

Doç. Dr. İsmail CERİTLİ
(Orman ve Su İşleri Bakanlığı
Müsteşar Yardımcısı)



TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE ŞEFFAFLAŞMA VE HESAP VEREBİLİRLİĞE YÖNELİK POZİTİF DÖNÜŞÜM, DİRENÇLER VE ZAYIFLIKLAR: GELECEĞİN GELENEKLE DANSI

Öncelikle böyle bir faydalı sempozyum organizasyonunu düşünen ve gerçekleştiren Türkiye Büyük Millet Meclisi Genel Sekreterliğimiz ile Strateji Başkanlığımıza ve bu sürece önemli bir katkı sağlayan, Mali Hizmet Uzmanları Derneğine ve üyelerine teşekkürlerimi arz ederim.

**“Şeytan Karanlık Alanları ve
Kör Noktaları Sever!
Süreçlerdeki Perdelemeleri Kaldırmak Gerek.”**

ÖNSÖZ

**“Dün, Dünde Kaldı Cancağızım Bugün Yeni Şeyler Söylemek Lâzım”
Mevlana**

Hem dünyada hem Türkiye’de çok önemli değişimler yaşanıyor. Ne dünya ne de Türkiye artık geçmişte olduğu yerde durmaktadır. Önceleri pasif vatandaş vardı ama şimdi çok daha aktif, hakkını soran, hesap soran, bilinçli ve ödediği verginin nerelere harcandığını sorgulayan bir halk kitlesiyle karşı karşıyayız. Bu süreçte ister istemez birtakım değişimler yaşanmakta ve değişimlerin karşısında dirençlerle yüz yüze gelebilmekteyiz. Her şeye rağmen, değişimin kaçınılmaz olduğunu da biliyoruz. Kamuda şeffaflık ve hesap verebilirlik bakımından Türkiye’de özellikle son on yılda çok önemli dönüşümler yaşandı, düzenlemeler yapıldı, uygulamalar gerçekleştirildi.

Şeffaflığın ve bu hesap verebilirliğin esas önemi kamu yönetimlerinin uyguladığı iş ve işlemlerde karanlık noktaların temizlenmesidir.

Şeffaf ve Hesap Verebilir Kamu Yönetimi Sempozyumu

Orman ve Su İşleri Bakanlığı Müsteşar Yardımcısı Doç. Dr. İsmail CERİTLİ

Yönetimdeki karanlık ve kapalı noktalar halkın devlete karşı olan güvenini zedelemekte ve uygulamalarda birtakım istismlara yol açabilmektedir. Bu sebeple, kamu yönetimi süreçlerindeki perdelemeleri ve karanlık alanları

ortadan kaldırmak gerekmektedir. Bunun için ise yeni şeyler yapmak gerekirdi ki özellikle son on yıldır çok yoğun değişiklikler ve düzenlemeler uygulamaya konulmuştur. Ancak değişiklikler ve düzenlemeler yapılırken zaman zaman karşı karşıya kaldığımız bir tutum vardır ki bu durum ülke olarak daha hızlı adımlar atmamıza kimi zaman engel olabilmektedir. Bu da bir meseleyi ele alırken eski yöntem ve yaklaşım tarzlarının sergilenmesidir. Oysa eski bakış açıları, yaklaşımlar ve yöntemler doğru olsaydı zaten sorunlar tümünden bitmiş olacaktı. Varsa bir problem demek ki o bakış açısını ve yöntemi değiştirmek gerekiyor. Eskimiş yöntemlerle yeniyi, yanlış tutumlarla doğruya ulaşmak çoğu zaman oldukça güçtür.

**“Yaptığımızı Aynen Sürdürürsek, Aldığımız Sonuçlar
Hep Aynı Kalır.
Deliliğin Bir Diğer Tanımı da
Aynı Şeyleri Yapmaya Devam Edip, Farklı Sonuçlar Beklemektir.”
Stephen R. Covey**

Zaman zaman bürokratlar ve kamu çalışanları olarak, sürekli yanlış sonuçlar veren yöntemleri kullanmaya devam ediyoruz. Oysa Kohey der ki: “Deliliğin bir başka ifadesi, aynı şeyleri yapmaya devam edip, farklı sonuçlar beklemektir.” Elbette bu bir genelleme değildir. Ve lakin zaman zaman da kamu kurumlarımızda gözlenmekte olan bir durumdur.

**“Meseleleri,
Onları Ortaya Çıkaran Düşünce
Tarzlarıyla Çözemeyiz.”
Albert Einstein**

Bazende belli bir konuyu farklı bir bakış açısıyla gündeme getirdiğimizde, kamu çalışanlarından duyduğumuz refleks şu şekilde olabilmektedir: “Ama efendim, biz bunu yirmi yıldır, yirmi beş yıldır, otuz yıldır böyle yapıyorduk.” Şayet uygulamalar otuz yıldır problemlere çözüm üretememişse, otuz yıldır aynı yanlış yapmaya devam etmişiz demektir. Oysa son on yılda yaşadığımız gibi eski köye yeni âdetler getirmek gerekiyordu. Bunların birçok kısmı açıkçası tamamlandı, yürürlükte, şu anda uygulamaktayız. Elbette birtakım sıkıntılar hâlâ yaşamaktayız ama her şeye rağmen, oldukça önemli değişimler ve yenilikler yaşanmıştır Türk kamu yönetimi sistemimizde.

Şeffaf ve Hesap Verebilir Kamu Yönetimi Sempozyumu

[Orman ve Su İşleri Bakanlığı Müsteşar Yardımcısı Doç. Dr. İsmail CERİTLİ](#)

Klasik kamu yönetimi tarzımızda “başımıza iş açma, başımıza icat çıkartma” denilirdi. Bunun tam aksine icat çıkarmamız gerekiyor ve bunu yine kamuda yaygınlaştırmamız gerekiyor.

GİRİŞ

Mahmut AKPINAR, “Gün Işığında Yönetim Açısından Türk Kamu Yönetiminde Açıklık ve Şeffaflık Sorunu” adlı makalesinde şeffaflığın tanımıyla alakalı aşağıda ifade edilen bazı irdelemelerde bulunmaktadır.

Buna göre, Türkçede açıklık ve şeffaflık anlamına gelen veya buna yakın birçok kelime ve deyim bulunmaktadır. Bu çalışmada açıklık kelimesi İngilizcedeki “openness”; şeffaflık ise “transparency” kelimesinin karşılığı olarak kullanılmıştır. Türk Dil Kurumu sözlüklerinde açıklık; uzaklık ve mesafe ve geniş yer gibi anlamlarının yanında konumuzla ilgili olarak, “aleniyet”, “sarâhat”, “fesahat”, “fasihlik”, “vuzuh”, “duruluk”, “bir kavram, anlatım ya da bir ölçümün kolayca kavranabilirliği”, “Bir söz veya yazıda maksadın açık olması özelliği”, “gerçeği olduğu gibi yansıtma durumu”, “Türk yargılıklarında, kimi ayrılıklar dışında, duruşmanın herkese açık olması” gibi anlamlara gelirken, şeffaflık ise saydamlık anlamına gelmektedir.

Geniş anlamda yönetimde açıklık ve şeffaflık, halkın yönetim tarafından yürütülen iş ve işlemlerden haberdar olması, gerekli bilgi ve belgelere ulaşabilmesi, yönetime katılması, yapılanları denetleyebilmesi veya yanlışlardan hesap sorabilmesi gibi demokratik, temiz ve dürüst yönetim anlayışını ifade etmektedir.

Avusturalya Genel Denetçiler Konseyi (The Australian Council of Auditors-General), iyi yönetişimin ana esaslarını şu şekilde açıklamaktadır. (<http://www.acag.org.au/epsa.html>.)

Yönetişim, farklı kişilere göre farklılaşan durumları ifade etmektedir. Alışkanlıklar, tecrübeler ve ilgiler her insana göre değişebilmektedir. Gücün devlet işlerinde kullanılma tarzı olarak belirtilebilir.

İyi yönetişim dört ana prensibi hesap verebilirlik, katılımcılık, öngörülebilirlik ve şeffaflıktır.

Kamu görevlilerinin davranış ve sorumluluklarının sorgulanabilmesi anlamına gelmektedir. Hesap verebilirlik aynı zamanda, performansın ölçülebilmesi için standartlarının üretilmesi demektir.

[Orman ve Su İşleri Bakanlığı Müsteşar Yardımcısı Doç. Dr. İsmail CERİTLİ](#)

Katılımcılık temsili demokrasinin en önemli göstergesidir. Kamu programlarının düzenlenmesi ve uygulanmasında, etkilenen tarafların sürece katılımı önem arz etmektedir.

Öngörülebilirlik, kanun, düzenleme ve politikaların varlığı ile birbiriyle uyumlu uygulamaların göstergesidir.

Şeffaflık, halkın bilgiye erişebilirliği ile hükümetin kural, düzenleme ve kararlarının açıklığını göstermektedir.

Yine aynı Konsey hesap verilebilirliğin esaslarını aşağıda olduğu şekilde tarif etmektedir:

Hesap verebilir yönetimlerde katılımcılar doğru belirlenmeli ve rolleri karşılıklı ilişkiler açık ve anlaşılır bir şekilde tarif edilmelidir.

Yönetim altındaki her bir paydaşın hedefi açıkça tanımlanmalıdır.

Etkinliğin ve verimliliğin sağlanabilmesi için hesap verebilirlik zincir içerisinde her bir yetki ve kaynak doğru tanımlanmalıdır.

Yetki, sorumluluk ve kaynakların dağıtılması için raporlama süreci tarif edilmiş olmalıdır.

Her bir paydaş, kendisine sunulan raporu tetkik etme ve doğrulama hakkına sahip olmalıdır.

Kendisine yetki, sorumluluk ve kaynak tahsis edilen her bir paydaş, yetki, sorumluluk ve kaynak verilen diğer otoritelerin performansını sorgulama hakkında sahip olmalıdır.

1. KAMU MALİ YÖNETİMİNDE ŞEFFAFLAŞMA VE HESAP VEREBİLİRLİK UYGULAMALARI

İlhami SÖYLER, “Kamu Mali Yönetim Sisteminin Bütçe Teknik ve Süreçlerindeki Değişiklikler ve Yenilikler Açısından Değerlendirilmesi” başlıklı makalesinde 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununda, şeffaflaşma ve hesap verilebilirliğe yönelik ilkelere dikkat çekmektedir.

Mali Saydamlık 5018 sayılı Kanun’un 7., 13. ve 17. maddelerinde yer almıştır. Bu maddelere göre her türlü kamu kaynağının elde edilmesinde ve kullanılmasında, denetimin sağlanması amacıyla kamuoyunun zamanında bilgilendirilmesi öngörülmüştür.

Şeffaf ve Hesap Verebilir Kamu Yönetimi Sempozyumu

Orman ve Su İşleri Bakanlığı Müsteşar Yardımcısı Doç. Dr. İsmail CERİTLİ

Mali saydamlık ilkesi, devletin görev ve fonksiyonlarının, kamu ekonomisine ve kamu mali yönetimine ilişkin bilgiler ile hesaplarının sistematik, açık ve anlaşılır bir biçimde kamuoyunun bilgisine sunulmasını

ifade etmektedir. Mali saydamlığı sağlamak üzere kamuda raporlama, mali istatistikler oluşturma ve faaliyet raporları düzenleme ve yayımlama süreçlerine yer verilmektedir.

Mali saydamlık ilkesinin, kamu mali yönetim sisteminde yer alması olumlu olmakla birlikte, düzenleyici ve denetleyici kurumların, bunun sağlanmasına yönelik, mali durum raporu ve faaliyet raporu düzenleme mecburiyeti 5018 sayılı Kanun'un 'amaç' başlıklı ilk maddesinde, kalkınma planları ve programlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılması, hesap verebilirlik ve mali saydamlığın sağlanması, kamu mali yönetiminin yapı ve işleyişi ile kamu bütçelerinin hazırlanması, uygulanması, tüm mali işlemlerin muhasebeleştirilmesi, raporlanması ve mali kontrolü düzenlemek amacıyla yer verilmiştir.

Hesap Verebilirlik

5018 sayılı Kanun'un 5., 8. ve 17. maddelerinde yer almıştır. Hesap verilebilirlik ilkesi, kendilerine kaynak tahsis edilenlerin ya da yetki verilenlerin bu kaynakları ve yetkileri ne kadar iyi kullandıklarını sergileme sorumluluğunu ifade etmektedir. Bütün bu ilke ve süreçler Hesap verilebilirlik ilkesinin bir gereği olarak tezahür eden hesap verme sorumluluğunun, siyasi, idari, mali ve cezai yönleri bulunmaktadır. Siyasi hesap verme sorumluluğu Bakanların, T.B.M.M.'ne karşı sorumluluğunu ifade etmektedir (5108/10). Siyasi hesap verme sorumluluğunun yaptırımı genellikle, cezaidir. Bir kamu zararı varsa, ilaveten mali bir yaptırım da söz konusu olabilir.

Mali Etkinlik

Etkinlik ilkesi 5018 sayılı Kanun'un birçok maddesinde yer almıştır. Yeni kamu mali yönetim sisteminin temel amacı, kamu kaynaklarının etkin bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasının sağlanmasıdır. Etkinlik ilkesi ekonomik, mali ve sosyal süreçler açısından ayrı ayrı değerlendirilebilmektedir.

Kemal ÖZSEMERCI, "Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri" adlı çalışmasında mali saydamlığın gerçekleştirilmesi konusunda, Türkiye'de ortaya çıkan eksiklikleri şöyle sıralamaktadır:

Şeffaf ve Hesap Verebilir Kamu Yönetimi Sempozyumu

Orman ve Su İşleri Bakanlığı Müsteşar Yardımcısı Doç. Dr. İsmail CERİTLİ

1- Bütçenin kapsamı çok dardır. Bütçe dışında döner sermayeler, fonlar, dernekler ve vakıflar aracılığıyla birçok bütçe dışı kamusal faaliyet gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla da kamusal kaynakların az bir bölümü

meclis denetiminden geçmiş olmaktadır.

2- Merkezi hkmet gerçekleşmesi muhtemel yükümlülükleri, vergi harcamaları ve kamu bankaları, KİT'ler ve Merkez Bankası ile ilişkilerinden kaynaklanan yarı mali nitelikteki faaliyetleri btce metni ile birlikte açıklamamaktadır.

3- Kamu gelir ve giderler ile ilgili varsayım ve tahminlerdeki sapmalar, gerçekleşmesi muhtemel ykmllklr nedeniyle ortaya çıkabilecek mali riskler raporlanmamaktadır.

4- Mali yönetimde görev ve sorumluluklar çatışmakta, bu durum da yönetsel sorumluluğun değerlendirilmesini engellemektedir.

5- Btceler yalnızca, btce genel dengesinin anlaşılmasına imkn vermekte, ekonomik analizler yapmaya imkn verecek farklı btce açığı tanımlamaları kullanılmamaktadır.

6- Sonuç hesaplarının kapsamı çok kısıtlıdır. Mali faaliyetler bir bütün olarak değerlendirilememektedir.

2. İ KONTROL STANDARTLARININ KURUMSAL İYİLEşMELER AÇISINDAN DEğERLENDİRİLMESİ

5018 sayılı Kanunun 55 inci maddesinde iç kontrol, “idarenin amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, varlık ve kaynakların korunmasını, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını, mali bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlamak üzere idare tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem ve süreçle iç denetimi kapsayan malİ ve diğer kontroller bütünü” olarak tanımlanmıştır.

Kanunun 56 ncı maddesinde i kontrolün amaçları;

- Kamu gelir, gider, varlık ve ykmllklrinin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yönetilmesini,

Orman ve Su İşleri Bakanlığı Müsteşar Yardımcısı Doç. Dr. İsmail CERİTLİ

- Kamu idarelerinin kanunlara ve diğer düzenlemelere uygun olarak faaliyet göstermesini,

- Her türlü malî karar ve işlemlerde usulsüzlük ve yolsuzluğun önlenmesini,

- Karar oluşturmak ve izlemek için düzenli, zamanında ve güvenilir rapor ve bilgi edinilmesini,

- Varlıkların kötüye kullanılması ve israfını önlemek ve kayıplara karşı korunmasını, sağlamak olarak belirlenmiştir.

Kanunun 57 nci maddesinde ise kamu idarelerinin malî yönetim ve kontrol sistemlerinin harcama birimleri, muhasebe ve malî hizmetler ile ön malî kontrol ve iç denetimden oluştuğu belirtilmiş, yeterli ve etkili bir kontrol sisteminin oluşturulabilmesi için;

- Mesleki değerlere ve dürüst yönetim anlayışına sahip olunması,
- Malî yetki ve sorumlulukların bilgili ve yeterli yöneticilerle personele verilmesi,

- Belirlenmiş standartlara uyulmasının sağlanması,

- Mevzuata aykırı faaliyetlerin önlenmesi,

- Kapsamlı bir yönetim anlayışı ile uygun bir çalışma ortamının ve saydamlığın sağlanması bakımından ilgili idarelerin üst yöneticileri ile diğer yöneticileri tarafından görev, yetki ve sorumluluklar göz önünde bulundurulmak suretiyle gerekli önlemlerin alınması öngörülmüştür.

Buna göre üst yöneticilere, iç kontrol sisteminin kurulması ve gözetilmesi, iç kontrol sisteminin bir gereği olarak yazılı prosedür ve talimatların oluşturulması gibi her türlü düzenlemelerin yapılması, harcama yetkililerine ise görev ve yetki alanları çerçevesinde, idari ve malî karar ve işlemlere ilişkin olarak iç kontrolün işleyişini sağlama sorumluluğu verilmiş bulunmaktadır.

26.12.2007 tarih ve 26738 sayı ile Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe giren Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği ile yürürlüğe girmiştir.

Bu çerçevede, aşağıda olduğu gibi 5 temel standart belirlenmiştir.

1. Kontrol Ortamı,

2. Risk Değerlendirme,

Orman ve Su İşleri Bakanlığı Müsteşar Yardımcısı Doç. Dr. İsmail CERİTLİ

3. Kontrol Faaliyetleri,

4. Bilgi ve İletişim, ile

5. İzleme Standartları.

Bu temalar altında ise 18 ana standart ve 79 alt standart tespit edilmiştir.

Böylece kamu kurumlarının her biri kendi iç kontrol standartlarını belirleyerek uygulamaya koymuştur. Maliyeti faydasını aşan ve optimum özellikler taşımayan kimi standartlar, hedefe hizmet etmemek ve kamuda işgücü ve kaynak kaybına yol açan süreçler işletiyor olsa dahi, genel manada değerlendirildiğinde, kurumların iç ve dış paydaşlara sunduğu hizmet süreçlerinin iyileştirilmesi bakımından önemli bir araç niteliği taşımaktadır.

3. STRATEJİK PLANLAMA, PERFORMANS PROGRAMI VE BÜTÇE SÜREÇLERİNİN ENTEGRASYONU

Kamu idarelerinin planlı hizmet sunumu, politika geliştirme, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırma ile uygulamayı etkili bir şekilde izleme ve değerlendirmelerini sağlamaya yönelik olarak “stratejik planlama” temel bir araç olarak benimsenmiştir. Stratejik planlama; bir yandan kamu mali yönetimine etkinlik kazandırırken, diğer yandan kurumsal kültür ve kimliğin gelişimine ve güçlendirilmesine destek olacaktır.

10/12/2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununda yer alan stratejik planlamaya ilişkin hükümler 01/01/2005 tarihinde yürürlüğe girmiştir. 5018 sayılı Kanunda stratejik plan, “kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan” olarak tanımlanmıştır. Kanunda, kamu idarelerine, kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçme görevi verilmiştir.

5018 sayılı Kanunun yanı sıra 5393 sayılı Belediye ve 5216 sayılı

Büyükşehir Belediyesi Kanunları ile nüfusu 50.000'in üzerindeki tüm

Orman ve Su İşleri Bakanlığı Müsteşar Yardımcısı Doç. Dr. İsmail CERİTLİ

belediyeler stratejik plan hazırlamakla yükümlüdür. Ayrıca 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu ile il özel idarelerine de stratejik planlama yükümlülüğü getirilmiştir.

5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanununda büyükşehir belediyesinin görevleri arasında, büyükşehir belediyesinin stratejik planını hazırlamak bulunmaktadır. Büyükşehir belediye başkanının görevlerinden birisi belediyeyi stratejik plana uygun olarak yönetmektir.

5393 sayılı Kanunda, belediye meclisinin görevleri arasında stratejik planı görüşmek ve kabul etmek bulunmaktadır. Belediye encümeninin görevlerinden biri, stratejik planı inceleyip belediye meclisine görüş bildirmektir. Belediye başkanının görevlerinden biri de belediyeyi stratejik plana uygun olarak yönetmektir.

“Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” 26 Mayıs 2006 tarihli Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

Stratejik planda yer alması gereken temel unsurlar Stratejik Planlama Kılavuzunda aşağıda olduğu gibi tarif edilmektedir.

Durum analizi (özet)

Katılımcılığın nasıl sağlandığına ilişkin açıklama

Misyon, vizyon, temel değerler

En az bir amaç

Her amacın altında en az bir hedef

Hedef ölçülebilir şekilde ifade edilememişse ölçüm kriter(ler)i

Stratejiler

Tüm amaç ve hedefleri içeren beş yıllık tahmini maliyet tablosu

Kurumlarda stratejik planlama işlemleri başlatıldığında, önceleri birimlerden şu şikâyetler alınıyordu “Siz orada masa başında oturuyorsunuz başımıza gereksiz işler çıkarıyorsunuz. Biz, işimizi mi yapacağız, yoksa sizin, hangi amaçla, hangi hedefi gerçekleştireceksiniz, yok, işte, bunun için ne kadar mali kaynak ayırdınız gibi teferruata inen sorularınıza mı cevap vereceğiz?”. Başlangıçta böyle olsa da, gelenen aşamada, kamu çalışanlarının bu tür yeni uygulamalara karşı olumsuz tutumlarının değiştiğini gözlemlemekteyiz. Çünkü bütün çalışmalarınızı stratejik planda ortaya koyduğunuz amaçların etrafında örgütlediğinizde, hem bir bütün

Şeffaf ve Hesap Verebilir Kamu Yönetimi Sempozyumu

[Orman ve Su İşleri Bakanlığı Müsteşar Yardımcısı Doç. Dr. İsmail CERİTLİ](#)

olarak kurumun ve hem de ilgili birimin kendi çalışmaları için de önemli bir araç niteliği taşıdığı bir süre sonra anlaşılabilir. Performans programı da aynı şekilde, yaptığınız çalışmaların hangi amaca ve hedefe

hitap ettiği ve ne kadarının gerçekleştirildiği, neden gerçekleştirilmediği de önemli bir sorgulama alanı oluşturdu.

4. HİZMET SUNUM STANDARTLARININ ŞEFFAFLAŞMA ÇABALARINA KATKILARI

**“Fiyat Etiketi Olmayan rnn,
Satıcısı zerinde Güvensizlik Algısı Oluşturması Gibi
Süreçleri ,
Muhatapları ve
Yaptırımları
Belli Olmayan Hizmetler,
Kurum Hakkında Őüphelere Yol Açar”**

Kamu hizmet standartları da bu Őeffalık ve hesap verebilirlik adına önemli bir gelişme oldu hakikaten yani belki de sessiz devrimlerden bir tanesi oldu. Biraz nce Sayın Başkanımızın açılış konuşmasında ifade ettiği yani “Nereye gideceğim, kime gideceğim, nasıl yapacağım?” diye birtakım kapalı noktaları açmak ve bu noktalarda halkı aydınlatmak bakımından önemli bir değer arz ediyor hizmet sunum standartları.

Şayet herhangi bir işletmeye ya da kuruma gittiğinizde, iş ve işlemleri birilerine sorarak öğreniyor ve takip edebiliyorsanız; ya da muhatap bulmakta zorlanıyorsanız veya muhataplara aracılar vesilesiyle ulaşıyorsanız, bu işletme ya da kurumda kapalılığın esas olduğu kanaatine varmanız çok yanlış olmayacaktır. Hiçbir kasti tasarım olmasa dahi, böyle bir yapı ister istemez insanların zihinlerinde soru işaretlerinin oluşmasına yol açabilecektir.

Nasıl ki, mağaza veya diğer satış yerlerinde, ürünlerin üzerinde etiketin olmayışı satıcının güvenilirliği noktasına karşı bir Őüphe oluşturacaksa, kurum ya da kuruluşların bünyelerinde taşıdıkları tanımsızlıklar ve belirsizlikler de, vatandaşın güvenini sarsmakta ve devletin vatandaş karşısındaki inanılırlığına zarar vermektedir.

Devletin, hizmetleri kolaylaştırmak maksadıyla gerçekleştirmeye çalıştığı düzenleme ve uygulamaların yerine getirilmesindeki en büyük zorluklardan biri ise, geleneksel tutumlarından taviz vermek istemeyen kamu yönetici ve çalışanlardır.

Orman ve Su İşleri Bakanlığı Müsteşar Yardımcısı Doç. Dr. İsmail CERİTLİ

Burada yaşanan bir örnek olayı da anlatmakta fayda görüyorum.

Bir üniversitenin dekanı, iki sene kadar önce telefonla beni aramıştı.

Sohbet esnasında konu kamu hizmet standartları meselesine gelmişti. Konu hakkında biraz konuştuktan sonra hoca

-“İsmail, bu öğrencilerden bahsettiğin evrakları biz de mi istemeyeceğiz?”

Ben de

-“Evet hocam, siz de istemeyeceksiniz.” dedim. “İyi” dedi ve telefonu kapattı.

İki gün sonra hoca beni aradı ve dedi ki: “Rektör hocayla bir olduk, öğrenci işleri daire başkanını bahsettiğin evrakların öğrencilerden istenmemesi noktasında ikna edemedik. Eğer, becerebiliyorsanız gel, sen ikna et”.

Emredici bir iş yapma tarzına sahip olan ve iktidarın kişilerin şahsiyetinde neşv-u neva bulduğu kurumsal yapılar, işgal ettikleri iktidar alanlarını bırakmakta genellikle istekli davranmazlar.

Kamunun diğer bir önemli meselesi ise yeni kamu yönetimi süreçlerini uygulamada kurumsal kapasite eksikliği ve insan kaynakları uyumsuzluğudur. Bu noktada yapılması gereken, mevcut yapının yerine gelişmiş ikamesini koyabilmektir. Bu durum elbette kurumsal dönüşüm süreçlerinde hemen sağlanacak bir aşama değildir. İnsan kabiliyetlerinin geliştirilmesi bir zaman meselesidir. Ve lakin her şeye rağmen bir yerde başlatılması da mecburidir.

5. BİLGİ EDİNME HAKKI KANUNU UYGULAMALARI

Bilgi edinme hakkı, 2003 yılında çıkarılan 4892 sayılı Bilgi Edinme Yasasıyla ayrıntılı şekilde düzenlenmiştir. Yasanın genel gerekçesinde; “Demokrasinin ve hukukun üstünlüğünün gereklerinden olan bilgi edinme hakkı, bireylere daha yakın bir yönetimi, halkın denetimine açıklığı, şeffaflığı sağlama işlevlerinin yanı sıra, halkın Devlete karşı duyduğu kamu güvenini daha yüksek düzeylere çıkarmada önemli bir rol oynamaktadır. Kullanılan bu hak sayesinde hem halkın Devleti denetimi kolaylaşmakta hem de Devletin demokratik karakteri güçlenmektedir”, denerek yasa ile doğrudan açıklık ve şeffaflığın hedeflendiği belirtilmiş, açıklık ve

Orman ve Su İşleri Bakanlığı Müsteşar Yardımcısı Doç. Dr. İsmail CERİTLİ

şeffaflıkla olumsuz olarak kabul edilen gizliliğin giderilmesinin sağlanacağı belirtilmiştir.

Böylece, herhangi bir kamu otoritesi karşısında etik olmayan tutum ve uygulamalara maruz kalındığında, vatandaşın başvurusunu yapıp derdini anlatacağı ve çözüm arayacağı bir sistem oluşturulmuştur.

Bu vesileyle, önceleri karşımıza çıkan “ama bu devlet sırrı”, “ama bu gizli” gibi birtakım tutumlar da büyük oranda yürürlükten kaldırılmıştır.

Memur sicil raporları doldurduk yıllarca, çok anlamsız gelse bile. Bir gün, Personel Daire Başkanını aradım, dedim ki: “Bu memur sicillerini dolduracağız, şube müdürlerininkini. Ben arkadaşları çağırıp notlarını birlikte vermek istiyorum.” dedim. Nasıl olsa sicil notunu onlara vereceğim, haberleri olsun dedim. Başkan, “Sakın ha, olmaz.” dedi. “Neden?” dedim. “Bu gizli bilgi, yasak, olmaz.” dedi. “Ne olur ki?” dedim. Yapmak istediğiniz uygulama, soruşturma konusu bile olabilir dedi. Vazgeçtim. Çok şükür, içinde bulunduğumuz süreçte memur sicil raporları da kökten kalktı da kurtulduk.

6. ETİK KANUNU İLE BAŞLAYAN AÇIKLIK SÜRECİ

8/6/2004 Tarihli ve 25486 Sayı ile Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren Kamu **Görevlileri Etik Kurulu Kurulması Hakkında Kanun’un** birinci maddesinde Kanunun amacı, “kamu görevlilerinin uymaları gereken saydamlık, tarafsızlık, dürüstlük, hesap verebilirlik, kamu yararını gözetme gibi etik davranış ilkeleri belirlemek ve uygulamayı gözetmek...” şeklinde ifade edilmektedir.

Böylece, kamu yönetiminde ortaya konulan şeffaflaşma çabalarını, kamu çalışanlarının tutum ve davranışlarını yönetmek adına yeni bir çerçeve daha oluşturulmuştur. Elbette ki düzenlemeler tek başına toptan çözüm üretecek değildir. Ancak, bu tür bir sürece girilmiş olması kamuda farkındalık oluşturmak ve algıları değiştirmek adına önemli bir değer taşımaktadır.

Şeffaf ve Hesap Verebilir Kamu Yönetimi Sempozyumu

Orman ve Su İşleri Bakanlığı Müsteşar Yardımcısı Doç. Dr. İsmail CERİTLİ

**7. E-DEVLET UYGULAMALARININ ŞEFFAFLAŞMA
VE HESAP VEREBİLİRLİK SÜREÇLERİNE
KATKILARI**

Özgür UÇKAN, 2002 Aralık ayında gerçekleştirilen VIII. Türkiye’de İnternet Konferansı’nda yaptığı “**E-Devlet, E-Demokrasi ve E-Yönetişim Modeli: Bir İlkel Öncelik Olarak Bilgiye Erişim Özgürlüğü**” başlıklı sunumunda, geleneksel devlet uygulamaları ile e-devlet uygulamaları arasındaki farkları aşağıda olduğu gibi tespit etmektedir.

Geleneksel Devlet	E-Devlet
Pasif Yurttaş	Aktif Müşteri-Yurttaş
Kâğıt-temelli İletişim	Elektronik İletişim
Dikey/Hiyerarşik Yapılanma	Yatay/Koordineli Ağ Yapılanması
Yönetimin Veri Yüklemesi	Yurttaşın Veri Yüklemesi
Eleman Yanıtı	Otomatik Sesli Posta, Çağrı Merkezi vb.
Eleman Yardımı	Kendi kendine Yardım/ Uzman Yardımı
Eleman-temelli Denetim Mekanizması	Otomatik Veri Güncellemesiyle Denetim
Nakit Akışı / Çek	Elektronik Fon Transferi (EFT)
Tektip Hizmet	Kişiselleştirilmiş/Farklılaştırılmış Hizmet
Bölümlenmiş / Kesintili Hizmet	Bütünsel / Sürekli / Tek-duraklı Hizmet
Yüksek İşlem Maliyetleri	Düşük İşlem Maliyetleri
Verimsiz Büyüme	Verimlilik Yönetimi
Tek Yönlü İletişim	Etkileşim
Uyruk İlişkisi	Katılım İlişkisi
Kapalı Devlet	Açık Devlet

Kaynak: Forum on Strategic Management (OECD), Tax Administration Aspects of Electronic

Commerce: Responding to the Challenges and Opportunities.

Şeffaf ve Hesap Verebilir Kamu Yönetimi Sempozyumu

[Orman ve Su İşleri Bakanlığı Müsteşar Yardımcısı Doç. Dr. İsmail CERİTLİ](#)

Devletin uygulamaya koyduğu teknoloji tabanlı e-devlet uygulamaları süreçlerinde de bazı sıkıntılar süregitmektedir. Mesela 5070 Sayılı Elektronik İmza Kanunu'na dayanılarak, kurumların e-imza sürecinden

geçen ödeme evraklarını zaman zaman kimi saymanlar kabul etmemekte ve evrakların ıslak imzalı olarak gönderilmesinde ısrar etmektedir. Bu durumda, bir taraftan yeni uygulamalar devam ederken diğer taraftan klasik yöntemle evrakların onaydan çıkarmasını mecburi bir uygulama gibi kamu çalışanlarının önüne getirebilmektedir. Bu hal, kurumları mecburi paralel uygulamalara götürmek suretiyle, kamuda zaman, işgücü ve mali kaynak israfına götürebilmektedir.

Bu tür örnekler de çoğu zaman geleneğin, yeniyeye karşı direnci açık bir şekilde sahnede görülebilmektedir.

Burada, kamunun birçok sahasında iş yapma biçimlerini ve süreçlerini önemli ölçüde değiştirerek yine birçok alanda vatandaşa sunulan hizmetleri hızlandıran ve kolaylaştıran; böylece kamuda önemli seviyede bir insan gücü, zaman ve mali kaynak tasarrufu sağlanmasına yol açan ve Türkiye’de yaşanmış bir sessiz devrim niteliği taşıyan Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemini anmadan geçmek eksiklik olurdu. Bu sistem sayesinde, yüksek maliyetli, zaman alıcı ve parmak boyamalarıyla bireyi rencide edici nüfus sayım yönetiminden vazgeçilebilmiş; yine vatandaşa sunulan hizmetlerde bazı belgelerin sistem üzerinden alınmasının mümkün hale gelmesiyle kırtasiyecilik asgari düzeye indirilmiştir. Bu vesileyle, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemini ilk defa düşünerek ve tasarlayarak, dönemindeki gayretkeş ekibiyle birlikte sistemi tamamlayıp kurumlarımızın ve halkın istifadesine sunan, dönemin Türkiye İstatistik Kurumu Başkanı Prof. Dr. Ömer DEMİR beyefendiye sonsuz teşekkürlerimi ifade etmek isterim.

E-devlet uygulamalarında dikkat edilmesi gereken en önemli hususlardan biri de verilerin ve iş süreçlerinin güncel tutulabilmesidir. Ya da online ortamdaki uygulamaların, ilgili memurun elektronik ortamdaki masasına geldiğinde kesintiye uğramamasıdır.

Vatandaşın başvurusunu online olarak alan ve süreçleri sanal ortamda yürüten bir kurumda, Kamu Hizmet Standartlarında belirtilen süreler aşıldığında muhatap bulunamaması, vatandaş şikâyetlerini daha fazla artırıcı bir rol üstlenebilir.

Orman ve Su İşleri Bakanlığı Müsteşar Yardımcısı Doç. Dr. İsmail CERİTLİ

Ya da, sadece veri sunan bir kurumun sayfasında, güncel verilere ulaşamaması da bilgi kirliliğine ve bilgi çatışmalarına sebep olabilmektedir. Varsayalım ki, herhangi bir ülkenin hâlihazırda görevde olan Başbakanı ya

da Cumhurbaşkanının bilgisine ulaşmak istiyoruz. İlgili kurumun sayfasına girdik ve iktidardaki Başbakanın ya da Cumhurbaşkanının yerine, 8-10 ay önce seçimle iktidardan düşmüş şahsın bilgisi karşımıza çıkmaktadır. Böyle bir durum, fırıncının tezgâhında bir ay önce ürettiği ekmeği satmasına benzer. Fırın da fırıncı da hem imaj ve hem de müşteri kaybeder.

8. KENT KONSEYLERİ

Kent konseyleri de, halkın yönetime katılması ve hesap sorması bakımından önemli bir uygulama olarak değerlendirilebilir. Ancak, hâlihazırda 2950 belediyeden 100 tanesi kent konseyini çalıştırabilmektedir.

Yerel yönetimler denetiminin etkinleştirilebilmesi için açık yönetim (open government) uygulamalarının yaygınlaştırılması gerekmektedir.

SON CÜMLE

**“İyi Yapabildiği Halde Yapmayan Bir İnsan Suç İşliyor Demektir.”
Pastalozzi**

Mevcut ve gelecek nesiller karşısında suçlu duruma düşmemek, halkın daha hızlı ve kolay hizmet almak suretiyle devlete karşı güvenini güçlendirmek, bireyin hak ve hukukunu pekiştirebilmek, kamu yönetimi süreçlerinde şeffaflığı sağlayarak usulsüzlükleri tümenden engelleyebilmek, gerçek manada sosyal bir hukuk devletine bir an önce kavuşabilmek ve kurumların demokratik reflekslerini geliştirebilmek için;

**Sevdiren nefret ettirmeyen,
Kolaylaştıran, zorlaştırmayan,
Açık,**

**Hedef odaklı,
Birey öncelikli,
Ölçülebilir,
İzlenebilir ve
Hesap verebilir.**

Şeffaf ve Hesap Verebilir Kamu Yönetimi Sempozyumu

Orman ve Su İşleri Bakanlığı Müsteşar Yardımcısı Doç. Dr. İsmail CERİTLİ

bir yönetim anlayışını tesis etmek tüm kamunun ve kamu çalışanlarının esas ve vazgeçilmez bir vazifesi olarak kabul edilmelidir. Herşeye rağmen değişim süreci devam etmeli ve özellikle kurumların üst yönetimleri, bütün

bu süreçleri sahiplenerek, çalışanlarına liderlik etmelidir ki bugünün ve yarının nesilleri daha müreffeh ve mutlu bir dünyada yaşayabilme şansını elde edebilsinler.

KAYNAKÇA

15169 Sayılı Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Uyulacak Usul ve Esaslara İlişkin Yönetmelik.

26179 Sayılı Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik.

26738 Sayılı Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği.

4982 Sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu.

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu.

5176 Sayılı Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması Hakkında Kanun.

9972 Sayılı Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul Ve Esasları Hakkında Yönetmelik.

AKPINAR, Mahmut; “Gün Işığında Yönetim Açısından Türk Kamu Yönetiminde Açıklık ve Şeffaflık Sorunu”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Y.2011, C.16, S.2, s.235-261.

<http://www.acag.org.au/epsa.htm>.

ÖZSEMERÇİ, Kemal; “**Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri**”, Rapor, Ekim 2022.

SÖYLER, İlhami; “Kamu Mali Yönetim Sisteminin Bütçe Teknik ve Süreçlerindeki Değişiklikler ve Yenilikler Açısından Değerlendirilmesi”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2006, Sayı:16, ss.283-299.

UÇKAN, Özgür; “E-Devlet, E-Demokrasi ve E-Yönetişim Modeli: Bir İlkel Öncelik Olarak Bilgiye

Erişim Özgürlüğü”, VIII. Türkiye’de İnternet Konferansı, 19-21 Aralık 2002.

Şeffaf ve Hesap Verebilir Kamu Yönetimi Sempozyumu