

SİVİL ETKİLEŞİM MODELİ©

İYİ YÖNETİŞİM İLE GÜVEN İNŞA ETMEK

No: 26/2024

İyi yönetim,
kaliteli yaşam

SİVİL ETKİLEŞİM MODELİ©

İYİ YÖNETİŞİM İLE
GÜVEN İNŞA ETMEK

Argüden Yönetişim Akademisi Yayınları

No: 26

Yazarlar

Dr. Yılmaz Argüden

Pınar Ilgaz

Dr. Erkin Erimez

Dr. İnan İzci

Özhan Binici

ISBN: 978-605-2288-31-3

İkinci baskı: Kasım, 2024

Birinci baskı: Eylül, 2024

Tasarım uygulama: Özhan Binici

Copyright © 2024, Argüden Yönetişim Akademisi

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

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

İÇİNDEKİLER

Önsöz 4

Giriş 8

Modelin Temeli 14

Modelin Göstergeleri 35

Puanlama Sistemi 72

Sonuç 75

Ek A. Pilot Uygulamalar ve Değerlendirme 78

Ek B. Görsel Özet 103

Yazarlar Hakkında 111

Akademi Hakkında 116

ÖNSÖZ

“Güven, iyi yönetişimin özü ve sürdürülebilir kalkınmanın temelidir.”

Çağımızda insan hakları ve demokrasiyi tanımlayan temel ilke şudur: İnsanlar, kendi geleceklerini şekillendirme konusunda söz sahibi olmalı ve hayatlarını etkileyen yerel, ulusal ve küresel karar alma süreçlerine katkıda bulunabilmelidir.

İnsanların kurumlar kurmasının iki temel nedeni vardır: (i) kaynakların daha etkili kullanılması ve (ii) sürdürülebilir değer yaratmak için daha iyi risk yönetimi. Ancak, kurumlar paydaşlarının güvenini kazanmaksızın bu hedeflere ulaşamazlar. İyi yönetişim, yalnızca yönetim kalitesini iyileştirmenin değil, paydaşların/vatandaşların güvenini artırmanın da anahtarıdır.

İyi yönetişim, insanlığı insanlardan korur. Yönetişimin iki önemli rolü vardır: rehberlik sağlamak ve denetim yapmak. Lord Acton’un dediği gibi, “Güç yozlaştırır; mutlak güç mutlaka yozlaştırır.” Karar alma yetkisini seçimler veya atamalar yoluyla belirli bir süre için bireylere devrettiğimizde, kurumlar bu aktörlerin potansiyel zayıflıklarına açık hale gelir; kısa vadeli düşünme, dışsallıkları göz ardı etme, aşırı güven, bencillik ve hatta vekalet problemleri gibi. İyi yönetişim, önemli kararları yönlendirme ve kararları uygulayan yöneticileri bağımsız olarak gözetme/denetleme mekanizmalarını yönetim kararlarından ayırarak hem stratejik karar risklerini hem de yukarıda belirtilen vekalet risklerini minimize eder. Bu nedenle, güçlü bir yönetim yapısı oluşturmak, uzun vadeli başarı ve sürdürülebilirlik için gereklidir.

İyi yönetişim, yalnızca karar alma süreçlerinin yapısı, süreçleri ve kurallarıyla ilgili değildir. İyi yönetişim, kurum içinde ve toplumda bütünleşik bir şekilde uygulanması gereken Tutarlılık, Sorumluluk, Hesap Verebilirlik, Adillik ve Kapsayıcılık, Şeffaflık ve Etkililik ve Verimlilik ilkelerinin (iyi yönetişim ilkeleri, “CRAFTED”) uygulanmasıyla oluşan bir güven kültürü ve bu kültürün yaşatıldığı iklimdir. Bu ilkeleri benimsemek, kamu, özel, kâr amacı gütmeyen, yerel, ulusal veya küresel tüm kurumlar için sosyal güveni pekiştirir.

OECD’nin 2024 Güven Anketi, ulusal hükümetlere duyulan güvenin ülkeler genelinde düşük bir seviyede olduğunu ve güvenin azaldığını açıkça göstermektedir. Rapor, vatandaşların artan beklentilerini karşılamak için hükümetlerin iyi yönetişimi benimsemelerini önermektedir.

İyi yönetişim, yalnızca yönetim kalitesini iyileştirmenin değil, paydaşların/vatandaşların güvenini artırmanın da anahtarıdır.

İyi yönetişim, kurum içinde ve toplumda bütünleşik bir şekilde uygulanması gereken Tutarlılık, Sorumluluk, Hesap Verebilirlik, Adillik ve Kapsayıcılık, Şeffaflık ve Etkililik ve Verimlilik ilkelerinin bir kültürü ve iklimidir.

OECD 2024 Anketi'nin önerileri şu şekilde özetlenebilir:

- Güveni artırmak için yerel ve ulusal hükümetler vatandaşlarla daha iyi etkileşim sağlamalı.
- Özellikle ulusal hükümet düzeyinde politika geliştirme kapasiteleri güçlendirilmeli.
- Sağlıklı bir bilgi ekosistemi desteklenmeli, karar ve sonuçları ile ilgili kanıta dayalı iletişime yatırım yapılmalı.
- Tüm kurumlar, karar alma ve politika geliştirme süreçlerinde güvenilirlik algısının artırılmasına yönelik çalışmalar yapmalı.
- Kamu hizmetlerine duyulan güveni artırmak için kapsayıcı, duyarlı ve adil hizmetler sunulmalı.

Mevcut küresel bağlamda, demokratik sistemin korunması ve teşvik edilmesi, yaşam kalitesini artırmak açısından büyük önem taşıyor. Kamu kurumlarına olan güvenin inşa edilmesi ve sürekli iyileştirilmesi, demokrasiyi güçlendirmenin anahtarıdır. Demokrasiye duyulan güven ise yalnızca iyi yönetim benimsenerek inşa edilebilir. Bunun için toplumun tamamını, kamunun tüm katmanlarını ve politika döngüsünün bütününe kapsayan bir yaklaşıma ihtiyaç var; bu yaklaşım ise (a) doğru bilgilendirme ile anlamlı ve kapsayıcı paydaş katılımına, (b) uygulama öncesi ve sonrası için geliştirilecek etki analizleriyle desteklenen, veri temelli karar almaya, (c) uyum ve uygulama maliyetlerinin dikkate alınmasına* ve (d) farklı paydaşlar üzerindeki önemli etkilerin anlaşılması, kaynakların mobilizasyonu ve sürekli öğrenmenin desteklenmesi için entegre düşünceye odaklanmalıdır.

Kamu kurumlarına benzer şekilde, özel sektör kurumları da uzun vadeli başarı için paydaşlarının güvenine ihtiyaç duyar. Kamu, özel veya kâr amacı gütmeyen tüm kurumlar için sürdürülebilir başarı, uzun vadeli bir bakış açısının benimsenmesi, karar alma süreçlerinde tüm paydaşların çıkarlarının dikkate alınması ve sürekli yatırım yapma ve yenilik geliştirme yeteneğinin geliştirilmesiyle sağlanabilir. Sürdürülebilir başarı, entegre düşünce, etkin uygulama ve değer iletişiminin doğru şekilde yapılmasıyla elde edilebilir. Bu nedenle, paydaş katılımının kapsayıcı ve anlamlı olması, sadece karar alma aşamalarında değil, hizmet tasarımı (tasarım odaklı düşünme) ve geri bildirim aşamalarında da sağlanmalıdır. Katılım çalışmalarında paydaşlarla paylaşılan bilgilerin ve katılım süreçlerinin kalitesi kritik öneme sahiptir.

* Mevzuata uygunluk ve yaptırımlar ele alınırken, kaynakların ve yeteneklerin de göz önüne alınması güven inşa etmek açısından kritik öneme sahiptir. Uyum maliyetlerinin göz ardı edilmesi rekabet gücünün kaybına yol açarken, adil ve eşit yaptırım gerekliliklerinin göz ardı edilmesi güvenin ve etik davranışların aşınmasına neden olur.

OECD'nin 2024 Güven Anketi, ulusal hükümetlere duyulan güvenin ülkeler genelinde düşük bir seviyede olduğunu ve güvenin azaldığını açıkça göstermektedir.

Kamu, özel veya kâr amacı gütmeyen tüm kurumlar için sürdürülebilir başarı, uzun vadeli bir bakış açısının benimsenmesi, karar alma süreçlerinde tüm paydaşların çıkarlarının dikkate alınması ve sürekli yatırım yapma ve yenilik geliştirme yeteneğinin geliştirilmesiyle sağlanabilir.

Sivil Etkileşim Modeli® paydaşlarının güvenini artırmayı amaçlayan her türlü kurum için etkin bir çerçeve sunuyor. İyi yönetim ilkelerini faaliyetlerine entegre eden kurumlar daha güçlü, daha şeffaf ve hesap verebilir bir yapı oluşturabilir; bu da hem hedeflerine ulaşmalarını sağlar hem de paydaşlar arasında güven ve iş birliğini teşvik eder.

Model, yalnızca bir rehber değil, aynı zamanda yönetimde mükemmelliğe ulaşmak için dönüştürücü bir değerlendirme aracı. İyi yönetim ilkelerinin, kurumların tüm faaliyetlerinde benimsenmesi, sürekli olarak geliştirilmesi ve güçlendirilmesi gerektiği anlayışıyla geliştirildi. Model, üç temel yönetim adımı—Yapı ve Yön, Uygulama, Ölçme ve Değerlendirme—ve dört temel yönetim sürecine uygulanıyor: Karar Alma, Organizasyon ve Süreçler, Kaynak Kullanma ve Hizmet Sunma. Bu yaklaşım, kuruluşun temel amaç ve hedeflerine her yönetim sürecinde titizlikle uyumlu olmasını ve bu süreçleri etkin bir şekilde yürütmesini sağlıyor. Model, bu adım ve süreçleri iyi yönetim ilkelerine entegre ederek iyi yönetişimin uygulanmasına bütüncül bir bakış kazandırıyor ve tüm faaliyetlerin kurum misyonuna anlamlı bir şekilde katkıda bulunmasına olanak sağlıyor.

Kurumlar genellikle elde ettikleri kısa vadeli sonuçlarla değerlendirilir. Ancak güven inşa etme açısından bu sonuçların “nasıl” elde edildiği, “ne” elde edildiği kadar önemlidir. Özellikle yaşamın sürekli tekrarlanan oyunlardan oluştuğu düşünüldüğünde, sonuçlara “nasıl” ulaşıldığının güven üzerindeki etkisini anlamak, sürdürülebilir başarı ve kalkınma için kritik öneme sahiptir. Ayrıca, yalnızca ölçebildiğimiz şeyleri geliştirebiliriz. Bu nedenle, “nasıl”ı ölçmeye odaklanmak ve vatandaşların/paydaşların katılımını sağlamak, güven inşa etmek ve demokrasiyi güçlendirmek açısından çok önemli.

Geleneksel olarak, hem kamuda hem de özel sektörde politika veya yatırım kararları ekonomik fizibilite değerlendirmelerine odaklanmıştır, çünkü parasal sonuçları ölçmek ve değerlendirmek daha kolaydır. Her ne kadar sürdürülebilirlik ile ilgili çok boyutlu etkileri ölçmekte hâlâ güçlükler olsa da, son yıllarda sürdürülebilirlik konuları bu değerlendirmelerde kilit bir unsur haline gelmeye başladı. Artık yalnızca sonuçların “ne” olduğunun değil, karar alma süreçlerinin “nasıl” yürütüldüğünün ölçülmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesinin zamanı geldi.

Eğer yönetim adımlarını nasıl yürüttüğümüzü ölçmez ve sürekli olarak iyileştirmezsek, yaşam kalitesini artırmak, sürdürülebilir bir gelecek inşa etmek ve demokrasiyi güçlendirmek mümkün olmayacaktır.

***Sivil Etkileşim Modeli®
paydaşlarının güvenini
artırmayı amaçlayan
her türlü kurum için
etkin bir çerçeve
sunuyor.***

***“Nasıl”ı ölçmeye
odaklanmak ve
vatandaşların/
paydaşların katılımını
sağlamak, güven inşa
etmek ve demokrasiyi
güçlendirmek açısından
çok önemli.***

Yatırımcılar, finansman sağlayıcıları ve çok taraflı finansman kurumları (Dünya Bankası, IFC, EBRD ve Asya Kalkınma Bankası gibi) giderek artan bir şekilde karar alma süreçlerine sürdürülebilirlik konularını dahil etmekte. Eğer güven inşa etmek ve demokrasiyi güçlendirmek istiyorsak, “Teşvik sistemlerimizi de arzu ettiğimiz gelecek ile uyumlu hale getirmemiz” gerekiyor. Bu kitap, yaşam kalitesini artırmak ve sürdürülebilir bir gelecek oluşturmak için, iyi yönetim yoluyla güven inşa etmeye odaklanan Sivil Etkileşim Modeli® gibi araçların kullanılmasına ve teşvik mekanizmalarında bu araçların değerlendirilmesine yönelik bir çağrıdır.

Sivil Etkileşim Modeli®, kurumsal mükemmeliyete ulaşmak ve sürdürülebilir sonuçlar elde etmek için güçlü bir çerçeve sunuyor. Model, her adımda süreçlerin kalitesini ölçerek güven inşa etmeye yönelik bir araç sağlıyor. Modeli benimseyen kuruluşlar, kapsayıcı ve anlamlı paydaş katılımı, etik yönetim ve sürekli iyileştirme yolculuğuna da adım atmış olurlar. Kurumlar bu yolculukta ilerledikçe, hem operasyonel performanslarını artırır hem de daha adil, eşitlikçi ve sürdürülebilir bir toplumun oluşumuna katkıda bulunurlar. Model, karar alma süreçlerinde uzun vadeli etkileri ve kaynakların sürdürülebilirliğini dikkate alarak sürdürülebilir kalkınmayı da destekler. Kaynak kullanımının etkililiği ve verimliliğini değerlendiren kurumlar israfı en aza indirir, kaynak tahsisini etkin kılar ve ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirliğe katkıda bulunurlar. Bu ileri görüşlü yaklaşım, yalnızca kurumun kendisine fayda sağlamakla kalmaz, aynı zamanda yürütülen faaliyetleri Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA’lar) ile de uyumlu hale getirerek kurumun itibarını ve sosyal sorumluluğunu güçlendirir.

Saygılarımızla,

Dr. Yılmaz Argüden
Argüden Yönetişim Akademisi,
Mütevelli Heyeti Başkanı

Eğer güven inşa etmek ve demokrasiyi güçlendirmek istiyorsak, “Teşvik sistemlerimizi de arzu ettiğimiz gelecek ile uyumlu hale getirmemiz” gerekiyor.

Modeli benimseyen kuruluşlar, kapsayıcı ve anlamlı paydaş katılımı, etik yönetim ve sürekli iyileştirme yolculuğuna da adım atmış olurlar.

GİRİŞ

Yönetişim, bir kurumun paydaş ve toplumsal çıkarları gözeterek nasıl yönlendirildiği ve kurum içindeki yetki, sorumluluk ve denetimlerin nasıl uygulandığını tanımlar. İyi yönetim, kurumlarımızın sürdürülebilirliğini sağlamak ve dünya vatandaşlarının yaşam kalitesini artırmak adına insanlığın başarısının anahtarıdır. İyi yönetişimin özü, kurum ile paydaşlar/ vatandaşlar arasında güvene dayalı ilişkiler kurulmasını sağlamaktır.¹

OECD'nin 2024 Güven Anketi'ne göre², kamu kurumlarına duyulan güven ile yönetimlerin toplumsal gruplar arasında denge gerektiren karmaşık politika sorunlarında karar alma yeteneği arasında belirgin bir fark var. 30 ülke genelinde, ulusal hükümete düşük ya da hiç güven duymayanların oranı (%44), yüksek ya da orta düzeyde güven duyanlardan daha fazla (%39).

Paydaşların güvenini kazanmak, ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarda tüm önemli etkilerin entegre bir şekilde şeffaf olarak yönetilmesini ve paydaşlarla iletişimini gerektirir. Paydaşlarımız için önemli olan konular, zamanında ele alınmadığı takdirde, ya itibar riski ya da düzenleyici yaptırımlar yoluyla kurum için de önemli hale gelir. Ayrıca, olumsuz etkilerle tasarım aşamasında başa çıkmak, daha sonra çözüm bulmaya çalışmaktan çok daha az maliyetlidir. Uzun vadeli bakış açısı sadece daha iyi bir önlem olmakla kalmaz, aynı zamanda değer yaratma fırsatı da sunar.³ İyi yönetim, değer ve güven inşa etmeye yönelik bir kültür yaratmanın zeminini hazırlar.⁴ Sürdürülebilir başarı, sadece kendi kurumlarımızın kısa vadeli sonuçlarına odaklanmanın ötesinde, kolektif eylem ve sorumlu davranışlarla içinde yaşadığımız toplumda güven ortamını iyileştirmeyi de öncelik haline getirmekle sağlanabilir.

İyi yönetim, başarılı yönetim ve sürekli gelişimin temel taşıdır. Giderek daha karmaşıklaşan ve birbirine bağlanan bir dünyada, kurumlar şeffaflık, hesap verebilirlik ve paydaş ihtiyaçlarına duyarlılık sağlayan sağlam çerçeveler benimsemelidir. Sürdürülebilir başarı, entegre düşünce (yenilik ve sürdürülebilirlik için), etkili uygulama (değer yaratma ve değer yakalama için) ve değer yaratma/yakalama modellerinin doğru şekilde iletişimiyle (farklı sermaye türlerine ayrıcalıklı erişim sağlamak adına paydaşların güvenini kazanmak için entegre raporlama) elde edilebilir.⁵

Sivil Etkileşim Modeli®, kurumları iyi yönetişime sistematik bir yaklaşımla yönlendiren, hem kapsamlı hem de farklı kurum türlerine ve durumlara uyarlanabilir bir çerçeve sunmaktadır.

İyi yönetişimin özü, kurum ile paydaşlar/ vatandaşlar arasında güvene dayalı ilişkiler kurulmasını sağlamaktır. Güven, iyi yönetişimin özü ve sürdürülebilir kalkınmanın temelidir.

¹ Dr. Yılmaz Argüden, "Keys to Governance: Strategic Leadership for Quality of Life", Palgrave Macmillan, 2011

² OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions – 2024 Results

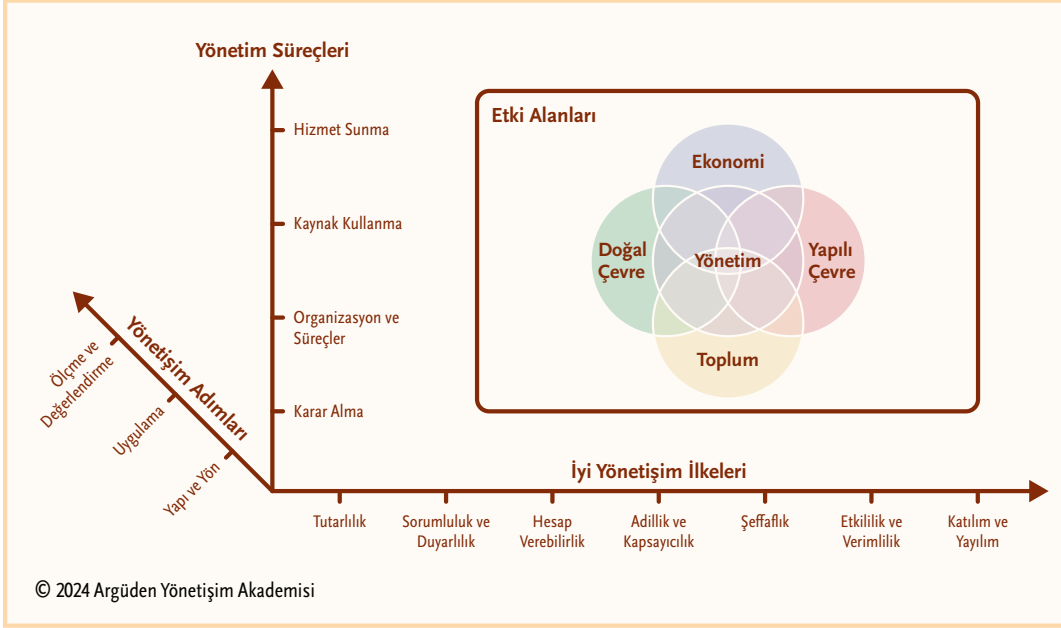
³ Dr. Yılmaz Argüden, Gizem Argüden Oskay, "Responsible Boards for a Sustainable Future: Not ESG but G(EES)", The Handbook of Board Governance: A Comprehensive Guide for Public, Private, and Not-for-Profit Board Members 3rd Edition, edited by Richard Leblanc, Wiley, March 2024.

⁴ Dr. Yılmaz Argüden, Dr. Erkin Erimez, Gizem Argüden Oskay, "The Future of Governance is Transformational: Not ESG But G(EES)", ARGE Danışmanlık, Eylül 2024, <https://arge.com/wp-content/uploads/2024/09/The-Future-of-Governance-is-Transformational-Not-ESG-But-GEES.pdf>

⁵ Dr. Yılmaz Argüden, Pınar Ilgaz, Hakan Kilitçiöğlu, Dr. Erkin Erimez, "Sürdürülebilir Başarı Modeli®", ARGE Danışmanlık Yayınları, No: 13, Haziran 2021 <https://arge.com/kitaplar/surdurulebilir-basari-modeli.pdf>

Model, iyi yönetim ilkelerinin kurumsal operasyonların her yönüne entegre edilmesini sağlayarak güven inşa eder ve sürdürülebilir sonuçlar elde edilmesini sağlar.

Sivil Etkileşim Modeli®



Sivil Etkileşim Modeli®'nin merkezinde, yedi iyi yönetim ilkesi yer alır: Tutarlılık, Sorumluluk ve Duyarlılık, Hesap Verebilirlik, Adillik ve Kapsayıcılık, Şeffaflık, Etkililik ve Verimlilik, Katılım ve Yayılım (iyi yönetim ilkeleri, "CRAFTED").⁶ Bu ilkeler, kurumsal operasyonların her yönüne rehberlik eder, karar alma, kaynak tahsisi ve paydaş katılımı süreçlerini yönlendirir, böylece eylemlerin kurumsal hedefler ve paydaş beklentileriyle uyumlu olmasını sağlar. Bu ilkelere bağlı kalarak, kurumlar zorluklarla başa çıkabilir, fırsatları değerlendirebilir ve misyonlarını daha etkili bir şekilde gerçekleştirebilir.

Model, üç temel yönetim adımının—Yapı ve Yön, Uygulama, Ölçme ve Değerlendirme—dört temel yönetim sürecine—Karar Alma, Organizasyon ve Süreçler, Kaynak Kullanma, Hizmet Sunma—uygulanması şeklinde çalışır.

Her kurum, faaliyetlerinin her aşamasında ve tüm boyutlarında (doğal çevre, yapıli çevre, ekonomi, toplum ve yönetim) hem kurumun kendisi hem de vatandaşlar/paydaşlar için kısa ve uzun vadeli etkileri dikkate almak zorundadır.*

* Yönetim yetkinlikleri, Entegre Düşüncenin entelektüel ve sosyal sermayesi olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle, Modelimiz Entegre Düşünce ve Entegre Raporlama'yı tam anlamıyla benimsemektedir.

Modelin işlevselliğini değerlendirmek için, "Afetten Kalkınmaya Sivil Etkileşim" projesi kapsamında 6 Şubat 2023 depremleri ile ilgili çalışmalarındaki sivil etkileşimin kalitesini ölçmek üzere 3 pilot uygulama gerçekleştirildi.

Bkz: Pilot Uygulamalar ve Değerlendirme, sayfa 78–102

⁶ Dr. Yılmaz Argüden, "Keys to Governance: Strategic Leadership for Quality of Life", Palgrave Macmillan, 2011

Bu sistematik yaklaşım, her yönetim sürecinde kurumun ana hedefleriyle uyumlu olmasını ve farklı boyutlardaki etkiler göz önünde bulundurularak etkili ve verimli bir şekilde yürütülmesini sağlar. Süreçler, kurumun iş yapma biçimini ve kültürünü şekillendirir. Bu ilkelerin benimsenmesi, kurum genelinde iyi yönetişimin içselleştirilmesini garanti eder. Her kurum, amacına ve misyonuna uygun olarak faaliyetlerini yürütürken belirli yönetim süreçlerini gerçekleştirmek zorundadır. Bu süreçler şu şekilde tanımlanmıştır:

Karar Alma: Herhangi bir sorun, talep veya ihtiyacın karar vericilerin dikkatine sunulduğu ve ilgili kararların alındığı faaliyetler.

Organizasyon ve Süreçler: Kurumsal kapasitenin, operasyonların ve çalışma yöntemlerinin izlenmesini, değerlendirilmesini ve güçlendirilmesini içeren faaliyetler.

Kaynak Kullanma: Yönetim sürecinin herhangi bir aşamasında (bir konunun gündeme getirilmesi, hizmet sunulması, sonuçların değerlendirilmesi, iyileştirme adımlarının atılması vb.) kaynak yaratılması, tahsisi ve kullanılması faaliyetleri.

Hizmet Sunma: Operasyonların yürütülmesi, yatırımların yapılması, düzenlenmesi ve farklı gruplara sunulan hizmetlerin verilmesi faaliyetleri.

Yönetim süreçlerinin anlamlı bir şekilde tanımlanması, planlanması ve uygulanması aşağıdaki yönetişim adımları aracılığıyla gerçekleştirilir:

Yapı ve Yön: Yönetişim ilkelerinin her yönetim sürecinde uygulanmasını ve etkin bir denetim yapılmasını sağlayan yapılar, politikalar ve süreçler, yönetim kararlarına yön verir ve bunları denetler.

Uygulama: Stratejik ve kritik kararların onaylanmasında güçler ayrılığını güvence altına alan faaliyetler ve Karar Alma, Kaynak Kullanma ve Hizmet Sunma gibi yönetim süreçlerinin nasıl gerçekleştirildiğinin izlenmesi faaliyetleri.

Ölçme ve Değerlendirme: Karar Alma, Kaynak Kullanma ve Hizmet Sunma süreçlerinin kalitesini güvence altına almak için veri toplama, raporlama ve gözden geçirme faaliyetleri. Bu faaliyetler, gündem ve hedeflerin belirlenmesinden kararların uygulanmasına ve sonuçların değerlendirilmesine kadar her aşamada güven inşa eder.

Yönetim süreçlerinin etkin işleyişi ve kurumda güvenin tesis edilmesi, bu yönetim süreçleri üzerinde iyi yönetişim ilkeleri doğrultusunda uygun rehberlik ve denetimin uygulanmasıyla mümkündür.

Model, bu adım ve süreçleri iyi yönetişim ilkelerine entegre ederek yönetişime bütüncül bir bakış kazandırıyor ve tüm faaliyetlerin kurum misyonuna anlamlı bir şekilde katkıda bulunmasına olanak sağlıyor.

Yönetim süreçlerinin etkin işleyişi ve kurumda güvenin tesis edilmesi, bu yönetim süreçleri üzerinde iyi yönetişim ilkeleri doğrultusunda uygun rehberlik ve denetimin uygulanmasıyla mümkündür.

Böyle bir yaklaşım, faaliyetlerin iyi yönetim ilkelerine uygun ve etkili bir şekilde yürütülmesini (yönetim süreçleri), kuruma duyulan güvenin artmasını ve kurumsal gelişimi sağlar (yönetişim adımları). Aşağıdaki tabloda Sivil Etkileşim Modeli® çerçevesini görebilirsiniz. Bu tablo, hem kurum düzeyinde hem de paydaşlar arasında bütüncül, kapsayıcı ve etkili sonuçlar elde etmek için gerekli operasyonel düzenin kurulması, sürekli geliştirilmesi ve güçlendirilmesi gerekliliğini temel olarak ortaya koymaktadır. Yukarıda özetlenen model, bu çerçeve aracılığıyla işlevsellik kazanır. Modelde yer alan iyi yönetim ilkeleri, her yönetim sürecinde ve yönetişim adımında olgunluk göstergelerine dönüşmektedir.

Modelde yer alan iyi yönetim ilkeleri, her yönetim sürecinde ve yönetişim adımında olgunluk göstergelerine dönüşmektedir.

Sivil Etkileşim Modeli® Çerçevesi

Yönetim Süreçleri	Yönetişim Adımları	İyi Yönetişim İlkeleri						
		Tutarlılık	Sorumluluk ve Duyarlılık	Hesap Verebilirlik	Adillik ve Kapsayıcılık	Şeffaflık	Etkililik ve Verimlilik	Katılım ve Yayılım
Karar Alma	Yapı ve Yön	.	.	.	.	.	.	.
	Uygulama	.	.	.	.	.	.	.
	Ölçme ve Değerlendirme	.	.	.	.	.	.	.
Organizasyon ve Süreçler	Yapı ve Yön	.	.	.	.	.	.	.
	Uygulama	.	.	.	.	.	.	.
	Ölçme ve Değerlendirme	.	.	.	.	.	.	.
Kaynak Kullanma	Yapı ve Yön	.	.	Olgunluk Göstergeleri			.	.
	Uygulama	.	.	.	.	.	.	.
	Ölçme ve Değerlendirme	.	.	.	.	.	.	.
Hizmet Sunma	Yapı ve Yön	.	.	.	.	.	.	.
	Uygulama	.	.	.	.	.	.	.
	Ölçme ve Değerlendirme	.	.	.	.	.	.	.

Tablodaki her kutu, iyi yönetim ilkelerinin yönetim adımlarına uygulanmasını sağlamak için gerekli olan eylemleri listeler. Başka bir deyişle, bu ilkelerin olgunluk düzeyinin değerlendirilmesine olanak tanır.

Bkz: Tam liste için Modelin Göstergeleri, sayfa 35-71

Herhangi bir faaliyet, bu perspektiften değerlendirilebilir ve katılımcı, kapsayıcı, adil, şeffaf, hesap verebilir, etkili, verimli ve tutarlı politikalar oluşturmak amacıyla incelenebilir. Kararlar alınabilir, uygulanabilir, ölçülebilir, değerlendirilebilir ve deneyimlerden öğrenilerek sürekli olarak iyileştirilebilir. Faaliyetleri geliştirirken veya sürdürürken, bu gereksinimler her bir yönetim ilkesinin tanımlanmasıyla başlayan adımları yansıtır.

Aşağıdaki tablo, iyi yönetim ilkelerinin bir yönetim sürecine (bu örnekte Organizasyon ve Süreçler) üç yönetim adımı aracılığıyla nasıl uygulanabileceğini göstermektedir.

Organizasyon ve Süreçler için Örnek Kriterler

İYİ YÖNETİŞİM İLKELERİ	YÖNETİŞİM ADIMLARI		
	Yapı ve Yön	Uygulama	Ölçme ve Değerlendirme
Tutarlılık	Süreçlerin, hedeflerin ve kaynak kullanımının iç denetim mekanizmalarıyla uyumlu olmasını sağlamak; çalışma yöntemlerini ulusal ve uluslararası standartlar, planlar ve çerçevelerle uyumlu şekilde tasarlamak	Uyumun sürdürülmesi ve güvence altına alınması için iç denetim mekanizmasını işletmek	İyileştirme için iç denetim raporlarının bulgularını kullanmak
Sorumluluk ve Duyarlılık	İş tanımları/yetki/liyakat ile ekosistem duyarlılığını ekonomik, çevresel ve sosyal perspektiflerle korumak	Yetkilere uymak, görevleri yerine getirmek ve riskleri yönetmek	Performansı güvence altına almak
Hesap Verebilirlik	Raporlama ve dış denetim mekanizmalarını kurmak	Raporlama ve dış denetim değerlendirme sonuçlarını kilit paydaşlara iletmek	İyileştirme için dış denetim raporlarının bulgularını kullanmak
Adillik ve Kapsayıcılık	Fırsat eşitliği ilkesine dayalı, bireylerden bağımsız bir sistem oluşturmak ve çeşitliliği korumak	Sistemi kurallarına uygun şekilde işletmek	Uyumsuz ve istisnai durumları belirlemek, önlemek ve iyileştirilmesini sağlamak
Şeffaflık	Paydaşlar için, süreç ve operasyonlarla ilgili açık ve erişilebilir bilgi paylaşım ortamları geliştirmek	Sürecin paydaşlar tarafından izlenmesini sağlayan güncel ve sağlıklı bir ortamı çalışır kılmak	Paydaş erişim performansını ve memnuniyetini ölçmek
Etkililik ve Verimlilik	İhtiyaçları doğru bir şekilde belirlemek, hedef kitlenin ve değer önerisinin tanımını yapmak	Kaynakların verimli kullanılmasını sağlamak ve hedeflerle uyumlu hale getirmek	Genel performansı ve öncelikli hedeflerin ve ihtiyaçların ne ölçüde karşılandığını ölçmek
Katılım ve Yayılım	Ekosistemdeki tüm kesim ve paydaşları içeren bir yaklaşım geliştirmek	Tüm kesim ve paydaşların dengesini ve faydasını gözeterek uygulamalar yaratmak için ilgili tarafları sürece dahil etmek	Faydaların dengeli dağılımını ve öncelikli ihtiyaçların karşılanmasını sağlamak için ilgili tarafları sürece dahil etmek

Modelin matris tabanlı işleyişi, temel olarak yönetim faaliyetleri üzerinden iyi yönetişimin somutlaştırılmasına dayanır. Böylece, yönetim süreçlerinde her yönetişim adımında yapılması gerekenler, belirli kriterlere dayalı olarak sunulmaktadır. Bu matris kullanılarak, herhangi bir alandaki faaliyetlerin kalitesini ölçmek, değerlendirmek ve sürekli olarak iyileştirmek mümkün hale gelir. Karşılanan kriterler (göstergeler) ne kadar fazlaysa, faaliyetlerin güven inşa etme konusunda kalitesi (olgunluk düzeyi) o kadar yüksek olur.

Sivil Etkileşim Modeli®, iyi yönetim ilkelerinin kurumlar tarafından yürütülen her faaliyette ve beş etki alanında (doğal çevre, yapılı çevre, ekonomi, toplum ve yönetim) tesis edilmesi, sürekli geliştirilmesi ve güçlendirilmesi gerektiği anlayışına dayanmaktadır. Bunun gerçekleşmesi için, dört temel yönetim sürecinde (Karar Alma, Organizasyon ve Süreçler, Kaynak Kullanma ve Hizmet Sunma) uygulanan üç yönetim adımında (Yapı ve Yön, Uygulama, Ölçme ve Değerlendirme) yedi iyi yönetim ilkesinin (Tutarlılık, Sorumluluk ve Duyarlılık, Hesap Verebilirlik, Adillik ve Kapsayıcılık, Şeffaflık, Etkililik ve Verimlilik, Katılım ve Yayımlı) hayata geçirilmesi gerekmektedir.

Bu Model, bir politika sürecinin karar alma (paydaş beklentilerinin, risk ve fırsatların belirlenmesi gibi), uygulama (kaynak planlaması, eylem adımları ve paydaş katılımı dahil) ve performans değerlendirme (kilit performans göstergelerinin belirlenmesi ve veri toplama yöntemleri gibi) aşamalarında gerçekleştirilen tüm faaliyetlere odaklanır. Bu faaliyetlerin bazıları doğrudan paydaş katılımını içerirken, diğerleri kurumsal ekipler tarafından yürütülür. Ancak, katılım geniş bir kavramdır ve izleme, şeffaflık ve hesap verebilirliği de içerir. Modelimiz, karar alma süreçlerinin, uygulama faaliyetlerinin ve performans değerlendirme adımlarının paydaşlar tarafından izlenmesi ve takip edilmesini kolaylaştırır. Modelimiz aracılığıyla özellikle sivil aktörler olmak üzere tüm paydaşlar, sadece kendi faaliyetlerini değil başkalarının faaliyetlerini de iyi yönetim ilkelerine göre ölçebilir, değerlendirebilir ve sürekli olarak geliştirilmesine katkı sağlayabilir.

Sivil Etkileşim Modeli®, iyi yönetim ilkelerinin kurumlar tarafından yürütülen her faaliyette ve beş etki alanında tesis edilmesi, sürekli geliştirilmesi ve güçlendirilmesi gerektiği anlayışına dayanmaktadır.

MODELİN TEMELİ

İyi yönetim ilkelerinin etkili bir şekilde uygulanması, yönetime rehberlik etmek, şeffaflığı ve hesap verebilirliği sağlamak ve sürdürülebilir sonuçlar elde etmek için kritik öneme sahiptir. Tutarlılık, Sorumluluk ve Duyarlılık, Hesap Verebilirlik, Adillik ve Kapsayıcılık, Şeffaflık, Etkililik ve Verimlilik ile Katılım ve Yayılım olmak üzere yedi iyi yönetim ilkesi, Yapı ve Yön, Uygulama ve Ölçme ve Değerlendirme olarak üç yönetim adımında karar alma, kaynak tahsisi ve paydaş katılımının temel taşları olarak hizmet eder.

Her ilke, bir kurum ya da girişim içinde kararların nasıl alındığı ve uygulandığını şekillendirmede hayati bir rol oynar. Bu nedenle, iyi yönetim kültürü, her bir ilkenin birbirine bağımlı ve entegre bir şekilde uygulanmasını gerektirir. Tutarlılık, zaman içinde eylemlerin ve sonuçların uyumlu ve güvenilir olmasını sağlayarak güven ve öngörülebilirlik oluşturur. Sorumluluk ve Duyarlılık, paydaşların ihtiyaç ve endişelerini etik ve hızlı bir şekilde ele alma yükümlülüğünü vurgular. Hesap Verebilirlik, kurumları aldıkları kararlar ve eylemleri için sorumlu tutar; şeffaflık ve gerekçeleştirme talep eder. Adillik ve Kapsayıcılık, karar alma süreçlerinde çeşitliliği teşvik ederek farklı seslerin duyulmasını sağlar.

Şeffaflık, karar alma süreçlerinde açıklık sağlayarak güveni destekler, bilgilerin erişilebilir olmasını ve sonuçların açıkça paylaşılmasını sağlar. Etkililik ve Verimlilik, kaynak kullanımını ve operasyonel süreçleri optimize ederek etkili sonuçlar elde etmeyi hedeflerken, Katılım ve Yayılım tüm yönetim adımlarında kapsayıcı katılımı ve stratejik uyumu sağlar. Bu ilkeler bir araya gelerek, kurumsal dayanıklılığı destekleyen, paydaş güvenini ve yönetim uygulamalarının genel etkinliğini artıran güçlü bir çerçeve oluşturur.

İyi yönetim ilkelerinin bir kurumun yapı ve süreçlerinde yaygın bir şekilde benimsenmesi, karar alma kalitesini artırır ve kaynakların etkin ve verimli bir şekilde tahsis edilip kullanılmasını sağlar. Kapsayıcı ve katılımcı karar alma uygulamaları, hem kararların adil olmasını hem de kurumun hesap verebilirliğini güçlendirecektir. Bilgilerin farklı perspektiflerden sağlanması ve karşılaştırılabilir bir formatta sunulması, bilgi kalitesini artıracaktır. Yüksek kaliteli bilgi, kurumda güven oluşturacak ve şeffaflık ile hesap verebilirliği pekiştirecektir. Paydaşlarla paylaşılan bilginin kalitesi, katılım süreçlerinin kalitesini doğrudan etkiler.

İyi yönetim ilkelerinin etkili bir şekilde uygulanması, yönetime rehberlik etmek, şeffaflığı ve hesap verebilirliği sağlamak ve sürdürülebilir sonuçlar elde etmek için kritik öneme sahiptir.

İyi Yönetişim İlkeleri, kurumsal dayanıklılığı destekleyen, paydaş güvenini ve yönetim uygulamalarının genel etkinliğini artıran güçlü bir çerçeve oluşturur.

Katılımın Kalitesi

Katılımın kalitesi, katılım sürecinin nasıl yürütüldüğü ve karar alma, hizmet tasarlama ve geri bildirim süreçlerinin nasıl işletildiğiyle ilgilidir. Kaliteli bir katılım süreci:

- İlgili ve kilit tüm paydaşların katılımını sağlamalı,
- Anketler gibi dolaylı yöntemlerin yanı sıra, paydaşlarla doğrudan etkileşime olanak tanıyan atölye çalışmaları, birebir görüşmeler ve odak grupları gibi katılım yöntemlerini kullanmalı,
- Katılım ve uygulama süreçlerinden tüm paydaşları haberdar etmeli ve geri bildirim vermeli,
- Konularla ilgili nihai kararlara etki etmeli,
- Anlamlı bir katılım süreciyle uyumlu bir şekilde yürütülmelidir.

Anlamlı bir katılım süreci yedi adım içerir:

Planlama: Planlama aşamasında, katılımın amacı, ele alınacak konular ve sürece katılacak taraflar belirlenir. Bu aşamada atılması gereken adımlar aşağıdaki gibidir:

- Paydaşlar, konudan doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen ve konuyu etkileme kapasitesine sahip bireyler veya gruplar olarak tanımlanır.
- Konunun ilgili paydaşları nasıl etkilediği değerlendirilir.
- Bir paydaş haritası oluşturulur.
- Paydaşların ihtiyaçları, demografik özellikleri ve diğer ilgili faktörler temelinde segmentler oluşturulur.
- Her segmente nasıl ulaşılabileceğine dair yöntemler ve araçlar belirlenir.

Anlama: Paydaşların ihtiyaçlarını ve isteklerini, ayrıca bu konuların kurumun planları ve politika öncelikleri ile nasıl ilişkili olduğunu anlamak için araştırmalar yapılmalıdır. Bu araştırma, aynı zamanda tarafların katılıma yönelik motivasyonlarını da keşfetmeyi içerir. Elde edilen bulgular paydaş haritasına göre şekillendirilir ve uyumlandırılır. Bu aşamada, paydaşların beklentileri ile kurumun planları ve politikaları arasındaki ilişki incelenir.

İç Hazırlık: Bu aşamada, zaman, insan kaynakları ve mali kaynaklar için planlama yapılır. Paydaşların beklentileri ile kurumun hedefleri arasındaki potansiyel ortaklıklar belirlenerek kazan-kazan senaryoları oluşturulur. Süreçlerin kurum açısından önemi de bu aşamada ele alınır. Paydaş katılım sürecine katılacak bireyler, kurum içinde ortak bir anlayış geliştirmek amacıyla bilgilendirilir.

Katılımın kalitesi, katılım sürecinin nasıl yürütüldüğü ve karar alma sürecine olan etkisiyle ilgilidir.

Bilgilendirme: Her paydaş grubunun güven seviyesi farklıdır, bu yüzden katılım süreci hakkında bilgilendirme, etkili bir hazırlık için kritik öneme sahiptir. Paylaşılan bilgilerin formatı, her katılımcı grubun yetkinliklerine göre uyarlanmalıdır. Paydaşlara bir davetle birlikte bir bilgi seti sunulmalıdır. Paydaşlar bu bilgileri kullanarak katılıma hazırlanırlarsa, süreç daha verimli ve başarılı geçer. Katılımcılar, ilgili tüm grupları temsil etmelidir, kapsayıcılık sürecin başarısı için kritik öneme sahiptir.

İstişare: Önerilerin, önceki çalışmaların bulgularına dayalı olarak hazırlanması, paydaş beklentileriyle uyum sağlanmasına yardımcı olabilir ve genel atmosfer üzerinde olumlu bir etki yaratır. Bağlamsal ve kapsamlı arka plan bilgilerinin sunulması faydalıdır. Müzakereler gerçekçi olmalı ve taahhütler, kurumun yetenekleriyle uyumlu olmalıdır. Süreç, hem kurum hem de paydaşlar açısından önemli olan konulara odaklanmalıdır. İstişare sırasında iki yönlü iletişim esastır ve taraflardan hiçbirinin sürecin dengeli yürütülmesini engellemesine izin verilmemelidir.

Hayata Geçirme ve Geri Bildirim: İstişare sürecinin sonuçlarına dayalı olarak politika önerileri hazırlanır. Bu öneriler, adil, kapsayıcı, veri temelli ve bütüncül bir yaklaşımla hazırlanmalı, entegre düşünce perspektifiyle uyumlu olmalıdır. Öneriler hazırlanırken paydaşların ihtiyaç ve beklentileri dikkate alınmalı; nihai karar ise hazırlanan öneriler, kurumun kapasitesi ve politika öncelikleri göz önünde bulundurularak verilmelidir. Karar verildikten sonra tüm paydaşlar bilgilendirilmelidir. Bu bilgilendirme şunları içermelidir:

- Alınan karar,
- İstişareye kimlerin katıldığı,
- Süreç boyunca alınan görüş ve öneriler,
- Bu görüş ve önerilerden hangilerinin kabul edildiği ve hangilerinin neden dikkate alınmadığı/alınmadığı.

Böyle bir bilgi paylaşımı, paydaşların kuruma olan güvenini artırır. Ayrıca, alınan derslerin benzer durumlarla karşılaşabilecek başka kurumlarla paylaşılması, kurumların birbirinden öğrenme hızını artıracaktır. Alınan derslerin paylaşılacağı potansiyel paydaşlar belirlenirken, sürece doğrudan katılanların ötesine geçerek bu öğrenimlerden fayda sağlayabilecek daha geniş bir paydaş uzayına ulaşılması, toplumsal güveni geliştirmek açısından faydalı olur.

Önerilerin, önceki çalışmaların bulgularına dayalı olarak hazırlanması, paydaş beklentileriyle uyum sağlanmasına yardımcı olabilir ve genel atmosfer üzerinde olumlu bir etki yaratır.

İzleme ve Değerlendirme: Alınan kararlarla ilgili faaliyetler kurum içinde izlenmeli ve değerlendirilmelidir. Bu aşamada şeffaflık çok önemlidir. Paydaşlarla düzenli olarak gerçekleştirilen bilgi paylaşımı, şeffaflığın korunması ve güvenin pekiştirilmesi için kritik öneme sahiptir. Bu sayede paydaşlar, kurumun performansını izleyebilir ve planlanan hedeflerden sapmaların nedenlerini anlayabilir.

Anlamli bir katılım süreci, bilinçli ve kapsayıcı paydaş katılımını teşvik ederken, sürekli bilgi paylaşımı da paydaşların güvenliğini artırır. Etkili bir paydaş katılımı, sadece katılımı sağlamakla kalmaz, paydaşların gelecekteki katılım süreçlerine dahil olma motivasyonunu da güçlendirir.

Bilginin Kalitesi

Bilginin kalitesi, doğrudan sağlanan bilgiyle ilgilidir. Paylaşılan bilginin şu unsurları kapsamalı gerekir:

- Sosyal, ekonomik, çevresel ve kuruma ilişkin tüm boyutlar,
- Kısa, orta ve uzun vadede her bir paydaş grubuna olan etkiler,
- Her boyut için veri temelli, ayrıntılı içerik,
- Sürekli gelişimi destekleyen, ölçüm, karşılaştırma, veri ve öğrenme yeteneklerini artıran vaka çalışmaları gibi kanıtlar,
- Hem kurumun hem de paydaşların perspektifinden tüm önemli bilgiler,
- Hem başarıları hem de tamamlanmamış hedefleri, açıklamalarıyla birlikte içeren dengeli bilgi paylaşımı,
- Bütçeler, önceki dönemler ve emsallerle karşılaştırmalar,
- Özellikle bağlı kuruluşları olan kurumlar için konsolide finansal verilerle eksiksiz bir tablo,
- Şeffaflık ilkesiyle uyumlu bilgi.

Yukarıda da yazdığı gibi, tüm bilgiler—hem finansal hem de finansal olmayan—veri temelli olmalı ve yalnızca anlatılar olarak kalmaktan ziyade kurumun performansını izlemeye olanak tanıyacak karşılaştırmalar içermelidir. Hedeflenen amaçlardan sapmalar varsa, bu sapmaların nedenleri ve düzeltici eylem planları paydaşlarla paylaşılmalıdır.

İç paydaşlarla paylaşılan bilginin kalitesi, doğrudan kurumun süreçlerinin kalitesini etkiler. Bilgiler anlamlı, tutarlı ve karşılaştırılabilir bir şekilde paylaşılmalıdır. Tutarlı bilgi paylaşımı, risklerin erken tespit edilmesine ve bu riskleri yönetmek için önlemlerin geliştirilmesine yardımcı olur.

Anlamli bir katılım süreci, bilinçli ve kapsayıcı paydaş katılımını teşvik ederken, sürekli bilgi paylaşımı da paydaşların güvenliğini artırır.

Tüm bilgiler—hem finansal hem de finansal olmayan—kanıta dayalı olmalı ve yalnızca anlatılar olarak kalmaktan ziyade kurumun performansını izlemeye olanak tanıyacak karşılaştırmalar içermelidir.

Entegre bir iyi yönetim yaklaşımı, kurumun farklı seviyeleri ve birimleri arasında iş birliği ve koordinasyonu gerektirir. İç paydaşlarla etkili bilgi paylaşımı, iş birliği ve koordinasyonun performansını artırır. Tutarlı ve yüksek kaliteli bilgi paylaşımı olmadan, iç paydaşlar arasındaki güvenin düşük olması muhtemeldir. Kurum içinde yüksek güven, etkinlik ve verimlilik için kritik öneme sahiptir.

Süreçlerin Kalitesi

Performans yönetim sistemlerinin ve araçlarının devreye alınması, insan kaynaklarının sürekli gelişimi için kritik öneme sahiptir. Adil bir şekilde kullanıldığında, bu sistemler insanları etkili bir şekilde motive eder. Karar alma süreçlerinde şeffaflık güven inşa eder, bu da iç paydaşlar arasında açık iletişim ve fikir alışverişi ortamı sağlar, görüş ve önerilerin paylaşılmasını teşvik eder. Böyle bir ortam, idari ve operasyonel süreçlerde yeniliklere yol açacaktır.

Kurumun iyi yönetim uygulamaları, insan kaynakları, finansal süreçler, veri yönetimi ve kurumsal yapılanma alanlarındaki kapasitesinin artırılması, dayanıklılığını ve sürdürülebilirliğini geliştirir. Güçlenen kapasite, kamu değerinin yaratılması için gerekli olan etkililik ve verimliliği artırır.

Veri yönetimi, faaliyetlerin performansını ölçmek için hayati öneme sahiptir. Performans ölçümü, iyileştirme gerektiren alanları belirler ve genel organizasyonel süreçleri geliştirmek için kilit bir araç görevi görür. Sürekli performans değerlendirmesi yapan kurumlar değişen ihtiyaçlara ve beklentilere daha iyi uyum sağlayabilir, böylece paydaşlarla olan ilişkilerini iyileştirebilir ve itibarını güçlendirebilir—ki bunlar paydaş güveniyle doğrudan ilişkilidir.

Yönetimde kalite bakış açısıyla süreçler etkili ve verimli bir şekilde yönetilebilir. Kurumun değer yaratma yolculuğunda nerede durduğunu gösteren ve değer hedeflerine ulaşmak için geliştirmesi gereken alanları tanımlayan EFQM^{*} Modeli buna iyi bir örnektir. Hedeflere başarıyla ulaşmak için bir yol haritası sunar ve organizasyonun performansını önemli ölçüde artırır.

EFQM Modeli, tüm paydaşlar için değer yaratmak amacıyla uzun vadeli bir bakış açısı benimsenmesini önerir.

Kurumun iyi yönetim uygulamaları, insan kaynakları, finansal süreçler, veri yönetimi ve kurumsal yapılanma alanlarındaki kapasitesinin artırılması, dayanıklılığını ve sürdürülebilirliğini geliştirir.

^{*} Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM), kurumların performanslarını artırmalarına ve sürdürülebilir başarıya ulaşmalarına yardımcı olan bir sivil toplum kuruluşudur.

Model, üç temel soruya dayanır:

- Bu kurum “Neden” var? Hangi amaca hizmet ediyor? Neden bu strateji benimseniyor? (Yön)
- Bu amacını ve stratejisini “Nasıl” gerçekleştirecek? (Uygulama)
- Şimdiye kadar “Ne” başardı? Gelecekte “Ne” başarmayı hedefliyor? (Sonuçlar).

Bu mantık, iyi yönetim ilkeleriyle uyumlu, etkili ve verimli bir organizasyon inşa etmeye yardımcı olur. Yüksek kaliteli organizasyonel süreçlerin özellikleri şunlardır:

- Değer yaratma ve sürdürülebilir kalkınma çabalarını desteklemek ve yaşam kalitesini iyileştirmek için vatandaş odaklı bir bakış açısını benimsemek,
- Veri temelli kararlar almak,
- İlgili tüm süreçlerde anlamlı paydaş katılımını sağlamak,
- Kurum içi ve dış iletişimlerde yüksek kaliteli bilgi sunmak,
- İnsan kaynakları, entelektüel sermaye, teknoloji ve finansal süreçlerde güçlü bir kapasiteye sahip olmak,
- Ölçüm, karşılaştırma, deneyimler ve diğer kurumlardan öğrenilen en iyi uygulamalara dayalı öğrenme ve gelişim yeteneklerine sahip olmak.

Organizasyonel süreçlerin kalitesi, kurumun teknolojik, finansal ve insan kaynakları kapasiteleri ile doğrudan ilgilidir. Zorluklarla etkili bir şekilde başa çıkmak için, kurumun bu kapasitelerini sürekli olarak geliştirmesi gerekir. Bu kapasitelerin güçlendirilmesi, kurumun kapsayıcı, etkili ve sürdürülebilir bir şekilde değer yaratma yeteneğini artıracaktır.

Organizasyonel süreçlerin kalitesi, kurumun teknolojik, finansal ve insan kaynakları kapasiteleri ile doğrudan ilgilidir.

Katılım, bilgi ve süreçlerin kalitesine yaptığımız bu girişin ardından, sonraki sayfalarda bu uygulamaları yönlendiren iyi yönetim ilkeleri daha derinlemesine ele alındı. Her bir ilke, Yapı ve Yön, Uygulama, Ölçme ve Değerlendirme yönetim adımlarına göre ayrıntılı olarak tanımlandı ve hesap verebilir, şeffaf ve etkili kurumsal uygulamaların nasıl geliştirilebileceğine dair önemli noktalar, odak alanları ve kilit konular listelendi. Bu tanımlar, Sivil Etkileşim Modeli®'nin anlaşılması ve modelin göstergelerinin kavranması için temel oluşturmaktadır.

Tutarlılık

Tutarlılık, eylem ve kararların uluslararası standartlar, ulusal mevzuat ve kurumsal politikalarla uyum içinde olmasını sağlayarak güveni artırır. Eylemlerin tutarlılığı, potansiyel paydaşların gelecek beklentilerini belirler.

Yönetişim Adımı 1: Yapı ve Yön

Tutarlılık, uluslararası standartlar, ulusal mevzuat ve politikalarla uyumu gerektirir. Bu uyum, kararların üst düzeydeki politikaları veya planları desteklemesini ve bunların hayata geçirilmesine katkıda bulunmasını sağlar. Ayrıca, kararların öngörülen bütçe, faaliyetler ve sonuçlarla tutarlı olması daha etkili sonuçlar alınmasını sağlar. Kurumun rolü ile paydaşlarının düşünceleri arasında tutarlılık sağlanması, daha bütünsel ve etkili sonuçlar doğurur. Kamu kurumları, meslek kuruluşları ve özel sektör temsilcileri arasında istişare yapılması, tutarlı politika ve uygulamaların hayata geçirilmesi açısından önemlidir.

Kilit Konular:

- **Standartlar ve Politikalar ile Uyum:** Kararların üst düzey planları desteklemesini sağlar.
- **Bütçe ve Sonuçlar:** Bütçe ve beklenen sonuçlar arasındaki tutarlılığı sağlar.
- **Paydaş Katılımı:** Paydaşların düşünceleriyle tutarlılık yaratmanın önemini vurgular.
- **İstişare:** Tutarlı politika uygulamaları için istişarenin önemini vurgular.

Yönetişim Adımı 2: Uygulama

Tutarlılık, kararların belirlenen standartlara uygun olarak alınmasını gerektirir. Bu da, iş standartlarının ve hedeflerin uyumlu hale getirilmesini ve denetimlerin yapılmasını içerir. Aynı zamanda, kararların sonuçlarla, standartların operasyonlarla ve bütçelerin harcamalarla uyumlu olmasını sağlar.

Kilit Konular:

- **Kararların Uygulanması:** Stratejik kararların pratikte uygulanmasına odaklanır.
- **Operasyonel Uyum:** İş standartları, operasyonlar ve hedefler arasında uyum sağlar.

Odak: Kararların standartlar, politikalar ve paydaş beklentileri ile uyumlu hale getirilmesi.

Önemli Noktalar:

Uluslararası standartlar, ulusal mevzuat, politikalar, bütçe, faaliyetler, sonuçlar ve paydaş iletişimleriyle uyum.

Odak: Stratejik kararların etkin bir şekilde hayata geçirilmesi ve belirlenen standart ve hedeflerle uyumlu olması.

Önemli Noktalar:

Kararların uygulanması, iş standartlarıyla uyum, operasyonel uyum, denetimler ve kararlar, sonuçlar, standartlar, operasyonlar ve bütçeler arasındaki uyum.

- **Denetimler:** Uyumun sağlanması için denetimlerin gerçekleştirilmesini içerir.
- **Kaynak Uyum:** Kararlar, sonuçlar ve bütçeler arasındaki tutarlılığı güvence altına alır

Yönetişim Adımı 3: Ölçme ve Değerlendirme

Tutarlılık, operasyonel çerçevenin bütünsel bir şekilde ölçülmesini ve değerlendirilmesini gerektirir. Kararların tanımlanmış standartlar ve kurallar çerçevesinde uygulanmasını, sonuçların ölçülmesini ve bu sonuçların doğruluğunu denetlemek için bir sistemin kurulmasını içerir. Öngörülen ile gerçekleşen arasındaki tutarlılığın korunması önemlidir.

Kilit Konular:

- **Bütünsel Değerlendirme:** Operasyonel çerçevenin ölçülmesi ve değerlendirilmesine odaklanır.
- **Standartların Uygulanması:** Kararların belirlenmiş standartlar dahilinde uygulanmasını sağlar.
- **Ölçüm ve Denetim:** Sonuçların ölçülmesi ve denetimlerle doğrulanmasının önemini vurgular.
- **Öngörü ve Gerçekleşme:** Öngörülen sonuçlar ile gerçekleşen sonuçlar arasındaki tutarlılığı korur.

Odak: Öngörülen ile gerçekleşen sonuçlar arasındaki uyumu sağlamak için operasyonel çerçevenin bütünsel olarak değerlendirilmesi.

Önemli Noktalar:

Bütünsel değerlendirme, standartlar içinde uygulama, ölçüm ve denetim, öngörülen ile gerçekleşen sonuçlar arasındaki uyum.

Sorumluluk ve Duyarlılık

Sorumluluk ve Duyarlılık, paydaşların ihtiyaçlarını ve endişelerini ele alırken etik davranışı ve zamanında müdahaleyi vurgular, hesap verebilirliği sağlar ve kaynakların etkin yönetimini güvence altına alır.

Yönetişim Adımı 1: Yapı ve Yön

Yapılan işin tüm boyutlarını ve potansiyel etkilerini (doğal çevre, yapıli çevre, ekonomik, sosyal ve yönetim açısından) kısa, orta ve uzun vadede değerlendirmek gerekir. Bu yaklaşım, tüm paydaşların, çevrenin ve gelecek nesillerin çıkarlarının ve beklentilerinin dikkate alınmasını sağlar. Kısa, orta ve uzun vadeli faydalar ve riskler arasında denge kurmayı ve bu zaman dilimleri arasındaki bağlantıları korumayı gerektirir. İlgili alanlardaki tüm risk ve fırsatların önceliklendirilmesi, doğru kaynak planlaması (para, iş gücü, zaman vb.) açısından kritik öneme sahiptir. Ayrıca, önceliklendirme görevlerin sırasını ve yöntemini tanımlamaya olanak tanır. Girdilerin, iş süreçlerinin, çıktılar ve etkilerin etkileşimini değerlendirmek sağlıklı ve kaliteli karar alma süreçlerini mümkün kılar.

Odak: Yapılan işin tüm boyutlarını ve etkilerini değerlendirerek bütüncül kararlar almak.

Önemli Noktalar:

Paydaşları dikkate alma, fayda ve riskleri dengeleme, kaynak planlaması, bütüncül karar alma ve yeni ihtiyaçlara sürekli dikkat.

Geleceği şekillendiren kararlar bütüncül bir perspektifle alınmalıdır. Sorumluluk ve Duyarlılık, operasyonel süreçte ortaya çıkan yeni ihtiyaçlara, taleplere ve itirazlara sürekli dikkat edilmesini gerektirir. Bu yaklaşım olumsuz sonuçları önler ve kararların uygunluğunu ve kaynakların etkin kullanımını destekler.

Kilit Konular:

- **Boyutların Değerlendirilmesi:** Doğal çevre, yapılı çevre, ekonomik, sosyal ve yönetsim etkilerini kısa, orta ve uzun vadede ele alır.
- **Paydaşları Dikkate Alma:** Paydaşların, çevrenin ve gelecek nesillerin çıkarlarının dikkate alınmasını sağlar.
- **Fayda ve Risklerin Dengelenmesi:** Kısa, orta ve uzun vadeli faydalar ve riskler arasında denge kurarak farklı vadeler arasındaki ilişkileri korur.
- **Kaynak Planlaması için Önceliklendirme:** Doğru kaynak planlaması (maddi, iş gücü, zaman) için risk ve fırsatları önceliklendirerek görev sırası ve yöntemini tanımlar.
- **Bütüncül Karar Alma:** Girdiler, iş süreçleri, çıktılar ve etkiler arasındaki etkileşimi değerlendirerek kararların bütüncül olarak alınmasını sağlar.
- **Yeni İhtiyaçlara Sürekli Dikkat:** Operasyonel süreçte ortaya çıkan yeni ihtiyaçlar, talepler ve itirazlara dikkat ederek olumsuz sonuçları önler ve kaynakların etkin kullanımını sağlar.

Yönetişim Adımı 2: Uygulama

Karar alıcıların, Uygulama adımında farklı paydaşların endişelerine duyarlı olmaları gerekir. Yasal, mesleki ve etik standartlara uygun hareket etmeli ve kendilerine verilen yetki çerçevesinde faaliyet göstermelidirler. Yetkilerini aşan durumlar ortaya çıktığında, ana karar alma yetkisine sahip olanları bilgilendirip gerekli adımların atılmasını talep etmelidirler. Bu adım aynı zamanda uygulamaların kısa, orta ve uzun vadeli sonuçlarını göz önünde bulundurmayı ve olası riskleri etkili bir şekilde yönetmeyi içerir.

Kilit Konular:

- **Paydaşlara Duyarlılık:** Karar alıcılar, farklı paydaşların endişelerine duyarlı olmalıdır.
- **Standartlara Bağlılık:** Yasal, mesleki ve etik standartlara uygun hareket eder, verilen yetki çerçevesinde faaliyet gösterir.
- **Sorunların Yönetimi:** Yetkilerini aşan durumlarda ana karar alma yetkisine sahip olanları bilgilendirip gerekli adımların atılmasını talep eder.
- **Sonuç Yönetimi:** Uygulamaların kısa, orta ve uzun vadeli sonuçlarını göz önünde bulundurur ve olası riskleri etkili bir şekilde yönetir.

Odak: Kararların uygulanmasında paydaş endişelerine duyarlı olmak.

Önemli Noktalar:

Standartlara bağlılık, yetki sınırları içinde hareket etme, sorunların yönetimi, sonuç yönetimi ve risklerin etkin yönetimi.

Yönetişim Adımı 3: Ölçme ve Değerlendirme

Ölçme ve Değerlendirme, farklı boyutları, zaman dilimlerini ve sürdürülebilirlik meselelerini dikkate almalıdır. Bu adım, ölçüm yapacak kişilerin belirlenmesini ve performansın izlenmesi için uygun teknik ve yaklaşımların kullanılmasını içerir. Ayrıca, performansta sapmalar varsa gerekli önlemlerin alınması gerekir. Ölçme ve Değerlendirme ile ilgili risklerin yönetilmesinin önemi de vurgulanır.

Kilit Konular:

- **Kapsamlı Değerlendirme:** Farklı boyutları, zaman dilimlerini ve sürdürülebilirlik meselelerini dikkate alır.
- **Sorumlulukların Belirlenmesi:** Ölçüm yapacak kişilerin belirlenmesi ve performansın izlenmesi için uygun tekniklerin ve yaklaşımların kullanılması.
- **Sapmaların Yönetimi:** Performansta sapmalar varsa gerekli önlemleri alır.
- **Risk Yönetimi:** Ölçme ve değerlendirme ile ilgili risklerin yönetilmesine önem verir.

Hesap Verebilirlik

Hesap Verebilirlik, alınan kararlar ve gerçekleştirilen faaliyetlerden sorumlu olmayı, performans sonuçlarını şeffaf bir şekilde paylaşmayı ve planlanan sonuçlardan sapmalar olduğunda açıklamalar yapmayı içerir.

Yönetişim Adımı 1: Yapı ve Yön

Tüm kurumlar, aldıkları kararlar, kullandıkları kaynaklar, yürüttükleri faaliyetler ve elde ettikleri sonuçlar için hesap vermeye hazır olmalıdır. Hesap verebilirlik, sorumluluk çerçevesinde elde edilen sonuçların (performans) ilgili paydaşlarla aktif bir şekilde paylaşılmasını, planlanan sonuçlarla karşılaştırıldığında gözlemlenen olumlu veya olumsuz farkların sebeplerinin açıklanmasını ve revizyonlar/iyileştirmeler için alınacak önlemlerin duyurulmasını içerir. Hesap verebilirlik, karar alma aşamasında denetim ve raporlama mekanizmalarının nasıl işleyeceğini belirlemeyi gerektirir. Bu sayede tüm kararlar ve sonuçları paydaşlara bütüncül bir şekilde açıklanabilir, güven inşa edilir ve paydaşların daha fazla katkı sağlaması teşvik edilir. Kararlar uygulandıktan sonra, hedeflerin ne ölçüde gerçekleştirildiği raporlanmalı, olumlu ve olumsuz farkların sebepleri açıklanmalı ve gerekli düzeltmeler için eylem planlarına dair bilgi verilmelidir.

Odak: Operasyonel çerçevenin ölçülmesi ve değerlendirilmesi, paydaş ihtiyaçlarının karşılanmasını ve sapmaların ele alınmasını sağlar.

Önemli Noktalar:

İhtiyaç değerlendirmesi, sapmaların belgelenmesi, değerlendirmeler, iyileştirmeler ve risk yönetimi.

Odak: Stratejik planlama ve karar alma süreçlerinde hesap verebilirlik.

Önemli Noktalar:

Sonuçların paylaşılması, sapmaların açıklanması, iyileştirmelerin duyurulması ve denetim ile raporlama mekanizmalarının oluşturulması.

Kilit Konular:

- **Hesap Verebilirlik:** Kurumlar, aldıkları kararlar, kullandıkları kaynaklar, yürüttükleri faaliyetler ve elde ettikleri sonuçlar için hesap vermeye hazır olmalıdır.
- **Aktif İletişim:** Performans sonuçlarını paydaşlarla aktif bir şekilde paylaşmak.
- **Farkların Açıklanması:** Planlanan sonuçlarla karşılaştırıldığında gözlemlenen olumlu veya olumsuz farkların sebeplerini açıklamak.
- **İyileştirme Önlemlerinin İletilmesi:** Revizyon ve iyileştirme adımlarının paydaşlara aktarılması.
- **Denetim ve Raporlama Mekanizmaları:** Bu mekanizmaların karar alma sürecinde nasıl işleyeceğini belirlemek.
- **Bütüncül Açıklama:** Kararları ve sonuçları tüm paydaşlara açıklayarak güven inşa etmek ve katkıları teşvik etmek.
- **Uygulama Sonrası Raporlama:** Hedeflerin gerçekleştirilme seviyesini raporlamak, sapmaları açıklamak ve istenmeyen etkiler için düzeltme planlarını sunmak, ayrıca öğrenilen dersleri paylaşmak.

Yönetişim Adımı 2: Uygulama

Hesap verebilirlik, uygulama adımlarının paydaşlara aktif ve sürekli bir şekilde raporlanmasını içerir. Şeffaflık, iş süreçleri hakkında açık olmayı gerektirirken, hesap verebilirlik, alınan kararlar, yapılan faaliyetler, kullanılan kaynaklar ve elde edilen sonuçlar hakkında bilgi verme sorumluluğunu gerektirir. Bu ilke, ilerlemenin planlar ve bütçelerle karşılaştırmalı olarak sunulmasını, sapmaların (olumlu veya olumsuz) açıklanmasını ve bu sapmalarla nasıl başa çıkılacağına özetlenmesini kapsar. Herhangi bir uygulamanın ilerlemesi, başlangıçtaki planlarla karşılaştırılmalı ve ortaya çıkan herhangi bir tutarsızlık açıklanmalıdır. Olumsuz sapmalar veya etkiler varsa, paydaşlara bunların nedenleri ve nasıl çözüleceği hakkında bilgi verilmelidir. Paydaşların bilgi taleplerine zamanında, etkili ve uygun bir şekilde yanıt vermek esastır.

Kilit Konular:

- **Sürekli Raporlama:** Uygulama adımları hakkında paydaşlara aktif ve sürekli olarak bilgi verme.
- **Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik:** Şeffaflık, süreçler hakkında açık olmayı gerektirirken, hesap verebilirlik, alınan kararlar, faaliyetler, kullanılan kaynaklar ve sonuçlar hakkında bilgilendirme sorumluluğunu içerir.

Odak: Operasyonel uygulamanın hesap verebilirliği.

Önemli Noktalar: Sürekli raporlama, alınan kararlar ve faaliyetler hakkında bilgilendirme, karşılaştırmalı ilerleme raporları sunma ve paydaş taleplerine yanıt verme.

- **Karşılaştırmalı Bilgi:** İlerlemeyi planlar ve bütçeler ile karşılaştırmalı olarak sunmak ve sapmaları açıklamak.
- **Sapmaların Açıklanması:** İlerlemeyi başlangıç planları ile karşılaştırmak ve herhangi bir sapmayı açıklamak.
- **Paydaşların Bilgilendirilmesi:** Olumsuz sapmaların nedenlerini ve nasıl çözüleceğini paydaşlara bildirmek.
- **Zamanında Yanıt Verme:** Paydaşların bilgi taleplerine zamanında, etkili ve uygun bir şekilde yanıt verme.

Yönetişim Adımı 3: Ölçme ve Değerlendirme

Hesap verebilirlik, Ölçme ve Değerlendirme faaliyetlerinin kararlarla, planlarla, standartlarla ve bütçelerle nasıl uyumlu olduğunu paydaşlara aktif ve sürekli olarak bildirmeyi gerektirir. Hesap verebilirlik için ölçme ve öğrenme mekanizması, kararların ne ölçüde uygulandığını tespit edebilmeli, uygulamanın başlangıçtaki planlar ve politika hedefleri ile ne kadar uyumlu olduğunu ölçebilmeli ve kullanılan kaynakların etkinliği ve verimliliğini değerlendirebilmelidir.

Kilit Konular:

- **Sürekli Bilgi Paylaşımı:** Faaliyetlerin kararlarla, planlarla, standartlarla ve bütçelerle nasıl uyumlu olduğunu paydaşlara aktif bir şekilde ve sürekli olarak bildirmek.
- **İyileştirme Önlemleri:** Yetersiz performans sonuçlarına, planlardan sapmalara veya olumsuz etkilere yanıt olarak sorumlu tarafların iyileştirme önlemleri önermesi gerekir.
- **Ölçüm Sistemi:** Kararların ne ölçüde uygulandığı tespit edilebilmeli, performansı başlangıçtaki planlar ve politika hedefleri ile karşılaştırmalı olarak ölçülebilmeli ve uygulamanın etkinliği ve verimliliği değerlendirilebilmelidir.

Odak: İzleme ve değerlendirme süreçlerindeki hesap verebilirlik.

Önemli Noktalar:

Faaliyetlerin kararlarla ve standartlarla uyumunun sağlanması, iyileştirme önlemlerinin önerilmesi ve uygulamayı ve sonuçları açıklamak için bir ölçüm sistemi kullanılması.

Adillik ve Kapsayıcılık

Adillik ve Kapsayıcılık, tüm paydaşların adil bir şekilde muamele görmesini ve katılımını sağlar, çeşitliliği teşvik eder ve karar alma süreçlerinde ayrımcılığı önler.

Yönetişim Adımı 1: Yapı ve Yön

Adil ve kapsayıcı çözümler üretmek, tüm paydaşların ve sosyal grupların ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulmasını, katılımın sağlanmasını, fırsat eşitliği sunulmasını ve karar alma süreçlerinde adil bir yaklaşımın benimsenmesini gerektirir. Adil ve kapsayıcı çözümler üreten yapılar, bireyler veya durumlar yerine belirli haklar ve kriterlere dayalı olarak karar alınmasını destekleyecek şekilde sistem tabanlı olmalıdır. Belirli bir sistem içinde alınan kararların düzenli olarak denetlenmesi, hesap verebilirliği güçlendirir ve olası hataların tespit edilip düzeltilmesi fırsatını sunar. Bu şekilde, sistem hem genel ihtiyaçları hem de acil ihtiyaçları hızla tespit edip karşılayarak esnek çözümler üretebilir.

Farklı paydaşlar ve sosyal grupların ihtiyaçlarını, taleplerini veya hassasiyetlerini göz önünde bulundurmayan bir operasyonel çerçeve, güven oluşturmaz ve çeşitli itirazlara ve şikayetlere yol açar.

Kilit Konular:

- **Paydaş Gözetimi:** Tüm paydaşların ve sosyal grupların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur.
- **Katılım:** Katılımı sağlar ve fırsat eşitliği sunar.
- **Sistem Tabanlı Karar Alma:** Kararları bireyler yerine haklar ve kriterlere dayandırır.
- **Düzenli Denetim:** Hesap verebilirliği güçlendirir ve olası hataları düzeltir.
- **Esnek Çözümler:** Hem genel hem de acil ihtiyaçları hızlı bir şekilde karşılar.
- **Güven İnşa Etmek:** Çeşitli ihtiyaç ve hassasiyetleri göz önünde bulundurarak güven inşa eder.

Odak: Tüm paydaşlar ve sosyal grupların ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran sistem tabanlı bir karar alma yaklaşımı oluşturmak.

Önemli Noktalar:

Katılım, fırsat eşitliği, sistem tabanlı karar alma, düzenli denetim, genel ve acil ihtiyaçların karşılanması.

Yönetişim Adımı 2: Uygulama

Politikaların ve kararların uygulanması, tüm sosyal grupların ve farklı paydaşların çıkarlarını kapsamalıdır. Alınan kararların etkin bir şekilde uygulanması, önemli haklar ve hassasiyetlerin dikkate alınmasını gerektirir. Bu, operasyonel çerçeveye olan güveni artırır, insan refahını sağlar ve potansiyel sosyal riskleri önler. İleri planlama, hassasiyetlerin belirlenmesi ve gerekli önlemlerin alınması, dışlanma veya adaletsizliği önler.

Kilit Konular:

- **Kapsayıcılık:** Tüm sosyal grupların ve paydaşların çıkarlarını uygulamalara dahil eder.
- **Haklar ve Hassasiyetler:** Uygulamalarda hakları ve hassasiyetleri göz önünde bulundurur.
- **Güven ve Refah:** Operasyonel çerçeveye olan güveni artırır ve insan refahını sağlar.
- **Risk Önleme:** Potansiyel sosyal riskleri önler.
- **İleri Planlama:** Hassasiyetleri belirler ve dışlanmayı önlemek için gerekli önlemleri alır.

Yönetişim Adımı 3: Ölçme ve Değerlendirme

Tüm sosyal grupların ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığını değerlendirmeyi, bu kapsamda sapmalar ve sonuçları belgelemeyi ve uygun değerlendirmeler ve iyileştirmeler yapmayı gerektirir. Temelde, ölçme ve değerlendirme sistemi, operasyonel çerçevenin adil ve kapsayıcı olup olmadığının değerlendirilmesini sağlamalıdır.

Kilit Konular:

- **İhtiyaç Değerlendirmesi:** Tüm sosyal grupların ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığını değerlendirir.
- **Belgeleme:** Sapmaları ve sonuçları belgeleyerek değerlendirir.
- **Değerlendirme ve İyileştirme:** Uygun değerlendirmeler ve iyileştirmeler sağlar.

Odak: Kararların uygulanması sırasında tüm sosyal grupların ve paydaşların çıkarlarının ve haklarının kapsanmasını sağlamak.

Önemli Noktalar:

Kapsayıcılık, haklar ve hassasiyetler, güven, insan refahı, sosyal riskler ve dışlanmayı önlemek için ileri planlama.

Odak: Tüm sosyal grupların ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığını değerlendirmek ve operasyonel çerçevenin Adillik ve Kapsayıcılık açısından değerlendirilmesini sağlamak.

Önemli Noktalar:

İhtiyaç değerlendirme, sapmaların ve sonuçların belgelenmesi, değerlendirmeler ve iyileştirmeler, ve genel olarak Adillik ve Kapsayıcılığın değerlendirilmesi.

Şeffaflık

Şeffaflık, karar alma süreçlerinin ve sonuçlarının açık ve erişilebilir bir şekilde iletilmesini, güven oluşturmayı ve paydaş katılımını kolaylaştırmayı gerektirir.

Yönetişim Adımı 1: Yapı ve Yön

Paydaşların kararlara olan güveni, açık ve şeffaf karar alma süreçleriyle güçlendirilir. Şeffaflık, karar alırken hangi konuların değerlendirildiğini, kararın dayandığı varsayımları, nasıl bir karar alındığını ve neden böyle bir karar alındığını paylaşmayı içerir. Veriler ve bilgiler, şeffaflığın sağlanması adına açık bir şekilde ve kolay anlaşılabilir bir formatta paylaşılmalıdır. Bilgilerin, farklı paydaşlar tarafından kolayca erişilebilen platformlar aracılığıyla paylaşılması da şeffaflık açısından kritik önem taşır. Bu yaklaşım, farklı paydaşların alınan kararları kolayca benimsemelerini ve uyumlu faaliyetler aracılığıyla katkıda bulunmalarını sağlar.

Kilit Konular:

- **Güven İnşa Etmek:** Şeffaflık, paydaşların kararlara olan güvenini artırır.
- **Bilgi Paylaşımı:** Değerlendirilen konular, varsayımlar, karar süreci ve gerekçeler hakkında bilgi paylaşımı.
- **Açıklık ve Erişilebilirlik:** Veriler ve bilgiler, açık ve kolay anlaşılabilir bir formatta paylaşılmalıdır.
- **Erişilebilir Platformlar:** Bilgiler, farklı paydaşlar tarafından kolayca erişilebilen platformlar aracılığıyla paylaşılmalıdır.
- **Paydaş Katkısı:** Paydaşların, kararları benimseyip uyumlu faaliyetlerle katkıda bulunmalarını sağlar.

Yönetişim Adımı 2: Uygulama

Paydaşların uygulama faaliyetlerini izleyebilmeleri, değerlendirebilmeleri ve denetleyebilmeleri için bir operasyonel çerçevenin oluşturulması ve düzenli olarak erişilebilir bir şekilde bilgi paylaşımı yapılması gereklidir. Şeffaf bir operasyonel çerçeve, farklı paydaşların nerede, ne zaman ve nasıl katkıda bulunabileceklerini görmelerini sağlar. Bilgiler, farklı paydaşlar ve sosyal gruplar için açık bir dilde ve formatta, çeşitli kanallar aracılığıyla paylaşılmalıdır. Şeffaflık, paydaşlar arasında güvenin inşa edilmesi ve güçlendirilmesi için gereklidir.

Odak: Karar alma süreçlerinde güven inşa etmek.

Önemli Noktalar: Bilgi paylaşımı, açıklık ve erişilebilirlik, paydaş katkısı.

Odak: Uygulama süreçleri için şeffaf bir operasyonel çerçeve oluşturmak.

Önemli Noktalar: Operasyonel çerçeve, izleme ve değerlendirme, açık iletişim, erişilebilirlik, paydaş katılımı, güven inşa etmek.

Kilit Konular:

- **Operasyonel Çerçeve:** Şeffaflığı sağlamak için bir çerçeve oluşturulmalıdır.
- **İzleme ve Değerlendirme:** Paydaşların uygulama faaliyetlerini izlemelerini, değerlendirmelerini ve denetlemelerini sağlar.
- **Açık İletişim:** Bilgiler, açık bir dil ve formatta paylaşılmalıdır.
- **Erişilebilirlik:** Bilgiler, farklı paydaşlar ve sosyal gruplar için çeşitli kanallar aracılığıyla erişilebilir olmalıdır.
- **Paydaş Katılımı:** Paydaşların nerede, ne zaman ve nasıl katkıda bulunabileceklerini görmelerini sağlar.
- **Güven İnşa Etmek:** Şeffaflık, paydaşlar arasında güvenin inşa edilmesi ve güçlendirilmesi için gereklidir.

Yönetişim Adımı 3: Ölçme ve Değerlendirme

Paydaşların Ölçme ve Değerlendirme faaliyetlerini izleyebilmeleri ve sonuçların düzenli olarak paylaşılabilmesi için bir operasyonel çerçevenin oluşturulması esastır. Bu paylaşım, tüm paydaşların kolayca anlayabileceği ve erişebileceği bir format ve altyapı ile yapılmalıdır. Gerçekleri doğru bir şekilde yansıtan somut verilere dayalı ölçüm ve şeffaf bilgi paylaşımı, sürece olan paydaş güvenini artırır.

Kilit Konular:

- **Operasyonel Çerçeve:** Şeffaflık için bir çerçeve oluşturulmalıdır.
- **İzleme ve Paylaşma:** Paydaşların faaliyetleri izleyebilmelerini ve sonuçların düzenli olarak paylaşılmasını sağlar.
- **Açık ve Erişilebilir Paylaşım:** Bilgiler, tüm paydaşların kolayca anlayabileceği ve erişebileceği bir format ve altyapı ile paylaşılmalıdır.
- **Doğruluk ve Güven:** Somut verilere dayalı ölçüm ve şeffaf bilgi paylaşımı, paydaşların sürece olan güvenini artırır.

Odak: Ölçme ve Değerlendirme faaliyetlerinde şeffaflık sağlamak.

Önemli Noktalar: Operasyonel çerçeve, izleme ve paylaşma, açık ve erişilebilir paylaşım, doğruluk ve güven.

Etkililik ve Verimlilik

Etkililik ve Verimlilik, hedeflere optimal kaynak kullanımıyla ulaşmaya odaklanır, eylemlerin maksimum değer sağlamasını ve kalite standartlarını karşılmasını, aynı zamanda paydaşların güvenini sağlamayı amaçlar.

Yönetişim Adımı 1: Yapı ve Yön

Etkili sonuçlar, yalnızca uygulamanın kalitesini değil, aynı zamanda alınan kararların kalitesini de sağlamakla elde edilebilir. Etkililik ve Verimlilik, belirli bir ihtiyaç veya talebi karşılayan, ilgili paydaşlara değer/fayda sağlayan ve mevcut veri ve görüşler doğrultusunda ortaya çıkan değerden faydalanan hedef kitlenin baştan tanımlandığı kararların alınmasına olanak tanır.

Mevcut ve gelecekteki kaynakları değerlendirerek, en fazla değer/fayda yaratacak projeler belirlenmeli ve operasyonel süreç buna uygun olarak planlanmalıdır. Aynı şekilde, farklı projelerin koordinasyonunu sağlamak, elde edilen sonuçlarda pozitif etki yaratabilir. Faaliyetlerin yönünü ve kullanılacak kaynakları belirlerken, verimli ve etkili sonuçlar üretmek için sürekli olarak gerekli yapısal düzenlemeler yapılmalı ve kararlar bu kriterlere göre alınmalıdır. Karar hazırlık aşamalarında öngörülen etki değerlendirmeleri ve uygulama aşamalarından sonra yapılan etki değerlendirmeleri, etkililik ve verimlilik için faydalı araçlar olabilir.

Kilit Konular:

- **Kalite Güvencesi:** Hem kararların hem de uygulamaların kalitesinin sağlanması.
- **Değer Sağlama:** Belirli ihtiyaçların karşılanması, paydaşlara değer sağlanması ve hedef kitlenin tanımlanması.
- **Kaynak Değerlendirmesi:** Mevcut ve gelecekteki kaynakların değerlendirilerek yüksek etkiye sahip projelerin belirlenmesi.
- **Proje Koordinasyonu:** Farklı projelerin koordinasyonu ile uyumlu ve pozitif sonuçlar elde edilmesi.
- **Sürekli Düzenleme:** Verimlilik ve etkililiği sürdürmek için gerekli yapısal düzenlemelerin sürekli olarak yapılması.

Odak: Karar ve uygulama kalitesi yoluyla etkili sonuçlar elde etmek.

Önemli Noktalar:

İhtiyaçların ve değer sağlama unsurlarının belirlenmesi, kaynakların değerlendirilmesi, projelerin koordinasyonu, yapısal düzenlemelerin sürekliliği ve uygulama öncesi etki analizi.

Yönetişim Adımı 2: Uygulama

Belirlenen bütçe dahilinde hedeflere ulaşılmalı, istenilen kalite standartları karşılanmalı ve kaynaklar verimli kullanılmalıdır. Bu adım, sınırlı kaynakların en etkili şekilde kullanılmasını zorunlu kılar. Kaynak israfını en aza indirmek ve kaynakların doğru ve faydalı bir şekilde kullanılmasını sağlamak için sıkı bir takip, değerlendirme ve önleyici sistem gereklidir. Farklı paydaşlar arasında sürekli iletişim, istişare ve iş birliği, kaynakların ortak hedefler doğrultusunda ve daha bütüncül bir şekilde kullanılmasına olanak tanır.

Kilit Konular:

- **Hedef Başarısı:** Hedeflere, belirlenen bütçe ve kalite standartları dahilinde zamanında ulaşmak.
- **Kaynak Verimliliği:** Kapsamlı harcama alanları da dahil olmak üzere tüm kaynakları verimli kullanmak.
- **Sıkı Değerlendirme:** Kaynak israfını en aza indirmek için sıkı bir takip, değerlendirme ve önleyici sistem kullanmak.
- **Paydaş İş Birliği:** Paydaşlar arasında sürekli iletişim, istişare ve iş birliği sağlamak.

Yönetişim Adımı 3: Ölçme ve Değerlendirme

Ölçme ve Değerlendirme adımı, hedeflere ulaşmak için tanımlanmış hedefler ve bütçe dahilinde etkili ve verimli bir şekilde yürütülmelidir. Bu ilke, hedeflenen ihtiyaçların karşılamak için atılacak adımlarda kilit rol oynar. Çalışmaların istenilen etkiyi yaratmasıyla hedefe ulaşılır ve bu yalnızca ölçme, değerlendirme ve çıktıların izlenmesi ile sağlanabilir. Alınan dersler temelinde yapılan karşılaştırmalar, sürekli gelişimi destekler ve öğrenme sürecini güçlendirir.

Kilit Konular:

- **Etkili Süreçler:** Ölçme ve Değerlendirme adımını hedefler ve bütçe dahilinde etkili ve verimli bir şekilde yürütmek.
- **İhtiyaçların Karşılanması:** Çalışmaların hedeflenen ihtiyaçları karşılamasını sağlamak.
- **Etki Başarısı:** Ölçme, değerlendirme ve takip yoluyla hedeflere ulaşarak istenilen etkiyi yaratmak.
- **Sürekli Gelişim:** Alınan derslere dayalı karşılaştırmalar yaparak sürekli gelişimi desteklemek.

Odak: Hedeflere bütçe ve kalite standartları dahilinde ulaşmak ve kaynakları verimli kullanmak.

Önemli Noktalar:

Kaynakların verimli kullanılması, sıkı takip ve değerlendirme, paydaşlar arasında iletişim ve iş birliği.

Odak: Tanımlanmış hedefler ve bütçe dahilinde etkili ve verimli Ölçme ve Değerlendirme yapmak.

Önemli Noktalar: Ölçme, değerlendirme ve takip, öğrenilen derslere dayalı sürekli gelişim ve uygulama sonrası etki analizi.

Katılım ve Yayılım

Katılım ve Yayılım, ilgili paydaşların karar alma ve uygulama süreçlerine dahil edilmesini, özellikle değer zinciri içerisindeki iç paydaşların ve çalışanların sorumlulukları ile uyumlu bir şekilde yetkilendirilmesini, istişare ve iş birliği yoluyla katkılarının, genel sonuçların kalitesini ve kapsayıcılığını artırmasını sağlar. Stratejik kararlar, organizasyonun tüm seviyelerinde uygulanmalıdır. Farklı paydaşların alınan kararlara katılımı, iş birliği ve ortaklıkları artırarak alınan karar ve uygulama süreçlerinin yayılmasına hizmet eder ve uygulamanın kalitesini artırır.

Yönetişim Adımı 1: Yapı ve Yön

Katılım ve Yayılım, bir konu hakkında karar alırken en geniş anlamıyla ele alınmalıdır. Kararı etkileyecek, karardan etkilenecek ve kararı uygulayacak paydaşların tümü sürece dahil edilmelidir. Yerel, ulusal ve gerektiğinde uluslararası düzeyde konu hakkında uzmanlığı olan kişiler de davet edilmeli ve kararın kalitesini artırmak için görüşleri alınmalıdır.

Katılım ve yayılımın etkili ve kapsayıcı olması için belirli kriterlere uyması ve bu kriterlerin uygulanması gerekir. Bu adım, doğası gereği çift yönlüdür. Süreç boyunca tarafların birbirini iyi anlaması ve birincil karar vericinin kaynaklar, kapasite ve neyin başarılabileceği konusunda açık ve şeffaf olması önemlidir. Böylece etkili süreç yönetimi için güçlü bir hesap verebilirlik yaklaşımı oluşturulur. Bir diğer önemli nokta ise, paydaşların katılım sürecinden önce konu hakkında bilgilendirilmesidir. Önceden bilgilendirilmeleri, paydaşların toplantılara hazırlıklı gelmelerini ve toplantıların verimli geçmesini sağlar. Karar alma konusu, süreçler, hedeflenen sonuçlar ve beklenen etkiler ne kadar net tanımlanır ve paydaşlara iletilirse, onların katkıları da o kadar anlamlı olacaktır.

Katılım süreci şeffaf bir şekilde yürütülmelidir. Alınan görüşlerin karar alma sürecinde nasıl değerlendirildiği, bu görüşlerin kararlara ne ölçüde ve nasıl yansıtıldığı açıklanmalıdır. Bazı önerilerin neden karar üzerinde etkili olduğunun ve diğer önerilerin neden değerlendirildikten sonra dışarıda bırakıldığının açıklanması, kuruma duyulan güveni artırır. Geri bildirim sağlanması, paydaşların güvenini sürdürmeye ve katılım sürecinin devamlılığını sağlamaya yardımcı olur. Benzer şekilde, hangi paydaşların davet edildiği ve kimlerin katıldığı açıklanarak kararın meşruiyeti de güçlendirilebilir.

Odak: Geniş paydaş katılımını ve etkili karar alma süreçlerini sağlamak.

Önemli Noktalar: Kararları etkileyen, karardan etkilenen ve kararı uygulayan paydaşların katılımı; yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde uzman görüşleri; karar alma süreçlerinde şeffaflık ve netlik.

Bu yaklaşım sayesinde sürece dahil olan tüm paydaşların katılımı sağlanır, kararların nasıl alındığı ve geleceğin ne yönde belirlendiği gösterilir. Tüm ilgili ve öncelikli paydaşların kapsayıcı bir şekilde katılımını sağlayan yapılar oluşturmak, daha bütüncül, kapsayıcı ve etkili kararlar alınmasına yardımcı olur.

Kilit Konular:

- **Paydaş Katılımı:** Karar alma süreçlerinde geniş katılım sağlanması.
- **Uzman Danışmanlığı:** Yerel, ulusal ve uluslararası uzmanların görüşlerinin alınması.
- **Şeffaflık:** Karar alma süreçlerinin ve sonuçlarının tüm paydaşlara net bir şekilde iletilmesi.
- **Paydaş Hazırlığı:** Paydaşların önceden bilgilendirilmesi.
- **Geri Bildirim Döngüsü:** Güveni ve katılımı sürdürmek için geri bildirim yapılması.

Yönetişim Adımı 2: Uygulama

Uygulama sırasında katılım, karar alma, kaynak kullanımı, faaliyetler ve bunların izlenip değerlendirilmesi süreçlerini etkileyen, karardan etkilenen ve kararı uygulamakla sorumlu paydaşları kapsar. Ayrıca, daha önce benzer çalışmaları gerçekleştiren yerel, ulusal ve uluslararası kamu, özel ve sivil sektör paydaşları da bu sürece katılabilir.

Katılım süreci, potansiyel riskleri ve fırsatları belirlemeye, karar ve kaynakları etkili bir şekilde planlamaya, faaliyetlerin öngörüldüğü şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaya ve etkili izleme ve değerlendirme yapmaya yardımcı olur. Farklı paydaşlar arasında iletişim, istişare ve iş birliği yapılması, daha bütüncül, uyumlu ve etkili sonuçlar elde edilmesini destekler.

Uygulama sırasında yapılan öneriler, çalışmaların dayanıklılığını ve doğru işleyişini artırır. Katılım, yüz yüze ya da güncel teknolojik altyapılar kullanılarak dijital olarak yürütülebilir. Önemli olan, paydaşların görüş, öneri ve beklentilerinin tüm paydaşlarla uyumlu bir şekilde karar alma, kaynak kullanma ve hizmet sunma faaliyetlerine entegre edilmesidir.

Kilit Konular:

- **Paydaş Katılımı:** Karar alma ve kaynak tahsisi süreçlerine katılım.
- **İş Birliği:** Paydaşlar arasında iletişim ve iş birliği sağlanması.

Odak: Paydaşların görüşlerinin planlama ve uygulama süreçlerine entegre edilmesi.

Önemli Noktalar: Karar alma, kaynak tahsisi ve faaliyetleri etkileyen katılım; paydaşlar arasında iletişim ve iş birliği; projelerin dayanıklılığını ve işleyişini artırmak için geri bildirim kullanımı.

- **Görüşlerin Entegrasyonu:** Paydaşların görüşlerinin faaliyetlere entegre edilmesi.
- **Katılımda Esneklik:** Yüz yüze ya da dijital yöntemlerle katılım sağlanması.
- **Uyum:** Paydaş beklentilerinin proje hedefleriyle uyumlu hale getirilmesi.

Yönetişim Adımı 3: Ölçme ve Değerlendirme

Ölçme ve Değerlendirme adımı, karardan ve uygulamadan etkilenen, kararı uygulamaktan sorumlu, ölçme deneyimi olan ve denetim faaliyetlerinde bulunan paydaşların görüşleri, önerileri ve faaliyetleri katılım sürecine dahil edilmelidir.

Benzer şekilde, paydaşları katılım süreci öncesinde bilgilendirmek, sürece kimin dahil olduğunu ve katkılarının neler olduğunu şeffaf bir şekilde paylaşmak, alınan görüşlerin nasıl değerlendirildiğini açıklamak ve öneri sunanlara geri bildirim sağlamak kritik öneme sahiptir. Paydaşların etkili bulduğu bir ölçme ve değerlendirme sisteminin seçilmesi de özellikle önemlidir.

Kilit Konular:

- **Paydaş Katılımı:** Ölçme faaliyetlerine aktif katılım sağlanması.
- **Şeffaflık:** Roller ve katkılar net bir şekilde iletilmesi.
- **Değerlendirme:** Paydaşların ölçme süreçlerindeki girdilerinin değerlendirilmesi.
- **Ölçme Sistemleri:** Etkili ölçme ve değerlendirme sistemlerinin seçilmesi ve kullanılması.
- **Sürekli Gelişim:** Geri bildirim dayalı öğrenme süreçlerinin iyileştirilmesi.

Bu bölümü tamamlarken, yedi iyi yönetim ilkesinin—Tutarlılık, Sorumluluk ve Duyarlılık, Hesap Verebilirlik, Adillik ve Kapsayıcılık, Şeffaflık, Etkililik ve Verimlilik, Katılım ve Yayılım (CRAFTED)—Sivil Etkileşim Modeli®'nin temelini oluşturduğu açıkça görülmektedir. Bu ilkeler, Yapı ve Yön, Uygulama, Ölçme ve Değerlendirme yönetim adımlarında karar alma, kaynak tahsisi ve paydaş katılımını yönlendiren güçlü bir çerçeve sunar. Bu ilkelerin entegrasyonu sayesinde, kurumlar faaliyetlerini paydaş beklentileriyle uyumlu hale getirerek güven inşa edebilir ve sürdürülebilir sonuçlar elde edebilir.

Ödak: Ölçme ve Değerlendirme süreçlerini geliştirmek için paydaş görüşlerinin dahil edilmesi.

Önemli Noktalar: Ölçme faaliyetlerini etkileyen paydaş görüşleri; katılımcı rolleri ve katkılarının şeffaf bir şekilde iletilmesi; etkili ölçme ve değerlendirme sistemlerinin seçimi.

MODELİN GÖSTERGELERİ

Takip eden sayfalarda, yönetim süreçlerinde ve yönetim adımlarında iyi yönetim ilkelerinin uygulanmasını değerlendirmek için ölçülebilir kriterler olarak hizmet eden kapsamlı bir gösterge listesi bulacaksınız. Bu göstergeler, kurumların iyi yönetim ilkelerine — Tutarlılık, Sorumluluk ve Duyarlılık, Hesap Verebilirlik, Adillik ve Kapsayıcılık, Şeffaflık, Etkililik ve Verimlilik, Katılım ve Yayılım — uyumlarını değerlendirmeleri için açık ve uygulanabilir bir çerçeve sunmak üzere tasarlanmıştır. Bu göstergelerin sistematik olarak uygulanması, kurumların faaliyetlerinin en iyi yönetim uygulamalarıyla uyumlu olmasını ve istenen sonuçlara etkili ve verimli bir şekilde ulaşmasını sağlar.

Sivil Etkileşim Modeli® Göstergeleri

Yönetim Süreçleri	Yönetişim Adımları	Her Bir İyi Yönetişim İlkesi için Olgunluk Düzeyi				
		1	2	3	4	5
Karar Alma	Yapı ve Yön	Tanımlama		Yaklaşım		Tekrarlanabilirlik
	Uygulama	Planlama		Yaklaşım		Güncelleme
	Ölçme ve Değerlendirme	Metrik Tanımlama		Yaklaşım		Pilot Uygulama ve İyileştirme
Organizasyon ve Süreçler	Yapı ve Yön	Tanımlama		Yaklaşım		Sistem Kurma
	Uygulama	Planlama		Yaklaşım		Güncelleme
	Ölçme ve Değerlendirme	Metrik Tanımlama		Yaklaşım		Tatbikat ve İyileştirme
Kaynak Kullanma	Yapı ve Yön	Tanımlama		Yaklaşım		Devamlılık
	Uygulama	Planlama		Yaklaşım		Güncelleme
	Ölçme ve Değerlendirme	Metrik Tanımlama		Yaklaşım		İyileştirme
Hizmet Sunma	Yapı ve Yön	Tanımlama		Yaklaşım		Tekrarlanabilirlik
	Uygulama	Planlama		Yaklaşım		Güncelleme
	Ölçme ve Değerlendirme	Metrik Tanımlama		Yaklaşım		İyileştirme

Bu göstergelerin sistematik olarak uygulanması, kurumların faaliyetlerinin en iyi yönetim uygulamalarıyla uyumlu olmasını ve istenen sonuçlara etkili ve verimli bir şekilde ulaşmasını sağlar.

Bu sistematik yaklaşım, yönetim uygulamalarının bütüncül olarak değerlendirilmesini mümkün kılar, sürekli iyileştirmeye katkıda bulunur ve kurumlar içinde hesap verebilirlik ile şeffaflığı artırır.

Detaylı açıklama için,
Bkz: Puanlama Sistemi, sayfa 74

Yönetim Süreci 1: Karar Alma

Sivil Etkileşim Modeli® içinde kritik bir süreç olan Karar Alma, temel sorunların, ihtiyaçların ve taleplerin belirlenmesini ve ele alınmasını içerir. İyi yönetim ilkelerinin Karar Alma sürecine dâhil edilmesi, kararların sadece acil ihtiyaçları karşılamasını değil, aynı zamanda iyi analiz edilmiş, kurumun amacı ve uzun vadeli hedefleriyle uyumlu olmasını sağlar. Bu sistematik yaklaşım, karar alma süreçlerini tutarlı, kapsayıcı ve hem kısa vadeli ihtiyaçları hem de uzun vadeli hedefleri göz önünde bulundurarak yönetmeyi sağlar.

Karar Alma, kurumun ele alması gereken temel sorunların belirlenmesiyle başlar. Bu süreçte, kurumun doğal çevre, yapılı çevre, ekonomi, toplum ve yönetim üzerindeki etkileri dikkatlice değerlendirilir. Bu aşamada entegre düşünce esastır, çünkü kararların potansiyel etkiler ve riskler göz önünde bulundurularak kapsamlı bir bakış açısıyla alınmasını sağlar. Anlamlı paydaş katılımı da kritik bir rol oynar ve daha dengeli, kapsayıcı kararların alınmasına yardımcı olur. Bu yaklaşım, kurumların eylemlerini hem acil ihtiyaçlarla hem de uzun vadeli hedeflerle uyumlu hale getirir.

Temel sorunlar belirlendikten sonra, Karar Alma'nın bir sonraki adımı potansiyel çözümleri değerlendirmek ve stratejik seçimler yapmaktır. İlgili bilgiler ve paydaş geri bildirimleri toplandıktan sonra, riskler, fırsatlar ve potansiyel etkiler kapsamlı bir şekilde analiz edilerek kararların olası sonuçları değerlendirilir. Kurumlar, kararların misyon ve hedefleriyle uyumlu olmasını sağlarken hem kısa vadeli sonuçları hem de uzun vadeli etkileri göz önünde bulundurmalıdır. Kurum içindeki etkin koordinasyon, kararların tüm departmanlarda tutarlı bir şekilde uygulanması için gereklidir.

Karar Alma sürecinde koordinasyon ve iş birliği kritik öneme sahiptir. Bir karar alındıktan sonra, kurumun tüm birimlerinin etkili bir şekilde birlikte çalışması gerekir. Bu, departmanlar arasında iletişim ve iş birliği için net mekanizmalar kurulmasını ve kurumun bir bütün olarak uyumlu ve tutarlı bir şekilde çalışmasını sağlamayı gerektirir. Kurum genelinde sağlanan bu uyum, operasyonel verimliliği artırdığı gibi, kurumun zorluklara zamanında ve etkili bir şekilde yanıt verebilme yeteneğini de güçlendirir.

İyi yönetim ilkelerinin Karar Alma sürecine dâhil edilmesi, kararların sadece acil ihtiyaçları karşılamasını değil, aynı zamanda iyi analiz edilmiş, kurumun amacı ve uzun vadeli hedefleriyle uyumlu olmasını sağlar.

Kurum genelinde sağlanan bu uyum, operasyonel verimliliği artırdığı gibi, kurumun zorluklara zamanında ve etkili bir şekilde yanıt verebilme yeteneğini de güçlendirir.

Karar Alma sürecinin etkinliği, iyi yönetim ilkelerinin uygulanmasıyla sağlanabilir. Bu ilkeler, kararların güven oluşturacak şekilde, hesap verebilirlik ve şeffaflık içinde alınmasına yardımcı olurken, paydaşların ya da vatandaşların çeşitli ihtiyaçlarına da yanıt verir. Bu yönetim sürecinde entegre edilen iyi yönetim ilkeleri:

Tutarlılık: Kararlar, kurumun amacı, misyonu, stratejisi ve hedefleriyle uyumlu olmalı, tutarlı ve öngörülebilir bir yönetim yaklaşımını güvence altına almalıdır.

Sorumluluk ve Duyarlılık: Karar alıcılar, eylemlerinin sonuçlarının farkında olmalı, paydaşların çıkarlarını dikkate alarak karar alma süreçlerine dahil etmeli ve sonuçların sorumluluğunu üstlenmelidir.

Hesap Verebilirlik: Kararların izlenmesi ve değerlendirilmesi için mekanizmalar oluşturulmalı, paydaşlara kurumun eylemlerini değerlendirme fırsatı sunulmalı ve kurum hesap verebilir olmalıdır.

Adillik ve Kapsayıcılık: Karar alma süreçleri, tüm paydaşların çıkarlarını kapsayıcı bir şekilde ele almalı, kaynaklar adil bir şekilde tahsis edilmeli ve tüm paydaşların ihtiyaçları dikkate alınmalıdır.

Şeffaflık: Karar alma süreci açık ve erişilebilir olmalı, bilgi paylaşımı ve çıktılar hakkında raporlama için net ve zamanında iletişim kanalları sağlanmalıdır.

Etkililik ve Verimlilik: Kararlar, hem stratejik hedeflere ulaşmak hem de operasyonel etkinliği sağlamak amacıyla, kaynak kullanımını en iyi şekilde optimize edecek şekilde alınmalıdır.

Katılım ve Yayılım: Kararlar ve bu kararların gerekçeleri, hem çözümler için kaynak sağlayan paydaşlar hem de kararlardan etkilenenler tarafından anlaşılır olmalıdır.

İyi yönetim ilkelerinin Karar Alma sürecine entegre edilmesi, kurumların stratejik, iyi bilgilendirilmiş ve hesap verebilir kararlar alma kapasitesini artırır. Bu yaklaşım, iç operasyonları güçlendirdiği gibi, paydaşlarla daha güçlü ilişkiler kurar, güvenilirliği artırır ve kararların adil, şeffaf ve uzun vadeli hedeflerle uyumlu olmasını sağlar. Karar alma süreçlerini sürekli olarak geliştiren kurumlar, hem organizasyon hem de toplum için sürdürülebilir sonuçlar elde ederler.

Bu ilkeler, kararların güven oluşturacak şekilde, hesap verebilirlik ve şeffaflık içinde alınmasına yardımcı olurken, paydaşların ya da vatandaşların çeşitli ihtiyaçlarına da yanıt verir.

Karar alma süreçlerini sürekli olarak geliştiren kurumlar, hem organizasyon hem de toplum için sürdürülebilir sonuçlar elde ederler.

Karar Alma • Tutarlılık • Yapı ve Yön

1/84

1 Kararlar hedef kitle, plan, hedeflenen çıktı, ihtiyaçlar ve kaynaklar bağlamında uygulanabilirliği ve izlenebilirliği sağlayacak şekilde alındı.	2 İlgili kriterler, alınan kararların etik, bilimsel ve mesleki standartlarla uyumlu olması gözetilerek tanımlandı.	3 İlgili kriterler, alınan kararların ulusal ve bölgesel politika ve planlarla, ulusal ve uluslararası düzenleyici çerçevelerle uyumlu olması gözetilerek tanımlandı.	4 Alınan kararların ve elde edilen sonuçların öngörülenlerle uyumunu takip edecek mekanizmalar tanımlandı.	5 Uyumsuzluklar için iyileştirme yaklaşımlarının nasıl oluşturulacağı tanımlandı.																									
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: <table border="1"> <tr> <td>%0</td> <td>%25</td> <td>%50</td> <td>%75</td> <td>%100</td> </tr> </table> = Adım Skoru:	%0	%25	%50	%75	%100	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: <table border="1"> <tr> <td>%0</td> <td>%25</td> <td>%50</td> <td>%75</td> <td>%100</td> </tr> </table> = Adım Skoru:	%0	%25	%50	%75	%100	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: <table border="1"> <tr> <td>%0</td> <td>%25</td> <td>%50</td> <td>%75</td> <td>%100</td> </tr> </table> = Adım Skoru:	%0	%25	%50	%75	%100	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: <table border="1"> <tr> <td>%0</td> <td>%25</td> <td>%50</td> <td>%75</td> <td>%100</td> </tr> </table> = Adım Skoru:	%0	%25	%50	%75	%100	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: <table border="1"> <tr> <td>%0</td> <td>%25</td> <td>%50</td> <td>%75</td> <td>%100</td> </tr> </table> = Adım Skoru:	%0	%25	%50	%75	%100
%0	%25	%50	%75	%100																									
%0	%25	%50	%75	%100																									
%0	%25	%50	%75	%100																									
%0	%25	%50	%75	%100																									
%0	%25	%50	%75	%100																									
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =																													

Karar Alma • Tutarlılık • Uygulama

2/84

1 Alınan kararın, uygulama planında kullanılacak kaynaklar ve elde edilecek sonuçlarla tutarlılığı sağlanıyor.	2 Alınan kararın uygulama planının etik, bilimsel ve mesleki standartlarla uyumlu olması gözetildi ve güvence altına alındı.	3 Alınan kararın uygulama planının, ulusal ve bölgesel politika ve planlarla uyumlu olması gözetildi ve güvence altına alındı.	4 Alınan kararın uygulama planının, ulusal ve uluslararası düzenleyici çerçevelerle uyumlu olması gözetildi ve güvence altına alındı.	5 Kararın Stratejik Kalkınma Planları, Ulusal Kalkınma Planları, Bölgesel ve İl Stratejik Planları ile tutarlılığı ve bunların bütçe ve planlarla uyumlu olması gözetildi ve güvence altına alındı. Karar kalitesinin bu yönde iyileştirilmesi yaklaşımı benimseniyor ve uygulanıyor.																									
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: <table border="1"> <tr> <td>%0</td> <td>%25</td> <td>%50</td> <td>%75</td> <td>%100</td> </tr> </table> = Adım Skoru:	%0	%25	%50	%75	%100	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: <table border="1"> <tr> <td>%0</td> <td>%25</td> <td>%50</td> <td>%75</td> <td>%100</td> </tr> </table> = Adım Skoru:	%0	%25	%50	%75	%100	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: <table border="1"> <tr> <td>%0</td> <td>%25</td> <td>%50</td> <td>%75</td> <td>%100</td> </tr> </table> = Adım Skoru:	%0	%25	%50	%75	%100	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: <table border="1"> <tr> <td>%0</td> <td>%25</td> <td>%50</td> <td>%75</td> <td>%100</td> </tr> </table> = Adım Skoru:	%0	%25	%50	%75	%100	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: <table border="1"> <tr> <td>%0</td> <td>%25</td> <td>%50</td> <td>%75</td> <td>%100</td> </tr> </table> = Adım Skoru:	%0	%25	%50	%75	%100
%0	%25	%50	%75	%100																									
%0	%25	%50	%75	%100																									
%0	%25	%50	%75	%100																									
%0	%25	%50	%75	%100																									
%0	%25	%50	%75	%100																									
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =																													

Karar Alma • Tutarlılık • Ölçme ve Değerlendirme

3/84

1 Alınan kararların plan ve hedefe ulaşma performansı ölçülüyor.	2 Alınan kararların etik, bilimsel ve mesleki standartlara uyum performansı ölçülüyor.	3 Alınan kararların ulusal ve bölgesel politika ve planlarla uyum performansı ölçülüyor.	4 Alınan kararların ulusal ve uluslararası düzenleyici çerçevelerle uyum performansı ölçülüyor.	5 Ölçme ve değerlendirme çalışmalarının sonuçları öngörülenler ile uyumsuz ise yetkililer gerekli iyileştirmeler için tedbirler alınmasını sağlıyor.																									
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: <table border="1"> <tr> <td>%0</td> <td>%25</td> <td>%50</td> <td>%75</td> <td>%100</td> </tr> </table> = Adım Skoru:	%0	%25	%50	%75	%100	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: <table border="1"> <tr> <td>%0</td> <td>%25</td> <td>%50</td> <td>%75</td> <td>%100</td> </tr> </table> = Adım Skoru:	%0	%25	%50	%75	%100	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: <table border="1"> <tr> <td>%0</td> <td>%25</td> <td>%50</td> <td>%75</td> <td>%100</td> </tr> </table> = Adım Skoru:	%0	%25	%50	%75	%100	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: <table border="1"> <tr> <td>%0</td> <td>%25</td> <td>%50</td> <td>%75</td> <td>%100</td> </tr> </table> = Adım Skoru:	%0	%25	%50	%75	%100	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: <table border="1"> <tr> <td>%0</td> <td>%25</td> <td>%50</td> <td>%75</td> <td>%100</td> </tr> </table> = Adım Skoru:	%0	%25	%50	%75	%100
%0	%25	%50	%75	%100																									
%0	%25	%50	%75	%100																									
%0	%25	%50	%75	%100																									
%0	%25	%50	%75	%100																									
%0	%25	%50	%75	%100																									
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =																													

İlke Olgunluk Düzeyi = (Yapı ve Yön Skoru + Uygulama Skoru + Ölçme ve Değerlendirme Skoru) ÷ 3 =

Karar Alma • Sorumluluk ve Duyarlılık • Yapı ve Yön

4/84

1 Karar alma yaklaşımı ve karar alanları belirlendi.	2 Karar verici kişilerin doğru liyakat ve yetki seviyesinde olması sağlandı.	3 Karar öncesi, karar vericilere sunulacak gerekli ön bilgilendirme ve veri paylaşımına yönelik altyapı oluşturuldu.	4 Karar aşamasında çok yönlü bakışın (sürdürülebilirlik, mali, insan kaynağı, hedef kitle yararı, uzun vadeli bakış) sağlanmasına yönelik yaklaşım ve uygulama formatı geliştirildi.	5 Alınan kararları ve oluşturulan planları uygulamakla görevlendirilen kişi ve ekiplere bilgilendirmenin nasıl ve ne zaman yapılacağı, görevlendirilen kişilerin performansının hangi dönemlerde ve nasıl değerlendirileceği belirlendi.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

Karar Alma • Sorumluluk ve Duyarlılık • Uygulama

5/84

1 Karar alanlarının tüm paydaşlarla paylaşımı yapıldı.	2 Karar vericilerin istişare öncesi süreç ve ilgili konu hakkında bilgilendirilmesi sağlandı.	3 İstişarelerin etkileşimli (çalıştay, odak grup, vb.) bir şekilde yürütülmesi sağlandı. İstişareye katılan paydaşların listesi paylaşıldı.	4 Toplantı ve bilgilendirme ortamlarına katılımın sağlanması ve karar formatına uygun geniş bakış açısının oluşması güvence altına alındı.	5 Alınan kararları ve oluşturulan planları uygulamakla görevlendirilen kişi ve ekiplere bilgilendirme yapıldı, hedef/ değer ve çıktı üzerinde uzlaşma sağlandı.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

Karar Alma • Sorumluluk ve Duyarlılık • Ölçme ve Değerlendirme

6/84

1 Karar verici ve paydaş katılımında doğru örneklem çeşitliliği ve sayısının tanımlanması sağlandı.	2 Örnekleme erişiminin doğru yöntemler kullanılarak sağlanması ve ölçümü yapıldı.	3 Sunulan önerilerin uygunluk oranı ve uygulamaya geçme performansı ölçülüyor.	4 Tüm tarafların görüş ve önerilerinin karar alma aşamasında değerlendirilmesi ve karar kalitesinin iyileştirilmesi sağlandı.	5 Kararın çok yönlü olası etkileri ve yararları ortaya kondu.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

İlke Olgunluk Düzeyi

= (Yapı ve Yön Skoru + Uygulama Skoru + Ölçme ve Değerlendirme Skoru) ÷ 3 =

Karar Alma • Hesap Verebilirlik • Yapı ve Yön

7/84

1 Yetkililerin aldıkları kararların, kullandıkları kaynakların, yaptıkları harcamaların ve elde edilen sonuçların düzenli olarak açıklanmasını sağlayacak mekanizmalar tanımlandı.	2 Alınan kararlar ve yürütülen faaliyetlerin ulusal ve uluslararası düzenleyici çerçevelere uygunluğunu izleyecek mekanizmalar tanımlandı.	3 Uygunsuzluk, sorun ve risklerin yönetimi için mekanizmalar tanımlandı. (Uygunsuzluklar ihmal ve yetkiyi kötüye kullanma kaynaklı ise sorumlular hakkında yasal süreçlerin nasıl işletileceği tanımlandı).	4 Ortaya çıkan uygunsuzluklar, sorunlar ve riskler ile ilgili iyileştirme yaklaşımlarının nasıl belirleneceği ve nasıl paylaşılacağı tanımlandı.	5 Kararın ne olduğu ve gerekçeleri paydaşlara açıklandı. Uygulamaya yönelik hedef bütçe, süre ve yaratılacak değer tanımı paylaşıldı.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: ☐ %0 ☐ %25 ☐ %50 ☐ %75 ☐ %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: ☐ %0 ☐ %25 ☐ %50 ☐ %75 ☐ %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: ☐ %0 ☐ %25 ☐ %50 ☐ %75 ☐ %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: ☐ %0 ☐ %25 ☐ %50 ☐ %75 ☐ %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: ☐ %0 ☐ %25 ☐ %50 ☐ %75 ☐ %100 = Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

Karar Alma • Hesap Verebilirlik • Uygulama

8/84

1 Alınan tüm kararlar, gerekçeleri ve destekleyen kanıtlarıyla birlikte açıklandı. Alınan kararın uygulama planı için kullanılacak kaynaklar, yapılacak harcamalar ve bu karar ile elde edilmesi beklenen sonuçlar paylaşıldı.	2 Alınan kararın uygulama planının, ulusal ve uluslararası düzenleyici çerçevelerle uyumluluğu güvence altına alındı ve raporlandı.	3 Alınan kararın uygulama planıyla ilgili olası uygunsuzluklar, sorunlar ve riskler değerlendiriliyor ve önlemler alınıyor.	4 Uygulama adımlarındaki ihale kapsamı ve kriterleri tüm paydaşların erişimine uygun ortamlarda açıklanıyor.	5 Verilen kararın hayata geçirilmesi için yapılan fizibilite çalışması (özeti) ve faaliyet bütçesi (özeti) paydaşlar ile paylaşıldı.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: ☐ %0 ☐ %25 ☐ %50 ☐ %75 ☐ %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: ☐ %0 ☐ %25 ☐ %50 ☐ %75 ☐ %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: ☐ %0 ☐ %25 ☐ %50 ☐ %75 ☐ %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: ☐ %0 ☐ %25 ☐ %50 ☐ %75 ☐ %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: ☐ %0 ☐ %25 ☐ %50 ☐ %75 ☐ %100 = Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

Karar Alma • Hesap Verebilirlik • Ölçme ve Değerlendirme

9/84

1 Karar süreci ve uygulama çalışmaları için planlanan kaynaklar ve elde edilecek sonuçlar hakkında düzenli açıklamaların nasıl yapılacağı tanımlandı, ulusal ve uluslararası standartlara uygun raporlama süreci belirlendi.	2 Raporlama süreci doğru zaman ve içerik ile yürütülüyor.	3 Olası uygunsuzlukları, sorunları ve riskleri takip mekanizmaları tanımlandı ve raporlanıyor.	4 Olası uygunsuzluklar, sorunlar ve riskler ile ilgili iyileştirme yaklaşımları oluşturmak için mekanizmalar tanımlandı.	5 Olası uygunsuzluklar, ihmal ve yetkiyi kötüye kullanma kaynaklı sorumluları tespit etme ve yasal süreçleri çalıştırma mekanizmaları belirlendi.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: ☐ %0 ☐ %25 ☐ %50 ☐ %75 ☐ %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: ☐ %0 ☐ %25 ☐ %50 ☐ %75 ☐ %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: ☐ %0 ☐ %25 ☐ %50 ☐ %75 ☐ %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: ☐ %0 ☐ %25 ☐ %50 ☐ %75 ☐ %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: ☐ %0 ☐ %25 ☐ %50 ☐ %75 ☐ %100 = Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

İlke Olgunluk Düzeyi = (Yapı ve Yön Skoru + Uygulama Skoru + Ölçme ve Değerlendirme Skoru) ÷ 3 =

Karar Alma • Adillik ve Kapsayıcılık • Yapı ve Yön

10/84

1 Karar alma ve planlama sürecinde tüm toplumsal kesimlerin (nüfusun en az %85'inin) ihtiyaçları dikkate alındı.	2 Hedef kitle/faydalanıcılar tanımı adillik, sosyal ve mekansal kapsayıcılık ve çeşitlilik gözetilerek yapıldı.	3 Karar alma sürecinde erişim ve faydalanma imkânlarında sosyal ve mekansal kapsayıcılık ve fırsat eşitliğini gözetmek için kurumsal süreçler tanımlandı.	4 Alınacak kararın, tüm toplum kesimlerine yönelik ayrı ayrı katkı ve maliyetinin, sosyal, çevresel ve ekonomik boyutlarla değerlendirilmesine yönelik yaklaşım/mechanizma tanımlandı.	5 Tüm toplumsal kesimlerin kararlar konusunda bilgilendirilmesi, talep, itiraz ve şikayetlerin yanıtlanması için mekanizmalar tanımlandı.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

Karar Alma • Adillik ve Kapsayıcılık • Uygulama

11/84

1 Demografik yapıya göre her kesimin ihtiyaçları ayrı ayrı ortaya kondu.	2 İhtiyaçlar segment bazında ve bütünsel olarak fayda-maliyet analizi ile değerlendirilerek rasyonel bir mekanizma ile önceliklendirildi.	3 Karar aşamasında karar vericilerin çeşitliliği ve tüm segmentleri temsil edecek kapsayıcılık gözetildi.	4 Önceliklendirme sonuçları göz önüne alınarak oluşturulan kararların sistematik bir bakış ile gerekçeleri ortaya kondu.	5 Paydaşlara kararlar gerekçeleri ile duyuruldu.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

Karar Alma • Adillik ve Kapsayıcılık • Ölçme ve Değerlendirme

12/84

1 Demografik yapı incelendi ve karar aşamasında yapılan analizler sunuldu.	2 Tüm kesimler için ihtiyaç, fayda ve maliyet analizleri bütünsel değerlendirmeye destek sağlayacak şekilde haritalandırıldı.	3 Karar vericilerin kapsayıcılık durumu ve her kesimin katılım performansı ölçülüyor.	4 Karar sonucu belirlenen hedef kitlenin kapsayıcılık performansı ölçülüyor.	5 Karara yönelik gelen talep, itiraz ve şikayetlerin sayısı, dağılımı ve yanıtlanma performansı ölçülüyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

İlke Olgunluk Düzeyi = (Yapı ve Yön Skoru + Uygulama Skoru + Ölçme ve Değerlendirme Skoru) ÷ 3 =

Karar Alma • Şeffaflık • Yapı ve Yön

13/84

1 Alınan kararların ve uygulanma sonuçlarının paylaşılabileceği format tanımlandı.	2 İletişim ve paylaşım platformları belirlendi ve geliştirildi.	3 Yürütülecek faaliyetler ile ilgili bilginin düzenli olarak paylaşılmasını sağlayacak mekanizmalar tanımlandı.	4 Hangi işler için ihale yönteminin kullanılacağı ve ihale sonuçlarının nasıl açıklanacağı belirlendi.	5 İş birlikleri için politika ve prensipler tanımlandı. Paylaşım ve duyurular için gerekli veri seti ve veri kaynakları tanımlandı.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:
%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100
= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

Karar Alma • Şeffaflık • Uygulama

14/84

1 Alınan tüm kararlar, gerekçeleri ve destekleyen kanıtlarıyla birlikte açıklandı.	2 Uygulama adımları, hedefler ve yaratılacak değere dair bilgiler tüm paydaşların erişimine uygun ortamlarda paylaşıldı.	3 Uygulama adımlarındaki iş birliği alanları ve kriterleri tüm paydaşların erişimine uygun ortamlarda açıklandı.	4 Uygulama adımlarındaki ihale kapsamı ve kriterleri tüm paydaşların erişimine uygun ortamlarda açıklandı.	5 Verilen kararın hayata geçirilmesi için yapılan fizibilite çalışması (özet) ve faaliyet bütçesi (özet) paydaşlar ile paylaşıldı.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:
%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100
= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

Karar Alma • Şeffaflık • Ölçme ve Değerlendirme

15/84

1 Karar raporlaması, veri akışı ve ölçme yaklaşımı tanımlandı.	2 Duyuru ve bilgilendirme paylaşımlarının tüm paydaşlara erişimi ve bu yönde kullanılan platformların performansı ölçülüyor. (izlenme, görülme skorları vb.)	3 İşbirliği prensiplerinin ulusal ve uluslararası standartlara, mevzuat ve politikalara uygunluğu değerlendirildi.	4 İhale şartlarının ulusal ve uluslararası standartlara, mevzuat ve politikalara uygunluğu değerlendirildi.	5 Karar aşamasında rol alan tüm tarafların görüş, öneri, değerlendirme ve memnuniyetlerinin anket veya geribildirim toplantıları ile alınması sağlanıyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:
%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100
= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

İlke Olgunluk Düzeyi = (Yapı ve Yön Skoru + Uygulama Skoru + Ölçme ve Değerlendirme Skoru) ÷ 3 =
--

Karar Alma • Etkililik ve Verimlilik • Yapı ve Yön

16/84

1 İhtiyacın tanımı yapıldı.	2 Olası riskler ve fırsatlar ortaya kondu.	3 Benzer iyi uygulamalar incelendi. Kapsam ve genel kaynak ihtiyacına yönelik alternatifler oluşturuldu.	4 Olası iş birlikleri, paydaşlar ve beklenen katkılar tanımlandı.	5 Sürdürülebilirlik boyutunda olumlu ve olumsuz etkileşim alanları belirlendi.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:
%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100
= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

Karar Alma • Etkililik ve Verimlilik • Uygulama

17/84

1 Hedef kitle tanımı, ihtiyaç ve değer önermesi belirlendi.	2 Olası riskler ve fırsatlar ortaya kondu, önlem ve etki boyutu değerlendirildi.	3 Alınan kararların uygulanması için kaynakların yeterliliği ve ilave kaynak ihtiyacı değerlendirildi. Planlama, kaynak kullanımı (zaman, kişi/saat, maliyet), yararlanıcı hedef kitle ve üretilecek değer/çıktı belirlendi.	4 Kararın uyum yönetimi sağlandı, izleme ve değerlendirme için kıyaslamaya uygun raporların neler olduğu (öngörülen çıktılar, kaynak kullanımı, hedef kitle, elde edilen değer) belirlendi.	5 Planlanan iş birlikleri, paydaşlara ve iç kaynaklara gerekli bilgilendirme ve iletişim planı prensipleri belirlendi.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:
%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100
= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

Karar Alma • Etkililik ve Verimlilik • Ölçme ve Değerlendirme

18/84

1 Hedef ve performans göstergeleri belirlendi. Performans göstergeleri, veri erişimi ve kaynak planlaması yapılarak belirlendi.	2 İhtiyacı ve karar oluşturan mevcut durum sayısal verilerle ortaya kondu.	3 Karar gerekçeleri ve hedefe ulaşım ölçüm değerleri ortaya kondu.	4 Uygulamanın kaynak geri dönüşüm planı ve etki boyutunda hedefleri belirlenerek pilot uygulama planı yapıldı.	5 Pilot uygulama alanı belirlendi. Pilot uygulama gerçekleştirilerek gerekirse karar ve planda iyileştirme yapılıyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:
%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100
= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

İlke Olgunluk Düzeyi = (Yapı ve Yön Skoru + Uygulama Skoru + Ölçme ve Değerlendirme Skoru) ÷ 3 =

Karar Alma • Katılım ve Yayılım • Yapı ve Yön

19/84

1 Tüm kilit paydaşların kimler olduğu tanımlandı ve açıklandı. (Örneğin: kararları etkileyenler, kararlardan etkilenenler, kararların hayata geçmesi için kaynak sağlayıcılar, kararları uygulayacak olanlar)	2 Kilit paydaşların istişare öncesi süreç ve ilgili konu hakkında bilgilendirilmeleri sağlandı.	3 İstişarelerin etkileşimli (çalıştay, odak grup, vb.) bir şekilde yürütülmesi sağlandı. İstişareye katılan paydaşların listesi paylaşıldı.	4 İstişareye katılan tüm kilit paydaşların görüşleri planlama yapılırken veya faaliyete karar verilirken değerlendirildi.	5 Tüm kilit paydaşlara istişare süreci ve görüşleri ile ilgili geri bildirim yapıldı.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:
%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100
= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

Karar Alma • Katılım ve Yayılım • Uygulama

20/84

1 Karar aşamaları tüm paydaşlarla paylaşıldı.	2 Görüş alışverişi ile ilgili bilgilendirme formatı oluşturuldu.	3 Karar almaya yönelik toplantı ve paylaşım düzeninin netleşmesi ve paylaşılması sağlandı.	4 Karar toplantılarına ve bilgilendirme ortamlarına beklenen çeşitlilik ve yoğunlukta katılım sağlanması için gerekli ortamlar geliştiriliyor.	5 Toplantı ve bilgilendirmelerin raporlanarak tüm ilgililere ve paydaşlara iletilmesi sağlanıyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:
%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100
= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

Karar Alma • Katılım ve Yayılım • Ölçme ve Değerlendirme

21/84

1 Karar raporlaması, veri akışı ve ölçme yaklaşımı tanımlandı.	2 Toplantı davetlerinin doğru zamanda ve tüm paydaşlara doğru şekilde ulaştırılmasına yönelik performans ölçülüyor.	3 Toplantılara katılım düzeyinin yoğunluk ve çeşitlilik açısından ölçümü yapılıyor.	4 Sunulan önerilerin uygunluk oranı ve uygulamaya geçme performansı ölçülüyor.	5 Uygulamada rol alan tüm tarafların görüş, öneri, değerlendirme ve memnuniyetlerinin anket veya geribildirim toplantıları ile alınması sağlanıyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:
%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100
= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

İlke Olgunluk Düzeyi = (Yapı ve Yön Skoru + Uygulama Skoru + Ölçme ve Değerlendirme Skoru) ÷ 3 =

Yönetim Süreci 2: Organizasyon ve Süreçler

Bu süreçte kurumlar, operasyonlarını ve prosedürlerini misyonları ve stratejik hedefleriyle uyumlu hale getirmek için organize eder, izler ve sürekli olarak iyileştirir. İyi yönetim ilkelerinin entegre edilmesi, süreçlerin verimli, şeffaf ve hesap verebilir olmasına katkıda bulunur ve aynı zamanda uzun vadeli hedeflerle uyumu destekler. Düzgün yapılandırılmış operasyonel sistemler, kurumların içsel ve dışsal, kısa ve uzun vadeli zorlukları etkili bir şekilde ele almasına olanak tanır.

Bu süreç, kurumun insan kapasitesinin ve maddi kaynaklarının hedeflerine ulaşmak için nasıl organize edildiğini ve kullanıldığını değerlendirmeyi içerir. Entegre düşünce, kurumun doğal çevre, yapılı çevre, ekonomi, toplum ve yönetim üzerindeki etkilerini dikkate almasını sağlayarak kritik bir rol oynar. Kaynak yönetiminin bu boyutlar üzerindeki etkilerini değerlendirirken uyum sağlanması, operasyonel verimliliği artırır ve hem kısa vadeli hedefleri hem de uzun vadeli sürdürülebilirliği destekler.

Bu sürecin temel unsurlarından biri, kurum operasyonlarının hedeflere uygun olup olmadığını değerlendirmek için izleme ve değerlendirme sistemleri oluşturmaktır. Bu sistemler, operasyonlarda şeffaflık, hesap verebilirlik ve kapsayıcılık gibi yönetim ilkelerinin ne kadar iyi uygulandığına dair değerli bilgiler sağlar. Süreçlerin etkinliğini sürekli olarak değerlendirerek, kurum iyileştirme alanlarını tespit edebilir ve sorumlu kaynak kullanımını güvence altına alabilir.

Raporlama, performansın paydaşlara/vatandaşlara iletilmesinde kritik bir rol oynar. Raporlar, yalnızca operasyonel performansı değil, aynı zamanda kaynak kullanımına ve yönetim ilkelerine uyuma odaklanan kilit performans göstergelerini (KPI'ları) da kapsamalıdır. Düzenli ve şeffaf raporlama, paydaşlarla güven inşa eder ve onların kurumun ilerleyişi ve etkileri hakkında doğru bilgilendirilmesini sağlar.

Paydaşlarla paylaşılan bilginin kalitesi, kurumun sürekli öğrenme ve gelişme kapasitesinin anahtarıdır. Yüksek kaliteli veri, performans değerlendirmelerinin doğru yapılmasını sağlar, şeffaflığı destekler ve güveni pekiştirir. Bu geri bildirim döngüsü, iç operasyonlarda iyileştirmeleri teşvik eder ve paydaş katılımını artırır.

Düzgün yapılandırılmış operasyonel sistemler, kurumların içsel ve dışsal, kısa ve uzun vadeli zorlukları etkili bir şekilde ele almasına olanak tanır.

Raporlar, yalnızca operasyonel performansı değil, aynı zamanda kaynak kullanımına ve yönetim ilkelerine uyuma odaklanan kilit performans göstergelerini (KPI'ları) da kapsamalıdır.

Organizasyon ve Süreçlerin etkinliği, iyi yönetim ilkelerinin uygulanmasıyla sağlanabilir. Bu ilkeler, operasyonların hesap verebilirlik, şeffaflık ve güveni pekiştirecek şekilde yapılandırılmasını ve yönetilmesini sağlar. Sivil Etkileşim Modeli® kapsamında bu yönetim sürecinde iyi yönetim ilkeleri şu şekilde yorumlanmaktadır:

Tutarlılık: Operasyonların kurumun amacı, misyonu, stratejisi ve hedefleriyle uyumlu olması sağlanmalıdır. Ölçüm ve denetim mekanizmaları, süreçlerin tutarlılığını ve yönetim standartlarına bağlılığını güvence altına alır.

Sorumluluk ve Duyarlılık: Operasyonları denetleyen nitelikli bireyler, süreçlerin sosyal, çevresel ve ekonomik faktörleri dikkate aldığından emin olmalıdır. Kaynakların verimli kullanımı sağlarken, etkilenen bireylerin ve gelecek nesillerin çıkarları korunmalıdır.

Hesap Verebilirlik: Operasyonlar belirlenmiş ilkelere, planlara ve hedeflere uygun şekilde yürütülmeli; iç ve dış denetim mekanizmaları ile düzenli raporlama süreçleri oluşturulmalıdır. Bu, yönetim standartlarına uyumu ve proaktif risk yönetimini güvence altına alır.

Adillik ve Kapsayıcılık: Organizasyon yapıları, tüm paydaşların ihtiyaçlarını dikkate almalı ve kurallar ile prosedürler fırsat eşitliğini teşvik etmeli, adil süreç yürütülmesini sağlamalıdır.

Şeffaflık: Operasyonların nasıl yürütüldüğü ve ilkelere, planlara, hedeflere nasıl uyum sağlandığı, paydaşlara açık iletişim kanallarıyla aktif bir şekilde paylaşılmalıdır.

Etkililik ve Verimlilik: Kurumlar, planlanan sonuçlara ulaşmak için gerekli kaynakları, yetkin personel ve iş birliklerini mobilize etmeli; kaynakları verimli bir şekilde kullanarak hem stratejik hedeflere hem de operasyonel etkinliğe ulaşmalıdır.

Katılım ve Yayılım: Paydaşları bilgilendirmek, süreçlere katılmalarını sağlamak ve geri bildirimlerini almak için mekanizmalar oluşturulmalıdır. Bu sayede, paydaşların katkıları operasyonel süreçleri iyileştirmeye ve sonuçları daha başarılı hale getirmeye yardımcı olur.

İyi yönetim ilkelerinin Organizasyon ve Süreçlere entegre edilmesi, kurumların operasyonel etkinliğini artırır ve iç yapılarının uzun vadeli hedefleri desteklemesini sağlar. Bu süreç, şeffaflık ve hesap verebilirliği güçlendirerek paydaşlarda güven inşa edilmesine yardımcı olur. Organizasyonel süreçlerin sürekli iyileştirilmesi, kurumların değişen zorluklara karşı uyumlu ve dirençli kalmasını sağlar, bu da sürdürülebilirlik ve başarıya katkıda bulunur.

Organizasyonel süreçlerin sürekli iyileştirilmesi, kurumların değişen zorluklara karşı uyumlu ve dirençli kalmasını sağlar, bu da sürdürülebilirlik ve başarıya katkıda bulunur.

Organizasyon ve Süreçler • Tutarlılık • Yapı ve Yön

22/84

1 Kurum işleyişinin hedef ve kaynak planlamasına uygunluğu değerlendirildi.	2 Kurum iş süreçlerinin etik, bilimsel ve mesleki standartlarla uyumlu olması gerekliliği tanımlandı.	3 Kurum iş süreçlerinin ulusal ve bölgesel politika ve planlarla uyumlu olacağı tanımlandı. Planın SKAler, Ulusal Kalkınma Planları, Bölgesel ve İl Stratejik planlarıyla tutarlılığı güvence altına alındı.	4 Kurum iş süreçlerinin ve elde edilecek sonuçların öngörülenlerle uyumunu takip edecek mekanizmalar tanımlandı.	5 Uyumsuzluklar için iyileştirme yaklaşımlarının nasıl oluşturulacağı tanımlandı. Süreç ve performans uyumunu gözetecek iç denetim mekanizması oluşturuldu.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

Organizasyon ve Süreçler • Tutarlılık • Uygulama

23/84

1 Yürütülen faaliyetlerde ilgili etik, bilimsel ve mesleki standartlarla uyum sağlandı, ilgili kriterler karşılandı.	2 Yürütülen faaliyetlerde ulusal ve bölgesel politika ve planlarla uyum sağlandı, ilgili kriterler karşılandı.	3 Yürütülen faaliyetlerde ulusal ve uluslararası düzenleyici çerçevelerle, SKAler, Ulusal Kalkınma Planları, Bölgesel ve İl Stratejik planlarıyla uyum sağlandı, ilgili kriterler karşılandı.	4 Yürütülen faaliyetler ile ilgili kullanılan süreç akışları, kaynaklar ve elde edilen sonuçlar iç denetim raporlaması ile gözden geçiriliyor.	5 Yürütülen faaliyetlerde iç denetim raporlarına göre gerekli düzenleme ve güncellemeler gerçekleştiriliyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

Organizasyon ve Süreçler • Tutarlılık • Ölçme ve Değerlendirme

24/84

1 Yürütülen faaliyetlerin ilgili etik, bilimsel ve mesleki standartlarla uyum performansı ölçülüyor.	2 Yürütülen faaliyetlerin ulusal ve bölgesel politika ve planlarla uyum performansı iç denetim tarafından ölçülüyor.	3 Yürütülen faaliyetlerin ulusal ve uluslararası düzenleyici çerçevelerle, SKAler, Ulusal Kalkınma Planları, Bölgesel ve İl Stratejik planlarıyla uyum performansı iç denetim tarafından ölçülüyor.	4 İç denetim raporları yöneticilere iletilerek düzenli olarak değerlendirilmesi sağlanıyor.	5 İç denetim raporları ve ölçüm sonuçlarına göre hedef kitleye erişim, iş yapma yöntemi, kaynak kullanımı ve iletişim konularında iyileştirmeler gerçekleştiriliyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

$$\text{İlke Olgunluk Düzeyi} = (\text{Yapı ve Yön Skoru} + \text{Uygulama Skoru} + \text{Ölçme ve Değerlendirme Skoru}) \div 3 =$$

Organizasyon ve Süreçler • Sorumluluk ve Duyarlılık • Yapı ve Yön

25/84

1 Uygulama planı için gerekli kurumsal yapıların durumu değerlendirildi, gerekli ise yapılar oluşturuldu.	2 Uygulamada görev dağılımı, liyakat ve yetkilerin tanımları oluşturuldu. Gerekli bilgilendirme, eğitim ve araçlar sunuldu.	3 Önceliklendirilen risklerin ve fırsatların nasıl yönetileceği ve konuların sorumluları belirlendi. Risk ve fırsat alanlarına ilişkin ölçüm kriterleri belirlendi ve izleme yaklaşımı oluşturuldu (Kilit Performans Göstergeleri).	4 Uygulama planının işleyiş sürecinde sosyal, çevresel, ekonomik ve kaynak kullanımı yönünde yetkin kişilerin görevlendirilmesi sağlandı.	5 Alınan kararları ve oluşturulan planları uygulamakla görevlendirilen kişi ve ekiplere bilgilendirme yapıldı, hedef/ değer ve çıktı üzerinde uzlaşma sağlandı. Görevlendirilen kişilerin performansının hangi dönemlerde ve nasıl değerlendirileceği belirlendi.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

Organizasyon ve Süreçler • Sorumluluk ve Duyarlılık • Uygulama

26/84

1 Uygulama planı ile ilgili görev, sorumluluklar ve zaman planlaması, ilgili kişi ve taraflarla uzlaşım sağlanarak netleştirildi.	2 Uygulamada kaynak ve faaliyet planlaması yapıldı, önemleri değerlendirilerek önceliklendirildi.	3 Uygulama planının işleyişinde iç ve dış paydaş (süreçte anlık ve/veya kalıcı olumlu veya olumsuz) etkileşimi sürekli değerlendirildi ve ölçüldü.	4 Uygulama planının sosyal, çevresel, ekonomik ve kaynak kullanım etkileşim düzeyi değerlendirildi.	5 Uygulama planındaki gelişim ve değerlendirmelere göre sorumluluk alanları ve görevler, paydaşların etkileşim düzeyleri de gözetilerek gerekiyorsa güncelleniyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

Organizasyon ve Süreçler • Sorumluluk ve Duyarlılık • Ölçme ve Değerlendirme

27/84

1 Uygulamadaki tüm sorumluların performans göstergeleri belirlendi ve veri akışı düzenlendi.	2 Tüm taraflar ve sorumlulardan düzenli raporlar alınıyor.	3 Raporlar plana göre karşılaştırmalı olarak değerlendiriliyor.	4 Raporlara göre gelişim ve sorumluluk alanları bazında geri bildirim gerçekleştiriliyor.	5 Sorumluların ilgili alandaki görevleri ile ilgili pilot uygulama ve/veya tatbikatlar düzenli olarak yapılıyor. Sonuca göre değerlendirme ve iyileştirmeler yapılıyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

İlke Olgunluk Düzeyi = (Yapı ve Yön Skoru + Uygulama Skoru + Ölçme ve Değerlendirme Skoru) ÷ 3 =

Organizasyon ve Süreçler • Hesap Verebilirlik • Yapı ve Yön

28/84

1 Kurum işleyişini, kullanılan kaynakların ve elde edilen sonuçların düzenli olarak açıklanmasını sağlayacak mekanizmalar tanımlandı.	2 Kurum işleyişi ve faaliyetlerin ulusal ve uluslararası düzenleyici çerçevelere uygunluğunu izleyecek mekanizmalar tanımlandı.	3 Uygunsuzluk, sorun ve risklerin yönetimi için mekanizmalar tanımlandı. (Uygunsuzluklar ihmal ve yetkiyi kötüye kullanma kaynaklı ise sorumlular hakkında yasal süreçlerin nasıl işletileceği tanımlandı).	4 Ortaya çıkan uygunsuzluklar, sorunlar ve riskler ile ilgili iyileştirme yaklaşımlarının nasıl belirleneceği ve nasıl paylaşılabileceği tanımlandı.	5 Kurum işleyişinde, planlanan ve gerçekleşen duruma ilişkin bilgilendirme sistematığı ve rapor altyapısı oluşturuldu.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

Organizasyon ve Süreçler • Hesap Verebilirlik • Uygulama

29/84

1 Kurum hedefleri, kaynak ihtiyacı ve gerçekleştirme süresi paydaşların erişim sağlayabileceği şekilde raporlanıyor.	2 Kurum işleyiş adımları, tüm paydaşlar tarafından izlenebilen platformda düzenli şekilde paylaşıyor.	3 Yürütülen faaliyetlerin adımları (iş birliği ve ihale yapılan taraflar) ve sonuçlarına dair bilgiler, riskler ile birlikte düzenli, kıyaslamalı ve uygun açıklamalarla kilit paydaşlara raporlanıyor.	4 Faaliyetlerle ilgili gerçekleşen aşamalar planla kıyaslamalı, risk unsurlarına ilişkin değerlendirmeleri içerecek şekilde sunuluyor ve varsa farklar/güncellemeler raporlanıyor.	5 Faaliyetlerle ilgili gerçekleşen aşamalar dış denetim tarafından inceleniyor ve değerlendiriliyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

Organizasyon ve Süreçler • Hesap Verebilirlik • Ölçme ve Değerlendirme

30/84

1 Kurum uygulamalarının ölçüm ve değerlendirme kriterleri açıklanıyor.	2 Ölçme ve değerlendirme çalışmaları ile ilgili düzenli olarak bilgi paylaşıyor.	3 Yapılan harcamalar bütçe ile kıyaslamalı olarak riskler ile birlikte raporlanıyor ve varsa farklar açıklanıyor.	4 Gerçekleşen durum, senaryo yaklaşımı ile değerlendirilerek riskler, plana uyum ve olası gelişmeler her aşamada kilit paydaşlara raporlanıyor.	5 Dış denetim raporlarına yönelik geliştirme ve iyileştirme faaliyetleri gerçekleştiriliyor. Dış denetim raporu ve iyileştirme adımları kilit paydaşlara raporlanıyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

İlke Olgunluk Düzeyi = (Yapı ve Yön Skoru + Uygulama Skoru + Ölçme ve Değerlendirme Skoru) ÷ 3 =

Organizasyon ve Süreçler • Adillik ve Kapsayıcılık • Yapı ve Yön

31/84

1 Uygulama sonucu hedefler ve üretilecek değerde tüm toplumsal kesimlerin (nüfusun en az %85'inin) ihtiyaçlarının gözetilmesini güvence altına alan organizasyonel bir yapılanma oluşturuldu.	2 Hedef kitle/faydalanıcılar tanımı, adillik ve kapsayıcılık gözetilerek yapıldı, kurum içinde bilgilendirme ve farkındalık geliştiriliyor.	3 Uygulama sürecinde erişim ve faydalanma imkânlarında sosyal ve mekansal kapsayıcılık ve fırsat eşitliğini gözetmek için kurumsal süreçler tanımlı bir şekilde bulunuyor.	4 Tüm toplumsal kesimlerin uygulama konusunda talep, itiraz ve şikayetlerinin yanıtlanması için mekanizmalar bulunuyor. Buna yönelik organizasyonel yapı geliştiriliyor.	5 Uygulamanın gerçekleştirilmesi ve tekrarlanabilirliğini sağlayacak fırsat eşitliği ilkesini gözetken kural, prosedür ve yönetmelikler bulunuyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:
%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100
= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

Organizasyon ve Süreçler • Adillik ve Kapsayıcılık • Uygulama

32/84

1 Uygulama planı, fırsat eşitliği ve kapsayıcılığı gözetken anlayış ve akış ile geliştirildi.	2 Uygulamalar, kaynak kullanımı ve önceliklendirmede kurgulanan sistemsel bakış ile yürütülüyor.	3 Sunulan hizmet ve uygulamanın tüm paydaşlara erişimi ve faydalanma fırsatının eşitlenmesi amacıyla sistemin çalışması güvence altına alındı. Kurallara ve sisteme uyum denetleniyor. Kurum kültüründe bu yönde gelişim sağlamak üzere çalışmalar gerçekleştiriliyor.	4 Uygulama sürecinde tüm toplumsal kesimlerin talep, itiraz ve şikayetleri yanıtlanıyor.	5 Uygulama sürecinde gelen talep, itiraz, şikayet ve öneriler ile ölçüm sonuçları değerlendirilerek, işleyiş ve plan gerekirse güncelleniyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:
%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100
= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

Organizasyon ve Süreçler • Adillik ve Kapsayıcılık • Ölçme ve Değerlendirme

33/84

1 Paydaşların süreç ve adımlarla ilgili şikayet ve önerilerini sunma mekanizması ve ölçüm metrikleri bulunuyor.	2 Paydaşların süreç ve adımlarla ilgili şikayet ve önerilerini sunma mekanizması işletiliyor.	3 Ölçme ve değerlendirme çalışmalarında, yararlanıcıların erişimleri ve çeşitliliği ölçülüyor, değerlendiriliyor, tüm toplumsal kesimlerle ilgili veri toplanıyor.	4 Veriler değerlendirilerek, performansı artırıcı yeni uygulama veya geliştirmeler planlanıyor.	5 Fırsat eşitliği, çeşitlilik, sosyal ve mekansal kapsayıcılığı geliştirmek adına pilot çalışmalarla beslenen iyileştirmeler yapılıyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:
%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100
= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

İlke Olgunluk Düzeyi = (Yapı ve Yön Skoru + Uygulama Skoru + Ölçme ve Değerlendirme Skoru) ÷ 3 =

Organizasyon ve Süreçler • Şeffaflık • Yapı ve Yön

34/84

1 Uygulama planının hedefleri, kaynak ihtiyacı, gerçekleşme süresi, iç paydaşların erişim sağlayabileceği platform ve iletişim kanalları belirlendi.	2 Uygulama adımlarının sonuçlarının paylaşılacağı format tanımlandı.	3 Yürütülecek faaliyetler ile ilgili bilginin düzenli olarak paylaşılmasını sağlayacak mekanizmalar tanımlandı.	4 Uygulamalar ile ilgili hangi işler için ihale yönteminin kullanılacağı ve ihale sonuçlarının nasıl açıklanacağı belirlendi.	5 Uygulama planının hayata geçirilmesi için yapılan fizibilite çalışması (özet) ve faaliyet bütçesi (özet) paydaşlar ile paylaşıldı.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:
%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100
= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

Organizasyon ve Süreçler • Şeffaflık • Uygulama

35/84

1 Uygulama planının hedefleri, kaynak ihtiyacı ve gerçekleşme süresi iç paydaşların erişim sağlayabileceği şekilde paylaşıldı.	2 Uygulama adımları, iç paydaşlar tarafından izlenebilen bir platformda düzenli şekilde paylaşıyor.	3 Paylaşılan bilgi, faaliyetlerin hedeflerle ilgili sonuçlarını yansıtır.	4 Yürütülen faaliyetlerin adımları (iş birliği ve ihale yapılan taraflar) ve sonuçlarına dair bilgiler düzenli, kıyaslamalı ve uygun açıklamalarla paylaşıyor.	5 Faaliyetlerle ilgili gerçekleşen aşamalar planla kıyaslamalı olarak sunuluyor ve varsa farklar/güncellemeler açıklanıyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:
%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100
= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

Organizasyon ve Süreçler • Şeffaflık • Ölçme ve Değerlendirme

36/84

1 Uygulama planına göre hedef ve yaratılacak değere ilişkin sayısal hedefler tanımlandı ve açıklandı.	2 Mevcut duruma ilişkin veriler ve durum ölçülüyor ve düzenli olarak raporlanıyor.	3 Uygulama planının izlenmesi, değerlendirilmesi ve kıyaslaması sağlanıyor.	4 Çalışmalar ile ilgili yapılan faaliyetler ve harcamalar güncel verilerle bütçe/plan ile kıyaslamalı olarak sunuluyor ve varsa farklar açıklanıyor.	5 Ölçme ve değerlendirme çalışmaları sonucu gerçekleşen durum, plana göre olası gerçekleşme düzeyi ile (senaryo bakışı gibi) her aşamada paydaşların izleyebileceği şekilde paylaşıyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:
%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100
= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

İlke Olgunluk Düzeyi

= (Yapı ve Yön Skoru + Uygulama Skoru + Ölçme ve Değerlendirme Skoru) ÷ 3 =

Organizasyon ve Süreçler • Etkililik ve Verimlilik • Yapı ve Yön

37/84

1 Uygulama ile ilgili riskler ve fırsat alanları belirlendi.	2 Uygulama planı için gerekli kaynaklar (zaman, kişi/saat, maliyet) tahsis edildi. Riskler ve fırsatlar, önemleri de değerlendirilerek önceliklendirildi.	3 Uygulama planının izlenmesi ve değerlendirilmesi için kıyaslamaya uygun raporların (öngörülen çıktılar, kaynak kullanımı, hedef kitle, elde edilen değer) neler olduğu belirlendi.	4 Uygulama planının işleyiş sürecinde sosyal, çevresel, ekonomik ve kaynak kullanımı yönünde etkilerin ölçülmesi ve değerlendirilmesi için mekanizma bulunuyor.	5 Uygulama planı raporları ve pilot uygulama sonuçları değerlendirmesi sonrası iyileştirme ve gözden geçirme çalışmaları yapıldı.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:
%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100
= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

Organizasyon ve Süreçler • Etkililik ve Verimlilik • Uygulama

38/84

1 Uygulama için oluşturulan yapılar sağlıklı ve düzenli şekilde çalıştırılıyor.	2 Plana uygun şekilde çalışmaların gerçekleştirilmesi güvence altına alınıyor.	3 Uygulama adımları için kaynakların yeterliliği ve ilave kaynak ihtiyacı değerlendiriliyor. Planlama, kaynak kullanımı (zaman, kişi/saat, maliyet), yararlanıcı hedef kitle ve üretilecek değer/çıktı performansları yönetiliyor.	4 Plana uyum, performans göre paydaşlarla iletişim, bilgilendirme ve gözden geçirme çalışmaları gerçekleştiriliyor.	5 İlerleme ve dinamiklerdeki gelişimlere göre uygulama planında gerekliyse güncellemeler yapılıyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:
%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100
= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

Organizasyon ve Süreçler • Etkililik ve Verimlilik • Ölçme ve Değerlendirme

39/84

1 Uygulama sonucu hedef ve yaratılacak değere ilişkin sayısal hedefler tanımlandı. Performans göstergeleri, veri erişim ve kaynak planlaması yapıldı.	2 Mevcut duruma ilişkin veriler ve durum ölçülüyor ve düzenli olarak raporlanıyor.	3 Uygulama planının, paydaş bazında ve sürdürülebilirlik boyutları ile izlenmesi, değerlendirilmesi ve kıyaslaması sağlanıyor.	4 Hedefe ulaşma performansı ölçülüyor, raporlanıyor ve değerlendiriliyor.	5 Tüm paydaşlar açısından ve sürdürülebilirlik boyutları ile sonuçlar ve etkiler değerlendiriliyor, iyileştirmeler gerçekleştiriliyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:
%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100
= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

İlke Olgunluk Düzeyi = (Yapı ve Yön Skoru + Uygulama Skoru + Ölçme ve Değerlendirme Skoru) ÷ 3 =

Organizasyon ve Süreçler • Katılım ve Yayılım • Yapı ve Yön

40/84

1 Uygulama planı iç paydaşların tümüyle paylaşıldı.	2 İç paydaşların uygulama öncesi süreç ve ilgili konu hakkında bilgilendirilmelerine yönelik yöntem ve yapı geliştirildi.	3 İstişarelerin etkileşimli (çalıştay, odak grup, vb.) bir şekilde yürütülmesi sağlandı.	4 İstişareye katılan iç paydaşların görüşleri detay planlama yapılırken veya faaliyetlere başlangıç aşamasında değerlendirildi.	5 İç paydaşlar için uygulama süreci ve görüşleri ile ilgili geri bildirim yapacakları mekanizmalar oluşturuldu.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:
%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100
= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

Organizasyon ve Süreçler • Katılım ve Yayılım • Uygulama

41/84

1 Uygulama planının birlikte yürütüleceği iç paydaşlar tanımlı şekilde bulunuyor.	2 İç paydaşların birlikte etkili ve verimli çalışmasına uygun ortam ve çalışma düzeni oluşturuldu.	3 İş birlikleri, kilit paydaşlar ve iç paydaşlarla belirlenen çalışma düzeninde faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sağlandı.	4 İş birlikleri, kilit paydaşlar ve iç paydaşların görüş ve öneriler sunması, birbirinden beslenmesi, ortak öneriler geliştirmesi ve plana uygun çalışması sağlandı.	5 Gelen öneri ve ölçüm sonuçlarına göre güncelleme çalışmaları iş birlikleri, kilit paydaşlar ve iç paydaşlarla birlikte gerçekleştirildi.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:
%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100
= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

Organizasyon ve Süreçler • Katılım ve Yayılım • Ölçme ve Değerlendirme

42/84

1 İç paydaşlara erişim ve veri paylaşımı kriter ve yöntemleri belirlendi.	2 Toplantılara katılım ve veri paylaşım düzeyi ölçüldü.	3 Sunulan önerilerin uygunluk oranı ve uygulamaya geçme performansı ölçüldü.	4 Uygulamada rol alan tüm tarafların görüş, öneri ve değerlendirmeleri, anket veya geribildirim toplantıları ile alındı.	5 Veri temelli ve öneriler doğrultusunda oluşturulan iyileştirme adımları, pilot ve iç paydaş örneklemelerinde yapılan testler ile değerlendiriliyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:
%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100
= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

İlke Olgunluk Düzeyi = (Yapı ve Yön Skoru + Uygulama Skoru + Ölçme ve Değerlendirme Skoru) ÷ 3 =

Yönetim Süreci 3: Kaynak Kullanma

Kaynak Kullanma, kurumların kararları uygulamak ve operasyonları desteklemek için kaynakları tahsis ettiği ve harekete geçirdiği hayati bir yönetim sürecidir. Bu kaynaklar sadece finansal varlıklarla sınırlı olmayıp, insan sermayesini, teknolojiyi ve bilgiyi de içerir. Bu kaynakların verimli tahsisi, kurumsal hedeflere ulaşmak ve kısa, orta ve uzun vadeli öncelikleri dengelemek için kritik öneme sahiptir. Bu süreçte, paydaş katılımı da büyük bir önem taşır, çünkü onların içgörülerini, ihtiyaçları ve beklentileri, kaynakların kurumun yetenekleri ve öncelikleri doğrultusunda nasıl tahsis edileceğini şekillendirmeye yardımcı olur.

Entegre düşünce, Kaynak Kullanma sürecinde kilit bir rol oynar ve insan kaynaklarının yanı sıra finansal ve teknolojik kaynakların da bütüncül bir şekilde ele alınmasını sağlar. Bu yaklaşım, kaynak kullanımının doğal çevre, yapısal çevre, ekonomi, toplum ve yönetim üzerindeki etkilerini de dikkate alır. Farklı kaynakların nasıl etkileşimde bulunduğunu ve bu kaynakların bir arada kullanımıyla ek değer yaratma ya da potansiyel maliyetler doğurma olasılığını değerlendirir. Çok yönlü bir bakış açısıyla, kurumlar kaynak tahsis süreçlerinin kalitesini artırır, hem acil talepleri hem de uzun vadeli sürdürülebilirliği yönetir.

Bu sürecin bir diğer kritik unsuru, kaynak tahsisinin kurumsal hedeflerle uyumlu olmasını sağlamaktır. Bu sayede, kaynakların kapsayıcı ve sürdürülebilir bir şekilde kullanılmasını güvence altına almakla kalmaz, aynı zamanda kurumun misyonuna katkıda bulunulmasını da sağlar. Kurum operasyonlarının kalitesi, kaynakları etkili bir şekilde kullanma becerisini doğrudan etkiler; israfı en aza indirir ve paydaşlar/vatandaşlar için yaratılan değeri maksimize eder.

Kaynak Kullanma sürecine iyi yönetim ilkelerini entegre etmek, kaynak kullanımını izlemek için etkili sistemler oluşturmayı gerektirir. Kaynakların stratejik hedeflerle ve paydaş beklentileriyle uyumlu olarak tahsis edilmesi sağlanmalıdır. Bu süreç, kaynak tahsisinin farklı paydaş gruplarına olan etkilerini değerlendirmeyi, adil bir dağılımı gözetmeyi ve kaynak kullanımının kısa ve uzun vadeli etkilerini dikkate almayı içerir. İyi yönetim ilkelerinin benimsenmesi, kaynak kullanımının yalnızca verimli değil, aynı zamanda adil ve kurumsal hedeflerle uyumlu olmasını güvence altına alır.

**Entegre düşünce,
Kaynak Kullanma
sürecinde kilit bir
rol oynar ve insan
kaynaklarının yanı sıra
finansal ve teknolojik
kaynakların da
bütüncül bir şekilde ele
alınmasını sağlar.**

Kaynak Kullanma sürecinin etkinliği, aşağıdaki iyi yönetim ilkeleri doğrultusunda yönlendirilebilir:

Tutarlılık: Kaynak tahsisinin, küresel, ulusal ve yerel önceliklerle, ayrıca kurumsal planlar ve hedeflerle uyumlu olması, sistem ve yöntemlerle sağlanmalıdır. Kaynak yönetiminin tutarlılığını güvence altına alacak kurallar ve denetim mekanizmaları oluşturulmalıdır.

Sorumluluk ve Duyarlılık: Kurumlar, kaynakların sorumlu bir şekilde kullanılmasını sağlamak için yetkin bireyler görevlendirmelidir. Kaynakların tahsis edilmesi ve kullanılması, uzun vadeli sürdürülebilirlik hedefleri gözetilerek yapılmalıdır.

Hesap Verebilirlik: Kaynak kullanımı, öncelikler, planlar ve hedeflerle karşılaştırılarak ölçülmelidir. Kaynak akışını kesintiye uğratabilecek riskleri yönetmek için mekanizmalar oluşturulmalı, düzenli bilgilendirmeler ve önleyici mekanizmalar, kaynakların kötüye kullanımını, israfını ve kaybını önlemeye yardımcı olmalıdır.

Adillik ve Kapsayıcılık: Kurumlar, kaynak tahsisinin tüm paydaşların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak yapılmasını sağlamalıdır. Sistemler, kaynaklara erişimde eşit fırsatlar sunmayı teşvik etmeli ve kaynak tahsis süreci adillik ve kapsayıcılık açısından düzenli olarak izlenmelidir.

Şeffaflık: Kurumlar, kaynakların nasıl tahsis edildiğini ve kullanıldığını aktif bir şekilde paylaşmalı, kaynak kullanımı ve performansı ile ilgili planlar ve hedeflere dair paydaşların açık bilgiye erişimini sağlamalıdır.

Etkililik ve Verimlilik: Kurumlar, alınan kararların sosyal, çevresel, ekonomik ve kaynaklara olan etkilerini ölçmek ve değerlendirmek için mekanizmalar geliştirmelidir. Kaynakların verimli bir şekilde kullanılması, planlanan sonuçlara ulaşmaya katkıda bulunurken, israfı ve olumsuz etkileri en aza indirmelidir.

Katılım ve Yayılım: Kurumlar, farklı kaynakların harekete geçirilmesini kolaylaştıran ve bu kaynakların kullanımı konusunda şeffaflık ve hesap verebilirlik sağlayan mekanizmalar oluşturmalıdır. Paydaşlardan geri bildirim almak ve kaynak kullanımını sürekli izlemek ve iyileştirmek için katılım süreçleri sağlanmalıdır.

Kaynak Kullanma sürecine iyi yönetim ilkelerinin entegre edilmesi, kurumların kaynaklarını etkili, adil ve sürdürülebilir bir şekilde kullanmalarını sağlar. Bu süreç, kaynakların tahsisi ve kullanımı süreçlerinde şeffaflık ve hesap verebilirliği desteklerken, kurumun uzun vadeli sürdürülebilirliğine katkıda bulunur. Aynı zamanda, kaynakların nasıl tahsis edildiği ve kullanıldığı konusunda paydaşlar için güven inşa eder ve bu süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlar.

Kaynak Kullanma sürecine iyi yönetim ilkelerinin entegre edilmesi, kurumların kaynaklarını etkili, adil ve sürdürülebilir bir şekilde kullanmalarını sağlar.

Bu süreç, kaynakların tahsisi ve kullanımı süreçlerinde şeffaflık ve hesap verebilirliği desteklerken, kurumun uzun vadeli sürdürülebilirliğine katkıda bulunur.

Kaynak Kullanma • Tutarlılık • Yapı ve Yön

43/84

1 Kaynak kullanım planının hedef ve kaynak planlamasına uygunluğu değerlendirildi.	2 Kaynak kullanım adımlarının etik, bilimsel ve mesleki standartlarla uyumlu olması gerekliliği tanımlandı.	3 Uygulama planının ulusal ve bölgesel politika ve planlarla uyumlu olacağı tanımlandı. SKA'lar, Ulusal Kalkınma Planları, Bölgesel ve İl Stratejik planlarıyla tutarlılığı güvence altına alındı.	4 Uygulama planının ve elde edilecek sonuçların öngörülenlerle uyumunu takip edecek mekanizmalar tanımlandı.	5 Uyumsuzluklar için iyileştirme yaklaşımlarının nasıl oluşturulacağı tanımlandı. Süreç ve performans uyumunu gözeterek iç denetim mekanizması oluşturuldu.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:
%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100
= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

Kaynak Kullanma • Tutarlılık • Uygulama

44/84

1 Yürütülen faaliyetlerde ilgili etik, bilimsel ve mesleki standartlarla uyum sağlanıyor, ilgili kriterler karşılanıyor.	2 Yürütülen faaliyetlerde ulusal ve bölgesel politika ve planlarla uyum sağlanıyor, ilgili kriterler karşılanıyor.	3 Yürütülen faaliyetlerde ulusal ve uluslararası düzenleyici çerçevelerle, SKA'lar, Ulusal Kalkınma Planları, Bölgesel ve İl Stratejik planlarıyla uyum sağlanıyor, ilgili kriterler karşılanıyor.	4 Yürütülen faaliyetler ile ilgili kullanılan süreç akışları, kaynaklar ve elde edilen sonuçlar iç denetim raporlaması ile gözden geçiriliyor.	5 Yürütülen faaliyetlerde iç denetim raporlarına göre gerekli düzenleme ve güncellemeler gerçekleştiriliyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:
%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100
= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

Kaynak Kullanma • Tutarlılık • Ölçme ve Değerlendirme

45/84

1 Yürütülen faaliyetlerin ilgili etik, bilimsel ve mesleki standartlarla uyum performansı ölçülüyor.	2 Yürütülen faaliyetlerin ulusal ve bölgesel politika ve planlarla uyum performansı iç denetim tarafından ölçülüyor.	3 Yürütülen faaliyetlerin ulusal ve uluslararası düzenleyici çerçevelerle, SKA'lar, Ulusal Kalkınma Planları, Bölgesel ve İl Stratejik planlarıyla uyum performansı iç denetim tarafından ölçülüyor.	4 İç denetim raporlarının yöneticilere iletilerek düzenli olarak değerlendirilmesi sağlanıyor.	5 İç denetim raporları ve ölçüm sonuçlarına göre hedef kitleye erişim, iş yapma yöntemi, kaynak kullanımı ve iletişim konularında iyileştirmeler gerçekleştiriliyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:
%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100
= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

İlke Olgunluk Düzeyi = (Yapı ve Yön Skoru + Uygulama Skoru + Ölçme ve Değerlendirme Skoru) ÷ 3 =

Kaynak Kullanma • Sorumluluk ve Duyarlılık • Yapı ve Yön

46/84

1 Kaynak kullanım planı için gerekli kurumsal yapıların durumu değerlendirildi, gerekli ise yapılar oluşturuldu.	2 Uygulamada görev dağılımı, liyakat ve yetkilerin tanımları oluşturuldu. Gerekli bilgilendirme, eğitim ve araçlar sunuldu.	3 Kaynak kullanımında önceliklendirilen risklerin ve fırsatların nasıl yönetileceği ve konuların sorumluları belirlendi. Risk ve fırsat alanlarına ilişkin ölçüm kriterleri belirlendi ve izleme yaklaşımı oluşturuldu (Kilit Performans Göstergeleri).	4 Kaynak kullanımı işleyiş sürecinde sosyal, çevresel, ekonomik ve kaynak kullanımı yönünde yetkin kişilerin görevlendirilmesi sağlanıyor.	5 Kaynak kullanım kararlarını ya da planlarını uygulamakla görevlendirilen kişi ve ekiplere bilgilendirme yapılıyor, kaynak devamlılığını sağlayacak mekanizmalar/alternatifler geliştiriliyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

Kaynak Kullanma • Sorumluluk ve Duyarlılık • Uygulama

47/84

1 Kaynak kullanım planı ile ilgili görev ve sorumluluklar ve zaman planlaması, ilgili kişi ve taraflarla uzlaşarak netleştirildi.	2 Uygulamada kaynak ve faaliyet planlaması yapılıyor, önemleri de değerlendirilerek önceliklendiriliyor.	3 Kaynak kullanımı işleyişinde paydaş etkileşimi (uygulama aşamasında, süreçte anlık ve/veya kalıcı, olumlu veya olumsuz) sürekli değerlendiriliyor, ölçülüyor.	4 Uygulama planının sosyal, çevresel, ekonomik ve kaynak kullanım etkileşim düzeyi değerlendiriliyor.	5 Uygulama planındaki gelişim ve değerlendirmelere göre sorumluluk alanları ve görevler, paydaşların etkileşim düzeyleri de gözeticilerle gerekliyse güncelleniyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

Kaynak Kullanma • Sorumluluk ve Duyarlılık • Ölçme ve Değerlendirme

48/84

1 Kaynak kullanımındaki tüm sorumluların performans göstergeleri belirlendi ve veri akışı düzenlendi.	2 Tüm taraflar ve sorumlulardan düzenli raporlar alınıyor.	3 Raporlar plana göre karşılaştırmalı olarak değerlendiriliyor.	4 Raporlara göre gelişim ve sorumluluk alanları bazında geri bildirim gerçekleştiriliyor.	5 Sorumluların ilgili alandaki görevleri ile ilgili pilot uygulama ve/veya tatbikatlar düzenli olarak yapılıyor. Sonuca göre değerlendirme ve iyileştirmeler yapılıyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

İlke Olgunluk Düzeyi

= (Yapı ve Yön Skoru + Uygulama Skoru + Ölçme ve Değerlendirme Skoru) ÷ 3 =

Kaynak Kullanma • Hesap Verebilirlik • Yapı ve Yön

49/84

1 Kaynak kullanım planı ve işleyişi ile kullanılan kaynakların ve elde edilen sonuçların düzenli olarak açıklanmasını sağlayacak mekanizmalar tanımlandı.	2 Kaynak kullanım planının ve kullanılan yöntem ve faaliyetlerin ulusal ve uluslararası düzenleyici çerçevelere uygunluğunu izleyecek mekanizmalar tanımlandı.	3 Kaynak kullanımında uygunsuzluk, sorun ve risklerin yönetimi için mekanizmalar tanımlandı. Uygunsuzluklar ihmal ve yetkiyi kötüye kullanma kaynaklı ise sorumlular hakkında yasal süreçlerin nasıl işletileceği tanımlandı.	4 Ortaya çıkan uygunsuzluklar, sorunlar ve riskler ile ilgili iyileştirme yaklaşımlarının nasıl belirleneceği ve nasıl paylaşılabileceği tanımlandı.	5 Kaynak kullanım planının ne aşamada olduğu, planlanan ve gerçekleşen duruma ilişkin bilgilendirme sistemi ve rapor altyapısı oluşturuldu.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

Kaynak Kullanma • Hesap Verebilirlik • Uygulama

50/84

1 Kaynak kullanım planının hedefleri, kaynak ihtiyacı ve gerçekleştirme süresi paydaşların erişim sağlayabileceği şekilde raporlanıyor.	2 Kaynak kullanım adımları tüm paydaşlar tarafından izlenebilen bir platformda düzenli şekilde paylaşıyor.	3 Yürütülen faaliyetlerin adımları (iş birliği ve ihale yapılan taraflar) ve sonuçlarına dair bilgiler, riskler ile birlikte düzenli, kıyaslamalı ve uygun açıklamalarla kilit paydaşlara raporlanıyor.	4 Faaliyetlerle ilgili gerçekleşen aşamalar planla kıyaslamalı, risk unsurlarına ilişkin değerlendirmeler içerecek şekilde sunuluyor ve varsa farklar/güncellemeler raporlanıyor.	5 Kaynak kullanımı ile ilgili gerçekleşen aşamalar dış denetim tarafından inceleniyor/değerlendiriliyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

Kaynak Kullanma • Hesap Verebilirlik • Ölçme ve Değerlendirme

51/84

1 Kaynak kullanımı ölçüm ve değerlendirme kriterleri açıklandı.	2 Ölçme ve değerlendirme çalışmaları ile ilgili düzenli olarak bilgi paylaşıyor.	3 Yapılan harcamalar bütçe ile kıyaslamalı olarak riskler ile birlikte raporlanıyor ve varsa farklar açıklanıyor.	4 Gerçekleşen durum, senaryo yaklaşımı ile değerlendirilerek riskler, plana uyum ve olası gerçekleştirmeler her aşamada kilit paydaşlara raporlanıyor.	5 Dış denetim raporlarına yönelik geliştirme ve iyileştirme faaliyetleri gerçekleştiriliyor. Dış denetim raporu ve iyileştirme adımları kilit paydaşlara raporlanıyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

İlke Olgunluk Düzeyi = **(Yapı ve Yön Skoru + Uygulama Skoru + Ölçme ve Değerlendirme Skoru) ÷ 3** =

Kaynak Kullanma • Adillik ve Kapsayıcılık • Yapı ve Yön

52/84

1 Kaynak kullanımı ile hedefler ve üretilecek değerde tüm toplumsal kesimlerin (nüfusun en az %85'inin) ihtiyaçlarının gözetilmesini güvence altına alan bir yaklaşım bulunuyor.	2 Kaynak kullanımındaki dağılımda, hedef kitle/ faydalanıcılar tanımı adillik ve kapsayıcılık gözetilerek yapıldı.	3 Kaynak kullanım planlaması sürecinde erişim ve faydalanma imkânlarında sosyal ve mekansal kapsayıcılık ve fırsat eşitliğini gözetmek için kurumsal süreçler tanımlı bir şekilde bulunuyor.	4 Tüm toplumsal kesimlerin kaynak kullanımı konusunda talep, itiraz ve şikayetlerinin yanıtlanması için mekanizmalar bulunuyor.	5 Kaynak kullanımının gerçekleştirilmesi, tekrarlanabilirliğini ve sürdürülebilirliğini sağlayacak fırsat eşitliği ilkesini gözeterek kurallar, prosedürler ve yönetmelikler bulunuyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

Kaynak Kullanma • Adillik ve Kapsayıcılık • Uygulama

53/84

1 Kaynak kullanım planı, fırsat eşitliği ve kapsayıcılığı gözeterek anlayış ve akış ile geliştirildi.	2 Uygulamalar, kaynak kullanımı ve önceliklendirmede kurgulanan sistemsel bakış ile yürütülüyor.	3 Sunulan hizmet ve uygulamanın tüm paydaşlara erişimi ve faydalanma fırsatının eşitlenmesi amacıyla sistemin çalışması güvence altına alındı. Kurallara ve sisteme uyum denetleniyor.	4 Uygulama sürecinde tüm toplumsal kesimlerin talep, itiraz ve şikayetleri yanıtlanıyor.	5 Uygulama sürecinde gelen talep, itiraz, şikayet ve öneriler ile ölçüm sonuçları değerlendirilerek, işleyiş ve plan gerekirse güncelleniyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

Kaynak Kullanma • Adillik ve Kapsayıcılık • Ölçme ve Değerlendirme

54/84

1 Paydaşların süreç ve adımlarla ilgili şikayet ve önerilerini sunma mekanizması ve ölçüm metrikleri bulunuyor.	2 Paydaşların süreç ve adımlarla ilgili şikayet ve önerilerini sunma mekanizması işletiliyor.	3 Ölçme ve değerlendirme çalışmalarında, yararlanıcıların erişimleri ve çeşitliliği ölçülüyor, değerlendiriliyor, tüm toplumsal kesimlerle ilgili veri toplanıyor.	4 Veriler değerlendirilerek, performansı artırıcı yeni uygulama veya geliştirmeler planlanıyor.	5 Fırsat eşitliği, çeşitlilik, sosyal ve mekansal kapsayıcılığı geliştirmek adına pilot çalışmalarla beslenen iyileştirmeler yapılıyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

İlke Olgunluk Düzeyi

= (Yapı ve Yön Skoru + Uygulama Skoru + Ölçme ve Değerlendirme Skoru) ÷ 3 =

Kaynak Kullanma • Şeffaflık • Yapı ve Yön

55/84

1 Uygulama planının hedefleri, kaynak ihtiyacı, gerçekleştirme süresi, paydaşların erişim sağlayabileceği platform ve iletişim kanalları belirlendi.	2 Kaynak kullanımı sonuçlarının paylaşılacağı format tanımlandı.	3 Yürütülecek faaliyetler ile ilgili bilginin düzenli olarak paylaşılmasını sağlayacak mekanizmalar tanımlandı.	4 Uygulamalar ile ilgili hangi işler için ihale yönteminin kullanılacağı ve ihale sonuçlarının nasıl açıklanacağı belirlendi.	5 Uygulama planının hayata geçirilmesi için yapılan fizibilite çalışması (özet) ve faaliyet bütçesi (özet) paydaşlar ile paylaşıldı.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:
%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100
= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

Kaynak Kullanma • Şeffaflık • Uygulama

56/84

1 Uygulama planının hedefleri, kaynak ihtiyacı ve gerçekleştirme süresi paydaşların erişim sağlayabileceği şekilde paylaşıldı.	2 Kaynak kullanım ile ilgili aşamalar ve sonuçlar, tüm paydaşlar tarafından izlenebilen bir platformda düzenli şekilde paylaşılıyor.	3 Paylaşılan bilgi, faaliyetlerin hedeflerle ilgili sonuçlarını yansıtır.	4 Yürütülen faaliyetlerin adımları (iş birliği ve ihale yapılan taraflar) ve sonuçlarına dair bilgiler düzenli, kıyaslamalı ve uygun açıklamalarla paylaşıyor.	5 Faaliyetlerle ilgili gerçekleşen aşamalar planla kıyaslamalı olarak sunuluyor ve varsa farklar/güncellemeler açıklanıyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:
%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100
= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

Kaynak Kullanma • Şeffaflık • Ölçme ve Değerlendirme

57/84

1 Kaynak kullanımı planına göre hedef ve yaratılacak değere ilişkin sayısal hedefler tanımlandı ve açıklandı.	2 Mevcut duruma ilişkin veriler ve durum ölçülüyor ve düzenli olarak raporlanıyor.	3 Kaynak kullanımının izlenmesi, değerlendirilmesi ve kıyaslaması sağlanıyor.	4 Çalışmalar ile ilgili yapılan faaliyetler ve harcamalar, güncel verilerle bütçe/plan ile kıyaslamalı olarak sunuluyor ve varsa farklar açıklanıyor.	5 Tüm paydaşlar açısından sürecin tüm aşamaları izlenebilir, karşılaştırılabilir, standartlara, mevzuata ve uluslararası kriterlere uygunluk açısından değerlendirmeye uygun şekilde güncel verilerle açıklanıyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:
%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100
= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

İlke Olgunluk Düzeyi = (Yapı ve Yön Skoru + Uygulama Skoru + Ölçme ve Değerlendirme Skoru) ÷ 3 =

Kaynak Kullanma • Etkililik ve Verimlilik • Yapı ve Yön

58/84

1 Kaynak kullanımı ile ilgili riskler ve fırsat alanları belirlendi.	2 Uygulama için gerekli kaynaklar (zaman, kişi/saat, maliyet) tahsis edildi. Riskler ve fırsatlar, önemleri de değerlendirilerek önceliklendirildi.	3 Uygulama planının izlenmesi ve değerlendirilmesi için kıyaslamaya uygun raporların (öngörülen çıktılar, kaynak kullanımı, hedef kitle, elde edilen değer) neler olduğu belirlendi.	4 Uygulama planının işleyiş sürecinde sosyal, çevresel, ekonomik ve kaynak kullanımı yönünde etkilerin ölçülmesi ve değerlendirilmesi için mekanizma bulunuyor.	5 Pilot uygulama sonuçlarına göre kaynak kullanım planı iyileştirme ve gözden geçirme çalışmaları yapıldı. Kaynak girişinin devamlılığını sağlayacak mekanizma/yaklaşımlar geliştiriliyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:
%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100
= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

Kaynak Kullanma • Etkililik ve Verimlilik • Uygulama

59/84

1 Kaynak kullanımı için oluşturulan yapılar sağlıklı ve düzenli bir şekilde çalıştırılıyor.	2 Çalışmaların plana uygun şekilde gerçekleştirilmesi güvence altına alınıyor.	3 Uygulama adımları için kaynakların yeterliliği ve ilave kaynak ihtiyacı değerlendiriliyor. Planlama, kaynak kullanımı (zaman, kişi/saat, maliyet), yararlanıcı hedef kitle ve üretilecek değer/çıktı performansları yönetiliyor.	4 Plana uyum, performansa göre paydaşlarla iletişim, bilgilendirme ve gözden geçirme çalışmaları gerçekleştiriliyor.	5 İlerleme ve dinamiklerdeki gelişimlere göre kaynak kullanımında gerekiyse güncellemeler yapılıyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:
%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100
= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

Kaynak Kullanma • Etkililik ve Verimlilik • Ölçme ve Değerlendirme

60/84

1 Kaynak kullanım planına göre hedef ve yaratılacak değere ilişkin sayısal hedefler tanımlandı.	2 Mevcut duruma ilişkin veriler ve durum ölçülüyor ve düzenli olarak raporlanıyor.	3 Uygulama planının, paydaş bazında ve sürdürülebilirlik boyutları ile izlenmesi, değerlendirilmesi ve kıyaslanması sağlanıyor.	4 Hedefe ulaşma performansı ölçülüyor, raporlanıyor ve değerlendiriliyor.	5 Tüm paydaşlar açısından ve sürdürülebilirlik boyutları ile sonuçlar ve etkiler değerlendiriliyor, iyileştirmeler gerçekleştiriliyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:
%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100
= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

İlke Olgunluk Düzeyi = (Yapı ve Yön Skoru + Uygulama Skoru + Ölçme ve Değerlendirme Skoru) ÷ 3 =

Kaynak Kullanma • Katılım ve Yayılım • Yapı ve Yön

61/84

1 Kaynak kullanım planı tüm paydaşlarla paylaşıldı.	2 Kilit paydaşların uygulama öncesi kaynak kullanıma yönelik süreçle ilgili bilgilendirilmelerine yönelik yöntem ve yapı geliştirildi.	3 Kaynak geliştirme konusunda çeşitlilik ve kullanımda paydaşlar ve konu bazında dengein oluşması amacıyla değerlendirme toplantılarının düzenlenmesi sağlandı.	4 Görüş ve önerilerin uygulama planına yansıtılabilmesi için gerekli mekanizmalar oluşturuldu.	5 Tüm kilit paydaşlar için uygulama süreci ve görüşleri ile ilgili geri bildirim yapacakları mekanizmalar oluşturuldu.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

Kaynak Kullanma • Katılım ve Yayılım • Uygulama

62/84

1 Kaynak kullanım planının birlikte yürütüleceği kilit paydaşlar tanımı şeklinde bulunuyor.	2 İş birlikleri ve kilit paydaşların birlikte etkili ve verimli kaynak kullanımına uygun ortam ve çalışma düzeni oluşturuluyor.	3 İş birlikleri ve kilit paydaşlarla belirlenen çalışma düzeninde faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sağlanıyor.	4 İş birlikleri ve kilit paydaşların görüş ve öneriler sunması, birbirinden beslenmesi ve ortak öneriler geliştirmesi ve plana uygun çalışması sağlanıyor.	5 Gelen öneri ve ölçüm sonuçlarına göre güncelleme çalışmaları iş birlikleri ve kilit paydaşlarla birlikte gerçekleştiriliyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

Kaynak Kullanma • Katılım ve Yayılım • Ölçme ve Değerlendirme

63/84

1 Tüm iş birlikleri ve kilit paydaşlara erişim ve veri paylaşımı kriter ve yöntemleri belirlendi.	2 Toplantılara katılım ve veri paylaşım düzeyi ölçülüyor.	3 Sunulan önerilerin uygunluk oranı ve uygulamaya geçme performansı ölçülüyor.	4 Uygulamada rol alan tüm tarafların görüş, öneri ve değerlendirmeleri, anket veya geribildirim toplantıları ile alınıyor.	5 Veri temelli ve öneriler doğrultusunda oluşturulan iyileştirme adımları, pilot ve paydaş örneklemelerinde yapılan testler ile değerlendiriliyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

İlke Olgunluk Düzeyi = (Yapı ve Yön Skoru + Uygulama Skoru + Ölçme ve Değerlendirme Skoru) ÷ 3 =

Yönetim Süreci 4: Hizmet Sunma

Hizmet Sunma, kararların ve kaynak tahsislerinin hayata geçirildiği, kurumsal stratejilerin somut sonuçlara dönüştüğü yönetim sürecidir. Bu süreç, yatırımların yapılması, hizmetlerin sunulması ve denetimlerin gerçekleştirilmesi gibi kurumsal hedefleri uygulamak için gerekli tüm faaliyetleri kapsar. Başarılı bir hizmet sunumu, planların somut sonuçlara dönüştürülmesi için çeşitli birimler ve departmanlar arasında koordinasyon gerektirir. Bu aşamada, önceki süreçlerde alınan kararlar ve tahsis edilen kaynaklar, pratik zorlukları yenerek kurumsal hedeflerin etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlar.

Entegre düşünce, Hizmet Sunma sürecinde kritik bir rol oynar ve kararların kurumsal sosyal, çevresel, ekonomik ve operasyonel etkilerinin dikkate alınarak hayata geçirilmesini sağlar. Bu bütüncül yaklaşım, kurumların kısa vadeli hedeflerle uzun vadeli sürdürülebilirliği dengelemelerine yardımcı olur. Her hizmet sunma süreci, finansal, insan veya teknolojik kaynakların nasıl kullanıldığını ve bunların daha geniş kurumsal hedeflere nasıl katkıda bulunduğunu değerlendirmek açısından incelenmelidir.

Hizmet Sunma, kurumun farklı seviyeleri arasında düzenli iletişim ve iş birliğine büyük ölçüde bağlıdır. Net ve tutarlı iletişim ile uyumlu teşvik sistemleri, departmanlar ve ekiplerin faaliyetlerini ortak hedeflere uyumlu hale getirmelerini sağlar. Bu durum, kurumun bütünlüğünü ve genel verimliliğini artırır. Hem iç hem de dış paydaşlar arasında koordinasyon sağlanarak, tüm tarafların bilgilendirilmesi, katılımı ve ortak hedeflere yönelik çalışması sağlanabilir. Etkili hizmet sunumu, sadece görevlerin tamamlanması değil, bu görevlerin kurumun değer ve hedeflerini yansıtmasını da içerir. Tasarım odaklı düşüncenin, odak grupları aracılığıyla kullanılması, istenen sonuçların daha verimli ve etkili bir şekilde elde edilmesinde özellikle değerli olabilir.

Hizmet Sunma sürecinin bir diğer önemli yönü, kurumların ilerlemelerini takip etmelerine ve gerektiğinde düzeltmeler yapmalarına olanak tanıyan izleme faaliyetleridir. Düzenli gözlem ve analiz, iyileştirilmesi gereken alanların belirlenmesini, sorunların çözülmesini ve hizmet sunumunun stratejik hedeflerle uyumlu kalmasını sağlar. Bu yaklaşım sürekli geri bildirim döngüsü ile kurumların esnek ve duyarlı olmasını sağlarken, bir hizmet sunma yaklaşımı geliştirmelerine ve zorlukları aşmalarına yardımcı olur. Ayrıca, izleme süreçleri gelecekteki planlama ve karar almaya rehberlik edecek değerli veriler sunarak hizmet sunumunu aynı zamanda bir öğrenme süreci haline getirir.

Başarılı bir hizmet sunumu, planların somut sonuçlara dönüştürülmesi için çeşitli birimler ve departmanlar arasında koordinasyon gerektirir.

Tasarım odaklı düşüncenin, odak grupları aracılığıyla kullanılması, istenen sonuçların daha verimli ve etkili bir şekilde elde edilmesinde özellikle değerli olabilir.

Hizmet Sunma sürecinin etkinliği, aşağıdaki iyi yönetim ilkeleri doğrultusunda yönlendirilebilir:

Tutarlılık: Kurumlar, hizmet sunumu sırasında standartlardan, ilkelere ve planlardan sapmaları önlemek için denetim mekanizmaları geliştirmelidir. Süreç, küresel, ulusal ve yerel önceliklerle ve kurumsal hedeflerle uyumlu kalacak şekilde güncellenmeli ve değerlendirilmelidir.

Sorumluluk ve Duyarlılık: Hizmet sunumunun sorumluluğunu üstlenecek yetkin bireyler atanmalı ve hizmetin sosyal, çevresel, ekonomik faktörler göz önünde bulundurularak yürütüldüğünden emin olunmalıdır. Görevler ve sorumluluklar düzenli olarak gözden geçirilmeli ve hizmet sunumunun ilerleyişiyle uyumlu hale getirilmelidir.

Hesap Verebilirlik: Kurumlar, planlanan ve gerçekleşen sonuçları karşılaştırmak için izleme sistemleri oluşturmali, ortaya çıkan tutarsızlıklar için açıklamalar sunmalı ve sorunları çözmeye yönelik adımlar atmalıdır. Düzenli raporlamalar, yalnızca ilerlemeyi yansıtmakla kalmamalı, aynı zamanda gelecekteki sorunların önlenmesine yönelik çözümler için de öneriler sunmalıdır.

Adillik ve Kapsayıcılık: Hizmet sunumu, tüm paydaşlar için adil ve eşit erişim sağlamalıdır. Geri bildirim mekanizmaları, paydaşların katkılarını, şikayetlerini ve önerilerini değerlendirmeli, sürecin adil ve dengeli kalmasını sağlamalıdır.

Şeffaflık: Kurumlar, faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü ve kilit operasyonel kararlarla ilgili bilgileri açık bir şekilde paylaşmalıdır. Bu bilgiler, paydaşların süreçlere dair net bilgiye ulaşmasını sağlamak için kolayca erişilebilir olmalıdır.

Etkililik ve Verimlilik: Senaryo planlaması, pilot projeler ve risk yönetimi stratejileri uygulanarak hizmet sunumunun istenen değeri sağlaması güvence altına alınmalıdır. Kurumlar, kaynakların israfını en aza indirirken maksimum etki yaratmak için verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamalıdır.

Katılım ve Yayılım: Kurumlar, paydaş girdilerini içeren mekanizmalar geliştirerek önerileri değerlendirmeli ve elde edilen dersleri gelecek süreçlere entegre etmelidir. Hem iç hem de dış paydaşlarla etkileşim, sürekli iyileşmenin sağlanmasında kritik öneme sahiptir.

Hizmet Sunma sürecine iyi yönetim ilkelerinin entegre edilmesi, kurumların faaliyetlerini etkili bir şekilde yürütmelerini, uzun vadeli hedeflerle uyumlu hale getirmelerini ve öğrenme ve gelişim odaklı bir yaklaşımı benimsemelerini sağlar. Hizmet sunumu sadece görevlerin yerine getirilmesiyle sınırlı olmayıp, süreçlerin iyileştirilmesi, iş birliğinin artırılması ve kurumsal başarının sürdürülebilir şekilde desteklenmesi açısından önemli bir adım teşkil eder.

Hizmet Sunma sürecine iyi yönetim ilkelerinin entegre edilmesi, kurumların faaliyetlerini etkili bir şekilde yürütmelerini, uzun vadeli hedeflerle uyumlu hale getirmelerini ve öğrenme ve gelişim odaklı bir yaklaşımı benimsemelerini sağlar.

Hizmet Sunma • Tutarlılık • Yapı ve Yön

64/84

1 Uygulama planının hedef ve kaynak planlamasına uygunluğu değerlendirildi.	2 Uygulama adımlarının etik, bilimsel ve mesleki standartlarla uyumlu olması gerekliliği tanımlandı.	3 Uygulama planının ulusal ve bölgesel politika ve planlarla uyumlu olacağı tanımlandı. SKA'lar, Ulusal Kalkınma Planları, Bölgesel ve İl Stratejik planlarıyla tutarlılığı güvence altına alındı.	4 Uygulama planının ve elde edilecek sonuçların öngörülenlerle uyumunu takip edecek mekanizmalar tanımlandı.	5 Uyumsuzluklar için iyileştirme yaklaşımlarının nasıl oluşturulacağı tanımlandı. Süreç ve performans uyumunu gözetecek iç denetim mekanizması oluşturuldu.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:
%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100
Adım Skoru:	Adım Skoru:	Adım Skoru:	Adım Skoru:	Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

Hizmet Sunma • Tutarlılık • Uygulama

65/84

1 Yürütülen faaliyetlerde ilgili etik, bilimsel ve mesleki standartlarla uyum sağlanıyor, ilgili kriterler karşılanıyor.	2 Yürütülen faaliyetlerde ulusal ve bölgesel politika ve planlarla uyum sağlanıyor, ilgili kriterler karşılanıyor.	3 Yürütülen faaliyetlerde ulusal ve uluslararası düzenleyici çerçevelerle, SKA'lar, Ulusal Kalkınma Planları, Bölgesel ve İl Stratejik planlarıyla uyum sağlanıyor, ilgili kriterler karşılanıyor.	4 Yürütülen faaliyetler ile ilgili kullanılan süreç akışları, kaynaklar ve elde edilen sonuçlar iç denetim raporlaması ile gözden geçiriliyor.	5 Yürütülen faaliyetlerde iç denetim raporlarına göre gerekli düzenleme ve güncellemeler gerçekleştiriliyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:
%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100
Adım Skoru:	Adım Skoru:	Adım Skoru:	Adım Skoru:	Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

Hizmet Sunma • Tutarlılık • Ölçme ve Değerlendirme

66/84

1 Yürütülen faaliyetlerin ilgili etik, bilimsel ve mesleki standartlarla uyum performansı ölçülüyor.	2 Yürütülen faaliyetlerin ulusal ve bölgesel politika ve planlarla uyum performansı iç denetim tarafından ölçülüyor.	3 Yürütülen faaliyetlerin ulusal ve uluslararası düzenleyici çerçevelerle, SKA'lar, Ulusal Kalkınma Planları, Bölgesel ve İl Stratejik planlarıyla uyum performansı iç denetim tarafından ölçülüyor.	4 İç denetim raporlarının yöneticilere iletilerek düzenli olarak değerlendirilmesi sağlanıyor.	5 İç denetim raporları ve ölçüm sonuçlarına göre hedef kitleye erişim, iş yapma yöntemi, kaynak kullanımı ve iletişim konularında iyileştirmeler gerçekleştiriliyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:
%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100
Adım Skoru:	Adım Skoru:	Adım Skoru:	Adım Skoru:	Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

İlke Olgunluk Düzeyi = (Yapı ve Yön Skoru + Uygulama Skoru + Ölçme ve Değerlendirme Skoru) ÷ 3 =

Hizmet Sunma • Sorumluluk ve Duyarlılık • Yapı ve Yön

67/84

1 Uygulama planı için gerekli kurumsal yapıların durumu değerlendirildi, gerekli ise yapılar oluşturuldu.	2 Uygulamada görev dağılımı, liyakat ve yetkilerin tanımları oluşturuldu. Gerekli bilgilendirme, eğitim ve araçlar sunuldu.	3 Önceliklendirilen risklerin ve fırsatların nasıl yönetileceği ve konuların sorumluları belirlendi. Risk ve fırsat alanlarına ilişkin ölçüm kriterleri belirlendi ve izleme yaklaşımı oluşturuldu (Kilit Performans Göstergeleri).	4 Uygulama planının işleyiş sürecinde sosyal, çevresel, ekonomik ve kaynak kullanımı yönünde yetkin kişiler görevlendirildi.	5 Alınan kararları ve oluşturulan planları uygulamakla görevlendirilen kişi ve ekiplere bilgilendirme yapıldı, hedef/ değer ve çıktı üzerinde uzlaşma sağlandı. Görevlendirilen kişilerin performansının hangi dönemlerde ve nasıl değerlendirileceği belirlendi.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 == Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 == Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 == Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 == Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 == Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi == Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 ==				

Hizmet Sunma • Sorumluluk ve Duyarlılık • Uygulama

68/84

1 Uygulama planı ile ilgili görev, sorumluluklar ve zaman planlaması ilgili kişi ve taraflarla uzlaşım sağlanarak netleştirildi.	2 Uygulamada kaynak ve faaliyet planlaması yapıldı, önemleri de değerlendirilerek önceliklendirildi.	3 Uygulama planının işleyişinde paydaş (süreçte anlık ve/veya kalıcı olumlu veya olumsuz) etkileşimi sürekli değerlendiriliyor, ölçülüyor.	4 Uygulama planının sosyal, çevresel, ekonomik ve kaynak kullanımı etkileşim düzeyi değerlendiriliyor.	5 Uygulama planındaki gelişim ve değerlendirmelere göre sorumluluk alanları ve görevler, paydaşların etkileşim düzeyleri de gözetilerek gerekiyorsa güncelleniyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 == Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 == Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 == Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 == Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 == Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi == Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 ==				

Hizmet Sunma • Sorumluluk ve Duyarlılık • Ölçme ve Değerlendirme

69/84

1 Uygulamadaki tüm sorumluların performans göstergeleri belirlendi ve veri akışı düzenlendi.	2 Tüm taraflar ve sorumlulardan düzenli raporlar alınıyor.	3 Raporlar plana göre karşılaştırmalı olarak değerlendiriliyor.	4 Raporlara göre gelişim ve sorumluluk alanları bazında geri bildirim gerçekleştiriliyor.	5 Sorumluların ilgili alandaki görevleri ile ilgili pilot uygulama ve/veya tatbikatlar düzenli olarak yapılıyor. Sonuca göre değerlendirme ve iyileştirmeler yapılıyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 == Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 == Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 == Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 == Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 == Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi == Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 ==				

İlke Olgunluk Düzeyi = (Yapı ve Yön Skoru + Uygulama Skoru + Ölçme ve Değerlendirme Skoru) ÷ 3 =

Hizmet Sunma • Hesap Verebilirlik • Yapı ve Yön

70/84

1 Uygulama planı ve işleyişini, kullanılan kaynakların ve elde edilen sonuçların düzenli olarak açıklanmasını sağlayacak mekanizmalar tanımlandı.	2 Uygulama planının ve kullanılan yöntem ve faaliyetlerin ulusal ve uluslararası düzenleyici çerçevelere uygunluğunu izleyecek mekanizmalar tanımlandı.	3 Uygulama planında uygunsuzluk, sorun ve risklerin yönetimi için mekanizmalar tanımlandı. (Uygunsuzluklar ihmal ve yetkiyi kötüye kullanma kaynaklı ise sorumlular hakkında yasal süreçlerin nasıl işletileceği tanımlandı).	4 Ortaya çıkan uygunsuzluklar, sorunlar ve riskler ile ilgili iyileştirme yaklaşımlarının nasıl belirleneceği ve nasıl paylaşılabileceği tanımlandı.	5 Uygulama planının ne aşamada olduğu, planlanan ve gerçekleşen duruma ilişkin bilgilendirme sistematigi ve rapor altyapısı oluşturuldu.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

Hizmet Sunma • Hesap Verebilirlik • Uygulama

71/84

1 Uygulama planının hedefleri, kaynak ihtiyacı ve gerçekleştirme süresi paydaşların erişim sağlayabileceği şekilde raporlandı.	2 Uygulama adımları, tüm paydaşlar tarafından izlenebilen bir platformda düzenli şekilde paylaşıyor.	3 Yürütülen faaliyetlerin adımları (iş birliği ve ihale yapılan taraflar) ve sonuçlarına dair bilgiler, riskler ile birlikte düzenli, kıyaslamalı ve uygun açıklamalarla kilit paydaşlara raporlanıyor.	4 Faaliyetlerle ilgili gerçekleşen aşamalar planla kıyaslamalı, risk unsurlarına ilişkin değerlendirmeler içerecek şekilde sunuluyor ve varsa farklar/güncellemeler raporlanıyor.	5 Faaliyetlerle ilgili gerçekleşen aşamalar dış denetim tarafından inceleniyor ve değerlendiriliyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

Hizmet Sunma • Hesap Verebilirlik • Ölçme ve Değerlendirme

72/84

1 Uygulamanın ölçme ve değerlendirme kriterleri açıklandı.	2 Ölçme ve değerlendirme çalışmaları ile ilgili düzenli olarak bilgi paylaşıyor.	3 Yapılan harcamalar bütçe ile kıyaslamalı olarak riskler ile birlikte raporlanıyor ve varsa farklar açıklanıyor.	4 Gerçekleşen durum, senaryo yaklaşımı ile değerlendirilerek riskler, plana uyum ve olası gelişmeler her aşamada kilit paydaşlara raporlanıyor.	5 Dış denetim raporlarına yönelik geliştirme ve iyileştirme faaliyetleri gerçekleştiriliyor. Dış denetim raporu ve iyileştirme adımları kilit paydaşlara raporlanıyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

İlke Olgunluk Düzeyi

= (Yapı ve Yön Skoru + Uygulama Skoru + Ölçme ve Değerlendirme Skoru) ÷ 3 =

Hizmet Sunma • Adillik ve Kapsayıcılık • Yapı ve Yön

73/84

1 Uygulama sonucu hedefler ve üretilecek değerler tüm toplumsal kesimlerin (nüfusun en az %85'inin) ihtiyaçlarının gözetilmesini güvence altına alan bir yaklaşım bulunuyor.	2 Hedef kitle/faydalanıcılar tanımı adillik ve kapsayıcılık gözetilerek yapıldı.	3 Uygulama sürecinde erişim ve faydalanma imkânlarında sosyal ve mekansal kapsayıcılık ve fırsat eşitliğini gözetmek için kurumsal süreçler tanımlı bir şekilde bulunuyor.	4 Tüm toplumsal kesimlerin uygulama konusunda talep, itiraz ve şikayetlerinin yanıtlanması için mekanizmalar bulunuyor.	5 Uygulamanın gerçekleştirilmesi ve tekrarlanabilirliğini sağlayacak fırsat eşitliği ilkesini gözetken kural, prosedür ve yönetmelikler bulunuyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

Hizmet Sunma • Adillik ve Kapsayıcılık • Uygulama

74/84

1 Uygulama planı, fırsat eşitliği ve kapsayıcılığı gözetken anlayış ve akış ile geliştirildi.	2 Kaynak kullanımı ve önceliklendirmede kurgulanan sistemsel bakış ile uygulamalar yürütülüyor.	3 Sunulan hizmet ve uygulamanın tüm paydaşlara erişimi ve faydalanma fırsatının eşitlenmesi amacıyla sistemin çalışması güvence altına alındı. Kurallara ve sisteme uyum denetleniyor.	4 Uygulama sürecinde tüm toplumsal kesimlerin talep, itiraz ve şikayetleri yanıtlanıyor.	5 Gelen talep, itiraz, şikayet ve öneriler ile ölçüm sonuçları değerlendirilerek, işleyiş ve plan gerektiğinde güncelleniyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

Hizmet Sunma • Adillik ve Kapsayıcılık • Ölçme ve Değerlendirme

75/84

1 Paydaşların süreç ve adımlarla ilgili şikayet ve önerilerini sunma mekanizması ve ölçüm metrikleri bulunuyor.	2 Paydaşların süreç ve adımlarla ilgili şikayet ve önerilerini sunma mekanizması işletiliyor.	3 Ölçme ve değerlendirme çalışmalarında, yararlanıcıların erişimleri ve çeşitliliği ölçülüyor, değerlendiriliyor, tüm toplumsal kesimlerle ilgili veri toplanıyor.	4 Veriler değerlendirilerek, performansı artırıcı yeni uygulama veya geliştirmeler planlanıyor.	5 Fırsat eşitliği, çeşitlilik, sosyal ve mekansal kapsayıcılığı geliştirmek adına pilot çalışmalarla beslenen iyileştirmeler yapılıyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

İlke Olgunluk Düzeyi = (Yapı ve Yön Skoru + Uygulama Skoru + Ölçme ve Değerlendirme Skoru) ÷ 3 =

Hizmet Sunma • Şeffaflık • Yapı ve Yön

76/84

1 Uygulama planının hedefleri, kaynak ihtiyacı, gerçekleşme süresi, paydaşların erişim sağlayabileceği platform ve iletişim kanalları belirlendi.	2 Uygulama adımlarının sonuçlarının paylaşılacağı format tanımlandı.	3 Yürütülecek faaliyetler ile ilgili bilginin düzenli olarak paylaşılmasını sağlayacak mekanizmalar tanımlandı.	4 Uygulamalar ile ilgili hangi işler için ihale yönteminin kullanılacağı ve ihale sonuçlarının nasıl açıklanacağı belirlendi.	5 Uygulama planının hayata geçirilmesi için yapılan fizibilite çalışması (özet) ve faaliyet bütçesi (özet) paydaşlar ile paylaşıldı.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:
%0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	%0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	%0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	%0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	%0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

Hizmet Sunma • Şeffaflık • Uygulama

77/84

1 Uygulama planının hedefleri, kaynak ihtiyacı ve gerçekleşme süresi paydaşların erişim sağlayabileceği şekilde paylaşıldı.	2 Uygulama adımları, tüm paydaşlar tarafından izlenebilen bir platformda düzenli olarak paylaşıyor.	3 Paylaşılan bilgi, faaliyetlerin hedeflerle ilgili sonuçlarını yansıtır.	4 Yürütülen faaliyetlerin adımları (iş birliği ve ihale yapılan taraflar) ve sonuçlarına dair bilgiler düzenli, kıyaslamalı ve uygun açıklamalarla paylaşıyor.	5 Faaliyetlerle ilgili gerçekleşen aşamalar planla kıyaslamalı olarak sunuluyor ve varsa farklar/güncellemeler açıklanıyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:
%0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	%0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	%0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	%0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	%0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

Hizmet Sunma • Şeffaflık • Ölçme ve Değerlendirme

78/84

1 Uygulama planına göre hedef ve yaratılacak değere ilişkin sayısal hedefler tanımlandı ve açıklandı.	2 Mevcut duruma ilişkin veriler ve durum ölçülüyor ve düzenli olarak raporlanıyor.	3 Uygulama planının izlenmesi, değerlendirilmesi ve kıyaslanması sağlanıyor.	4 Çalışmalar ile ilgili yapılan faaliyetler ve harcamalar güncel verilerle bütçe/plan ile kıyaslamalı olarak sunuluyor ve varsa farklar açıklanıyor.	5 Ölçme ve değerlendirme çalışmaları sonucu gerçekleşen durum, plana göre olası gerçekleşme düzeyi ile (senaryo bakışı gibi) her aşamada paydaşların izleyebileceği şekilde paylaşıyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:
%0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	%0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	%0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	%0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:	%0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

İlke Olgunluk Düzeyi

= (Yapı ve Yön Skoru + Uygulama Skoru + Ölçme ve Değerlendirme Skoru) ÷ 3 =

Hizmet Sunma • Etkililik ve Verimlilik • Yapı ve Yön

79/84

1 Uygulama ile ilgili riskler ve fırsat alanları belirlendi.	2 Uygulama planı için gerekli kaynaklar (zaman, kişi/saat, maliyet) tahsis edildi. Riskler ve fırsatlar, önemleri de değerlendirilerek önceliklendirildi.	3 Uygulama planının izlenmesi ve değerlendirilmesi için kıyaslamaya uygun raporların (öngörülen çıktılar, kaynak kullanımı, hedef kitle, elde edilen değer) neler olduğu belirlendi.	4 Uygulama planının işleyiş sürecinde sosyal, çevresel, ekonomik ve kaynak kullanımı yönünde etkilerin ölçülmesi ve değerlendirilmesi için mekanizma bulunuyor.	5 Uygulama planı raporları ve pilot uygulama sonuçları değerlendirmesi sonrası iyileştirme ve gözden geçirme çalışmaları yapıldı.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 == Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 == Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 == Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 == Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 == Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi == Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 ==				

Hizmet Sunma • Etkililik ve Verimlilik • Uygulama

80/84

1 Uygulama için oluşturulan yapılar sağlıklı ve düzenli şekilde çalıştırılıyor.	2 Çalışmaların plana uygun şekilde gerçekleştirilmesi güvence altına alınıyor.	3 Uygulama adımları için kaynakların yeterliliği ve ilave kaynak ihtiyacı değerlendiriliyor. Planlama, kaynak kullanımı (zaman, kişi/saat, maliyet), yararlanıcı hedef kitle ve üretilecek değer/çıktı performansları yönetiliyor.	4 Plana uyum, performansa göre paydaşlarla iletişim, bilgilendirme ve gözden geçirme çalışmaları gerçekleştiriliyor.	5 İlerleme ve dinamiklerdeki gelişimlere göre uygulama planında gerekliyse güncellemeler yapılıyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 == Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 == Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 == Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 == Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 == Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi == Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 ==				

Hizmet Sunma • Etkililik ve Verimlilik • Ölçme ve Değerlendirme

81/84

1 Uygulama sonucu hedef ve yaratılacak değere ilişkin sayısal hedefler tanımlandı. Performans göstergeleri, veri erişim ve kaynak planlaması yapıldı.	2 Mevcut duruma ilişkin veriler ve durum ölçülüyor/ raporlanıyor, düzenli raporlamalar gerçekleştiriliyor.	3 Uygulama planının, paydaş bazında ve sürdürülebilirlik boyutları ile izlenmesi, değerlendirilmesi ve kıyaslaması sağlanıyor.	4 Hedefe ulaşma performansı ölçülüyor, raporlanıyor ve değerlendiriliyor.	5 Tüm paydaşlar açısından ve sürdürülebilirlik boyutları ile sonuçlar ve etkiler değerlendiriliyor, iyileştirmeler gerçekleştiriliyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 == Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 == Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 == Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 == Adım Skoru:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 == Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi == Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 ==				

İlke Olgunluk Düzeyi = (Yapı ve Yön Skoru + Uygulama Skoru + Ölçme ve Değerlendirme Skoru) ÷ 3 =

Hizmet Sunma • Katılım ve Yayılım • Yapı ve Yön

82/84

1 Uygulama planı tüm paydaşlarla paylaşıldı.	2 Kilit paydaşların uygulama öncesi süreç ve ilgili konu hakkında bilgilendirilmelerine yönelik yöntem ve yapı geliştirildi.	3 İstişarelerin etkileşimli (çalıştay, odak grup, vb.) bir şekilde yürütülmesi sağlandı. İstişareye katılan paydaşların listesi paylaşıldı.	4 İstişareye katılan tüm kilit paydaşların görüşleri, detaylı planlama yapılırken veya faaliyetlere başlangıç aşamasında değerlendirildi.	5 Tüm kilit paydaşlar için uygulama süreci ve görüşleri ile ilgili geri bildirim yapacakları mekanizmalar oluşturuldu.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:
%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100
= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

Hizmet Sunma • Katılım ve Yayılım • Uygulama

83/84

1 Uygulama planının birlikte yürütüleceği kilit paydaşlar tanımlandı.	2 İş birlikleri ve kilit paydaşların birlikte etkili ve verimli çalışmasına uygun ortam ve çalışma düzeni oluşturuluyor.	3 İş birlikleri ve kilit paydaşlarla belirlenen çalışma düzeninde faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sağlanıyor.	4 İş birlikleri ve kilit paydaşların görüş ve öneriler sunması, birbirinden beslenmesi ve ortak öneriler geliştirmesi ve plana uygun çalışması sağlanıyor.	5 Gelen öneri ve ölçüm sonuçlarına göre güncelleme çalışmaları iş birlikleri ve kilit paydaşlarla birlikte gerçekleştiriliyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:
%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100
= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

Hizmet Sunma • Katılım ve Yayılım • Ölçme ve Değerlendirme

84/84

1 Tüm iş birlikleri ve kilit paydaşlara erişim ve veri paylaşımı kriter ve yöntemleri belirlendi.	2 Toplantılara katılım ve veri paylaşım düzeyi ölçülüyor.	3 Sunulan önerilerin uygunluk oranı ve uygulamaya geçme performansı ölçülüyor.	4 Uygulamada rol alan tüm tarafların görüş, öneri ve değerlendirmeleri, anket veya geribildirim toplantıları ile alınıyor.	5 Veri temelli ve öneriler doğrultusunda oluşturulan iyileştirme adımları, pilot ve paydaş örneklemelerinde yapılan testler ile değerlendiriliyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:
%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100
= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:	= Adım Skoru:
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 =				

$$\text{İlke Olgunluk Düzeyi} = (\text{Yapı ve Yön Skoru} + \text{Uygulama Skoru} + \text{Ölçme ve Değerlendirme Skoru}) \div 3 =$$

PUANLAMA SİSTEMİ

Sivil Etkileşim Modeli®, hem öz değerlendirme için hem de bir izleme ve analiz aracı olarak kullanılabilir. Model, her bir yönetim süreci ve yönetişim adımının iyi yönetişim ilkeleri açısından olgunluk düzeyini değerlendirmeyi amaçlar. Basitlik açısından, Modelde her adımın ağırlığı aynı yapılmıştır (%20). Göstergelerin bütün adımları yerine getirildiğinde, yönetişim mükemmelliği daha doğru ölçülecektir. Bu durumda göstergelerin adım ağırlıkları, olgunluk düzeyindeki ilerlemeyi yansıtmak amacıyla farklı oranlarda da ayarlanabilir.

Bu bölüm, iyi yönetişim ilkelerinin uygulanmasını değerlendirmek ve sürekli gelişimi sağlamak amacıyla iyileştirilmesi gereken alanları belirlemek için puanlama sistemini etkili bir şekilde kullanılmasına yönelik bir çerçeve sunar. Bu sayede, net kanıtlara ve yapılandırılmış değerlendirmelere dayalı olarak paydaşlarla sürekli bir gelişim ve etkileşim sağlanabilir.

Kapsamlı bir değerlendirme için, olgunluk düzeyini sadece basit bir “evet” veya “hayır” yaklaşımıyla değerlendirmek yetersiz olacaktır. Bu nedenle, her bir göstergenin ne ölçüde gerçekleştirildiğini veya tamamlandığını (olgunluk düzeyi) değerlendirmek amacıyla bir puanlama sistemi oluşturuldu.

Puanlama yaklaşımı şu şekilde tanımlandı:

- %0 – Hiçbir kanıt veya bilgi yok.
- %25 – Konuyla ilgili yapılması gerekenler %25'e kadar tamamlandı.
- %50 – Konuyla ilgili yapılması gerekenler %25 ile %50 arasında tamamlandı.
- %75 – Konuyla ilgili yapılması gerekenler %50 ile %75 arasında tamamlandı.
- %100 – Konuyla ilgili yapılması gerekenler %75 ile %100 arasında tamamlandı.

Bu yaklaşım, herhangi bir faaliyet için iyi yönetişim olgunluk düzeyini göstergelere dayalı olarak değerlendirme fırsatı sunar.

Model, gelişimi teşvik etmek amacıyla tasarlandığı için, bir konunun daha düşük bir seviyeyi aşmış ancak bir sonraki seviyenin gereksinimlerini tam olarak karşılamamış olması durumunda, bu konuyu daha yüksek yüzdelik dilimde değerlendirmek uygun görüldü.

Sivil Etkileşim Modeli®, hem öz değerlendirme için hem de bir izleme ve analiz aracı olarak kullanılabilir.

Bu yaklaşım, herhangi bir faaliyet için iyi yönetişim olgunluk düzeyini göstergelere dayalı olarak değerlendirme fırsatı sunar.

Bir Örnek

Modelin puanlama açısından nasıl çalıştığını göstermek için bir örnek vermek yerinde olacaktır. Aşağıdaki çalışma, Karar Alma yönetim sürecinin Yapı ve Yön yönetişim adımıyla Katılım ve Yayılım ilkesindeki olgunluk düzeyini ölçmeyi ve iyileştirilmesi gereken alanları belirlemeyi amaçlamaktadır. Diyelim ki, paydaşlar istişare sürecinin 1. ve 4. adımlarına ilişkin çalışmaların %50, 3. adımın %25 oranında tamamlandığını, ancak 2. ve 5. adımlarda hiç çalışma yapılmadığını belirtmiş olsunlar.

Karar Alma • Katılım ve Yayılım • Yapı ve Yön

19/84

1 Tüm kilit paydaşların kimler olduğu tanımlandı ve açıklandı. (Örneğin: kararları etkileyenler, kararlardan etkilenenler, kararların hayata geçmesi için kaynak sağlayanlar, kararları uygulayacak olanlar)	2 Kilit paydaşların istişare öncesi süreç ve ilgili konu hakkında bilgilendirilmeleri sağlandı.	3 İstişarelerin etkileşimli (çalıştay, odak grup, vb.) bir şekilde yürütülmesi sağlandı. İstişareye katılan paydaşların listesi paylaşıldı.	4 İstişareye katılan tüm kilit paydaşların görüşleri planlama yapılırken veya faaliyete karar verilirken değerlendirildi.	5 Tüm kilit paydaşlara istişare süreci ve görüşleri ile ilgili geri bildirim yapıldı.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 Adım Skoru: 10	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 Adım Skoru: 0	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 Adım Skoru: 5	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 Adım Skoru: 10	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 Adım Skoru: 0
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 = 25				
Tüm paydaşlar sürece dâhil edilmemiş.	Paydaşlar toplantılara katılmadan önce bilgilendirilmemiş.	Çalıştaylar ve istişare toplantıları düzenlenmiş, ancak katılan paydaşların listesi paylaşılmamış.	Komiteler oluşturulmuş ve düzenli planlama toplantıları yapmış.	Komitelerde yer almayan paydaşlara, görüşleri ile ilgili nasıl geri bildirim yapıldığı konusunda bir paylaşım yapılmamış.

Örnekte de görüldüğü gibi, her adım için verilen puanın arkasındaki gerekçeler de not olarak sunuluyor. Gerekçelerin sunulması, kanıtların gösterilmesi açısından kritik öneme sahip. Çalışmalar kanıt ve veri temelli olduğunda, paydaşlarla daha sağlıklı ve meşru bir iletişim kurmak ve ortak kararlar almak mümkün hale gelir.

Olgunluk düzeyi şu şekilde hesaplanır:

Tüm adımlar tamamlanmış olsaydı, gösterge olgunluk skoru:

$$100 \times 20 + 100 \times 20 + 100 \times 20 + 100 \times 20 + 100 \times 20 = 1000$$

Yukarıdaki tabloya göre gösterge olgunluk skoru:

$$50 \times 20 + 0 \times 20 + 25 \times 20 + 50 \times 20 + 0 \times 20 = 250$$

Bu durumda gösterge olgunluk düzeyi $250 \div 1000 = 0.25$ veya %25.

Bu örneğe bakarak, iyileştirilmesi gereken alanları şu şekilde listeleyebiliriz:

- Bilgi paylaşımı ve istişare için bir format oluşturulmalı,
- Karar alma sürecine yönelik toplantı ve iletişim takvimi netleştirilmeli ve paylaşılmalı,
- Toplantı ve bilgilendirmeler raporlanarak tüm ilgili taraflara ve paydaşlara iletilmeli.

Her konu bu bakış açısı ile değerlendirilebilir. Bir konunun gündeme alınması ve konu hakkında karar verilmesi, gerekli kaynakların tahsis edilmesi, planlanan faaliyetlerin/hizmetlerin gerçekleştirilmesi ve elde edilen sonuçların takip edilerek değerlendirilmesi iyi yönetim açısından bu şekilde puanlanarak ölçülebilir ve gerekliyse de geliştirilebilir. Bu sayede, iyileştirme yapılması gereken alanlar da noktasal bazda tespit edilip çeşitli iyileştirmeler hayata geçirilebilir.

Göstergeler, ilgili iyi yönetim ilkesinin uygulamalara yansıtılmasındaki olgunluk seviyesini belirlemeyi ve kurumların bu adımları izleyerek süreçlerini geliştirmelerini hedefliyor. Bu yolculuk, Modelin Göstergeleri tablosunda da görüldüğü gibi, öncelikle doğru tanımlamaların yapılması ile başlıyor. Tanımlamaların net olması ve üzerinde uzlaşım sağlanmış olması, uygulamada ve kaynak kullanımında gidilecek yolun da netleşmesi anlamına geliyor. Ardından, yaklaşım aşamaları geliyor. Tanımlanan kural, yapı ve ilkelerin hayata geçiriliyor olması, yaklaşımlara yansıtılması ve uygulama disiplini ile süreklilik ve sistematiklik kazanması, ilgili ilkenin kültürün ve işleyişin ayrılmaz bir arçası haline geldiğini ve dolayısıyla olgunluk kazandığını gösteriyor.

Olgunluktaki son aşama, uygulamanın performansının ölçülüyor olması, sistematik yapının tekrarlanabilir özellikte olması, ölçüm sonucuna göre iyileştirme yaklaşımının da içselleştirilmiş olması ile sağlanabileceğini belirtiyor. Ölçüm ve iyileştirme aşamalarının bazı konularda fiili tatbikatlarla gerçekleştirilmesi gerektiğine işaret ediliyor.

Modelin özünü, iyi yönetim ilkelerinin kurum kültürüne ve yaklaşımlarına kazandırılması ve içselleştirilerek belli bir olgunluğa ulaştırılması için gerekli yolculuk adımları (tanımlama, yaklaşım, ölçülebilirlik, iyileştirme/güncelleme gibi) oluşturuyor.

Sivil Etkileşim Modeli® ile iyileştirme yapılması gereken alanlar noktasal bazda tespit edilip bu iyileştirmeler hayata geçirilebilir.

Bkz: Modelin Göstergeleri, sayfa 35

SONUÇ

Sivil Etkileşim Modeli®, herhangi bir kurumun operasyonel çerçevesinin kalitesini iyi yönetim açısından ölçme, değerlendirme ve sürekli olarak iyileştirme fırsatı sunar. Model aracılığıyla, iyi yönetim kültürü bir kurumun her yönünde güçlendirilebilir. Her konuyu iyi yönetim perspektifiyle izlemek, değerlendirmek ve geliştirmek, operasyonel çerçeve ve iş süreçlerinin kalitesini incelemekle başlar.

Bu şekilde şu alanlar değerlendirilmiş olur:

- Kim hangi hedefleri nasıl belirliyor,
- Hangi yönde ve nasıl kararlar alınıyor,
- Bu hedefler için ne tür ve ne kadar kaynak tahsis ediliyor ve kullanılıyor,
- Hangi tür faaliyetler nasıl yürütülüyor,
- İyi yönetim perspektifinden bakıldığında hangi sonuçlar elde ediliyor,
- Daha iyi bir yönetim için nerelerde ve ne tür iyileştirmelere ihtiyaç var,
- Kimlere nasıl ve ne sıklıkta bilgi sunuluyor ve iletişim kuruluyor.

Değerlendirme sonuçları, nerelerde ve ne tür iyileştirmelere ihtiyaç duyulduğunu belirleyebilir. Bu iyileştirmeleri planlamak ve uygulamak, çabaların daha hızlı ve etkili olmasını sağlayarak sürekli bir gelişim sürecine katkıda bulunur. İyi yönetimin sağladığı güven, farklı paydaşlar arasında iletişim, istişare ve iş birliği düzeyini artırır ve daha uyumlu, koordineli çalışma fırsatları yaratır. Ayrıca, faaliyetlerin yasal dayanaklara ve haklara dayanmasını sağlamak, olası ihtilafları, şikayetleri veya olumsuz sonuçları azaltır ya da önler. Operasyonel çerçevenin kalitesi güçlendirildikçe, daha bütüncül, kapsayıcı ve etkili sonuçlar elde edilebilir.

Kurumlar, iyi yönetim ilkelerini operasyonel çerçevelerine entegre ederek, hesap verebilirlik, şeffaflık ve kapsayıcılık kültürünü geliştirebilirler. Bu kültür, yalnızca kurumun iç süreçlerini iyileştirmekle kalmaz, aynı zamanda dış paydaşlarla daha güçlü ilişkiler kurulmasına da olanak tanır. Paydaşlar, kurumun iyi yönetim uygulamalarına tanık olduklarında, güvenleri ve katılımları artar ve bu da daha etkili ve iş birliğine dayalı ortaklıkların önünü açar.

Sivil Etkileşim Modeli® aynı zamanda kıyaslama yapma ve en iyi uygulamaları paylaşma açısından da değerli bir araçtır. Edinilen deneyimin daha geniş bir kitleyle paylaşılması, hem kendi öğrenme süreçlerimizi iyileştirecek hem de topluma fayda sağlayacaktır.

Sivil Etkileşim Modeli®, herhangi bir kurumun operasyonel çerçevesinin kalitesini iyi yönetim açısından ölçme, değerlendirme ve sürekli olarak iyileştirme fırsatı sunar.

Kurumlar, iyi yönetim ilkelerini operasyonel çerçevelerine entegre ederek, hesap verebilirlik, şeffaflık ve kapsayıcılık kültürünü geliştirebilirler.

Performanslarını belirlenmiş kıyas ölçütlerine göre karşılaştıran kurumlar hangi alanlarda başarılı olduklarını veya iyileştirmeye ihtiyaç duyduklarını belirleyebilirler. Bu şekilde yapılacak karşılaştırmalı bir analiz, kurumların birbirlerinden öğrenmelerini, en iyi uygulamaları benimsemelerini ve yönetim adımlarında yenilik yapmalarını sağlar. Kurumlar, mükemmelliği sürekli olarak hedefleyerek, ortaya çıkan zorluklarla başa çıkabilir ve değişen koşullara daha etkili bir şekilde uyum sağlayabilirler.

Model, farklı paydaşlar tarafından da yönetim kalitesini değerlendirmek için kullanılabilir. Bu sayede, ekosistemde yer alan ve sonuçları etkileyecek tüm paydaşların da yönetim kalitesini değerlendirmesi mümkün olur.

Sürdürülebilir kalkınmayı destekleyen Modelimiz, karar alma süreçlerinde uzun vadeli etkilerin ve kaynak sürdürülebilirliğinin göz önünde bulundurulmasını sağlar. Kaynak kullanımının etkinliğini ve verimliliğini değerlendiren kurumlar, israfı en aza indirir, kaynak tahsisini optimize eder ve çevresel sürdürülebilirliğe katkıda bulunur. Bu ileri görüşlü yaklaşım, yalnızca kurumun kendisine fayda sağlamakla kalmaz, aynı zamanda Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA'lar) ile de uyumlu hale gelerek kurumun itibarını ve sosyal sorumluluğunu güçlendirir.

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA'lar), Birleşmiş Milletler tarafından belirlenen ve dünyamızın karşı karşıya olduğu en acil sorunları ele almayı hedefleyen 17 küresel hedeften oluşur. Bu hedefler, yoksulluk, eşitsizlik, iklim değişikliği, çevresel bozulma, barış ve adalet gibi konuları kapsamaktadır. SKA'lar, daha iyi ve sürdürülebilir bir gelecek için bir plan niteliğindedir. SKA'lar ile uyumlu olan Modelimiz, hem kurumsal başarıya ulaşılmasına hem de bu küresel hedeflere katkıda bulunulmasına olanak tanır. Bu sayede kurumun, 2030 yılına kadar bu iddialı hedeflere ulaşmaya yönelik küresel çabaya olumlu katkı sağlayan bir aktör olarak konumlanmasını sağlar ve hem yerelde hem de küresel ölçekte olumlu bir etki yaratır.

İyi yönetim ilkelerinin günlük operasyonlara dahil edilmesi, kurumsal dayanıklılığı da artırır. Sürekli gelişme ve öğrenme kültürünü teşvik eden kurumlar krizlere daha iyi yanıt verebilir, riskleri yönetebilir ve belirsizlikleri aşabilir. Modelin ölçme ve öğrenme vurgusu, kurumların sorunları hızlı bir şekilde tespit edip düzeltici önlemler almasını ve stratejilerini operasyonel sürekliliği korumak ve uzun vadeli başarıya ulaşmak için güncellemelerini sağlar.

Kurumlar, mükemmelliği sürekli olarak hedefleyerek, ortaya çıkan zorluklarla başa çıkabilir ve değişen koşullara daha etkili bir şekilde uyum sağlayabilirler.

Sürekli gelişme ve öğrenme kültürünü teşvik eden kurumlar krizlere daha iyi yanıt verebilir, riskleri yönetebilir ve belirsizlikleri aşabilir.

SONUÇ

İyi yönetişimi sadece kendi kurumlarımızda benimsemekle kalmamalı, aynı zamanda iş ortaklarımızı seçerken ve finansal ya da benzeri kaynaklar sağlarken de bir ana kriter olarak dikkate almalıyız.

Yönetişim adımlarımızı “nasıl” yürüttüğümüzü ölçmez ve sürekli iyileştirmezsek, yaşam kalitesini artırmak, sürdürülebilir bir gelecek inşa etmek ve demokrasiyi güçlendirmek mümkün olmaz. Yatırımcılar, finansman sağlayıcılar ve çok taraflı finansman kurumları (Dünya Bankası, IFC, EBRD ve Asya Kalkınma Bankası gibi) giderek artan bir şekilde karar alma süreçlerine sürdürülebilirlik konularını dahil etmekte. Eğer güven inşa etmek ve demokrasiyi güçlendirmek istiyorsak, “Teşvik sistemlerimizi de arzu ettiğimiz gelecek ile uyumlu hale getirmemiz” gerekiyor. Bu kitap, yaşam kalitesini artırmak, güven inşa etmek ve sürdürülebilir bir gelecek oluşturmak için, iyi yönetişim yoluyla güven inşa etmeye odaklanan Sivil Etkileşim Modeli® gibi araçların kullanılmasına ve teşvik mekanizmalarında bu araçların değerlendirilmesine yönelik bir çağrıdır.

Sonuç olarak, Sivil Etkileşim Modeli® kurumsal mükemmeliğe ulaşmak ve sürdürülebilir sonuçlar elde etmek için güçlü bir çerçeve sunuyor. Modeli benimseyen kurumlar, sürekli gelişim, paydaş katılımı ve etik yönetişim yolculuğuna adım atmış olurlar. Bu yolculukta ilerledikçe, hem operasyonel performanslarını iyileştirirler hem de daha adil, eşitlikçi ve sürdürülebilir bir toplumun oluşumuna katkıda bulunurlar.

Modelimiz kurumsal mükemmeliğe ulaşmak ve sürdürülebilir sonuçlar elde etmek için güçlü bir çerçeve sunuyor.

PİLOT UYGULAMALAR VE DEĞERLENDİRME

Sivil Etkileşim Modeli®, tüm paydaşlar için yaratılan değerin artırılmasını, bu sayede kalkınma ve yaşam kalitesinin iyileşmesine katkı sağlamayı amaçlar. Model, bir performans ölçüm aracı olmaktan ziyade; planlama, kaynak tahsisi, faaliyetlerin yürütülmesi, sonuçların ölçülüp değerlendirilmesi, iyileştirme alanlarının belirlenmesi ve edinilen dersler doğrultusunda tüm süreçlerin ve adımların geliştirilmesine yönelik bir çerçeve sunar. Modelin merkezinde iyi yönetim ilkeleri (Tutarlılık, Sorumluluk ve Duyarlılık, Hesap Verebilirlik, Adillik ve Kapsayıcılık, Şeffaflık, Etkililik ve Verimlilik ile Katılım ve Yayılım) yer alır. İyi yönetim kültürü temel alınarak operasyonel çerçevenin kalitesini ölçme, değerlendirme ve sürekli iyileştirme mantığına dayanır.

Sivil Etkileşim Modeli®:

- Karar alma süreçlerinde şeffaflık sağlar ve operasyonel çerçevenin her aşamasına paydaşların katılımını sağlayarak güveni artırır,
- Paydaşların kendi kaynaklarını (insan kaynağı, zaman, finansal kaynaklar, bağlantılar, gönüllülük) çözümün bir parçası olarak kullanmalarını teşvik eder,
- Deneyimlerden öğrenmeyi teşvik eder, operasyonel çerçevenin ve iş süreçlerinin aşamalarını geliştirir.

Bu beklentiler doğrultusunda, Sivil Etkileşim Modeli®'nin uygulamadaki etkinliğinin değerlendirilmesi kritik öneme sahipti. Modelin işlevselliğini değerlendirmek için üç ayrı pilot uygulama gerçekleştirildi.*

Pilot çalışmalar, kamuya açık veriler kullanılarak gerçekleştirildi. Bu veriler şunları içermektedir:

- Konuyla ilgili faaliyet yürüten kurumlar tarafından paylaşılan raporlar,
- Saha ziyaretleri sırasında paydaşlardan toplanan bilgiler,
- Değerlendirilen konuyla ilgili diğer kurumlar tarafından hazırlanan raporlar.

Sivil Etkileşim Modeli®, tüm paydaşlar için yaratılan değerin artırılmasını, bu sayede kalkınma ve yaşam kalitesinin iyileşmesine katkı sağlamayı amaçlar.

Modelin işlevselliğini değerlendirmek için üç ayrı pilot uygulama gerçekleştirildi.

* Bu pilot çalışmalar, afet öncesi ve sonrası karar alma ve uygulama süreçlerinde iyi yönetime odaklanan Afetten Kalkınmaya Sivil Etkileşim projesi kapsamında gerçekleştirilmiştir.

Üç pilot uygulama da, 2023 Kahramanmaraş ve Hatay depremlerinden sonra gerçekleştirilen faaliyetlerin operasyonel çerçevesinin kalitesini incelemek amacıyla yapıldı.* İlk 2 uygulama, Modelimizin yalnızca Karar Alma süreci kullanılarak, üçüncü uygulama ise Hizmet Sunma süreci kullanılarak değerlendirilmiştir.

Pilot uygulamalar sonucunda, Sivil Etkileşim Modeli®'nin etkin bir şekilde çalıştığı ve gerekli iyileştirme noktalarını tespit ettiği görüldü. Üç pilot uygulamanın detaylarını ve değerlendirmemizi aşağıda bulabilirsiniz.

Pilot uygulamalar sonucunda, Sivil Etkileşim Modeli®'nin etkin bir şekilde çalıştığı ve gerekli iyileştirme noktalarını tespit ettiği görüldü.

Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi Yeniden Yenilikçi Yapılanma Planı

Plan, Şubat 2024'te, Türkiye Cumhuriyeti Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı, Türkiye Belediyeler Birliği ve Japonya Uluslararası İşbirliği Ajansı'nın (JICA) katkılarıyla yayınlandı. Bu plan, depremin zarar verdiği şehrin yeniden yapılanma sürecinde yürütülecek stratejik hedefleri ve bu hedefler doğrultusunda hayata geçirilecek projeleri belirlemeyi amaçlamaktadır. Plan, şehri depremler öncesindeki durumundan daha ileri bir noktaya taşımayı hedefliyor. Plan 10 yıllık bir süreyi kapsamakta olup, odak noktası Kahramanmaraş'tır.

KENTSEL ZORLUKLAR (afet öncesi ve sonrası)	İLKELER	Önlemler
Yapılar • Kırılgan yapı stokları • Parkendilik eksikliği	Yapı stoklarını güvenli ve güçlü hale getirmek için geliştirme	1. Sismik güçlendirme 2. Yönetim yapısının oluşturulması ve farkındalığın artırılması
Altyapı • İhtisas altyapı • Alternatiftiklik eksikliği	Afete dirençli ve yüksek kaliteli altyapıya yükseltme	1. Depreme dayanıklı ve dirençli altyapı kurulumu 2. Yüksek kaliteli altyapı sağlanması
Kentsel Yapı • Tek merkezli yapı • Alternatiftiklik eksikliği	Çekici bir kent merkezi yaratma ve yeni kent merkezleri	1. Alternatiftik kentsel işlevler 2. Açık alanlara sahip kentsel gelişim
Sağlık • Üstüne bağlılık • Mülikler üzerindeki büyük hasarlar	Sağlam ve sürdürülebilir endüstriyel altyapı inovasyon	1. Ekonomik değer katma ve çeşitlendirme 2. Lojistik altyapısının yenilenmesi
Kültür ve Turizm • Kültürel değerlerin zarar görmesi • Turistik tesislerin eksikliği	Tarihi değerlerin ve felakete yönelik anlamlar gelecek nesillere aktarımı	1. Kültür ve turizm değerlerinin rehabilitasyonu 2. Felaket deneyiminin aktarılması
Çevresel İhtiyaçlar ve Refah • Enkaz yönetimi • Sosyal bakım ihtiyacı	Sağlık önlemlerinin iyileştirilmesi ve refah ortamı	1. İyileştirilmiş enkaz ve atık yönetimi 2. Kapsayıcı toplum gelişimi

İlkeler	Stratejiler	Projeler
Güvenli Yaşam (Güven ve Sağlamlık)	1. Güvenli Yaşam • Sağlıklı kentsel alan geliştirme amacıyla afetlere dayanıklı yapılar ve dirençli yapılar • 1. Sismik güçlendirme ve yapıların güvenli hale getirme • 2. Deprem dayanıklı yapıların inşaatı • 3. Sismik güçlendirme ve yapıların güvenli hale getirme	1. Sismik güçlendirme ve yapıların güvenli hale getirme • 1. Sismik güçlendirme ve yapıların güvenli hale getirme • 2. Deprem dayanıklı yapıların inşaatı • 3. Sismik güçlendirme ve yapıların güvenli hale getirme
Ekonomik Gelişim (Ekonomik ve Sosyal)	2. Ekonomik Gelişim • Depreme dayanıklı altyapı ve yapıların geliştirilmesi • 1. Depreme dayanıklı altyapı ve yapıların geliştirilmesi • 2. Depreme dayanıklı altyapı ve yapıların geliştirilmesi	2. Ekonomik Gelişim • Depreme dayanıklı altyapı ve yapıların geliştirilmesi • 1. Depreme dayanıklı altyapı ve yapıların geliştirilmesi • 2. Depreme dayanıklı altyapı ve yapıların geliştirilmesi
Kültür ve Turizm (Kültür ve Turizm)	3. Kültür ve Turizm • Kültürel değerlerin korunması ve geliştirilmesi • 1. Kültürel değerlerin korunması ve geliştirilmesi • 2. Kültürel değerlerin korunması ve geliştirilmesi	3. Kültür ve Turizm • Kültürel değerlerin korunması ve geliştirilmesi • 1. Kültürel değerlerin korunması ve geliştirilmesi • 2. Kültürel değerlerin korunması ve geliştirilmesi
Sağlık ve Sosyal (Sağlık ve Sosyal)	4. Sağlık ve Sosyal • Sağlık ve sosyal hizmetlerin geliştirilmesi • 1. Sağlık ve sosyal hizmetlerin geliştirilmesi • 2. Sağlık ve sosyal hizmetlerin geliştirilmesi	4. Sağlık ve Sosyal • Sağlık ve sosyal hizmetlerin geliştirilmesi • 1. Sağlık ve sosyal hizmetlerin geliştirilmesi • 2. Sağlık ve sosyal hizmetlerin geliştirilmesi

Plan, bir grup paydaşın katılımıyla hazırlanmış olup, JICA'nın Japonya'daki depremlerden edindiği deneyim ve iyi uygulamalarla desteklenmiştir. Bu tür yol gösterici bir planın, alanda aktif çalışan bir kamu kurumu tarafından oluşturulmasını oldukça değerli ve anlamlı buluyoruz.

* 2023 depremleri, 6 Şubat 2023 tarihinde Türkiye'nin güneydoğusunda meydana gelen ve 7,7 ile 7,6 büyüklüğünde bir dizi güçlü sismik olaydır. Bu depremler, geniş çaplı yıkıma, büyük can kaybına ve altyapıda ciddi hasara neden olmuştur.

Tutarlılık

Değerlendirmede kullandığımız kamuya açık bilgi ve veriler kapsamında:

- Planlama çalışmaları, 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu gibi Türkiye'deki yasal düzenlemeler doğrultusunda, daha üst seviyedeki planlarla uyumlu hale getirilmiş.
- Planın hedeflerinin nasıl izleneceği, sonuçların nasıl ölçülüp değerlendirileceği ve bu bilgilerin nasıl paylaşılacağına dair bir bilgi paylaşılmamış.

Tutarlılık, bütçe, plan ve merkezi hükümet arasındaki uyumu sağlamak ve verimsizliklerin ortadan kaldırılmasını sağlamak açısından önem taşır. Ulusal ve uluslararası standartlar çerçevesinde çalışmak ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA'lar) gibi yerel ve küresel önem taşıyan konularla bağlantı kurmak, hem yerel hem de yabancı paydaşlar tarafından konunun daha iyi anlaşılmasını sağlar ve kaynak teminini kolaylaştırır.

Karar Alma • Tutarlılık • Yapı ve Yön

1/84

1	2	3	4	5
Kararlar hedef kitle, plan, hedeflenen çıktı, ihtiyaçlar ve kaynaklar bağlamında uygulanabilirliği ve izlenebilirliği sağlayacak şekilde alındı.	İlgili kriterler, alınan kararların etik, bilimsel ve mesleki standartlarla uyumlu olması gözetilerek tanımlandı.	İlgili kriterler, alınan kararların ulusal ve bölgesel politika ve planlarla, ulusal ve uluslararası düzenleyici çerçevelerle uyumlu olması gözetilerek tanımlandı.	Alınan kararların ve elde edilen sonuçların öngörülenlerle uyumunu takip edecek mekanizmalar tanımlandı.	Uyumsuzluklar için iyileştirme yaklaşımlarının nasıl oluşturulacağı tanımlandı.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 5	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 0	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 15	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 0	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 0
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 = 20				
Kararlar alınmış. Japonya'dan örnekler yeniden yapılandırma çalışmalarında kullanılmış. Bu adımlar sürecin iyileştirilmesine katkı sağlayabilirken, tüm paydaşlar ve uygulayıcılar çalışma sürecinin bir parçası değil.	Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.	5018 sayılı Kanun, belediye planlarının üst düzey planlarla uyumlu olmasını zorunlu kılar. Aynı zamanda, bu planların ilgili kamu kurumlarıyla paylaşılacağını ifade eder. Ancak, planların paylaşıldığı kurumların kendilerine atanan rolleri üstlenip üstlenmeyeceğinin belirsiz olması risk teşkil edebilir.	Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.	Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.

Karar Alma • Tutarlılık • Uygulama

2/84

1 Alınan kararın, uygulama planında kullanılacak kaynaklar ve elde edilecek sonuçlarla tutarlılığı sağlanıyor.	2 Alınan kararın uygulama planının etik, bilimsel ve mesleki standartlarla uyumlu olması gözetildi ve güvence altına alındı.	3 Alınan kararın uygulama planının, ulusal ve bölgesel politika ve planlarla uyumlu olması gözetildi ve güvence altına alındı.	4 Alınan kararın uygulama planının, ulusal ve uluslararası düzenleyici çerçevelerle uyumlu olması gözetildi ve güvence altına alındı.	5 Kararın Stratejik Kalkınma Planları, Ulusal Kalkınma Planları, Bölgesel ve İl Stratejik Planları ile tutarlılığı ve bunların bütçe ve planlarla uyumlu olması gözetildi ve güvence altına alındı. Karar kalitesinin bu yönde iyileştirilmesi yaklaşımı benimseniyor ve uygulanıyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 0	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 0	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 15	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 10	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 5
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 = 30				
Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.	Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.	5018 sayılı Kanun, belediye planlarının üst düzey planlarla uyumlu olmasını zorunlu kılar. Aynı zamanda, bu planların ilgili kamu kurumlarıyla paylaşılacağını ifade eder. Ancak, planların paylaşıldığı kurumların kendilerine atanan rolleri üstlenip üstlenmeyeceğinin belirsiz olması risk teşkil edebilir.	Planın kapsamı yalnızca belediyenin sorumluluk alanını içermemekte. Bazı kurumlar merkezi hükümetin kontrolü altında olduğundan, bu kontrolü sağlamak zorlaşabilir.	Sunulan çalışmalar doğrudan SKA'lar, ulusal kalkınma veya bölgesel planlarla ilişkilendirilmemiş, ancak bu planlarla uyumlu görünmekte.

Karar Alma • Tutarlılık • Ölçme ve Değerlendirme

3/84

1 Alınan kararların plan ve hedefe ulaşma performansı ölçülüyor.	2 Alınan kararların etik, bilimsel ve mesleki standartlara uyum performansı ölçülüyor.	3 Alınan kararların ulusal ve bölgesel politika ve planlarla uyum performansı ölçülüyor.	4 Alınan kararların ulusal ve uluslararası düzenleyici çerçevelerle uyum performansı ölçülüyor.	5 Ölçme ve değerlendirme çalışmalarının sonuçları öngörülenler ile uyumsuz ise yetkililer gerekli iyileştirmeler için tedbirler alınmasını sağlıyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 0	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 0	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 0	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 0	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 0
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 = 0				
Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.	Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.	Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.	Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.	Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.

İlke Olgunluk Düzeyi = (Yapı ve Yön Skoru + Uygulama Skoru + Ölçme ve Değerlendirme Skoru) ÷ 3 = 16.7

Sorumluluk ve Duyarlılık

Değerlendirmede kullandığımız kamuya açık bilgi ve veriler kapsamında:

- Plan kapsamlı bir şekilde hazırlanmış ve önemli boyutlar dahil edilmiş.
- Planda, tüm boyutların belediyenin yetki alanına girmediği ve bu nedenle diğer kurumlar için bir tavsiye niteliği taşıdığı belirtilmiş.
- Planın uygulanmasına yönelik kaynak planlaması (insan, zaman, finansal) hakkında herhangi bir bilgi paylaşılmamış.
- Uygulama ve performansın izlenmesi için bir ölçme ve değerlendirme yaklaşımı sunulmamış.
- Plan, web siteleri aracılığıyla kamuoyuyla şeffaf bir şekilde paylaşılmış.
- Hazırlanan önerilerde iyi uygulamalardan yararlanılmış.

Planın iyi uygulamalara dayalı olarak hazırlanması ve kapsamlı bir şekilde ele alınması çalışmanın bir rehber olarak değerini göstermektedir. Ancak, planın uygulanmasına yönelik kaynak planlamasının eksikliği, uygulanabilirliğini anlamayı zorlaştırmakta ve planın güvenilirliği konusunda olumsuz etkiler yaratabilir.

Karar Alma • Sorumluluk ve Duyarlılık • Yapı ve Yön

4/84

1 Karar alma yaklaşımı ve karar alanları belirlendi.	2 Karar verici kişilerin doğru liyakat ve yetki seviyesinde olması sağlandı.	3 Karar öncesi, karar vericilere sunulacak gerekli ön bilgilendirme ve veri paylaşımına yönelik altyapı oluşturuldu.	4 Karar aşamasında çok yönlü bakışın (sürdürülebilirlik, mali, insan kaynağı, hedef kitle yararı, uzun vadeli bakış) sağlanmasına yönelik yaklaşım ve uygulama formatı geliştirildi.	5 Alınan kararları ve oluşturulan planları uygulamakla görevlendirilen kişi ve ekiplere bilgilendirmenin nasıl ve ne zaman yapılacağı, görevlendirilen kişilerin performansının hangi dönemlerde ve nasıl değerlendirileceği belirlendi.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:
%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100
== Adım Skoru: 20	== Adım Skoru: 10	== Adım Skoru: 10	== Adım Skoru: 10	== Adım Skoru: 0
Gösterge Olgunluk Düzeyi == Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 == 50				
Plan, Kahramanmaraş Belediyesi web sitesinde kamuya açık olarak sunulmuş.	Planın uygulanmasında mevcut belediye personeli rol alacak, ancak diğer kurumlardan da katkı sağlaması bekleniyor. Ancak, plan yalnızca tavsiye niteliğinde olduğu için, kimlerin destek sağlayacağı belirsiz.	Atölye çalışmaları ve istişare toplantıları düzenlenmiş, ancak katılan paydaşların listesi paylaşılmamış.	Plan, finansal kaynaklar ve yönetim meselelerinin dışında alanları da kapsıyor.	Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.

Karar Alma • Sorumluluk ve Duyarlılık • Uygulama

5/84

1 Karar alanlarının tüm paydaşlarla paylaşımlı yapıldı.	2 Karar vericilerin istişare öncesi süreç ve ilgili konu hakkında bilgilendirilmesi sağlandı.	3 İstişarelerin etkileşimli (çalıştay, odak grup, vb.) bir şekilde yürütülmesi sağlandı. İstişareye katılan paydaşların listesi paylaşıldı.	4 Toplantı ve bilgilendirme ortamlarına katılımın sağlanması ve karar formatına uygun geniş bakış açısının oluşması güvence altına alındı.	5 Alınan kararları ve oluşturulan planları uygulamakla görevlendirilen kişi ve ekiplere bilgilendirme yapıldı, hedef/ değer ve çıktı üzerinde uzlaşma sağlandı.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 20	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 0	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 20	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 10	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 5
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 = 55				
Plan, Kahramanmaraş Belediyesi web sitesinde kamuya açık olarak sunulmuş.	Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.	Plan hazırlanırken çalışma grupları toplantılar gerçekleştirilmiş.	Tüm paydaşlar sürece dahil edilmemiş olsa da bazı ilgili paydaşlar katılım sağlamış.	Belediye, kendi uygulayacağı kısım konusunda mutabık, ancak plan tavsiye niteliğinde olduğu için diğer grupların sürece ne kadar uyum sağlayacağı belirsiz.

Karar Alma • Sorumluluk ve Duyarlılık • Ölçme ve Değerlendirme

6/84

1 Karar verici ve paydaş katılımında doğru örneklem çeşitliliği ve sayısının tanımlanması sağlandı.	2 Örnekleme erişiminin doğru yöntemler kullanılarak sağlanması ve ölçümü yapıldı.	3 Sunulan önerilerin uygunluk oranı ve uygulamaya geçme performansı ölçülüyor.	4 Tüm tarafların görüş ve önerilerinin karar alma aşamasında değerlendirilmesi ve karar kalitesinin iyileştirilmesi sağlandı.	5 Kararın çok yönlü olası etkileri ve yararları ortaya kondu.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 10	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 15	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 15	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 15	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 15
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 = 70				
Bazı paydaşlar sürece dahil edilmiş, ancak hepsi değil.	Her ne kadar tüm paydaşlar sürece dahil edilmemiş olsa da, farklı alanlarda veri toplanmış.	Tavsiyelerin bir kısmı, diğer ülkelerde test edilmiş ve başarılı olduğu kanıtlanmış uygulamalar, diğerleri ise çalışmaya katılan paydaşların mutabakatıyla plana dahil edilmiş.	Katılan paydaşların görüşleri dikkate alınmış. Plan, diğer kurumların çalışmalarını da içeriyor, ancak bu kurumların görüşleri henüz netleşmiş değil.	Çalışma, farklı bakış açılarını içerecek şekilde yapılmış ve diğer ülkelerden örnekler kullanılmış. Ancak, diğer önemli kurumlar sürece tam olarak dahil edilmemiş.

İlke Olgunluk Düzeyi = (Yapı ve Yön Skoru + Uygulama Skoru + Ölçme ve Değerlendirme Skoru) ÷ 3 = 58.3

Hesap Verebilirlik

Değerlendirmede kullandığımız kamuya açık bilgi ve veriler kapsamında:

- Planın uygulanmasına yönelik hesap verebilirlik altyapısının nasıl işleyeceği konusunda herhangi bir yaklaşım paylaşılmamış.

Planın bazı kurumlar için tavsiye niteliğinde olması, ilgili kurumların hesap verebilirlik önlemleri almasını zorlaştırabilir. Ancak, belediyenin sorumluluğunda olan faaliyetler için hesap verebilirliğin nasıl ele alınacağına dair bilgi paylaşılması, güvenin tesis edilmesi ve izlenebilirlik açısından olumlu olacaktır.

Karar Alma • Hesap Verebilirlik • Yapı ve Yön

7/84

1 Yetkililerin aldıkları kararların, kullandıkları kaynakların, yaptıkları harcamaların ve elde edilen sonuçların düzenli olarak açıklanmasını sağlayacak mekanizmalar tanımlandı. Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 0	2 Alınan kararlar ve yürütülen faaliyetlerin ulusal ve uluslararası düzenleyici çerçevelere uygunluğunu izleyecek mekanizmalar tanımlandı. Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 0	3 Uygunsuzluk, sorun ve risklerin yönetimi için mekanizmalar tanımlandı. (Uygunsuzluklar ihmal ve yetkiyi kötüye kullanma kaynaklı ise sorumlular hakkında yasal süreçlerin nasıl işletileceği tanımlandı). Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 0	4 Ortaya çıkan uygunsuzluklar, sorunlar ve riskler ile ilgili iyileştirme yaklaşımlarının nasıl belirleneceği ve nasıl paylaşılabileceği tanımlandı. Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 0	5 Kararın ne olduğu ve gerekçeleri paydaşlara açıklandı. Uygulamaya yönelik hedef bütçe, süre ve yaratılacak değer tanımlı paylaşıldı. Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 0
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 = 0				
Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.	Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.	Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.	Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.	Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.

Karar Alma • Hesap Verebilirlik • Uygulama

8/84

1 Alınan tüm kararlar, gerekçeleri ve destekleyen kanıtlarıyla birlikte açıklandı. Alınan kararın uygulama planı için kullanılacak kaynaklar, yapılacak harcamalar ve bu karar ile elde edilmesi beklenen sonuçlar paylaşıldı. Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 5	2 Alınan kararın uygulama planının, ulusal ve uluslararası düzenleyici çerçevelere uyumluluğu güvence altına alındı ve raporlandı. Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 0	3 Alınan kararın uygulama planıyla ilgili olası uygunsuzluklar, sorunlar ve riskler değerlendiriliyor ve önlemler alınıyor. Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 0	4 Uygulama adımlarındaki ihale kapsamı ve kriterleri tüm paydaşların erişimine uygun ortamlarda açıklanıyor. Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 0	5 Verilen kararın hayata geçirilmesi için yapılan fizibilite çalışması (özet) ve faaliyet bütçesi (özet) paydaşlar ile paylaşıldı. Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 0
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 = 5				
Planda bazı veriler ve açıklamalar bulunmakta.	Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.	Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.	Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.	Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.

Karar Alma • Hesap Verebilirlik • Ölçme ve Değerlendirme

9/84

1 Karar süreci ve uygulama çalışmaları için planlanan kaynaklar ve elde edilecek sonuçlar hakkında düzenli açıklamaların nasıl yapılacağı tanımlandı, ulusal ve uluslararası standartlara uygun raporlama süreci belirlendi.	2 Raporlama süreci doğru zaman ve içerik ile yürütülüyor.	3 Olası uygunsuzlukları, sorunları ve riskleri takip mekanizmaları tanımlandı ve raporlanıyor.	4 Olası uygunsuzluklar, sorunlar ve riskler ile ilgili iyileştirme yaklaşımları oluşturmak için mekanizmalar tanımlandı.	5 Olası uygunsuzluklar, ihmal ve yetkiyi kötüye kullanma kaynaklı sorumluları tespit etme ve yasal süreçleri çalıştırma mekanizmaları belirlendi.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 0	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 0	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 0	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 0	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 0
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 = 0				
Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.	Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.	Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.	Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.	Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.

İlke Olgunluk Düzeyi = (Yapı ve Yön Skoru + Uygulama Skoru + Ölçme ve Değerlendirme Skoru) ÷ 3 = 1.7

Adillik ve Kapsayıcılık

Değerlendirmede kullandığımız kamuya açık bilgi ve veriler kapsamında:

- Planlama çalışmaları, afetten etkilenenlerin sorunlarını ele almayı amaçlamış.
- Farklı sosyal grupların katılımıyla ilgili herhangi bir bilgiye rastlanmadı.
- Çalışmaların veri odaklı yapıldığına dair bir bilgi paylaşılmamış.
- Sunulan çözümlerin farklı sosyal gruplar üzerindeki faydaları ve maliyetleri hakkında bilgi sunulmamış.
- Adillik ve kapsayıcılıkla ilgili herhangi bir gösterge ya da izleme yöntemi paylaşılmamış.

Bu çalışmalar planlama aşamasında yapılmış olabilir ancak paylaşılmamış. Bu bilgilerin paylaşılması, sosyal güvenin artırılması ve toplumun tüm kesimlerinin sürece dahil edildiğinin gösterilmesi açısından faydalı olabilir.

Karar Alma • Adillik ve Kapsayıcılık • Yapı ve Yön

10/84

1 Karar alma ve planlama sürecinde tüm toplumsal kesimlerin (nüfusun en az %85'inin) ihtiyaçları dikkate alındı.	2 Hedef kitle/faydalanıcılar tanımı adil, sosyal ve mekansal kapsayıcılık ve çeşitlilik gözetilerek yapıldı.	3 Karar alma sürecinde erişim ve faydalanma imkânlarında sosyal ve mekansal kapsayıcılık ve fırsat eşitliğini gözetmek için kurumsal süreçler tanımlandı.	4 Alınacak kararın, tüm toplum kesimlerine yönelik ayrı ayrı katkı ve maliyetinin, sosyal, çevresel ve ekonomik boyutlarla değerlendirilmesine yönelik yaklaşım/mekanizma tanımlandı.	5 Tüm toplumsal kesimlerin kararlar konusunda bilgilendirilmesi, talep, itiraz ve şikayetlerin yanıtlanması için mekanizmalar tanımlandı.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 20	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 20	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 0	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 0	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 0
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 = 40				
Bu konuda net bir tanım bulunmuyor, ancak afetten etkilenenleri hedefleyen bu çalışmanın kapsayıcı olduğu düşünülebilir.	Bu konuda net bir tanım bulunmuyor, ancak afetten etkilenenleri hedefleyen bu çalışmanın kapsayıcı olduğu düşünülebilir.	Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.	Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.	Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.

Karar Alma • Adillik ve Kapsayıcılık • Uygulama

11/84

1 Demografik yapıya göre her kesimin ihtiyaçları ayrı ayrı ortaya kondu.	2 İhtiyaçlar segment bazında ve bütünsel olarak fayda-maliyet analizi ile değerlendirilerek rasyonel bir mekanizma ile önceliklendirildi.	3 Karar aşamasında karar vericilerin çeşitliliği ve tüm segmentleri temsil edecek kapsayıcılık gözetildi.	4 Önceliklendirme sonuçları göz önüne alınarak oluşturulan kararların sistematik bir bakış ile gerekçeleri ortaya kondu.	5 Paydaşlara kararlar gerekçeleri ile duyuruldu.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 0	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 0	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 10	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 5	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 5
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 = 20				
Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.	Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.	Paydaşların bir kısmı sürece dahil edilmiş.	Bazı bilgiler sağlanmış, ancak veri temelli bir şekilde paylaşılmamış.	Paydaşlar bilgilendirilmiş, ancak veri temelli bir yaklaşım sergilenmemiş.

Karar Alma • Adillik ve Kapsayıcılık • Ölçme ve Değerlendirme

12/84

1 Demografik yapı incelendi ve karar aşamasında yapılan analizler sunuldu.	2 Tüm kesimler için ihtiyaç, fayda ve maliyet analizleri bütünsel değerlendirmeye destek sağlayacak şekilde haritalandırıldı.	3 Karar vericilerin kapsayıcılık durumu ve her kesimin katılım performansı ölçülüyor.	4 Karar sonucu belirlenen hedef kitlenin kapsayıcılık performansı ölçülüyor.	5 Karara yönelik gelen talep, itiraz ve şikayetlerin sayısı, dağılımı ve yanıtlanma performansı ölçülüyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:
%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100
= Adım Skoru: 0	= Adım Skoru: 0	= Adım Skoru: 0	= Adım Skoru: 0	= Adım Skoru: 0
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 = 0				
Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.	Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.	Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.	Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.	Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.

İlke Olgunluk Düzeyi	=	(Yapı ve Yön Skoru + Uygulama Skoru + Ölçme ve Değerlendirme Skoru) ÷ 3	=	20
----------------------	---	---	---	----

Şeffaflık

Değerlendirmede kullandığımız kamuya açık bilgi ve veriler kapsamında:

- Planın hazırlık ve uygulama aşamalarında, gelişmelerin ve sonuçların nasıl paylaşılabacağına dair herhangi bir bilgiye rastlanmadı.

Şeffaflık, sosyal güvenin sağlanması ve sürecin halkla paylaşılması açısından kritik öneme sahiptir.

Karar Alma • Şeffaflık • Yapı ve Yön

13/84

1 Alınan kararların ve uygulanma sonuçlarının paylaşılacağı format tanımlandı.	2 İletişim ve paylaşım platformları belirlendi ve geliştirildi.	3 Yürütülecek faaliyetler ile ilgili bilginin düzenli olarak paylaşılmasını sağlayacak mekanizmalar tanımlandı.	4 Hangi işler için ihale yönteminin kullanılacağı ve ihale sonuçlarının nasıl açıklanacağı belirlendi.	5 İş birlikleri için politika ve prensipler tanımlandı. Paylaşım ve duyurular için gerekli veri seti ve veri kaynakları tanımlandı.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:
%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100
= Adım Skoru: 0	= Adım Skoru: 0	= Adım Skoru: 0	= Adım Skoru: 0	= Adım Skoru: 0
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 = 0				
Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.	Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.	Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.	Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.	Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.

Karar Alma • Şeffaflık • Uygulama

14/84

1 Alınan tüm kararlar, gerekçeleri ve destekleyen kanıtlarıyla birlikte açıklandı.	2 Uygulama adımları, hedefler ve yaratılacak değere dair bilgiler tüm paydaşların erişimine uygun ortamlarda paylaşıldı.	3 Uygulama adımlarındaki iş birliği alanları ve kriterleri tüm paydaşların erişimine uygun ortamlarda açıklandı.	4 Uygulama adımlarındaki ihale kapsamı ve kriterleri tüm paydaşların erişimine uygun ortamlarda açıklandı.	5 Verilen kararın hayata geçirilmesi için yapılan fizibilite çalışması (özet) ve faaliyet bütçesi (özet) paydaşlar ile paylaşıldı.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:
%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100
= Adım Skoru: 5	= Adım Skoru: 5	= Adım Skoru: 5	= Adım Skoru: 0	= Adım Skoru: 0
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 = 15				
Bazı bilgiler sağlanmış, ancak veri temelli bir şekilde paylaşılmamış.	Bazı bilgiler sağlanmış, ancak veri temelli bir şekilde paylaşılmamış.	Bazı bilgiler sağlanmış, ancak veri temelli bir şekilde paylaşılmamış.	Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.	Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.

Karar Alma • Şeffaflık • Ölçme ve Değerlendirme

15/84

1 Karar raporlaması, veri akışı ve ölçme yaklaşımı tanımlandı.	2 Duyuru ve bilgilendirme paylaşımlarının tüm paydaşlara erişimi ve bu yönde kullanılan platformların performansı ölçülüyor. (izlenme, görülme skorları vb.)	3 İşbirliği prensiplerinin ulusal ve uluslararası standartlara, mevzuat ve politikalara uygunluğu değerlendirildi.	4 İhale şartlarının ulusal ve uluslararası standartlara, mevzuat ve politikalara uygunluğu değerlendirildi.	5 Karar aşamasında rol alan tüm tarafların görüş, öneri, değerlendirme ve memnuniyetlerinin anket veya geribildirim toplantıları ile alınması sağlanıyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu:
%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100	%0 %25 %50 %75 %100
= Adım Skoru: 0	= Adım Skoru: 0	= Adım Skoru: 0	= Adım Skoru: 0	= Adım Skoru: 0
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 = 0				
Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.	Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.	Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.	Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.	Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.

İlke Olgunluk Düzeyi	=	(Yapı ve Yön Skoru + Uygulama Skoru + Ölçme ve Değerlendirme Skoru) ÷ 3	=	5
----------------------	---	---	---	---

Etkililik ve Verimlilik

Değerlendirmede kullandığımız kamuya açık bilgi ve veriler kapsamında:

- Planda ihtiyaçlar, riskler ve değer önerileri belirlenmiş ve Japonya'dan iyi örnekler kullanılmış.
- Diğer kamu kurumları ve ilçe belediyeleri ile iş birliği fırsatlarına dair öneriler yer almış; ancak sivil toplumun iyileşme sürecinde önemli bir rol oynayabileceği görüşü planda yansıtılmamış.
- Planın uygulanması için gerekli kaynakların nereden ve nasıl temin edileceğine dair bir projeksiyon yapılmamış.
- Etkililik ve verimliliği ölçmek için herhangi bir performans göstergesi veya izleme yöntemi paylaşılmamış.

Kaynak planlaması ve ölçme sistematığının paylaşılmamış olması, planın etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi konusuna duyulacak güveni zedeleyebilir.

Karar Alma • Etkililik ve Verimlilik • Yapı ve Yön

16/84

1	2	3	4	5
İhtiyacın tanımı yapıldı.	Olası riskler ve fırsatlar ortaya kondu.	Benzer iyi uygulamalar incelendi. Kapsam ve genel kaynak ihtiyacına yönelik alternatifler oluşturuldu.	Olası iş birlikleri, paydaşlar ve beklenen katkılar tanımlandı.	Sürdürülebilirlik boyutunda olumlu ve olumsuz etkileşim alanları belirlendi.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 20	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 15	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 20	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 15	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 15
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 = 85				
Plan, ihtiyaçları belirlemektedir.	Plan, riskleri öngörmekte ve fırsatlara değinmektedir. Ancak, tüm paydaşlar sürece dahil edilmediği için tüm riskler ve fırsatlar kapsam dahilinde olmayabilir.	Japonya'dan örnekler incelenmiş.	Kamu kurumları ve ilçe belediyeleriyle iş birliği fırsatlarına dair bilgiler paylaşılmış. Sivil toplumun katkısı ise değerlendirilmemiş.	Atık ve su kaynaklarına ilişkin bilgiler ve planlar dahil edilmiş.

Karar Alma • Etkililik ve Verimlilik • Uygulama

17/84

1 Hedef kitle tanımı, ihtiyaç ve değer önermesi belirlendi.	2 Olası riskler ve fırsatlar ortaya kondu, önlem ve etki boyutu değerlendirildi.	3 Alınan kararların uygulanması için kaynakların yeterliliği ve ilave kaynak ihtiyacı değerlendirildi. Planlama, kaynak kullanımı (zaman, kişi/saat, maliyet), yararlanıcı hedef kitle ve üretilcek değer/cıktı belirlendi.	4 Kararın uyum yönetimi sağlandı, izleme ve değerlendirme için kıyaslamaya uygun raporların neler olduğu (öngörülen çıktılar, kaynak kullanımı, hedef kitle, elde edilen değer) belirlendi.	5 Planlanan iş birlikleri, paydaşlara ve iç kaynaklara gerekli bilgilendirme ve iletişim planı prensipleri belirlendi.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 20	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 20	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 0	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 0	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 0
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 = 40				
Plan, değer önerilerini içermektedir.	Afet riskleri belirlenmiş ve önleyici tedbirler için öneriler sunulmuş.	Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.	Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.	Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.

Karar Alma • Etkililik ve Verimlilik • Ölçme ve Değerlendirme

18/84

1 Hedef ve performans göstergeleri belirlendi. Performans göstergeleri, veri erişimi ve kaynak planlaması yapılarak belirlendi.	2 İhtiyacı ve kararı oluşturan mevcut durum sayısal verilerle ortaya kondu.	3 Karar gerekçeleri ve hedefe ulaşım ölçüm değerleri ortaya kondu.	4 Uygulamanın kaynak geri dönüşüm planı ve etki boyutunda hedefleri belirlenerek pilot uygulama planı yapıldı.	5 Pilot uygulama alanı belirlendi. Pilot uygulama gerçekleştirilerek gerekirse karar ve planda iyileştirme yapılıyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 0	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 5	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 5	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 0	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 0
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 = 10				
Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.	Sahada değerlendirme çalışmaları yapılmış, ancak sonuçlar raporda yer almamış.	Bazı hedefler belirlenmiş, ancak kararların temelini oluşturan konular veri odaklı bir şekilde sunulmamış.	Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.	Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.

İlke Olgunluk Düzeyi

= (Yapı ve Yön Skoru + Uygulama Skoru + Ölçme ve Değerlendirme Skoru) ÷ 3 =

45

Katılım ve Yayılım

Değerlendirmede kullandığımız kamuya açık bilgi ve veriler kapsamında:

- Tüm paydaşların istişare süreçlerine dahil edilmediği anlaşıldı.
- Paydaşların toplantıya katılmadan önce konu hakkında detaylı bir şekilde bilgilendirildiğine dair bir belge bulunamadı.
- Katılım süreçlerine katılan paydaşların hangi önerilerde bulunduğu ve bu önerilere dair geri bildirim yapılıp yapılmadığına dair bir bilgi paylaşılmamış.
- Katılım süreçleri için hangi göstergelerin kullanılacağına ve bu göstergelerin nasıl izleneceğine dair herhangi bir öneri sunulmamış.

Planın katılım ve yayılım süreçleri, paydaşların görüşlerini ifade etmesine ve farklı bakış açılarını Karar Alma sürecine dahil etmeye olanak tanır. Bu yaklaşım, öngörülemeyen olasılıkların dikkate alınmasını sağlar ve karar alma sürecinin şeffaflığını artırarak, kararların neden alındığının anlaşılmasına yardımcı olur, toplumda güveni güçlendirir. Katılımcıların süreçten önce bilgilendirilmesi, onların toplantılara hazırlıklı bir şekilde gelmelerini ve toplantıların sonuç odaklı ilerlemesini sağlar. Toplanan görüşlerin değerlendirilmesi ve geri bildirim verilmesi, sürekli katılımı teşvik eder ve paydaşlar arasında güven inşa eder. Paydaşlar çözümün bir parçası haline geldikçe, kararların uygulanmasına destek verme ve katkı sağlama olasılıkları artar.

Karar Alma • Katılım ve Yayılım • Yapı ve Yön

19/84

1 Tüm kilit paydaşların kimler olduğu tanımlandı ve açıklandı. (Örneğin: kararları etkileyenler, kararlardan etkilenenler, kararların hayata geçmesi için kaynak sağlayanlar, kararları uygulayacak olanlar)	2 Kilit paydaşların istişare öncesi süreç ve ilgili konu hakkında bilgilendirilmeleri sağlandı.	3 İstişarelerin etkileşimli (çalıştay, odak grup, vb.) bir şekilde yürütülmesi sağlandı. İstişareye katılan paydaşların listesi paylaşıldı.	4 İstişareye katılan tüm kilit paydaşların görüşleri planlama yapılırken veya faaliyete karar verilirken değerlendirildi.	5 Tüm kilit paydaşlara istişare süreci ve görüşleri ile ilgili geri bildirim yapıldı.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 10	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 0	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 5	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 10	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 0
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 = 25				
Tüm paydaşlar süreçte dâhil edilmemiş.	Paydaşlar toplantılara katılmadan önce bilgilendirilmemiş.	Çalıştaylar ve istişare toplantıları düzenlenmiş, ancak katılan paydaşların listesi paylaşılmamış.	Komiteler oluşturulmuş ve düzenli planlama toplantıları yapmış.	Komitelerde yer almayan paydaşlara, görüşleri ile ilgili nasıl geri bildirim yapıldığı konusunda bir paylaşım yapılmamış.

Karar Alma • Katılım ve Yayılım • Uygulama

20/84

1 Karar aşamaları tüm paydaşlarla paylaşıldı.	2 Görüş alışverişi ile ilgili bilgilendirme formatı oluşturuldu.	3 Karar almaya yönelik toplantı ve paylaşım düzeninin netleşmesi ve paylaşılması sağlandı.	4 Karar toplantılarına ve bilgilendirme ortamlarına beklenen çeşitlilik ve yoğunlukta katılım sağlanması için gerekli ortamlar geliştiriliyor.	5 Toplantı ve bilgilendirmelerin raporlanarak tüm ilgililere ve paydaşlara iletilmesi sağlanıyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 20	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 0	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 0	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 10	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 20
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 = 50				
Planın belediye tarafından kamuoyunun geri bildirimi için sunulduğu ve belediyenin web sitesinde de yer aldığı belirtilmiş.	Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.	Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.	İlgili paydaşlar toplantılara davet edilmiş. Ancak davet edilenler tüm kilit paydaşları kapsamayabilir.	Plan, belediyenin web sitesinde yayımlanmıştır ve konuyla ilgili bölgesel medyada haberler de yer almaktadır.

Karar Alma • Katılım ve Yayılım • Ölçme ve Değerlendirme

21/84

1 Karar raporlaması, veri akışı ve ölçme yaklaşımı tanımlandı.	2 Toplantı davetlerinin doğru zamanda ve tüm paydaşlara doğru şekilde ulaştırılmasına yönelik performans ölçülüyor.	3 Toplantılara katılım düzeyinin yoğunluk ve çeşitlilik açısından ölçümü yapılıyor.	4 Sunulan önerilerin uygunluk oranı ve uygulamaya geçme performansı ölçülüyor.	5 Uygulamada rol alan tüm tarafların görüş, öneri, değerlendirme ve memnuniyetlerinin anket veya geribildirim toplantıları ile alınması sağlanıyor.
Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 20	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 0	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 0	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 0	Ağırlık: 20 ✗ Tamamlanma Durumu: %0 %25 %50 %75 %100 = Adım Skoru: 10
Gösterge Olgunluk Düzeyi = Adım Skoru 1 + Adım Skoru 2 + Adım Skoru 3 + Adım Skoru 4 + Adım Skoru 5 = 30				
Planda ele alınan konular, hangi tür verilerin toplanıp raporlanacağına dair bir fikir verse de, veri toplama ve paylaşımı için bir raporlama formatı sunulmamakta.	Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.	Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.	Bu yönde bir bilgi ya da kanıt tespit edilemedi.	Paydaş katılımına ilişkin istişareler yapılmış ve aylık olarak toplanacak bir grup oluşturulmuş.

İlke Olgunluk Düzeyi

= (Yapı ve Yön Skoru + Uygulama Skoru + Ölçme ve Değerlendirme Skoru) ÷ 3 =

35

Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi'nin Yeniden Yenilikçi Yapılanma Planı hakkındaki değerlendirmemiz, aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Tutarlılık Olgunluk Düzeyi	16.7%
Sorumluluk ve Duyarlılık Olgunluk Düzeyi	58.3%
Hesap Verebilirlik Olgunluk Düzeyi	1.7%
Adillik ve Kapsayıcılık Olgunluk Düzeyi	20.0%
Şeffaflık Olgunluk Düzeyi	5.0%
Etkililik ve Verimlilik Olgunluk Düzeyi	45.0%
Katılım ve Yayılım Olgunluk Düzeyi	35.0%
Genel Olgunluk Düzeyi	25.9%

Planlama aşamasında izlenecek göstergelerin belirlenmesi, uygulama performansının izlenmesi ve hedeflenen sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığının takip edilmesi açısından kritik öneme sahiptir. Plan uygulamaya konulduktan sonra Modelimizin sürekli uygulanması ve çıktılarının izlenmesi, karar alma, kaynak tahsisi, uygulama ve kurumsal işleyişin kalitesini artırmaya yardımcı olabilir.

Değerlendirmemiz, iyileştirme alanlarını ve iyi yönetim ilkelerine dayalı sürekli gelişim ihtiyacını vurgulamaktadır. Bu değerlendirme, benzer süreçleri yürüten diğer kurumlar ve paydaşlar için de bir rehber işlevi görmektedir.

Hatay Planlama Merkezi

Hatay Planlama Merkezi (HPM), Hatay'ın yeniden yapılanma sürecinde veri odaklı, bilimsel, rasyonel, şeffaf ve vizyoner bir planlama sürecine katkı sağlamak amacıyla kuruldu. Bu girişim, Hatay Büyükşehir Belediyesi'nin öncülüğünde, İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve İstanbul Planlama Ajansı'nın katkılarıyla hayata geçirildi. HPM, Nisan 2023'te faaliyetlerine başlamış olup, Ocak 2024'te "Afet Sonrası İyileşme Stratejileri Raporu"nu yayımlamıştır.

Çalışmanın, katılımcı bir yaklaşımla hazırlandığını belirtilmektedir. Stratejilerin hazırlanması sürecinde paydaşların görüşleri alınmış, ilgili çalışmaların ve deneyimlerin detaylı bir şekilde incelenmesine dikkat edilmiş, ayrıca teknik saha çalışmaları yapılmış. Hatay'ın deprem öncesi ve sonrası mekânsal, sosyal, çevresel ve idari analizleri dokuz tema altında gerçekleştirilmiş. Bu incelemeler ve saha araştırmaları birleştirilerek, sorunlar, ihtiyaçlar ve riskler belirlenmiş ve Hatay'ın geleceğine yönelik stratejik bir yol haritası geliştirilmiş.

Tutarlılık

Değerlendirmede kullandığımız kamuya açık bilgi ve veriler kapsamında:

- Planlama çalışması, daha üst seviyedeki planlarla ilişkilendirilmiş (5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nda öngörüldüğü gibi),
- Planın hedeflerinin nasıl izleneceği, sonuçların nasıl ölçülüp değerlendirileceği ve bu bilgilerin nasıl paylaşılacağına dair bir bilgi paylaşılmamış.

Tutarlılık, bütçe, plan ve merkezi hükümet arasındaki uyumu sağlamak ve verimsizliklerin ortadan kaldırılmasını sağlamak açısından önem taşır. Ulusal ve uluslararası standartlar çerçevesinde çalışmak ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA'lar) gibi yerel ve küresel önem taşıyan konularla bağlantı kurmak, hem yerel hem de yabancı paydaşlar tarafından konunun daha iyi anlaşılmasını sağlar ve kaynak teminini kolaylaştırır.

Sorumluluk ve Duyarlılık

Değerlendirmede kullandığımız kamuya açık bilgi ve veriler kapsamında:

- Karar alanları kapsamlı bir şekilde tanımlanmış,
- Çalışmayı yürütenlerin yetki alanına girmeyen boyutlar olduğu belirtilmiş, bu nedenle bu boyutlar diğer kurumlara yönelik birer tavsiye niteliğinde kalmış ve sorumlu tarafları belirleme konusunda sınırlı bir etki oluşturmuş,
- Karar alanları tüm paydaşlarla web sitesi aracılığıyla paylaşılmış,
- İstişare süreçleri, katılan paydaşlarla sınırlı kalmış,
- Kararların uygulanması farklı kurumların yetkisinde olduğu için önerilerde bulunulmuş ancak uygulama ile ilgili alanlarda gelişime ihtiyaç duyuluyor,

- Uygulamanın izlenmesi ve performansın ölçülmesine yönelik bir ölçme ve değerlendirme yaklaşımı sınırlı önerilerle sunulmuş,
- Plan, web sitesi üzerinden kamuya şeffaf bir şekilde paylaşılmış,
- Tavsiyelerin hazırlanmasında iyi uygulama örneklerinden faydalanılmış.

Çalışmanın iyi örneklerden yararlanılarak hazırlanmış olması ve kapsamının önemli boyutları içermesi yol gösterici olması açısından önem taşıyor. Çalışmanın kapsamı düşünüldüğünde, tüm paydaşların sürece dahil edilmesi daha etkin bir uygulamayı olası kılacaktır.

Hesap Verebilirlik

Değerlendirmede kullandığımız kamuya açık bilgi ve veriler kapsamında:

- Çalışmanın uygulanmasına yönelik bir hesap verebilirlik sistemine dair herhangi bir yaklaşım paylaşılmamış.

Hesap verebilirlik mekanizmaları, uygulanmanın başarısını, kaynakların etkin kullanımını ve kararlar ile faaliyetlerin uyumunu takip etmek için kritik öneme sahiptir. Hesap verebilirlik, toplumsal güvenin sağlanması açısından da büyük bir rol oynamaktadır.

Adillik ve Kapsayıcılık

Değerlendirmede kullandığımız kamuya açık bilgi ve veriler kapsamında:

- Çalışmalar, afetin etkilediği kişilerin sorunlarını ele almayı amaçlamakta,
- Toplumun farklı kesimlerinin ihtiyaçlarını belirlemek amacıyla sivil toplum kuruluşlarıyla etkileşimde bulunulmuş ve anket çalışması yürütülmüş,
- Çalışmalar veri odaklı gerçekleştirilmiş,
- Çözüm önerilerinin farklı sosyal gruplara olan maliyetleri ve faydalarına dair herhangi bir paylaşım yapılmamış,
- Adillik ve kapsayıcılık için kullanılan göstergeler ve izleme yöntemlerinin paylaşımında gelişim alanları tespit edilmiştir.

Yukarıda belirtilen ve gelişim alanı olarak tanımlanan konular üzerinde çalışılmış, ancak çıktılar paylaşılmamış olabilir. Bu bilgilerin paylaşılması, toplumun tüm kesimlerinin sürece dahil olduğunu göstermek ve toplumsal güveni artırmak açısından faydalı olabilir.

Şeffaflık

Değerlendirmede kullandığımız kamuya açık bilgi ve veriler kapsamında:

- Kararların uygulama sonuçlarının nasıl paylaşılacağı, hangi veri setlerinin kullanılacağı ve hangi iletişim araçlarının kullanılacağı belirlenmiş,
- Çalışma sürecinde alınan kararlar gerekçeleri ile birlikte halka açık bir şekilde paylaşılmış,
- İş birliği kriterleri ve yaratılan değerin paylaşımında gelişim alanları tespit edilmiştir,
- Kararların farklı kurumlarca uygulanması nedeniyle ihale süreçlerine dair herhangi bir paylaşım yapılmamış,
- Kaynaklara dair belirsizlik nedeniyle fizibilite çalışmalarına dair bilgi paylaşımı yapılmamış,
- Ölçme alanlarına yönelik şeffaflık konusunda gelişim alanları belirlenmiştir.

Şeffaflık, sosyal güvenin sağlanması ve sürecin halkla paylaşılması açısından kritik öneme sahiptir.

Etkililik ve Verimlilik

Değerlendirmede kullandığımız kamuya açık bilgi ve veriler kapsamında:

- Planda ihtiyaçlar, riskler ve değer önerileri belirlenmiş ve çalışma sürecinde iyi uygulama örnekleri incelenmiş,
- Planın uygulanması için kaynakların nereden ve nasıl sağlanacağına dair bir projeksiyon yapılmamış, bunun başlıca nedeni çalışmayı yürüten kurumların, kararları uygulayan kurumlardan farklı olması,
- Veriye dayalı mevcut durum analizi gerçekleştirilmiş, yol haritası, kararlar ve çözüm önerileri mevcut durum değerlendirmesinden sonra belirlenen iyileştirme hedeflerine dayandırılmış,
- Etkililik ve verimliliği ölçmek için performans göstergeleri ve izleme yöntemleri paylaşılmamış.

Kaynak planlaması ve ölçme sistematığının paylaşılmamış olması, planın etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi konusuna duyulacak güveni zedeleyebilir.

Katılım ve Yayılım

Değerlendirmede kullandığımız kamuya açık bilgi ve veriler kapsamında:

- Sürece dahil edilmesi gereken tüm paydaşlar tanımlanmış,
- Merkezi ve yerel yönetimler arasındaki etkileşim nedeniyle, tanımlanan paydaşların tamamı süreçlere katılmamış,
- Katılan paydaşlar tarafından yapılan öneriler ve bu önerilere geri bildirim sağlanıp sağlanmadığına dair sınırlı bilgi mevcut,
- Karar alma aşamaları hakkında kamuoyuna bilgi verilmiş,
- Bilgi toplama formatları oluşturulmuş,
- Karar raporlaması ve veri ölçümü gibi raporlama yaklaşımları belirlenmiş,
- Ölçüm sistemlerinde gelişim ihtiyacı olduğu tespit edilmiştir.

Planın katılımcı bir şekilde hazırlanması, paydaşların görüşlerini dile getirmesine olanak tanır ve karar alma sürecinde farklı bakış açılarının da dikkate alınmasını sağlar. Ancak, tüm paydaşların sadece tanımlanması, sürecin başarısı için yeterli değildir. Tüm paydaşların katılımı ve onların önerileri, kararların kalitesini olumlu yönde etkiler. Bu yaklaşım, beklenmedik olasılıkların da göz önüne alınmasını sağlar. Katılımcı bir karar alma süreci şeffaflığı artırır ve kararların neden alındığının daha iyi anlaşılmasını sağlar, bu da toplumdaki güveni güçlendirir. Katılımın kalitesi, tüm paydaşların sürece odaklanarak bir araya getirilmesiyle sağlanabilir. Bu da yalnızca sorunların çözümüne odaklanmak ve belirli bir konuda kolektif hareket etmekle mümkündür. Özetle, hem katılımcıların hem de sürece katkıda bulunanların bir araya gelmeye ve iyi niyetle hareket etmeye istekli olmaları önemlidir.

Uzmanlarla yapılan istişarelerin yanı sıra, kamuoyuna yönelik bir anket düzenlenmiş ve vatandaşların görüşleri toplanmış. Bu anket aracılığıyla toplanan veriler, ihtiyaç analizi çalışmalarında değerlendirilmiş. Katılımcıların süreçten önce bilgilendirilmesi, onların toplantılara hazırlıklı bir şekilde gelmelerini ve toplantıların sonuç odaklı ilerlemesini sağlar. Çalışmaların verimliliğini artırmak amacıyla, çalışmalara katılması beklenen kişilere bilgi sağlanmış. Toplanan görüşlerin değerlendirilmesi ve geri bildirim verilmesi, katılımın sürekliliğini sağlar ve paydaşlar arasında güven oluşturur. Paydaşlar çözümün bir parçası haline gelir, bu da kararların uygulanmasına destek verme ve katkı sağlama olasılıklarını artırır. Bu alan, iyileştirilmesi gereken bir nokta olarak belirlenmiştir.

Hatay Planlama Merkezi'ne ilişkin değerlendirmemiz aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Tutarlılık Olgunluk Düzeyi	16.7%
Sorumluluk ve Duyarlılık Olgunluk Düzeyi	48.3%
Hesap Verebilirlik Olgunluk Düzeyi	0.0%
Adillik ve Kapsayıcılık Olgunluk Düzeyi	61.7%
Şeffaflık Olgunluk Düzeyi	51.7%
Etkililik ve Verimlilik Olgunluk Düzeyi	55.0%
Katılım ve Yayılım Olgunluk Düzeyi	48.3%
Genel Olgunluk Düzeyi	40.2%

Hatay Konteyner Kentleri Kuruluşu

2022 yılında, afet sonrası müdahalelerde çeşitli kurumların sorumluluklarını ve belirli alanlardaki destekleyici kurumları tanımlayan Afet ve Acil Durum Müdahale Yönetmeliği yayımlanmıştır. Bu yönetmelik kapsamında geçici barınma alanlarının kurulmasından AFAD (Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı) sorumludur. Destekleyici kurumlar arasında Milli Savunma Bakanlığı, Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı, Gençlik ve Spor Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı, TOKİ (Toplu Konut İdaresi Başkanlığı), Kızılay, sivil toplum kuruluşları ve özel sektör yer almaktadır.

Geçici barınma alanları için ilk çalışmalar, 2021 yılında yayımlanan Hatay İli Afet Risk Azaltma Planı (İRAP) çerçevesinde yapılmıştır. Bu plan kapsamında Hatay için geçici yerleşim alanları belirlenmiştir. Ancak, depremler sonrasında kurulan konteyner kentlerin hiçbirinin bu planda belirlenen alanlarda olmadığı tespit edilmiştir. Bu çalışmalar, afet sonrası dönemdeki koordinasyon zorlukları sırasında gerçekleştirilmiştir. Şubat 2024 itibarıyla Hatay'da 199 konteyner kent bulunmaktadır.

Tutarlılık

Değerlendirmede kullandığımız kamuya açık bilgi ve veriler kapsamında:

- Çalışmaların üst düzey planlarla uyumunun paylaşılmasına yönelik bir geliştirme ihtiyacı var.
- 5018 sayılı Kanun'da öngörülen iç denetim mekanizmasının işleyişine ve süreçlerin geliştirilmesine yönelik bir bilgi paylaşımı yapılmamış.
- Tutarlılık performansını ölçme ve izleme ile ilgili herhangi bir bilgi paylaşılmamış.

Tutarlılık, bütçe, plan ve merkezi hükümet arasındaki uyumu sağlamak ve verimsizliklerin ortadan kaldırılmasını sağlamak açısından önem taşır. Ulusal ve uluslararası standartlar çerçevesinde çalışmak ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA'lar) gibi yerel ve küresel önem taşıyan konularla bağlantı kurmak, hem yerel hem de yabancı paydaşlar tarafından konunun daha iyi anlaşılmasını sağlar ve kaynak teminini kolaylaştırır.

Sorumluluk ve Duyarlılık

Değerlendirmede kullandığımız kamuya açık bilgi ve veriler kapsamında:

- Konteyner kentlerin kuruluşuna ilişkin karar alma ve yönetim yapılarında geliştirilme ihtiyacı bulunmaktadır.
- Konteyner kentlerin kurulma sürecinde risklerin ve fırsatların değerlendirilmesinde geliştirilme ihtiyacı vardır.
- Sürecin yönetimi ile ilgili performans değerlendirmelerine dair herhangi bir bilgi paylaşılmamış.
- Kararların uygulanmasına ilişkin süreçlerde (kaynakların organize edilmesi, işleri iyileştirmek için paydaş geri bildirimi alma, iyileştirme çalışmalarının planlanması ve uygulanması vb.) geliştirilme ihtiyacı bulunmaktadır.
- Ölçme süreçlerinde geliştirilme ihtiyacı vardır.
- Sürecin başındaki deneyimlerin bir kısmının iyileştirme çalışmalarına yön verdiği görülüyor.

İRAP planında belirtilen alanların kullanılamamış olması, süreç yönetimini olumsuz yönde etkilemiş olabilir. Yeni belirlenen konteyner kent alanlarında risk yönetimi konusunda geliştirilme ihtiyacı, sonradan yaşanan sel olayları ile ortaya çıkmıştır.

Hesap Verebilirlik

Değerlendirmede kullandığımız kamuya açık bilgi ve veriler kapsamında:

- Bu konuyla ilgili kamuyla herhangi bir bilgi ya da yaklaşım paylaşılmamış.

Hesap verebilirlik mekanizmaları, çalışmaların hedefler, planlar ve bütçelere uygun olarak yürütülüp yürütülmediğini takip etmek, sapmaların nedenlerini anlamak ve olumsuzlukların nasıl ele alınacağını belirlemek açısından kritik öneme sahiptir. Hesap verebilirlik, toplumsal güvenin sağlanması için elzemdir.

Adillik ve Kapsayıcılık

Değerlendirmede kullandığımız kamuya açık bilgi ve veriler kapsamında:

- Konteyner kentlerin kurulumu, felaketten etkilenen tüm toplumsal grupları içerecek şekilde yapılmış.
- Toplumsal kesimlerin taleplerinin karşılanması, kaynakların etkin kullanımı ve uygulama süreçlerinde tüm grupların erişiminin sağlanması konusunda iyileştirme gereksinimi bulunmaktadır.
- Etkinlik ve verimliliği ölçmek için kriterler belirlenmiş olabilir ancak bu konuda kamuya bilgi paylaşılmamış.

Bu konularda bilgilerin paylaşılması, kapsayıcılığı göstermek ve toplumsal güveni artırmak açısından faydalı olacaktır.

Şeffaflık

Değerlendirmede kullandığımız kamuya açık bilgi ve veriler kapsamında:

- Bu konuyla ilgili kamuyla herhangi bir bilgi ya da yaklaşım paylaşılmamış.

Şeffaflık, toplumun güvenini sağlamak, başarıları kamuoyuyla paylaşmak ve gerekli önlemleri zamanında almak açısından kritik öneme sahiptir.

Etkililik ve Verimlilik

Değerlendirmede kullandığımız kamuya açık bilgi ve veriler kapsamında:

- Konteyner kentler, kurulumu tamamlanarak faaliyete geçirilmiştir.
- Kamu geri bildirimleri ve değerlendirmelere dayanarak uygulama süreçlerinde geliştirme gereksinimi bulunmaktadır.

- Etkinlik ve verimliliği ölçmeye yönelik kriterler belirlenmiş olabilir, ancak bu bilgiler kamu ile paylaşılmamış.

Konteyner kentler kurulduktan sonra, güvenlik, kişisel mahremiyet, yerleşim düzeni ve temel ihtiyaçların karşılanması gibi sorunlar ortaya çıkmış ve bu sorunların çözülmesi uzun zaman almıştır. Bu problemler ulusal ve uluslararası kurumların raporlarında yer almıştır.

Katılım ve Yayılım

Değerlendirmede kullandığımız kamuya açık bilgi ve veriler kapsamında:

- Geçici yerleşim planlaması afet öncesinde bazı paydaş grupları ile istişare edilerek yapılmış, ancak bu yerleşim alanları afet sonrasında kullanılmamış.
- Afet sonrası istişare süreci resmi kurumlarla yürütülmüş, bu kurumlar dışındaki paydaşların süreçler üzerinde etkisi olmamış.
- Alınan kararlar, belirli paydaş grupları ile istişare edilerek uygulanmış.
- Konteyner kentlerdeki gelişmeleri ölçmeye yönelik yaklaşımların geliştirilmesi gerektiği tespit edilmiştir.

Konteyner kentlerin yerlerinin belirlenmesi sürecinde paydaş katılımı, farklı risklerin ve fırsatların değerlendirilmesine olanak tanır ve en uygun alanların tespit edilmesini sağlar. Geçici yerleşim alanlarının belirlenmesi, afet öncesinde tamamlanması gereken bir süreçtir. Afet sonrasında etkilenenlerin barınma ihtiyaçlarının hızlı bir şekilde giderilmesini, acil ihtiyaçların karşılanmasını ve toplumda güvenin tesis edilmesini sağlar.

İRAP planında belirlenen yerlerin geçici yerleşim alanları olarak kullanılmaması, afet öncesi çabaların terk edildiğine işaret etmektedir. Çözümün, afet sonrası resmi kurumlar arasındaki istişareler yoluyla geliştirildiği görülmekte. Bir afet sonrasında paydaş katılımı beklemek ve bunu sağlamak pratik değil.

Alınan kararların uygulanması sürecinde özel sektör ve STK'larla istişareler gerçekleştirilmiş. Ancak katılım süreçlerinin etkinliğine dair bilgi paylaşımı yapılmamış.

Hatay Konteyner Kentleri Kuruluşu'na ilişkin değerlendirmemiz aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Tutarlılık Olgunluk Düzeyi	16.7%
Sorumluluk ve Duyarlılık Olgunluk Düzeyi	25.0%
Hesap Verebilirlik Olgunluk Düzeyi	0.0%
Adillik ve Kapsayıcılık Olgunluk Düzeyi	48.3%
Şeffaflık Olgunluk Düzeyi	0.0%
Etkililik ve Verimlilik Olgunluk Düzeyi	25.0%
Katılım ve Yayılım Olgunluk Düzeyi	28.3%
Genel Olgunluk Düzeyi	20.5%

GÖRSEL ÖZET

SİVİL ETKİLEŞİM MODELİ©

İYİ YÖNETİŞİM İLE
GÜVEN İNŞA ETMEK



*“Güven, iyi yönetişimin özü ve
sürdürülebilir kalkınmanın temelidir.”*



Yönetişim, Bir Kurumun Nasıl Yönlendirildiği

ve Kurallara Uyumunun Nasıl Değerlendirildiğidir

Yönetişim, kurumda otorite, sorumluluk ve denetimlerin nasıl uygulandığıdır.

İyi yönetim, kurumlarımızın sürdürülebilirliği ve dünya üzerindeki tüm vatandaşların yaşam kalitesini artırmada insanlığın başarısının anahtarıdır.

İyi yönetişimin özü, kurum ile paydaşlar/ vatandaşlar arasında güvene dayalı ilişkiler kurulmasını sağlamaktır.



Güveni Yeniden İnşa Etmek Küresel Bir Meseledir

Güvenin zedelenmesiyle, uzun vadeli vizyonlar etrafında toplanmak soyut kalabilir ve bu durum herkesi savunmasız bırakır.

Güveni yeniden inşa etmeye üç temel seviyede başlamak gerekiyor:

- geleceğe olan güven
- toplum içinde güven
- uluslar arasında güven

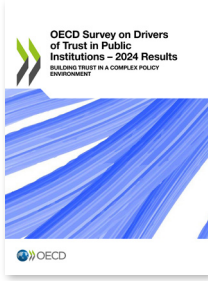
WEF 2024 Yıllık Toplantısı



İnsanlar, toplumlar ve şirketler birçok zorlukla karşı karşıya. Zorlukların tespitinin ötesine geçerek kararlılıkla çözümlere yönelme ihtiyacı açıkça ortada.

Ulusal Hükümetlere Duyulan Güven Azalıyor

OECD'nin 2024 Güven Anketi, hükümetlerin artan vatandaş beklentilerini karşılamak için iyi yönetişimi benimsemeleri gerektiğini söylüyor.



ARGÜDEN
YÖNETİŞİM
AKADEMİSİ
İyi Yönetişim
Kültürü Yaratır

OECD Önerileri:

- Güveni artırmak için yerel ve ulusal hükümetler vatandaşlarla daha iyi etkileşim sağlamalı.
- Özellikle ulusal hükümet düzeyinde politika geliştirme kapasiteleri güçlendirilmeli.
- Sağlıklı bir bilgi ekosistemi desteklenmeli ve kanıta dayalı karar ve sonuçları ile ilgili iletişime yatırım yapılmalı.
- Tüm kurumlar, karar alma ve politika geliştirme süreçlerinde güvenilirlik algısının artırılmasına yönelik çalışmalar yapmalı.
- Kamu hizmetlerine duyulan güveni artırmak için kapsayıcı, duyarlı ve adil hizmetler sunulmalı.

Vatandaşların/Paydaşların Güvenini Kazanmamız Gerekliyor

Paydaşlarının güveni, tüm kurumların sürdürülebilir başarısının anahtarıdır.

Güvenin azalması, daha yüksek bir sürtünme katsayısına sahip olmak gibidir; işleri yapmak için daha fazla enerji harcamak gerekir. Güven eksikliği, bir kurumun kurulma amacını, yani kaynakların etkin kullanımını sekteye uğratır.

Paydaşların güvenini kazanmak, anlamlı ve kapsayıcı katılımı, ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarda bütünlük bir şekilde tüm önemli etkilerin şeffaf bir şekilde açıklanmasını gerektirir.

ARGÜDEN
YÖNETİŞİM
AKADEMİSİ
İyi Yönetişim
Kültürü Yaratır



Süreklili Gelişme için Sürdürülebilir Başarı

Giderek daha karmaşıklaşan ve birbirine bağlanan bir dünyada, kurumlar şeffaflık, hesap verebilirlik ve paydaş ihtiyaçlarına duyarlılık sağlayan sağlam çerçeveler benimsemelidir.

Sürdürülebilir başarı, entegre düşünce, etkili uygulama ve değer yaratma/yakalama modellerinin doğru şekilde çalıştırılması ve paydaşlarla iletişimiyle elde edilebilir.



Yaşam Kalitesini İyileştirmek için Sürdürülebilir Kalkınma

Kaynak kullanımının etkililiği ve verimliliğini değerlendiren kurumlar israfı en aza indirir, kaynak tahsisini etkin kılar ve ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirliğe katkıda bulunurlar.

Bu ileri görüşlü yaklaşım, yalnızca kurumun kendisine fayda sağlamakla kalmaz, aynı zamanda Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA'lar) ile de uyumlu hale gelerek kurumun itibarını ve sosyal sorumluluğunu güçlendirir.



Kapsayıcı ve Anlamlı Katılım Güven İnşa Eder

Kurumlar, iyi yönetim ilkelerini operasyonel çerçevelerine entegre ederek, hesap verebilirlik, şeffaflık ve kapsayıcılık kültürünü geliştirebilirler.

Bu kültür, yalnızca kurumun iç süreçlerini iyileştirmekle kalmaz, aynı zamanda dış paydaşlarla daha güçlü ilişkiler kurulmasına da olanak tanır.

Paydaşlar, kurumun iyi yönetim uygulamalarına tanık olduklarında, güvenleri ve katılımı artar ve bu da daha etkili ve iş birliğine dayalı ortaklıkların önünü açar.



Sadece Finansal Sonuçlara Odaklanmayın

Aynı zamanda Risklere de odaklanın

Geleneksel olarak, hem kamuda hem de özel sektörde politika veya yatırım kararları ekonomik fizibilite değerlendirmelerine odaklanmıştır, çünkü parasal sonuçları ölçmek ve değerlendirmek daha kolaydır.

Her ne kadar sürdürülebilirlik ile ilgili çok boyutlu etkileri ölçmekte hâlâ güçlükler olsa da, son yıllarda sürdürülebilirlik konuları da bu değerlendirmelerde kilit bir unsur haline gelmeye başladı.



Sadece Finansal Sonuçlara Odaklanmayın

Aynı zamanda Risklere ve Güven İnşa Etmeye de odaklanın

Artık yalnızca sonuçların “ne” olduğunun değil, yönetim süreçlerinin;

- Karar Alma,
- Organizasyon ve Süreçler,
- Kaynak Kullanma,
- Hizmet Sunma

“nasıl” yürütüldüğünün ölçülmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesinin zamanı geldi.

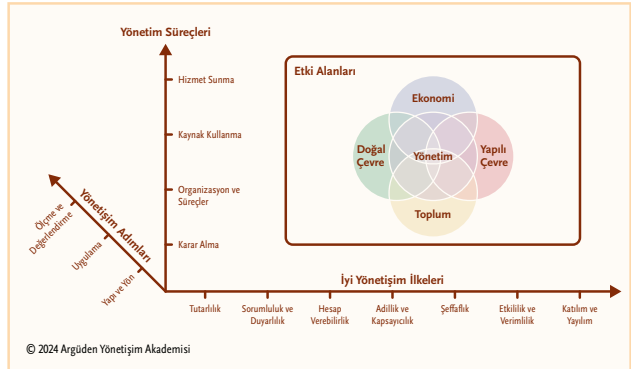


Özellikle yaşamın sürekli tekrarlanan oyunlardan oluştuğu düşünüldüğünde, sonuçlara “nasıl” ulaşıldığının güven üzerindeki etkisini anlamak, sürdürülebilir başarı ve kalkınma için kritik öneme sahiptir.

Sivil Etkileşim Modeli®

Sivil Etkileşim Modeli®, paydaşlarının güvenini artırmayı hedefleyen kurumlar için güçlü bir çerçeve sunuyor.

İyi yönetim ilkelerini operasyonlarına entegre ederek, kurumlar hem hedeflerine ulaşan hem de paydaşlar arasında güven ve iş birliğini güçlendiren daha güçlü, şeffaf ve hesap verebilir yapılar inşa edebilirler.



Model yalnızca bir rehber değil, aynı zamanda yönetişimde mükemmelliğe ulaşmak için dönüştürücü bir değerlendirme aracıdır.

Ölçülmeyen, İyileştirilemez

Yönetişim adımlarını ‘nasıl’ yürüttüğümüzü ölçmez ve sürekli iyileştirmesek; yaşam kalitesini artırmak, sürdürülebilir bir gelecek inşa etmek ve demokrasiyi güçlendirmek mümkün olmaz.

Her tür faaliyet, katılımcı, kapsayıcı, adil, şeffaf, hesap verebilir, etkili, verimli ve tutarlı politikalar oluşturmak amacıyla bu perspektifle değerlendirilebilir. Kararlar bu şekilde alınabilir, uygulanabilir, ölçülebilir, değerlendirilebilir ve deneyimlerden öğrenerek sürekli olarak geliştirilebilir.



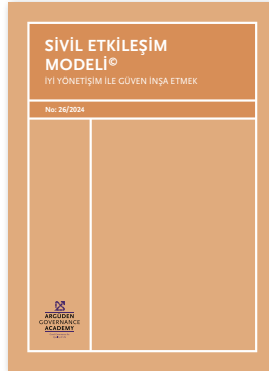
Sivil Etkileşim Modeli® Göstergeleri

Yönetim Süreçleri	Yönetişim Adımları	Her Bir İyi Yönetişim İlkesi için Olgunluk Düzeyi				
		1	2	3	4	5
Karar Alma	Yapı ve Yön	Tanımlama		Yaklaşım		Tekrarlanabilirlik
	Uygulama	Planlama		Yaklaşım		Güncelleme
	Ölçme ve Değerlendirme	Metrik Tanımlama		Yaklaşım		Pilot Uygulama ve İyileştirme
Organizasyon ve Süreçler	Yapı ve Yön	Tanımlama		Yaklaşım		Sistem Kurma
	Uygulama	Planlama		Yaklaşım		Güncelleme
	Ölçme ve Değerlendirme	Metrik Tanımlama		Yaklaşım		Tatbikat ve İyileştirme
Kaynak Kullanma	Yapı ve Yön	Tanımlama		Yaklaşım		Devamlılık
	Uygulama	Planlama		Yaklaşım		Güncelleme
	Ölçme ve Değerlendirme	Metrik Tanımlama		Yaklaşım		İyileştirme
Hizmet Sunma	Yapı ve Yön	Tanımlama		Yaklaşım		Tekrarlanabilirlik
	Uygulama	Planlama		Yaklaşım		Güncelleme
	Ölçme ve Değerlendirme	Metrik Tanımlama		Yaklaşım		İyileştirme

Arzu Ettiğimiz Gelecek ile Uyumlu Teşvik Sistemleri

İyi yönetişimi sadece kendi kurumlarımızda benimsemekle kalmamalı, aynı zamanda iş ortaklarımızı seçerken ve finansal veya benzeri kaynaklar sağlarken de temel bir kriter olarak değerlendirmeliyiz.

Yatırımcılar, finansman sağlayıcılar ve çok taraflı finans kurumları, sürdürülebilirlik konularını karar alma süreçlerine giderek daha fazla dahil ediyorlar, ancak güveni de temel bir kriter olarak kullanmaya başlamalıdır.



Eğer güven inşa etmek ve demokrasiyi güçlendirmek istiyorsak, “Teşvik sistemlerimizi de arzu ettiğimiz gelecek ile uyumlu hale getirmemiz” gerekiyor.

Bu kitap, yaşam kalitesini artırmak ve sürdürülebilir bir gelecek oluşturmak için, iyi yönetim yoluyla güven inşa etmeye yönelik bir çağrıdır.

*“İyi yönetim, bir güven kültürü ve onu besleyen bir iklimdir.
Güveni inşa etmek ve korumak, sürekli dikkat ve özen gerektirir.
Bu nedenle, iyi yönetişimin tüm taraflarca benimsenmesi
topyekûn bir toplumsal yaklaşımı gerektirir.”*



SİVİL ETKİLEŞİM MODELİ©

İYİ YÖNETİŞİM İLE
GÜVEN İNŞA ETMEK



YAZARLAR HAKKINDA

Dr. Yılmaz Argüden

Dr. Argüden kurumları geleceğe hazırlama çalışmaları, geliştirdiği yaratıcı ve yenilikçi yönetim stratejileri ve toplumsal katkılarıyla ile dünyada tanınan ARGE Danışmanlık'ın Yönetim Kurulu Başkanıdır. Strateji, iş mükemmelliği, kurumsallaşma, sürdürülebilirlik ve yönetim konularında birçok Türk ve yabancı şirkete yönetim danışmanlığı hizmetleri vermektedir. UN Global Compact imzalayan ilk Türk şirketi olan ARGE Danışmanlık, Avrupa Parlamentosu'nda geleceği şekillendiren en iyi üç şirket arasında değerlendirilmiş, B20 Bilgi Ortağı seçilmiş, Avrupa Kalite Vakfı (EFQM) Danışmanlık Kurumu ve IFRS Entegre Raporlama Gelişim Ortağı lisansı kazanmıştır. Dr. Argüden, Rothschild & Co. yatırım bankasının Türkiye Yönetim Kurulu Başkanlığını üstlenmiş, kariyeri boyunca çeşitli ülkelerde 70'i aşkın şirketin yönetim kurulunda görev almıştır. Deneyimlerini Boğaziçi Üniversitesi'nde, Koç Üniversitesi'nde ve Harp Akademilerinde strateji dersi vererek, çeşitli dillerde yayınlanan kitapları ve köşe yazılarıyla paylaşmaktadır.



Yönetim Kurulları ve Yönetişim konusundaki çalışmalarıyla dünyada tanınan, kitapları ve makaleleri birçok dilde yayınlanan Dr. Argüden, Business at OECD Yönetişim Komitesi Başkanlığı, IFC Kurumsal Yönetişim Danışma Kurulu üyeliği, gibi uluslararası görevler ile Argüden Yönetişim Akademisi Vakfı'nın Mütevelli Heyet Başkanlığını yürütmektedir. Ulusal Ağlar Dünya Başkanı seçilerek dünyanın en yaygın sürdürülebilirlik platformu olan UN Global Compact Yönetim Kurulu'nda görev aldı. KalDer Başkanlığı sırasında Ulusal Kalite Hareketini başlattı. Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı, Özel Sektör Gönüllüler Derneği, BÜMED, Tesev, Türk-Amerikan ve Türk-Kanada İş Konseyleri gibi birçok sivil toplum kuruluşunun kuruculuğunu ve/veya liderliğini üstlendi.

Boğaziçi Üniversitesini hem Birincilik hem de öğrenci liderliği için Rektör Ödülü alarak; Stratejik Analizler alanındaki Doktorasını ise RAND Graduate School'da Üstün Başarı Ödülü ile tamamladı. Tarsus Amerikan Koleji ve Boğaziçi Üniversitesi basketbol takımları ile üç kez Türkiye Şampiyonluğu yaşadı. Türkiye Basketbol Federasyonu Asbaşkanlığı yaptı. Stratejik Liderlik, Üstün Vatandaşlık, Seçkin Kariyer gibi birçok ödül sahibi olan Dr. Argüden, yaşam kalitesini yükseltme çalışmaları nedeniyle Dünya Ekonomik Forumu tarafından Geleceğin 100 Global Lideri arasına seçildi ve mesleki katkıları nedeniyle Uluslararası Endüstri Mühendisleri Birliği tarafından verilen Seçkin Liderlik Ödülünü kazandı.

Pınar Ilgaz

Pınar Ilgaz, ARGE Danışmanlık'ta Yönetici Ortak ve Yönetim Kurulu Üyesidir. 1988 yılında Boğaziçi Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi bölümünden mezun olmuştur. 1989 yılında Emlak Bankası'na katılarak Yatırım Kredi Değerlendirme Departmanı'nda çalışmaya başlamıştır. Daha sonra, Vakıf Finansal Kiralama'da Finansman Müdür Yardımcısı olarak görev yapmış ve burada üç yıl boyunca hizmet vermiştir.

1995 yılında ARGE Danışmanlık'a katılmış ve o zamandan beri önde gelen şirketlere danışmanlık hizmeti vermektedir. Uzmanlık alanları yönetim, strateji, sürdürülebilirlik, organizasyon ve performans yönetimini kapsamaktadır. Stratejik değerlendirme, performans artırımı, kurumsal gelişim, risk yönetimi, sürdürülebilirlik stratejisi ve kurumsal organizasyon ile İK sistemlerine odaklanan birçok projede, çeşitli sektörlerden 100'ün üzerinde müşteriyle çalışmıştır.

Çeşitli sivil toplum kuruluşlarında aktif olarak görev almış ve PERYÖN (Türkiye İnsan Yönetimi Derneği) için ödül programlarının geliştirilmesinde önemli rol oynamıştır. Kurumsal Gönüllüler Derneği'nin Yönetim Kurulu Başkanlığı'nı yapmış, şu anda Argüden Yönetişim Akademisi'nin Başkan Yardımcısı ve Günyüzü Derneği'nin Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmaktadır.

Entegre Raporlama için IFRS Lisanslı Eğitimci ve EFQM Sertifikalı Kalite Yönetimi Değerlendiricisidir. Ayrıca, Argüden Yönetişim Akademisi'nin Gençlik Ağı için düzenlenen YÖN101 eğitim programında Yönetişim İlkeleri dersini yedi dönemdir vermektedir. 40 kadın yöneticinin yer aldığı Yönetim Kurullarında Daha Fazla Kadın programının ilk sınıfına seçilmiş ve katılımcıları yönetim kurullarında bağımsız üye olarak aktif roller üstlenmeye hazırlamak için tasarlanan eğitimi tamamlamıştır.

Pınar Ilgaz, şu anda ARGE Danışmanlık'ta Yönetici Ortak ve Yönetim Kurulu Üyesi, ayrıca ŞOK Marketler, Ülker Bisküvi ve PENTA Teknoloji'de Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi ve EURO Gıda'da Danışma Kurulu Üyesidir.

Sürdürülebilir Başarı Modeli, ARGE Kurumsal Yönetişim Modeli, Değişim Yönetimi ve Gönüllü Kuruluşların Yönetimi gibi bir çok yayının ortak yazarları arasında yer almaktadır.



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.



Dr. İnan 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 projelerinin 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.

Özhan Binici

Özhan Binici, 2004 yılında Boğaziçi Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği bölümünden lisans derecesini aldı. Lisans eğitimini tamamladıktan sonra, 2007 yılında Bilgi Üniversitesi'nde Görsel İletişim Tasarımı alanında Güzel Sanatlar Yüksek Lisans programına katılarak eğitimine tasarım alanında devam etti.

Üniversite yıllarında, dönemin önemli bir müzik yayınlarından olan Roll dergisinde müzisyenlerle röportajlar yaparak ve albüm incelemeleri yazarak müzik yayıncılığı yaptı. Aynı dönemde çeşitli markalar için yaşam tarzı ve editoryal web sitelerinde müzik editörü olarak çalışmaya başladı. Ayrıca, İngiltere'de basılan Cyprus Weekly gazetesi için kısa bir süre spor köşe yazıları yazdı.

2003 yılında ortak bir proje ile yazılımın tasarımla iletişimine odaklanan Musicmap'i geliştirdi. Amazon'un müzik satın alma verilerini kullanarak, kullanıcılara yeni müzikler öneren bir haritalama sitesi olan bu yenilikçi proje, South by Southwest festivalinde Etkileşimli Tasarım kategorisinde finalist olarak gösterildi.

2004-2012 yıllarında çeşitli tasarım stüdyolarında yazılımcı olarak çalışarak hem tasarım hem de uygulama deneyimi kazandı. Ardından, 2012 yılında kendi şirketi olan Hero Yazılım'ı kurarak, farklı platformlarda yüksek kaliteli tasarım ve yazılım hizmetleri sunmaya odaklandı. 200'den fazla web sitesi ve birkaç mobil uygulama tasarlayıp geliştirerek, kullanıcı deneyimi, işlevsellik ve estetik anlayışında derin bir bilgi birikimi oluşturdu.

2014 yılında kuruluşundan itibaren Argüden Yönetişim Akademisi'yle çalışan Özhan Binici, bu süre zarfında web sitelerinin geliştirilmesi ve güncellenmesi, geniş bir yelpazede grafik tasarım malzemelerinin oluşturulması ve kitap tasarımı gibi görevler üstlendi. Bu süre zarfında, Akademi'nin dijital ve basılı medya kanallarında yüksek kalitede çıktılar sunması amacıyla çeşitli editoryal çalışmalar da yürüttü.

Reklamcılar Derneği'nden Kristal Elma ödülü ve Grafikerler Meslek Kuruluşu'ndan birden fazla ödül kazandı. Sonraki yıllarda GMK ödülleri için jüri olarak da görev yaptı.





ARGÜDEN YÖNETİŞİM AKADEMİSİ

İyi Yönetişim
Kaliteli Yaşam

Argüden Yönetişim Akademisi, kamu, sivil toplum, özel sektör ve uluslararası kurumlarda yönetim kalitesini artırmaya adanmış kâr amacı gütmeyen bir vakıftır. Akademi'nin misyonu, sürdürülebilir bir geleceğe ulaşmak ve yaşam kalitesini artırmak amacıyla kurumlara duyulan güveni artırarak yönetim kalitesini geliştirmektir.

'İyi yönetim kültürünün geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması için bir mükemmeliyet merkezi' olma vizyonu ile Akademi, her yaş grubundan liderleri, özel sektör, sivil toplum kuruluşları, kamu kurumları ve uluslararası kuruluşları bir araya getiriyor. Akademi 2014 yılından bu yana kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarında güven kültürünün gelişimini ve yaygınlaşmasını teşvik eden birçok etkili girişimi hayata geçirdi.

10 yıllık yolculuğunda, bütüncül ve entegre bir yönetim yaklaşımı ile kurumlarda güvenin inşa edilmesine katkıda bulunan Akademi:

- 100'den fazla eğitim programı düzenleyerek yaklaşık 6.000 mezun verdi.
- 25 projede yaklaşık 1.500 kurumun yönetim kalitesini değerlendirdi.
- Yönetişim gelişimine entelektüel rehberlik sağlayan 100'den fazla yayın, rapor ve makale yayınladı.
- 350'den fazla etkinlikle 100.000'den fazla bireyle etkileşime geçerek, hem bireylerde hem de kurumlarda iyi yönetim kültürünün içselleştirilmesine katkıda bulundu.
- Her sektörden 350'den fazla kurumla aktif iş birliği yaparak oluşturulan değeri artırdı.
- Her 1 \$ nakdi bağışa 1,5 \$ ayni katkı sağlayarak ayni katkıları en üst düzeye çıkardı. Bu yaklaşım, her 1 \$ bağışla 2,5 \$ ekonomik maliyeti olan faaliyetlerin hayata geçirilmesini sağladı.
- Sürdürülebilir bir gelecek için iyi yönetişimin önemine inanan yüzlerce gönüllünün desteğinden faydalanarak, Akademi'nin girişimlerine 40.000'den fazla gönüllü çalışma saati katkı sağlandı.

Argüden Yönetişim Akademisi, kamu, sivil toplum, özel sektör ve uluslararası kurumlarda yönetim kalitesini artırmaya adanmış kâr amacı gütmeyen bir vakıftır.

Amacımız:

Yaşam kalitesini geliştirmek ve sürdürülebilir bir gelecek oluşturmak.

Görevimiz:

Yönetişim kalitesini geliştirerek kurumlara duyulan güveni artırmak.

Ülkümüz:

İyi yönetim kültürünün gelişimi ve yayılımında 'mükemmeliyet ve ilk başvuru' adresi olmak.

Hedef Kitlemiz:

7'den 77'ye her yaş grubunda; özel sektör, sivil toplum kuruluşları, kamu kurumları ve uluslararası organizasyonlarda değişim liderleri.

Akademi, 7 farklı borsadan 200'ün üzerinde Küresel Sürdürülebilirlik Liderini analiz eden Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi® gibi etki araştırmaları yürütmekte ve bu araştırmalar G20 Tokyo Zirvesi'nde sürdürülebilirliğin küresel ölçekte geliştirilmesi için örnek vaka olarak gösterilmiştir. Ayrıca, OECD ve BM tarafından yerel yönetimlerde yönetim inovasyonu olarak tanınan Belediye Yönetişim Karnesi® geliştirilmiştir. Kamu, kurumsal ve STK liderleri için eğitim programları da geliştirilmiş ve uygulanmaktadır. Akademi'nin yönetim eğitimi programları, çocuklar ve gençlere de hitap etmektedir. 20'den fazla şehirde 40 üniversiteyi kapsayan dinamik bir Gençlik Ağı oluşturulmuştur.

Akademi, Avrupa Yönetişim Mükemmelliği Markası (ELoGE) ve Katılımcı Demokrasi Okulu gibi iyi yönetim savunuculuk programlarını, Avrupa Konseyi gibi uluslararası kuruluşlarla iş birliği içinde yürütmektedir.

Argüden Yönetişim Akademisi, Türkiye'de Entegre Raporlama'yı benimseyen ilk kurumdur ve kuruluşundan bu yana faaliyetlerini Entegre Rapor olarak yayınlayan dünyada ilk sivil toplum kuruluşu olmuştur. Akademi, Entegre Raporlama'nın sadece özel sektör şirketlerinde değil, kamu sektörü ve sivil toplum kuruluşlarında da benimsenmesini teşvik etmektedir.

Argüden Yönetişim Akademisi, Türkiye'de Entegre Raporlama'yı benimseyen ilk kurumdur ve kuruluşundan bu yana faaliyetlerini Entegre Rapor olarak yayınlayan dünyada ilk sivil toplum kuruluşu olmuştur.

Sivil Etkileşim 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

Web sitesi: argudenacademy.org

İyi yönetim,
kaliteli yaşam

DESTEKÇİLERİMİZ



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: 978-605-2288-31-3