



T.C. BAŞBAKANLIK  
**TOPLU  
KONUT**  
İDARESİ BAŞKANLIĞI

# Yerel Yönetimde Başarının Yolları

Yerel Yönetimin Geliştirilmesi Programı  
El Kitapları Dizisi



IULA  
EMME

## Yerel Yönetimde Başarının Yolları

*Hazırlayanlar:*

Sadun EMREALP  
Selahattin YILDIRIM

*Katkıda bulunanlar:*

George P. BARBOUR  
Ömer Gün BULUT  
Drew HORGAN

©1993

ISBN 975-7741-13-2

T.C. Başbakanlık  
Toplu Konut İdaresi Başkanlığı  
Atatürk Bulvarı 163  
06680 Bakanlıklar  
Ankara

ve

IULA-EMME  
Uluslararası Yerel Yönetimler Birliği  
Doğu Akdeniz ve Ortadoğu Bölge Teşkilatı  
Yerebatan Cad. 2  
34400 Sultanahmet  
İstanbul

*Kapak tasarımı:*  
*Sadık Karamustafa*

*Dizgi:*  
*IULA-EMME Yayın Birimi*

*Basım:*  
*KENT Basımevi, İstanbul*

☑ (1) 528 08 15

Türkiye’de yaşanan kentleşme süreci içinde bir yandan kentlerin ölçeği, diğer yandan kentlerin biçimini belirleyen süreçler değişmiştir. Bu gelişmeler sonucunda elde edilen bilgi birikimi ve kentleşme sürecinin kavranmasındaki derinleşme, kentsel yönetim konusunda yeni anlayışlara ve arayışlara yol açmaktadır.

Buna paralel olarak, merkezi denetimin azaltılması, desantralizasyon, kaynak artışı sağlanması, yerel temsil ve katılımın özendirilmesi gibi önlemler, yerel yönetimlerin süreç içerisinde "demokratik ve etkin yönetim birimleri" olarak işlev görmelerini sağlayacak önemli mekanizmaları oluşturmakta ve yerel yönetimlerle ilgili yeni bir model geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır.

Bu gelişmelerin odak noktasında yer alan ve geniş bir yelpazeye yayılan konut ve kentsel gelişme konularında yönlendirici ve belirleyici bir konumda bulunan T.C. Başbakanlık Toplu Konut İdaresi Başkanlığı’nın temel hizmet alanlarından birisini de, Türkiye’de konut ve şehirleşme konularında kurumsal ve yasal düzenlemelerin geliştirilmesi oluşturmaktadır.

Toplu Konut İdaresi, bu görev ve yetkileri çerçevesinde, çağdaş ve nitelikli toplu konut ve kentsel çevre üretiminin yerel yönetimlerden bağımsız olarak gerçekleştirilemeyeceği düşüncesinden hareketle, yerel yönetim sisteminin güçlendirilmesini amaçlamaktadır.

Aynı şekilde, kuruluşundan bu yana, bölgedeki yerel yönetimlere dönük faaliyetlerinde bir katalizör görevi üstlenmiş olan IULA-EMME — Uluslararası Yerel Yönetimler Birliği, Doğu Akdeniz ve Ortadoğu Bölge Teşkilatı, bölgede ve Türkiye’de yerel yönetimlerin geliştirilmesi ve güçlendirilmesi hedefine yönelik olarak, kendi ilişkiler ağı içerisindeki ulusal, bölgesel ve uluslararası kuruluşların deneyiminden ve bilgi birikiminden, ilgili merkezi ve yerel yönetim kuruluşlarının azami ölçüde yararlanabilmesi için çaba göstermektedir.

Bu genel çerçeve içerisinde, T.C. Başbakanlık Toplu Konut İdaresi Başkanlığı'nca IULA-EMME ile birlikte sürdürülen çalışmaların sonucunda, Türkiye'de yerel yönetim sisteminin geliştirilmesi ve konut ve kentleşme politikalarının gözden geçirilmesine yönelik "*Yerel Yönetim Sisteminin Geliştirilmesi*" Programı başlığı altında bir dizi bilimsel araştırma, rapor ve elkitabı hazırlanmıştır.

"*Yerel Yönetim Sisteminin Geliştirilmesi*" Programı kapsamında yayınlanan elkitapları, kendi içlerinde bağımsız olmakla birlikte, birbirlerini tamamlayan bir yapıda ve süreç içinde bir dizi haline gelecek şekilde sunulmaktadır.

Bir yandan, Türkiye'de konut ve şehirleşme konularında başlatılan kurumsal ve yasal düzenlemelere somut katkı ve girdiler sağlamayı hedefleyen, diğer yandan yerel yönetimlerin mevcut ve artması beklenen yetki, sorumluluk ve kaynaklarını daha etkin bir biçimde kullanmalarını sağlayacak yönetsel yapılar ve tekniklerin geliştirilmesi üzerinde duran ve genel olarak, yerel demokrasinin geliştirilmesine katkıda bulunmayı amaçlayan bu çalışmaların bir ürünü olan, bu ve diğer elkitaplarının tüm yerel yöneticilere yararlı olacağını umuyoruz.

Bu yayınların ortaya çıkmasında, bizlere büyük destek veren ve "*Yerel Yönetim Sisteminin Geliştirilmesi*" Programı'nın oluşturulmasında, değerli görüş ve önerileri ile çalışmalarımıza katkıda bulunan yerel yönetim dostlarına ve T.C. Başbakanlık Toplu Konut İdaresi ile IULA-EMME çalışanlarına teşekkür ederiz.

Yiğit GÜLÖKSÜZ  
Başkan  
T.C. Başbakanlık  
Toplu Konut İdaresi  
Başkanlığı

Selahattin YILDIRIM  
Genel Sekreter  
IULA-EMME

<b>GİRİŞ</b>	<b>1</b>
Yerel Yönetimde Başarı	1
Yerel Yönetimde Başarının Kriterleri	4
<b>BAŞARIYA GÖTÜREN KRİTERLER</b>	<b>6</b>
<b>1. AKSİYONA YÖNELİKLİK</b>	<b>8</b>
Çevreye Duyarlılık	8
Sorun Çözme	10
Değerlendirme ve Gözden Geçirme	12
Aksiyona Yöneliklik: Özet Tablo	13
<b>2. HALKA DÖNÜKLÜK</b>	<b>14</b>
Halkı Dinleme	15
Halkın Bilgilendirilmesi	17
Halkın Katılımını Sağlama	18
Halka Dönüklük: Özet Tablo	21
<b>3. YARATICILIK VE GİRİŞİMCİLİK</b>	<b>22</b>
Yaratıcılığa ve Girişimciliğe Elverişli Çevre	24
Hizmet Üretiminde Yenilikçi ve Girişimci Yaklaşımlar	25
Yaratıcılık ve Girişimcilik: Özet Tablo	27

4.	PERSONELE YÖNELİKLİK	28
	Personelin Bilgilendirilmesi	29
	İnsan Kaynağının Geliştirilmesi	30
	Personel Eğitimi	31
	Performans Değerlendirmesi	32
	Ödüllendirme	33
	Personele Yöneliklik: Özet Tablo	34
5.	DEĞERLER VE AHLAK	35
	Kurumsal ve Ahlâki Değerlerin Yerleşmesi	36
	Bir Yerel Yönetim "Ahlâk Şartı" Belgesi Geliştirilmesi	38
	Değerler ve Ahlâk: Özet Tablo	40
6.	GÖREV ANLAYIŞI VE HEDEFLER	41
	Görev Anlayışının ve Hedeflerin Belirlenmesi	41
	"Görev Anlayışı Belgesi"nin Geliştirilmesi	43
	Stratejik Planlama Yaklaşımının Geliştirilmesi	44
	Görev Anlayışı ve Hedefler: Özet Tablo	45
7.	ORGANİZASYON YAPISI	46
	Organizasyon Yapısının Nitelikleri	48
	"Yönetim Kültürü"nü Geliştirici Yapılanma	51
	Organizasyon Yapısı: Özet Tablo	54

8. SİYASAL İLİŞKİLER	55
Yönetimler-arası ilişkiler	55
Seçilmiş ve Atanmış Görevliler Arasındaki İlişkiler	57
Siyasal İlişkiler: Özet Tablo	61
<b>KURUMSAL GELİŞMENİN ANAHTARLARI</b>	62
Yönetici Desteği	62
Kaynaklar	64
Bilgi Akışı ve İletişim	65
Harekete Bağlılık	65
<b>SONUÇ</b>	67
<b>EK: <i>Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı</i></b>	71
<b>YARARLANILAN BAŞLICA KAYNAKLAR</b>	83



# GİRİŞ

Günümüzde tüm etkileriyle yaşanan hızlı kentleşme süreci, yerel yönetimlerimizi giderek büyüyen bir sorunlar yumağı ile karşı karşıya bırakmaktadır. Yerel yönetimler, bir yandan mevcut hizmetleri daha yaygın ve daha iyi sunmak zorunda kalırken, öte yandan da yeni ve farklı kentsel hizmetlere olan talebi karşılamaya çalışmaktadırlar. Bu kapsamda, giderek artan ve çeşitlenen hizmet talebini, giderek azalan kaynaklarla göğüslemek zorunda kalan yerel yönetimlerde "yönetim" olgusu, her geçen gün daha büyük bir önem kazanmaktadır.

Yerel yönetimlerin yetki ve kaynaklarını arttırmaya yönelik yasal ve kurumsal düzenlemeler, yerel yönetimde başarı açısından son derece büyük bir önem taşımakla birlikte, yeterli değildir:



Yerel yönetimlerde, hizmete dönük, halkın katılımını sağlayan, yaratıcı, girişimci, yeniliklere açık, başarıyı özendiren ve ödüllendiren bir yaklaşımla, yeni ve çağdaş yönetim teknikleri geliştirilmesi ve kurumlaştırılması gerekmektedir. Bunun yolu, yerel yönetimlerin kurumsal yapısının iyileştirilmesinden ve yönetimin geliştirilmesinden geçmektedir!

## Yerel Yönetimde Başarı

İkibinli yılların eşiğinde, günümüzün uluslararası ortamında yaşanan hızlı gelişim ve değişim süreci, yönetim olgusunu giderek ön plana çıkarmaktadır. Buna paralel olarak, yönetim "sanatı" ya da "bilimi" üzerine yapılan araştırmaların ve yayınların sayısı da artmaktadır.

Son yıllarda, yönetim üzerine yazılan kitapların yerel yönetimler açısından en ilgi çekicilerinden birisi, 1982 yılında Thomas J. Peters ve Robert H. Waterman tarafından kaleme alınan "Yönetimde Başarıyı Arayış" adlı eser olmuştur. Yazarlar, araştırmalarına "Başarılı şirketleri başarılı kılan nedir?" gibi basit, ancak etkili bir soru ile başlamışlardır. Sonuçta, başarılı kuruluşlarda görülen birtakım ortak özellikleri saptamışlar ve buradan yola çıkarak, başarı için belirli kriterler geliştirmişlerdir. Birbiriyle yakından ilişkili olan bu kriterler, özetle, şunlardır:

- Aksiyona dönüklük;
- Müşteriye yakınlık;
- Bağımsızlık ve girişkenlik;
- İşgücü üretkenliği;
- Organizasyonel değerlere dayalı olma;
- İşe bağlılık;
- Basit yapı, şişkin olmayan kadrolar;
- Hareket serbestliğinin, etkin bir denetim ile dengelendiği çalışma ortamı.

Kitabın yönetim ve liderlik konusunda yankı uyandırması, birçok kişi ve kuruluşu harekete geçirmiş ve benzer çalışmalara yöneltmiştir. Örneğin, 1983 yılında, Peters ve Waterman'ın eserini ABD'deki yerel yönetimlere uygulamak üzere, "Yerel Yönetimlerde Başarının Yolları Merkezi" kurulmuştur. Bu merkezin yürüttüğü araştırmalar sonucunda, yerel yönetimlerde başarının yolları için yukarıda belirtilenlere benzer, ancak yerel yönetimlerin özelliklerine uyarlanmış kriterler geliştirilmiştir.

Bu çalışmalar, Kanada Hükümeti'nin de ilgisini çekmiş ve 1986 yılında Hükümet, kamu yönetiminde hangi faktörlerin başarıya götüreceği konusunda bir çalışma yaptırmıştır. Bu çalışmada incelenen kuruluşların, aşağıda belirtilen ortak yönelimleri belirlenmiştir:

- İnsanlara önem ve öncelik verilmesi;
- Katılımcı liderlik;
- Yeniliklere açık çalışma tarzı;
- "Müşteri"ye yönelme.

Yerel yönetimde başarının yollarını arayış çabaları, Kuzey Amerika ile sınırlı kalmamıştır. Sözelimi, 1984 yılında İskandinavya'da, "Özerk Yerel Yönetimler" deneyi başlatılmış ve kamu hizmet reformu kurumlaştırılmıştır. Bu programın başlıca gerekçesi olarak, "hizmetlerin müşteri niteliğindeki halka yakın olmaması ve hemşehri olarak halkın katılımına olanak vermemesi" gösterilmekteydi. Bu yenilikçi program, aşağıdaki temel kriterleri ortaya koymaktaydı:

- Kamu hizmetleri içinde tüketicinin seçeneklerini arttırmak;
- Yerel yönetimde demokratik denetim mekanizmalarını güçlendirmek;
- Etkinliği ve verimliliği arttırmak;
- Halka dönük hizmet sağlamak.

Türkiye'de de benzer çalışmalar, 1970'li yılların ortalarından başlayarak gelişen yeni belediyecilik yaklaşımı çerçevesinde, yerel yönetimimizin gündemine girmiş ve 1980'li yılların ortalarında ivme kazanmıştır. Özellikle büyük kent belediyelerinin ve belediye birliklerinin öncülük ettiği bu tür çalışmalar, Dünya Bankası, OECD, IULA-EMME ve

son yıllarda Avrupa Topluluğu gibi uluslararası kuruluşların desteğiyle yürütülmüş ya da halen yürütülmektedir.

Yukarıda sözü edilen genel çerçevede, yerel yönetimde başarının yolları konusunda geliştirilen ilkeler ve kriterler, bu Elkitabı'nın temelini oluşturmaktadır. Bu konudaki ağırlık, yerel yönetimleri başarılı kılan organizasyonel yapı ve özellikler olacak ve yönetimi geliştirme olgusunun özellikle bu boyutu üzerinde durulacaktır.

### **Yerel Yönetimde Başarının Kriterleri**

Bu Elkitabı, gerek özel sektörde ve gerekse kamu kuruluşlarında yönetimin iyileştirilmesi ve başarılı yönetim için geliştirilen ilkelerin ve kriterlerin, özelde yerel yönetimler açısından geçerliliğini ele almak ve yerel yönetimde başarının yolları konusunda bir çerçeve sunmak amacına yöneliktir. Bu kapsamda, Elkitabı'nda ağırlıklı olarak ele alınacak kriterler, şöyle özetlenebilir:

1. *Aksiyona yöneliklik:* Başarılı yerel yönetimler, göğüslemeleri gereken sorunları ve önceliklerini saptarlar, aksiyona geçmenin önüne dikilen yapısal, siyasal, yasal ve çevresel engellerle mücadele ederek, sorunlara hızlı çözüm ararlar.
2. *Halka dönüklük:* Bu kriter, yerel yönetimlerin varlık nedeni olan belde halkı ile çeşitli düzeylerde ve kesintisiz olarak yakın ilişkiler kurulmasını içerir. Başarılı yerel yönetimler, halkın katılımına önem verirler; hemşehrilerin sorunlarına ve taleplerine duyarlı ve cevap vericidirler.
3. *Yaratıcılık ve girişimcilik:* Başarılı yerel yönetimler, sorunları çözmeye yönelik olarak düşünce geliştirmek ve yeni atılımlar yapmak için ortam hazırlar, kaynak sıkıntısı ile karşılaştıklarında bile yaratıcı çözümleri uygulamaya koyarlar.

4. *Personele yöneliklik:* Bu kriter, yerel yönetim personeline, sözde kalmayan gerçek bir yakınlık gerektirir. Başarılı yerel yönetimler, personeline, yetkin ve saygın insanlar olarak davranırlar; personeli, en değerli kaynakları olarak görürler.
5. *Değerler ve ahlâk:* Başarılı yerel yönetimler, açık olarak tanımlanmış bir değerler sistemine ve ahlâk anlayışına sahiptir. Bu değerlerin personel tarafından anlaşılmasını ve benimsenmesini ve bunların, personel arasında bir gurur ve coşku kaynağı olmasını sağlarlar.
6. *Görev anlayışı ve hedefler:* Bu kriter, yerel yönetimin varlık nedenini ortaya koyar. Başarılı yerel yönetimler, görev anlayışlarını ve hedeflerini, değişen kaynaklarına ve hemşehrilerin gereksinim ve taleplerine göre değerlendirirler; görev anlayışlarını, yerel yönetimin hedeflerinin ve yerel topluluğun temeli olarak algırlar; bu çerçevede, hizmetlerin sürekli, etkin ve verimli bir biçimde sunulmasını sağlarlar.
7. *Organizasyon yapısı:* Başarılı yerel yönetimlerde, köhne, bürokratik yapıların olumsuz etkileri en aza indirilmiştir. Bu tür yönetimler, yetki devrini özendiren, merkezden yönlendirmeyi ilkeli bir düzeyde tutan, kurumsal işleyişi karmaşıklaştırmaktan çok kolaylaştıran, basit ve işlevsel bir yapıya sahiptirler.
8. *Siyasal ilişkiler:* Bu kriter, yerel yönetimler açısından özel bir önem taşır. Siyasal ilişkiler, seçilmiş organlarla atanmış kadrolar arasındaki ilişkileri ve çalışma ortamını biçimlendirir, siyasal istikrarın oluşmasını ve korunmasını sağlar. Başarılı yerel yönetimlerde, politika oluşturucular ile her düzeydeki personel arasında olumlu, açık ve saygılı ve karşılıklı desteğe dayalı ilişkiler egemendir.

## BAŞARIYA GÖTÜREN KRİTERLER

Bu bölümde ele alınan sekiz kriterden hiç birisi, diğerlerini dışlamaz. Tersine, bir kubbeyi ya da kemeri oluşturan yapı taşları gibi, birbiriyle bağlantılı ve birbirini destekleyicidir. Diğer bir deyişle, her bir kriter bir yapı taşına benzer. Bu taşlar bir daire biçiminde bir araya getirilmedikçe birbirlerine uymazlar. Personele yöneliklik halka yakınlığı geliştirirken, aksiyona yöneliklik girişimciliği etkiler. Aynı biçimde, değerler sistemi ve ahlâk anlayışı "başarı" kavramının en uç noktalarına kadar yayılırken, organizasyonun etkinliği ancak amaç ve hedeflerin ışığında değerlendirilebilir.



Yukarıda şematik olarak gösterilen daire, başarının kriterlerini göstermek açısından yararlı bir semboldür. Belirli bir zamanda belirli bir kriter, başarı konusundaki çabayı destekliyor olabilir; ancak, kubbenin ya da kemerin diğer taşları olmadan, yapı dağılacaktır. Belirli bir yerel yönetimde, başarılı olmak açısından tüm kriterler aynı önemde ve ağırlıkta değildir. Farklı yerel yönetimlerde belirli kriterler ön plana çıkabilir ya da bir yerel yönetimde, dönem dönem bazı kriterler duruma bağlı olarak önem kazanabilir.

Başarının kriterlerine ilişkin son derece önemli bir nokta olarak, söz konusu kriterlerin hepsinin ortak özelliğine dikkat çekilmesi gerekir: Şöyle ya da böyle, tümü insanla ilgilenir. Temel başarı kavramını destekleyen sekiz kriterden her biri, insani bir boyuta sahiptir.

## 1. AKSİYONA YÖNELİKLİK

Aksiyona yöneliklik, sorunların saptanması ve hızlı ve etkin bir biçimde çözüm bulunması anlamına gelmektedir. Özellikle, bu, kamu sektöründe daha yaygın olarak görülen ve hizmet sunmayı daha da güçleştiren yapısal, siyasal, yasal ve bürokratik engellerin aşılması yeteneğidir. Aksiyona yöneliklik, çevreye duyarlılığı, sorunların saptanmasında erken uyarı sistemi geliştirilmesini, sorunların hızlı bir biçimde saptanmasını ve gereksinimlere cevap verici bir biçimde harekete geçilmesini içerir.

Bir yerel yönetimin aksiyona yönelik olabilmesi için, aşağıdaki adımları atması gerekir.

### Çevreye Duyarlılık

Çevreye duyarlılığın başlıca yöntemleri şunlardır:

- Dolaşarak yönetmek;
- Hemşehrilere yüz yüze hizmet vermek;
- Düzenli personel toplantıları yapmak.

"Dolaşarak yönetme" yöntemi, resmi olmayan bir tarzda bürodan dışarı çıkıp dolaşmayı gerektirir. Bu yöntem, başarılı yönetimlerde genellikle görülen bir özelliktir. Personelini düzenli olarak ziyaret eden ve makamı dışında görüşme olanağı yaratan yöneticiler, büroları dışına çıkmanın yararlarını görmekteyler. Yöneticinin personel arasında dolaşması personelin moralini yükselttiği gibi, yöneticinin de yapılan işleri daha iyi kavramasını sağlar.



Çevreye duyarlılığın bir başka yöntemi, "*hemşehrilere yüz yüze hizmet verme*" yaklaşımıdır. Birçok yerel yönetimde, hemşehrilere ile doğrudan ilişki kurarak hizmet verenler, daha kıdemli ve deneyimsiz personel olmaktadır. Yerel yönetim hiyerarşisi içerisinde giderek yükselen personel, o ölçüde halkla yüz yüze çalışmaktan da uzaklaşmaktadır. Bunun sonucunda, yerel yönetimin belde halkı karşısındaki görüntüsünü, halkla ilişkiler konusunda yeterli birikimi olmayan personel oluşturmaktadır.

Bu sorunun farkında olan yerel yöneticiler, personelin halkla ilişkiler konusunda eğitilmesi ile yetinmeyerek, giderek yaygınlaşan bir uygulama içerisine girmektedirler. Birçok yerel yönetici, belirli günlerde, halkla doğrudan ilişkiye geçmeyi gerektiren bir işte çalışmaktadır. Bu yolla yönetici, hem kendi personelinin teşvik etmekte ve işin nasıl yapılması gerektiği konusunda eğitmekte, hem de kendisini, halktan giderek kopan bir çalışma anlayışına doğru gitmekten korumaktadır. Bu yöntemin bir başka yararı, hemşehrilere sorunları ve talepleri ile sunulan hizmetlerin etkinliği konusunda bilgi sahibi olunmasını sağlayan iki yönlü bir iletişim sisteminin kurulması ve güçlendirilmesidir.

Çevreye duyarlılığın aynı ölçüde önemli bir başka yöntemi, *düzenli personel toplantıları* yapılmasıdır. Kuruluş bünyesinde ve yerel yönetimin faaliyet alanının içinde meydana gelenleri ve yapılanları tartışmak üzere, kilit personel ile düzenli toplantılar yapılmalıdır. Belirli bir gündem maddesi olmasa bile, düzenli personel toplantıları, bir organizasyonda birimlerin ve personelin birbiri ile sürekli ilişkide olmasının ve yakınlaşmasının en etkin yoludur. Yöneticileri, kendi birimlerinin haftalık faaliyetleri konusunda düzenli bilgi vermeye teşvik etmek, birimler arası bilgi alışverişini ve koordinasyonu geliştirir. Bu tür toplantıların iki türlü yararı vardır: personel, bir yandan neler olup bittiği konusunda bilgilenirken, diğer yandan da yerel yönetimin programları, politikaları ve uygulamalarındaki gelişmeleri ve değişiklikleri izlemek fırsatını bulur.

## Sorun Çözme

Aksiyona yöneliklik, sorunlara somut çözümler getirilmesini gerektirir. Başarılı yerel yönetimlerin geliştirdiği sorun çözme yöntemlerinin, şu ortak aşamalardan oluştuğu görülmektedir:

- Ön inceleme ve değerlendirme yapılması;
- Sorunun saptanması ve analizi;
- Uygulamanın planlanması, yöntemin belirlenmesi;
- Görev ve kaynak dağılımının yapılması;
- Uygulamaya geçilmesi;
- Uygulamanın izlenmesi ve denetimi;
- Değerlendirme.

Ortak sorunlara yaratıcı çözümler geliştirmenin en etkin ve geçerli süreçleri, *personel yuvarlakmasa toplantıları* ve "*beyin fırtınası*" gibi, personelin yönetime katılımını ve katkısını arttıran ve personeli, kendi birimlerinde hizmetle ilgili özel sorunları belirleye ve çözümü konusunda inisiyatif almaya özendiren yöntemlerdir. Bu tür toplantılar, bir yandan katılımcılar tarafından yaratıcı çözümler bulunmasını, diğer yandan her gün birlikte çalışan personel arasında daha iyi iletişim kurulmasını sağlar.

Sorun çözmeye yönelik toplantılarda önemli olan, belirli bir durumda neyin olup, neyin olmayacağına karar vermeden önce, çeşitli çözüm önerileri geliştirilmesinin ve tartışılmasının özendirilmesidir. Bu tür bir toplantı yapılırken, katılımcıların, herhangi bir karar alınmadan önce, olabildiğince çok sayıda ve geniş bir yelpazeye yayılan öneriler geliştirmeleri sağlanmalıdır.

Bu yöntemle yapılacak bir toplantı sırasında göz önünde tutulması gereken noktalar şunlardır:

- Hiç kimseye "bu olmaz" denmemelidir!
- Hiç kimseye "bu uygulanamaz" denmemelidir!
- Hiç kimseye "bu denendi" denmemelidir!
- Hiç kimseye "bu harika bir fikir" denmemelidir!

Katılımcılar tarafından bir dizi çözüm önerisi geliştirildikten sonra, yeterince açık olmayan önerilerin gözden geçirilerek ve gerektiğinde yeniden kaleme alınarak açıklığa kavuşturulması ve netleştirilmesi gerekir. Önerilen tüm görüşlerin yazıya dökülmesine ve tüm katılımcılar tarafından derinlemesine tartışılmasına özen gösterilmelidir. Bu noktadan sonra, önerilerin süzgeçten geçirilmesi ve elenmesi yoluna gidilerek, belirli öneriler üzerinde yoğunlaşılması uygun olur.

Başarılı yerel yönetimlerde sorunların çözümünde sıklıkla başvurulan bir yöntem, geniş kapsamlı bir sorunun parçalara ayrılması ve daha küçük bir ölçekte ele alınmasıdır. Sözelimi, genel bir sorun alanında yapılması gereken iyileştirme çalışmalarının tüm yerel yönetim birimlerini kapsayacak biçimde yürütülmesi yerine, sorun yalnızca bir birime ya da bölüme yönelik olarak ele alınmakta ve öngörülen çözümler ve iyileştirme çalışmaları, bu sınırlı alanda denenmektedir. Bu alanda elde edilen başarı, yerel yönetimin geriye kalan birimleri için bir model oluşturmaktadır. Böylelikle, bir yandan iyileştirme çalışmalarının geneldeki başarı şansı artarken, öte yandan da uygulamanın yaygınlaştırılması ve hızlandırılması sağlanmaktadır.

## Değerlendirme ve Gözden Geçirme

Son olarak, aksiyona yönelikliğin bir başka önemli boyutuna, sürekli bir değerlendirme ve düzeltme sürecinin yararına dikkat çekilmesi gerekir.

Aksiyon gerçekleşikten sonra, sonuçların değerlendirilmesi için, sürecin yeniden başlatılması gerekir. Uygulamanın yakından izlenmesi ve sonuçların değerlendirilmesi, yeni aksiyonların yaşama geçirilmesini kolaylaştırır ve süreç geliştikçe aksiyon planında ve uygulamalarda değişiklikler yapılmasına olanak sağlar.

Bu süreç, "uygula, değerlendir, düzelt, yeniden dene" sloganıyla ifade edilebilir. Eğer aksiyonlardan beklenen sonuçlar alınamayacak olursa, başarılı yerel yöneticiler, durumu gözden geçirir, gerekli düzeltici önlemleri alır ve elde edilen deneyimin ışığında, yeniden denerler.

Gözden geçirme ve değerlendirme sürecinin sağlıklı işleyebilmesi için, her düzeydeki yerel yönetim personelinin katkısına ve katılımına açık olması gerekir. Yerel yöneticiler, aksiyonun genel yaklaşımını, uygulamasını ve sonuçlarını değerlendirmek, eleştirmek ve geleceğe yönelik seçenekleri tartışmak üzere, personelin görüş, eleştiri ve önerilerinin alınmasını sağlamalıdır. Bu amaçla, ilgili tüm personelin katılacağı değerlendirme toplantıları düzenlenmeli, ayrıca karşılıklı görüşmeler, raporlama, vb. yöntemlerden de yararlanılmalıdır.

Gözden geçirme ve değerlendirme yoluyla uygulamadan çıkarılan dersler, ileriye yönelik aksiyonlara ışık tutacak ve başarı şansını arttıracaktır.

## AKSIYONA YÖNELİKLİK

Aksiyona yöneliklik, şunlar demektir:

- ✓ Etkinliği arttırmak için bazı kurumsal ve kişisel risklere girmek;
- ✓ Belirlenen sorunların üzerine gitmek;
- ✓ Her konuda haklı olmaya çalışmaktan vazgeçmek;
- ✓ Bürodan dışarı çıkarak, kuruluşun dört bir yanına gitmek, personelin ve halkın içine girmek;
- ✓ Genellikle kabul gören sorun çözme yöntemlerini kullanmak;
- ✓ Görüşleri, önerileri ve olanakları değerlendirmek; her türlü iletişime açık olmak;
- ✓ Yapılan işleri gözlemek, sonuçları değerlendirmek ve gerektiğinde düzeltici önlemleri almak.

Aksiyona yöneliklik, şunlar demek değildir:

- x Halkın yakınmasına ve hizmetlerde aksamalara yol açabilecek gereksiz risklere girmek;
- x Durum değerlendirmesi yapmadan, düşüncesizce harekete geçmek;
- x Belirli bir yönlendirme olmadan ya da denetimsiz bir biçimde birtakım denemelere girişmek;
- x Statükoyu gereğinden fazla korumak.

## 2. HALKA DÖNÜKLÜK

Yerel yönetimin başarısı, büyük ölçüde halkın yerel yönetimin önemine inanmasına, genel yönetim içinde ağırlıklı bir yer alması gerektiğini ve kendi yönetimi olduğunu kavramasına bağlıdır. Yerel yönetim, bu nedenle halkın saygı ve desteğini kazanmalıdır.

Yerel yönetimde belde halkının kendi kentine ve sorunlarına sahip çıkmasının ve etkin bir biçimde yönetime katılmasının sağlanması yaşamsal bir önem taşımaktadır. Bu kapsamda, yerel yönetimde, belde halkı ile çeşitli düzeylerde ve kesintisiz olarak yakın ilişkiler kurulmasını sağlayacak katılımcı ve halka dönük bir yönetim anlayışı geliştirilmelidir.

Halka dönüklük, aynı zamanda, kendisine hizmet sunulan halka değişik biçimlerde yakın olmak ve bunu sürdürmektir. Bu kriter, belde halkının isteklerine duyarlı ve cevap verici olmayı, hemşehrilerin dilek ve şikayetlerini dikkate almayı gerektirir.

Başarılı yerel yöneticiler, hizmet sundukları belde halkı ile yakın ve sürekli bir ilişki içerisinde olmaya özen gösterirler. Hemşehrilerin her konudaki görüş, katkı ve eleştirilerine duyarlıdırlar. Gözlemeye, denetlemeye, dinlemeye, bir araya gelmeye, halkın arasına karışmaya, bilgilendirmeye zaman ayırırlar.

Halka dönüklük, hemşehrilerin talep ve eğilimlerinin yerel yöneticilere aktarılması ve yerel toplulukla yerel yönetim arasında iletişimin sağlanması açısından büyük önem taşır; yerel yönetim ile hemşehriler arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi ve kurumlaştırılmasında ve hemşehrilik bilincinin

güçlendirilmesinde önemli bir rol oynar. Halka dönüklüğün sürekli olması ve yalnızca seçim öncesi gibi özel durumlarda değil, sürekli bir biçimde gerçekleştirilmesi ve kurumlaştırılması gerekir.

Halka dönüklük tek başına gerçekleşmez. Kuruluş içerisinde önemsenen ve hizmette öncelik verilen temel değerlerden birisi olmaktır. Yerel yönetim personeli, seçilmiş ve atanmış yerel yöneticilerin, hemşehrilere, değerli bir konuğu ağırlamanın gerektirdiği gibi davrandığını görmelidir. Hemşehriler ile yüz yüze çalışan personelin eğitilmesi ve yönlendirilmesi, bu kritere bağlılığın lafta kalmamasının sağlanması açısından, büyük önem taşır.



Yerel yönetimin halka dönüklüğünü değerlendirip denetlemek için, yerel yöneticinin herhangi bir birime telefon etmesi ve bir hizmetle ilgili olarak bilgi istemesi yeterlidir. Eğer karşılaştığı davranış biçimi, bir konuya davranılmasının gereklerine uymuyorsa, halka dönüklük konusunda iyileştirme gerektiği kendiliğinden ortaya çıkacaktır!

Halka dönüklük, geniş bir alana yayılmış farklı yöntemleri kapsamakla birlikte, bunlar arasında yerel yöneticiler açısından özel bir önem taşıyanlar, aşağıda ele alınmaktadır.

### **Halkı Dinleme**

Halkı dinlemede en önemli nokta, değişik yöntemler kullanarak halkın görüş ve düşüncelerinin alınmasıdır. Bu kriteri başarıyla hayata geçiren yerel yönetimler, halkın isteklerini öğrenmenin resmi olan ve olmayan yollarını ve yöntemlerini oluşturmuşlardır. Bunlar arasında, belde halkına yönelik *forumlar, mahalle toplantıları, yazışmalar, dilek ve şikayetlerin alınması, kamuoyu yoklamaları ve anketler* sayılabilir.

Bununla birlikte, yöntem ne olursa olsun, halkın, görüşünün dikkate alındığı ve sesinin dinlendiği konusunda yönetime güven duyması sağlanmalıdır.

Birçok yerel yönetici, belde halkını ilgilendiren sorunlar ve projeler ile ilgili olarak, mahalle düzeyinde ya da hemşehri grupları ile belirli aralıklarla ya da gerektiğinde görüşmeler yaparlar. Bu yöntemle elde edilen görüş ve değerlendirmeler, mevcut sorunların giderilmesine yardımcı olmakla kalmayarak, geleceğe yönelik politikaların ve projelerin hazırlanmasına da katkıda bulunur.

Birçok ülkede olduğu gibi, ülkemizde de, halkın görüş ve şikayetlerini dinlemek üzere, belediyelerce çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Çeşitli adlar altında kurulan ve belde halkının doğrudan başvuruda bulunabildiği genel danışma büroları ile daha özel amaçlı, sözgelimi, su ve kanalizasyon idarelerince ya da toplu taşın idarelerince kurulan şikayet büroları, belirli büyüklüğün üzerindeki belediyelerimizin hemen hepsinde görülebilmektedir.

Son yıllarda, ülkemizdeki büyük belediyelerin başını çektiği bir uygulama kapsamında, yalnızca şikayet büroları kanalı ile halkı dinleme uygulamasının ötesine geçilerek, her yıl belediye çalışmaları konusunda hemşehrilerin, meslek kuruluşlarının ve gönüllü kuruluşların görüşlerinin alındığı, ana politikaların tartışıldığı ve değişik hemşehri gruplarının proje düzeyinde katılımının özendirildiği toplantılar düzenlenmektedir.

Halkı dinlemeye yönelik faaliyetlere, düzenli olarak, gerek seçilmiş yerel yöneticilerin ve politika oluşturucuların ve gerekse atanmış yönetici kadroların katılımı büyük önem taşır.



## Halkın Bilgilendirilmesi

Halka dönüklük, bir yönüyle de, yönetimin sunduğu hizmetler konusunda halka bilgi verilmesi ve halkın taleplerinin, görüşlerinin ve önerilerinin saptanması demektir. Başarılı yerel yöneticiler, halkla sıcak ve yakın ilişkiler kurmanın ve halkı bilgilendirmenin, kamu hizmeti görevinin ayrılmaz bir bölümünü oluşturan olumlu, ödüllendirici ve zorunlu bir çalışma olduğuna inanırlar. Başarının değerlendirilmesinde, halkın görüşünü alırlar. Halkın bilgilendirilmesi, hemşehrilerin talep ve eğilimlerinin yerel yöneticilere aktarılması, kısaca yerel toplulukla yerel yönetim arasında iletişimin sağlanması açısından büyük önem taşıyan halkla ilişkileri güçlendirmeye ve halka hizmet etmenin önemini personele anlatmaya özen gösterirler.

Halkın bilgilendirilmesi, kente ait olma duygusunun ve hemşehrilik bilincinin geliştirilmesine yardımcı olur. Bazı yerel yönetimlerin, özellikle ilkökul öğrencileri ile gençlere yönelik olarak başlattığı kent ve çevre bilincini artırıcı kampanyalarda alınan olumlu sonuçlar, dünyadaki birçok yerel yönetimin benzer uygulamalara geçmesini özendirmiştir.

Halkı bilgilendirmenin basit, ancak etkili yollarından birisi, hemen her belediyede bulunmakla birlikte, çoğu kez gereken önemde donatılmayan başvuru ve danışma birimlerinin, hemşehrilere yerel yönetim ile ilişkilerinde yol gösterecek etkin bir yapıya kavuşturulmasıdır. Bilgilendirme açısından belde sakinlerine görsel bilgiler veren yazı ve işaretlerin gözden geçirilmesi ve denetlenmesi, yönetmelik ve duyuruların açık, sade bir dille yazılması da çok önemlidir. Aynı biçimde, halkı bilgilendirmenin bir başka yöntemi olarak, çok sayıda belediye, beldeyi ve kenti tanıtmak ve belediye hizmetlerini anlatmak amacıyla, kent rehberleri hazırlamaya başlamışlardır.

Halkın bilgilendirilmesinin diğer yöntemleri arasında gazeteler, basın bültenleri, radyo ve televizyon programları, vb. bulunmaktadır. Yerel yöneticilerin daha kişisel nitelik taşıyan çabaları ise, halk önüne çıkmayı gerektiren forum, panel, vb. etkinlikleri ve beldedeki meslek kuruluşlarına ve gönüllü kuruluşlara düzenli bilgi verilmesi gibi faaliyetleri kapsar. Başarılı yerel yöneticiler, halkla ilişkiye geçerken ve bilgilendirirken, halkın kendi ayaklarına gelmesini beklemek yerine, halkın içerisine giderler. Mahalle ve semt toplantılarına katılarak halkı bilgilendirmeye özen gösterirler ve halkın hizmet taleplerini ve gereksinimlerini bizzat gözlemek için halkla yakın bir ilişki kurmaya dayalı faaliyetlerde bulunurlar.

Halkın bilgilendirilmesi, tek yönlü olarak işleyen bir süreç değildir. Bilgilendirme, belde halkının yerel yönetim üzerindeki denetimini sağlayacak bir yapıya kavuşturulmalıdır. Bu konudaki en önemli mekanizmalardan biri, Meclis toplantılarının önceden halka duyurulması, toplantı sonrasında da görüşülen konuların ve alınan kararların halkın bilgisine sunulmasıdır. Daha genel bir ifade ile, yerel yönetimin tüm faaliyetlerinin belde halkının bilgisine sunulması ve halkın bu bilgilere ulaşma kanallarının sürekli açık tutulması gerekir.

### **Halkın Katılımını Sağlama**

Demokrasinin gelişmesi ve işleminde yaşamsal bir konuma sahip olan yerel yönetim, halka en yakın yönetim kademesi olarak, hemşehrilerin kendi yaşama koşullarına ilişkin kararların alınmasına katılabilecekleri ve toplumsal gelişmenin hızlandırılması konusunda bilgi ve yeteneklerini seferber edebilecekleri çok önemli toplumsal, yönetsel ve siyasal bir kurumdur. Bu bağlamda, yerel yönetimlerde başarı, büyük ölçüde halkın katılımına bağlıdır.

Katılım, demokrasinin vazgeçilmez bir gereğidir ve bir yaşam biçimidir. Yerel yönetimde demokrasinin geliştirilmesi, yalnızca seçilmiş görevlilerin etkinlikleri artırılarak ve çalışma koşulları elverişli kılınarak sağlanamaz. Halk, seçim dönemleri arasında da, yönetime sürekli olarak katılmalıdır. Bu katılma, hem seçilmiş görevlileri yönlendirme ve denetleme, hem de atanmış görevlilerin oluşturduğu yönetim aygıtının işleyişine katılma ve onu denetleme biçiminde olmalıdır. Bu bağlamda, katılımın yasalarda yer alması, yeterli değildir.

☞ Politika oluşturma sürecinden hizmetlerin yürütülmesine kadar uzanan bir çerçevede, halkın her düzeyde yönetime katılmasını sağlayacak ve kurumlaştıracak somut mekanizmalara işlerlik kazandırılmalıdır.

Özellikle son onyılda bu yana tüm dünyada yerel yönetimlerin, halkın katılımını sağlayıcı ve özendirici yöntemler arayışına girdiği görülmektedir. Siyasal gündemde "temsili demokrasi" olgusunun yerini "katılımcı demokrasi" yaklaşımına bırakması sürecinde yerel yönetimler, giderek daha ağırlıklı bir rol oynamaya başlamışlardır. Bu yöndeki girişimler, yerel yönetim ile halk arasında yakınlaşmayı sağlamak, yönetime doğrudan katılma ve denetim olanaklarını arttırmak, yerel yönetime temel dayanak noktaları oluşturmak, halkla yüz yüze ilişkileri, bilgi alışverişini, danışma mekanizmalarını ve genel olarak yerel demokrasi ve hizmet etkinliğini geliştirmek amacıyla yerel yönetimde yeni ve işlevsel bir yapı arayışında yoğunlaşmaktadır.

Halkın katılımını sağlamak konusunda geniş bir yelpazeye yayılan çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Sözelimi, yerel topluluğu yakından ilgilendiren yerel yönetim karar organlarının aldığı belirli kararlar (sınır değişikliği, nazım planlar, vb.) için halk oylaması yapılarak belde halkının görüşünün

alınması yoluna gidilebilir. Yerel seçmenlerin belirli bir çoğunluğu yerel kurallar oluşturmak, düzenlemeler getirmek ve yerel yönetim karar organlarının gündemine madde ekleyebilmek amacı ile girişimde bulunabilir. Mevcut seçmenlerin çoğunluğunun oyunu alabilen bu tür girişimler yolu ile hemşehirlere, kendi inisiyatifleri ile doğrudan kural koyma olanağı tanınabilir. İstenmeyen, başarısız bulunan seçilmiş bir yöneticinin, seçim süresi dolmadan, yerel seçmenlerin belirli bir çoğunluğunun girişimi ile görevine son verilmesi yetkisi yerel topluluk üyelerine sağlanabilir.

Bunların yanısıra, birçok yerel yönetim, plan ve proje düzeyindeki katılımı özendirici uygulamalarda bulunmaktadır. Sözgelimi, bazı yerel yönetimler, kentsel planlamanın gerektirdiği arazi kullanımı, bölgeleme (konut, sanayi, vb.), altyapı, ulaşım, çevre, belde esenliği gibi konularda mahalle düzeyinde katılımı sağlayıcı yöntemler geliştirmişlerdir. Aynı biçimde, yerel kuruluşların yerel hizmetleri doğrudan yürütme ya da katılma amacıyla geliştirdikleri projeler desteklenmekte, pilot uygulamalarda denenmekte ve yaygınlaştırılmaya çalışılmaktadır.

Son yıllarda bu alanda atılan olumlu adımlar ve kazanılan deneyimin açıkça gösterdiği gibi, daha iyi yönetim ve başarı, ancak belde halkının kendi kentine ve sorunlarına sahip çıkmasının ve etkin bir biçimde yönetime katılmasının sağlanması ile mümkündür. Halka dönüklük, belde halkının yerel yönetim üzerindeki denetimini sağlayacak bir yapıya kavuşturulmalıdır. Yerel yönetimin tüm faaliyetlerinin belde halkının bilgisine ve katılımına açık olması ve bu kanallara işlerlik kazandırılması gerekir.

## HALKA DÖNÜKLÜK

Halka dönüklük, şunlar demektir:

- ✓ Halkın saygı ve desteğini kazanmak;
- ✓ Hemşehrilere karşı anlayışlı, sabırlı ve saygılı davranmak, taleplerine cevap verici olmak;
- ✓ Halkın, kendi kentine ve sorunlarına sahip çıkmasını özendirmek;
- ✓ Halkın yönetime katılımını ve denetimini sağlayacak mekanizmaları geliştirmek;
- ✓ Önemli konular, projeler ve uygulamalar konusunda belde halkını bilgilendirmek ve görüşünü almak;
- ✓ Personeli, halka dönüklük konusunda eğitmek.

Halka dönüklük, şunlar demek değildir:

- x Bireysel, birbiri ile bağlantısız istek ve şikayetlerin rolünü abartmak;
- x Halkın yönetime katılımını ve denetimini "göstermelik" düzeyde tutmak;
- x Yönetimin, özel çıkar gruplarına ya da bireysel çıkarlara göre biçimlenmesine göz yummak;
- x Halka dönüklüğü, geleneksel halkla ilişkiler programı çerçevesi ile sınırlı tutmak.

### 3. YARATICILIK VE GİRİŞİMCİLİK

Yerel yöneticilerin, sorunları çözmeye yönelik, yeni fikirleri ve yöntemleri özendirici bir çalışma ortamı yaratmaları gerekir. Kaynaklardaki azalma, yeni programların yaşama geçirilmesini zorlaştırmakta olduğundan, yerel yönetimlerde yaratıcılık ve girişimcilik gereksinimi ve olanağı, şimdiye kadar görülmedik bir biçimde artmış bulunmaktadır. Birçok yerel yönetici, azalan kaynaklarına karşın, yaratıcı çözümler bulma başarısını göstermiştir.

Yaratıcılığı ve girişimciliği öne çıkaran yerel yöneticiler, personeli yeni fikirler oluşturmaya ve yeni atılımlar yapmaya özendirirler. Başarılı yerel yönetimler, yaratıcılığı ve girişimciliği ödüllendirirler; personelin yeni fikir ve önerilerini teşvik ederler. "Yeni bir fikri öldürmeyiniz" yaklaşımına sıkıca sarılırlar. Yeni fikirler oluşturma ve yeni atılımlar yapmaya elverişli bir çalışma ortamı oluştururlar. Yaratıcı çözümlerin yaşama geçirilmesine olanak sağlarlar. Personelin yenilikçi projelerini desteklemek amacıyla, bütçelerinde kaynak ayırırlar.

Başarılı yerel yönetimler, yaratıcılığı ve girişimciliği yalnızca kendi personeli ile sınırlı görmezler. Yerel topluluk gruplarının ve bireylerin bilgi ve becerilerini seferber etmesi için elverişli ortam ve olanak yaratırlar. Yerel hizmetlerin üretilmesinde, yerel topluluğu geliştirmeyi, toplu tüketimi özendirmeyi, yenilikçi ve yaratıcı projeler üretmeyi amaçlarlar. Yerel topluluklarca geliştirilen uygulanabilir nitelikteki projelere ve girişimlere kaynak sağlarlar. Kentsel hizmetlerin sunulması konusundaki alışlagelmiş yaklaşımların yeniden gözden geçirilmesini ve mevcut hizmet sunma kapasitesinin geliştirilmesini hedeflerler.

Genelde, yaratıcı ve girişimci yerel yönetimlerin başlıca ortak özellikleri olarak şunlar gösterilmektedir:

- Amaç ve hedeflere yöneliktirler; bunların gerçekleştirilmesinde aracı olan görevlerin, amaç ve hedeflerin önüne geçmesine izin vermezler;
- Esnekler; değişen koşullara ve gereksinimlere göre gerekli değişiklikleri hızla gerçekleştirirler;
- Var olanla yetinmezler, var olabilecekleri gerçekleştirmeye çalışırlar;
- Kısa dönemli hedeflerle sınırlı kalmazlar; geleceğe yöneliktirler;
- Girişimci gözükme ve risk almış olmak için akıldışı projeleri gerçekleştirmeye kalkışmazlar; hesaplanmış ve değerlendirilmiş yapılmış risklere girerler;
- Girişimlerinde, kurumsal kaynakların geliştirilmesine ve en etkin ve verimli bir biçimde kullanılmasına özen gösterirler;
- Yerel hizmetlerin sunulmasında desantralizasyonu ve yerel girişimleri özendirerek biçimde, farklı hizmet sunma yöntemlerinin değerlendirilmesini sağlarlar;
- Sahiplenme duygusu taşırlar; bürokratik bir yaklaşımla değil, yerel yönetime sahip çıkan bir sorumluluk anlayışı ile yönetirler.

Bu genel çerçevede, yerel yönetimlerde yaratıcılık ve girişimcilik kriterine ilişkin bazı konuların ele alınması gerekmektedir.

## Yaratıcılığa ve Girişimciliğe Elverişli Çevre

Yerel yönetimde yaratıcılığa ve girişimciliğe elverişli çevre, şu özelliklere sahiptir:

- Personelin her zaman yapıcı eleştirilerini ve yeni görüşlerini ortaya getirebildiği, tehdit oluşturmayan, dostça bir çalışma ortamı;
- Yerel yönetimin her noktasından ve her kademesinden görüş akışını özendiren ve tüm görüşlerle ilgili tepkilerin göz önüne alınmasına ve değerlendirilmesine olanak sağlayan açık iletişim kanalları;
- Yerel yönetimde yaratıcılığa ve yeniliğe yönelik bir potansiyel bulunduğu inanan, yeni görüşleri özendiren ve çabayı ödüllendiren yöneticiler;
- Yerel topluluğun, bireyin ve birey gruplarının inisiyatiflerini destekleyici ve yaşama geçirici bir yerel yönetim anlayışı;
- Yaratıcılığa ve yenilikçiliğe elverişli bir fiziksel çevre, yeni görüşlerin oluşturulmasına ve geliştirilmesine elverişli destek hizmetler ve yenilikleri yaşama geçirecek kaynaklar.

Yaratıcılık ve girişimcilik kriteri, riske girmeyi özendirir, yeni fikirleri destekler ve personel arasındaki resmi olmayan iletişimi ve ilişki kanallarını besler. Belde halkının, yerel hizmetleri doğrudan yürütme ya da yürütülmesine katılma girişimlerini, yaratıcı ve yenilikçi projeleri, birey gruplarının kendi kent yaşamlarını örgütleme yönündeki deneysel girişimlerini destekleyerek, yerel yönetim ile halk arasında yakınlaşmayı sağlar ve katılım olanaklarını artırır.



## Hizmet Üretiminde Yenilikçi ve Girişimci Yaklaşımlar

İlke olarak, yerel yönetim, kendi sınırları içerisinde yaşayan bireylerin, birey gruplarının ve topluluğun ortak gereksinimlerinin karşılanmasına, ekonomik ve kültürel zenginliğine ve refahına ilişkin alan içinde bir başka yönetimin tekeline bırakılmamış ya da yerel yönetimin yetki alanının özellikle dışında tutulmamış her konuda karar alma konusunda *genel yetkiye* sahip olmalıdır. Bu çerçevede, yerel yönetimin karar ve hizmet alanlarının tek tek sayılması gerekmez.

Yasal sınırlar içinde yerel yönetimin hizmeti üstlenmesi, üretmesi, dağıtması, kendi yetkisi içindedir. Ancak, hizmetin üretilmesi ve dağıtılmasının tümüyle yerel yönetimce gerçekleştirilmesi gerekmez. Önemli olan, bu sorumluluğun yerel yönetime ait olmasıdır. Bu çerçevede, yerel yönetimler, hizmetlerin doğrudan kendilerince sağlanması ya da ihalesi, imtiyazlar, şirketler, birlikler, gönüllü kişi ve kuruluşlar, vb. gibi alternatif yöntemlerle gördürülmesi konusunda geniş bir seçenek yelpazesine sahiptirler. Hangi yöntemle sunulursa sunulsun, hizmetlerin temel sorumluluğunun yerel yönetimde olması, bu konudaki yönetim kapasitesinin geliştirilmesini ve güçlendirilmesini zorunlu kılmaktadır.

Yerel yönetimin, farklı hizmet sunma yöntemlerinin değerlendirilmesi ve kıyaslanması aşamasında, kentsel hizmetlerin sunulmasında desantralizasyonu özendirecek mekanizmalar geliştirmesi gerekir. Bu açıdan, yerel girişimlerin desteklenmesi ve belde halkının potansiyelinden yararlanması, yerel yönetimin yetkilerinin, yerel topluluğa en yakın yönetim kademesinde kullanılması ilkesinin yaşama geçirilmesinde çok önemli bir rol oynar.

Yerel hizmetlerin üretiminde yenilikçi ve girişimci bir yaklaşımı benimseyen bazı yerel yönetimlerin uygulamaları, hizmet maliyetlerinin tüketicilerden geri alınması ilkesinin

ötesine geçerek, kâr amacıyla riske girilmesini içeren bir nitelik kazanmıştır. Buna karşılık, bazı yerel yöneticiler, bu tür girişimlerden kaçınmakta, çünkü, kâr amacına dönük girişimciliğin, yönetimin geleneksel rolü olan hizmet sağlama görevinin kapsamı dışında kaldığına inanmaktadırlar.

Bu farklı görüşlere ilişkin tartışmalar, Elkitabı'nın kapsamı dışında kalmaktadır. Bununla birlikte, hizmetlerin etkin, verimli, halka dönük ve hakkaniyete uygun bir biçimde sağlanmasının sorumluluğunu taşıyan yerel yönetimin yararlandığı "çapraz-sübvansiyon" gibi yöntemler, bu tartışmaya taraf olan görüşlerin bağdaşmaz olmadığını ve konunun daha geniş bir açıdan ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Yaratıcılık ve girişimcilik kriteri, yalnızca mali risk altına girmeye ağırlık vermez. Bu kriterde özellikle görüşlere ilişkin girişimcilik ön plandadır. Bu nedenle, yeni görüşlere kucak açan, yeni uygulamalar deneyen ve sürekli bir değerlendirme ve düzeltme sürecini özendiren kuruluşlara ve yöneticilere gereksinim vardır.

## YARATICILIK VE GIRISIMCILIK

Yaratıcılık ve girişimcilik, şunlar demektir:

- ✓ Yeni görüş ve düşüncelere açık olmak;
- ✓ Kuruluşta çalışanlara, yeni görüş ve düşünceler için bir kaynak olarak bakmak;
- ✓ Yerel topluluk gruplarının ve bireylerin bilgi ve becerilerini seferber etmesi için elverişli ortam ve olanak yaratmak;
- ✓ Yeni görüş ve düşünceler geliştirilmesini desteklemek ve teşvik etmek;
- ✓ Yeni düşünce ve projelerin geliştirilmesi ve uygulanması için kaynak ayırmak;
- ✓ Yerel yönetimin karşı karşıya bulunduğu mali zorluklara karşı, risk alma ve yaratıcılığın önemini gündemde tutmak.

Yaratıcılık ve girişimcilik, şunlar demek değildir:

- X Kamu fonları ile gereksiz risklere girmek;
- X Amaçsız ve denetimsiz bir biçimde denemelere ve pilot uygulamalara girişmek;
- X Girişimciliği yalnızca mali yönüyle ele almak ve "para kazanma"ya indirgemek.

## 4. PERSONELE YÖNELİKLİK

Bu kriter, personele öncelikle saygın insanlar olarak davranılmasını gerektirir. Başarılı yerel yöneticiler, personele değer verir ve saygı gösterir, personelin görüş ve önerilerini dikkate alır, halka hizmette personelin önemini ön plana çıkarırlar. Bu tür yöneticiler, katılımcı ve karşılıklı görüş alışverişine dayalı bir yönetim tarzını benimserler. Başarıyı takdir eder ve ödüllendirirler. Personeli mali bir külfet olarak değil, değerli bir kaynak olarak görürler.

Personele yöneliklik, her biri çeşitli yöntemleri içeren aşağıdaki yollardan gerçekleşebilir:

- ☞ Personele düzenli olarak bilgi sağlanması;
- ☞ Personelin, sorunları çözen ve kuruluşun etkinliğini arttıran bir kaynak olarak görülmesi;
- ☞ Her düzeydeki personele yönelik çeşitli türden eğitim faaliyetinin planlanması, yürütülmesi ve izlenmesi;
- ☞ Tüm personelin başarı düzeyinin izlenmesini ve değerlendirilmesini sağlamakla kalmayıp, başarı düzeyleri konusunda personelin bilgilendirilmesini de kapsayan bir sistemin kurulması;
- ☞ Personele, başarılarından dolayı paradan başka ödüller verilmesi.

Yerel yönetimler, başarılı bir personel politikası geliştirebilmek için, yukarıda sözü edilen alanlarda personele yönelik faaliyetlerde bulunmalıdırlar.

## Personelin Bilgilendirilmesi

Çoğu yönetici, personeli yeterince bilgilendirdiğine inanır. Personelin çoğu ise bu kanıda değildir. Yerel yönetim personeli arasında, "Olup bitenden haberimiz olmuyor", "Yapılacaklardan haberimiz yok," ya da "Bizlere bilgi iletilmiyor" türünden yakınmalara sık sık rastlanmaktadır. Yönetim ve personel arasındaki bu görüş ve anlayış farklılıklarının değişik nedenleri vardır:

- Yöneticilerin her düzeydeki personeli gerektiği ölçüde bilgilendirecek yeterli zamanları yoktur;
- Yöneticiler, personelin, kendisine gerekli olan bilgilerden fazlasını bildiği ya da daha çok bilgi edinmesine gerek olmadığı kanısındadırlar;
- Yöneticiler, personelin, daha çok bilgi edinmek yönünde isteksiz olduğu kanısındadırlar;
- Kurum-içi resmi ya da resmi olmayan iletişim kanallarından bilgi akışı, sanıldığı kadar hızlı ve etkin bir biçimde gerçekleşmemektedir.

Başarılı yerel yöneticiler, her düzeydeki personelin bilgi yetersizliğiyle ilgilenir ve bu sorunu çözmek için çaba harcarlar. İşe alındığı andan başlayarak personele, yerel yönetimin amaç ve hedefleri, politikaları ve programları ile kendi görev ve sorumlulukları konusunda bilgi verirler. Personelin hangi konularda bilgiye gereksinimi olduğunu saptamaya ve kuruluşun iletişim sistemlerinin etkinliğini arttırmaya yönelik çalışmalar yaparlar. Personeli bilgilendirmek için, karşılıklı konuşmalar, bültenler, ilan tahtaları ve diğer görsel malzemeler, kısa notlar ve resmi olmayan toplantılar gibi değişik araç ve yöntemler kullanırlar. Başarılı yerel yöneticiler, yeterli ölçüde bilgilendirilen personelin, işini daha etkin bir biçimde yürüteceğine ve kuruma daha yararlı olacağına inanırlar.

## İnsan Kaynağının Geliştirilmesi

Yerel yönetimin başarısı, insan unsuruna bağlıdır. Bu açıdan personel, yerel yönetimin en önemli kaynağını oluşturur. İnsan kaynağının geliştirilmesinin yaşamsal bir önem taşıdığı bilincinde olan yerel yöneticiler, personeline uzman kadro gözüyle bakar ve bu kaynağı en iyi biçimde kullanmaya özen gösterir.

Bununla birlikte, genelde bu önemli kaynaktan yeterince ya da gereğince yararlanıldığı söylenemez. Yerel yönetim personeli arasında sıklıkla rastlanan "Yönetim bizleri dinlemiyor" ya da "Yöneticiler her konuda yalnızca kendilerinin bilgi sahibi olduğunu sanıyor" türünden yakınmalar, bu değerli insan kaynağının gözardı edilmekte olduğunu göstermektedir.

Bu konudaki sınırlamalara rağmen, personelin verimliliğini arttırmaya ve kuruluş içerisindeki önemini ön plana çıkarmaya yönelik programlar, eskisinden daha sık ve yoğun bir biçimde uygulanmaktadır. Dünyanın her yanında yerel yöneticiler, personele yönelik faaliyetler konusunda giderek daha duyarlı bir yaklaşım sergilemektedirler.

Personele yönelik bu ilginin artışı değişik nedenlerden kaynaklanmakla birlikte, bunun en önemli nedenlerinden birisi, çoğu yerel yönetimin son yıllarda mali ve insangücü kaynaklarında kısıntılarla karşılaşmış olmasıdır. Bu kısıntılar, yerel yönetimlerin, hizmet programlarını daha az mali kaynak ayırarak ve daha az sayıda personel ile yürütmesi anlamına gelmektedir. Bu durumda, yerel yöneticiler, mevcut personelden daha iyi yararlanmanın ve insangücünün, sayısını olmasa bile, kapasitesini geliştirmenin yollarını aramaktadırlar. Bu ise, insan kaynağını geliştirmeye yönelik kapsamlı bir yaklaşım ve program çerçevesinde personelin eğitilmesini, ödüllendirilmesini ve personel ile iletişim kanallarının geliştirilmesini gerektirmektedir.

## Personel Eğitimi

Yerel yönetim personelinin genel olarak bilgilendirilmesi, hizmet etkinliğinin artırılması ve verimliliğin sağlanması için yeterli değildir. Yerel yönetimde insan gücü kaynağının geliştirilmesinin en önemli mekanizmalarının başında, personel eğitimi gelmektedir. Eğitim, personele, hizmetlerin gerektirdiği bilgi ve becerileri kazandırmakla kalmayarak, kendisini geliştirme ve kurum içerisinde daha iyi bir konuma yükselme olanakları da sağlar.

Değişik ülkelerde personele yönelik olarak hazırlanan eğitim programları, yerel yönetimlerce, yerel yönetimlerin kurduğu birliklerce ya da bu alanda çalışan uzman kuruluşlarca uygulanmaktadır. Yerel yönetim personeline yönelik mesleki eğitim kurum ve kuruluşlarının azlığı, birçok ülkede olduğu gibi, ülkemizde de bu alanda önemli bir boşluk yaratmaktadır. Bununla birlikte, yerel yönetim personelinin eğitimi konusunda dünyada çok çeşitli modeller geliştirilmiş, şehircilik ve belediyeciliğin değişik alanlarında çok zengin eğitim malzemeleri hazırlanmıştır.

Başarılı yerel yönetimler, personelin eğitimine büyük önem ve öncelik verirler. Tasarruf sağlamak gerekçesiyle eğitim programlarını bir yana bırakmazlar; tersine, eğitimin gerektirdiği mali kaynakların sağlanmasına özen gösterirler. İnsan gücü planlaması kapsamında personelin eğitim gereksinimini saptarlar; yerel yönetimin her alanında ve her düzeyde eğitim programları geliştirirler. Bu programların, gerek seçilmiş ve gerekse atanmış görevlilere yönelik olmasını ve en alt kademelerdeki görevliden en tepedeki yetkililere kadar uzanan geniş bir kesimi kapsamalarını sağlarlar. Kısa dönemli eğitim programlarını, uzun dönemli bir eğitim planı çerçevesinde hazırlarlar; eğitim çalışmalarının sürekliliğini sağlarlar ve eğitim çalışmalarını değerlendirir ve gözden geçirirler.

## Performans Değerlendirmesi

Personele dönüklük, yönetimin personel karşısında gevşek ve kararsız bir tutum içerisine girmesi anlamına gelmez. Tersine, disiplinli ve insancıl bir yönetim anlayışı söz konusudur. Böyle bir yaklaşım sonucunda personel, kendisinden bekleneni bilir, kendi çalışması ile ilgili değerlendirmelerden sürekli ve düzenli olarak haberdar olur ve kuruluş içerisindeki işlevini daha iyi değerlendirebilir. Bunu gerçekleştirmek için, başarılı yerel yönetimler, personelin performansını izlemeye ve değerlendirmeye yönelik sistemler geliştirirler.

Başarılı performans izleme ve değerlendirme sistemleri, genellikle şu özellikleri taşırlar:

- İki yönlü iletişimi zendirirler;
- Personele yapıcı bir yönetim anlayışıyla yaklaşırlar; yardım etmeyi ve başarıyı arttırmayı amaçlarlar;
- Bu sistemler, en üst yönetim kademesi tarafından desteklenir ve kurumlaştırılırlar.

Performans değerlendirmesi, kimin, hangi görevleri yapabileceğini ortaya koymakla kalmaz, bu görevlerin ne kadar iyi yapılabildiğinin de belirlenmesinde yardımcı olur. Böylelikle, bir yandan mevcut personelin verimi ölçülürken, öte yandan da bu verimliliğin arttırılmasına yönelik eğitim ve geliştirme gereksinimleri belirlenmiş olur.

Yerel yönetimde insangücü planlamasının temel dayanaklarından birisini oluşturan performans değerlendirmesi, mevcut ve geleceğe dönük insangücü gereksiniminin belirlenmesinde önemli bir rol oynar; personel açığının ne ölçüde mevcut personelin verimliliğinin arttırılması yoluyla karşılanabileceği ve ne ölçüde yeni personel gerektiği konusundaki kurumsal politikaları yönlendirir.



## Ödüllendirme

Son olarak, başarılı yerel yönetimler, bir dizi değişik ödüllendirme programı uygulayarak, personelin kuruluş için ne kadar önemli olduğunu gösterirler. Bunlar arasında, plaket, rozet gibi kurum kimliğini taşıyan başarı ödülleri, personel dosyasına konmak üzere verilen resmi bir teşekkür ya da tavsiye mektubu, kravat, takı, kahve takımı gibi değer verildiğini gösteren kişisel hediyeler, yemekli davet, piknik gibi sosyal toplantılar, terfiler ve rotasyon programları sayılabilir.

Ödüllendirme, geniş bir alanda uygulanabilir; kişilere yönelik olduğu gibi, birimleri de kapsayabilir. Önemli olan, ödüllendirmeye konu olan kişi ya da birimlerin başarıları vurgulanırken, diğer personel ya da birimlerin dışlanmamasına ve gücendirilmemesine özen gösterilmesi, ödüllendirme yönteminin, bir teşvik aracı olarak kullanılmasıdır.

Ödüllendirmeye yönelik özel etkinliklerin iki ortak özelliği vardır: personelin katkılarını vurgulamaya yönelik samimi ve anlamlı mesajlar verirler ve çalışanların motivasyonuna katkıda bulunurlar.

Ne var ki, birçok ülkede olduğu gibi, ülkemizde de yerel yönetimler, ödüllendirme programlarının uygulanmasında çeşitli engellerle karşılaşmaktadırlar. Bu engeller arasında geleneksel yönetim anlayışları, bürokratik değerler, personel yasalarındaki kısıtlayıcı hükümler, kaynak yetersizliği ve personel konularındaki genel olumsuz tutum sayılabilir. Bu engellere karşın, yerel yönetimlerde personelin verimliliğini arttırmaya ve katkılarını vurgulamaya yönelik ödüllendirme yöntemlerinin giderek daha yoğun bir biçimde kullanıldığı görülmektedir.

## PERSONELE YÖNELİKLİK

Personele yöneliklik, şunlar demektir:

- ✓ Personeli, kuruluşun en önemli kaynağı olarak görmek;
- ✓ Personelin çalışmasına değer vermek ve yönetime katılmasına olanak tanımak;
- ✓ Her kademedeki personel ile sürekli ve karşılıklı ilişki içerisinde olmak;
- ✓ Personel ile dikey (yukardan aşağı ve aşağıdan yukarı) ve yatay iletişim kurmak;
- ✓ Personeli gözetmek, çalışmalarını ve sorunlarıyla yakından ilgilenmek;
- ✓ Personele düzenli olarak bilgi sağlamak;
- ✓ Personelin bilgi, beceri ve yeteneklerinin daha iyi değerlendirilmesini sağlamak;
- ✓ İşi, personel açısından daha doyurucu kılmak.

Personele yöneliklik, şunlar demek değildir:

- x "Yufka yürekli" olmak;
- x Kuruluşun tüm yönetim sorumluluğunu personele bırakmak;
- x Yalnızca yukarıdan aşağıya doğru iletişim kurmak.

## 5. DEĞERLER VE AHLAK

Değerler ve ahlâk, ideal özellikler taşıyan, insanların yüceltiği, uğruna mücadele ettiği, yaşamlarını ve tercihlerini yönlendirdiği inanç ve ilkeler sistemini niteler. İnsanlar, mutluluk, özgürlük, barış ve dostluk gibi değerlere sıkıca sarılırlar. İnsanlar gibi, topluluklar ve kuruluşlar da faaliyetlerini yönlendiren değerlere sahiptirler. Yerel topluluk düzeyinde değerler ve ahlâk, topluluğun özelliğini ve topluluğu temsil eden kuruluşların görev anlayışlarını belirler. Yerel topluluk değerleri arasında can ve mal güvenliği, sağlıklı ve yaşanılır bir çevre, nitelikli kentsel hizmetler, tarihi, kültürel ve doğal mirasın korunması gibi ilkeler yer almaktadır.

Bu genel çerçevede, yerel yönetimin, demokratik, etkin, verimli, halka dönük, personele yönelik, katılımcı ve şeffaf bir yönetimin gereği olan ahlâki değerler ve dürüstlük ilkelere bağlı kalması, gerek kurumsal saygınlık ve gerekse hizmete dönüklük açısından yaşamsal bir önem taşır. Yerel yönetim düzeyinde kurumsal ve ahlâki değerler, temel amaç ve hedeflerin belirlenmesine yardımcı olur ve bu hedeflere nasıl ulaşılacağı konusunda yol gösterir.

Yerel yönetim ahlâkı, bireylerle sınırlı olmadığı gibi, yalnızca bir vicdan sorunu da değildir. Kurumsal düzeyde, yönetimler-arası ve yönetimler-içi ahlâk anlayışı da belirleyici bir rol oynamaktadır. Günümüzde, yerel yönetimler ile merkezi yönetim arasında siyasi ahlâk sorunları ön plana çıkmakta, bu sorunlar, özellikle, yerel ve merkezi düzeyde siyasal parti farklılaşması söz konusu olduğunda, sonuçları belde halkının omuzlarına yüklenecek biçimde, keskinleşmektedir.

## Kurumsal ve Ahlâki Değerlerin Yerleşmesi

Değerler ve ahlâk, yerel yönetimin ve yerel topluluğun ortak kültürünün temelini oluşturur. Bununla birlikte, değerlere sahip olmak yetmez. Bu değerlerin, yerel yönetimin tüm personeline dolaysız ve açık bir biçimde iletilmesi gerekir. Yerel yönetimin hizmet anlayışının özünü oluşturan kurumsal ve ahlâki değerler, tüm personel için ortak bir yön duygusu ve günlük davranışlar açısından yönlendirici ilkeler sağlar.



Yerel yönetimde başarının önkoşulu, gerek seçilmiş ve gerekse atanmış tüm çalışanların, yerel yönetimin temel kurumsal ve ahlâki değerlerini kavraması, benimsemesi ve bu değerlere göre davranmasıdır!

Yerel yönetimin, kurumsal ve ahlâki değerlerini çalışanlara iletebileceği resmi kanallardan birisi, personel yönlendirme programlarıdır. Personel, değerler sistemiyle tanışınca, yerel yönetimle de tanışmış olur. Bu değerler, personelin günlük çalışmasının önemli bir parçasını oluşturacaktır. Başarılı yerel yönetimler, dayandıkları temel değerleri açıklamak, iletmek ve pekiştirmek için, kitle iletişim araçlarından da yararlanırlar.

Kurumsal ve ahlâki değerlerin yerleşmesinde en önemli rol, üst yönetim kademesindedir. Değerlerin belirlenip pekiştirilmesinden, iletilmesinden ve bu değerlerin gerektiği kadar vurgulanmasından yönetim sorumludur. Üst düzey yöneticiler, kuruluşa heyecan verme ve personeli motive etme olanağına sahiptirler. Kararların ve yapılan işlerin temel değerlerce yönlendirilmemesi durumunda personel, başlıca esin kaynağından yoksun kalacaktır.

Yakın zamana kadar, yerel yönetimlerin değerleri belirleme ve personele benimsetme çabalarının, kurumsal bir tabana oturtulmasında güçlük çekilmiştir. Değerlerle ilgili kararlar,

genellikle, belirli seçenekleri ve öncelikleri içeren planlama ve bütçeleme gibi çalışmaların içerisinde, örtülü bir biçimde ele alınmıştır.

Günümüzde açıkça tanımlanmış değerlere duyulan gereksinimin ön plana çıkması ile birlikte, birçok yerel yönetim, temel kurumsal ve ahlâki değerlerini belirlemeye ve çalışanlara iletmeye yönelik yöntemler geliştirmeye başlamıştır. Sözelimi, stratejik planlama, genellikle, yerel yönetim için bir gelecek tasarımı oluşturulmasını gerektirmektedir. Bu teknik sayesinde, istekler, arzular ve ulaşılabilecek sonuçlar açısından kurumsal geleceğin tanımlanması mümkün olmaktadır.

Geleceği tanımlamakta kullanılan kavramlar genellikle değerlerle yüklüdür. Bu nedenle, bu tür tekniklerle yerel yönetimin geleceği üzerinde karar oluşturulması, bugüne ilişkin değerlerin ifade edilmesi demektir. Birçok yerel yönetim, geleceğe yönelik bir tasarım oluşturulmasına katılımı sağlamak üzere hemşehri topluluklarının, yerel sivil kuruluşların ve seçimle gelen politika oluşturucuların katkılarını sağlamaya çalışmaktadır.

Yerel yönetimin temel kurumsal ve ahlâki değerleri belirlenip resmi ve resmi olmayan iletişim kanallarına sokulduktan sonra, bu değerlerin kurum içinde alınacak kararlara rehberlik etmesi gerekmektedir. Kararların değerlerle tutarlı olmasını sağlamanın bir yolu, yerel yönetimin değerleriyle bağlantılı uygulama hedefleri saptanmasıdır. Üst ve orta kademe yöneticiler, temel değerlere dayanan hedefleri birlikte belirleyebilirler ve bu değerleri pekiştiren hedeflerin gerçekleştirilmesindeki sorumluluğu paylaşabilirler. Aynı biçimde, yöneticiler, neyin yapılacağı, ne kadar zamanda yapılacağı ve kimler tarafından yapılacağı noktalarını belirleyen aksiyon planları geliştirebilirler. Yönetimin hazırladığı aksiyon planları, kararların değerlerden kaynaklanmasını sağlamak için, yerel yönetimin temel değerleriyle sıkı bir ilişki içinde bulunmalıdır.

## Bir Yerel Yönetim "Ahlâk Şartı" Belgesi Geliştirilmesi

Başarılı liderlik, kamusal değerlere ve ahlâk ilkelerine, dürüstlüğe, nitelikli hizmet sunma amacına bağlılığı gerektirir. Bu değerlerin savunulması, yaşama geçirilmesi, personel arasında açıkça gösterilmesi, personel için gurur ve teşvik kaynağı olur. Bu bağlamda, başarılı yerel yöneticiler, ahlâki konularda bilinçlendirme ve eğitim sağlanması ve ahlâki değerleri kurallaştırma ve kurumlaştırma yönünde çaba harcarlar, bu yöndeki çalışmalarını yazılı belgelere dönüştürürler.



Yerel yönetimde, gerek seçilmiş ve gerekse atanmış tüm görevlilerin, yerel yönetsel ahlâk değerlerini geliştirmek ve kurumlaşmasını sağlamak amacıyla, temel kurumsal değerleri, ilkeleri ve politikaları içeren bir "Ahlâk Şartı" belgesi hazırlanmalıdır!

Temel değerlerin ve ahlâk ilkelerinin bu biçimde yazılı olarak belirlenmesi, yönetici kadronun belirli bir değerler sistemini çalışanlara zorla kabul ettirme girişimi olarak görülmemelidir. Aksine, yerel yönetimde yazılı bir "Ahlâk Şartı" belgesinin geliştirilmesi ve benimsenmesi, yerel kamu hizmetlerinin önemini ve bütünlüğünü vurgular. Bu tür kurallar, yerel yönetimin temel değerlerini ortaya koyar ve personelin çalışma şevkini güçlendirir.

Bu tür bir belgenin hazırlanması, son derece önemli olmakla birlikte, yeterli değildir. Bunun bilincinde olan yerel yönetimler, "Ahlâk Şartı" belgesine uyulmasını sağlamak ve denetlemek için, kendi alanlarında başarılı, tarafsız ve bağımsız kişilerin ve seçilmiş yöneticilerin üyeliğinde bir yerel yönetim "Ahlâk Kurulu" oluştururlar. Kurul'un aklama ya da kınama kararlarını kamuoyuna duyurmaya özen gösterirler. Bu tür uygulamalarla, yerel yönetimin kurumsal

ve ahlâki değerlerinin geliştirilmesini ve seçilmiş ve atanmış yerel görevlilerce özümlenmesini sağladılar.

Günümüzde, artan sayıda yerel yönetim, temel değerlerini belirlemek ve çalışma ahlâkı kurallarını geliştirmek ve yerleştirmek amacıyla yazılı metinler hazırlama yoluna gitmekte ve bu tür yazılı kuralların uygulanmasını sağlama-ya yönelik mekanizmalar geliştirmektedir.

Yerel yönetimin temel değerlerini ve ahlâk ilkelerini ortaya koyma girişimleri, en temel ifadesini, uluslararası ölçekte bulmaktadır. Bu konudaki örnekler arasında, Uluslararası Kent Yönetimleri Birliği (ICMA) tarafından 1924 yılında geliştirilen ve o tarihten bu yana geçerliliğini koruyan "*Ahlâk Şartı*"; Uluslararası Yerel Yönetimler Birliği (IULA) tarafından geliştirilen ve 1985 yılında 27. Dünya Yerel Yönetimler Kongresi'nde kabul edilen "*Yerel Yönetimler Evrensel Bildirgesi*"; bu bildirgeye dayalı olarak Avrupa Konseyi tarafından 1988 yılında geliştirilen ve T.C. Hükümeti'nce de onaylanmış bulunan "*Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı*" özel bir önem taşımaktadır.

## DEĞERLER VE AHLAK

Değerler ve ahlâk, şunlar demektir:

- ✓ Nasıl bir belde yaşantısının arzulandığını belirlemek;
- ✓ Yerel yönetimin neyi ve kimleri temsil ettiğini ortaya koymak;
- ✓ Kurumsal ve ahlâki değerlerin personele söz ve davranışlarla iletilmesini sağlamak;
- ✓ Yerel yönetime özgü bir kurumsal ve ahlâki değerler bildirgesi geliştirmek;
- ✓ Belirlenen kurumsal ve ahlâki değerlere uygun davranılmasını sağlamak.

Değerler ve ahlâk, şunlar demek değildir:

- x Personeli, benimsetilmemiş değerleri kabule ya da o yönde işbirliğine zorlamak;
- x Yönetimin benimsemediği değerleri personelin izlemesini beklemek.



## 6. GÖREV ANLAYIŞI VE HEDEFLER

Başarılı yerel yönetimler, görev anlayışlarına ve hedeflere büyük önem verirler; temel görevlerini ne ölçüde yerine getirdiklerini ve değişen bir çevrede belirlenen hedefleri ne ölçüde karşıladıklarını yakından izlerler. Bu alandaki başarı, yerel yönetimin belirgin bir biçimde tanımlanmış bir görev anlayışına ve bunu gerçekleştirmeye yönelik bir dizi hedefe sahip olmasını gerekli kılar.

Bu kriterin öğeleri, yerel yönetimde görev anlayışının ve temel hedeflerin belirlenmesi, bunlardan yola çıkarak bir Görev Anlayış Belgesi'nin geliştirilmesi ve stratejik planlama yolu ile Görev Anlayış Belgesi'ne ve temel hedeflere dayanan aksiyon planlarının oluşturulmasıdır.

### **Görev Anlayışının ve Hedeflerin Belirlenmesi**

Görev anlayış, gerek program düzeyinde ve gerekse faaliyetleri açısından yerel yönetimin yerel topluluk karşısındaki konumunu niteler, kurumsal amaç ve hedeflerin belirlenmesini sağlar. Görev anlayış, yerel yönetimin değerlerine, geleneklerine ve hukuksal yükümlülüklerine dayanır.

Başarılı yerel yönetimler, görev anlayışlarını ve kurumsal hedefleri açıkça belirlerler; değişen kaynak düzeylerine ve halkın isteklerine bağlı olarak, görev anlayışlarını ve hedeflerini düzenli aralıklarla değerlendirirler ve gözden geçirirler; programlarının ve faaliyetlerinin, belirlenen görev anlayış ile tutarlı olmasına ve kurumsal hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik olmasına özen gösterirler.

Görev anlayışı ve kurumsal hedefler ile programlar ve faaliyetler arasındaki bağlantının incelenmesi ya da kopması, olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Bunun somut örnekleri, özellikle kaynaklardaki kısıtlamalar nedeniyle görev anlayışını yeniden değerlendirmek zorunda kalan yerel yönetimlerde açıkça görülebilmektedir. Görev anlayışının değişmesine paralel olarak, program düzeyinde de ayarlamalara ve kısıntılara gidilmesi gerekirken, birçok program, yerel yönetimin görev anlayışı ve hedefleri dikkate alınmaksızın, yürürlükten kaldırılmaktadır. Sonuçta, yerel yönetimin belde halkına karşı taşıdığı temel sorumluluk ile bu sorumlulukların yerine getirilmesi arasında dengesizlikler ortaya çıkmaktadır. Programların ve faaliyetlerin, görev anlayışı ile uyum içinde yürütülmesi gereğinin bilincinde olan çok sayıda yerel yönetim, kaynaklardaki kısıntıların programlara yansımaları öncesinde, görev anlayışlarını yeniden belirleme yoluna gitmekte, böylece, gözden geçirilen görev anlayışlarına dayanan program ve faaliyetlere öncelik vermektedirler.

Değerler ve ahlâk kriterinde olduğu gibi, belirlenip açıklanan görev anlayışının da tüm personele iletilmesi ve benimsenmesinin sağlanması gerekir. Görev anlayışı ile personelin çalışması arasında açık ve güçlü bir bağlantı kurulması zorunludur.

Görev anlayışına ilişkin açıklamalar, niteliği gereği, çok geneldir. Bu nedenle, görev anlayışının ortaya konabilmesi için, yerel yönetimin temel hedeflerinin belirlenmesi gerekmektedir. Hedef belirleme çalışmaları, personele yön verir, görev anlayışının gelişmesini sağlar, kurumsal doğrultuları ve arzulanan sonuçları belirler, kamuoyunun bilgilendirilmesini ve desteğini sağlar. Başarılı yöneticiler, yerel yönetimin görev anlayışının ve aksiyon programının hazırlanması, değerlendirilmesi ve gözden geçirilmesi sürecine tüm birim ve kişilerin katılmasını sağlarlar; herkesin başarının takipçisi olmasını özendirici bir ortam yaratırlar.

## "Görev Anlayışı Belgesi"nin Geliştirilmesi

Yerel yönetimde görev anlayışının ve kurumsal hedeflerin belirlenmesi süreci, yerel yönetimin seçilmiş ve atanmış görevlilerinin, yerel topluluk temsilcilerinin, meslek kuruluşlarının, sendikaların, gönüllü kuruluşların, vb. bu konudaki görüş ve katkılarının alınmasını, ortaya çıkan düşüncelerin bir süzgeçten geçirildikten sonra resmi bir belgeye dönüştürülmesini içerir.

Çoğu kez, yerel yönetimin görev anlayışı, yazılı bir duruma getirilmese de, yeterince açıklık taşıyabilir. Ancak, yazılı olsun ya da olmasın, görev anlayışının belirlenmesine yönelik çabalar, yerel yönetim ile ilgili temel değerlerin ortaya konmasını gerektirir. Bu açıdan, görev anlayışı ve hedefler kriteri ile değerler ve ahlâk kriteri arasında kopmaz bir bağ vardır.

Yerel yönetimce hazırlanacak Görev Anlayışı Belgesi, yerel yönetimin temel amaçlarını ve varlık nedenini açıklar, somut hedeflerine ve görevlerine ışık tutar. Aynı zamanda, yerel yönetimin kendine özgü amaç ve hedefleri ile ilgili geniş kapsamlı bir tartışma ve uzlaşma zemini oluşturur.

Görev Anlayışı Belgesi'nin çıkış noktası, halka hizmettir. Bu bağlamda, yerel yönetimin değerleri, gelenekleri ve hukuksal çerçevenin ışığında, görev anlayışının somutlaştırılması gerekir. Yerel yönetimin temel hedefleri, görev anlayışı ile tutarlı olarak belirlenecektir. Ancak bu aşamadan sonra birimlerin ve giderek personelin hedefleri belirlenebilir ve bu hedeflere ulaşılmasını sağlayacak görev dağılımı gerçekleştirilebilir.

Görev Anlayışı Belgesi'nin seçilmiş ve atanmış görevlilere iletilmesi ve tüm yerel yönetim çalışanlarınca özümsemesi ve benimsenmesini sağlamak amacıyla gerekli kurumsal düzenlemelerin de yapılması gerekir.

## Stratejik Planlama Yaklaşımının Geliştirilmesi

Yerel yönetimde stratejik planlama yaklaşımını geliştirmek, yerel yönetimin temel amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi açısından büyük önem taşır. Stratejik planlama yaklaşımı, yerel yönetimin görev anlayışı ve hedefleri ile kaynakları arasında ilişki kurulmasını sağlar; değişen gereksinimler, hizmetler ve kaynakların ışığında temel stratejilerin yeniden değerlendirilmesine olanak verir.

Beldenin sağlıklı ve planlı gelişmesi, yerel hizmetlerin düzenli ve kaliteli olarak sağlanması, bugünün gereksinim ve beklentilerinin, geleceğin gereksinim ve beklentilerinden ödün vermeksizin karşılanması amacıyla, kalkınma planlarının, mekansal planların ve gelişme stratejilerinin bütünleştirilmesine yönelik ve geleceğe dönük uzun vadeli bir yaklaşıma dayalı yönetim anlayışının geliştirilmesi gerekir. Bu amaçla yerel yönetimde, koordinasyon ve yönlendirme gereğini yerine getirebilecek bir konumda, tüm faaliyetleri uzun vadeli bir yaklaşımla ele alan ve stratejik planlamadan sorumlu bir "beyin takımı" işlevini görecek çekirdek bir kadronun kurulmasına ve işlerlik kazandırılmasına yönelik kurumsal düzenlemelere gidilmesine gerek vardır.

Yerel yönetimin gelecekteki belirli bir dönem içindeki hizmet önceliklerini ve gereksinimlerini belirlemek, bu gereksinimleri karşılayacak olası kaynakları tahmin etmek, bu kaynakların nasıl etkin olarak kullanılabileceğini saptamak, gündelik hizmetlerin en az maliyetle ve en fazla etkinlikle yerine getirilmesine yönelik kısa dönemli stratejilerin, uzun dönemli hedeflerle tutarlılığını sağlamak gibi konuları içerecek biçimde, geleceğe dönük planlama yaklaşımının geliştirilmesi ve güçlendirilmesi gerekir.

Stratejik planların, kentin ve beldenin gelişmesi ile ilgili temel kararları yansıtan mekansal planlarla uyum içerisinde olmasının ve süreç içerisinde plan kararlarına dönüşmesinin sağlanması büyük önem taşır.

## GÖREV ANLAYIŞI VE HEDEFLER

Görev anlayışı ve hedefler, şunlar demektir:

- ✓ Yerel yönetimin topluma ve belde halkına katkısını tanımlamak;
- ✓ Hedefler ile kaynaklar arasında ilişki kurmak;
- ✓ Nitelikli ve kesintisiz hizmet sunulacağı konusunda belde halkına güvence vermek;
- ✓ Değişen gereksinimler, hizmetler ve kaynakların ışığında, kuruluşun görev anlayışının ve hedeflerinin dönem dönem yeniden değerlendirilmesini sağlamak;
- ✓ Karar alıcıları, yerel yönetim personelini ve hemşehirleri kapsayan bir değerlendirme ve gözden geçirme sürecini geliştirmek.

Görev anlayışı ve hedefler, şunlar demek değildir:

- x Görev anlayışını ve hedefleri bir kez belirledikten sonra, değişen koşullara ve gereksinimlere karşın, bunları değiştirmeye yanaşmamak;
- x Görev anlayışının ve hedeflerin belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi sürecinde katılımçılığa açık olmamak.

## 7. ORGANİZASYON YAPISI

Bu başarı kriteri, Elkitabı'nda sözü edilen diğer başarı kriterlerinin güçlenmesini, işlevsel olmasını ve yaşama geçirilmesini sağlar.

☞ Yerel hizmetlerin etkin ve verimli, halka dönük ve hakkaniyete uygun bir biçimde sağlanmasının temel koşullarından birisi, amaca uygun, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlendiği bir organizasyon yapısının kurulmasıdır.

Genelde, klasik "bürokratik" özellikler taşıyan organizasyon yapısının, yerel yönetimde yaratıcılığa, girişimciliğe ve aksiyona dönüklüğe ciddi bir engel oluşturduğu görülmektedir. Yapısal bozukluklar, yerel yöneticiler ile personel arasındaki iletişimi kösteklemekte ve yerel yönetim organizasyonu içerisinde kimin neden sorumlu olduğunun belirlenmesini zorlaştırmaktadır.

Ülkemizdeki mevzuatın yerel yönetimlerdeki yönetim ve organizasyon yapısı üzerindeki kısıtlamaları nedeniyle yerel yöneticilerimiz, kendi yönetim yapılarını belirleme ve değiştirme konusunda, özellikle gelişmiş ülkelerdeki yerel yönetimlere kıyasla, oldukça dar bir hareket alanına sahiptirler. Sözgelimi, yerel yönetimde temel kararları alan, yerel kurallar koyan ve yürütmenin tam ve kapsamlı denetimini sağlayan seçilmiş organ niteliğindeki belediye meclisinin, ilgili belediyenin gerek organizasyon yapısını ve gerekse de kadrolarını belirleme konusundaki yetkileri, demokratik ve etkin bir yerel yönetim anlayışı ile bağdaşmayacak ölçüde sınırlıdır.

Bununla birlikte, bu kriter açısından başarının, yasalarda öngörölmüş olan kalıplaşmış yapısal ilişkilerin dar sınırlarını aşması gerekir. Başarılı yerel yönetimler, organizasyondaki yapısal bozuklukların ve bürokrasinin söz konusu olumsuz etkilerini asgariye indirir ve bürokratik yapının, işlerinin yürümeye engeli olmasına izin vermezler.

Başarıya götüren organizasyon yapısının, bir yanda yerel yönetimin temel amaç ve hedeflerine ulaşılması için gereken etkin bir merkezi yönlendirmeye, öte yandan da personelin, daha önceki bölümlerde ele alınan aksiyona yöneliklik ile yaratıcılık ve girişimcilik kriteriyle bağdaşan ölçüde bir esnekliğe sahip olması gerekmektedir. Bu ikili nitelik, organizasyon yapısında "esneklik" ile "yönlendirme"nin dengelenmesi olarak tanımlanabilir.

Esneklik ile yönlendirme arasındaki dengeyi öne çıkaran bir yerel yönetimde kilit rol, yerel yönetimin en üst kademe yöneticilerine düşmektedir. Başarılı yerel yöneticiler, organizasyon yapısı içinde mümkün olan en alt kademelerin yetkilendirilmesine olanak sağlarlar. Değişik kademelerdeki personele, yerel yönetimin temel değerlerinin ve görev anlayışının ışığında belirlenmiş bulunan hedefleri gerçekleştirmek konusunda serbestlik ve esneklik tanırlar. Belirlenen hedefler ve bunların gerçekleştirilmesine yönelik sorumluluk dağılımı aracılığıyla, gelişmeyi izler, değerlendirir ve denetlerler.

Hizmetlerin daha verimli ve etkin bir biçimde sunulması ile organizasyon yapısı arasındaki güçlü ilişki, gün geçtikçe daha iyi anlaşılacaktır. Bu bağlamda, dünyada giderek artan sayıda yerel yönetim, yetki ve sorumluluk ilişkileri arasındaki uyumu ve tutarlılığı sağlayan ve kurumsal işleyişi karmaşıklaştırmaktan çok kolaylaştıran bir organizasyon yapısı oluşturmak yönünde çaba göstermektedir.

## Organizasyon Yapısının Nitelikleri

Yerel yönetim organizasyonu, yasal ve yönetsel bir çerçeveye oturtulmuş durağan bir yapıyı, oklar ve çizgilerle birbirine bağlanmış kutulardan oluşan bir şemayı nitelemez; aksine, yerel yönetimin sürekli gelişmesini ve kendini yenilemesini özendiren, insan ile kurumu bütünleştiren, yapısal ve biçimsel niteliklerin işlevsel ve yönetsel niteliklerle kaynaşmasını sağlayan esnek ve dinamik bir süreçtir.

Bu kapsamda, yerel yönetim organizasyon yapısının, aşağıdaki niteliklere sahip olması gerekir:

- Yerel yönetimin temel kurumsal ve ahlâki değerlerinin, görev anlayışının ve hedeflerinin yaşama geçirilmesine olanak veren bir organizasyon yapısı;
- Uygulamaya dönük stratejilerin ve aksiyon programlarının, yerel yönetimin hedeflerine ve uzun dönemli planlarına dayalı olarak belirlenmesini sağlayan bir yönetim süreci;
- Yerel hizmetlerin etkin, verimli, halka dönük ve hakkaniyetli bir biçimde sağlanmasına ve bürokrasinin olumsuz etkilerinin giderilmesine yönelik bir kurumsal yapılanma süreci;
- Yönetimin ve personelin performansını izleyen ve ölçen, temel hedeflerden ve uzun dönemli planlardan sapmaları düzeltmeye olanak veren bir değerlendirme sistemi;
- İnsangücü planlaması ile organizasyon yapısı arasında ilişki kuran, sağlıklı istihdam politikalarının uygulanmasını özendiren, yönetimin ve insan kaynaklarının geliştirilmesini sağlayan kurumsal düzenlemeler.



Yerel yönetimin mevcut ve gelecekteki gereksinimlerine yanıt verebilecek, sistemli, kurumlaşmış ve işlevsel bir organizasyon yapısının geliştirilmesi için atılacak adımlar arasında, şunlar yer almaktadır:

- Mevcut organizasyon yapısının değerlendirilmesi, yapısal aksaklıkların belirlenmesi, kısa ve uzun dönemli çözüm önerileri geliştirilmesi;
- Geliştirilen önerilerin ışığında, kurumsal gelişme ve reorganizasyon için bir aksiyon planı hazırlanması;
- Yönetim kademeleri ve birimler arasındaki yetki ve sorumluluk paylaşımının, kaynak dağılımının ve koordinasyon mekanizmalarının belirlenmesi;
- Benzer ya da birbirini tamamlayıcı nitelikteki işlevlerin tutarlı bir biçimde gruplandırılması;
- Yöneticiler ve kilit personel için görev tanımları hazırlanması;
- Birimler ve hizmetler esasında başarının izlenmesi, ölçümü ve değerlendirilmesine yönelik göstergeler geliştirilmesi;
- Mevcut yapının ve personelin, kurumsal gelişme ve reorganizasyon sürecine uyum sağlamasına yönelik düzenlemeler yapılması.

Yerel yönetim organizasyon yapısı geliştirilirken, kapsamlı ve bütüncül bir yaklaşımın benimsenmesi gerekir. Böyle bir yaklaşım çerçevesinde hareket edilmeden gerçekleştirilmeye çalışılan organizasyonel düzenlemeler kurum-içi dengelerin bozulmasına yol açacak ve uygulanabilirliğini yitirecektir. Sözgelimi, yapısal konular ele alınırken insan boyutunun gözardı edilmesi, başarı şansını olumsuz yönde etkileyecektir.

Organizasyon yapısının geliştirilmesi amacıyla büyük çaplı bir reorganizasyon öngörülmeğindeyse, bu kapsamdaki çalışmaların, hizmet sunma sürecinde kesintiye yol açmayacak biçimde yürütülmesine özen gösterilmelidir. Değişim sürecinin hızı, siyasal istikrarı bozmayacak, personelin gelişmelerine ayak uydurmasını sağlayacak ve birimler-arası ilişkileri ve kurum-dışı ilişkileri sarsmayacak biçimde ayarlanmalıdır. Bir başka ifade ile, küçük çaplı, sürekli ve etkileri giderek yayılan bir değişim süreci izlenmelidir. Gerektiği durumlarda, deneysel uygulamalara ağırlık verilerek belirli birimlerde pilot reorganizasyon çalışmaları başlatılmalı, daha sonra edinilen deneyimin yaygınlaştırılması yoluna gidilmelidir.

Yerel yönetimde hizmete ve halka dönüklüğü, esnekliği ve dinamizmi sağlamaya yönelik kurumsal düzenlemeler yapılırken gözden uzak tutulmaması gereken bir nokta, hizmete dönük birimler ile destek hizmet birimleri arasındaki ilişkilerin düzenlenmesidir. Özellikle çok geniş bir destek kadrosuna sahip yerel yönetimlerde, muhasebe, personel, satınalma gibi merkezi destek birimlerinin, hizmete dönük çalışan birimleri desteklemekten çok, kendi varlıklarını sürdürmeye yönelmeleri ve giderek kurum içerisindeki diğer birimleri denetleme eğilimi taşıyan büyük ve hantal bürokratik yapılar oluşturmaları sıkça görülen bir durumdur. Bu nedenle, organizasyon yapısında destek birimlerine, gerek büyüklük yönünden ve gerekse amaçlar açısından büyük özen gösterilmesi gerekir.

Kurumsal yapının güçlendirilmesine yönelik bir reorganizasyon girişiminin başarısını ve uygulanabilirliğini arttırmak için, yönetsel yapının da geliştirilmesi gerekir. Bu amaçla, çağdaş yönetimin ayrılmaz parçaları durumuna gelen stratejik planlama, proje yönetimi, kriz yönetimi, çevre yönetimi, yönetim bilgi sistemleri, insangücü planlaması, mali yönetim, performans denetimi, vb. yönetim teknikleri de geliştirilmeli ve kurumlaştırılmalıdır.

## "Yönetim Kültürü"nü Geliştirici Yapılanma

Yerel yönetimin organizasyon yapısı, yerel yönetimde kurumsal değerlere bağlı, insana yönelik, geleceğe dönük, yaratıcı ve girişimci, dinamik, esnek ve rasyonel yönetsel yapıların ve tekniklerin geliştirilmesine ve kurumlaştırılmasına olanak vermelidir. Bu kapsamda, yerel yönetim organizasyonunun, aşağıda belirtilen yönetimi geliştirmeye yönelik düzenlemelerin yaşama geçirilmesini sağlayacak bir yapıya kavuşturulması gerekmektedir.

*Stratejik planlama:* Yerel yönetim, geleceğe dönük ve uzun vadeli bir planlama yaklaşımının geliştirilmesine olanak veren bir organizasyon yapısına kavuşturulmalı ve buna bağlı olarak, stratejik planlamadan sorumlu bir "beyin takımı" işlevini görecektir çekirdek bir kadro kurulması ve buna işlerlik kazandırılmasına yönelik kurumsal düzenlemeler yapılmalıdır.

*Hizmet sunma kapasitesinin geliştirilmesi:* Yerel yönetim organizasyon yapısı, hizmetlerin bütünlüğü ilkesi göz önünde tutularak, yerel hizmetlerin doğrudan sağlanması ya da ihalesi, imtiyazlar, şirketler, birlikler, gönüllü kişi ve kuruluşlar, vb. gibi alternatif yöntemlerle gördürülmesi konusundaki geniş seçenek yelpazesi içerisinde, hizmete dönük, esnek ve hizmetlerin sunulmasında desantralizasyonu özendirerek biçimde oluşturulmalıdır.

*Proje yönetiminin geliştirilmesi:* Genelde yerel yönetimlerin yönetsel ve kurumsal yapıları, büyük çaplı projelerin geliştirilmesine ve uygulanmasına elverişli olmadığından, projelerin tasarlanmasından finansmanının sağlanmasına, ihalesinden denetimine kadar birçok konuda yetersizliklerle karşılaşmaktadır. Sonuçta, projeler istenilen kalitede ve maliyette gerçekleştirilememektedir. Bu bağlamda, yerel yönetim organizasyonunun, önemli yatırımların "proje" esasında gerçekleştirilmesini sağlayacak bir yapıya ve işlerliğe kavuşturulması gerekir.

*Kriz yönetiminin geliştirilmesi:* Yerel yönetim organizasyon yapısında, dünyadaki birçok kentin hazırlıksız yakalandığı deprem, kimyasal kazalar, büyük yangınlar, aşırı kar yağışı, hava kirliliğinin tehlikeli boyutlara ulaşması gibi bir yönetim krizine yol açan olağanüstü durumların ortaya çıkmasından önce, gerekli tüm yapı, yöntem ve süreçlerin acil durum anındaki işleyişlerine ilişkin önlemler önceden alınmış olmalı ve etkin bir kriz yönetimi için gerekli yönetsel ve kurumsal düzenlemeler yapılmalıdır.

*Çevre yönetiminin geliştirilmesi:* Yerel yönetimde, çevrenin yerel, ulusal ve uluslararası boyutlarını dikkate alan, yönetim ile çevrenin ilişkisini kuran, planlama-çevre ilişkisini güçlendiren, çevre hukukunu gözeten, yerel hizmetleri çevre açısından değerlendiren, çevre ile ilgili kurum ve kuruluşlarla iletişimi ve koordinasyonu geliştiren, çevre ile ilgili politika oluşturma sürecine halkın katılımını sağlayan ve çevre konusunda eğitime önem veren bütüncül bir çevre yönetimi anlayışını yaşama geçirecek bir organizasyon yapısının geliştirilmesi gerekir.

*Kaynak yönetiminin geliştirilmesi:* Yerel yönetimde, mali kaynakların daha verimli kullanımını sağlayacak ve etkin bir mali yönetim ve denetim sistemini kurumsallaştıracak düzenlemeler ile sağlıklı bir personel istihdam mekanizmasının oluşturulmasına ve insangücü geliştirme ve eğitime yönelik düzenlemelerin yer aldığı bir organizasyon yapısının geliştirilmesi gerekir.

*Halka dönüklüğün geliştirilmesi:* Yerel yönetim organizasyon yapısı, belde halkı ile çeşitli düzeylerde ve kesintisiz olarak yakın ilişkiler kurulmasını sağlayacak katılımcı ve halka dönük bir anlayışla geliştirilmelidir. Organizasyon yapısında, politika oluşturma sürecinden hizmetlerin yürütülmesine kadar uzanan bir çerçevede, halkın her düzeyde yönetime katılmasını ve yerel yönetimi denetlemesini sağlayacak ve kurumsallaştıracak somut mekanizmalara işlerlik kazandırılmalıdır.

*Yönetimler-arası ilişkilerin geliştirilmesi:* Yerel yönetim organizasyonunun, karmaşık yönetimler-arası ilişkiler sistemi içerisinde her düzeyde etkin bir ilişkiler ağı kurabilecek ve yönetimler arasında çok yönlü işbirliği ve koordinasyon mekanizmalarına işlerlik kazandıracak bir yapıya kavuşturulmasına gereksinim vardır.

*Çağdaş bilgi teknolojisinin geliştirilmesi* Yönetimin ayrılmaz bir parçası durumuna gelen bilgisayar donanım ve yazılımları ile teknik açıdan gelişmiş görüntülü, sözlü ve yazılı bilgi-iletişim sistemlerinin, yerel yönetimin yapısına ve işleyişine yön verecek kapsamda kullanılması gerekir. Bu kapsamda, organizasyon yapısının, yerel yönetimlerin çağdaş bilgi-iletişim sistemlerinden azami ölçüde yararlanabilmesini sağlayacak bir niteliğe ve esnekliğe sahip olabilmesi için gerekli kurumsal düzenlemeler yapılmalıdır.

*Kurumsal ve ahlâki değerlerin geliştirilmesi:* Yerel yönetimin, temel değerlerini geliştirmek ve kurumlaşmasını sağlamak amacıyla geliştirilecek politikaların ve belgelerin, organizasyon yapısı içerisinde ifadesini bulması gerekir. Bu kapsamda, seçilmiş ve atanmış yerel yöneticilerin ve personelin ahlâki sorumlulukları ile demokratik yerel yönetimin ahlâkının, tüm yapı içerisinde varlığını hissettirecek biçimde kurumlaşması, ahlâki konularda bilinçlendirme ve eğitim sağlanması ve kurallaştırılan kurumsal ve ahlâki değerlere uyulmasını sağlamak amacıyla çeşitli mekanizmalar oluşturulması gerekir.

*İç denetimin geliştirilmesi:* Yerel yönetim organizasyon yapısı, mali yönetimin yasallığının, dürüstlüğünün ve şeffaflığının sağlanmasında ve harcamaların etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması konusunda çok önemli bir rol oynayan iç denetim mekanizmalarını kurumlaştırmalıdır. Bu kapsamda, yerel yönetimlerin, gerek kendilerince ve gerekse kendi dışlarındaki bağımsız kuruluşlara düzenli olarak yaptıracakları mali ve idari denetim, yapının ayrılmaz bir parçası olmalıdır.

## ORGANİZASYON YAPISI

Organizasyon yapısının geliştirilmesi, şunlar demektir:

- ✓ Yetki ve sorumluluk ilişkileri arasındaki uyumu ve tutarlılığı sağlamak;
- ✓ Politika oluşturucular ile personel arasında kimin neyi yapacağını açıklığa kavuşturmak;
- ✓ Kurumsal işleyişi karmaşıklaştırmaktan çok, kolaylaştıran basit yapısal bir yaklaşımın benimsenmesini sağlamak;
- ✓ Kurumsal ve ahlâki değerlerin, görev anlayışının ve hedeflerin yaşama geçirilmesine olanak veren bir organizasyon yapısını oluşturmak;
- ✓ Hizmetlerin verimli ve etkin bir biçimde sunulmasını sağlayacak organizasyon yapısını oluşturmak.

Organizasyon yapısının geliştirilmesi, şunlar değildir:

- x İki yönlü iletişim ve karar alma sürecini tıkamak;
- x Kırtasiyecilikle beslenen büyük bir bürokratik yapı oluşturmak;
- x Önemli işlerin başarılmasında ayakbağı olacak bir yapının oluşmasına göz yummak.

## 8. SİYASAL İLİŞKİLER

Bu kriter, yerel yönetimde başarı açısından yaşamsal bir önem taşır. Siyasal ilişkiler, yerel yönetimin amaçları, hedefleri, öncelikleri ve temel değerlerinin biçimlendiği ve aksiyonlara dönüştüğü düzeydir.

Bir başarı kriteri olarak siyasal ilişkiler, şunları kapsar:

- Etkin yönetimler-arası ilişkiler;
- Yerel yönetimde siyasal istikrar;
- Politika oluşturucularla personel arasında etkin, birbirini destekleyici ilişkiler.

### Yönetimler-arası İlişkiler

*"Kenti belediye başkanı yönetmiyor. Kent Meclisi'ni suçlayınız; bütçeyi onlar yapıyor. İlçe yönetimini suçlayınız; refah çalışmalarından onlar sorumlu. Metropolitan Ulaşım Kurumu'nu suçlayınız; otobüsleri onlar işletiyor. Hava Kirliliği Denetleme Kurulu'nu, Hava Limanı Komisyonu'nu, Ticaret Odası'nı, bankaları ve iş çevrelerini, şoförler derneğini ve Los Angeles Times'ı suçlayınız. Ama beni suçlamayınız; ben yalnızca belediye başkanıyım."*

Dönemin Los Angeles Belediye Başkanı'nın, kendisini eleştiren Senatör Robert Kennedy'ye verdiği bu yanıt, yönetimler-arası ilişkilerin çok açık bir ifadesidir. Gerçekten de yerel yönetim, bir yanda merkezi yönetimin farklı

kuruluşları ve kademeleri, diğer yanda da kendi bünyesi içindeki farklı yapı, kuruluş ve kademeler arasındaki ilişkiler ağının oluşturduğu karmaşık bir yönetimler-arası ilişkiler sisteminde yer alır.

Başarılı yerel yönetimler, bu ilişkiler sistemine, yalnızca kaynakların bölüşümü ve uyumsuzlukların çözümü açısından yaklaşmaz, bu ilişkilere temel politika hedeflerini geliştirmeye yönelik mekanizmalar gözüyle de bakarlar. Bu çerçevede, farklı yönetim birimleri ve kademeleri arasındaki ilişkilere yapıcı bir anlayışla yaklaşarak, yönetimler arasındaki işbirliğinin ve koordinasyonun güçlendirilmesini hedeflerler.

Bu kapsamda, özellikle bilgi ve uzmanlık gerektiren, tek tek yapıldığında kaynak ve zaman savurganlığına neden olan hizmet alanlarında, işbirliği ve ortak çalışma yapma alışkanlığının geliştirilmesine özen gösterilmelidir. Özellikle, birden çok yerel yönetimi ilgilendiren, ancak yine de metropol, alt-bölge ve bölge ölçeğinde, etkin olarak mahallinde çözülmesi gereken konularda yerel yönetimler arasındaki işbirliği ve koordinasyon, büyük önem taşır.

Kaynakların daha akılcı bir biçimde değerlendirilmesi ve yerel kaynakların harekete geçirilmesi, ölçek ekonomilerinin uygulanması, kentsel projelerin ucuza edinilebilmesi, bilgi ve deneyim alışverişinin sağlanması, çevre sorunları, trafik, kamu ulaşımı, temel altyapı hizmetleri, eğitim, kültürel miras ve doğal değerlerin korunması gibi konularda diğer yerel yönetimlerle, kamu kuruluşlarıyla, meslek kuruluşları ve gönüllü kuruluşlarla ortak hareket edilmesi, siyasal ilişkilerin başarısında belirleyici bir rol oynar.

Aynı biçimde, kalkınma planlarının ülke, bölge, alt-bölge ve metropol ölçeğinde etkin olarak uygulanması, daha planlı ve programlı bir çalışma ortamı yaratılması için, her düzeyde işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik yol ve yöntemler geliştirilmelidir.



## Seçilmiş ve Atanmış Görevliler Arasındaki İlişkiler

Başarılı yerel yönetimlerde politika oluşturucular ile yönetim kadroları arasında olumlu, açık, saygılı ve karşılıklı desteğe dayalı ilişkiler vardır. Bu ilişkilerin sürekli olarak değerlendirilmesi ve daha sağlıklı bir yapıya kavuşturulması gerekir. Başarılı yerel yönetimler, siyasal düzeyde istikrar kurmaya yönelirler. İstikrar, yerel yönetimin siyasal işleyişinde ya da program düzeyinde sık sık büyük sapmalar ve köklü değişiklikler yapmaması demektir. Demokrasinin gereği olan seçilmiş görevlilerin devri ve yenilenmesi, yerel yönetimin işleyişinde büyük, sarsıcı kopukluklara ve kesintilere yol açmayacak biçimde gerçekleştirilmelidir.

Yerel yönetim çalışanları için de aynı süreklilik ve istikrar söz konusudur. Hizmet sunumu, sonuç olarak insan kaynağına dayanır. Organizasyon yapısı ne denli iyi kurulursa kurulsun, mali kaynaklar ne denli yeterli ölçüde sağlanırsa sağlansın, yerel yönetimin insan kaynağı doğru biçimde harekete geçirilemezse, başarılı hizmet sunma olasılığı azdır.

Personelin, yerel yönetimin hizmet politikaları ve programlarının amaçlarını kavramış ve benimsemiş olması çok önemlidir. Bu nedenle, seçilmiş görevlilerin demokratik yönetimin gereği olarak değişmesi durumunda, atanmış kadroların da bu değişikliğe paralel bir biçimde, baştan sona yenilenmesinin önlenmesi gerekir.

Kadrolarda yapılacak siyasal amaçlı bir değişikliğin sakıncaları, yalnızca yerel yönetim ahlâkı ile sınırlı değildir. Yerel yönetim personelinin sahip olduğu becerilerin bir bölümü kurum içinden ya da dışından kısa sürede sağlanabilir gözükmekle birlikte, siyasal bir yenileme süreci sonrasında çeşitli yöntemlerle işten uzaklaştırılan her görevli, işte kazandığı ve yerine konması kolay olmayan bilgi ve becerileri de beraberinde götürmektedir.

Gözden uzak tutulmaması gereken önemli bir nokta, devre dışı bırakılan personelle birlikte gündeme gelen bilgi ve beceri kayıplarının, bedeli yerel yönetimce değişik biçimlerde önceden ödenmiş olan iş deneyimi, eğitim, yönlendirme, ödüllendirme gibi insangücüne yapılan yatırımın bir karışımından oluşmasıdır.

Dünyadaki sayısız denebilecek örneğin ortaya koyduğu gibi, yerel yönetimdeki siyasal değişime paralel olarak yapılan büyük çaplı bir kadro değişikliği sonrasında verim hızla düşmekte ve kadro dışı bırakılan personelin yeri kısa sürede doldurulsa bile, bu verim düşüklüğünün önlenmesi, uzun sayılabilecek bir geçiş dönemini gerektirmektedir. Bunun yanısıra, işe alma, kadro yenileme ve gerekli yönlendirme ve eğitimin genel maliyeti de eklendiğinde, söz konusu değişiklik, yerel yönetime oldukça pahalıya mal olmaktadır.

☞ Başarılı yerel yönetimlerde değerler, kurallar, programlar, kurumsal yapı ve kadrolar, süreklilik taşır. Bu özellik, insanların, kaynakların ve programların olgunlaşıp yetkinleşmesi için gerekli zamanı ve birikimi sağlar.

Siyasal ilişkilerdeki istikrar, değişimden kaçınılması anlamına gelmez. Başarılı yerel yönetimlerde değişiklikler aceleye getirilmez, düşünülerek gerçekleştirilir; duygusal değil, akılcı bir nitelik taşır. Değişiklikler, var olan siyasal ve yönetsel çevrede büyük dalgalanmalara yol açmayacak biçimde gerçekleşir.

Seçilmiş ve atanmış görevlilerin, yerel yönetimin genel işleyişine uygun olarak, komisyonlar, ortak kurullar, vb. gibi mekanizmalar yoluyla birlikte çalışma olanakları yaratılmalıdır. Seçilmiş yöneticilerin, politika oluşturucular olarak, organizasyon yapısında personelin yönetime katılımına

olanak sağlayacak düzenlemeler yapmaları esas olmalıdır. Yerel demokrasiyi gerçekleştirecek olan yerel yönetim birimleri, öncelikle kendi yönetimlerini çoğulcu ve katılımcı demokrasinin ilkelerine uygun olarak kurmalıdırlar.

Halkın temsilcileri olan seçilmiş yerel görevlilerin etkili biçimde çalışabilmeleri, bunun için gerekli çalışma ortamının hazırlanması, demokratik yönetim anlayışının doğal gereğidir. Bu bağlamda, yerel yönetimin seçilmiş görevlilerinin hak ve çalışma koşullarını, işlevlerini serbestçe yerine getirebilme güvencesini, uygun statü ve toplumsal refah olanaklarını içeren düzenlemelerin yapılması büyük önem taşımaktadır.

Seçilmiş görevlilerinin, yerel yönetimin başarısına etkili bir biçimde katkıda bulunmalarına olanak sağlamak amacıyla, ulusal ve uluslararası düzeyde deneyim ve bilgi alışverişi, eğitim ve geliştirme programlarının düzenlenmesi, çok yararlıdır. Aynı biçimde, yerel yönetimin seçilmiş görevlilerinin, ilgili oldukları yerel yönetim birimine ilişkin her türlü bilgiye ve genel destek hizmetlerine ulaşmaları da olanaklı kılınmalıdır.

Siyasal ilişkilerin sağlıklı olarak işleyebilmesinin bir başka koşulu, hizmetlerin dağıtılmasında nesnelliği sağlayacak düzenlemeler yapılmasıdır. Ülkemizde, yerel yöneticilerin uygulamada en çok karşılaştıkları sorunlardan birisi, siyasal ya da kişisel nedenlere dayalı "patronaj" ilişkileridir. Bu ilişkiler, hem bazı yerel hizmetlerin gördürülmesinde, hem de üretilen hizmetlerin dağıtılmasında ortaya çıkabilmektedir. Oysa, hizmetin gördürülmesi ile ilgili olarak dikkate alınması gereken kriter, hizmetin gerekleridir. Hizmetin dağıtılmasında ise, hiçbir ayırım ya da ayrımcılık yapılmadan, halkın hizmetlerden eşit bir biçimde yararlanmasını sağlamak temel amaçtır.

Birçok yerel yönetim, siyasal ilişkileri geliştirmek amacıyla, kısa süreli tartışmalı toplantılar düzenlemeye başlamıştır.

Bu toplantılarda yerel yönetimin amaç ve hedefleri, seçilmiş yerel yöneticiler ile kadrolar arasındaki iletişim ve koordinasyon sorunları ile işbirliği mekanizmaları, siyasal partilerin grup ilişkileri ile yerel yönetim organizasyonu arasındaki etkileşim gibi konular ele alınmaktadır. Ayrıca, birçok yerel yönetim, yeni seçilmiş görevlileri, yerel yönetimde politika oluşturma süreci ve etkin siyasal ilişkilerin önemi konularında aydınlatmak amacıyla, geniş kapsamlı yönlendirme toplantıları düzenlenmektedir.

Etkin siyasal ilişkiler, kısa zamanda gerçekleşmez. Bu ilişkilerin sürekli bir biçimde geliştirilmesi ve beslenmesi gerekir. İlişkilerin geliştirilmesi ve sürdürülmesinde, ilişkiler sisteminde yer alan herkesin sorumluluğu vardır. Bu ilişkilerin sağlıklı olarak yürüyebilmesi için, sürekli bir özen gösterilmesi gerekir. Yerel yönetimin başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahip olan bu kriter, hiçbir zaman göz ardı edilmemelidir.

## SIYASAL İLİŞKİLER

Siyasal ilişkilerde başarı, şunlar demektir:

- ✓ Temel hizmet politikaları konusunda sağlıklı bir tartışma ortamı yaratmak;
- ✓ Çalışma arkadaşlarını, hemşehrileri ve siyasal çevreyle ilgili diğer kişileri dinlemeyi ve görüş alış-verişinde bulunmayı kural haline getirmek;
- ✓ Birlikte çalışma ve ortak iş yapma alışkanlığını geliştirmek;
- ✓ İstikrarlı bir siyasal ilişkiler ortamı oluşmasını sağlamak;
- ✓ Komşu yerel yönetimlerle, diğer kamu kuruluşları ve gönüllü kuruluşlarla yakın bir ilişki kurmak ve işbirliği içerisinde çalışmak.

Siyasal ilişkilerde başarı, şunlar demek değildir:

- x Tüm temel politika konularında kesin bir görüş birliğini sağlamak;
- x Muhalefete teslim olmak;
- x Politika oluşturucular ile personel arasındaki sürekli çekişmeyi gözardı etmek;
- x Büyük çaplı kadro değişikliklerine giderek ya da görevden alma mekanizmalarına sıklıkla başvurarak, personelin huzursuzluğa ve güvensizliğe itilmesine neden olmak.

## KURUMSAL GELİŞMENİN ANAHTARLARI

Yerel yönetimlerin kurumsal açıdan geliştirilmesine yönelik girişimlerin başarılı olabilmesi için, dört faktörün iyi değerlendirilmesi gerekir. Mevcut bir kurumsal yapıda arzulanan değişikliğin gerçekleşmesi için, değişikliği savunanlar ya da bunu üstlenenler, aşağıdaki soruları yanıtlamak zorundadırlar:

- Yönetim kademesinin desteği var mı?
- Projeyi gerçekleştirmek için yeterli kaynak var mı?
- Değişimin nasıl gerçekleştirileceği belli mi?
- Değişimi gerçekleştirmek konusunda ortak bir anlayış ve çaba var mı?

Bu soruların işin başlangıcında ortaya atılması, bir hastanın ameliyata hazırlanmasına benzer; hazırlık çalışmaları ne kadar iyi yapılmışsa, bir organizasyon yeniliklere ve değişikliklere o kadar iyi cevap verici olacaktır.

### **Yönetici Desteği**

Bir organizasyonda kalıcı değişikliğin gerçekleşmesi için, yönetim kademesinin desteği gereklidir. Bu, tüm çalışmanın üst düzey yöneticiler tarafından gerçekleştirileceği anlamına gelmez. Üst düzey yöneticiler, işleri doğrudan yapmak yerine, yapılmasını sağlamak amacıyla başkalarını devreye sokarlar. Bununla birlikte, değişimin başarılı olması ve kalıcılığının sağlanması açısından, üst düzey yöneticilerin konuya ilgi göstermesi ve katılımı zorunludur.

Üst düzey yöneticiler, sürekli ve yoğun taleplerle karşı karşıya buldukları için, kuruluş içerisinde düşünülen değişiklikleri fiilen yürütecek uzman bir yönetici atanmalı ve kendisine, işlerin yerine getirilmesi için gerekli yetkiler verilmelidir. Kurumsal gelişmeyi sağlayacak değişimleri yönlendirecek olan bu kişi, başarılı olabilmek için yeterli zamana ve üst düzey yöneticilere kolay ulaşabilme olanağına sahip olmalıdır. Bu konudaki yetkilendirme açık olmalı, kapsamı ve sınırları konusunda belirsizlikler taşımamalıdır.

Üst düzey yöneticiler, değişim projesine kesintisiz destek sağlamalı, katkı ve katılımlarını görünür bir biçimde sürdürmeli ve konuya geniş ve uzun dönemli bir bakış açısıyla yaklaşmalıdırlar. Uygulamanın başarılı olması için üst düzey yöneticiler tarafından yapılabilecek katkılara, aşağıda bazı örnekler verilmiştir:

- Amaçlanan değişiklikler için bir model oluşturmak;
- Değişimi desteklemeye yönelik eğitim programlarına katılmak;
- Değişimi desteklemeye yönelik etkinliklere aktif olarak katılmak;
- Değişimin amaçları konusunda bilgi sahibi olmak;
- Değişimin gereğini ve önemini vurgulayacak bir terminoloji kullanmak;
- Değişim konusunda istek ve heyecan duyduğunu çevresine hissettirmek;
- Değişimle ilgili risk almayı desteklemek;
- Değişimden sorumlu yöneticilerin ve personelin çabalarını kamuoyu önünde desteklemek ve takdir etmek.

## Kaynaklar

Bir yerel yönetimin bünyesinde yeni programın, değişimin ya da yeni yöntemlerin uygulanması açısından değişimi yürütenlerin yeterli kaynaklara sahip olmaları, uygulamanın başarısı için zorunludur. Bununla birlikte, kaynakların nasıl tanımlandığı konusu oldukça önemlidir. Değişimi destekleyici mali kaynakların sağlanması tek başına yeterli değildir. Kaynaklar, daha geniş bir açıdan değerlendirilmelidir:

- ☞ Organizasyon içindeki değişimi gerçekleştirmekle görevlendirilen yönetici, bu görevlendirmeye öncelikler listesinin başında yer vermelidir. Böylece, söz konusu yönetici, günlük işlerinin arasında bu konuya gereken önemi vermek ve yeteri kadar çaba göstermek olanağına sahip olacaktır. Aksi halde, birçok işi aynı anda yapmaya kalkışan bir yöneticinin, değişimi yönetme ve yönlendirme konusundaki etkinliği azalacaktır.
- ☞ Değişim projesinin yönetiminde aktif rol alabilmek için yeterli zamana sahip olmak, çok önemlidir. Organizasyon içerisinde değişim projesini yürüten yönetici, ilgili görevlerin üstesinden gelmek için yeterli zamana sahip olamazsa, olayın kontrolünü eline geçiremeyecektir. Birtakım değişikliklerin yapılması, bir yöneticinin sürekli çalışmasını gerektirebilirken, bazı değişiklikler ise yarı zamanlı bir çalışma ile gerçekleştirilebilir.
- ☞ Son olarak, destek kaynakların bulunması gerekir. Bu tür kaynakların başında gelen etkin bilgi akışı, çoğu kez gözardı edilmektedir. Değişim projesi yöneticisine gerekli veriler ve bilgiler serbestçe ve kesintisiz bir biçimde aktarılmalıdır. Uygulama çalışmalarını kolaylaştırmak amacıyla, kuruluşun bünyesindeki hizmet birimlerinden de gerekli araç-gereç ve personel desteği sağlanmalıdır.



## **Bilgi Akışı ve İletişim**

Yöneticilerin, yerel yönetim organizasyonunda gerçekleştirecek değişimle ilgili bilgileri nasıl yayacakları ve gerekli iletişimi nasıl kuracakları, başarı için yaşamsal bir önem taşımaktadır. Bu konuda, öncelikle, mevcut iletişim kanallarından yararlanılmalıdır. Mevcut iletişim ağına, önemli duyuruların ve bilgilerin dahil edilmesi yoluna gidilebilir.

Çeşitli toplantılarda değişimin anlatılmasına zaman ayrılması, mevcut gelişme raporlarına ilgili konuların eklenmesi, yönetimdeki değişimle ilgili bilgilerin eklenmesi için yönergelerin güncelleştirilmesi; haber bültenlerinde ve ilan tahtalarında ilgili konulara yer verilmesi, değişimin ele alındığı ortak çalışma toplantıları düzenlenmesi, vb., mevcut iletişim kanallarından yararlanılarak değişim konusunda personeli bilgilendirmenin etkin yolları olabilir.

Yöneticiler, değişim konusunda bilgi yaymak için, resmi olmayan kanallardan da yararlanmalıdırlar. Personelle söyleşiler, sohbet toplantıları, sosyal ve kültürel etkinliklerde kurulacak ilişkiler, değişim konusunda bilgilendirme için kullanılabilir.

## **Harekete Bağlılık**

Değişim sürecinin başında, başarı için belirli hedefler konmalıdır. Belirlenen hedeflere giden yoldaki kilometre taşlarının gerçekçi olmasına özen gösterilmelidir. Değişim sürecinin sorumluluğunu üstlenen yerel yöneticiler, atılacak adımları gösteren ayrıntılı bir aksiyon planı hazırlamalıdırlar. Planda, hangi çalışmaların yapılacağı ve bunlardan kimlerin sorumlu olacağı belirtilmelidir. İyi bir aksiyon planı, ortak çalışma ve işbirliği esasına dayanmalı ve esnek bir yapıya sahip olmalıdır.

Son olarak, yöneticiler, işlerin başarılı olarak yapılıp yapılmadığı konusunda organizasyondaki personeli sorumlu tutmalıdırlar. Bu, personelin gayretini ve başarı düzeyini arttıracaktır. Bununla birlikte, uygulama çalışmaları sırasında, birtakım değişiklikler ve düzenlemeler yapılmasının gerekebileceği unutulmamalı ve bunun vebalinin personele yüklenmesi yoluna gidilmemelidir.

Yöneticiler, öngörülen değişimin gerçekleşmesi konusunda önemli sorumluluklar üstlenen kilit nitelikteki personelin çalışmalarını izlemeli ve başarı düzeylerini değerlendirmelidirler; böylece, yöneticilerin değişime verdiği önem ve bunun gerçekleştirilmesi yönündeki kararlılığı, personel arasında daha açık olarak anlaşılacaktır.

Yöneticiler, uygulama çalışmaları sırasında, başarıyı gözle görünür bir biçimde ödüllendirmelidirler. Bu, değişimin önemli olduğu konusunda personele açık bir mesaj vermekle kalmaz, teşvik edici bir rol de oynar.

Yukarıda sözü edilen dört faktörün göz önüne alınması, kurumsal gelişim ve değişim girişimlerinin başarısını arttıracaktır.

## SONUÇ

Demokratik bir ortamda yerel yönetim, bütünüyle toplulukla, insanla ilgilidir. Yerel yönetimin amacı hem hizmet üretmek, hem de insani gelişmeyi ve topluluğun gelişmesini sağlamaktır. Hizmetler, yerel topluluk için üretilir.

Bu bağlamda, önceki bölümlerde açıklanan başarı kriterlerinin ortak özelliğinin, tümünün insana yönelik olması, insani bir boyutu içermesi olduğunu anımsamakta yarar vardır.

☞ Yönetimin insani boyutu, yerel yönetimde başarının anahtarıdır.

Son olarak, yerel yönetimde başarı için yaşamsal önem taşıyan ve bu Elkitabı'nda ele alınan başarı kriterlerinin tümünü birbirine kaynaştıran bir harç işlevini gören yerel yöneticilerin "liderlik" sorumluluğu, bir kez daha vurgulanmalıdır.

Bu bağlamda, yerel yöneticilerimiz, işlerinin hiç de kolay olmadığını çok iyi bilmektedirler; çünkü, yerel yönetimde başarı, özetle:

- Aksiyona yönelik, harekete bağlı, çevreye duyarlı, sorun çözücü ve dinamik olmayı, gayretli, ısrarlı, uyumlu, tutarlı, sistemli ve özverili bir biçimde çalışmayı gerektirir;
- Halka dönük hizmet sunmayı, halkın sesine kulak vermeyi, hemşehrilere karşı saygılı ve sabırlı olmayı, bilgilendirici, yönlendirici ve halkın katılımını özendirici olmayı gerektirir;

- Yaratıcılığı ve girişimciliği destekleyici ve ödüllendirici, yeniliklere açık, riske girmeyi göze alıcı, sorun çözücü, kaynak geliştirici ve deneyimi özendirici olmayı gerektirir;
- Personele yönelik, başarıyı özendirici, ödüllendirici, sahiplenici, eğitici, yol gösterici ve yönlendirici, yüreklendirici olmayı, çalışma heyecanı yaratabilmeyi, personeli sevme ve saymayı ve güvenmeyi gerektirir;
- Kurumsal ve ahlâki değerlere bağlı, demokratik, etkin ve verimli, halka ve hizmete dönük, personele yönelik, açık ve şeffaf, dürüst ve güvenilir olmayı gerektirir;
- Amaçlara ve hedeflere yönelik, görev anlayışına bağlı, vizyon sahibi ve geleceğe dönük olmayı, hedefler ile kaynaklar arasında ilişki kurmayı, başarının takipçisi olmayı gerektirir;
- Hem organizasyonu hem de insanları gözetmeyi, esnek, özerklik ile denetimi dengeleyici, yönetimi geliştirici, kendini yenileyici ve değişimi destekleyici olmayı gerektirir;
- Yönetimler-arası ilişkileri geliştirici, siyasal istikrarı sağlayıcı, işbirliğini özendirici ve koordinasyon sağlayıcı olmayı, iletişimi özendirmeyi, etkin siyasal bağlar oluşturmayı gerektirir;
- Son olarak, kurumsal gelişmeye yönelik çalışmalarını hızlandırmak ve olası engelleri kaldırmak amacıyla, yöneticilerin desteğini almayı, yeterli insangücünün ve mali kaynakların bu amaç için ayrılmasının sağlanmasını ve kurumsal düzenlemeler konusunda ortak bir anlayış geliştirilmesini gerektirir.

Bu Elkitabı'nda, dünyada ve Türkiye'de yerel yönetimlerin karşı karşıya bulunduğu ana sorunlar ve yerel yönetimin temel ilkeleri göz önünde tutularak, yerel yönetimde başarıyı ya da "mükemmeli" arayışın belirleyici kriterleri ele alınmıştır. Kuşkusuz, bu kriterler, sorunun yalnızca bir boyutunu nitelemekte ve yerel yönetimin "kendi bahçesini temizleme" sürecinde yapması gerekenler üzerinde durmaya çalışmaktadır.

Yerel yönetim açısından, sorunun aynı ölçüde önemli diğer boyutunu, yerel yönetimin toplum içerisindeki ve merkezi yönetim karşısındaki genel konumunun iyileştirilmesine ve yerel demokrasinin geliştirilmesine yönelik yasal ve kurumsal düzenlemeler oluşturmaktadır.

Çağımızın demokrasi anlayışının vazgeçilmez bir gereği olan bu süreç, Elkitabımızın kapsamı dışında kalmaktadır. Bununla birlikte, gerek bu düzenlemeler ve gerekse yerel yönetimlerde yönetimi geliştirmenin diğer önemli boyutları, sözcüleri, kurumlar-arası ve belediyeler-arası ilişkiler, mali yönetim, proje yönetimi, çevre yönetimi, kriz yönetimi gibi yönetimin belirli alanları, demokratik denetim mekanizmaları ile insangücü geliştirme ve eğitim gibi yaşamsal konular, bu dizi kapsamındaki başka elkitaplarında ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

**EK**

**AVRUPA  
YEREL YÖNETİMLER ÖZERKLİK ŞARTI**

**T.C. RESMİ GAZETE**

**3 Ekim 1992  
Sayı no. 21364**

**Milletlerarası Andlaşma**

**Karar Sayısı: 92/3398**

Türkiye tarafından 21/11/1988 tarihinde Strasbourg'da imzalanan ve 8/5/1991 tarihli ve 3723 sayılı Kanunla onaylanması uygun bulunan ekli "Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı"nın mezkur Kanununun 1'inci maddesi ile öngörüldüğü biçimde onaylanması; Dışişleri Bakanlığı'nın 29/7/1992 tarih ve AKGY/2238-4753 sayılı yazısı üzerine, 31/5/1963 tarihli ve 244 sayılı Kanununun 3'üncü ve 5'inci maddelerine göre, Bakanlar Kurulu'nca 6/8/1992 tarihinde kararlaştırılmıştır.

# AVRUPA YEREL YÖNETİMLER ÖZERKLİK ŞARTI

## ÖNSÖZ

İşbu Şartı imzalayan Avrupa Konseyi üyesi Devletler,

Avrupa Konseyi'nin amacının üyeleri arasında ortak mirasları olan ideal ve ilkeleri korumak ve gerçekleştirmek için daha ileri bir birlik sağlamak olduğunu düşünerek,

Bu amacın gerçekleştirilmesinin yollarından birisinin idari alanda anlaşmalar yapmak olduğunu düşünerek,

Yerel makamların her türlü demokratik rejimin temellerinden birisi olduğunu düşünerek,

Vatandaşların kamu işlerini sevk ve idaresine katılma hakkının Avrupa Konseyi'ne üye Devletlerin tümünün paylaştığı demokratik ilkelere biri olduğunu düşünerek,

Bu hakkın en doğrudan kullanım alanının yerel düzeyde olduğuna kani olarak,

Gerçek yetkilerle donatılmış yerel makamların varlığının hem etkili hem de vatandaşlara yakın bir yönetimi sağlayacağına kani olarak,

Değişik Avrupa ülkelerinde özerk yerel yönetimlerin korunması ve güçlendirilmesinin demokratik ilkelere ve idarede ademi merkezîyetçiliğe dayanan bir Avrupa oluşturulmasında önemli bir katkı sağlayacağını düşünerek,

Bunun demokratik bir şekilde oluşan karar organlarına ve sorumlulukları bakımından, bu sorumlulukların kullanılmasındaki olanak ve yönetimler bakımından ve bu sorumlulukların karşılanması için gerekli kaynaklar bakımından geniş bir özerkliğe sahip yerel makamların varlığını gerektirdiğini teyid ederek,

## Madde 1

Taraflar bu Şart'ın 12. maddesinde belirtilen şekil ve ölçüde kendilerini aşağıdaki maddelere bağlı kabul edeceklerini taahhüt ederler.

## I. BÖLÜM

### Madde 2

#### *Özerk Yerel Yönetimlerin Anayasal ve Hukuki Dayanağı*

Özerk yerel yönetimler ilkesi ulusal mevzuatla ve uygun olduğu durumlarda anayasa ile tanınacaktır.

### Madde 3

#### *Özerk Yerel Yönetim Kavramı*

1 — Özerk yerel yönetim kavramı yerel makamların, kanunlarla belirlenen sınırlar çerçevesinde, kamu işlerinin önemli bir bölümünü kendi sorumlulukları altında ve yerel nüfusun çıkarları doğrultusunda düzenleme ve yönetme hakkı ve imkanı anlamını taşır.

2 — Bu hak, doğrudan, eşit ve genel oya dayanan gizli seçim sistemine göre serbestçe seçilmiş üyelerden oluşan ve kendilerine karşı sorumlu yürütme organlarına sahip olabilen meclisler veya kurul toplantıları tarafından kullanılacaktır. Bu hüküm, mevzuatın olanak verdiği durumlarda, vatandaşlardan oluşan meclislere, referandumlara veya vatandaşların doğrudan katılımına olanak veren öteki yöntemlere başvurulabilmesini hiçbir şekilde etkilemeyecektir.

### Madde 4

#### *Özerk Yerel Yönetimin Kapsamı*

1 — Yerel yönetimlerin temel yetki ve sorumlulukları anayasa ya da kanun ile belirlenecektir. Bununla beraber, bu hüküm yerel yönetimlere kanuna uygun olarak belirli amaçlar için yetki ve sorumluluklar verilmesine engel teşkil etmeyecektir.

2 — Yerel Yönetimler, kanun tarafından belirlenen sınırlar içerisinde, yetki alanlarının dışında bırakılmış olmayan veya başka herhangi bir makamın görevlendirilmemiş olduğu tüm konularda faaliyette bulunmak açısından tam takdir hakkına sahip olacaklardır.

3 — Kamu sorumlulukları genellikle ve tercihan vatandaşa en yakın olan makamlar tarafından kullanılacaktır. Sorumluluğun bir başka makama verilmesinde, görevin kapsam ve niteliği ile yetkinlik ve ekonomi gerekleri gözönünde bulundurulmalıdır.



4 — Yerel makamlara verilen yetkiler normal olarak tam ve münhasırdır. Kanunda öngörülen durumların dışında, bu yetkiler öteki merkezi veya bölgesel makamlar tarafından zayıflatılmaz veya sınırlan-  
dırılmaz.

5 — Yerel makamların merkezi veya bölgesel bir makam tarafın-  
dan yetkilendirildiği durumlarda, bu yetkilerin yerel koşullarla uyumlu  
olarak kullanılabilmesinde yerel makamlara olanaklar ölçüsünde takdir  
hakkı tanınacaktır.

6 — Yerel makamları doğrudan ilgilendiren tüm konulara ilişkin  
planlama ve karar alma süreçleri içinde, kendileriyle olanaklar ölçüsün-  
de zamanında ve uygun biçimde danışılacaktır.

## **Madde 5**

### *Yerel Yönetim Sınırlarının Korunması*

Yerel yönetimlerin sınırlarında, mevzuatın elverdiği durumlarda  
ve mümkünse bir referandum yoluyla ilgili yerel topluluklara önceden  
danışılmadan değişiklik yapılamaz.

## **Madde 6**

### *Yerel Makamların Görevleri İçin Gereken Uygun İdari Örgütlenme ve Kaynaklar*

1 — Kanunla düzenlenmiş daha genel hükümlere hanel getirme-  
mek koşuluyla, yerel makamlar kendi iç idari örgütlenmelerini, bunları  
yerel ihtiyaçlara uyumlu kılmak ve etkin idare sağlamak amacıyla,  
kendileri kararlaştırabileceklerdir.

2 — Yerel yönetimlerde görevlilerin çalışma koşulları liyakat ve  
yeteneğe göre yüksek nitelikli eleman istihdamına imkan verecek  
ölçüde olmalıdır; bu amaçla yeterli eğitim olanaklarıyla ücret ve mesleki  
ilerleme olanakları sağlanmalıdır.

## **Madde 7**

### *Yerel Düzeydeki Sorumlulukların Kullanılma Koşulları*

1 — Yerel düzeyde seçilmiş temsilcilerin görev koşulları görevle-  
rin serbestçe yerine getirilmesi olanağını sağlayabilmelidir.

2 — Görev koşulları söz konusu görevin yürütülmesi sırasında yapılacak masrafların uygun biçimde mali tazminiyle birlikte, uygunsa, kazanç kaybının tazminine veya yapılan işin karşılığında ücret ve buna tekabül eden sosyal sigorta primlerinin ödenmesine olanak sağlayacaktır.

3 — Yerel olarak seçilmiş kişilerin görevleriyle bağdaşmayacak işlev ve faaliyetler kanunla veya temel hukuki ilkelere göre belirlenir.

## **Madde 8**

### *Yerel Makamların Faaliyetlerinin İdari Denetimi*

1 — Yerel makamların her türlü idari denetimi ancak kanunla veya anayasa ile belirlenmiş durumlarda ve yöntemlerle gerçekleştirilebilir.

2 — Yerel makamların faaliyetlerinin idari denetimi normal olarak sadece kanunla ve anayasal ilkelerle uygunluk sağlamak amacıyla yapılacaktır. Bununla beraber, üst-makamlar yerel makamları yetkili kıldıkları işlerin gereğine göre yapılıp yapılmadığını idari denetime tabi tutabileceklerdir.

3 — Yerel makamların idari denetimi, denetleyen makamın müdahalesinin korunması amaçlanan çıkarların önemiyle orantılı olarak sınırlandırılmasını sağlayacak biçimde yapılmalıdır.

## **Madde 9**

### *Yerel Makamların Mali Kaynakları*

1 — Ulusal ekonomik politika çerçevesinde, yerel makamlara kendi yetkileri dahilinde serbestçe kullanabilecekleri yeterli mali kaynaklar sağlanacaktır.

2 — Yerel makamların mali kaynakları anayasa ve kanunla belirlenen sorumluluklarla orantılı olacaktır.

3 — Yerel makamların mali kaynaklarının en azından bir bölümü oranlarını kendilerinin kanunun koyduğu sınırlar dahilinde belirleyebilecekleri yerel vergi ve harçlardan sağlanacaktır.

4 — Yerel makamlara sağlanan kaynakların dayandığı mali sistemler, görevin yürütülmesi için gereken harcamalardaki gerçek artışların mümkün olduğunca izlenebilmesine olanak tanımaya yetecek ölçüde çeşitlilik arz etmeli ve esneklik taşımalıdır.

5 — Mali bakımdan daha zayıf olan yerel makamların korunması, potansiyel mali kaynakların ve karşılanması gereken mali yükün eşitsiz dağılımının etkilerini ortadan kaldırmaya yönelik mali eşitleme yöntemlerinin veya buna eş önlemlerin alınmasını gerektirir. Bu yöntemler ve önlemler yerel makamların kendi sorumluluk alanlarında kullanabilecekleri takdir hakkını azaltmayacaktır.

6 — Yeniden dağıtılan kaynakların yerel makamlara tahsisinin nasıl yapılacağı konusunda, kendilerine uygun bir biçimde danışılacaktır.

7 — Mümkün olduğu ölçüde, yerel makamlara yapılan hibeler belli projelerin finansmanına tahsis edilme koşulu taşımayacaktır. Hibe verilmesi yerel makamların kendi yetki alanları içinde kendi politikalarına ilişkin olarak takdir hakkı kullanmadaki temel özgürlüklerine halel getirmeyecektir.

8 — Yerel makamlar sermaye yatırımlarının finansmanı için kanunla belirlenen sınırlar içerisinde ulusal sermaye piyasasına girebileceklerdir.

## **Madde 10**

### *Yerel Makamların Birlik Kurma ve Birliklere Katılma Hakkı*

1 — Yerel makamlar yetkilerini kullanırken, ortak ilgi alanlarındaki görevlerini yerine getirebilmek amacıyla, başka yerel makamlarla işbirliği yapabilecekler ve kanunlar çerçevesinde birlikler kurabileceklerdir.

2 — Her Devlet, yerel makamların ortak çıkarlarının korunması ve geliştirilmesi için birliklere üye olma ve uluslararası yerel makamlar birliklerine katılma hakkını tanıyacaktır.

3 — Yerel makamlar, kanunla muhtemelen öngörülen şartlar dahilinde, başka devletlerin yerel makamlarıyla işbirliği yapabilirler.

## **Madde 11**

### *Özerk Yerel Yönetimlerin Yasal Korunması*

Yerel yönetimler kendi yetkilerinin serbestçe kullanımı ile anayasa veya ulusal mevzuat tarafından belirlenmiş olan özerk yönetim ilkelere riayetinin sağlanması amacıyla yargı yoluna başvurma hakkına sahip olacaklardır.

## II. BÖLÜM

### Muhtelif Hükümler

#### Madde 12

##### *Yükümlülükler*

1 — Her Akit Taraf, bu Şart'ın I. Bölümündeki paragraflardan en az 10 tanesi aşağıdakilerin arasından seçilmek üzere en az 20 paragrafı ile kendisini bağlı kabul etmeyi taahhüt edecektir:

- Madde 2,
- Madde 3, paragraf 1 ve 2,
- Madde 4, paragraf 1, 2 ve 4,
- Madde 5,
- Madde 7, paragraf 1,
- Madde 8, paragraf 2,
- Madde 9, paragraf 1, 2 ve 3,
- Madde 10, paragraf 1,
- Madde 11

2 — Sözleşmeye taraf olan her Devlet, onay, kabul veya tasvip belgesini tevdi ederken, bu Maddenin 1. paragraf hükümlerine uygun olarak seçtiği paragrafları Avrupa Konseyi Genel Sekreterine bildirecektir.

3 — Herhangi bir Taraf Devlet, bu Maddenin 1. paragrafı hükümlerine göre Sözleşmenin henüz kabul etmemiş olduğu herhangi bir paragrafıyla veya paragraflarıyla kendini bağlı addedeceğini daha sonraki herhangi bir tarihte Genel Sekretere bildirebilir.

Sonradan kabul edilen bu tür yükümlülükler, böylece bildirimde bulunan Akit Tarafın onay, kabul veya tasvip işleminin ayrılmaz bir parçası addedilecek ve Genel Sekreterin bildirim aldığı tarihten sonra geçecek üç aylık süreyi izleyen ayın ilk gününden başlamak üzere aynı etkiyi taşıyacaktır.

### **Madde 13**

#### *Bu Şart'ın Kapsayacağı Makamlar*

İşbu Şart'ta yer alan özerk yerel yönetim ilkeleri Akit Tarafın ülkesinde mevcut bulunan yerel makamların tüm kategorileri için uygulanır. Bununla beraber herbir Akit Taraf, onay, kabul veya tasvip belgesini sunarken, bu Şart'ın yerel veya bölgesel makamların sadece hangi kategorileri için uygulanmasını öngördüğünü veya uygulama dışında bırakmayı öngördüğü kategorileri belirleyebilir. Avrupa Konseyi Genel Sekreterine daha sonra yapabileceği bildirimlerle, yukarıdakilerden başka yerel veya bölgesel makam kategorilerini de Şart'ın kapsamına dahil edebilir.

### **Madde 14**

#### *Bilgi Sağlanması*

Her Akit Taraf bu Şart'ın hükümlerine uygunluk sağlamak amacıyla kabul ettiği mevzuat hükümleriyle aldığı öteki önlemler konusuna ilişkin tüm bilgiyi Avrupa Konseyi Genel Sekreterine iletacaktır.

### III. BÖLÜM

#### Madde 15

##### *İmza, Onay ve Yürürlüğe Girme*

1 — Bu Şart Avrupa Konseyi üyesi tüm ülkelerin imzasına açık olacaktır. Onay, kabul veya tasvip işlemine tabi olacaktır. Onay, kabul veya tasvip belgeleri Avrupa Konseyi Genel Sekreterine tevdi edilecektir.

2 — Bu Şart Avrupa Konseyi üyesi ülkelerden dördünün bu Şart'a bağlı olmayı kabul ettiklerini yukarıdaki paragraf hükümlerine uygun olarak daha sonra bildirmelerinden itibaren geçecek üç aylık süreyi izleyen ayın ilk günü yürürlüğe girecektir.

3 — Bu Şart'la bağlı olmayı kabul edeceğini daha sonra beyan eden herhangi bir üye Devlet bakımından, bu Şart onay, kabul veya tasvip belgesinin tevdi tarihinden sonra geçecek üç aylık bir süreyi izleyen ayın ilk günü yürürlüğe girecektir.

#### Madde 16

##### *Topraklara İlişkin Hüküm*

1 — Herhangi bir Devlet, imzalama sırasında veya onay, kabul veya tasvip belgesini tevdi ederken bu Şart'ın uygulanacağı toprak ya da toprakları belirleyebilir.

2 — Herhangi bir Devlet daha sonraki herhangi bir tarihte yapacağı ve Avrupa Konseyi Genel Sekreteri'ne muhatap bir beyanla, bu Şart'ın uygulanma alanını beyanda belirleyeceği başka herhangi bir toprağı teşmil edebilir. Şart, bu tür topraklar için, bu beyanın Genel Sekreter'in eline geçtiği tarihten sonra geçecek üç aylık süreyi izleyen ayın ilk günü yürürlüğe girecektir.

3 — Yukarıdaki iki paragraf çerçevesinde yapılan herhangi bir beyan, bu beyanda belirlenen herhangi bir toprak bakımından, Genel Sekreter'e hitaben yapılacak bir bildirim ile geri çekilebilir. Bu geri çekme, Genel Sekreter'in bu bildirim aldığı tarihten sonra geçecek altı aylık süreyi izleyen ayın ilk günü yürürlüğe girecektir.

## Madde 17

### *Çekilme*

1 — Herhangi bir Taraf, kendisi bakımından bu Şart'ın yürürlüğe girişini izleyen beş yıllık bir sürenin geçmesinden sonra, bu Şart'tan çekilebilir. Bu durumlarda, Avrupa Konseyi Genel Sekreteri'ne altı ay önce bildirimde bulunulacaktır. Bu tür çekilmeler, Taraf Devlet sayısının dörtten az olmaması koşuluyla diğer Taraf Devletler bakımından Şart'ın geçerliliğini etkilemeyecektir.

2 — Yukarıda paragrafta belirlenen hükümler çerçevesinde herhangi bir Taraf Devlet, 12. Madde'nin 1. paragrafından çekilebilir. Herhangi bir Taraf Devlet bir paragraftan çekilerek 12. Madde'nin 1. paragrafının gereğini karşılamayan bir duruma geliyorsa, bu Şart'ın kendisinden de çekilmiş sayılacaktır.

## Madde 18

### *Bildirimler*

Avrupa Konseyi Genel Sekreteri:

- a) Her imzalamayı;
- b) Tüm onay, kabul veya tasvip belgelerinin tevdiini;
- c) Bu Şart'ın 15. Madde hükümlerine göre her yürürlüğe giriş tarihini;
- d) 12. Madde'nin 2. ve 3. paragraflarının hükümlerinin uygulanması çerçevesinde alınan her bildirim;
- e) 13. Madde'nin hükümlerinin uygulanması çerçevesinde alınan her bildirim;
- f) Bu Şart'a ilişkin diğer herhangi bir işlem, bildirim veya yazışmayı,

Avrupa Konseyi üyesi Devletlere bildirecektir.

Yukarıdaki hükümleri kabul zımında gereği gibi yetkili kılınmış aşağıda imzaları bulunanlar işbu Şart'ı imzalamışlardır.

Avrupa Konseyi arşivlerinde saklanacak işbu Sözleşme, İngilizce ve Fransızca olarak ve her iki metin de aynı derecede geçerli olmak üzere, tek nüsha halinde 15 Ekim 1985 tarihinde Strasbourg'da düzenlenmiştir. Avrupa Konseyi Genel Sekreteri Avrupa Konseyi üyesi Devletlerin herbirine bu Şart'ın aslına uygun suretlerini iletacaktır.

## YARARLANILAN BAŞLICA KAYNAKLAR

BARBOUR, George P. (1990) "Excellence in Local Government Management", IULA-EMME ile OECD-PUMA tarafından dzenlenen sempozyumda sunulan bildiri, İstanbul.

\_\_\_\_\_ et al. (1985) *Leadership, Excellence and Public Management Handbook*, Palo Alto, CA: The Center for Excellence in Local Government.

PETERS, Thomas J. ve WATERMAN, Robert H. (1982) *In Search of Excellence*, New York: Harper and Row.

\_\_\_\_\_ ve AUSTIN, Nancy (1985) *A Passion for Excellence*, New York: Random House.

SIPEL, George A. (1984) "Putting In Search of Excellence to Work in Local Government", *Public Management*, Vol. 66, No. 4.

*Administration as Service, the Public as Client*, Paris: OECD, 1987.

"Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı", *T.C. Resmi Gazete*, 3 Ekim 1992, sayı no. 21364.

*Getting Closer to the Public*, Grillford Ltd., Milton Keynes: Local Government Training Board, 1987.

*Performance Measurement: A Guide for Local Elected Officials*, Washington, D.C.: Urban Institute, 1980.

*Rethinking Local Services: Examining Alternative Delivery Approaches*, Washington, D.C.: International City Management Association, 1984.



*Service Delivery in the '90s: Alternative Approaches for Local Governments*, Washington, D.C.: International City Management Association, 1989.

*Yerel Yönetimler Evrensel Bildirgesi*, 1985 yılında yapılan IULA 27. Dünya Kongresi'nde kabul edilen metnin çevirisi, IULA-EMME ile Marmara ve Boğazları Belediyeler Birliği ortak yayını, İstanbul, 1988.