



**SIGMA**

Creating Change Together



A joint initiative of the OECD and the EU,  
principally financed by the EU

2023 sürümü

# Kamu Yönetimi İlkeleri

Kasım 2023



2023 sürümü

# Kamu Yönetimi İlkeleri

Kamu Yönetimi İlkeleri, vatandaşların ve işletmelerin modern bir kamu yönetiminden beklediği değerleri ve davranışları ifade eden kapsamlı bir standartlar çerçevesidir. Avrupa Birliği (AB) genişleme sürecindeki idarelerin, kurumlarındaki eksikliklerin giderilmesi ve katılım sürecinin "temellerinden" biri olan AB gerekliliklerinin karşılanmasına yönelik reform çabalarında rehberlik etmek üzere tasarlanmıştır.

İlkeler, Avrupa Komisyonu'nun (AK) talebi üzerine AB ve OECD'nin ortak bir girişimi olan ve esasen AB tarafından finanse edilen SIGMA tarafından geliştirilmiştir. İlkeler, mevcut AB müktesebatı, OECD yasal araçları, diğer uluslararası standartlar ile AB ve OECD ülkelerinin iyi uygulamaları üzerine inşa edilmiştir.



Bu belge Avrupa Birliği'nin (AB) mali desteği ile hazırlanmıştır. AB'nin, OECD'nin veya üye ÷lkelerinin ya da SIGMA Programına katılan ortakların resmi görüşlerini temsil ettiği yönünde yorumlanmamalıdır. İfade edilen görüşler ve kullanılan argümanlar yazarlara aittir.

Bu rapor OECD Kamu Yönetişimi Komitesi tarafından yazılı usulle 1 Eylül 2023 tarihinde onaylanmıştır.

Bu belgenin yanı sıra burada yer alan herhangi bir veri ve harita, herhangi bir bölgenin statüsüne veya egemenliğine, uluslararası sınırların ve hudutların sınırlandırılmasına ve herhangi bir bölgenin, şehrin veya alanın adına halel getirmez.

İster dijital ister basılı olsun, bu materyalin kullanımı OECD web sitesi <http://www.oecd.org/termsandconditions> sayfasında bulunan Genel şart ve Kořullara tabidir.

**Lütfen bu yayını řu şekilde alıntılaysınız:**

OECD (2023), *The Principles of Public Administration*, OECD, Paris,

<https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023-edition-TUR.pdf>

Fotođraflar: Kapak © elettaria/Shutterstock.com

**OECD (2023)**

OECD/SIGMA - 2 Rue Andr Pascal 75775 Paris Cedex 16, France  
+33 (0) 1 45 24 82 00 | [sigmaweb@oecd.org](mailto:sigmaweb@oecd.org) | [www.sigmaweb.org](http://www.sigmaweb.org)

# İçindekiler

Giriş	6
Strateji	13
Birinci ilke: Kapsamlı, güvenilir ve sürdürülebilir bir kamu yönetimi reform gündemi oluşturulmuştur ve yenilikçilik ve sürekli iyileştirme teşvik edilerek başarıyla uygulanmaktadır.	14
Politika geliştirme ve koordinasyon	15
İkinci ilke: Kamu politikaları hükümetin merkezi kurumları tarafından tutarlı ve etkin bir şekilde koordine edilmektedir; kararlar açık ve şeffaf bir şekilde hazırlanıp aktarılmaktadır.	16
Üçüncü ilke: Hükümet, kamu politikalarını hükümetin mali etki alanıyla uyumlu olarak etkin ve kapsayıcı bir şekilde planlamakta ve izlemektedir.	17
Dördüncü ilke: Kamu politikaları kanıtlara ve analizlere dayalı olarak geliştirilmektedir, kanun yapımında açık ve tutarlı kurallar izlenmektedir; kanun ve yönetmeliklere kolayca erişilebilmektedir.	17
Beşinci ilke: Politika geliştirme sürecinde tüm kilit dış ve iç paydaşlara ve genel kamuoyuna bilfiil danışılmaktadır.	18
Altıncı ilke: Kamu politikaları politika sonuçlarını iyileştirecek ve düzenleyici maliyet ve yükleri azaltacak şekilde etkili bir şekilde uygulanmakta ve değerlendirilmektedir.	19
Yedinci ilke: Parlamento hükümetin politika oluşturma sürecini etkin bir şekilde incelemekte ve genel politika ve mevzuat tutarlılığını sağlamaktadır.	20
Kamu hizmeti ve insan kaynakları yönetimi	21
Sekizinci ilke: İstihdam çerçevesi istikrar ve esneklik dengesini gözetmekte, kamu görevlilerinin hesap verebilirliğini sağlamakta ve onları usulsüz baskıya ve haksız işten çıkarmalara karşı korumaktadır.	22
Dokuzuncu ilke: Kamu idaresi, liyakate ve fırsat eşitliğine dayalı olarak yetkin kişileri çeker ve işe alır.	22
Onuncu ilke: Hesap verebilir üst yöneticilerin yetkinliği, istikrarı, mesleki özerkliği ve duyarlılığı etkin liderliği teşvik etmektedir.	23
On birinci ilke: Kamu personeli motive edilmiştir, adil ve rekabetçi ücret almaktadır ve iyi çalışma koşullarına sahiptir.	24
On ikinci ilke: Kamu personelinin becerileri, verimliliği ve etkinliği mesleki gelişim, yetenek ve performans yönetimi vasıtasıyla artırılmakta ve kamu hizmeti değerleri teşvik edilmektedir.	24
	25
Teşkilatlanma, hesap verebilirlik ve gözetim	25
On üçüncü ilke: Kamu idaresinin teşkilatlanması ve yönetimi hesap verebilirliği, etkililiği ve verimliliği teşvik etmektedir.	26

On dördüncü ilke: Sorumluluklar, yetki ikamesi ve yerel özerklik ilkeleri benimsenerek ve etkili gözetim mekanizmaları ile kurumlar arası eşgüdüm kolaylaştırılarak yönetim düzeyleri arasında açık bir şekilde dağıtılmaktadır.	27
On beşinci ilke: Kamu yönetimi şeffaf ve açıktır.	28
On altıncı ilke: Kamu idaresi; parlamento, kamu denetçisi (ombudsman) ve yüksek denetim kurumu tarafından etkin bir şekilde denetlenmektedir.	28
On yedinci ilke: İyi yönetim hakkı idari usul, yargı denetimi ve kamusal sorumluluk yoluyla desteklenmektedir.	29
On sekizinci ilke: Kamu sektöründe tutarlı ve kapsamlı bir dürüstlük sistemi ile yolsuzluk riski en aza indirilmiştir.	30
<b>Hizmet sunumu ve dijitalleşme</b>	<b>31</b>
On dokuzuncu ilke: İdari hizmetlerin tasarımında ve sunumunda kullanıcılar merkezdedir.	32
Yirminci ilke: Kamu idaresi, düzenli ve yüksek kaliteli hizmetler sunmaktadır.	32
Yirmi birinci ilke: İdari hizmetlere, farklı ihtiyaçlar, tercihler ve kısıtlamalar dikkate alınarak çevrimiçi ve çevrimdışı olarak kolayca erişilebilmektedir.	33
Yirmi ikinci ilke: Dijitalleşme, devletin tamamında veriye dayalı kararlar alınmasını ve etkili, verimli ve duyarlı politikalar, hizmetler ve süreçler oluşturulmasını mümkün kılmaktadır.	34
<b>Kamu mali yönetimi</b>	<b>35</b>
Yirmi üçüncü ilke: Yıllık bütçe kapsamlıdır ve politika ihtiyaçları ile mali kısıtlamaları dengeleyen güvenilir ve sürekli bir orta vadeli çerçeve içinde formüle edilmektedir.	36
Yirmi dördüncü ilke: Hükümet kısa ve orta vadede likidite sağlayarak bütçenin uygulanmasını ve hizmet sunumunu desteklemektedir.	37
Yirmi beşinci ilke: Hükümet bütçeyi tahminlere uygun olarak uygulamakta ve zamanında incelemeye imkân verecek şekilde kapsamlı ve şeffaf bir şekilde raporlamaktadır.	37
Yirmi altıncı ilke: Kamu kurumları hedeflerine ulaşmak için kaynakları etkili ve uyumlu bir şekilde yönetmektedir.	38
Yirmi yedinci ilke: İç denetim kamu kurumlarının yönetimini iyileştirmektedir.	39
Yirmi sekizinci ilke: Kamu-özel sektör ortaklıkları ve imtiyazları da kapsayan kamu alımları mevzuatı eşit muamele, ayrımcılık yapmama, şeffaflık, orantılılık ve rekabet ilkelerine dayandırılmıştır ve sağlam bir yönetim çerçevesi ile desteklenmektedir.	40
Yirmi dokuzuncu ilke: İhale makamları, kamu-özel sektör işbirliği projeleri de dahil olmak üzere, kamu alımlarını etkin ve ekonomik bir şekilde yürütmektedir.	41
Otuzuncu ilke: Şikayetler bağımsız bir inceleme sistemi vasıtasıyla etkili, hızlı ve yetkin bir şekilde ele alınmaktadır.	42
Otuz birinci ilke: Tüm kamu fonları, kamu kaynaklarının kullanımı hakkında güvence veren ve kamu sektörünün işleyişinin iyileştirilmesine destek olan bağımsız bir denetçi tarafından etkin bir şekilde denetlenmektedir.	43
Otuz ikinci ilke: Bölgesel ve yerel yönetimler, yetkilerini kullanmak için kaynaklara ve yeterli mali özerliğe sahiptir ve sorumlu mali yönetimi teşvik edecek mali gözetim uygulamaktadır.	43

# Giriş

## Kamu Yönetimi İlkelerinin amacı ve odağı

Avrupa Birliği (AB) ve OECD'nin ortak bir girişimi olan ve temel olarak AB tarafından finanse edilen SIGMA, Avrupa Komisyonu'nun (AK) talebi üzerine Kamu Yönetimi İlkeleri'ni ("İlkeler") geliştirdi. Amaç, AB genişleme sürecindeki idarelerin reform çabalarında rehberlik edebilecek ve kamu idarelerindeki eksiklikleri giderebilecek iyi kamu yönetişimine ilişkin değer ve standartları ortaya koymaktır.

İlkeler, vatandaşların ve işletmelerin modern bir kamu yönetiminden bekleyebilecekleri değerleri ve davranışları ifade eden kapsamlı bir standartlar çerçevesidir. Kamu yönetiminin teşkilat yapısı ve işleyişi için tek bir model olmamakla birlikte, İlkeler, beraberindeki izleme çerçevesi ile birlikte, kamu yönetimi reformlarına yol gösterebilir ve ilerlemenin değerlendirilmesinde bir araç olarak kullanılabilir.

İlkeler, mevcut AB müktesebatı, OECD tavsiyeleri, diğer uluslararası standartlar ile AB ve OECD ülkelerinin iyi uygulamaları üzerine inşa edilmiştir. İlkeler, AB genişleme sürecindeki ülkelere daha iyi bir kamu yönetiminin nasıl oluşturulacağı konusunda rehberlik eden temel çerçevedir. İlkelerin izlenmesi, Avrupa Komisyonu'nun (AK) diğer uluslararası standartlarla birlikte ülkelerin AB standartlarına uyumunu belirlemek için yaptığı analizlere dayanak oluşturur. AB mevzuatının bulunduğu alanlarda İlkeler AB müktesebatı ile uyumludur. Tereddüt halinde, AB mevzuatının lafzı geçerli olacaktır.

OECD için İlkeler, OECD'nin iyi kamu yönetişimi standartlarının yaygınlaştırılması ve SIGMA'nın çalıştığı idarelerde Teşkilatın etkisinin artırılması için bir araç teşkil etmektedir. Diğer geçiş ülkelerinden politikacılar ve kamu görevlileri de bu çerçeveyi, kamu yönetimi sistemlerinin sürekli iyileştirilmesi için bir araç olarak ve kendi kamu idarelerinin daha iyi bir yaşam için daha iyi politikalar geliştirme, yüksek kaliteli ve kullanıcı merkezli hizmetler sunma ve kamu fonlarını verimli bir şekilde yönetme kapasitelerini artırmanın yanı sıra şeffaflık ve hesap verebilirliği teşvik etme ve vatandaşların kamu kurumlarına olan güvenini artırma çabalarında bir rehber olarak kullanabilirler.

## İyi kamu yönetiminin AB ve OECD için önemi

AB ve OECD, iyi kamu yönetişiminin sürdürülebilir kalkınma, ekonomik büyüme, rekabet gücü ve daha iyi yaşam kalitesine ulaşmanın yanı sıra hem bugün hem de gelecekte toplumda karşılaşılan temel güçlüklerin ele alınmasında çok önemli bir faktör olduğunu kabul etmektedir. İki kuruluş iyi kamu yönetişimini tanımlayan değerler konusunda ortak görüşlere sahiptir.

OECD ve AB, politika diyalogu ve deneyim alışverişi için bir platform sağlayarak, tavsiyeler geliştirerek ve ihtiyaç duyulan karşılaştırmalı uluslararası veri ve analizleri sağlayarak hükümetlerin giderek karmaşıklaşan bağlamlarında yollarını bulmalarına ve kamu yönetişimini iyileştirmelerine yardımcı olmaktadır.

AB'de "iyi yönetim" kavramı aşamalı olarak tanımlanmış ve AB Temel Haklar Şartı Madde 41'de yerini bulmuştur.<sup>1</sup> Avrupa Konseyi 1993 (Kopenhag) ve 1995'te (Madrid) müktesebatı etkin bir şekilde uygulayacak idari ve kurumsal kapasitelerin ve üyelik yükümlülüklerini üstlenebilme yeteneğinin AB

<sup>1</sup> <https://fra.europa.eu/en/eu-charter/article/41-right-good-administration>.



üyeliği için kilit koşullar olduğunu vurgulamıştır.<sup>2</sup> 1999'da SIGMA Avrupa İdari Alanı kavramını ortaya koymuştur.<sup>3</sup>

Avrupa Komisyonu 2014 Genişleme Stratejisi'nde<sup>4</sup>, kamu yönetimi reformunu genişleme sürecinin "temellerinden" biri olarak vurgulamış ve daha sonra İlkelerin yapısını oluşturacak altı tematik alanın ana hatlarını çizmiştir. AB'nin 2020 yılında kabul edilen revize edilmiş genişleme metodolojisi, "temeller kümesini" katılım müzakerelerinin merkezine yerleştirmektedir:

"AB yolunda başarı için gerekli olan temel reformlara daha da güçlü bir şekilde odaklanılarak güvenilirlik pekiştirilmelidir. Bu temeller katılım müzakerelerinde daha da merkezi bir konuma yerleşecektir. Temel konulara ilişkin müzakereler ilk sırada açılacak ve son sırada kapanacaktır ve bu konularda kaydedilecek ilerleme müzakerelerin genel hızını belirleyecektir."<sup>5</sup>

Temel ilkeler, hukukun üstünlüğü, yolsuzlukla mücadele ve insan haklarından, demokratik kurumların işleyişi ve kamu yönetimi reformuna kadar birbiriyle kesişen ve bağlantılı kilit konuları kapsamaktadır. Bu alanlardaki müzakerelere diğerlerinin yanı sıra yol haritaları rehberlik edecektir; kamu yönetimi reformuna ilişkin bir yol haritası, müzakereci ülkelerden istenen kriterler arasında yer alacaktır.

Ekim 2022'de Avrupa Komisyonu'nun AB Genişleme Politikasına ilişkin Tebliği, kamu idarelerinin ortaya çıkan meselelere duyarlı olma ve vatandaşların yararına hizmet sunmaya yönelik temel amacını ortaya koyarken genişleme ülkelerindeki temel eksiklikleri de özetlemiştir:

"Kamu kurumları ve idareleri toplumsal kaygılara duyarlı olmalı ve politikaların uygulanmasında etkin bir rol oynamalıdır. Kamu idaresinin modernizasyonu, genişleme ülkelerinde kilit bir mesele olmaya devam etmektedir. Siyasallaşma, kamu idaresinin kapasitesini ve bir işveren olarak cazibesini aşındırmaya devam etmektedir. Genel olarak daha profesyonel ve liyakate dayalı idarelerin oluşturulması için kilit reform ihtiyaçlarının farkında olunmakla birlikte, politika planlaması, kamu maliyesi, insan yönetimi ve hesap verebilirliğin iyileştirilmesi için daha fazla liderlik ve çaba gerekecektir."<sup>6</sup>

Avrupa Komisyonu, tutarlılığı artırmak amacıyla, kaliteli kamu yönetiminin önemi konusunda üye devletler ve aday ülkelerle diyalog yaklaşımını uyumlu hale getirmektedir:

"Kamu yönetiminde yüksek kalitenin önemini her fırsatta vurgulayan ve kamu yönetiminin kalitesini ölçmek için eşdeğer bir değerlendirme çerçevesi sunan Komisyon, bu vesileyle katılım sonrası da dahil olmak üzere, politika yaklaşımında yüksek derecede tutarlılık sağlamayı amaçlamaktadır. Bahsi geçen tutarlılık gayesinin arkasında yatan gerekçe ise, profesyonel ve liyakate dayalı bir

<sup>2</sup> <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/glossary/accession-criteria-copenhagen-criteria.html>.

<sup>3</sup> OECD (1999), *Avrupa Kamu Yönetimi İlkeleri*, SIGMA Belgeleri No. 27, OECD Yayınları, <https://doi.org/10.1787/5kml60zwd7h-en>. Avrupa İdari Alanı güvenilirlik, öngörülebilirlik, hesap verebilirlik ve şeffaflığın yanı sıra teknik ve yönetsel yeterlilik, kurumsal kapasite, mali sürdürülebilirlik ve vatandaş katılımı gibi bileşenleri de içermektedir.

<sup>4</sup> COM(2014) 700 final, Komisyon'dan Avrupa Parlamentosu, Konsey, Avrupa Ekonomik ve Sosyal Komitesi ve Bölgeler Komitesi'ne Tebliğ, Genişleme Stratejisi ve Başlıca Zorluklar 2014-15, [https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2016-12/20141008-strategy-paper\\_en.pdf](https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2016-12/20141008-strategy-paper_en.pdf)

<sup>5</sup> COM(2020) 57 final, Komisyon'dan Avrupa Parlamentosu, Konsey, Avrupa Ekonomik ve Sosyal Komitesi ve Bölgeler Komitesi'ne Tebliğ, Katılım sürecinin güçlendirilmesi - Batı Balkanlar için güvenilir bir AB perspektifi, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC0057>.

<sup>6</sup> COM(2022) 528 final, Komisyon'dan Avrupa Parlamentosu, Konsey, Avrupa Ekonomik ve Sosyal Komitesi ve Bölgeler Komitesi'ne Tebliğ, AB Genişleme Politikasına ilişkin 2022 Tebliği, s. 20, <https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2022-10/2022%20Communication%20on%20EU%20Enlargement%20Policy-v3.pdf>.

kamu hizmetine yönelik 'zor elde edilmiş' olumlu reformların, bir ülke AB'ye üye olduktan sonra tersine döndüğü durumlardan kaçınılmazdır." <sup>7</sup>

Mart 2022'de kamu yönetiminden sorumlu Avrupalı bakanlar, örnek teşkil eden cazip, modern ve yenilikçi kamu hizmetlerine, kullanıcıların beklentilerini karşılayan şeffaf ve dirençli kamu hizmetlerine ve Avrupa değerlerine saygılı, yüksek kaliteli ve kapsayıcı dijital kamu hizmetlerine duyulan ihtiyacı bir kez daha vurguladılar. <sup>8</sup>

Kasım 2022'de, Kamu Yönetişimi Komitesi'nin bakanlar düzeyindeki bir toplantısında, OECD bakanları "temsil, yanıt verebilirlik, açık yönetim ve kurumların bütünlüğünün yanı sıra kamu sektöründeki yenilikçi yaklaşımlar da dahil olmak üzere yeşil politikalar açısından artan ve değişen vatandaş beklentilerinin zorluklarına göğüs germeleri gerektiğini kabul ederek demokrasinin temellerini güçlendirmeyi, yaygınlaştırmayı ve sağlamlaştırmayı" ve "demokrasileri daha da güçlendirmek için profesyonel, etkili ve verimli kamu kurumları ve yüksek performans gösteren liderler ve kamu görevlileri yetiştirme çabalarını sürdürmeyi" taahhüt ettiler" <sup>9</sup>

## Kamu Yönetimi İlkelerinin gözden geçirilmiş (2023) sürümünün gerekçesi

Kamu Yönetimi İlkeleri'nin ilk sürümü 2014 yılında yayımlanmıştır. SIGMA, ilk yayımlanan ilkeler çerçevesini AB, OECD ve diğer uluslararası kuruluşlardaki en son standartlar ve uygulamalar doğrultusunda güncellemek, toplumun bugün ve gelecekte karşılaştığı zorluklara daha iyi göğüs germek ve değişen siyasi öncelikler ile vatandaşların taleplerini karşılamak için duyarlı ve çevik kamu idarelerine duyulan ihtiyaca daha iyi yanıt vermek amacıyla, ilk sürümü yeniden gözden geçirerek yeni sürümü hazırlamıştır. İlkeler tasarlanırken "politikadan bağımsız" olmalarına özen gösterilmiştir, böylece bu ilkeleri uygulayan kamu idareleri, hükümetlerinin siyasi önceliklerini, ekonomik, sosyal, çevresel veya güvenlik hedeflerini daha iyi yerine getirebilirler.

Günümüzde kamu idarelerinin 2014 yılına kıyasla daha dijital, daha çevik, daha yenilikçi ve daha çevreci olması beklenmektedir. Yeni sürüm, dijitalleşmenin tam anlamıyla benimsenmesinin önemini vurgularken, küresel COVID-19 salgını sırasında alınan dersleri (kamu idaresinin çevikliğinin ve dayanıklılığının güçlendirilmesi ve çalışma düzenlemelerinin esnekliği) ve kamu yönetiminin iklim değişikliği ve biyolojik çeşitlilik kaybı da dahil olmak üzere çevresel zorluklarla mücadelede sahip olduğu önemli rolü yansıtmaktadır.

Bu yeni sürüm, AB genişleme ve komşuluk bölgeleri için İlkeleri bir araya getirmekte ve AB'nin iyi kamu yönetimi değer ve standartlarını daha da açık ve özlü bir şekilde ifade etmektedir. AB'ye katılım ile doğrudan ilgili standartların mevcut olduğu yerlerde bunlar ayrıca vurgulanmıştır. Tutarlı bir politika yaklaşımını teşvik etmek amacıyla, 2023 sürümünün kapsamı merkezi yönetimin ötesine taşınmış, bölgesel ve yerel yönetim düzeylerini de içerecek şekilde genişletilmiştir. Geliştirilmiş yeni metin, aynı zamanda Avrupa Komisyonu ve SIGMA'nın 2014'ten bu yana ulusal idarelerle doğrudan temas ve düzenli izleme çalışmaları yoluyla edindiği deneyimleri ve çıkardığı dersleri de yansıtmaktadır.

<sup>7</sup> EU (2021), *Supporting public administrations in EU Member States to deliver reforms and prepare for the future*, 29 April 2021, p 21, [https://ec.europa.eu/info/departments/structural-reform-support/supporting-public-administrations-eu-member-states-deliver-reforms-and-prepare-future\\_en](https://ec.europa.eu/info/departments/structural-reform-support/supporting-public-administrations-eu-member-states-deliver-reforms-and-prepare-future_en).

<sup>8</sup> *Avrupa Kamu İdarelerinin Ortak Değerleri ve Karşılaştıkları Zorluklara İlişkin Strazburg Deklarasyonu*, (2022), [https://www.transformation.gouv.fr/files/presse/Declaration\\_common\\_values\\_challenges\\_european%20public\\_administrations\\_1.pdf](https://www.transformation.gouv.fr/files/presse/Declaration_common_values_challenges_european%20public_administrations_1.pdf).

<sup>9</sup> *Güven Oluşturma ve Demokrasiyi Güçlendirme Deklarasyonu*, (2022), <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0484>.



AB ve OECD ülkelerinin İlkelerde ifade edilen ortak değer ve standartlara ulaşma konusundaki pratik yaklaşımları farklılık gösterdiğinden, yeni sürümde herhangi bir kural tarif edilmeden iyi kamu yönetimi değerlerine odaklanılmaktadır. SIGMA'nın misyonu, bu değerleri ve standartları tanıtmak ve açıklamak, aynı zamanda AB genişleme ve komşuluk çerçevesi kapsamında yer alan ülkelerin idarelerini, bu değerlere ulaşmada, AB ve OECD ülkelerinin olası yaklaşımları ve iyi uygulamaları hakkında tavsiyelerde bulunarak desteklemektir.

Her ülke, kamu yönetimini AB ve OECD standartlarıyla uyumlu hale getirmenin hızı ve yöntemine, ulusal bağlamını, idari geleneklerini ve vatandaşlarının beklentilerini dikkate alarak ulusal hükümeti aracılığıyla karar vermelidir. Bu anlamda reformların başarıyla sonuçlanması için değişim yönetimi elzemdir. Değişim gerçekçi bir şekilde planlanmalı ve siyasi liderler de dahil olmak üzere paydaşların katılımını sağlamak için etkili bir şekilde anlatılmalıdır.

## Kamu Yönetimi İlkelerinin uygulama kapsamı

İlkeler, ayırım yapılmaksızın, idarenin tüm organlarında uygulanmalıdır. Bu kurumlar arasında, hükümetin merkezi kurumları, icracı bakanlıklar, kamu kurumları, düzenleyici kurumlar ve idari hizmetlerin sunulması, politika oluşturma ve politika uygulama gibi kamu yönetiminin temel işlevlerini yerine getiren diğer merkezi yönetim kurumları yer almaktadır. Belirli kurumlara yönelik özel düzenlemeler yapılacaksa, bunlar sınırlı düzeyde tutulmalı, gerekçeli ve orantılı olmalıdır.

İlkeler, anayasal bağımsızlıklarına ve kurumsal özelliklerine hanel getirmeden, yargı kurumları, parlamentolar ve ombudsman veya yüksek denetim kurumu gibi bağımsız anayasal organlarda da uygulanır.

İlkeler aynı zamanda merkezi olmayan yönetim düzeyleri (bölgesel ve yerel yönetimler) için de geçerlidir. Karar alıcılara yetki ikamesi, mali özerklik ve çok düzeyli yönetişimin diğer kilit yapısal yönleri konusunda rehberlik etmek üzere iki ilke hazırlanmıştır (14 ve 32 numaralı ilkeler).

## Kamu Yönetimi İlkelerinin Yapısı: Kamu Yönetiminin 6 alanı, 32 İlke, 270 alt ilke

Kamu Yönetimi İlkeleri'nin 2023 sürümü, 2014 Genişleme Stratejisi'nde belirlenen altı tematik alana göre yapılandırılmıştır. İlkelerin içeriğini daha iyi yansıtmak amacıyla, daha önce "Hesap Verebilirlik" olarak adlandırılan dördüncü tematik alan artık "Teşkilatlanma, hesap verebilirlik ve gözetim" olarak adlandırılmaktadır. "Hizmet Sunumu" başlıklı alana "Dijitalleşme" ifadesi de eklenmiştir.

Tematik alanlar	Temel değerler
<b>Strateji</b>	Hükümet, yeni zorluklara karşı duyarlı, çevik, yenilikçi ve sürekli gelişen bir kamu yönetimi için stratejik bir vizyon ve liderlik sağlar.
<b>Politika geliştirme ve koordinasyon</b>	Hükümet, politikaların ve bütçelerin uyumlu hale getirilmesini, etkili bir şekilde planlanmasını, hükümet genelinde koordine edilmesini, uygulanmasını, izlenmesini ve açıkça tanımlanmış politika hedeflerine göre değerlendirilmesini sağlar. Bakanlıklar, sağlam kanıtlara ve analizlere dayandırılan açık ve katılımcı bir süreç yoluyla tutarlı kamu politikaları geliştirir.
<b>Kamu hizmeti ve insan kaynakları yönetimi</b>	Kamu personeli profesyonellik, dürüstlük ve tarafsızlıkla hareket eder. Liyakat ve fırsat eşitliği temelinde işe alınır ve terfi ettirilirler ve görevlerini etkili bir şekilde yerine getirmek için doğru yetkinliklere sahiptirler.
<b>Teşkilatlanma, hesap verebilirlik ve gözetim</b>	Kamu idaresi, tüm yönetim kademelerinde verimli ve etkili bir şekilde teşkilatlanmıştır. Kamu idareleri açık ve şeffaftır. Açıkça tanımlanmış iç ve dış hesap verebilirlik mekanizmaları uygularlar. Güçlü gözetim organları vatandaşların haklarını ve kamu çıkarlarını korur.
<b>Hizmet sunumu ve dijitalleşme</b>	Kamu idaresi, kullanıcıları merkeze alır ve tüm insanlara ve işletmelere çevrimiçi ve çevrimdışı, yüksek kaliteli ve kolay erişilebilir hizmetler sunar. Dijitalleşme sayesinde, veriye dayalı kararlar alınır, süreçler etkili ve verimlidir ve sunulan hizmetler yüksek kaliteli ve erişilebilirdir.
<b>Kamu mali yönetimi</b>	Kamu idaresi, kamu maliyesini sürdürülebilir ve şeffaf olacak ve politika hedeflerine ulaşmasını sağlayacak şekilde planlar ve yönetir. Tüm yönetim kademelerinde, paylaşılan kamu kaynaklarının ekonomik, verimli ve etkili bir şekilde kullanılmasını sağlamak için gerekli kontrol, satın alma ve gözetim düzenlemeleri mevcuttur.

**32 ana ilke** değerler, davranışlar ve sonuçların ana hatlarını çizerken, **270 alt ilke** bu sonuçlara nasıl ulaşılabileceği ve yeterli idari kapasitenin nasıl sağlanacağı konusunda daha ayrıntılı bir şekilde yol göstermektedir.

Her bir ilkede belirtilen değerlerin etkili bir şekilde uygulanması için aşağıdaki ön koşullar elzemdir. Bu ön koşullar her bir ilkede tekrarlanmaktansa, izleme çerçevesi düzeyinde verilmiştir.

- yeterli yasal çerçeve (hem birincil hem de ikincil mevzuat)
- sorumlulukların açıkça tanımlanmış olduğu kurumsal yapı ve teşkilat yapısının yanı sıra sorumlu kurumların yeterli kapasiteye sahip olması
- iyi bir yönetim tarafından desteklenen, doğru becerilere sahip doğru insanlar
- vatandaşlar ve işletmeler için sonuç üretmeye odaklı olma
- hükümet kararlarının güvenilir kanıtlarla ve verilerle beslenmesi
- bir öğrenme ve geri bildirim döngüsü oluşturmak için performansın sistematik olarak izlenmesi ve değerlendirilmesi
- istenen değer ve davranışları içselleştiren kurum kültürü
- değişim yönetimi

## İzleme çerçevesi

İlkeler ve alt ilkeler bir izleme çerçevesi ile tamamlanmaktadır. Söz konusu izleme çerçevesi, kriterleri ve performans ölçütlerini tanımlar, kriterlerin ağırlıklarını belirler ve ilgili göstergeleri ve alt göstergeleri oluşturur. Kriterler, başarılı reformlar ve reformların fiilen uygulanması (idarenin pratikte nasıl performans gösterdiği) ve reformların uygulanmasını müteakip doğru sonuç ve etkilerin ortaya çıkması (performansının toplumu nasıl etkilediği) için gereken unsurları ve yukarıda belirtilen önkoşulları ölçer. Gösterge değerleri ise, her ilke için 0 (en düşük) ile 100 (en yüksek) arasında bir genel değer ortaya koymak suretiyle, kamu yönetiminin ilgili bileşenlerinin ilerleme düzeyini ifade eder.

Kurumsal değişim ve sosyal davranışlardaki değişikliklerle ilgili karmaşık konuların tek bir ölçüm yöntemiyle tam olarak yakalanamayacağı, izleme çerçevesinde benimsenen genel yaklaşımdır. Dengeli bir değerlendirmeye ulaşmak için idari verilerden, anketlerden, istatistiklerden, mülakatlardan vb. mümkün olduğunca çok bilgi elde etmek ve elde edilen verileri çapraz kontrole tabi tutmak gerekir. Bu nedenle göstergeler, farklı metodolojilerden yararlanarak oluşturulan çeşitli alt-göstergelerin birleşiminden meydana gelmektedir.

## Kamu yönetiminin 6 alanına ve 32 ilkeye genel bakış

### Politika geliştirme ve koordinasyon

- Hükümetin merkezi kurumları
- Politika planlama
- Etki değerlendirmesi
- İstişare
- Politika uygulama ve değerlendirme
- Parlamento denetimi

### Kamu hizmeti ve insan kaynakları yönetimi

- İstihdam çerçevesi
- İşe alma
- Üst yöneticiler
- Motivasyon ve çalışma koşulları
- Mesleki gelişim

### Kamu mali yönetimi

- Bütçenin hazırlanması
- Bütçenin raporlanması
- Bütçenin uygulanması
- İç denetim
- İç kontrol
- Kamu alımları mevzuatı
- Kamu alımları uygulamaları
- Kamu alımlarında inceleme
- Dış denetim
- Mali özerklik

### Kamu yönetiminde strateji ve sürekli iyileştirme

### Hizmet sunumu ve dijitalleşme

- Kullanıcı merkezlilik
- Modernleştirilmiş, kaliteli hizmetler
- Erişilebilirlik
- Dijitalleşme

### Teşkilatlanma, hesap verebilirlik ve gözetim

- Teşkilatlanma
- Katmanlı yetki ilkesi
- Şeffaflık ve açıklık
- Dış gözetim
- İdari usul ve yargı denetimi
- Dürüstlük



## Strateji

Hükümet, yeni zorluklara karşı duyarlı, çevik, yenilikçi ve sürekli gelişen bir kamu yönetimi için stratejik bir **vizyon ve liderlik** sağlar.

**Birinci ilke: Kapsamlı, güvenilir ve sürdürülebilir bir kamu yönetimi reform gündemi oluşturulmuştur ve yenilikçilik ve sürekli iyileştirme teşvik edilerek başarıyla uygulanmaktadır.**

- a. Kamu yönetimi reformu (KYR) siyasi bir öncelik olarak kabul edilmiştir ve ilgili siyasi gündemlere yansıtılmıştır.
- b. Özel planlama belgeleri aracılığıyla oluşturulan kapsamlı bir KYR gündemi tüm reform alanlarını kapsamaktadır ve kamu yönetiminin sürekli gelişimini, çevikliğini ve değişen ulusal ve küresel önceliklere ve zorluklara yanıt verebilirliğini teşvik etmektedir.
- c. KYR siyasi ve idari düzeylerde koordine edilmektedir; KYR gündemine yeterli kaynak tahsis edilmiştir ve planlanan reformlar etkin bir şekilde uygulanıp izlenmektedir.
- d. KYR'nin planlanması ve izlenmesinde ilgili tüm paydaşlara düzenli olarak danışılmaktadır ve katılımları sağlanmaktadır; KYR'nin iletişimi etkin bir şekilde yapılmakta, iyi kamu yönetimi değerleri teşvik edilmektedir.
- e. Kamu kurumları yenilikçi çözümleri ve yaklaşımları idare genelinde teşvik etmekte ve paylaşmaktadır.





## Politika geliştirme ve koordinasyon

Hükümet, **politikaların ve bütçelerin uyumlu hale getirilmesini**, etkili bir şekilde planlanmasını, hükümet genelinde koordine edilmesini, uygulanmasını, izlenmesini ve açıkça tanımlanmış politika hedeflerine göre değerlendirilmesini sağlar. Bakanlıklar, sağlam kanıtlara ve analizlere dayandırılan açık ve katılımcı bir süreç yoluyla tutarlı kamu politikaları geliştirir.

**İkinci ilke: Kamu politikaları hükümetin merkezi kurumları tarafından tutarlı ve etkin bir şekilde koordine edilmektedir; kararlar açık ve şeffaf bir şekilde hazırlanıp aktarılmaktadır.**

- a. Hükümetin merkezi kurumları<sup>10</sup>, politikaların tutarlılığını sağlamak ve politikalardan daha iyi ve daha sürdürülebilir sonuçlar elde etmek için bakanlıklar ve ilgili kurumlar arasında politika koordinasyonunu sağlamakta ve kolaylaştırmaktadır.
- b. Hükümetin merkezi kurumları ve bu kurumlardaki birimler, iyi politika sonuçları elde etmek için etkin bir eşgüdüm ve işbirliği içinde hareket etmektedir.
- c. Hükümet kararları, hükümet oturumları da dahil olmak üzere ilgili karar alma yapıları aracılığıyla açık kurallar ve prosedürlere dayalı olarak şeffaf, etkili ve zamanında hazırlanmakta, onaylanmakta ve takip edilmektedir.
- d. Hükümetin nihai onayı için sunulan tüm maddeler, hükümetin merkezi kurumlarındaki ilgili birimlerce yerleşik kural ve standartlara uygunluk açısından gözden geçirilmektedir.
- e. Hükümetin hem iç hem de dış iletişiminin merkezi koordinasyonu sağlanmaktadır. Bu koordinasyon ulusal politika gündeminin ilerlemesine yardımcı olur ve hem yanlış bilginin hem de bilgi eksikliğinin önüne geçer.
- f. Etkili ve çevik prosedürler ve mekanizmalar kriz durumlarında hükümetin karar almasını ve dış risklerin yönetilmesini sağlamaktadır; hükümet gelecek senaryoları öngörmek ve bunlara hazırlanmak için stratejik öngörülerini seferber edebilmektedir.

***Yalnızca AB'ye aday ve potansiyel aday ülkeler için geçerli alt ilke***

- g. Hükümet, Avrupa entegrasyonu süreçlerini yönetmek için, sorumlu merkezi kurumunun koordinasyonu altında ulusal yatay usuller oluşturmuştur ve uygulamaktadır. AB yasalarının iç hukuka aktarılması da dâhil olmak üzere, AB uyum sürecine dâhil olan tüm ilgili kurumların rolleri ve sorumlulukları açıkça belirlenmiştir.

---

<sup>10</sup> Hükümetin merkezi kurumları: yürütmeye (Cumhurbaşkanı veya Başbakan ve toplu olarak Bakanlar Kurulu) hizmet eden idari yapıdır. Bu yapının adı ülkeden ülkeye değişmektedir: Genel Sekreterlik, Kabine Ofisi, Başbakanlık, Cumhurbaşkanlığı Ofisi/Bakanlığı, Bakanlar Kurulu Ofisi vb. gibi çok çeşitli adlara sahiptir. Birçok ülkede birden fazla birimden oluşmaktadır.

### Üçüncü ilke: Hükümet, kamu politikalarını hükümetin mali etki alanıyla uyumlu olarak etkin ve kapsayıcı bir şekilde planlamakta ve izlemektedir.

- Açıkça anlaşılır usuller ve kilit kurumsal sorumluluklarla donatılmış, uyumlu ve tutarlı bir politika planlama, izleme ve raporlama sistemi kurulmuştur.
- Hükümet programında veya diğer benzer siyasi beyanlarda ifade edilen siyasi öncelikler ve gündem, ilgili politika planlama belgeleri vasıtasıyla etkili bir şekilde planlanmakta ve uygulanmaktadır.
- Politika belgeleri ve mali planlama belgeleri, politika öncelikleri, hedefleri ve faaliyetleri açısından birbirleriyle uyumludur.
- Politika planlama belgeleri kalite gerekliliklerini karşılamaktadır ve içinde politika amaçları, hedeflere yönelik göstergeler ve izleme çerçevesi de bulunan yeterli analiz ve bilgilerle desteklenmektedir. Katılımcılık esasına göre geliştirilirler ve kamuya açıklırlar.
- Politika planlama belgeleri, orta vadeli ve yıllık bütçelerle uyumlu maliyet tahminleri içermektedir ve sorunsuz ve eksiksiz bir uygulama için mali kaynaklar mevcuttur.
- Politika hedeflerine ve sonuç göstergelerine ulaşma durumu gibi süreç ve sonuçlar düzenli olarak izlenip raporlanmaktadır; izleme raporları kamu denetimini mümkün kılacak şekilde zamanında yayınlanmaktadır.
- Politika planlama belgelerinin planlanması, izlenmesi ve raporlanması sırasında kurumlara rehberlik, kalite güvencesi ve metodolojik destek sağlanmaktadır.

#### **Sadece AB'ye aday ve potansiyel aday ülkeler için geçerli alt ilkeler**

- Avrupa entegrasyonu (AE) planlama süreci, genel hükümet politika planlama sistemlerine tamamen oturtulmuştur. AE planları diğer hükümet planlama belgeleriyle tutarlı ve uyumludur.
- Hükümet, idarenin mevcut kaynak ve kapasitelerini dikkate alarak, AE ile ilgili taahhütlerin önceliklendirilmesi ve maliyetlendirilmesi yoluyla AE planlarını etkin bir şekilde uygular.

### Dördüncü ilke: Kamu politikaları kanıtlara ve analizlere dayalı olarak geliştirilmektedir, kanun yapımında açık ve tutarlı kurallar izlenmektedir; kanun ve yönetmeliklere kolayca erişilebilmektedir.

- Daha iyi düzenlemeyi ve kanıta dayalı ve kapsayıcı politika yapımını teşvik etmek için hükümetin tamamını kapsayan bir politika oluşturulmuştur ve politika geliştirme ve mevzuat taslağı hazırlama süreçleri boyunca uygulanmaktadır.
- Bakanlıkların politika geliştirme ve mevzuat hazırlama süreçlerini etkili bir şekilde planlaması ve yönetmesi için anlaşılır kurallar ve usuller bulunmaktadır.
- Gerektiği yerlerde çevre ve iklim üzerindeki etkileri de değerlendirmek üzere, düzenleyici etki analizi (DEA) ve benzer etki değerlendirme araç(lar)ı, hem birincil hem de ikincil mevzuat seviyesinde, politika oluşturma sürecinin tüm kilit aşamalarında, bu süreci desteklemek, istişareyi kolaylaştırmak ve karar alma sürecine bilgi sağlamak amacıyla düzenli olarak kullanılmaktadır.
- Politika geliştirme süreci boyunca, düzenleyici olmayan alternatif seçenekler, sadeleştirme imkânları ve etkili izleme ve uygulama mekanizmaları sistematik olarak dikkate alınmaktadır ve değerlendirilmektedir.
- Politika önerilerinin tüm olası etkileri sistematik olarak analiz edilmektedir; devlet bütçesi, işletmeler ve vatandaşlar üzerindeki ek maliyetler de dahil olmak üzere kilit etkilerin ölçülmesi ve parasallaştırılması için makul çaba gösterilmektedir.

- f. Seçilen analitik yaklaşımlar ve politika seçeneklerinin analiz düzeyi, ele alınan konunun karmaşıklığı ve beklenen etkilerin ölçeği ile orantılıdır.
- g. DEA gözetimi, kalite kontrol, destek ve rehberlik işlevleri; mevcut kural ve metodolojilerin tam ve tutarlı bir şekilde uygulanmasını sağlamaktadır, politika analizinin kalitesini artırmaktadır, kapasiteleri güçlendirmektedir ve sistemin sürekli iyileştirilmesini sağlamaktadır.
- h. Yasa ve yönetmelikler içerik, yapı, üslup ve dil bakımından açık, tutarlı ve anlaşılırdır.
- i. Konsolide edilmiş olanlar da dahil olmak üzere tüm birincil ve ikincil mevzuata merkezi bir çevrimiçi veritabanı/veritabanları üzerinden ücretsiz olarak erişilebilmektedir. Yasal düzenlemelere uymak için gerekli olan idari rehberlik belgeleri, formlar ve materyaller işletmeler ve vatandaşlar tarafından kolaylıkla temin edilebilmektedir.
- j. Ulusal, bölgesel ve yerel yönetimler, ülke genelinde mevzuat tutarlılığını ve kanıta dayalı politika oluşturmayı sağlamak için etkin bir işbirliği ve eşgüdüm içindedir.

***Yalnızca AB'ye aday ve potansiyel aday ülkeler için geçerli olan alt ilkeler***

- k. AB müktesebatının iç hukuka aktarılması ve yasal uyumlaştırma, genel politika geliştirme sürecinin ayrılmaz bir parçasını oluşturmaktadır. Münferit olarak iç hukuka aktarılacak AB müktesebatına ilişkin kararlar, DEA ve kamuoyu istişaresi yoluyla toplanan kanıtlar ve analizlere dayandırılmaktadır.
- l. Uyum tabloları ve AB hukukunun ulusal dil(ler)e çevrilmesi gibi özel kurallar, usuller ve araçlar, ulusal mevzuatın AB müktesebatıyla uyumlaştırılmasını sağlamakta ve mevzuat aktarılırken aslında yer almayan gereksiz eklemelerin yapılması riskini azaltmaktadır.

**Beşinci ilke: Politika geliştirme sürecinde tüm kilit dış ve iç paydaşlara ve genel kamuoyuna bilfiil danışılmaktadır.**

- a. İşletmelerin, sivil toplum kuruluşlarının ve hassas gruplar da dahil olmak üzere vatandaşların hükümet politikalarının oluşturulmasına katılmalarına ve bu konuda bilgilendirilmelerine olanak tanıyacak şekilde, paydaşlar ve genel kamuoyu ile proaktif ve etkili istişareler yapılmasını sağlayacak usuller mevcuttur, tutarlı bir şekilde uygulanmakta ve izlenmektedir.
- b. Kamuoyu ile istişare, erişilebilir ve şeffaf bir şekilde yürütülmektedir.
- c. Bakanlıklar kilit dış paydaşlarla yapıcı diyalog içindedir ve politika tekliflerini nihai hale getirirken tüm yanıtları toplar, analiz eder ve kullanır. Kamu istişare sürecinin sonuçlarını ve görüş sahiplerinin görüşlerinin politikayı nasıl şekillendirdiğini ve etkilediğini şeffaf bir şekilde raporlamaktadırlar.
- d. Bakanlıklar arası istişareler, politika ve sonuçları hakkında etkili tartışmaları kolaylaştıran açık kurallar ve usuller temelinde yürütülmektedir.
- e. Süreçten sorumlu bakanlık, hükümeti bilgilendirmek üzere sunulan belgelerin içinde, bakanlıklar arası istişarenin sonucunu da rapor eder.
- f. Bakanlıklar arası çatışma çözme mekanizmaları hem idari hem de siyasi düzeylerde karar alma sürecine dahil edilmiştir ve mekanizmalar, konu hükümet tarafından görüşülmeden önce en uygun çatışma çözümünü sağlamak için idarenin uzmanlığından tam olarak yararlanmaktadır.

**Altıncı ilke: Kamu politikaları politika sonuçlarını iyileştirecek ve düzenleyici maliyet ve yükleri azaltacak şekilde etkili bir şekilde uygulanmakta ve değerlendirilmektedir.**

- a. Kanun ve politikaların etkili bir şekilde uygulanması için gerekli olan hazırlık faaliyetleri, örneğin, ikincil mevzuatın kabul edilmesi ve diğer mevzuatla uyumlaştırılması, rehberlerin hazırlanması ve iletişim ve kapasite geliştirme, politikalar tam olarak yürürlüğe girmeden önce tamamlanmaktadır.
- b. İşletmeler ve vatandaşlar, kural ve yönetmeliklerde yapılacak ve kendilerini etkileyecek değişiklikler hakkında önceden bilgilendirilmektedir ve etkilenen grupların yeni düzenleyici çerçeveye uyum sağlamaları için yeterli süre tanınmaktadır.
- c. Sorumlu kurumlar, doğrudan geri bildirim ve etkilenen paydaşlarla istişareler sonucu toplanan kanıtlar gibi sağlam ve ilgili verilere dayanarak politika uygulamasını etkin bir şekilde izlemekte ve mevzuata uyumunu sağlamaktadır.
- d. Önemli kanun ve politikaların yürürlüğe girdikten sonra da değerlendirilmesi daha iyi düzenleme gündeminin ayrılmaz bir parçasıdır. Bu değerlendirmeler politika geliştirilirken yapılan analizlerle bağlantılıdır. Değerlendirme sonuçları kamuoyuna açıklanır ve gelecekteki politikalarda dayanak olarak kullanılır.
- e. Düzenlemelerin ilgili ve güncel kalmasını sağlamak ve sadeleştirme ve gereksiz düzenleme yükünün azaltılmasına yönelik kamu politikalarını yerine getirmek amacıyla düzenleme külliyatı düzenli olarak gözden geçirilmektedir.
- f. Denetimler risk analizine dayalı olarak ve orantılılık ilkesi dikkate alınarak gerçekleştirilmektedir. Yükleri en aza indirmek, uygunluğu artırmak ve kamu kaynaklarının etkin kullanımını sağlamak için koordineli ve şeffaf bir şekilde planlanmakta ve yürütülmektedirler.
- g. Bilgi, rehberlik, kontrol listeleri ve diğer araçların sağlanması yoluyla mevcut düzenlemelere uyum teşvik edilmektedir. Yaptırım eylemleri, düzenlemeye tabi belirli kuruluşların durumu ve davranışları dikkate alınarak uygulanmaktadır.
- h. Hükümet, düzenleme kalitesini ve tutarlılığını iyileştirmek, uyumu artırmak ve daha iyi ve daha sürdürülebilir politika sonuçları elde etmek için uluslararası ve bölgesel seviyede düzenleyici işbirliği çalışmalarına katılmaktadır.

**Yedinci ilke: Parlamento hükümetin politika oluşturma sürecini etkin bir şekilde incelemekte ve genel politika ve mevzuat tutarlılığını sağlamaktadır.**

- a. Parlamento hükümetin politika oluşturma sürecini etkin bir şekilde incelemekte ve denetlemektedir. Parlamento, çıkarılan mevzuatın açık, özlü ve anlaşılır olmasını sağlamaktadır.
- b. Parlamento komisyonları, hükümet bakanlarının ve üst düzey kamu görevlilerinin bilfiil katılımıyla yasama girişimlerini tartışır, inceler ve kilit paydaşlarla istişareyi sağlarken aynı zamanda gereksiz dış etki risklerini de en aza indirir.
- c. Hükümet, yasama çalışma planını parlamento ile eşgüdümlü olarak ortaya koymakta ve yeni yasama girişimleri hakkında parlamento ile düzenli olarak bilgi paylaşmaktadır.
- d. Parlamento, tüm yasama tekliflerinin etkili bir şekilde planlanmasını ve zamanında değerlendirilmesini sağlamaktadır.
- e. Hükümet, düzenleyici etki değerlendirmeleri ve kamu istişaresinin sonuçları gibi tüm politika belgelerini ve destekleyici materyalleri parlamento ile paylaşır. Bu belgeler gerekirse, parlamento görüşmeleri sırasında kabul edilen önemli değişiklikleri yansıtacak şekilde revize edilir.
- f. Mevzuat hazırlama ve inceleme süreçlerinin yeterli zaman tanınarak yürütülmesi amacıyla, olağanüstü ve/veya kısaltılmış yasama usullerine gereğinden fazla başvurulmaz. Bu tür usullerin kullanılması halinde, düzenlemelerin ve usullerin uygunluğunu ve etkinliğini değerlendirmek için söz konusu kanunlar yürürlüğe girdikten sonra mümkün olan en erken zamanda incelenir.
- g. Hükümet, olası politika tutarsızlıklarını tespit etmek ve bütçe tahsis edilmemiş yetkilerin ortaya çıkması gibi uygulama risklerini vurgulamak için milletvekilleri tarafından öne sürülen tüm yeni yasa tekliflerini gözden geçirmekte ve yorumlamaktadır.
- h. Parlamento idari birimleri, yeni yasaların kanıta dayalı olarak ve kilit paydaşlardan gelen girdilerle hazırlanması ve parlamentoya sunulması için milletvekillerine uzmanlık desteği sağlamaktadır.
- i. Parlamento, etkinliklerini değerlendirmek ve hükümeti sorumlu tutmak için önemli yasaların ve kamu politikalarının uygulanmasını düzenli olarak gözden geçirmektedir.





## Kamu hizmeti ve insan kaynakları yönetimi

Kamu personeli<sup>11</sup> **profesyonellik**, **dürüstlük** ve **tarafsızlıkla** hareket eder. Liyakat ve fırsat eşitliği temelinde işe alınır ve terfi ettirilirlir ve görevlerini etkili bir şekilde yerine getirmek için doğru yetkinliklere sahiptirler.

<sup>11</sup> İlkeler kapsamında kamu personelinin kapsamına girenler: 1) düzenleyici kurumlar da dahil olmak üzere bakanlıklar ve kurumların çalışanları, 2) Başbakanlık, Bakanlar Kurulu ve Cumhurbaşkanlığı ofisleri/sekreterliklerinin çalışanları, 3) parlamento, yüksek denetim kurumu, ombudsman, mahkemeler ve diğer bağımsız organların çalışanları; 4) bölgesel ve yerel idarelerin çalışanları. İlkeler, seçilmiş ve siyasi olarak atanmış görevliler, hakimler ve savcılar için geçerli değildir. Ayrıca, kamu kurumlarındaki teknik destek personeli (örneğin şoförler ve temizlikçiler) için de geçerli değildir. Ulusal mevzuatın kapsamı yukarıdaki tanımlardan daha geniş olabilir.

**Sekizinci ilke: İstihdam çerçevesi istikrar ve esneklik dengesini gözetmekte, kamu görevlilerinin hesap verebilirliğini sağlamakta ve onları usulsüz baskıya ve haksız işten çıkarmalara karşı korumaktadır.<sup>12</sup>**

- a. Hükümetin kamu hizmeti konusunda net bir politikası vardır ve bu alanda siyasi düzeyde sorumluluk belirlenmiştir.
- b. Kamu hizmetine ilişkin mevzuat, açık ve yeterli maddi, yatay ve dikey kapsamlar sağlamaktadır<sup>13</sup>
- c. Kamu personeli profesyonel ve tarafsız davranma yükümlülüğüne ve hukuka aykırı talimatları reddetme hakkına sahiptir ve mesleki muhakemelerine yönelik yersiz siyasi ve diğer müdahalelere karşı korunurlar.
- d. Kamu personeli hesap verebilirlik, etik ve disiplin çerçevelerine tabidir ve görevi kötüye kullanmanın usulüne uygun olarak kanıtlandığı durumlarda sorumlu tutulabilirler.
- e. Kamu personelinin görevlerine son verilmesi veya rütbelerinin düşürülmesi ancak kanunla düzenlenmiş objektif kriterlere dayalı olarak, adil bir süreci takiben ve yargı denetimine tabi olarak gerçekleştirilebilmektedir.
- f. Kamu idaresi, geçici istihdam seçeneğine haklı durumlarda ve makul süre sınırları içinde başvurmaktadır.
- g. Yeterince yetkilendirilmiş merkezi bir organ, kamu hizmeti kapsamında insan kaynakları yönetimi (İKY) sistemini etkin bir şekilde yönetmekte ve koordine etmektedir, kamu kurumlarına destek sağlamakta ve uygulamayı izlemektedir.
- h. Kamu kurumları profesyonel İKY için yeterli kapasiteye sahiptir.
- i. İKY süreçleri, kanıta dayalı kamu hizmeti politikası için veri sağlayan etkili bir bilgi sistemi tarafından desteklenmektedir.

**Dokuzuncu ilke: Kamu idaresi, liyakate ve fırsat eşitliğine dayalı olarak yetkin kişileri çeker ve işe alır.**

- a. Kamu idaresi insan kaynaklarını (İK) analiz etmekte ve hem mevcut hem de gelecekteki ihtiyaçları göz önünde bulundurarak misyonunu yerine getirmek için uygun işgücü büyüklüğünü, yetkinlik, beceri ve uzmanlık karışımını sağlamak üzere bütçeyle uyumlu İK planları hazırlamakta ve uygulamaktadır.
- b. Kamu personeli şeffaf ve açık yarışmalar yoluyla, liyakate dayalı olarak işe alınmaktadır.
- c. Kapsayıcı işe alım politikaları ve uygulamaları kamuda çeşitliliği ve fırsat eşitliğini desteklemektedir.
- d. Kamu idaresi, işveren markası ve diğer işe alım araçlarını kullanarak uygun adaylardan oluşan iyi bir havuz oluşturur.

<sup>12</sup> 8 c, d ve e alt ilkeleri en azından kamu otoritesinin kullanılmasına doğrudan katılan ve devletin genel çıkarlarını korumak üzere tasarlanmış görevleri olan merkezi yönetim idaresindeki kamu görevlileri için geçerli olmalıdır. Bu görevler tipik olarak yöneticileri, kanun hazırlama, idari işler ve kamu alımları kararlarından sorumlu kamu görevlilerini, müfettişleri, güvenlik personelini ve diplomatları içerir.

<sup>13</sup> Dikey kapsam, siyasi atanmalar, kamu görevlileri ve teknik destek personeli arasındaki üst ve alt ayrım çizgisini ifade eder. Maddi kapsam, kanunda düzenlenen konuları ifade eder. Yatay kapsam, kanunun uygulandığı organları ifade eder.

- e. İşe alım, etkili performans için gerekli aday profilini (deneyim, bilgi, beceri, yetkinlikler) sağlayan, iş ve maaş koşullarıyla birlikte açık pozisyon ilanlarına yansıtılan doğru iş tanımlarına dayanmaktadır.
- f. Seçim komiteleri, adayları iş gerekliliklerine göre değerlendirebilecek niteliklere sahip, herhangi bir çıkar çatışması olmayan ve siyasi etkiden uzak üyelerden oluşmaktadır.
- g. Seçim yöntemleri, işi yerine getirmek için gerekli deneyim, bilgi, beceri ve yetkinliklerin adil ve geçerli bir şekilde değerlendirilmesini ve en uygun adayların seçilmesini sağlamaktadır.
- h. İşe alım ve seçim süreçleri verimlidir, zamanında yürütülür, kullanıcı dostudur ve dijital araçlarla desteklenmektedir.
- i. Başvuru sahipleri işe alım kararları hakkında zamanında bilgilendirilmektedir ve idari ve adli kanallar aracılığıyla gerekçe gösterilmesini isteme ve itiraz etme hakkına sahiptir.
- j. İşe başlatma süreçleri, yeni personelin kendine güvenmesi, yetkinliğe kavuşması ve iyi performans göstermesi için işe ve kuruma hızlı bir şekilde uyum sağlamasını temin etmektedir.

### **Onuncu ilke: Hesap verebilir üst yöneticilerin yetkinliği, istikrarı, mesleki özerkliği ve duyarlılığı etkin liderliği teşvik etmektedir.<sup>14</sup>**

- a. Kanun, üst yöneticileri özel bir kategori olarak tanımlamaktadır. Üst yöneticiliğin kapsamı, bakanlık ve kurumlardaki üst yönetici pozisyonlarının siyasi makamlar olarak değerlendirilmemesini sağlayacak şekilde yeterince tanımlanmıştır.
- b. Üst yönetim pozisyonları; adil işe alım, rekabetçi ücretlendirme, mesleki açıdan tatmin edici zorluklar, özerklik ve kariyer risklerinin azaltılması yoluyla cazip hale getirilmiştir.
- c. İşe alım prosedürleri liyakate dayalıdır, profesyonelce yönetilmektedir, tarafsız ve şeffaftır ve önceden belirlenmiş standartlara göre işlerini iyi bir şekilde yerine getirebilecek yeterli üst düzey deneyim, bilgi, beceri ve yetkinliklere sahip üst yöneticilerin seçilmesine ve atanmasına olanak tanımaktadır.
- d. İşe alım politikaları ve uygulamaları, üst yönetici pozisyonlarında fırsat eşitliğini, cinsiyet dengesini ve ayrımcılık yapılmamasını desteklemektedir.
- e. Kamuda görev yapan üst yöneticilerin, kurumun misyonu ve hükümetin hedefleriyle uyumlu, açıkça tanımlanmış hedefleri vardır ve performansları düzenli olarak değerlendirilmektedir.
- f. Kamuda görev yapan üst yöneticiler, personelin, kaynakların ve işin yönetiminde sorumluluk almalarını sağlayacak yeterli mesleki ve yönetsel özerkliğe sahiptir.
- g. Kamuda görev yapan üst yöneticiler, becerilerini hem mevcut hem de gelecekteki iş ihtiyaçları doğrultusunda geliştirmektedir.
- h. Üst yönetimin istikrarı, kurumsal performansın ve hafızanın sürekliliğini teşvik etmektedir.

<sup>14</sup> "Üst yönetici" terimi, yöneticilerin siyasi liderlerle doğrudan etkileşime girdiği kamu organlarındaki en üst düzey profesyonel yönetim kademeleri için geçerlidir. Bakanlıklardaki en üst düzey kamu görevlileri (müsteşarlar), bakanlık dairelerinin genel müdürleri veya bakanlıklardaki eşdeğer pozisyonlar ve kurum başkanları için geçerli olacaktır. Yürütmedeki siyasi liderler (başbakan, bakan, bakan yardımcısı ve benzerleri) için geçerli değildir.

### **On birinci ilke: Kamu personeli motive edilmiştir, adil ve rekabetçi ücret almaktadır ve iyi çalışma koşullarına sahiptir.**

Kamu idaresi, gerekli beceri ve yetkinliklere sahip çalışanları ve ekipleri bünyesine çekmek, motive etmek ve elde tutmak için rekabetçi bir mali ve mali olmayan ücret paketi sunmaktadır: ücret ve yan haklar, gelişim ve kariyer fırsatları, iş güvencesi ve saygılı ve kapsayıcı bir çalışma ortamı.

- Kamu idaresi, iş sınıflandırmasına göre temel maaşı belirleyerek hem münferit kurumlar içinde hem de kamu idaresi genelinde eşit işe eşit ücreti<sup>15</sup> teşvik etmektedir. Ücretler ve diğer haklar kanunla belirlenmiş objektif kriterlere dayandırılmıştır ve ücretlendirmede hiçbir ayrımcılık yapılmamaktadır.
- Maaş sistemi mali açıdan karşılanabilir; ücret bilançosunun gelişimi öngörülebilirdir.
- Maaş sistemi çalışanlar ve kamuoyu için şeffaftır, öte yandan hassas kişisel verilerin yeterli derecede korunmasını sağlar.
- Kademe ve ücret yapıları maaşta ilerleme fırsatları sağlamaktadır.
- Performansa bağlı ücret, eğer uygulanıyorsa, maaşın sınırlı bir bölümünü oluşturmakta, net kriterlere dayanmakta ve kamu yararıyla uyumlu teşvikler sağlamaktadır.
- Kamu idaresi, güvenlik, sağlık, iş memnuniyeti ve bağlılık da dahil olmak üzere çalışanların refahını önemser. Çalışma koşullarını optimize etmek için personelin refahını düzenli olarak izlemektedir.
- Verimliliği ve iş-yaşam dengesini teşvik etmek ve çevresel ayak izini azaltmak için kurumsal hiyerarşinin tüm seviyelerinde kamu personeli için esnek çalışma düzenlemeleri (ofis, uzaktan çalışma, yarı zamanlı çalışma, karma vb.) mevcuttur.
- Kamu idaresi, sendikaları ve çalışan temsilcilerini sosyal diyaloga dahil etmektedir.

### **On ikinci ilke: Kamu personelinin becerileri, verimliliği ve etkinliği mesleki gelişim, yetenek ve performans yönetimi vasıtasıyla artırılmakta ve kamu hizmeti değerleri teşvik edilmektedir.**

- Kamu personeli, performanslarını kurumun misyonu ve hedefleriyle uyumlu bir şekilde yönetmek için açıkça belirlenmiş hedeflere sahiptir. Performans değerlendirmeleri kamu personeline geri bildirim sağlamakta, iyi performans gösterenleri tanımakta, yetenek ve gelişim ihtiyaçlarını belirlemekte ve düşük performansı ele almaktadır.
- Kamu idaresi, kamu personeli için sürekli öğrenmeyi teşvik etmekte, eğitim ihtiyaç analizi yapmakta ve eğitim planları hazırlamaktadır.
- Eğitim planları etkin bir şekilde uygulanmakta ve bütçeden karşılanmaktadır. Öğrenmeyi ve iş performansını artırmak için, eğitim programlarının tasarımında ve sunumunda kurumun mevcut durumu ve geleceği, eğitim alanlar ve onların beceri geliştirme ihtiyaçları göz önünde bulundurulmaktadır.
- Kamu idaresi, kurumsal ihtiyaçları karşılamak, yetenekleri yönetmek ve mesleki gelişimi ve performansı artırmak için kamu çalışanlarının yatay hareketliliğine izin vermektedir.
- Kamu personeli, liyakat ve performansa dayalı kademe atlama ve terfi fırsatlarına sahiptir.
- Kamu hizmetinde kariyer gelişimi ve hareketlilik politikaları ve uygulamaları çeşitliliği ve kapsayıcılığı desteklemektedir.

<sup>15</sup> İstihdam ve meslek konularında kadın ve erkeklere fırsat eşitliği ve eşit muamele ilkesinin uygulanmasına ilişkin 5 Temmuz 2006 tarihli ve 2006/54/EC sayılı Avrupa Parlamentosu ve Konsey Direktifi (yeniden düzenlenmiş), <http://data.europa.eu/eli/dir/2006/54/oj>.



## Teşkilatlanma, hesap verebilirlik ve gözetim

Kamu idaresi, tüm yönetim kademelerinde **verimli** ve **etkili** bir şekilde teşkilatlanmıştır. Kamu idareleri **açık** ve **şeffaftır**. Açıkça tanımlanmış iç ve dış hesap verebilirlik mekanizmaları uygularlar. Güçlü gözetim organları vatandaşların haklarını ve kamu çıkarlarını korur.

**On üçüncü ilke: Kamu idaresinin teşkilatlanması ve yönetimi hesap verebilirliği, etkinliği ve verimliliği teşvik etmektedir.**

- a. Kamu idaresi, ana işlevlerine göre, açık ve tutarlı bir kurum tipolojisine uygun olarak teşkilatlandırılmıştır.
- b. Kamu yönetiminin teşkilat yapısı etkili mekanizmalarla kompakt ve rasyonel bir yapıya kavuşturulmuştur. Kamu kurumları önden sağlam bir etki analizi yapılarak oluşturulur, birleştirilir ve feshedilir.
- c. Bakanlar, kendi politika alanlarındaki kamu kurumlarının performansından siyasi olarak sorumludur.
- d. Bakanlıklar, kendilerine bağlı kurumların performansını yönlendirmek, denetlemek ve yönetmek için uygun kurumsal düzenlemeleri ortaya koymakta ve yeterli kapasiteyi seferber etmektedir.
- e. Düzenleyici kurumlar da dahil olmak üzere yürütme işlevlerini yerine getiren kamu organları, icracı bakanlıklar aracılığıyla hükümete karşı sorumludur.
- f. Düzenleyici kurumlar, işlevlerini etkili bir şekilde yerine getirmek için gereken düzeyde özerklikten yararlanmaktadır.
- g. Anayasal organlar ve gözetim kurumları bağımsızdır ve parlamentoya hesap verirler.
- h. Kamu kurumları açık hedeflere ve performans göstergelerine dayanan bir hesap verebilirlik çerçevesi içinde çalışmaktadır.
- i. Kamu kurumlarının iç teşkilatlanması, görevleri ve hesap verme sorumluluklarını açık bir şekilde belirleyerek işlevlerin etkili bir şekilde yerine getirilmesine ve yatay koordinasyona katkıda bulunur.
- j. Kamu kurumları, kurumsal kapasitelerini geliştirmek ve sürekli iyileştirmeyi teşvik etmek için tanınmış kalite yönetimi araçlarını kullanmaktadır.
- k. Kamu kurumları, iş organizasyonu ve kaynak yönetimi yoluyla çevresel ayak izlerini azaltmaktadır.
- l. Tüm seviyelerdeki yöneticiler açıkça belirlenmiş sorumluluklara, karar verme yetkisine ve sorumlu oldukları sonuçları elde etmek için gerekli özerkliğe ve kaynaklara sahiptir.
- m. Kamu kurumları, kurumsal sınırlar içinde ve sektörler arasında koordinasyonu ve işbirliğini sağlamaktadır.



**On dördüncü ilke: Sorumluluklar, yetki ikamesi ve yerel özerklik ilkeleri benimsenerek ve etkili gözetim mekanizmaları ile kurumlar arası eşgüdüm kolaylaştırılarak yönetim düzeyleri arasında açık bir şekilde dağıtılmaktadır.**

- a. Parlamento, çakışmayı önlemek ve şeffaflığı güçlendirmek için yetkilerin, hakların ve görevlerin yönetim kademeleri arasında paylaşımını kanunla belirler.
- b. Bölgesel ve yerel yönetimler, yürürlükteki yasaların sınırları dahilinde yetkilerini yerine getirmek için özerkliğe sahiptir.
- c. Yetkili makamlar bölgesel ve yerel yönetimler üzerinde yasalara dayalı denetim uygulamaktadır. Bu denetim orantılıdır ve yönetimlerin karar alma özerkliklerine saygı gösterir, kendi yetkileri ile devredilen yetkiler arasında ayırım yapar ve ihlal durumunda çözüm sağlar.
- d. Yönetim kademeleri arasındaki yetki ve sorumluluk çatışmaları bağımsız bir mekanizma tarafından çözülmektedir.
- e. Yönetimin tüm düzeylerinde politika ve öncelikler arasındaki uyumu kolaylaştıran etkili koordinasyon yapıları bulunmaktadır.
- f. Bölgesel ve yerel yönetimler, kamu hizmetlerinin gelişimini ve kalitesini artırmak için işbirliği yapmakta ve ortaklıklar kurmaktadır.
- g. Yetkiler, görevin kapsamı ve niteliği, verimlilik ve ekonomikliğin yanı sıra bölgesel ve yerel yönetimlerin büyüklüğü de dikkate alınarak vatandaşlara en yakın yönetim kademesine verilir.

### On beşinci ilke: Kamu yönetimi şeffaf ve açıktır.

- Hükümet, kamu yönetiminde açıklık ve şeffaflığı teşvik etmek için stratejik hedefler belirlemiş ve belirli aktörlere net sorumluluklar vermiştir.
- Yerleşik olmayanlar da dahil olmak üzere bireyler ve tüzel kişiler, taleplerini gerekçelendirmeksizin kamu ya açık bilgilere yasal olarak erişme hakkına sahiptir.
- Kamuya açık bilgi, kamu idaresi ve kamu yetkisini kullanan bireyler veya tüzel kişiler tarafından tutulan belgelerde kayıtlı tüm bilgileri kapsamaktadır<sup>16</sup>. İstisnalar sadece bilgilerin gizlenmesi için zorlayıcı nedenler olduğunda mevcuttur; söz konusu nedenler kanunda kesin olarak belirtilmiştir.
- Kamu idaresi, tarafların talep edilen bilgiyi tespit etmelerine yardımcı olmakta ve çoğaltma ve teslimat masrafları hariç olmak üzere, talep edilen formatta ve ücretsiz olarak derhal sağlamaktadır.
- Kamu idaresi, kamuya açık bilgilere erişimin reddedilme gerekçelerini bildirir ve taraflar bu karara karşı bağımsız bir organa veya mahkemelere itiraz etme hakkına sahiptir.
- Kamuya açık bilgiye ilişkin mevzuata uyumu izleme, rehberlik sağlama ve yaptırım uygulama sorumluluğu açıkça belirlenmiş ve uygulanmaktadır.
- Kamu idaresi güncel belge kayıtları tutmakta, kamu faaliyetlerinin ve kararlarının kolayca bulunabilecek kanıtlarını saklamak için belgelerin korunması ve imhasına ilişkin kurallar koymakta ve bunlara uymaktadır.
- Kamu idareleri ve kamu teşebbüsleri tarafından tutulan bilgiler ve ilgili meta verilerin ve kamu tarafından finanse edilen araştırma verilerinin ticari ve ticari olmayan amaçlarla yeniden kullanımı için erişim yaygın bir şekilde sağlanmaktadır.<sup>17</sup>
- Kamu kurumları kamuya açık bilgileri proaktif bir şekilde paylaşmaktadır. Paylaşılan bilgiler ilgili, eksiksiz, doğru ve güncel, erişilebilir, anlaşılabilir, makine tarafından okunabilir, açık formatta ve yeniden kullanılabilir halde sunulmaktadır.

### On altıncı ilke: Kamu idaresi; parlamento, kamu denetçisi (ombudsman) ve yüksek denetim kurumu tarafından etkin bir şekilde denetlenmektedir.

- Parlamento ve komisyonları oturumlar düzenlemek, hükümete sorular yöneltmek, meclis soruşturmaları yürütmek, kamu politikalarını değerlendirmek ve bütçe denetimi yapmak suretiyle yürütmeyi etkin bir şekilde denetlemekte ve çalışmalarının kalitesini izlemektedir.
- Parlamento, kamu denetçisine ve yüksek denetim kurumuna (YDK) yeterli kaynak sağlayarak, bu kurumlardan gelen raporları değerlendirerek ve hükümeti bu kurumlar tarafından tespit edilen eksiklikleri gidermeye teşvik ederek bu kurumların denetim işlevlerini bilfiil destekler.
- Kamu denetçisinin bağımsızlığı mevzuatta ve uygulamada güvence altına alınmıştır. Kamu denetçisi, kurumun görevlerini yerine getirmesi için yeterli kurumsal kapasiteye sahiptir ve halkın güvenini kazanmıştır.
- Kamu denetçiliği işlevlerini yerine getirmekten sorumlu kişinin yüksek ahlaki karakteri, dürüstlüğü ve uygun mesleki uzmanlığı ve deneyimi mevzuatta gerekli kılınmıştır ve uygulamada sağlanmıştır.

<sup>16</sup> "Belge", şekli veya formatı ne olursa olsun (kâğıt belge, elektronik belge, elektronik veri tabanı, ses veya görsel-ışitsel bant, fotoğraf, vb.), her türlü bilgi taşıyıcısı anlamına gelir.

<sup>17</sup> Açık veri ve kamuya açık bilgilerin yeniden kullanımına ilişkin 20 Haziran 2019 tarihli ve 2019/1024 sayılı Avrupa Parlamentosu ve Konsey Direktifi (AB) (yeniden düzenleme), <http://data.europa.eu/eli/dir/2019/1024/oj>.

- e. Kamu denetçisi veya eşdeğer bir kurumun tüm kamu yönetimi organlarında kötü yönetimin önlenmesi ve düzeltilmesi ile insan hakları ve temel özgürlüklerin korunması ve geliştirilmesini kapsayan yetkileri mevzuatta yer almaktadır ve uygulanmaktadır. Kamu denetçisi, münferit vakaları ve sistemik sorunları araştırmak için uygun yetkilere sahiptir.
- f. Kamu kurumları, sistemik tavsiyeler de dahil olmak üzere, kamu denetçisinin tavsiyelerini etkin bir şekilde uygulamaktadır.
- g. YDK'nın, başkanının ve üyelerinin bağımsızlığı her yönüyle anayasada belirlenmiştir, yasal olarak korunmaktadır ve uygulamada buna saygı gösterilmektedir.
- h. YDK, görevini yerine getirmek için yeterli kapasiteye sahiptir ve kamu güvenini kazanmıştır.
- i. YDK'nın kamu idaresinin tüm organlarında uygunluk, mali ve performans denetimlerini kapsayan yetkileri mevzuatla belirlenmiştir ve uygulamada hayata geçirilmektedir.
- j. Kamu kurumları, sistemik tavsiyeler de dahil olmak üzere YDK'nın tavsiyelerini etkin bir şekilde uygulamaktadır.

### **On yedinci ilke: İyi yönetim hakkı idari usul, yargı denetimi ve kamusal sorumluluk yoluyla desteklenmektedir.**

- a. İdari usuller, takdir yetkisinin hukuka uygun kullanımı, hukuki kesinlik, eşitlik, tarafsızlık ve orantılılık dahil olmak üzere yasallık ilkelerine uygun olarak yürütülmektedir.
- b. İdari usullere dahil olan taraflar dinlenilme ve dava dosyalarına erişim haklarını kullanabilmektedirler.
- c. Kamu idaresi kararlarının gerekçelerini belirtmekte, taraflara tebliğ etmekte ve onları temyiz hakkı konusunda bilgilendirmektedir. Kararın ilgili tüm tarafların menfaati için tamamen faydalı olduğu ve hiçbir tarafın talep etmediği durumlarda istisnalara izin verilir.
- d. Eğer kurulmuşsa, dahili idari itiraz mekanizmaları, etkili hukuki yollara hızlı ve kolay erişim sağlamaktadır.
- e. Hükümet, münferit idari usul türlerinin işleyişini, dahili idari itirazların sonuçlarını ve adli itirazları izlemekte ve gerekirse idarenin verimliliği, etkinliği ve hukuka uygunluğuyla ilgili itirazları ele almaktadır.
- f. Bireyler ve tüzel kişiler, idari işlem ve eylemlerin hukuka uygunluğuna itiraz etmek ve haklarının zamanında etkili bir şekilde korunmasını sağlamak için bağımsız bir mahkemeye kolay bir şekilde ulaşabilmektedir.
- g. İdari yargı, kaliteli kararların etkili bir şekilde alınmasını ve etkili bir şekilde uygulanmasını sağlayacak yetki ve kaynaklara sahiptir.
- h. Bireyler ve tüzel kişilerin, kamu otoritesini elinde bulunduranların yanlış davranışlarından kaynaklanan zararları giderilmekte ve adil bir şekilde tazmin edilmektedir.
- i. Kamu idaresi tazminat ödemelerinin nedenlerini analiz etmekte ve gelecekte benzer hataları önlemek veya en aza indirmek için hatalardan ders çıkarmak üzere harekete geçmektedir.

### On sekizinci ilke: Kamu sektöründe tutarlı ve kapsamlı bir dürüstlük sistemi ile yolsuzluk riski en aza indirilmiştir.

- a. Hükümet, risk analizi ve verilere dayanarak yolsuzluk risklerini ve dürüstlüğe yönelik tehditleri azaltmak için stratejik hedefler belirlemiştir.
- b. Yolsuzluk eylemleri ve dürüstlük ihlalleri, cezai, hukuki ve/veya idari suçlar olarak yönetmeliklerde kapsamlı bir şekilde tanımlanmıştır ve orantılı yaptırımlara yer verilmiştir.
- c. Etik davranış kuralları ve değerleri kamu sektörünün tamamında mevcuttur ve etkin bir şekilde duyurulmakta ve uygulanmaktadır.
- d. Kolay erişilebilir ve güvenilir bir şikâyet mekanizması, dürüstlük ihlallerinin bildirilmesini ve açık bir kurum kültürünü teşvik etmektedir.
- e. Kanun, ihbarda bulunanları her türlü misillemeye karşı korumaktadır. İhbarda bulunanlar, ihbarlarının takibini sağlayacak bir kuruma gizlilik içinde ihbarda bulunabilmektedirler.<sup>18</sup>
- f. Çıkar çatışması için tutarlı bir sistem mevcuttur. Bu sistem çıkar çatışması durumlarını yönetmekte, çözüm için gereken rehberliği ve usulleri sunmakta, kamu görevleri ile özel faaliyetler arasındaki uyumsuzlukların bir listesini oluşturmakta ve bekleme süresi gibi yöntemlerle kamu istihdamı öncesi ve sonrası riskleri azaltmaktadır.
- g. Yaptırım uygulama yetkisine sahip bir kamu kurumu, risk temelli bir mal beyanı sistemi üzerinden süreci izlemektedir. Kişisel mal varlıkları ile beyan edilen gelirler arasındaki tutarsızlıkların soruşturulması ve yaptırıma tabi tutulması için mekanizmalar mevcuttur.
- h. Lobi ve nüfuz faaliyetleri tanımlanmıştır, şeffaftır ve dürüstlikle yürütülmektedir.
- i. Tüm kamu sektörü kuruluşlarında etkili bir dürüstlük risk yönetimi ve kontrol sistemi işlemektedir.
- j. Dürüstlük ihlalleri adil, tarafsız ve zamanında tespit edilmekte, soruşturulmakta ve yaptırım uygulanmaktadır.
- k. Kamu kurumları, kurumlar arası işbirliğini ve cezai soruşturmaları mümkün kılmak için kolluk kuvvetleriyle bilgi paylaşmakta ve gizliliğe saygı göstererek davaların sonuçları hakkında kamuoyunu bilgilendirmektedir.
- l. Sorumlu kurum, yolsuzlukla mücadele ve kamu dürüstlüğü sistemlerinin etkinliğini izlemek için düzenli olarak istatistiksel veri toplamaktadır.

---

<sup>18</sup> Birlik hukuku ihlallerini bildiren kişilerin korunmasına ilişkin 23 Ekim 2019 tarihi ve (AB) 2019/1937 sayılı Avrupa Parlamentosu ve Konsey Direktifi, <http://data.europa.eu/eli/dir/2019/1937/oj>.



## Hizmet sunumu ve dijitalleşme

Kamu idaresi, **kullanıcıları merkeze alır** ve tüm insanlara ve işletmelere çevrimiçi ve çevrimdışı, yüksek kaliteli ve kolay **erişilebilir hizmetler** sunar. Dijitalleşme sayesinde, veriye dayalı kararlar alınır, süreçler etkili ve verimlidir ve sunulan hizmetler yüksek kaliteli ve erişilebilirdir.

## On dokuzuncu ilke: İdari hizmetlerin tasarımında ve sunumunda kullanıcılar merkezdedir.

- a. Hükümet, gelişen kullanıcı ihtiyaçlarına dayalı olarak kamu idari hizmetlerinin tasarımını ve sunumunu sürekli iyileştirmek için tüm hükümeti kapsayan bir politika oluşturmuştur ve koordine etmektedir.
- b. Kamu kurumları, kullanıcıların ihtiyaçlarını, beklentilerini ve deneyimlerini anlamak ve onları kamu idari hizmetlerinin (yeniden) tasarımına bilfiil dahil etmek için kullanıcılarla etkileşim içindedir (birlikte oluşturma).
- c. Kamu idaresi, hizmetleri basitleştirmek ve iyileştirmek, maliyeti, zamanı ve fiziksel varlığı azaltmak için mevcut idari prosedürleri düzenli olarak gözden geçirmektedir.
- d. Kamu idaresi, yeni politika ve hizmetleri tasarlarırken ve uygularken gereksiz idari yük ve maliyetlerin oluşturulmamasına dikkat etmektedir.
- e. Kamu idaresi hizmet standartları oluşturur, bunları kullanıcılarla birlikte tanımlar, kullanıcılara iletir ve değişen koşulları ve beklentileri yansıtacak şekilde düzenli olarak günceller.
- f. Kamu idaresi, hizmet tasarımını ve sunumunu iyileştirmek ve dersler çıkarmak için hizmet kalitesini hizmet sunumu standartlarına ve diğer ölçütlere göre düzenli olarak izlemektedir.

## Yirminci ilke: Kamu idaresi, düzenli ve yüksek kaliteli hizmetler sunmaktadır.<sup>19</sup>

- a. Kamu idaresi, hizmet sunumunun hizmet kullanıcılarına azami kolaylık sağlayacak şekilde düzenlenmesini sağlamaktadır.
- b. Kamu idaresi, kamu hizmetlerini " yaşamsal olaylar" şeklinde organize etmekte ve sunmaktadır.
- c. Kamu idaresi gerektiğinde tahmin ve otomasyona başvurmak suretiyle sunacağı idari hizmetleri önceden belirlemekte ve proaktif olarak sunmaktadır.
- d. Kullanıcılar, kamu idaresine sadece bir kez bilgi ve belge sağlama hakkına sahiptir. Kamu idaresi bu hakkı tutarlı bir şekilde uygulamaktadır.

---

<sup>19</sup> Bilgiye, prosedürlere ve yardım ve sorun çözme hizmetlerine erişim sağlamak için tek bir dijital ağ geçidi oluşturan 2 Ekim 2018 tarihli ve 2018/1724 sayılı Avrupa Parlamentosu ve Konsey Tüzüğü (AB), <http://data.europa.eu/eli/reg/2018/1724/oj>.

## Yirmi birinci ilke: İdari hizmetlere, farklı ihtiyaçlar, tercihler ve kısıtlamalar dikkate alınarak çevrimiçi ve çevrimdışı olarak kolayca erişilebilmektedir.<sup>20</sup>

- a. Kamu idaresi, çevrimiçi ve (dijital destekli) çevrimdışı kanalları birleştirerek çok kanallı hizmet sunumu gerçekleştirmektedir; böylece kullanıcılar, istedikleri takdirde idarenin herhangi bir bölümüyle dijital olarak etkileşim kurma olanağına sahip olarak sorunsuz bir kullanıcı yolculuğu yaşarlar.
- b. Tüm potansiyel kullanıcılar makul bir mesafede yüksek kaliteli kamu hizmetlerine fiziksel erişime sahiptir. Bu kolaylık, ilgili kamu kurumlarının işbirliği ve yönetim kademeleri arasında ve içinde ortak koordinasyon ile mümkün kılınmıştır.
- c. Kamu idaresi, hizmetlerin sunumunda farklı kullanıcı gruplarının çeşitli ihtiyaçlarını (fiziksel ve zihinsel yetenek, dijital beceriler ve dil dahil) dikkate almakta ve hizmetlere erişimin önünde hiçbir engel olmamasını sağlamaktadır.
- d. Kamu idaresi, kullanıcıların tercih ettikleri kanalları kolayca bulabilmelerini ve örneğin bir hizmet kataloğu aracılığıyla hakları, yükümlülükleri, hizmetleri ve bunları sağlayan kurumlar hakkındaki bilgilere kolayca erişebilmelerini sağlamaktadır.
- e. Kamu kurumları, iletişim araçlarında (web siteleri, broşürler, formlar, vb.) ve idari kararlar bağlamında, ilgili tüm bilgileri hizmet kullanıcılarının farklı koşullarına uygun bir şekilde aktaran kısa ve anlaşılır bir dil kullanır (yasalara göre azınlık dilleri, görme ve işitme engelliler, vb.).

---

<sup>20</sup> Kamu kurumlarının web sitelerinin ve mobil uygulamalarının erişilebilirliğine ilişkin 26 Ekim 2016 tarihli ve EU 2016/2102 sayılı Avrupa Parlamentosu ve Konsey Direktifi, <http://data.europa.eu/eli/dir/2016/2102/oj>.

**Yirmi ikinci ilke: Dijitalleşme, devletin tamamında veriye dayalı kararlar alınmasını ve etkili, verimli ve duyarlı politikalar, hizmetler ve süreçler oluşturulmasını mümkün kılmaktadır.**

- a. Kamu idaresi, etkili, bütünleşik ve dijital yönetim stratejileri ve hizmetlerinin oluşturulması için liderlik, koordinasyon ve kapasite sağlamaktadır.
- b. Veri yönetişimini, verilerin güvenilirliğini ve yüksek kalitesini sağlamak, kamu idaresi içinde ve ötesinde verilerin aktif kullanımı ve paylaşımı ile verilere erişimi mümkün kılmak için kamu kayıtları dijital olarak tasarlanmıştır ve veri yönetişimi tutarlı ve sistematik biçimde yürütülmektedir.
- c. Kamu kayıtlarının kamu idaresi genelinde birlikte çalışabilirliği (yasal, anlamsal, kurumsal ve teknik) hizmetleri iyileştirmekte ve sınır ötesi entegrasyonları kolaylaştırmaktadır.<sup>21</sup>
- d. Kullanıcı dostu dijital kimlik, dijital imza ve dijital sertifika hizmetleri, dijital ödeme ve dijital teslimat çözümlerinin herkes tarafından kolayca erişilebilir olması sağlanmıştır, bu çözümler yasal olarak yürürlükte, teknik olarak işlevseldir ve yaygın olarak kullanılmaktadır.<sup>22</sup>
- e. Dijital devlet altyapısı ve bilgi sistemleri ölçeklenebilir, esnek ve geleceğe dönüktür.
- f. Kamu idaresi, riskleri yeterince azaltırken esnek bir düzenleyici çerçeve aracılığıyla dijital olanakları ve yapay zekâ gibi yeni teknolojileri teşvik etmektedir.
- g. Siber güvenlik ve gizlilik riskleri azaltılarak başta kişisel veriler olmak üzere verilerin korunması sağlanmakta ve önleme çerçevelerinin uygulanması ve yeterli kapasitelerin oluşturulmasıyla kamu güveni tesis edilmektedir.<sup>23</sup>
- h. Kamu idaresi, dijital yetenekleri ve liderliği bünyesine çekmek ve elde tutmak ve kamu çalışanları arasında dijital becerileri ve düşünce yapısını geliştirmek için hedefe yönelik politikalar geliştirip uygulamaktadır.
- i. Kamu idaresi, ekonomi genelinde dijital hizmetlerin sağlanması ve kullanılması için işbirliğine dayalı bir ekosistemi güçlendirmek amacıyla kamu bütçesiyle geliştirilen dijital çözümlerin yeniden kullanımını artırmak için ilgili paydaşlarla aktif olarak işbirliği yapmaktadır.

<sup>21</sup> Avrupa Birlikte Çalışabilirlik Çerçevesi de dahil olmak üzere ulusal ve uluslararası düzeyde mevcut standartlara uygun olarak: COM (2017) 134 final, *Avrupa Birlikte Çalışabilirlik Çerçevesi - Uygulama Stratejisi*, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2017:134:FIN>.

<sup>22</sup> 1999/93/EC sayılı Direktifi yürürlükten kaldıran ve iç pazardaki elektronik işlemler için elektronik kimlik ve dijital sertifika hizmetlerine ilişkin 23 Temmuz 2014 tarihli ve (AB) 910/2014 sayılı Avrupa Parlamentosu ve Konsey Tüzüğü, [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.L\\_.2014.257.01.0073.01.ENG](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2014.257.01.0073.01.ENG).

<sup>23</sup> Kişisel verilerin işlenmesine ilişkin gerçek kişilerin korunması ve bu verilerin serbest dolaşımına dair 27 Nisan 2016 tarihli ve (AB) 2016/679 sayılı Avrupa Parlamentosu ve Konsey Tüzüğü, (Genel Veri Koruma Tüzüğü), <http://data.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>.





## Kamu mali yönetimi

Kamu idaresi, kamu maliyesini **sürdürülebilir** ve **şeffaf** olacak ve politika hedeflerine ulaşılmasını sağlayacak şekilde planlar ve yönetir. Tüm yönetim kademelerinde, paylaşılan kamu kaynaklarının ekonomik, verimli ve etkili bir şekilde kullanılmasını sağlamak için gerekli kontrol, satın alma ve gözetim düzenlemeleri mevcuttur.

**Yirmi üçüncü ilke: Yıllık bütçe kapsamlıdır ve politika ihtiyaçları ile mali kısıtlamaları dengeleyen güvenilir ve sürekli bir orta vadeli çerçeve içinde formüle edilmektedir.**

- a. Bütçe, ilgili mevzuata ve Maliye Bakanlığı tarafından hazırlanan ve harcamacı kuruluşlara tekliflerini hazırlamaları için yeterli zaman tanıyan bir takvime uygun olarak hazırlanmaktadır
- b. Maliye Bakanlığı her yıl, açıklanan makroekonomik projeksiyonlara dayalı olarak en az üç yıl sonrası için mali büyüklüklere ilişkin politika hedeflerini içeren ve mevzuatta belirlenen mali kurallara riayet eden orta vadeli bir mali çerçeve hazırlamaktadır.
- c. Orta vadeli bütçe çerçevesi, yıllık bütçe hazırlığının temeli olarak harcamacı bakanlıklar için ayrıştırılmış orta vadeli tavanlar yoluyla maliye politikasını sektörel politikalarla ilişkilendirmektedir ve hükümet bunu onaylamaktadır.
- d. Bakanlıklar, politika sorumluluğunu sektör içi bütçe tahsisi ile uyumlu hale getirmek için kendi sektörlerinde bütçe hazırlık sürecini koordine etmektedir.
- e. Bağımsız bir gözetim organı, bütçe tahminleri kapsamındaki tahminlerin ve makro varsayımların kalitesi ve hükümetin mali kurallara uyumu hakkında raporlar yayınlayarak ve hükümete maliye politikası konularında tavsiyelerde bulunarak mali disiplini geliştirmektedir.
- f. Yıllık bütçe dokümantasyonu kapsamlıdır ve tüm kamu harcamalarını ve gelirlerini, mali riskleri, vergi harcamalarını ve çok yıllık taahhütleri içermektedir.
- g. Bütçe idari, ekonomik, işlevsel ve program odaklı olarak sunulmakta ve mali olmayan performans bilgilerinden yararlanılmaktadır. Yeşil dönüşüm ve toplumsal cinsiyet eşitliği gibi politikalarla ilgili harcamalar, ilgili hedeflerin veya amaçların bulunduğu girişimlerin etkisini değerlendirmek için izlenmektedir.
- h. Yatırım proje hattının temelini objektif seçim kriterleri oluşturmaktadır. Bütçe dokümanı çok yıllık yatırımların maliyetlerini ortaya koymakta ve bunların mali riskleri ve bakım maliyetleri değerlendirilmektedir.
- i. Parlamento, yeni mali yıl başlamadan önce bütçe teklifini analiz etmek, tartışmak ve onaylamak için yeterli zamana ve kaynağa sahiptir.
- j. Hükümet, bütçe belgelerinin tamamını kamuya açık hale getirerek, bir vatandaş bütçesi hazırlayarak ve açık bütçeleme araçları kullanarak vatandaşların bütçe sürecine katılımını teşvik eder.

### **Yirmi dördüncü ilke: Hükümet kısa ve orta vadede likidite sağlayarak bütçenin uygulanmasını ve hizmet sunumunu desteklemektedir.**

- Gelir tahsilatından sorumlu kamu kurumu gelirleri elektronik araçlar kullanarak etkin ve verimli bir şekilde toplamaktadır.
- Gelirlerin gerçekleşmesi bütçe tahminleriyle uyumludur.
- Hükümet, Hazine Tek Hesabı ve diğer tüm banka hesaplarındaki bakiyeleri gözetmek suretiyle günlük nakit dengesi hakkında tam bir genel bakışa sahiptir.
- Hükümet, hazine bilgi sistemi, muhasebe bilgi sistemleri ve banka hesap verileri arasında düzenli mutabakat sağlayarak mali verilerinin güvenilirliğini desteklemektedir.
- Nakit yönetimi işlevi, nakit açıklarını gidermek için nakit akışı projeksiyonları ve sermaye piyasasına erişim yoluyla yükümlülüklerin her zaman yasal süre içinde karşılanabilmesini sağlamaktadır.
- Kamu kurumlarının bütçe ödeneklerini aşarak karşılıksız harcama yapmalarını sağlayan bir kontrol sistemi bulunmaktadır.
- Hükümet yükümlülüklerini yasal süreler içinde yerine getirmektedir. Ödeme gecikmeleri gibi ödenmemiş yükümlülükleri yönetir, izler ve düzenli olarak raporlar.
- Devlet finansman açıklarını finanse etmek üzere, yayınlanmış bir orta vadeli borç yönetimi stratejisi ve mali strateji doğrultusunda ihtiyatlı ve sürdürülebilir bir şekilde borçlanmaktadır.
- Hükümet, merkezi yönetimin borçlanma yetkisini merkezileştirerek ve diğer kamu kuruluşlarının borçlanması veya garantilerine yasal kısıtlamalar getirerek sürdürülemez bir borç yükünün yaratacağı mali riski azaltır.

### **Yirmi beşinci ilke: Hükümet bütçeyi tahminlere uygun olarak uygulamakta ve zamanında incelemeye imkân verecek şekilde kapsamlı ve şeffaf bir şekilde raporlamaktadır.**

- Hükümet bütçeyi onaylanmış ödenekler, mali kurallar ve performans hedefleri doğrultusunda uygulamaktadır.
- Maliye bakanlığı mali yıl boyunca bütçe uygulamasını izlemekte ve etkili karar alma ve şeffaflık sağlamak amacıyla bütçe uygulama bilgilerini düzenli olarak yayınlamaktadır.
- Merkezi yönetim mali riskleri sürekli olarak izlemekte ve yerel ve bölgesel yönetimlerin, kamu iktisadi teşebbüslerinin (KİT'ler) ve ilgili kamu-özel ortaklıklarının şarta bağlı yükümlülükleri de dahil olmak üzere yıl içi mali performansın gözetimini sağlamaktadır.
- Mali raporlama ve muhasebeye ilişkin ulusal standartlar tanımlanmış ve AB üyesi ülkeler için geçerli olan asgari gerekliliklerle uyumlu hale getirilmiştir<sup>24</sup> ve Avrupa hesap sistemi (ESA2010) ile uyumlu verilerin sağlanmasına olanak tanınmıştır.
- Hükümetin yıllık mali raporu kapsamlıdır ve uygun bir mali raporlama çerçevesine dayanmaktadır,<sup>25</sup> bütçe formatını yansıtan bir formattadır, bütçe rakamlarından sapmaları açıklar, devlet varlık ve yükümlülüklerinin bir analizini içerir ve sonuçları performans hedefleriyle karşılaştıran mali olmayan performans bilgilerini içerir.

<sup>24</sup> Üye Devletlerin bütçe çerçevelerine ilişkin gereklilikler hakkında 8 Kasım 2011 tarihli ve 2011/85/EU sayılı Konsey Direktifi, <http://data.europa.eu/eli/dir/2011/85/oj>.

<sup>25</sup> Uluslararası Kamu Sektörü Muhasebe Standartları (IPSAS), Uluslararası finansal raporlama standartları (IFRS) veya ulusal finansal raporlama çerçevesi.

- f. Hükümet yatırımlar hakkında yıllık mali raporunda veya ayrı bir raporda bilgi vermektedir.
- g. Hükümet, yıllık mali raporunda veya ayrı bir raporda, politikalarının, alımlarının ve faaliyetlerinin önemli ekonomik, sosyal ve çevresel etkileri hakkında bilgi vermektedir.
- h. Yerel ve bölgesel yönetimler, KİT'ler ve bütçe dışı fonlar yıllık olarak denetlenen mali tablolar hazırlamakta ve yayınlamaktadır.
- i. Hükümet, yıllık mali raporunu mali yılın bitiminden en geç altı ay sonra yayınlamaktadır. Yüksek denetim kurumu raporu denetler ve parlamento bir sonraki bütçe görüşmesinden önce raporu görüşür.

### **Yirmi altıncı ilke: Kamu kurumları hedeflerine ulaşmak için kaynakları etkili ve uyumlu bir şekilde yönetmektedir.**

- a. İdare genelinde iç kontrole ilişkin bir çerçeve uygulanmaktadır ve bu çerçeve başta kamu mali yönetimine ilişkin düzenlemeler olmak üzere diğer ilgili düzenlemelerle ve uluslararası standartlarla uyumludur.
- b. İç kontrol uygulamasını tek bir bakanlık koordine etmekte, ilerlemeyi gözden geçirmekte ve kamu sektöründe iç kontrolün gelişimi hakkında hükümete yıllık raporlar sunmaktadır.
- c. Kamu yöneticileri, faaliyetlerin, varlıkların ve kaynakların yasal, etkili, verimli ve ekonomik bir şekilde yönetilmesini sağlayan yönetim ve kontrol sistemlerinin uygulanmasından sorumludur.
- d. Her düzeydeki yöneticiler açıkça belirlenmiş sorumluluklara, karar verme yetkisine ve sorumlu oldukları sonuçları elde etmek için gerekli özerkliğe ve kaynaklara sahiptir.
- e. Her kurum, büyük yatırım projeleri de dahil olmak üzere, performans ve bütçenin uygulanması hakkında yöneticiler için kapsamlı, zamanında ve doğru bilgiler üretmektedir.
- f. Kamu kurumları, ekonomik ve çevresel riskler de dahil olmak üzere, hedeflerine ulaşmayı tehdit eden riskleri belirlemekte, periyodik olarak değerlendirmekte ve bunları azaltmak için gerekli tedbirleri uygulamaktadır.
- g. Hükümet, birinci düzey kurumlar ile bunlara bağlı alt kuruluşlar arasındaki ilişkiyi açık bir şekilde tanımlamıştır ve bağlı kamu iktisadi teşebbüsleri ve bölgesel/yerel teşebbüsler üzerinde kontrol sağlayan sağlam yönetim düzenlemeleri mevcuttur.
- h. Kamu yönetim ve kontrol sistemleri, usulsüzlük ve yolsuzlukların önlenmesi, tespit edilmesi ve raporlanması, aynı zamanda yolsuzluk ve dolandırıcılık vakalarının eşgüdümlü bir biçimde ve zamanında soruşturulması ve yaptırıma tabi tutulması için usuller içermektedir.

## Yirmi yedinci ilke: İç denetim kamu kurumlarının yönetimini iyileştirmektedir.

- a. İç denetim, İç Denetçiler Enstitüsü'nün tanımlarına uygun olarak, mevzuatla belirlenmiş operasyonel düzenlemeler temelinde, kamu idaresinin tamamında tutarlı bir şekilde uygulanmaktadır.
- b. Hükümet, iç denetimin merkezi düzeyde uyumlaştırılmasını ve koordine edilmesini sağlamıştır, kamu sektörünün tamamında geçerli olan ikincil yönetmelikler ve metodolojik rehberler yayınlanmaktadır.
- c. İç denetim fonksiyonunun yapısı ve organizasyonu, kurumun türüne, büyüklüğüne ve karmaşıklığına göre uyarlanabilir. Bu kapsamda, iç denetim hizmetleri kurumlar arasında da paylaşılabilir.
- d. İç denetim doğrudan kurumun üst yöneticisine<sup>26</sup> bağımsız ve objektif güvence sağlar ve rapor verir.
- e. Kamu kurumlarının iç denetimin uygulanması için güncel ve resmi olarak onaylanmış bir stratejik planı bulunmaktadır. Yıllık planlar kurumun tamamını kapsar ve çeşitli denetim türleri de dahil olmak üzere kurumun risk yönetimi, yönetim, iç kontrol ve raporlamasının etkin işleyişine ilişkin bir değerlendirmeye dayandırılmaktadır.
- f. İç denetim birimleri, denetimlerini, İç Denetçiler Enstitüsü'nün kılavuz ilkeleriyle tutarlı olan iç denetim standartlarına, rehberlerine ve etik kurallarına uygun olarak yürütmekte ve raporlamaktadır.
- g. Üst yöneticiler iç denetim tavsiyelerini uygulamakta, iç denetçiler de denetim sonuçlarının kabulü ve uygulanmasını sistematik olarak takip edip izlemektedir.
- h. İç denetçiler ulusal veya dünya çapında tanınan bir sertifikaya sahiptir. Koordinasyondan sorumlu kurum, iç denetçilerin sürekli mesleki gelişimini sağlamaktadır.
- i. İç denetimin kalitesi, iç kalite güvencesi ve periyodik dış kalite değerlendirmesi ile sürekli olarak geliştirilmektedir.
- j. Mali teftişin mevcut olduğu yerlerde, teftiş iç denetimin rolünü tamamlayıcı niteliktedir.

---

<sup>26</sup> Kurumun üst yöneticisi olan kişi veya birden fazla kişiden oluşan yönetimden sorumlu organ için geçerlidir.

**Yirmi sekizinci ilke: Kamu-özel sektör ortaklıkları ve imtiyazları da kapsayan kamu alımları mevzuatı eşit muamele, ayrımcılık yapmama, şeffaflık, orantılılık ve rekabet ilkelerine dayandırılmıştır ve sağlam bir yönetim çerçevesi ile desteklenmektedir.<sup>27</sup>**

- a. Kamu-özel sektör işbirliği (KÖİ) ve imtiyazları da içeren kamu alımları mevzuatı, paranın karşılığı, serbest rekabet, şeffaflık, ayrımcılık yapmama, eşit muamele, karşılıklı tanıma ve orantılılık gibi uluslararası kabul görmüş ilkeleri yansıtmaktadır.
- b. KÖİ ve imtiyazları da içeren kamu alımları mevzuatı, yürürlükteki uluslararası standartlarla uyumludur, verimliliği teşvik etmektedir ve sözleşmelerin büyüklüğü, niteliği ve riskleriyle orantılı bir düzenleyici denge sağlamaktadır.
- c. KÖİ ve imtiyazlar da dâhil olmak üzere kamu alımları sisteminin uzun vadeli gelişimi için açık ve kapsamlı politikalar oluşturulmuştur.
- d. İhale makamları<sup>28</sup> birincil alım hedefleri ile denge ve tutarlılığı korurken yeşil alımlar da dâhil olmak üzere sürdürülebilir alımlara ilişkin stratejik hedefleri takip etmektedir.
- e. Merkezi düzeyde net bir politik ve yasal yetkiye sahip bir organ, kamu alımları reformunu yönlendirmek ve yönetmek için politika oluşturma işleviyle görevlendirilmiştir. Kamu alımları sisteminin uygulanmasına yönelik temel işlevler ve sorumluluklar, gerekli yetki ve kaynaklara sahip olan merkezi alım kurumları arasında açık bir şekilde dağıtılmıştır.
- f. Merkezi bir ihale kurumu, ihale sistemini izlemekte, denetlemekte ve değerlendirmekte ve olası iyileştirmeleri belirlemektedir. Kamu alımlarına ilişkin konsolide veriler (hem ihale sonuçları hem de sözleşme uygulama süreçleri hakkında) kamunun erişimine sunulmaktadır.

---

<sup>27</sup> İmtiyaz sözleşmelerinin verilmesine ilişkin 26 Şubat 2014 tarihli ve 2014/23/EU sayılı Avrupa Parlamentosu ve Konsey Direktifi, <http://data.europa.eu/eli/dir/2014/23/oj>. Kamu alımlarına ilişkin 26 Şubat 2014 tarihli ve 2014/24/AB sayılı Avrupa Parlamentosu ve Konsey Direktifi, <http://data.europa.eu/eli/dir/2014/24/oj>. Su, enerji, ulaştırma ve posta hizmetleri sektörlerinde faaliyet gösteren kuruluşların alımlarına ilişkin 26 Şubat 2014 tarihli ve 2014/25/AB sayılı Avrupa Parlamentosu ve Konsey Direktifi, <http://data.europa.eu/eli/dir/2014/25/oj>. Savunma ve güvenlik alanlarında ihale makamları veya kuruluşları tarafından belirli yapım işi ihaleleri, mal alımı ihaleleri ve hizmet alımı ihalelerinin gerçekleştirilmesine yönelik usullerin koordinasyonuna ilişkin 13 Temmuz 2009 tarihli ve 2009/81/EC sayılı Avrupa Parlamentosu ve Konsey Direktifi, <http://data.europa.eu/eli/dir/2009/81/oj>.

<sup>28</sup> Bu ilkeleredeki "ihale makamları" terimi, kamu hizmetleri sektörlerinde faaliyet gösteren kuruluşları da kapsamaktadır.

## Yirmi dokuzuncu ilke: İhale makamları, kamu-özel sektör işbirliği projeleri de dahil olmak üzere, kamu alımlarını etkin ve ekonomik bir şekilde yürütmektedir.

- a. İhale makamları bütçe planlamasıyla uyumlu yıllık veya çok yıllık alım planları oluşturmakta ve bunları zamanında yayımlamaktadır. Kapsamlı bir ihtiyaç analizi ve piyasa araştırması, istenen sonuçların tanımlanmasına ve münferit alımların hazırlanmasına rehberlik etmektedir.
- b. İhalelerde standart olarak rekabetçi usuller kullanılmaktadır ve ihale makamları diğer usullere yalnızca usulüne uygun olarak gerekçelendirilmiş istisnai durumlarda başvurmaktadır.
- c. Kamu alımları işlemleri, çerçeve anlaşmalar, dinamik satın alma sistemleri ve merkezi satın alma birimlerinin kurulması gibi modern araç ve tekniklere dayanmakta ve işlem maliyetlerini azaltabilecek, daha rekabetçi fiyatlar sağlayabilecek ve ihaleyi basitleştirebilecek düzenlemelerden yararlanılmaktadır.
- d. İhale makamları, ihale sürecinin tüm aşamalarını kapsayan e-ihaleyi yaygın olarak kullanmaktadır.<sup>29</sup>
- e. İhale dokümanları, net, uygun ve tarafsız teknik şartnameler içermektedir. Aynı zamanda müteşebbislerin niteliklerine göre seçimine izin veren, sözleşmeyle orantılı ve müteşebbisin sözleşmeyi başarılı bir şekilde yerine getirebilecek yasal ve mali kapasiteye ve teknik ve mesleki becerilere sahip olmasını sağlayan net ve ayrımcı olmayan kriterler içermektedir. İhale dokümanları, kamu ihalelerine katılımın önüne haksız engeller çıkarmamakta veya aşırı külfetli prosedürel gereklilikler şart koşmamaktadır.
- f. İhale sonuçlandırma kriterleri ihale dokümanlarında önceden belirtilmektedir. Bu kriterler sözleşmenin konusuyla ilgilidir ve fiyat veya maliyet ve kalite hususlarına ilişkin belirli kriterler açısından ekonomik olarak en avantajlı teklife sözleşmenin verilmesiyle sonuçlanan objektif bir değerlendirme sağlamaktadır.
- g. İhale makamları, ihale döngüsünün tüm aşamalarına sürdürülebilirliği (yani çevresel ve sosyal kriterleri<sup>30</sup>) dahil ederken bir taraftan da şeffaflığın ve rekabetin korunmasını sağlamakta ve ayrımcılık yapmamaktadır.
- h. İhale makamları yenilikçi alımları uygulamalarına entegre etmektedir.
- i. Kamu alımları piyasası rekabetçidir ve özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler olmak üzere yerli ve uluslararası müteşebbislerin ilgisini çekmektedir.
- j. Kamu ihale mevzuatının uygulanması ve yorumlanmasına ilişkin hızlı, pratik, yararlı ve ilgili danışmanlık ve operasyonel destek sağlanmaktadır.
- k. İhale görevlilerinin ve ihale sisteminin diğer aktörlerinin sürekli profesyonelleşmesini destekleyen iyi işleyen ve sürdürülebilir bir sistem mevcuttur.
- l. Sivil toplum, kamu alımlarını izlemek ve şeffaf ve rekabetçi olmayan uygulamalar ile kamu kaynaklarının verimsiz ve etkisiz kullanımına karşı bir güvence olarak hareket etmek için planlama ve sözleşme performansı da dahil olmak üzere kamu alımları sürecinin her aşamasında yeterli ve zamanında bilgiye erişime sahiptir.

<sup>29</sup> Kamu alımlarına ilişkin ve 2004/18/EC sayılı Direktifi ilga eden 26 Şubat 2014 tarihli ve 2014/24/EU sayılı Avrupa Parlamentosu ve Konsey Direktifi, <http://data.europa.eu/eli/dir/2014/24/oj>; Su, enerji, ulaştırma ve posta hizmetleri sektörlerinde faaliyet gösteren kuruluşların alımlarına ilişkin ve 2004/17/EC sayılı Direktifi ilga eden 26 Şubat 2014 tarihli ve 2014/25/EU sayılı Avrupa Parlamentosu ve Konsey Direktifi, <http://data.europa.eu/eli/dir/2014/25/oj>.

<sup>30</sup> Kamu alımlarına ilişkin 26 Şubat 2014 tarihli ve 2014/24/AB sayılı Avrupa Parlamentosu ve Konsey Direktifi, <http://data.europa.eu/eli/dir/2014/24/oj> ve su, enerji, ulaştırma ve posta hizmetleri sektörlerinde faaliyet gösteren kuruluşların alımlarına ilişkin 26 Şubat 2014 tarihli ve 2014/25/AB sayılı Avrupa Parlamentosu ve Konsey Direktifi, <http://data.europa.eu/eli/dir/2014/25/oj>

- m. Satın alınan mallar, yapım işleri veya hizmetler zaman, kalite, maliyet ve diğer sözleşme koşulları bakımından sözleşmeye uygun olarak teslim edilmektedir; sözleşme değişiklikleri zamanında yönetilmekte ve rekabeti sınırlamamaktadır.
- n. İhale makamları, kamu alımları işlemlerinin ekonomikliğini, etkililiğini ve verimliliğini kıyaslamak ve sözleşme performansını değerlendirmek için araçlar kullanmaktadır.

### **Otuzuncu ilke: Şikayetler bağımsız bir inceleme sistemi vasıtasıyla etkili, hızlı ve yetkin bir şekilde ele alınmaktadır.<sup>31</sup>**

- a. İhale mevzuatı, şikâyetlerin ele alınmasına ilişkin, geçici tedbirler, sözleşmelerin geçersiz kılınması ve alternatif cezalar gibi uluslararası standartlara uygun mekanizma ve usulleri belirlemekte ve tüm kamu sözleşmelerini, kamu-özel sektör işbirliklerini (KÖİ) ve imtiyazları kapsamaktadır.
- b. Bağımsız bir inceleme organının oluşturulduğu durumlarda (normal bir mahkeme yerine), kurumsal yapı, inceleme organının ve üyelerinin işlevlerini bağımsızlık ve şeffaflık standartlarına uygun olarak yerine getirmesini güvence altına almaktadır.
- c. İnceleme süreci, şikayetlerin hızlı, etkili ve yetkin bir şekilde ele alınmasını ve çözümlenmesini sağlamaktadır.
- d. İnceleme ve ihtilafların çözümü sistemi, ayrımcılık, aşırı maliyet veya idari yüklerle neden olmaksızın müteşebbisler tarafından kolaylıkla erişilebilmektedir.
- e. İnceleme süreci, ihale sürecinin sonucunu etkilemeyen salt şekli hatalar ve eksikliklerin aksine, kamu alımlarının temel hedeflerine (özellikle açık, şeffaf ve ayrımcı olmayan rekabet yoluyla paranın karşılığını alma) ulaşılmasına gereken önemi göstermektedir.
- f. Yargı niteliği taşımayan bir inceleme organının kararları, ihale makamından ve de inceleme organından bağımsız bir mahkeme ya da heyet tarafından adli incelemeye ya da incelemeye tabi tutulabilir.
- g. İnceleme organının tüm kararları da dahil olmak üzere, ihtilaf çözüm yollarının işleyişine ilişkin kapsamlı veriler, tam gerekçeleriyle birlikte, gecikmeksizin merkezi, serbestçe erişilebilen bir kamu alımları internet sitesinde yayımlanmaktadır ve kapsamlı bir arama motoru aracılığıyla içtihadı daha geniş erişim sağlanmaktadır.

---

<sup>31</sup> Kamu mal alımı ve kamu yapım işleri ihalelerinin gerçekleştirilmesinde inceleme usullerinin uygulanmasına ilişkin kanun, yönetmelik ve idari hükümlerin koordinasyonu hakkında 21 Aralık 1989 tarihli ve 89/665/EEC sayılı Konsey Direktifi, <http://data.europa.eu/eli/dir/1989/665/oj>, Su, enerji, ulaştırma ve telekomünikasyon sektörlerinde faaliyet gösteren kuruluşların ihale usullerinde Topluluk kurallarının uygulanmasına ilişkin kanun, yönetmelik ve idari hükümleri koordine eden 25 Şubat 1992 tarih ve 92/13/CEE sayılı Konsey Direktifi, <http://data.europa.eu/eli/dir/1992/13/oj>, Kamu ihalelerinin verilmesine ilişkin inceleme usullerinin etkinliğinin artırılmasına dair 11 Aralık 2007 tarihli ve 2007/66/EC sayılı Avrupa Parlamentosu ve Konsey Direktifi, <http://data.europa.eu/eli/dir/2007/66/oj>.



**Otuz birinci ilke: Tüm kamu fonları, kamu kaynaklarının kullanımı hakkında güvence veren ve kamu sektörünün işleyişinin iyileştirilmesine destek olan bağımsız bir denetçi tarafından etkin bir şekilde denetlenmektedir.**

- a. Yüksek denetim kurumunun (YDK), başkanının ve üyelerinin bağımsızlığı, her yönüyle anayasada belirlenmiştir, yasal olarak korunmaktadır ve uygulamada buna saygı gösterilmektedir.
- b. YDK'nın yetki alanı tüm kamu fonlarını ve politikalarını kapsamaktadır.
- c. YDK veya diğer profesyonel, bağımsız denetçiler tüm kamu fonlarını uluslararası denetim standartlarına uygun olarak mali, uygunluk ve performans denetimleri yoluyla periyodik olarak denetlemektedir.
- d. YDK, yasal sorumluluklarını düzgün bir şekilde yerine getirmek için denetlenen kurumların tesislerine, belgelerine ve bilgilerine sınırsız erişime sahiptir.
- e. YDK'nın teşkilatlanması, yönetişi ve insan kaynakları yönetiminin yanı sıra denetimlerin ve diğer faaliyetlerin stratejik planlaması, YDK'nın görevini yerine getirmesine ve kurumsal ve mesleki kapasitesini sürekli olarak geliştirmesine olanak sağlamaktadır.
- f. YDK, kurumsal düzeyde uluslararası standartlara uygun kalite yönetimi ve etik usullerine sahiptir.
- g. Denetim raporları kısa ve özündür, ilgili ve faydalı tavsiyeler içermektedir ve denetim raporlarının takibine yönelik usuller mevcuttur.
- h. YDK, faaliyetleri ve denetim sonuçları hakkında medya, web siteleri ve diğer araçlar vasıtasıyla geniş çaplı iletişim kurmaktadır ve raporlarını kamuya zamanında açıklamaktadır.
- i. Parlamento ve komisyonlarının YDK raporlarını düzenli olarak değerlendirmek, bunlara dayalı kararlar almak ve bu raporları takip etmek için mekanizmaları bulunmaktadır.

**Otuz ikinci ilke: Bölgesel ve yerel yönetimler, yetkilerini kullanmak için kaynaklara ve yeterli mali özerkliğe sahiptir ve sorumlu mali yönetimi teşvik edecek mali gözetim uygulamaktadır.**

- a. Mali kaynakların yönetim kademeleri arasındaki dağılımı kanunla belirlenir. Bu dağılım gelirleri çeşitlendirmekte ve yönetim kademelerinin borçlanma haklarını garanti altına almaktadır. Bir taraftan da sürdürülemez bir borç yükü oluşmasına yönelik mali risk azaltılmaktadır.
- b. Şeffaf ve öngörülebilir bir mali denkleştirme mekanizması, bölgesel ve yerel yönetimler arasındaki kaynakları dengelemektedir.
- c. Kamu makamları veya dış denetçiler tarafından gerçekleştirilen mali gözetim, bölgesel ve yerel yönetimlerin mali durumunu dikkate almakta, finansmanın etkin kullanımını desteklemekte ve mali dengesizliklerin önlenmesine yardımcı olmaktadır.
- d. Bölgesel ve yerel yönetimler mali kaynaklarını kısmen oranlarını belirleme yetkisine sahip oldukları yerel vergi, harç ve ücretlerden elde etmektedir.
- e. Bölgesel ve yerel yönetimlere tahsis edilen ödenekler işlevsel olarak sınıflandırılmıştır ve ulusal ve/veya uluslararası politikaların bölgesel ve yerel düzeyde uygulanmasını teşvik etme ihtiyacının olduğu durumlarla sınırlandırılmıştır.
- f. Bölgesel ve yerel yönetimlerin mali kaynakları görev ve sorumluluklarıyla orantılıdır ve mali sürdürülebilirliği ve kendine yeterliliği garantilemektedir.



Çevrimiçi  
okuyun

2023 sürümü

# Kamu Yönetimi İlkeleri

Kamu Yönetimi İlkeleri, vatandaşların ve işletmelerin modern bir kamu yönetiminden beklediği değerleri ve davranışları ifade eden kapsamlı bir standartlar çerçevesidir. İlkeler, AB genişleme sürecindeki ülkelere kamu idarelerindeki eksikliklerin giderilmesi ve katılım sürecinin "temellerinden" biri olan AB gerekliliklerinin karşılanmasına yönelik reform çabalarında rehberlik etmek üzere tasarlanmıştır.

İlkeler, Avrupa Komisyonu'nun (AK) talebi üzerine Avrupa Birliği (AB) ve OECD'nin ortak bir girişimi olan ve esasen AB tarafından finanse edilen SIGMA tarafından geliştirilmiştir. İlkeler, mevcut AB müktesebatı, OECD tavsiyeleri, diğer uluslararası standartlar ile AB ve OECD ülkelerinin iyi uygulamaları üzerine inşa edilmiştir.

Daha fazla bilgi için



[www.sigmaweb.org](http://www.sigmaweb.org)



[www.sigmaweb.org/monitoring](http://www.sigmaweb.org/monitoring)



[www.par-portal.sigmaweb.org](http://www.par-portal.sigmaweb.org)



[www.linkedin.com/company/sigma-programme](http://www.linkedin.com/company/sigma-programme)