



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.



Kamu-STK İşbirliği için Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığının Kapasitesinin Güçlendirilmesi Teknik Yardım Projesi

EuropeAid/138334/IH/SER/TR

STK'ların Kurumsal Kapasitesi



Kamu-STK İşbirliği İçin Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığının Kapasitesinin Güçlendirilmesi Teknik Yardım Projesi

Faaliyet B.1: Aile Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığının ve STK'ların karşılıklı politika oluşturma, uygulama, izleme ve değerlendirme alanlarında kapasitelerinin güçlendirilmesi

Alt Faaliyet B.1.3: Politika döngüsüne katılım konusuna ilişkin alanlarda rehberler hazırlanması

3 No.'lu Rehber

STK'ların Kurumsal Kapasitesi

BÖLÜM 1:

STRATEJİK PLANLAMA

BÖLÜM 2:

İYİ YÖNETİŞİM

BÖLÜM 3:

SAVUNUCULUK ve LOBİCİLİK

BÖLÜM 4:

STK'LARIN KARAR ALMA SÜREÇLERİNE KATILIMI - TÜRKİYE'DE KAMUOYUNUN KARAR ALMA
SÜREÇLERİNE KATILIMINA DAİR MEVZUATIN GÖZDEN GEÇİRİLMESİ

BÖLÜM 5:

KATILIM ve İŞ BİRLİĞİ

Yasal Uyarı:

Bu belge Avrupa Birliği'nin mali desteği ile üretilmiştir. Bu yayının içeriğinden yalnızca WYG Türkiye sorumlu olup, bu içerik hiçbir şekilde Avrupa Birliği'nin görüşlerini yansıtmamaktadır.

Yayına Hazırlayanlar:

"Kamu-STK İşbirliği için Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığının Kapasitesinin Güçlendirilmesi Teknik Yardım Projesi" Kıdemli Uzmanları ve Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı Proje Ekibi

Süreyya Erkan

AB ve Mali Yardımlar Dairesi Başkanı
İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Program Otoritesi

Ahsen Arıöz Bozkuş

Proje Koordinatörü
Genel Müdür Yardımcısı
Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü

Mine Özgöktaş

Proje Yönetim Kurulu
Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü

Ozan Işık

Proje Yönetim Kurulu
AB ve Mali Yardımlar Dairesi Başkanlığı

Hasan Alper Sönmez

Proje Yönetim Kurulu
AB ve Mali Yardımlar Dairesi Başkanlığı

Kemal Tolga Ercan

Proje Yönetim Kurulu
AB ve Mali Yardımlar Dairesi Başkanlığı

KISALTMALAR LİSTESİ.....	6
Giriş.....	8
BÖLÜM 1 STRATEJİK PLANLAMA	10
Kısım 1: Stratejik Planlamaya Giriş.....	10
1.1.1.Stratejik Planlama Nedir?	10
1.1.2.Stratejik Planlamanın Temel Unsurları.....	11
1.1.3.Stratejik Plan Türleri	12
1.1.4.Stratejik Planlama Süreci	13
Kısım 2: Adım Adım Stratejik Planlama	15
1.2.1.Planlamayı Planlamak	15
1.2.2.Mevcut Durumun Analizi	21
1.2.3.Kurumsal Kimliğin Belirlenmesi (Vizyon, Misyon, Temel İlke ve Değerler)	32
1.2.4.Stratejilerin Belirlenmesi	37
1.2.5.Hedef ve Göstergelerin Belirlenmesi.....	41
1.2.6.Faaliyetler ve Takvimlendirme	46
1.2.7.Bütçeleme.....	47
1.2.8.Risk Analizi	48
1.2.9.Uygulama	48
1.2.10.İzleme – Değerlendirme.....	48
BÖLÜM 2 İYİ YÖNETİŞİM	53
Kısım 1: Yönetişim Kavramına İlişkin Temel Tanımlar	53
2.1.1.Yönetişim	53
2.1.2.Kamusal Yönetişim	56
2.1.3.İyi Yönetişim	57
Kısım 2: Kamu Sektöründe İyi Yönetişimin Temel İlkeleri	60
2.2.1.UNDP İyi Yönetişim İlkeleri	60
2.2.2.Dünya Bankasının Dünya Yönetişim Göstergeleri	62
2.2.3.Avrupa Konseyi İyi Demokratik Yönetişim İlkeleri	63
2.2.4.Avrupa Yönetişim İlkeleri	66
Kısım 3: Kamu Sektöründe İyi Yönetişimin Genel Değerlendirmesi	68
2.3.1.Genel Değerlendirmeler	68
2.3.2.Konuya Özel Değerlendirmeler	69
Kısım 4: Türkiye'nin AB'ye Katılım Sürecinde Kamu Sektöründe İyi Yönetişim Konusunda Kaydettiği İlerleme.....	71
Kısım 5: Kamu Sektöründe İyi Yönetişime İlişkin Türkiye'deki Güncel Politikalar	73
2.5.1.Tanımlar	73
Kısım 6: İyi Yönetişimin Geliştirilmesinde Kamu Sektörü ve STK'lar için Başlıca Zorluk ve Fırsatlar	76
BÖLÜM 3 SAVUNUCULUK ve LOBİCİLİK	79
Kısım 1: Savunuculuk Nedir?	79

3.1.1.Savunuculuğun Tanımları	79
3.1.2.Savunuculuk, Kampanya ve Lobicilik	81
3.1.3.Savunuculuğun Çeşitleri	88
3.1.4.Aktivizm.....	90
Kısım 2: Savunuculuk Kampanyası Nasıl Planlanır?.....	92
3.2.1.Hangi Konuda Savunuculuk Yapacağız: Ana Problemi Tanımlama	93
3.2.2.Sorun Ağacını Oluşturma	97
3.2.3.Sorun Ağacını Çözüm Ağacına Dönüştürme: Savunuculuğun Ana Amacı ve Hedefleri nedir?	101
Kısım 3: Savunuculuk Kimlerle Birlikte Yapılacak? Ağ oluşturmak: Faydalanıcılar, Paydaşlar, İttifaklar	112
Kısım 4: Savunuculukta Kullanılacak Mesajların Oluşturulması	115
3.4.1.Mesajların İletilmesi	119
3.4.2.Medyanın Savunuculuk Kampanyasındaki Yeri	121
Kısım 5: Savunuculuk Kampanyasının Uygulanması	124
3.5.1.Kim, Neyi, Nasıl Yapacak: Eylem Planı.....	124
3.5.2.Risk Analizi ve Risklerin Azaltılması	128
3.5.3.Bütçe ve Kaynak Kullanımı	129
3.5.4.İzleme ve Değerlendirme	130
Kısım 6: Savunuculuk Kampanyası için İyi Bir Örnek	132
BÖLÜM 4 STK'LARIN KARAR ALMA SÜREÇLERİNE KATILIMI ve TÜRKİYE'DE KAMUOYUNUN KARAR ALMA SÜREÇLERİNE KATILIMINA DAİR MEVZUATIN GÖZDEN GEÇİRİLMESİ	136
4.1.Türk Hukuk Sisteminde STK'ların Kanun Yapma Sürecine Katılımı	136
4.2.Merkezî ve Yerel Yönetimlerle İş Birliği	137
4.3.Diğer İş Birliği Konularına Dayanak Oluşturan Kanunlara Örnekler	140
BÖLÜM 5 KATILIM ve İŞ BİRLİĞİ	143
Kısım 1: Sivil Toplum ve Sivil Toplum Üyeliği	143
5.1.1.Sivil Toplum Nedir ?.....	143
5.1.2.Türkiye'de STK'lar ve Dernekler Kanunu.....	144
Kısım 2: Dernek Üyeliği	146
Kısım 3: "Katılım ve İş birliği"	147
5.3.1.Kamu-STK İş Birliği	148
5.3.2.Vatandaş Katılımı	148
5.3.3.İş Birliği Düzeyleri	151
5.3.4.Kamu-Sivil Toplum İş Birliğinde Yönetişim	153
5.3.5.Elverişli Ortam Koşulları	154
5.3.6.Ülke Örnekleri	155
Kısım 4: Kamu-STK İş birliği Gereklikleri.	160
Kısım 5: Türkiye'de Yasal Çerçeve	162
Kaynakça.....	167



Kısaltmalar Listesi

AB	:	Avrupa Birliği
ACPD	:	Arnavut Nüfus ve Kalkınma Merkezi (Albanian Centre for Population and Development)
AÇSHB	:	Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı
BM	:	Birleşmiş Milletler
CIVICUS	:	Küresel Sivil Toplum İttifakı (World Alliance for Citizen Participation)
IFAW	:	Bağımsız Arnavut Kadınları Forumu (Independent Forum of Albanian Women)
IPA	:	Katılım Öncesi Yardım Aracı (Instrument for Pre-accession Assistance)
OECD	:	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (Organisation for Economic Co-operation and Development)
PEST (Analizi)	:	Politik Ekonomik Sosyal Teknolojik Faktörler Analizi
SMART (Analizi)	:	Belirli, Ölçülebilir, Uygulanabilir, İlgili/Gerçekçi, Zamanlaması olan Faktörler Analizi (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timely)
STGM	:	Sivil Toplum Geliştirme Merkezi
STK	:	Sivil Toplum Kuruluşu
SWOT (Analizi)	:	GZFT (Güçlü ve Zayıf yönler, Fırsatlar ve Tehditler) Analizi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)
TBMM	:	Türkiye Büyük Millet Meclisi
TDK	:	Türk Dil Kurumu
UN	:	Birleşmiş Milletler (United Nations)
UNDP	:	Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (United Nations Development Programme)
UNESCAP	:	Birleşmiş Milletler Asya ve Pasifik Ekonomik ve Sosyal Komisyonu (United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific)
UNHCHR	:	Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Yüksek Komiserliği (United Nations Office of The High Commissioner for Human Rights)
UNICEF	:	Birleşmiş Milletler Çocuklara Yardım Fonu (United Nations International Children's Emergency Fund)



Giriş

Türkiye'deki sivil toplum kuruluşlarının (STK) kurumsal kapasitelerinin artırılması için gerek Türkiye Cumhuriyeti gerekse Avrupa Birliği tarafından çok çeşitli projeler yapılmakta, sivil topluma destek ve eğitimler verilmektedir. Sivil topluma verilen bu önem esasen STK'ların politika oluşturma döngüsünde yer alıp, savundukları ve uzman oldukları konular çerçevesinde politika yapıcılara -kamuya- katkı sunmalarını da kapsamaktadır. STK'ların katılımcı demokrasi çerçevesinde politika oluşturma döngüsünde söz sahibi olabilmeleri için bazı kavramları daha iyi anlamaları ve bu kavramlar ile birlikte güçlerinin farkına vararak, zayıf veya eksik yönlerini tamamlamaları gerekmektedir. Bu tabii ki tek taraflı bir süreç değildir. Aynı şekilde kamunun da STK'larla karşılıklı politika oluşturma, izleme ve değerlendirme alanlarında çalışması, kurumsal kapasitelerini geliştirmeleri beklenmektedir.

Elinizdeki bu rehber STK'ların kurumsal kapasitelerini artırma yolunda hangi konu başlıklarını takip edeceklerine ışık tutmak için oluşturulmuştur. Rehberde, karar alma süreçlerine ilişkin kavramların açıklamalarına, Türkiye'deki karar alma süreçlerine katılım konusundaki mevzuata, ulusal ve uluslararası örneklerle ve bazı bölümlerde de STK'ların kendilerinin de uygulayabilecekleri çalışmalara yer verilmiştir. Bu kapsamlı rehber, STK'ların kendilerini değerlendirmeleri, eksik veya zayıf olabilecek tarafları üzerinde çalışmaları için aynı zamanda bir yol haritası niteliğindedir.

Rehberin ilk bölümünde stratejik planlamaya geniş bir yer verilmiştir. Stratejik planlama bir STK'nın orta ve uzun vadeli amaçları çerçevesinde temel ilke ve politikalarını, önceliklerini ve bunlara ulaşmak için izleyeceği yol ve yöntemler ile kaynak dağılımının düzenleyen süreçtir. Bu sürecin iyi planlanması, analizlerin doğru yapılması STK'ların vizyonunun, ilkelerinin ve misyonunun doğru bir şekilde belirlenmesinde ana rolü üstlenecektir. Her bir adımın detaylı olarak aktarıldığı bu bölüm sürece dahil olması gereken aktörler, analizler, kurumsal kimliğin belirlenmesi ile tüm unsurların birbirleriyle olan bağlantısını örneklerle anlatmıştır. Bu sayede analizlerin sonuçlarının stratejiyi nasıl etkileyeceği; geliştirilecek olan stratejinin hedef, gösterge, faaliyet ve bütçe açısından nasıl dengelenmesi gerektiği örneklenerek anlatılmıştır.

İkinci bölümde ise hem kamu hem de STK'lar için doğru anlaşılması gereken ve son yıllarda sıklıkla kullanılan "iyi yönetim" kavramı çok yönlü olarak açıklanmıştır. Bu bölümün amacı, yönetimin bütünüyle anlaşılmasına ve neyin 'iyi yönetim', neyin 'kötü yönetim' olduğu hakkında daha belirgin bir ayırım yapılmasına katkıda bulunmaktır. İyi yönetimin neden temel ve evrensel insan hakları ve değerlerini somutlaştırarak yüksek yaşam kalitesini sağlayan bir unsur olduğu bu bölümde aktarılmıştır. İyi yönetimin daha esaslı biçimde kavranmasının ve öneminin anlaşılmasının kamusal karar alma ve hizmet sunumuna yönelik genel bakış açısını nasıl değiştireceği üzerinde durulmuştur.

Unutulmamalıdır ki, sivil toplum, kamu yönetiminin her düzeyinde iyi yönetim ilkelerinin savunulması, izlenmesi ve özendirilmesi için anahtar bir paydaştır ve aynı ilkeler sivil toplumun kendi yapısı ve işleyişi için de geçerlidir. Bu çerçevede, her tür kamusal etkileşimde olduğu gibi sivil toplum ile devlet kurumları arasındaki ilişki de iyi yönetim ilkelerine dayanmalıdır. Bu bölümde uluslararası yönetim ilkeleri ve Türkiye'nin kamu sektöründe iyi yönetim konusunda kaydettiği ilerlemeler ile güncel politikalar da ele alınmıştır.

Rehberin üçüncü bölümü ağırlıklı olarak katılımcı demokrasinin önemli aracı olan savunuculuk kavramına ayrılmıştır. Politikaları, yürürlükte olan uygulamaları değiştirme veya iyileştirme yönünde çeşitli girişimlerde bulunarak karar vericilerin eylemlerini etkilemek için tasarlanan bir dizi faaliyet, bilgiyi stratejik bağlamda kullanma süreci olarak özetlenen savunuculuk kavramının, STK'lar açısından nasıl kurgulanması gerektiği üzerinde durulmuştur. Savunuculuk STK'lar için ilgilendikleri konu hakkında gündem oluşturarak değişim yaratmayı amaçlar. Bu amaca ulaşmak için izlenen yollar -farkındalık yaratmak, kampanya düzenlemek, lobicilik kavramları - açıklanarak örnekler verilmiştir. Etkili savunuculuk planlamasının adımları STK'lar için çalışma planları ve şablonlarla aktarılmıştır. Özellikle ilk bölümün konusu olan stratejik planlama bu bölümde de ağırlıklı olarak ama bu kez savunuculuk üzerinden işlenmiştir. Savunuculuk kampanyasını kurgularken hedef kitlenin belirlenmesinden doğru mesajların kodlanmasına, yapılan analizlerin yorumlanmasından paydaşlara, medya ile ilişki kurulmasından, sosyal medya kullanımına kadar gözden kaçırılmaması gereken konular geniş biçimde bu bölümde yer almıştır.

Rehberin dördüncü bölümü Türkiye'deki STK'ların karar alma veya başka bir deyişle kanun yapma sürecine katılımını Türk hukuk sistemi (kanunlar, yönetmelikler) açısından incelemiştir. Kamu kuruluşları ile STK'ların iş birliğinin önemli bir parçasının ve demokratik toplumun gerekliliğinin, STK'ların karar alma süreçlerine katılması olduğu belirtilmiştir. Bu açıdan STK'lardan beklentiler, sorumlulukları, yasalara göre nasıl harekete geçebilecekleri kanunların ilgili maddeleri ve yönetmelikler çerçevesinde anlatılmıştır.

Rehberin son bölümünde ise sivil toplum kavramı hem hukuki statü açısından hem de kavramsal olarak ele alınmıştır. Kavramsal düzeyde sivil toplumun demokratikleşme, toplumsal sorunlara çözüm arama ve kamusal tartışma alanı olduğuna dikkat çekilerek, sivil toplum- kamu iş birliğinin Avrupa Birliği'ndeki durumu aktarılmıştır. Bu iş birliği aslında kamu ile toplum arasındaki sivil diyalogdur. Bu diyalog geliştikçe, kuvvetlendikçe iş birliği de artacaktır. Bu bölümde sivil toplum ile kamunun farklı türde ortaklık ve ilişkilerin hangi noktalara ulaşabileceğinden bahsedilmiş, vatandaşların karar alma süreçlerine katılımına etkisi anlatılmıştır. Kamu ile STK'ların iş birliği düzeyi arttıkça sırasıyla bilgilendirmeden istişare etmeye, diyalogdan ortaklığa bir geçiş yaşanacağı belirtilmiş ve farklı ülkelerden örnekler verilmiştir. Kamu ile STK'ların iş birliği yaparken hangi ilkeler çerçevesinde buluşmaları gerektiği özetlenmiştir. Son olarak da Türkiye'deki yasal çerçeveden bahsedilerek, STK'ların bazı kamu hizmetlerini yürütmesinde hangi noktada oldukları açıklanmıştır. Sivil toplum kuruluşlarının bu kapsamlı rehberden yararlanarak politika döngüsüne katılımlarını, kurumsal kapasitelerini ve bilgilerini artırmalarını dileriz.

BÖLÜM 1: STRATEJİK PLANLAMA

Kısım 1: Stratejik Planlamaya Giriş

1.1.1.Stratejik Planlama Nedir?

Stratejik planlama kavramını derinlemesine incelemekten önce, stratejik planlamayı oluşturan planlama ve strateji kavramlarının anlaşılması gerekmektedir.

Planlama, amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli araçların seçimi ya da geliştirilmesi sürecidir. Kısaca planlamada;

- Neyin?
- Niçin?
- Ne zaman?
- Nerede?
- Kimler tarafından?

yapılacağı sorularına cevap aranır.



Şekil 1: Planlamanın temel unsurları

Strateji ise, belirlenen amaçlara ulaşmak için seçenekler arasından mevcut koşullar çerçevesinde önceliklendirme yaparak izlenecek yolun belirlenmesidir. Diğer bir deyişle, strateji bir önceliklendirme meselesidir. Strateji oluşturabilmek için öncelikle mevcut durumu anlamak, ardından amacımızı tanımlamak ve seçeneklerimizi ortaya koymak gerekir. Bu seçenekler arasından yaptığımız **önceliklendirme** ise stratejimize işaret eder.

Stratejik planlama bu iki kavramın birleşimine karşılık gelir. Bu açıdan baktığımızda stratejik planlamanın tanımını şu şekilde yapmak mümkündür:

Bilgi Kutusu 1: Stratejik Planlama Nedir?

Stratejik Planlama, bir STK'nın "orta ve uzun vadeli amaçları çerçevesinde temel ilke ve politikalarını, önceliklerini ve bunlara ulaşmak için izleyeceği yol ve yöntemler ile kaynak dağılımını düzenleyen bir süreçtir".

1.1.2.Stratejik Planlamanın Temel Unsurları

Stratejik Planlama, temelde, aşağıdaki dört soruya cevap arar:

Stratejik planlamaya ilişkin kimi ana unsurlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir;

- Stratejik planlama iyi yönetim için bir araçtır. Bu aracın temel işlevini yerine getirebilmesi için KATILIMCI olması temel bir gerekliliktir. Stratejik planlama, STK'da bu işten sorumlu birkaç kişinin sorumluluğunda olmamalıdır. Yönetim, çalışanlar ve hatta gönüllülerden oluşan bir ekibin ortak çalışması olmalı; fon sağlayıcı kuruluşlar, destekçiler/bağışçılar ve hatta hedef kitle sürecin kimi aşamalarında mutlaka yer almalıdır.
- Stratejik planlama, STK'nın mevcut kaynaklarını en etkin şekilde kullanmasını, enerjisini en hayati alanlara odaklamasını, yönetim, üyeler ve gönüllülerin aynı amaç için ortak bir anlayış etrafında çalışmasını sağlamaya yarayan bir yönetim ARACIDIR.
- Stratejik planlama bir sonuç değil bir SÜREÇTİR ve bu sürecin kendisi planlamanın sonuçlarından daha önemlidir. Stratejik planlama ekibin tüm bireylerinin deneyimlerini ve görüşlerini ortaklaştırmayı amaçlar ve bu süreç STK'nın ortak zekasını, deneyim ve kapasitesini güçlendirir.
- Stratejik planlamayı tek seferlik bir çalışma değil, hiç sona ermeyen bir süreç olarak görebilmek hayatidir. Çünkü stratejik plan YAŞAYAN bir belgedir. Bu belgeyi değişen dış koşullar ve iç gelişmeler ışığında sürekli izlemek ve güncellemek gerekir.
- Stratejik planlama, bir ÖNCELİKLENDİRME işidir. STK'nın gidebileceği çok fazla yön, erişebileceği farklı hedef kitleler ve yaratabileceği değişimler arasından tercih yapılması demektir.

4N

- **Neredeyiz?**
- **Nereye ulaşmak istiyoruz?**
- **Nasıl ulaşabiliriz?**
- **Nasıl ölçer ve değerlendiririz?**

Stratejik planlama şu anda nerede olduğumuzu analiz edip ya da durum tespiti yapıp nereye gitmek isteğimize ve hedeflediğimiz yere ulaşmak için nasıl gideceğimize karar vereceğimiz bir süreçtir.

Unutmayalım ki;

Eğer nereye gittiğinizi bilmiyorsanız nasıl ve hangi yolu seçtiğinizin bir önemi yoktur. Gideceğiniz yeri bilmiyorsanız oraya vardığınızı da anlayamazsınız.

Kaynak: Strategic Planning Tool Kit, CIVICUS

(<https://www.civics.org/view/media/Strategic%20Planning.pdf>)

1.1.3.Stratejik Plan Türleri

Stratejik planlar farklı kurumsal ihtiyaçlara, öncelik alanlarına ya da coğrafi kapsama göre yapılabilir. Bu bağlamda temel stratejik plan türleri aşağıda sıralanmaktadır:

Kurumsal Stratejik Plan: Kurumların tüm çalışma alanlarını kapsar. Ana amacı kurumun (STK'nın) belirlenen öncelikler doğrultusunda kaynaklarını etkin ve etkili biçimde kullanmasıdır. Tüm kamu kurumlarına, yerel yönetimler dahil, kurumsal stratejik plan oluşturma şartı getirilmiştir. STK'lar için mevzuata dayalı benzer bir zorunluluk olmamakla birlikte, günümüzde birçok fon sağlayıcı destekleyeceği STK'ların kurumsal stratejik planı olmasını bir ön gereklilik olarak tanımlamaktadır. Bakanlıklar tarafından hazırlanan Stratejik Planlar ya da STK'ların kurumsal gereklilikleri çerçevesinde oluşturdukları stratejik planlar bu çerçevede oluşturulmuş planlardır.

Sektörel Stratejik Plan: Belli bir sektörde amaçlanan ilerlemenin sağlanabilmesi için çok sayıda kurumun bir arada hareket etmesi gereken durumlarda hazırlanan ve uygulanan planlardır. Konu ile ilgili kurum ya da grupların farklı düzeyde sorumlulukları, katılımları ve kaynakları olabilir. Planlama süreci aynı zamanda planın hayata geçmesi için gereken iş birliklerini kurmaya da olanak sağlar. Türkiye Turizm Stratejisi 2023¹ bu planlara örnek olarak verilebilir.

Tematik Stratejik Plan: Sektörel planlarda olduğu gibi çok sayıda kurumun ortak hareket etmesi gereken kimi tematik alanlara yönelik oluşturulan planlardır. Söz konusu çalışma alanında iyileşme/ilerleme sağlanması için her bir kurumun/paydaşın üzerine düşen görev ve sorumluluklar ortak bir vizyon, amaç ve hedefler çerçevesinde ortaya konulur. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü tarafından 3 dönem üst üste hazırlanan Kadına Yönelik Şiddetle Mücadele Ulusal Eylem Planları² tematik planlar için örnek olarak incelenebilir.

¹ <http://www.kultur.gov.tr/Eklenti/906,ttstratejisi2023pdf.pdf?0>

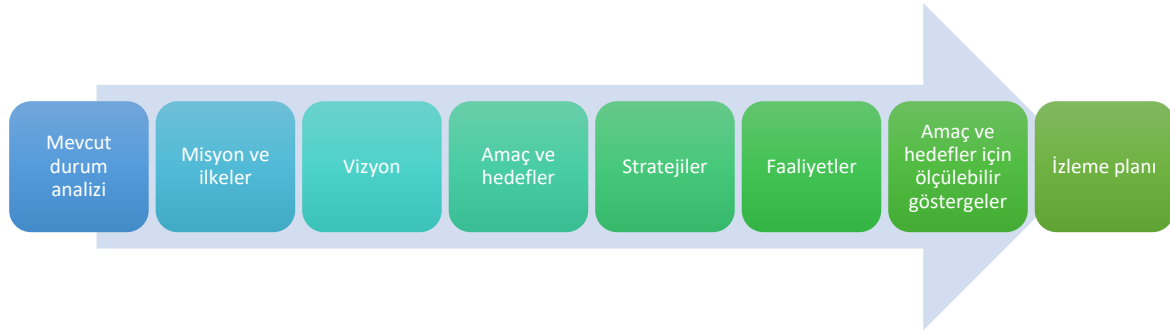
² <https://www.ailevecalisma.gov.tr/ksgm/ulusal-eylem-planlari/kadina-yonelik-siddetle-mucadele-ulusal-eylem-planlari/>

Mekânsal Stratejik Plan: Bir ilde ya da bölgede yer alan bütün unsurların belli bir doğrultuda ilerleyebilmesi için yön gösterici nitelikli planlardır. T.C. Kalkınma Bakanlığı tarafından 2014-2023 yılları için hazırlanmış Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi³ bu grup planlara örnek olarak verilebilir.

STK'lar açısından değerlendirilecek olursa; STK'nın ana işleyişine yönelik yapılacak stratejik plan STK'nın kurumsal stratejik planı olacaktır. Ancak bu ana plana ek olarak kimi sektörel, tematik, mekânsal stratejik planların paydaşı olunabilir ya da benzer girişimler diğer STK'lar ve kamu kurumları ile iş birliği içerisinde başlatılabilir. STK'nın birden fazla hedef kitlesi/çalışma alanı varsa bunlar için ayrıca stratejik planlar hazırlanması da mümkün olabilir. Kimi zaman bu plan türleri iç içe de geçebilir. Örneğin, bölgedeki çok sayıda paydaşı bir araya getirerek hazırlanan "Karadeniz Sürdürülebilir Kırsal Turizm Stratejik Planı" hem mekânsal hem de sektörel bir plan olup bir STK öncülüğünde (Küre Dağları Ekoturizm Derneği) geliştirilmiştir⁴.

1.1.4.Stratejik Planlama Süreci

Stratejik planlama süreci aşağıdaki unsurları/adımları içermek durumundadır;



Şekil 2: Stratejik Planlama Sürecinin Temel Unsurları

Bu unsurların her biri stratejik planın cevaplamak durumunda olduğu temel sorulara karşılık gelmekte olup hem sürecin kendisini hem de stratejik planın bölümlerini oluştururlar. Bir sonraki bölümde her biri detaylı şekilde açıklanacak olan bu adımların içermesi beklenen temel öğeler ve cevaplamaları beklenen ana sorulara ilişkin bir etkileşim tablosu aşağıda sunulmaktadır:

³ <https://abdiqm.meb.gov.tr/projeler/ois/003.pdf>

⁴ <http://siviltoplumdiyalogu.org/project/karadeniz-surdurulebilir-kirsal-turizm/>

Tablo 1: Stratejik Planlamanın Temel Unsurlarının Etkileşimi

ADIM	İÇERİK	CEVAPLADIĞI SORU
• MEVCUT DURUM ANALİZİ	- Plan ve Programlar - Paydaş Analizi - GZFT Analizi - Sorun Analizi	Neredeyiz?
• MİSYON VE İLKELER	- Kuruluşun varoluş gerekçesi - Temel İlkeler	Nereye ulaşmak istiyoruz?
• VİZYON	Arzu edilen gelecek	
• STRATEJİ VE HEDEFLER	- Orta vadede ulaşılacak amaçlar - Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler	
• FAALİYETLER VE PROJELER	- Strateji ve hedeflere ulaşma yöntemleri - Detaylı iş planları - Maliyetlendirme - Performans programı - Bütçeleme	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
• İZLEME	- Raporlama - Karşılaştırma	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?
• PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	- Geri besleme - Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi - Performans göstergeleri - Uygulamaya yönelik ilerleme ve sonuçların değerlendirilmesi	

Kısım 2: Adım Adım Stratejik Planlama

Önceki kısımda tanımlanan temel unsurları içerecek bir stratejik planlama süreci sekiz temel adım etrafında gerçekleştirilecektir.

Planlamaya hazırlık ve bilgi toplama

Mevcut durumun analizi

Vizyon, ilkeler ve misyon belirlenmesi

Stratejilerin belirlenmesi

Hedef ve göstergelerin belirlenmesi

Faaliyetler ve takvimlendirme

Bütçeleme

Risk analizi

Uygulama

İzleme/değerlendirme

Şekil 3: Stratejik Planlama Aşamaları

1.2.1. Planlamayı Planlamak

Planlama sürecine başlamadan önce tüm sürecin ve sürecin gerektireceği kaynakların etrafıca planlanması STK'yı hem risklere karşı hazır hale getirecek hem de sürecin tüm kurum tarafından sahiplenilerek yürütülmesini sağlayacaktır. "Planlamaya hazırlık ve bilgi toplama" olarak da adlandırabileceğimiz planlamayı planlama adımı dört temel bileşenden oluşmaktadır:

Şekil 4: Planlamayı planlamanın adımları



Adım 1 – İhtiyaç Tespiti: Stratejik planlamanın en temel unsurlarının başında, bu süreçte yer alacak kilit aktörlerin bir araya gelerek öncelikle bir stratejik plan hazırlamaya duyulan ihtiyaç konusunda ortaklaşmaları gelmektedir. Beklentileri ortaklaştırmak ekip içi motivasyonu ve sahiplenmeyi sağlamak için en önemli koşuldur. Bu sebeple yönetimde yer alan kişiler başta olmak üzere kilit aktörlerin bir araya gelerek stratejik plana duyulan ihtiyacı değerlendirmeleri beklenir. Bu ihtiyaç kimi zaman fon sağlayıcı kurumların ön koşullarını sağlamak gibi pratik gerekçelere dayanabilir. Ancak çoğu zaman ihtiyacın gerekçesi STK'nın geleceği için üzerinde ortaklaşmış ve gerçekleştirilebilir bir yol haritasının eksikliğidir. Söz konusu stratejik plan ihtiyacını tespit için çeşitli araçlar kullanılabilir. Aşağıda, sivil toplumun güçlenmesi için faaliyet gösteren uluslararası bir STK olan CIVICUS tarafından geliştirilen örnek bir ihtiyaç analizi çalışması yer almaktadır⁵.

Bilgi Kutusu 2: Örnek İhtiyaç Analizi Çalışması

Çalışma yönergesi: STK'nın yönetim ekibi aşağıdaki anket çalışmasını tamamlamalıdır. Bunun için STK'nızı aşağıda sıralanan her bir önerme için şu şekilde puanlayın:

Kesinlikle evet = 1 puan; Emin değilim = 2 puan; Kesinlikle hayır = 3 puan

Bir önermenin iki kısmı olduğunda ve önermenin bir kısmına "kesinlikle evet" cevabını verirken diğer tarafına daha zayıf bir cevap vermeniz gerektiğinde zayıf cevapla devam edin. Dolayısıyla, örneğin, ilk açıklamada, kuruluşunuzun açık bir vizyonu olup olmadığı sorusunu "kesinlikle" şeklinde yanıtlar, ancak vizyon konusunda fikir birliği olup olmadığından emin olamazsanız cevabınız "emin değil"

Tablo 2: İhtiyaç analizi anket tablosu

Önerme	Kesinlikle Evet	Emin Değilim	Kesinlikle Hayır	Puan
STK olarak nereye ulaşmak istediğimiz konusunda net bir vizyona sahibiz ve bu vizyon etrafında bir fikir birliği var.				
Ortak değerlerimiz genellikle STK bünyesinde tartışılır ve STK genelinde uzlaşıya varılır.				
STK'mızın mevcut misyonu, kuruluşun ne yaptığını, kimin için ve neden önemli olduğunu açıkça yansıtıyor.				
STK'mız düzenli olarak güçlü ve zayıf yönlerini ve çevredeki fırsatları ve tehditleri değerlendirmekte, çalışmalarını bu doğrultuda gözden geçirmektedir.				
STK'mızın ulaşmak istedikleriyle ilgili net amaçları ve hedefleri vardır - bu hedefler SMART/AKILLI'dır ⁶ .				

⁵ <https://www.civicus.org/view/media/Strategic%20Planning.pdf>

⁶ SMART, proje yönetiminde hedefleri tanımlama kriteri olarak tüm dünyada yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. "Smart" sözcüğü İngilizce'de "zekice, ustaca, harika" gibi anlamlar taşımakta olup "Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound" sözcüklerinin baş harflerinin bir araya getirilmesi ile oluşturulmuş ve yine bu anlama gönderme yapan bir kısaltmadır. SMART'ı oluşturan beş sözcüğün Türkçe karşılıkları şöyledir: Specific —Belirli, Measurable —Ölçülebilir, Achievable —Uygulanabilir, başarılabılır, Relevant —İlgili, gerçekçi, amaca hizmet eden, Time-bound —Zamanlaması olan, takvime bağlı.

STK olarak önceliklendirme yapmanın kolay olduğunu düşünüyoruz.				
STK'mız çalışmalarının etkisini ölçen net göstergelere sahiptir.				
STK'mızın iç örgütlenmesi verimlilik ve etkinlik açısından anlamlıdır.				
STK'mızın faaliyet gösterdiği dış ve iç bağlamlar nispeten istikrarlıdır ve geçtiğimiz yıl içerisinde önemli bir değişiklik olmamıştır.				
TOPLAM PUAN				

Eğer toplam puanınız 20 veya daha fazlaysa STK'nızın acilen stratejik plan hazırlama ihtiyacı var demektir. Puanınız 15 veya 15 ile 20 arasında ise, STK'nız şart olmamakla beraber muhtemelen stratejik bir planlama sürecinden faydalanacaktır. 15 puanın altı için ise stratejik plan hazırlamak acil bir gereklilik olmayıp bir önceki stratejik plandan en geç 3 yıl sonra yeniden stratejik plan yapılması faydalı olacaktır.

Adım 2 – Kaynak Planlaması:

Stratejik planlama sürecinde kimi zaman ek kaynaklara ihtiyaç duyulabilir. Bu kaynakların en başında kurumsal kapasiteye yönelik ihtiyaçlar gelmektedir. Eğer STK içerisinde bu süreçte ana sorumlulukları paylaşacak kişiler daha önce benzer çalışmalar yapmamış ya da bu konuda eğitim almamışsa iki seçenek vardır. Kurumun kapasitesini artırmak için günümüzde çok sayıda kurum tarafından ücretsiz olarak sağlanan stratejik planlama eğitimlerine katılmak bu seçeneklerden biri olabilir. Bir diğer seçenek de bir uzman moderasyonunda bu çalışmanın gerçekleştirilmesi ve bu sırada kurum içerisindeki kilit aktörlerin bu süreci yaparak deneyimlemesi ve öğrenmesidir.

Dışarıdan bu uzmanlık desteğinin sağlanması durumunda kurumsal ihtiyaç ve değerlerle uyumlu bir uzmanla çalışmak kilit önem taşımaktadır. Bu sebeple doğru uzmanı seçmek için çeşitli kriterlerin belirlenmesi ve bir kontrol listesi üzerinden gidilmesi önerilir. CIVICUS tarafından hazırlanan ve yukarıda bahsedilen Stratejik Planlama rehberinde bunun için örnek bir kontrol listesi önerilmektedir.

Bilgi Kutusu 3: Dış Uzman Seçimi için Kontrol Listesi

Çalışmak için değerlendirdiğiniz uzmanda şu özelliklerin olduğundan emin olun ve gerekirse referans istemekten çekinmeyin:

- ✓ Genel olarak kalkınma ve sosyal politikalar alanlarına ve mümkünse STK'nın çalışma alanına tematik hakimiyet;
- ✓ Örgütsel konular hakkında bilgi;
- ✓ Anlayış ve empati;
- ✓ Otorite/güvenilirlik;
- ✓ Stratejik planlama süreçlerinin yürütülmesinde deneyim;
- ✓ Sivil toplum camiasında iyi ün/saygınlık;
- ✓ Çatışma yönetimi becerileri ve çatışmanın ele alınmasına ilişkin güven;
- ✓ Sonuçları netleştirmeye yardımcı olabilecek bir vizyon;
- ✓ İstedığınız sonuçlara ulaşmanıza yardımcı olma taahhüdü;
- ✓ Dürüstlük ve adalet (Tamamen tarafsızlık aramayın – birlikte çalışmak isteyebileceğiniz herkesin kendi fikirleri olacaktır, uzmanınızdan beklentinizin kişisel görüşleri ve gerçekler arasında net bir ayrım yapabilmesi olmalıdır.);
- ✓ Mantık, öz disiplin ve sistematik olarak çalışabilme becerisi;
- ✓ Teslim tarihlerine bağlılık;
- ✓ Sözlü ve yazılı beceriler;
- ✓ Kuruluşunuza uygun bir yaklaşım ve anlayış;
- ✓ Piyasa fiyatlarına göre ölçülen makul ücretlendirme.

DİKKAT: Doğru kişiyi bulduysanız mutlaka yazılı bir bilgilendirme notu üzerinden beklentilerinizi ilettiğinizden emin olun. Beklentiler ve ihtiyaçlar üzerinde yaşanabilecek bir iletişim kopukluğu tüm süreci tehlikeye atacaktır!

Adım 3 – Bilgi Toplama:

Planlamayı planlarken ihtiyaç duyulan bir diğer ana adım hangi bilgilere ihtiyaç duyulduğunu belirlemek ve bu bilgileri hem sürece katılacak iç paydaşlar hem de destek alınması planlanan uzmanlar için hazır hale getirmektir. Bu bilgiler iki ana grupta sıralanabilir:

- Geçmiş bilgi ve deneyimler: Örneğin başarılar, başarısızlıklar, alınan dersleri gösteren raporlar. Benzer şekilde bazen kurumsal bilgi çalışanların kurumdan ayrılması, görev değişikliği gibi gerekçelerle kaybolur. Bu tip durumlarda zamanında önemli deneyimleri yaşamış ve süreçlerin parçası olmuş kişileri sürecin ilgili kısmına dahil etmek de verimli bir yöntem olabilir.
- Mevcut program ve faaliyetlere ilişkin bilgiler: STK'nın uygulamakta olduğu çalışmalara ilişkin yetkinlik/bilgi düzeyi, fiziksel imkânlar, mali kaynaklar ve yönetim, iç/dış iletişim gibi konularda raporlar ya da kısa bilgi notları çalışmaların akışını kolaylaştıracaktır. Bu süreçlerde yer alan kişilerden stratejik planlama çalışması öncesinde standart formlar aracılığıyla söz konusu bilgileri rafine bir şekilde herkesin erişimine yönelik hazırlamaları istenebilir. STK'nın hazırladığı proje/program raporları da bu adım için önemli kaynaklardır. Ayrıca, mali kaynakların uygun olması durumunda yürütülen ana faaliyet ve projelere dair dış değerlendirme raporları hazırlanarak kanıta dayalı plan yapabilmek için gerekli kimi bilgi ve belgelerin oluşturulması da düşünülebilir. Örneğin, stratejik planlama sürecini başlatmak için en büyük fon sağlayıcı kurum tarafından finanse edilen projenin değerlendirme raporunun hazırlanması beklenebilir, iki çalışmanın zamanlaması denk getirilerek daha somut bilgilerle stratejik planlama çalışması başlatılabilir.

Ayrıca bu aşamada stratejik planın hangi dönemi kapsayacağına da karar verilmesi gerekecektir. Çoğu stratejik plan 3 ila 5 yıllık dönemleri kapsar. Planı çok kısa bir dönem için hazırlamayı tercih etmeniz durumunda uygulamaya başladıktan çok kısa süre sonra yeni planı hazırlama çalışmalarına başlanması gerekecektir. Çok uzun bir plan dönemi ise değişen şartları yansıtmada yetersiz kalacaktır.

Adım 4 - Planlama Takvimi ve İş Bölümü:

Planlama çalışması için net teslim tarihleri ve kesinleşmiş bir takvim oluşturulmaması halinde planın gerçekçi bir sürede hazırlanması mümkün olmayacaktır. Planlama sürecinde uygulanacak her adım için bir süre belirlenmesi ve iç teslim tarihleri ile çalışılması çalışmanın sonuçları açısından önemlidir.

Ayrıca, çalışmaya kimlerin katılmasının beklendiğinin de bu aşamada netleştirilmesi ve herkesin üzerinde anlaşıldığı bir iş bölümü yapılması gerekecektir.

Stratejik planlama süreci bir kuruluşun, stratejik çerçevesini netleştirmesine, sağlamlaştırmasına veya oluşturmaya yardımcı olur. Stratejik planlamanın bir parçası da kurumsal değerlerin, misyon ve vizyonun belirlenmesidir. Bu nedenle, tüm organizasyonu planlama sürecinin en azından bir kısmına dahil etmek önemlidir. Aşağıda bu konuda geliştirilmiş örnek bir şablon paylaşılmaktadır.

Tablo 3: Stratejik Planlama Aşamalarında İş Bölümü

Stratejik planlama aşaması	Kim dahil olmalı?
Planlamayı planlama	Yönetim ekibi
Mevcut durumun analizi	Tüm personel ve Yönetim Kurulu üyeleri. Kuruluşun var olan sorunlarını anlamalarının onlar için önemli olması durumunda idari personel de katılmalıdır.
Vizyon, ilkeler ve misyon belirlenmesi	Tüm personel ve Kurul üyeleri. İdari personel de dahil olmak üzere tüm personeli bu aşamaya dahil etmek çok önemlidir. Bir dizi çalışma prensibi sağlaması muhtemel olduğu için -bir başka deyişle, STK'da çalışan kişilerin neden belirli bir şekilde çalışması ve davranmaları beklendiğini açıklığa kavuşturmak için- bu kişilerin sürece dahil olmaları önemlidir.
Stratejilerin belirlenmesi Hedef ve göstergelerin belirlenmesi Faaliyetler ve takvimlendirme Bütçeleme Uygulama İzleme/değerlendirme	Uygulamada çalışan kişiler ve Yönetim Kurulu üyeleri.
Kurumsal Yapı	Yönetimde yer alan kişiler (gerekli hallerde diğer çalışanların katkıları ile)

Kaynak: <https://www.civicus.org/view/media/Strategic%20Planning.pdf>

Göründüğü üzere Yönetim Kurulunun tüm çalışmaya aktif olarak katılması beklenmektedir. Çalışma takviminin ve birimlerin/kişilerin katkı vermesi beklenen aşamaların çalışma başlamadan net bir şekilde belirlenmesi ve onlarla paylaşılması hem zaman yönetimi hem de kurumsal sahiplenme açısından kritiktir.

1.2.2. Mevcut Durumun Analizi

Stratejik planlama sürecinin ilk adımı olan durum analizinde “Neredeyiz?” sorusunun cevabı aranır. STK’nın geleceğe yönelik hedef ve stratejiler geliştirebilmesi için geçmişte neleri başardığı, hangi alanlarda hedeflerine ulaşamadığı ve bunların nedenleri, mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğu, hangi yönlerinin gelişmeye açık olduğu ve STK’nın kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmeler değerlendirilir⁷. Dolayısıyla bu analiz, STK’nın kendisini ve çevresini daha iyi tanımasına yardımcı olarak stratejik planlamanın diğer aşamaları için güçlü bir temel oluşturur.

Yapılacak temel analizlerin kanıta dayalı olabilmesi için mevcut bilginin üzerine tüm sürecin inşa edilmesi gerekir. Bilgi paylaşımı sağlandıktan sonra mevcut durumun analizi için çeşitli analitik yöntemler kullanılabilir. Bu rehberde üç temel yöntem üzerinde durulacaktır. Bunlar; paydaş analizi, GZFT (SWOT) analizi ve sorun analizi yöntemleridir. Bu yöntemler arasından seçilecek tek bir yöntem uygulanabileceği gibi bu üç yöntem birbirini bütünleyecek şekilde de kullanılabilir.

2.2.1 Paydaş Analizi:

Paydaş analizinin adımlarına geçmeden önce paydaşın kim olduğunu tanımlamak ve paydaş analizinin STK’ya nasıl katkı sağlayabileceğini değerlendirmek gerekir.

Bilgi Kutusu 4: Paydaş kimdir?

Paydaş kimdir? Politika, program, proje ve uygulamalarını olumlu ya da olumsuz etkileyen ya da bunlardan etkilenen herhangi bir birey, grup, kurum veya örgüttür.

⁷ Kamu Kurumları için Stratejik Planlama Kılavuzu, 2. Sürüm, Devlet Planlama Teşkilatı, 2006.

Paydaşları 2 ana grupta değerlendirmek mümkündür:

İç Paydaşlar

- STK'dan etkilenen ya da STK'yı etkileyen kuruluş içindeki kişi, grup ya da bağlı/bağılantılı diğer kuruluşlardır. Örneğin, STK'ya bağlı bir iktisadi işletme varsa bu işletme ve çalışanları iç paydaşlardır. Benzer şekilde, STK'nın çalışanları, yöneticileri, denetim kurulu, gönüllüler de iç paydaşlardır.

Dış Paydaşlar

- STK'dan etkilenen ya da STK'yı etkileyen kuruluş dışındaki kişi, grup ya da kurumlardır. STK'nın faaliyetleri ile ilgisi olan diğer STK'lar, bağışçılar ve fon sağlayıcı kurumlar, STK'nın çalışmaları ile ilgisi olan özel sektör ve kamu kuruluşları dış paydaşlara örnektir. Dış paydaşlar altında yer alan bir alt grup da "yararlanıcılardır". STK'nın yaptığı çalışmalardan doğrudan ya da dolaylı yararlanan kişi ve gruplar bu kapsamda düşünülebilir. STK'nın hizmet temelli çalışması, yani doğrudan bir hizmet sağlaması durumunda bu hizmetlerden fayda gören kişi ve gruplar yararlanıcılardır. Hak temelli çalışan ve ana faaliyet alanı savunuculuk, bilgi üretme gibi çalışmalar olan STK'lar için bu çalışmaların dolaylı olarak katkı sağlaması beklenen hedef kitle, "yararlanıcı" grubu oluşturmaktadır.

Stratejik planlama çalışmalarına paydaş analizi ile başlamanın sağlayacağı iki temel fayda vardır:

1. Stratejik planlama sürecinin çeşitli aşamalarına dahil edilmesi gereken iç ve dış paydaşları gözden geçirmek planlama sürecinin "katılımcı" olmasını garanti edecektir. Katılımcılık stratejik planlamanın temel unsurlarından biridir. Kilit paydaşları sürece dahil etmek, görüşlerini çalışmaya yansıtmak ve onlara önem verildiğini göstermek bu paydaşların uygulama aşamasında da planı sahiplenmesini ve uygulamayı desteklemesini sağlayacaktır.
2. STK'nın yapacağı çalışmaları doğru şekillendirebilmek için bu çalışmalardan etkilenecek olan paydaşların beklenti, ihtiyaç, talep ve önerilerini dikkate almak gerekir. Ancak bu şekilde farklı grupların endişelerini, kapasitelerini ve ilgilerini dikkate alan strateji ve hedefler oluşturmak mümkün olacaktır.

Paydaş analizi aşağıdaki aşamalardan oluşur:



Adım 1 – Paydaşların Tespiti:

Paydaş analizinin ilk aşaması paydaşların kim olduğunu belirlemektir. Bunu yapmak için kimi kolaylaştırıcı sorulardan yararlanılabilir. Örneğin:

- ✓ STK'nın faaliyetleri/hizmetleri ile ilgisi olanlar kimlerdir?
- ✓ STK'nın faaliyetlerini planlarken kimler kararlara etki etmektedir?
- ✓ STK'nın faaliyetlerine kimler katılmaktadır, bu faaliyetleri kimler desteklemektedir?
- ✓ STK'nın faaliyetlerinden/hizmetlerinden etkilenenler kimlerdir?

Bunlar ve benzeri sorulara verilecek cevaplar paydaşların listelenmesini kolaylaştıracaktır.

DİKKAT: Paydaşları listelemeye başlamadan önce bazı kategoriler oluşturmak kolaylık sağlar. Örneğin: sivil toplum, kamu, yerel yönetim, akademi, özel sektör gibi.

Her kategoriye dikkate alarak potansiyel paydaşları listeleyin. Olabildiğince kapsamlı bir liste oluşturun ve kimseyi dışarıda bırakmayın. Unutmayın: sadece kurumlar değil, bireyler de paydaş olabilir!

Paydaşlar belirlendikten sonra, neden paydaş oldukları sorusu cevaplanır. Örneğin; fon sağlayıcı kurumlar olmadan ana çalışmalar gerçekleştirilemediği için bu kuruluşlar dış paydaşlardır. Ya da ildeki üniversitenin kadın çalışmaları merkezi ortak proje uygulanan bir dış paydaş olabilir; çünkü size teknik bilgi ve kapasite sağlamaktadır. Yukarıda örneklendirildiği üzere, STK'ya bağlı faaliyet gösteren iktisadi işletme ve bu işletmenin çalışanları iç paydaşlardır; çünkü bu işletmeden gelen gelirler STK'nın diğer çalışmaları için kaynak sağlamakta ve operasyonel olarak sürdürülebilir olması için elverişli ortam yaratmaktadır. Bu değerlendirme paydaşların STK ile olan ilişkilerinin belirlenmesi açısından önemlidir.

Adım 2 – Paydaşların Önceliklendirilmesi:

Paydaşların listelenmesi tamamlandığında hepsinin planlama sürecine dahil edilmesi imkânsız olduğu kadar çok sayıda paydaş bulunduğu da fark edilebilir. Bu durumda, hangi paydaşların mutlaka çalışmaya dahil edilmesi gerektiğine karar verebilmek için paydaşların önceliklendirilmesi gerekecektir.

Paydaşlar önceliklendirilirken söz konusu paydaşın STK'nın faaliyetlerini etkileme gücü ile STK'nın faaliyetlerinden etkilenme derecesine bakılması beklenir. Bunun için çeşitli yöntemler kullanılabilir. Aşağıda **örnek** bir çalışma yöntemi sunulmuştur.

Paydaşlarınıza 1 ile 5 arasında bir puan verin. 1 – çok düşük; 5 – çok yüksek anlamına gelmelidir.

İlgi/çıkar: STK'nızın çalışmalarından etkilenme düzeyini;

Güç/etki: STK'nızı etkileme düzeyini ifade etmektedir. Puanlamayı tamamlayınca bir tablo yapın.



Şekil 5: Paydaş Önceliklendirme Matrisi s

Adım 3 - Paydaşların Değerlendirilmesi:

Önceliklendirmeyi tamamladıktan sonra bu önceliklendirmenin STK için ne anlama geldiğine bakmak gerekir. Önceliklendirmeyi eyleme dönüştürmek için ve bu bilgiyi stratejik planda kullanabilmek için aşağıdaki matris kullanılabilir.

Tablo 4: Paydaş Değerlendirme Tablosu

İLGİ / ÇIKAR	STK'DAN ETKİLENME İHTİMALİ (İLGİ VE ÇIKARI) ZAYIF	STK'DAN ETKİLENME İHTİMALİ (İLGİ VE ÇIKARI) GÜÇLÜ
GÜÇ / ÖNEM		
STK'YI ETKİLEME POTANSİYELİ / GÜCÜ YÜKSEK	<u>Memnun et / Bilgilendir</u> - İlgi alanına dahil et & bu konuda rehberlik et - İlgi düzeyini yükseltmeye çalış - Kilit oyuncu olmalarını sağla	<u>Kilit aktör: Birlikte çalış!</u> - Çabaları bu gruba odakla - Yönetişim/karar alma organlarına dahil ol - Dahil ol & düzenli olarak istişare et
STK'YI ETKİLEME POTANSİYELİ / GÜCÜ DÜŞÜK	<u>Az önemli, izle</u> - Minimum çaba - Genel iletişim yollarıyla bilgilendir-haber bülteni, web sitesi, reklam amaçlı toplu posta gönderimleri - İlgi gösterilecekler arasına dahil olmalarını sağla	<u>İlgi göster, çıkarlarını gözet, çalışmalarına dahil et</u> - Düşük risk alanlarına dahil ederek, ilgiyi kullan - Bilgilendir & ilgi alanı konusunda rehberlik et - Potansiyel destekçi/iyi niyet elçisi

Bu tablo ve benzeri analitik yöntemlerle, paydaşların STK için önemini ve STK'nın onlar için önemini değerlendirmek çalışmaların yönlendirilebilmesi için önemli bir girdi sağlayacaktır.

Örneğin; göçmen çocukların sosyal içermesi alanında çalışan bir STK'yı ele alalım. Bu STK için çocuk hakları alanında çalışan STK'lar ya da mültecilere yönelik toplum merkezi işleten STK/kamu kuruluşları kilit paydaşlar olabilecektir. Fon sağlayıcı kurumların STK'yı etkileme potansiyelleri yüksek ama STK'nın çalışmalarından etkilenme ihtimalleri düşük olduğu için memnun edilmesi ve bilgilendirilmesi gereken gruba dahil olacaklardır. Göçmen çocukların aileleri ise çalışmalardan etkilenme ihtimalleri yüksek olmakla beraber STK'yı doğrudan etkilemeleri daha güç olacağı için ilgi gösterilmesi gereken gruplar arasında olabilecektir.

Adım 4 - Paydaşların Değerlendirilmesi:

Paydaş analizi sadece hedef, strateji ve faaliyetlerin oluşturulmasında değil aynı zamanda planlama sürecinin en verimli şekilde yürütülmesinde de faydalı olacak bir araçtır. Bu sebeple yukarıdaki matriste kilit aktör olarak karşımıza çıkan gruplara özel önem verilerek koyu renkle işaretlenen her üç grubun da stratejik plan sürecinde fikirlerinin alınması beklenir.

Paydaş görüşleri alınırken;

- mülakat
- atölye çalışması
- anket uygulaması
- toplantı

gibi yöntemlerden biri veya birkaçından faydalanılabilir. Hangi yöntemin uygulanacağına karar verilirken görüşülecek kişi sayısı, paydaşın erişilebilirliği, paydaşın önemi ve etkisi gibi etkenler göz önüne

alınmalıdır. Örneğin, STK üzerindeki etkisi güçlü olan paydaşlarla yüz yüze görüşme yapılması, sadece bilginin en verimli şekilde alınmasını sağlamayacak aynı zamanda bu gruplarla olan iletişimin güçlendirilmesinde de etkili olabilecektir. Görüşülecek kişi sayısının yüksek olduğu durumlarda (örneğin yararlanıcılarla yapılacak çalışmalarda) ise anket uygulanması daha uygun olabilir⁸.

Bilgi Kutusu 5: Paydaş görüşlerini almak için örnek sorular

Paydaşların görüşleri alınırken temel olarak şu sorulara cevap aranır:

- ✓ STK'nın hangi faaliyetleri ve hizmetleri sizin için önemlidir?
- ✓ STK'nın olumlu bulduğunuz yönleri nelerdir?
- ✓ STK'nın geliştirmesi gereken yönleri nelerdir?
- ✓ STK'dan beklentileriniz nelerdir?
- ✓ Gelecek dönemde STK'yı olumsuz etkileyebileceğini düşündüğünüz politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel gelişmeler neler olabilir?
- ✓ STK içerisinde etkin bir katılımıcılığın sağlanabilmesi için neler yapılabilir?
- ✓ STK'ya kişi/kurum olarak katkılarınız neler olabilir?

DİKKAT: STK'nın iç paydaşlarının görüşleri alınırken amaç sadece STK'nın personeline sunduğu fiziki ve sosyal imkânlar ile mali haklara ilişkin görüş, öneri ve eleştirilerini almak değil; esas olarak STK'nın çalışmalarını güçlendirmeye, operasyonel sürdürülebilirliğini sağlamaya ve hedef kitleye erişimine yönelik görüşlerini almaktır.

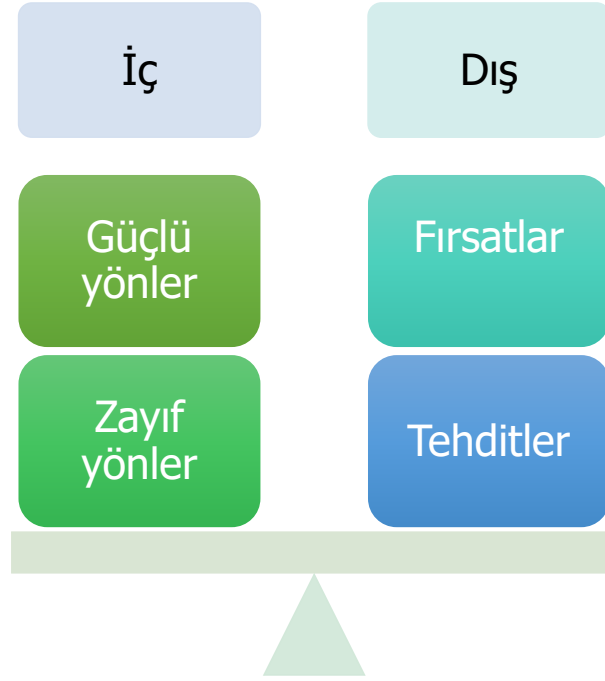
2.2.2 GZFT (SWOT) Analizi

Güçlü ve **Z**ayıf yönler (iç unsurlar) ile **F**ırsatlar ve **T**ehditlere (dış unsurlar) odaklanan bu analiz yöntemi mevcut durumun tespiti için kullanılan en yaygın yöntemdir.

Paydaş analizi dahil bu aşamaya kadar yapılan tüm hazırlık çalışmalarının bu analizi beslemesi beklenir. Bu yaklaşım, planlama yapılırken STK'nın güçlü ve zayıf yönleri ile karşı karşıya olduğu fırsatları ve tehditleri analiz etmeye ve geleceğe dönük stratejiler geliştirmeye yardımcı olur.

Dolayısıyla GZFT analizi, stratejik planlama sürecinin diğer aşamaları için temel oluşturur. Bu çalışma kapsamında odaklanılacak **G**üçlü ve **Z**ayıf yönler iç, yani STK'nın kontrolünde olan unsurları; **F**ırsatlar ve **T**ehditler ise kontrolü dışında olan dış unsurları içerir.

⁸ Kaynak: Kamu Kurumları için Stratejik Planlama Kılavuzu, 3. Sürüm, Devlet Planlama Teşkilatı, 2018.



Şekil 6: GZFT açılımı

Güçlü ve Zayıf Yönler:

Güçlü yönler; STK tarafından kontrol edilebilen, amaç ve hedeflere ulaşırken yararlanabilecek, STK'nın sivil toplum alanında değer ürettiği, başarılı olduğu ve önemli gördüğü içsel özelliklerdir. Güçlü yönlere örnek olarak STK'nın çalışanlarının tecrübe ve becerileri, üyelerin STK'yı sahiplenme düzeyi, bağışçıları kolay harekete geçirebiliyor olması, STK'nın kamu kurumları ile ortaklık protokollerinin olması, çalışan ildeki yerel yönetimin STK'ya aynı destek sağlıyor oluşu gibi özellikler verilebilir.

Zayıf yönler ise amaç ve hedeflere ulaşmayı engelleyebilecek, sivil toplum alanında aktif bir rol oynamanın önüne geçebilecek eksikliklerdir. Başka bir ifadeyle, STK'nın değiştirmesi gereken yönleridir. Bu sebeple, zayıf yönlerin belirlenmesinde "Neleri iyileştirmeliyiz?" sorusuna odaklanılması gerekir⁹. Zayıf yönlere örnek olarak yetersiz finansal koşullar, uzmanlık eksikliği (örneğin fon geliştirme ya da yabancı dil gibi alanlarda), ortaklara ve ağlara erişememe, bağışçıları harekete geçirebilecek altyapı eksikliği, gönüllü sayısının azlığı ya da genç gönüllülerin olmaması gibi hususlar gösterilebilir.

Fırsatlar ve Tehditler

Fırsatlar, STK'nın kontrolü dışında ortaya çıkan ve STK için avantaj sağlaması muhtemel olan etken ya da durumlardır. Strateji geliştirirken bu olanaklardan nasıl yararlanılacağına dikkate alınması beklenir. Çalışma alanına yönelik fon kaynaklarının artması, çalışma yapılan ildeki üniversitede çalışma alanıyla alakalı bir araştırma merkezi kurulması, Valilik altında çalışma alanında bir koordinasyon kurulu oluşturulması gibi kimi unsurlar fırsatlara örnek olarak verilebilir.

⁹ Kamu Kurumları için Stratejik Planlama Kılavuzu, 3. Sürüm, Devlet Planlama Teşkilatı, 2018.

Tehditler ise STK'nın kontrolü dışında gerçekleşen ve olumsuz etkilerinin önlenmesi ya da sınırlandırılması gereken unsurlardır. STK'yı etkileyebilecek politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik ya da siyasi etkenlerin bu kapsamda değerlendirilmesi gerekir. Ekonomik krizler, göç ve nüfus dalgalanmaları, fon sağlayıcı kuruluşların finansman politikalarındaki değişiklikler tehditlere örnek olarak verilebilir.

Aşağıda örnek bir GZFT tablosu sunulmuştur.

Tablo 5: Örnek GZFT Analizi

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
- Uzmanlık seviyesi yüksek ekip - Yerel yönetim tarafından sağlanan ofis	- Mali kaynak yaratmada yetersizlik - Genç gönüllülerin olmaması
Fırsatlar	Tehditler
- STK'nın üzerinde çalıştığı konunun kamu gündeminde daha sık yer bulması - STK'nın çalışma alanında faaliyet gösteren STK'lara yönelik yeni fon kaynakları	- Hukuksal yapıdaki hatalar ve eksiklikler - STK'nın hedef kitlesine yönelik olumsuz algılar ve önyargılar

DİKKAT! GZFT analizini yaparken aşağıdaki noktalara mutlaka dikkat edilmesi gerekir:

- Çok kısa veya çok uzun listelerden kaçınmaya çalışın - gerekirse önceliklendirme yapın.
- Maddeleri mümkün olduğunca açık ve net ifade edin. Güçlü yönler için bir örnek verecek olursak:
 - Teknik kapasite (muğlak)
 - Yüksek teknik kapasite (daha az muğlak)
 - Stratejik planlama konusunda bilgi/deneyim paylaşacak düzeyde yüksek teknik kapasite (çok net).
- Kişisel görüşlerden çok olgulara odaklanın!

GZFT Analizinden Nasıl Yararlanacağız?

GZFT analizinin strateji ve hedeflerinizi belirlemede size nasıl yön gösterebileceğine ilişkin daha detaylı bilgi ilerleyen bölümlerde verilecektir. Aşağıda bu analizin stratejik plana yansımalarını içeren özet bir tablo yer almaktadır:



Şekil 7: GZFT analizinden nasıl yararlanabiliriz?

2.2.3 Sorun Analizi

Sorun analizi¹⁰, var olan bir sorunu temel sorun olarak ele alır ve bu sorun çevresinde yer alan tüm olumsuzlukları ortaya çıkarmaya çalışır.

Temel sorunun çevresindeki olumsuzlukların bazıları, bu temel soruna neden olan, bazıları ise bu temel sorunun ortaya çıkardığı sorunlardır. Sorun analizi, incelenmeye çalışılan temel sorunun çevresindeki tüm sorunlar arasında 'neden-sonuç' ilişkisi kurmaya yarar¹¹.

Adım 1: Sorunun Netleştirilmesi ve Tanımlanması

Sorun analizinin ilk aşaması sorunu tanımlamakla başlar. Bu aşama için öncelikle STK içi bilgi kaynaklarından yararlanılır. Örneğin bir moderatör yönetiminde düzenlenecek kurum içi – ya da paydaş analizinde belirlenen kilit paydaşlarının katılımıyla- gerçekleştirilecek bir çalıştayla bu aşama gerçekleştirilebilir.

Sorun bazı durumlarda daha kolay bir biçimde netleştirilir. Örneğin; üretimdeki düşük verimlilik, kullanıma elverişli olmayan tarım aletleri ya da çiftçilerin eğitimsizliğinden kaynaklanabilir. Bu durumda bu alt sorunlara ilişkin analiz ve çözüm üretme süreci daha kolay gerçekleşecektir. Bazı durumlarda ise sorunu netleştirmek ya da üzerinde anlaşmak daha zordur. Örneğin, ilköğretimdeki öğrencilerin

¹⁰ Bu yöntem, "sorun ağacı" olarak da adlandırılabilir.

¹¹ Yentürk, N., Aksakoğlu, Y. (2006). Proje Döngüsü Yönetimi I: Proje Teklifi Yazma, İzleme ve Değerlendirme, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

performansının düşük olması; müfredatın zayıflığı, öğretmenlerin hazırlık düzeyinin yetersizliği, ailelerin yaşam tarzı ile eğitim politikalarından kaynaklanabilir. Bu durumda bu alt sorunlara ilişkin analiz ve çözüm üretme süreci daha fazla zaman alacak ve sorunu netleştirmek daha zor gerçekleşecektir¹².

Sorun, tüm kilit paydaşların hemfikir olacağı bir şekilde tanımlanmalı ya da uzlaşa en üst düzeyde tutulmalıdır. Sorun, ilk aşamada çözümler ve ihtiyaçları içermeyecek bir biçimde tanımlanmalıdır. Eğer sorunlar muhtemel çözümlerle birlikte tanımlanırsa daha etkili olabilecek diğer çözüm önerilerinin ihmal edilmesi riskini doğurabilir. Unutulmaması gereken ana kural şudur: bir hizmetin eksikliği sorunun kendisi değildir! Örneğin, engelli bireylerin kent hayatına eşit katılamamaları yerine sorun “engelliler için yeterli işaretli yüzey olmaması” şeklinde tanımlanırsa erişilebilirlikle ilgili çok sayıda başka düzenleme ihtiyacı (örneğin toplu taşıma araçlarının elverişsizliğinden kamusal alanların erişilebilirlik kriterlerine uygun olmamasına kadar) ya da sosyal içermeye ait kimi ihtiyaçlar (örneğin engelli bireylerin toplum merkezlerinden yararlanamaması gibi) yok sayılmış ve sorun yerine çözümün kısıtlı bir kısmına odaklanılmış olunacaktır.

Sorun analizini yapmanın bir yolu, sorunla ilgili çok sayıda ifadeyi alt alta yazarak başlamaktır. Aşağıda bununla ilgili bir **örnek** yer almaktadır.



Şekil 8: Sorun analizi - 1. adım

¹² Stratejik Planlama için Analiz ve Yöntemler Rehberi, T.C Kalkınma Bakanlığı, 2018
([http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/I0zj6+Stratejik Planlama İcin Analiz ve Yontemler Rehberi.pdf](http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/I0zj6+Stratejik+Planlama+İcin+Analiz+ve+Yontemler+Rehberi.pdf))

Adım 2 - Sorunun Analiz Edilmesi

Sorun netleştirildikten ve tanımlandıktan sonra sorunun derinlemesine analiz edilmesi gerekir. Bu aşamada şu sorular cevaplandırılır¹³:

- Bu sorundan olumsuz etkilenenler kimlerdir? Sorundan etkilenenler özelliklerine ve önem derecesine göre sınıflandırılır.
- Bu sorunun kök nedenleri nelerdir? Sorunun kaynağına ulaşmak için ağaç diyagramından yararlanılır. (bkz. Şekil 9).
- Sorun ilk kez ne zaman ortaya çıktı ya da ne zaman önem kazandı? Sorunun yeni bir sorun mu ya da eski bir sorun mu olduğu ifade edilir. Sorun ne kadar uzun süredir varlığını koruyorsa çözüme yönelik daha fazla çabanın harcanması gerekir.
- Sorunun çözümüne yönelik şimdiye kadar neler yapıldı? Sorunun çözümüne yönelik gerçekleştirilen faaliyetlerin başarı ve başarısızlıklarına ilişkin değerlendirmeler yapılır.



Şekil 9: Sorun analizi - Adım 2

Bu çalışma ile amaçlanan ana sorunu tespit etmek ve o soruna yol açan kök sorunu/sorunları bularak hedef ve stratejileri bu sorunları çözmeye yönelik belirlemektir.

¹³ a.g.e

Çözüm üretme aşamasında fikir tepsisi, beyin fırtınası, arama konferansı ve odak grup çalışmaları gibi yöntemlerden yararlanılabilir. Her bir sorun için alternatif çözümler göz önünde bulundurulur. Bu alternatifler; uygulanabilirliği, etkililiği ve maliyet etkinliği açısından değerlendirilir ve en uygun çözüm yöntemine karar verilerek hedef ve stratejiler için girdi oluşturulabilir.

2.2.4 Analizden Planlamaya Geçiş

Durum analizi kapsamında yukarıda sıralanan yöntemler ve gerekirse ek yöntemler kullanılarak belirlenen bulgular sayesinde "sorun alanlarının" ve "ihtiyaçların" belirlenmesi mümkün olacaktır. Her bir analiz çalışmasının çıktılarının tespitler/sorun alanları ve ihtiyaçlar/gelişim alanları şeklinde ortaya koyulması analizden planlamaya geçişi kolaylaştıracaktır.

Örneğin; yukarıdaki şekil incelenecek olursa (Şekil 9) ailelerin çocuk bakımı ile ilgili bilgilendirilmesi, ailelerin sosyo-ekonomik açıdan güçlendirilmesi, temiz içme suyu ve kanalizasyon için altyapı yatırımları yapılması gibi çeşitli ihtiyaçlar sıralanabilir. Bu ihtiyaçlar, sonraki adımlarda belirlenecek amaç ve hedeflerin dayanak noktasıdır. Bu sebeple ihtiyaçları ifade ederken hedefleri besleyecek şekilde ifade etmek önemlidir. Aşağıda bu amaçla kullanılabilecek örnek bir tablo sunulmaktadır.

Tablo 6: Tespitler ve İhtiyaçlar

DURUM ANALİZİ AŞAMALARI	TESPİTLER/ SORUN ALANLARI	İHTİYAÇLAR/ GELİŞİM ALANLARI
Paydaş analizi		
GZFT analizi		
Sorun analizi		
Diğer (ör. Kurum kültürü analizi, PESTLE, Mevzuat analizi, vb.)		

1.2.3.Kurumsal Kimliğin Belirlenmesi (Vizyon, Misyon, Temel İlke ve Değerler)

Stratejik planlama süreci geleceğe bakmayı, geleceği hayal etmeyi ve geleceği planlamayı gerektirir. Bunu yapabilmek için STK'nın öncelikle uzun vadedeki ideallerini; yani vizyonunu, var olma amacını, görev ve sorumluluklarını; yani misyonunu, çalışmalarının kime/kimlere fayda sağlamasını beklediğini; yani hedef kitlesini ve tüm bu çalışmaları yürütürken bağlı kalacağı temel ilke ve değerleri belirlemesi gerekir. STK'ların stratejik planlama sürecinde bu dört temel alanda netlik sağlaması aşağıdaki faydaları sağlayacaktır¹⁴:

- ✓ Planlar arasında devamlılığı sağlaması: Her stratejik plan döneminde geliştirilen amaç ve hedeflerin birbirinin devamı veya tamamlayıcısı olarak vizyona doğru ilerleme sağlamasında yönlendirici olur.

¹⁴ Kamu Kurumları için Stratejik Planlama Kılavuzu, 3. Sürüm, Devlet Planlama Teşkilatı, 2018.

- ✓ Tutarlılıkları önlemesi: Hazırlanan stratejik planların kendi içinde tutarlı olmasını sağlar. Geçmiş ve gelecek dönemdeki planların birbirleriyle çelişkili olma ihtimalini azaltır.
- ✓ Günü kurtarma yerine uzun vadeli perspektif sağlaması: Kısa vadeli fırsatlara odaklanmak yerine güçlü bir kurumsal yapının oluşturulmasını ve uzun vadeli stratejik düşüncenin yerleşmesini sağlar.

Kurumsal kimlik olarak da adlandırmamızın mümkün olduğu bu öğeler bir araya geldiğinde stratejik planın omurgasını oluşturacaktır. Kim olduğunuzu, kim için çalıştığınızı, neyi değiştirmeyi istediğinizi ve nasıl çalışmak istediğinizi tanımlamadan plan yapmak mümkün değildir. Bu sebeple stratejik plan çalışması içerisinde kurumsal kimliği oluşturmak için mutlaka yeterli zamanı ayırmak ve çalışmanın bu aşamasına tüm kilit paydaşları dahil etmek gereklidir.

Kurumsal kimlik belirlenirken aşağıdaki unsurların tanımlanması beklenir:



Şekil 10: Kurumsal kimliğin unsurları

2.3.1. Vizyon (Nihai amaç):

STK'nın vizyonu aslında hayal edilen gelecektir. Yapılan her çalışma vizyonu gerçekleştirmeye yöneliktir. Dolayısıyla "vizyon" değişime işaret eder; STK'ya yön gösterir.

STK'nın vizyonunu belirlerken çalışılan alandaki mevcut durumun, STK'nın ideallerinin, kurumsal değerlerinin ve mevcut çalışmalarının dikkate alınması gerekir. Vizyonun iddialı olmasında hiçbir sakınca yoktur; çünkü vizyon sizden beklenen bir sonuç değil, sizin de parçası olduğunuz bir gelecek hayalini ifade eder. Ancak öte yandan, vizyonun gerçekleştirilebilir olması, bir düşünceden ziyade sizin katkılarınızla yaşanabilecek bir değişimi ifade etmesi beklenir. Vizyon ifadesinin kolay anlaşılabilir olması ve net bir ifade içermesi gerekir.

Vizyonun STK'nın çeşitli paydaşları için birleştirici bir unsur olması beklenir. Vizyonu belirlemek iç paydaşların görevidir; ancak tercih edilmesi durumunda tüm süreç kilit dış paydaşlar da dahil edilerek yürütülebilir. Bu sayede tüm kilit paydaşlarla aynı ortak geleceğe ulaşmak için çalışıldığından emin olunabilir. Vizyon bildirimini oluşturmak için yapılandırılmış sorularla çalışmaya katılan tüm paydaşların görüşlerinin toplanması ve vizyonun bu cevaplar üzerine inşa edilmesi önerilir. Aşağıda yapılandırılmış sorular için örnek sunulmaktadır.

Stratejik planı olan STK'lar mevcut vizyon bildirimlerini aynen koruyabileceği gibi mevcut durum tespiti ortaya konan değişimler çerçevesinde vizyon bildirimlerini genişletme veya daraltma kararı

alabilir. Gerek yeni bildirim oluşturmada gerekse var olan bildirimi düzenlemede olsun kimi noktalara özen gösterilmesi gerekir.

Bilgi Kutusu 7: Vizyon belirleme için örnek sorular

Çevrenizle birlikte toplumsal düzeyde hangi sonuçlara ulaşmak istiyorsunuz? (Toplumsal perspektif)
Faaliyet gösterilen sektörde neyi başarmak istiyorsunuz? (Sektörel perspektif)
Paydaş/hedef kitle düzeyinde neyi başarmak istiyorsunuz? (Paydaş perspektifi)
STK olarak neyi başarmak istiyorsunuz? (Kurumsal perspektif)

Bilgi Kutusu 6: Örnek vizyon bildirimleri

Care International: "Yoksulluğun üstesinden gelindiği ve tüm insanların onur ve güvenlik içinde yaşadığı bir umut, hoşgörü ve sosyal adalet dünyası arıyoruz";

Oxfam International: "Oxfam'ın vizyonu yoksulluğun olmadığı adil bir dünyadır. İnsanların yaşamlarını etkileyen kararları etkileyebilecekleri, haklarından yararlanmalarını ve sorumluluklarını üstlenebilecekleri bir dünya öngörüyoruz; herkesin eşit şekilde değer gördüğü ve değerlendirildiği bir dünya...";

Ford Vakfı: "Tüm bireylerin, toplulukların ve halkların insan haklarının korunması ve tam ifadesi için çalıştığı bir dünya için sosyal adalet vizyonu ile yönlendiriliyoruz. Bireylerin kendilerini etkileyen kararlara aktif katılmasını; toplumun bilgi, zenginlik ve kaynaklarında eşit bir şekilde paylaşmasını; ve kişilerin tam potansiyellerini gerçekleştirmekte özgür olmasını amaçlıyoruz."

Türkiye'deki STK'ların vizyonları incelendiğinde en sık yapılan hatanın vizyon bildirimlerinin STK'nın kendisi için sivil toplum alanında/ülkede/dünyada bir yer tanımlamak olduğu görülmektedir. Oysa "vizyon" STK'nın görülmek istendiği yeri **değil**, STK'nın çalışmaları ile ulaşılmak istenilen **geleceği** anlatmalıdır. **Vizyon bildirimi oluşturacak STK'lara örnek vermesi açısından dünyadan çeşitli vizyon örnekleri aşağıda paylaşılmaktadır:**

Vizyonunuz:

- ✓ Kısa, net ve akılda kalıcı olmalıdır;
- ✓ STK'nıza dair ideallerinizi değil, dünyaya ve topluma dair ideallerinizi yansıtmalıdır;
- ✓ İlham vermeli, değişim ifade etmelidir;
- ✓ İddialı ancak ulaşılabilir olmalıdır;
- ✓ Tüm paydaşlarınızın hayal ettiği ortak geleceği tarif etmelidir.

2.3.2 Misyon (Görev/Amaç):

Misyon, bir kuruluşun varoluş nedenini ifade eder. Misyon ile tanımlanan olgu, STK'nın yerine getirmeyi planladığı görevi, diğer bir ifade ile amacıdır. Dolayısıyla STK'nın gerçekleştirdiği tüm çalışmalar, her türlü savunuculuk faaliyeti ve sunduğu tüm hizmetler STK'nın misyonu altında gerçekleşir. Misyonun mutlaka STK'nın ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade etmesi gerekir.

Stratejik planı olan STK'lar mevcut misyon bildirimlerini aynen koruyabilecekleri gibi mevcut durum analizi sürecinde tespit etikleri değişim ve ihtiyaçlar çerçevesinde bu bildirimleri genişletme veya daraltma kararı alabilirler.

Misyon bildirimi geliştirilirken stratejik planlamadan sorumlu ekibinin ana sorumluluğunda geniş katılımlı bir çalıştay düzenlenebilir. Her ne kadar misyon oluşturma iç paydaşların görevi olsa da misyon belirlenirken mümkün olduğunca geniş ve kapsayıcı bir paydaş grubu ile çalışılması, örneğin hedef kitle ve gönüllülerin çalışmaya dahil edilmesi, hem daha gerçekçi bir misyon tanımlanmasını hem de misyonun bu misyondan etkilenecek kişi ve grupların beklentilerini yansıtmasını sağlayacaktır.

Söz konusu çalışma kapsamında yapılandırılmış soru formları kullanarak farklı fikirlerin toplanması önerilir. Bu, STK'nın misyonu hakkında yapılacak grup tartışmalarına temel teşkil edecektir. Bu formdaki soruları cevaplarırken mevcut durum analizi çıktılarından da yararlanılması önerilir.

Bilgi Kutusu 8: Örnek Misyon Belirleme Formu

Misyonu belirlemek için ana sorular:

- ✓ STK'nın varoluş nedeni nedir? (Niçin)
- ✓ STK kimlere hizmet sunuyor / kimin ihtiyaç ve çıkarlarını savunuyor? (Kime)
- ✓ STK hangi çalışmaları yürütüyor? (Ne)
- ✓ STK çalışmalarını nasıl yürütüyor? (Nasıl)

Misyonu belirlemek için destekleyici sorular:

- ✓ Hangi çalışma konuları nihai amacınıza hizmet ediyor?
- ✓ Öncelik/aciliyet taşıyan konular nelerdir?
- ✓ İlgili alanlarınıza, bilgi ve deneyiminize en uygun çalışma konuları hangileridir?
- ✓ Benzer nihai amaçlara hizmet eden başkalarından farkınız nedir?
- ✓ Hangi çalışma biçimlerini kullanmalıyız?

2.3.3 Temel İlke ve Değerler:

Temel ilke ve değerler, bir STK'nın doğrularını, görevini gerçekleştiren gözetileceği etik ölçütleri yansıtır. Yol gösterici ve motive edici olmaları beklenir, kurumun sahiplenme duygularını güçlendirirler. Örneğin; çok sayıda STK'nın açıklık ve şeffaflık, hesap verebilirlik, temel hak ve özgürlüklere saygılı olmak gibi ilke ve değerleri vardır.

Temel ilke ve değerler, kurumsallaşmayı sağlayarak STK'nın kişilere veya fonlara bağımlı olmasının önüne geçer ve bir kurumsal kültür yaratılmasını sağlarlar. Çeşitli paydaş gruplarının ve en önemlisi çalışanların STK'yı sahiplenmesini, fon sağlayıcı kuruluşların ve bağışçıların ise STK'ya güven duymasını sağlarlar. Çalışanlara, onlardan nasıl davranmalarının beklendiğini ve hangi ilkelere bağlı olarak iş yapmaları gerektiğini net şekilde söylemek STK'nın güvenilirliğine mal olabilecek kimi olası hataların önüne geçmesine olanak sağlar. Temel ilke ve değerler aynı zamanda yöneticilerin (Yürütme Kurulu) karar alırken uyması gereken ana çerçeveyi belirler ve Denetim Kurulu için de bir denetleme zemini yaratırlar. STK'ların temel ilke ve değerleri genişleterek bir STK için yol gösterici nitelikte geniş bir Davranış İlkeleri Belgesi (Code of Conduct) oluşturması da mümkün ve tercih edilmesi önerilen bir diğer iyi uygulamadır. Temel ilke ve değerlerden farklı olarak Davranış İlkeleri Belgesi'nin STK'nın çeşitli organ, birim ve kademelerinin bu temel ilke ve değerleri hayata geçirmede üstüne düşen görevleri net bir şekilde tanımlaması beklenir.

Temel değerler üç grupta toplanabilir:

- Kişiler: STK çalışanlarına ve paydaşlarla ilişkilere yönelik değerler;
- Süreçler: STK'nın yönetim, karar alma ve hizmet sunumu süreçlerine ilişkin değerler;
- Performans: Savunuculuk, bilgi üretme, politika ve hizmetleri etkilme süreçlerine ve STK tarafından sunulan hizmetlerin kalitesiyle ilgili değerler.

DİKKAT: Temel değerlerin sayısı arttıkça, her birinin personel davranışları üzerindeki etkisi azalır. Bu çerçevede stratejik planda yer alan değerlerin sayısı 10'dan fazla olmamalıdır.

(Kaynak: Kamu Kurumları için Stratejik Planlama Kılavuzu, 3. Sürüm, Devlet Planlama Teşkilatı, 2018.)

Dolayısıyla, temel ilke ve değerlerin şu üç unsuru içermesi beklenir:

- STK'da çalışanlara yol göstermeli, çalışırken dikkat etmeleri ve uymaları gereken çerçeveyi sunmalıdır.
- STK'nın karar alma süreçlerine rehberlik etmelidir.
- Vizyona ulaşmayı ve STK'nın misyonunu yerine getirmesini desteklemelidir. Vizyon ve misyon ile gelişmemelidir.

İlke ve değerleri belirlerken aşağıdaki yapılandırılmış sorulardan faydalanabiliriz.

Bilgi Kutusu 9: İlke ve değerleri belirlemede yönlendirici sorular

- ✓ Etik anlayışımız nedir?
- ✓ Hangi idealleri paylaşıyoruz?
- ✓ Ortaklaştığımız inançlarımız neler?
- ✓ Kararlarımızın ve çalışmalarımızın doğru veya yanlış olduğunu neye göre değerlendiririz?

1.2.4.Stratejilerin Belirlenmesi

Stratejiler¹⁵ STK'nın amacını gerçekleştirmesine yardımcı olan geniş ve kapsamlı yaklaşımlardır. Bu sebeple de stratejiler yön gösterici olmalıdır. Stratejiler A noktasından B noktasına gitmek için hangi yolun kullanılacağını tarif eder. Hedef veya faaliyet temelli yaklaşımlar strateji seviyesi için uygun değildir. Örneğin proje(ler) yapmak veya kampanyalar düzenlemek strateji değil, faaliyettir. Strateji ise sorun olarak tanımlanan ana problem alanlarının çözümü için izlenilecek yolu tarif etmelidir.

Bilgi Kutusu 10: Stratejilerin temel unsurları

Stratejiler:

- ✓ Durum analizinde ulaşılan tespitler ve ihtiyaçlarla uyumludur.
- ✓ STK'nın vizyonuna ulaşmasını destekler.
- ✓ STK'nın misyonunun gerçekleştirilmesine katkıda bulunur.
- ✓ STK'nın temel değerleri ile uyumludur.
- ✓ İddialı ama gerçekçi ve ulaşılabilir.
- ✓ Ulaşılmak istenen nihai sonucu açık bir şekilde ifade eder, ancak buna nasıl ulaşılacağını ayrıntılı olarak açıklamaz. Örneğin: "engelli bireylerin ekonomik olarak güçlendirilmesi doğru bir strateji ifadesiyken engelli bireylerin mesleki eğitimler ve iş danışmanlığı yoluyla desteklenmesi" aslında stratejinizi değil faaliyetlerinizi tanımlamakta olup doğru bir strateji ortaya koymamaktadır.
- ✓ Orta ve uzun vadeli bir zaman dilimini kapsar.
- ✓ Hedeflere yönelik genel çerçeveyi oluşturur.

¹⁵ Kimi kurumlar/kamu kurumları/uluslararası örgütler (ör. Birleşmiş Milletler, Avrupa Birliği, Dünya Bankası, vb.) kendi stratejik planlama süreçlerinde aynı kavramsal çerçeveye karşılık gelecek farklı terimler kullanabilmektedir. Strateji yerine stratejik amaç /sonuç kavramlarının kullanıldığını ve kimi zaman stratejinin o strateji izlenerek elde edilecek sonucu ifade edecek şekilde belirtildiğini görebilirsiniz (örneğin: kadınların ekonomik olarak güçlendirilmesi -> kadınlar ekonomik olarak güçlendirildi). Aslen bu ifadelerin hepsi aynı şeyi ifade etmektedir.

Stratejiler belirlenirken mevcut durum analizi çalışmasının sonuçlarından faydalanılması beklenir. Aşağıda, Sorun Analizi çıktılarından ve GZFT analizi çıktılarından nasıl yararlanılabileceğine dair örnekler yer almaktadır. Çalışmaya başlamadan önce “Tablo 6 – Tespitler ve İhtiyaçlar” kapsamında aşağıdaki soruların yanıtlanması yol gösterici olacaktır.

Bu sorulara verilecek cevaplara bakarak temel sorun alanları, güçlü ve zayıf yönler ve çevrenin sunduğu fırsatlar ve tehditler de değerlendirilerek belirlenebilir.

Çok sayıda strateji oluşturmak gerçekleştirilmesi ve izlenmesi güç bir plan yaratacaktır. Her bir stratejinin altına sıralanacak hedefler ve faaliyetler de eklenince kendinizi içinden çıkılmaz bir çerçeve içerisinde bulabilirsiniz. Bu sebeple en az iki ama en çok beş strateji belirlenmesi ve stratejiler belirlenirken önceliklendirme yapılması planı uygulama ve izlemeyi mümkün kılacaktır.

Bilgi Kutusu 11: Mevcut Durumu gözden geçirmek için sorular

- ✓ Sorun analizi ne gösteriyor?
- ✓ Başlıca sorun alanları neler?
- ✓ GZFT analizi ne gösteriyor?
- ✓ Başlıca G-Z-F-T'ler hangileri?
- ✓ G-Z-F-T'ler arası etkileşimler neler?
- ✓ Eldeki bilgiler çerçevesinde analizlerin göstermediği önemli noktalar var mı?

DİKKAT: STK'nızın kurumsal kapasitesini güçlendirmeye yönelik stratejileri planınıza dahil edebileceğinizi unutmayın! STK'nızın güçlü bir kurumsal yapıya ulaşması vizyonunuzu ve misyonunuzu en az diğer stratejileriniz kadar destekleyecektir!

2.4.1 Örnek Çalışma – Sorun Analizinden Strateji Oluşturma:

Peki ama doğru strateji nasıl belirlenecek? Unutmayın ki stratejileri STK'nın vizyonu ve misyonu çerçevesinde tespit ettiği en önemli sorunlara çözüm bulmak için geliştirilen araçlardır. Bu sebeple stratejileri tespit etmek için sorunlara bakmak her zaman iyi bir fikirdir. Sorun analizi aşamasında incelediğimiz Şekil 9'a¹⁶ dönecek olursak; ana amacı çocuk ölümlerindeki artışı engellemek olan bir kurumdan yola çıkalım. Bu oluşturulacak olan stratejik planın ana amacını oluşturacaktır.

¹⁶ İlgili tabloya Sayfa 29'dan ulaşılabilir.

Bu ölümlere neden olan 3 ana sorun ise sorun analizi sonucunda şu şekilde sıralanmış görünmekte;

- İçme suyuna kanalizasyon sızıntısı var
- Eğitim düzeyi düşük
- Ailelerin gelir düzeyleri düşük

Bu tabloya bakarsak; çocuk ölümlerindeki artışı önlemek için 3 ana stratejiye ihtiyacımız olduğu görülmekte:

- İçme suyu ve kanalizasyon altyapısının salgın hastalıkların yayılmasını önleyecek şekilde iyileştirilmesi
- Çocuk bakımı ve ebeveynlik konusunda bilinçli ve bilgili aileler oluşturmak
- Ailelerin çocuklarının temel bakım ihtiyaçlarını karşılamaya yetecek ekonomik bağımsızlığa erişmesi

Yukarıdaki örnekte de görüldüğü üzere sorunları ne kadar detaylı, anlaşılır ve ana soruna incek düzeyde tespit edersek ana sorunun çözümü için gereken stratejilere ulaşmamız o kadar kolay olabilecektir.

2.4.2 Örnek Çalışma – GZFT Analizinden Strateji Oluşturma:

GZFT analizine bakarak strateji oluşturmak için kullanılabilecek en etkili ve kolay yöntem GZFT etkileşim tablosu dediğimiz tabloyu oluşturmaktır. Bunun için, ilk olarak, daha önceki aşamada oluşturduğunuz GZFT tablosundan başlıca 3-5'er adet güçlü yön, zayıf yön, fırsat ve tehdit seçerek aşağıda örnek olarak verilen GZFT etkileşim tablosuna yerleştiriniz. Olası etkileşimleri tartışarak tablo üzerine not ediniz. GZFT etkileşim tablosunu doldururken aşağıdaki sorulardan faydalanabilirsiniz:

Bilgi Kutusu 12: GZFT etkileşimi için örnek sorular

- ✓ Güçlü yönleri değerlendirebileceğimiz fırsatlar neler? (**GF** ETKİLEŞİMİ)
- ✓ Zayıf yönler nedeniyle hangi fırsatlardan yararlanamıyoruz? Zayıf yönleri azaltmak/ ortadan kaldırmak için kullanabileceğimiz fırsatlar var mı? (**ZF** ETKİLEŞİMİ)
- ✓ Güçlü yönlerimizden faydalanmamızı engelleyebilecek tehditler var mı? Güçlü yönlerimizi kullanarak hangi tehditlerin üstesinden gelebiliriz? (**GT** ETKİLEŞİMİ)
- ✓ Zayıf yönlerimiz nedeniyle olumsuz etkisini daha fazla hissedebileceğimiz tehditler neler? Ne gibi önlemler alabiliriz? Öncelikle odaklanmamız gereken zayıf yönlerimiz hangileri? (**ZT**

Tablo 6: GZFT Etkileşim Tablosu

GZFT Etkileşim Tablosu	Başlıca Güçlü Yönler: 1).. 2).. 3)...	Başlıca Zayıf Yönler: 1).. 2).. 3)...
Başlıca Fırsatlar: 1).. 2).. 3)...	Güçlü yönler ile dış çevrenin sunduğu fırsatlardan faydalanmaya yönelik geliştirilen stratejilerdir.	Zayıf yönlerin olumsuz etkilerini en aza indirgerken fırsatların olası etkilerinden azami düzeyde yararlanmaya yönelik geliştirilen stratejilerdir.
Başlıca Tehditler: 1).. 2).. 3)...	Dış çevrenizdeki tehditlerin olumsuz etkilerini, güçlü yönlerinizi kullanarak en aza indirmeye yönelik stratejilerdir.	Zayıf yönler ve tehditlerin olumsuz etkilerini en aza indirmeye yönelik geliştirilen stratejilerdir.

2.4.3 Stratejilerin Önceliklendirilmesi

Yukarıdaki yöntemler kullanılarak stratejiler belirlendiğinde çok sayıda strateji ile karşı karşıya kalınabilir. Oysa, yukarıda da değinildiği üzere, iyi – yani uygulanabilir ve izlenebilir- bir stratejik plan için en fazla beş strateji belirlenmesi önerilmektedir. Bu sebeple de mevcut durum ve eldeki kaynaklar çerçevesinde planlama dönemi içinde belirlenen amaçlara en iyi hizmet edecek stratejilere karar verilmesi gerekir. Bunun için önceliklendirmede hangi **kıstas**ların kullanılacağına belirlenmesi gerekir. Önceliklendirilen stratejiler o planlama dönemi içinde dikkate alınır. Ancak stratejik planlama dinamik bir süreçtir. Öncelik olmayan stratejiler değişen koşullar içinde öncelik kazanabilir.

Öncelik kıstasları için örnekler:

- Misyona uyumluluk
- Sorun analizine yanıt verme
- G-Z-F-T etkileşimlerine yanıt verme
- Mevcut kurumsal kapasite ile gerçekleştirilebilirlik
- Diğer stratejilerle uyum (destekleyicilik veya tamamlayıcılık)
- Hedef kitlenin ihtiyaçlarına yanıt verme (raporlanmış ihtiyaçlar)

Belirlenen kıstaslara tüm stratejilerin ne ölçüde cevap verdiği aşağıdaki gibi bir tablo üzerinden değerlendirilebilir ve en çok kesişim gösteren beş strateji üzerinden stratejik plan oluşturulabilir.

Tablo 8: Örnek Strateji Önceliklendirme Tablosu

	Strateji 1	Strateji 2	Strateji 3	...
Kısta 1	X		X	
Kısta 2	X	X		
...				

1.2.5.Hedef ve Göstergelerin Belirlenmesi

Öncelikli Stratejiler için Hedef Belirleme

Stratejiler geniş ve kapsamlı yaklaşımlardır ve yön gösterirler. Hedefler ise, stratejilerin gösterdiği yönde kaydedilecek ilerlemeyi somut hale getirmeyi sağlarlar; stratejiler ve faaliyetler arasında bağlantı kurar ve değişimi (başarıyı) ölçmek için kıstasları ortaya koyarlar.

Hedefler, stratejilerin gerçekleştirilmesine yönelik öngörülen çıktı ve sonuçların tanımlanmış bir zaman dilimi içerisinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Hedeflerin miktar ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir.

Her stratejinin kabaca 2-5 adet hedef içermesi beklenir. Bir stratejinin tek ya da beşin üzerinde hedefi olması mümkün olmakla birlikte, böyle durumlarda hedeflerin gözden geçirilmesinde (birleştirmek veya bölmek üzere) yarar vardır. Kalabalık ve dağınık planları uygulamanın/izlemenin zor olacağı unutulmamalıdır!

Hedef ifadeleri eylem değil, değişim belirtmelidir. Hedef, sizin ulaşmak istediğiniz değişimi ifade eder. O değişimi birden fazla/farklı faaliyetlerle gerçekleştirmeniz mümkündür.

Bilgi Kutusu 13: Hedefin özellikleri - 1

Örnek 1:

"İçme suyunun hijyenik hale gelmesi" -> Değişim (Hedef)

"İçme suyuna kanalizasyon sızıntısını tamir etmek" -> Eylem (Faaliyet)

"Yeni kanalizasyon hattı döşemek" -> Eylem (Faaliyet)

"İçme suyu arıtma sistemi döşemek" -> Eylem (Faaliyet)

Örnek 2:

"Kadınların yerel yönetimde temsiliyetinin artması" -> Değişim (Hedef)

"Kadınlara siyasi katılım konusunda eğitim vermek" -> Eylem (Faaliyet)

"Kadınlar için kota/eşit temsil uygulamalarını hayata geçirmek" -> Eylem (Faaliyet)

"Aday kadınlar için kampanya desteği sağlamak" -> Eylem (Faaliyet)

Bilgi Kutusu 14: Hedefin özellikleri - 2

Değişimin açık/net, ölçülebilir, başarılabılır, gerçekçi ve süreli olarak ifade edilmesi beklenir. Bu yöntem **SMART** (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timely) olarak adlandırılır.

Belirli -> Muğlak olmayan, herkesçe anlaşılabilir

Ölçülebilir -> Nicel hale getirilmiş

Uygulanabilir -> Kapasite ve kaynaklar hedefe ulaşmaya yeterli

İlgili/Gerçekçi -> Mevcut durumla (olguyla) ilişkili

Zamanlaması Olan -> Başarmak için belirli bir zaman sınırlaması konulmuş

SMART bir hedef ifadesi yazarken şu bilgileri taşımasına dikkat edilmelidir;

Değişimin konusu (örn. kadınların yerel yönetimdeki temsiliyeti)

Değişimin yönü (örn. artma)

Hedef kitle (örn. ... ilçesindeki kadınlar)

Değişimin derecesi (örn. %10)

Süre (örn. üç yıl)

Hedef ifadesi: "...ilçesinde kadınların yerel yönetimdeki temsiliyetinin üç yıl içinde %10 artması"

DİKKAT: Hedefin mutlaka SMART olması beklenmez; ancak "göstergelerin" mutlaka SMART olması gerekir. Hedef için doğru göstergeler kullanılarak SMART hale getirilebilir.

Hedefler için Gösterge Belirleme

Plana uygun ilerlenip ilerlenmediğini tespit etmek için kullanılan ölçütlere **gösterge** denir.

Bilgi Kutusu 15: Gösterge Türleri - 1

Girdi göstergeleri: Faaliyetler gerçekleştirilirken kullanılacak beşeri, mali ve fiziki kaynaklara ilişkin göstergelerdir. Daha çok kaynak planlaması için önemlidir.

Ör. Kadınların siyasi hayata katılımı konusunda uzman 3 eğitmen istihdam edilmesi.

Çıktı göstergeleri: Faaliyetler sonucu üretilen çıktıya ilişkin göstergelerdir. Bu tip göstergeler daha çok yıllık faaliyet planlarında faaliyet çıktılarını izlemek için kullanılır.

Ör. "Siyasi katılım konusunda 300 kadına eğitim verilmesi"

Sonuç göstergeleri: Faaliyetler sonucu ortaya çıkan değişime ilişkin göstergelerdir. Hedefler için bu gösterge türü kullanılır.

Ör. "Belediye meclisindeki kadın üye oranının en az %30 olması"

Göstergeler neyi ölçtüğüne göre iki ayrı gruba ayrılır: Göstergeler topladıkları bilginin niteliğine ve yapısına göre farklı şekillerde gruplandırılabilir. Aşağıdaki bilgi kutularında göstergelerin sınıflandırılmasına yönelik iki yöntem örneklendirilmektedir. Bu sınıflandırmalar birbirine alternatif değildir. Diğer bir deyişle bir gösterge hem "sonuç göstergesi" olup hem de "nitel gösterge" olabilir.

Yöntemsel olarak (topladıkları bilgilerin niteliğine göre) ise göstergeleri üçe ayırmak mümkündür:

Göstergeleri ölçtükleri bilginin yapısına göre yine üç gruba ayırmak mümkündür.

Bilgi Kutusu 9: Gösterge türleri – 2

Niceliksel göstergeler, sayısal olarak ifade edilir.

Ör: "Belediye meclisindeki kadın üye oranının en az %30 olması"

Niteliksel göstergeler, sözel olarak ifade edilir. Bu tip göstergelere genelde ölçme için Evet/ Hayır şeklinde cevap verilir. Cevabın evet olması hedefe ulaşıldığı anlamına gelir.

Ör: "Belediye meclisine kadın üye kotası getirilmesi" (Evet / Hayır)

Karma göstergeler, yukarıdaki iki gösterge türünün bir arada kullanılmasıdır.

Ör: "Belediye meclisine en az %30 kadın üye kotası getirilmesi"

Hedefleri izlemek için en doğru bilgiyi sonuç göstergeleri sunar. Bu sebeple hedef düzeyinde stratejik plan göstergeleri belirlenirken sonuç göstergelerine odaklanılması beklenir. Bu bilgiler ışığında, aşağıdaki örnek hedef ifadesi için bir gösterge seti geliştirmeyi deneyebiliriz:

Hedef ifadesi:

"...ilçesinde kadınların yerel yönetimdeki temsiliyetinin artması"

Gösterge 1: "Belediye meclisindeki kadın üye oranının üç yıl içinde en az %30 olması"

Gösterge 2: "Belediye meclisine iki yıl içinde en az %25 kadın üye kotası getirilmesi"

Gösterge 3: "Kadın muhtar sayısının üç yıl içinde %20 artması"

Gerçekçi göstergeler oluşturabilmek için ihtiyaç duyulacak bir diğer bilgi de "temel değerdir". Yani göstergenin, çalışmalar başlamadan önceki durumu bilinmezse gerçekçi bir hedef koyulamaz. Temel değer mevcut durumu ifade eder.

- Gösterge 1: "Belediye meclisindeki kadın üye oranının üç yıl içinde en az %30 olması"
Bu göstergede belirtilen "%30" hedef değerdir. Bu hedefin gerçekçi ve aynı zamanda iddialı olması beklenir. Bunu anlayabilmenin tek yolu da temel değeri bilmektir. Örneğin, şu an bu oran %2 ise, %30 üç yıl içerisinde ulaşmak için fazla iddialı ve gerçek dışı bir hedef olacaktır. Ya da, temel değer %28 ise, %30 fazla iddiasız ve muhtemelen sizin çalışmalarınızdan bağımsız erişilebilecek bir hedef olacaktır. Temel değeri bilmek, SMART gösterge oluşturabilmenin ön koşullarındandır. Temel değer ve hedef değer gösterge altında belirtilmesi iyi bir izleme için önemlidir.
Gösterge 1 Temel Değer: %10; Hedef Değer: %30
- Gösterge 2: "Belediye meclisine iki yıl içinde en az %25 kadın üye kotası getirilmesi"
Bu göstergenin temel değeri eğer kota henüz yok ise, "0" olacaktır.
Gösterge 2 Temel Değer: 0; Hedef değer: %25
- Gösterge 3: "Kadın muhtar sayısının üç yıl içinde %20 artması"
Artış ifade eden göstergeler için temel değer "0"dır.
Gösterge 3 Temel Değer: 0; Hedef Değer %20.

Göstergeler için Doğrulama Kaynakları

Plan yapılırken ve göstergeler oluşturulurken dikkate alınması gereken bir diğer önemli nokta da göstergelerin doğrulama kaynaklarıdır. Doğrulama kaynağı, göstergenin izlenmesini sağlayacak, başarıya ulaşip ulaşılmadığını doğrulayacak kaynaktır.

Yukarıdaki örnek için düşünülecek olursa;

- Gösterge 1: "Belediye meclisindeki kadın üye oranının üç yıl içinde en az %30 olması" için doğrulama kaynağı Yüksek Seçim Kurulu kayıtları ve belediye meclisi kayıtları olabilecektir.
- Gösterge 2: "Belediye meclisine iki yıl içinde en az %25 kadın üye kotası getirilmesi" için daha yüksek bir politik kararlılık gerektirmektedir ve ancak seçim mevzuatında yapılacak değişikliklerle

mümkündür. Bu sebeple, doğrulama kaynağı seçim mevzuatı olacaktır. İyi bir izleme çalışması yapılabilmesi için ilgili mevzuatın tanımlanması ve örneğin "Seçimlerin Temel Hükümleri ve Seçmen Hükümleri Hakkında Kanun" şeklinde hangi kanunda değişiklik bekleneceğinin de doğrulama kaynağının içerisinde belirtilmesi gerekir.

- Gösterge 3: "Kadın muhtar sayısının üç yıl içinde %20 artması" için de doğrulama kaynağı yine Yüksek Seçim Kurulu kayıtları olabilecektir.

Göstergenizin temel değerini bulmak için başvurduğunuz kaynak, çoğu zaman aynı zamanda doğrulama kaynağınızdır! Eğer taban değerini bulabileceğiniz bir kaynak yoksa söz konusu veri muhtemelen toplanmıyordur ve ölçülemeyeceği için bu iyi bir gösterge olmayacaktır!

1.2.6.Faaliyetler ve Takvimlendirme

Faaliyet Bileşenleri

1. Faaliyet Tanımı: Hedefe ulaşmak için yapılacak işin içeriğini belirtir. Çıktı göstergesi niteliğinde yazılması kaynak planlamasını kolaylaştırır. Ör. "300 kadına siyasi katılım konusunda eğitim vermek".
2. Sorumlu: "Faaliyeti kim yapacak/koordine edecek?" sorusunun cevabıdır. Ör. "X STK'sı tarafından 300 kadına siyasi katılım konusunda eğitim verilmesi".
3. Destekçi: "Faaliyet kim(ler)den destek alınarak yapılacak?" sorusunun cevabıdır. STK içi ya da STK dışı destekleri kapsayabilir. Bu ifadedeki ortaklığı muğlak bırakmamakta fayda vardır (ör. «Belediyeler» yerine «... Belediyesi» ya da STK'lar yerine "Y STK'sı"). Ör. "X STK'sı tarafından, Kent Konseyi Kadın Meclisi desteği ile 300 kadına siyasi katılım konusunda eğitim verilmesi". Tercih edilirse destekçi kurumlar için ayrı bir sütun açılarak zaman planlaması söz konusu sütun içerisinde belirtilebilir.
4. Zaman: "Hangi yıllara yayılacak?" sorusunun cevabıdır. Hedef/gösterge ile uyumlu olmalıdır. Zaman planlaması yapılırken faaliyetler arası bağımlılıklara dikkat edilmelidir. Ör. "2018-2020 yılları arasında, X STK'sı tarafından, Kent Konseyi Kadın Meclisi desteği ile 300 kadına siyasi katılım konusunda eğitim verilmesi". Tercih edilirse zaman aralığı için ayrı bir sütun açılarak zaman planlaması söz konusu sütun içerisinde belirtilebilir.

Plan Yönetimine İlişkin Düzenlemeler

Çok yıllık stratejik planlar, yıllık uygulama planları şeklinde uygulanır. Süreç/çıktı düzeyindeki izleme, yıllık planın uygulanması ve raporlanması üzerinden yapılır. Yıllık planların çıktı göstergeleriyle (örneğin eğitim verilen kişi sayısı, yapılan kampanya sayısı, basılan broşür sayısı gibi) izlenmesi uygundur.

Bir sonraki yıla ait plan, gerekli kaynak tahsisine imkân verecek şekilde devam eden yıl bitmeden tamamlanmalı ve onaylanmalıdır.

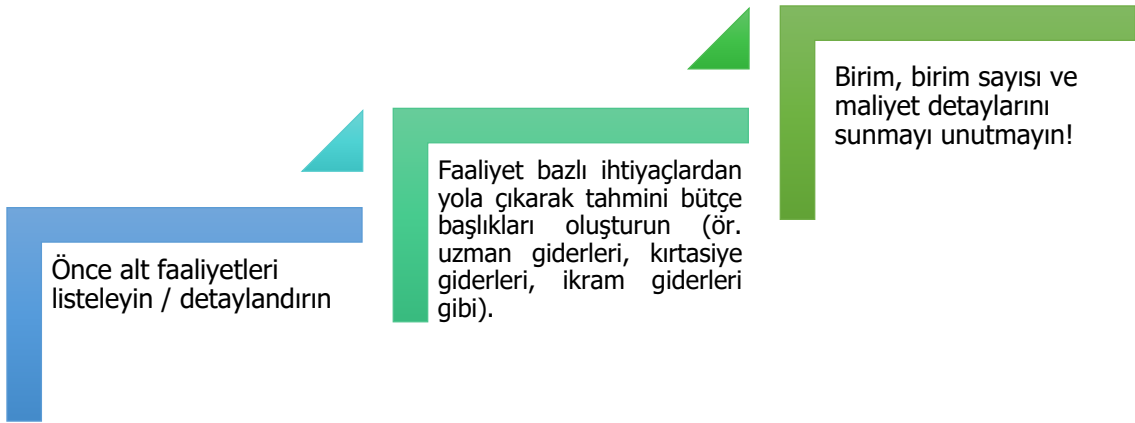
1.2.7.Bütçeleme

Bütçe planlamasının faaliyetler belirlendikten sonra girdi göstergeleri üzerinden yapılması önerilir.

Örneğin; “300 kadına eğitim vermek için 3 uzman eğitmen, eğitim yapılacak bir salonun 6 kere kiralınması, ikram giderleri ve 300 adet basılı eğitim setine ihtiyaç duyulacak”. Bu faaliyetin bütçe kalemleri tahmini olarak bu girdiler üzerinden hesaplanabilir.

Bütçe hazırlarken aşağıda tanımlanan adımlardan faydalanılması önerilir.

Şekil 11: Bütçe hazırlamanın adımları



Stratejik planınız için yapacağınız gerçekçi bir bütçe / kaynak planlaması, stratejik planlama döneminiz için ortaya koyacağınız kaynak geliştirme stratejinizin de çerçevesini oluşturacaktır. Ne için ve ne kadar kaynak toplayacağınızı bilmeden yola çıkmak yerine planlı bir kaynak geliştirme süreci yürütmek sonuçlara erişiminizi de güçlendirecektir.

1.2.8.Risk Analizi

Hedeflerin belirlenmesi ve detaylandırılması aşamalarında her bir hedefe ilişkin risklerin tespit edilerek analiz edilmesi ve bu risklere ilişkin önlemlerin belirlenmesi gerçekçi ve uygulanabilir bir stratejik planın ön koşuludur. Hedefe ulaşmada karşılaşılabilecek riskler, açıklamaları ve bu riskleri önlemek/olumsuz etkilerini en aza indirmek için yapılacak faaliyetler ile birlikte tanımlanmalıdır.

Risk analizi için GZFT analizinde belirlenen "Tehditler" yol gösterici olacaktır. Riskler belirlendikten sonra aşağıda örnek olarak sunulan tabloda risklerin, bu riskler ile karşılaşma ihtimalinin, risklerin stratejik planın hayata geçmesi üzerindeki olası etkilerinin ve önlem faaliyetlerinin belirtilmesi beklenir.

Tablo 9: Örnek risk analizi matrisi

Riskin tanımı			Etki			Önlemler
			Düşük	Orta	Yüksek	
		Düşük				
Ör. Göçmen ve ev sahibi topluluktan katılımcılar çeşitli ön yargılar sebebi ile ortak faaliyetlere katılmak istemeyebilirler.	Olasılık	Orta			Riskin karşınıza çıkma olasılığı orta düzeyde olmakla beraber, çalışmalarınız üzerindeki olumsuz etkileri yüksek olacaktır.	Ör. Her iki topluluğun ilgisini çekebilecek ve karşılıklı fayda görmelerini sağlayacak etkinliklerle çalışmalara katılımcı çekmek.
		Yüksek				

1.2.9. Uygulama

Stratejik plan, planda belirtilen planlama dönemi içerisinde, yine planda belirtilen kaynak ve ortak/destekçi kurumlarla beraber uygulanır. Stratejik planın uygulaması sürecinde yıllık faaliyet planlarından yararlanılır. Bu planların da stratejik planın kendisi gibi, başta üyeler ve destekçiler olmak üzere kamuoyuna açık olması şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerine uyum açısından çok önemlidir. Her yılın sonunda izleme raporlarının üye, gönüllü ve destekçilerle paylaşılması onların sahipliliğini artıracak ve plan uygulanırken daha güçlü bir beşerî ve maddi kaynak sağlayacaktır.

1.2.10. İzleme – Değerlendirme

İzleme ve değerlendirme süreci, kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak kurumsal kapasitenin güçlenmesini sağlar. İzleme ve değerlendirme STK'nın neyi iyi yaptığını, neyi daha iyi yapabileceğini, nelerden kaçınması gerektiğini ve kimlerle ortaklıklar kurabileceğini göstereceği gibi hedef kitle üzerinde en iyi etkinin nasıl yaratılabileceğinin de temel ipuçlarını verir.

Stratejik plan bir yönergedir, kural değildir ve bu yönergeden sapmaların olması da uygulama sırasında muhtemeldir. İzleme ve değerlendirme süreci stratejik planlama çalışmalarında bu sapmaların neden olduğunu ve planın hangi araç ve yöntemlerle ve hangi alanlarda yapılacağına ilişkin veriyi sağlar. İzleme ve değerlendirme çalışmaları sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak stratejik plan gözden geçirilir, hedeflenen ve ulaşılan sonuçlar karşılaştırılır. Bu karşılaştırma sonucunda stratejik plan uygulanmaya devam edilebilir ya da gerekmesi halinde plan gözden geçirilebilir. Öğrenilen derslerin not edilip yeni stratejik plana aktarılması da bir seçenektir.

İzleme ve değerlendirme çalışmalarına başlanıldığında göz önüne alınması gereken ilk nokta, izleme ve değerlendirmenin stratejik plan ve hedefleri doğrultusunda hazırlanmasıdır, yani gerek izleme gerekse de değerlendirme çalışmalarının önemli bir aşaması olan göstergelerin belirlenmesi planın hedeflerinin gerçekleştirilmesi kapsamında belirlenmelidir.

İzleme ve değerlendirme çalışmalarının da kendi içinde planlanması önerilir. Hedef doğrultusunda göstergelerin belirlenmesinin ardından, veri toplama, yöntemleri, veri toplarken sorulacak sorular ve zaman çerçevesi çıkarılır. Bu aşamada STK'da çalışanların ve paydaşların görüşünün alınması verinin çerçevesinin zenginleşmesine katkı verecektir. Verinin çerçevesinin gelişmesine katkı verecek bir diğer unsur ise veri kaynakları açısından çeşitliliğin sağlanmasıdır. Verinin hangi sıklıkla toplanacağı da çalışmanın başında belirlenmelidir çünkü değerlendirme için gerekli olan verilerin STK dışında bir kurum tarafından yayınlanması bir periyoda (6 ayda bir ya da yıllık gibi) bağlı olabilir.

İzleme ve değerlendirme sistematik ve belli bir düzen doğrultusunda yapılması gereken çalışmalar olduğu için, STK içinde yönetime dair çalışmaların yapılmasını da gerekli kılar. Bu kapsamda da hangi veriyi kimin toplayacağı, veri toplama sürecinden kimin sorumlu olacağı ve STK'daki diğer çalışanların da izleme çalışmalarına katkı verecek veriyi nasıl ileteceklerine ilişkin bir yöntemi belirlemek de izleme ve değerlendirme için verinin çeşitlendirilmesini sağlayacaktır.

Nihai olarak verinin stratejik plan için değerlendirilmesi amacıyla veri analiz edilmeli ve kullanışlı bir formatta da raporlanmalıdır. Bunun için de verinin toplanması için gerekli olan iş gücünün yanı sıra, analiz edecek uzmanlık da STK içinde olmalı ve raporlama için de standart bir format belirlenmelidir.

Stratejik planı izlemek ve değerlendirmek, aynı zamanda hesap verebilirliğin de bir parçasıdır. STK'yı destekleyen gönüllü, üye ve destekçilerle ilerlemeyi düzenli paylaşıyor olmak sivil toplumun uyması beklenen temel bir değerdir.

Bilgi Kutusu 17: İzleme nedir? Değerlendirme nedir?

İzleme; strateji ve hedeflere göre kaydedilen ilerlemeyi takip etmek amacıyla uygulama öncesi ve uygulama sırasında sürekli ve sistematik olarak nicel ve nitel verilerin toplandığı ve analiz edildiği tekrarlı bir süreçtir. Göstergeler aracılığıyla amaç ve hedeflerin gerçekleşme sonuçlarının belirli bir sıklıkla izlenmesi ve belirlenen dönemler itibarıyla raporlanarak ana paydaşların ve yönetim kurulunun değerlendirmesine sunulması izleme faaliyetlerini oluşturur.

Değerlendirme ise; devam eden ya da tamamlanmış faaliyetlerin strateji ve hedeflere ulaşmayı ne ölçüde sağladığı ve karar alma sürecine ne ölçüde katkıda bulunduğunu belirlemek amacıyla yapılan ayrıntılı bir incelemedir. Değerlendirme ile stratejik planda yer alan strateji, hedef ve göstergelerin ilgililik, etkililik, etkinlik ve sürdürülebilirliği analiz edilir. Değerlendirme için dış uzman desteğine başvurmak çoğu zaman etkin ve tarafsız bir süreç için faydalı bir yöntemdir.

Kaynak: Kamu Kurumları için Stratejik Planlama Kılavuzu, 3. Sürüm, Devlet Planlama Teşkilatı, 2018.

Stratejik Planlar için iki tür izleme ve değerlendirmeden söz etmek mümkündür:

1. Yıllık faaliyet planlarının izleme ve değerlendirmesi
2. Stratejik planın hedeflerine ulaşma düzeyinin izleme ve değerlendirilmesi

Yıllık Faaliyet Planlarının İzleme ve Değerlendirmesi

Yıllık faaliyet planlarının izlemesi ayrılan kaynaklar ve ulaşılan çıktılar üzerinden yapılır. Planlama sürecinde öngörülen faaliyetlerin gerçekleştirilme düzeyi, varsa karşılaşılan güçlük ya da başarılar ve ulaşılan çıktılar izlenerek raporlanır. Her ne kadar her bir aşama için farklı tablolar oluşturmak mümkün olsa da aşağıda örnek olarak sunulan tablo benzeri hem planlamayı hem de izlemeyi tek bir araçta toplayan tablolar daha pratik çözümler olacaktır.

Tablo 10: Örnek Yıllık Faaliyet Planı ve izleme şablonu

Faaliyet	Koordinatör Kurum/Kuruluş	Sorumlu Kurum/Kuruluşlar	I. Dönem İşler/Çıktılar/Kaynak (Ocak-Haziran)		II. Dönem İşler/Çıktılar/Kaynak (Temmuz-Aralık)	
			Öngörülen	Gerçekleşen	Öngörülen	Gerçekleşen
Strateji 1: (Stratejik Planda tanımlanan strateji)						
Hedef 1.1: (Stratejik Planda tanımlanan hedef)						
(Stratejik Planda tanımlanan faaliyet)	(Stratejik Planda tanımlanan koordinatör kurum / kuruluş)	(Stratejik Planda tanımlanan sorumlu kurum / kuruluşlar)	(Faaliyetle ilgili yılın I. dönemi için öngörülen işler ; yıllık plan hazırlama aşamasında girilir)	(Faaliyetle ilgili yılın I. döneminde gerçekleşen işler ; I. dönemin raporlanması aşamasında girilir)	(Faaliyetle ilgili yılın II. dönemi için öngörülen işler ; yıllık plan hazırlama aşamasında girilir)	(Faaliyetle ilgili yılın II. döneminde gerçekleşen işler ; II. dönemin raporlanması aşamasında girilir)
			(Faaliyetle ilgili yılın I. dönemi için öngörülen kaynak ; yıllık plan hazırlama aşamasında girilir)	(Faaliyetle ilgili yılın I. döneminde kullanılan kaynak ; I. dönemin raporlanması aşamasında girilir)	(Faaliyetle ilgili yılın II. dönemi için öngörülen kaynak ; yıllık plan hazırlama aşamasında girilir)	(Faaliyetle ilgili yılın II. döneminde kullanılan kaynak ; I. dönemin raporlanması aşamasında girilir)
			Açıklama (varsa öngörülen ile gerçekleşen işler arasındaki farklılıkların nedenleri; I. dönemin raporlanması aşamasında girilir)		Açıklama (varsa öngörülen ile gerçekleşen işler arasındaki farklılıkların nedenleri; II. dönemin raporlanması aşamasında girilir)	
Örnek: 1.1.1. Merkez ilçedeki beş mahallede yaşayan 200 engelli bireye engelli hakları konusunda eğitim vermek	Örnek: X STK’sı	Örnek: Halk Eğitim Merkezi İl Milli Eğitim Müdürlüğü Baro Y Belediyesi	Örnek: - Eğitmenlerin belirlenmesi - Eğitim materyallerinin hazırlanması - Duyuru için 1000 adet broşür ve 100 adet poster tasarımı ve basımı I. dönem eğitim duyurularının yapılması, başvuruların alınması 100 engelli bireye eğitim verilmesi	Örnek: - Eğitmenler belirlendi - Eğitim materyalleri hazırlandı I. dönem eğitim duyuruları yapıldı, başvurular alındı 70 engelli bireye eğitim verildi	Örnek: II. dönem eğitim duyurularının yapılması, başvuruların alınması 100 engelli bireye eğitim verilmesi	Örnek: II. dönem eğitim duyuruları yapıldı, başvurular alındı 120 engelli bireye eğitim verildi
			Örnek: 2 eğitim (Halk Eği. Merk.) 1 eğitim (Baro) 100 adet eğitim seti (500 TL.) - Broşür ve afiş (3000 TL.) - Eğitim salonu (Halk Eğitim Merkezi)	Örnek: 3 eğitim görevlendirildi (Halk Eği. Merk. ve Baro) 100 adet eğitim seti hazırlandı (350 TL, Belediye desteği ile basıldı.) 300 broşür ve 30 poster basıldı (1000 TL, Milli Eğ. Md.) - Salon tahsis edildi (Halk Eğitim Merkezi)	Örnek: 2 eğitim (Halk Eği. Merk.) 1 eğitim (Baro) 100 adet eğitim seti (500 TL) - Eğitim salonu (Halk Eğ. Merk.)	Örnek: 3 eğitim görevlendirildi (Halk Eği. Merk. ve Baro) 120 adet eğitim seti hazırlandı (400 TL, STK tarafından basıldı) 300 broşür ve 30 poster basıldı (1000 TL, Belediye desteği ile basıldı.) - Salon tahsis edildi (Halk Eğitim Merkezi)
			Örnek: Yeterli başvuru olmaması nedeniyle ancak 70 kişiye ulaşılabilirdi. Daha yaygın duyuru yapılması gerekli. Broşür ve posterlerin ihtiyaca göre dönemsel olarak basılmasına karar verildi.		Örnek: Duyuruların yaygınlaştırılması neticesinde beklenenden fazla başvuru alındı. İlave eğitim yapıldı.	

Stratejik Planın Hedeflerine Ulaşma Düzeyinin İzleme ve Değerlendirilmesi

Stratejik planın hedeflere ulaşmadaki başarısının, varsa karşılaşılan güçlüklerin ve engellerin düzenli izlenmesi, değerlendirilmesi ve raporlanması STK yönetiminin, STK'nın misyonunu gerçekleştirmesi ve vizyonuna ulaşması için en doğru kararları almasını sağlayacaktır. Etkin bir izleme ve değerlendirme yürütmek için kullanılacak yöntemin (ör. değişim teorisi, çıktı haritalama vs.) önceden belirlenmesinde fayda vardır. Bu yöntemlere ilişkin bilgiler başlı başına ayrı incelenmesi gereken bilgiler olup mümkünse bu alanda uzman kişilerle beraber çalışılması tavsiye edilir. Ancak, seçilecek yöntem ne olursa olsun izleme ve değerlendirmenin etkin yapılabilmesi için:

- Hedeflerin hayata geçmesine ilişkin sorumlulukların netleştirilmesi;
- Hedeflerin izlenmesi için ölçülebilir sonuç göstergeleri belirlenmesi;
- Göstergeleri izleyebilmek için doğru, tutarlı; yaşa, cinsiyete ve diğer özel koşullara göre sınıflandırılmış (ör. engellilik, göçmenlik gibi) veri ve istatistiklerin temin edilmesi/edilebilmesi;
- İhtiyaç duyulan verilerin nasıl, hangi sıklıkta ve kim tarafından temin edileceğini içeren bir izleme planı hazırlanması gerekir.

İzleme ve değerlendirme sürecinde üretilen bilgi, raporlar vasıtasıyla kayıt altına alınır ve paydaşlarla paylaşılır. Raporlama izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin temel bir parçasıdır. İzleme ve değerlendirmenin etkin ve faydalı olabilmesi için üretilecek olan raporların bazı temel özelliklere sahip olması beklenir. Bu özellikler aşağıdaki tabloda özetlenmektedir.

Tablo 11: Raporların özellikleri

Açıklık	Raporlar hedef kitle tarafından kolay anlaşılır olmalıdır.
Kapsamlı ve öz olma	Raporlar kullanım amacına uygun şekilde yeterli miktarda veri ve bilgiyi sunmalıdır.
İlgililik ve yararlılık	Raporlar sadece karar alma sürecinin gerektirdiği bilgileri içermelidir.
Güvenilirlik	Raporlarda yer alan veri, bilgi, tespit ve öneriler doğrulanabilir olmalıdır.
Tutarlılık	Raporlar zamana göre karşılaştırma yapılmasını sağlayacak şablon ve formatları kullanmalıdır.
Zamanlılık	Karar alıcıların doğru şekilde yönlendirilebilmesi için raporlama zamanında yapılmalıdır.
Ekonomiklik	Raporlamanın maliyeti makul düzeyde olmalıdır. Raporlama için kullanılan beşeri ve mali kaynaklar etkin biçimde yönetilmelidir.

Kaynak: Kamu Kurumları için Stratejik Planlama Kılavuzu, 3. Sürüm, Devlet Planlama Teşkilatı, 2018.

Raporlamanın sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için, raporlamaya kaynak oluşturacak verinin düzenli ve sistematik şekilde toplanıyor olması gerekir. Bunun için aşağıdaki tabloda örnek olarak sunulan izleme planı benzeri formatların kullanılması önerilir.

Tablo 12: Örnek İzleme Planı

Gösterge	Doğrulama Kaynağı	İzleme Sıklığı	Koordinatör Kurum/Kuruluş	Sorumlu Kurum/Kuruluşlar	Gösterge Değerleri			
					İlk Değer	Son İzleme Tarihi ve Ölçülen Değer	Sonraki İzleme Tarihi ve Beklenen Değer	Hedef Değer
Strateji 1: (Stratejik planda tanımlanan strateji)								
Hedef 1.1: (Stratejik planda tanımlanan hedef)								
(Stratejik planda tanımlanan gösterge)	(Göstergenin doğrulanacağı bilgi kaynağı)	(Göstergenin ne sıklıkta izleneceği / ölçüleceği)	(İzleme / ölçme işini koordine edecek taraf)	(İzleme / ölçme işini gerçekleştirecek taraflar)	(Stratejik planın başındaki değer)			(Stratejik planın sonunda beklenen değer)
ÖRNEK								
Strateji 1: Gençlerin karar mekanizmalarında temsiliyet ve etkinliğinin güçlendirilmesi								
Hedef 1.1: "...ilçesinde gençlerin yerel yönetimdeki temsiliyetinin artması"								
1.1.1. Belediye meclisindeki 18-25 yaş arası üye oranının üç yıl içinde en az %30 olması	- YSK kayıtları	Seçim dönemlerine göre belirlenecek	STK	STK	%10	Ocak 2017 % 18	Aralık 2020 % 20	%30
Hedef 1.2:								

BÖLÜM 2: İYİ YÖNETİŞİM

Kısım 1: Yönetişim Kavramına İlişkin Temel Tanımlar

Bu bölümün ilerleyen kısımlarında yer alan bilgilere bir zemin oluşturmak amacıyla bu kısımda yönetim, kamusal yönetim ve iyi yönetim kavramlarının temel tanımları, bu alanla ilgili yazında sıklıkla atıf yapılan biçimleriyle sunulmaktadır.

2.1.1.Yönetişim

Hem Türkçesi 'yönetişim' olan '*governance*' sözcüğünün hem de Türkçesi 'yönetim' olan '*government*' sözcüğünün etimolojik kökenleri, yönlendirmek, dümen tutmak, seyretmek (ilerlemek ve yol almak anlamıyla) veya hüküm sürmek anlamına gelen Yunanca '*κυβερνώ*' (*kverno*) sözcüğüne dayanmaktadır. Türkçe 'yönetişim' sözcüğünün etimolojik kökenleri de yönlendirme ve yön verme ifadelerine dayanmaktadır.

Özet olarak, 'yönetişim' sözcüğü aşağıdaki unsurları kapsamaktadır:

[...] ister bir devlet, piyasa veya örgüt tarafından üstlenilmiş olan ister bir aile, kabile, resmî ya da resmî olmayan kuruluş veya bir alan üzerinde gerçekleşen ve ister yasalar, normlar, güç veya dil yoluyla uygulanan tüm yönetme süreçleri. (Bevir, M., 2012)

Birleşmiş Milletler, yönetim sözcüğünün en basit tanımlarından birini şu şekilde yapmaktadır:

[...] karar alma süreci ve kararların uygulandığı (veya uygulanmadığı) süreç. (Birleşmiş Milletler – Asya ve Pasifik Ekonomik ve Sosyal Komisyonu, 2009)

Dünya Bankası Grubu, Dünya Yönetişim Göstergeleri¹⁷ İnternet sitesinde yönetimi aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır:

[...] bir ülkede yetkinin kullanılmasını sağlayan gelenekler ve kurumlar dizisi. Bu kapsama şunlar girmektedir: (1) devlet yönetiminin seçildiği, izlendiği ve değiştirildiği süreç, (2) yönetimin sağlam politikaları etkili bir şekilde oluşturma ve uygulama kapasitesi ve (3) vatandaşlar ile devlet arasındaki ekonomik ve sosyal etkileşimleri yöneten kurumlara vatandaşlar ve devlet tarafından duyulan saygı. (Kaufmann ve Kraay, 2019)

Yukarıda verilen özlü açıklamaların dışında, bir sözcük hakkında temel bir fikre sahip olmanın daha elverişli bir yolu sözlük tanımlarına bakmaktır. Sözlük tanımları genellikle kısa, öz ve evrenseldir. Ancak, yönetim gibi karmaşık bir terim için tek bir tartışmasız tanım bulmak zordur.

¹⁷ info.worldbank.org/governance/wgi/#home.

Yönetişimin sözlük tanımı hakkında adil bir karara varabilmek adına terimin İngilizcesi için önde gelen iki İngilizce sözlük olan Oxford İngilizce Sözlüğü ile Merriam-Webster Sözlüğü'ne, Fransızcası için France Terme İnternet sitesine, Türkçesi içinse Türk Dil Kurumu (TDK) Büyük Türkçe Sözlük'e başvurulabilir.

Oxford İngilizce Sözlük¹⁸ 'yönetişim' (*governance*) sözcüğünü açıklamak için aşağıdaki tanımları sıralamaktadır:

- 1)
 - a. Yönetim yeri, görevi veya gücü; yönetme yetkisi veya izni. Önceden, ayrıca; komuta etmek (bir bölük insanı) (*eskimiş*).
 - b. Yöneten kişi, kurum ya da şey. *Eskimiş*.
- 2)
 - a. Yaşamın veya işin yürütülmesi; yaşam, davranış, tutum biçimi. Ayrıca: (çoğul) işlemler, işler. *Eskimiş*.
 - b. Mantıklı veya erdemli davranış; makul öz denetim. *Eskimiş*.
- 3)
 - a. Etkiyi denetleme, yönlendirme veya düzenleme; kontrol, egemenlik.
 - b. Yönetilme durumu; iyi kamu düzeni; özellikle yönetim sağlamak için. *Eskimiş*.
 - c. Bir ülkeyi, bir bireyi, bir eylemi, kişinin isteklerini vb. yönetme eylemi veya durumu; yön, kural; düzenleme.
- 4) Bir şeyin yönetilme veya düzenlenme şekli; yönetim yöntemi, düzenleme sistemi.

Resmî kullanım için **Merriam-Webster İngilizce Sözlük'te**¹⁹ yönetim (*governance*) sözcüğünün daha kısa bir tanımı bulunmaktadır:

Bir şehir, şirket ve benzerinin, onu yöneten insanlar tarafından kontrol edilme şekli.

Merriam-Webster Sözlüğü, 'yönetişim' sözcüğünün genel tanımı için doğrudan 'yönetim' (*government*) sözcüğüne yönlendirme yapmaktadır çünkü yönetim sözcüğünün birinci tanımı da aslında "yönetme eylemi veya süreci" olarak verilmektedir²⁰.

Fransa Cumhuriyeti Resmî Gazetesi'nde yayımlanan terimlerin derlendiği ve Fransa Kültür Bakanlığının İnternet sitesi olan **France Terme**²¹ yönetim (*gouvernance*) terimini şu şekilde tanımlamaktadır:

Bir şirketin, bir kuruluşun veya bir devletin başında yetki sahibi olma ve kullanma şekli.

¹⁸ "governance, n." (2019) *Oxford Çevrim İçi İngilizce Sözlük*, www.oed.com/view/Entry/80307, Oxford Üniversitesi Yayınları. Erişim Tarihi: 19 Nisan 2019.

¹⁹ "governance" (2019) *Merriam-Webster.com*, www.merriam-webster.com/dictionary/governance. Erişim Tarihi: 19 Nisan 2019.

²⁰ "government" (2019) *Merriam-Webster.com*, www.merriam-webster.com/dictionary/government. Erişim Tarihi: 19 Nisan 2019.

²¹ "gouvernance" (2019) France Terme, www.culture.fr/franceterme/terme/COGE588. Erişim Tarihi: 19 Nisan 2019.

France Terme ayrıca bu tanımın altında şu notu paylaşmaktadır:

Yönetişim, yalnızca bir kuruluşun mertebe ve etkinliği dikkate alınarak değil, aynı zamanda ve her şeyden önce saydamlık, katılım ve sorumluluk paylaşımı gibi ölçütlere bakılarak değerlendirilmektedir.

TDK'nın Büyük Türkçe Sözl22 üğüyönetişim sözcüğünü aşağıdaki şekilde tanımlamaktadır:

Resmî ve özel kuruluşlarda idari, ekonomik, politik otoritenin ortak kullanımı.

Yukarıdaki kısa açıklamalardan ve sözlük tanımlarından görüldüğü üzere yönetim terimi, yapıdan daha çok eylemle ilgilidir. Tüm tanımlar, yetkinin kullanılması ve denetim eylemine ve süreçlerine atıfta bulunmaktadır. Geleneksel olarak bu eylem, yetkinin yöneticiden yönetilenlere doğru kullanılmasını kapsayan tek yönlü bir eylemdir. Yukarıda verilen tanımlar, bu tek yönlü yetki kullanımının tam olarak nasıl gerçekleştiğine ilişkin bilgi vermemektedir. Dolayısıyla yönetim, herhangi bir nitel yargı olmaksızın yönetme eyleminin her tür ve biçimini kapsamaktadır.

Ancak, açıklamaların bazılarında ve özellikle Dünya Bankasının tanımında birtakım örtülü ipuçları verilmiştir. Bu ipuçları kimisinde mantıklı ve erdemli davranış ve iyi kamu düzeni gibi oldukça belirsiz ve tartışmalı kavramlara atıfta bulunarak, kimisinde ana tanımın hemen altında saydamlık, katılım ve sorumluluk paylaşımı ölçütlerine değinerek, kimisinde ise tanımın içerisine etkinlik ve saygı gibi kavramları ekleyerek verilmiştir. Yine de yönetişimin yalın tanımında yönetişimin niteliğine ilişkin bir değerlendirme yapılmamaktadır. Çünkü böyle bir değerlendirme kaçınılmaz olarak biraz öznel bir bakış açısı sunacaktır.

Herhangi bir niteleyici sıfat olmadan, tek başına yönetim sözcüğü, nasıl gerçekleştirildiğine bakmaksızın sadece ve tarafsızca **yönetme eylemini** ifade etmektedir.

Bu durum, genel anlamda Türkçe ve Yunanca sözcük kökleri, İngilizce *governance* ' terimi ve Fransızca *gouvernance* ' terimi için geçerli olsa da Türkçe 'yönetişim' teriminin tanımı, Türk dilinin kendine özgü bir özelliği nedeniyle biraz daha farklı bir şekilde öne çıkmaktadır. Türkçede, bir eylemin başkalarıyla birlikte veya iş birliği içerisinde gerçekleştirildiğini ve eylemin karşılıklı yapıldığını belirtmek için eylemin anlamını değiştiren işteşlik eki bulunmaktadır. Yönetişim sözcüğü, 'yönetmek' eyleminin işteş ad hâlidir. Bu nedenle, Türkçedeki yönetim sözcüğü, yönetme eyleminin tek başına yapılan bir eylem değil, birlikte yapılan bir eylem olduğu anlamını vermektedir. Bu da "otoritenin ortak kullanımı"na atıf yapan sözlük tanımında açıkça görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında, Türkçe yönetim sözcüğünde saklı olan anlam, yönetme eyleminin belirli niteliklerinden birine açıkça işaret ettiğinden İngilizce ve Fransızca tanımlardan bir adım öndedir.

²² "yönetişim" (2019) *Büyük Türkçe Sözlük*, www.tdk.gov.tr. Erişim Tarihi: 19 Nisan 2019.

Yönetişimin niteliğine örtülü veya açık bir atıf olup olmamasına bakılmaksızın, yetki kullanma ve denetim eylemleri doğal olarak birden fazla özne veya birey içeren eylemlerdir ve bu tür eylemler, bireyin kendi kendine dönük olmadıkça bir başına gerçekleştirilemez. Bu nedenle, bir ülke, kişi, şehir, şirket, kuruluş, devlet veya herhangi bir kamusal veya özel oluşumun ve etkileşimin gidişatını şekillendiren ve böylece yaşam kalitesinin tüm yönlerini belirleyen bu tür eylemlerin sonuçları, kapsadığı herkesi kaçınılmaz olarak ilgilendiren bir konudur.

2.1.2.Kamusal Yönetişim

'Yönetişim' sözcüğü, birçok farklı alandaki yönetme eylemlerine atıfta bulunmak için kullanılabilir. Küresel yönetişim, kurumsal yönetişim, mali yönetişim, çevresel yönetişim, teknoloji yönetişimi, veri yönetişimi vb. alanların hepsi yönetişime sık sık atıfta bulunulan çeşitli alanlara örnek olarak verilebilir. Bu alanların en yaygın ve kapsamlı olanlarından biri kamusal yönetişimdir.

Yönetişimin yukarıda verilen temel tanımıyla bağlantılı olarak kamusal yönetişim, **kamu sektörünü ilgilendiren her tür yönetme eylemi** olarak açıklanabilir. Kamu sektörü, vergilerin toplanması ve daha sonra bu vergilerin kamu hizmetlerinin sunumunda kullanılması için halk tarafından yetkilendirilen yapı ve süreçlerden oluşmaktadır. Kamu sektöründe yönetme eylemi ağırlıklı olarak devlet yönetimi eliyle yapıldığından, yönetişime atıfta bulunan diğer alanlardan farklı olarak 'yönetim' sözcüğü, kamusal yönetişimi anlamaya çalışırken bir karışıklığa sebep olabilmektedir. Bu karışıklığın önüne geçmenin bir yolu, yönetme yapıları (yönetim) ile yönetme süreçlerini (yönetişim) birbirinden ayırmaktır.

Yönetim (devlet yönetimi), kamu idaresinin bütün düzeylerindeki tüm kurumları, kuruluşları, birimleri ve organları ile birlikte, yönetme eylemini üstlenmek üzere oluşturulan resmî yapıdır. Kamusal yönetişim, bu devasa resmî yapının, yani yönetimin, işleyişinden ortaya çıkan tüm süreçlerin birleşimidir. Dolayısıyla yönetim, kamusal yönetişimin gerçekleşmesine olanak veren yapı olarak ayırt edilebilir.

Türkiye'nin 1961'den beri üyesi olduğu uluslararası bir kuruluş olan **Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü** (OECD), kamusal yönetişimi şu şekilde tanımlamaktadır:

Kamusal yönetişim, değişen sorunlar ve koşullar karşısında bir ülkenin anayasal değerlerini koruma bakış açısıyla kamusal kararlarının nasıl alındığını ve kamusal eylemlerinin nasıl gerçekleştirildiğini belirleyen resmî ve resmî olmayan düzenlemeleri ifade eder. (OECD, 2011)

Bu açıdan kamusal yönetişim, mevcut ve olası konuları ve sorunları halletmek için kamusal kararlar alırken ve harekete geçerken yönetimin benimsediği çalışma şekli olarak da anlaşılabilir. Şüphesiz, yönetim ve kamusal yönetişim arasında karşılıklı bir ilişki vardır. Yönetimin yapısı, kamusal yönetişimi etkilemektedir; kamusal yönetişim de yönetimin yapılanma şeklini etkilemektedir. Bu nedenle her ikisi de özünde mevcut durum ve koşulların gerekliliklerine sürekli uyum sağlaması gereken ve zaman içinde durmadan evrilen kavramlardır.

'Yönetişim' sözcüğüne benzer biçimde, 'kamusal yönetim' kavramı için dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta, bu kavramın da kamu sektöründeki yönetim eyleminin nasıl gerçekleştiğine ilişkin herhangi bir nitel yargı içermemesidir. Kamusal yetkinin kullanılma şekli, yürürlükteki siyasi ve idari sistemin özelliklerine bağlı olarak çok farklı biçimler alabilir. Ancak kamusal yönetim, mevcut siyasi ve idari sistemin niteliğine bakılmaksızın kamu sektöründeki her tür yönetim eylemini kapsayan genel bir kavramdır.

Kamusal yönetimi gerçekten anlamak için bir diğer önemli nokta şudur: her ne kadar kamusal yönetimin gerçekleşmesine olanak veren ana yapı devlet yönetimi olsa da bu, devlet yönetiminin tek yapı olması gerektiği anlamına gelmez. 'Yönetişim' sözcüğü için vurgulandığı üzere, kamu sektöründeki yönetim eylemi de bir başına gerçekleştirilemez ve doğası gereği, ister kamu sektöründe olsun ister olmasın, çok çeşitli taraf ve temsilciler içerir. Bu nedenle kamusal yönetim, devletin yetki alanına giren tüm sektörleri kapsayan ve dolayısıyla insan etkileşiminin çoğunu bünyesinde barındıran oldukça geniş kapsamlı bir kavram olarak kabul edilmektedir.

2.1.3.İyi Yönetişim

Görüldüğü üzere hem genel anlamıyla yönetim sözcüğü hem de onun kamu sektöründeki yansıması olan kamusal yönetim, yönetim eyleminin nasıl olması gerektiği ya da yetkinin ve denetimin nasıl kullanılması gerektiği konusunda açık nitel yargılar öne sürmemektedir. Bu tür değerlendirilmelerin yapılması ve yönetimin nitel yönleriyle ilgili kesin kararlara varılması, özellikle kamu sektörü için son derece zordur. Zorluklar yalnızca bütün yönetim sisteminin ve onun yetki alanının çok karmaşık olmasından kaynaklanmamakta, devletin genel görev ve yetkilerinin sınırlarına ilişkin sosyopolitik tercihlerin içsel göreceliliğinden de ileri gelmektedir. Ancak, yönetim eyleminin nasıl yapıldığı, bireylerin refahı ve geleceği üzerindeki yaşamsal farkı yaratan unsurdur.

Bu derin karmaşıklık ve görecelik içinde, yönetimi nitelendirmek için 'iyi' sıfatının kullanılması, "kim için iyi?" ve "ne için iyi?" sorularını akla getiren öznel bir bakış açısını çağırabilir. Ancak bu noktada iyi yönetim kavramının, 'iyi' olgusuna yönelik tekil yorumlara değil, **evrensel olarak kabul gören temel hak ve değerlere** dayandığını açıkça belirtmek önemlidir. Dolayısıyla iyi yönetim, insan hakları ve temel özgürlükler gibi sağlam temeller üzerine inşa edilmiştir ve bu temeller üzerinde yükselmektedir. Bu aynı zamanda, yönetimin niteliğinin nesnel ilkelere göre değerlendirilebilmesine de olanak vermektedir.

Avrupa Konseyi kamu sektöründe iyi yönetimi kısaca şöyle tanımlamaktadır:

[...] kamusal işlerin ve kamu kaynaklarının yönetiminin sorumlu biçimde yürütülmesi [...] (Avrupa Konseyi, 2019)

Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Yüksek Komiserliğine (UN OHCHR) göre iyi yönetim aşağıdaki kavramları kapsamaktadır:

- İnsan haklarına tam saygı
- Hukukun üstünlüğü
- Etkili katılım
- Çok taraflı ortaklıklar
- Siyasi çoğulculuk
- Saydam ve hesap verebilir süreçler ve kurumlar
- Verimli ve etkili bir kamu sektörü
- Meşruiyet
- Bilgiye erişim
- Bilgi ve eğitim
- Halkın siyasi açıdan güçlendirilmesi
- Eşitlik
- Sürdürülebilirlik
- Sorumluluk, dayanışma ve hoşgörüü besleyen tutum ve değerler (UN OHCHR, 2019)

2000 yılında İnsan Hakları Komisyonu, iyi yönetişimin temel nitelikleri olarak aşağıdakileri tanımlamıştır:

- Saydamlık
- Sorumluluk
- Hesap verebilirlik
- Katılım
- İnsanların ihtiyaçlarına cevap verebilme

UN OHCHR'nin iyi yönetim ile insan hakları arasında kurduğu bağ öyle önemlidir ki "iyi yönetim olmadan insan haklarına saygı gösterilemez ve bu haklar sürdürülebilir bir şekilde korunamaz." (UN OHCHR, 2019) diye ifade edilmiştir. Bu yaşamsal bağlantı; demokratik kurumlar, hizmet sunumu, hukukun üstünlüğü ve yolsuzlukla mücadele ile doğrudan ilgilidir.

Bu kavramlar ve temel nitelikler, yönetişimin 'iyi' olarak değerlendirilebilmesi için sahip olması gereken ana özellikleri sıralayarak iyi yönetişimin tanımlanmasına yönelik temel çerçeveyi çizerken, 'kötü yönetim'in ne olduğunu da tanımlamaktadır. Yönetme eylemlerinde yukarıda sıralanan kavramlardan birinin ya da daha fazlasının eksik olması veya bunların tam, tartışmasız, yaygın ve tarafsız biçimde gerçekleşmelerine ilişkin ciddi kısıtların bulunması, kötü yönetişime örnek oluşturacaktır.

Bu bölüm ağırlıklı olarak kamu sektöründe iyi yönetişime odaklı olsa da burada sunulan tanımlar yalnızca kamu sektörü için geçerli değildir. İyi yönetişime ilişkin kavramlar ve iyi yönetişimin nitelikleri özel sektör ve sivil toplum için de doğrudan geçerlidir. Aslına bakılacak olursa, kamu sektörü, özel sektör ve sivil

toplumun tamamında, kurum ve kuruluşların en üst yönetim düzeylerinden toplum içindeki bireyin düzeyine kadar herkes tarafından iyi yönetişime saygı duyulduğu zaman bu kavram tam anlamıyla deneyimlenebilir.

Kısım 2: Kamu Sektöründe İyi Yönetişimin Temel İlkeleri

Önceki kısımda sunulan kavramlar ve temel nitelikler, genel bir anlayış oluşturmak amacıyla iyi yönetişimi tanımlamak açısından yararlı olsa da iyi yönetişimin belirli bağlamlarda ne ölçüde gerçekleştirildiğine ilişkin ayrıntılı bir değerlendirme yapabilmek için yeterli değildir.

Bu kısım, yönetim kavramını temel tanımlarının ötesinde ayrıntılandırmak ve bu karmaşık kavramın farklı bileşenlerini açıklamak amacıyla kamu sektöründe iyi yönetişimin temel ilkeleri hakkında bilgi sunmaktadır. Yönetişim ile bağdaştırılan konuların kapsamlı genişliği ve derinliği nedeniyle, iyi yönetim ilkelerinin çeşitli birleşimlerini sıralayan ve bazen ele alınan konuya göre birtakım ilkelere özel olarak odaklanan sayısız kaynak bulunmaktadır. Bu projenin amaçları doğrultusunda, konuyla ilgili başlıca uluslararası kuruluşlardan dördü olan Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP), Dünya Bankası, Avrupa Konseyi ve Avrupa Birliği tarafından hazırlanan dört kaynağı gözden geçirmek uygun olacaktır. Bu uluslararası kuruluşların her birinin iyi yönetişime yaklaşımı ve yönetişimin niteliğini değerlendirmek için belirlemiş oldukları ilkeler aşağıdaki ilgili başlıklar altında sunulmuştur.

2.2.1.UNDP İyi Yönetişim İlkeleri

Türkiye, Birleşmiş Milletlerin (UN) 1945 yılındaki kuruluşundan bu yana kurucu üyelerinden biridir. UNDP, Birleşmiş Milletlerin kalkınma ajansı olarak çoğunlukla yoksulluğun ortadan kaldırılması, eşitsizliklerin azaltılması, krizlerin önlenmesi, çevrenin korunması ve cinsiyet eşitliği alanlarında faaliyet göstermektedir.

UNDP'nin 1997 yılında bir araya getirdiği iyi yönetişimin dokuz temel ilkesi ve her bir ilkenin kısa açıklaması aşağıdaki tabloda sunulmuştur (Tablo 1). Bu dokuz ilke söz hakkı, yönelim, başarımlar, hesap verebilirlik ve adalet olmak üzere beş konu başlığı altında sınıflandırılmıştır. Bu konu başlıklarının hepsi, **İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi** ile bağdaştırılabilir (Graham, Amos ve Plumptre, 2003).

Tablo 5: UNDP iyi yönetim ilkeleri

İyi Yönetişim İlkeleri		Açıklama
Meşruiyet ve söz hakkı	Katılım	Bütün erkekler ve kadınlar doğrudan ya da seçimlerini temsil eden meşru aracı kurumlar yoluyla karar alma sürecinde söz sahibi olmalıdır. Bu denli geniş bir katılım, örgütlenme ve ifade özgürlüğünün yanında, yapıcı bir şekilde katılım gösterme kapasiteleri üzerine kurulur.
	Uzlaşa Temelli	İyi yönetim, neyin grubun en çok çıkarına olacağı hakkında ve mümkün olan durumlarda, politikalar ve süreçler üzerine geniş bir uzlaşa varmak amacıyla farklı görüşlere arabuluculuk eder.
Yönelim	Stratejik Öngörü	Liderler ve halk, iyi yönetim ve insani kalkınma hakkında ve bu kalkınma için neyin gerekli olduğu konusunda kapsamlı ve uzun erimli bir bakış açısına sahiptir. Bu bakış açısının altında yatan tarihî, kültürel ve sosyal çeşitlilikler de anlaşılmıştır.
Başarım	Çözüm Üretebilme	Kurumlar ve süreçler tüm paydaşlara hizmet etmeye çalışır.
	Etkinlik ve Verimlilik	Süreçler ve kurumlar, kaynakları en iyi şekilde kullanarak ihtiyaçlara cevap veren sonuçlar üretirler.
Hesap verebilirlik	Hesap Verebilirlik	Devlet, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarındaki karar alıcılar, kurumsal paydaşlara olduğu kadar halka karşı da sorumludur. Bu hesap verebilirlik, kurumlara göre ve kararın kurum içi veya kurum dışı olup olmadığına bağlı olarak farklılık gösterir.
	Saydamlık	Saydamlık, serbest bilgi akışına dayanır. Süreçler, kurumlar ve bilgiler, ilgilenen kişiler için doğrudan erişilebilir konumdadır ve bunların anlaşılması ve izlenmesi için yeterli bilgi sağlanır.
Adalet	Eşitlik	Tüm erkekler ve kadınlar refah düzeylerini iyileştirebilmek veya korumak için gerekli fırsatlara sahiptir.
	Hukukun Üstünlüğü	İnsan haklarına ilişkin olan yasalar başta olmak üzere, yasal çerçeveler adildir ve tarafsız bir şekilde uygulanır.
Kaynak: Graham, Amos ve Plumptre, 2003.		

2.2.2.Dünya Bankasının Dünya Yönetişim Göstergeleri

Dünya Bankası, tüm dünyadaki ülkelerin büyümesi ve kalkınması için mali ve teknik yardım sağlayan uluslararası bir kuruluştur. Türkiye, 1947'den beri Dünya Bankasının bir üyesidir.

Dünya Bankası 1996 yılından bu yana, 200'ü aşkın ülke ve bölge için yönetişimin aşağıdaki tabloda gösterilen altı genel boyutunu temel alan **Dünya Yönetişim Göstergeleri**'ni yayımlamaktadır (Tablo 2):

Tablo 6: Dünya Yönetişim Göstergeleri'nin altı boyutu

Yönetişimin Boyutu	Açıklama
Söz hakkı ve hesap verebilirlik	Bir ülkenin vatandaşlarının kendi yönetimlerinin seçimine ne kadar katılabildiklerine ve ifade özgürlüğü, örgütlenme özgürlüğü ve basın özgürlüğüne ilişkin algıların ölçülmesi.
Siyasi istikrar ve şiddetin/terörün olmaması	Siyasi istikrarsızlık olasılığına ve/veya terör dâhil olmak üzere siyasal odaklı şiddet olasılığına ilişkin algıların ölçülmesi.
Yönetimin etkinliği	Kamu hizmetlerinin niteliği, kamu görevlilerinin niteliği ve siyasi baskılardan bağımsız olma düzeyi, politika oluşturma ve uygulama süreçlerinin niteliği ve devletin bu politikalara bağlılığına olan güvene ilişkin algıların ölçülmesi.
Düzenlemelerin niteliği	Devletin, özel sektörün gelişmesine olanak veren ve bunu özendiren sağlam politikalar ve düzenlemeler oluşturabilme ve uygulayabilme kapasitesine ilişkin algıların ölçülmesi.
Hukukun üstünlüğü	Başta sözleşmelerin uygulanması, mülkiyet hakları, polis ve mahkemeler olmak üzere kişi ve kurumların toplumsal kurallara ne kadar güvendiklerine ve bunlara ne kadar uyduklarına ilişkin algılarla birlikte suç ve şiddet olasılıklarının ölçülmesi.
Yolsuzlukla mücadele	Gerek küçük gerek büyük çaplı yolsuzluk olsun, kamu gücünün bireysel çıkarlar için ne derece kullanıldığına ve devletin seçkinler ve özel çıkarlarca "ele geçirilmiş" olmasına ilişkin algıların ölçülmesi.
Kaynak: Kaufmann ve Kraay, 2019.	

2.2.3.Avrupa Konseyi İyi Demokratik Yönetişim İlkeleri

1950 yılından bu yana Avrupa Konseyine üye olan Türkiye, Konseye ilk katılan ülkelerden biridir. Avrupa Konseyi, Avrupa'nın önde gelen insan hakları kuruluşudur ve 47 üye ülkenin tamamı Avrupa çapında insan haklarını, demokrasiyi ve hukukun üstünlüğünü koruyan **Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi**'ni imzalamıştır. Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi, Sözleşme'nin üye ülkelerdeki uygulamalarını denetlemektedir²³.

Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesi, 2008 yılında iyi demokratik yönetişimin 12 ilkesini tanımlayan Yenilik ve İyi Yönetişim Stratejisi'ni onaylamaya karar vermiştir (Avrupa Konseyi, 2008). Her ne kadar yerleşme bakış açısıyla özellikle yerel yönetimlere odaklanılmış olsa da bu ilkelerin tamamı kamu yönetiminin tüm düzeyleri için geçerlidir. İyi demokratik yönetişimin 12 ilkesi ve bu ilkelerin açıklamaları aşağıdaki tabloda sunulmuştur²⁴ (Tablo 3):

Tablo 7: Avrupa Konseyinin iyi demokratik yönetişime ilişkin 12 ilkesi

İlkeler	Açıklama
1. Katılım, temsil, adil seçimler	- Seçimler, uluslararası standartlara ve ulusal mevzuata uygun biçimde, özgür ve adil olarak ve hiçbir yolsuzluk olmadan yapılır. - Vatandaşlar kamu hizmetlerinin merkezindedir ve açıkça tanımlanmış yöntemlerle kamusal yaşama katılırlar. - Herkes ister doğrudan ister çıkarlarını temsil eden meşru aracı kurumlar yoluyla karar alma süreçlerinde söz sahibi olabilir. Bu geniş katılım; ifade özgürlüğü, toplanma özgürlüğü ve örgütlenme özgürlüğü temelleri üzerine kurulur. - Kaynakların dağılımı da dâhil olmak üzere tüm karar alma süreçlerinde toplumun ayrıcalıklı olmayan ve en savunmasız gruplarını da kapsayacak biçimde herkesin görüşü dinlenir ve dikkate alınır. - Çeşitli meşru çıkarlar arasında orta yolu bulmak ve neyin toplumun tamamının yararına olacağı hakkında geniş kapsamlı bir uzlaşya varmak adına her zaman içtenlikle çaba harcanır. - Kararlar çoğunluğun isteklerine göre alınır ancak diğer tüm grupların hakları ve yasal çıkarları korunur.
2. Çözüm üretebilme	- Hedefler, kurallar, yapılar ve süreçler vatandaşların meşru beklentilerine ve gereksinimlerine göre uyarlanır. - Kamu hizmetleri makul bir takvim çerçevesinde sunulur, vatandaşların istemlerine ve şikayetlerine makul süreler içinde karşılık verilir.

²³ Avrupa Konseyi (2019) Özet olarak Avrupa Konseyi. www.coe.int/en/web/about-us/who-we-are. Erişim Tarihi: 17 Nisan 2019.

²⁴ Bu bölüm kamu yönetiminin tamamını ele aldığından, açıklamaların sadece yerel yönetimlere atıfta bulunan maddeleri tabloya eklenmemiştir.

3. Verimlilik ve etkinlik	• Elde edilen sonuçlar, önceden kararlaştırılmış hedeflerle örtüşür. • Var olan kaynaklar, olabilecek en iyi biçimde kullanılır. • Performans yönetim sistemleri, hizmetlerin verimliliğini ve etkinliğini değerlendirmeye ve iyileştirmeye olanak tanır. • Performansı ölçmek ve iyileştirmek için düzenli aralıklarla denetimler yapılır.
4. Açıklık ve saydamlık	• Kararlar, kurallara ve düzenlemelere uygun biçimde alınır ve uygulanır. • Kanunlar gereği iyice açıklanmış nedenlerle gizli tutulan bilgiler (kişisel yaşamın gizliliği ya da satın alma süreçlerinin adilliği gibi amaçlarla gizli tutulan bilgiler) dışındaki tüm bilgilere halkın erişimi vardır. • Kararlara, politikaların uygulanmasına ve bu uygulamaların sonuçlarına ilişkin bilgiler, yetkili makamların çalışmalarını etkin biçimde izlemelerine ve bu çalışmalara katkı vermelerine olanak tanıyacak bir yöntemle halkın erişimine açılır.
5. Hukukun üstünlüğü	• Yetkili makamlar kanunlara ve yargı kararlarına uyarlar. • Kurallar ve düzenlemeler, kanunla belirlenen usullere uygun biçimde kabul edilir ve tarafsız olarak uygulanır.
6. Ahlaki davranış	• Kamu yararı, bireysel çıkarların önündedir. • Her tür yolsuzluğu önleyecek ve her tür yolsuzlukla mücadele edilmesini sağlayacak etkin önlemler bulunur. • Çıkar çatışmaları zamanında bildirilir ve çıkar çatışması içinde olan kişiler ilgili kararlarda yer almaktan kaçınırlar.
7. Yetkinlik ve yeterlik	• Hizmet çıktılarının ve etkilerinin iyileştirilmesi amacıyla yönetim sürecinde yer alanların mesleki becerileri sürekli olarak güncellenir ve güçlendirilir. • Kamu görevlileri, performanslarını sürekli olarak iyileştirmeleri için isteklendirilir. • Becerilerin yeterliğe dönüşmesi ve daha iyi sonuçlar alınması amacıyla uygulamaya dönük yöntemler ve süreçler yaratılır ve kullanılır.
8. Yenilik ve değişime açıklık	• Sorunlara yeni ve verimli çözümler aranır ve çağdaş hizmet sunum yöntemlerinden yararlanılır. • Yeni programları denemeye ve başkalarının deneyimlerinden öğrenmeye hazır bir tutum benimsenir. • Daha iyi sonuçlara ulaşabilmek amacıyla değişime elverişli bir ortam yaratılır.
9. Sürdürülebilirlik ve geleceğe dönük düşünmek	• Var olan politikalar, gelecek nesillerin gereksinimlerini dikkate alır. • Toplumsal sürdürülebilirlik her zaman göz önünde bulundurulur. • Kararlar, karardan doğan tüm maliyetleri kapsayacak biçimde alınmaya çalışılır; çevresel, yapısal, mali, ekonomik veya sosyal hiçbir sorun ya da çekişme gelecek nesillere aktarılmaz. • Toplumun geleceğine ve gelişimi için neye gereksinimi olduğuna ilişkin

	kapsamlı ve uzun erimli bir bakış açısı vardır. Bu bakış açısı; tarihî, kültürel ve sosyal karmaşıklıkların kavranması üzerine kuruludur.
10. Sağlam mali yönetim	- Özellikle önemli kamu hizmetlerinin ücreti, sağlanan hizmetin maliyetini aşmaz ve istemi aşırı düzeyde azaltmaz. - Borçlanma ve kaynak, gelir ve karşılık kestirimleri ile istisnai gelirlerin kullanımı dâhil olmak üzere mali yönetimde sakıncalı davranılır. - Halka danışılarak çok yıllık bütçe planları hazırlanır. - Riskler, konsolide hesaplar yayımlanarak doğru biçimde kestirilir ve yönetilir, kamu-özel sektör ortaklıklarında riskler gerçekçi biçimde paylaşılır.
11. İnsan hakları, kültürel çeşitlilik ve sosyal uyum	- Etki edilen her alanda insan haklarına saygı gösterilir, ilgili haklar korunur ve bu hakların gerekleri yerine getirilir, her tür ayrımcılık önlenir. - Kültürel çeşitlilik bir değer olarak görülür, herkesin toplumda bir çıkarı olmasını ve toplumla özdeşleşmesini sağlamak için ve kimsenin dışlanmış hissetmemesi için sürekli çaba gösterilir. - Sosyal uyum ve dezavantajlı kesimlerin bütünleşmesi desteklenir. - Özellikle toplumun en dezavantajlı kesimlerinin temel hizmetlere erişimi sağlanır.
12. Hesap verebilirlik	- Tüm karar alıcılar, birlikte ve bireysel olarak aldıkları kararların sorumluluğunu taşırlar. - Kararlar kayıt altına alınır, açıklanır ve yaptırıma bağlıdır. - Kötü yönetime ve sivil hakların çiğnenmesine karşı etkin çözümler vardır.
Kaynak: Avrupa Konseyi, 2019.	

2.2.4. Avrupa Yönetişim İlkeleri

Türkiye AB üyeliğine aday bir ülkedir ve AB'ye katılım müzakereleri 2005 yılında başlamıştır.

AB'ye katılımın **Kopenhag Kriterleri** olarak da bilinen temel ölçütlerinden ilki, iyi yönetim ile doğrudan ilişkilidir ve aşağıdaki unsurların varlığını gerektirmektedir²⁵:

[...] demokrasiyi, hukukun üstünlüğünü, insan haklarını ve azınlıkların saygınlığını ve korunmasını güvence altına alan istikrarlı kurumlar [...]

AB'nin, Avrupa çapındaki yönetime yönelik tanımı EUR-Lex terimler sözlüğünde şöyle yer almaktadır²⁶:

[...] 'Avrupa'da yönetim', yetkilerin AB'de nasıl kullanıldığı ile ilgili kurallar, süreçler ve uygulamaların bütünüdür. Hedef, Avrupa düzeyindeki demokrasiyi güçlendirmek ve vatandaşları Avrupa kurumlarına daha da yakınlaştırmaktır.

Bu tanım doğrultusunda, Avrupa'da yönetimin ilkeleri şu şekilde sıralanmaktadır:

- AB kurumlarında açıklık ve saydamlığı sağlamak;
- Sivil toplumu karar alma sürecine dâhil etmek;
- Tutarlı ve iyi yönetilen politikalar tasarlamak ve uygulamak;
- Büyüme ve istihdamı destekleyen açık, istikrarlı ve öngörülebilir bir düzenleyici çerçeve sağlamak;
- Orantılilik ve yerindenlik ilkelerine uymak;
- AB kurumlarının ve AB ülkelerinin her birinin Avrupa'da yaptıklarını açıklamasını ve yaptıklarının sorumluluğunu üstlenmesini sağlamak;
- Uluslararası kuruluşların işleyişini iyileştirmek amacıyla küresel yönetime ilişkin tartışmalara katkıda bulunmak.

Avrupa Komisyonunun yönetime ilişkin hazırladığı Beyaz Kitap (Avrupa Komisyonu, 2001), iyi yönetimin beş ilkesini ve bunlarla doğrudan ilgili ve kapsayıcı olarak yukarıda da vurgulanan orantılilik ve yerindenlik ilkelerini aşağıdaki gibi açıklamaktadır (Tablo 4):

²⁵ Avrupa Birliği (2019) Avrupa Komşuluk Politikası ve Genişleme Müzakereleri: Üyelik koşulları.

ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/policy/conditions-membership_en. Erişim Tarihi: 17 Nisan 2019.

²⁶ 'Avrupa Yönetimi' (2019) EUR-Lex: Özetlerin Terimler Sözlüğü. eur-lex.europa.eu/summary/glossary/governance.html. Erişim Tarihi: 17 Nisan 2019.

Tablo 8: Avrupa Yönetişim İlkeleri

İlke	Açıklama
Açıklık	Kurumlar daha açık bir şekilde çalışmalıdır. Üye devletlerle birlikte, AB'nin neler yaptığını ve aldığı kararları etkin biçimde duyurmalıdır. Halkın geneli için erişilebilir ve anlaşılabilir bir dil kullanılmalıdır. Bu ilke, özellikle karmaşık yapıdaki kurumlara olan güveni arttırmak için önemlidir.
Katılım	AB politikalarının niteliği, uygunluğu ve etkinliği, politikaların oluşturulma aşamasından uygulanmasına kadar olan süreci kapsayan politika zinciri boyunca geniş katılım sağlanmasına bağlıdır. Katılımın artması, politika yürüten kurumlara ve nihai sonuçlara duyulan güveni de artırır. Katılım en başta, AB politikalarının geliştirilmesi ve uygulanması sırasında merkezî yönetimlerin kapsayıcı bir yaklaşım benimsemesine bağlıdır.
Hesap verebilirlik	Yasama ve yürütme süreçlerindeki görevlerin daha açık olması gerekir. AB kurumlarının her biri, Avrupa'da ne yaptığını açıklamalı ve yaptıklarının sorumluluğunu üstlenmelidir. Ancak, her düzeydeki AB politikalarının geliştirilmesinde ve uygulanmasında yer alan üye devletlerin ve diğer tarafların da daha açık ve sorumluluk sahibi olmalarına gereksinim vardır.
Etkinlik	Politikalar etkili ve zamanında olmalıdır; ihtiyaca cevap verirken açık hedefleri, gelecekteki etkilere ilişkin değerlendirilmeyi ve varsa geçmiş deneyimleri ortaya koymalıdır. Etkinlik aynı zamanda AB politikalarının orantılı bir şekilde uygulanmasına ve kararların en uygun düzeyde alınmasına da bağlıdır.
Tutarlılık	Politika ve eylemler tutarlı ve kolay anlaşılır olmalıdır. Birlik içinde tutarlılık ihtiyacı giderek artmaktadır: Görevlerin kapsamı artmıştır; genişleme, çeşitliliği arttıracaktır; iklim ve demografik değişim gibi zorluklar, birliğin temel aldığı sektörel politikaların sınırlarını aşmaktadır; bölgesel ve yerel yönetimler AB politikalarına giderek daha fazla katılmaktadır. Karmaşık bir sistem içinde tutarlı bir yaklaşım sağlayabilmek için kurumlar, siyasi liderliğe ve güçlü bir sorumluluk duygusuna sahip olmalıdır.
Orantılılık ve yerindenlik	Politikanın fikir olarak ortaya atılmasından uygulanmasına kadar, eylemin yapılacağı düzeyin belirlenmesi (AB'den yerele kadar) ve kullanılacak araçların seçimi, güdülen hedeflerle orantılı olmalıdır. Bu demektir ki, bir girişim başlatmadan önce (a) kamusal bir eylemin gerçekten gerekli olup olmadığı, (b) Avrupa düzeyinin en uygun düzey olup olmadığı ve (c) seçilen önlemlerin belirlenen hedeflerle orantılı olup olmadığı düzenli olarak denetlenmelidir.
Kaynak: Avrupa Komisyonu, 2001.	

Kısım 3: Kamu Sektöründe İyi Yönetişimin Genel Değerlendirmesi

Bu kısım, iyi yönetim ilkeleri hakkında düzenli değerlendirmeler yapan uluslararası kuruluşlarda bulunan en güncel verilere atıf yaparak kamu sektöründe iyi yönetim açısından Türkiye'nin karşılaştırmalı bir değerlendirmesini sunmaktadır.

İlk olarak, iyi yönetim konusunda dünya geneline ve Türkiye'nin de içinde bulunduğu bölge geneline ilişkin karşılaştırma yapan genel değerlendirmelerden örnekler sunulmaktadır. İkinci olarak, bu alandaki daha kapsamlı çalışmalara örnek olması adına iyi yönetişimin belirli yönlerini ele alan, konuya özel bir dizi değerlendirme gözden geçirilmektedir.

2.3.1.Genel Değerlendirmeler

Dünya Bankasının yayımladığı Dünya Yönetişim Göstergeleri, OECD'nin yayımladığı Yönetime Bakış ve Bertelsmann Vakfının yayımladığı Sürdürülebilir Yönetişim Göstergeleri, birçok ülkenin iyi yönetişime ilişkin göreceli durumu hakkında iyi bir fikir veren en bilindik karşılaştırmalı değerlendirmelerden üçüdür. Birincisi neredeyse tüm dünyayı, ikincisi OECD'ye üye ülkeleri, üçüncüsü ise hem AB'yi hem de OECD'yi kapsamaktadır. Bu üç gösterge dizisindeki en güncel genel değerlendirmelerden özetler aşağıda sunulmuştur.

Dünya Yönetişim Göstergeleri

Dünya Yönetişim Göstergeleri, "çeşitli araştırma kurumları, düşünce kuruluşları, sivil toplum kuruluşları, uluslararası kuruluşlar ve özel sektör şirketleri tarafından üretilen 30'u aşkın farklı veri kaynağından" alınan bilgilerden harmanlanan göstergeleri raporlamaktadır (Kaufmann ve Kraay, 2019). Üçüncü kısımda açıklandığı gibi Dünya Yönetişim Göstergeleri, yönetişimin şu altı boyutunu ölçmektedir; söz hakkı ve hesap verebilirlik, siyasi istikrar ve şiddetin/terörün olmaması, yönetimin etkinliği, düzenlemelerin niteliği, hukukun üstünlüğü ve yolsuzlukla mücadele.

OECD Yönetime Bakış

OECD, kamu sektöründe üretkenliğin ve performansın uluslararası karşılaştırmasına katkıda bulunmak için "Yönetime Bakış" başlıklı raporlar dizisini yayımlamaktadır (OECD, 2017). Bu yayın, devlet gelir ve giderleri, istihdam, sağlık, adalet vb. göstergelere ilişkin verileri içermektedir.

Sürdürülebilir Yönetişim Göstergeleri

Sürdürülebilir Yönetişim Göstergeleri, 41 AB ve OECD üye ülkesine yönelik uluslararası bir yönetim araştırmasıdır (Bertelsmann Vakfı, 2019). Aşağıdaki üç ana bileşene bakarak yönetişime ilişkin genel durumu değerlendirilmektedir:

- Politika performansı
- Demokrasi
- Yönetişim

Politika performansı bileşeni; ekonomi politikalarını, sosyal politikaları ve çevre politikalarını kapsamaktadır. Demokrasi bileşeni, demokrasinin niteliğini seçim süreçlerine, bilgiye erişime, sivil haklara, siyasi özgürlüklere ve hukukun üstünlüğüne bakarak değerlendirilmektedir. Yönetişime özel bileşen ise yürütme kapasitesini ve yürütmenin hesap verilebilirliğini konu almaktadır.

2.3.2.Konuya Özel Değerlendirmeler

İyi yönetim ilkelerine ilişkin en iyi bilinen ve konuya özel olan karşılaştırmalı değerlendirmeler, katılım, saydamlık ve hukukun üstünlüğü konularına odaklanmakta ve sırasıyla CIVICUS, Uluslararası Şeffaflık Örgütü ve Dünya Adalet Projesi tarafından yayımlanmaktadır. Konuya özel bu karşılaştırmalı değerlendirmelerin her birinden örnekler aşağıdaki başlıklar altında özetlenmiştir.

Katılım

Tüm dünyada vatandaş hareketlerini ve sivil toplumu güçlendirmeyi hedefleyen küresel bir sivil toplum birliği olan CIVICUS, sivil alanın durumu hakkında karşılaştırmalı bir değerlendirme sunmak için İnternet sitesinde (CIVICUS, 2019) bir dünya haritası yayımlamaktadır ve burada üç temel hak olan örgütlenme özgürlüğü, barışçıl toplanma özgürlüğü ve ifade özgürlüğünün her ülkedeki durumu gözlemlenebilmektedir.

Saydamlık

Uluslararası Şeffaflık Örgütü, 1995'ten bu yana kamu sektöründeki yolsuzlukların algılanma düzeyini izlemekte ve yıllık olarak Yolsuzluk Algısı Endeksi (Uluslararası Şeffaflık Örgütü, 2019) yayımlamaktadır. Endeks, kamu sektörüne ilişkin aşağıdaki konuları kapsamaktadır;

- rüşvet,
- kamu kaynaklarının amacından saptırılması,
- kişisel kazanç için kamudaki konumun kullanılması,
- kamu hizmetinde kayırmacılık,
- devlet kaynaklarının kötüye kullanılması,
- dürüstlüğü sağlamak için devletin yaptırım uygulayabilme yetisi,
- yolsuzluğa karışan yetkililer hakkında etkili kovuşturma yapılması,
- gereğinden fazla resmî işlem ve aşırı bürokratik yük,
- mal beyanına ilişkin uygun yasaların bulunması,
- çıkar çatışmasının önlenmesi ve bilgiye erişim,
- muhbirler, gazeteciler ve araştırmacılar için yasal koruma.

Hukukun üstünlüğü

Dünya çapında hukukun üstünlüğünü ilerletmeye çalışan bağımsız bir kuruluş olan Dünya Adalet Projesi, yıllık olarak Hukukun Üstünlüğü Endeksi'ni (Dünya Adalet Projesi, 2019) hazırlamaktadır. 2019 Endeksi, 126 ülkeyi kapsamakta ve aşağıdaki dokuz etkene dayanmaktadır²⁷:

1. Devlet gücünün kısıtlanması
2. Yolsuzlukla mücadele
3. Açık devlet
4. Temel haklar
5. Kamu düzeni ve güvenlik
6. Düzenlemelerin uygulanması
7. Sulh hukuku
8. Ceza hukuku
9. Toplumsal hukuk

²⁷ Hukukun üstünlüğü etkenlerine ilişkin ayrıntılı açıklamalara Dünya Adalet Projesi'nin İnternet sitesinden erişilebilir (worldjusticeproject.org/our-work/research-and-data/wjp-rule-law-index-2019/factors-rule-law).

Kısım 4: Türkiye'nin AB'ye Katılım Sürecinde Kamu Sektöründe İyi Yönetişim Konusunda Kaydettiği İlerleme

Üçüncü kısımda da belirtildiği gibi, Türkiye AB'ye aday ülke durumundadır ve katılım müzakereleri 2005 yılında başlamıştır. AB'ye katılım sürecinin önemli bir boyutu, AB'ye üye tüm devletlerce kabul edilen ve benimsenen bağlayıcı yasal metinler ve araçlar bütünü olan topluluk müktesebatına uyum olsa da demokratik kurumların işleyişi ve kamu yönetimi reformu ile birlikte hukukun üstünlüğü ve temel haklar, AB'ye üyeliğin temel ölçütleridir.

AB, Avrupa Komisyonu tarafından hazırlanan kapsamlı raporlar yoluyla her aday ülkenin katılım sürecindeki ilerlemesini değerlendirmektedir. Türkiye'nin siyasi ve ekonomik ölçütler bakımından kaydettiği ilerlemeyi ve üyelik yükümlülüklerini üstlenebilme kapasitesini değerlendiren bu raporların en son yayımlananlarından biri, AB Genişleme Politikası 2018 Yılı Bildirimi ve ekindeki Türkiye 2018 Raporu'dur (Avrupa Komisyonu, 2018a).

Türkiye 2018 Raporu'nun Demokrasi başlıklı bölümünde (Bölüm 2.1.1) kamu sektörü ve sivil toplumda iyi yönetim açısından Türkiye'deki ilerlemeyi gözden geçiren 'Yönetişim' ve 'Sivil Toplum' adlı özel başlıklar bulunmaktadır. Türkiye 2018 Raporu'ndaki Bölüm 2.2., iyi yönetişimin diğer iki çok önemli ilkesi olan hukukun üstünlüğü ve temel haklar konularını özel olarak ele almaktadır.

Kamu sektöründe iyi yönetişime ilişkin olarak Türkiye'de kaydedilen ilerleme konusunda Avrupa Komisyonu 2018 Bildirimi'nde yer alan bulgu ve öneriler aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Türkiye, daha açık bir yönetim ve e-devletin kullanımı konusunda güçlü bir kararlılık sergilemektedir.
- Hukukun üstünlüğü ve temel hak ve özgürlüklere tam saygı, katılım sürecinin temel yükümlülüğüdür.
- İyi yönetim ile ilgili olarak, aşağıdaki alanlarda iyileştirmelere gereksinim bulunmaktadır;
 - Yönetimin niteliği ve hesap verebilirliği,
 - Uzmanlaşma,
 - Siyasilikten uzaklaşma ve saydamlık,
 - Kamu maliyesi,
 - İnsan kaynakları yönetimi,
 - Düzenli etki değerlendirmeleri,
 - Merkezî yönetim ile yerel yönetimler arasında yerindenlik ilkesinin gözetilmesi,
 - Siyasi sistemde etkin denetim ve dengeler.

Türkiye'nin iyi yönetim alanındaki ilerlemesine ilişkin olarak Türkiye için Gözden Geçirilmiş Gösterge Strateji Belgesi'nde yer alan diğer önemli bulgu ve öneriler aşağıdaki gibidir:

- Demokrasiyi güvence altına alan kurumlar için istikrarın sağlanması amacıyla ekonomik yönetişimin ve kamu mali yönetiminin iyileştirilmesine yönelik kamu yönetimi reformuna odaklanması.
- Kurumlarda saydamlık, hesap verebilirlik ve etkinliğinin öncelikli olması.
- Vatandaşların ve işletmelerin ihtiyaçlarına daha fazla odaklanması.
- Vatandaşların haklarının korunması.
- İyi yönetim için gerekli bir koşul olan etkin, verimli, çözüm üreten ve hizmet odaklı bir kamu yönetimine daha fazla çaba harcanması.

Kısım 5: Kamu Sektöründe İyi Yönetişime İlişkin Türkiye'deki Güncel Politikalar

Mevzuat bakımından Türkiye'de "iyi yönetim" kavramı olarak en net şekilde, 8.10.2006 tarihli ve 26313 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan **Kent Konseyi Yönetmeliği**'yle genel olarak da pek çok yasal düzenlemede farklı farklı hükümler aracılığıyla düzenlenmektedir. Kent Konseyi Yönetmeliği, Türkiye'deki mevzuatta yönetişimi özel olarak tanımlayan tek yasal düzenlemedir. Yönetmelik'te yer alan ifade 'yönetişim' olsa da verilen tanım esasında 'iyi yönetim'e atıf yapmaktadır. Yönetmelik'in ilgili maddesi aşağıdaki gibidir:

2.5.1.Tanımlar

MADDE 4 -

"d) Yönetişim: Saydamlık, hesap verebilirlik, katılım, çalışma uyumu, yerindenlik ve etkinlik gibi kriterlere dayanan, çok aktörlü ve toplumsal ortaklıklara dayalı yönetim anlayışını [ifade eder]."

Bu Yönetmelik'e göre kent konseyleri (merkezî yönetimin, yerel yönetimin, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının ve sivil toplumun ortaklık anlayışıyla, hemşehrilik hukuku çerçevesinde bulunduğu; kentin kalkınma önceliklerinin, sorunlarının, vizyonlarının sürdürülebilir kalkınma ilkeleri temelinde belirlendiği, tartışıldığı, çözümlerin geliştirildiği ortak aklın ve uzlaşmanın esas olduğu demokratik yapılar), katılımı özendirmekle ve çok paydaşlı ve çok taraflı yönetim kavramının benimsenmesini desteklemekle yetkili mekanizmalardır.

Kent Konseyi Yönetmeliği'nin önemi, yerel yönetim düzeyine vurgu yaparak, Türkiye'de iyi yönetişimin hayata geçirilmesinde merkezî olmayan bir yaklaşıma esin kaynağı olması ve bu alanda aşağıdan yukarıya doğru bir ilerlemeyi özendirmesidir.

Türkiye'de iyi yönetişime katkı veren diğer yasal düzenlemelerden bazıları ise şunlardır:

- Dilekçe Hakkının Kullanılmasına Dair Kanun (10.11.1984 tarihli ve 18571 sayılı Resmî Gazete)
- Mal Bildiriminde Bulunulması, Rüşvet ve Yolsuzluklarla Mücadele Kanunu (19.4.1990 tarihli ve 20508 sayılı Resmî Gazete)
- Bilgi Edinme Hakkı Kanunu (9.10.2003 tarihli ve 25269 sayılı Resmî Gazete)
- Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (24.12.2003 tarihli ve 25326 sayılı Resmî Gazete)
- Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun (8.6.2004 tarihli ve 25486 sayılı Resmî Gazete)
- Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik (13.4.2005 tarihli ve 25785 sayılı Resmî Gazete)

- İl Özel İdaresi ve Belediye Hizmetlerine Gönüllü Katılım Yönetmeliği (9.10.2005 tarihli ve 25961 sayılı Resmî Gazete)
- Mevzuat Hazırlama Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik (17.2.2006 tarihli ve 26083 sayılı Resmî Gazete)
- Yolsuzlukla Mücadelenin Koordinasyonu Konulu Başbakanlık Genelgesi (13.10.2006 tarihli ve 26318 sayılı Resmî Gazete)
- Düzenleyici Etki Analizi Çalışmaları Konulu Başbakanlık Genelgesi (3.4.2007 tarihli ve 26482 sayılı Resmî Gazete)
- Kamu Denetçiliği Kurumu Kanunu (29.6.2012 tarihli ve 28338 sayılı Resmî Gazete)
- Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Kanunu (20.4.2016 tarihli ve 29690 sayılı Resmî Gazete)
- Saydamlığın Arttırılması ve Yolsuzlukla Mücadelenin Güçlendirilmesi Konulu Başbakanlık Genelgesi (30.4.2016 tarihli ve 29699 sayılı Resmî Gazete)

Türkiye'nin ana politika belgelerine bakıldığında, **Katılım Öncesi Ekonomik Reform Programı** (2019-2021), iyi yönetişimi önemli politika hedeflerinden biri olarak nitelendirmekte ve iyi yönetişimle ilgili aşağıdaki hususları içermektedir (Türkiye Cumhuriyeti, 2019):

- Kamu kaynaklarının kullanımının **etkinliğini** takip etmeyi kolaylaştıracak, **şeffaflığı** ve **hesap verebilirliği** arttıracak program bazlı performans esaslı bütçeleme hayata geçirilecektir.
- Yatırım teşvik uygulamalarında **maliyet-etkinlik, hesap verebilirlik, şeffaflık, öngörülebilirlik, esneklik**, atıl kapasite oluşturulmaması ile **verimlilik** ilkeleri gözetilerek istihdam, yüksek katma değer ve ihracat artışına yönelik yatırım alanlarına öncelik verilecektir.
- Mali yönetimin temel ilkelerinden olan **şeffaflık** ve **hesap verebilirliğin** sağlanması, uygulanacak politikaların sade ve anlaşılabilir dille kamuoyuna açıklanması ile mümkün olabilmektedir. Bu kapsamda, bütçenin oluşturulmasında kullanılan makroekonomik varsayımları, bütçe giderlerinin dağılımını, eğitim, sağlık ve tarım sektörleri ile sosyal yardımlar ve yatırımlara hangi amaçlarla ödenek tahsis edildiği ile ücretler ve vergi gelirlerine ilişkin bilgileri içeren Vatandaş Bütçe Rehberi 2017 yılı bütçesiyle beraber yayımlanmaya başlanmıştır.

Orta Vadeli Program 2019-2021 (Türkiye Cumhuriyeti, 2018a), kamu sektöründe iyi yönetim konusunda aşağıdaki genel hedeflere değinmektedir:

- Kamu kaynaklarının **etkin** kullanımı.
- Kamu sektöründe **liyakat** ve **performans** esaslı insan kaynakları yönetimi.
- Kamu kaynaklarının kullanımını takip etmeyi, **saydamlık** ve **hesap verebilirliği** kolaylaştıracak performans esaslı bütçeleme.

Cumhurbaşkanlığı 2019 Programı iyi yönetim ilkelerine aşağıdaki bakış açısıyla atıfta bulunmaktadır:

- **Temel haklar** ve **özgürlükler** evrensel ölçütler ve uygulamalar ışığında geliştirilmeye devam edilecektir.
- **STK'ların** kurumsal kapasitelerini güçlendirmek, **sürdürülebilirliklerini** ve **hesap verebilirliklerini** sağlamak amacıyla kapsayıcı yasal ve kurumsal düzenleme yapılacaktır.
- **Kadınların** karar alma mekanizmalarında daha fazla **yer almaları** sağlanacaktır.
- **Gençlerin** karar alma mekanizmalarında daha aktif **rol almaları** sağlanacaktır.
- Kamu idarelerindeki **strateji geliştirme birimleri** güçlendirilecektir.
- **Stratejik yönetime** ilişkin mevzuat gözden geçirilecektir.
- Kamu kurumlarında insan kaynaklarının **verimliliği** arttırılacaktır.
- Kamu yatırımlarında **verimlilik** ve **hesap verebilirlik** arttırılacaktır.
- **Katılımcı, şeffaf** ve **hesap verebilir** bir e-devlet yapısının oluşturulması temel amaçtır.

Kısım 6: İyi Yönetişimin Geliştirilmesinde Kamu Sektörü ve STK'lar için Başlıca Zorluk ve Fırsatlar

İyi yönetişimin geliştirilmesinde kamu sektörü ve STK'lar için başlıca zorluk, iyi yönetim ilkelerinin önemini tam olarak kavrayıp, bu ilkelere uymamaktan kaynaklanan siyasi, ekonomik ve sosyal maliyetleri anlayarak ortak ve karşılıklı bir **zihniyet değişimi** gerçekleştirmektir.

Zihniyet değişikliği her şeyden önce, kamu hizmetine ilişkin basmakalıp anlayışları unutup, her düzeydeki yönetimi açık hâle getirmek için dürüst ve samimi girişimlerde bulunmayı gerektirmektedir. İyi yönetim odaklı zihniyetin kurumsal düzeyde değil **bireysel düzeyde** yerleşik olduğunun kabul edilmesi ve hem kişisel hem de mesleki alanlarda her türlü insani etkileşimin ve bu etkileşimlerin toplum içindeki kabulünün ve yankılanmasının iyi yönetim ilkelerinin tam olarak özümzenmesinde bir rolü olduğunun ayırdına varılması çok önemlidir.

Böyle bir zihniyet değişikliği, iyi yönetişimi tüm boyutlarıyla yerine getirmek için **açık ve anlaşılır bir kararlılık** sergilemekle mümkündür. Hem kamu sektörünün hem de sivil toplumun bu bağlamda ortak sorumlulukları olmasına karşın, iyi yönetişimin geliştirilmesine olanak sağlayacak politika çerçevesinin oluşturulması için resmî görev devlete düşmektedir. Bu politika çerçevesini desteklemek üzere tamamlayıcı yasal hükümlerin yürürlüğe koyulması da devletin görevlerinin doğal bir parçasıdır.

İlgili politika çerçevesi ve tamamlayıcı yasal hükümler yürürlükte olsa bile, iyi yönetim ilkelerine uymak kendiliğinden gerçekleşmez çünkü **güven**, iyi yönetim ilkelerinin tümü için temel koşuldur. Bununla birlikte, OECD'nin küresel değerlendirmelerine göre vatandaşların yalnızca yüzde 43'ü devletlerine güvenmektedir (OECD, 2019). Bu nedenle devletler, gerekli siyasi ve yasal araçların oluşturulmasının yanında, halkın kendilerine güvenini arttırmalıdır. OECD, devletlerin güveni arttırabileceği altı alanı aşağıdaki şekilde belirlemiştir:

- **Güvenilirlik:** ekonomik, sosyal ve siyasi ortamdaki belirsizliği en aza indirerek.
- **Çözüm üretme:** hizmet sunumunu geliştirerek.
- **Açıklık:** vatandaş katılımı ve bilgiye erişim yoluyla.
- **Düzenlemelerin iyileştirilmesi:** adaleti ve hukukun üstünlüğünü sağlayarak.
- **Dürüstlük ve adalet:** yolsuzlukla mücadele ederek.
- **Kapsayıcı politika oluşturma:** güvenilir ve anlamlı verileri temel alan bilgiye dayalı kararlar alarak.

Güveni arttırmaya yönelik önlemlerin aslında iyi yönetim ilkelerinin aynısı olduğu açıkça görülmektedir ki bu, iyi yönetim ile devlete güvenin birbirini pekiştirdiğini kanıtlamaktadır.

Türkiye’de hem kamu sektörü hem de sivil toplum için iyi yönetişimin geliştirilmesine ilişkin başlıca fırsat **AB’ye katılım sürecidir**. Bir tarafta ulaşılabilecek standartlar ve reformun öncelikli alanları bu sürecin bir parçası olarak tanımlanır ve izlenirken diğer tarafta, bunu tamamlayıcı bir unsur olarak gerekli reformların uygulanması için teknik ve mali destek sağlanmaktadır. AB’nin Türkiye’de iyi yönetişime ilişkin bulguları ve önerileri, ilerlemenin sürmesi için üzerinde çalışması gereken başlıca alanları, hukukun üstünlüğü, temel haklar ve katılım, saydamlık ve hesap verebilirlik olarak belirlemektedir.

Bir başka fırsat da iyi yönetişime yönelik **merkezî olmayan yaklaşımdır**. Tüm kamu yönetimi sistemi dikkate alındığında, iyi yönetim ilkeleri oldukça karmaşık ve çetrefilli görünse de tüm bu ilkeler ölçeklendirilmeye oldukça elverişlidirler. Bu yüksek düzeydeki ölçeklenebilirlik, iyi yönetişimin özümsemesine kamu yönetiminin mümkün olan en alt düzeyindeki en küçük birimle başlanmasına olanak vermektedir. Böyle bir yaklaşım, sivil toplumun kamusal yönetişime anlamlı katılım sağlayabilmesi ve somut bir etki elde edebilmesi için çok daha erişilebilir ve elverişli bir ölçek yaratmaktadır.

Kamu kurumlarında ve sivil toplumda küçük ölçekli olarak oluşturulabilecek **açık diyalogun** etkili iletişim kanalları kullanılarak yatay ve dikey olarak yaygınlaştırılması gerekecektir. Tüm paydaşlar içinde ve arasında etkin ve etkili iletişim ve iş birliği mekanizmaları oluşturulmadan, ‘yönetme eylemi’nin ‘iyi’ bir şekilde yürütülmesi olanaklı olmayacaktır.

Özetlemek gerekirse, iyi yönetim, temel ve evrensel insan haklarını ve değerleri somutlaştırarak yüksek yaşam kalitesini sağlayan unsurdur. İyi yönetim ilkeleri yalnızca kamu sektörü, özel sektör ve sivil toplumda faaliyet gösteren kurumlar için geçerli değildir ve ister kurumsal ister bireysel düzeyde gerçekleşsin, her tür insani etkileşimin ana ögesidir.

İyi yönetim ilkelerinin tek ve tam bir listesi bulunmamaktadır ancak, her türlü kamusal karar alma ve hizmet sunumu sürecinde sürekli olarak ve titiz biçimde odaklanılması gereken en yaygın ilkeler şunlardır:

- Katılım,
- Saydamlık,
- Hesap Verebilirlik,
- Hukukun Üstünlüğü,
- Verimlilik ve Etkinlik.

Özü itibarıyla bu ilkeler birbirinden ayrı olarak düşünülemez ve herhangi birindeki kısıtlama, diğer ilkelerin de tam anlamıyla yerine getirilmesini önemli ölçüde tehlikeye atar. Benzer biçimde, bu ilkelerden herhangi birinin geliştirilmesi, diğer ilkelerin de gelişmesine önemli ölçüde katkı sağlar. Bu bağlamda, her ne kadar iyi yönetim kavramı çeşitli bileşenlerden oluşuyor gibi görünse de aslında

insan haklarına ve temel özgürlüklere bağlı demokratik ve sosyal bir anlayış olarak bölünmez bir bütündür.

İyi yönetim ayrıca durağan bir kavram da değildir. Değişen sosyoekonomik ve siyasi gündemin gereklerine uygun olarak gelişmektedir. Örneğin, sürdürülebilirlik konusu 1990'ların sonlarında geliştirilen ilk ilkelerin bir parçası değildi ancak 2008 yılında geliştirilen Avrupa Komisyonu ilkelerinin bir parçası hâline gelmiştir. Teknolojik gelişmeler de veri gizliliği ve yapay zekanın ahlakı gibi konular çevresinde iyi yönetime ilişkin yeni tartışmalar başlatmıştır. Dolayısıyla iyi yönetim ilkeleri, gündemdeki karar ve eyleme göre bağlama özel yorumlama ve ayrıntılandırma gerektirmektedir.

Sivil toplum, kamu yönetiminin her düzeyinde iyi yönetim ilkelerinin savunulması, izlenmesi ve özendirilmesi için anahtar bir paydaştır ve aynı ilkeler sivil toplumun kendi yapısı ve işleyişi için de geçerlidir. Bu çerçevede, her tür kamusal etkileşimde olduğu gibi sivil toplum ile devlet kurumları arasındaki ilişki de iyi yönetim ilkelerine dayanmalıdır.

BÖLÜM 3: SAVUNUCULUK ve LOBİCİLİK

Kısım 1: Savunuculuk Nedir?

Savunuculuk Latince'den (advocare) günümüze gelen bir sözcüktür. Saf anlamı bir "sesin" eklenmesidir. Mahkemelerde yer alan avukatların bir dava sırasında başka bir kişinin, bazen kurum veya kuruluşun hakkını, çıkarlarını savunmak suretiyle yaptıkları faaliyete (to advocate: savunmak; savunuculuk yapmak) de verilen addır. Yani bir amaç ve/veya kişinin desteklenmesi için farklı bir sesin eklenmesiyle yapılan savunma, konuşma, temsil edilen kişi ve kurumun lehinde tartışmak savunuculuk demektir.

Savunuculuk toplumda dezavantajlı kişiler başta olmak üzere toplumu oluşturan birey ve grupların temel haklarının korunması için **sivil toplum kuruluşlarının** stratejik ve bilinçli olarak yerel, ulusal, bölgesel veya uluslararası seviyelerdeki hâlihazırdaki uygulamaları değiştirmek, sosyal, davranışsal ve politik değişimi tetiklemek, bu değişime katkıda bulunmak ve belirli grupların ve/veya tüm kamuoyunun yararı için arzu edilen politikalara ulaşmak için başvurdukları bir yöntemdir. Bu stratejik yöntem iyi planlandığında çok önemli pozitif değişimlere imza atabilmekte; karar verenleri etkileyerek, ikna ederek toplumun davranışlarını harekete geçirebilmektedir.

3.1.1.Savunuculuğun Tanımları

Savunuculuk çeşitli kaynaklardan araştırıldığında, farklı yönleri ışık tutan tanımlamaları bulmak mümkündür. Bu tanımlamalardan bazılarını geçmeden önce savunuculuğun neden tüm dünyada başlı başına titizlikle üzerinde durulduğu konusuna değinmek gerekmektedir. Konu üzerinde çalışan pek çok araştırmacı, bilim insanı ve akademisyen nedenlerden en önemlisinin savunuculuğun **"katılımcı demokrasiyi"** desteklemesinden kaynaklandığını belirtmektedir.

Öncelikle **savunuculuk**, yurttaşların demokratik yönetime katılımını desteklediği, diğer bir deyişle gerçek anlamda sistem içinde temsil edilmelerini sağladığı için önem taşımaktadır²⁸. Tüm bu sürecin meşru olması da aynı derecede değerlidir. Gerek devletler/hükümetler gerekse diğer güç sahibi yapılar yurttaşlar için karar alırlarken, bu kararlardan birebir etkilenecek olan yurttaşların da bu sürece dâhil edilmesi aslında *"liberal demokrasilerin"* de en kuvvetli tarafıdır. Alınan kararlar ne kadar toplumun içine sinerse uygulanmaları ve meşrulukları da o kadar sağlam temellere dayanır.

Seçimlerde oy kullanmak **demokratik sürecin** önemli bir parçasıdır. Ancak en az oy vermek kadar önemli olan bir başka unsur da farklı sektörlerde çalışmakta olan **sivil toplum kuruluşlarının kamu**

²⁸ Laden, Y. (Şubat, 2010). "Savunuculuk, Yurttaşlık ve Katılım," içinde Savunuculuk ve Politikaları Etkileme, Yentürk, Y., SAYFALAR: 9-16, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul

politikalarının oluşmasına **katkı** sunmalarıdır. Sivil toplum kuruluşları bu katkıyı açık forumlar oluşturarak ve/veya bu forumlara katılarak, kamu politikasını çalışmak üzere oluşturulan komisyonlara ve toplantılara katılarak veya benzeri iş birlikleri çerçevesinde gerçekleştirebilirler. Özellikle de dezavantajlı grupların (kadın, çocuk, yaşlı vb.) temsili ile yine bu grupların karar verme ve politika oluşturma mekanizmaları içinde **"seslerini duyurabilmeleri"**²⁹, savunuculuğun bilinçli yapılması ile doğru orantılıdır.

Yukarıda anlatılanlardan yola çıkılırsa savunuculuk³⁰ **politikaları, hâlihazırdaki uygulamaları değiştirme/iyleştirme girişimleri ve başkalarının (karar vericilerin) eylemlerini etkilemek için tasarlanan bir dizi faaliyet; bilgiyi stratejik olarak kullanma süreci**³¹ olarak özetlenebilir. Savunuculuk faaliyetleri, savunuculuk yapan kişi, kurum, kuruluşlar tarafından iktidarları, uluslararası finans kuruluşlarını veya karar verme gücüne sahip diğer aktörleri ikna etmek, baskı oluşturmak, istenilen yönde harekete geçirmek için kurgulanmaktadır. Yani yurttaşların/sivil toplum kuruluşlarının karar alma süreçlerine dâhil olarak yurttaşların temsili kuvvetlendirmesi ve süreci daha demokratik hale getirmesi, dezavantajlı grupların siyasi gündem oluşturarak karar alma süreçlerine aktif katılımının sağlanması ve en nihayetinde bu sürecin etki ve değişim ile sonuçlandırılmasıdır. Özetle, **savunuculuk yurttaşların alınan her türlü karara katılımını sağlamak için önemli bir araçtır.**

Bu konuyu biraz daha açmak gerekirse savunuculuk; özellikle dezavantajlı grupları güçlü kılar ve bu insanların gerek yetenek gerekse özgüvenleri açısından etkin şekilde **-zaten hakları olan-** karar alma süreçlerine dâhil edilmelerine, erişimlerine ve katılmalarına olanak sağlar.

Savunuculuğun gücü ve bilindik iletişim kampanyalarından farklılığı da buradan gelmektedir. Yurttaşlar taleplerini, tercihlerini, ortadaki probleme yönelik çözüm önerilerini sıralayarak **politikaları etkilemek üzere katılım** sağlarlar. **Değişim** için gündem yaratırlar; problemlerin toplum içinde enine boyuna tartışılmasına ve düşünülmesine vesile olurlar. Çeşitli savunuculuk faaliyetleri çerçevesinde (sokak kampanyaları yürütmek, medyayı paydaş olarak kullanmak, sosyal medya hesapları açmak, imza toplamak vb.) kamuoyu oluşturarak hâlihazırdaki tutum, değerler, kanunlar gibi konuların masaya yatırılmasını sağlarlar. Ancak **başarılı bir savunuculuk kampanyası** yapmış olmak için tüm bu sürecin sonunda da savunuculuk yapılan konuya ilişkin **farkındalık** yaratmanın çok ötesine geçerek **kamuoyunu ve karar alıcıları/politika yapıcılarını değişim için harekete geçirmiş olmaları** beklenir.

²⁹ Castiglione, Dario ve Warren, Mark E. (2006), "Rethinking Democratic Representation: Eight Theoretical Issues" makalesi, Centre for the Study of Democratic Institutions University of British Columbia'daki sunum için hazırlanmıştır.

³⁰ "Women's Rights Advocacy Toolkit", Womankind Worldwide

³¹ BOND Guidance Notes Series 3'den STMG (Ekim 2009) "Sivil Toplum Örgütleri için Savunuculuk Rehberi", Yiğit Aksakoğlu, s.5 tarafından alıntı yapılmıştır.

3.1.2.Savunuculuk, Kampanya ve Lobicilik

Savunuculuk yapmaktan bahsederken çoğu zaman **kampanya** ve de **lobicilik** terimlerinin yan yana kullanıldığını, hatta bazen birinin diğeri yerine konulduğunu duymak mümkündür. Çünkü her üçünün de hedefleri tanımlanırken aynı noktaya işaret eder, **yani “değişimi” kovalar**. Arzu edilen değişimi gerçekleştirmek amacıyla her üçü de kullanılabilir. Kampanya ve lobicilik savunuculuğun parçaları olabilir. Üçünün arasındaki en büyük fark ise işleyişlerinde yatar.

a. Kampanya

Çoğu kaynak **kampanya ile savunuculuğu bir arada kullanır**. Bunun en önemli sebebi **kampanyaların bir savunuculuk projesi** olmasında yatar. Bu **rehberde** de aksi belirtilmedikçe, **“kampanya”, planlı bir savunuculuk projesi anlamında kullanılmıştır**. İlerleyen bölümlerde iyi bir savunuculuk kampanyasının nasıl planlanması ve uygulanması gerektiği adım adım aktarılacaktır. Burada üzerinde durulması gereken iki nokta var.

Birincisi, **savunuculuk kampanyası** denilince, bu kampanyanın ana hedefinin her zaman “tüm kamuoyunu” etkilemek, savunuculuk yapılan konuya ilişkin kamuoyunun her kesiminden destek almak olarak anlaşılmamalıdır. Tüm kamuoyunu etkilemek yerine belki de ulaşılması ve etkilemesi nispeten kolay; savunuculuk yapılmasına neden olan problem her ne ise, ona yönelik daha mikro, daha gerçekçi bir hedef koymak gerekecektir. Kampanyada yer alacak olan mesajların hedef kitleye göre doğru kodlanması ne kadar net olursa kampanyanın etkisi de o kadar kuvvetli olacaktır. Dağınık hedefler ve birbirine geçen komplike mesajların hem anlaşılması hem de hedefi bulması çok zordur. İyi yapılandırılmış mesaj(lar) doğru kriterlere göre seçilmiş hedefi bulursa tıpkı kelebek etkisinde olduğu gibi belki de tüm kamuoyunu harekete geçirecektir.

Doğal olarak kamuoyu desteği ne kadar geniş ve kuvvetli olursa savunuculuk yapılan konu da aynı şekilde politika yapanlar üzerinde ciddi bir baskı yaratacaktır. Belki de bu açıdan çoğu kez kampanyalar belli hedef kitlesi yerine tüm kamuoyuna hitap etmeye çalışmakta, bu da yapılan savunuculuğun etkisini zaman zaman dağıtmaktadır. Savunuculuk yapılacak konudaki değişimi hangi karar alıcı veya karar alıcılar gerçekleştirebilecekse değişim için ikna edilecek hedef kitle de onlardır. Diğer önemli aktörler, ki buna kamuoyu baskısını yaratacak yurttaşlar da dâhil olabilir, yerlerini paydaş olarak da alabilirler. Bu konunun belirlenmesinde yapılacak analizler ileriki bölümlerde daha detaylı olarak ele alınacaktır.

Kampanyalar gücü elinde tutanlara, yani arzu edilen değişimi gerçekleştirecek olanlara yönelik faaliyetleri de kapsayabilir. İşte bu noktada belirli bir yasayı değiştirmeye yani hükümetleri, kanun yapıcıları veya değişimi etkileyecek güce sahip olan diğer aktörleri resmi yollarla ikna etmeye çalışmak aslında **“lobi faaliyetinde bulunma”** kapsamına girer. Yani kurgulanacak olan savunuculuk kampanyası çerçevesinde politika yapıcılar veya uygulayıcılarıyla yüz yüze görüşmeler, toplantılar, tartışmalar yapılabileceği gibi

doğrudan diplomasi veya kişiye özel mektup yazma gibi yöntemler de kullanılabilir. Bunların hepsi kampanyada yer alan diğer yaklaşımlarla ve varılmak istenen hedef ile uyumluysa etkisi de o kadar güçlü olur. Peki, lobi faaliyeti, lobıcılık nedir?

b. Lobıcılık

“Lobıcılık” teriminin nereden geldiği konusunda çeşitli hikâyelere rastlamak mümkündür. **Oxford İngilizce sözlüğünün** eski bağımsız editörü **Jesse Sheidlower**³², katıldığı bir radyo programında lobi kelimesinin İngiltere’de öne sürüldüğünü belirtmektedir. Bunu da sözlükte geçen ve 1640 yıllarına kadar giden alıntılardan yola çıkarak yapmaktadır.

Sheidlower, halkın İngiltere Parlamentosunda yer alan Avam Kamarası mensuplarıyla buluşarak, konuştukları ve dertlerini ifade ettikleri yeri mekân olarak bir kulis, hol veya bir koridor olarak tanımlıyor. Bu mekanların İngilizcedeki karşılığı ise Türkçede tıpkı otellerin giriş alanlarını tarif ederken kullanılan “lobi” kelimesiyle eş anlamdadır. Kişilerin ‘lobi’ olarak tabir edilen mekanlara gelerek dertlerini politikacılara, karar vericilere aktarması işte bu yüzden ‘lobıcılık’ yapmak olarak kalmıştır. Bilinen ama Sheidlower kadar kanıta dayanmayan ve kulaktan kulağa aktarılan bir başka hikâye de 1869’da ABD Başkanı olarak seçilen Ulysses S. Grant’ın sık sık Washington’daki Willard Otelinin lobisine gelerek vakit geçirdiği ve bu sırada pek çok kişinin kendisine çeşitli konulara ilişkin dilekçe sunduklarıdır. Sözde, Başkan Grant bu kişilere “lobiciler” demiştir ve kelime de buradan gelmektedir. Ancak Sheidlower, yine söz konusu radyo programında tüm 19. yy boyunca Willard oteli ile lobi kelimesinin arasında bir bağ bulunmadığına işaret etmektedir.



(Fotoğraf: ABD Kongre Kütüphanesi)

³² "A Lobbyist by Any Other Name?" *National Public Radio*, January 22, 2006. <http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=5167187>’den alıntıdır.

Kelimenin ana kaynağı hangi ülke olursa olsun lobicilik faaliyetinin hedefi her zaman aynıdır: Politikaları oluşturanları kendi çıkarlarına yönelik olarak etkilemek, ikna etmek, kendi taraflarına çekmek. Belki de bu yüzden lobicilik/lobi yapmak pek çok ülkede çok da sevilen bir kelime değildir. Bunun en önemli sebeplerinden biri de çoğu insan tarafından itici bulunan “çıkarcı” kişilerin veya grupların özellikle de gayri resmî yollardan iktidarlara etkilemeye çalışmalarından ileri gelmektedir. Pek çok ülkede lobicilik kavramı, karar veren konumunda olanların yasal olmayan, etik değerlere sığmayan teklifleri de içeren şekilde belli grup ve/veya kişilerce etki altına alınması olarak algılanmaktadır. Bunun için de lobicilik kelimesinden imtina edilir. Bu rehberde bahsi geçen lobicilik elbette ki yukarıda anlatılan değildir.

Lobiciliğin tam olarak ne olduğunu anlamak, savunuculuk skalasında nereye oturduğunu kavrayabilmek için iki önemli ve de sıklıkla karşılaşılan “baskı” ve “çıkarcı” gruplarını netleştirmek gerekir.

Baskı ve Çıkarcı Grubu Nedir?

“**Çıkarcı grupları** modern demokrasilerde faaliyet gösteren, teşkilatlanmış ya da teşkilatlanmamış bir yapıya sahip, aralarında fiili bir çıkar birliği olan insanların oluşturdukları topluluklardır.”³³ Bu gruplar sadece kendi faydaları üzerine odaklanır ve organize olmak konusunda da zorlanırlar. Genelde organize olmaya kalktıklarında kendi içlerinde çıkar çatışmasıyla karşılaşılır.

Baskı grupları ise çıkar gruplarından farklılaşır. Baskı gruplarının amacı siyasal iktidarı dışardan **etkileyerek** kendi çıkar ve görüşleri doğrultusunda kararlar alınmasını ve uygulamalar yapılmasını sağlamaktır. Baskı gruplarının iktidarı ele geçirmek gibi bir niyetleri yoktur. Kendiliklerinden var olan çıkar grupları, **örgütlendikleri zaman baskı grubuna dönüşmüş olurlar**³⁴. Baskı gruplarının çok geniş üye listesi olabileceği gibi az sayıda üyeye de sahip olabilirler. Baskı gruplarının mutlaka lobicilik faaliyeti yapması da şart değildir.

Mesleki anlamda **lobicilik** aslında bir **baskı grubunun profesyonel- yani para ile tutulan- kişi ya da kişilerce temsil edilmesi** demektir. Bu profesyonel kişiler, temsil ettikleri baskı grupları adına ve onların çıkarları doğrultusunda siyasi erki etkileyerek, ikna ederek; yasaların değiştirilmesi, çıkarılması ve kabul edilmesi konularında çalışırlar. Sadece siyasilerle değil bürokratlarla da çok yakın ilişki içindedirler. Çalıştıkları konu üzerinde derin bilgiye sahiptirler. Aynı zamanda kanun çıkarılmasının tüm mekanizmalarını da çok iyi bilir ve takip ederler.

Lobicilik sadece iç politika, iş dünyası veya uluslararası platformlarda değil, savunuculuk yapan STK’lar açısından da sıklıkla kullanılan bir araçtır. Ancak STK’ların büyük çoğunluğu profesyonel anlamda lobi yapacak kişileri ekonomik sebeplerden ötürü ellerinde bulunduramazlar. Gönüllülük esas olduğu için bünyesinde çalışan veya kendisine destek veren, konusunda bilgili ve ağı geniş olan kişiler savunuculuk

³³ Hakan Ay, *Vergi Politikaları ve Baskı Grupları*, 3.Baskı, Kanyılmaz Matbaası, Mart 2010, s.6

³⁴ Ahmet Taner Kışlalı, *Siyaset Bilimi*, Ankara Üniversitesi Yayınları, 1987, s.253

faaliyetlerinde devreye girer. Aslında STK'lar da bu anlamda karar vericilerle hep irtibat halindedir ve onları bilgi sağlayarak ikna etmeye çalışırlar. Bu noktada karar vericileri de açmak gereklidir. Sadece siyaseti, yani politikacıları hedef kitleye koymak yanlıştır. Konuya göre bürokratları, holding sahiplerini, sendikalar dâhil tüm yöneticileri de karar vericiler grubunda görmek gerekir³⁵.

Bu aracı en profesyonel şekilde kullanan, yasal zemine oturtmuş olan, dolayısıyla kurallara ve denetleme mekanizmalarına bağlayan ve meslek haline getiren yer ise Amerika Birleşik Devletleri'dir (ABD). Öyle ki ABD'de lobiler seçilmişlerin kampanyalarına maddi destek bile sağlarlar. Bir dönem senatörlerle çalışan ve orada tüm sistemi iyice öğrenen bürokratlar ve hatta stajyerler, daha sonra resmi olarak kayıtlı lobi firmaları tarafından ciddi paralar teklif edilerek işe alınırlar.

Türkiye'de ise halihazırda lobilerle ilgili düzenlenmiş yasal bir mevzuat henüz yoktur. Hem bu sebeple hem de "lobiler" terimine çok da sıcak bakılmadığından, siyasi erki etkilemek için profesyonellerce yapılan işe kimileri halkla ilişkiler derken, bazıları hükümet ile ilişkiler, diğerleri de kendilerine iletişim danışmanı demektedirler³⁶. Bu konuda çalışanların ortak görüşü Türkiye'de bu konuda mutlaka bir yasa çıkarılması, kuralların konması ve bu yasanın STK'ları da kapsamaya yönündedir.

c. Sivil Toplum Kuruluşları ve Lobiler

Şu ana kadarki bölümde, lobilerin çerçevesi kısaca ele alınmıştır. Peki, hangi noktada "lobi yapmak" STK'lar için – savunuculuğun kullandığı araçlar bakımından- gündeme gelmektedir?

Sivil Toplum Geliştirme Merkezinin (STGM)³⁷ sivil toplum kuruluşlarına yönelik yapmış olduğu araştırmanın nihai raporuna göre STK'lar 12 farklı amaç altında toplanmıştır. Bu amaçlardan bir tanesi de savunuculuktur.

Sadece savunuculuk amacıyla kurulan STK'lar "savunuculuk" yapar, diğerleri yapamaz gibi bir kural yoktur. Amacında savunuculuk olmayan pek çok STK bilerek veya bilmeden savunuculuğun bir noktasını yakalamaya çalışır. Bunu yakalamaya çalışırken, ister istemez çoğu lobi tanımına girecek faaliyetlerde de bulunur. Belki para vererek bir profesyonel veya bir lobi şirketi tutmazlar ama baskı grubu olarak karar vericilere ulaşmaya, onları etkilemeye çalışırlar. STK'ların temel çıkış noktalarından biri de budur. Yani **karar vericilerle direkt iletişim kurarlar**.

STK'lar temsil ettiği özel politika gerektiren grubun (örneğin kadın, çocuk, yaşlı vb.) çıkarları ve onların demokratik olarak temsili için harekete geçerler. Çalıştıkları konu hakkında karar alanları bilgilendirirler, son gelişmelerden, araştırmalardan ve çalışmalardan haberdar ederler. Bu sayede STK'lar ile karar

³⁵ Seyfettin Erdoğan, *Siyaset-Ekonomi İlişkileri*, Değişim Yayınları, İstanbul, 2004, s.26

³⁶ Markus Ürek ve Nejat Doğan, *Lobicilik ve Baskı Grupları: Devlet, Sivil Toplum ve Demokrasi*, İnkılap Yayınevi, 2011

³⁷ "Haritalama çalışması Sivil Toplum Kuruluşları: İhtiyaçlar ve sınırlılıklar", Sivil Toplum Geliştirme Merkezi Araştırma Nihai Raporu, 2005, s.6-7

verenler arasında karşılıklı bilgi alışverişi ve diyalog sağlanır. STK'lar savunuculuk faaliyetleri boyunca çeşitli iletişim çalışmaları yürütürler. Örneğin, ortada yeni çıkacak bir yasa var ise, bu yasadaki etkilenecek tüm tarafların güncel durumunu ortaya koyan saha araştırması ile katkı sağlayabilirler. Kanun yapıcılara, dışardan ve çoğu kez de sahada çalışan bir göz olarak fikirlerini yansıtır, yönlendirici olabilirler. Tüm bunlar **modern ve iyi işleyen demokrasilerde** olması istenen unsurlardır. Bu sayede STK'lar baskı gruplarının demokrasiye katılımını sağlarlar ve temsilini kuvvetlendirirler. Çıkacak olan kanunların kamuoyu tarafından daha kolay benimsenmesine yardımcı olurlar.

Meslek olarak lobicilik yapanlar ile STK'ların yukarıda anlatılan doğrultuda bu faaliyeti yapmaları arasında ciddi farklılıklar vardır. Bu **farklılıklar da STK'ların özellikleriyle** açıklanabilir. "Öncelikli olarak yalnızca kendi amaç, istek ve beklentileri doğrultusunda hareket etmezler; hükümetlerden, kamu kurum ve kuruluşlarından, siyasi partilerden bağımsız olmaları, herhangi bir nedenle ticari çıkar ya da kâr amacı gütmemeleri gerekir. STK'ların örgütlenmelerinin temelindeki felsefe, merkezi otorite ile vatandaş arasında arabuluculuk yapmaktır.³⁸". "Arabuluculuk" olarak tanımlanan işlev de STK'lar açısından demokrasinin olmazsa olmazlarından olan temsil ve diyaloga işaret eder. Burada STK'lar karar alıcıları doğrudan etkilemeye çalışırlar. Ama sadece bununla yetinmezler. Bu STK'ların kullandığı yöntemlerden sadece bir tanesidir.

d. Farkındalık Yaratmak ve Savunuculuk

Savunuculuk ile farkındalık yaratmak arasında çok ince bir çizgi vardır. Çoğu zaman da ikisi iç içe geçmiş bir şekilde karşımıza çıkar. Aslında farkındalık yaratmak veya farkındalık kampanyası yapmak savunuculuğun sıklıkla kullandığı araçların başında gelir. Bu sayede kamuoyunu bilgilendirip, destek sağlamak amaçlanır. Farkındalık yaratma kampanyaları savunuculuk kampanyası kadar uzun olmayabilir. Savunuculuk kampanyaları daha uzun zaman aralıklarına yayılır, daha uzun solukludur. Yani "tek atımlık" değildir. Seçilen yaklaşım veya yaklaşımlara göre farklı faaliyetlerle (basın toplantısı, basın bülteni, atölye çalışmaları, halk forumları, politika araştırmaları, poster kampanyası, sosyal medya kampanyası, konferans, mektup yazmak vs.) desteklenir.a

Bazı farkındalık kampanyaları da bir kerelik yapılmaz. Özellikle farkındalık sağlanması istenen konu başlığı kamuoyu için yabancıysa, tabuları içeriyorsa veya yenilikçilik barındırıyorsa farkındalık kampanyasının hedefine ulaşması için birden fazla ve belirli (haftaya, aylara veya yıla yayılan) aralıklarda yapılması daha doğru bir iletişim stratejisi olabilir. Farkındalık yaratma kampanyaları bazen uzun sürelerle yayılır. Farkındalık yaratılacak konu ve mesaj ısrarla aynı kalır ama kullanılan tema değişebilir. İşte uzun sürelerle yayılan farkındalık yaratma kampanyaları zaman içinde tam bir savunuculuk kampanyasına dönüşebilir. Buna ilişkin iyi örneklerden biri aşağıda paylaşılmıştır.

³⁸ Bilgehan Gültekin, Leyla Budak (editörler), *Ermeni, Rum ve Yahudi Lobileri Örneğinde Lobicilik Kavramlarına Giriş*, Nobel Yayın Dağıtım, 2007, Nahit Erdem Köker, İlker Erdoğan'ın yazdığı "Sivil toplum kuruluşları ve lobicilik" bölümü, s.67



Türkiye’deki sigara bağımlılığının sonlandırılması ve daha sağlıklı yarınlar için yapılan kampanyalardan Türkiye Yeşilay Cemiyetinin yıllardan beri sürdürdüğü sigara içme karşıtı kampanyaları, işin içine T.C. Sağlık Bakanlığının da aktif olarak katılımıyla, Orman Bakanlığının Tütün ve Alkol Dairesi Başkanlığının desteği ile yıllar içinde çok ciddi bir savunuculuk kampanyasına dönüşmüştür. Bu rehber yayına hazırlanırken de devam eden kampanyalar **(Sigarayı bırak, hayatı bırakma)**, en başta belki sadece farkındalık yaratsa da ısrarla kampanyanın devamının gelmesi, STK-kamu iş birliklerini sağlaması, konuya ilişkin verilere dayalı savunuculuk yapılması, sosyal medyanın ve medyanın kullanılması, kararlılık ve devamlılık kamuoyunun konuya ilgisini artırmıştır. Kamuoyunun da verdiği destek sayesinde kapalı ve daha sonrasında açık alanlarda sigara içilmesine dair kurallar konusunda yapılan savunuculuk, daha kısa sürede kanunlarda değişikliklere veya yeni kanun çıkarılmasına giden yolu açmıştır. Yine bu destek ve kampanyanın devamı sayesinde bu yeni çıkarılan kanunlarda kamuoyunun geneli tarafından daha çabuk kabul görecektir.

e. Sivil Toplum Kuruluşları ve Savunuculuk

Hiç şüphesiz ki, savunuculuğu başarılı şekilde uygulamak yazıldığı kadar kolay değildir. Öncelikle savunuculuk, birden fazla etkinlik ve kampanyanın yanında farklı stratejiler ile samimi ve karşılıklı güvene dayanan sağlam iş birlikleri gerektirir. Bu iş birlikleri ulusal veya uluslararası seviyelerde gerçekleşebilir. Bu çerçevede kamu kurum ve kuruluşları ile STK’lar arasında kurulacak ve sonrasında da kuvvetlenerek genişleyecek olan iş birliği olanakları ve iletişim sayesinde gerek kamunun gerekse STK’ların savunuculuk yaptığı konular enine boyuna konuşulacak; öngörülen değişim, gelişim hedeflerine ulaşılması- sigara içme karşıtı savunuculuk örneğinde olduğu gibi- belki de biraz daha kolaylaşmış olacaktır.

Bazı sivil toplum kuruluşlarının kurulma amaçları arasında savunuculuk terimine yer verilmektedir. Ancak daha önceki bölümlerde de üzerinde durulduğu gibi bu olmasa dahi zaman içinde STK’ların üzerine eğildikleri konu öyle bir hal alır ki, bu durum onları savunuculuk kampanyası yapmaya yönlendirebilir.

Brot für die Welt tarafından hazırlanan savunuculuğa ait kılavuzda kilit kavramlar aktarılırken savunuculuğun neden STK’lar için önemli olduğu ve onları nasıl kuvvetlendirdiğine dair notlar paylaşılmıştır.

Buna göre **savunuculuk STK’ların kendilerini pozitif yönde geliştirmesi için kullanmaları gereken önemli bir araçtır.** Öncelikle **“sosyal örgütlenme, iş birlikleri oluşturma, liderlik etme; yerel, ulusal ve uluslararası ağ kurma gibi konularda STK’ların güçlenmesine de önayak** olur. Planlama ve uygulama aşamalarında ise hem savunuculuk yapılan konunun en öncelikli çözülmesi

gereken sorunlarına çözüm sunar hem de zaman içinde **STK'ların kurumsal olarak kapasitelerini artırmalarını sağlar**. Bu da STK'ları ileride kamu politikaları üzerinde daha etkili olmaları için hazırlar³⁹ ”.

Gerçekten de uygulamada savunuculuğu kullanan STK'lar benzer süreçlerden geçerek kuvvetlenmişlerdir. Yukarıda bahsi geçen el kitabı da buna vurgu yapmaktadır. Aynı el kitabında STK'ların savunuculuk yaparken zaman zaman başarısızlığa uğrayabileceklerinden de bahsedilmiştir. Böylesi bir durumda ise STK'ların hedeflerinden vazgeçmeden eğer yapılan hatalar varsa bu hatalardan ders çıkartmaları, durumu değerlendirerek istikrarlı ve ısrarlı bir şekilde savunuculuk faaliyetlerine devam etmeleri salık verilmiştir. Böyle bir değerlendirme ve devamlılık sonucunda zaman içinde STK'ların savunuculuk kapasitelerinin de hem teknik hem de sosyal açılardan gelişeceği belirtilmiştir.



Etkili savunuculuk için STK'lar kapasitelerini artırmalıdır:

- Analiz kapasitesi
- Savunuculuğu sürdürme kapasitesi
- Savunuculuğu planlama ve yönetme kapasitesi
- Değişen politika ortamına uyum sağlayarak yanıt verebilme yetisi
- Kamuyu harekete geçirebilme kapasitesi
- Araştırma kapasitesi
- Alternatif teklif sunma kapasitesi
- Müzakere kapasitesi
- Savunuculukta kullanılan metodolojileri bilme ve uygulama kapasitesi
- Sosyal medya araçlarını kullanma kapasitesi
- Ağ kurma kapasitesi
- Bilgi yönetimi
- Bütçe yönetimi
- İzleme ve değerlendirme kapasitesi

³⁹ Brot für die Welt (Wola, Center for Development and Population Activities) tarafından hazırlanan "Manual for Facilitators of Advocacy training sessions," sayfa:13-18

3.1.3.Savunuculuğun Çeşitleri

Savunuculuk söz konusu olduğunda pek çok kaynak, amaca göre değişen savunuculuk çeşitliliğinden bahsetmektedir. Bazı STK'lar gerek savunuculuğun bölümleri gerekse üstlenilen roller açısından birden fazla bölüme dâhil olabilmektedir. Örneğin STGM için hazırlanan savunuculuk rehberinde STK'ların yaklaşımına göre savunuculuk ve rolleri üç farklı kategoriye ayrılmıştır⁴⁰:

STK'ların yaklaşımına göre savunuculuk:

- a. **Kamu Yararı için Savunuculuk:** Özellikle yasalarda değişiklik amaçlar. Lobiciler ve medya uzmanları gibi profesyonellerle yürütülen, büyük ölçekli kampanyalar kanalıyla düzenlenen, geniş kamu çıkarları için kamu kaynaklarını yönlendirmeyi amaçlayan savunuculuk yaklaşımıdır. Bu tür savunuculuk faaliyetlerine Uluslararası Af Örgütü ve Greenpeace'in çeşitli alanlarda yürüttüğü çalışmalar örnek gösterilebilir.
- b. **İnsan Merkezli Savunuculuk:** Özellikle yoksul ve/veya toplum dışına itilmiş kişilerin hayatlarını doğrudan etkileyen konularda politikaları etkileyebilmeleri için güçlendirilmesini amaçlar. Jübile 2000 Kampanyası'nın gelişmekte olan ülkelerin borçlarının silinmesi için yürüttüğü kampanya buna örnek olarak verilebilir.
- c. **Katılımcı Savunuculuk:** Demokratik yönetişimin devletler kadar vatandaşların da görevi olduğu fikrinden hareketle, sivil toplumun farklı kesimlerini karar alma süreçlerine dâhil ederek kamusal alanın ve yurttaşlığın sınırlarını genişletmeyi hedefler. Katılımcı savunuculuk, insanların ihtiyaçlarını ve arzularını dile getirerek kendi geleceğini etkileyecek kararları etkileme güveni ve kabiliyetini kazanmalarını sağlayan bir süreçtir.

Savunuculuk faaliyetleri için STK'ların benimseyebilecekleri roller:

- a. **Denetleyici:** Denetleyici olarak sivil toplum kuruluşları tespit ettikleri sorunla ilgili politikaları sürekli izlerler. Örneğin, çocuk hakları ile ilgili olarak çalışan bir STK mevcut yasaları ve bu yasaların uygulanışını sürekli takip etmektedir.
- b. **Savunucu:** Savunucu olan STK'lar sorunla ilgili öneriler geliştirirler ve bu önerilerin hayata geçirilmesi için faaliyetler yürütürler (düşünce üretim merkezleri).
- c. **Hizmet Sağlayıcı:** STK ele aldığı sorun ile ilgili çözüm geliştirerek bu çözümü küçük ölçekte uygulatır. Bu şekilde ürettiği modelin daha geniş ölçekte (yerel, ulusal veya uluslararası) yaygınlaştırılması için de hizmet sağlayarak savunuculuk faaliyetlerini yürütürler.

Kamu yararı için savunuculuk bazı kaynaklarda **politika savunuculuğu** olarak da ele alınmaktadır. Yeni politikalar üretmek, hâlihazırdaki politikaları daha iyileştirmek veya çıkan kanunların bazı yerlerini değiştirmeyi hedef alan savunuculuktur.

⁴⁰ Yiğit Aksakoğlu, *Sivil Toplum Örgütleri için Savunuculuk Rehberi, Genişletilmiş 2. Baskı*, Sivil Toplum Geliştirme Merkezi, 2009, Ankara, s. 6-7

Daha farklı savunuculuk tanımlamaları da mevcuttur. Bu farklı tanımlar da "savunuculuğun kim tarafından yapıldığının sorgulanması" sonucu ortaya çıkmaktadır. Örneğin savunuculuk dezavantajlı bir grup için yapılacaksa:

- a. Dezavantajlı grup için mi savunuculuk?
- b. Dezavantajlı grup ile birlikte mi savunuculuk?
- c. Dezavantajlı grup tarafından mı savunuculuk?

Özetleyecek olursak; savunuculuğun tipi belirlenen kıstaslar, aşılacak zorluklar, kampanyanın yapılacağı ülke, bölge, şehrin içinde bulunduğu durum, kültür ve de savunuculuğu yürütecek olan STK'nın kapasitesi, mali gücü, zamanlama, hedefler, bakış açısı, savunuculuğun kim tarafından yapılacağı çerçevesinde farklı şekillenebilir.

Aşağıdaki tablo TearFund⁴¹ tarafından çalışılmıştır. Tablo savunuculuk ve kampanya ile ilgili sessiz ve samimi "sizden biriyim" yaklaşımından tutun da daha yüksek sesli, fikir ayrılığına sebep olan "sizden değilim" yaklaşımına kadar değişen 5 farklı tutumu özetlemektedir. Bunlardan hangisinin veya hangilerinin planlanan savunuculuk kampanyasına en iyi uyumu sağlayacağını belirlemenin, savunuculuk başarısı için de önemli ölçütlerden birini oluşturmaktadır. Lobcilik ise direkt ikna yöntemi olarak tanımlanmaktadır. Literatürde buna benzer pek çok şema görmek mümkündür.

⁴¹ The Pressure Group Mini-Guide 1: Advocacy & Campaigning: an overview



3.1.4. Aktivizm

Kısaca değinilmesi gereken tanımlardan biri de aktivizmdir. Aktivizm bir konuyu savunmak, bir konuya dikkat çekmek, belli kesimler üzerinde baskı yaratmak ve değişim sağlamak için “doğrudan” kullanılan yöntemlerden biridir. Hedef odaklı olan aktivizm alışılmış veya geleneksel yöntemlerin dışındadır. Bazen kapı kapı dolaşarak, bazen yürüyüşlerle veya farklı ve ilginç alternatif faaliyetlerle kadın haklarından kızların eğitim haklarına, köleliğin kaldırılmasından çevrenin korunmasına kadar çeşitli savunuculuk girişimlerinde aktivizm görmek mümkündür.



Malala Yousafzai, Pakistanlı bir aktivisttir. Savaş, fakirlik, ayrımcılık gibi nedenlerle elinden eğitim hakkı alınan 130 milyon kız çocuğunun eğitimine devam etmesi için çalışıyor. Dünyanın her yerinde çeşitli aktivitelere katılıyor. 15 yaşında Pakistan'da kızlar adına ve kızların öğrenme hakkına dair yaptığı konuşmalar sonucu vurulan aktivist bir yandan Oxford Üniversitesinde eğitime devam ediyor, diğer yandan da kızlar adına kızların okuması için dünyanın her yerinde savunuculuk faaliyetlerine devam ediyor.

Yukarıdaki **Malala Yousafzai** örneği insan hakları konularında çalışan boksör **Muhammet Ali**'den Güney Afrika'da ayrımcılığa karşı çıkan **Mandela**'ya, ırkçılık ve ayrımcılıkla mücadele adına hayatını kaybeden **Martin Luther King, Jr.**'a kadar genişletilebilir. Bu örneklerde lider bir aktivist etrafında toplumsal bir hareket oluşmasını takip etmek mümkündür. Ama aslında adı geçen tüm ünlü aktivistler, problem gördükleri veya değişimi savundukları noktada içinden geldikleri topluluğu da temsil etmişlerdir.

Aktivizm türleri çok sayıdadır. Burada mutlaka bahsedilmesi gereken bir tür de "*topluluk aktivizmi*"dir⁴². Bu aktivizm türü, toplulukların bir konu hakkında ne denli kuvvetli hissettiğini özellikle karar alıcılara iletmesi bakımından güçlü bir araçtır. Savunuculuğa bu açıdan da meşruiyet kazandırır. Bu **tip aktivizmde, STK'lar da yerel topluluğa destek** verir. Topluluk için:

- ➔ Neye ihtiyaç duyulduğunu değerlendirir,
- ➔ Çözümleri belirler,
- ➔ Hangi noktaya odaklanılacağını önceliklendirir,
- ➔ Katılım önündeki engelleri tanımlar,
- ➔ Karar verme prosedürünü anlar,
- ➔ Ne düşündüğünü açıkça ifade eder.

Savunuculukta mutlaka kullanılması gereken araştırmalar, sayısal veriler, problemlerin kanıta dayalı olması gibi unsurlar iyi bir topluluk aktivizmi için de geçerli kurallardır. Topluluk içinde herkese eşit mesafede durulmalı ve topluluktan gelen sesin eşit duyulması sağlanmalıdır.

⁴² Jessica Woodroffe, *Women's Rights Advocacy Toolkit*, Ekim, 2011, s.108

Kısım 2: Savunuculuk Kampanyası Nasıl Planlanır?

Savunuculuk kampanyasının stratejik şekilde planlanması başarı için en önemli adımdır. Çünkü planlama savunuculuğun etkin olmasını sağlayacaktır. Planlama ne kadar gerçekçi olursa, üzerinde ne kadar titizlikle durulursa değişimi yakalama ve tanımlanan problemi çözme şansı da o kadar yüksek olur. Ancak her zaman günün koşullarına göre planlamayı adapte etmeye de hazırlıklı olmak gerekir. Zira savunuculuk sürecinde STK'ların kontrolü dışında farklı konular gelişebilir. Mühim olan esnek davranarak, en kısa sürede yeni oluşan bu süreçlere hızla yanıt vermektir. Savunuculuk kampanyasının planlaması her ne kadar proje planlamasına benzer yanlar içerse de biraz daha karmaşıktır. Bu karmaşıklık daha çok savunuculuk kampanyasını yapan STK'nın, kurumun, kuruluşun ve/veya kişinin kendi kontrol edemeyeceği dış aktörlerle birlikte çalışmasının sonucudur. Bundan dolayı da mümkün olduğunca iyi planlanması, sorumluluk ve rollerin aktörler arasında netleştirilmesi gerekir.

	 Planlama yapın! Çünkü planlama:	 Bunları yapmayın!
	✓ Doğru hedefe yöneltir, ✓ Doğru araçları kullanmanızı sağlar, ✓ Zamanlama açısından önünüzü gösterir, ✓ Riskler konusunda ön uyarı verir, onları en aza indirger, ✓ Kaynak, yetenek ve bütçenin dengeli, etkin kullanılmasını sağlar.	✗ Amaç ve hedefleriniz karışık olmasın, ✗ Stratejiniz ve planınız olmadan yola çıkmayın, ✗ Araştırma yapmadan planlamaya geçmeyin, ✗ Mesajlarınız karışık olmasın, ✗ Kulaktan duyma, kanıtlanmamış verileri kullanmayın.

Savunuculuk stratejisi sayesinde bir yandan kısa ve orta vadeli sonuçların ne olabileceği görülürken, öte yandan da bir STK olarak uzun dönem vizyonu canlı tutulabilir.

Savunuculuk stratejik planlaması denilince akla ilk gelen isimlerden biri **Jim Schultz**⁴³dur. Oluşturduğu dokuz soru çerçevesinde stratejik savunuculuk planlamasını geliştirmiştir. Bu sorular çerçevesinde **hedefler, hedef kitle, mesajlar, mesajı verenler, araçlar, kaynaklar ve güçlü yönler, zorluklar ve boşluklar, nasıl başlanacağı** ve son olarak da **savunuculuk stratejisinin işe yarayıp yaramadığı** konularını içerir. İlk beş soru dışarıdaki savunuculuk ortamına yönelik iken, son dördüye içe; yani savunuculuğu uygulayan kuruluşun kendini değerlendirmesine yönelik olarak hazırlanmıştır.

⁴³ Jim Schultz, *The nine questions for strategic advocacy planning*, The Democracy Center

Bu rehberde Schultz'un bu 9 sorusundan yararlanılmakla birlikte, farklı analizler için farklı metotlar da sunulacaktır. Metotların veya soruların tümü kullanılmak zorunda değildir. Ancak hangi metot savunuculuk planını ve stratejisini nereye taşıyabilir sorusunun yanıtı, pek çok STK'ya yol gösterici olacaktır. Planlamadaki adımlardan ilki savunuculuk yapılacak problemin açıkça tanımlanmasıdır.

3.2.1. Hangi Konuda Savunuculuk Yapacağız: Ana Problemi Tanımlama

Savunuculuk yapacak olan STK'ların öncelikle ilgilendikleri konu çerçevesinde kendilerine **"neyi değiştirmek"** istediklerini sormaları gerekir. Ama bu tek başına yeterli değildir. **"Neden değiştirmek"** istedikleri de önemlidir. Değişim sonucunda varmak istedikleri nokta, yani savunuculuk kampanyasının çıktısı ne olacaktır?

Her savunuculuğun bir **hikâyesi** olmalıdır. Bu hem savunuculuk kampanyasının daha kolay anlatılmasını sağlar hem de hikâyedeki giriş ve çıkışları netleştirir. Savunuculuk kampanyası için kolları sıvayan her STK bunu bir yolculuk, bir proje olarak görüp; nerede, nasıl, hangi motivasyonla ve heyecanla, neden, kimlerle birlikte yola çıktığını, daha sonra da yolda neler yaptığını anlatabilmelidir. Yol haritasını çizmeden önce de başta savunuculuk kampanyasında çalışacak kişilerden bir **grup kurarak beyin fırtınası** yapmak yöntemlerden biridir. Mesela çalışma grubunu en çok rahatsız eden konu nedir? Bir STK için bu konu kadınların iş gücüne katılımının yetersizliği olabilir, diğer bir STK özellikle kanser hastaları için gerekli olan ilaçların pahalılığından dolayı ulaşamıyor olmalarını mesele eder, bir diğeri teknik ve mesleki liselerden yetişen öğrencilerin denkliklerinin bazı ülkelerde tanınmamasını problem olarak ortaya koyabilir.

Çalışma grubunun kimlerden oluştuğu ve savunuculuk konusu seçilirken nerelerden yararlanıldığı da önem taşımaktadır. Bazı durumlarda problem çok nettir, çünkü bir önceki çalışmanın bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Herkes tarafından önemi tanınmaktadır. Bazen de ortada birden fazla savunuculuk yapılacak problem olabilir. Burada savunuculuğun çeşidi de tartışılarak devreye girer. Aynı şekilde yerel mi, bölgesel mi, ulusal mı veya uluslararası mı uygulanacağına karar vermek planlama açısından da önem taşır. Aşağıdaki listede savunuculuk yapılacak problemin belirlenmesini etkileyebilecek faktörler sıralanmıştır⁴⁴.

- Toplulukların, ortakların bakış açıları ve düşünceleri
- STK'nın çalışanları, destekçileri ve gönüllüleri
- STK'nın daha önceki deneyimleri
- Stratejik ve zamana bağlı olan fırsatlar
- STK'ya destek verenlerin ve bağışçıların öncelikleri

⁴⁴ Tearfund Advocacy Toolkit, Advocacy Cycle Stage 1 – issue identification.pdf



Yukarıdaki sorulara ek olarak, değiştirilmek istenen “ne” ise neden bugüne kadar değişmediğini tartışmak da konu ile ilgili çok ciddi ipuçları sağlayabilir. Bu çalışma sonunda birden fazla problem ile karşı karşıya kalınabilir. Böyle bir durumda problemleri, yani savunulacak meseleleri öncelik sırasına koymak gerekir. Meseleler konuşuldukça, eş zamanlı olarak derin bir araştırma yapılmalı ve savunuculukta kullanılacak veriler/kanıtlar da hazırlanmaya başlanmalıdır.

Örneğin tartışılan savunuculuk konularından hangileri politika, yasa veya uygulamalarda değişiklik gerektiriyor. Kültürel, ekonomik veya sosyal engeller var mı? Bu engelleri aşmada yapılacak hukuki değişiklikler, yenilikler veya yeni uygulama önerileri yeterli gelecek mi? Başka nelerin göz önünde tutulması gereklidir? Tüm bu sorular yanıtlanırken, güncel bilgiler kontrol edilmeli, gerekli araştırmalar yapılmalı, savunuculukta kullanılacak veri ve kanıtların da yazımına başlanması gereklidir. Unutulmamalıdır ki, kanıtlara dayandırılan savunuculuk kampanyaları hep çok güçlü olmuştur.

STK'lar için ①. Çalışma

- Bir çalışma grubu oluşturun.
- Problemi belirlerken geniş bir arka plan araştırması yapın.
- Elinizdeki sayısal ve sayısal olmayan kanıta dayalı verileri sıralayın.
- Savunuculuk yapacağınız problemi belirlerken sorun:
 - Neyi, neden değiştirmek istiyoruz?
 - Değişimi gerçekleştirmemiz ortaya koyduğumuz problemi çözecek mi? Bir adım mı olacak?
 - Arzu ettiğimiz değişim gerçekleşirse neyi başarmış olacağız?
 - Motivasyonumuz nedir?
 - Değişim için gerekli olan hangi adımlardır: yeni yasa, uygulamaları değiştirmek, eski yasanın iptali gibi.
- Ortaya birden fazla problem çıktığında önceliklerine göre sıraya koyun.
- Konuşmaya başlayın:
- Ne çeşit bir savunuculuk yapacaksınız?
- Yerel, bölgesel, ulusal veya uluslararası bir savunuculuk kampanyası mı gerçekleştireceksiniz?



Bunlara başka sorular da eklenerek her kuruma özel bir liste çıkarılabilir. Örneğin problem veya problemler oluşmaya başladığında yapılacak savunuculuğun daha mı yerel (mahalle, ilçe, il),ülke çapında mı, yoksa uluslararası çapta mı yapılmasının daha uygun ve yerinde olduğu sorusu da bu listeye girebilir. Savunuculuk kampanyası ile değişimi yakalanmak istenilen probleme ilişkin olarak STK'nın vizyonu, misyonu, stratejisi ve yürüttüğü çalışmaların uyumunu da gözden kaçırmamak gerekir.

STK'ların kendilerinin kapasitelerini de değerlendirmeleri önemlidir. Bunun için pek çok analiz yöntemi vardır. Bu rehberin ilerleyen bölümlerinde temel ve en çok kullanılan analiz yöntemlerinden bazılarına yer verilmiştir. Aşağıda ilk olarak SWOT analizi anlatılmıştır.

→ SWOT Analizi



Hemen her yerde kullanılan analizlerin başında gelen ve özellikle iç değerlendirme aracı olarak kullanılan SWOT analizinin savunuculuğa geçmeden önce ve özellikle de daha önce böylesi bir analiz yapılmamışsa STK'nın güçlü ve zayıf yönlerini, fırsat ve tehditleri anlama ve algılama açısından yapılması önerilir. Bu analiz kuruluşun hem iç hem de dış faktörlerini değerlendirir. Tüm analizlerde olduğu gibi SWOT'u oluşturan her bir harf aslında İngilizcede bir kelimeye denk gelmektedir.

Strengths: (Güçlü yönler) – iç faktör değerlendirmesi Beceriler, kaynaklar, kontaklar, yetkinlikler, avantajlar vb.	Weaknesses: (Zayıf yönler) – iç faktör değerlendirmesi Kuruluşun iyi yapamadığı ve başa çıkamadığı/üstesinden gelemedikleri, kapasite düşüklüğü
Opportunities: (Fırsatlar) – dış faktör değerlendirmesi Daha iyiye ulaşabilmek için olası şansların/fırsatların değerlendirilmesi	Threats: (Tehditler) – dış faktör değerlendirmesi Olumlu değişimin olmasını engelleyen veya tamamen durduran tehditler

SWOT analizi sayesinde özellikle dış faktörler olarak fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesi savunuculuk kampanyasının nasıl bir politik çerçevede kurgulanacağını önceden bilinmesi açısından kıymetlidir. Ayrıca kuruluşun savunuculuk yapma açısından güçlü ve kuvvetli yanların ortaya çıkarılması, daha sonra üstünde durulacak olan ağ oluşturma, ittifak kurma gibi destekler dışında insan kaynakları, bütçe, teknik olanaklar veya olanaksızlıklar gibi kampanyayı ciddi şekilde etkileyecek pek çok maddenin üzerinden geçilmesini sağlar. Zayıf yönler ile tehditlerin nasıl bertaraf edileceği yine bu aşamada çözülmesi gereken bir noktadır. Bunlara karşı bir ön görüş ve planlama yapılmadan yola çıkılması durumunda kampanya sekteye uğrayabilir ve verilen tüm emek heba olabilir.

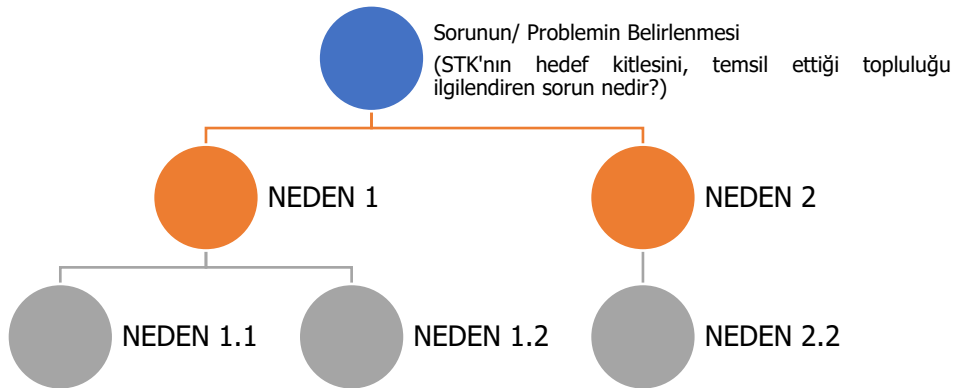
Savunuculuk kampanyasının planlanmasından önce problem (literatürde bazen sorun ağacı veya sorun analizi olarak da geçmektedir) **ağacının** oluşturulması gereklidir.

3.2.2.Sorun Ağacını Oluşturma

Savunuculuk yapmak istenilen problem tanımladıktan ve öncelik sırasında belirlendikten sonra problemi/sorunu oluşturan nedenler, problemin yarattığı etkiler ve sonuçlar derinlemesine incelenmelidir. Bunu yaparak savunuculuğun amacı ve hedeflerine ulaşmak için de ilk adım atılmış olacaktır. Yine bir çalışma grubuyla yapılması tavsiye edilen (örneğin tüm paydaşlarla birlikte “beyin fırtınası” yaparak) problem ağacı oluşturma çalışması daha sonra yapılacak faaliyet planı şekillendirilirken de tıpkı bir yol haritası gibi faydalı olacaktır. Burada dikkatli olunması gereken nokta, bu şemayı oluştururken neden, etki ve sonuca odaklanıldığı için zaman zaman çözümden uzaklaşılmasıdır. Bu ağaca çözüm önerilerinin de eklenilmesi odaklanmayı sağlamak için kullanılacak yöntemlerden biri olabilir. Aynı zamanda sorun ağacı oluşturmak, ortaya konan sorunun diğer kilit sorunlarla arasındaki neden ilişkisini göstermesi açısından da değerlidir. Bu sayede savunuculuk yaparken hangi konuya nasıl yaklaşılacağına “tonu” da netleşmiş olacaktır.

Ortaya konan ilk sorun her ne ise, bu soruna ilişkin alt sorunlara odaklanılarak neden ve sonuç ilişkilerinin bütüncül olarak görülmesi, değerlendirilmesi ve analiz edilmesi gerekmektedir. Sorun ağacını oluştururken ortaya konulan nedenlerin kanıtlara, araştırma sonuçlarına ve doğru istatistik bilgilere dayanıyor olması yapılacak olan savunuculuk faaliyetlerini kuvvetlendirecektir. Kulaktan duyma bilgilerden mutlaka sakınılması gereklidir. Tüm bunlar yapıldığında bir sorunun farklı sonuçlar yaratabileceği yine bu ağaç sayesinde ortaya çıkacaktır.

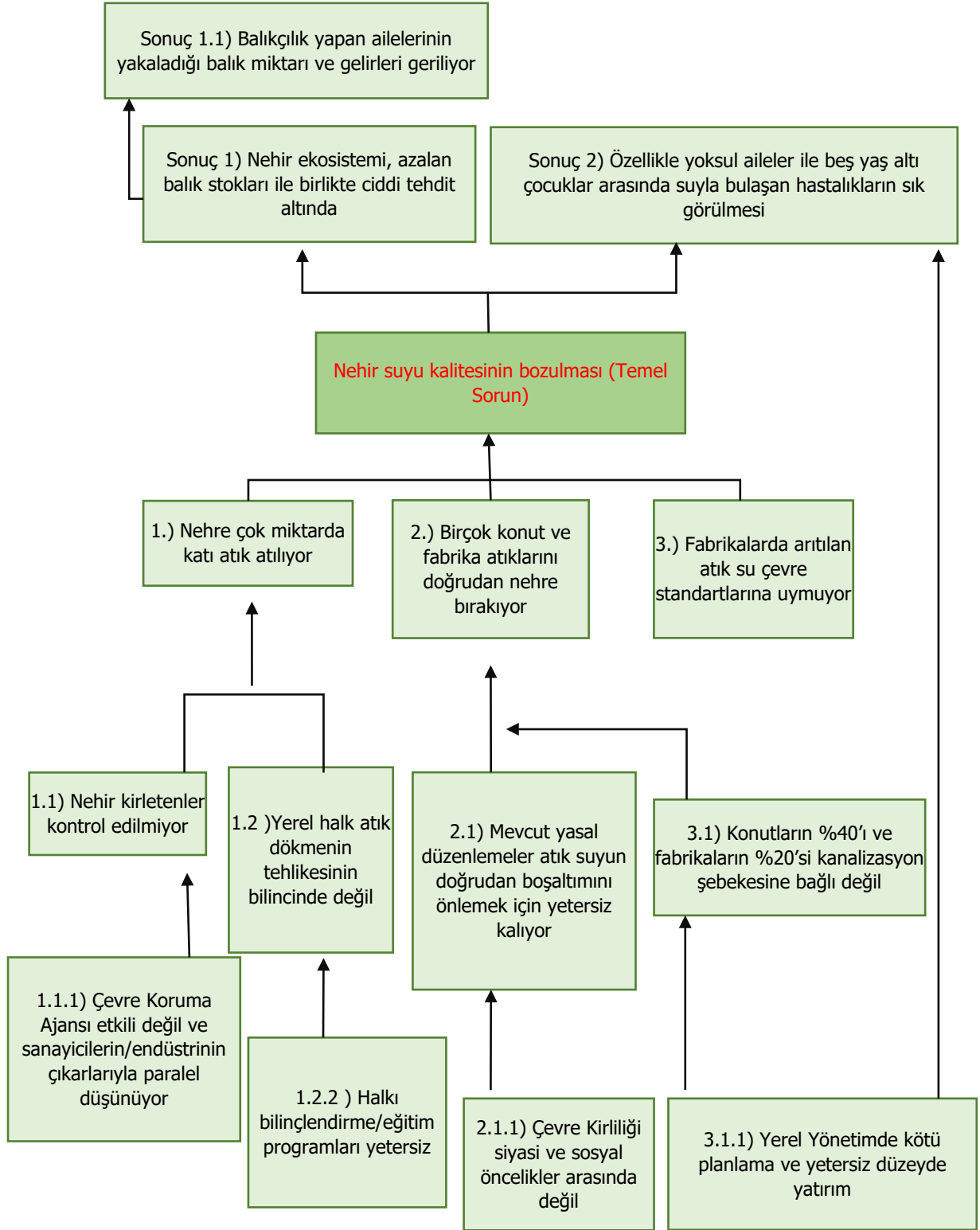
En tepedeki sorun ortaya konduktan sonra aşağıya doğru “neden” sorusu sorulmalıdır. Örneğin; en tepedeki soruna yol açan uygulamalar, yapılar, politikalar nelerdir? Bunların bir alt nedenlerine de – ki buna en kökte yapan nedenler demek de mümkündür- tarihsel, sosyal, kültürel veya ekonomik nedenler sıralanabilir. Sorun ağacı bu şekilde neredeyse sonsuza uzayabilir. Daha işlevsel ve çözüme yönelik bir sorun ağacına ulaşmak için en fazla 4 kademedeki nedenleri toparlamaya odaklanmak yararlı olacaktır. Özetle; sorun ağacının en altına başlangıçta belirlenen problemi yaratan nedenler yazılmaktadır.



Bir sonraki sayfada kullanılan sorun ağacı çalışması Avrupa Birliği Komisyonunun Proje Yönetimi Döngüsü kitapçığından alınmıştır. Bu örneği dünyanın herhangi bir bölgesinde, çevre konusunda çalışan bir sivil toplum kuruluşu olarak görebiliriz. Böyle bir STK, yaşadığı yerdeki nehir suyunun kalitesinin bozulmasından yola çıkarak oluşturacağı savunuculuk faaliyetleri öncesinde nasıl bir sorun analizi yapabilir?



Örnek Sorun Analizi – Nehir kirliliği



Yukarıdaki örnekte görüldüğü üzere, temel problemin (nehir suyu kalitesinin bozulması) hemen altına – diğer bir deyişle sorun ağacının köklerine doğru- nedenler yazılmaktadır.

Nehir suyunun kalitesi bozuluyor çünkü:

1. Nehre çok miktarda katı atık atılıyor. İki neden üzerinde durulmuştur:

- 1.1 Nehri kirletenler kontrol edilemiyor; çünkü, konuya ilişkin – örneğin bu örnekte: 1.1.1) Çevre Koruma Ajansı – etkili değil ve sanayicinin/endüstrinin çıkarlarıyla paralel düşünüyor. Burayı biraz daha açacak olursak, nehre katı atık atılmaması için nehre atıklarını bırakan endüstrinin yatırım yapması, para harcaması ve temiz, çevreye duyarlı atık için duyarlı olması gerekiyor. Ama bu örnekte bu duyarlılığın yetersiz olduğu varsayılıyor.
- 1.2 Yerel halk nehre atık dökmenin yaratacağı tehlikenin bilincinde değil; çünkü, 1.2.2) halkı bu konuda bilinçlendirme ve eğitim programları yetersiz kalıyor.

2. Birçok konut ve fabrika atıklarını doğrudan nehre bırakıyor:

- 2.1 Mevcut yasal düzenlemeler atık suyun doğrudan boşaltımını önlemek için yetersiz kalıyor. Bu örnekte bu durumun bir alt nedeni sorgulandığında ise (2.1.1) çevre kirliliğinin siyasi ve sosyal öncelikler arasında olmaması gösterilmiştir.

3. Fabrikalarda arıtılan atık su çevre standartlarına uymuyor:

- 3.1 Konutların %40'ının ve fabrikaların da %20'sinin kanalizasyon şebekesine bağlı olmamasının temel problem olan nehir suyu kalitesinin bozulmasının bir başka nedeni olduğunun altı çizilmektedir. Dolayısıyla burada sadece fabrikaların değil konutların da sorunun bir parçası olduğu analizi yapılmaktadır. Bu durumun bir altı nedeni sorgulandığında ise (3.1.1) bu örnekte için yerel yönetim seviyesinde alt yapıya ilişkin kötü planlama ve yetersiz yatırım gösterilmiştir.

Sorun ağacının üst tarafında ise – yani temel problemin üstünde yazanlar kastedilmektedir- **etkiler ve sonuçlara** değinilmiştir.

Nehir suyu kalitesinin bozulmasının sonuçlarından birincisi (Sonuç 1) nehir ekosisteminin zarar görmesi, bu zararın sonucunda balık stoklarının ciddi tehdit altında olması olarak belirlenmiştir. Bu durumun etkilediği bir başka sonuç ise (Sonuç 1.1) söz konusu bölgede balıkçılık yapan ailelerinin geçim kaynağı olan balık miktarının ve dolayısıyla kazançlarının düşmesi olarak öngörülmüştür. Diğer etki ve sonuç ise (Sonuç 2) yoksul aileler ile beş yaş altı çocuklar arasında suyla bulaşan hastalıkların sık görülmesi olarak sorun ağacına yazılmıştır.

Böylesi bir çalışma ile STK'ların yapacakları savunuculuk kampanyasının hangi amaç ve hedeflere doğru yürütüleceğine karar vermek kolaylaşacaktır. Sorun ağacını oluşturan edenleri, sonuçları ve etkileri incelerken, yazdıklarından hangilerinin **değişim üzerinde engel oluşturduğunu** da daha kolay **tespit edeceklerdir.**

Bazen de savunuculuk kampanyası haricinde, yani kontrol dışında kalan nedenlerle de karşılaşılabilir.

Problem ağacı çalışması savunuculuk kampanyasındaki sınırları da gösterecektir. Yani hangi alanlar STK'nın kontrolünde olabilir, hangilerine müdahale edemez ve/veya etkileyemez sorularına yanıt bulmak önemlidir. Bu sayede savunuculuk kampanyasına nelerin dahil edilip edilmeyeceği de netlik kazanabilecektir. Örneğin, daha önce çalışılmış veya hâlihazırda çalışılan alanları değil de, farklı bir konuyu savunarak değişimin için faaliyetlerde bulunmak gerekebilir.

Eğer birden çok daha fazla sayıda müdahale alanı varsa bu alanlar içinde yine bir sıralamaya gitmek akıllıca olacaktır. Bu sayede genel amacın ve net hedeflerin belirlenmesi daha da kolaylaşacaktır. Savunuculuk faaliyetleri yaparken de örneğin bir önceki örnekte olduğu gibi, tüm ülkenin genel çevre kirliliği konusundaki yasalarını/politikalarını değiştirmeyi hedef koymak yerine; yerelde bazı değişikliklerin gerçekleşmesi için çalışmak ve burada sağlanan başarının üzerine önce bölgede sonra da ulusal olarak savunuculuğu sürdürebilir kılmak biraz daha kolaylaştırıcı bir yöntem olabilir. Tabii ki ister yerel ister bölgesel ve ister de ulusal olsun – hatta uluslararası- özel ve kamu sektörü ile iş birlikleri, ortak platformlar kurmak, birlikte çalışmak önemli olacaktır.

3.2.3.Sorun Ağacını Çözüm Ağacına Dönüştürme: Savunuculuğun Ana Amacı ve Hedefleri nedir?

Basitçe tanımlamak gerekirse **amaç**, hedeflerin üstündeki daha büyük resimdir. **Hedefler** ise amaca ulaşmak için atılması gereken adımları, kat edilmesi gereken yolu ifade eder. Örnek olarak verilen "Nehir Kirliliği Sorun Ağacı" tablosundaki "ama amaç", nehrin suyunun kalitesinin iyileştirilmesidir. Ancak bu ana amaca ulaşmak için pek çok hedefin tek tek gerçekleşmesi gerekmektedir. Yani bu sorunun çözümü uzun bir zamana yayılacaktır. Belki bazı yasaların yeniden yapılması, değiştirilmesi, iyileştirilmesi vb. gerekecektir. Tüm unsurlar bir araya gelince, yani **hedeflere ulaşılmca** da en **tepedeki amaç** konusunda da başarı sağlanacaktır. Dolayısıyla amaç ile hedeflerin savunuculuk açısından yerleri önem taşımaktadır.

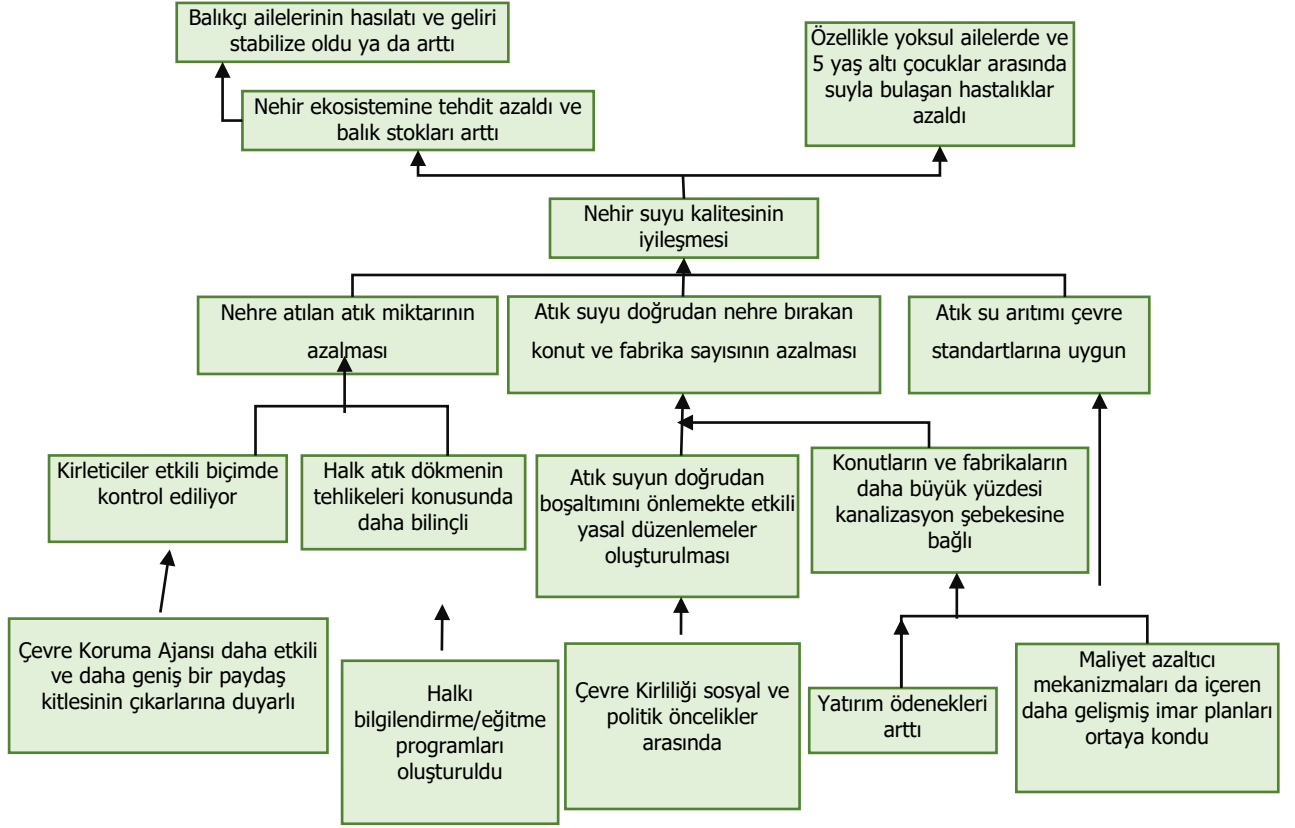
Savunuculukta **hedefin** gerçekten ne olduğunu bulabilmek için sorun ağacındaki her bir nedenin olumlu halini yazmak gereklidir. Diğer bir deyişle, sorun ağacındaki her bir nedenin altına yatanlar düzeltildiğinde tablonun nasıl değişebileceğini görmek, yapılacak faaliyetlerin düzenlenmesi için ilham verecektir. Bu yapılırken de hedeflerin hiyerarşik bir yapı içinde yazılması, neden sonuç, araç ve amaç zincirlerinin doğru oluşmasına katkı sağlayacaktır. Bu çalışma aynı zamanda sorun ağacında yazılanların da tekrar kontrol edilmesini, gerekiyorsa değiştirilmesi için de iyi bir yöntemdir.

Aşağıdaki tablo sorun ağacının çözüm ağacına dönüştürülerek, hedef analizin nasıl yapıldığı konusunda örnek teşkil etmektedir. Bu tabloya savunuculuk açısından bakacak olursak, temel sorunun çözümü "nehir

suyu kalitesinin iyileşmesidir”. Yani bu konuyu işleyecek olan bir STK için bu durum en tepedeki bir sonuçtur. Ama o sonuca varılabilmesi için nehre atılan atık miktarının ve atık suyu doğrudan nehre bırakan konut ve fabrika sayısında da azaltılması ile atık su arıtımının çevre standartlarına uygun hale getirilmesi gereklidir. Ama bunların öncesinde de “Örnek Hedef Analizi- Nehir Kirliliği” tablosundan da takip edileceği gibi yapılması gereken çok sayıda madde vardır. Bunların hepsini birden savunuculuk kampanyasına dökmek hem çok pahalı hem de çok komplike bir kampanyanın varlığı demek olabilir. İşte tam bu noktada hem STK’nızın kapasitesini hem de savunuculuk yaptığınız konuya ilişkin analizlerin tam ve doğru yapılması elzemdir. STK’lar ancak böylesi bir analizin ardından hangi konuda savunuculuk yapmaya başlayacaklarını değerlendirerek, önceliklerini daha sağlıklı sıralayacaklardır.

Örnek vermek gerekirse; söz konusu nehrin bulunduğu bölgede çevre/halk sağlığı/istihdam gibi konularda çalışan bir STK, savunuculuk kampanyasına hem kirlilik yaratan hem de bu kirlilikten olumsuz etkilenen halkın bilindirilmesiyle başlayabilir. Bu ilk aşamayı planlarken, eş zamanlı olarak bölgede çevre konularına ilişkin karar verenler kimlerse, onlarla iletişime geçebilirler. Dolayısıyla, yasal olarak bir eksiklik veya uygulamada gözden kaçırılanlar varsa, bu konuda da çalışmaya başlayabilirler. Yerel yönetim başta olmak üzere yine yereldeki çevre konusundaki politikalar için katkı sağlayabilirler. Kapasitesi, etkisi ve tecrübesi daha iyi olan bir başka STK ise konuya “atık suyun doğrudan boşaltımını önlemekte etkili yasal düzenlemelerin oluşturulması” ile başlayabilir.

Örnek Hedef Analizi – Nehir Kirliliği



STK'lar için ②. Çalışma



- Çözüm bulmak istediğiniz ana problemi belirleyin ve sorun ağacınızı oluşturmaya başlayın.
- Ağcınızın alt kısmına ana probleminizin nedenlerini yazın. Sonra her birine yeniden "Neden?" sorusunu sorarak belirleyebileceğiniz en kök nedene kadar inin.
- Ağcınızın yukarı kısmına ise problemin yarattığı etki ve sonuçları yazın.
- Hangi nedenler ana sorun konusunda değişimi engelliyor, işaretleyin. Aynı işlemi etki ve sonuçlar için de yapın.
- Ortaya birden fazla müdahale alanı çıkıyorsa kuruluşunuzun vizyonu, duruşuna öncelik sıralamanızı yapın.

Hedef analizi yaparken STK'nın çalıştığı konu ne olursa olsun ortaya koyduğu sorun öncesinde konusuna ilişkin kanunları, politikaları, düzenlemeleri gözden geçmeli, güncel durum tespiti yapmalıdır. Çünkü

belirlenecek problemin çözümünde bir kanunun mu değişmesi gerektiğini veya yeni bir kanuna mı ihtiyaç duyulduğunu, uygulamadaki bir sorundan mı problemin ortaya çıktığını veya kanun uygulayıcılardan mı kaynaklandığını net olarak bilmek gereklidir. Bunun bilinmemesi durumunda konunun uzmanına danışmak, daha geniş bir araştırma yapmak, kampanyanın yol haritasını doğru çizilmesi gerekmektedir. Ortaya koyulan problemin hangi amaç ve hedefler etrafında savunulacağı, problemi etkileyen dış faktörlerin de iyi incelenmesini gerektirir.

→ Analiz Yöntemi PEST

Dış faktörlerin incelenmesi için **PEST** adı verilen **dış çevre analiz** metodu da kullanılabilir. PEST analizi, dikkati dört farklı alana yönelterek STK'yı toplumun daha geniş kesimlerinde savunuculuğun yapılacağı konuya ilişkin etkileyecek güncel konulara yoğunlaşmaya yöneltir. Bu sayede belki de akla hemen gelmeyen bazı noktalar savunuculuk taktikleri için teşvik kaynağı olabilir.

Bu analiz sayesinde **politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik** faktörler bir arada araştırılabilir. Daha sonra STK'nın savunacağı konuya etki yapanlar listelenebilir. Ortaya çıkan güncel tablo savunuculuğun yapılacağı çevresel etkenlere karşı uyarıcı olacak ve bu etkenlere STK olarak nasıl bir tavır ve taktik ile yaklaşılacağı daha işin başında tartışılıyor olacaktır.

PEST analizini yaparken **-diğer tüm analizler için de geçerlidir-** sadece masa başı araştırması ile kalmamak gereklidir. Çünkü sahada yapılacak bir iş için sadece masa başında yapılan çalışmalar çok verimli sonuç vermeyebilir. İnsanlarla birebir konuşmaktan daha önce benzer çalışmalar yapanlarla röportajlara, anket çalışmalarına, paydaşlarla toplantılardan atölye toplantılarına varıncaya değin pek çok etkin bilgi toplama yönteminin kullanılması tavsiye edilir.

P	E	S	T
Politik Faktörler	Ekonomik Faktörler	Sosyal (Toplumsal) Faktörler	Teknolojik Faktörler
Savunuculuk yapılan ülkedeki hatta şehirdeki yerel politik unsurları gözden geçirmeyi kapsar. Politika açısından çevreyi tanımlar.	Ekonomik olarak savunuculuk konusunu ilgilendiren ögeler incelenebilir. Örneğin, okula devam eden bir öğrencinin maliyeti nedir, işsizlik oranı yüzde kaçtır, gelir dağılımı nedir?	STK'nın savunuculuk yapacağı konu başta olmak üzere toplumun bu konuya karşı tutum ve davranışları hangi yöndedir, medya nasıl bakmaktadır, kültürel açıdan engeller var mıdır?	Günümüzde en önemli faktörler arasında yer alan teknolojik faktörler önem taşır. Örneğin savunuculuk yapılacak yerdeki hedef kitlenin teknolojiye erişimi nedir, akıllı telefon kullanımı ne kadardır ve internet çalışmakta mıdır?

Bu arada problem, nedenler, etki ve sonuçlar sıralanırken çözüm önerileri de yazılmaya başlanmalıdır. PEST analinizi bu açıdan da yol gösterici olacaktır. Çözüm önerileri kampanya sonunda nereye varılmak, neyin başarılmak istediği sorularının da yanıtlarını oluşturacaktır.

STK'lar için ③. Çalışma



- PEST Analizinizi yapın.
- PEST Analizinin sonuçlarını savunuculuk yapılacak konu açısından sıralayın. Olumlu ve olumsuz yönde etkileneceğiniz konuların farkına varın. Olumsuzlukların nasıl bertaraf edebileceği üzerinde düşünün. Strateji geliştirin.
- Problem ve çözüm ağacınızdan çıkanları önem sırasına dizin. Bunu yaparken şu soruyu yöneltebilirsiniz: Problemi ortadan kaldırmak adına sadece bir tane neden yazmanız istenseydi o hangisi olurdu? Bu sorunun yanıtı STK'nın birinci önceliği olabilir. Yine problem ağacından çıkan listeye örnek olarak aşağıdaki soruları yöneltebilirsiniz:
 - Hangisi politika değişikliği gerektiriyor?
 - En çabuk hangi neden sonuçlandırılır? Bundan alınan başarılı sonuç hangi nedenlerin çözümünde anahtar rol oynayabilir?
 - Hangi nedenleri çözüme ulaştırabiliriz?
 - Hangi nedenler ve çözümler STK'nızın tecrübe çemberinde yer alıyor?
 - Bu problemten en çok etkilenen kişiler kimler? Onlara ne gibi çözümler sunabiliriz, bu çözümler değişimi sağlar mı?
- PEST Analizi ile problem ve çözüm ağacınızdan çıkanları karşılaştırın. Sizi destekleyen ve engel oluşturacak unsurları not edin.
- Notlarınıza göre çözüm önerileriniz üzerinde çalışmaya başlayın.



PEST analizi kadar kullanılan başka analizler de mevcuttur.

Unutmayınız!

Tek bir analiz yöntemine bağlı kalmak zorunda değilsiniz. Birden fazla yöntem kullanabileceğiniz gibi zaman içinde kendi yönteminizi de oluşturabilirsiniz.



Problem olarak nitelendirdiğimiz konu başlığı aynı zamanda bir fırsata da işaret edebilir. Savunuculuk kampanyanızı dışarıya anlatırken negatif söylemler yerine daha yapıcı ve pozitif söylemler seçebilirsiniz. Böylece savunuculuk yaptığınız konu bazı çevrelerce 'itici' veya 'olumsuz' karşılanırsa karşılansın, kelimeleri doğru kullanarak bu algıyı değiştirmeyi deneyebilirsiniz.

Problem ağacının iyi kurgulanması tasarlanan hedeflere çok uzak olunmadığı anlamına gelir. Öncelik sırasına konulan hedeflere artık bir strateji çerçevesinde ve gerçekçi yaklaşmak için çok sıklıkla kullanılan SMART analizi kullanılabilir.

→ SMART Analizi Nedir?

SMART analizi İngilizcede 5 farklı kelimenin baş harflerinin bir araya gelmesiyle oluşmuştur. Smart kelimesi İngilizcede "akıllı, harika" gibi kelimeleri ifade eder. Gerçekten de savunuculuk kampanyasının hedeflerini seçerken biraz daha ayakları yere basar şekilde; yaşanan dünyayı, ülkeyi, koşul ve şartları da göz önünde tutarak hareket etmek gereklidir. İşte bu analiz yöntemi her bir hedefi sorgulamak için kullanılmaktadır. Her bir hedef beşini birden içermeyebilir. Bu, o hedefin yanlış olduğunu göstermez; ama hedeflerinizin kelimelerini daha iyi seçmenize, daha derin analiz yapmanıza ve daha yaratıcı bir kampanya oluşturmanıza ciddi katkıda bulunur. A⁴⁵ ve R⁴⁶ harflerine denk gelen anlamlar ise bazen farklı kullanılmaktadır.

⁴⁵ Bazı yerlerde A harfi ile başlayan kelime "kabul edilen" anlamına gelen "accepted" olarak da kullanılır.

⁴⁶ R harfi ile başlayan ve kullanılan bir diğer kelime de "reasonable" yani hedefin makul/gerçekçi, gerçekleştirilebilir olmasına işaret eder.



SMART Analizini kullanarak hedefler aşağıda belirtilen kavramlar çerçevesinde gözden geçirebilir:

Belirli (Specific): Genel geçer hedeflerden ziyade özellik gösteren hedefler belirlenmelidir. Jargonlardan, yanlış anlaşılabilir kelimelerden ibaret olmamalıdır.

Ölçülebilir (Measurable): Hedefin/hedefler ölçülebilir olmalıdır. Hedefe ulaşıp ulaşılmadığını anlamak önemlidir. Yoksa yapılan savunuculuğun doğru yönde mi yoksa yanlış yönde mi ilerlediğini tespit etmek zorlaşır. Tabii ki ölçülebilir hedefler işi kolaylaştırır. Ama bazen de hedefler tutum ve davranış değişikliğini gözetebilir. Nitel analiz yapılması gereken durumlarda ona göre bir analiz metodu bulmak ve her iki ölçüm şeklini kullanmanın yollarını aramak gerekebilir. Kim, ne, nerede, ne zaman sorularını mümkün olduğunca yanıtlanmalıdır.

Uygulanabilir (Achievable): Hedefin/hedeflerin ulaşılabilir veya başarılabılır olup olmadığının değerlendirildiği ölçüttür. Hedefin belirli bir zaman aralığı içinde gerçekleşebileceğine işaret etmesi açısından önem taşır. Hiç gerçekçi olmadığı halde tüm kaynakların kullanıldığı bir hedef, savunuculuk kampanyasının başarısız olmasına neden olabilir. Burada önemli olan çok büyük ve çok efor isteyen bir değişikliği belki küçük parçalara bölerek, belli bir zaman aralığında hedefleyebilmektir. Ama her bir küçük parçanın değişimi gerçekleştireceğinden de emin olmak gerekir.

İlgili/Gerçekçi (Relevant/Realistic): "Hedefler, amaca hizmet ediyor mu?" sorusunun yanıtı bu ölçüt ile aranır. STK'lar kolay başarabilecekleri hedefleri değil, gerçekten fark yaratacak hedefleri seçmelidirler. Stratejik planlama yaparak, hedeflere ulaşması daha zor olsa dahi, değişimi getirecek olanlara odaklanılmalıdır. Hedef ile amaç arasında bağ bulunmalıdır.

Zamanlaması olan (Timebound): Hedefler zamanlaması olan bir takvim çerçevesinde gerçekleşmelidir. Ucu açık olmamalıdır.

Bu sorular her STK tarafından da kendi kuruluşları göz önünde bulundurularak genişletilebilir. Hatta ucu kapalı sorular hazırlanarak puanlama da yapılabilir. Birkaç örnek verilecek olursa:

- Söz konusu hedefe ulaşmak gerçekten de amaca katkıda bulunacak mı?
- Çözümü kim gerçekleştirebilir?
- Neden şimdi? Başarıyı sağlayacak bir fırsat mı var, yoksa güç dengelerindeki değişim böyle bir başarının yakalanmasına imkân mı verecek?

Savunuculuk Kim İçin Yapılacak? Hedef Kitlenin Belirlenmesi

Savunuculuk kampanyasının en önemli noktalarından biri de **savunuculuğun kime, yani hangi hedef kitleye yapılacağı ve bunu gerçekleştirirken de kimlerle birlikte çalışılacağıdır.**

İyi bir planlama çerçevesinde ilerlendiğinde, bu aşamada çok büyük olasılıkla hedef kitle ve kimlerle birlikte çalışacağı az çok netleşmeye başlamış olabilir. Ama hedef kitleye doğru mesajlarla ulaşabilmek, kısıtlı olan kaynakların en verimli şekilde kullanılabilmesi için **hedef kitle ve paydaşlar** konusunda daha rafine bir çalışma yapmak gereklidir. Aslında **bunlar iç içe geçen çalışmalardır: Birini sorgularken, diğeri de kendini gösterir.**

Konu savunuculuk kampanyası olduğu için ve 'değişime' odaklanıldığından hedef kitle iki ana bölüme ayrılabilir. Bunlardan bir tanesi **"direkt ulaşılması gereken hedef kitledir"**. Yani değişimin gerçekleşmesine **en önemli katkıyı** verecek ve hatta değişimi **gerçekleştirecek** olan güç sahibi hedef kitledir. Buna hangi yollarla ulaşılabilceği her ne kadar kullanılan taktikleri (medya, mektup, basın toplantısı, komite toplantıları vb.) işaret etse de aynı zamanda paydaşların da ana çatısını belirler.

Sorulacak ilk soru ise nettir: **Savunuculuk kampanyasının hedeflerini kim/kimler gerçekleştirebilir?** Seçilen konuya göre bu hedef kitlede kimlerin olacağı konusunda bir listeleme yapılmalıdır.

İkincil hedef kitle ise değişim gücüne sahibi olan hedef kitleye ulaşılmasını; onlar üzerinde baskı kurulmasını sağlayan kişiler, kurum ve kuruluşlar, yerel hükümetlerdir. Aslında bir noktada bunlar "paydaş" halini alabilirler. Çünkü sahip oldukları konum ve güç sayesinde kanunlarda veya politikalarda/uygulamalarda meydana gelebilecek değişiklikler konusunda STK'ların yaptığı savunuculuğun ana hedefe ulaşmasına yardımcı olabilirler.

Bir **üçüncü grup** ise belirlenen problemten etkilenen kesimlerdir. Probleme dair yaşanmış hikâyeleri, tanıklıkları, anlatacakları vardır. Problemden bizzat etkilendikleri için inandırıcılıkları yüksektir. Zaman zaman paydaş gibi görünebilirler, zaman zaman da hedef kitlenin kendisi olabilirler.

Hedef kitleyi doğru seçebilmek için **paydaş analizi** yöntemi uygulanabilir. Bu yöntem sayesinde ana hedefler belirlenebilir, bu hedefler üzerinde etkiye sahip olanlar kesimler ortaya çıkarılabilir ve ayrıca hedeflerin yanında veya karşısında yer alacak potansiyel aktörler tanımlanabilir.

→ Paydaş Analizi Haritası

Matrisler savunuculuk yapılacak olan konuya ilişkin olarak farklılıklar gösterebilir. Örneğin yapılacak savunuculuğun hedefine ulaşması için ana karar nerede alınır? Gerçekten de yüksek yetkiye/güce kim sahip? Bunu yalnızca kurum ve kuruluşlar olarak düşünmemek, kişiler bazında da ele almak gerekir.

Yüksek yetkiye/güce sahip olanlar kime danışır, kimden fikir alırlar veya kimden etkilenirler gibi sorularla liste oluşturulduktan sonra aşağıdaki matrise yerleştirilebilir. Böylece birincil hedefe ulaşılabılır. Ancak burada **birincil hedeflere** doğrudan ulaşma imkânları da ayrıca araştırılmalı ve gerçekçi olunmalıdır.

Savunuculuk söz konusu olduğunda, eğer ulaşılması gereken kişi, kişiler veya kurumlar çok üst düzey yetkililer ve kurumlarsa, o zaman bu grup üzerinde etkili olan, ulaşabilen kitleye gitmek bir çözüm olabilir. Amaç ve hedeflerini çok yükseğe koyan bir STK, öncelikli olarak direkt seçtiği konuyu ilgilendiren Bakan'a ulaşmayı düşünebilir. Yani Bakan değişim için ulaşılması gereken **birincil hedef kişi** olabilir. Ama Bakanların iş yükü, öncelikleri, ülke meselelerine makro bakıyor olmaları bir STK'nın direkt Bakan ile iletişime geçmesine uygun olmayabilir. İşte böyle bir durumda Bakanlıktaki ilgili birime ulaşabilenler, ciddi etkiye sahip olanlar daha gerçekçi bir hedef kitle ortaya koymaya başlarlar. Örneğin yerel yönetimler, bürokratlar, kişisel kontaklar, akademisyenler, konusunda uzman, güvenilir ve tanılan kişiler, vs. bu gruba girebilirler. Aşağıdaki matris buna örnek oluşturmaktadır. Öte yandan bir başka matris etkililik ve savunulacak olan konuya gösterilen sempatik tavırla ilgili olabilir. Değişkenleri seçmek biraz daha savunuculuğun hangi konuyla ilişkilendirildiğiyle ilgilidir.

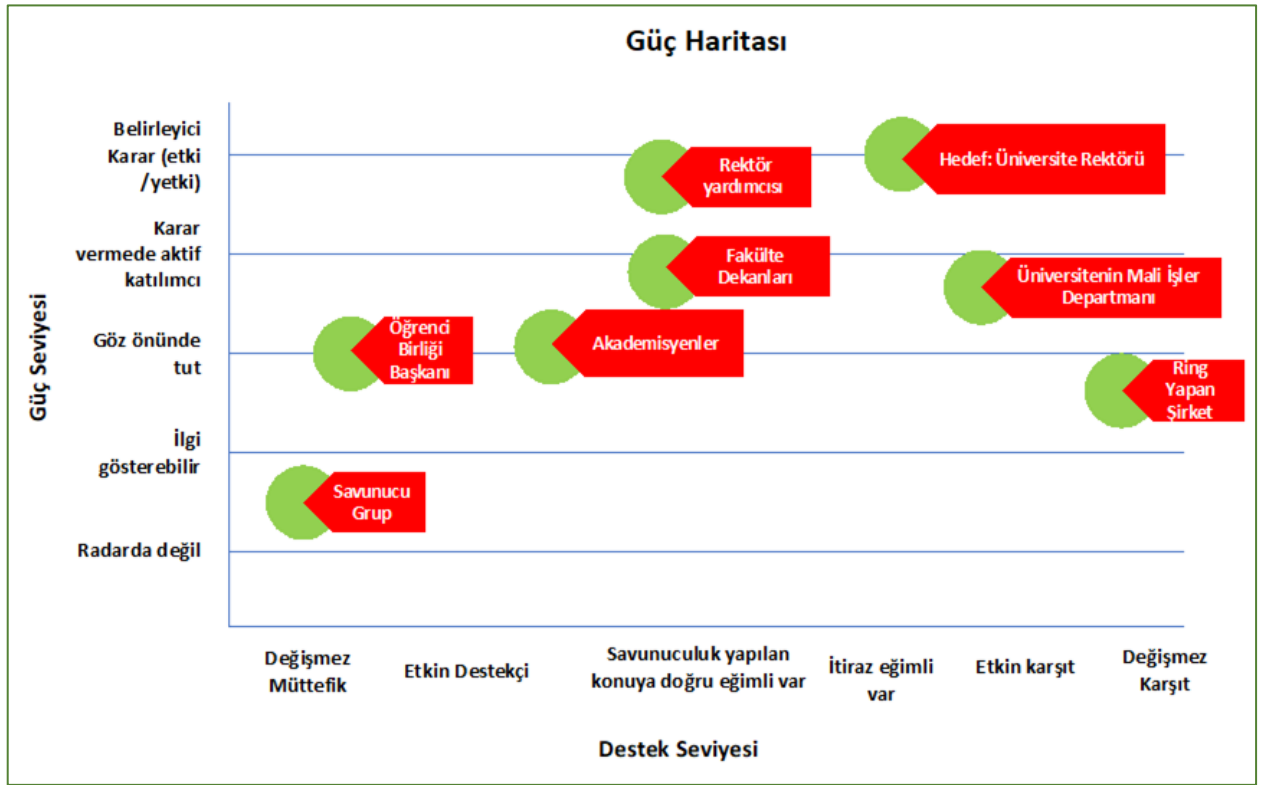


Yukarıdaki matris uygulandığında 1 ve 3 numaralı alanlarda yazılanlara dikkat çekmek gerekiyor. "Ulaşmak ve etkilemek zor" demek, bu alana düşen hedef kitleyi boş vermek anlamına gelmez. Bu bölüme düşenleri dikkatle takibe alıp, ikna edip 2 numaralı alana doğru kaydırmak gerekir. Yani konuya karşı düşük istekli olan ama yüksek etkiye sahip grup içindekileri hafif sağa doğru çekebilmek bile hedeflere ulaşmanız adına önemli mihenk taşları olacaktır. Öte yandan 3 numarada yazan "şimdilik unut, tamamen görmezden gel veya sırtını dön anlamını taşımaz. Sadece kaynak ve enerji aktarmak adına öncelikli bir grup olmadığını anlatır. Bu gruba girenlerin farkında olarak onları gelecekte daha kuvvetli etkilemek mümkün olabilir.

Aynı şekilde, bu grup içinde bulunanlar gelecekte karar alma açısından daha güçlü hale gelebilirler. Sonuç olarak savunuculuk gönüllülük gerektiren bir yöntemdir: Hiç bitmez, durmaz, dinlenmez, hep takip gerektirir. Birincil ve ikincil olarak seçilen hedef kitleler üzerinden toplumun daha geniş kesimlerine farklı taktiklerle inerek onları da savunuculuk yapılan konunun yanına çekmek, savunuculuğun etkisini ciddi anlamda yukarıya taşır. Bu sebeple başta medya olmak üzere savunuculuğu yayan bazı araçların doğru planlamayla etkin kullanımı önemlidir. Hangi aracın, ne zaman ve nasıl kullanılacağı bu anlamda stratejik bir karardır.

→ Güç Haritası Analizi

Kullanılabilecek bir başka analiz yöntemi de "Güç Haritası" oluşturmaktır. Bu haritalamada savunuculuğun hedefe ulaşması için gerekli olan "destek güç" ile "muhalefet eden" güç karşılaştırılmıştır. **Aşağıdaki örnekte ele alınan** savunuculuk senaryosunda; farklı yerlerde kampüsü bulunan- çok kampüslü- bir üniversitede, kampüsler arasındaki ring servisinden üniversite öğrencilerinin ve akademisyenlerinin ücretsiz yararlanması için yapılacak olan kampanya örnek olarak ele alınmıştır. Kimin bu kampanyanın yanında, kimin karşısında olduğunu anlamak için her kilit rol oynayan aktörün o sıradaki tutumuna ve gücüne göre işaretleme yapılmıştır. Böylece hem birincil hem de ikincil hedef kitle daha netleşmiştir. "Radarda" olmayan değişmez müttefikler ile değişmez karşıtlara enerji harcamamak ve hedef kitlede yer almasa da paydaş olabilecekleri tespit edebilmek adına önemli bir tablodur. Dolayısıyla savunuculuk stratejisini, sağa kaymış olanları sola doğru kaydırmaya ve gücü de yukarıya çekmeye çalışmak üzerine kurmak akıllıca olacaktır. Bu haritalama çalışması en etkin ve güçlü ile en az etkin ve güçlüyü, ayrıca karşı görüşte olanlar ve savunuculuğa destek verenleri göstermesi açısından önem taşır.



Bu analizler sayesinde, hedef kitle- kim için savunuculuk yapmak gerektiğini- bulunurken, paydaşlar ve muhalifler de tespit edilebilir. Aynı zamanda güç sahibi olanlar ve etki yapanlarla, daha az güce sahip olanları ve daha az etki yapanları da görmek mümkündür.

- Hedef kitle içinde kim veya kimler planlanan savunuculuğa karşı olabilir, güçleri nedir?
- Hedeflere ulaşılmasında engel oluşturabilirler mi?
- Kimler karar alıcıları etkileyecek güce sahiptir?
- Unutmayan! Bürokratlar, konuya ilişkin çalışma grubunun veya komitelerinin üyeleri, yerel yöneticiler, konuya ilişkin bir duruşu ve saygınlığı olan ve ikna yönünden de kuvvetli olan kişiler ikincil hedef kitle veya paydaşınız olabilirler.

Kısım 3: Savunuculuk Kimlerle Birlikte Yapılacak? Ağ oluşturmak: Faydalanıcılar, Paydaşlar, İttifaklar

Savunuculuk kampanyasının temelinde değişimi yakalamak, bu değişim için karar vericileri ikna etmek ve değişim için toplumu harekete geçirmek vardır. Tüm kampanya bu sonuçlara ulaşabilmek için oluşturulur, strateji bunun üzerine kurulur. Yapılacak çeşitli araştırmalar, politik ortamın kontrolü gibi anlattığımız pek çok faktör kadar önemli bir nokta da paydaşlarla aynı platformda buluşmak, ittifak kurmak ve faydalanıcılara ulaşmaktır. Bu sayede kurulacak olan ağ (yerel, ulusal ve/veya uluslararası) sadece savunuculuk kampanyasının başarı ile sonuçlanmasına katkı sağlamayacak, aynı zamanda da STK'nın kapasitesini yükseltmesine ve bir sonraki projesine daha kuvvetli çıkmasını sağlayacaktır.

Ağ kurmak ve bu ağı sürdürmek emek isteyen bir iştir. İlişkileri devamlı sıcak tutmak, iş birliği imkânları konusunda devamlı iletişimde bulunmak, ortak toplantılar yapmak, meseleleri masaya yatırmak, birbirine katkıda bulunmak gibi faaliyetler hayatidir. Örneğin, savunuculuk kampanyamızın amacı **kadınların iş hayatına daha aktif katılmasını sağlamak** ise ve hedef olarak kanun yapıcılardan “teşvik” konusunda bir hareket bekleniyorsa aynı konuda çalışan sivil toplum kuruluşları başta olmak üzere kimlerle birlikte çalışılması gerektiğinin analizinin yapılması gerekir. Yapılacak araştırmalar ve daha önceki tecrübelerin yanı sıra hâlihazırda yapılmış paydaş/güç analizleri ortaya bir listenin çıkmasını sağlayacaktır.

Paydaşlar, ittifak yapılacak kurum, kuruluş veya kişiler ile savunuculuktan kimlerin faydalanacağını belirlerken sorulacak belki de ilk soru kimlerin **“kadınların iş hayatına daha aktif katılmasını sağlamak”** konusuna ilgi duyabileceğidir. Bu alanda daha önce kimler çalışmıştır veya hâlâ çalışmaktadır. Daha önce yapılan çalışmalar varsa bu çalışmalarda hangi noktaya gelindiği, hangi noktalarda engellerle karşılaşıldığı, bu çalışmalardan sonra politika ortamında değişiklik yapıp yapılmadığı gibi konulara detaylı bakmak doğru olacaktır.

Paydaşlar aynı zamanda savunuculuğun başarısından etkilenecek olan gruptan da oluşabilir. STK'lar, devlet kurum ve kuruluşları, bağış yapanlar (bağışçılar), özel sektör kurum ve kuruluşları, ünlüler, medya gibi pek çok aktörü göz önüne almak gerekir. Kimlerle nasıl çalışacağı, hangi konularda iş birliği yapılacağı yine üzerinde detaylı olarak durulması gereken konulardır. Doğru paydaşların dâhil olduğu savunuculuk kampanyası hem kaynakların doğru kullanılmasını sağlar hem de savunuculuk yapılan konudaki ikna çabalarını kuvvetlendirir.

Özellikle kampanya sırasında kamuoyunu hareketlendirmek, savunuculuk yapılan konuda harekete geçirmek, ön yargıları değiştirmek, destek sağlayarak karar alıcılar üzerinde etki sağlamak için bu iş birlikleri veya ittifaklar gereklidir. Aynı şekilde konferanslarda, seminerlerde birden fazla paydaşın katılımı

veya söz alması verilen desteğin aynasıdır. Özetle, doğru iş birliği, ittifaklar, ortaklıklar yapılan savunuculuk kampanyasının:

- Etkisini ve gücünü artırır,
- Kaynakların birleşerek kuvvetlenmesini sağlar,
- Kanıta dayalı savunuculuk adına örneklerin toplanmasını ve savunuculuk kampanyasının daha etkin olmasını sağlar,
- Farklı beceri/yetenekleri aynı amaç altında toplar,
- İş birliği sayesinde kuvvetli ağ oluşturur.

Her ne kadar iş birliği yapmanın, paydaş olmanın veya bir konuya ittifak ile yaklaşmanın artı değerleri olsa da el sıkışmadan önce birkaç konuda da net olmak gereklidir. Aksi halde müzakereler esnasında farklı güçlerde iş birliği yapan paydaşlar arasında istenmeyen gerginlikler veya sorumlulukların birbirine geçmesi gibi pek çok olumsuzluk ortaya çıkabilir. Tüm bu konuları ayrıntılı olarak Women's Rights Advocacy Toolkit⁴⁷'e göre, bahse konu olumsuzlukları ortadan kaldırmak için yapılması gerekenler şu şekildedir:

- Herkesin ortak amaç üzerinde görüş birliğinde olmasının sağlanması,
- Bir veya iki kuruluşun her şeyi yönetmesine izin verilmemesi,
- Karar oluşturma süreçlerinin netleştirilmesi,
- Herkesin alınan kararı anlamasını ve bu karardan mutlu olmasının sağlanması
- Mümkünse ittifaka katılan üyelerin ihtiyaç ve kapasiteleri düzeyinde esnek olmalarına izin verilmesi,
- İş yükünün paylaşılması,
- Benzer kuruluşlarla mı yoksa farklı bir ilgi alanını veya çıkarı temsil edenlerle kombine edilmiş, farklı tecrübe ve beceriye sahip kuruluşlarla mı çalışılacağı konusunda net olunması,
- Anlaşmazlık durumları için önceden bir prosedür belirlenmesi.

Aynı kaynakta, paydaşlarla birlikte ittifaklar kurularak oluşturulan ağın savunuculuk adına ne kadar kuvvetli olabileceğine ve özellikle de ülke içindeki bu ittifakın uluslararası platforma çıkarak kuvvetini daha da artırabildiğine dair çeşitli örnekler verilmektedir. Arnavut Nüfus ve Kalkınma Merkezi (ACPD) ile Bağımsız Arnavut Kadınları Forumunun (IFAW) 2006 yılında kurdukları koalisyon bu örneklerden bir tanesidir.

⁴⁷ Jessica Woodroffe, *Women's Rights Advocacy Toolkit*, Ekim, 2011, s.85-86



ACPD ve IFAW koalisyonu ilk olarak **kadınların politikaya katılımlarını** artırmak için yapılan savunuculuk kampanyası çerçevesinde **yerel ve ulusal kadın hakları ve gençlik kuruluşlarını, siyasi forumları, gazetecileri, avukatları ve milletvekillerini bir araya** getirmiştir. Bu ortak çalışma grubu, seçim konusunda reform yapılmasını isteyen seslerin daha da çoğalmasını ve kamuoyunun kadın liderleri daha çok kabul etmesini medya aracılığı ile teşvik etmiştir. Ayrıca kendi ülkelerindeki lobicilik faaliyetlerini uluslararası platforma taşıyarak, AB meclis üyelerine de ulaşmışlardır. Bu durum, savunuculuğunu yaptıkları konuya ilişkin reformların AB üyesi olmayı arzu eden Arnavutluk'ta gerçekleşmesi için atılması gereken adımlar üzerinde ek bir baskı oluşturmuştur.

Kısım 4: Savunuculukta Kullanılacak Mesajların Oluşturulması

Savunuculuk kampanyasının birincil ve ikincil hedef kitlesine göre yapılandırılacak olan mesajların içeriği kampanyanın etkisini ve başarısını tetikleyici bir unsurdur. Mesajları oluştururken daha önce de bahsettiğimiz Jim Schultz'un 9 sorusundan biri olan "Hedef kitle ne duymak istiyor?" konusu için ayrı bir parantez açmak gerekmektedir.

Savunuculuk kampanyası için kullanılacak ana mesajların hedef kitleyi ikna edebilmesi için ya bir beyan içermesi, örnekleme veya kanıta dayalı bir yapıya sahip olması ya da dikkat çekmesi veya en azından ikna yönünde akıllarda soru işaretleri uyandırması beklenmektedir. Mesajda kullanılacak olan beyan, örneğin⁴⁸; savunuculuk yapılan probleme ilişkin olabilir, pozitif çözüme parmak basabilir veya problem neden önemlidir ve neden şimdi gibi sorulara yanıt verebilir. Mesaj yapısı geliştirilirken eyleme geçme çağrısı da yapılacak bir formatta düşünülebilir. Çünkü savunuculuk kampanyalarında değişim için mutlaka bir eylem gerçekleşecektir. Bu eylem bir mektup yazımı, sosyal medya paylaşımı, bir yasanın çıkarılması için imza toplama eylemi vb. olabilir.

Mesajlar farklı hedef kitleler için farklı kodlanmalıdır. Çünkü her hedef kitlenin duymak isteyeceği mesaj birbirinden farklı olabilmektedir. Bazen aynı mesajı farklı hedef kitleye göre düzenlemek gerekebilir. Hedef kitleyi neyin motive ederek istenen yönde harekete geçireceğini bulmanın yolu hedef kitleyi doğru analiz etmektir. Daha önceki bölümlerde hedef kitle analizleri üzerinde durulmuştu. Bu noktada analizlerin detaylı yapılmasının neden gerektiği konusu da örneklenmiş olmaktadır. Mesajları iyi kodlayabilmenin belki de ilk şartı hedef kitleleri çok iyi tanımaktan, analizden ve araştırmadan geçmektedir.

Mesaj oluşturmada 1. adım: Hedef kitlenizi ne motive ediyor?

Savunuculuğu yapılan ana amaç ve onu destekleyen hedefler başarıya ulaştığında ve öngörülen değişim sağlandığında, bu değişiklikler sayesinde hedef kitle ne kazanmış olacak? Örneğin bu soru- eğer hala tam olarak bilinmiyorsa- hedef kitlenin motivasyonu hakkında ipucu sağlayabilir. Burada önemli olan, savunuculuk kampanyasının çıktısı olacak hedefler/ana amaç ile hedef kitleyi motive edecek unsurların aynı çizgide tutulmasını ve bunun da ikna edici şekilde anlaşılmasını sağlamaktır. Bazı kampanyalar için bu konu çok nettir. Ama bazen de hedef kitleye durumu izah etmek gerekebilir. Bu da mesajların bambaşka bir şekilde kodlanmasını gerektirir. Sosyal, ekonomik, politik veya hukuki bir motivasyondan mı yola çıkılacağı, yoksa bunlardan birkaçının mı kullanılacağı, buna bazı toplumlar için kültür unsurunun mu eklenmesi gerektiği gibi konular hedef kitleyi iyi analiz etmekten geçmektedir.

⁴⁸ Jessica Woodroffe, *Women's Rights Advocacy Toolkit*, Ekim, 2011, s.68

Mesaj oluşturmada 2. adım: Hedef kitleniz ne duymak istiyor?

Hedef kitleyi neyin motive ettiği netse mesaj oluşturmak daha da kolaylaşır. Çünkü hedef kitle kendi çıkarını ortaya koyacak mesaja çabuk tepki verir. Dolayısıyla hedef kitlenin çıkarına işaret eden mesajlar kodlanabilir. Ama aynı zamanda bu mesajlar savunuculuk kampanyası çerçevesinde “doğru” olanı ön plana çıkartmalıdır. Kanıta dayalı mesajların etkisi ise çok daha çarpıcıdır. Aslında savunuculuğın temelinde ‘**kanıtlamak**’ olgusu yatmaktadır. Çünkü arşınızdakini savunuculuk yaptığınız konuya **ikna edebilmek** için kanıtlara dayanmak en doğru yollardan biridir. Kanıtlanabilir mesajın inandırıcılığı, ikna etme gücü kanıta dayanmayan mesaja göre daha yüksek olacaktır. Bir de buna gerçekliği olan yaşanmışlıklar, yani savunuculuk konusuna ilişkin tanıklıklar da eklenirse, o zaman hedef kitle de çok daha çabuk harekete geçirilebilir.

Savunuculuk iletişimin güçlü ve yerinde kullanılması da demektir. Günümüzde buna sosyal medyanın da doğru kullanılmasını eklemek gerekmektedir. Hedef kitleye hitap görseller, doğru hikâye (gerçekliği ve kanıtı olan) ve doğru kelimelerle ile birleştiğinde etkili olmaya başlayacaktır. Burada şüphesizdir ki mesajlar bir kereye mahsus olarak değil belli bir planlama çerçevesinde süreklilik arz ederek ulaştırılmalıdır.

Mesaj ile slogan da genellikle birbirine **karıştırılmaktadır**. Mesajlar bilgi içerir ve sloganlardan genellikle daha uzundur. Önce mesajlar tespit edilmeli, ardından kampanya ile ilgili sloganların bulunmasına geçilmelidir. İyi bir slogan örneği, 2001-2005 yılları arasında UNICEF ile T.C. Millî Eğitim Bakanlığının Van’da başlatılan “**Haydi Kızlar Okula**”⁴⁹ kampanyasıdır. Bu kampanya hem iş birliği hem ulaştığı hedefler ve kurgusu açısından <http://www.unicef.org.tr/bilgimerkezidetay.aspx?id=64> linkinden detaylı olarak incelenebilir. **Kampanyanın sloganlaşan adı “Haydi Kızlar Okula” akılda kalıcıdır.** Kampanyanın ne hakkında olduğuna dair fikir verir.

⁴⁹ <https://www.unicef.org/turkey/pr/ge6.html>



İyi bir savunuculuk kampanyası, ittifak, mesaj ve harekete geçirme örneği:

Birleşik Krallık 2009'da ekonomik durgunluğa girdiğinde, şirketler kesintiye gitmiş ve işten çıkarmalar başlamıştır. Kadınlardan gelen telefonlarla durumdan haberdar olan sivil toplum kuruluşları, işten çıkarmaların sadece hamile veya doğum iznine çıkan kadınlara uygulandığını tespit etmiştir. Daha sonra da yürürlükte ayrımcılığa karşı bir kanun olduğu halde kanunun bir fıkrasındaki belirsizliğin işverenler tarafından kullanıldığı tespit edilmiştir. Bir ittifak kurularak farklı alanlarda çalışan kuruluşlar, kişiler ve gruplar adı geçen yasanın düzeltilmesi ve uygulanması konusunda savunuculuk yapmak için bir araya gelmişler ve bu ittifak da "İş Yerinde Hamile Ayrımcılığına Karşı İttifak" olarak adlandırılmıştır. İçinde çeşitli uzmanlık alanlarına sahip kişilerin bulunduğu ittifak; durumu gözlemlemeye, hukuki danışmanlık hizmeti sunmaya ve savunuculuk kampanyası yapmaya başlamıştır. Böylece işten çıkarmaların hamile veya doğum iznine çıkan kadınlar arasında olduğu kanıtlanmıştır. Savunuculuk kampanyası sayesinde hamile ve yeni doğum yapan kadınlar haklarının farkına vararak işverenleri kanuni zorunluluklarını yerine getirme konusunda harekete geçtiler. Hükümet, bütününe bakıldığında toplumsal eşitliği destekleyen yeni bir kanunu parlamentoda tartışırken, ittifak içinde avukatlardan biri yeni bir ifade yapısının farkına vararak, kanunun bu şekilde çıkmasının kadınları korumayacağını ortaya koydu. Var olan ilişkiler üzerinden Başsavcıdan özel bir randevu alınarak durum aktarıldı (lobicilik). Aynı zamanda ittifak ile birlikte hareket eden kadın milletvekilleri parlamentoya soru yönelttiler. En önemlisi alternatif bir ifade yapısının kanuna girmesi teklif edildi ve akabinde de kanunun taslağında kullanıldı.

Savunuculuk Kampanyasındaki Mesajlar:

- **Eşitlik sadece iyi zamanlar için değildir.**
- **Hamile kadınlar ve yeni annelere karşı ayrımcılığı durdurma zamanıdır.**
- **İş yerinde hamilelere karşı ayrımcılığı ortadan kaldırmak için işverenleri ve devlet bakanlarını aramak için bize katılın.**
- **Harekete Geçin:**

Bireysel olarak:

- **E-dilekçeyi imzalayın:** <http://petitions.number10.gov.uk/pregnancyprotect>
- **Kendi milletvekilinizi yazın ve onun da Vera Baird QC MP, Başsavcı'ya yazarak Eşitlik Kanununun 16 fıkrasını düzeltmesini isteyin ki hamile kadınlar iş yerlerinde korunsun.**

Mesaj oluştururken dikkat edin!

Mesajlar aşağıdaki unsurlardan hangilerini birlikte içerebiliyorsa o yönde kuvvetli olur. Ancak hepsinin iç içe geçtiğı bir mesajı kodlamak, o mesajın çok uzun ve karmaşık olmasına neden olur. Dolayısıyla yapılan en büyük yanlışlardan biri her şeyi vermek adına mesajı çok uzun kodlamaktır. Hâlbuki mesajların akılda kalması için özünün kuvvetli ve kısa olması gereklidir. Bunun için belki birden fazla mesaj yaratmak gerekebilir. Ancak bu mesajlar birbirini tamamlayıcı olmalıdır. Mesajları kodlarken aşağıdaki unsurların hangilerinin olması gerektiğine yine bir grup çalışmasıyla karar verebilir:



- Hedef kitlenin çıkarlarını ön plana koyabilmeli
- Doğru olmalı – yalan veya aldatma içermemeli
- Kanıta dayanmalı – bu kanıtlar sayısal, analiz olabilir ama dili herkes tarafından anlaşılabilir ve jargonlardan da arınmış olması gerekir. Verilecek olan istatistiki bilgilerin hedef kitleyi ikna yönünde harekete geçirmesi amacına uygun olması yine mesajı kuvvetlendirici bir unsurdur
- Bir beyan içermeli – hedeflerden bazılarının gerçekleşmesi yönünde de olabilir veya değişimin neden önemli olduğunun altı çizilebilir
- Savunuculuğun amacının altını çizmeli
- Eylem içermeli
- Örnek içermeli
- Çözüm önerisi sunmalı

Dünyada çocuk felcinin ortadan kaldırılmasına yönelik gerçekleştirilen uluslararası savunuculuk kampanyasını da mesaj oluşturmaya ilişkin iyi örnekler arasında göstermek mümkündür. 1988 yılında başlayan kampanyanın⁵⁰ **amacı çocuk felcinden arınmış bir dünyaya** erişmektir. Gerçekten de **200 ülke, 20 milyon gönüllüyle** bu hastalığa bağışıklık kazandırmak için birlikte çalışılmış **ve 2 milyardan fazla çocuğa çocuk felci aşısı** yapılmıştır.

Kampanyanın 1988'deki ilk orijinal mesajı, **"Çocuk felcinin kökü kazınabilir mi?" sorusudur.** Bu sorunun içindeki mesaj net, dikkat çekici ve düşündürücüdür. 5 yıllık savunuculuk kampanyasından sonra 2003 yılında mesaj güncellenmiştir. Hastalığı hala barındıran 7 ülke üzerinde odaklanılmış ve farklı hedefe yönelen mesajlar oluşturulmuştur. Aşağıdaki örneklerden ikincisi tamamen finansal kaynak sağlayanlara yönelik bir mesajdır. Bir slogan olmayıp halka yönelik de değildir. Zaten halka yönelik bu tip bir mesaj hemen hemen her ülkenin yurttaşları tarafından "Bizim de ihtiyaçlarımız var, neden bu kadar kaynağı başka ülkelere aktarıyoruz?" gibi kuvvetli ve karşıt bir görüşle karşılaşılabılır. Dolayısıyla bu örnekler aynı zamanda ulusal ve uluslararası bakış açılarının nasıl değiştiğini ortaya koymak açısından da bilgilendiricidir.

⁵⁰ Global Polio Eradication Initiative, 'The History', www.polioeradication.org/history.asp, accessed 23 June 2010



Çocuk felcinin kökü kazınabilir mi? **(1988’lerdeki ana mesaj)**

2004 yılı sona ermeden çocuk felcinin yöresel hastalık olarak devam ettiği Afganistan, Mısır, Hindistan, Nijer. Nijerya, Pakistan ve Somali’deki acil öncelik bu hastalığın bulaşmasını önlemektir. **(2003 yılında güncellenen mesaj)**



Proje için fon sağlayan donörler ve donör hükümetler için ikincil mesaj:

2005 yılında çocuk felcinin yok edilmesi için ihtiyaç duyulan küresel finansman açığı 210 milyon dolardır.

Mesajlar hedef kitlelere göre oluşturulduktan sonra sırada bu mesajın ulaştırılması/iletilmesi vardır. Peki, mesaj nasıl iletilecektir? Kimler bu mesajları hedef kitleye iletmelidir ki etkisi katlansın? Başka bir deyişle; mesajlar kim tarafından aktarılırsa hedef kitle etkilenir, harekete geçer veya ikna olur?

3.4.1.Mesajların İletilmesi

Savunuculuk kampanyasının da mutlaka bir iletişim stratejisi olması gerekir. Bu stratejiyi belirlerken, politika etkileme süreçlerinin iyi anlaşılması gerekir. Savunuculuk kampanyasını bir farkındalık kampanyası ve onun iletişim stratejisiyle de karıştırmamak gerekir. Farkındalık yaratmak, daha önce de belirtildiği üzere, savunuculuk kampanyasının bir yöntemi olabilir. Ama savunuculuk bu rehberin çeşitli yerlerinde altı çizildiği gibi bambaşka bakış açısıyla yaklaşılması gereken, farklı sonuçlar için oluşturulan bir kampanya biçimidir. Kimileri savunuculuk kampanyasını her yönden kamuoyuna yönelik yapmaya çalışır. Hiç şüphesiz ki kamuoyu desteğini alan kampanya ne olursa olsun “baskı” oluşturmak adına önemlidir. Ama savunuculukta yapılan planlama, analizler bazen karar alıcı veya durumu değiştirici konumunda olanların bu baskıdan hoşlanmayacaklarına işaret edebilir. Hatta bazı durumlarda, sırf bu baskı yüzünden hiç istenilmeyen tarafa doğru da kayabilirler. Dolayısıyla özellikle savunuculuk konularının hangi noktada halka ineceği, hangi noktada medya desteğine ihtiyaç duyulacağı mutlaka tartışılmalı ve dikkatle kampanyanın iletişim stratejisi altında planlanmalıdır.

Costanza de Toma⁵¹ yazdığı savunuculuk el kitabında **mesajları iletirken dört ana unsura mutlaka dikkat edilmesi gerektiğini belirtiyor. Bunlar özetle:**

- 1) Mesajın iletileceği kişiler hangi kaynağı en güvenilir bulur? **KAYNAK**
- 2) Mesaj hangi yolla iletirse etkisini en üst seviyeye çıkarabilir? **FORMAT/TAKTİK**
- 3) Mesaj için en iyi zamanlama nedir? **ZAMANLAMA**
- 4) Mesajın acaba bir mekânda ve/veya bir etkinliğin içinde iletirse inandırıcılığı daha mı yüksek olur? Hedef kitleleri daha mı kuvvetli etkiler? **YER**

⁵¹ Costanza de Toma, “Advocacy Toolkit: Guidance on how to advocate for a more enabling environment for civil society in your context”, Open Forum for CSO Development Effectiveness, pdf, s. 48

Bu dört ana unsurun biraz daha açılması faydalı olacaktır. Mesajın kaynağının kim olduğu önemli bir unsurdur. Bu mesajı konudan etkilenen ve olumsuzluklar yaşamış olan bir ünlü kişi mi iletse daha etkili olur, yurtdışı deneyimi olan bir uzman mı, yoksa bizzat bir politikacı mı? Aslında bu sorunun yanıtı konuya, kampanyanın yapılacağı yere, belirlenen hedef kitlelerin kimi daha güvenilir bulunduğuyla bağlıdır. Bu esaslara göre tespit edilmelidir. Mesajların karar vericilere verilmesi süreci de dikkate alınmalıdır. Örneğin en etkili yöntemlerden birisi direkt randevu alarak hedef kitleye ulaşmak, onların gündeminde yer almak, doğru mesajlarla ilgilerini çekip neden savunuculuk yaptığınızı iyi anlatmaktır. Karar alma mekanizmasında daha kuvvetli olan kişilere de kiminle gidileceği, nasıl bir taktik geliştirileceği, zamanlama yine kampanyayı etkileyecek unsurlar arasında yer almaktadır.

Her halükârda ileteneğiniz mesajın yöntemini belirleyen hedefinizdeki kişi, kişiler ve/veya topluluklar olacaktır. Her mesajı ayrı ayrı bu şekilde masaya yatırmak, maddi ve manevi olarak harcadığınız emeğe değmelidir.

Mesajların iletilmesinde eğer direkt olarak karar alıcılarla, yani istediğiniz değişimi gerçekleştirebileceklerle görüşme imkânı varsa – ki lobicilik faaliyetleri kapsamında daha önceki bölümlerde değinmiştik- bu çok değerlidir. Böyle görüşmelere kesinlikle hazırlıklı gitmek gerekmektedir. Unutulmamalıdır ki, böylesi görüşmelerde karşıt görüş bildirenler olabilir. Bunun için müzakere teknikleri gelişmiş kişi veya kişiler görüşme gruplarında olmalı ve savunuculuğu yapılan konu saygı çerçevesinde aktarılmalıdır.

STK'lar için ⑤. Çalışma



- Savunuculuğunu yaptığınız mesajların hangi kaynak tarafından iletilmesini nedenleriyle yazın. İnandırıcılık ve güven verme kıstaslarını puanlayın. Bir odak grup üzerinde de çalışabilirsiniz. Verdikleri tepkileri analiz ederek en doğru mesaj iletme kıstasına ulaşabilirsiniz.
- Hangi iletişim metotlarını kullanabilirsiniz? Kullanacağınız metotlar hedef kitlenize uygun mu? Mesela hedef kitleniz okuma yazma bilmeyenlerden oluşuyorsa onlara broşür ile mesajlarınızı aktarmanız zor olacaktır. Dolayısıyla farklı yöntemler bulmanız gerekebilir.
- Mesajların iletilmesi zamanlama açısından nasıl kurgulanmalıdır? Bunu özel bir gün, özel bir kişi ile birleştirmek hedef kitleyi ikna yönünden tarafınıza kolaylık sağlar mı?
- Mekân, vereceğiniz mesaj açısından ne kadar önem taşıyor? Bunun kararını da analiz ederek vermeniz gereklidir. Eğer stratejik olarak önemliyse o zaman nerede sorusunun yanıtını da vermeniz beklenir.
- Direkt karar alıcılar ile görüşme imkânı sırasında nasıl bir dosya hazırlarsınız. Konuşmaya nasıl başlarsınız? Nasıl ikna eder ve nasıl destek istersiniz?

3.4.2. Medyanın Savunuculuk Kampanyasındaki Yeri

Medya bazen paydaş, bazen de hedef kitle içerisinde yer alabileceğinden savunuculuk kampanyasındaki yeri yadsınamaz. Medya özellikle daha büyük kitlelere ulaşmak açısından kaçırılmaması gereken fırsatlar sunabilir. Ancak bu fırsatları değerlendirirken bazı noktaları dikkate almak gerekir. Öncelikle savunuculuk kampanyasının medyaya ne zaman tanıtılacağına ilişkin kararı alırken bazı unsurlar gözden kaçırılmamalıdır. Bir savunuculuk kampanyası medya karşısına çıktığında hikâyesinin oluşmuş olması beklenir. Yani savunuculuk kampanyasının neden yapıldığı, nelerin kampanyayı motive ettiği, amaç ve hedefleri, tanıklıkları, verileri, kanıtları, araştırmalarıyla çarpıcı ve dikkat çekici olması gerekmektedir. Bazen savunuculuk kampanyası için önemli olabilecek veriler tam oluşmamış, yerli yerine oturmamış, bazı araştırmalara ihtiyaç duyuyor olabilir. Kampanyanın fazladan bir ön hazırlık zamanına ihtiyacı varsa o zamanı beklemek ve medyanın karşısına tüm soruları yanıtlayabilecek bilgi ve birikimle çıkmak önem taşır. Aksi takdirde savunuculuk kampanyası hem inandırıcılık hem de atfedilen önem çerçevesinde itibarı zedelenebilir. Medya bir kere "bundan bir şey çıkmaz" kanısına varırsa, bu kanıyı da yayarsa iş daha da zorlaşabilir. Bunun için medya ile kampanyanın buluşma zamanlaması üzerinde durulması gereken biri konudur.

Medyaya ilişkin ikinci sorulması ve yanıt bulunması gerekli sorulardan biri de savunuculuk kampanyası başlamadan önce kampanyayı yürütülecek STK ile medya arasındaki ilişkilerin seviyesidir. Eğer bir STK medyayı (yerel, ulusal ve eğer gücü yeterse uluslararası) savunuculuk kampanyasında yanında paydaş olarak görmek istiyorsa öncelikle işe kaynaklarını güncellemek ile başlamalıdır. Ve bu güncelleme işi savunuculuk kampanyasının planlama aşamasında devreye sokulmalıdır. Bu konuyu biraz daha açmak gerekirse, günümüzde medya ve medya çalışanları çok hızlı bir şekilde yer değiştirmektedirler. Bunun için

bir STK'nın ilk yapacağı ilk iş kampanya başlamadan önce savunuculuğunu yapacakları konuya ilişkin çalışan medya mensuplarının güncel iletişim bilgilerini yenilemek olmalıdır. Kültür ve sanat konusunda uzmanlaşmış bir muhabir kadın konusunda çalışan bir STK'nın savunuculuk kampanyasına ilgi duymayabilir. Çevre konusunda uzmanlaşmış bir muhabir, sosyal haklar konusunda yapılan bir kampanyaya kulağını tıkayabilir. Yani hangi konuda savunuculuk yapılıyorsa, o konuya alakalı medya mensupları taranıp bulunmalıdır. Kampanya sadece başladığında bir de bitişinde sadece medya ile iletişime geçmek doğru olmayabilir. Savunuculuk kampanyaları uzun soluklu olduğundan doğru bilgilerin, verilerin, gelişmelerin zaman zaman medya ile paylaşılması, onlara haberlerini üstlerinden verebilecekleri doğru kişilerle röportaj imkanlarının sağlanması önemlidir. Zira medyayı dışardan izleyen kamuoyu da haberler ne kadar dolu, insana odaklı, inandırıcılığı kuvvetli olursa, o kadar destek verecektir. Bu şekilde bir strateji çizilerek medya karşı taraftan paydaş tarafına dahil edilir.

İkinci yapılması gereken konu ilgili medya mensuplarıyla bilgi vermek amaçlı – kampanya hazır olduğunda iletişime geçilmesidir. Bu iletişim hem arada ön yargı varsa onların kırılması için hem de kampanyadan bahsederken medya mensuplarının ilgisini, sorularını tartmak için güzel bir fırsattır. Medyanın soruları STK'ların hiç düşünmedikleri konuların da daha kampanya başlamadan yanıtlanmasını sağlayabilir. Medya ile iletişime geçerken STK'ların unutmaması gereken bir başka gerçek de bu sektörün dünyanın her yerinde yepyeni bir yöne doğru ilerliyor olmasıdır. Medyadan bahsederken artık sosyal ve/veya dijital medya mecralarını da işe katmak yararlı olacaktır. Yani sadece TV, yazılı basın değil, blog yazarlarını, VLog çekenleri, YouTuberları da unutmamak gereklidir. Sadece sosyal medya hesapları (Facebook, Twitter, Instagram vb.) değil; konunuza göre bloggerların, varsa Youtuberların veya diğer sosyal medya platformlarının takip edilmesi ve oradaki aktivitelere dâhil olunması gerekebilir. Medya ile kurulacak sıcak, doğru ve profesyonel ilişki sayesinde neyin haber olup neyin haber olmadığını takibi daha kolay yapılarak olası bir kriz durumundaysa kampanyanın bu krizden en az etkilenmesi sağlanır.

Savunduğunuz konuyu destekler videolar hazırlamak, sosyal medya hesapları açmak, bir web sitesi oluşturmak veya hâlihazırdaki web sitesine savunuculuk kampanyasını entegre etmek yine önemli iletişim faaliyetlerindendir. Az ve net yazı, bolca görsel ve çarpıcı fotoğraflar, örnekler, kanıtlar hedef kitleyi harekete geçirmek için mutlaka gereklidir. Savunuculuk yapılan konuya ilişkin bilgi paylaşmak; aktivitelere, konuşmalara konuların uzmanlarını davet etmek, yapılan konferansların çıktılarını paylaşmak kamuoyunun desteğini almak için önemli adımlardır.

Yine sosyal medyayı kullanarak anketler düzenlenebilir, forumlar oluşturulabilir; bu sayede takip edilme düzeyi ve/veya kaç kişiye ulaşıldığı ölçülebilir. Sosyal medya sayesinde savunuculuk kampanyasının ve kurumun bilinirliği de artacaktır.



SOSYAL AĞ OLUŞTURMA

<http://www.facebook.com>
<http://www.linkedin.com>
<http://www.plus.google.com>



FOTOĞRAF PAYLAŞIMI

<http://www.instagram.com>
<http://www.flickr.com>
<http://www.pinterest.com>



VİDEO PAYLAŞIMI

<http://www.youtube.com>
<http://www.vimeo.com>



MİCROBLOG OLUŞTURMA

<http://www.twitter.com>
<http://www.tumblr.com>
<http://www.storify.com>



BLOG OLUŞTURMA

<http://www.wordpress.com>
<http://www.squarespace.com>
<http://www.blogger.com>
<http://www.movabletype.org>



ANALİZ

<http://www.tweetdeck.com>
<http://www.hootsuite.com>
<http://www.socialmention.com>

Kısım 5: Savunuculuk Kampanyasının Uygulanması

3.5.1.Kim, Neyi, Nasıl Yapacak: Eylem Planı

Belki de kampanya uygulamasının en zor yanlarından bir tanesi, çalışılmış her şeyi bir kâğıda dökmektir. Bunu yaparken de kim, neyi, hangi aktivite yardımıyla, ne zaman, nasıl bir kaynak aracılığıyla yapacak (insan kaynağı veya bütçe) ve bunun sonunda da ne gibi bir sonuç elde edilecek sorularının yanıtlanması gerekir. Çünkü birkaç yıla yayılacak olan bir savunuculuk kampanyasında net bir şekilde yetki ve sorumluluk alanları belirlenmezse çok kısa sürede kampanya için içinden çıkılmaz bir hale dönüşebilir. Amaca ulaşmak için konulan hedefler de belli bir zaman aralığında yapılırsa ancak ilerleme kaydedilebilir.

Savunuculuk eylem planı için çok sayıda şablon vardır. Bu şablonların ne kadar detay içermesi gerektiğine ekiple birlikte karar verilebilir. Aşağıdaki örnek ⁵² Women’s Right Advocacy’den alınmış ve bazı öğeler eklenerek yeniden kurgulanmıştır.

⁵² Jessica Woodroffe, *Women’s Rights Advocacy Toolkit*, Ekim, 2011, s.75-78

Sonuç/Faaliyet	Aktivite	Teslim Zamanı	Sorumlu Olan Kişi/Kişiler	Gerekli Kaynak	İzleme ve Değerlendirme
Savunuculuk projesini tüm çalışanlar anladı ve destekliyor	Tüm çalışanlarla strateji toplantıları – 2 yarım günlük Kampanyayı anlatan atölye çalışmaları 1 günlük	1 Haziran ve 7 Haziran 10 Haziran	Kampanya yöneticisi	Atölye çalışmaları için yer Çalışanların zamanı	Toplantılar zamanında ve 15 kişinin katılımı ile yapıldı. Dağıtılan anketler tamamlandı, savunuculuk projesinin tüm çalışanları tarafından anlaşıldı. (Burada negatif bir sonuç da çıkabilir. Mühim olan istenilen hedefe ulaşılammışsa, sonun çıkmışsa zaman geçmeden müdahale etmenizi kolaylaştırmasıdır.)
Kanuni bir öneri hazırlandı	Barolarla toplantı Teklif edilecek kanunun dilinin nasıl olması gerektiği konusunda araştırma	18 Haziran Rapor oluşturulması 15 Haziran	Kampanyanın politiklardan sorumlu kişisi	Çalışanların zamanı Toplantı yeri	A ve B baroları katıldı. C barosu katılmadı. C barosu ile görüşme 21 Haziran'da yapılacak ve bir önceki toplantıdan çıkan sonuçlar aktarılacak. Her 3 baronun da bir araya gelmesi için yeni bir çalışma yapılacaktır. Kanun dilinin nasıl olması gerektiği konusunda ayrıntılı rapor oluşturuldu ve tüm barolarla paylaşılarak görüş istendi. 21 Haziran'da dönüşler alınacak
Adalet Bakanı ile toplantı yapıldı	Sayın Bakana iletilecek olan bilgi dosyası hazırlanacak. Tüm paydaşlardan toplantı öncesinde görüşler alınacak	20 Temmuz 25 Temmuz	Kampanya yöneticisi ve STK'nın basın sorumlusu	Çalışanların zamanı Dosya içeriklerinin ve dosyaların basımı masrafları - 15 tane dosya içeriği; 100 tane dosya basılması	Bilgi dosyası paydaşlara danışılarak hazırlandı ve paydaşlarla paylaşıldı. A ve B baroları bilgi dosyasının 2. Sayfasında ve 5. Sayfasında değişiklik talep etti. Talep paydaşlara iletildi. Kabul edildi ve yeniden düzenlendi. Dosya Sayın Bakana verilmek üzere hazırlandı.

Bu tablodaki örnek dışında tamamen aktivitelere dönük veya medyaya dönük eylem planlaması da yapılabilir. Aktiviteler/Taktikler aşağıdaki tabloda örnek olarak gösterilmiştir. Yanlarına da bu aktivitelerden beklentiler yazılmıştır. Bu aktivite/ taktikler savunuculuk kampanyasının planlama aşamasından itibaren hazırlanabilir. İstenilen şekilde tarih, sorumlu kişi gibi (yukarıdaki örnekte olduğu gibi) ek yapılabilir. Hatta bu tablolara kullanılacak olan mesajlar da eklenebilir. Özetle tablo en basitten en detaylına varıncaya değin STK'nın kampanyayı kurgulamasına göre düzenlenir. Böylece planlamada aksilik yaşandığında kolayca üzerinden düzeltilebileceği gibi, aksayan yanlarının da görülmesi kolaylaşır.

Aktivite/Taktik	Kimin İçin	Beklenen Sonuçlar/Çıktılar
Savunuculuk kampanyası ile ilgili sunum hazırlanacak	Birincil ve ikincil hedef kitle için	Kampanya hakkında bilgi aktarılacak. Bu sayede karar vericilerle ilişki ağı kurulacak. Olası iş birliği fırsatları araştırılacak.
Kampanyanın tüm sosyal medya mecralarında hesapları alınacak	Kamuoyu ve medyanın kampanyayı kolaylıkla takip edip, gelişmelerden haberdar olabilmeleri için	Tüm hesaplar alındıktan sonra, kampanyanın ana mesajı görsel desteği ile paylaşılacak. Kampanyanın sloganı ve logosu tanıtılacak. Sosyal medya planı çerçevesinde sosyal medya hesaplarını takibe alanların sayıları takip edilecek.
Basın bülteni hazırlanacak	Medya	Kampanyanın ilk sonuçları kahvaltılı bir basın toplantısı ve basın bülteni ile açıklanacak. En az 4 ana akım medya haber bülteni ile 4 gazetenin kapsamlı haber yapması sağlanacak.
Karar vericilerle birebir görüşme yapılacaktır	Savunuculuk kampanyasının doğru anlaşılması için	Hedefler konusunda bilgi verilerek destek istenecek.
Paydaşların katılımı ile seminer düzenlenecek	Ağ oluşturma, iş birliği ve medya için	Konu ile ilgili en az 15 STK ile bir araya gelerek, savunuculuk kampanyası anlatılacak ve hedefleri masaya yatırılacak.
Kamuoyu desteğini sağlamak için imza kampanyası başlatılacak	Yeni bir kanun çıkarılması için	En az 100 bin imzanın toplanarak yetkili mercilere gönderilmesi sağlanacak

Bir başka tablo da 6, 12 veya 18 aylık savunuculuk planlaması yapılırken kullanılabilir. Bu tablolardan en anlamlı olanlarından biri⁵³ aşağıda örnek olarak verilmiştir. Tabloya savunuculuk hedefleri, ana adımları (kilometre taşlarını), ilintili olan aktiviteler, potansiyel ortaklar, riskleri, zorluklar ve engeller, son olarak da zaman çizelgesi yazılabilir.

Hedefler	Kilometre Taşı- (Şu anki durumdan bir sonraki adıma geçerken ne yapacaksınız?)	Aktivite / Eylem	Potansiyel Ortaklar	Riskler, Zorluklar ve Engeller	Zaman Çizelgesi
Hedef 1					
Hedef 2					
Hedef 3					

3.5.2.Risk Analizi ve Risklerin Azaltılması

Savunuculuk kampanyası planlanırken risk analizlerinin mutlaka yapılması gerekir. Bu riskler savunuculuk yapılan konuya göre çeşitlilik gösterebilir. Bundan dolayı riskler aşağıdaki örneklerle sınırlı değildir. Ama planlama aşamasında risklerin göz ardı edilmemesi, riskler ortaya çıktığında ne gibi tedbir alınacağı baştan tartışılarak ortaya konulması gerekir. Savunuculuk kampanyasının planlama aşaması riskler açısından çok önem taşır. İyi kurgulanmış, arkası sağlam, hedefleri iyi seçilmiş, iyi analiz edilmiş ve doğru verilere dayanan kampanyalarda risk faktörünün seviyesi biraz daha azalacaktır.

- ➔ STK'lara başışta bulunanlar ile karar alıcıların, yapılan savunuculuğun doğru konumlandırıldığından şüpheye düşerek yapılan işin ciddiyetini ve gerekliliğini sorgulamaya başlaması saygınlık/itibar ile ilgili risklere örnek verilebilir.
- ➔ STK'yı ve programını destekleyen kişi ve kurumların, savunuculuk yapılan konuya ilişkin kafalarında soru işareti oluşması, bu savunuculuk konusuna STK'nın müdahil olmasından rahatsızlık duymaya başlamaları ve buna bağlı olarak desteklerini azaltmaları veya tamamen çekmeleri kurulmuş olan iyi ilişkilerin sürdürülmesi ilgili risklere örnek verilebilir.
- ➔ Karar alıcıların, savunuculuk yapılan konuyu rafa kaldırması veya bütçenin kesintiye uğraması gerçekleşebilir.
- ➔ Savunuculuk kampanyasında çalışacak olanların kişisel güvenliklerinin riske girmesi durumu da mutlaka analiz edilmelidir. Yasal ve politik şartlar iyi analiz edilmeli, hâlihazırdaki duruma göre planlama yapılmalı, gerekirse kullanılacak taktikler değiştirilmelidir.
- ➔ Bütçenin savunuculuk kampanyasına yetmemesi riski de yine değerlendirilmesi gereken bir konudur.

⁵³ Costanza de Toma, "Advocacy Toolkit: Guidance on how to advocate for a more enabling environment for civil society in your context", Open Forum for CSO Development Effectiveness, pdf, s. 69

Kampanyanın planlama aşamasında, stratejiyi ve eylem planını oluşturduktan sonra içerden veya dışardan gelebilecek olan riskler konusunun masaya yatırılması gerekir. Bu sayede hem savunuculuk kampanyasını yürütecek olanlar hem de paydaşlar, akıl yürüterek riskleri sıralamak ile kalmayacak aynı zamanda olası riskleri puanlayarak risklerin nasıl azaltılabileceğine ilişkin öngörü geliştirebileceklerdir. Burada yapılan ve daha önceki bölümlerde bahsi geçen SWOT, PESTLE analizlerinin veya STK'nın uyguladığı farklı analizlerin sonuçları üzerinden risk analiz değerlendirmesi yapmak daha iyi sonuç verecektir. Risk analizi için pek çok matris bulunmaktadır. Aşağıdaki örnek tablo VSO⁵⁴'den alınmıştır.

Riskler Olası Tehditler	İhtimaller Olma olasılığı (1=en düşük, 5= en yüksek)	Önem Sırası (1=en düşük, 5= en yüksek)	Toplam Risk Seviyesi (Önem sırası X olma olasılığı)	Riski Azaltmak için Atılacak Adımlar
Kurum içinde oluşabilecek riskler				
Dışardan oluşabilecek riskler				

Her bir risk için verilecek olan önem sırası, aslında söz konusu olan riskin vereceği hasar oranını da belirleyici olacaktır. Bu sayede toplam risk seviyesini de görüp riski azaltmak için neler yapılacağı tartışılarak risk eylem planı hazırlanabilir. Burada önemli olan her bir risk için sorumlu bir kişinin seçilmesidir. Çünkü risk ortaya çıktığında eylem planını hemen devreye sokacak ve konuyu takip edecek kişinin olması, zaman kaybı olmadan müdahale edilmesi anlamına gelmektedir.

3.5.3.Bütçe ve Kaynak Kullanımı

Kampanyaların en zayıf yanları genellikle bütçeleridir. Risklerin başında mali kaynakların yetersiz olması gelir. Başta fikirler havada uçuşurken yapılması gereken ilk işlerden biri iyi, orijinal ve hedefe yönelik olan fikirlerin ayaklarının yere basmasını sağlamaktır. Yani belli bir strateji çerçevesinde nasıl uygulanacağını mali açıdan da öngörmek gerekir. Aksi takdirde savunuculuğu gerçekleştiren ekibin ciddi anlamda şevki kırılabilir.

Öncelikle bütçenin tutulmasından mutlaka birisinin sorumlu olmasını sağlamak gerekir. Yapılacak olan aktiviteler/taktikler ve organizasyonlar için, kurumda bu konuda çalışacak olan elemanların maaşları ve ulaşmaları, eğer ayrıca bir ofis kiralanacaksa o ofisin kirası, kapasite artırma gibi eğitimlerin alınması, araştırma ve iletişim için gerekli olan bütçelere varıncaya değin çok detaylı bir bütçe çalışması yapılması faydalı olur. Çıkacak hesaba göre belki savunuculuk kampanyası için bir bağış kampanyası düzenlenebilir.

⁵⁴ Participatory Advocacy: A Toolkit for VSO staff, volunteers and partners, 2009, <http://www.toolsforchange.net/wp-content/uploads/2012/01/VSO-2009-Participatory-Advocacy.pdf?4c19cd>

Bütçe dışındaki bir diğer başlık ise kaynak kullanımıdır. Bunu yalnızca para olarak algılamamak gerekir. Gönüllülük esasıyla çalışan bir grup insan savunuculuk kampanyasının bir ayağını gerçekleştirebilir; bazı kurumlar ekipman, malzeme, mekân veya ulaşım konusunda devreye girebilir. Bir başkası basım işlerini üstlenebilir. Kaynakları verimli kullanmak adına, yine savunuculuk kampanyasına başlamadan önce tek tek yapılacak aktivitelerin üstünden geçilmesi ve eylem planını da yazarak hangi kaynaklara ihtiyaç duyulduğu belirlenmelidir. Bu sayede paydaşlardan, ittifak kurulacak ortaklardan ya da farklı kurum ve kuruluşlardan kaynak konusunda yardım alınabilir.

3.5.4. İzleme ve Değerlendirme

Bir savunuculuk kampanyasının başarılı olması, öngörülen değişikliğin gerçekleşmesiyle doğru orantılıdır. Bu tip kampanyalar uzun zamana yayıldığı için perspektifi kaybetmemek ve yakın ve orta vadeli hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını kontrol etmek için kampanya devamlı olarak izlenmeli ve değerlendirmeye tabi tutulmalıdır. Bu aynı zamanda yürümeyen, iyi gitmeyen, dış faktörlerden veya ani politik değişikliklerden etkilenen hedefler varsa anında tespit edip ona göre pozisyon almayı da kolaylaştırır. Belki minik bir taktik değiştirme, aktivitelerin yeri ile oynama veya çok yararlı görülen ve inanılan eylemin bir nedenle beklenen sonuçtan farklı bir şekilde neticelenmesiyle kampanyayı daha kolaylıkla takip etmek mümkün olabilir.

İzleme ve değerlendirmeden önce neye göre bunun yapılacağına da karar vermek gerekir. Yani her bir hedef ve hatta bazen eylem için bile gösterge belirlenebilir. Neleri izlenebilir?

1. Hedef kitledeki değişim izlenebilir; bilgilerindeki ve tutumlarındaki değişimler kayıt altına alınabilir. Bu, savunuculuk kampanyasının belli dönemlerinde anket çalışmaları veya yüz yüze görüşmeler gibi yöntemlerle değerlendirilebilir.
2. Savunuculuk kampanyasına olan ilgi, sosyal medyadaki takipçi sayısı ve haberlerin okunması gibi analitik değerlendirmeleri de kapsayarak takip edilebilir.
3. Eğer savunuculuk kampanyasının başarı kriterlerinde değiştirilmesi/yenilenmesi/ortadan kaldırılması/ ve/veya ilk defa kanunlaşmasının öngörüldüğü bir husus varsa, buna ilişkin her gelişme bir gösterge olarak alınabilir. Örneğin kanunun değişmesi için konu hakkında diyalogun artması (kaç tane toplantı yapıldı, kaç tane ikili görüşme oldu gibi), ağ kurulması (bu ağa dahil olanların listesi), TBMM'deki oturumlardan birinde gündeme gelip gelmediği gibi kıstaslar takip edilebilir.
4. Medya özelindeyse ise savunuculuk kampanyasına dair çıkan haberler, köşe yazıları, blog yazıları, YouTube sunumları vb. kaç kere yayımlandığı; kaç kere tıklandığı, tekrar paylaşıldığı; interaktivite sayısı, ortalama kaç kişiye ulaştığı gibi konularda veriler toplanıp değerlendirilebilir. Haberlerin niteliksel analizi de yapılabilir.
5. STK'nın kapasitesinin de artıp artmadığını izleyip değerlendirmek mümkündür. Kampanyada çalışanların becerileri nereden nereye geldi? Savunuculuk kampanyasıyla birlikte ulusal ve

uluslararası ağlar genişledi mi, iş birimleri, ortaklıklar veya ittifaklar kuruldu mu gibi sorulara alınacak yanıtlar, kapasite gelişiminde ışık tutabilir.

İzleme ve değerlendirme için ayrıca bir şablon da oluşturulabilir: Ne izlenecek ve hangi göstergelere bakılacak? Bu göstergelere nasıl ulaşılacak? Göstergeler üzerinde hangi metotların kullanılacağını da belirtilmesi önemlidir. Özellikle sayılara dayanan göstergelerin alıntı yapılacağı veya toplanacağı yerlerin kanıt özelliğinin bulunmasına dikkat etmek gerekir. Kampanyanın sosyal medya sayfasına kaç kez tıklandığı, tıklandıktan sonra ilgi çekip çekmediğini sorgulanarak bulunabilir. Youtube'a koyulan ve savunuculuk yapılan konunun mesajlarını içeren videonun da ilgi ile izlenip izlenmediği hem sayılardan hem de yorumlardan anlaşılabilir. Eğer arzu edilen göstergelere ulaş ulaşamıyorsa o nokta daha derin incelenerek neyin yanlış gittiği bulunmalı ve ona göre gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

Kısım 6: Savunuculuk Kampanyası için İyi Bir Örnek



1996 yılında, bazı gelişmekte olan ülkelerin uluslararası borçlarının yıllık gelirlerinin üzerinde olduğu tespitinden hareketle **Jübile 2000 Koalisyon Kampanyası** başlatılmıştır.

Savunuculuk Kampanyası hangi problemi çözmek için yola çıktı?

Anlaşmalarla G7/G8 ülkelerinden veya IMF ve Dünya Bankası gibi uluslararası kuruluşlardan borç almış gelişmekte olan ülkeler borçlarını ödeyemiyorlardı. Borçların faizlerinin ödenmesi, gelişmekte olan ülkelerin eğitim ve sağlık gibi kamu harcamalarından kesinti yapmak zorunda kalmalarına yol açıyordu. Gelişmiş ülkelere gelen kalkınma yardımları borç ödemesi olarak yine gelişmiş ülkelere geri dönüyordu. Bunun yanı sıra Dünya Bankası ve IMF'nin önerileri de bu soruna bir çözüm getirmiyor, aksine durumu zorlaştırıyordu. Bu durum içinden çıkılmaz bir döngü haline gelmişti.

Kampanyanın amacı: Jubilee 2000, kampanya çerçevesinde yeni binyılın eşiğindeki Ağır Borç Altındaki Yoksul Ülkeler'in (Highly Indebted Poor Countries-HIPC) ödemesi gereken **240 milyar dolarlık** borcun bir defalık **iptal edilmesini** ve uluslararası borç yardımlaşmasının yönetimi için **dürüst ve şeffaf bir sistem** getirilmesini istedi.

Kampanya Öncesi Durum: IMF Yapısal Uyum Programlarına karşı çıkan borçlu ülkelerdeki kampanyacıların baskısı sayesinde; İngiltere'deki hayır kurumları ve STK'lar, en fakir ülkelerin borçlarının yazılı hale getirilmesi için uzun yıllar kampanya yürüttüler. Sayısız müzakereler sonucunda çok az ilerleme kaydedildi. Sonunda 1994'te bir STK konsorsiyumu- Borç Kriz Ağı - Birleşik Krallık'ta borç iptali savunuculuğu yapmak için iktisatçı Ann Pettifor'i işe aldı.

Kampanyanın tasarımı üstlenen Ann Pettifor, stratejik lider olarak kampanyanın amacına ulaşması için hedefleri belirledi ve ekibini oluşturdu. Yaptığı analizler sonucu belirlediği kampanya stratejisine uygun olarak ulusal ve uluslararası düzeyde 62 ülkeyi kapsayacak kampanyanın düğmesine bastı. Yanına başta medyayı çekti. Sonra kampanyasının yüzlerini belirledi. Bu yüzler kampanyanın dünya çapında

tanınmasına, destek görmesine ve ağır borç altındaki yoksul ülkelerin borcunun silinmesine yönelik dünya kamuoyu desteğini ardına alması sonucunu getirdi.

Pettifor, İngiltere Jübile 2000 Koalisyonu'nun direktörü oldu. Etkili bir lider olarak Japonya, Peru, Almanya, Gana, Honduras, Nijerya ve ABD gibi çeşitli ülkelerde Jubilee 2000 kampanyalarını desteklemek için geniş çapta seyahatler gerçekleştirdi. Liderlerle ve karar vericilerle konuştu, onlara bilgi verdi, onların soruları yanıtladı. Pettifor ve ekibi kampanyanın borç krizinin ekonomik, etik ve politik analizini çerçevelemesine katkı verdi ve grubun konuyla ilgili ilk yayınlarını hazırladı ve düzenledi. Tüm bunları gerçekleştirirken de dünya üzerindeki pek çok toplumu da harekete geçirdi, kuvvetli baskı grubu oluştu.

Kampanya Süreci

Hareketin ilk çalışmaları, tüm Afrika Kilise Dernekleri'nin Afrika'nın borçlarının iptal edilmesi amacıyla bir "jübile yılı" talebinde bulunduğu 1990'da başladı. 1996'da bu fikir, başlıca üç İngiliz Hristiyan yardım kuruluşu ve Dünya Gelişme Hareketi tarafından resmi bir örgütlenme içinde benimsendi ve bugün dünya çapında aralarında Oxfam, UNICEF, Comic Relief, Çocuk Fonlarının Korunması ve Barış için Tanıklık gibi kuruluşları kapsayan insan hakları örgütlerinin güç birliği haline geldi.

İngiltere'de Jübile 2000, 100'den fazla grubu bir araya getirdi. Bu gruplar arasında kalkınma örgütleri, kiliseler, sendikalar, kadın örgütleri gibi farklı gruplar vardı. Dünyanın çeşitli yerlerinde aynı amaçla 68 koalisyon kuruldu.

Konu insan hakları ve adalet kavramlarıyla tanımlanıyor; çünkü birçok durumda, dış borçların geri ödenmesi, sağlık ve eğitim yatırımlarından veya ekonomik gelişmelerden vazgeçilerek mümkün oluyor. Bu borçların tamamının geri ödenmesi hiçbir zaman mümkün olmadığı için, örgüt bir defalık affı ahlaki ve ekonomik bir şart olarak görüyor.

Koalisyon daha sonra uluslararası örgütleri de kapsayacak şekilde genişledi. Zamanla hem alacaklı hem de borçlu ülkelerdeki kampanyacılar, ülkelerinde benzer Jubilee 2000 "franchising", yani isim hakkının kullanması yönünde çağrıda bulundular.

Jubilee 2000 dilekçesi, kampanyanın ilkelerini belirledi. Kapsayıcı ve kooperatif koalisyonları şablonu, 60'tan fazla ülkede ve dünya genelinde binlerce şehir ve kasabada "franchise" tarafından benimsenmesi için teşkilat temelleri oluşturdu.

Kampanya hedeflerine yönelik gerçekleştirilen faaliyetler

Jübile 2000 Kampanyası süresince çok çeşitli faaliyetler yapıldı. Kampanya detaylı analizler, karmaşık stratejiler, iletişim ve bilgi teknolojilerini iyi kullanarak geniş bir kitle desteği ile G8/G7 ülkelerini etkilemeyi başardı.

- **1998'de** İngiltere Birmingham'daki G8 zirvesinde 70 bin kişi "insan zinciri" oluşturarak gösteri yaptı. <https://www.youtube.com/watch?v=tCiimDeHfEw>
- **1999'da** Seattle'daki Dünya Ticaret Örgütü (WTO) toplantısında 30.000 kişi insan zinciri oluşturmak için bir araya geldi.
- **Borçların iptali** konusunda araştırmacılar, bankacılar ve siyasal önderlerin desteğini sağlamak için resmî duyurular yapıldı.
- **Papa II. Jean Paul** ve Dalai Lama gibi önderler de borçların iptali istemini desteklemek üzere çalışmalara katıldılar.
- **IMF ve Dünya Bankası** programlarıyla 70 milyar dolarlık HIPC borcunun affı konusunda adımlar atıldı.
- **İngiltere**, yoksulluğun ortadan kaldırılması ve temel insani ihtiyaçlar için kullanılmak şartıyla, 26 ülkenin borçlarının %100 oranında ve Başkan Clinton HIPC ülkelerinin Amerika'ya olan 6 milyar dolar borcunun yine yüzde 100 oranında iptalini önerdi.
- **Aralık 1999'da** Kanada bu öneriden bir adım daha ileri giderek, Bangladeş'in kendisine olan borçlarının tümünden vazgeçti.
- Müzik, spor ve din alanlarından Bono, Muhammed Ali ve Desmond Tutu gibi isimler kampanyaya destek verdiler.

Kampanyanın ulaşılan hedefleri/sonuçları

- Grup, bu konu hakkında başarılı bir şekilde bilinç yarattı ve borçların iptal edilmesinin bir insan hakları sorunu olarak görülmesini sağladı.
- Küresel finansal sistemde borç ve alacaklı kurumların rolünün kamuoyunda yüksek düzeyde anlaşılması sağlandı.
- Rekor kıran Jubilee 2000 küresel dilekçesinde 21 milyondan fazla insan tarafından imzalanan kampanyada, dünyanın dört bir yanındaki milyonlarca insan kampanya hedefini destekledi.
- Borçlu ülkelerdeki borçların niteliği ve ölçeği hakkında farkındalık sağlandı.
- Dünyadaki halklar global finans sistemi içinde yer alan borçlular ile kredi veren kurumların rolleri konusunda üst seviyede bir farkındalığa kavuştu.
- 1996–2000 yılları arasında faaliyetlerini sürdüren Jübile 2000 Koalisyon Kampanyası, Dünya Bankasının verilerine göre dünyanın en yoksul 35 ülkesinin (bugünkü değeri ile) 100 milyar doları aşan borcunun silinmesiyle tarihe geçti. Dünyanın en güçlü liderlerinin duyarsız kalamadığı kampanya borçlu ülkelere yoksullukla mücadele için yeni kaynaklar ayrılmasını sağladı.
- Uluslararası finans, sadece belirli bir kesimin anlayabildiği ve tekelinde olan bir konu olmaktan çıkıp, bu ülkelerdeki milyonlarca insanın da anladıkları, görüş belirterek uzmanları zorlayabildikleri bir konu haline geldi.
- Elde edilen tasarruflar daha sonra yoksulluğu azaltmak ve birçok ülkede sağlık ve eğitim programlarını finanse etmek için kullanıldı.

Jubile 2000 Koalisyon kampanyası (videosunu <https://www.youtube.com/watch?v=eTsT8-T06C0> linkinden izleyebilirsiniz) gerek 40 ülkeden oluşan geniş bir coğrafyayı kapsaması gerek uluslararası kurulan ağlarla çok sayıda dünya liderlerine ulaşması ve kabul görmesi açısından önemli ve de başarılı olarak nitelendirilen kampanyaların başında gelmektedir.

BÖLÜM 4: STK'LARIN KARAR ALMA SÜREÇLERİNE KATILIMI VE TÜRKİYE'DE KAMUOYUNUN KARAR ALMA SÜREÇLERİNE KATILIMINA DAİR MEVZUATIN GÖZDEN GEÇİRİLMESİ

4.1. Türk Hukuk Sisteminde STK'ların Kanun Yapma Sürecine Katılımı

Türk hukuk sisteminde STK'ların kanun yapma sürecine katılımı esas olarak Mevzuat Hazırlama Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik'te düzenlenmiştir. Bu Yönetmelik, mevzuat taslaklarıyla ilgili olarak bakanlıklar ile kamu kurum ve kuruluşlarının kamuoyunun görüşlerini almaları konusundadır.

- *Mevzuat Hazırlama Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik Madde 6 (2):*

Taslaklar hakkında konuyla ilgili mahallî idareler, üniversiteler, sendikalar, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları ile sivil toplum kuruluşlarının görüşlerinden de faydalanılır.

- *Mevzuat Hazırlama Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik Madde 6 (3):*

Kamuoyunu ilgilendiren taslaklar (Mülga) Başbakanlığa iletilmeden önce, teklif sahibi bakanlık tarafından internet, basın veya yayın aracılığıyla kamuoyunun bilgisine sunulabilir. Bu suretle taslak hakkında toplanan görüşler değerlendirildikten sonra teklifte bulunulur.

- *Mevzuat Hazırlama Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik Madde 7 (2):*

Kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları ile sivil toplum kuruluşları da taslaklara ilişkin görüşünü 30 gün içinde bildirir. Süresinde görüş verilmezse olumlu görüş verilmiş sayılır.

- *Mevzuat Hazırlama Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik Madde 7 (3):*

Bakanlıklar, kamu kurum ve kuruluşları, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları ile sivil toplum kuruluşları taslakları öncelikle kendi görevleri açısından inceler ve düzenleyici etki analizinde belirtilen hususların yerinde olup olmadığını değerlendirir.

- *Mevzuat Hazırlama Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik Madde 7 (4):*

Görüşler Ek-2'deki form doldurulmak suretiyle bildirilir.

Mezkur Yönetmeliğin ilgili maddelerinden de anlaşılacağı üzere, kanun taslaklarında STK'ların görüşlerinden faydalanma konusunda ilgili kamu kurum ve kuruluşunun takdir yetkisi vardır. Ayrıca,

internet, basın veya yayın aracılığıyla kamuoyunun bilgisine sunulabilecek olan taslaklar hakkında 30 gün içerisinde görüş gelmediği takdirde olumlu görüş verilmiş sayılır.

4.2. Merkezî ve Yerel Yönetimlerle İş Birliği

Türk Hukuk Sisteminde STK'ların merkezî ve yerinden yönetim kuruluşlarının danışma organlarında yer almalarına ilişkin yasal düzenlemeler çeşitli kanunlarda bulunmaktadır. Buna göre;

- *Dernekler Kanunu Madde 10:*

(...)

5072 sayılı Dernek ve Vakıfların Kamu Kurum ve Kuruluşları ile İlişkilerine Dair Kanun hükümleri saklı kalmak üzere, dernekler kamu kurum ve kuruluşları ile görev alanlarına giren konularda ortak projeler yürütebilirler. Bu projelerde kamu kurum ve kuruluşları, proje maliyetlerinin en fazla yüzde ellisi oranında aynî veya nakdî katkı sağlayabilirler.

(...)

- *Dernekler Yönetmeliği Madde 91:*

Derneklerin, görev alanlarına ilişkin konularda kamu kurum ve kuruluşlarıyla iş birliği yapabilmesi, ortak bir projenin yürütülmesi şeklinde olur. Ancak, 5072 sayılı Dernek ve Vakıfların Kamu Kurum ve Kuruluşları ile İlişkilerine Dair Kanun hükümleri saklıdır. Projelerin, toplumun ihtiyaç ve sorunlarına yönelik çözümler üretecek ve toplumsal gelişmeye katkı sağlayacak nitelikte olması şarttır. Yapılacak protokol çerçevesinde, projenin yürütülmesinden sorumlu olan, kamu kurum ve kuruluşu ile derneğin eşit sayıda temsilcilerinden oluşan ve tercihen koordinatörlüğünü dernek temsilcilerinden birinin yaptığı bir proje yönetim grubu oluşturulur. Protokolde, proje yönetim grubunda proje saymanı olarak dernek saymanının yer alması zorunludur. **(Değişik son cümle: RG-23/1/2013-28537)** Gerekli görülen hallerde protokol, proje ve diğer belgelerin bir örneğinin dernekler birimine verilmesi istenir.

Kamu kurum ve kuruluşları ile dernekler yürütecekleri ortak projelerde kendi kanunlarında aksine hüküm bulunmadığı hallerde, ortaklık anlaşması çerçevesinde, proje maliyetine sağlayacakları nakdi katkıları ortak bir hesapta bloke ederler. **Kamu kurum ve kuruluşları projelere en fazla aynı veya nakdi yüzde elli katkıda bulunabilirler.** Kamu kurum ve kuruluşları proje süresini geçmemek şartıyla, ortak projeye arsa tahsisinde bulunabilir. Proje çerçevesinde yapılacak harcamaların bir bankada açılacak ortak bir hesaptan yapılması, harcamaların belgelendirilmesi ve bu belgelerin asıl suretlerinin dernekler ile ilgili kamu kurum ve kuruluşunda saklanması zorunludur.

Bu şekilde yürütülen projelerin gerçekleşme durumu ve bu projeler için yapılan harcamalar ilgili kamu kurum ve kuruluşu tarafından denetlenebileceği gibi, mülki idare amirleri tarafından da denetlenebilir.

- *Büyükşehir Belediyesi Kanunu Madde 15:*

(...)

Komisyon çalışmalarında uzman kişilerden yararlanılabilir. Gündemdeki konularla ilgili olmak üzere; kurum temsilcileri, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları, üniversitelerin ilgili bölümlerinin, sendikalar (oda üst kuruluşu bulunan yerlerde üst kuruluşun, sendika konfederasyonunun bulunduğu yerde konfederasyonun) ve uzmanlaşmış sivil toplum örgütlerinin temsilcileri ile davet edilen uzman kişiler, oy hakkı olmaksızın ihtisas komisyonu toplantılarına katılabilir ve görüş bildirebilir.

(...)

- *Belediye Kanunu Madde 24:*

(...)

Mahalle muhtarları ve ildeki kamu kuruluşlarının amirleri ile ildeki kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları, üniversiteler, sendikalar ve gündemdeki konularla ilgili sivil toplum örgütlerinin temsilcileri, oy hakkı olmaksızın kendi görev ve faaliyet alanlarına giren konuların görüşüldüğü ihtisas komisyonu toplantılarına katılabilir ve görüş bildirebilir. Komisyon çalışmalarında uzman kişilerden yararlanılabilir.

(...)

- *Belediye Kanunu Madde 76:*

(...)

Belediyeler kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının, sendikaların, noterlerin, varsa üniversitelerin, ilgili sivil toplum örgütlerinin, siyasî partilerin, kamu kurum ve kuruluşlarının ve mahalle muhtarlarının temsilcileri ile diğer ilgililerin katılımıyla oluşan kent konseyinin faaliyetlerinin etkili ve verimli yürütülmesi konusunda yardım ve destek sağlar.

(...)

- *Belediye Kanunu Madde 41:*

Belediye başkanı, mahallî idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; kalkınma plânı ve programı ile varsa bölge plânına uygun olarak stratejik plân ve ilgili olduğu yılbaşından önce de yıllık performans programı hazırlayıp belediye meclisine sunar.

Stratejik plân, varsa üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşleri alınarak hazırlanır ve belediye meclisi tarafından kabul edildikten sonra yürürlüğe girer. Nüfusu 50.000'in altında olan belediyelerde stratejik plân yapılması zorunlu değildir. Stratejik plân ve performans programı bütçenin hazırlanmasına esas teşkil eder ve belediye meclisinde bütçeden önce görüşülerek kabul edilir.

- *Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu Madde 9:*

Kamu idareleri; kalkınma planları, Cumhurbaşkanı tarafından belirlenen politikalar, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin görev ve vizyonlarını oluşturmak,

stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar.

- *Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu Madde 29:*

Gerçek veya tüzel kişilere kanunda veya Cumhurbaşkanlığı kararnamesinde dayanağı olmadan kamu kaynağı kullanılamaz, yardımda bulunulamaz veya menfaat sağlanamaz. Ancak, genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin bütçelerinde öngörülmüş olmak kaydıyla; kamu yararı gözetilerek dernek, vakıf, birlik, kurum, kuruluş, sandık ve benzeri teşekküllere yardım yapılabilir. Bu yardımların yapılması, kullanılması, izlenmesi, denetlenmesi ve kamuoyuna açıklanmasına ilişkin esas ve usuller Cumhurbaşkanı tarafından çıkarılan yönetmelikle belirlenir.

İlgili kanun hükmü çerçevesinde değerlendirildiğinde, bu Kanun ayrıca merkez ve taşra teşkilatlarını kapsayacak şekilde, ulusal ve yerel düzeyde, gelişmiş iş birliği ve erişime ilişkin olumlu bir yönetim yapısı sunmaktadır. Yerelde tüm STK'larla yapılacak iş birliği protokolleri, merkez teşkilatının sorumluluğundadır.

- *İl Özel İdaresi Kanunu Madde 16:*

(...)

Kaymakamlar ve ildeki kamu kuruluşlarının amirleri ve ildeki kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları, üniversite ve sendikalar ile gündemdeki konularla ilgili köy ve mahalle muhtarları ile sivil toplum örgütlerinin temsilcileri, oy hakkı olmaksızın kendi görev ve faaliyet alanlarına giren konuların görüşüldüğü ihtisas komisyonu toplantılarına katılabilir ve görüş bildirebilir.

(...)

- *İl Özel İdaresi Kanunu Madde 31:*

Valiler tarafından stratejik plan ve performans planı konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşleri alınarak hazırlanıp il genel meclisine sunulur ve onaylanarak yürürlüğe girer.

- *İl Özel İdaresi ve Belediye Hizmetlerine Gönüllü Katılım Yönetmeliği Madde 5'te*, İl özel idaresinin veya belediyenin görev ve sorumluluklarına bağlı olarak yetki alanlarında gönüllü çalıştırabileceğini düzenlemektedir.
- *İl Özel İdaresi ve Belediye Hizmetlerine Gönüllü Katılım Yönetmeliği Madde 6'da* ise gönüllülerin çalışacakları alanları belirtmek sureti ile ilgili il özel idaresi ve belediyeye müracaat etmeleri düzenlenir. Müracaatları uygun bulunanlar, ilgili birimin gözetim ve bilgisi dahilinde sorumluluk alanlarında taraflarca belirlenecek usul ve esaslar çerçevesinde çalışırlar.
- *İl Özel İdaresi ve Belediye Hizmetlerine Gönüllü Katılım Yönetmeliği Madde 7'de* gönüllülerde aranacak özellikler arasında; reşit olması veya oniki yaşını bitiren küçüklerin yasal temsilcisinin iznini almış olması, tüzel kişiler için yetkili organlarından karar alınmış olması, STK'lar için ilgili konuda

faaliyette bulunuyor olması, çalışma alanlarına bağlı olarak gerektiğinde yetkili sağlık kuruluşlarından alınmış sağlık raporunun bulunması, yabancı uyruklular için 4817 sayılı Yabancıların Çalışma İzinleri Hakkında Kanuna ve buna dayanılarak çıkarılmış yönetmeliklere aykırı olmamak kaydıyla mahallin en büyük mülki amirine bildirilmiş olması sayılmıştır.

- *İl Özel İdaresi ve Belediye Hizmetlerine Gönüllü Katılım Yönetmeliği Madde 8* uyarınca, il özel idareleri ve belediyeler kendi özel kanunlarına uygun olarak aralarında yapacakları protokol çerçevesinde dernekler, vakıflar, meslek odaları ve diğer yerel yönetim birimleri ile çalışma ve iş birliği yapabilirler.

Görüldüğü üzere, Türk hukuk sisteminde yerel yönetimlerle iş birliği düzenlemeleri incelendiğinde, STK'ların yerel yönetimlerin alacakları kararlarda bağlayıcı görüş verme rolü bulunmamakla birlikte kendi konularıyla ilgili işlerde görüşlerine başvurulabilmesini sağlayan önemli düzenlemeler mevcuttur.

- *Belediye Kanunu Madde 76:*

Kent konseylerinde "İlgili" STK'ların temsilcilerinin yer alması. (Kent konseyi kararları bağlayıcı değildir. Çalışmaları bir kanunla düzenlenmez. Kent konseyleri düzenlemesi Büyükşehir Belediye Kanununda yer almaz).

- *Belediye Kanunu Madde 41:*

Belediye başkanınca hazırlanacak stratejik plan ve performans programı konuyla ilgili STK'ların görüşleri alınarak hazırlanır ve belediye meclisi tarafından kabul edildikten sonra yürürlüğe girer. Bu plan bütçeye esas teşkil eder. (Büyükşehir belediyesi için böyle bir hüküm bulunmamaktadır).

Ayrıca kent konseylerinin Belediye Kanunu uyarınca oluşturulacak olması, ancak aynı düzenlemenin Büyükşehir Belediyesi Kanununda yer almaması; stratejik plan için STK'lardan görüş alınması konusunun Belediye Kanununda yer alması, ancak Büyükşehir Belediyesi Kanununda böyle bir düzenlemenin getirilmemiş olması her iki kanun arasındaki önemli farklardandır.

4.3.Diğer İş Birliği Konularına Dayanak Oluşturan Kanunlara Örnekler

- *Denetimli Serbestlik Hizmetleri Kanunu'nun 9 (f)* maddesinde, kamu yararına çalışan vakıf ve derneklerle ve uygun görülen gerçek ve tüzel kişilerle iş birliği yapılabileceği düzenlenmiştir.
- *Örneğin Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun'un 5. Maddesinde* olduğu gibi bazı durumlarda iş birliğine gidilecek STK'lar açısından bir akreditasyon uygulaması söz konusu olabilmektedir. Bu kanunda Deprem Danışma Kurulunda yer alacak üyeler arasında akredite edilmiş STK'ların yer alması öngörülmüştür. Bu STK'ların sayısı 3'le sınırlandırılır ve Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanı tarafından belirlenir.
- *Sosyal Hizmetler Kanunu'nun 4 (a) maddesinde*, sosyal hizmetlere ilişkin faaliyetler, devletin denetim ve gözetiminde, STK'ların gönüllü katkı ve katılımı sağlanarak yürütüleceği belirtilmiştir.
- *Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışmayı Teşvik Kanunu Madde 7:*

Her il ve ilçede kurulacak olan sosyal yardımlaşma ve dayanışma vakıflarında (...) STK'ların yöneticilerinin kendi arasından seçecekleri iki temsilci yer alır.

- *Ailenin Korunması ve Kadına Yönelik Şiddetin Önlenmesine Dair Kanun'un 15 (2/e) maddesinde*, kurulacak merkezlerin yürüteceği destek hizmetleri arasında "Bu Kanun kapsamındaki şiddetin sonlandırılması için çalışan STK'larla iş birliği yapmak" da yer alır.
- *Ailenin Korunması ve Kadına Yönelik Şiddetin Önlenmesine Dair Kanun'un 16 (3) maddesinde*, TV ve radyo kanallarının konuyla ilgili her ay yapmaları gereken zorunlu yayınlarda kullanılacak materyallerle ilgili olarak STK'ların görüşünün alınması yer alır.
- *Çevre Kanunu Madde 3 (b)*de çevrenin korunması, bozulmasının önlenmesi, kirliliğin giderilmesi alanlarında STK'larla iş birliği yapılacağı düzenlenmektedir.
- *Çocuk Koruma Kanunu Madde 4 (1/e)*de çocuğun, ailesinin, ilgililerin, kamu kurumlarının ve STK'ların iş birliği içinde çalışmaları (...) ilkeleri gözetilir.
- *Çocuk Koruma Kanunu Madde 30 (1/c)*de Cumhuriyet başsavcılıklarında oluşturulacak çocuk bürolarının görevleri arasında STK'larla iş birliği de bulunmaktadır.
- *Ceza ve Güvenlik Tedbirlerinin İnfazı Hakkında Kanun 77. Madde*de hükümlülerin iyileştirilme çabalarında başarıya ulaşılması için dernekler, vakıflar ve gönüllü kişi ve kuruluşlar iş birliği yapabileceği düzenlenmektedir.
- *Belediye Kanunu Madde 75 (c)* uyarınca ortak hizmet projelerinin yapımında Cumhurbaşkanınca vergi muafiyeti tanınmış vakıflara öncelik tanınır. Diğer dernek ve vakıflar için mahallin en büyük mülki amirinin izni gereklidir.
- *Büyükşehir Belediyesi Kanunu Madde 7(v)* uyarınca, bazı kamu hizmetlerinin sunumunda STK'larla iş birliği yapma görevi düzenlenir. (Aynı görev Belediye Kanununda yoktur. Sadece büyükşehir belediyeleri için getirilen bu görev, il özel idareleri, il ve ilçe belediyeleri için yoktur).
- *İl Özel İdaresi Kanunu Madde 64 (c)*, İl Özel İdaresinin dernek ve vakıflarla ortak hizmet projeleri gerçekleştirmesini düzenler.
- *İl Özel İdaresi Kanunu Madde 43 (I)*ye göre, İl özel idaresinin giderleri arasında, STK'larla birlikte yapılan ortak hizmetler ve diğer proje giderleri de bulunur. (Benzer maddeler: Büyükşehir Belediyesi Kanunu 24. Madde + Belediye Kanunu 60. Madde).
- *Engelliler Hakkında Kanun Madde 4 (i)*:
Engellilere yönelik politika oluşturma, karar alma ve hizmet sunumu süreçlerinde engellilerin, ailelerinin ve engellileri temsil eden sivil toplum kuruluşlarının katılımının sağlanması esastır.
- *Sağlık Hizmetleri Temel Kanunu Madde 3 (j)*:
Vatandaşların hastalıklardan korunma, sağlıklı çevre, beslenme, ana çocuk sağlığı ve aile planlaması ve benzeri konularda eğitilmeleri ve takipleri bütün kamu kuruluşlarının sorumluluğu, kamu niteliğindeki meslek kuruluşları, özel ve gönüllü kuruluşların iş birliği içerisinde gerçekleştirilir.

Karar alma süreçlerine katılım, kamu kuruluşları ile STK'ların iş birliğinin önemli bir parçasını ve demokratik toplumun gerekliliğini oluşturmaktadır. Türk hukuk sisteminde kamu kuruluşları ile STK'lar arasındaki iş birliğinin her düzeyde ortaya çıkması mümkündür. Yukarıdaki paragraflarda örnekleri verilen yasal düzenlemeler kapsamında, hem merkezi yönetim hem de yerel yönetimler kapsamında meclis, kurul veya konsey gibi başlıklar altında çeşitli danışma organları oluşturulur ve bunlara STK'ların katılımının sağlanması öngörülür. Bu tür organlara katılım genellikle ilgili kamu kuruluşunun davetiyle yapılmaktaysa da STK'ların kendi talepleriyle de katılabilmeleri mümkün olabilmektedir.

Merkezi yönetimlerin karar alma süreçlerine STK'ların katılımı açısından bakıldığında, STK'ların mevzuat yapma sürecine katılımlarını düzenleyen mevzuat, kanun değil bir yönetmelik şeklinde yer almakta olsa da bu yönetmelikte belirtilen usullerin etkin, objektif, düzenli ve işlevsel kullanılması halinde ilgili kamu kurumları ile STK'lar arasında oldukça verimli bir mevzuat yapım süreci gerçekleştirilmesi mümkündür. Buna karşın yerel yönetimlerin faaliyetlerine katılım ve iş birliği hakkında daha fazla yasal düzenlemenin yer aldığı görülmektedir. Bu iş birliği konuları çok çeşitli kanun ve yönetmeliklerde bulunmakla birlikte, önemli ve kapsamlı konuları düzenlemektedir. Bu kanun ve yönetmelikler kapsamında merkezi yönetim, yerel yönetimler ve kamu tüzel kişiliğine sahip özerk kurum ve kuruluşların tümünün STK'larla iş birliği yapması mümkün olabilmektedir.

BÖLÜM 5: KATILIM ve İŞ BİRLİĞİ

Kısım 1: Sivil Toplum ve Sivil Toplum Üyeliği

5.1.1.Sivil Toplum Nedir ?

“Sivil toplum” kavramı genel anlamıyla, bir ülkede devlet ile topluma, siyasi aktörler ve bürokrasi ile gönüllülüğe dayalı siyasi alan dışı örgütlenmeler ve etkinliklere, kamusal alan ile özel alan arasında yer alan ya da bu alanlarda ortaya çıkan karmaşık ilişkilere işaret eder. Dolayısıyla, bir kavram olarak sivil toplum, devlet denetimi dışında kalan, dolaylı veya dolaysız ama belli düzeyde siyasi bir nitelik içeren, fakat özünde toplumsal sorunların çözümüne dönük sivil etkinlikleri, ilişkileri, çıkarları yaşama geçiren bir alana tekabül eder.

Kavramsal düzeyde düşündüğümüzde sivil toplum, demokratikleşme, toplumsal sorunlara çözüm arama ve kamusal tartışma alanıdır. Sivil toplum, devlet ile ekonomi ve aile arasında kalan sivil toplumsal sorunları çözmeye dönük bir kamusal tartışma alanı ve bu tartışmanın yaşama geçirildiği örgütsel etkinliktir. Sivil toplum kuruluşları da, belli toplumsal sorunlara çözüm bulunmasını, belli değerlerin korunmasını ve belli çıkarların yaşama geçirilmesini amaçlayan kurumsal etkinliklerdir.

“Sivil Toplum Kuruluşu” nedir konusunda, Medeni Kanun’un 56-100 maddelerinde “Dernekler” başlığı altında düzenlemeler mevcuttur;

Türk Medeni Kanunu’nun 56. maddesine göre; “Dernekler, en az yedi gerçek kişinin kazanç paylaşma dışında belirli ve ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere, bilgi ve çalışmalarını sürekli olarak birleştirmek suretiyle oluşturdukları, tüzel kişiliğe sahip kişi topluluklarıdır ve hukuka veya ahlâka aykırı amaçlarla dernek kurulamaz.”⁵⁵

Bu rehber konusu bağlamında sivil toplum kuruluşları içerisinde geniş yer tutan derneklerin uygulamaları ele alınmıştır. Ayrıca bu rehberde dernekler STK olarak anılmaktadır.

⁵⁵ <https://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k4721.html>

5.1.2.Türkiye’de STK’lar ve Dernekler Kanunu

Osmanlı İmparatorluğu’ndan günümüz Türkiye Cumhuriyeti’ne sivil toplum mevzuatında özgürlükler ve otoriterlik arasında pek çok kanuni değişim olmuştur. ⁵⁶

Sivil toplum kuruluşları içinde önemli bir yer tutan derneklerin kuruluş yapısı ve denetimine dair yasal düzenlemeler, o ülkenin demokratik yapısı hakkında fikir verebilmektedir. Yasal düzenlemeler STK’ların kurulması, üyelerinin yönetime katılması yönünden oldukça önemli olup, süreci doğrudan etkilemektedir. Ayrıca önceki yasal düzenlemeler ve kültürel miras, ülkedeki sivil toplum hareketini ve kapasitesini etkilemektedir.

Demokratikleşme bağlamında, 5253 sayılı yeni “Dernekler Kanunu” 23.11.2004 tarihli Resmî Gazete ’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Yeni yasanın temel felsefesi, derneğin özeline girmemek, resmi mercilerin veya kamuoyunun gözetiminden uzak, serbestçe etkinlikte bulunmasını sağlamaktadır. Bu nedenle dernekler üzerindeki pek çok devlet denetimi eskiye oranla kaldırılmıştır.⁵⁷ Örneğin; hükümet komiserinin genel kurulda yer alması gb.

TÜRK HUKUK SİSTEMİNDE SİVİL TOPLUM KURUMULARI (STK) DERNEKLER VE VAKIFLAR ŞEKLİNDE DÜZENLENMİŞTİR. KURULUŞLARI VE STATÜLERİYLE İLGİLİ DÜZENLEMELER ESAS OLARAK TÜRK MEDENİ KANUNU, DERNEKLER KANUNU VE VAKIFLAR KANUNU’NDA BELİRLENİR. REHBERDE SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI ARASINDA GENİŞ BİR ŞEKİLDE YER TUTAN DERNEKLERİN UYGULAMALARI STK OLARAK ANILMAKTADIR.

Eski yasalardan gelen denetim ve kayıt altına alınma mirası, pek çok kişinin bir sivil toplum kuruluşuna üye olmasının veya katılmasının, halen “bir yere kayıt olma” gibi söylemlerle STK’ya katılımı veya aktif katılımı olumsuz etkilemektedir. Ancak Dernekler Kanunu’nun bilinmesi, eski mirastan kalma toplumsal algıların azaltılması, toplumun haklarını öğrenmesi gibi hususlar, bireylerin STK’lara katılımını olumlu yönde etkileyebilecektir.

Yürürlüğe giren Dernekler Kanunu ile derneklerin kuruluşundan çalışmalarına kadar yeni tanımlamalar belirlenerek, demokratik bir işleyiş sağlanması amaçlanmıştır. Çıkarılan uyum yasaları ile derneklerin çağdaş bir yapıya kavuşturulması sağlanmıştır.

⁵⁶ <http://www.sbe.deu.edu.tr/dergi/cilt10.sayı1/10.1%20sezer.pdf>

⁵⁷ <http://tbbdergisi.barobirlik.org.tr/m2005-58-142>

Son yıllarda Türkiye’de, akademik ve kamusal söylem içinde sivil toplum kavramının öneminin artarak sıklıkla kullanıldığı, sivil toplum faaliyetlerinin ülke genelinde giderek yaygınlaştığı, sivil toplum kuruluşlarının (STK) sayılarının fazlalaştığı ve toplumsal değişimin önemli aktörlerinden biri konumuna yükseldiği gözlemlenmektedir.

Sivil toplumun, Türkiye’nin özellikle 2000’li yıllarda yaşamaya başladığı değişim ve dönüşüm sürecinin önemli bir toplumsal aktörü konumuna geldiği saptamasının, bugün gerek akademik ve kamusal söylem içinde gerekse farklı siyasi vizyonlara ve ideolojik konumlara sahip farklı devlet seçkinleri ve siyasi aktörler arasında kabul edilen ortak bir düşünce olduğu görülmektedir.

Sivil toplumun kuruluşlarının Türkiye’de toplumsal ilişkiler ağı içinde, toplumsal dayanışma, toplumsal güven, toplumsal sorumluluk, toplumsal istikrar, toplumsal sorunlara çözüm bulma gibi önemli değerlerin yaratılmasında rol oynayan bir kuruluş ve bir iletişim ağı olarak işlev görmesinin önemi vurgulanmaktadır.

Türkiye’de sivil toplum, toplumsal değişimin önemli bir alanı olarak güçlenirken, sivil toplumun iletişim ve müzakere alanının örgütsel yaşam ve kamusal alan olarak hareket etmesini sağlayan STK’ların da sayılarının giderek arttığını, çalışma alanlarının farklılaştığını ve hareket alanının toplumsal yaşam içinde yaygınlaştığını ve derinleştiğini görüyoruz. Bu farklılaşma ve yaygınlaşma içinde STK’ların farklı alanlarda çalışan gönüllü örgütlerden düşünce kuruluşlarına, sosyal hareketlerden vatandaşlık inisiyatiflerine, hükümet dışı örgütlerden sendikalara ve meslek odalarına kadar geniş bir yelpaze içinde hareket ettiğine şahit oluyoruz.

STK’lar, çalışma alanları içinde yarattıkları farklılaşma ve toplumsal alanda yarattıkları yaygınlaşma sürecinde, canlı, etkili ve verimli olmaya çalışan ve toplumsal yaşamın sivil ve demokratik değerleri içselleştirmesine katkı sağlayan bir örgütsel yaşam alanını temsil etmektedirler.

Kısım 2: Dernek Üyeliği

Türk Medeni Kanun'un 64. Maddesinde; *"Fiil ehliyetine sahip bulunan her gerçek kişi ile tüzel kişiler, derneklere üye olma hakkına sahiptir. Yazılı olarak yapılacak üyelik başvurusu, dernek yönetim kurulunca en çok otuz gün içinde karara bağlanır ve sonuç yazıyla başvuru sahibine bildirilir. Başvurusu kabul edilen üye, bu amaçla tutulacak deftere kaydedilir."* hükmü yer almaktadır.

Kanunlardaki özel düzenlemeler hariç, fiil ehliyetine sahip bulunan her gerçek kişi ile tüzel kişiler, derneklere üye olma hakkına sahiptir. Medeni Kanun ve Dernekler Kanunu'nun müsaade ettiği şekliyle, dernek tüzüklerinde üyelik için özel şartlar belirlenebilir. Derneklere üye olmak isteyen kişilerin, derneğe yazılı olarak başvuruda bulunması ve dernek yönetim kurullarının da dernek tüzüğünde belirtilen hükümler doğrultusunda üyelik başvurularını en geç 30 gün içerisinde üyeliğe kabul veya ret şeklinde karara bağlayarak sonucu başvuru sahibine bildirmesi gerekmektedir.⁵⁸ Dernek üyelerinin hakları ise Türk Medeni Kanunu'nun 68. Maddesinde düzenlenmiştir. Söz konusu madde; *"Dernek üyeleri eşit haklara sahiptirler. Dernek, üyeleri arasında dil, ırk, renk, cinsiyet, din ve mezhep, aile, zümre ve sınıf farkı gözetilemez; eşitliği bozan veya bazı üyelere bu sebeplerle ayrıcalık tanıyan uygulamalar yapamaz. Her üyenin, derneğin faaliyetlerine ve yönetimine katılma hakkı vardır."* hükmünü içermektedir. Buna göre, aidat yükümlülüğünü yerine getiren her üyenin oy hakkı başta olmak üzere, derneğin sunduğu her türlü hak ve kolaylıklardan yararlanabilmektedir.

Hiç kimse, üyesi olduğu dernekte üye kalmaya zorlanamaz. Her üye yazılı olarak bildirmek kaydıyla, dernekten çıkma hakkına sahiptir. Dernek üyeliğinden ayrılma isteğini yazılı olarak yönetim kuruluna bildiren her üye o andan itibaren üyelikten ayrılmış olur. Dernek yönetim kurulu, istifa yazısını almaktan kaçınırsa noter aracılığı ile istifa dilekçesinin yönetim kuruluna ulaştırılmasının sağlanması gerekir.⁵⁹

Yukarıda açıklandığı gibi bir derneğe üye olma ve üyelikten ayrılma süreçleri Türk Medeni Kanunu'nda, Dernekler Kanunu'nda ve Derneklerin Tüzüğünde belirlenmiş ve hüküm altına alınmıştır. Mevzuatlar çerçevesinde üyelik başvurusu yaparak üyeliğe kabul edilmiş kişiler, hukuksal düzeyde derneğe üye niteliği kazanmış olur.

Üyenin tüzükte belirtilen hususların icrası için aktif üye olması, hem derneğin hem de üyenin yapılan çalışmalardan memnuniyet duyması önemlidir.

⁵⁸ <https://www.dernekler.gov.tr/tr/AnasayfaLinkler/sss/uyelik-islemleri.aspx>

⁵⁹ <https://www.dernekler.gov.tr/tr/AnasayfaLinkler/sss/uyelik-islemleri.aspx>

Kısım 3: “Katılım ve İş birliği”

Sivil toplum–kamu iş birliği; sivil diyalog ile hemen hemen eş anlamlı kullanılan ve karar alıcılarla/ politika yapıcılarla sivil toplum kuruluşları arasında devamlılık arz eden yapısal iletişimi, STK’ların gelişimini teşvik etmek ve/ veya karar süreçlerine katılımlarını sağlamaya yönelik çabaları ve/ veya bir hedefe yönelik ortak çalışmaları kapsayan geniş bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.⁶⁰

Bu haliyle iş birliği, katılımın farklı düzeylerine karşılık gelen bir dizi kavramı kapsamakta ve bir anlamda katılım ile de eş anlamlı kullanılmaktadır. Sivil toplum–kamu iş birliği ile vatandaş katılımını birbirinden ayırmak mümkün olmakla birlikte, bu rehberde iş birliği kavramı her ikisini de içerecek şekilde ele alınmış ve esasen sivil toplum katılımı perspektifi üzerinden ilerlenmiştir.

Sivil toplum katılımı, Avrupa’da (ve buna paralel olarak Türkiye’de) ağırlıklı olarak 2000’li yıllarda öne çıkmış olmakla birlikte, temelleri, yerel halkın ve seçilmişlerin haklarını güvence altına alan ve yetki devri ilkesini ortaya koyan Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı’na (1988) uzanır.⁶¹ Bunu takip eden dönemde AB Komisyonu, 2001 yılında bir resmi rapor yayımlayarak AB düzeyinde görüş alma ve diyalog kültürünün güçlendirilmesini ve kararların meşruiyetinin artırılmasını hedeflemiş rapor doğrultusunda 2002 yılında istişare süreçlerine ilişkin Komisyon ilkelerini ve asgari standartlarını duyurmuştur. Benimsenen ilke ve standartlar, şu hususları vurgulamaktadır:⁶²

- İstişare sürecine ilişkin anlaşılır belgeler hazırlanması,
- İlgili tüm paydaş gruplarının istişare sürecine dahil edilmesi,
- Katılımın sağlanması için yeterli süre tanınması,
- İstişare sürecinin sonuçlarının yayımlanması,
- Sürece ilişkin geri bildirim sağlanması.

AB’nin anayasası olarak da ifade edilen Lizbon Antlaşması,⁶³ AB düzeyinde politika ve yasa yapım süreçlerinde katılımcı yaklaşımın altını çizmektedir. Bundan daha kritik olarak, AB Parlamentosu sivil diyalogun geliştirilmesine ilişkin perspektifini 2009 yılında, Lizbon Antlaşması Kapsamında Sivil Diyalogun Geliştirilmesi başlıklı resmi kararıyla ortaya koymuştur. Karar, istişare süreçlerinin önemini vurgulamakta; AB kurumlarının sivil toplum katılımı, istişare süreçlerinin yöntemi ve mali kaynaklarına ilişkin bağlayıcı yönergeler geliştirmelerini talep etmekte; vatandaş ve STK katılımı için yasal düzenlemeleri ve iyi uygulamaları gereği gibi kullanmaları yönünde çağrı yapmaktadır. Buna ek olarak Avrupa Konseyi de sivil

⁶⁰ Divjak, T. Sivil Topluma Yönelik Davranış İlkeleri Avrupa Birliği’nde Ve Dünyada Kamu Diyalogu/İlişkileri: Masa Başı Araştırmasının Bulguları. Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı (2013).

<http://www.siviltoplum-kamu.org/userfiles//files/yayinlar/Davranis-ilkeleri-Masabasi-Arastirmasi-Bulgulari.docx>

⁶¹ European Charter of Local Self-Government: <http://conventions.coe.int/Treaty/EN/Treaties/Html/122.htm> Avrupa Yerel Yönetim Özerklik Şartı: http://www.tbb.gov.tr/mevzuat/kanunlar/Avrupa_Yerel_Yonetimler_ozerklik_Sarti.pdf

⁶² <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0428:FIN:EN:PDF>

⁶³ Lizbon Antlaşması: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:083:0013:0046:EN:PDF>

toplum katılımının etkin ve ayrımcılıktan uzak bir şekilde hayata geçirilmesi için bir dizi tavsiye kararı yayımlamıştır.⁶⁴

Bu çalışmaya da temel olan önemli belgelerden biri, 2009 yılında Avrupa Konseyi Uluslararası STK'lar Konferansı'nın bir çıktısı olarak yayımlanan "Sivil Toplumun Karar Verme Süreçlerine Katılımıyla İlgili İyi Uygulama İlkeleri" belgesidir.⁶⁵ Bağlayıcı olmamakla birlikte belge, AB'nin yetkili kişi ve kurumları ile sivil toplum kuruluşları ve sivil aktivistler tarafından yaygın olarak referans alınmaktadır. Belge, siyasal karar verme sürecinde sivil katılımı sağlamak için Avrupa düzeyinde bir dizi genel prensip, kılavuz ilke, araç ve mekanizmaları belirleyerek, STK'ların etkili olabileceği bir ortam oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır. Belge, politika yapma süreçlerinin farklı aşamaları için farklı katılım düzeylerine yönelik olası STK katkılarını, kamunun sorumluluklarını ve kullanılabilecek yöntem ve araçları açıklamaktadır.

Belgede, katılım düzeyleri düşükten yükseğe doğru dörde ayrılırken politika yapma süreci ise birbirine bir döngü halinde bağlı aşamalar halinde altıya ayrılmıştır. Politika yapma aşamalarının her birisi için her katılım düzeyine karşılık gelen yöntem ve araçlar ayrı ayrı açıklanmıştır. Ayrıca her politika yapma aşamasında sivil toplumun rolü ve katkıları ile kamunun sorumluluklarının çerçevesi çizilmiştir.

Türkiye'de sivil toplum-kamu iş birliğinin AB'ye üyelik süreciyle beraber daha yoğun olarak tartışılmaya başlandığı ve uygulamaya dönük girişimlerin ve düzenlemelerin arttığı görülmektedir. Ulusal düzeyde yasa yapma süreçlerine katılım, 2006 yılında yürürlüğe giren "Mevzuat Hazırlama Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik" ile düzenlenmiştir. Yönetmelik, mahalli idarelerden sivil toplum kuruluşlarına kadar geniş bir sivil toplum tanımı yapmakta ve bunları, görüşlerinden faydalanılacak taraflar olarak belirli bir katılım çerçevesi dahilinde kullanmaktadır.

⁶⁴ Hartay, E. Citizen Participation: Best Practices in the Western Balkans and the European Union. Kosovar Civil Society Foundation (2011).

http://www.kcsfoundation.org/repository/docs/03_03_2014_3974014_KCSF_2011_Best_practices_on_Citizen_Participation_in_WB_and_EU.pdf

⁶⁵ Sivil Toplumun Karar Verme Süreçlerine Katılımıyla İlgili İyi Uygulama İlkeleri:

<http://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=09000016802eedda>

5.3.1.Kamu-STK İş Birliği

STK'ların gelişmesini teşvik etmek ve/veya STK'ların karar alma sürecine katılmasına yönelik olarak kamu kuruluşları ile STK'lar/ toplum arasındaki sivil diyalogdur.

Kamu-STK iş birliği, hibeler ve teşvikler veya sosyal hizmetlerin sunulmasına ilişkin ortaklık yoluyla sektöre devlet desteği sağlanması gibi farklı türde ortaklıklar ve ilişkilerden oluşmaktadır. Sosyal ihtiyaçların karşılanmasında finansal ilişki ve ortaklıklara paralel olarak devletler ve STK'lar, sektörün gelişmesine yönelik süregelen sivil diyalog ve daha uzun vadeli stratejilerin önemini kabul etmiştir. Kamu idareleri ve STK'lar arasındaki ilişkiyi kolaylaştırmak amacıyla bazı ülkeler koordinasyondan sorumlu organlar geliştirmiştir. Her bakanlıkta sivil topluma yönelik bulunan irtibat kişisi veya tek muhatap olarak bir merkezi koordinasyon organı gibi devlet organları; çoklu paydaş komiteleri, çalışma grupları, uzman konseyleri ve diğer danışma organları (daimî veya geçici) gibi ortak yapılar ya da kaynakları bir havuzda toplayan ve ortak pozisyonlar geliştiren STK birlikleri veya koalisyonları bu organlara örnek olarak verilebilir.

Söz konusu ofislerin işlevleri farklılık göstermektedir. Bu ofisler genellikle, sektörü etkileyen kanunlara ilişkin istişare sürecinin hazırlanması ve yönetilmesi; sektöre fon sağlanmasına ilişkin politika geliştirmeye katkıda bulunma; devlet fonunun dağıtılması veya devlet fonunu dağıtan organlara destek verilmesi; sektörle iş birliğini beslemekle sorumlu olan farklı bakanlıkların koordine edilmesi; sektöre yönelik devlet politikalarına ve bunların uygulanmasına ilişkin olarak kamu çalışanlarına eğitim verilmesi ve sivil katılımın, açık yönetişimin ve toplumsal diyalogun teşvik edilmesinden sorumludurlar.

5.3.2.Vatandaş Katılımı

Vatandaşların (halkın) karar alma sürecine katılımı: Katılım, insanların karar alma süreçlerine, programların uygulanmasına dahil olmaları, kalkınma programlarının faydalarına ilişkin paylaşımları ve bu tür programları değerlendirmek üzere yapılan çalışmalara dahil olmaları konularını kapsamaktadır.

Vatandaş katılımı, bir karardan etkilenmesi muhtemel olan veya bir kararla ilgilenen kişilerin o kararın alınmasına dahil olmasını sağlayan ve kolaylaştıran bir ilke ve uygulamadır. Vatandaş katılımı ilkesi, bir karardan etkilenenlerin karar alma sürecine dahil olma haklarının olduğunu savunur.

Demokrasilerde halkın katılımı bir şekilde ve bir ölçüde her zaman var olmuştur. Ancak daha fazla gelişen demokrasi, daha fazla aleniyet ve şeffaflık isteyen vatandaşlar ve kuruluşlar ve daha da karmaşıklaşan toplumlar ve sorunlar ile birlikte devletler artık giderek artan bir şekilde bu etkileşimleri güçlendirmeye çalışmaktadır. Vatandaş katılımının iyileştirilmesi, halkın devlete olan güvenini artırabilir, devletin şeffaflığını iyileştirebilir, sivil kapasiteyi artırabilir ve daha sürdürülebilir politikalar oluşturabilir.

Kamu ve sivil toplum arasındaki faal ve etkili ilişkiler sonucunda aşağıdakiler gerçekleştirilebilir: ⁶⁶

- **Politikaların ve hizmetlerin kalitesinin iyileştirilmesi**

Devlet kurumları karar alma sürecine ve hizmetin sunumuna farklı grupları dahil ettiğinde kurum, sorunların ilk ağızdan anlaşılmasına ilişkin fayda sağlayacaktır. Kamu kurumları, varsayımlarını test eden ve gerçeklik kontrolü işlevi gören yeni bakış açıları kazanacaktır.

- **Karmaşık sorunların çözülmesine destek olunması**

Toplumsal, ekonomik ve çevresel sorunlar karmaşık olabilir. Kamu kurumları farklı ağırları bir araya getirerek yeni bilgi kaynakları edinecek, ortak amaç algısı oluşturacak ve sürdürülebilir çözümler bulma olasılığını artıracaktır.

- **Güven ve anlayış oluşturulması**

Kamu kurumları aktif ilişkiler kurarak birliktelik algısını destekleyebilir. Kişileri katılıma davet eden ve gerçekten dinleyen kamu kurumlarına karşı, insanların güven duygusu gelişecektir. Bu da zor kararlar alınması gereken zamanlarda değerli olan güven temelini oluşturabilir.

- **Aktif vatandaşlığın desteklenmesi**

Kurumlar, vatandaşları aktif şekilde dahil ederek insanların kendilerini etkileyen kararlara ilişkin süreçlere dahil olma haklarını kabul etmektedir. Kamu kurumları, her bireyin bir payı ve oynayacağı bir rolü olduğunun herkes tarafından kabul edildiği katılımcı bir demokrasiyi teşvik edebilir.

- **Kapsayıcı bir toplum oluşturmaya destek olunması**

Devletler farklı topluluklarla iş birliği içinde hareket ettiğinde insanlar kendilerini daha güçlü, daha adil muamele gören ve daha değerli hissedecektir. Bireylerin kendi sorunlarını çözebildiği bir ortam yaratılması özgüven ve yeniliği teşvik edecektir.

- **İlerlemenin daha etkili bir şekilde ölçülmesi**

STK'lar ile yapılan iş birliği topluma sunulan programların izlenmesi ve değerlendirilmesini iyileştirebilir. Ayrıca, aktif ilişkiler kurumun performansına ilişkin yapıcı geri bildirim alınmasını da sağlayabilir.

- **Personel becerilerinin geliştirilmesi**

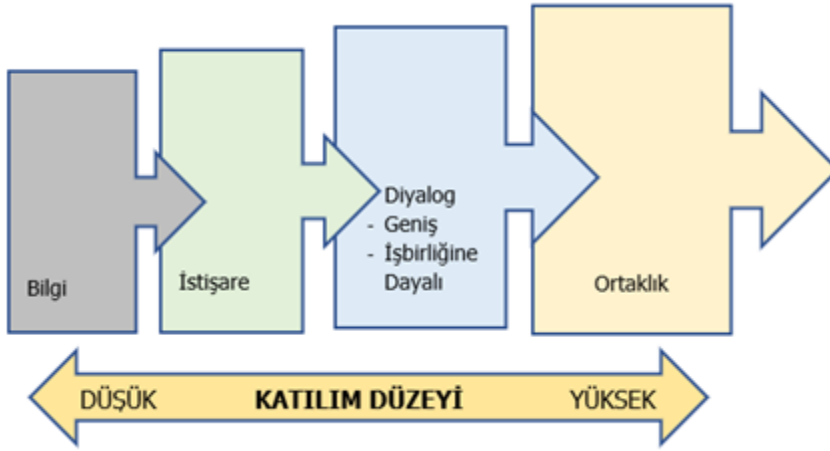
STK'lar ve vatandaşlar ile ilişkilerin inşa edilmesi, diğer birçok ortamda da uygulanabilir olan bir dizi iletişim ve kültürler arası becerilerin geliştirilmesinde kamu kurumlarına fırsatlar sunacaktır.

⁶⁶ <http://www.goodpracticeparticipate.govt.nz>

5.3.3.İş Birliği Düzeyleri

Katılıma odaklanan uluslararası birkaç belgeden biri olan "Karar Alma Sürecinde Sivil Katılıma Yönelik İyi Uygulama Kılavuzu"⁶⁷, Avrupa Konseyi ICSO Konferansı'nda kabul edilmiş ve Ekim 2009 tarihinde Avrupa Konseyi'nin referans belgesi olarak Bakanlar Komitesi tarafından onaylanmıştır. Bu belge yerel, bölgesel ve ulusal düzeyde olmak üzere STK'ların karar alma sürecine katılımlarını kolaylaştırmayı amaçlamaktadır.

Katılımın birçok farklı düzeyi vardır. Yönetime katılıma farklı isimler verilse de ilkeler aynıdır. Burada, en güncel belge olan Avrupa Konseyi'nin "İyi Uygulama Kılavuzu"ndan yola çıkarak katılımın farklı boyutları ele alınmaktadır.



Şekil 12 "Sivil Toplumun Karar Verme Süreçlerine Katılımıyla İlgili İyi Uygulama İlkeleri" belgesinden alınmıştır.

⁶⁷ http://www.coe.int/t/ngo/Source/Code_English_final.pdf Aralık 2012'de erişilmiştir.

Bilgilendirme

STK'ların, karar alma sürecine dahil olmasına ilişkin müteakip adımların tümü için bilgilendirme katılımında bir zemin teşkil etmektedir. Bilgilendirme en düşük katılım düzeyidir ve genellikle de kamu idarelerinin tek yönlü olarak bilgi vermesinden oluşmaktadır. Bu nedenle de STK'lar yalnızca bilginin muhataplarıdır ve STK'lar ile kamu idareleri arasında bir etkileşim yoktur. Ancak kesin ve zamanında sağlanan bilgi olmadan daha ileri bir katılım düzeyi mümkün olmadığından bu ilk düzey, karar alma sürecindeki diğer tüm adımların önkoşuludur.

İstişare

Kamu kuruluşlarının belirli bir politika konusuna veya politika geliştirmeye ilişkin olarak STK'ların fikirlerini aldığı bir girişim şeklidir. Genellikle istişarede mevcut politika gelişmeleri hakkında STK'ları bilgilendiren ve yorumlarını, görüşlerini ve geri bildirimlerini alan yetkililer yer almaktadır. Girişim ve temalar STK'lar ile değil kamu kuruluşları ile başlatılmaktadır.

Diyalog

Girişimi iki taraftan biri başlatabilir veya bu girişim kapsamlı ya da ortak çalışmaya dayalı olabilir. Geniş diyalog, karşılıklı çıkarlar ve düzenli fikir teatisini sağlamak üzere olası ortak hedefler üzerine kurulan iki yönlü iletişimdir. Bu diyalog, halka açık toplantılar ile STK'lar ve kamu kurum ve kuruluşları arasındaki özel toplantılar yelpazesinde çeşitli şekillerde gerçekleşebilmektedir. Görüşme geniş kapsamlıdır ve mevcut bir politika geliştirme süreci ile açık bir şekilde ilgili değildir.

Ortak çalışmaya dayalı diyalog, belirli bir politika geliştirme hususuna yönelik karşılıklı çıkarlar üzerine inşa edilmektedir. Ortak çalışmaya dayalı diyalog genellikle ortak bir tavsiye, strateji ya da yasama ile sonuçlanır. Ortak çalışmaya dayalı diyalog, kapsamlı diyaloga göre daha güçlüdür çünkü temel politika stratejileri geliştirmek amacıyla her iki kesimden katılımcılarla sık ve belli aralıklarla ortak toplantılardan gerçekleştirilmektedir ve genellikle de üzerinde mutabık kalınan çıktılarla sonuçlanmaktadır.

Ortaklık

Gündem oluşturma, taslak hazırlama, politikaların belirlenmesi ve uygulanması gibi karar alma sürecinin her aşamasında ortak sorumluluk anlamına gelmektedir. Katılımın en yüksek düzeydeki şeklidir.

Bu düzeyde, STK'lar ve kamu kurumları daha yakın bir iş birliği için bir araya gelmektedir. STK'ların bağımsızlıkları, kampanya yapma ve ortaklık durumuna bakmaksızın hareket etme hakları korunmaktadır. Ortaklık, kaynak tahsisi de dahil olmak üzere katılımcı uygulamaların ve ortak karar alma organlarının oluşturulmasının yanı sıra hizmetlerin sunumu örneğinde olduğu üzere belli bir görevin bir STK'ya verilmesi gibi faaliyetleri içerebilir.

5.3.4.Kamu-Sivil Toplum İş Birliğinde Yönetişim

İyi yönetim, katılımcı, şeffaf ve hesap verebilir olma anlamına gelir. Bu nedenle her türlü iş birliğinde hassasiyetle gözetilmesi gereken bir ilkedir. İyi yönetim aynı zamanda etkili ve hakkaniyetlidir. Hukukun üstünlüğünü teşvik eder. İyi yönetim, siyasi, sosyal ve ekonomik önceliklerin toplumda geniş bir uzlaşıya dayanmasını ve toplumun en yoksul ve kalkınma kaynaklarının tahsisine ilişkin karar alma sürecinde kırılgan üyelerinin seslerinin duyulmasını sağlar.

İyi yönetişimin temel özellikleri şunlardır:

Katılım: Ya doğrudan ya da menfaatlerini temsil eden meşru aracı kuruluşlar aracılığıyla toplumdaki tüm bireyler karar alma sürecinde söz sahibi olmalıdır.

Hukukun üstünlüğü: Başta insan hakları ile ilgili yasalar olmak üzere yasal çerçeveler adil olmalı ve tarafsız uygulanmalıdır.

Şeffaflık: Bilginin erişilebilir olmasına bağlıdır. İlgili kişiler, süreç, kurum ve bilgiye doğrudan erişebilir; anlayabilmeleri ve takip edebilmeleri için bireylere yeterli bilgi sağlanır.

Duyarlılık: Kurumlar ve süreçler, tüm paydaşlara hizmet etmeye çalışır.

Uzlaş: İyi yönetim, grubun en yüksek menfaati ve uygun olması halinde politika ve prosedürler konusunda geniş uzlaş sağlanması için farklı menfaatleri dengeler.

Hakkaniyet: Toplumdaki tüm bireyler, refahlarını iyileştirme veya sürdürme fırsatlarına sahiptir. **Etkililik ve etkinlik:** Süreçler ve kurumlar, ihtiyaçlara en iyi şekilde cevap verirken kaynakları da en iyi şekilde kullanır.

Hesap verebilirlik: Hükümet, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarındaki karar alıcılar kamuoyuna ve kurumsal paydaşlara karşı sorumludur.

Stratejik vizyon: Liderler ve kamuoyu, iyi yönetim ve beşerî kalkınma hakkında geniş ve uzun vadeli bir bakış açısına sahiptir ve kalkınma için neye ihtiyaç olduğunu bilir.

Katılımcı yönetim, sıradan insanların, yaşamlarını doğrudan etkileyen politikalara etkili biçimde katılma ve bu politikaları etkileme yollarını artırmakta ve bunun sonucunda da demokrasi daha derin bir boyut kazanmaktadır. Benzer şekilde, kamu görevlilerinin de böylesi bir katılıma açık olması gerekmektedir. Katılımcı yönetim veya demokratik yönetim sunduğu daha doğrudan katılım biçimleriyle vatandaşların ya seçmen ya da gözlemci olarak toplumdaki görevlerinin zenginleşmesini sağlamakta ya da bu görevlerine tamamlayıcı olarak katkı sağlamaktadır.

Katılımcı yönetim; devlet, piyasa ve sivil toplumun, değişimi etkilemek üzere nasıl etkileyeceği ile ilgilidir. Etkileşim; sivil toplumun karar alma süreçlerine dâhil edilmesi, politika oluşturma aşamasında vatandaşların söz hakkına sahip olması ve sürece dâhil olabilmelerini içerir.

Aktif, yani kamu kurumlarını sorgulayabilen ve farklı katılım yöntemleri önerebilen bir sivil toplum, katılımcı yönetişimin yapıtaşdır. Demokratik yönetim, "genel oy hakkından" çok daha fazlasıdır. Ayrıca,

kalkınma ve demokrasi başlı başına birer hedefken bireylere somut faydalar sağlama noktasında birbirini karşılıklı beslemelidir.

5.3.5.Elverişli Ortam Koşulları

Kamu-sivil toplum iş birliği için kuşkusuz elverişli ortamın bulunması gerekmektedir. Bu bağlamda **CIVICUS (Küresel Sivil Toplum İttifakı) 2018 'Sivil Toplumun Durumu'** başlıklı raporunda elverişli ortamın, aşağıdaki özelliklere sahibi olması gerektiği belirtilmektedir.

STK'ların meşru, şeffaf ve hesap verebilir olması: Sivil toplum grupları, paydaşlarına karşı şeffaf ve hesap verebilir olmak için çaba göstermeli; meşruiyetlerini, paydaşlarca kabul görmelerinden almalıdırlar.

Bağlantı ve koalisyon oluşturma ve dayanışmayı sağlama: Farklı sivil toplum grupları ve bireyler arasında bağlantı ve iş birliği olmalı ve farklı düzeylerde iş birliği platformları ve koalisyonlar oluşturulmalıdır.

Yasal ve düzenleyici ortam: STK'larla bağlantılı kanunlar net ve iyi tanımlanmış olmalıdır. Kayıt süreci hızlı, kolay ve masrafsız olmalıdır. Devletin, sivil toplum için oluşturduğu yasa, düzenleme ve politikalar, sivil toplum gruplarının örgütlenmelerini, müdahale olmadan faaliyette bulunmalarını, görüşlerini paylaşmalarını, iletişim kurmalarını, toplanmalarını, iş birliği yapmalarını ve kaynaklara erişmelerini kolaylaştırıcı nitelikte olmalıdır.

Siyasi ortam: Hükümetler ve siyasetçiler, sivil toplumu, meşru bir sosyal ve siyasi ortak olarak görmeli ve devlet ve sivil toplum kuruluşlarının birlikte çalışmaları için sistematik fırsatlar sunmalıdır.

Kamuoyunun tutumu ve algısı: Farklı bakış açıları ve kimliklere sahip bireylere ve gruplara saygı gösterilmelidir. Toplumun tüm bireyleri, sivil topluma kolaylıkla katılabilmelidir.

Yolsuzluk: Kamu görevlileri, siyasi aktörler, iş insanları ve sivil toplum personeli arasında yolsuzluğa tolerans gösterilmemelidir.

İletişim ve teknoloji: İletişim platformu ve iletişim teknolojilerine güvenilir, ucuz ve yaygın erişim sağlanmalıdır.

Kaynaklar: Sivil toplum grupları, ülke içindeki kaynaklar dâhil, çeşitli sürdürülebilir kaynaklara erişebilmeli ve fon sağlayıcıların, sivil toplum gruplarının faaliyetlerini belirlemesi yerine kendi faaliyetlerini kendileri belirleyebilmelidir.

5.3.6. Ülke Örnekleri



3.1.1. Finlandiya

Karar alıcılar, toplumda yaşananları bizzat deneyimleme şansına sahip değildir. Bu nedenle, Finlandiya'daki STK'lar, kişileri kendi toplumlarında sosyal çalışmalara katılma yönünde teşvik etmektedir. STK'ların hizmet sunma ve geliştirme, gönüllü çalışma, uzman bilgisi sağlama ve karşılıklı destek sağlama gibi görevleri de bulunmaktadır.

STK'lar için öngörülen bir diğer görev, mevcut kamu hizmet yelpazesini tamamlamak ve güç katmaktır. Bu kapsamda, sosyal hizmetlerin %17'si ve sağlık hizmetlerinin %5'i ülkedeki STK'lar tarafından sağlanmaktadır. Devletin menfaati, hem kendi güvenliği hem de nüfusun refah ve huzurunu içerdiğinden, devlet sivil toplum fonunu kullanarak sivil toplumun manevra yapabileceği bir alan yaratmıştır.

Maliye Bakanlığı Kamu Yönetimi Dairesi, vatandaşların Finlandiya'daki bakanlıklara katılımının artırılmasına yönelik çalışmalar yürütülmesinden sorumlu birimdir. Maliye Bakanlığı'nın böyle bir konuyla ilgilenmesi genellikle şaşkınlıkla karşılanmaktadır. Finlandiya'da bunun için önemli en az iki sebep vardır. Birincisi, merkezi yönetim reformlarından Maliye Bakanlığı sorumludur ve vatandaş katılımının sağlanması, bu reformların bir parçasıdır. İkinci olarak, Maliye Bakanlığı, gerçekleştirilen hazırlık çalışmalarının niteliği ile yakından ilgilenmektedir çünkü düşük nitelikli hazırlık çalışmalarının devlet için çok maliyetli olduğuna dair birçok ampirik bilgi mevcuttur. Finlandiya, sivil toplum kuruluşları için en ideal ülkelerden biridir. 5 milyon nüfusa sahip Finlandiya'da 110.000'den fazla sivil toplum kuruluşu mevcuttur ve bunların en az 60.000'i faaldir.

Merkezi Yönetim Reformu'nda yer alan istişarenin artırılması faaliyetinin başlığı "Vatandaşın Sesini Duy"dur. Proje, vatandaşların ve vatandaş kuruluşlarının katılma olanaklarının artırılmasını amaçlamaktadır. Proje Eylül 2000-Nisan 2001 döneminde uygulanmıştır. Bu program ile her bakanlığın kendine özgü STK stratejisi olması veya STK'larla bağlarını korumada kendine özgü bir çalışma biçimi olması önerilmektedir. Proje, katılımın, karar almanın da niteliğini arttıracak düşüncesine dayanmaktadır. Politika geliştirilirken iş birliği ve diyalog ne kadar kapsamlı ise hazırlık süreci de o kadar iyi olmaktadır.

Görüş talep edilirken sivil kuruluşlarla nasıl çalışılacağına odaklanan ve kamu çalışanlarını hedefleyen Davranış İlkeleri ve Rehber hazırlanmıştır. İlkeler ve Rehber'in amacı, merkezi yönetim kurumlarında iyi istişare uygulamalarının teşvik edilmesidir (örneğin, kamu çalışanları için eğitim).

Ayrıca bir İstişare Yasası mevcuttur. İstişare Yasası şu hususlara odaklanan beş madde içermektedir:

- Başarılı istişarenin ön koşulu dikkatli planlamadır.
- İletişim tüm aşamalarda çok önemlidir.
- İstişare yeterince kapsamlı olmalıdır.
- İstişare sürecinde öne çıkan hususları vurgulayan özete ihtiyaç vardır.
- İstişare süreci değerlendirilmelidir.

3.1.2. Almanya



Hükümetin, örgütlü çıkar grupları (STK'lar dâhil) ile yürüttüğü istişare süreci, resmi olarak Federal Bakanlıklar Ortak Prosedür Kurallarına göre düzenlenmektedir.

İstişarenin amacı, mevzuat hazırlanırken STK'ların katkılarının alınmasıdır. Farklı bakanlıklar farklı uygulamalara başvurmaktadır. Ekonomi Bakanlığı, Teknoloji Bakanlığı veya Aile Bakanlığı gibi

bakanlıklar veya Ayrımcılıkla Mücadele Platformu gibi bağımsız kamu organları, Danışma Kurulları vasıtasıyla daimî istişare prosedürleri oluşturmuştur. Danışma Kurulları çoğunlukla bilim insanlarından oluşmakta ve kimi zaman özel sektör veya STK'lardan temsilciler içermektedir. Danışma Kurulları, ilgili bakanlık veya parlamento tarafından tesis edilmektedir.

Dolayısıyla kamu kurumları, danışma organlarının resmi yetkinlikleri, oluşumu ve kuruluşuna dair kurallar oluşturma konusunda belli ölçüde inisiyatifte sahiptir. Zamanlama konusunda ise, Federal Bakanlıklar Ortak Prosedür Kuralları, yasa teklifinin son aşamasında kamuoyu ile istişare için sadece belirli bir süre vermektedir (çoğunlukla dört hafta).

Tüm diğer aşamalarda, her bir bakanlık, kamuoyu ile istişarenin nasıl yürütüleceğine (örneğin, hangi STK'lara danışılacak, istişare sonuçlarının duyurulması, zamanlama, geri bildirim vb.) dair geniş takdir yetkisine sahiptir.

Bir diğer STK istişare süreci, STK ağları vasıtasıyla kamu kurumları ile STK'lar arasındaki diyalogdur. Örneğin, sivil katılım stratejisi kapsamında, Almanya Federal Hükümeti, Aile, Yaşlılar, Kadın ve Gençlik Bakanlığı rehberliğinde, toplumda sivil katılımın nasıl güçlendirilebileceğine dair birçok öneride bulunmuştur. Bu girişimlerden biri, STK ağları oluşturulmasıdır.

Özetlemek gerekirse, Almanya'da hükümetin sivil toplumun kamusal hayata dâhil edilmesine yönelik genel stratejisi, bireyler ve derneklerin, federal seviyeden çok topluluk düzeyinde dâhil edilmesi yönündedir. Ayrıca, STK'ların kamusal hayata dâhil edilmesinin artırılmasına yönelik mevcut hükümet girişimlerinin

çoğu, somut politikalar üzerinde istişare ve ortak karardan çok görev yüklerinin devlet ile STK'lar arasında paylaşılmasına (örneğin, sağlık, gönüllü çalışma vb.) odaklanmış gibi görünmektedir.

Kamu-STK iş birliğine bakılacak olursa Kamu-STK ilişkisi yönünden yerindelik Almanya'dan AB'ye yayılmıştır. Yerindelik ilkesine göre, bir toplumda ortaya çıkan bir ihtiyaç, bu ihtiyaca en yakın kişiler tarafından dile getirilmelidir. Bu ilke sosyal devletin de temelini oluşturur. Bu sisteme göre, bir ihtiyaç, söz konusu ihtiyaçtan etkilenenler (örnek: aile, komşular) tarafından dile getirilmelidir. Örgütlü olmayan taraflar bunu yapamazsa veya yapacak durumda değillerse, söz konusu ihtiyaçlar örgütlenmiş yapılar (kilise, STK'lar) tarafından dile getirilmelidir.

Mahalli idare herhangi bir örgütlü toplumun sorunu dile getirmemesi halinde bu ihtiyacı dile getirmek için bir birim kurabilir. STK'lar, Kamu-STK iş birliği kapsamında verdikleri hizmetler karşılığında finansman alma hakkına sahiptir. Örneğin, bir STK, sosyal hizmetlerin sunulması veya toplumsal bir ihtiyacın karşılanması için planlanmış bir faaliyete katıldığında (mesleki standartlar veya şeffaflık kriterleri gibi diğer koşulları yerine getirmesi kaydıyla) finansman desteği alabilir. Finansman desteği genellikle STK'nın faaliyet kapsamına göre STK'nın hizmet sunduğu hedef kitlesi için kişi başı destek olarak belirlenir.

3.1.3. Birleşik Krallık



Birleşik Krallık, bağlayıcı olmayan belgelerin kabul edilmesi bakımından öne çıkan bir örnektir. "Anlaşma", hükümet, ilgili kamu idareleri, icra ajansları ve sivil toplum kuruluşları arasında yapılan bir sözleşmedir. Anlaşma, ortak hedeflere, topluluk ve vatandaşların yararına olan sonuçlara ulaşılması için hükümet ile STK'ların ortaklık halinde etkili biçimde çalışmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Kamu idareleri ile gönüllü kuruluşlar arasında yapılan, güçlü, etkili ortaklıkları desteklemeyi

amaçlayan gönüllü bir anlaşmadır. Anlaşmanın ilkeleri, gönüllü kuruluşlar ile hükümet adına fon sağlayan kamu idareleri arasındaki tüm ilişkileri yönetir. Anlaşma; gönüllü sektör ve topluluk sektörünün bağımsızlığının korunması, kuruluşların, hizmet ve politikaların tasarım ve sunumuna dâhil olmasını sağlamak üzere yöntemler geliştirilmesi ve fon düzenlemelerinin mümkün olan en adil biçimde yapılmasının sağlanması gibi önemli konuları ele alır.

Sözleşme, Kamu-STK arasındaki ortak ilkeler ile başlar. Bu ilkeler, Saygı, Dürüstlük, Bağımsızlık, Çeşitlilik, Eşitlik, Vatandaşların Güçlendirilmesi ve Gönüllülüktür.

STK'lar sözleşmenin önemli bir unsuru olmasına rağmen, topluluk hizmetleriyle iştigal etmeleri halinde STK'ların devlet desteğini alma "hakkı" yoktur. Yerine, devlet ihale ve işi "en iyi değerde" hizmet sunan

STK'ya verir. Ayrıca, STK'lar sık sık özel kâr amacı güden hizmet sağlayıcıları ile aynı düzeyde rekabet etmektedir. Bunun sonucu olarak hizmetin sunulmasında STK'lar için finansman mekanizmaları çoğu zaman rekabete açık ve hizmetin ihale edilmesi prosedürlerine dayalıdır.

Sivil toplumun tartışmalı bir terim olduğu anlaşılmakla birlikte anlaşma kapsamında sivil toplum kuruluşları, hayır kuruluşları, sosyal işletmeler ve gönüllü gruplar ve topluluk gruplarını içermektedir.

Anlaşma ile şu sonuçlara ulaşılması hedeflenmektedir:

1. Güçlü, çeşitli ve bağımsız sivil toplum
2. Politika, program ve kamu hizmetlerinin etkili ve şeffaf şekilde tasarlanması ve geliştirilmesi
3. Duyarlı ve nitelikli program ve hizmetler
4. Program ve hizmetlerde değişikliğe gidilmesi için net düzenlemeler
5. Eşit ve adil bir toplum.

Anlaşma, her sonuç için hükümetin ve STK'ların yükümlülüklerini ortaya koymaktadır. Anlaşmanın uygulanmasının takibi ve anlaşmanın uygulanmasında kamu kurumlarına destek olunmasından Sivil Toplum Ofisi sorumludur. Sivil Toplum Ofisi, Kabine Ofisi içinde yer almaktadır. STK'lar, 'Anlaşmanın Sesi' adlı şemsiye bir platform tarafından desteklenmektedir. Anlaşmanın Sesi, gönüllü sektör ile hükümet arasındaki tüm ilişkilerin güçlü ve etkili ortaklıklara dayanmasını temin etmek üzere çalışmaktadır. Anlaşmanın Sesi, 20.000'den fazla STK'yı temsil etmektedir ve kurul üyeleri, aktif gruplar ve diğer şemsiye organlar gibi çok çeşitli gönüllü kuruluşlardan oluşmaktadır. Anlaşmanın Sesi, her yıl Kabine Ofisi ile Ortak Eylem Planı konusunda mutabakat sağlar. Ortak Eylem Planı, ortak çalışmanın planlandığı alanları belirlemekte ve Anlaşmanın Sesinin operasyonel planını tamamlamaktadır. Plan, Anlaşma'nın bakanlıklara daha iyi dâhil edilmesi adına Anlaşmanın Sesi ve Kabine Ofisi'nin birlikte nasıl çalışacağına dair bazı ortak öncelikler tanımlamaktadır. Her devlet dairesinde görevlendirilmiş bir Anlaşma irtibat kişisi vardır çünkü Anlaşma, hükümetin bakanlıklar arası 7 önceliğinden biridir ve devlet dairelerinin bu önceliği stratejik planlarına dâhil etmesi gerekmektedir.

Ulusal Anlaşma'nın yanı sıra İngiltere'de hemen hemen her yerel yönetimin de yerel anlaşması vardır. Yerel anlaşmalar, ulusal anlaşmanın ilkelerini temel alarak anlaşmaları, yerel ihtiyaçları karşılayacak şekilde yeniden yorumlar.

Kamu-STK iş birliği süresince hem kamunun hem STK'ların çeşitli taahhütlerde bulunmaktadır. Kamu sektörünün taahhütleri şu şekilde sıralanabilir:

- Dahil etme ve yeterli süre verme
- STK'ların bağımsızlığına zarar vermekten kaçınma
- İstişare için geniş şekilde halka ve hedef kitleye duyurma
- İstişare yöntemleri ve neden istişarenin tercih edildiğini duyurma

- İstişare sonucunda hangi konuların değişime açık olduğu ve hangilerinin olmadığını duyurma
- İş birliği yapanlara geri bildirim verme

Kamu-STK iş birliği süresince STK'ların taahhütleri:

- Planlamaya katkıda bulunma
- İstişarelere etkili katılım gösterme
- Başvuru yapma
- Teklif verme
- Teslim koşullarında anlaşmaya varma
- Finansal bir ilişki sona erdiğinde izleme ve raporlama

Birleşik Krallık Hükümeti, STK'larla istişare sürecinin netleştirilmesi ve kolaylaştırılması amacıyla 2018 yılında, aşağıda kısaca değinilen 'istişare ilkeleri' listesini hazırlamıştır.

Birleşik Krallık İstişare İlkeleri 2018

- İstişare kısa ve öz olmalıdır
- İstişarelerin bir amacı olmalıdır
- İstişareler bilgilendirici olmalıdır
- İstişareler, katılım sürecinin bileşenlerinden sadece biridir
- İstişareler, makul bir süreyle devam etmelidir
- İstişarelerin hedefi olmalıdır
- İstişareler, istişarede bulunan grupları dikkate almalıdır
- İstişarelere, yayımlanmadan önce karar verilmelidir
- İstişare, denetimi kolaylaştırmalıdır
- Hükümetin istişareye yanıtları zamanında yayımlanmalıdır
- İstişare, genel olarak yerel veya genel seçim dönemlerinde başlamamalıdır

Kısım 4: Kamu-STK İş birliği Gereklilikleri

Meşruiyet: Siyasi bir kararın meşru sayılabilmesi için karar alma süreçlerinde eşitlik, hesap verebilirlik veya şeffaflık gibi koşulların karşılanması ve süreçlere ilgili tüm paydaşların katılımının sağlanması gerekmektedir.

Şeffaflık: Şeffaflık ilkesi tüm paydaşların bilgiye erişim hakkından doğar. Bilginin var olması şeffaflığın sağlanması için yeterli değildir. Bilginin amacına uygun, bedelsiz erişilebilir, zamanında açıklanmış, doğru ve eksiksiz olması gerekmektedir.

Hesap verebilirlik: Hesap verebilirlik, kamu kurumlarının topluma sorumlu olduğu ve tüm paydaşların izleme ve denetimine açık olması gerektiği temeline dayanır. Hesap verebilirlik ilkesi, kamu kurumları tarafından paylaşılan bilgilerin ve verilen cevapların açık ve net olmasını, kanıta dayalı şekilde sunulmasını gerektirir. Bu ilkenin uygulanabilmesi için paydaşlar ile kamu kurumları arasında kurumsallaşmış bir ilişkinin düzenlenmesi gerekmektedir.

Eşitlik: Sivil toplum ve kamu sektörü arasındaki iş birliği bağlamında eşitlik ilkesi, karşılıklı eşit hakların varlığının tanınması anlamına gelir. Bu haliyle ilkenin hayata geçebilmesi için tüm tarafların birbirlerini eşit paydaşlar olarak tanımaları gerekmektedir.

Çoğulculuk: Karar alma süreçlerine katılım çoğulculuk ilkesine uygun olarak sağlanmalı ve çeşitli mekanizmalarla güvence altına alınmalıdır. Katılım süreçlerinin toplumdaki tüm farklılıkları dikkate alması, konu üzerinde farklı görüşü olan, olma potansiyeli bulunan her kesimden sivil toplum kuruluşunun sürece katılımının teşvik edilmesi ve sağlanması gerekmektedir.

Bağımsızlık: Bağımsızlık/özerklik STK'ların uluslararası ve ulusal hukuk çerçevesinde bağımsız ve özgürce hareket etmelerini ve herhangi bir siyasi ya da sosyal görüş, fikir, ideoloji tarafından baskı altında hissetmemelerini ifade eder. Kamu kurumları, STK'ların öz iradelerine, bağımsızlıklarına ve özerkliklerine saygı göstermekle ve bu şartları garanti altına almakla yükümlüdür.

Karşılıklı saygı: Karşılıklı saygı ilkesi eşitlik ilkesinde öngörülen çerçeveye ek olarak, tüm paydaşların birbirlerinin görüşlerini dinlemelerini, anlamaya çalışmalarını, saygı göstermelerini ve meşru saymalarını öngörür. STK'ların süreçlerin eşit birer paydaşı olduğunun kabul edilmesi ve paylaştıkları bilgi, deneyim ve uzmanlığa saygı gösterilmesi gerekmektedir.

Cevap verebilirlik ve esneklik: Cevap verebilirlik ve esneklik ilkesi, sivil toplum ve kamu sektörü arasındaki iş birliğini sağlamak için oluşturulan mekanizmaların ve süreçlerin zaman içinde doğabilecek sorunları ya da ihtiyaçları karşılama esnekliğine sahip olması gerekliliğine dayanır. Standartlar, yöntemler,

araçlar ve kurallar gibi temel katılım çerçevelerinin değişmez ve katı bir şekilde ele alınması yerine paydaşlarla müzakere edilerek, temel ilkelere uygun olması koşuluyla; değiştirilebilir, düzenlenebilir ve adapte edilebilir olması gerekmektedir.

Kısım 5: Türkiye’de Yasal Çerçeve

Türk Hukukunda merkezi yönetim ve yerel yönetimler kapsamında meclis, kurul veya konsey gibi adlarla çeşitli danışma organları oluşturulmuştur. Bu tür organlar konu ile ilgili kamu kurum ve kuruluşları, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları, işçi veya işveren sendikaları gibi kurum ve kuruluşlardan gelen temsilciler ve akademisyenlerden oluşabilmektedir. STK’lar danışma organlarında yer alma imkanına sahiptirler. Ancak hem yerel hem de merkezi yönetim organlarında her türlü karar alma sürecinde daha da aktif katılabilmelerinin sağlanması önemlidir.

Merkezi yönetim açısından ise çok çeşitli düzenlemelerle konu ele alınmış durumdadır. Merkezi düzeyde konuyla ilgili en önemli düzenleme “Mevzuat Hazırlama Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik”tir. Mevzuat Hazırlama Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik ile mevzuat taslaklarının ilgili bakanlıklar ile kamu kurum ve kuruluşlarına görüşlerin alınması için gönderileceği düzenlenmiştir. Görüldüğü üzere, Yönetmelik Cumhurbaşkanlığı (Başbakanlık), bakanlıklar, bağlı, ilgili, ilişkili kurum ve kuruluşlar ile diğer kamu kurum ve kuruluşları tarafından hazırlanacak kanun, kanun hükmünde kararname, tüzük, yönetmelik, Bakanlar Kurulu Kararı eki kararlar ve diğer düzenleyici işlemlerin taslak metinlerinin STK’lara sunulmasına imkan sağlamaktadır. Yönetmeliğin 6. maddesinin 2. fıkrasında “Taslaklar hakkında konuyla ilgili (...) sivil toplum kuruluşlarının görüşlerinden de faydalanılır” denilmek suretiyle mezkur taslakların STK’ların görüşüne sunulması noktasında takdir yetkisi tanınmıştır.

Yönetmeliğin 7. maddesinin 2. fıkrasında ise “(...) sivil toplum kuruluşları da taslaklara ilişkin görüşünü 30 gün içinde bildirir. Süresinde görüş verilmezse olumlu görüş verilmiş sayılır.” ifadesine yer verilmiştir. Buna göre, mevzuat değişiklikleri STK’lara görüş için gönderildiği takdirde STK’lar belirtilen süre içerisinde cevap vermezlerse olumlu görüş vermiş sayılacaklardır. Diğer taraftan, STK’ların 30 gün içinde cevap vermeleri kurumsal kapasitelerinin yetersizliği nedeniyle çoğu zaman mümkün olamamaktadır. Bu durumun en önemli nedeni STK’ların bu tür yasal düzenlemeleri değerlendirmelerini olanaklı kılacak yeterli insan ve finans kaynağına sahip olmamalarıdır. Bu noktada kamu kaynaklarından STK’lara destek sağlanması büyük önem taşımaktadır. Sözkonusu yönetmelikte taslakların tümünün kamuoyuna duyurulacağı ve STK’ların taslaklar hakkında kendilerinden görüş talep edilsin veya edilmesin dilerlerse görüş, belirtebileceklerine dair bir değişiklik yapılması bu noktada daha etkin bir katılımının önün açması noktasında önemlidir.

Yerinden yönetim kuruluşları açısından İl Özel İdaresi Kanunu, Büyükşehir Belediyesi Kanunu ve Belediye Kanunu iki farklı düzeyde hem karar alma süreçlerine hem de stratejik planların oluşturulmasında STK’ların katılımına izin vermektedir. Büyükşehir Belediyesi Kanunu’nun 15. maddesi ve Belediye Kanunu’nun 24. maddesine göre, belediye meclislerinin üyeleri arasından seçilecek bazı üyelerle ihtisas komisyonlarının kurulabileceği ve hatta kimi durumlarda bunun zorunlu olduğu belirtilmiş, STK temsilcilerinin, oy hakkı olmaksızın kendi görev ve faaliyet alanlarına giren konuların görüşüldüğü ihtisas

komisyonu toplantılarına katılabileceği ve görüş bildirebileceğine yer verilmiştir. İl Özel İdaresi Kanunu'nun 16. maddesi il genel meclisi üyeleri arasından seçilecek üyelerle ihtisas komisyonlarının kurulacağını ve STK temsilcilerinin, oy hakkı olmaksızın kendi görev ve faaliyet alanlarına giren konuların görüşüldüğü ihtisas komisyonu toplantılarına katılabileceğini ve görüş bildirebileceğini belirtmiştir.

Belediyeler ile ilgili önemli bir diğer düzenleme ise Belediye Kanunu'nun 76. maddesinde yer almıştır. Maddeye göre "kent yaşamında; kent vizyonunun ve hemşerilik bilincinin geliştirilmesi, kentin hak ve hukukunun korunması, sürdürülebilir kalkınma, çevreye duyarlılık, sosyal yardımlaşma ve dayanışma, saydamlık, hesap sorma ve hesap verme, katılım ve yerinden yönetim ilkelerini hayata geçirmek" üzere kent konseyleri kurulacaktır ve konseylerde "ilgili" STK'lar da yer alabilecektir. Belediyeler kent konseyinin faaliyetlerinin etkili ve verimli yürütülmesi konusunda yardım ve destek sağlayacaktır. Kent konseyinin alacağı kararlar ise bağlayıcı değildir ancak "belediye meclisinin ilk toplantısında gündeme alınarak değerlendirilir."

Kent konseylerine dair düzenlemenin bir benzeri Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nda bulunmamaktadır. Ancak, burada da Belediye Kanunu'nun 28. maddesi doğrultusunda Belediye Kanunu'nda yer alan hükmün büyükşehir belediyeleri için de uygulanması olanaklıdır.

Yerinden yönetim kuruluşları ile ilgili düzenlemelerde karar alma süreçlerine katılıma dair ikinci düzey, stratejik planların oluşturulmasına katılımdır. Yerinden yönetimlerin karar alma organlarının, seçimlerin ardından bir stratejik plan hazırlaması gerekmektedir. Belediye Kanunu'nun 38. maddesine göre Belediye Başkanı'nın görevleri arasında "Belediyeyi stratejik plana uygun olarak yönetmek" de yer almaktadır. Stratejik planlar ile ilgili olarak Belediye Kanunu'nun 41. maddesinde belediye başkanı tarafından hazırlanacak stratejik plan ve performans programının konuyla ilgili STK'ların görüşleri alınarak hazırlanacağı ve belediye meclisi tarafından kabul edildikten sonra yürürlüğe gireceği düzenlenmiştir.

Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nda Büyükşehir Belediye Başkanlıkları için de stratejik plan yapılması yükümlüğü getirilmiştir. Ancak STK'ların görüşlerinin alınmasına dair bir hüküm Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nda yer almamaktadır. Ancak Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nun 28. maddesi "Belediye Kanunu ve diğer ilgili kanunların bu kanuna aykırı olmayan hükümleri ilgisine göre büyükşehir ve ilçe belediyeleri hakkında da uygulanır" hükmü çerçevesinde Belediye Kanunu'nda yer alan hükmün büyükşehir belediyeleri için de uygulanması mümkündür.

İl Özel İdaresi Kanunu'nun 31. maddesine göre ise valiler tarafından stratejik plan ve performans planının "konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşleri alınarak" hazırlanıp il genel meclisine sunulacağı ve onaylandıktan sonra yürürlüğe gireceği düzenlenmiştir. Kanun ortak proje yürütülmesi, yürütülen projenin finansmanı, il genel meclisi toplantılarına oy hakkı olmaksızın katılım ve stratejik planın oluşturulmasına katılım gibi konuları düzenlemiştir.

Danışma Organlarının Oluşturulması Usulü

Danışma organlarının oluşturulup oluşturulmaması noktasında yasal düzenlemelerde üç farklı yaklaşım söz konusudur. Şöyle ki;

Birincisinde STK'lardan temsilcilerin danışma organında yer alacağı açıkça ifade edilmiştir. Örneğin; Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun'un 26. maddesi ile kurulan Çalışma Meclisi'dir. Maddeye göre Meclis üyeleri arasında "gündemindeki konularla ilgili olarak çağırılan (...) sivil toplum örgütleri temsilcileri (...)" de yer almaktadır." Aynı şekilde, yerel yönetimlerle ilgili olarak İda Belediye Kanunu'nun 76. maddesinde kent konseyinin "ilgili sivil toplum örgütlerinin" de katılımı ile oluşacağı düzenlenmiştir.

STK'ların danışma organlarında yer almasına dair ikinci bir yaklaşım ise toplantının gündemine göre STK'ların katılımını zorunlu kılmayan ancak söz konusu olabileceğine dair idareye yine geniş takdir alanı bırakan yaklaşımdır. Örneğin Çevre Kanunu'nun 4. maddesine göre kurulan Yüksek Çevre Kurulu'nda STK'ların daimî katılımına yer verilmemiştir. STK'lar sadece Kurul çalışmaları ile ilgili konularda yapılacak ön hazırlık ve değerlendirme amaçlı toplantılara ancak davet üzerine katılabilecektir. Burada STK'ların politika ve karar süreçlerinin tümüne doğrudan katılımları değil, karar alma sürecinin sadece ilk aşamalarında ancak davet üzerine katılımı gündeme gelmektedir.

Üçüncü bir yaklaşım ise meclis veya kurul benzeri yapıların idarenin takdirine göre oluşturulması uygulamasıdır. Örneğin Diyanet İşleri Başkanlığı Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun'un 7. maddesine göre "Başkanlık; görev alanına giren ve ihtiyaç duyulan konularda çalışmalarda bulunmak, araştırma ve uygulama projeleri geliştirmek ve bunları uygulamak üzere (...) sivil toplum kuruluşlarının (...) katılımı ile sürekli ve geçici şura, kurul ve çalışma grupları oluşturabilir, danışma ve ihtisas komisyonları kurabilir."

Danışma Organlarında Yer Alacak STK'ların Belirlenmesi Usulü

Danışma organı niteliği taşıyan kamu organlarında yer alacak STK'ların belirlenmesinde de farklı yaklaşımlar benimsenmiştir. Yasal düzenlemelerde bir yaklaşım olarak bazı STK'ların isimlerine açık gönderme yapılabilmektedir. Örneğin Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun'un 9. maddesine göre, Spor Genel Müdürlüğünün sürekli kurulları arasında yer alan Merkez Danışma Kurulunda Türkiye Spor Yazarları Derneğinin kendi mensupları arasından belirleyecekleri bir temsilci de yer almaktadır.

Bir başka yaklaşım ise Denetimli Serbestlik Hizmetleri Kanunu'nda yer almıştır. Kanunun 9. maddesine göre Denetimli Serbestlik Daire Başkanlığının görevleri arasında "Müdürlükler ve koruma kurullarının çalışmaları ile ilgili her türlü karar ve işlemi yürütmek ve görevleri ile ilgili (...) kamu yararına çalışan vakıf ve dernekler ile uygun görülen gönüllü gerçek ve tüzel kişilerle iş birliği yapmak" da yer almıştır. Söz konusu düzenlemede iş birliği kamuya yararlı dernek ve vakıflara hasredilmiştir.

Bazı durumlarda ise iş birliğine gidilecek STK'lar açısından bir akreditasyon uygulaması söz konusu olabilmektedir. İş birliğine gidilecek STK'ların öncelikle akredite olmaları beklenmektedir. Örneğin Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun'un 5. maddesi ile bir Deprem Danışma Kurulu'nun kurulması öngörülmüştür. Kurulda yer alacak üyeler arasında STK'lar da yer almaktadır. Ancak sayısı üç olan bu üyeler akredite edilmiş STK'lar arasından Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanı tarafından belirlenecektir. Kanunda akreditasyon "Başkanlığın koordinasyonunda çalışabilmesi için özel kuruluşlar ile sivil toplum kuruluşlarına uygunluk belgesi verilmesi" olarak tanımlanmıştır. Dolayısıyla akreditasyonda idarenin takdir yetkisi söz konusudur. Akredite olmuş STK'lardan hangilerinin üye olarak kurulda yer alacağı noktasında da Başkanlığın takdir yetkisi söz konusudur. Akreditasyon uygulamaları söz konusu olduğunda akredite olmak isteyen bir STK'nın taşıması gereken nitelikler açıkça belirlenmeli ve bu konuda idarenin takdir yetkisi sınırlanmalıdır.

Sinema Filmlerinin Değerlendirilmesi ve Sınıflandırılması ile Desteklenmesi Hakkında Kanun'un 5. maddesi ile "Sinema sanatına ilişkin temel yaklaşımların, sektörle eğilim ve yönelimlerin araştırılması ve etkin bir iletişim kurulması amacıyla" kurulacak olan danışma kurulunda sektörle sivil toplum kuruluşları temsilcileri de yer alacaktır.

STK'ların Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Yer Alması

STK'lar zaman zaman bazı kamu hizmetlerinin yürütülmesinde, özellikle sosyal hizmet veya sosyal yardım faaliyetlerinin örgütlenmesi ve yürütülmesinde de görev üstlenebilmektedir. Bu konuda Dernekler Kanunu'nun 10. maddesi derneklerin kamu kurum ve kuruluşları ile görev alanlarına giren konularda ortak projeler yürütülebileceği belirtmektedir. Kamu kurum ve kuruluşları tarafından bu projelere proje maliyetlerinin en fazla %50'si oranında aynı veya nakdi katkı sağlayabilecektir. Dernekler Yönetmeliği'nin 91. Maddesinde ise bu projelere dair ayrıntılı düzenleme yapılmıştır. Düzenlemeler iş birliğini ortak proje

yürütülmesi ile sınırlamıştır. Yönetmeliğe göre “projelerin, toplumun ihtiyaç ve sorunlarına yönelik çözümler üretecek ve toplumsal gelişmeye katkı sağlayacak nitelikte olması” gerekmektedir. Yine Yönetmelikte ortak proje yürütülmesi sürecinde kamu kurum ve kuruluşlarının oldukça etkili olduğu ve harcamaların kamu kurum kuruluşları veya mülki idare amirleri tarafından denetlenebileceği ifade edilmiştir.

Sosyal Hizmetler Kanunu’nun 4. maddesinde sosyal hizmetlere ilişkin faaliyetlerin, devletin denetim ve gözetiminde, STK’ların gönüllü katkı ve katılımı da sağlanarak yürütüleceği düzenlenmiştir. Kanunun 3. maddesinde ise sosyal hizmet merkezlerinin “koruyucu, önleyici, destekleyici, geliştirici hizmetler ile rehberlik ve danışmanlık hizmetlerinin (...) gerektiğinde (...) sivil toplum kuruluşları ve gönüllüler ile iş birliği içinde” sorumlu oldukları belirtilmiştir.

6284 sayılı Ailenin Korunması ve Kadına Yönelik Şiddetin Önlenmesine Dair Kanun ile şiddet önleme ve izleme merkezlerinin kurulması öngörülmüştür. Kanunun 15. maddesine göre kurulacak bu merkezlerin yürüteceği destek hizmetleri arasında “Bu Kanun kapsamındaki şiddetin sonlandırılması için çalışan ilgili sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği yapmak” da yer almaktadır. Yine Kanunun 16. maddesine göre televizyon ve radyo kanallarının kadınların çalışma yaşamına katılımı, özellikle kadınlar ve çocuklarla ilgili olmak üzere şiddetle mücadele mekanizmaları ve benzeri politikalar konusunda her ay yapmaları gereken zorunlu yayınlarda kullanılacak bilgilendirme materyalleri ile ilgili olarak STK’ların görüşünün alınacağı belirtilmiştir.

Kaynakça

- Avrupa Birliği (2019) *Avrupa Birliği'nin Resmî İnternet Sitesi*. europa.eu/european-union/index_en. Erişim Tarihi: 17 Nisan 2019.
- Avrupa Birliği (2019) *EUR-Lex: Avrupa Birliği hukukuna erişim*. eur-lex.europa.eu/homepage.html.
- Avrupa Komisyonu (2001) *Avrupa'da Yönetişim: Beyaz Kitap*. Brüksel: COM (2001) 428 nihai.
- Avrupa Komisyonu (2018a) *AB Genişleme Politikasına İlişkin 2018 Bildirimi ve Türkiye 2018 Raporu*. Strazburg: COM (2018) 450 nihai ve SWD (2018) 153 nihai.
- Avrupa Komisyonu (2018b) *Türkiye için Gözden Geçirilmiş Gösterge Strateji Belgesi (2014-2020)*. Brüksel: C (2018) 5067 nihai.
- Avrupa Konseyi (2008) *Bakanlar Komitesinin Yerel Düzeyde Yenilik ve İyi Yönetişim Stratejisi Kararı*. CM (2008)14, CM (2008)14-add, GR-DEM (2008) CB4-rev.
- Avrupa Konseyi (2019) *İyi Demokratik Yönetişimin 12 İlkesi ve Avrupa Yönetişimde Mükemmellik Etiketi*. www.coe.int/en/web/good-governance/12-principles-and-elope. Erişim Tarihi: 17 Nisan 2019.
- Bertelsmann Vakfı (2019) *Sürdürülebilir Yönetişim Göstergeleri 2018*. www.sgi-network.org/2018/. Erişim Tarihi: 19 Nisan 2019.
- Bevir, M. (2012) *Yönetişim: Çok Kısa Bir Giriş*. Oxford, Birleşik Krallık: Oxford Üniversitesi Yayınları.
- Birleşmiş Milletler – Asya ve Pasifik Ekonomik ve Sosyal Komisyonu (2009) *İyi Yönetişim Nedir?* www.unescap.org/resources/what-good-governance. Erişim Tarihi 17 Nisan 2019.
- Büyük Türkçe Sözlük (2019) www.tdk.gov.tr. Türkiye Cumhuriyeti Türk Dil Kurumu – Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu.
- CIVICUS (2019) *MONITOR: Sivil Alanı İzleme*. monitor.civicus.org. Erişim Tarihi: 17 Nisan 2019.
- Dünya Adalet Projesi (2019) *Hukukun Üstünlüğü Endeksi 2019*. worldjusticeproject.org/our-work/research-and-data/wjp-rule-law-index-2019. Erişim Tarihi: 19 Nisan 2019.
- Graham, J., Amos, B. ve Plumptre, T. (2003) *21. Yüzyılda İyi Yönetişim İlkeleri (Politika Özeti No. 15)*. Ottawa, Kanada: Yönetişim Enstitüsü.
- Kaufmann, D. ve Kraay, A. (2019) *Dünya Yönetişim Göstergeleri*. Dünya Bankası Grubu. info.worldbank.org/governance/wgi/#home. Erişim Tarihi: 17 Nisan 2019.
- Merriam-Webster.com (2019) www.merriam-webster.com.
- OECD (2011) *Yatırımlar için Politika Çerçevesi: Kullanıcı Rehberi – Bölüm 10: Kamusal Yönetişim*. www.oecd.org/investment/toolkit/policyareas/publicgovernance/41890394.pdf. Erişim tarihi: 17 Nisan 2019.
- OECD (2017) *Yönetime Bakış 2017*. Paris: OECD Yayınları. dx.doi.org/10.1787/gov_glance-2017-en. Erişim Tarihi: 19 Nisan 2019.
- OECD (2019) *Devlete Güven*. www.oecd.org/gov/trust-in-government.htm. Erişim Tarihi: 19 Nisan 2019.
- Oxford Çevrimiçi İngilizce Sözlük (2019) www.oed.com. Oxford Üniversitesi Yayınları.

Türkiye Cumhuriyeti (2018a) *Orta Vadeli Program 2019-2021*. Ankara.

Türkiye Cumhuriyeti (2018b) *Cumhurbaşkanlığı 2019 Programı*. Ankara

Türkiye Cumhuriyeti (2019) *Katılım Öncesi Ekonomik Reform Programı (2019-2021)*. Ankara.

Uluslararası Şeffaflık Örgütü (2019) *2018 Yolsuzluk Algısı Endeksi*. www.transparency.org/cpi2018.

Erişim Tarihi: 17 Nisan 2019.

UN OHCHR (2019) *İyi Yönetişim ve İnsan Hakları*. www.ohchr.org/en/issues/development/goodgovernance/pages/goodgovernanceindex.aspx. Erişim Tarihi 17 Nisan 2019.

Vikipedi (2019) en.wikipedia.org.

www.kamusiviltoplum.com

İletişim:

Proje Ofisi:
WYG Binası Mustafa Kemal Mahallesi
2128. Sokak No:14 06520
Çankaya, Ankara / TÜRKİYE

Telefon: +90 (312) 219 77 55
Faks: +90 (312) 219 77 56
E-Posta: info@kamusiviltoplum.com

-  **Kamu Sivil Toplum Projesi**
-  **Kamu - Sivil Toplum Projesi**
-  **kamusiviltoplumprojesi**
-  **Kamu Sivil Toplum**

Bu belge Avrupa Birliği'nin mali desteği ile üretilmiştir.
Bu yayının içeriğinden yalnızca WYG Türkiye sorumlu olup, bu içerik hiçbir şekilde Avrupa Birliği'nin görüşlerini yansıtmamaktadır.