

# ULUSLARARASI MAHKEME MÜKEMMELİYETİ ÇERÇEVESİ

3. Baskı, Mayıs 2020







This Project is co-funded by the European Union and the Council of Europe.  
Bu Proje Avrupa Birliği ve Avrupa Konseyi tarafından birlikte finanse edilmektedir.



*Uluslararası Mahkeme Mükemmeliyeti Çerçevesi*, Avrupa Konseyi ve Türkiye Cumhuriyeti Yargıtay Başkanlığı tarafından yürütölen ve sözleşme makamı Merkezi Finans ve İhale Birimi olan “*Yargıtayın Kurumsal Kapasitesinin Güçlendirilmesi*” Avrupa Birliği-Avrupa Konseyi Ortak Projesi kapsamında İngilizceden Türkçeye çevrilmiş ve yayımlanmıştır. Bu Çerçeve'nin çeviri ve basımı Avrupa Birliği'nin mali desteği ile gerçekleştirilmiştir.

Çeviri yayın: **Uluslararası Mahkeme Mükemmeliyeti Çerçevesi, 3. Baskı, Mayıs 2020.**  
© 2021 Uluslararası Mahkeme Mükemmeliyeti Konsorsiyumu. Tüm hakları saklıdır.

Çevirinin nihai incelemesi, Türkiye Cumhuriyeti Yargıtay Başkanlığı tarafından yapılmış olup belgede ifade edilen görüşler hiçbir şekilde hiçbir kurumun resmî görüşünü yansıtır şekilde yorumlanmamalıdır.

Orijinal baskı: **International Framework for Court Excellence, 3<sup>rd</sup> Edition, May 2020.**  
© 2020 Uluslararası Mahkeme Mükemmeliyeti Konsorsiyumu. Tüm hakları saklıdır.  
*Uluslararası Mahkeme Mükemmeliyeti Çerçevesi*'nin hiçbir kısmı, izin alınmadan fotokopi, kayıt veya herhangi bir bilgi saklama ya da geri alma sistemi dâhil olmak üzere elektronik veya mekanik hiçbir şekilde veya hiçbir yolla çoğaltılamaz veya kullanılamaz.

Basım Tarihi: Ağustos 2021

Basım Yeri: Ankara



# İçindekiler

I	Uluslararası Mahkeme Mükemmeliyeti Konsorsiyumu Hakkında.....	5
	Uluslararası Mahkeme Mükemmeliyeti Çerçevesi'nin Arka Planı.....	6
	IFCE'nin 3. Baskısı'na Giriş.....	6
	<i>Şekil 1 IFCE'nin Gelişim Kronolojisi</i> .....	8
II	Mahkeme Değerleri.....	9
III	IFCE'nin Uygulanması.....	11
	Sürekli İyileştirme Metodolojisi.....	11
	<i>Şekil 2 Sürekli İyileştirme Metodolojisi</i> .....	11
	Mahkeme Mükemmeliyetinin Değerlendirmesi .....	12
	Öz Değerlendirme Kontrol Listesi'nin Kullanılması .....	14
	Öz Değerlendirme Puanlama Kılavuz İlkeleri.....	15
	<i>Tablo 1 Puanlama Kılavuz İlkeleri (Genel ifadeler)</i> .....	15
	<i>Tablo 2 Puanlama Kılavuz İlkeleri (Etkililik ifadeleri)</i> .....	16
	<i>Tablo 3 Bant Tablosu</i> .....	19
	İyileştirme Alanlarının Analiz Edilmesi ve Belirlenmesi.....	20
	İyileştirme Planı.....	20
	Gözden Geçirme ve Geliştirme .....	22

<b>IV Mahkeme Mükemmeliyeti Alanları</b> .....	<b>24</b>
Alan 1: Mahkeme Liderliği.....	24
<i>Açıklayıcı Notlar</i> .....	25
Alan 2: Stratejik Mahkeme Yönetimi.....	26
<i>Açıklayıcı Notlar</i> .....	27
Alan 3: Mahkeme İş Gücü.....	29
<i>Açıklayıcı Notlar</i> .....	30
Alan 4: Mahkeme Altyapısı, İşlemleri ve Süreçleri.....	31
<i>Açıklayıcı Notlar</i> .....	32
Alan 5: Mahkeme Kullanıcılarının Katılımı.....	34
<i>Açıklayıcı Notlar</i> .....	35
Alan 6: Uygun Maliyetli ve Erişilebilir Mahkeme Hizmetleri.....	36
<i>Açıklayıcı Notlar</i> .....	37
Alan 7: Kamunun Güveni ve İtimadı.....	38
<i>Açıklayıcı Notlar</i> .....	39
<b>V Performansın ve İlerlemenin Ölçülmesi</b> .....	<b>40</b>
Performansın Ölçülmesi.....	40
İlerlemenin Ölçülmesi.....	42
Mahkeme Performans Ölçüm Göstergeleri ve Araçları.....	42
<b>VI İletişim ve Raporlama</b> .....	<b>44</b>
<b>Ek A Teknoloji Kullanımı ile İlgili Öneriler</b> .....	<b>45</b>
<b>Ek B Kaynaklar</b> .....	<b>48</b>
<b>Ek C İyileştirme Planı</b> .....	<b>50</b>
<b>Ek D Elle Puan Hesaplama Cetveli</b> .....	<b>51</b>



# I ULUSLARARASI MAHKEME MÜKEMMELİYETİ KONSORSİYUMU HAKKINDA

Uluslararası Mahkeme Mükemmeliyeti Konsorsiyumu (Konsorsiyum), mahkeme ve yargı yönetiminde uzmanlığa sahip kurucu üyeler tarafından 2007 yılında kurulmuştur. Kurucu üye kuruluşlar; Avustralya Yargı İdaresi Enstitüsü, Federal Yargı Merkezi, Ulusal Eyalet Mahkemeleri Merkezi ve Singapur Devlet Mahkemeleridir.

Avrupa Adaletin Etkinliği Komisyonu, Dünya Bankası ve SPRING Singapur'dan (hâlen Girişim Singapur olarak bilinmektedir) gelen kişiler, kurucu üyelerle çalışarak mahkeme kalite yönetim modellerinin uygulanmasında önemli bir deneyimi de beraberlerinde getirmişlerdir.

Konsorsiyum'un hedefi, adalet ve yargı yönetiminin kalitesini artırma nihai amacı ile mahkemeler ve adli makamlar için bir değerler, kavramlar ve araçlar çerçevesi geliştirmektir. Konsorsiyum'u mahkeme mükemmeliyeti için bir çerçeve geliştirmeye yönlendiren şey, bu alanda mahkemeye özgü bir çerçevenin bulunmaması olmuştur. Her ne kadar kıyaslama ve performans yönetim sistemleri mevcut olsa da, şirketler için genel bir uygulama olmaları ve mahkemelerin benzersiz çalışma koşullarını dikkate almamaları nedeniyle bunlar yetersiz bulunmuştur. Bu çabanın sonucunda, bir mahkemenin performansını değerlendirmek için bütünsel bir yaklaşım benimseyen ve mahkemelerin performanslarını sürekli olarak iyileştirmeleri için rehberlik sunan Uluslararası Mahkeme Mükemmeliyeti Çerçevesi (IFCE) ortaya çıkmıştır.

Mahkemeler, mahkemenin mükemmeliyete giden yolculuğunda Çerçeve'yi bir rehber olarak dikkate almaları için teşvik edilmektedir. Çerçeve'ye yansıtılan kalite iyileştirme yaklaşımı, mahkemelerin ihtiyaçlarını ve benzersiz rol ve işlevlerini karşılamak üzere özel olarak geliştirilmiştir. Çerçeve, etkili ve kamu tarafından saygı duyulan bir mahkeme için uluslararası alanda önemli kabul edilen değerleri ve istekleri güçlendirmektedir.

Herhangi bir kuruluşta, en iyi sonuçlar, herkes aynı hedeflere odaklandığında elde edilebilir. Reformu, hizmetin iyileştirilmesini ve yeniliği destekleyen bir mahkeme kültürü oluşturmak, mahkeme mükemmeliyetine doğru ilerlemenin ilk kritik adımıdır.

IFCE, mahkemeler ve adli makamlar tarafından kullanılan pratik bir araç olmaya devam etmekte olup Konsorsiyum, IFCE'yi geliştirme ve kullanımını teşvik etme konusundaki kararlılığını sürdürmektedir. Çerçeve'nin, "yaşayan" bir belge olması amaçlanmakta ve mahkemeler, kendi iyileştirme deneyimleri ile önerilerini paylaşmaya teşvik edilmektedir.

## Uluslararası Mahkeme Mükemmeliyeti Çerçevesi'nin Arka Planı

### • Amaç ve Geliştirme

Mahkeme mükemmeliyeti yolculuğuna çıkan mahkemelerin ve adli makamların çalışmalarının altında yatan, bir temel değerler dizisidir. Bu değerler arasında mahkemelerin başarılı işleyişinin anahtarı olan adillik, tarafsızlık, bağımsızlık, dürüstlük, erişilebilirlik ve zamana uygunluk yer almaktadır.

Bu nedenle Çerçeve, bir dizi değer üzerine inşa edilmiştir. Ardından, Çerçeve, mahkeme faaliyetinin belirli bir yönüne odaklanmak yerine mahkemeyi bütün bir kurum olarak değerlendirerek mahkemenin mahkeme mükemmeliyetine yönelik çalışmasını sağlayan yedi Mahkeme Mükemmeliyeti Alanı aracılığıyla mahkeme performansına yönelik bütünsel bir yaklaşım benimsemektedir.

Çerçeve, sürekli değerlendirme için bir metodoloji kullanmaktadır. Bu yaklaşımla, mahkemeler ve adli makamlar, güçlendirilmesi ve iyileştirilmesi gereken alanları belirleyebilir ve önceliklendirebilir ve kendi iyileştirme planlarını geliştirebilirler. Çerçeve, olası mahkeme performans ölçütlerini tanımlar ve mahkemelerin, öz değerlendirme çalışmasıyla, Çerçeve'yi gönüllü olarak uyguladığı bir süreci tavsiye eder.

Yargı, yargılamada ve uyuşmazlık çözümünde çok önemli bir rol oynar ve toplumda hukukun üstünlüğünün dayandığı temel sütunlardan biridir. Çerçeve, adalete erişim sağlamadaki rollerini yerine getirmek için gerekli olan kaliteli mahkeme hizmetlerinin sunulması yönünde çalışmaları için mahkemelere bir kaynak sağlar. Adil, erişilebilir ve etkili mahkemeler, kamunun yargıya olan güvenini ve itimadını tesis etmek için çok önemlidir.

### • IFCE'nin 3. Baskısı'na Giriş

İlk olarak 2008'de yayımlanan IFCE'nin ikinci baskısı 2013'te yapılmıştır. IFCE'ye ek olarak, Konsorsiyum, adli destek sağlayan kuruluşlar için bir araç olan Uluslararası Adli Destek Mükemmeliyeti Çerçevesi'ni (2015) geliştirmiş ve performans ölçümü için rehber işlevi gören on bir temel ölçütten oluşan Mahkeme Performansı Küresel Ölçütleri konusunda diğer uzmanlarla iş birliği yapmıştır.

Çerçeve'nin ikinci baskısının 2013 yılında yayımlanmasından bu yana, hukuk alanında teknoloji kullanımının artması ve alternatif uyuşmazlık çözümünün daha fazla benimsenmesi gibi yeni gelişmeler ortaya çıkmıştır. Buna ek olarak daha fazla mahkeme tarafından uygulandığından, Çerçeve'nin nasıl iyileştirilebileceği konusunda daha fazla geri bildirim alınmıştır.

Çerçeve'nin bu üçüncü baskısı, böylece yukarıda belirtilen gelişmeleri ve Konsorsiyumun deneyimini yansıtmaktadır. Çerçeve'nin üçüncü baskısında yapılan temel geliştirmeler şunlardır:





### Yeni konular

Etik ve davranış kuralları, risk yönetimi, daha iyi mahkeme hizmetlerinin sunumu için verilerin kullanımı, mahkeme kayıtlarının güvenliği ve veri bütünlüğü, anlaşmazlıkların dostane ve uygun maliyetle çözülmesi için alternatif uyuşmazlık çözümünün kullanılması ve uygun davalarda iyileştirmeye veya sorun çözmeye yönelik yaklaşımların uygulanması gibi yeni konuları sunmaktadır.



### Mahkeme mükemmeliyeti alanını mahkeme iş gücü üzerinde genişletir

İnsan kaynakları konusu, özel bir Mahkeme Mükemmeliyeti Alanı olarak belirlenmiştir. Bu durum, işe adanmışlık ve mutlu bir iş ortamı, hâkimler ile mahkeme personelinin performansı ve tanınması gibi diğer konuları dikkate almak için eğitim ve gelişimin ötesine geçerek mahkeme iş gücünün rolünün daha fazla kabul edilmesini ve vurgulanmasını sağlar.

IFCE'nin önceki baskısı; insan kaynaklarını, finansal ve fiziksel kaynaklarla birlikte "Kaynaklar" kategorisine dâhil etmişti. Finansal ve fiziksel kaynaklar, mahkeme mükemmeliyetinin önemli unsurları olmaya devam etmektedir ve Stratejik Mahkeme Yönetimi (Alan 2) ve Mahkeme Altyapısı, İşlemleri ve Süreçleri (Alan 4) kapsamında yeniden düzenlenmiştir.



### Mahkeme teknolojisi ile ilgili bir dizi yeni tavsiye sunar

Teknolojinin kullanımı hakkında daha derinlemesine bir tartışma ile ilgilenen mahkemeler için, ne kesin kurallar koyan ne de kapsamlı olan tartışma noktaları, mahkeme teknolojisinin kullanımı hakkında tartışmaları canlandırmak ve daha uzun vadeli planlamayı şekillendirmek için bir başlangıç noktası olarak yararlı olabilir.



### Öz Değerlendirme Kontrol Listesi ve Etkililiğin Değerlendirmesi

Çerçeve'nin ikinci baskısı, bir mahkemenin öz değerlendirme sürecini üstlenmesinin iki yolunu içermektedir. Bunlardan ilki bir Öz Değerlendirme Anketi, ikincisi ise bir Öz Değerlendirme Kontrol Listesi'dir. Mahkemeden, yedi Mahkeme Mükemmeliyeti Alanı altında listelenen faaliyetlerin her birini gözden geçirmesini ve her birinin konuyu ele alıp almadığını ve öyleyse, yaklaşımının ne ölçüde başarılı ve etkili sonuç verdiğini değerlendirmesini istediği için Anket, daha derinlemesine ve kapsamlı bir değerlendirme sürecini içermektedir. Buna karşılık Kontrol Listesi basit bir işaret ve puan yaklaşımına imkân vermektedir.

Üçüncü baskıda, Konsorsiyum, iki seçeneği **basitleştirilmiş bir metodoloji ile tek bir bütünsel Öz Değerlendirme Kontrol Listesi** hâline getirmiştir. Bu, Çerçeve'yi söz konusu öz değerlendirmeyi yapmaya çalışan mahkemeler için daha kullanıcı dostu hâle getirmektedir. Kontrol Listesi'nin üçüncü baskısı her iki seçeneğin

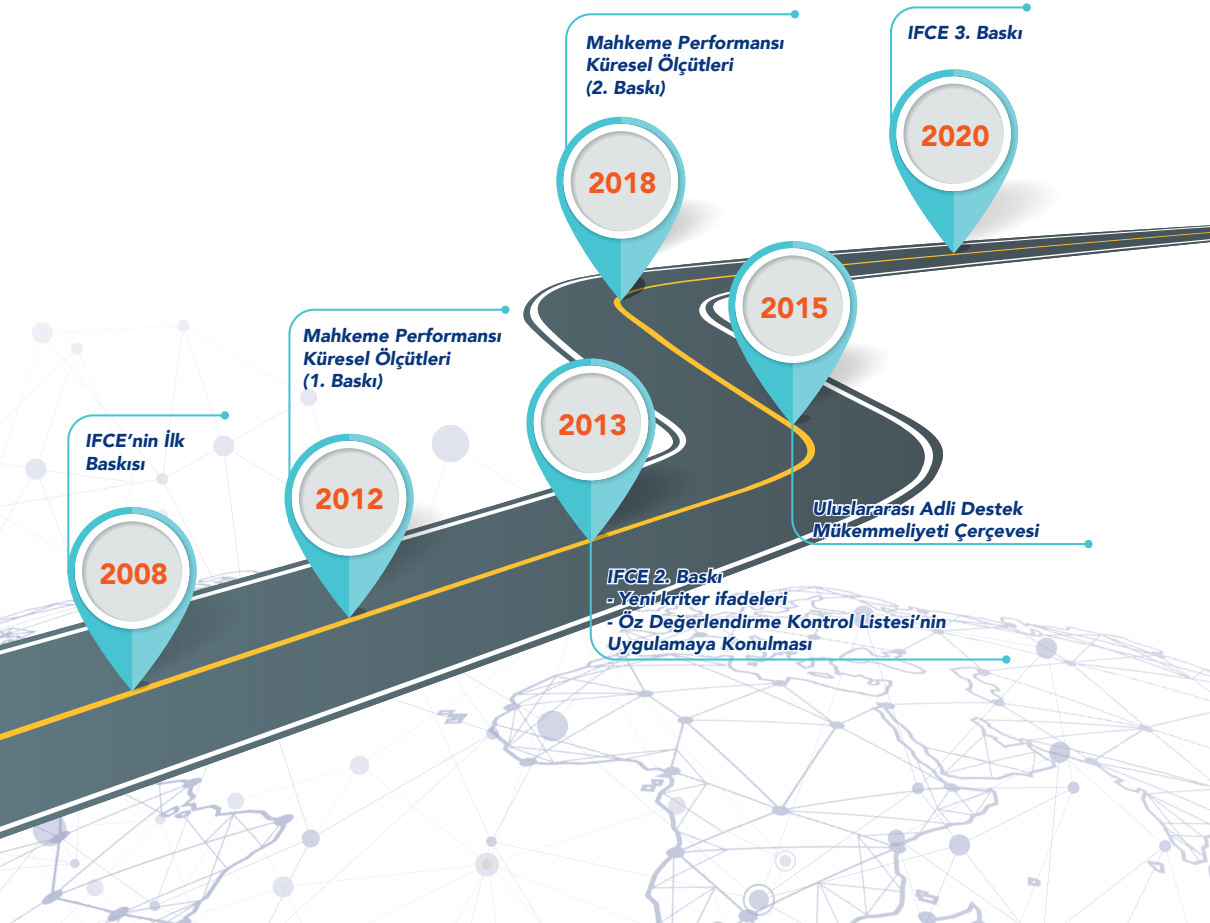
avantajlarını birleştirmektedir. Mahkeme Mükemmeliyeti için her bir Alan altında mahkeme performansının beklentilerine ilişkin rehberlik sağlamak ve aynı zamanda mahkemenin her bir alana ilişkin yaklaşımının etkililiğini değerlendirmesine olanak tanımaktadır.



### **Puanlama Metodolojisinde Değişiklikler**

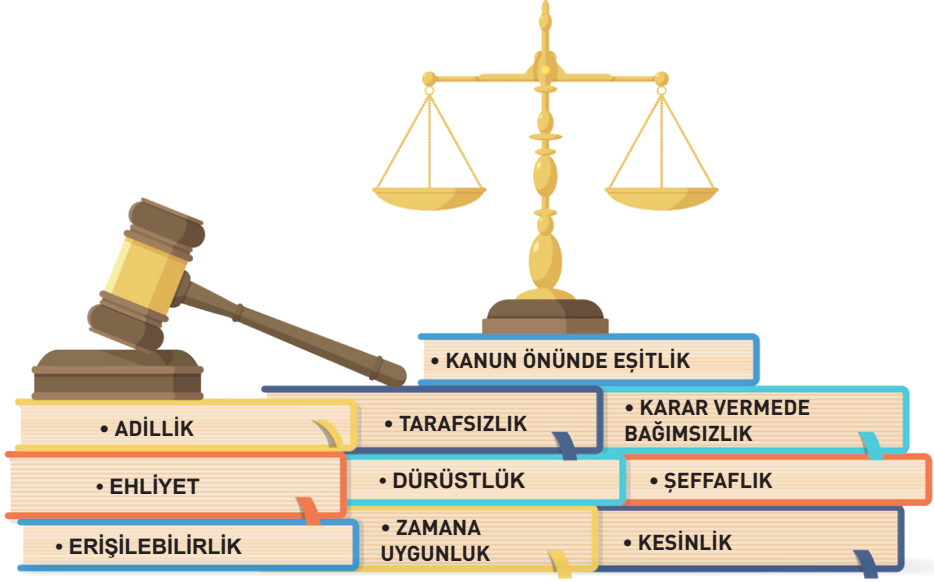
Puanlama çerçevesi, Kontrol Listesi'ndeki bu değişiklikler dikkate alınarak revize edilmiştir. Etkililiği değerlendirmenin yanı sıra katılımcıların "Bilmiyorum" yanıtını vermesi için artık ek bir seçenek de bulunmaktadır. Bu yanıt, katılımcıların mahkemenin kriter ifadeleri üzerinde durup durmadığını bilmedikleri durumlar için konulmuştur. Bu tür durumlarda, puan katılımcıların yanıtlarının doğru bir yansıması olmayabilir ve katılımcılar tahminde bulunabilir veya geçersiz bir yanıt verebilirler. Bu, öz değerlendirme uygulamasının sonunda yanlış bir sonuca yol açar. Lütfen Bölüm III'teki gözden geçirilmiş puanlama çerçevesinin detaylarına bakınız.

### **Şekil 1 IFCE'nin Gelişim Kronolojisi**



## II MAHKEME DEĞERLERİ

Konsorsiyum, mahkemelerin rollerini yerine getirirken uyguladığı temel değerlerle ilgili geniş bir uluslararası mutabakat olduğunu kabul etmektedir. Mahkemelerin başarılı bir şekilde işleyişi için temel değerler şunlardır:



Bu temel değerler, mahkemelerde işi olan herkese kanunlar uyarınca kurallara uygun bir süreç ve eşit koruma sağlar. Bunlar, aynı zamanda, mahkeme kültürünü belirler ve düzgün işleyen bir mahkeme için tüm hâkimlere ve personele yol gösterir.

**Adillik** ve **tarafsızlık** gibi değerler, mahkemelerin kendi işleyiş standartlarını belirler. **Bağımsızlık** ve **ehliyet** değerleri, öncelikle, hâkimin yürürlükteki kanunları ve davanın unsurlarını tam olarak anlamak suretiyle karar verebilme yeteneği ile ilgilidir. **Dürüstlük**, sürecin, kararın ve karar vericinin **şeffaflığını** ve uygunluğunu içerir. Adalet yalnızca yerine getirilmekle kalmamalı, aynı zamanda yerine getirildiği şeffaf bir şekilde görülmelidir.

**Erişilebilirlik**, yasal sürece dâhil olma (dava açma ücretleri ve diğer masrafların makul olması, avukata ve gerektiğinde bir tercümana erişim de dâhil olmak üzere) ve mahkeme olanaklarını etkili bir şekilde kullanma kolaylığını içerir. Yargı süreci ve bireysel davaların sonuçları hakkında doğru ve eksiksiz bilgi edinme olanağı, erişilebilirlik açısından çok önemlidir.

**Zamana uygunluk**; kanıtları, kanunları ve argümanları doğru bir şekilde elde etmek, sunmak ve tartmak için gereken süre ile verimsiz süreçler ve yetersiz kaynaklar nedeniyle makul olmayan gecikme arasındaki dengeyi yansıtır. Bundan daha az önemli olmayan bir şey varsa, o da **kesinliğin** garanti edilmesidir. Bir karar; yerleşik kurallardan, ilkelerden ve emsal kararlardan kaynaklanır ve

bir noktada, ister ilk derece yargılamasında isterse de temyiz sürecinde olsun, “nihai” olarak kabul edilir.

Bu değerlerin anlaşılmasını teşvik etmek ve bu değerlerle tutarlı bir kültür geliştirmek, mahkemeye başkanlık eden yargı görevlisinin ve diğer mahkeme liderlerinin ve yöneticilerinin sorumluluğundadır. Mahkeme mükemmeliyetine doğru bir yolculuk, her şeyden önce, ortak mahkeme değerlerine güçlü şekilde saygı ve bağlılık gösterme üzerine inşa edilmiş bir yolculuktur.

Bu konunun daha ayrıntılı bir şekilde incelenmesi için pek çok kaynak bulunmaktadır. Önerilen bazı materyaller, Alan 1, Mahkeme Liderliği altındaki Ek B’de (Kaynaklar) bulunabilir.

Çerçeve, mahkeme değerlerini ve bunların mahkeme faaliyetlerinin her bir alanına uygulanmasını temel alacak şekilde mahkeme performansının inşa edilmesi için metodoloji sağlar. Mahkeme değerleri ile mahkemenin performansı arasında önemli bir bağlantı bulunmaktadır. Bu Çerçeve, önemli olarak belirlenmiş bu değerlerin mahkemenin rolüne ve işlevlerine gerçekten rehberlik edip etmediğini değerlendirmeleri için mahkemelere bir yöntem sağlar.

Mahkeme mükemmeliyetine doğru yapılan yolculuk; mahkemelerin ideal iç teşkilatı, güçlü liderlik, açık mahkeme politikaları ve stratejileri, kaynak yönetimi, etkili ve etkin mahkeme işlemleri, yüksek kaliteli ve güvenilir mahkeme (performans) verileri ve yüksek düzeyde kamu güveni ile elde edilen sürekli iyileştirmelerden biridir.

Bir mahkemenin mükemmel bir mahkeme olarak kabul edilmesi için bu rollerin ve faaliyetlerin tümünün en üst düzeyde performansla gerçekleştirilmesi gerekir. Çerçeve, performans değerlendirme sürecinin ve iyileştirme alanlarının belirlenmesinin basitleştirilmesi için bu faaliyet alanlarını ve rolleri yedi Mahkeme Mükemmeliyeti Alanı’na böler.

Değerler, bir mahkemenin Mahkeme Mükemmeliyeti Alanları’nın her birine olan yaklaşımına yansıtılmalıdır. Bir mahkeme, değerlerini ne kadar teşvik ettiğinin ve bunlara ne kadar bağlı kaldığının farkına değerlendirme ve iyileştirme süreci ile varabilir. Mahkemeler için yalnızca mahkeme performansını yönlendiren değerleri teşvik etmek değil, aynı zamanda bu değerlerin mahkemenin süreçlerine ve uygulamalarına yansıtılmasını sağlamak da önemlidir.

### Mahkeme Mükemmeliyetinin Yedi Alanı

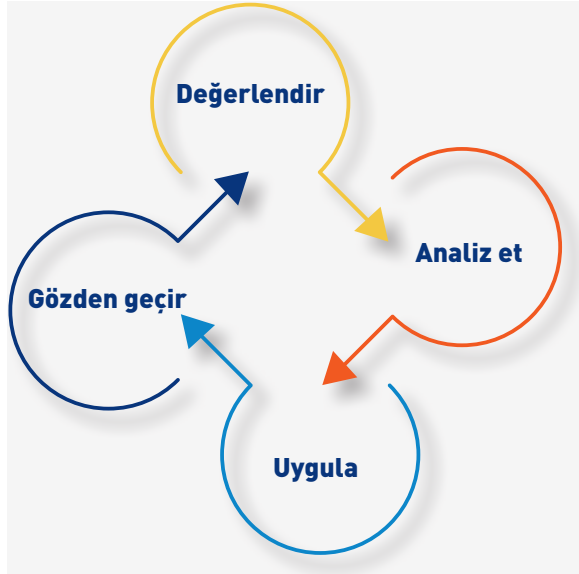
<b>Etken</b>	Mahkeme Liderliği
<b>Sistemler ve Kolaylaştırıcılar</b>	Stratejik Mahkeme Yönetimi Mahkeme İş Gücü Mahkeme Altyapısı, İşlemleri ve Süreçleri
<b>Sonuçlar</b>	Mahkeme Kullanıcılarının Katılımı Uygun Maliyetli ve Erişilebilir Mahkeme Hizmetleri Kamunun Güveni ve İtimadı

### III IFCE'NİN UYGULANMASI

#### Sürekli İyileştirme Metodolojisi

Çerçeve, bir “sürekli iyileştirme metodolojisi” kullanmaktadır. Bir mahkemenin performansını aktif ve sürekli olarak gözden geçirmesini ve performansını iyileştirmenin yollarını aramasını sağlar. Sürekli iyileştirme döngüsünde, mahkemenin kendi ilerlemesini belirlemek için yeni bir öz değerlendirme yapmaya hazır olduğu, her seferinde tekrarlanan dört adım bulunmaktadır.

#### Şekil 2 Sürekli İyileştirme Metodolojisi



#### Adım 1: Değerlendir

**Birincisi**, mahkeme, yedi Mahkeme Mükemmeliyeti Alanı temelinde mahkemenin nasıl performans gösterdiğini belirlemek için Kontrol Listesi'ni kullanarak bir **öz değerlendirme** yapar.

##### Pratik İpucu: Çevrim İçi Anket Araçları

Öz değerlendirmenin amacı, mahkemenin güçlü alanlarını ve iyileştirilmesi gereken alanlarını belirlemesini sağlamaktır. Personelin sorunların vurgulanması konusundaki olası endişelerini gidermek için, Kontrol Listesi, çevrim içi anket araçları kullanılarak anonim şekilde uygulanabilir. Bu araçlar, ayrıca, yanıtları derleyebilir, böylece öz değerlendirmenin yapılmasını kolaylaştırabilir.

## Adım 2: Analiz Et

**İkincisi**, derinlemesine bir **inceleme**, mahkemenin iyileştirmeye uygun çalışma alanlarını belirlemek için öz değerlendirilmeye dayanır.

## Adım 3: Uygula

**Üçüncüsü**, bir **iyileştirme planı**, iyileştirme için belirlenen alanların, alınacak önerilen eylemlerin ve elde edilecek sonuçların ayrıntılarını ortaya koyar.

## Adım 4: Gözden geçir

**Dördüncüsü**, bir **gözden geçirme ve geliştirme** süreci aracılığıyla iyileştirme planlarının uygulanmasındaki ilerleme izlenir.

Mahkemeler, iyileştirme planlarının uygulanmasını sürekli olarak gözden geçirmeli ve ilerlemeyi ölçmek için nicel ve nitel göstergeler belirlemelidir.

Bu dört aşamalı süreç, mahkeme, ilerlemesini belirlemek için yeni bir öz değerlendirme yapmaya hazır olduğunda tekrarlanır. Mahkemenin her iki yılda bir öz değerlendirme yapmayı amaçlaması önerilir, ancak zamanlama her mahkeme için ayrı değerlendirilecek bir konudur.

Periyodik öz değerlendirmeler, bir mahkemenin;

- daha fazla iyileştirme yapması gereken alanları belirlemesini,
- acil ve uzun vadeli çabalarında odaklanacağı alanları belirlemesini ve
- ihtiyaç duyulan iyileştirmelere yönelik kaydettiği ilerlemeyi değerlendirmesini sağlar.

## Mahkeme Mükemmeliyetinin Değerlendirmesi

**Mahkeme mükemmeliyetine doğru yolculuğun ilk adımı, mahkemenin hâlihazırda nasıl performans gösterdiğine ilişkin bir değerlendirmeyi içerir.**

Çerçeve, bir mahkemenin yedi Mahkeme Mükemmeliyeti Alanı temelinde ölçülen performansına ilişkin kendi değerlendirmesini yapmasına olanak tanıyan bir öz değerlendirme metodolojisi benimser. Bu ilk adım, mahkemenin dikkat edilmesi gerekebilecek alanları belirlemesine ve mahkemenin daha sonraki ilerlemesini ölçebileceği bir kıyas noktası belirlemesine olanak tanır.

Çerçeve, katılımcı bir süreç öngörmektedir: **hâkimler, yöneticiler ve diğer mahkeme çalışanları, mahkeme hizmetlerinin değerlendirilmesinde ve iyileştirmelerin geliştirilmesi ve uygulanmasında rol oynarlar.** Bir mahkemenin performansı ve itibarı, tüm iş gücünün performansına bağlıdır ve mahkeme, mahkemenin öz değerlendirmesinde ve gelecek planlarının geliştirilmesinde hâkimler ve yardımcı adli personelin/idari personelin geniş bir temsilini isteyebilir.

**Buna ek olarak mahkemeler**, mahkeme hizmetlerinin ilgili yönleri ve iyileştirilmesi gereken alanlar hakkında hukuk mesleği/baro, savcılar, kolluk kuvvetleri ve diğer kamu ve sivil toplum kuruluşları gibi **mahkeme ortaklarının görüşlerini almaya teşvik edilirler**. Mesleki ortaklarla açık iletişim kanallarının sürdürülmesi, bir dizi yeni bakış açısı sağlar ve süreci geliştirir.

**Mahkemenin mükemmeliyete giden yolu; mahkeme kullanıcılarıyla ve genel olarak halkla mahkemenin stratejileri, politikaları ve usulleri hakkında açık iletişim yoluyla da ilerleyecektir.** Mahkemeyi kullanan bireylerin ve işletmelerin yanı sıra genel olarak halkın katkısının aranması, mahkeme sisteminin işleyişini iyileştirmeye yardımcı olabilir. Gerçekten de mahkemenin dürüstlüğü ve ehliyeti ile ilgili dışarıdan gelen geri bildirimler, genellikle mahkemenin kalitesinin en doğru barometresi olabilir.

**Çerçeve, hedeflerine ulaşmak için uygun araçları bulmalarında mahkemelere yardımcı olmayı amaçlamaktadır.** Mahkemenin kendisi tarafından başlatılan ve şeffaf bir mahkeme incelemesi, bir mahkemenin binalarını yenilemek ve yeni hâkimler görevlendirmek amacıyla gerekli mali kaynaklara yönelik yasal talebine de güven duyulmasını sağlamalıdır.

Mahkeme liderliğinin aktif katılımı, personel ve hâkimlerin mahkeme içindeki ve performansa ilişkin sorunların belirlenmesinin etkisine ilişkin korkularını gidermek için önemlidir. Öz değerlendirme yapılmasının amacının sorunlara yönelik suçlamalarda bulunmak olmadığı vurgulanmalıdır. Amaç, daha ziyade, iyileştirme alanlarını vurgulamak ve tespit edilen sorunları ele almaktır.

Aynı şekilde, mahkemelerin **öz değerlendirme uygulaması yoluyla elde ettikleri puanla aşırı derecede ilgilenmemeleri gerektiğini** de vurgulamaktadır. Puan, Çerçeve'nin varış noktası değildir ve olmamalıdır. Daha önemli olan, mahkemenin iyileştirme alanlarının öz değerlendirme uygulaması aracılığıyla nasıl tespit edilebileceği ve mahkemenin bu alanları ele almak için önlemleri nasıl uygulayacağıdır. Mahkemelerin elde etmesi gereken bir "mükemmel puan" bulunmamaktadır. Bu Çerçeve, mahkemelerin puanlarını diğer mahkemelerin puanlarıyla karşılaştırmaları için de tasarlanmamıştır. Burada ilgili olan kıyas noktası, mahkemenin önceki öz değerlendirmesinin ölçüsüdür. Çünkü bu, mahkemenin önlemlerinin etkili olup olmadığına ve mahkemenin son öz değerlendirmeden bu yana yeterli iyileştirmeyi yapıp yapmadığına ilişkin bir gösterge sağlayacaktır.

Temelde, öz değerlendirme "mevcut olan" ve "ne olabilir" arasındaki boşluğu kapatmak için bir plan geliştirilmesinde gerekli bir ilk adımdır. Öz değerlendirme, kısa vadede hangi konuların ele alınabileceğini ve ele alınması gerektiğini ve daha orta veya uzun vadeli planlama gerektirenleri belirlemeye yardımcı olacaktır.



## Öz Değerlendirme Kontrol Listesi'nin Kullanılması

### Öz Değerlendirme Süreci

Mahkemeler, hâkimlerin ve mahkeme personelinin öz değerlendirme sürecinde geniş bir temsiliyi sağlamaya çalışmalıdır. Öz değerlendirmeden önce, katılımcıların her birine Kontrol Listesi'nin bir kopyası verilmelidir. Katılımcılara metodoloji hakkında bilgi vermek için bir planlama oturumu yapılması da yararlı olacaktır. Katılımcılar, öz değerlendirme sürecini kolaylaştırmak için toplanması gereken temel bilgileri tanımlamak amacıyla Kontrol Listesi'ni gözden geçirmek üzere bu olanağı kullanabilirler.

Toplanan bilgilere ve kendi gözlem ve yargılarına dayanarak, her katılımcı, yedi Mahkeme Mükemmeliyeti Alanı'ndaki kriter ifadelerinin her biri için mahkemenin ne yapmış olduğunu veya neyin uygulanmakta olduğunu göz önünde bulundurmalıdır. Mahkemenin sorunu çözmek için harekete geçip geçmediğini ve uygulanan her eylemin kapsamını ve başarısını değerlendirmek çok önemlidir.

Öz değerlendirme sonuçlarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi için çeşitli seçenekler dikkate alınabilir. Daha fazla katılımcının bulunduğu mahkemelerde bir dizi değerlendirme ekibi kurmak gerekebilir, ancak her ekibin hâkimler ve mahkeme yöneticileri tarafından düzeyler ve işlevler çapında iyi temsil ediliyor olması önemlidir. Üyeler, bireysel değerlendirmelerini yapmalarının akabinde her bir kriter ifadesi için verilen derecelendirmeleri tartışmalıdır. Belirli bir ifade için ekip üyeleri tarafından verilen derecelendirmelerin farklı olduğu durumlarda, ekip üyeleri uygun derecelendirmeyi tartışmalı ve tercihen oy birliği ile kabul etmelidir. Üyeler puanlarını açıklarken, bir iyileştirme Planı'nın geliştirilmesi için önemli olacağından reform veya değişiklik önerileri not edilmelidir.

Alternatif olarak, tüm katılımcıların yanıtları, puanları toplanarak ve her bir kriter ifadesi için ortalama puan hesaplanarak bir araya getirilebilir. Bu, ekip tartışmalarının gerçekleştirilmesi bakımından çok zaman alıcı ve zahmetli olabilecek olan öz değerlendirme sonuçlarının ortalamasının bulunmasında daha etkin bir yol olabilir. Bu, ekip tartışmalarını yürütmenin çok zaman alıcı ve zahmetli olabileceği durumlarda öz değerlendirme sonuçlarının ölçülmesi ve değerlendirilmesinde daha etkili bir yol olabilir.

Öz değerlendirmeyi gerçekleştirirken mahkemenin belirli bir eylemin bir şekilde daha etkili olup olamayacağını veya geliştirilip geliştirilemeyeceğini kendine sorması önemlidir. Yapılan şeyler ile iyi yapılan şeyler arasında mutlaka bir ayrım yapılmalıdır. Belirli bir eylemin veya alanın etkili bir şekilde ele alınmış olduğu iddiası, eylemin olumlu etkisini gösteren bir ölçüm veya diğer nesnel gerçekler aracılığıyla somut kanıtların (bulguların) olmasını gerektirir. Öz değerlendirmenin amacı bakımından, yalnızca belirli girişimlerin başarılı olduğunu ileri sürmek yeterli değildir.



## Öz Değerlendirme Puanlama Kılavuz İlkeleri

Bu bölüm, öz değerlendirme puanlama sisteminin altında yatan mantığı izah etmekte ve verilen Excel hesap çizelgesini kullanarak veya elle hesaplamalarda nasıl uygulanacağını açıklamaktadır.

Yedi Mahkeme Mükemmeliyeti Alanı, 77'si "genel ifadeler" ve 7'si "etkililik ifadeleri" olmak üzere toplam 84 kriter ifadesinden oluşmaktadır. Çerçeve'nin 3. Baskısı basitleştirilmiş bir yöntemle sahiptir ve 2. Baskı'nın Anket'ini ve Kontrol Listesi'ni tek bir bütünsel Kontrol Listesi'nde birleştirmektedir. 3. Baskı'daki Kontrol Listesi, bunu yaparak katılımcıların her bir Mahkeme Mükemmeliyeti Alanı'nın sonunda bir "etkililik ifadesi"ni yanıtlamalarını sağlayarak bir mahkemenin önlemlerinin etkililiğini ölçmeyi amaçlamaktadır.

### İfade Değerleri

"Genel ifadeler" için her ifadeye "0" ile "5" arasında bir puan verilmelidir. "Genel ifadeler" için puanlama kılavuz ilkeleri aşağıda belirtilmiştir.

**Tablo 1 Puanlama Kılavuz İlkeleri (Genel ifadeler)**

<b>Bilmiyorum</b>	(Bir sonraki bölümde yer alan açıklamaya bakınız.)	<b>0</b>
<b>Yok</b>	Mevcut bir yaklaşım ve uygulama yoktur.	<b>0</b>
<b>Tepkisel</b>	Bir yaklaşım vardır, ancak bu yaklaşım tepkiseldir ve planlamaya veya uygulamaya ilişkin çok az kanıt vardır ya da hiç kanıt yoktur.	<b>1</b>
<b>Tanımlanmış</b>	Planlı ve önlemeye dayalı bir yaklaşım belirlenmiştir. Yaklaşımın birkaç alanda uygulanmakta olduğuna dair kanıt bulunmaktadır.	<b>2</b>
<b>Entegre</b>	Önleme faaliyetlerinin mevcut olduğuna ilişkin kanıtlara sahip, sağlam ve etkili bir yaklaşım izlenmektedir. Söz konusu yaklaşım temel kurumsal ihtiyaçlarla uyumludur ve yaklaşımın bazı temel alanlarda uygulandığına ilişkin kanıtlar bulunmaktadır.	<b>3</b>
<b>Geliştirilmiş</b>	Kurumsal ihtiyaçlara iyi bir şekilde entegre edilmiş, öğrenme ve iyileştirme aracılığıyla geliştirilmenin bulgularına sahip, kanıtlanmış ve iyi tanımlanmış bir yaklaşım mevcuttur. Tüm temel alanlarda uygulamanın somut kanıtları vardır.	<b>4</b>
<b>Yenilikçi</b>	Kurumsal ihtiyaçlara tamamen entegre edilmiş, muazzam derecede iyi tanımlanmış bir yaklaşım mevcuttur. Tüm düzeylerde ve mahkeme içindeki ve dışındaki tüm alanlarda hem uygulamaya koymanın hem de tutarlı uygulamaların varlığına işaret eden somut kanıtlar vardır.	<b>5</b>

"Etkililik ifadeleri" için katılımcılardan yedi Mahkeme Mükemmeliyeti Alanı'nın her birinde mahkemenin ne kadar iyi performans gösterdiğini değerlendirmeleri

istenir. Her bir ifade, tüm Mahkeme Mükemmeliyeti Alanı'nın etkililiğini ölçtüğü için puanlama sistemi, bu ifadelerin her birine bir "genel ifade"nin değerinin iki katını verir. Buna göre her ifadeye "0" ve "10" (2'nin katları şeklinde) arasında bir puan verilmelidir. "Etkililik ifadeleri" için puanlama kılavuz ilkeleri aşağıda verilmiştir.

**Tablo 2 Puanlama Kılavuz İlkeleri (Etkililik ifadeleri)**

<b>Bilmiyorum</b>	(Bir sonraki bölümde yer alan açıklamaya bakınız.)	<b>0</b>
<b>Yok</b>	Hiçbir sonuç ve iyileştirme eğilimi yoktur ve hiçbir hedefe ulaşılmamıştır.	<b>0</b>
<b>Sınırlı</b>	Verimsiz sonuçlar elde edilmiştir, az sayıdaki göstergede bazı iyileştirme eğilimleri mevcuttur ve girişimler kamuya sınırlı sayıda açıklanmıştır.	<b>2</b>
<b>Yeterli</b>	Bazı alanlarda kıyas noktalarına yakın bir performans bulunmaktadır, bazı iyileştirme eğilimleri vardır ve bazı temel göstergelerde sonuçlar rapor edilmiştir.	<b>4</b>
<b>İyi</b>	Kıyas noktaları temelinde iyi performans düzeyleri (ortalama veya daha iyi) mevcuttur, çoğu temel göstergede iyileştirme eğilimleri kaydedilmiş ve sonuçlar rapor edilmiştir.	<b>6</b>
<b>Çok iyi</b>	Çoğu temel göstergede kıyas noktaları temelinde çok iyi performans düzeyleri mevcuttur, çoğu alanda iyileştirme eğilimleri sürdürülmektedir ve tüm temel göstergelerde sonuçlar rapor edilmiştir.	<b>8</b>
<b>Mükemmel</b>	Tüm temel göstergelerde kıyas noktaları temelinde mükemmel performans düzeyleri bulunmaktadır, tüm alanlarda olağanüstü iyileştirme eğilimleri vardır ve tüm göstergelerde sonuçlar rapor edilmiştir.	<b>10</b>

### **"Bilmiyorum" Yanıtı**

Altı değerlendirme yanıtı seçeneğine ek olarak, 3. Baskı'daki Kontrol Listesi'nde "genel ifadeler" ve "etkililik ifadeleri" için yedinci bir yanıt seçeneği ("Bilmiyorum") bulunmaktadır. Bu seçenek, katılımcıların mahkemenin kriter ifadesini/ifadelerini ele alıp almadığını bilmedikleri durumlara yönelik olarak konulmuştur. Bu tür durumlarda, Çerçeve'nin birinci ve ikinci baskılarında mevcut olan altı seçeneğin hiçbiri, bilgi eksikliğinin doğru bir yansıması olmamıştır ve katılımcılar, öz değerlendirme uygulamasının sonunda yanlış bir sonuca varılmasına yol açacak şekilde tahminde bulunmuş ya da bir geçersiz bir yanıt vermiş olabilirler.

Buna göre, Kontrol Listesi'nin katılımcıları belirli bir kriter ifadesinin yanıtını bilmedikleri durumlarda (örneğin işlerinin kapsamı dışındaki bir alanla ilgili olduğunda), "Bilmiyorum" seçeneğini seçmelidir. Bu, elde edilen sonuçların mahkemenin mükemmeliyete giden yolculuğundaki önlemlerini ve çabalarını doğru bir şekilde yansıtmalarını sağlayacaktır.

İstatistiksel puanlama amaçları bakımından “Bilmiyorum” seçeneğine atanacak değer, “Yok” yanıtıyla aynı olan “0”dir. Eğer bir katılımcı bir soruyu atlarsa (yani soruya yanıt vermezse) yanıt “Bilmiyorum” olarak ele alınmalı ve “0” değeri verilmelidir.

Mahkemeler “Yok” ve “Bilmiyorum” yanıtlarını ayrı ayrı sınıflandırmalıdır. Katılımcının “Yok” ve “Bilmiyorum” seçenekleri arasında tercihte bulunmasının ardındaki nedenler farklıdır ve mahkeme tarafından ele alınması gereken farklı konuları ortaya koyar. Örneğin belirli bir mahkeme personeli grubu içinde “Bilmiyorum” yanıtlarının yüzdesi yüksek ise, belirli bir mahkeme politikasının söz konusu gruba aktarılmasının iyileştirilmesi gerektiği ileri sürülebilir. Alternatif olarak bu, idari rolün yargı rolünden ayrı olduğu bazı mahkeme sistemlerinin bir özelliğinin yansımaları olabilir. Buna karşılık “Yok” yanıtlarının yüzdesinin yüksek olması, mahkeme tarafından belirli bir alanda alınan önlemlerin eksik olduğunu gösterebilir.

### **Puanlama Çerçevesi'nin Uygulanması**

3. Baskı, mahkemelerin Kontrol Listesi'ne verilen yanıtları derlemelerine ve yedi Mahkeme Mükemmeliyeti Alanı'nın her birine ilişkin puanlarını ve ayrıca genel puanlarını hesaplamalarına yardımcı olmak için bir Excel hesap çizelgesi içermektedir.

Excel hesap çizelgesini kullanmak için her katılımcının öz değerlendirme kontrol listesine verdiği yanıtların değerleri “Giriş Formu” başlıklı çalışma cetveline girilir. Bu çalışma cetveli, en fazla 100 katılımcının değerlerinin girişine izin vermektedir. Bu yapıldıktan sonra, Excel hesap çizelgesi yanıtları otomatik olarak derler, gerekli hesaplamaları yapar ve “Rapor” başlıklı çalışma cetvelinde yazdırılabilir bir rapor oluşturur.

Bu bölümün geri kalanı, Excel hesap çizelgesinin nasıl çalıştığını ve gerekirse hesaplamaların elle nasıl çoğaltılacağını açıklar.

Normalde birden fazla katılımcı öz değerlendirme anketine bağımsız olarak yanıt verecektir. Bu nedenle mahkemenin genel puanını bulmak için birinci adım, tüm katılımcılar arasında her bir ifade için ortalama bir derecelendirme elde etmektir. Bunu yapmak için her katılımcının yanıtlarına Tablo A'daki (genel ifadeler) ve Tablo B'deki (etkililik ifadeleri) değerlere uygun olarak bir değer atamanız gerekir. Eğer bir katılımcı bir soruyu atladiysa (yani soruya yanıt vermediyse) yanıt “Bilmiyorum” olarak kabul edilmelidir.

Not: Eğer Excel çizelgesini kullanıyorsanız “Bilmiyorum” yanıtları için Giriş Formu'na “0” yerine “99” gireceksiniz, ancak temel program bu yanıtları mahkemenin puanını hesaplarırken “0” olarak değerlendirir.

Atanan değerler daha sonra her bir ifade için tüm katılımcılar bakımından toplanır ve toplam, katılımcıların toplam sayısına bölünür. “Bilmiyorum” yanıtı veren katılımcılar (ve soruyu yanıtlamayan ve bu nedenle “Bilmiyorum” yanıtı vermiş kabul edilenler) katılımcı sayısına dâhil edilmelidir.

Tablo A	
1.10, 2.14, 3.13, 4.16, 5.10, 6.12 ve 7.9 <b>dışındaki</b> tüm ifadelerine verilen yanıtlar için kullanın.	
Metin Yanıtı	Değer
Bilmiyorum	0 (Excel'de 99)
Yok	0
Tepkisel	1
Tanımlanmış	2
Entegre	3
Geliştirilmiş	4
Yenilikçi	5

Tablo B	
1.10, 2.14, 3.13, 4.16, 5.10, 6.12 ve 7.9 ifadelerine verilen yanıtlar için kullanın.	
Metin Yanıtı	Değer
Bilmiyorum	0 (Excel'de 99)
Yok	0
Tepkisel	2
Tanımlanmış	4
Entegre	6
Geliştirilmiş	8
Yenilikçi	10

İkinci adım, alan için puanlarınızı elde etmek amacıyla yedi alanın her birindeki ifadeler arasında birinci adımda elde edilen ortalamaları toplamaktır.

Üçüncü adım, alanın yüzde puanını (%0-%100) elde etmek amacıyla her alan için mahkemelerin puanlarını o alan için maksimum puan sayısına bölmektir.

Aşağıdaki tablo, her alan için mevcut maksimum puanları göstermektedir.

Kategoriler		Maksimum Toplam Puanlar
1	Mahkeme Liderliği	55
2	Stratejik Mahkeme Yönetimi	75
3	Mahkeme İş Gücü	70
4	Mahkeme Altyapısı, İşlemleri ve Süreçleri	85
5	Mahkeme Kullanıcılarının Katılımı	55
6	Uygun Maliyetli ve Erişilebilir Mahkeme Hizmetleri	65
7	Kamunun Güveni ve İtidadı	50

Ardından hepsini toplayıp 7'ye bölerek alan yüzdelerinin ortalamasını alın.

Son olarak, bu ortalamayı alın ve 1000 üzerinden son toplam puanı hesaplamak için 10 (yüzdelerin tam sayı olarak ortalamasını aldıysanız) veya 1000 (yüzdelerin ondalık olarak ortalamasını aldıysanız) ile çarpın.

Daha fazla bilgi için lütfen Ek D'deki puanlama cetveline bakın.

## Bant Tablosu

Toplam puan, mahkemenin performansına ilişkin genel bir gösterge sağlar. Bu, mahkemelerin performansını ölçmek için bir kıyas noktası sağlayan Bant Tablosu ile karşılaştırılabilir.

**Tablo 3 Bant Tablosu**

Bant	Puan	Tanım
1	0-199	<p>Mahkeme, yaklaşımları uygulamaya koymuştur, ancak bunlar tepkiselidir, sistematik değildir veya uygulanmamaktadır.</p> <p>Etkililik zayıf olarak değerlendirilmektedir. Birkaç göstergede sınırlı iyileştirme eğilimleri veya çoğu temel göstergede/girişimde sınırlı şekilde sonuç elde edilmesi söz konusudur.</p>
2	200-399	<p>Mahkeme, birkaç alanda uygulanan planlı yaklaşımların yönünü belirlemiştir.</p> <p>Mahkemenin performansının bazı göstergelerde kıyas noktalarına yaklaştığı değerlendirilmektedir. İyileştirme eğilimleri vardır ve bazı temel göstergelerde sonuçlar elde edilmektedir.</p>
3	400-599	<p>Mahkeme, bazı yeniliklerin kanıtlarının yanı sıra sağlam, etkili yaklaşımlara sahiptir. Yaklaşımlar temel kurumsal ihtiyaçlarla uyumludur ve bazı temel alanlarda uygulamaya ilişkin kanıtlar bulunmaktadır.</p> <p>En temel göstergelerdeki kıyas noktaları temelinde performans düzeyleri iyidir (ortalama veya daha iyi). En temel göstergelerde gözlemlenen iyileştirme eğilimleri bulunmaktadır. Çoğu temel alanda elde edilen sonuçlar vardır.</p>
4	600-799	<p>Mahkeme, öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme yoluyla geliştirmeye ilişkin kanıtlara sahip iyi tanımlanmış yaklaşımları kanıtlamaktadır. Bu yaklaşımlar kurumsal ihtiyaçlara iyi entegre edilmiştir.</p> <p>Tüm temel alanlarda uygulamaya ilişkin somut kanıt bulunmaktadır. En temel göstergelerdeki kıyas noktaları temelinde ölçülen performans düzeyleri çok iyidir. İyileştirme eğilimleri pek çok alanda sürdürülmektedir ve tüm alanlarda sonuçlar elde edilmektedir.</p>
5	800-1000	<p>Mahkeme kurumsal ihtiyaçlara tamamen entegre edilmiş, sürekli geliştirme ile muazzam derecede iyi tanımlanmış yenilikçi yaklaşımlara sahiptir.</p> <p>Her düzeyde ve tüm alanlarda hem uygulamaya koymanın hem de tutarlı uygulamaların varlığına işaret eden somut kanıtlar bulunmaktadır. Tüm temel göstergelerde kıyas noktaları temelinde performans düzeyleri mükemmeldir. Pek çok alanda, olağanüstü iyileştirme eğilimleri bulunmaktadır ve tüm alanlarda sonuçlar elde edilmektedir.</p>

## ***İyileştirme Alanlarının Analiz Edilmesi ve Belirlenmesi***

Öz Değerlendirme Kontrol Listesi'nin tamamlanmasının ardından mahkeme, iyileştirmenin gerekli olduğu alanları belirleyecektir. Bazı mahkemeler, iyileştirme çabalarını farklı alanlarda yoğunlaştırmayı tercih ederken, diğerleri tam bir mahkeme incelemesi ve reformunu sürdürebilir. Her iki durumda da **mahkeme konularına öncelik verilmesi önemle tavsiye edilmektedir. Bu, reform sürecinin belirli bir süre boyunca belirli performans alanlarına odaklanmasını sağlayacaktır.** Tüm mahkemelerin sınırlı kaynakları bulunmaktadır ve çok fazla reform girişiminde bulunmak etkili gelişimi, istişareyi ve uygulamayı geciktirebilir ve engelleyebilir.

**İyileştirme planlama sürecinin yargı görevlilerine, mahkeme çalışanlarına ve mahkemenin mesleki ortaklarına danışılmasını ve onların katılımı için geniş fırsatlar sunmasını mahkeme liderliğinin sağlaması çok önemlidir.**

### ***Pratik İpucu: Odak Grup Tartışmaları***

Mahkemeler, öz değerlendirmeden elde edilen puanlar tablo hâline getirildikten sonra küçük odak grup tartışmaları düzenlemeyi düşünebilirler. Her odak grubu, puanları birlikte analiz eden ve iyileştirme alanlarını belirleyen çeşitli hâkim ve mahkeme personeli gruplarını içerebilir. Başlangıç olarak, nispeten daha az iyi olan kriter ifadeleri üzerinde durabilir ve bunun neden böyle olduğuna ilişkin nedenler üzerinde düşünebilirler.

Mahkemeler, bunun belirli uygulamaların yokluğundan mı, yoksa hâlihazırda uygulanmakta olan politika ve uygulamalar hakkında farkındalığın bulunmamasından mı kaynaklandığını düşünmelidir. Ayrıca konuların nasıl ele alınabileceği ve iyileştirmelerin nasıl yapılabileceği ile ilgili önerilerde bulunulmalıdır. Çeşitli odak gruplarının yanıtları daha sonra bir İyileştirme Planı oluşturmak amacıyla derlenmelidir (bir sonraki alt bölüme bakınız).

## ***İyileştirme Planı***

Değerlendirme ve analiz süreci, mahkemenin ele alması amacıyla bir dizi konunun belirlenmesini sağlayacaktır. Bir mahkemenin işleyişinin belirli yönlerini değerlendirmekle ilgili tartışmalar sırasında birçok fikir ortaya çıkmış olacaktır. Bir sonraki adım, dikkat gerektiren alanlara özel yanıtlar geliştirilmesidir. Bu "iyileştirme planlaması" aşaması sırasında mahkeme, mahkeme genelinde ve gerektiğinde ilgili dış ortaklar veya paydaşlarla iş birliği ve istişareye odaklanmalıdır. Bu, daha önce de açıklandığı üzere, küçük odak grup tartışmaları yoluyla yapılabilir.

**Bu aşamanın sonucu, mahkemenin "iyileştirme" faaliyetlerine ve projelerine rehberlik edecek bir İyileştirme Planı'nın geliştirilmesidir.** Mahkemeler,

önerilen eylemlerin daha uzun bir süre boyunca aşamalar hâlinde gerçekleşmesi için çok yıllık bir faaliyet planı hazırlamayı düşünebilirler. Planın ilgili Mahkeme Mükemmeliyeti Alanı'nı, gerçekleştirilecek eylemin niteliğini ve elde edilecek başarılı sonucu, eylem ve sonuca ulaşmak için gerekli adımları, kimin dâhil olacağını ve planın yapılmasından kimin sorumlu olacağını, her eylem için zaman çerçevesini ve son olarak başarının ölçüsünü belirlemesi gerekir.

İyileştirme Planı, mahkemenin performansını iyileştirmeye yönelik faaliyetleri teşvik edecek olup önerilen eylemlerin mahkemenin daha stratejik, yenilikçi, bilgilendirici ve duyarlı hâle gelmesine yardımcı olmasını sağlamak için her türlü çaba gösterilmelidir.

Bir İyileştirme Planı geliştirilirken, aşağıdaki örnek sorular yararlı olabilir:

- **Mahkemenin temel değerlerini ve amaçlarını ifade eden bir vizyon bildirimini ve/veya bir misyon bildirimini bulunuyor mu?** Eğer yoksa, başlamak için en uygun yer burasıdır, çünkü Çerçeve'nin uygulanması, mahkemenin ifade edilen değerlere sahip olmasına bağlıdır.
- **Mahkemenin yönetimi, işleyişi ve hizmetlerindeki eksiklikler nelerdir** ve bunların neden iyileştirilmesi gerekiyor?
- **Hangi konular hızlı şekilde ve kısa vadede ele alınabilir ve alınmalıdır?** Hangi konular daha orta veya uzun vadeli planlama gerektiriyor?
- **Mahkeme; plan, usul ve uygulamalarında ne tür değişiklikler yapmayı planlıyor?**
- **Bu potansiyel değişikliklerin yapılmasında kimin desteği ve iş birliği en çok ilgilidir** (ör. avukatlar, savcılık ve diğer devlet kurumları)?
- **Bu değişiklikleri başarılı bir şekilde uygulamak için hangi kaynaklara ihtiyaç duyulacaktır** (ör. ek personel veya ekipman finansmanı, mahkemede mesleğini icra eden avukatların iş birliği, mahkemedeki diğer hâkimlerin iş birliği, yargı sisteminin diğer bileşenleriyle etkili iletişim)? Mahkeme bu kaynakları nasıl elde edecek? Mahkeme hangi destek kaynaklarını kullanabilir?
- **Plana karşı nasıl bir direnç veya engellerle karşılaşılabilir?** Bu direnç veya engellerin en iyi nasıl üstesinden gelinebilir?
- **Değişiklikleri uygulamak için zaman çizelgesi nedir?**
- **Mahkeme değişikliklerin başarısını nasıl değerlendirecek?** Mahkeme, bu değerlendirme için hangi bilgilere ihtiyaç duyacak? Bu bilgileri kim toplayacak ve bilgiler nasıl analiz edilecek? Ölçüm araçları geliştirilmesi ve sonuçların analiz edilmesi için dışarıdan bir danışmanın yardımına ihtiyaç duyulacak mı?



Bir mahkemenin elinde, performansını iyileştirmek için kullanabileceği birçok araç bulunmaktadır. Bu araçlar, genellikle davaların etkili ve etkin bir şekilde sonuçlandırılmasını engelleyebilecek mahkeme politikalarını ve usullerini içerir. Buna ek olarak, kaynakların tahsis edilme şekli, listelenen davalar ve kullanılan yargısal süre, performansı iyileştirmek için gözden geçirilebilir ve düzeltilebilir.

## **Gözden Geçirme ve Geliştirme**

Çerçeve, bir sürekli geliştirme sürecidir ve mahkeme mükemmeliyetine giden yolculukta kaydedilen ilerlemenin kapsamını değerlendirmek için düzenli duraklar bulunur. Kalite yönetimi genellikle "sürekli iyileştirme" olarak adlandırılır ve bu, sürecin döngüsel doğasını yansıtır. Genel olarak, bir öz değerlendirmeden ve İyileştirme Planı'nın hazırlanmasından yaklaşık iki yıl sonra, mahkemenin ilerlemesini değerlendirmesi yararlıdır. Bu, yeni bir öz değerlendirme yapmayı ve yukarıda özetlenen sürecin yeniden izlenmesini içerir. Mahkemelerin genellikle hâlen devam etmekte ve bazıları tamamlanmış olan eylemleri olacaktır. Bir mahkemenin ilerleme kaydederek ve yeni eylemler ve hedefler belirleyerek İyileştirme Planı'nı güncellemesi, tamamen yeni bir plan geliştirmesinden daha kolay olabilir.

Her mahkemenin mahkeme mükemmeliyetine giden kendine özgü, farklı bir yolu olacaktır. Çerçeve esneklik ve her mahkemenin performansını iyileştirmek için kendi önceliklerini ve dolayısıyla kendi yolunu belirlemesine izin verir. Çoğu mahkeme için mahkeme mükemmeliyetine giden yolculuğun en zor kısmı, mahkemenin performansını görmek ve yeni bir yenilikçilik, katılım ve hesap verebilirlik kültürü benimsemek amacıyla yeni bir yol izlenmesine ihtiyaç duyulan başlangıç aşamasıdır.

Çoğu zaman mahkemenin ilk görevi, ek kaynakların sorunu çözümlenmenin tek yolu olarak görüldüğü birikmiş iş yükü ve gecikmelerle başa çıkmaktır. Çerçeve, mahkemenin bu sorunlara farklı bir bakış açısıyla yaklaşması için yenilik, iş birliği ve ölçüm yapmanın benimsendiği yeni bir kültür geliştirmesi için metodoloji sağlar. İyileştirme Planı, bir mahkemenin sorun çözme ve mahkemenin iyileştirilmesine yönelik yeni bir yaklaşımı benimsemesini açıkça yansıtmalıdır.

Neredeyse her mahkeme, benzer şekilde, sınırlı kaynaklar ve artan iş yükü sorunları ile karşı karşıyadır ve hâkimler ile personel son derece sıkı çalışırlar ve daha fazla kaynak sağlanması dışında başka bir çözüm göremezler. Planlama veya gözden geçirme ya da kurallara ve usullere ilişkin yeni yaklaşımların düşünülmesi için çok az zaman vardır. Çerçeve, sınırlı kaynakların daha etkin şekilde kullanılması için yenilikçi yollar geliştirilmesi amacıyla mahkemelerin bu sürekli "meşguliyet" döngüsünü kırmalarını ve bunun, usullerin bir düzene koyulmasına, verimsiz uygulamalardan vazgeçilmesine ve personel ve mahkeme kullanıcılarıyla etkileşime girilmesine yönelik daha iyi düşünülmüş bir yaklaşım ile değiştirilmesini gerektirmektedir. Mahkemenin yaklaşımını sürekli olarak gözden geçirme ve geliştirme süreci, mahkeme mükemmeliyetine doğru istikrarlı bir ilerleme sağlar.



Gözden geçirme süreci, yeni uygulamaların benimsenmesini, test edilmesini ve eğer başarılı olurlarsa mahkeme genelinde uygulanmasını sağlaması nedeniyle yeniliği desteklemeli ve teşvik etmelidir. Sürekli iyileştirmenin sağlanmasında önemli bir faktör, bir sorunun ölçülmesi ve analizi için sağlam bir uygulamanın benimsenmesi ve daha da önemlisi, bu sorunu çözmek için gerçekleştirilen eylemin etkisidir.

Mahkemeler, kabul edilemez gecikmelere veya birikmiş iş yüküne tepki vermeleri için dış baskılara maruz kalabilirler. Çerçeve sürecinin benimsenmesi, bir mahkemenin daha düzenli bir proaktif yanıt vermesini sağlar ve kendi reform gündemini tasarlamasına ve geliştirmesine olanak tanır. Bir mahkemenin hem performansının hem de stratejilerindeki ve reform gündemindeki ilerlemenin ölçülmesi, yalnızca mahkemenin performansını iyileştirmek için değil, aynı zamanda kamunun yüksek düzeyde güven ve saygı duyması için de hayati öneme sahiptir.

Mahkeme, neyin değişmesi gerektiğine karar verirken Konsorsiyumun internet sitesinde ve Çerçeve'nin geliştirilmesine katılan kuruluşların internet sitelerinde bulunan kaynakları dikkate almalıdır.

İyileştirmesi gereken bir sorunun veya alanın tespitinden sonra mahkeme, diğer mahkemelerin iyileştirilmesi gereken benzer bir sorunu veya alanı ele almak üzere uygulamaya koyduğu yaklaşımlara veya girişimlere bakmayı düşünebilir. Bu işe, neyin işe yarayıp neyin yaramayacağına ilişkin fikirler sunarak kaynak ve zamandan tasarruf sağlayabilir. Sonuçta, neyi yapmak istediğine ve başarıyı nasıl ölçeceğine karar verecek olan mahkemenin kendisidir.

## IV MAHKEME MÜKEMMELİYETİ ALANLARI

### Alan 1: Mahkeme Liderliği

#### Mahkeme Liderliği

1

Mahkeme liderlerimiz, mahkemelerimizin vizyonunu, misyonunu ve temel değerlerini tanımlamışlardır.

2

Mahkeme liderlerimiz, vizyonu, misyonu ve temel değerleri tüm çalışanlara ve paydaşlara iletirler.

3

Mahkeme liderlerimiz, önemli bilgileri hâkimlerimize ve mahkeme personelimize zamanında iletirler.

4

Mahkeme liderlerimiz, mahkemelerin temel değerlerini gösterirler.

5

Mahkeme liderlerimiz, mahkemenin performansını artırmaya öncülük eder ve personeli ve kilit paydaşları sürece dâhil ederler.

6

Mahkeme liderlerimiz, gelecekteki mahkeme liderlerini tespit eder ve onların liderlik becerilerini geliştirirler.

#### Mahkeme Kültürü

7

Mahkeme değerlerimiz ile tutarlı bir mahkeme kültürü geliştirdik.

8

Hâkimlerimiz ve mahkeme personelimiz geçerli etik kurallara ve davranış kurallarına uyarlar.

#### Mahkeme Yönetişi

9

Mahkeme liderlerimiz, mahkeme yönetiminde hesap verebilirliği ve şeffaflığı sağlayan bir yönetim sistemi kurmuşlardır.

#### Etkililik

10

##### Kabul ettiğimiz ölçütlere dayanarak:

- Mahkeme liderlerimiz mahkemelerimize liderlik etme konusunda etkilidir.
- Mahkeme değerlerimiz ve kültürümüz sistemlerimize ve süreçlerimize iyi bir şekilde entegre edilmiştir.
- Sağlam ve şeffaf bir yönetim sistemine sahibiz.

### S1'den S7'ye kadar



Bir mahkemenin başarısı için çok önemli olan liderlik, mahkemeye rehberlik eden ve yön veren önemli bileşenler olan mahkemenin vizyonunu, misyonunu ve değerlerini belirler. Vizyonu, misyonu ve değerleri belirlemek önemli bir ilk adımdır. Bir sonraki adım, iletişime ve bu değerlerin tutarlı bir şekilde sürekli olarak gösterilmesine odaklanır. Değerler, alınan kararların temelini oluşturur. Değerlerin mahkeme sistem ve süreçlerine entegre edilmesi ve tanıtılması sayesinde bu değerler, mahkemenin kültürünü şekillendirir ve bu kültürün temelini oluşturur.

### S8



Etik kurallar ve davranış kuralları, hem hâkimler hem de mahkeme personeli için etik davranış standartlarını belirler. Etik, karar verme sürecini yöneten genel ilkeleri ifade ederken, davranış kuralları, eylemler için geçerli olan etik kuralları uygulamaya koyar. Etik kurallar ve davranış kuralları, hâkimlere ve mahkeme personeline neyin uygun olarak kabul edildiğine ilişkin rehberlik ve kesinlik sağlar ve davranışların düzenlenmesi açısından bir çerçeve oluşturur. Mahkeme, ayrıca, etik kuralların ve davranış kurallarının mahkeme içinde yayılmasını sağlar.

## Alan 2: Stratejik Mahkeme Yönetimi

### Stratejilerin ve Politikaların Geliştirilmesi ve Uygulanması

1	Vizyonumuz, misyonumuz ve temel değerlerimizle uyumlu kısa ve uzun vadeli stratejiler geliştiririz ve bunları uygularız.
2	Kısa ve uzun vadeli stratejilerimizi desteklemek için adalet ve mahkeme politikaları geliştiririz ve bunları uygularız.
3	Hâkimlerimizi ve mahkeme personelimizi mahkeme için strateji ve politikalar geliştirmeye ve bunları uygulamaya dâhil ederiz.
4	İlgili politikaları iletir ve bunların uyumunu izleriz.
5	İlgili paydaşlara iletilen bir risk yönetim planımız vardır.
6	Stratejilerimizin ve politikalarımızın düzenli olarak gözden geçirilmesi ve izlenmesine yönelik bir süreç mevcuttur.
7	Stratejilerimizi ve politikalarımızı uygulamak için kaynakları (insan gücü ve maddi) etkili ve verimli bir şekilde tahsis ederiz.

### Performansın Belirlenmesi ve Ölçülmesi

8	Mahkeme kullanıcılarının beklentilerini karşılamayı ve aşmayı amaçlayan dava yönetimi için zaman çizelgeleri ve hizmet sunum standartları belirleriz.
9	Performansımızı düzenli olarak bu zaman çizelgeleri ve hizmet sunum standartlarına göre ölçeriz.
10	Usullerimizi ve süreçlerimizi iyileştirmek için performans ölçüm verilerini kullanırız.
11	Performansımızı zaman çizelgeleri ve hizmet sunum standartları ile diğer kıyas noktaları temelinde yayımlarız.

### Bilgi Yönetimi ve Analizi

12	Hâkimlerimizin adil karar vermeleri için gerekli olan bilgileri toplar, yönetir ve onlara sunarız.
13	Daha iyi hizmet sunmak için mahkeme süreçlerini ve mahkeme kullanıcı profilini incelerken verileri kullanırız.

### Etkililik

14	<b>Kabul ettiğimiz ölçütlere dayanarak:</b> a) Mahkeme stratejilerimiz ve politikalarımız iyi planlanmış ve geliştirilmiştir. b) Mahkeme stratejilerimiz ve politikalarımız iyi bir şekilde uygulanmaktadır. c) Performansımız hedeflere uygun olarak ölçülür. d) Mahkemeye ilişkin bilgiler, iyileştirmeyi gerçekleştirmek için iyi yönetilmekte ve analiz edilmektedir.
----	---

### S1'den S7'ye kadar



Aşağıda Alan 2 - Stratejik Mahkeme Yönetimi'nde kriter ifadelerinde kullanılan terimler hakkında rehberlik yer almaktadır.

- Stratejiler ve Politikalar. Stratejiler, mahkemenin vizyonunda ve misyonunda belirtilen hedeflerine ulaşması için önemli ve gerekli olduğunu belirlediği odak alanlarıdır. Politikalar, operasyonel karar vermenin temelini oluşturur ve bu nedenle stratejilerin uygulanmasını destekler. Politikalar; mahkemenin vizyonu, misyonu ve değerleri ile uyumlu olmalıdır.
- Kısa vadeli ve uzun vadeli. Her mahkemenin farklı bir çalışma bağlamı olduğundan, kısa ve uzun vadeli stratejiler için zaman çerçevesi mahkemeden mahkemeye değişkenlik gösterecektir. Bununla birlikte, buradaki fikir, mahkemelerin hem yakın gelecekteki konuları dikkate alması hem de daha ileriye bakması ve daha uzun bir zaman dilimi için planlama yapmasıdır. Bu ileriye dönük planlama, mahkemenin değişiklikleri öngörmesini ve bunlara karşı hazırlıklı olmasını sağlayacaktır.



Stratejik planlar, iş planlama çalışmalarıyla bütünleştirilmelidir. İş planları; belirli, daha kısa vadeli hedefleri, çıktıları, projeleri ve süreçleri belirler. İş planlamasının bu yönü, daha kısa bir zaman çerçevesinde (ör. bir ila iki yıl) gerçekleştirilir. Mahkemenin kurumsal yapısının izin verdiği ölçüde, iş planlaması bütçe planlama sürecine entegre edilmelidir. Planlama sürecinin bir parçası olarak, mahkemelerin kaynakların tahsisini hesaba katması gerekecektir. S7'deki "kaynaklar" terimine yapılan atıf, hem insan gücünü hem de maddi kaynakları içermektedir.



Kaynaklar, öncelikli mahkeme faaliyetleri için bütçe ayrılmasını sağlamak üzere verimli ve etkili bir şekilde tahsis edilmelidir. Ayrıca fonlar, devlet kurumları için genel kabul görmüş muhasebe ve finans ilkelerine uygun olarak yönetilmelidir.



Bir stratejik planlamanın uygulanması, mahkemenin yeni bir güçlük veya görevle karşı karşıya kalması, çalışma ortamında bir değişiklik olması veya yeni bir ekip veya birim kurulması gibi diğer durumlarda da gerçekleştirilebilir.



Bir risk yönetim planı (S5), mahkemelerin potansiyel aksaklıkları ele almasını ve bunlara yönelik hazırlık yapmasını sağlar. Risk yönetimi; siyasi, stratejik, finansal, operasyonel, teknoloji ile ilgili ve itibara ilişkin riskler de dâhil olmak üzere çok çeşitli riskleri kapsayabilir.

## S8'den S11'e kadar



Performans ölçümleri stratejik plan dâhilinde önemli bir rol oynamaktadır. Mahkemelerin belirledikleri hedeflere doğru ne ölçüde ilerleme kaydettiklerini tespit etmelerini sağlar ve mahkemenin doğru konulara odaklanmasına olanak tanır. Her bir hedef için, hedefe ne ölçüde ulaşıldığını gösteren birkaç ölçüt olabilir. Mahkemeler, Mahkeme Performansı Küresel Ölçütleri (2. Baskı, 2018) gibi kaynaklara başvurmayı yararlı bulabilirler.



Bazı mahkemelerin deneyimi, mahkeme stratejilerini ve politikalarını geliştirme sürecine hâkimleri ve mahkeme yöneticilerini dâhil etmek olmuştur. Bunu yapmanın avantajı, hâkimlerin ve mahkeme yöneticilerinin, mahkeme işlemleri ve süreçleri gibi kendi alanlarında, alan uzmanlığına sahip olmaları ve bunun da daha sağlam stratejiler ve politikalar geliştirilmesine yardımcı olmasıdır. Buna ek olarak, bu durum, strateji ve politikaların uygulanması sırasında hâkimlerin ve mahkeme yöneticilerinin daha fazla destek sağlamasına neden olabilir. Bu süreç sayesinde, hâkimler ve mahkeme yöneticileri de insan kaynakları ile finans gibi yönetim ve idare konularına daha fazla aşına olacaklardır.

### Alan 3: Mahkeme İş Gücü

#### İş Gücü Yönetimi

1	Davaların zamanında ve yüksek standartlarda görülmesi için hâkimlerimizin ve mahkeme personelimizin iş yükünü yönetiriz.
2	Beklenen iş yükünü karşılamak için iş gücü gereksinimlerimizi tahmin ederiz ve yönetiriz.

#### İş Gücünün Eğitimi ve Geliştirilmesi

3	Hâkimlerimizin ve mahkeme personelimizin eğitim ihtiyaçlarını tespit eder, bu ihtiyaçları karşılayan eğitim programları uyguluyoruz.
4	Hâkimlerimiz ve mahkeme personelimiz için sürekli bir mesleki gelişim programımız vardır.
5	Hâkimlerimiz ve mahkeme personelimiz birbirlerinden öğrenirler ve birbirleriyle iletişim kurarlar.

#### İş Gücüne Katılım ve Refah

6	Hâkimlerin ve mahkeme personelinin sağlığını ve refahını artıran elverişli bir çalışma ortamı geliştiririz.
7	Hâkimlerimizden ve mahkeme personelimizden düzenli olarak geri bildirim alırız.
8	Mahkemelerimiz, hâkimleri ve mahkeme personelini topluma katkıda bulunmaları için teşvik eder.

#### İş Gücünün Performansı ve Tanınması

9	Hâkimleri ve mahkeme personelini yüksek kaliteli işler çıkarmaya teşvik etmek için performans yönetim sistemimiz/sistemlerimiz bulunmaktadır.
10	Hâkimlerimizi ve mahkeme personelimizi tanımak için şeffaf ve liyakat temelli bir sistem benimseriz.
11	Hâkimlerimizin ve mahkeme personelimizin atamaları ve terfileri için şeffaf ve liyakat temelli bir sistem benimseriz.
12	Hâkimlerimizin ve mahkeme personelimizin görevden alınması ve disiplini için adil bir süreç benimseriz.

#### Etkililik

13	<b>Kabul ettiğimiz ölçütlere dayanarak:</b> a) İş yükünü etkili bir şekilde yönetiriz ve beklenen iş yükü için iyi hazırlanırız. b) Hâkimlerimiz ve mahkeme personelimiz kendilerine sağlanan eğitim fırsatlarından memnundur ve proaktif olarak birbirlerinden öğrenirler. c) Hâkimlerimiz ve mahkeme personelimiz işlerine bağlıdır ve iş memnuniyeti duyarlar. d) Hâkimlerimiz ve mahkeme personelimiz mahkememizdeki performans yönetim sisteminden memnundur.
----	--

## Açıklayıcı Notlar

Mahkemelerin iş gücüne ilişkin sorunlar çok yönlüdür ve aşağıdaki notlar, diğerlerinin yanı sıra, insan kaynakları uygulamalarındaki son gelişmelerin bir parçası olarak tanıtılmış olan daha yeni kavramlar üzerinde durmaktadır.

### S1'den S2'ye kadar



Mükemmel mahkemelerde davaları tevzi etmeye ve yönetmeye yönelik bir sistem bulunmaktadır. İş gücü gereksinimlerinin planlanması sırasında dikkate alınabilecek faktörler arasında öngörülen dava yükü ve dava başına gereken ortalama süre yer almaktadır. Bu bilgi, mahkemelerin beklenen iş yükünü karşılamak için gerekli olan hâkim ve mahkeme personelinin sayısını planlamasına olanak tanıyacaktır. İş gücü ihtiyaçlarının planlanması ve öngörülmesi, aynı zamanda, mahkemelerin önüne gelebilecek ek meselelere yanıt vermelerini de sağlar.

### S3'ten S5'e kadar



Birçok mahkeme, hâkimler ve mahkeme personeli için eğitim ve gelişimin önemini de kabul etmekte, eğitim programlarına ve sürekli mesleki gelişime yatırım yapmaktadır. Hâkimlerin ve mahkeme personelinin kariyer gelişiminin bir parçası olarak, mahkemeler, hâkimler ve mahkeme personeli için mevcut olan eğitim ihtiyaçları ve kariyer seçenekleri ile ilgili rehberlik sağlayabilir. Eğitim seçenekleri mahkemeden mahkemeye değişecektir. Bazı ülkelerde mevcut konulara ve sonradan ortaya çıkan konulara dayalı olarak müfredat geliştiren adli eğitim kurumları olabilir. Mahkemeler, ayrıca, hâkimler ve mahkeme personeli tarafından paylaşımda bulunulması gibi kurum içi eğitim vermeyi de düşünebilirler. Teknoloji kullanımı konusunda yeterlilikleri geliştirmek isteyen mahkemeler, ilgili mahkeme teknolojilerine ve diğer ilgili eğitimlere yönelik eğitim programları da gerçekleştirebilirler (ayrıca teknoloji kullanımı ile ilgili öneriler için Ek A'ya bakınız).



Özellikle, mahkemeye bağlı heyetler bağlamında, bu tür bir eğitimin heyet üyelerine adil yargının kuralları gibi temel yasal kavramlar hakkında eğitim verilmesini de içermesi önemlidir. Yasal eğitim almamış heyet üyelerine bu eğitimin verilmesi taraflara adil bir yargılama sağlanmasını da geliştirecektir.

### S6'dan S8'e kadar



Eğitim ve gelişimin ötesinde, iş gücüne katılım ve refah da önemli bir rol oynamaktadır. Katılımın bir yönü de, hâkimler ve mahkeme personeli için iş yükü, kariyer gelişimi ve performansları gibi endişe edilen konularda geri bildirim sağlamaları için açık iletişim kanallarının bulunmasını sağlamaktır. Bu, anketler ve görüşme oturumları gibi çeşitli yollarla yapılabilir. Amaç, hâkimlerin ve mahkeme personelinin fiziksel, zihinsel ve duygusal refahını geliştiren bir çalışma ortamı sağlamaktır. Ayrıca hâkimler ve mahkeme personeli, iyi iş çıkarmaları ve mahkemenin vizyonuna ve misyonuna katkıda bulunmaları için teşvik ve motive edileceklerdir.



Mahkemeler, ayrıca, hâkimleri ve mahkeme personelinin mahkeme iş gücüne dâhil olmaya yönelik daha geniş bir yaklaşımın bir parçası olarak topluma katkıda bulunmaya teşvik edebilir. Örneğin mahkemeler, hâkimlere ve mahkeme personeline toplum temelli veya kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda gönüllü olmaları için bir süre ayrılmasına izin verebilir.



## Alan 4: Mahkeme Altyapısı, İşlemleri ve Süreçleri

### Mahkeme Salonları

1	Davaların zamanında görülmesini sağlayacak yeterli mahkeme salonuna sahibiz.
2	Mahkeme salonlarımız, yürütülecek mahkeme işlemleri için güvenilir ve koruyucu bir ortam sağlar.

### Mahkeme Kayıtları

3	Mahkeme kayıtlarımız ve dava dosyalarımız (hem fiziksel hem de elektronik) eksiksiz, doğru ve kolayca erişilebilirdir.
4	Mahkeme kayıtlarının ve dava dosyalarının (hem fiziksel hem de elektronik) uygun bir şekilde korunmasını sağlamak için güvenlik ve veri bütünlüğü önlemleri uyguluyoruz.
5	Kararlar için gerekçelerimiz açıktır.

### Mahkeme İşlemleri ve Süreçleri

6	Davaların zamanında ve yüksek standartlarda görülmesi için davaları kıyas noktalarını dikkate alarak yönetiriz.
7	Etkin olmalarını sağlamak için süreçlerimizi ve usullerimizi (hâkimlerin ve mahkeme personelinin rolü de dâhil) düzenli olarak gözden geçiririz.
8	Mahkeme kullanıcılarının anlaşmazlıklarını dostane ve uygun maliyetlerle çözüme kavuşturmalarını sağlamak için alternatif uyuşmazlık çözüm hizmetleri sunarız.
9	Uygun durumlarda iyileştirici yaklaşımların veya sorun çözüme yaklaşımlarının kullanımını araştırırız.

### Yenilikçilik

10	Mahkeme yenilik sürecimiz; vizyonumuz, misyonumuz ve temel değerlerimiz ile uyumludur.
11	Yenilikçi fikirleri üretmek, toplamak ve filtrelemek için bir politikamız ve usulümüz vardır.
12	Mahkeme yenilikçilik sürecini düzenli olarak değerlendirir ve geliştiririz.
13	Hâkimlerimizi ve mahkeme personelimizi mahkeme yenilik çalışmalarına dâhil ederiz, bu alanda eğitiriz ve çabalarını takdir ederiz.
14	Mahkememize uygun iyileştirmeleri ve girişimleri belirlemek için diğer mahkemelerin performanslarını izleriz.
15	Öğrenmeyi ve yeniliği geliştirmek için diğer mahkemelerle bilgi ve en iyi uygulama alışverişinde bulunuruz.

### Etkililik

16	<b>Kabul ettiğimiz ölçütlere dayanarak:</b> a) Mahkememizde davalar tatmin edici bir zaman dilimi içerisinde tamamlanır. b) Duruşma tarihlerinin kesinliği yüksek bir düzeydedir. c) Mahkememizin altyapısını, işlemlerini ve süreçlerini geliştiren yenilikçi çözümleri aktif olarak uyguluyoruz.
----	---

## Açıklayıcı Notlar

Alan 4, üç alt bölümden oluşmaktadır: (a) mahkemelerin ve mahkeme kayıtlarının fiziksel altyapısı, (b) mahkeme işlemleri ve süreçleri ile bu iki alt bölümün temeli olan (c) mevcut mahkeme uygulamalarının sürekli iyileştirilmesi ihtiyacını vurgulayan mahkeme yenilikçiliği.

### S1'den S2'ye kadar



Bu çerçevede “mahkeme salonları” terimi yaygın olarak kullanılmaktadır ve duruşma salonlarını, daireleri ve mahkeme işleminin yürütülmesi için belirlenmiş herhangi bir yeri kapsamaktadır.

Davaların zamanında planlanabilmesini sağlamak için yeterli mahkeme salonuna sahip olmanın yanı sıra mahkeme kullanıcıları da mahkeme işlemlerinin gerçekleştiği ortamda kendilerini güvende hissetmelidir. Bazı kaygılar, güvenlik sistemlerini ve adliyeye girerken güvenlik taraması yapılmasını gerektirir.

### S3'ten S4'e kadar



Mahkeme kayıtları güvenli ve emniyetli bir yerde tutulmalıdır. Daha fazla sayıda mahkeme elektronik dosyalamaya geçtikçe, mahkeme kayıtları ve dava dosyaları hem fiziksel ortamda hem de elektronik formatta olacaktır. Mahkemeler, hem fiziksel hem de elektronik dava dosyalarının bütünlüğünü sağlamak için gerekli önlemleri göz önünde bulundurmalıdır. Örneğin elektronik kayıtlarla ilgili olarak, bu durum, kullanıcı erişim hakları ve denetim izi gibi BT güvenliğine yönelik bir politikayı gerektirebilir.

### S6'dan S7'ye kadar



Davaların işleminden geçmesi, bir davanın mahkeme sistemi aracılığıyla, ilk kez mahkeme önüne getirildiği andan nihai olarak sonuçlandırıldığı ana kadar olan seyrini ifade eder. Mahkeme kararlarının adil ve etkin bir kanun yolu mekanizmasına tabi olması gerektiğinden, bu seyir bir davadan kaynaklanan tüm kanun yolu başvurularını da içerir. Adil ve etkin bir kanun yoluna başvuru hakkının sağlanması özellikle mahkemeye bağlı heyetler bağlamında önemlidir, çünkü böyle bir hak, geleneksel mahkemelerden farklı olarak bu yargılamalarda olağan bir durum olmayabilir.



Ayrıca özellikle mahkemeye bağlı heyetlerde hukuk eğitimi almamış heyet üyelerinin yer alabileceği durumlarda, karar vermede kesinliği artırmaya yönelik süreçler de mevcut olmalıdır. Bu durum, heyet üyelerinin yüksek mahkemelerin bağlayıcı emsal kararları konusunda bilgi sahibi olmalarını ve mahkemeden alınan son kararlar ile ilgili olarak bilgilendirilmelerini sağlayacak bir sistemin varlığını da gerektirmektedir.

### S8



Dava yönetiminin bir parçası olarak mahkemeler, ayrıca, mahkemeye bağlı alternatif uyuşmazlık çözümünü (AUÇ) de dikkate alabilirler. AUÇ, tarafların dostane bir çözüm için çalışmalarını ve mahkemeye gitme ihtiyacından kurtulmalarını sağlar. Eğer konu AUÇ ile çözülebiliyorsa, taraflar zaman

tasarrufu sağlar ve ilave yargılama giderlerinden kaçınmış olurlar. Bu, mahkemelerin anlaşmazlıkları çözmek için uygun maliyetli ve erişilebilir yöntemler sunmasını sağlar. Bazı mahkemelerde tarafların kendi aralarında veya bir arabulucunun sürece katılımıyla anlaşmazlıkları çözmeleri için çevrim içi bir platform sağlayarak mahkemelere yardımcı olmak üzere teknolojinin kullanılmasına başlanmıştır.

## S9



Bazı durumlarda mahkemeler, yalnızca hukuki soruna odaklanmak yerine altta yatan sorunları ele almaya çalışan iyileştirici yaklaşımların veya sorun çözüme yaklaşımlarının kullanılmasını düşünebilirler. Amerika Birleşik Devletleri, Avustralya ve diğer ülkelerde uyuşturucu mahkemeleri, aile içi şiddet mahkemeleri ve ruh sağlığı mahkemeleri gibi sorun çözüme ihtisas mahkemelerinde sorun çözüme yaklaşımları kullanılmaktadır. Sorun çözüme yaklaşımının bazı özellikleri şunlardır: belirli hedef gruplara odaklanma ve tedavi veya sosyal hizmetlerin kullanılması. Sorun çözüme yaklaşımında çok sayıda kurum, failin/dava tarafının tedavisinde ve/veya denetiminde mahkemelerle birlikte çalışır. Ayrıca ilerlemelerini takip etmek amacıyla failin/dava tarafının adli olarak izlenmesi de mümkündür. Bu durumda fail/dava tarafı, bir hâkim tarafından düzenli olarak izlenmek üzere mahkemeye gelir.



İyileştirici hukuk, kanunun duygusal ve psikolojik refah üzerindeki etkisine odaklanan bir çalışma alanıdır. İyileştirici hukuk yaklaşımı, uygun olduğunda, tedaviye ve hizmetlere erişimi kolaylaştırmak gibi mahkeme deneyiminin usul adaletini geliştirerek dava taraflarının refahını artıran yolları dikkate alır.

## S10'dan S13'e kadar



Yenilikçilik, mahkemenin mevcut süreçlerini mahkeme kullanıcılarına yarar sağlayacak şekilde geliştirmesini sağlar. Yenilikçilik çok çeşitli alanlarda gerçekleştirilirken, yenilikçilik süreci, mahkemenin vizyonu, misyonu ve temel değerleri doğrultusunda yönlendirilmelidir. Bunun nedeni, yenilikçi fikirlerin mahkemenin hedeflerine odaklanması ve ulaşmasıdır. Mahkemeler, hâkimlerin ve mahkeme personelinin mahkeme süreçlerinde iyileştirmeler önermelerini teşvik eden ve buna olanak sağlayan bir süreç uygulayarak yenilikçiliği destekleyebilir ve kolaylaştırabilir. Mahkeme iş gücünü yenilik yapma becerileri ile donatmak ve yenilikçilik zihniyetini ve kültürünü teşvik etmek için uygun eğitim verilebilir. Teknoloji yenilikçiliği kolaylaştırıcı bir araç olarak kullanılabilir. Örneğin mevcut süreçlerin iyileştirilmesinde teknoloji bir kaldıraç görevi görebilir. Küçük ölçekli deneyimler ve hızlı yöntemler, mahkemelerin yeni teknolojileri uygulamaya koyarken nasıl düşünebileceğinin bazı örnekleridir (ayrıca teknoloji kullanımı ile ilgili öneriler için Ek A'ya bakınız).

## S14



Diğer mahkemelerdeki girişimlerden haberdar olmak, karşılıklı öğrenme kültürünü teşvik eder. Bu, mahkemelerin nasıl gelişebileceğine ilişkin bilgi ve anlayış paylaşımı için ağları genişletmeyi sağlayan uluslararası seminerlere ve konferanslara aktif katılım yoluyla yapılabilir.

## Alan 5: Mahkeme Kullanıcılarının Katılımı

### Mahkeme Kullanıcısı Geri Bildirimi

1	Mahkeme kullanıcılarının demografisini ve gereksinimlerini anlamak için düzenli olarak geri bildirim alırız.
2	Tüm mahkeme kullanıcılarının memnuniyetini ölçmek için düzenli olarak geri bildirimleri kullanırız.
3	Toplanan geri bildirimleri, iyileştirilmesi gereken alanları belirlemek ve hizmetlerimizi tüm mahkeme kullanıcıları için geliştirmek amacıyla düzenli olarak kullanırız.
4	Mahkeme kullanıcılarımızın deneyimledikleri mahkeme programlarını ve hizmetlerini anlayıp anlamadıklarına ilişkin geri bildirim alırız.





### Mahkeme Kullanıcılarıyla İletişim

5	Anketlerin sonuçlarına yanıt olarak uyguladığımız değişiklikleri kamuya açık olarak raporlarız.
6	Mahkeme usulleri ve ücretleri ile hizmetlerimizin ayrıntıları hakkında bilgiler yayımlarız.
7	Mahkeme kullanıcılarının ve halkın düzenli katılımını sağlarız ve hâkimlerimiz ve mahkeme personelimiz katılım sürecine aktif olarak dâhil olurlar.
8	Mahkeme kullanıcılarını dinleriz ve onlara saygı çerçevesinde davranırız.
9	Tüm mahkeme kullanıcılarına eşit muamele edilmesini sağlarız.


### Etkililik

10	<b>Kabul ettiğimiz ölçütlere dayanarak:</b> a) Mahkeme kullanıcılarının mahkemenin adalet yönetimine ilişkin memnuniyeti yüksek düzeydedir. b) Mahkeme kullanıcılarının mahkemenin hizmetlerine ilişkin memnuniyeti yüksek düzeydedir.
----	--

### S1'den S7'ye kadar

-  Mahkeme kullanıcılarının katılımı, kamunun mahkemelere olan güvenini ve itimadını artırmak için önemli bir araçtır. Katılım yöntemleri arasında tek yönlü iletişim ve çift yönlü veya çok yönlü iletişim yer alabilir.
-  Tek yönlü katılım yöntemlerinde iletişim, yönlerden birini diğerinden daha fazla vurgular. Örneğin anketlerde genellikle halktan bilgi almak için standartlaştırılmış sorular kullanılır, böylece mahkeme, halkın görüşlerini daha iyi anlayabilir. Açık adliyeler ve kamu bilgilendirme görüşmeleri, mahkeme temsilcilerinin halka bilgi sundukları ve halkın yanıtını merak ettiği soruları yanıtladıkları, mahkemelerden halka olan iletişimi vurgulamaktadır.
-  Öte yandan çift yönlü veya çok yönlü iletişim stratejileri, diğer gruptan (gruplardan) temsilciler tarafından paylaşılan bilgilere karşılık veren, ileriye ve geriye doğru iletişim kuran, birden fazla gruptan temsilciler gerektirir. Örnekler arasında çeşitli paydaşları içeren müzakere niteliğinde tartışmalar, vatandaş danışma komiteleri, sosyal medya üzerinden tartışmalar vb. yer almaktadır.
-  Mahkemeler, sistem uygulanmadan önce geri bildirim toplamak için teknolojiyi kullanmaya karar verirken ve geliştirme aşamasında mahkeme kullanıcılarının ihtiyaçlarını anlamaya dikkat edebilirler. Daha sonra mahkemeler, yürürlüğe konulan teknoloji hakkında kullanıcı geri bildirimini alabilirler (ayrıca teknoloji kullanımı ile ilgili öneriler için Ek A'ya bakınız).

### S8'den S9'a kadar

-  Aynı şekilde mahkeme kullanıcılarına adil davranılması da mahkemelere olan güvenin korunmasında çok önemlidir. İngiltere Adalet Koleji, mahkeme kullanıcılarının "tarafsız mahkeme heyeti huzuruna çıktıklarının bilincinde" olmaları amacıyla "Eşit Muamele Kürsüsü Kitabı"nı (Şubat 2018, Mart 2019'da değiştirilmiştir) yayımlamıştır. Kürsü kitabı "insanlara adil davranmanın onların farklı durumlarına ilişkin farkındalık ve anlayış gerektirdiğini, böylece etkili bir iletişim olabileceğini ve uygun olduğu hâllerde farklılıklardan veya dezavantajlardan kaynaklanan herhangi bir eşitsizliği gidermek için adımlar atılabileceğini" açıklamaktadır. S9 bağlamında "tüm mahkeme kullanıcıları", Alan 6, S7, S9 ve S10'da bahsedilen grupları kapsamaktadır.

## Alan 6: Uygun Maliyetli ve Erişilebilir Mahkeme Hizmetleri

### Uygun Maliyetli Mahkeme Hizmetleri

1	Mahkeme hizmetlerinin uygun maliyetli olmasını sağlamak için mahkeme ücretleriyle ilgili mahkeme politikalarını düzenli olarak gözden geçiririz.
2	Uygun maliyetli mahkeme hizmetleri sunabilmek için paydaşlarla birlikte çalışırız.
3	Dava taraflarının maliyetlerini en aza indirmek için süreçleri kolaylaştırırız.
4	Ücretlendirme konusunda net bir politikamız vardır.

### Erişilebilirlik

5	Mahkeme kullanıcılarının ilgili mahkeme salonunu bulması ve salona erişmesi kolaydır.
6	Çalışma saatlerimiz, mahkeme kullanıcılarının işlerini kolayca yürütmelerini kolaylaştırır.
7	Engelli mahkeme kullanıcılarını destekleriz ve onların mahkemeye ve mahkeme hizmetlerine erişimlerini sağlarız.
8	İnternet sitemizi kullanmak kolaydır, sitemiz ilgili bilgileri içerir ve bilgiler, kullanıcılar için yararlıdır.
9	Temsilcisi olmayan dava taraflarına yardımcı olmak için bilgi sağlarız.
10	Tercüme hizmetleri, talep eden mahkeme kullanıcıları için mevcuttur.
11	Mahkeme süreçlerini daha etkin hâle getirmek ve mahkeme hizmetlerini daha erişilebilir kılmak için teknolojiden yararlanırız.

### Etkililik

12	<b>Kabul ettiğimiz ölçütlere dayanarak:</b> a) Dava taraflarının masrafları makuldür. b) Adalete erişim yüksek düzeydedir.
----	--

## Açıklayıcı Notlar

### S1'den S4'e kadar



Mahkeme giderlerinin, mahkemelerde yasal çözüm arama ihtiyacı duyan herkes için makul olmasını, böylece mahkeme kullanıcılarının davalarını sürdürmekten vazgeçmemelerini sağlamak çok önemlidir.

### S5



Alan 4'te belirtildiği gibi, "mahkeme salonları" ifadesi yaygın olarak kullanılmakta ve duruşma salonlarını, daireleri ve bir mahkeme işleminin yürütülmesi için belirlenmiş herhangi bir yeri kapsamaktadır.

### S7'den S10'a kadar



Bilgiler, tüm mahkeme kullanıcı grupları tarafından kolayca anlaşılabilir ve erişilebilir bir şekilde sağlanmalıdır. Bu bağlamda engelli mahkeme kullanıcıları (fiziksel, zihinsel veya başka türlü bir engel), temsilcisi olmayan mahkeme kullanıcıları ve mahkemede geçerli olan dili anlayamayan mahkeme kullanıcıları göz önünde bulundurulmalıdır. Özellikle temsilcisi bulunmayan dava taraflarıyla ilgili olarak, bu gruba yardımcı olabilecek bilgi örnekleri arasında mahkeme işlemleri ve usulleri ile ilgili rehberler ve broşürler, tanık araç kitleri, basitleştirilmiş mahkeme formları vb. yer almaktadır. Mahkemeler, ayrıca, mahkeme kullanıcılarına daha fazla yardımcı olmak için iş yapma olanağı ve yasal bilgilere erişim sağlayan mahkeme temelli kendi kendine yardım merkezleri kurmayı da düşünebilirler.

### S11



Mahkemeler, süreçlerde ve mahkeme hizmetlerinin daha erişilebilir şekilde sunulmasında teknoloji kullanımını giderek artırdıkça, teknoloji kullanımında zorluk yaşayabilecek mahkeme kullanıcılarının ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurmalıdır. Bu durum, dijital araçlara erişemeyen veya bunları kullanamayan mahkeme kullanıcıları için de geçerlidir (ayrıca teknoloji kullanımı ile ilgili öneriler için Ek A'ya bakınız).

### S12 (b)



Adalet erişiminin açık ve üzerinde mutabık kalınan tek bir tanımı bulunmamaktadır. Alberta Kişisel Özgürlükler Araştırma Merkezinin belirttiği gibi, bu kavram "farklı kişiler için farklı anlamlar ifade etmektedir. En dar anlamda, yalnızca mahkeme huzurunda yasal olarak bulunabilmeyi ifade eder. Daha geniş anlamda ise, mahkeme sisteminin daha geniş sosyal bağlamını ve toplumun farklı üyelerinin karşılaştığı sistemik engelleri kapsar" (bkz. [www.aclrc.com/what-is-access-to-justice](http://www.aclrc.com/what-is-access-to-justice)). Bu kriterle ilişkin ifadenin amaçları bakımından, Avustralya Verimlilik Komisyonu tarafından 2014 yılı *Adalet Düzenlemelerine Erişim: Genel Bakış (Access to Justice Arrangements: Overview)*, Araştırma Raporu No. 72, Canberra raporunda kabul edilen tanım, yararlı bir referans olabilir: "Adalet erişimi teşvik etmek", "insanların anlaşmazlıklarını çözmelerini kolaylaştırmak" anlamına gelir.

## Alan 7: Kamunun Güveni ve İtimadı

### Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık

1	Kararlarımız halka açıktır.
2	Medyanın mahkeme işlemlerine erişmesine ve bunları raporlanmasına izin veririz.
3	Mahkeme kullanıcılarından gelen bilgi taleplerine zamanında yanıt veririz.
4	Şikâyetle bulunulması ve şikâyetlerin ele alınması sürecini düzenleyen bir politikamız vardır.
5	Alınan şikâyetler ve bunların çözülmesi konusunda rapor sunarız.
6	Toplanan ücretler ve para cezalarına ilişkin olarak kurallara uygun şekilde hesap veririz.
7	Hesaplarımız/harcamalarımız her yıl bağımsız olarak denetlenir.
8	Yayımlanan yıllık raporumuz şunları içerir: a) Performans verileri, b) Amacın, rolün ve usullerin ayrıntıları, c) En son mahkeme girişimleri hakkında bilgi.
<b>Etkililik</b>	
9	<b>Kabul ettiğimiz önlemlere dayanarak:</b> a) Alınan şikâyetleri zamanında ve usulen adil bir şekilde çözüme kavuştururuz. b) Mahkemelerimizde adaletin adil bir şekilde sunulduğuna ilişkin yüksek düzeyde kamu güveni ve itimadı vardır.



### S1'den S8'e kadar



Mahkemelerin hizmet sundukları kişilere karşı hesap verebilir olmaları önemlidir. Bu durum, mahkeme sürecinin şeffaf olmasını ve adaletin etkili bir şekilde sunulmasını sağlar. Bu ise, halkın mahkeme işlemlerine ve sonuçlarına erişim sağlayabildiği (S1'den S3'e kadar), halktan gelen şikâyetlerin zamanında ve usulen adil bir şekilde ele alındığı (S4'ten S5'e kadar) ve mahkemenin idari işlemlerinin kamu ile paylaşıldığı (S6'dan S8'e kadar) durumlarda başarılabilir.



Bilgiler şeffaf olsa dahi mahkemeler, mahkeme kullanıcılarının verilerinin ele alınmasında geçerli olan uygun politikalara sahip olmalıdır (ayrıca teknoloji kullanımı ile ilgili öneriler için Ek A'ya bakınız).

### S3



Mahkemeye bağlı heyetler, yargılamaların yasal temsile izin vermemesi veya tarafların davalarını şahsen takip etmeyi tercih etmeleri nedeniyle dava taraflarının kendilerinden kişisel olarak gelen sorgulamaları ele alabileceklerdir. Bu tür durumlarda heyet, bir yandan heyetin tarafsızlığını ve adillliğini korurken, diğer yandan heyet kullanıcılarına uygun bilgileri sağlamalıdır. Bu ise, adalete erişimi geliştirecektir.

### S9



Bu kritere ilişkin ifadenin amaçları doğrultusunda, usul adaleti ile ilgili olarak yararlı bir referans Batı Avustralya Ombudsmanlık Kurumu tarafından önerilmiş olan tanım olabilir. Batı Avustralya Ombudsmanlık Kurumu, usul adaletinin "elde edilen gerçek sonuçtan ziyade karar verici tarafından kullanılan usuller ile ilgili olduğunu ve bir karar verilirken adil ve uygun bir usul kullanılmasını gerektirdiğini" ifade etmektedir (Usul Adaleti (Adil Yargı) Kılavuzu, Mayıs 2009'da revize edilmiş olup aşağıdaki adresten ulaşılabilir: [www.ombudsman.wa.gov.au/Publications/Guidelines.htm](http://www.ombudsman.wa.gov.au/Publications/Guidelines.htm)).

## V PERFORMANSIN VE İLERLEMENİN ÖLÇÜLMESİ

Mükemmel mahkeme planlama ve performansının temel taşı; doğru, kapsamlı ve güvenilir bilgi ve verilere sahip olmaktır. Bu verilerin mevcudiyeti, yalnızca mahkemelerin performanslarını değerlendirmelerine olanak tanımakla kalmaz, aynı zamanda iyileştirme stratejileri veya faaliyetlerinin olumlu sonuçlar elde edilmesini sağlayıp sağlamadığını da değerlendirir.

Bir mahkemenin hem nicel hem de nitel verilere sahip olması gerekir. Her bir mahkemenin ihtiyaç duyabileceği veri ve veri toplama araçlarının yapısı ve karmaşıklığı, yeni girişimlerin etkililik açısından değerlendirilmesini sağlamak amacıyla çeşitlendirilmeli veya genişletilmelidir. Bir mahkeme; dava yönetim sistemi, finansal sistem, kayıt sistemleri ve mahkeme çalışanları, avukatlar ve mahkeme kullanıcıları için anketler de dâhil olmak üzere veri ve bilgi açısından farklı kaynaklara sahip olmalıdır.

Mahkemeler, güvenilir ölçüm sistemleri olmadan nasıl performans gösterdiklerini veya stratejilerinin ya da girişimlerinin etkili olup olmadığını yeterince değerlendiremeyeceklerdir. Makul bir çözüm gibi görünen, duruşma öncesinde sorunların daha fazla ortaya konulması, taraflar için kabul edilemez maliyetlere veya davanın sonuçlandırılmasının daha çok gecikmesine neden olabilir. Ölçüm, performans ve ilerlemenin etkili bir şekilde değerlendirilmesi için hayati önem taşır.

Mahkeme performans ölçüm göstergeleri (ve araçları) ile mahkeme performans yönetimi politikaları ve araçları arasında ayırım yapmak önemlidir. Mahkeme performans ölçüm göstergeleri ve araçları, mahkemelerin işleyişinin nicel ve nitel açıdan değerlendirmesine yardımcı olur. Bu göstergeler ve araçlar, performansa ilişkin doğrudan kullanıcı geri bildirimlerinin iyi bir örneği olan anketler ile mahkemenin performansının hem iç hem de dış yönlerinin fotoğrafını çeker.

Öte yandan mahkeme performans yönetimi politikaları ve araçları, bir mahkemenin değişimi gerçekleştirmek için kullanabileceği yardımcı araçlar takımının ve mahkeme süreçlerinin bir parçasıdır. Mahkeme, mahkeme performansını iyileştirmeye yönelik çeşitli stratejilerle bu araçları, usulleri ve politikaları ayarlayacaktır. Bu değişikliklerin olumlu bir etkisi olup olmadığı, ilgili mahkeme performans ölçüm göstergesi ile ölçülecektir.

### **Performansın Ölçülmesi**

Mükemmel mahkemeler, sundukları hizmetlerin kalitesi ile birlikte verimliliğini ve etkinliğini sistematik olarak ölçerler. Mahkeme performansının değerlendirilmesi için bir dizi temel performans göstergesi kullanılmalıdır. Mükemmel mahkemeler, nicel performans göstergelerine ek olarak adalet sistemine erişim, mahkeme binalarında fiziksel, ses ve dil ile ilgili engellerin bulunup bulunmadığı, işlemlerin adilliği, kararların ve hükümlerin anlaşılabilirliği ve açıklığı ve mahkeme personeli tarafından nezaket ve saygı gösterilip gösterilmediği gibi konuları ele alan nitel göstergeleri de kullanırlar. Bu göstergelere ilişkin veriler, yapılandırılmış gözlemlere, çalışanların ve mahkeme kullanıcılarının memnuniyetlerinin

değerlendirilmesine (anketler yoluyla) ve formların, hükümlerin ve kararların uzmanlarca incelenmesine dayanabilir.

Mükemmel mahkemeler; hizmetlerinin kalitesini, etkinliğini ve verimliliğini ölçmek için bir dizi temel performans göstergesi kullanırlar. Mahkemeler, en azından, yargılamaların süresi ve dava ile ilgili diğer veriler hakkında bilgi toplamalı ve kullanmalıdır. Mükemmel mahkemeler, veri odaklarını basit girdi ve çıktılardan mahkeme kullanıcılarının memnuniyetine, hizmetin kalitesine ve adaletin kalitesine kaydırmayı amaçlarlar.

Mahkeme performansını; yargılama süresi, hâkim başına düşen dosya yükü, dava başına maliyet veya derdest dosyaların sayısı gibi göstergeleri kullanarak yalnızca nicel olarak ölçme yönünde bir eğilim vardır. Yargılama süresi ile ilgili klasik görüşlerden biri de “geciken adalet, adalet değildir” ilkesidir. Mahkemelerin yalnızca yargılamaların çok uzun olması durumunda kötü performans gösterdiği söylenir. Öte yandan hızlı yargılama süreçleri olumlu olarak değerlendirilmektedir. Mahkemeler, dava başına maliyet düşük veya (dosya) temizleme oranları yüksek olduğunda etkin kabul edilmektedir.

Bununla birlikte nicel bakış açısıyla mahkeme performansı, bazı durumlarda “acele adaletin adaletin eceli” olması örneğinde olduğu üzere resmin bütünü bozma eğilimindedir. Bu nedenle mahkemelerin işleyişinin nitel yönlerinin de dikkate alınması önemlidir, çünkü ölçülmeyen yönler, nadiren düzeltilen yönlerdir. Buradaki zorluk, etkinliği nicel olarak ölçmenin saf etkinliğin ötesine geçen kaliteli adaletin ölçülmesinden daha kolay olmasıdır. Bu kalite yönlerinin ölçülmesi, elde edilmesi daha zor ve maliyetli olabilecek olan (anketler gibi) daha yenilikçi nitel ölçümler gerektirebilir. Tek başına etkinliği ölçmenin göreceli kolaylığının daha geniş anlamda adaletin kalitesi üzerinde sürekli olarak derinlemesine düşünme ihtiyacını bertaraf etmesine izin verilemez.

Çerçeve, “mahkemenin bütünü” yaklaşımını benimseyerek bu daha geniş anlamdaki adalet konularının da bir bütün olarak mahkemenin kalitesinin ölçülmesiyle elde edilmesini sağlamayı amaçlamaktadır. Kuruluşun faaliyetlerinin ve süreçlerinin tüm yönlerinin yüksek kalitesinin varlığı, kendisinin ve çıktılarının da yüksek kalitede olduğuna ilişkin güçlü bir güvence oluşturur. Bu da kalite yönetiminin altında yatan temel düşüncedir. Yedi Mahkeme Mükemmeliyeti Alanı'nın tamamında yüksek seviyede bir performans gösteriyorsa mahkemenin yüksek kalitede adalet sunduğu sonucuna varmak adil olacaktır.

Tek başına nicel performans sonuçlarına güvenilmesi, bir mahkemenin genel performansının, özellikle de yargı kararlarının ve mahkeme hizmetlerinin kalitesinin tam bir resmini sağlamak açısından yeterli değildir. Çerçeve, mahkemeleri mahkemenin işleyişinin çok çeşitli yönlerini değerlendirmeye ve hem nicel hem de nitel ölçümler ile geri bildirimleri kullanmaya teşvik etmeyi amaçlamaktadır. Bir mahkemenin faaliyetlerinin tüm yönleri ölçülebilir niteliğine sahip olmayabilir ve belirli stratejilerin, girişimlerin veya hizmetlerin etkililiğinin en iyi nasıl değerlendirilebileceğini belirlemek için esnek bir yaklaşımın benimsenmesi gerekebilir.

## İlerlemenin Ölçülmesi

Düzenli öz değerlendirme süreci, mahkemenin yedi Mahkeme Mükemmeliyeti Alanı'nın her birinde olduğu gibi bir bütün olarak da mahkemenin nasıl performans gösterdiğine ilişkin ilerleyici bir puanlama kaydı tutmasını mümkün kılacaktır. Bununla birlikte mahkemelerin uygulamalarında veya süreçlerinde reform yapmak veya bunları iyileştirmek amacıyla benimsediği girişimlerin veya eylemlerin etkisini ölçmek için çok daha titiz bir yaklaşıma sahip olmaları gerekecektir. Başlangıçtaki durumun ölçülmesi ve böylece bir kıyas noktasının belirlenmesi, daha sonra girişimin veya eylemin bir etkisi olup olmadığını belirlemek adına önemlidir. Mahkemeler çoğu zaman yeni bir süreci kabul eder ve daha sonra bunun yararlı olduğunu geriye dönük olarak kanıtlamak zorunda bırakılırlar.

Bir İyileştirme Planı, eylemin başarılı olup olmadığının mahkeme tarafından daha sonra ölçülmesini sağlamak amacıyla her eylem için açık ölçütler (veya hedefler) içermelidir. Mahkemeler, yalnızca belirli bir eylemin veya adımın gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini belirleyen ölçütler benimsemekten kaçınılmalıdır. Örneğin yirmi personel için yönetim eğitimi verilmesi ve bunun yapıldığının ölçülmesi; söz konusu oturumların değerli olup olmadığı, yüksek kalitede olup olmadığı veya gerçekten de personelin bu alandaki becerilerini geliştirme amacına hitap edip etmediği konusunda hiçbir anlam ifade etmez. Aynı şekilde, hedefin yalnızca bir görevin tamamlanması için bir tarih olarak belirlenmesi, görevin başarılı olmasını sağlamaz.

Her zaman "bunu neden yapıyoruz?" sorusu sorulmalı ve istenen sonucu yansıtan bir ölçüt veya gösterge belirlenmelidir. Sorulması gereken ikinci soru şu olmalıdır: "Eğer başarılı olursak, başarı nasıl bir şeye benzeyecek ve farklı olan ne olacak?"

Anlaşılan o ki, çoğu durumda bir girişimin başarısının ölçülmesi, mahkeme performansının bir ölçütüne etki edebilir ise de, bu her zaman böyle olmayabilir. Çerçeve, karar verme ve planlama konusunda kanıta dayalı bir yaklaşımı gerektirdiğinden, başarının sağlam ölçütlerini belirlemek için her zaman özen gösterilmelidir.

## Mahkeme Performans Ölçüm Göstergeleri ve Araçları

Her bir mahkeme düzeyinde, temel alınan verilerin yüksek kalitede, güvenilir olması ve verilerin bütünlüğünün garanti ediliyor olması önemlidir. Başarılı ve iyi yönetilen bir mahkeme, yalnızca girdilere odaklanan değil, aynı zamanda çıktılar, sonuçlar ve hizmet sunumunun gerçekte ne ölçüde sağlandığı konularında da bilgi veren verilere gereksinim duyar. Mükemmel mahkemeler, mahkeme performansını düzenli olarak izlemeyi ve değerlendirmeyi mümkün kılan mahkeme yönetim bilgi sistemlerini ve dava yönetim sistemlerini kullanmalıdır.

Mükemmel mahkemeler; davalar, davaların süresi, birikmiş dava yükü ve diğer önemli performans bilgileri için ortak tanımlar ve standartlar kullanacaktır. Göstergeler her zaman nicelik ve nitelik ölçümleri arasında sağlam bir denge

kurmalıdır. Sonuç olarak, ilerleme alanlarını ve ilave çaba gerektiren alanları belirlemek için bir mahkemenin performansını zaman içinde karşılaştırmak mümkün olacaktır.

Bir mahkeme, mahkeme planının uygulanmasını değerlendirmek için kullanılacak kendi ölçüm araçlarını geliştirmek isteyebilir. Bununla birlikte, internette şu anda dünya çapında mahkemeler tarafından kullanılmakta olan çok çeşitli performans ölçümlerini ayrıntılı şekilde tanımlayan önemli kaynaklar bulunmaktadır.

Konsorsiyum, mahkemelerin performans ölçümüne tutarlı bir yaklaşım benimsemelerine yardımcı olabilecek bir Mahkeme Performansı Küresel Ölçütleri seti (2. Baskı, 2018) yayımlamıştır. Küresel Ölçütlerin on bir temel ölçütü, mahkemelerin kendi bağlamlarına uygun olup olmadıklarını değerlendirmek için bir rehberdir. Bu kaynak, Konsorsiyumun internet sitesinde ([courtexcellence.com](http://courtexcellence.com)) bulunmaktadır.

## VI İLETİŞİM VE RAPORLAMA

Halkın saygısını ve güvenini sağlamak için bir mahkemenin performansı, stratejileri ve süreçleri ile ilgili olarak açık ve şeffaf olması gerekir. Çerçeve'nin uygulanmasının ilk aşamalarında, mahkemenin hedefleri veya kabul edilen ölçütleri temelindeki performansı arzu edilenden daha düşük olabilir. Mahkemelerin mevcut durumları hakkında açık olmaları önemlidir, ancak daha da önemlisi, sorunları çözmek için hangi eylemleri gerçekleştirdikleri hakkında ayrıntılı raporlar sunmalarıdır.

Daha fazla kaynak için hükûmete yapılan dayanaksız taleplerden nadiren netice alınmaktadır, ancak bir mahkemenin performansını artırmak için iç ölçütler benimsediği ve kaynak taleplerini destekleyecek açık verilere sahip olduğu durumlarda, başarı olasılığı daha yüksektir. Mahkemeler, performansları ile ilgili şeffaf davranarak, kullanıcıları ve paydaşları ile etkileşimde bulunarak ve reform stratejisini ileterek topluma ve paydaşlarına daha fazla güven ve itimat vereceklerdir.

Bir mahkeme; baroya, savcılara, kolluk kuvvetlerine, diğer hükûmet ve sivil toplum kuruluşlarına ve genel halka Çerçeve'nin uygulanması taahhüdüne bağlılığını yaygın bir şekilde bildirmelidir.

Hükûmetler, işletmeler ve toplum, kalite yönetim süreçlerinin oldukça farkındadır ve bir mahkemenin tek başına sürekli iyileşmeye olan açık bağlılığı, mahkeme mükemmeliyetine doğru olumlu bir adım olarak kabul edilecektir.

Mahkemeler, değerlendirmelerinin sonuçlarını ve iyileştirmeye yönelik planlarını yayımlamaya teşvik edilirler. Yıllık raporlar, aynı zamanda, mahkemenin rolü, uygulamaları ve usulleri ile performansı hakkında ayrıntılı bilgiler içermelidir. Uygulanabilir olduğu durumlarda mahkeme; mahkeme kullanıcılarını, hükûmeti ve toplumu performansı ve reform girişimleri konusunda yıl boyunca bilgilendirmelidir.

İyileştirme Planı'nın önemli bir yönü, mahkeme kullanıcılarını ve toplumu nasıl bilgilendirmeyi planladığını belirleyen bir İletişim Planı'nın geliştirilmesi olmalıdır. Plan, yalnızca materyal ve bilgi yayımlama stratejilerini içermekle kalmamalı, aynı zamanda, aşağıdakiler de dâhil olmak üzere, diğer uygun iletişim biçimlerinin de ana hatlarını çizmelidir:

- temel kullanıcılar ve yasal gruplarla düzenli toplantılar
- medyaya bilgi verilmesi
- dava taraflarına şahsen sağlanan veya dezavantajlı gruplara sunulan yardım
- geri bildirim ve şikâyet süreçleri

Mahkeme performansı ve iyileştirme stratejisi hakkında açık iletişim, kamunun güvenini ve itimadını inşa eder.

## EK A TEKNOLOJİ KULLANIMI İLE İLGİLİ ÖNERİLER

Dördüncü Sanayi Devrimi, modern toplumda yeni bilimsel ve teknolojik gelişmeleri müjdelemektedir. Teknolojinin gerçek ve olası yararları, modern iş gücünde, özellikle de mahkeme iş gücünde ve adalete erişim açısından daha önce hiç bu kadar keskin bir şekilde deneyimlenmemiştir. Nihayetinde, teknolojinin adalete erişim için bir kolaylaştırıcı veya bir engel olup olmadığı, onun kabul edilme bağlamına ve şekline bağlıdır. İlgili paydaşların dâhil edilmesi, teknolojiye ilişkin etik boyut ve risklerin yönetilmesi ve böylece en iyi muhtemel sonuçların ve çıktılarının sağlanabilmesi, mahkemenin temel değerlerinin potansiyel olarak mahkeme mükemmeliyeti çerçevesinde vurgulanabilmesiyle mümkün olabilir.

Yıllar geçtikçe mahkemeler, daha önce yalnızca fiziksel kopyaları bulunan belgelerin dijital ortamda sunulmaları ve elektronik dosyaları göndermek için elektronik postanın kullanılması gibi teknolojiyi mahkeme süreçlerine kademeli olarak dâhil etmişlerdir. Teknolojide yaşanan gelişmelerle birlikte mahkemeler, dava yönetim sistemlerini veya insan kaynakları, finansal yönetim ve satın alma gibi kurumsal hizmetlere yönelik sistemleri hayata geçirmeye başlamışlardır. Bunlar, adalet yönetiminin iyileştirilmesine ve üretkenliğin ve verimliliğin artırılmasına hizmet etmektedir. Mahkemelerin yatırım yaptığı altyapı, mahkeme hizmetlerinin sunumu için önemli bir temel oluşturmaktadır. Altyapının yanı sıra teknoloji, mahkemelerin mahkeme kullanıcıları ile etkileşimde bulunma şeklini de değiştirmektedir. Bu, çevrim içi dosyalama ve ödeme şekilleri gibi dijital hizmetlerdeki artış ile mahkeme ve mahkeme süreçleri hakkındaki bilgilere erişim yoluyla görülebilir. Teknoloji hızla gelişmeye devam etmektedir ve beraberinde önemli değişiklikler getirmeye devam edecektir. Mahkemelerin karşılaştığı güçlük ise, mevcut süreçler üzerindeki etkisini benimsemek ve bunun üzerinde düşünmektir.

Aşağıdaki öneriler, teknolojinin kullanımı hakkında daha derinlemesine bir tartışma ile ilgilenen mahkemeler bakımından düşünülmüştür. Bu önerilerin ne kesin kurallar koyması ne de ayrıntılı olması amaçlanmıştır. Tartışmaları canlandırmak ve mahkemenin daha uzun vadedeki planlamasını şekillendirmek için bir başlangıç noktası olarak kullanılabilirler umulmaktadır. Bu bakımdan, bu önerilerin mahkemelerde teknoloji kullanımının stratejik planlamasında yer alan mahkeme liderleri ve memurları tarafından kullanılabilirliği öngörülmektedir. Dördüncü Sanayi Devrimi kalıcıdır ve mahkemelerin teknolojiye karşı daha faal, uyarlanabilir ve öngörülü<sup>1</sup> yaklaşımlar benimsemeleri için bir teşvik söz konusudur.

1 “Dördüncü Sanayi Devrimi’ni Şekillendirmek”ten (Klaus Schwab, s. 227) uyarlanmıştır. “Dördüncü Sanayi Devrimi’nde yönetim liderliği; yeni, daha faal, uyarlanabilir ve öngörülü yönetim yaklaşımlarının keşfedilmesi anlamına geliyor.”



## Erişilebilirlik ve Şeffaflık

1. Dijital hizmetler sunarken, mahkeme hizmetlerinin teknolojik açıdan daha az bilgi sahibi mahkeme kullanıcıları için de erişilebilir kalmasını sağlamak amacıyla önlemler alırız<sup>2</sup>.
2. Teknolojinin tasarım ve kullanımında, mahkeme kullanıcılarını dâhil etmek suretiyle istişari bir yaklaşım benimseriz<sup>3</sup>.
3. Veri yönetişimi ile ilgili politikalar ve kılavuz ilkeler geliştirdik<sup>4</sup>.

## Yenilikçilik

4. Süreçlerimiz üzerinde yeniden düşünmek ve bunları iyileştirmek için teknolojilerin sunduğu fırsatlardan yararlanırız<sup>5</sup>.
5. Mahkeme kullanıcılarına anlaşmazlıklarını çözmelerini ve/veya daha bilinçli seçimler yapmalarını sağlamak amacıyla yenilikçi platformlar sağlamak üzere teknolojiden yararlanırız<sup>6</sup>.
6. Küçük ölçekli deneysel çalışmaları teşvik ederiz ve yeni teknolojiler ile süreçleri keşfederken faal yöntemler uygularız<sup>7</sup>.

2 Alan 6: Uygun Maliyetli ve Erişilebilir Mahkeme Hizmetleri – Erişilebilirlik, S11’i tamamlamak için “Mahkeme süreçlerini daha etkin hâle getirmek ve mahkeme hizmetlerini daha erişilebilir kılmak için teknolojiden yararlanırız”. Teknolojiden yararlanırken, dijital hizmetlere erişme konusunda zorluk çekebilecek mahkeme kullanıcılarının ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulması.

3 Alan 5: Mahkeme Kullanıcılarının Katılımı – Mahkeme Kullanıcılarıyla İletişim, S7’ye bakınız: “Mahkeme kullanıcılarının ve halkın düzenli katılımını sağlarız ve hâkimlerimiz ile mahkeme personelimiz katılım sürecine aktif olarak dâhil olurlar.” NCSC (Ulusal Eyalet Mahkemeleri Merkezi) Yüksek Performanslı Mahkeme Envanteri de “hâkimler, yöneticiler ve personel tarafından dile getirilen işle ilgili ihtiyaçların teknolojinin edinilmesini ve kullanımını nasıl yönlendirdiğine” atıfta bulunmaktadır. Bu öneri, teknolojiyi kullanırken mahkeme kullanıcılarının ihtiyaçlarını anlamaya odaklanmaktadır.

4 Alan 7: Kamunun Güveni ve İtımada’na bakınız. Mahkemeler, mahkeme kullanıcılarının verilerinin ele alınmasında geçerli olan uygun politikalara ve denetimlere sahip olmalıdır

5 NCSC Yüksek Performanslı Mahkeme Envanteri, “Mahkememiz, süreçlerimiz üzerinde yeniden düşünmek ve bunları geliştirmek için teknolojilerin sunduğu fırsatlardan yararlanır.” Ayrıca Alan 4: Mahkeme Altyapısı, İşlemleri ve Süreçleri – Yenilikçilik, S11’e “Yenilikçi fikirler üretmek, toplamak ve süzmek için bir politikamız ve usulümüz vardır” ve S13’e bakınız “Hâkimlerimizi ve mahkeme personelimizi mahkeme yenilik çalışmalarına dâhil ederiz, bu alanda eğitiriz ve çabalarını takdir ederiz.” Buradaki vurgu, teknolojinin yenilik için bir araç olmasıdır.

6 Alan 4: Mahkeme Altyapısı, İşlemleri ve Süreçleri – Mahkeme İşlemleri ve Süreçleri, No. 8’e bakınız: “Mahkeme kullanıcılarının anlaşmazlıklarını dostane ve uygun maliyetlerle çözüme kavuşturmalarını sağlamak için alternatif uyuşmazlık çözüm hizmetleri sunarız.” Teknoloji, diğer hizmetlerin yanı sıra anlaşmazlıkların çözülmesi için çevrim içi bir platform/ortam sağlayabilir.

7 Singapur Akıllı Ulus Dijital Devlet Grubu, Dijital Devlet Taslağı (DGB), s. 16’dan uyarlanmıştır. “Blok zinciri (Blockchain) gibi daha az olgunlaşmış teknolojiler bakımından, küçük ölçekli deneysel çalışmalarla başlayacağız ve başarıları sinerjik hâle getirmek veya daha geniş bir ölçekte gerçekleştirmek için fırsatlar bulacağız.” Alan 4: Mahkeme Altyapısı, İşlemleri ve Süreçleri – Yenilikçilik, S11’e bakınız: “Yenilikçi fikirler üretmek, toplamak ve süzmek için bir politikamız ve usulümüz vardır.” Küçük ölçekli deneysel çalışmalar ve faal yöntemler, mahkemelerin teknolojinin yenilikçi kullanımlarını ortaya çıkarırken göz önünde bulundurabilecekleri örneklerdir.



7. Yeni teknolojilerle ilgili en iyi uygulamalar hakkında bilgi edinmek için diğer ilgili kuruluşları inceleriz ve/veya bu kuruluşlarla iş birliği yaparız<sup>8</sup>.

## Etki ve Sürdürülebilirlik

8. Teknolojilerin mahkeme süreci üzerindeki etkisini izleriz ve kullanımını ve iyileştirme alanlarını düzenli olarak gözden geçiririz<sup>9</sup>.
9. Teknolojilerin tasarımında, teknolojilerin kullanım ölçeğinin çoğaltılması, aktarılması ve/veya artırılması potansiyelini göz önünde bulundururuz.

## Ehliyet

10. Yeni teknolojilerin kullanımı konusunda dijital olarak yetkin bir mahkeme iş gücünü geliştirmeyi amaçlayan eğitim ve geliştirme programlarımız vardır<sup>10</sup>.
11. Tüm personel, mahkemelerin siber direncine katkıda bulunmak için ilgili siber güvenlik bilgi ve becerilerine sahiptir.

## Etik Boyut

12. Teknolojiler konusunda gerçek, olası ve/veya algılanan ön yargıların ve sınırlamaların farkındayız ve bunları ele almak üzere, gerektiğinde ve ilgisine göre, önlemler alırız.
13. Teknoloji kullanımının etik boyutunu göz önünde bulundururuz<sup>11</sup>.

- 8 DGB, s. 25'ten uyarlanmıştır. "Devletin kurum içi yeterliliklerini tamamlamak için özellikle gelişmekte olan teknoloji alanlarında, endüstri ve araştırma kurumlarıyla da proaktif olarak iş birliği yapacağız." **Alan 4: Mahkeme Altyapısı, İşlemleri ve Süreçleri - Yenilikçilik, S14'e** "Mahkememize uygun iyileştirmeleri ve girişimleri belirlemek için diğer mahkemelerin performanslarını izleriz." ve **S15'e** bakınız: "Öğrenmeyi ve yeniliği geliştirmek için diğer mahkemelerle bilgi ve en iyi uygulama paylaşımında bulunuruz." Bu öneri, öğrenmeyi ve mahkemelerin yanı sıra diğer ilgili kuruluşlarla iş birliği yapmayı vurgulamaktadır.
- 9 Bazı mahkemeler, mahkemelerin ulaşması gereken temel performans göstergelerini veya hedefleri belirleyen BT planlarını geliştirmiş olabilirler. Ayrıca IFCE'nin Avustralya Aile Mahkemesi tarafından uygulanmasına (2013) bakınız. "Mahkemenin teknoloji altyapısı ve hizmetleri, mahkemenin işini desteklemektedir, çağdaştır ve kolaylık ile erişime ilişkin topluluğun beklentilerine yanıt vermektedir."
- 10 NCSC Yüksek Performanslı Mahkeme Envanteri'nden uyarlanmıştır. "Mahkeme personeli, mahkeme bilgi sistemlerinin kullanımına ilişkin eğitim ve sürekli yardım konusunda iyi desteklenmektedir." **Alan 3: Mahkeme İş Gücü - İş Gücünün Eğitimi ve Geliştirilmesi, S3** "Hâkimlerimizin ve mahkeme personelimizin eğitim ihtiyaçlarını tespit eder, bu ihtiyaçları karşılayan eğitim programları uygularız." ve **No. 4'e** bakınız: "Hâkimlerimiz ve mahkeme personelimiz için sürekli bir mesleki gelişim programımız vardır." Burada yapılan vurgu, yeni teknolojilerin kullanımı ile ilgili eğitim ve geliştirme programlarıdır.
- 11 "Dördüncü Sanayi Devrimi'ni Şekillendirmek"ten uyarlanmıştır, vi. "Bu teknolojilerin tasarımında kapsayıcı ve şeffaf olmak için etik bir zorunluluk bulunmaktadır..." Ayrıca **Alan 1: Mahkeme Liderliği - Mahkeme Liderliği, No. 8'e** bakınız: "Hâkimlerimiz ve mahkeme personelimiz geçerli etik kurallara ve davranış kurallarına uyarlar." Buradaki endişe, teknolojinin etik kullanımınıdır.

## EK B KAYNAKLAR

### **Alan 1: Mahkeme Liderliği**

ASEAN Yüksek Mahkeme Başkanları Konseyi. Yargısal Davranış Model İlkeleri. (Council of ASEAN Chief Justices. Model Principles of Judicial Conduct.) Erişim için: <https://cacj-ajp.org/web/guest/model-principles-of-judicial-conduct>

Yargıda Dürüstlük Grubu. Bangalor Yargı Etiđi İlkelerinin Etkili Biçimde Uygulanması İçin Tedbirler. (Judicial Integrity Group. Measures for the Effective Implementation of the Bangalore Principles of Judicial Conduct.) (2010). Erişim için: [https://www.unodc.org/res/ji/import/international\\_standards/measures\\_implementation/measures\\_implementation.pdf](https://www.unodc.org/res/ji/import/international_standards/measures_implementation/measures_implementation.pdf)

Birleşmiş Milletler Yolsuzlukla Mücadele Sözleşmesi. Madde 11'e İlişkin Uygulama Kılavuzu ve Değerlendirme Çerçevesi. (United Nations Convention Against Corruption. Implementation Guide and Evaluative Framework for Article 11.) (Mart 2015). Erişim için: [www.unodc.org](http://www.unodc.org)

Birleşmiş Milletler Ekonomik ve Sosyal Konseyi. Yargı Etiđi Temel İlkelerinin Güçlendirilmesine İlişkin 2006/23 sayılı Karar (United Nations Economic and Social Council. Resolution 2006/23 Strengthening Basic Principles of Judicial Conduct) (2006). Erişim için: <https://www.un.org/ecosoc/sites/www.un.org/ecosoc/files/documents/2006/resolution-2006-23.pdf>

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (Bangkok Bölgesel Merkezi). Yargı Bütünlüğü Kontrol Listesi (United Nations Development Programme (Bangkok Regional Hub) Judicial Integrity Checklist) (2018) Erişim için: <https://www.asia-pacific.undp.org/content/rbap/en/home/programmes-and-initiatives/Judicial-integrity.html>

### **Alan 2: Stratejik Mahkeme Yönetimi**

Dengeli Puan Tablosu Enstitüsü, "Stratejik Planlamanın Esasları". (Balanced Scorecard Institute, "Strategic Planning Basics".) Erişim için: [www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/Strategic-Planning-Basics](http://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/Strategic-Planning-Basics)

Mahkeme Performansı Küresel Ölçütleri (2018); Uluslararası Mahkeme Mükemmeliyeti Konsorsiyumu. (Global Measures of Court Performance (2018); International Consortium for Court Excellence.) Erişim için: [www.courtexcellence.com](http://www.courtexcellence.com)

Strateji Yönetim Enstitüsü. (Strategy Management Institute.) Erişim için: [www.strategymanagementinstitute.com](http://www.strategymanagementinstitute.com)

Yöneticiler için Birleşmiş Milletler Stratejik Planlama Rehberi. (United Nations Strategic Planning Guide for Managers.) Birleşmiş Milletler İK Portalı'ndan erişilebilir: <https://hr.un.org/materials/strategic-planning-basics-managers>

### **Alan 3: Mahkeme İş Gücü**

Victoria Adalet Koleji. Yargı Refahı Kaynakları. [Judicial College of Victoria. Judicial Wellbeing Resources.] Erişim için: [www.judicialcollege.vic.edu.au/resources/judicial-wellbeing-resources](http://www.judicialcollege.vic.edu.au/resources/judicial-wellbeing-resources)

### **Alan 4: Mahkeme Altyapısı, İşlemleri ve Süreçleri**

Ulusal Eyalet Mahkemeleri Merkezi, Mahkeme Sorun Çözme Kılavuzu. [National Center for State Courts, Problem-solving Courts Guide.] Erişim için: <https://www.ncsc.org/Topics/Alternative-Dockets/Problem-Solving-Courts/Home.aspx>

Sorun çözen mahkemeler ve iyileştirici hukuka ilişkin Avustralasya Yargı İdaresi Enstitüsü kaynakları. [Australasian Institute for Judicial Administration resources on problem solving courts and therapeutic jurisprudence.] Erişim için: <https://aija.org.au/research/resources/problem-solving-courts>; <https://aija.org.au/research/resources/the-concept-of-therapeutic-jurisprudence>

Sorun Çözen Mahkemeler Adalet Yenilikçilik Merkezi: Bir Kanıt İncelemesi (Centre for Justice Innovation Problem-solving courts: An evidence review) [Aralık 2015]. Erişim için: [www.justiceinnovation.org](http://www.justiceinnovation.org)

E. Richardson, P. Spencer ve D. Wexler, "Uluslararası Mahkeme Mükemmeliyeti Çerçevesi ve İyileştirici Yargı: Mükemmel Mahkeme Oluşturulması ve Refahın Artırılması" ('The International Framework for Court Excellence and therapeutic jurisprudence: Creating excellent court and enhancing wellbeing') (2016) 25 Journal of Judicial Administration 148.

### **Alan 5: Mahkeme Kullanıcılarının Katılımı**

Ulusal Eyalet Mahkemeleri Merkezi ve Nebraska Üniversitesi. Güvenilirliği İnşa Ederek Güveni İnşa Etmek: Mahkemelerdeki Eşitsizliklere Yönelik Kamu Görevleri İçin Araç Seti (Building Trust by Building Trustworthiness: A Toolkit for Public Engagements Addressing Disparities in the Courts). Erişim için: <https://www.ncsc.org/pilots>

Birleşik Krallık Adalet Koleji, Eşit Muamele Kürsüsü Kitabı (UK Judicial College, Equal Treatment Bench Book). (Şubat 2018, Mart 2019'da değiştirilmiştir). Erişim için: [www.judiciary.gov.uk](http://www.judiciary.gov.uk)

### **Alan 6: Uygun Maliyetli ve Erişilebilir Mahkeme Hizmetleri**

Avustralya Verimlilik Komisyonu, *Adalet Düzenlemelerine Erişim Araştırma Raporu No. 72* (Productivity Commission of Australia, *Access to Justice Arrangements Inquiry Report No. 72*) (2014). Erişim için: [www.pc.gov.au](http://www.pc.gov.au)

### **Alan 7: Kamunun Güveni ve İtimadı**

Batı Avustralya Ombudsmanlık Kurumu. Usul Adaleti (adli yargı) Kılavuzu (Guidelines on Procedural fairness (natural justice)), Nisan 2019'da revize edilmiştir. Erişim için: [www.ombudsman.wa.gov.au/Publications/Guidelines.htm](http://www.ombudsman.wa.gov.au/Publications/Guidelines.htm)

## EK C İYİLEŞTİRME PLANI

Mahkeme Mükemmeliyeti Alanları		Yürütülecek Eylem ve Elde Edilecek Sonuç	Eyleme ve Sonuca Ulaşmak İçin Adımlar	Sorumluluk/ Katılımcılar	Adımların Zamanlaması	Performans Göstergesi
1	<b>Alan 1: Mahkeme Liderliği</b>	Proaktif ve profesyonel bir yönetim kültürünü teşvik eden, yeniliği takip eden, hesap verebilir ve açık olan kurumsal liderliği sağlamak.				
1.1	<b>Mahkeme liderlerimiz, mahkemelerimizin misyonunu, vizyonunu ve temel değerlerini tanımlamışlardır.</b>	<p>1.1.1.</p> <p><b>Amacın bildirimi</b></p> <p>Mahkemenin amacını açıklayan bir bildirim geliştirin, benimseyin ve yayımlayın.</p>	<p>Bildirim geliştirin.</p> <p>Bildirimi benimseyin.</p> <p>Bildirimi yayımlayın.</p>	<p>IFCE Çalışma Grubu</p> <p>IFCE Çalışma Grubu</p> <p>Yazı İşleri Müdürü</p>	<p>30 Haziran</p> <p>31 Temmuz</p> <p>30 Eylül</p>	<p>Hedef tarihi itibarıyla gerçekleştirilen eylem.</p> <p>Hedef tarihi itibarıyla gerçekleştirilen eylem.</p> <p>Hedef tarihi itibarıyla gerçekleştirilen eylem.</p>
1.2	<b>Mahkeme liderlerimiz, misyonu, vizyonu ve temel değerleri tüm çalışanlara ve paydaşlara iletirler.</b>	<p>1.2.1</p> <p><b>Mahkeme kullanıcıları grubu</b></p> <p>Mahkeme kullanıcıları grubu ile düzenli toplantılara devam edin.</p>	<p>Toplantılar yapın.</p>	<p>Hâkim XX</p>		<p>Yılda dört toplantı</p>

## EK D ELLE PUAN HESAPLAMA CETVELİ

Alan 1				
	A1	B1	C1	D1
İfade	Yanıtların Toplamı	“Bilmiyorum”lar Haricinde Yanıtların Sayısı	“Bilmiyorum” Yanıtlarının Sayısı*	Ortalama Puan A1 / (B1+C1)
1.1				
1.2				
1.3				
1.4				
1.5				
1.6				
1.7				
1.8				
1.9				
1.10				
<b>Alan Puanları ve Yüzde Olarak Puan</b>				
Puanlar (Maksimum 55)		E1	Sütun D1'in Toplamı	=
Alan Puan Yüzdesi		F1	E1 / 55	=

Alan 2				
	A2	B2	C2	D2
İfade	Yanıtların Toplamı	“Bilmiyorum”lar Haricinde Yanıtların Sayısı	“Bilmiyorum” Yanıtlarının Sayısı*	Ortalama Puan A2 / (B2+C2)
2.1				
2.2				
2.3				
2.4				
2.5				
2.6				
2.7				
2.8				
2.9				
2.10				
2.11				
2.12				
2.13				
2.14				
<b>Alan Puanları ve Yüzde Olarak Puan</b>				
Puanlar (Maksimum 75)		E2	Sütun D2'nin Toplamı	=
Alan Puan Yüzdesi		F2	E2 / 75	=

Alan 3				
	A3	B3	C3	D3
İfade	Yanıtların Toplamı	“Bilmiyorum”lar Haricinde Yanıtların Sayısı	“Bilmiyorum” Yanıtlarının Sayısı*	Ortalama Puan A3 / (B3+C3)
3.1				
3.2				
3.3				
3.4				
3.5				
3.6				
3.7				
3.8				
3.9				
3.10				
3.11				
3.12				
3.13				
Alan Puanları ve Yüzde Olarak Puan				
Puanlar (Maksimum 70)		E3	Sütun D3'ün Toplamı	=
Alan Puan Yüzdesi		F3	E3 / 70	=

Alan 4				
	A4	B4	C4	D4
İfade	Yanıtların Toplamı	“Bilmiyorum”lar Haricinde Yanıtların Sayısı	“Bilmiyorum” Yanıtlarının Sayısı*	Ortalama Puan A4 / (B4+C4)
4.1				
4.2				
4.3				
4.4				
4.5				
4.6				
4.7				
4.8				
4.9				
4.10				
4.11				
4.12				
4.13				
4.14				
4.15				
4.16				
Alan Puanları ve Yüzde Olarak Puan				
Puanlar (Maksimum 85)		E4	Sütun D4'ün Toplamı	=
Alan Puan Yüzdesi		F4	E4 / 85	=

Alan 5				
	A5	B5	C5	D5
İfade	Yanıtların Toplamı	“Bilmiyorum”lar Haricinde Yanıtların Sayısı	“Bilmiyorum” Yanıtlarının Sayısı*	Ortalama Puan A5 / (B5+C5)
5.1				
5.2				
5.3				
5.4				
5.5				
5.6				
5.7				
5.8				
5.9				
5.10				
Alan Puanları ve Yüzde Olarak Puan				
Puanlar (Maksimum 55)		E5	Sütun D5'in Toplamı	=
Alan Puan Yüzdesi		F5	E5 / 55	=

Alan 6				
	A6	B6	C6	D6
İfade	Yanıtların Toplamı	“Bilmiyorum”lar Haricinde Yanıtların Sayısı	“Bilmiyorum” Yanıtlarının Sayısı*	Ortalama Puan A6 / (B6+C6)
6.1				
6.2				
6.3				
6.4				
6.5				
6.6				
6.7				
6.8				
6.9				
6.10				
6.11				
6.12				
Alan Puanları ve Yüzde Olarak Puan				
Puanlar (Maksimum 65)		E6	Sütun D6'nın Toplamı	=
Alan Puan Yüzdesi		F6	E6 / 65	=

Alan 7				
	A7	B7	C7	D7
İfade	Yanıtların Toplamı	“Bilmiyorum”lar Haricinde Yanıtların Sayısı	“Bilmiyorum” Yanıtlarının Sayısı*	Ortalama Puan A7 / (B7+C7)
7.1				
7.2				
7.3				
7.4				
7.5				
7.6				
7.7				
7.8				
7.9				
<b>Alan Puanları ve Yüzde Olarak Puan</b>				
Puanlar (Maksimum 50)		<b>E7</b>	Sütun D7'nin Toplamı	=
Alan Puan Yüzdesi		<b>F7</b>	E7 / 50	=

\* “Bilmiyorum” yanıtlarının sayısı, boş/yanıt verilmemiş soruların yanı sıra kasıtlı olarak “Bilmiyorum” seçeneği işaretlenenleri de içerir.

Alan Yüzdelerini Doldurun						
F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
Alan 1	Alan 2	Alan 3	Alan 4	Alan 5	Alan 6	Alan 7

Ortalama Alan Yüzdeleri ve Nihai Puan Hesabı				
Ortalama Alan Yüzdesi	<b>G</b>	$(F1+F2+F3+F4+F5+F6+F7) / 7$		=
<b>Genel Puan</b> (1000 üzerinden)	<b>H</b>	Eğer $G > 1$	$G * 10$	=
		Eğer $G > 1$	$G * 1000$	











# ULUSLARARASI MAHKEME MÜKEMMELİYETİ ÇERÇEVESİ