

TÜRKİYE'DE YEREL YÖNETİŞİM KALİTESİ VE ELoGE

No: 28/2026

TÜRKİYE'DE YEREL YÖNETİŞİM KALİTESİ VE ELoGE



**ARGÜDEN
GOVERNANCE
ACADEMY**

Good Governance for
Quality of Life

Argüden Yönetişim Akademisi Yayınları

No: 28

Hazırlayan

Dr. İnan İzci

Dr. Erkin Erimez

Argüden Yönetişim Akademisi

Her hakkı saklıdır. Bu kitabın hiçbir kısmı yayıncısının izni olmaksızın elektronik veya mekanik, fotokopi, kayıt ya da herhangi bir bilgi saklama, erişim sistemi de dâhil olmak üzere herhangi bir şekilde çoğaltılamaz, para ile satılamaz.

ISBN: 978-605-2288-33-7

1. BASIM: Şubat 2026

Argüden Yönetişim Akademisi

Akasya Caddesi No:2 Göztepe Mah., Göksu Anadolu Hisarı,
34815 İstanbul, Türkiye Telefon: +90 (216) 280 51 14

www.argudenacademy.org

İÇİNDEKİLER

04

YÖNETİCİ ÖZETİ

06

**İYİ YÖNETİŞİM İLE YÖNETİM KALİTESİNİ ARTIRMAK VE
GÜVENİ GÜÇLENDİRMEK**

16

AVRUPA YÖNETİŞİM MÜKEMMELLİĞİ MARKASI

24

TÜRKİYE'DE ELoGE YOLCULUĞU VE ÖNERİLER

36

EKLER

YÖNETİCİ ÖZETİ

Bu rapor, Avrupa Konseyi'nin Avrupa Yönetişim Mükemmelliği Markası'nın (**European Label of Governance Excellence-ELoGE**) Türkiye'deki uygulama, yayılım ve gelişim süreci ile kavramsal temellerini, mevzuatla uyumunu, metodolojisini ve geleceğe dair önerileri kapsamlı bir şekilde değerlendirmektedir. Argüden Yönetişim Akademisi öncülüğünde 2022 yılında başlayan ve devamında yürütülen çalışmaları referans olarak hazırlanan rapor, yerel yönetimler, merkezi yönetim, sivil toplum ve akademi için bir deneyim ve gelişim aktarımını hedeflemektedir.

Küresel krizlerin, artan kentleşmenin ve bunlara bağlı değişen toplumsal beklentiler karşısında, yerel yönetimlerin daha bütünsel, kapsayıcı ve etkin bir şekilde fayda üretmesi için yönetim kalitelerini güçlendirmeye ihtiyaçları var. Özellikle, demokrasinin korunarak güçlendirilmesi, sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması ve yaşam kalitesinin sürekli artırılması açısından yerel yönetimlerin iyi yönetime daha fazla yatırım yapmaları faydalı olacaktır.

ELoGE, Avrupa Konseyi'nin 12 İyi Demokratik Yönetişim İlkesi'ni (2024 güncellemesiyle) bütünsel olarak somut hedef ve göstergelere dönüştüren, kanıt temelli bir değerlendirme ve gelişim çerçevesidir. Yerel yönetimlerin kendi yönetim kalitesini ölçmelerini, iyileştirmelerini ve uluslararası bir standartla kıyaslamalarını sağlar. ELoGE, yerel yönetimlerde karar kalitesi, kaynak kullanım verimliliği, paydaş katılımı ve iş birliği, şeffaflık, hesap verebilirlik ve nihayetinde tüm paydaşlar ile güven ilişkisinin güçlenmesine katkıda bulunur. Ayrıca uluslararası tanınırlık ve iyi uygulama ağlarına erişim fırsatı sunar.

Türkiye deneyimi, 2022 yılında Sultanbeyli ve Şişli Belediyeleri ile pilot uygulama olarak başladı. ELoGE kullanım hakkı, kazanan belediyelerin yalnızca bir yıl süreyle kullanabilecekleri şekilde verilir, kullanım hakkının devamı için belediyelerin her yıl yeniden başvuru yapılması ve bağımsız bir jüri tarafından değerlendirilmesi gerekir. Türkiye'de belediyelerin ELoGE'ye gösterdiği ilgi her yıl artıyor. 2025 yılı başvuru sonuçları itibarıyla 16 belediye ELoGE'yi almaya hak kazandı. Bu süreç, belediyelerde iyi yönetim kavramının somutlaşmasına, ölçme-değerlendirme ve sürekli geliştirme kültürünün gelişmesine katkı sağladı. Süreçte;

- liderlik kurumunun daha fazla ilgi göstermesi,
- yönetim kültürünün tüm birimlere yaygınlaştırılması,
- kapasite farklarının giderilmesi,
- katılımın derinleştirilmesi,
- teknolojiye daha etkin biçimde yararlanılması gerektiği tespit edildi.

Bu bağlamda;

- öncelikli olarak merkezi yönetim ve belediye birliklerinin destekleyici rolünün,
- yerel yönetimlerde yönetim kalite birimlerinin kurulmasının,
- yönetim çalışmalarının sürekli gelişmesinin desteklenmesini,
- yapılan çalışmaların raporlanmasının,
- dijitalleşme ile entegrasyonun sağlanmasının ve
- mali teşvik mekanizmalarının geliştirilmesinin faydalı olacağı değerlendiriliyor.

ELoGE, bir marka olmanın ötesinde, yerel yönetimlerde demokrasi ve iyi yönetim kültürünü kalıcı kılmayı ve sürekli geliştirmeyi hedefleyen bir dönüşüm aracı olarak ele alınmalıdır. Türkiye'deki dört yıllık deneyim, bu aracın somut faydalarını ortaya koydu ve öneminin gelecek dönemde artacağını gösterdi. Bu çerçevede, farklı ölçeklerde faaliyet yürüten kamu, sivil ve özel sektör aktörlerinin iş birliği içinde ELoGE'yi ve temsil ettiği dönüşüm yaklaşımını tüm yerel yönetimlere yayması ve kurumsal işleyiş ile faaliyetlerine entegre etmesi, daha demokratik, adil, refah içinde ve güvenilir bir geleceğin inşasına önemli katkılar sağlayacaktır.

İYİ YÖNETİŞİM İLE YÖNETİM KALİTESİNİ ARTIRMAK VE GÜVENİ GÜÇLENDİRMEK

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Günümüz dünyası zorlu koşullar ve çoklu krizler ile başa çıkmaya çalışıyor. Bu çerçevede; jeoekonomik kargaşa, artan savaş ve çatışmalar, çevresel felaketler, teknolojik riskler, sosyal kutuplaşma ve demokratik değerlerin gerilemesi gibi sorunlar başı çekiyor.¹ Bu sorunların çözümünde, başta kamu kurumları olmak üzere tüm kurumların (özel sektör, sivil toplum vb.) daha kapsayıcı, şeffaf, hesap verebilir ve etkili bir yönetim anlayışıyla hareket etmesi kritik önem taşıyor. Mevcut risk ve sorunların cevaplanmasında, geleceğin daha demokratik, kalkınmış ve yaşam kalitesi yüksek bir düzeyde olmasında yönetim kalitesinin önemi artıyor.

Birleşmiş Milletler'in (BM) 2025 Sürdürülebilir Kalkınma Raporu'nda, 83 ülkede yapılan araştırma sonucuna bağlı olarak, yurttaşların sadece %43'ü kamu kurumlarının kendi beklentilerine duyarlı olduğunu ve karar süreçlerinde seslerinin duyulduğunu düşünüyor.² Bu durum ise kamu kurumlarının ve siyaset kurumunun güven düzeyini artırması için daha fazla çabalaması gerektiğini işaret ediyor.

Öte yandan, dünya nüfusunun yarısından fazlası şehirlerde yaşıyor; 2030 yılında 5 milyar insanın şehirlerde yaşayacağı öngörülmüyor.³ Şehirler ekolojik, ekonomik, sosyal ve siyasal alanlar olarak insan türünün yaşayışında büyük etkiye sahip. Bu durum merkezi yönetimler ve politikaları kadar yerel yönetimler ve yerel kamu politikalarının da büyük önem taşıdığını ortaya koyuyor. Kısaca, günümüzün risk ve sorunlarının daha demokratik, kapsayıcı ve etkin biçimde çözülmesi, geleceğin daha güvenli, istikrarlı ve yaşanabilir olmasında yerel yönetimlerin işleyiş ve faaliyetlerinin gelişmesi gerektiği sonucu ortaya çıkıyor. Artan şehir nüfusu, iklim krizi, ekonomik dalgalanmalar, teknolojik dönüşümler ve toplumsal beklentilerin çeşitlenmesi yerel yönetimlerin geleneksel "hizmet sunma" yaklaşımından daha bütüncül, katılımcı ve stratejik bir yönetim modeline geçmesini zorunlu kılıyor.

Yerel yönetimler, demokrasinin ve kamu yönetiminin yaşama en yakın temas noktasıdır. Bu kurumlar, vatandaşların gündelik ihtiyaçlarını karşılayan, yaşam kalitesi ile kalkınma çabaları üzerinde doğrudan belirleyici rol oynayan kamu kurumlarıdır. Yerel düzeyde icra edilen siyaset, yönetim ve demokrasi hem yerel düzeyi hem de ulusal ve küresel ölçekleri etkiliyor. Yerel yönetimlerin yetki ve kaynaklarının en doğru ve etkin biçimde kullanılması bu nedenle uluslararası kurumları da ilgilendiriyor.

Kurulduğu 1949 yılından günümüze kadar Avrupa Konseyi demokrasiyi, insan haklarını, hukukun üstünlüğünü ve iyi yönetimi üye ülkelerde güçlendirmek için çeşitli sözleşmelerin yapılmasına ve politikaların uygulanmasına öncülük etti. Avrupa Konseyi'nin çalışmalarında yerel

1 <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2026/digest/>

<https://rm.coe.int/2025-report-of-the-secretary-general-of-the-council-of-europe-en-final/1680b5ad96>

2 <https://unstats.un.org/sdgs/report/2025/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2025.pdf>

3 <https://www.unfpa.org/urbanization>

demokrasi ve yerel yönetimlerin işleyişi özel bir önem taşıyor. Bunun arkasında yerel yönetimlerin aşağıdaki alanlarda doğrudan etki etmesi yatıyor.

- **Demokratik gelişim:** Yurttaşların ve toplumun kendi yaşamları ve gelecekleri üzerinde temsili, müzakereci ve katılımcı demokrasi biçimleri üzerinden etki edebilmesi. Aktif yurttaşlığın, güçlü sivil toplumun ve demokratik yöneten-yönetilen ilişkisinin sağlanması.
- **Hukukun üstünlüğü:** Her yönetim kademesinde kamu görevlilerinin hukukun rehberliği ve sınırları içerisinde hareket etmesi, yurttaşların hak ve özgürlüklerine saygı göstermesi gerektiği.
- **Temel haklar, ekonomik ve sosyal hakların uygulanması:** Yurttaşlara uluslararası sözleşmeler, ulusal kanunlar ve düzenlemeler yoluyla temel haklarının korunması, ekonomik ve sosyal haklarının gerçekleştirilmesinin sağlanması.
- **Sürdürülebilir kalkınma:** Kamu kaynaklarının israf edilmeden, en yüksek faydayı yaratacak şekilde (etkililik ve verimlilik) kullanılması, sürdürülebilir ve kapsayıcı kalkınmanın sağlanması.
- **Yaşam kalitesi/İnsan refahı:** Yerelde yaşam kalitesini (sağlık, eğitim, güvenlik, sosyal uyum) artırarak bireylerin sağlıklı gelişimi ve mutluluğuna katkıda bulunulması.

Yerel yönetimler çevre, altyapı, imar, konut, ulaşım, sağlık, kültür, sanat ve sosyal politika gibi birçok alanda kamusal değer üretirken yukarıda sunulan alanlara hizmet ediyor ve katkı veriyor. Elleri bulunduran yetki, kaynak ve kapasite ile bu hizmetlerin en kapsamlı, adil ve etkili şekilde verilmesi için Avrupa Konseyi son yıllarda yönetim kalitesine önem vermeye başladı. 2008 yılında alınan karar sonrasında, Avrupa Konseyi üye ülkelerde Avrupa Yönetişim Mükemmelliği Markası ile başta yerel yönetimler olmak üzere tüm kamu kurumlarında iyi yönetişimin gelişmesi ve güçlendirilmesi için çalışmalar yürütüyor.

YÖNETİM VE YÖNETİŞİM KALİTESİ

Yönetişim kalitesi, standartları ve mükemmelliği gibi kavramlara geçmeden önce, yönetim ile yönetişim arasındaki farkın doğru biçimde anlaşılması kritik önem taşıyor. Genelde yönetişim, iyi yönetim veya demokratik yönetim gibi kavramlar kullanılırken içeriği ve kapsamı tam olarak açıklanmadığı için zihin karmaşasına ve uygulamada zorluklara yol açıyor.

Yönetişim kavramının kökleri Antik Yunan dönemine kadar uzansa da güncel kullanımı 1980'li yıllarda popüler hale geldi. Özellikle, uluslararası kalkınma alanında kaynakların adil, etkin ve şeffaf

kullanılmasını vurgulamak için iyi yönetim kavramına tekrar başvurulmaya başlandı. Modern kamu idaresi, kademeli ve alanlara göre ayrılmış geleneksel hiyerarşik yapılar ile bu yapılara özgü, üstten aşağıya işleyen talimat ve taleplerle şekillendi. 1990'lerden itibaren hız kazanan küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve toplumsal dönüşümler bu modeli zorlayan ve değiştiren bir hal aldı ve model daha dinamik, etkileşimli ve vatandaş odaklı bir hale evrilmeye başladı. Söz konusu dönüşüm, kimi çalışmalarda “yönetimden yönetişime geçiş” olarak tanımlansa da, bu yaklaşım kavramsal olarak sınırlıdır; zira yönetim ve yönetişim birbirinin yerine geçen değil, farklı ancak birbiriyle ilişkili olgulara işaret eder.

En temelde yönetişim; bir kurumun bugün ve gelecekte ulaşmayı hedeflediği yönü, egemenliğin sahibi olan yurttaşlar başta olmak üzere paydaşlarıyla birlikte belirlemesi ve bu kararların kurumun değerleriyle uyumunun gözetilmesidir. Yönetim ise, tanımlanmış yetkiler çerçevesinde belirlenen hedeflerin hayata geçirilmesine yönelik yürütme faaliyetlerini ve kaynak kullanımına ilişkin sorumlulukları ifade eder.

Bu çerçevede yönetim, daha çok “ne yapıldı?” sorusuna yanıt veren icra ve operasyonel süreçlere odaklanırken; yönetişim “nasıl yapıldı?” sorusunu merkeze alarak stratejik yön belirleme, izleme, denetim, paydaş ilişkileri ve kurumsal hesap verebilirlik gibi alanları kapsar. Yönetişim yaklaşımı, stratejik ve vekâlet risklerini yönetmek amacıyla denetim mekanizmalarını yürütme kararlarından ayırarak denge ve denetleme anlayışını güçlendirir.

- **Yönetim (Management):** Kurumların belirlenen doğrultuda çalışması, kaynakların tahsis edilmesi ve tanımlanmış yetkiler çerçevesinde işlerin organize edilerek yürütülmesidir. Operasyonel süreçlere ve “ne yapıldığına” odaklanır.
- **Yönetişim (Governance):** Kurumun misyon, vizyon, öncelik ve risk sınırlarının belirlenmesi; yöneticilerin seçilmesi ve belirlenen hedefler doğrultusunda çalıştıklarının denetlenmesi ve değerlendirilmesini içerir. Yönetimin “nasıl yapıldığına,” stratejik yön belirlemeye ve denetim mekanizmalarına odaklanır.

Bu bağlamda, yönetim kavramı, salt bir idari düzenleme olmanın ötesinde, kurumların nasıl yönlendirildiği, denetlendiği ve toplumsal hesap verebilirliğinin nasıl sağlandığına dair kapsamlı bir kültür ve sistematığı ifade eder. Daha iyi anlaşılması ve somut olarak yerli yerine oturması için aşağıdaki tablo detaylı bir kıyaslama sunuyor.

Yönetim (Management) ve Yönetişim (Governance) Karşılaştırması

ALAN	YÖNETİM (MANAGEMENT)	YÖNETİŞİM (GOVERNANCE)
Temel Tanım	Tanımlanmış yetkiler ve belirlenmiş yön doğrultusunda yürütmenin belirli kaynaklar ile gerçekleştirilmesi	Vatandaş odaklı yönlendirme, değerlendirme ve denetim kültürünün işlemesi
Odak	Günlük operasyonların yürütülmesi, kaynakların etkin kullanılması ve bu sırada kurum içi işleyiş ve kuralların uyumunu sağlamak	Kurumun stratejik yönünün belirlenmesi, denetimi ve değerlendirilmesini içerir. Bugün ve gelecek hedeflerinin paydaşlarla belirlenmesi; nihai olarak kalkınma ve yaşam kalitesini artırması beklenir
Ana Soru	Ne yapıldı?	Nasıl ve hangi ilkelere göre yapıldı?
Amaç	Verimlilik, düzen ve hedeflere zamanında ulaşma	Sürdürülebilirlik, güven ve değer yaratma
Araçlar ve Mekanizmalar	Hiyerarşi, prosedürler, iş planları, bütçe kontrolü, performans ölçümü	Şeffaflık, katılım, hesap verebilirlik, adillik, etkili ve tutarlı işleyiş sağlayan düzenleme ve uygulamalar (CRAFTED ⁴)
Zaman Perspektifi	Kısa ve orta vadeli	Uzun vadeli, sürdürülebilir
Risk Yaklaşımı	Operasyonel risklerin yönetimine odaklanır. Tanımlanmış görevlerin icrasının doğru olmasını gözetir	Stratejik riskler, vekâlet (principal-agent) riskleri ve itibar risklerinin yönetimine odaklanır. Yaşam kalitesinin sürekli iyileştirilmesini ve sürdürülebilirliği sağlamayı gözetir
Karar Alma Biçimi	Yönetici merkezli, hızlı ve uygulama odaklıdır. Hiyerarşik ve dikey karar alma süreçlerini içerir. Kurum içine dönük iletişim ve etkileşim öncelik taşır	İlke, değerler, strateji ve politika belirleyicidir. Katılımcı, şeffaf ve güvene dayalı yatay etkileşim ve uyuma önem verilir. Dışa açık iletişim ve etkileşim gözetilir
Odaklanan Aktörler	Karar alıcılar, yöneticiler ve uygulayıcılar	Paydaşlar, kurul yapıları ve kamuoyu
Başarı Ölçütü	Operasyonel performans ve hedef gerçekleştirme oranı öncelik taşır. Hedeflere, kurallara ve bütçeye uygun olması gözetilir	Güven, meşruiyet ve uzun vadeli etki ile sürdürülebilir başarı öncelik taşır. Sonuçların kurum misyonu, değerleri ile paydaş beklentileri ile uyumlu olması gözetilir

Özetle, yönetişim; kurumları ve ortak menfaatleri, gücü ve yetkiyi elinde bulunduranların hata veya eksikliklerine karşı koruyan bir **denge ve denetleme kültürüdür**. Aynı zamanda, asıl yetki sahipleri olan yurttaşların stratejik öncelik ve hedefleri belirlemesine rehberlik ederken, yetkilerin ve kaynakların **en etkin ve adil biçimde** kullanılmasını **hesap verebilirlik** temelinde güvence altına almayı amaçlar. Yönetim ise bu ortam ve işleyiş içerisinde belirlenen hedeflere ulaşmak için alınan kararlar, kullanılan kaynaklar ve yapılan faaliyetlerin başarı ve kaliteli olmasına odaklanır.

İYİ YÖNETİŞİM İLE YÖNETİM KALİTESİNİ VE GÜVENİ GÜÇLENDİRMEK

Yönetişim kavramı kararların nasıl alındığına, uygulamanın nasıl yapılacağına ve nasıl denetleyeceğine odaklanan bir kavramdır. Bu nedenle yönetişim yaklaşımı tercihler çerçevesinde iyi ve kötü anlamlar ifade edebilir. Kararların keyfi alındığı, kaynakların israf edildiği, işleyişin şeffaf olmadığı veya denetlemeye izin vermeyen bir yönetişim ortamı da mevcut

4 Dr Yılmaz Argüden, "Keys to Governance", 2011, Palgrave MacMillan

olabilir. İyi yönetim ise bunun tam tersinde durur. İyi yönetim, en temelde, kurumlar ile yurttaşlar/paydaşlar arasında güvene dayalı ilişkiler kurulmasını sağlayan, yönetim ve yaşam kalitesini arttırmayı hedefleyen bir kültürü tanımlar. Bunun olabilmesi için gerekli ilkeler ile bunların uygulanmasını sağlayan yapı, mekanizma, süreç ve adımları kapsar.

İyi yönetişimin temel amacı, vatandaşlar ile onlara hizmet eden kurumlar arasında güven inşa etmektir. Güven eksikliği kurumlarla paydaşları arasında sürtünmeye yol açar. Bu durum kurumların daha zor, daha yavaş ve daha maliyetli çalışmasına neden olur. Faaliyetler aksamaya uğrar, itiraz ve çatışmalar ortaya çıkar. Buna karşılık, iyi yönetişimin sağladığı ve koruduğu yüksek düzeydeki güven ortamı sorunların daha etkin biçimde çözülmesini ve iş birliğini kolaylaştırır. Bu yönüyle iyi yönetim, soyut bir ideal olmaktan ziyade, güvenilir kurumlar inşa etmek ve herkes için yaşam kalitesini artırmak için pratik bir gerekliliktir. Bu kültür, kamu kurumlarının, özel işletmelerin, sivil toplum kuruluşlarının ve üniversitelerin aktif katılımını ve iş birliğini gerektirir. Her sektördeki bilgi, yetkinlik ve kaynakların ortak hedefler doğrultusunda hareket ettirilmesini kolaylaştırır ve destekler.

İyi yönetim, bir şehrin sinir sistemiyle karşılaştırılabilir. Sinir sistemi (yapı ve ilkeler) ne kadar güçlüyse, şehir krizlere (afetler, ekonomik sorunlar) karşı o kadar dayanıklı olur. Bu sistem ne kadar iyi ve etkin işler ise şehirde kalkınma ve yaşam kalitesinin güçlenmesi o kadar kolay ve elverişli olur. Bu sistemin sürekli dayanıklı, yenilenen ve güçlenen olması için sürekli iyileştirilmesi gerekir. İyi yönetim kültürü sadece ilkelere dayanan bir kontrol listesi değil; toplulukların zamanla daha iyi hale gelmesini destekleyen planlama, uygulama, ölçme ve öğrenmeden oluşan bütüncül bir döngüyü içerir.

İyi yönetim, kamu kurumlarına ve karar alıcılara rehberlik eder, topluma etkili ve etik şekilde hizmet edilmesini destekler ve bunu güvence altına almak amacıyla denetim mekanizmalarını işletir. Böylece, iyi yönetim; katılım, duyarlılık ve aktif yurttaşlık gibi olguları somut uygulamalar üzerinden teşvik ederek demokrasiyi derinleştirir. Yerel düzeyde bu yaklaşım, sorumlu aktörlere soru sorma, yerel yönetimin bütçesini çevrimiçi takip etme ve gelişim için öneriler sunmayı içerir. Nihai olarak iyi yönetim, veriden beslenen, paydaş katılımıyla güçlenen ve güvenle taçlanan sürekli bir gelişim yolculuğudur. Bu yolculuğun en kritik pusulası ise, kurumlar ve vatandaşlar arasında kurulan sarsılmaz güven bağının sağlanması ve sürekli geliştirilerek korunmasıdır.

İyi yönetişimin sunduğu başlıca faydalar şunlardır:

- **Güven İnşası:** İyi yönetişimin özü güvendir. Kurumların başarısı paydaşlarının güvenini kazanmalarına bağlıdır.
- **Etkin risk yönetimi ve dayanıklılık:** Güven duyulan kurumlar, paydaş desteğiyle farklı riskleri daha hızlı tespit eder ve kaynaklar ile paydaş ilişkilerini dayanıklılığı sağlayacak biçimde harekete geçirir.

- **Karar kalitesinde artış:** Veri temelli ve kapsayıcı katılım süreçleri ile daha nitelikli kararlar alınmasını sağlar ve uygulama aşamasında toplumsal kabulü kolaylaştırır.
- **Sürdürülebilirlik:** Kararların uzun vadeli etkileri ve gelecek nesillerin hakları gözetilerek alınmasını destekler. Kısa, orta ve uzun vadeli hedefler ile sonuçların dengeli ve tutarlı olmasını destekler.
- **Etkin kaynak yönetimi:** Kaynak israfı azalır ve kısıtlı kaynaklar toplumun en çok ihtiyaç duyduğu alanlara yönlendirilir. Kaynakların istenilen hedefler doğrultusunda verimli biçimde kullanılması desteklenir. Farklı paydaşların kaynakları ortak hedefler için harekete geçirilir.
- **Kapsayıcı sonuçlar:** Kapsayıcı politika ve hizmetlerin ürettiği sonuçlar sayesinde farklı sosyal kesimlerin ve dezavantajlı grupların refahı artar. Toplumsal uyum, barış ve refahı güçlendirir.
- **Entegre yönetim:** Kurum içerisinde farklı kademe ve rollerde yer alan aktörler arasında güven kültürünü artırır, istişare ve iş birliği yoluyla yönetim süreçlerinde bütünselliği, uyum ve eşgüdümü artırır.
- **Değerlendirme ve denetim:** Emanet edilen yetki ve kaynakların doğru biçimde ve istenilen sonuçlara dönük kullanıldığını değerlendirme ve denetleme fırsatı sunar.
- **Sürekli gelişim:** Veri temelli, ölçüme ve kıyaslamaya dayalı gelişim fırsatlarını tespit etmeye ve gerekli iyileştirmeleri yapmaya hizmet eder.

İyi yönetişimin kurumsallaştığı ve sürekli geliştirildiği yerel yönetimlerde aşağıdaki sonuçlar beklenir:

i. Daha demokratik, duyarlı ve adil işleyiş

- Karar alıcılar yurttaşların ihtiyaçları ve taleplerini etik, adil ve hızlı bir şekilde ele alır. Yetki ve kaynaklarını bunların en etkin biçimde karşılanması için kullanır.
- Siyasi, idari ve mali yönetim süreçlerinde yurttaşların, sivil toplum kuruluşlarının ve ilgili diğer paydaşların anlamlı katılım ve katkı yapması sağlanır.
- Kararlar ve faaliyetler mevcut yasalar, uzun vadeli planlar ve belirlenmiş hedeflerle uyumlu olur.
- Kararlar, kaynaklar ve işleyiş süreçleri toplumdaki tüm grupların ihtiyaçlarını dikkate alan, eşit fırsatlar sunan ve adilliği gözetilen bir şekilde ve haklar temelinde sağlanır.

ii. Daha bütünsel, etkin ve verimli işleyiş

- Karar vericiler ve uygulayıcılar kısa, orta ve uzun vadeli etkileri tüm gruplar, gelecek nesiller ve çevre için dikkate alır.
- Kamu kaynakları (zaman, para ve insan gücü) en iyi sonuçları verimli şekilde elde etmek için kullanılır.
- Kurumsal işleyiş, iş yapış biçimleri ve işlerin kalitesinde eksikler tespit edilir, sürekli gelişim yoluyla kurumsal kapasite artırılır.

iii. Daha güvenilir paydaş ilişkileri

- Kararlar, bu kararların dayandığı veriler/kanıtlar, kaynakların nasıl kullanıldığı ve sonuçları erişilebilir, anlaşılır ve kamuya açık kılar.
- Yetkililer kararlarını, faaliyetlerini ve ortaya çıkan sonuçları gerekçeleriyle kamuya açıklamaya hazırdır.
- Paydaşlar arasında iş birliği ve ortaklıkları arttırarak daha fazla kaynak ile ortak sonuçların elde edilmesine katkı yapar.

İYİ YÖNETİŞİM ÖRNEK 1: BİR AFET SONRASI ŞEHİRİ YENİDEN İNŞA ETMEK

Türkiye'deki 6 Şubat depremlerinin ardından hükümet, On İkinci Kalkınma Planı ile kritik bir hedef belirledi: Depremden etkilenen şehirleri afetlere dayanıklı ve yüksek yaşam kalitesine sahip şekilde yeniden inşa etmek. Plan, "insan odaklı, katılımcı, kapsayıcı, hesap verebilir ve şeffaf" bir iyileşme süreci öngördü.

Burada iyi yönetim ilkeleri yeniden inşa süreçlerinde şu faydaları sunar.

- **Katılım:** Yurttaşlar, sivil toplum kuruluşları ve diğer paydaşların yeniden inşa planlamasına dahil edilmesi hayati önem taşır. Toplum yeniden inşa sürecini izleyebildiğinde güven artar ve kaynaklar etkin biçimde kullanılır.
- **Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik:** Kamu güveni için, yeniden inşa planları, bütçeler ve ilerleme hakkında bilgi paylaşımı şarttır. Örneğin, kaç kilometre su borusunun onarıldığını veya fonların nasıl harcandığını raporlamak, sürecin doğru yürütüldüğünü gösterir.
- **Kapsayıcılık:** Adil bir iyileşme ve yeniden yapılanma süreci yeni konutların, altyapının ve kamu hizmetlerinin herkes için erişilebilir olmasını gerektirir. Kadınlar, çocuklar, yaşlılar ve engellilerin ihtiyaçlarının tasarım aşamasında dikkate alınmasını öngörür.

Daha fazla bilgi için: Afetten Kalkınmaya Sivil Etkileşim©, Argüden Yönetişim Akademisi Yayınları

İYİ YÖNETİŞİM ÖRNEK 2: GÜVEN İNŞASINDA SİVİL TOPLUMUN ROLÜ

Kamu politika ve uygulamalarının başarılı ve güvenilir olması için sivil toplumun katılımı ve katkısı büyük önem taşır. İyi yönetim yurttaşlar ve sivil toplum kuruluşlarının (dernekler, mahalle konseyleri, barolar veya ticaret odaları gibi meslek örgütleri) yerel yönetimlerin gündem oluşturma, karar alma, kaynak tahsis etme, paydaş ilişkileri yönetimi, değerlendirme yapma, katkı sunma ve denetleme süreçlerinde yer almasına özen göstermelidir. Böylece hem yönetim kalitesi artar ve daha etkili sonuçlar elde edilir hem de paydaşların kuruma duyduğu güven artar.

Daha fazla bilgi için: Sivil Etkileşim Modeli ©, Argüden Yönetişim Akademisi Yayınları

AVRUPA YÖNETİŞİM MÜKEMMELLİĞİ MARKASI (ELoGE)

BÖLÜM 2

AVRUPA KONSEYİ VE AVRUPA YÖNETİŞİM MÜKEMMELLİĞİ MARKASI

Uluslararası açıdan bakıldığında, yerel düzeyde demokrasi ve iyi yönetişimin güçlendirilmesi konusunda en kapsamlı ve detaylı çalışmaları Avrupa Konseyi yürütmektedir. Türkiye'nin kurucu üyesi olduğu Avrupa Konseyi, insan hakları, demokrasi ve hukukun üstünlüğü alanlarında faaliyet yürütmek için 1949 yılında Strazburg'da kuruldu. Avrupa Konseyi, Avrupa kıtasında 46 üye devleti ve 700 milyondan fazla insanı bir araya getirir.

Yıllar içinde Avrupa Konseyi, insan hakları, demokrasi ve hukukun üstünlüğü alanlarında 200'ün üzerinde hukukun bağlayıcı sözleşme kabul etmiştir. Bu sözleşmeler arasında, *İşkencenin ve İnsanlık Dışı ya da Aşağılayıcı Muamele veya Cezanın Önlenmesi*, *Kadına Yönelik Şiddet ve Aile İçi Şiddetin Önlenmesi*, *Çocukların Cinsel Sömürü ve Cinsel İstismara Karşı Korunması* ve ekonomik ve sosyal hakları korumayı amaçlayan Avrupa Sosyal Şartı gibi temel metinler yer almaktadır. Avrupa Konseyi ayrıca demokratik vatandaşlık, eğitim, gençlik katılımı, medya özgürlüğü, sporun dürüstlüğü ve yapay zekâ alanlarında çalışmalar yürütmektedir.

Avrupa Konseyi'ne bağlı Yerel ve Bölgesel Yönetimler Kongresi (Kongre) ise tabandan demokrasiyi teşvik etmek amacıyla 600'den fazla seçilmiş temsilciyi bir araya getirir. Kongre, Avrupa Konseyi'nin üye ülkelerinde yerel ve bölgesel demokrasinin güçlendirilmesinden sorumlu bir alt kurumudur. Avrupa'daki belediyeler ve bölgelerin sesi olan Kongre, Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesi ile iş birliği içinde çalışarak ulusal hükümetler ile yerel ve bölgesel yönetimler arasında istişareyi ve siyasi diyalogu teşvik eder.

Kongre, Yerel Yönetimler Meclisi ve Bölgeler Meclisi olmak üzere iki meclisten oluşmaktadır. Beş yıllık bir süre için atanan 306 asil üye ve 306 yedek üyeden meydana gelmekte olup, Avrupa Konseyi'nin 46 üye devletindeki 130.000'den fazla yerel ve bölgesel yönetimi temsil eder. Kongre'nin çalışmaları üç komite aracılığıyla yürütülmektedir: İzleme Komitesi, Yönetişim Komitesi ve Sosyal Kapsayıcılık Komitesi.⁵

⁵ <https://www.coe.int/en/web/congress/overview>

Avrupa Yönetişim Mükemmelliği Markası

Avrupa Konseyi, 2008 yılında Yerel Düzeyde Yenilikçilik ve İyi Yönetişim Stratejisi kapsamında 12 İyi Demokratik Yönetişim İlkesini temel referans olarak kabul etmiş; bu ilkeler şeffaflık, hesap verebilirlik, hukukun üstünlüğü ve sağlam mali yönetim gibi alanlarda ortak bir Avrupa vizyonunu somutlaştırmıştır.⁶ Daha sonra, CM/Rec(2023)5 tavsiye kararıyla “iyi demokratik yönetim” çerçevesi güncellenmiş; yerel yönetimlerin yönetim performansını ölçmeye yönelik olarak yeni bir Çerçeve (Benchmark) kapsamında 36 hedef seti ve 72 göstergeden oluşan ELoGE mekanizmasını yeniden yapılandırılmıştır.⁷ Reykjavik Zirvesi sonrasında ise, Avrupa Yönetişim Mükemmelliği Markası’na (*European Label of Governance Excellence-ELoGE*) ilişkin sorumluluk Avrupa Konseyi’nden Yerel ve Bölgesel Yönetimler Kongresi’ne devredilmiştir.

- 2007: Valencia Bakanlar Konferansı’nda “Yerel Düzeyde Yenilik ve İyi Yönetişim Stratejisi” benimsendi.
- 2008: 12 İyi Demokratik Yönetişim İlkesi kabul edildi ve ELoGE çerçevesi oluşturuldu.
- 2023: CM/Rec(2023)5 Tavsiye Kararı ile Avrupa İyi Demokratik Yönetişim Çerçevesi güncellenerek ELoGE ikinci versiyon süreci başlatıldı.
- 2024: Reykjavik Zirvesi sonrası ELoGE’nin sorumluluğu Avrupa Konseyi Yerel ve Bölgesel Yönetimler Kongresi’ne devredildi.

ELoGE; iyi demokratik yönetim düzeyini belirlenen çerçevedeki hedef ve göstergelere göre kanıtlayabilen yerel yönetimlere verilen; aynı zamanda kurumların iyi yönetim açısından güçlü ve gelişime açık yönlerini görünür kılarak sürekli bir iyileştirme döngüsü başlatmasını sağlayan bir yönetim standardıdır. Bu araç farklı ülkelerde faaliyet yürüten yerel yönetimlerde iyi yönetimi teşvik eden bir mekanizmadır. Avrupa Konseyi’nin ELoGE yaklaşımında, değerlendirme süreci, öz-değerlendirme araç ile vatandaşlara, seçilmiş temsilcilere ve yerel kamu görevlilerine yönelik anketler aracılığıyla desteklenir.

ELoGE çerçevesinin 2024 yılında yayınlanan güncellemesi “yapıdan davranışa” ve “sonuç odaklı” yaklaşıma geçişi beraberinde getirmiş; dijital demokrasi, iklim krizi, kentsel dayanıklılık gibi temaları dahil ederek geliştirilmiştir. Ayrıca, farklı yönetim olgunluk düzeylerini ölçmek için olası kanıtlar listesi eklenmiştir. Bu kapsamda yapılan çalışmalara, Mayıs 2023 tarihinde Letonya’nın başkenti Riga yapılan toplantıya Argüden Yönetişim Akademisi olarak katılım gösterilmiş ve 125 adet yeni gösterge önerisi ile olası kanıtlar listesi Avrupa Konseyi ile diğer katılımcıların dikkatine sunulmuştur.

2008 yılında kabul edilen 12 İyi Demokratik Yönetişim İlkesi ile CM/Rec(2023)5 Tavsiye Kararı doğrultusunda güncellenen ilkeler arasındaki ortak ve farklı yönler, gelişim eksenleri dikkate alınarak yandaki tabloda karşılaştırmalı olarak sunulmaktadır.

6 <https://www.coe.int/en/web/centre-of-expertise-for-multilevel-governance/12-principles>

7 <https://www.coe.int/en/web/centre-of-expertise-for-multilevel-governance/eloge>

2008 STRATEJİSİNE GÖRE 12 İLKE	2023 KARARINA GÖRE GÜNCEL 12 İLKE	GELİŞİM
Seçimlerin adil yürütülmesi, temsiliyet ve katılım	Demokratik katılım	Seçim odaklı ve istişare biçiminde katılım anlayışından, sürekli, kapsayıcı ve ölçülebilir demokratik katılım anlayışına geçilmiştir
İnsan hakları, kültürel çeşitlilik ve sosyal uyum	İnsan hakları	İnsan hakları, ayrı ve merkezi bir ilke olarak güçlendirilmiştir
Hukukun üstünlüğü	Hukukun üstünlüğü	İlke korunmuş ve önem açısından ağırlığı artırılmıştır
Etik davranış	Kamu etiği	Bireysel etik davranıştan kurumsal etik yönetişimine geçiş sağlanmıştır
Hesap verebilirlik	Hesap verebilirlik	İlke sürekliliği ve tutarlılığı korunurken, uygulama ve denetim boyutu güçlendirilmiştir
Açıklık ve şeffaflık	Açıklık ve şeffaflık	Dijitalleşme ve veri odaklı yönetim yaklaşımıyla kapsam genişletilmiştir
Etkililik ve verimlilik	Etkin, etkili ve sağlam idare	Performans odaklı yaklaşımdan, kurumsal dayanıklılık odağına evrilmiştir
Duyarlılık	Duyarlılık	Yurttaş beklentilerine zamanında ve nitelikli yanıt verilmesi vurgusu sürdürülmüştür
Yetkinlik ve kapasite	Liderlik, yetkinlik ve kapasite	Teknik kapasiteye liderlik boyutu eklenmiştir
Yenilik ve değişime açıklık	Değişim ve yeniliğe açıklık	İlke korunmuş, kamu yönetiminde yenilikçilik, uyum ve gelişim vurgusu güçlendirilmiştir
Sürdürülebilirlik ve uzun vadeli yönelim	Sürdürülebilirlik ve uzun vadeli yönelim	İklim, sosyal ve mali sürdürülebilirlik boyutları derinleştirilmiştir
Sürdürülebilirlik ve uzun vadeli yönelim	Sürdürülebilirlik ve uzun vadeli yönelim	İklim, sosyal ve mali sürdürülebilirlik boyutları derinleştirilmiştir.
Sağlam mali yönetim	Sağlam mali ve ekonomik yönetim	Mali disiplin odağından, makroekonomik yönetişim perspektifine genişleme yapılmıştır

Genel olarak, 2008 Stratejisi, iyi yönetişimin temel ilkelerini tanımlamaya odaklanırken, 2023 ELoGE Çerçevesi insan hakları, liderlik, dayanıklılık ve sürdürülebilirlik eksenlerinde derinleşmiştir. Bu çerçeve, Türkiye’de geçerli olan mevzuat, ulusal kalkınma planı ve birçok politika ile uyumlu olup, ELoGE aracılığıyla söz konusu düzenleme ve hedeflerine somut katkı sağlanması mümkündür.

Bir bütün olarak ele alındığında, Avrupa Konseyi ELoGE ile tüm kamu kurumlarında iyi yönetim kültürü hakkında farkındalık yaratmayı, yönetim kalite standartları oluşturmayı ve bu standartların kalıcı bir şekilde yerleşmesini teşvik etmeyi amaçlar. Bu doğrultuda ELoGE, kamu kurumlarında kurumsal kapasiteyi ve dayanıklılığı güçlendirmeyi, kurumlara duyulan güven düzeyini artırmayı, uluslararası itibarı desteklemeyi ve iyi uygulamaların paylaşılmasını kolaylaştırmayı hedefler.

Yerel yönetimler açısından ELoGE, iyi demokratik yönetişim ilkeleri, hedefleri ve göstergelerini kanıt temelli olarak ölçmek ve yönetim performanslarını değerlendirmek için tasarlanmıştır. Sunulan çerçeve ulusal bağlama

uyarlanabilir olmakla birlikte, bu uyarlamalar yapılırken eşdeğerlik ilkesinin ve kalite güvencesinin korunması gerektiği vurgulanmıştır. Güncel ELoGE çerçevesi 12 ilke içermekte, her ilke için üç hedef ve her hedef için iki gösterge tanımlanmaktadır. Bu kapsamda, çerçeve toplamda 12 ilke, 36 hedef ve 72 göstergedan oluşmaktadır.

Uygulama sürecinde kanıt temelli öz-değerlendirme yapılması, ilgili göstergeler için kanıt dosyası sunulması ve süreç sonunda bağımsız bir jüri tarafından değerlendirmesi öngörülür. Farklı paydaş gruplarına yönelik olarak uygulanan anketler sadece yerel yönetimin kendi değerlendirme sürecini desteklemekte olup, jüri tarafından yapılan puanlamaya doğrudan dâhil edilmemektedir. Jüri üyelerinin deneyimli bürokratlar, akademisyenler ve sivil toplum temsilcilerinden oluşması gerekir. Bu yapı sayesinde Markanın bağımsız, adil ve güvenilir biçimde verilmesi güvence altına alınmıştır.

Markanın Sunduğu Faydalar

ELoGE yerel yönetimlerde iyi yönetişimin bir standart haline gelmesini ve sürekli biçimde geliştirilmesini hedefler. Marka alan veya Marka yolculuğuna başlayan yerel yönetimler, iyi yönetişim alanında sürekli gelişim göstermesi ve mükemmelliğe dönük gelişim adımları atması beklenir. Bu çalışmalar bir yandan yerel yönetimlerde iyi yönetişimin kurumsallaşmasına katkı sağlarken diğer taraftan karar alma, kaynak kullanma ve hizmet sunum süreçlerinin kalitesini artırmaktadır. Yerel yönetim işleyiş ve paydaş ilişkilerinin güçlenmesine hizmet eder. Yerel yönetimlerde karar alıcı ve çalışanların güven düzeyi ve memnuniyet oranlarını artırır. Bunun sonucunda ise yerel yönetimlerin kendilerinin görevli ve sorumlu olduğu alanlarda yetki ve kaynakları ile daha bütünsel, kapsayıcı ve etkin sonuçlar üretmesine hizmet eder.

Özetle, ELoGE yerel yönetimlerin kendi görev ve sorumluluklarını daha demokratik ve iyi şekilde yerine getirmelerine, kurumsal kapasitelerinin sürekli geliştirmelerine, kalkınma ve yaşam kalitesinin sürdürülebilir şekilde güçlenmesine hizmet eder. Bu sürecin uluslararası düzeyde belirli bir standart çerçevesinde yürütülmesi, yerel yönetimlerin hem ulusal hem de uluslararası düzeyde daha yenilikçi ve etkin olmasına imkân tanır.

ELoGE'nin sağlayabileceği başlıca faydalar şöyle özetlenebilir:

- Yerel yönetimin siyasi, bürokratik ve icracı aktörleri arasında yönetişim kavramının somut biçimde anlaşılması ve sahiplenilmesine teşvik etmesi
- İyi yönetişim, demokrasi, hak temelli hizmet ve etkin yönetim için bütünsel, ölçülebilir ve geliştirilebilir bir çerçeve sunması
- Yerel yönetimlerin kendilerini ölçerek yönetişim kalitesini sürekli geliştirebilmeleri ve mükemmellik yolculuğuna başlayabilmeleri

- Kurumsal işleyiş ve iş yapış kalitesini iyileştirerek yerel yönetimin kapasitesini güçlendirmesi
- Birimler arası uyum ve eşgüdüm düzeyini artırması
- Veri temelli, ölçüm odaklı ve kayıt altına alarak daha yerinde, etkin ve verimli kararlar alınmasını, uygulamalar ve değerlendirmeler yapılmasını desteklemesi
- Sürdürülebilir kalkınma, çevre koruma, ayrımcılıkla mücadele ve farklı sosyal grupların (özellikle dezavantajlı grupların) ihtiyaç ve beklentilerini gözeterek kapsayıcı yaklaşımları teşvik etmesi
- Yurttaşlar başta olmak üzere sivil toplum, özel sektör ve diğer paydaşların yerel yönetimlere iyi yönetim çerçevesinde geri bildirim yapması ve etkileşime girmesini teşvik etmesi
- Uluslararası ağlar, finansman kaynakları ve iş birlikleri açısından ortak bir standart sunması

ELoGE, iyi yönetişimi yerel yönetimler açısından bütüncül, somut, ölçülebilir ve sürekli geliştirilebilir bir standart hâline getirmesi bakımından özgün bir niteliğe sahiptir. Buna ek olarak, uluslararası bir tanınma ve kıyaslama fırsatı vermesi açısından değerlidir. ELoGE'nin en güçlü etkisi, iyi yönetim kültürü ve ilkelerinin kurumsal kültüre yerleşmesi, günlük işleyişe yansımaları ve zaman içinde derinleşmesiyle ortaya çıkmaktadır. Örneğin, sivil katılımın daha kapsayıcı, anlamlı ve etkili olmasında yönlendirici hedef ve göstergelere sahip olması kadar bu alanda yenilikçi uygulamaları teşvik edilmesi belirleyici olmaktadır. İklim değişikliği, kalkınma ve çocuk, engelli, kadın, göçmen, yaş almış gibi grupların gözetilmesini temel bir gereklilik olarak ele alınmaktadır.

Yukarıdaki sıralanan faydalara ek olarak, ELoGE aracı Türkiye'deki yerel yönetim mevzuatının öngördüğü asgari yönetim standartlarını "mükemmellik" düzeyine taşımaya amaçlayan tamamlayıcı bir çerçeve olarak değerlendirilmelidir. ELoGE'nin yürürlükteki mevzuatla doğrudan bağlantılı olduğu ve göstergelerin büyük bölümünün mevzuatla uyumlu biçimde tasarlandığı özellikle vurgulanmalıdır. Bir başka ifadeyle, ELoGE yerel yönetimlerde idari ve mali risklerin tespit edilmesi, uygun iyileştirilmeler ile bertaraf edilmesinde faydalı olacaktır.

Aşağıdaki ilke ve mevzuat eşleştirmesi, yeni ELoGE çerçevesindeki ilke başlıklarıyla da uyumlu şekilde güncellenmiş ve pratik tamamlayıcılık boyutu dahil edilmiştir.

ELOGE İLKESİ	TÜRKİYE'DE İLGİLİ MEVZUAT	PRATİK TAMAMLAYICILIK (MÜKEMMELLİK BOYUTU)
Demokratik Katılım / Katılımcılık	5393 sayılı (s.) Belediye Kanunu Hemşehri hukuku), Kent Konseyleri Yönetmeliği, 5018 s. Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu (KMYKK)	Katılımın “anlamalı” olması için tasarım, geri bildirim döngüsü ve kapsayıcı yöntem seti sunulmuş.
Adillik ve Eşitlik	Anayasa'nın 10, 13, 21. Maddelerinde düzenlenen eşitlik ilkesi ve temel haklarla doğrudan bağlantılıdır.	İşleyiş ve politikalarda ilkeler somut hale getirilmiş.
Açıklık–Şeffaflık	4982 s. Bilgi Edinme Hakkı; 5018 s. KMYKK	Proaktif veri paylaşımı, açık veri, anlaşılır raporlama, entegre raporlama pratikleri
Hesap Verebilirlik	5018 s. KMYKK; 6085 s. Sayıştay Kanunu	Hedef–performans sapmalarını açıklayan izleme mekanizmaları ve vatandaş geri bildirim sistemleri
Kamu Etiği	Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri Yönetmeliği, 4734 s. Kamu İhale Kanunu	Çıkar çatışması yönetimi, ihbar mekanizmaları, etik ihlal şikâyet süreçlerinin işlerliği
Sağlam Mali Yönetim	5018 s. KMYKK, 657 s. Devlet Memurları Kanunu	Uzun vadeli mali sürdürülebilirlik, risk bazlı bütçeleme, yatırım önceliklendirme

TÜRKİYE'DE ELoGE YOLCULUĞU VE ÖNERİLER

BÖLÜM 3

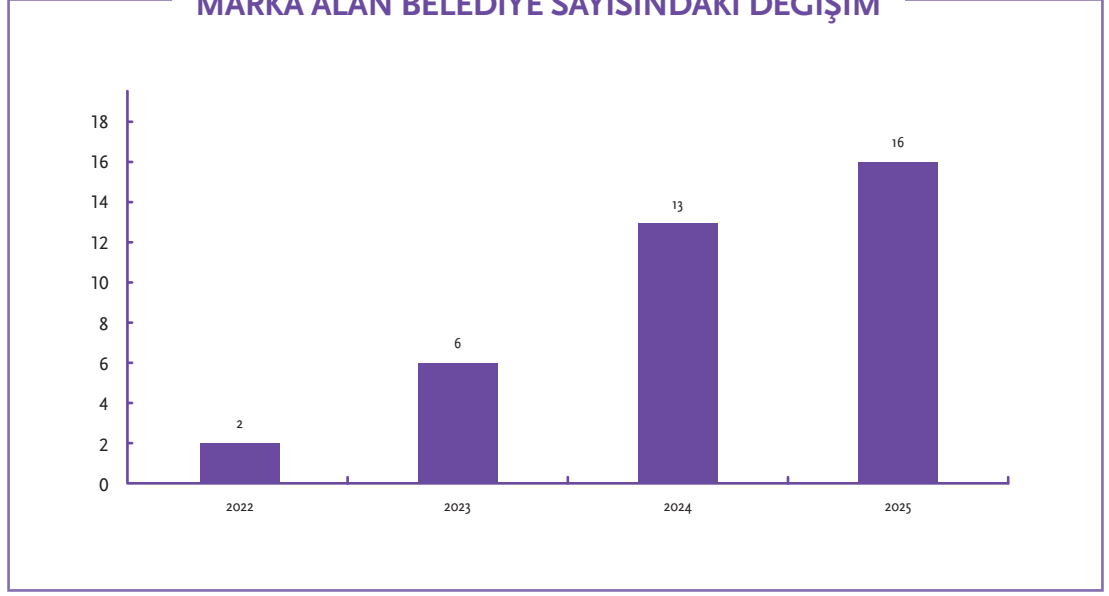
TÜRKİYE'DE ELoGE YOLCULUĞU

Markanın Türkiye'de Başlangıcı

ELoGE'nin Türkiye'de ilk kez verilmesi, 2022 yılında yürütülen Entegre Belediye Yönetişim Modeli projesi kapsamında gerçekleşti. Argüden Yönetişim Akademisi'nin koordinasyonunda; Avrupa Konseyi, Marmara Belediyeler Birliği ile Sultanbeyli ve Şişli Belediyelerinin ortaklığıyla yürütülen bu proje kapsamında iki ilçe belediyesinde pilot uygulama gerçekleştirildi. Bu süreçte, ELoGE çerçevesi kullanılarak boşluk analizi yapılması amacıyla belediyelerde görev yapan müdürlerle mülakatlar yapıldı; çalışanlara, vatandaşlara ve meclis üyelerine yönelik anketler uygulandı. Ardından her iki belediye için kısa, orta ve uzun vadeli iyileştirme eylemlerini içeren eylem planları hazırlandı. Yapılan iyileştirmeler sonucunda Sultanbeyli ve Şişli Belediyeleri Türkiye'de ilk kez 2022 yılının sonunda ELoGE markasını bir yıllığına alma hakkını kazandı.

Türkiye'de ELoGE uygulaması; Avrupa Konseyi tarafından Türkiye'de markayı vermekle yetkilendirilen ve "Ulusal Platform" olarak tanımlanan bir yapı aracılığıyla yürütülmektedir. Ulusal Platformun koordinasyonu Argüden Yönetişim Akademisi tarafından sağlanmakta; Türkiye Belediyeler Birliği (TBB), Avrupa Yerel Demokrasi Derneği (ALDA) ve Özyeğin Üniversitesi Platformda ortak olarak yer almakta ve çalışmalara katkı sunmaktadır. 2022-2025 dönemine yayılan dört yıllık süreçte, Markanın Türkiye genelinde yaygınlaşması ve yerel yönetimler tarafından sahiplenilmesi artarak devam etti.

MARKA ALAN BELEDİYE SAYISINDAKİ DEĞİŞİM



2022 Pilot Uygulama

1. Sultanbeyli Belediyesi
2. Şişli Belediyesi

2023 Dönemi

1. Ankara Büyükşehir Belediyesi
2. Eskişehir Büyükşehir Belediyesi
3. Bağcılar Belediyesi
4. Gebze Belediyesi
5. Sultanbeyli Belediyesi
6. Şişli Belediyesi

2024 Dönemi

1. Adana Büyükşehir Belediyesi
2. Ankara Büyükşehir Belediyesi
3. Balıkesir Büyükşehir Belediyesi

4. Eskişehir Büyükşehir Belediyesi
5. Gaziantep Büyükşehir Belediyesi
6. Amasya Belediyesi
7. Niğde Belediyesi
8. Avcılar Belediyesi
9. Bağcılar Belediyesi
10. Etimesgut Belediyesi
11. Kadıköy Belediyesi
12. Melikgazi Belediyesi
13. Sultanbeyli Belediyesi

2025 Dönemi

1. Adana Büyükşehir Belediyesi
2. Ankara Büyükşehir Belediyesi
3. Balıkesir Büyükşehir Belediyesi
4. Eskişehir Büyükşehir Belediyesi
5. Gaziantep Büyükşehir Belediyesi
6. Manisa Büyükşehir Belediyesi
7. Avcılar Belediyesi
8. Bağcılar Belediyesi
9. Bakırköy Belediyesi
10. Bornova Belediyesi
11. Etimesgut Belediyesi
12. Fatih Belediyesi
13. Kadıköy Belediyesi
14. Odunpazarı Belediyesi
15. Sultanbeyli Belediyesi
16. Tepebaşı Belediyesi

Yıllara Göre Özet Tablo

YIL	ELoGE ALAN BELEDİYE SAYISI	SÜREÇ ÖZELLİKLERİ
2022	2	Pilot uygulama
2023	6	İlk yaygınlaşma
2024	13	Ölçeklendirme ve kurumsallaştırma
2025	16	Yeni versiyon ile yaygınlaştırma ve kalıcılaştırma

Bu süreçte, düzenlenen tanıtım faaliyetleri, eğitimler ve duyurular aracılığıyla ELoGE'nin Türkiye genelinde yaygınlaşmaya ve tanınırlık kazanmaya başladığı görüldü. Aynı dönemde, Marka sürecine dahil yerel yönetimlerde belirli iyileşmeler ve kazanımlar olduğu tespit edildi. Yukarıdaki tablodan görüleceği üzere, her yıl süreç farklı özellikler kazanarak ilerledi. Markanın ülkeye girişi, gelişimi ve yayılımı adımları düzenli bir öğrenme ve deneyim biriktirmeye vesile oldu.

Her Yıl Marka Yenilemenin Sağladığı Faydalar

Türkiye ELoGE markasının kullanım hakkını yıllık olarak tanımlıyor. Bu çerçeveden bakıldığında elimizdeki veriler yıllık olarak marka başvuru sayısı arttıkça gelişiminde güçlendiğini gösteriyor. 2023 yılından bu yana marka alan 4 belediyede ile 2024 yılından bu yana marka alan 6 belediyenin her bir ilke için gelişim durumları karşılaştırıldığında aşağıdaki sonuçlar tespit edildi. Veriler kısıtlı olmasına rağmen aşağıdaki sonuçların yaşanan gelişimi yansıttığı söylenebilir.

İLKE	3 YILDIR MARKA ALAN BELEDİYELERİN HEDEF BAZINDA KAÇININ GELİŞTİĞİNİN ORANI	2 YILDIR MARKA ALAN BELEDİYELERİN HEDEF BAZINDA KAÇININ GELİŞTİĞİNİN ORANI
Katılım, Temsiliyet ve Seçimlerin Adil Yapılması	%100	%50
İnsan Hakları, Kültürel Çeşitlilik ve Sosyal	6	İlk yaygınlaşma
Kaynaşma	%75	%17
Hukukun Üstünlüğü	%75	%67
Etik Davranış	%75	%67
Hesap verebilirlik	%75	%0
Açıklık ve Şeffaflık	%100	%67
Etkililik ve Verimlilik	%50	%83
Yetkinlik ve Kapasite	%100	%50
Duyarlılık	%75	%17
Sağlam Mali Yönetim	%0	%17
Sürdürülebilirlik ve Uzun Dönemli Yönelim	%25	%0
Yenilik ve Değişime Açık Olma	%25	%17

Yukarıdaki tablo sürece her yıl başvurulmasının ve başvuru sayısının artmasının:

- sağlanan gelişimin güçlendirdiğini,
- gelişim oranının başvuru sayısı ile ilişkili olarak güçlendiğini,
- her yıl başvuru yapılmasının belediyelerin konuya yönelik aksiyonları daha çabuk hayata geçirdiklerini gösteriyor.

Yukarıdaki sonuçlar marka almak için 3 yıldır başvuru yapan 4 belediyenin:

- 3 kriterde tüm belediyelerin gelişim sağladığı,
- 5 kriterde 3 belediyenin gelişim sağladığı,
- 1 kriterde 2 belediyenin gelişim sağladığı,
- 2 kriterde birer belediyenin gelişim sağladığı,
- Sağlam mali yönetim konusunda hiçbir belediyede gelişim olmadığı gözlemlendi. Bu durum belediyelerin mali yönetimlerinin belli bir olgunluğun üzerinde olması ile de ilgili olabilir.

Aynı bakış açısı ile marka almak için 2 yıldır başvuru yapan belediyelerinde gelişim sağladığı anlaşıldı. Bu gelişimin henüz oransal olarak 3 yıldır başvuru yapanlar kadar yüksek olmadığı da sonuçlardan görülmüyor. Sonuçlar değerlendirildiğinde 6 belediyeden:

- 1 kriterde 5 belediyenin gelişim sağladığı,
- 3 kriterde 4 belediyenin gelişim sağladığı,
- 2 kriterde 3 belediyenin gelişim sağladığı,
- 4 kriterde birer belediyenin gelişim sağladığı,
- 2 kriterde ise hiçbir belediyenin gelişim sağlayamadığı gözleniyor.

İki grup arasındaki farklılıklar azalması ve her iki grubun gelişim açısından birbirlerine yaklaşması için akran öğrenmesi yaklaşımlarının uygulanması faydalı sonuçlar ortaya çıkarabilir. Ayrıca bu 10 belediyenin kendi gelişim deneyimlerini yeni katılacak olanlarla paylaşmaları marakaya olan ilgilinin ve iyi yönetim kültürünün yaygınlaşmasına yardımcı olacağına inanıyoruz.

Bu süreç boyunca elde edilen gözlem ve deneyimler, aşağıdaki kazanımları ortaya koydu.

- Belediyeler, soyut yönetim kavramlarını somutlaştırma ve kurumsallaştırma imkânı elde etti.
- İyi yönetimi ölçme ve kanıt temelli yaklaşma kültürü gelişmeye başladı.
- İlke temelli hedef-gösterge-kanıt-ölçme ve puanlama mantığı uygulamaya geçti.
- Belediyeler, kurumsal kapasitelerini iyi yönetim açısından değerlendirme ve iyileştirme imkanını yakaladı.
- Paydaşlarıyla (sivil toplum kuruluşları, muhtarlar ve kamu kurumları) iletişim, etkileşim ve katılım kalitesi arttı.
- Yönetim kalitesini sürekli geliştirme ve mükemmelliği hedefleme vizyonu güçlendi.
- Mevzuatın öngördüğü iyi yönetim ilkeleri daha etkin biçimde hayata geçirilmeye başlandı.
- Bazı belediyelerde iyi yönetim ofisleri ve ekipleri oluşturularak kurumsal inisiyatifler geliştirildi.
- Sürece düzenli olarak başvuran belediyelerin sayısı arttı, gelişim seviyeleri diğer belediyelere göre daha üst seviyeye ulaştı.

Bu dönemde, ELoGE sürecinin tetiklediği ilişki ve deneyimler ile Argüden Yönetişim Akademisi destekleyici faaliyetler gerçekleştirdi. Argüden Yönetişim Akademisi'nin önerisi ile Avrupa Konseyi ve İstanbul Kent Konseyi'nin iş birliğiyle Türkiye'de Katılımcı Demokrasi Okulu ilk kez gerçekleştirildi. Yerel düzeyde katılımcı demokrasinin güçlendirilmesi için sivil katılımın hangi ilke ve araçlar ile sağlanacağı ele alındı. Bu kapsamda Avrupa'nın farklı ülkelerinde kullanılan sivil katılım araçları, iyi örnekler ve deneyimler katılımcılar tarafından incelendi ve deneyimlendi. Kamusal mekân tasarımı, katılımcı bütçe, gençlik katılımı ve vatandaş panelleri gibi özel alanlardaki sivil katılımın niteliği ve işleyişi paylaşıldı.

2025 yılında ise Argüden Yönetişim Akademisi ve Türkiye Belediyeler Birliği'nin ortaklığı ve Avrupa Konseyi Avrupa Konseyi Yerel ve Bölgesel Yönetimler Kongresi desteği ile Ankara'da "Yeni Yerel Demokrasiye Doğru" adlı bir çalıştay gerçekleştirildi. Bu çalıştayda yer alan 100'ün üzerinde katılımcı ile Avrupa genelinde ve Türkiye'de demokrasinin yerelden başlayarak güçlendirilmesine yönelik tespit ve çözüm önerileri ele alındı. Böylece, Avrupa Konseyi'nin Mayıs 2025 tarihinde yayımladığı "Avrupa için Yeni Demokratik Pakt'a Doğru" başlıklı rapor ilk kez Türkiye'de düzenlenen bir çalıştay ile değerlendirilmiş oldu.

Tüm bu faaliyetler, ELoGE markasının uygulanma sürecinin yalnızca bir değerlendirme ve belgelendirme mekanizması olmadığını; aynı zamanda yerel demokrasi ve yönetim kalitesinin yaygınlaşması ve güçlenmesini destekleyen çok boyutlu çalışmaları tetiklediğini ve bu alanlara somut katkılar sunduğunu işaret ediyor.

2025 yılı itibarıyla ELoGE Türkiye Ulusal Platformu



GELİŞİM İÇİN ÖNERİLER

ELoGE aracının Türkiye’de yayılması ve uygulanması sürecinde çeşitli deneyimler elde edildi ve önemli dersler çıkarıldı. Yerel yönetimlerin bazı alanlarda zorlandığını ve bu alanların güçlendirilmesine ihtiyaç duyulduğunu ortaya koydu. Başlıca tespitler aşağıda özetlendi:

- ELoGE ve yerel yönetim kalitesi alanında liderliğin sahiplenmesi, kavramın gelişimini ve benimsenmesini hızlandırıyor ve çalışmalarını kolaylaştırıyor.
- İyi yönetim sadece misyon ve vizyon metinlerinde yer alan bir “usul” değil, tüm birimlere yayılan bir “kültür” olması için özel çaba gerekiyor.
- Yerel yönetimler arasında yönetim kapasitesi açısından belirgin farklar bulunuyor.
- Katılımın derinleştirilmesine ve daha anlamlı hale getirilmesine ihtiyaç duyuluyor.
- Marka alındıktan sonra iyileştirme döngüsünün sürdürülememesi riski bulunuyor.
- Teknoloji ve dijital imkanlar, iyi yönetim hedefleri doğrultusunda yeterince etkin kullanılmıyor.
- Paydaş ilişkilerinin kayıt altına alınması ve raporlanmasında eksiklikler bulunuyor.

Bu tespitler doğrultusunda, örnek teşkil etmesi amacıyla aşağıdaki türde faaliyetlerin yürütülmesinin faydalı olacağı öneriliyor:

i. Merkezi yönetim ve belediye birliklerinin destekleyici faaliyetler yürütmesi

- Merkezi yönetim ve belediye birliklerinin, yönetim mükemmelliği alanında yerel yönetimleri desteklemesi. Bunun için ELoGE çerçevesi ile mevzuat, kurumsal yapılanma ve işleyiş arasında kıyaslama yapılması ve gelişim alanlarının tespit edilerek iyileştirilmelerin yapılması
- Mevzuat ve kurumsal reformlar için ELoGE bazlı değerlendirme ve öneriler geliştirilmesi
- ELoGE çerçevesi ile ilgili merkezi yönetim tarafından mali teşvik ve diğer ödüllendirme mekanizmalarının geliştirilmesi ve uygulamaya sokulması

- ELoGE üzerine belediye birlikleri kapsamında çalışma grupları kurulması ve ortak çalışmaların desteklenmesi
- Sayıştay, İlbank ve ilgili diğer kurumların ELoGE hakkında bilgilendirilmesi, denetim ve finansman süreçleri ile uyumunun sağlanması
- İyi yönetim alanında yenilikçi uygulamaların geliştirilmesi iş birliği ve ortaklıkların desteklenmesi

ii. Yerel yönetimlerde yenilikçi uygulamaların artırılması

- Yönetişim kalitesini yıl boyunca arttıracak stratejik planlama yapılması, kaynak tahsis edilmesi ve faaliyetlerin kararlı biçimde uygulanması
- Yerel yönetimlerde yönetim mükemmelliği birimleri kurulması ve kurum içinde sürekli gelişim faaliyetleri (örneğin personel eğitimleri) düzenlenmesi. Aynı zamanda kurum içinde yönetim mükemmelliğinin sadece bu birimin faaliyet alanı olmaktan öteye geçmesi, kurumsal bir kültür olarak tüm birimler tarafından benimsenmesi.
- Yerel yönetimlerde yeni istihdam edilen veya konu hakkında bilgisi olmayanlara dönük olarak Yönetişim Okuryazarlığı eğitimi verilmesi
- Dijitalleşme ile akıllı şehir ve yerel yönetim uygulamalarında ELoGE çerçevesinin yönlendirici araç olarak kullanılması
- Yerel yönetimler tarafından yıllık Yönetişim Kalitesi Raporu yayımlanması ve bu raporların etkili biçimde kamuoyuyla paylaşılması

iii. Toplumsal sahiplenme ve yaygınlaştırma

- Kent konseyleri, sivil toplum kuruluşları ile diğer paydaşlarla gelişim ve uygulama odaklı iş birliklerinin kurulması
- Yılın her ayının ELoGE çerçevesindeki bir ilkenin tanıtılması ve ilgili ilke odaklı etkinlikler düzenlenmesi
- Üniversiteler, araştırma kuruluşları, sivil toplum ve diğer kuruluşların yerel yönetim mükemmelliği konusunda çalışmalar yapmasının teşvik edilmesi
- Belediye Yönetişim Karnesi, Sivil Etkileşim Modeli, Katılımcı Bütçe gibi araçlar aracılığıyla yönetim mükemmelliğinin güçlendirilmesi

SONUÇ

ELoGE, bir markanın veya itibar göstergesinin ötesinde, yerel yönetimlerde demokrasi ve iyi yönetişimin yayılması, sürekli gelişmesi ve kökleşmesini sağlayan bir kültürel dönüşüm aracı olarak ele alınmalıdır. Marka yolculuğuna girişmek, iyi yönetişim ilkelerinin gündelik işleyişe nüfuz ettiği ve kurumsal kültüre dönüştüğü sürekli bir gelişim yolculuğu olarak görülmelidir. Bu yolculuğun temel güzergahında ise yönetişim kalitesini ölçme, değerlendirme, öğrenme ve sürekli iyileştirme yaklaşımı yer alıyor.

Türkiye'deki dört yıllık deneyimle birlikte, ELoGE'nin iyi yönetişimi somutlaştırdığını, kurumsal kapasiteyi güçlendirdiğini ve en önemlisi yurttaş-yerel yönetim güven bağını iyileştirdiğini ortaya koydu. Her yıl artan ilgi ve marka alan belediye sayısı bunun en iyi göstergesidir.

Başvuran belediye sayısı artışına ilave olarak başvuruların değerlendirilmesi ile elde edilen veriler; daha fazla başvuru yapan belediyelerin, daha az başvuru yapan belediyelere göre, daha fazla alanda gelişme sağladıklarını gösteriyor. Bunun temel sebebi her yıl yapılan değerlendirmeler ile gelişim alanlarının daha net tespit edilmesi ve alınan aksiyonlar ile güçlendirme adımlarının atılması kaynaklı olabilir.

Bununla birlikte, ELoGE yolculuğunun halen erken bir aşamada olduğu açıktır. Özellikle, ELoGE'nin 2024 yılında güncellenen versiyonunun öne çıkardığı dijital dönüşüm, iklim direnci, sosyal uyum ve katılımcı demokrasi gibi yeni gelişim alanları, yerel yönetimlerden daha fazla bütünsel bir bakış açısı, daha güçlü bir çaba ve çok paydaşlı iş birlikleri talep etmektedir.

Markanın Türkiye'de kalıcı ve dönüştürücü bir iyi yönetişim kültürü oluşturma potansiyeli yüksektir. Bu potansiyeli gerçekleştirmek için; Avrupa Konseyi Yerel ve Bölgesel Yönetimler Kongresi, merkezi yönetim, Türkiye Belediyeler Birliği, bölgesel belediye birlikleri, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları ve diğer paydaşların iş birliği içinde hareket edeceği **çok paydaşlı, bütünsel ve uzun vadeli bir strateji geliştirilmeli ve kararlılıkla uygulanmalıdır**. Bu ortak çaba, demokrasinin, insan haklarının, hukukun üstünlüğünün ve iyi yönetişimin yerel düzeyde güçlenmesine en anlamlı katkıyı sunacak; nihai olarak yaşam kalitesinin yükseltilmesine, sürdürülebilir bir geleceğin inşasına ve demokrasinin derinleşmesine hizmet edecektir.

EKLER

EK-1

Türkiye'deki belediyeler ve sivil toplum kuruluşları ile diğer paydaşlar **Avrupa Yönetişim Mükemmelliği Markası (ELoGE)** çalışmalarını kapsamlı bir şekilde ele almak için aşağıdaki yönlendirici soruları kullanabilirler. Bu sorular, kurumların mevcut durumunu analiz etmesine ve mükemmellik yolculuğunda ilerlemesine yardımcı olacak şekilde yapılandırılmıştır:

1. Vizyon ve Stratejik Hazırlık

- Belediyenin misyon, vizyon ve yönetim ilkeleri, Avrupa Konseyi'nin belirlediği **12 İyi Yönetişim İlkesi** ile ne ölçüde örtüşüyor?
- Belediye yönetimi, iyi yönetişimi sadece bir usul olarak mı görüyor yoksa kurumsal bir kültür olarak sahipleniyor mu?
- ELoGE markası alma hedefi, belediyenin stratejik planı ve orta/uzun vadeli hedefleriyle uyumlu hale getirildi mi?

2. Yönetişim Kalitesinin Ölçülmesi (Öz Değerlendirme)

- Belediye düzenli olarak, 12 ilke, 36 hedef ve 72 göstergeden oluşan **Öz Değerlendirme Çerçevesini** kullanarak kendi yönetişim kalitesini objektif bir şekilde puanlıyor mu?
- Her bir ilke (Katılım, Şeffaflık, Hesap Verebilirlik vb.) için sunulan puanlar somut ve doğrulanabilir **kanıtlarla** destekleniyor mu?
- Belediye içindeki farklı müdürlükler ve birimler, öz değerlendirme sürecine aktif olarak dahil edildi mi?
- Yıl içerisinde birim ve faaliyet bazlı iyileştirme planları yapıldı mı ve uygulandı mı?

3. Paydaş Katılımı ve Dış Değerlendirme

- Vatandaş Anketi aracılığıyla, belediye hizmetlerinden yararlanan halkın yönetişim ilkeleri konusundaki algısı ve memnuniyet düzeyi nasıl ölçülüyor?
- Bu ölçüm sonuçlarına bağlı olarak uygun farkındalık, kapasite artırma, iletişim ve etkileşim faaliyetleri yapılıyor mu?
- Meclis Üyesi Anketi, yerel karar vericilerin yönetişim süreçlerine dair farkındalığını ve katılımını ne derecede yansıtıyor?
- Bu ölçüm sonuçlarına bağlı olarak uygun farkındalık, kapasite

arttırma, iletişim ve etkileşim faaliyetleri yapılıyor mu?

- Sivil toplum kuruluşları, belediyenin iyi yönetim standartlarını izleme ve değerlendirme süreçlerine bir “sivil denetim” aktörü olarak ne kadar dahil ediliyor?
- Bu ölçüm sonuçlarına bağlı olarak uygun farkındalık, kapasite arttırma, iletişim ve etkileşim faaliyetleri yapılıyor mu?
- Yurttaşlar ve sivil toplum aktörleri iyi yönetimi ölçmek için ELoGE ve başka değerlendirme araçlarını (Belediye Yönetişim Karnesi, Sivil Etkileşim Modeli) kullanıyor mu?

4. Entegre Yönetişim ve Uygulama

- Belediye, iyi yönetim ilkelerini tüm yapı ve süreçlerine dahil etmek için herhangi bir araç (ör. Entegre Belediye Yönetişim Modeli©) yaklaşımını kullanıyor mu?
- Karar alma, kaynak kullanma ve hizmet sunumu süreçlerinde 12 yönetim ilkesi bütünsel bir şekilde hayata geçiriliyor mu?
- Belediye içindeki farklı birimler arasında koordinasyon, iş birliği ve bilgi akışı, entegre yönetimi destekleyecek kalitede mi?

5. Sürekli Gelişim ve Kurumsallaşma

- ELoGE başvuru süreci sonunda hazırlanan **Boşluk Analiz Raporu** ve Eylem Planı, kurumun zayıf yönlerini iyileştirmek için somut adımlar içeriyor mu?
- Belediye personeline ve meclis üyelerine yönelik düzenlenen **ELoGE eğitimleri**, kurum içinde ortak bir yönetim dili ve kültürü oluşturdu mu?
- Marka alındıktan sonra, iyi yönetim standartlarını korumak ve geliştirmek için düzenli bir **izleme ve raporlama mekanizması** kuruldu mu?

6. Uluslararası İş Birliği ve Akran Öğrenmesi

- Belediye, Avrupa Konseyi'nin ve/ya belediye birliklerinin sunduğu iyi uygulama platformlarını kullanarak diğer yerel yönetimlerle deneyim paylaşımında bulunuyor mu?
- ELoGE markası, belediyenin uluslararası kurumlar nezdindeki itibarını ve hibe/kredi kaynaklarına erişim kapasitesini artırmak için bir strateji olarak kullanılıyor mu?

EK-2

ELoGE TÜRKİYE DENEYİME DAİR GÖRÜŞLER

ELoGE başvurusu için yürütülen çalışmamızda, Avrupa Konseyi'nin 12 iyi yönetim ilkesini rehber edinerek, belediyenin kurumsal yapısını şeffaf, hesap verebilir ve veri temelli bir modele dönüştürmeyi tamamladık. Karar alma süreçlerinden kaynak kullanımına kadar her aşamada kurumsal standartların ve ölçme araçlarının geliştirilmesi, belediyenin sadece hizmet üreten bir kurum değil, aynı zamanda etik değerleri ve demokratik katılımı merkeze alan disiplinli bir yapıya kavuşması sağlandı. Karar alma, kaynak yönetimi ve hizmet sunumu gibi kritik süreçlerin tamamı, geliştirilen sistematik mekanizmalar ve etik standartlar aracılığıyla kamuoyunun denetimine açık hale getirildi. Bu süreçteki güncellenen birim yönetmelikleri sayesinde, kurumsal işleyiş kişiye bağlı olmaktan çıkarılarak sistematik bir yapıya büründürülmüş; müdürlükler arası koordinasyon ve hizmet kalitesi stratejik bir güvence altına alındı.

Kurumsal yapıda gerçekleşen bu dönüşümün en somut faydası, hak temelli ve kapsayıcı bir yönetim anlayışının tüm kademelere yayılmasıdır. Belediye meclisinden sahada görev yapan personele kadar her seviyede, kırılğan grupların haklarını gözeten ve sivil toplumla etkileşimi standartlara bağlayan bir iş yapış biçimi benimsendi. Bu markalaşma süreci, belediyenin kaynaklarını daha verimli kullanmasını sağlarken, yerel yönetimde güveni, şeffaflığı ve sürdürülebilir gelişimi kurumsal kimliğin ayrılmaz bir parçası haline getirmiştir.

Nalan BAŞARAN ÖZTÜRK

Avcılar Belediyesi Strateji Geliştirme Müdürü

(Sn. Başaran Öztürk, ELoGE'nin pilot yılı olan 2022 yılında Şişli Belediyesi Strateji Geliştirme Müdürü olarak çalışmalara katkı vermiştir.)

Ankara Büyükşehir Belediyesi olarak ELOGE yolculuğuna bir belge almak için değil, Cumhuriyet'in başkentine yakışan bir yönetim anlayışını kalıcı kılmak için çıktık. Yönetişimi bir prosedür değil, kurumsal bir duruş olarak benimsedik.

Türkiye'de bu markayı ilk kez alan iki büyükşehir belediyesinden biri olarak; yönetim konusundaki duruşumuzu uluslararası ölçekte tescil ettirmiş olduk. Bu süreçte vatandaş geri bildirimlerini karar süreçlerimizin merkezine taşıdık; şeffaflığı bir tercih değil, kurumsal ve vazgeçilmez bir ilke haline getirdik. Kurumsal kapasitemizi güçlendirirken insan kaynağımıza yatırım yaptık; öğrenen, kendini sürekli geliştiren bir belediye yapısını inşa ettik. Yenilikçiliği bir seçenek değil, değişen ihtiyaçlara uyumun gereği olarak gördük. Kaynaklarımızı bugünün ihtiyaçlarını karşılarken yarının Ankara'sını da gözetken uzun vadeli ve sürdürülebilir bir bakış açısıyla yönettik. Kapsayıcılığı, insan haklarını ve sosyal uyumu hizmetin kenarında değil, merkezinde konumlandırıdık. ELoGE süreci bize; doğru yaptıklarımızı ölçülebilir kılmayı, gelişim alanlarımızı cesaretle görmeyi ve her gün biraz daha iyisini yapma sorumluluğunu kazandırdı. İyi yönetim artık bizim için bir hedef değil, bir standarttır.

Biz bu markayı duvara asmak için değil; Ankara'nın geleceğine tutarlılık, güven ve sürdürülebilir değer bırakmak için aldık.

Melek Günden Çınar

Ankara Büyükşehir Belediyesi Strateji Geliştirme Dairesi Başkanı

Üç yıl üst üste Avrupa Yönetişim Mükemmelliği Markası (ELoGE) almak, bizim için bir “ödül biriktirme” hikâyesi değil; iyi yönetişimi kurumun omurgasına yerleştirme iradesinin her yıl yeniden doğrulanmasıdır. ELoGE'nin bir yıl boyunca geçerli olması da bu iradeyi canlı tutan önemli bir hatırlatıcıdır. Marka, bir kez alınıp kenara konulan bir unvan değil; yönetişimi ölçülen, gözden geçirilen ve geliştirilen bir taahhüt alanına çevirmektedir.

Belediyemizin 2025-2029 Stratejik Planı'nda bu yaklaşımın stratejik karşılığı, “sürekli gelişim ve yönetim anlayışıyla kurumsal hizmet kalitesini artırmak” amacıyla açık biçimde tanımlanmıştır. Biz de ELoGE'yi bu amacın günlük yönetsel pratiğe tercüme edilmesini sağlayan somut, denetlenebilir ve geliştirilebilir bir aracı olarak konumlandık. Çünkü katılım; yalnızca toplantı ve etkinlik düzenlemek değil, katılımın karar süreçlerine nasıl yansıdığını izlemek, bu etkiyi görünür kılmak ve sonuçları şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri çerçevesinde güvence altına almak demektir.

Bu üç yıllık yolculuğun en önemli kırılımı, yönetimi kişilere bağlı inisiyatiflerden çıkarıp kurumsal standartlara dayalı sistematik modele taşımak oldu. Karar alma, kaynak yönetimi ve hizmet sunumu gibi kritik süreçleri; paydaşlarımızın talep, ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak, mümkün olduğunda da aşacak şekilde kurgulanan uygun yönetim sistemleri ve işleyişlerle güçlendirdik. Böylece kurum içi koordinasyon ve hizmet kalitesi “iyi niyetle yürüten işler” olmaktan çıktı; göstergelerle takip edilen, sonuçları değerlendirilen ve iyileştirme adımlarına bağlanan “ölçülebilir yönetim” alanına dönüştü. Bu dönüşüm, algı ve itibar yönetimi açısından da en güçlü zemini oluşturdu; çünkü, kurumsal itibar, en çok tutarlılık, öngörülebilirlik ve aynı standartta hizmet üretme kapasitesinden beslenir.

ELoGE'nin 12 ilke çerçevesi, bu noktada bize yalnızca bir kontrol listesi değil, bir pusula sundu. Bu ilkeler, kurum içinde ortak bir dil ve aynı standartta iş yapma refleksi güçlenirken; dışarıda güven, şeffaflık ve kurumsal itibar birbirini besleyen tek çizgide büyümeye başladı. Marka takdimi ile sonuçlanan tören ise bizim için “tören anı”ndan çok daha fazlasını; kurumsal kapasitenin, standartların ve gelişim disiplininin görünür hale gelmesinin yanı sıra, iyi bir yönetim kültürünü sürdürme sorumluluğunun da kamuoyu önünde teyit edilmesi anlamına geliyor.

ELoGE, güveni yönetilebilir, ölçülebilir ve sürdürülebilir bir kurumsal çıktıya dönüştürmemize imkân tanıyan önemli bir kazanımı mümkün kılmaktadır. Kaynakları verimli kullanmak elbette vazgeçilmezdir; ancak hemşehrilerimizin gözünde şeffaflığı, adalet duygusunu ve hizmet kalitesi algısını aynı anda güçlendirebilmek, kamu yönetiminde kalıcı etkiyi oluşturan asıl değerdir. Bu nedenle bizim için ELoGE; iyi yönetişimin görünür bir sembolü olmasının ötesinde, her yıl kurum olarak kendimize verdiğimiz “daha iyisini yapma” sözünün somut bir hatırlatıcısıdır.

Bu çerçevede ELoGE'ye başvuracak belediyelerimize ELoGE'ye “başvuru dosyası” gibi değil, kurumsal dönüşüm çerçevesi gibi yaklaşımlarını, kanıt ve veri disiplini en baştan kurmalarını ve paydaş katılımını etkinliğe sıkıştırmamalarını öneriyoruz.

Dr. Serbay ÖZTÜRK
Bağcılar Belediyesi Strateji Geliştirme Müdürü

Avrupa Konseyi tarafından geliştirilen ELoGE markası, yerel yönetimlerin iyi yönetim ilkeleri doğrultusunda kurumsal kapasitelerini değerlendirmelerini ve geliştirmelerini amaçlayan, uluslararası referans niteliğinde bir çerçeve sunmaktadır. Bu kapsamda ELoGE süreci, Eskişehir Büyükşehir Belediyesi açısından yalnızca bir değerlendirme mekanizması değil; yönetim uygulamalarının kanıta dayalı biçimde analiz edildiği, güçlü yönlerin ve gelişime açık alanların sistematik olarak ortaya konduğu bütüncül bir kurumsal öğrenme ve iyileşme süreci işlevi görmüştür. Sürecin yürütülmesi sırasında Argüden Yönetişim Akademisinin ELoGE konusunda yetkin uzmanları, belediye bünyesinde Avrupa Konseyi iyi yönetim standartlarının doğru ve ortak bir biçimde anlaşılması, özdeğerlendirme ve kanıt temelli raporlama süreçlerinin sağlıklı şekilde yapılandırılması ve değerlendirme aşamalarının metodolojik tutarlılıkla yürütülmesi konularında önemli katkılar sunmuştur. Bu katkılar sayesinde belediyenin karar alma, katılım, şeffaflık, hesap verebilirlik ve hizmet sunumu gibi temel yönetim alanlarındaki uygulamaları Avrupa Konseyi standartlarıyla uyumlu biçimde ele alınmış; kurum içinde ortak bir yönetim dili ve sürdürülebilir iyileştirme yaklaşımı güçlenmiştir. Aynı zamanda ELoGE çerçevesi, Eskişehir Büyükşehir Belediyesi'nin yönetim kapasitesinin iç paydaşlar açısından daha tutarlı, dış paydaşlar ve kamuoyu açısından ise daha anlaşılır, karşılaştırılabilir ve güvenilir bir zeminde konumlandırılmasına katkı sağlamıştır.

Evren KOLSAL

Eskişehir Büyükşehir Belediyesi Strateji Geliştirme Dairesi Başkanı

Gaziantep Büyükşehir Belediyesi olarak ELoGE sürecinde, Avrupa Konseyi'nin belirlediği 12 iyi yönetim ilkesini temel alarak kurumsal yapımızı daha şeffaf, hesap verebilir ve veri ile kanıt temelli bir yönetime dönüştürdük. Karar alma süreçlerinden kaynak kullanımına, hizmet sunumundan izleme ve değerlendirmeye kadar tüm aşamalarda kurumsal standartlar ve ölçme araçları geliştirildi. Böylece belediyemiz yalnızca hizmet üreten bir kurum olmanın ötesine geçerek, etik değerleri ve demokratik katılımı merkeze alan yönetim yapısını güçlendirdi.

Bu süreçte oluşturulan sistematik mekanizmalar sayesinde, şeffaf yönetim anlayışımızın bir gereği olarak karar alma, bütçe yönetimi ve hizmet süreçleri kamuoyunun denetimine açık hale getirildi. Oluşturulan İyi Yönetişim Çalışma Grubu aracılığıyla birimler arası koordinasyon güçlendi, kurum genelinde iyi yönetim kültürü benimsendi.

Benimsenen bu bütüncül yaklaşım, kamu kaynaklarının daha etkin ve verimli kullanılmasını sağlarken; güven, şeffaflık ve sürdürülebilirliği belediyemizin kurumsal kimliğinin ayrılmaz bir parçası haline getirmiştir. ELoGE süreciyle birlikte Gaziantep Büyükşehir Belediyesi, çağdaş yerel yönetim anlayışını kalıcı bir yönetim kültürüne dönüştürerek uluslararası düzeyde takdir gören önemli bir başarıya imza atmıştır.

Bu gelişim, Sayın Gaziantep Büyükşehir Belediye Başkanımız Fatma Şahin'in vizyoner liderliğinde ve Sayın Genel Sekreterimiz Sezer Cihan öncülüğünde yürütülen kararlı çalışmalarla hayata geçirilmiş; Gaziantep Modelinin uluslararası alanda bilinirliğini ve kabulünü güçlendirirken, elde edilen kazanımların kalıcı ve sürdürülebilir bir yapıya dönüşmesini de güvence altına almıştır.

Dr. Ekrem ASLAN

**Gaziantep Büyükşehir Belediyesi İyi Yönetişim Çalışma Grubu
Koordinatörü**

Avrupa Konseyi'nin ELoGE markası, Sultanbeyli Belediyesi için bir sonuçtan ziyade sürekli gelişimi destekleyen bir rehber niteliği taşımıştır. Bu çerçevede, belediyemiz bünyesinde hâlihazırda yürütülen birçok uygulama; şeffaflık, hesap verebilirlik, katılımcılık, kapsayıcılık ve etkinlik ilkeleri doğrultusunda yeniden ele alınmış, eksik yönleri tamamlanmış ve güçlü yönleri daha da geliştirilmiştir.

Bu süreç sayesinde; karar alma, uygulama ve raporlama mekanizmalarımız daha şeffaf, izlenebilir ve hesap verebilir bir yapıya kavuşturulmuş; yönetim anlayışı kurumsal standartlara dayalı hale getirilmiştir. Katılımcı demokrasi ilkesini güçlendirmek amacıyla Kent Konseyi, toplumun her kesiminden temsilcinin yer aldığı kapsayıcı ve etkin bir istişare platformu olarak yeniden yapılandırılmış; Kent Konseyinde ele alınan görüş ve öneriler belediye meclisine taşınarak karar süreçlerine doğrudan yansıtılmıştır.

Vatandaş odaklılık ve etkin hizmet sunumu ilkeleri doğrultusunda, belediyemizin iletişim yapısı yeniden tasarlanmış ve SİMER – Sultanbeyli İletişim Merkezi kurulmuştur. Bu sistemle birlikte vatandaş talep, öneri ve şikâyetleri ölçülebilir, izlenebilir ve geri bildirim esaslı bir yapıya kavuşturulmuş; idarenin vatandaşlara karşı duyarlılığı ve cevap verme kapasitesi güçlendirilmiştir.

Aynı zamanda karar süreçlerinde veriye dayalı analizler ve kanıta dayalı değerlendirmeler esas alınarak, etkinlik ve verimlilik ilkeleri doğrultusunda kurumsal bir yönetim modeli oluşturulmuştur. Kapsayıcı yönetim anlayışı çerçevesinde her kesimden vatandaşın karar süreçlerine erişimi artırılmış; bu kapsamda muhtarlıklar ve sivil toplumla ilişkili birimler güçlendirilerek, bu kanallar aracılığıyla iletilen talepler karar alma süreçlerine sistematik biçimde dâhil edilmiştir.

Tüm bu çalışmalar, belediyemizin kurumsal kapasitesini, insan kaynağı yetkinliğini ve sürekli iyileştirme kültürünü güçlendirmiş; sürdürülebilir, güven veren ve katılımcı bir yerel yönetim modeli oluşturulmasına katkı sağlamıştır.

Mehmet AKTAŞ
Sultanbeyli Belediyesi Strateji Geliştirme Müdürü

YAYINI HAZIRLAYANLAR

Dr. İnan İzci

ELoGE Türkiye Koordinatörü ve Argüden Yönetişim Akademisi Akademik Kurul Üyesi

Lisans eğitimini Londra Üniversitesi'nde Ekonomik ve Sosyal Politika alanında, yüksek lisans derecesini ise aynı üniversitenin Avrupa Kamu Politikası alanında tamamlamıştır. Hür Brüksel Üniversitesi'nde Siyaset Bilimleri Doktora derecesini dijital çağda büyükşehir yönetişimi alanında yapmıştır.

2007'dan beri yılında İstanbul İl Özel İdaresi, Sarıyer Belediyesi ve çeşitli kurumlarda Yerel Yönetişim, Kalkınma ve Uluslararası İlişkiler alanlarında faaliyetler gösteren Dr. İzci, 2017 yılından beri Argüden Yönetişim Akademisinde çeşitli görevler üstlendi. Belediye Yönetişim Karnesi, Büyükşehir Belediye Yönetişim Karnesi, Entegre ve Kapsayıcı Stratejik Planlama gibi proje ve faaliyetlerin koordinatörlüğünü yürüttü. 2023 yılında Türkiye'de ilk defa düzenlenen Avrupa Konseyi Katılımcı Demokrasi Okulunun organize edilmesinde görev aldı ve eğitmen olarak katkı yaptı. Bunlara ilaveten, 2019 yılında Dünya Bankası'nın yürüttüğü Belediye Mali Yönetişim projesinde danışman olarak görev aldı. Uluslararası alanda, yerel ve merkezi yönetim düzeyinde iyi yönetişim kültürü ve iklimini yaygınlaştırmak üzere birçok iş birliği geliştirdi, çalışmalar gerçekleştirdi.

2022 yılında ELoGE markasının Türkiye'ye girişini sağlayan Entegre Belediye Yönetişim Modeli adlı projenin koordinatörlüğü üstlendi. Bugüne kadar ELoGE Ulusal Koordinatörlüğünü yürüten Dr. İzci, aynı zamanda marka başvurularının değerlendirmesi, eğitimler yapılması ve paydaş ilişkilerinin geliştirilmesi gibi çalışmalarda görev aldı.

Dr. Erkin Erimez

ELoGE Türkiye Uzmanı ve Argüden Yönetişim Akademisi Akademik Kurul Üyesi

Lisans eğitimini Boğaziçi Üniversitesi Elektronik Mühendisliği alanında MBA eğitimini Boğaziçi Üniversitesi Pazarlama alanında, doktora eğitimini yine aynı üniversitede stratejik ortaklıklar alanında tamamladı.

Argüden Yönetişim Akademisi bünyesinde yerel yönetişim, yerel kalkınma, sürdürülebilirlik, entegre raporlama ve farklı alanlarda katkı yapmıştır. Belediye Yönetişim Karnesi, Büyükşehir Belediye Yönetişim Karnesi, Entegre ve Kapsayıcı Stratejik Planlama, Entegre Belediye Yönetişim Modeli, Sivil Etkileşim Modeli ve diğer birçok projede uzman ve yazar olarak görev aldı. 2022 yılından beri ELoGE markasının yayılması, benimsenmesi ve değerlendirmesinde uzman olarak katkı vermektedir.

KAYNAKÇA

Sivil Etkileşim Modeli (2025), Argüden Yönetişim Akademisi Yayınları

Afetten Kalkınmaya Sivil Etkileşim (2024), Argüden Yönetişim Akademisi Yayınları



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 yayımladı.
- 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

DESTEKÇİLERİMİZ



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

www.argudenacademy.org

 Argüden Governance Academy

 ArgudenAkademi

 ArgudenAkd

 ArgudenAkademi

ISBN: 978-605-2288-33-7