

Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir

BÖLGESEL KALKINMA AJANSLARINA AKTİF KATILIM PROJESİ

ARAÇ KUTUSU



Yazar

Hale Akay

Yayınlayan

Türkiye Avrupa Vakfı
Koşuyolu Mahallesi, İsmail Paşa Sokak No: 47 PK:
34718 Kadıköy İstanbul
Tel: 90 216 545 76 35 Faks: 90 216 326 92 58
info@turkiyeavrupavakfi.org

Baskı

Nur Kopyalama
Ataşehir Bulvarı Ata 3-4 Blok No:12/L
Ataşehir - İstanbul
0 216 455 12 01

Bu rapor Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti'nin mali desteğiyle üretilmiştir. Bu yayının içeriğinden sadece yazarı sorumludur ve hiçbir şekilde Avrupa Birliği, Türkiye Cumhuriyeti, Avrupa Birliği Bakanlığı veya Türkiye Avrupa Vakfı'nın görüşlerini yansıttığı şeklinde yorumlanamaz.

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	1
1. GİRİŞ	4
1.1. Projenin Kapsamı	4
1.2. Araç Kutusunu Niye Hazırladık?	6
1.3. Araç Kutusunu Nasıl Hazırladık?	7
1.4. Araç Kutusunda Neler Var?	11
2. KATILIM NEDİR? KATILIMI NASIL PLANLAMALIYIZ?	12
2.1. Katılım Nedir? Katılım Düzeyleri Nedir?	12
2.2. Teoriden Uygulamaya Katılım.....	19
2.3. Katılımın Planlanması.....	27
3.1. Paydaş Analizleri Neden Yapılmaz?.....	34
3.2. Paydaş Analizi Teknikleri.....	35
3.2.1. Basit Paydaş Analizi Tekniği.....	36
3.2.2. İlgî-Güç Analizi	38
3.2.3. Paydaş Haritası.....	40
3.2.4. Katılım Matrisi	43
3.2.5. Paydaş-Davranış Analizi	44
3.2.6. Paydaşlarla İlişkiler - Ortaklık Analizi	46
3.2.7. Paydaş Deneyim Analizi	48
3.2.9. Daha İleri Uygulamalar.....	50
4. DANIŞMA VE MÜZAKERE TEKNİKLERİ.....	52
4.1. 21. Yüzyıl Kent Toplantısı.....	53
4.2. Açık Alan	54
4.3. Crowd Wise.....	56
4.4. Değerbilir Sorgulama	57

4.6. Dünya Kafe	60
4.7. Düşünen Şapkalar	62
4.8. Geleceği Arama - Arama Konferansları	63
4.9. Gerçek İçin Planlama	65
4.10. Katılımcı Bütçeleme	65
4.11. Katılımcı Değerlendirme.....	66
4.12. Katılımcı Yerel Haritalama ve Katılımcı Coğrafi Bilgi Sistemi	68
4.13. Kaynak Temelli Yerel Kalkınma	70
4.14. Kitle Kaynak Kullanımı (Crowdsourcing).....	71
4.15. Müzakereli Haritalama.....	73
4.16. Proje Pazarı	75
4.17. Seyahat Haritalama	76
4.18. Sihirli Yuvarlak Masa Toplantıları	78
4.19. Soru Merdiveni	78
4.20. Toplum Temelli Katılımcı Araştırma.....	79
4.21. Uzlaşma Konferansları.....	81
4.22. Yurttaş Jürileri.....	84
4.23. Yurttaşların Müzakere Toplantıları - Democs	85
4.24. Yurttaş Paneli.....	86
4.25. Yurttaş Zirveleri	87
5. YARATICILIK VE TASARIM.....	89
5.1. Tasarımcı Düşünme	89
5.2. Tasarımcı Yaklaşımda Yöntemler.....	94
5.3. Avrupa Birliği'nden Örnekler	100
5.3.1 PolicyLab	102
5.3.1.1. Zorlukları Belirleme.....	104

5.3.1.2. Kanıt Safarisi.....	104
5.3.1.3. Derinlemesine Görüşmeler.....	106
5.3.1.4. Gerilla Kullanılabilirlik Testleri.....	106
5.3.1.5. Açık Verilerin Kullanımı	107
Teknikler;	107
5.3.1.6. Fikir Günleri (Hackathon).....	107
5.3.1.7. Değişim Kartları.....	108
5.3.2. La 27e Région - 27. Bölge İnnovasyon Laborutavarı.....	110
5.4. İki Yaratıcı Yöntem	113
5.4.1. Değişim Teorisi.....	113
5.4.2. Hızlı Fikir Üreticisi	115
6. KATILIMIN DEĞERLENDİRİLMESİ	118
6.1. Katılım Süreçleri Neden Değerlendirilmelidir?	118
6.2. Değerlendirme Kriterleri.....	122
7.1. Katılımın Kurumsallaşmasından Ne Kastediyoruz?	127
7.2. Açık Hükümet Ortaklığı.....	129
7.3. Örnek Vaka: Hırvatistan	137
8. ANAAKIMLAŞTIRMA	144
8.1. Anaakımlaştırma Ne Demektir?.....	144
8.2. Toplumsal Cinsiyet Eşitliği.....	145
8.3. İklim Değişikliği	148

1. GİRİŞ

1.1. Projenin Kapsamı

Türkiye'nin Avrupa Birliği üyelik sürecine ve bu bağlamda sivil toplum kuruluşlarının (STK) güçlendirilmesine katkıda bulunma misyonu ile yola çıkmış olan Türkiye Avrupa Vakfı (TAV), 2014 yılından itibaren faaliyetlerinin odağına sivil toplum ve kamu sektörü arasındaki diyalog ve işbirliğini almıştır. Bu doğrultuda, aynı alanda çalışan diğer sivil toplum kuruluşlarının mevcut çalışmalarına tamamlayıcı nitelikte, yönetişimin farklı ölçeklerine uygun diyalog ve işbirliği mekanizmalarının geliştirilmesi, tartışılması ve paylaşılması amacına yönelik kapsayıcı bir program oluşturmaya çalışmaktadır.

Katılım, günümüzde karar alma ve uygulama süreçlerinin temel bir ilkesidir ve her ölçekte hem uluslararası kuruluşlar tarafından desteklenmekte hem de ulusal politika belgelerinde bir hedef olarak karşımıza çıkmaktadır. Sivil toplum ile kamu sektörü arasında etkin ve etkili diyalog mekanizmalarının tesis edilmesi, yurttaşların karar alma süreçlere aktif katılımları için bir ön koşuldur. Bununla birlikte, teorik olarak anlaşılması gayet basit olan katılım, pratikte oldukça karmaşık bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Herhangi bir politika alanında karar alma ve uygulama süreçlerine katılım, öncelikle o alanın ve uygulanacak ölçeğin (yerel, bölgesel, ulusal, uluslararası) bağlamı ile yakından ilişkilidir. Bu nedenle, katılım alanında çok sık kullanılan yöntemlerin (örneğin, stratejik planlama, paydaş analizi, etki analizi) bulunmasına karşın, bu yöntemlerin uygulanmasında kullanılan araçlar her örnekte bir nebze farklılaşmaktadır.

TAV sivil toplum-kamu sektörü arasında etkin ve etkili diyalog ve işbirliği yöntemlerinin geliştirilmesine katkıda bulunurken, geniş kapsamlı katılımı sağlamaya ilişkin uygulamadaki sorunları dikkate alarak hareket etmektedir. Konuya, katılımın fetişleştirilmediği, aksine katılımın istenilen hedeflere doğru etkili bir araç olarak kullanıldığı bir perspektifle yaklaşmaya çalışmaktadır. Bu perspektif doğrultusunda, katılımın nicel verilerden çok nitel analizlerle incelendiği araştırmalar ile kamu ve sivil toplum arasında yapılandırılmış diyalog imkânları

üzerinde odaklanmakta ve bu alandaki yeni yaklaşımların öğrenilmesini ve kullanılmasını teşvik etmeye çalışmaktadır.

Vakfın kurulmaya çalışılan bu program kapsamındaki faaliyetlerinden biri de 2016 yılının Mart ayında, Avrupa Birliği Sivil Toplum Diyalogu 4 programı kapsamında alınan finansal destekle uygulanmaya başlanan, “Bölgesel Kalkınma Ajanslarına Aktif Bölgesel ve Yerel Katılım” başlıklı projesidir. Bu proje ile Türkiye’nin Avrupa Birliği üyelik sürecindeki en önemli kazanımlarından olan ve kalkınma alanında yerelleşme açısından çok önemli bir hamle niteliği taşıyan bölgesel kalkınma ajansları ölçeğinde, sivil toplum-kamu sektörü diyalogu ve işbirliğine katkıda bulunmak hedeflenmiştir. Projenin genel amacı Türkiye ve Avrupa Birliği arasındaki üyelik sürecinin en önemli ayaklarından olan yerel ve bölgesel kalkınma alanındaki diyalog ve işbirliğinin güçlendirilmesi ve bu yolla Türkiye’nin başta demokratikleşme olmak üzere, AB üyelik sürecindeki kritik önem taşıyan diğer alanları için de katma değer yaratılmasıdır. Daha özelde proje:

- Ulusal ve AB düzeyindeki en iyi uygulamaları, yaratıcı ve yenilikçi araçları ve mekanizmaları araştırarak ve geliştirerek katılımcı planlama, programlama, izleme ve değerlendirme gibi alanlarda bölgesel kalkınma ajanslarının becerilerini arttırmak,
- Türkiye’deki bölgesel kalkınma ajansları ile başta Polonya ve Fransa olmak üzere AB’deki benzer yapılar arasında diyalog, işbirliği ve karşılıklı öğrenme imkânları için platform sağlamak,
- Türkiye’de bölgesel kalkınma politikalarına ve bölgesel kalkınma ajanslarının faaliyetlerine ilişkin farkındalığı arttırarak, bu alanda aktif sivil katılımı genişletmek ve derinleştirmek,

yoluyla Türkiye’deki kalkınma ajanslarının katılım alanındaki kapasitesine katkıda bulunmayı amaçlamıştır.

1.2. Araç Kutusunu Niye Hazırladık?

Bölgesel Kalkınma Ajanslarına Aktif Bölgesel ve Yerel Katılım projesinin iki önemli çıktısı bulunmaktadır. Bunlardan ilki bölgesel kalkınma ajanslarına ilişkin, projenin amaçları doğrultusunda hazırlanan bir ihtiyaç analizidir. İkincisi ise elinizde bulunan bu Araç Kutusudur.

Araç Kutusunu hazırlama fikri daha önce yaptığımız projelerde tespit ettiğimiz iki önemli sorundan ortaya çıkmıştır. İlk olarak, geçmişte yürüttüğümüz saha araştırmaları bize kamu bürokrasisi içerisinde katılıma ilişkin bakış açısının olumlu, ancak uygulamanın sorunlu olduğunu göstermiştir. Bu sorunların bir bölümü Türkiye'nin idari geleneklerinden ve kültüründen kaynaklanmaktadır. Bir bölümü ise katılımdan sorumlu tutulan kamu bürokrasisinin aslında bu konuda herhangi bir bilgi-beceri desteği almaması ve bu nedenle de bu süreçleri planlamakta ve yönetmekte yetersiz kalması ile alakalıdır. Katılım konusunda sivil toplum kuruluşlarına yönelik kılavuz kitaplar ve eğitim imkânları mevcutken, kamu sektörüne ilişkin rehber kitaplar, kaynaklara erişimi kolaylaştıracak çevrimiçi imkânlar bulunmamaktadır.

İkinci bir sorun, katılım ve iyi yönetim teknikleri dünyada hızla çeşitlenmekteyken, Türkiye'de bu türden yaratıcılığı ve yenilikçiliği tetikleyen yaklaşımların nadiren kullanılmasıdır. Günümüzde katılım alanında standartlaşmış teknikler mevcuttur: proje döngüsü yönetimi, paydaş analizi, etki ve değerlendirme yöntemleri gibi... Sektörde inovasyon bu döngülerde değil, bu döngülerin içerisinde kullanılan araç ve yöntemlerin şekil ve niteliklerinde yaşanmaktadır. Bu değişimin en rahat gözlemlenebileni katılım alanında çevrimiçi danışma uygulamalarının giderek daha sık kullanılmasıdır. Fakat yeni teknolojilerin ötesinde, katılım süreçlerini hem daha etkili hem daha eğlenceli kılan yeni toplantı teknikleri, plan ve projelerin tasarlanması ve uygulanmasında ve özellikle kamu hizmetlerinin dönüştürülmesinde giderek ön plana çıkan tasarım temelli yaklaşımlar henüz Türkiye'de hak ettiği ilgiyi görmemektedir.

Araç Kutusunu geliştirme fikrinin ardında, bu iki sorun kadar, projenin odağını oluşturan kalkınma ajanslarının katılım perspektifi açısından kamu bürokrasinde farklı bir yere sahip olması da yatmaktadır. Ajanslar kuruluş kanunlarında çalıştıkları bölgelerde yaptıkları faaliyetlerde katılımı sağlamakla sorumlu tutulmuşlardır. Ajanslar hem kendi bölgelerindeki sorun ve fikirlerin merkeze yansıtılmasında bir kanal işlevi görmekte, hem de kendi bölgelerinde diğer kurum ve kuruluşların faaliyetlerini takip etmekle görevlidir. Bu nedenle, Türkiye’de katılımcı uygulamalar yerleşecek ve güçlenecekse, bunda kalkınma ajanslarının önemli bir rol üstlenmeleri gerektiğini düşünüyoruz.

1.3. Araç Kutusunu Nasıl Hazırladık?

TAV uyguladığı her projede özellikle katkıda bulunmak istediği aktörlerin sorun ve beklentilerine ilişkin ihtiyaç analizleriyle yola çıkmayı tercih etmektedir. Bu nedenle, bu proje içerisinde de bölgesel kalkınma ajanslarının projenin genel ve özel amaçları ile alakalı ihtiyaçlarına yönelik bir çalışma yapılması planlanmıştır. Bu çalışma ile ayrıca ajansların sahadaki çalışmalarında görülen en iyi uygulamaların derlenmesi de amaçlanmıştır. İhtiyaç Analizi çalışması iki aşamadan oluşmuştur. İlk olarak hem bölgesel kalkınma ajanslarının genel olarak katılıma bakış açılarını anlamaya çalışan hem de kapasite geliştirme için boşluk analizi yapılabilmesine imkân veren bir anket düzenlenmiştir. Proje kapsamında bu doğrultuda ayrıca 10 bölgesel kalkınma ajansının ziyaret edilmesi ve bu ziyaretlerde Ajans çalışanları kadar, Ajans faaliyetlerine katılan sivil toplum kuruluşları ile de yüz yüze görüşmeler yapılarak, ihtiyaç analizlerinin derinleştirilmesi ve iyi uygulama örneklerinin saptanması planlanmıştır. İhtiyaç analizi ve iyi uygulamalara ilişkin bu çalışma, bu proje kapsamında ayrı bir kitap olarak yayınlanmıştır.

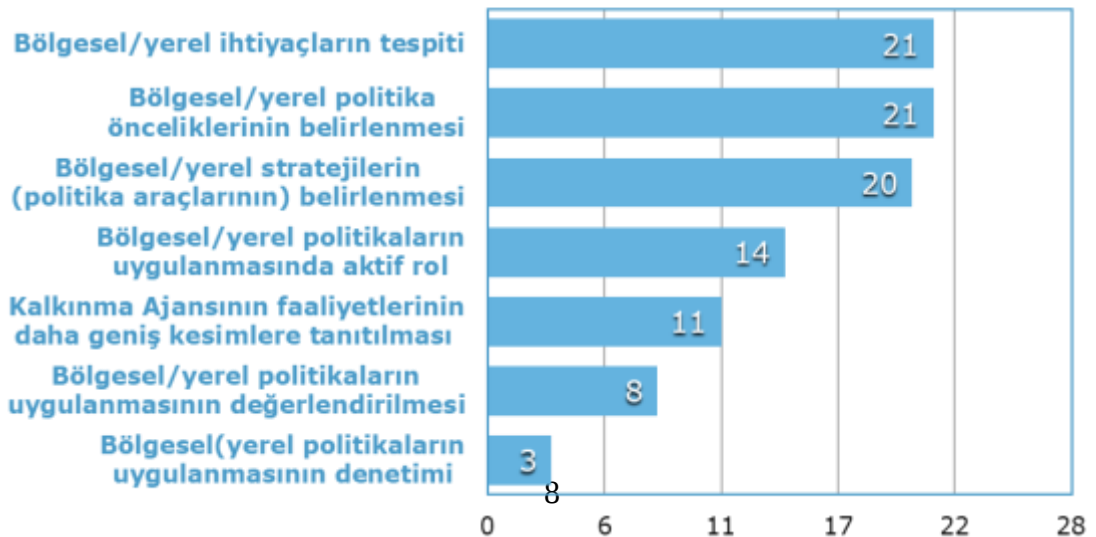
TAV’ın ihtiyaç analizi dâhilinde yapılan anket yoluyla, kalkınma ajanslarının şu konulardaki görüşlerini kapsayan genel bir perspektif edinilmeye çalışılmıştır:

- Sivil toplumun katılımına bakış

- Sivil toplumdaki farklı gruplara yönelik önceliklendirme
- Sivil topluma yönelik faaliyetler
- Sivil toplumun kapasitesine ilişkin ihtiyaçlar
- Kalkınma ajanslarının kapasitesine ilişkin ihtiyaçlar

Ankette yer alan sorulardan üçü, doğrudan Araç Kutusu içerisinde yer alacaklara dair fikir almak amacıyla sorulmuştur. Bu sorulardan ilki, kalkınma ajanslarının sivil toplum kuruluşlarına bölgesel kalkınma alanında ne tür roller yüklediklerine ilişkindir. Alınan cevaplar özellikle ihtiyaç tespiti, önceliklerin belirlenmesi ve araçların saptanması aşamasında sivil toplum kuruluşlarından daha aktif katılım beklendiğini göstermektedir. Uygulama ve değerlendirme aşamalarında ise sivil toplum kuruluşlarının rolü daha kısıtlı görülmektedir. Günümüzde katılım, plan ve proje döngülerinin her aşamasına sivil toplumun dâhil olması olarak algılanmaktadır. Çalışmalarda katılımı, planlama sürecinin son aşamasında yürütülen ve görüş almaya yönelik faaliyetler dizisi olarak görmek yerine, planlamadan başlayarak izleme ve değerlendirmeye, döngünün olmazsa olmaz bir unsuru olarak algılamak gerektiğinin altı çizilmektedir. Diğer bir ifadeyle, günümüzde politikaların belirlenmesi, uygulanması ve değerlendirilmesinde katılım anaakımlaştırılmaktadır.

Şekil 1.1: Sivil Toplum Kuruluşları Bölgesel Politikaların Hangi Alanlarında Daha Önemli Bir Role Sahip Olmalıdır?



Araç Kutusu açısından önemli bir diğer soru da kalkınma ajanslarının hangi konularda kapasite geliştirme ihtiyaçları bulunduğudır. Şaşırtıcı bir şekilde katılımcı politika yöntemleri, paydaş analizleri ve katılımcı sorun analizi yöntemleri en önemli alanlar olarak ortaya çıkmıştır. Hâlbuki tam aksine, ajansların kurulduklarından bugüne kadar geçen süre zarfında bu alanlardaki bilgi ve deneyim gereksinimlerini büyük ölçüde karşılamış olmaları beklenirdi. Anketteki diğer sorulara verilen cevaplardan ve saha gözlemlerinden, sivil toplum kuruluşlarının bölgesel politika alanında bilgi eksiklikleri bulunduğu ve kalkınma ajanslarını ağırlıklı olarak mali desteklerle ilişkilendirdikleri anlaşılmaktadır. Bu sonuç dikkate alındığında, halkla ilişkiler ve tanıtım konusundaki kapasite geliştirme ihtiyacının yoğun bir şekilde ifade edilmemesi ilginçtir. İzleme ve değerlendirme alanındaki eksikliklere rağmen, bu konuda da kapasite geliştirme ihtiyacı çok ciddi bir şekilde belirtilmemektedir. Bununla birlikte, diğer verilerden yola çıkarak, bu alanda da kalkınma ajansları açısından bir kapasite sorununun bariz olduğunun altı çizilmelidir.

Şekil 1.2: Katılım Ajanslarının Kapasite Geliştirme İhtiyaçları



Son olarak ajanslara Avrupa Birliği üyesi ölkelerde bölgesel kalkınmadan sorumlu kurumların kullandıkları katılımcı pratikler hakkında kendi kapasitelerine olumlu katkı yapabileceklerini düşündükleri 3 alan sorulmuştur. Katılımcı mekanizmalar ve kullanılma şekilleri, yenilikçi danışma teknikleri ve katılımcı yerel projelerin tasarlanması ve yürütölmesi en fazla tercih edilen 3 alan olarak ortaya çıkmıştır. Sosyo-ekonomik analiz yöntemleri, etki analizleri ve destek mekanizmalarının yürütölmesi ise bu ilk 3 alanı takip etmektedir.

Projenin bir sonraki aşamasında saha araştırmasına başlanmış ve kalkınma ajanslarına ziyaretler yapılmıştır. Bu ziyaretlerde temel amaç en iyi uygulama örneklerine ulaşmak olsa da, araştırmayı yaparken katılım pratiklerinin nasıl anlaşıldığına ve uygulandığına dair gözlemler yapmak da mümkün olmuştur. Bu gözlemlerden dördü, elinizdeki Araç Kutusunun içeriğine etki etmiştir:

- Saha araştırması özellikle dezavantajlı gruplar (kadınlar, gençler, çocuklar, yaşlılar, engelliler...) söz konusu olduğunda, anaakımlaştırma kavramının ve bunun pratiğe nasıl geçirileceğinin tam olarak anlaşılmadığını göstermektedir. Burada dezavantajlı grup tanımının getirdiğı bir sorun da vardır. Bu tanım, söz konusu grupların genelden ayrılarak, ayrı bir başlık altına konulması, onlara ilişkin bazı öncelik ve tedbirlerin belirlenmesi ve sosyal kalkınma alanındaki desteklerde bu gruplara yer verilmesi gibi bir uygulamaya yol açmaktadır. Hâlbuki anaakımlaştırma bu grupları, genelin içinde dezavantajlı olduklarını kabul ederek, genel politikalar içinde bir ortak kesen sorun olarak görmeyi gerektirir. Anaakımlaştırma aynı zamanda bir kurumun tüm faaliyetlerinin bir dezavantajlı grubun sorunları perspektifinden düşünölmesini gerektirir. Bunların ötesinde, anaakımlaştırma sadece dezavantajlı gruplar ile sınırlı değildir; farklı örneklerde iklim değışikliğinin, biyolojik çeşitliliğın, yoksulluğun, eşitliğin anaakımlaştırıldığı görülebilir.

- İkinci gözlem, anket sonuçlarını doğrular nitelikte, katılım sürecinde yer alacak paydaşlar üzerine çok fazla düşünülmediğini göstermektedir. Burada belirli bölgelerde sivil toplumun güçsüzlüğü, ajansların temel katılım mekanizması olan kalkınma kurullarının üyelerinin seçimine ilişkin mevcut prosedür ve Türkiye'nin içinde bulunduğu koşulların etkili olduğu şüphesizdir. Ancak, bunlara paralel, paydaşlara yönelik yargıların katılım süreçlerini belirlediği ve farklı paydaş türleri arasında etkileşimin fazla önemsenmediği de ortaya çıkmaktadır.
- Üçüncü olarak, katılım dendiğinde akla bölge planlarının hazırlık süreçleri ile mevcut destek mekanizmaları dışında pek fazla örnek gelmemektedir. Belirtmeliyiz ki, kendi yürüttüğü projeler kapsamında farklı sivil toplum örgütleri ile yakın çalışan ajanslar da bulunmaktadır. Ancak ortalamada sivil topluma bakış bu şekildedir.
- Saha araştırmasında ayrıca, birçok ajansın kendi bölgelerindeki sivil toplumun profiline yönelik çalışmalar yaptıkları fark edilmiştir. Aslında bu türden çalışmalar paydaş analizleri için de önemli bir veridir. Yine birçok bölge planında iyi yönetim gibi başlıklar altında sivil toplumun güçlendirilmesine yönelik önlem ve tedbirler bulunmaktadır. Fakat bu analizlerden uygulamaya geçişte bir sorun olduğu görülmektedir. Saha araştırması bize, en azından katılım mekanizmaları yerleşene ve kurumsallaşana kadar, ajansların dönemsel olarak yenilenen sivil toplum stratejilerine ihtiyaçları olduğuna işaret etmiştir.

1.4. Araç Kutusunda Neler Var?

Araç kutusunun içeriğini oluştururken üç hedef belirledik:

- Uygulamaya yönelik olması
- İhtiyaçlara karşılık gelmesi
- Yenilikçi olması

Araç kutusunda ilk olarak katılım kavramı ve katılım süreçlerinin planlanması kısmı incelenmektedir. Burada, özellikle danışma, müzakere ve ortak karar alma gibi farklı katılım düzeyleri ile ilişkilendirebilecek katılım yöntemlerinin nasıl bir döngü içerisinde düşünülmesi gerektiği ve farklı aşamalarda yapılması gerekenler ele alınmaktadır. Katılım süreçlerinin planlaması konusunu, paydaş analizi tekniklerinin ele alındığı üçüncü bölüm izlemektedir. Dördüncü bölüm, katılımcı uygulamalarda kullanılabilecek farklı yöntem ve teknikleri içermektedir. Bu bölümde olabildiğince kalkınma ajanslarının ihtiyaçlarına uygun, yenilikçi, farklı paydaşlara yönelik danışma ve müzakere teknikleri incelenmiştir. Ayrıca kimi yöntemlere ilişkin vaka örnekleri de bu bölümde yer almaktadır. Ardından, kamu sektöründe tasarımcı yaklaşımın tartışıldığı beşinci bölüm gelmektedir. Bu bölümde kamu sektöründe inovasyona dönük olarak geliştirilmiş yöntemler ve Avrupa Birliği içinde bu amaçla kurulmuş yapılara ilişkin bilgiler bulunmaktadır. Altıncı bölüm, katılım süreçlerinin değerlendirilmesi ve bu değerlendirme için kıstasların nasıl belirlenmesi gerektiğine odaklanmaktadır. Katılımın kurumsallaşmasını ele alan sonraki bölümde, Açık Hükümet İşbirliği ve bir vaka incelemesi olarak Hırvatistan örneğine yer verilmiştir. Son bölümde ise anaakımlaştırma kavramı tartışılmakta, toplumsal cinsiyet ve iklim değişikliği alanlarında anaakımlaştırmaya dair temel bazı bilgiler sunulmaktadır.

TAV'ın bu araç kutusunun hazırlığı amacıyla Kalkınma Ajansları ile birlikte düzenlediği pilot eğitimde, bu araçların olabildiğince çevrimiçi ortamda erişilebilir olması ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Proje kapsamında böyle bir web portalı kurulamamıştır, ancak bu konuda daha ileride yapılacak çalışmalarda öncelikli bir konu olarak gündeme alınmıştır.

2. KATILIM NEDİR? KATILIMI NASIL PLANLAMALIYIZ?

2.1. Katılım Nedir? Katılım Düzeyleri Nedir?

Aslında tarihi kökleri çok daha derinlere uzanan katılım kavramı, günümüzde ilk kez 1960'larda yeniden konuşulmaya ve tartışılmaya başlanmıştır. 1970'lerde sosyal refah devletinde yaşanan kriz ve kimlik politikalarının ortaya çıkışı, katılımcı

uygulamalara ilgiyi de arttırmıştır. Ancak katılımın günümüz siyaset bilimi teorisi ve karar alma pratikleri açısından şu anda sahip olduğu tartışmasız yer 1990'ların başından itibaren ortaya çıkmıştır. Burada eşanlı birçok faktörden bahsedilebilir. Örneğin, batı demokrasilerinde temsili sisteme oluşan tepki ve oy verme oranlarının giderek düşmesi, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerinin gelişmesi ve bu dönemde ardı ardına gerçekleştirilen Milenyum Konferansları, İngiltere'de Tony Blair hükümeti ile başlayan üçüncü sektör yaklaşımı, kalkınma alanında projeler yürüten uluslararası kurumların uygulamada karşılaştıkları sorunlarla birlikte yerel topluluklarla daha yakın çalışmaya başlaması, soğuk savaşın bitişi sonrasında kurulan Orta ve Doğu Avrupa devletlerinde demokrasiye ve piyasa ekonomisine geçişte sivil toplumun bir aktör olarak kabul edilmesi bu nedenler arasında sayılabilir.

Günümüz dünyasında katılım artık karar alma süreçlerinin olmazsa olmaz bir unsuru niteliğindedir. Bunun da ötesinde günümüzde artık politika, plan ve proje döngülerinin her aşamasında (karar alma, uygulama, izleme ve değerlendirme) katılım, sürecin bir parçası olarak görülmekte ve teşvik edilmektedir. Katılımcı süreçler ve katılımcı demokrasi birçok ülkede kamu sektörü açısından geleneksel yöntemlerden çok daha esnek yöntemlere geçiş ve ciddi bir kültürel dönüşüm anlamına gelmektedir (Tablo 2.1). Katılımcı uygulamalar birçok ülkede çok fazla teorik tartışma yapılmadan ve bu tür uygulamalar için baskı oluşturacak toplumsal mobilizasyon olmaksızın, doğrudan empoze edilmiştir. Bu durum ise özellikle idari gelenekleri bu türden uygulamalara açık olmayan ülkelerde, bürokrasinin ve karar alıcı konumundaki politikacıların direnci ile karşılaşmaktadır.

Katılımcı uygulamalar ve katılımcı demokrasiye geçiş, kâğıt üzerinde kolay görünse de, pratikte oldukça zorlayıcı olabilmektedir. Örneğin, farklı gruplar katılımdan farklı şeyler anlayabilmektedir. Birçok örnekte katılım sağlanıyormuş gibi yapılmakta, ancak kamu sektörü ile sivil toplum arasında gerçek bir etkileşim gerçekleşmemektedir.

Sivil toplumun karar alma süreçlerine etkin katılımı konusunda çok sayıda çalışma ve uluslararası kuruluşlarca hazırlanmış, katılım mekanizmalarının çerçevesini ve genel ilkelerini çizmeyi amaçlayan birçok rapor bulunmaktadır. Tüm bu çalışmalarda, açıklayıcı olması açısından katılım türlerinin bir kategorizasyonu yapılmaya çalışılır. Bu kategorizasyonların büyük bölümü ise 1969 yılında Arnstein tarafından geliştirilen ve katılımın düzeylerini inceleyen katılım merdiveninden ilham almaktadır (Şekil 1).

Tablo 2.1: Geleneksel Planlama ve Katılımcı Planlama

Geleneksel Planlama	Katılımcı Planlama
Yurttaşlara yönelik bilgilendirme çok azdır ve nadiren istişarede bulunulur.	Bilgilendirme, danışma ve müzakere yöntemleri kullanılır.
Kararlar alındıktan ve planlar şekillendirildikten sonra şkar gruplarıyla ilişkiye geçilir.	Sürecin tüm safhalarında katılımcı yöntemler kullanılır ve çok daha geniş paydaş gruplarıyla çalışılır.
İyi planlamanın eldeki bilgilerin bir çıktısı olduğuna inanılır ve planlama toplanan verilere dayanır.	İyi planlamanın katılımcı uygulamaların bir çıktısı olduğuna inanılır.
Planlamacı ideolojik bakış açısı olmayan tarafsız teknokrat olarak tanımlanır.	Planlamacı kendi değer yargıları olan bi savunucu ve kolaylaştıncıdır.
Planlar ne yapılması gerektiği üzerine odaklanır.	Planlar, yapmak konusunda üzerinde fikir birliği sağlanan eylemlerdir.
Başarı planın amaçlarına yaklaşma düzeyi üzerinden ölçülür.	Başarı plan üzerinde anlaşma sağlanması ve planın toplumun geniş kesimlerince sahiplenilmesi üzerinden ölçülür.

Bu sıkça başvurulmuş yurttaş katılımı tipolojisinde, en alttaki basamaklar -(1) Güdümlenme ve (2) Terapi- yurttaşları “eğitmeyi” ve/veya “tedavi etmeyi” amaçlar. Başka bir deyişle, bu basamaklardaki katılım yöntemlerinde amaç, gerçek anlamda bir katılımı sağlamaksızın, toplumda bazı politikalara ilişkin rıza yaratmaktır.

Güdümlenme, kamuoyu algısını şekillendirmeyi amaçlarken, kimi kaynaklarda “süs eşyası” olarak da tanımlanan terapi basamağında, sivil toplumun katılımı araçsallaştırılarak rıza yaratılmaya çalışılır. Bunları izleyen (3) Bilgilendirme, (4) Danışma ve (5) Teskin Etme basamakları görünüşte bir sivil toplum katılımına işaret eder. Bu aşamalarda, sivil toplumun katılımına ve onların seslerini duyurmasına yönelik mekanizmalar bulunmaktadır, ancak bu mekanizmalar asimetrik güç ilişkileri altında işlemektedir. Bu aşamalarda ya sivil topluma katılımları hakkında bilgi ve tercih hakkı verilmez, ya da kendisine biçilmiş rollere ilişkin bilgilendirme sağlanır. Yahut da sivil toplum, kararlara ne şekilde etki edeceği belli olmayan tavsiyelerde bulunma imkânı tanınarak sakinleştirilir. Gerçekte, etkin ve etkili katılım mekanizmaları politika süreçlerinde mevcut güç ilişkilerinin bir dönüşümden geçmesini gerektirir. Bu da kamu sektöründeki idari kültürde bir değişimin yanı sıra, sivil toplumun bilgi sağlama ve üretme becerilerinin ve kapasitesinin gelişmesine bağlıdır. Ancak (6) Ortaklık, (7) Delegasyon ve (8) Yurttaş Kontrolü basamaklarında gerçek bir katılımdan söz etmek mümkündür. Ortaklık, yurttaşlara veya onları temsil eden örgütlere planlama ve karar almada yurttaşlar ile siyaset yapıcılar arasındaki güç ilişkilerini yeniden düzenleyen mekanizmaların kurulmasını ifade eder. Delegasyon, yurttaşların ve yurttaşları temsil eden örgütlerin aynı zamanda kamu sektörünün hesap verebilirliğini denetlediği bir aşamaya karşılık gelir. Diğer taraftan, yurttaş kontrolü karar alma yetkisinin tam anlamıyla sivil topluma delege edilmesini sağlayacak şekilde karar alma hiyerarşisinin değişmesi anlamına gelmektedir.

Şekil 1: Katılım Merdiveni

Arnstein’in katılım merdiveni değişik perspektiflerden eleştirilmekle birlikte, bugüne kadar katılım süreçlerini değerlendirmekte kullanılan ana referans kaynağı olmayı sürdürmüştür. Yurttaş veya sivil toplum katılımı hakkındaki literatür, genellikle “görünüşte” katılım grubuna giren uygulamalar üzerinde durmakta ve bu



aşamada gerçek bir katılımın sağlanacağı basamaklara yöntemlerde ne tür bir dönüşüm yaratarak ulaşılabileceğini tartışmaktadır. Günümüz dünyasında birçok hükümet ve kamu kuruluşu, katılımcı demokrasiye yardımcı olacak yöntemleri kullanmakta veya kendilerini bunları kullanmaya mecbur hissetmektedir. Ancak çoğu örnekte bu yöntemler bilgilendirme, danışma ve teskin etme basamaklarına denk gelen uygulamalarla sınırlı kalmaktadır. En sık kullanılan bilgilendirme ve danışma yöntemleri -bu yollarla elde edilecek geri bildirimlerin ne şekilde kullanılacağı belirsiz oldukça ve buna dair bir hesap verme sorumluluğu bulunmadıkça- etkili olamamaktadır. Teskin etme yönteminde, yurttaşlara ve/veya onları temsil eden örgütlenmelere, çalışma komitelerine katılım gibi yollarla karar alma sürecine dâhil edilme imkânı verilmekte, ancak alınan kararlar üzerinde hiçbir gerçek yetki tanınmamaktadır. Özellikle bu tür komitelerin aldığı kararların yurttaşların ve/veya sivil toplum kuruluşlarının önerilerinin tersine sonuçlandığı

durumlarda, bu katılım için uğraşan gruplarda büyük bir hayal kırıklığı yaratmaktadır. Bir anlamda, aslında daha yukarı bir basamak olsa bile, görünüşte katılımın en riskli yöntemi “teskin etme”dir. Zira, bu basamaktaki hatalı uygulamalar sonucunda, kendi katılımlarının politik manipölasyon amaçlı kullanıldığını düşünen veya katılımcı yöntemlerin bir sonuç vermediği izlenimine kapılan yurttaşlar ve örgütlü sivil toplum, bu yöntemleri kullanmaktan tamamen vazgeçebilir ve demokratik kurumlara olan güvenlerini kaybedebilirler.

Bu konuyu açıklaması açısından, White’ın geliştirdiği ve farklı katılım düzeylerinde farklı aktörlerin amaçlarının neler olduğunu ele alan tipoloji de kullanılabilir. White katılım türlerini dörde ayırmaktadır (Tablo 2.2): Cari Katılım, Araçsal Katılım, Temsili Katılım, Dönüştürücü Katılım. Cari katılımda kamudaki aktörlerin amacı aldıkları kararlar için meşruiyet yaratmakken, sivil toplum için katılım görünüşte bile olsa sürece dâhil olarak bir şeyler elde etme anlamına gelmektedir. Araçsal katılımdan kasıt, katılım yoluyla yurttaşlardan doğrudan kaynak desteği alarak mali-etkinliğin artırılması uygulamalarıdır. Bu durumda katılımcılar açısından katılım bir maliyet anlamını taşımaktadır. Temsili katılımda yurttaşlara kendi fikirlerini ifade etme imkânı verilerek, politikaların sürdürülebilirliğinin sağlanması hedeflenir. Bu kapsamda, yurttaşların beklentisi katılım yoluyla alınan kararlara ve uygulamalara etki etmektir. Dönüştürücü katılım ise, sivil topluma kendi kararlarını alabilecekleri ve uygulayabilecekleri mekanizmalar sağlamak, bu yolla onları güçlendirmektir.

Petty ise farklı katılım şekillerinin temel özelliklerini sıralamaktadır (Tablo 2.3). Bu tipolojide katılımcılar açısından yedi tür katılım şekli belirlenmiştir. Gündümlü katılımda katılımcıların ne meşruiyeti ne gücü vardır ve katılım görünüştedir. Pasif katılım da bir sözde katılım uygulamasıdır; kararlar tek taraflı alınmakta, katılımcıların söyledikleri dikkate alınmamaktadır. Danışma yöntemi ile katılımda katılımcıların görüşleri dinlenir, ancak gündemi belirleyen ve süreci kontrol eden uygulamayı yapan kurumlardır. İşlevsel katılımda katılımcıların sürece dâhil olmaları, bu konuda önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak açısından teşvik edilir.

Etkileşimli katılımı, katılım artık bir hak olarak tanınmaktadır ve ortak karar alma mekanizmaları devreye girmiştir. Toplumsal mobilizasyonda ise yurttaşlar kamu kurumlarının girişimi olmaksızın kendilerine ilişkin kararları alma aşamasına gelmişlerdir.

Tüm bu modellerin dikkat çektiği bir şey vardır; katılım türleri ve düzeyleri dediğimizde kast edilen katılım uygulamalarının yöntemi değil, katılım uygulamaları içinde yer alan aktörlerin niyetleri, beklentileri ve katılım uygulamalarının hangi amaçlarla gerçekleştirildiğidir. Katılımdan beklenen, uygulamada aldatıcı, cari katılım şekillerinin ötesine geçmek ve ortak karar alma uygulamalarını kullanmaktır. Günümüzde Avrupa Birliği içinde kamu idareleri giderek danışma süreçlerinin ötesine geçerek, katılımcıların kararlarda ve uygulamada ortak sorumluluk üstlendiği yöntemleri kullanmaya başlamışlardır. Bu hem sivil topluma hem özel sektöre karar alma süreçlerinde daha fazla sorumluluk vermek anlamına gelmektedir ve karşılığında alınan kararların toplumda daha fazla sahiplenilmesi sağlanmaktadır. Bu bir yandan da kamu idarelerinin içe kapalı, ben-merkezli hizmet sağlayıcılardan kamunun güvenini kazanmış ağ tipi organizasyonlara dönüşümlerinin bir işaretidir. Artık yurttaşlar sadece görüş sağlayıcılar değil, ortak tasarımcılar, ortak karar alıcılar, ortak üreticiler ve ortak değerlendiriciler haline gelmektedir.¹

¹ Avrupa Komisyonu, 2015, s. 26

Tablo 2.2. Katılımdan Beklentiler ve Katılımın Amacı

Katılım Türleri	Uygulayan Kurum İçin Katılım	Katılımcı Açısından Katılım	Katılım Uygulamasının Amacı
Cari	Meşruiyet	Dahil Olma	Görüntüyü Kurtarma
Araçsal	Etkinlik	Maliyet	Maliyet Etkinliğini Sağlama
Temsili	Sürdürülebilirlik	Baskı	İnsanların Kendini İfade Etmesine İmkan Verme
Dönüştürücü	Güçlendirme	Güçlendirme	Hem Araç, Hem Amaç

Kaynak: Cornwall, 2008

2.2. Teoriden Uygulamaya Katılım

Katılım, yurttaşların kamu politikalarının farklı boyutlarını etkilemeye yönelik siyasi ve sosyal uygulamaları olarak tanımlanabilir. Bu tanım içerisine oy vermeden, şikâyet dilekçesi yazmaya yüzlerce farklı yöntem dâhildir. Katılım alanında en fazla kafa karıştıran konularda biri kavramsal çerçeve ile yöntemsel araçların aynı anlamlarda kullanılmasıdır. Yukarıdaki bölümde örneğin danışma aldatıcı veya cari katılım düzeylerine denk gelmektedir; hâlbuki kamu kurumları ile görüştüğünüzde danışma ile katılımı eşanlamlı kullandıklarını görürsünüz. Uygulamaları dikkate aldığınızda ise, kamunun danışma süreçlerinde farklı farklı katılım düzeyleri ile karşı karşıya kalırsınız. Bu nedenle katılım düzeyleri ile katılım yöntemleri arasındaki farkın anlaşılması ve hangi katılım yöntemlerinin, nasıl kullanıldığında, ne tür katılım düzeylerini sağladığının tartışılmasında fayda bulunmaktadır.

Tablo 2.3: Katılım Tipleri ve Özellikleri

Katılım Tipleri	Özellikleri
Güdümlü Katılım	Aldatma, katılımcı temsilcilerin hiçbir meşruiyeti ve gücü yoktur.
Pasif Katılım	Katılımcıların fikirlerini dinlemeden, tek taraflı karar alma.
Danışma Yoluyla Katılım	Sorunları ve katılımın kapsamını uygulayıcılar belirler, katılımcıların kontrolü yoktur.
Kazanım Amaçlı Katılım	Katılımcılar belirli kazanımlar elde etme amacıyla kendi kaynaklarıyla (emek) katılırlar.
İşlevsel Katılım	Daha önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak amacıyla katılım teşvik edilir.
Etkileşimli Katılım	Katılım bir hak olarak kabul edilir ve kararlar ortaklaşa alınır.
Toplumsal Mobilizasyon	Sivil toplum kendi adına inisiyatif olarak, harekete geçer.

Kaynak: Cornwall, 2008

2009 yılında uluslararası sivil toplum kuruluşlarının katıldığı bir toplantı ile kabul edilen ve Avrupa Konseyi tarafından yayınlanan “Karar Alma Süreçlerine Sivil Katılım için İyi Uygulama Kuralları” başlıklı Avrupa Konseyi raporu, katılım konusundaki önemli başvuru kaynaklarından biridir. Bu rapor ve çıkarılan katılım çerçevesi, sivil toplumun katılımını sağlamaya yönelik araçların ne şekilde gerçek katılım imkanlarına dönüştürüleceğini anlamakta bir kılavuz işlevi görebilir. Sivil katılıma yönelik bu kurallar, kamu sektörü ile sivil toplum arasındaki yapıcı ilişkilerin dört temel ilkeye dayandığı varsayımıyla geliştirilmiştir:

- **Katılım:** Sivil toplum kuruluşlarının yurttaşların görüşlerinin iletilmesinde bir kanal işlevi görmesi ve sağladıkları bu bilgilerin siyasi kararlar için değerli bir girdi olarak kabul edilmesi ve değerlendirilmesi.
- **Güven:** Tarafların farklı rolleri olsa da, aralarındaki ilişkinin şeffaf, karşılıklı saygı ve güvenin mevcut olduğu bir ortamda kurulması ve yürütülmesi.
- **Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık:** Hem kamu kurumlarının hem de STK’ların faaliyetlerinin her aşamalarında kamuoyuna hesap verebilir olmaları.

- Bağımsızlık: STK'ların kamu kurumlarından farklı görüşleri ifade etme ve savunma hakları olan özgür ve bağımsız yapılar olarak kabul edilmeleri.

Bu raporda yer alan Sivil Katılım Matrisi (Tablo 2.4) siyasi kararların alınmasının ve uygulanmasının farklı aşamalarında, ne tür faaliyetlerin farklı katılım düzeylerine denk geldiğinin çerçevesini çizmektedir. Bu matriste farklı katılım düzeyleri şu şekilde tanımlanmıştır:

- Bilgilendirme: Genellikle kamu kurumlarınca yapılan, tek taraflı bilgilendirmeye dayanan ve STK'lardan herhangi bir şekilde katılım beklenmeyen veya istenmeyen, en düşük düzeydeki katılım şekli.
- Danışma: Kamu kurumlarının belirli bir politika başlığı hakkında STK'lardan fikir talep etmesi. Bu düzeyde inisiyatif alma ve fikir alınacak kararları belirleme gücü kamu kurumlarının elindedir.
- Diyalog: Kapsamlı bir diyalog ortak çıkarlara ve potansiyel olarak ortak amaçlara dayanan, düzenli görüş alışverişi ile sürdürülen çift taraflı bir iletişim yöntemidir ve bu katılım düzeyinde her iki tarafın da inisiyatif alma imkanı bulunur.

Tablo 2.4.: Sivil Katılım Matrisi

Gündem Belirleme	Taslak Hazırlama	Karar Alma	Uygulama	İzleme	Yenileme
ORTAKLIK					
Çalışma grubu / komiteleri	Taslağı birlikte oluşturma	Ortak karar alma Eş-karar alma	Stratejik ortaklık	Çalışma grubu / komiteleri	Çalışma grubu / komiteleri
DİYALOG					
Toplantılar ve forumlar Yurttaş forumları ve konseyleri Hükümetteki kilit karar alıcılarla bağlantılar	Toplantılar ve soru-cevap panelleri Uzman seminerleri Çok paydaşlı komiteler ve danışma amaçlı mekanizmalar	Katılıma açık genel veya komite toplantıları	Kapasite geliştirme faaliyetleri Eğitim faaliyetleri	Çalışma grubu / komiteleri	Seminerler ve müzakere forumları
DANIŞMA					
İmza kampanyaları Çevrimiçi danışma yöntemleri	Toplantılar ve soru-cevap panelleri Uzman seminerleri Çok paydaşlı komiteler ve danışma amaçlı mekanizmalar	Katılıma açık genel veya dar kapsamlı toplantılar	Konferanslar Forumlar Seminerler Benzer diğer toplantılar	Geri bildirim yöntemleri	Konferanslar ve toplantılar Online danışma yöntemleri
BİLGİLENDİRME					
Bilgiye kolay ve açık erişim Araştırma, kampanya ve lobi faaliyetleri Temel dokümanları içeren web siteleri	Siyaset belgelerine kolay ve açık erişim Temel dokümanları içeren web siteleri Kampanya ve lobi faaliyetleri Görüntülü ve sesli internet yayınları Araştırma girdileri	Kampanya ve lobi faaliyetleri	Bilgiye erişimin açık olması Bilgiye ulaşmaya yönelik web siteleri E-posta yoluyla bilgilendirme Bilgilendirme amaçlı broşürler Kamuya açık ihaleler Uygulama prosedürleri	Bilgiye erişimin açık olması Kanıt toplama Değerlendirme çalışmaları Araştırma çalışmaları	Bilgiye erişimin açık olması

Gerçek bir işbirliğini amaçlayan diyalog yöntemleri genellikle ortak tavsiyelerin, stratejilerin ve yasaların geliştirilmesi ile sonuçlanır. Diyalog,

kamu politikalarına ilişkin karar alma ve uygulama süreçlerinin her aşaması için önerilmektedir, ancak özellikle gündem belirleme, taslak hazırlama ve yeniden şekillendirme aşamalarında kullanılmaları mutlaka gereklidir.

Ortaklık: Siyasi kararların her aşamasında sorumlulukların paylaşılması demektir ve katılımın en yüksek düzeyidir.

Tablo farklı katılım düzeylerine denk gelen ve politika/plan döngüsünün farklı aşamalarında kullanılan yöntemleri içermektedir. Matristen görülebileceği gibi aynı yöntemlerin, farklı katılım düzeylerine işaret ettiği durumlar mevcuttur. Örneğin konferans ve toplantılar hem danışma hem diyalog düzeylerinde kullanılabilir. Yine, hem diyalog hem ortaklık düzeyinde çalışma grupları/komiteleri oluşturulabilmektedir. En önemlisi, politikaların ya da planların hazırlık safhasında hem danışma hem diyalog düzeyinde toplantılar ve soru-cevap panelleri düzenlenmektedir. Bu durum, farklı katılım yöntemlerinin ne şekilde kurgulandıklarına bağlı olarak farklı katılım düzeylerine erişmeyi sağlayabileceğini bize göstermektedir. Başka bir deyişle, katılımı değerlendirirken ne yapıldığı kadar, nasıl yapıldığına odaklanmamız gerektiğini ortaya koymaktadır.

Bu noktada, birçok örnekte katılım ile eş anlamlı kullanılan kamu ile diyalogdan ne kastedildiğini tartışmakta fayda vardır. Kamu ile diyalog, çıktıların alınan kararlar üzerinde etkili olduğu, müzakereye dayalı bir katılım yöntemidir. Diyalog bir ortak karar alma aşaması anlamına gelmez, ancak katılım ile kararlar üzerinde bir etki sağlanır ve katılımcıların müzakere gücü vardır. Diyalog ile ne kastedildiğini anlamak için Katılım Üçgenini de kullanabiliriz. Katılım Üçgeni katılım yoluyla uygulayıcı kuruluşların katılımcılarla ne şekilde etkileşime geçtiklerini göstermektedir. Aktarım türü katılım yöntemlerinde temel amaç bilgi akışı ve karşı tarafın kararlarını etkilemektir. İkinci tür uygulamalarda, uygulamayı yapan kuruluşların da bu süreçten elde ettikleri kazanım mevcuttur ve sürecin kendisi onlar için bir kapasite geliştirme ve bilgilenme imkânı haline gelir. İşbirliği ise ortak kararların alındığı yöntemlerdir. Sivil toplum-kamu sektörü diyalogu uygulamada kazanım ile işbirliği arasında kalan alana düşen katılım imkân ve araçlarını

tanımlar. Başka bir deyişle, diyalog bir tür karşılıklı sohbet değildir; en basitinden gerçek anlamda soruların ve çözümlerin tartışıldığı, tarafların birbirini dinlediği katılım yöntemlerini kapsar. Bu nedenle diyalog denildiğinde aklımıza gelen, yapılandırılmış, yani amaçları saptanmış ve etkileşime imkân veren yöntem ve teknikler bütünü olmalıdır.

ŞEKİL 2: Katılım Üçgeni



Kaynak: Ingrid Prikken ve Simon Burall, 2012, s. 6.

Son olarak, Tablo 2.5 farklı katılım düzeylerinde, sürecin içerisinde yer alan aktörlere düşen sorumlulukları göstermektedir. Bilgilendirme düzeyinde katılım fiilen bir anlam ifade etmez, karar alıcıların amacı bilgilendirme yoluyla meşruiyettir ve kamu bürokrasisinin sivil topluma yönelik bir yükümlülüğü yoktur.

Tablo 2.5: Yurttaş Katılımı Senaryoları

A. Katılım Senaryoları	Bilgilendirme	İletişim	Müzakere	Ortak Karar
B. Sorumluluklar				
Yurttaşlar	Pasif; seçimler haricinde bilgi almakla sınırlı	Kendisine sorulduğunda görüş bildirebilir veya bilgi verebilir (Danışma)	Müzakereye katılabilir ve hatta kendi fikirlerini kabul ettirebilir	Katılım kurumsal hale gelir ve kararlar ortaklaşa alınır
Karar Alıcılar	Karar alma ve yurttaşları bilgilendirme	Kaynak yönetimi	Nihai karar yetkisine sahiptir	Kararları delege eder
Bürokratlar	Değerlendirme ve karar alıcıların kararlarını uygulama	Karar alıcılara bilgi akışı sağlar	Belirli teknik unsurların belirlenmesine yardımcı olur	Herkes kadar katılım hakkına sahiptir, ancak hükümet ve yurttaşların hizmetinde çalışır
Meşruiyet	Seçimler	Politikacıya aittir, ancak bunu delege edebilir	İlkesel olarak katılım herkese açıktır. Karar alıcılar bunu kendi siyasi tercihlerine göre sınırlandırabilir	Herkesin katılım hakkı vardır. Herkesin temsiliyeti bir şekilde sağlanmalıdır
Katılımın Değeri	Katılımın bir anlamı yoktur	Bazı konularda yurttaşların görüş ve bilgilerine ihtiyaç duyulur. Bu kendisinden istendiğinde, bunu sağlar	Kamu politikaları ile ilgili tüm süreçlerde yurttaşların katılımının sağlanması ilke kabul edilir	Kamu politikalarının ortak yönetimine doğru evrilmelidir. Toplumda birli hissini artırır ve politikaların kalitesini yükseltir

Kaynak: Grau ve diğerleri, 2009, s.74'den uyarlanmıştır.

Bürokrasi karar alıcıların belirledikleri kararları uygulamaktan sorumludur. İletişim düzeyinde katılımı, yurttaşlar/sivil toplum ancak kendilerine sorulduğunda görüş iletmektedir. Temel karar alma yetkisi politikacılardadır ve bürokrasinin görevi yurttaşlardan gelen bilgiyi karar alıcılara aktarmaktır. Müzakere düzeyinde katılım bir haktır ve süreçler herkesin katılımına açıktır. Yurttaş katılımı artık bir norm olarak kabul edilmiştir. Ancak müzakere süreçlerinde hala karar alıcı durumundakilerin ilkesel olarak herkese açık olan katılımı, siyasi tercihlerine göre sınırlandırma imkânı vardır. Müzakere düzeyinde, bürokrasi artık sadece bilgi akışını sağlama işlevine sahip değildir. Sürecin taşıyıcısı olarak, çok daha belirleyici konumdadır. Ortak Karar düzeyinde katılım kurumsallaşmıştır. Katılma ilişkin bağlayıcı olan veya olmayan bir yasal çerçeve oluşmuş, mekanizmalar geliştirilmiş ve yerleşmiştir. Bu aşamada herkesin katılımının hak olarak kabul edilmesinin yanı sıra farklı grupların temsil edilmesinin sağlanması da bir zorunluluk olarak görülür. Karar alıcılar/politikacılar artık alınacak kararları delege eden koordinatörler konumundadır ve bürokrasi süreç içerisinde hem aktör hem hizmet sağlayıcı olarak yer almaktadır.

Kutu 2.1: SİVİL TOPLUMUN KATILIMINA YÖNELİK DİYALOG SÜREÇLERİ BAŞLATILIRKEN VE TASARLANIRKEN DİKKAT EDİLMESİ GEREKENLER

- Diyalog karar alma sürecinde kurulmalıdır, kararlar alındıktan sonra değil. Alınmış kararlar üzerinde bir etkinin olmayacağını düşüldüğü durumlarda yurttaşların katılımcı mekanizmalara katılma motivasyonu da olmayacaktır. Gerçekten karar alma süreçlerine dahil etmeyi düşünmüyorsanız, diyalog yöntemleri yerine, bilgilendirme, farkındalık yaratma, eğitim gibi tek taraflı aktarım yöntemlerini deneyin.
- Diyalog mekanizmalarından gelen bilgiler yorumlanırken dikkatli olunmalıdır. Çoğu örnekte diyalog katılımcıları toplumun tamamını temsil etmez ve toplumdaki görüşlerin anlık bir fotoğrafını sağlarlar. Bu nedenle geri bildirimler daha geniş bir bağlam içerisine oturtulmalı ve katılım mekanizmaları kurgulanırken, eldeki soruna bağlı olarak, olabildiğince tüm kesimlerin temsiliyeti hedeflenmelidir.
- Katılımcıların görüşleri müzakere, yeni bilgilerin elde edilmesi ve tartışma yoluyla gelişir. Bu nedenle diyalog her zaman için bir çatışma içerir. Diyalog mekanizmalarından sağlanan geri bildirimler genellikle kantitatif değil, kalitatif bilgilerdir.
- Katılım zorunlu olamaz, gönüllülüğe dayanmalıdır ve kişiler katılıma teşvik edilmelidir.
- Karar alıcılar karşılarındakini dinlemediği sürece, diyalog anlamlı olmaz. Bunun iki taraflı bir etkileşim olduğu, diyalog mekanizmaları ile topluma bir hizmette bulunulmadığı, aksine onlardan hizmet alındığı akılda tutulmalıdır. Karşınızdakini dinlemeye niyetiniz olmadığı sürece, diyalog mekanizmalarını kullanmayın.
- Diyalog toplumu bir şeye ikna amaçlı olamaz. Katılımcıların bağımsız oldukları ve sürece kendi perspektiflerinden katkı sağlayacakları unutulmamalıdır.
- Diyalog bir sohbet etkinliği değildir. Karşınızdakilere gelişigüzel sorular sorduğunuz bir yöntem değildir. Kamu ile diyalog yapılandırılmış ve tasarlanmış, ilkeleri ve beklenen çıktıları belirlenmiş müzakere süreçleridir.

2.3. Katılımın Planlanması

Katılım süreçleri, belirli bir zaman dilimine sığdırılmış, planlamadan ve üzerinde düşünülmeden kurgulanmış faaliyetler dizisi olduğunda asla beklenen sonuçları vermez. Katılım sürecinin mutlaka planlaması ve bir katılım süreci stratejisi geliştirilmesi gerekir. Planlama katılım sürecinin sadece başlangıcını değil, hazırlık, tasarım, uygulama, raporlama ve değerlendirme aşamalarının tamamını içerecek şekilde oluşturulmalıdır. Başka bir ifadeyle, bir planlama süreci hangi aşamaları içeriyorsa, bir katılım süreci de aynı aşamaları içermektedir. Katılım, planlama ilkelerine ve pratiklerine uygun bir şekilde gerçekleşmesi gereken bir politika alanıdır.

Şekil 3: Katılım Planlaması Döngüsü



Hazırlık aşaması katılım sürecinin insan kaynağının, kapsamının, zaman planlamasının, katılımcılarının, gerçekleştirileceği ortamın ve bütçesinin oluşturulduğu dönemdir. Sürecin yönetiminde öncelikle katılımdan sorumlu bir ekibin kurulması, ele alınacak konuların belirlenmesi gerekir. Katılım süreçleri mikro projelerden, geniş kapsamlı plan ve programlara kadar farklı ölçeklerde gerçekleştirilebilir. Sadece bir sokağın düzenlenmesi için bir süreç kurgulanabileceği gibi, bir kalkınma planının genelinin geliştirilmesine paralel bir

kalkınma süreci de tasarlanabilir. Bu nedenle eldeki konuların özelliği ve çeşitliliği, katılımın planlamasındaki tüm diğer unsurları etkileyecektir.

Bu aşamadaki en önemli işlerden biri katılım sürecinin amaçlarının ve buna uygun değerlendirme yönteminin ve kriterlerinin kararlaştırılmasıdır. Bir katılım sürecinin amacı, katılım yöntemlerine karar alma sürecinin hangi aşamasında başvurulacağına bağlı olarak değişecektir. Katılım sürecinin amaçlarını belirlemek iki nedenden dolayı önemlidir. Öncelikle, ancak net bir şekilde belirlenmiş amaçlar doğrultusunda bu yöntemleri kullandığınızda, sürecin katılımcılarından uygun geri bildirimleri almayı başarabilirsiniz. İkinci olarak, katılım sürecinin amaçları, o süreçte kullanılacak yöntemler üzerinde de belirleyici olacaktır. Bu amaçla sürece dair şu soruları sorabilirsiniz:

- Ne tür bir katılım düzeyi hedefliyoruz? Bu toplantılar yoluyla katılımcılar süreç hakkında bilgilenecek mi, onlara görüşlerini mi soracağız, kararların birlikte alınmasına imkân mı vereceğiz?
- Katılım sürecinin başka etkiler yaratmasını da hedefliyor muyuz? (Örneğin bu süreç yoluyla kapasite geliştirme gibi)
- Katılım yöntemlerini kullanarak ne tür bilgi ve görüşler toplamayı hedefliyoruz?
- Katılım süreci içerisinde farklı aktörler arasında etkileşimin ne düzeyde gerçekleşmesini istiyoruz?

Bir katılım sürecinin başında mutlaka yapılması gereken şeylerden biri paydaş analizidir. Kurumların genelde daha önce yapılmış paydaş analizleri bulunur; ancak çoğunlukla yapılan mevcut iletişim listelerindeki kurum ve kişilere ulaşmaktır. Hâlbuki katılım süreçlerinin beklenen çıktıları yaratması için ele alınan konuda anlamlı katkı verecek paydaşlar üzerine kafa yormak ve onlara ulaşmak şarttır. Bir katılım sürecinde toplanan fikir ve görüşlerin kalitesini belirleyen, sürecin içerisine kimleri nasıl kattığınızdır. Eğer anlamlı bir katılım düzeyi hedefliyorsanız, genel

planların ve politikaların oluşturulmasında, toplumun tüm kesimlerini temsil eden paydaşlara ulaşmanız, çeşitliliği ve çoğulculuğu sağlamanız gerekir. Belirli hedef gruplara ilişkin plan ve programlarda, o grupları temsil eden örgütler kadar, o grup içerisinde yer alan bireyleri de sürecin içine katmaya dikkat etmelisiniz. Bu nedenle planlama aşamasında, süreç içerisinde yer alacak kurum ve kişilere dair kriterler de önceden belirlenmelidir. Bu aşamadaki bir başka önemli görev bir iletişim stratejisi ve ekibi oluşturmaktır. İletişim stratejisi belirlenen paydaşlara ne şekilde ulaşılabileceğini ve onların sürece katılmaya nasıl ikna ve teşvik edileceğini içerir.

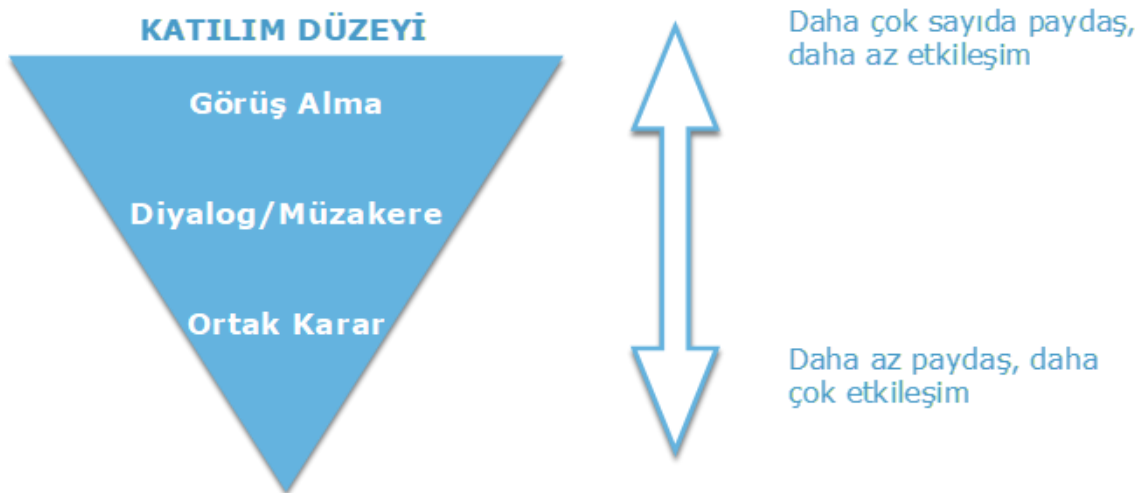
Katılım süreçlerinin zaman planlaması, sadece genel olarak katılım etkinliklerini bir takvime yaymaktan ibaret değildir ve istenilen katılım düzeyi ve katılımın amaçları ile yakından ilişkilidir. Örneğin, amaç karar alma sürecine dâhil edilecek kişi ve kurumların kararlara gerçekten etki etmesini sağlamak ise, zaman planlaması bu kişi ve kurumların gerekli hazırlığı yapacakları şekilde kurgulanmalıdır. Yine, katılımı hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkelerine uyulacaksa, sürece dâhil edileceklerin kararlara ne kadar etki edebileceklerini görebilecekleri geri bildirim araçlarına ihtiyaç vardır ve bunların da zaman planı içerisinde düşünülmesi gerekmektedir. Burada şu noktanın altını çizmekte fayda vardır; günümüzdeki dar ve geniş kapsamlı birçok katılım uygulamasına bakıldığında, katılımcıların en çok şikâyet ettikleri konunun zamanlama olduğu görülmektedir. Örneğin danışma amaçlı uygulamaların karar alma aşamasının son aşamalarında başlatılıyor olması, görüş vermek için yeterli süre tanınmaması sıklıkla dile getirilen şikâyetlerdir.

Katılım süreçlerinin **tasarım aşamasında**, kararları belirleyen önemli faktörler vardır: Ele alınan konu ve sürecin aciliyeti, eldeki insan kaynağı ve mali kaynaklar, mevcut danışma süreci yönetme becerileri, kapsanacak coğrafi alan, ulaşılabilecek paydaşlar ve özellikleri, ne düzeyde bir katılım istendiği... Tasarım aşamasında dikkat edilmesi gereken bir nokta, paydaşların da bu süreçlere ne şekilde dâhil olmak istediklerinin dikkate alınmasıdır. Danışma sürecinin tasarımı, eldeki bütçe ve mali kaynaklara bakarak, toplantıları dağıtmak ve bir çevrimiçi sistem kurmak

değildir. Tasarım, ulaşılmak istenen amaçları ve çıktıları göz önünde bulundurarak farklı paydaşlara veya farklı çıktılara göre değişkenlik gösteren ve bütüne hizmet eden bir araç ve yöntem tasarımı yapmaktır. Birden fazla araç ve yöntemi bir arada kullanmak, her zaman için sürecin etkisini arttıracaktır. Günümüzde çok farklı toplantı teknikleri geliştirilmiştir ve bunlar katılımın farklı düzeylerinde yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Bu tekniklerin bir kısmı bu araç kutusu içerisinde de yer almaktadır.

Şekil 4: Farklı Katılım Düzeylerinde Etkileşim

Genelde bürokrasi katılıma yönelik toplantılar konusunda tutucudur; görüşlerin alındığı, raporlamanın kolay olduğu geleneksel yöntemleri tercih eder. Hâlbuki hem iletişim teknolojisinin imkânlarını kullanan hem farklı grup dinamiklerini harekete geçiren teknikler, toplanan görüş, tavsiye ve önerilerin kalitesini de arttıracak, danışma süreçlerinde katılımcıların hem konuya yaklaşmalarını hem süreci sahiplenmelerini sağlayacaktır. Katılım ne kadar çok görüş alma düzeyinde kalırsa, paydaşlar arasındaki etkileşim de o kadar az olacaktır. Bununla birlikte, yeni toplantı tekniklerinde, bu tür görüş alma düzeylerinde bile katılımcılar arasında etkileşimi harekete geçirmeye yönelik taktikler kullanılmaya başlanmıştır. Ancak gerçek anlamda etkileşimi başlatanlar, tartışma ve müzakere süreçleridir. Bu müzakereler aynı tür paydaşlar arasında olabileceği gibi, yeni yöntemler kullanarak farklı tür paydaşların bir araya gelebileceği fırsatlar da yaratılabilir. Bir katılım sürecinden beklenti paydaşların uzlaşma ile bir karara varmasıysa, bu genelde daha az paydaşın sürece dâhil edilmesi demektir, ancak aralarındaki etkileşim yoğun olacaktır.



Tasarım aşamasında bir ekibin sürece dair sorabileceği sorulara şu örnekler verilebilir:

Tablo 2.6: Katılımı Tasarlarken...

Katılımı Etkileyebilecek Unsurlar	Tasarımda Dikkat Edilmesi Gerekenler
• Katılacak paydaşların kapasite ve becerilerinin farklı olması • Gençler, yaşlılar, azınlıklar gibi erişilmesi zor gruplarla ilişki • Altyapı • Çatışmalı ve bölünmüş toplumlar • İzole edilmiş bölgeler (kırsal) • Bilgi eksiklikleri	• Kullanılacak teknikler ve katılım düzeyleri • Sürecin kolaylaştırılmasında alınabilecek destekler • Danışma toplantılarının sayısı ve lokasyonu • Ulaştırma ihtiyaçları • Çocuk bakım ihtiyaçları • Engelli erişimi • İletişim malzemeleri • Tercüme ihtiyacı

- Bu konudaki ve bu türden paydaşlarla yürütülen katılım süreçlerinde genelde hangi teknikler kullanılıyor? Bu yöntemlerin zayıf ve güçlü yanları neler?
- Paydaşların tamamı veya bir bölümü katılım süreci içerisinde aktif rol alacak mı?
- Belirlediğimiz paydaşlar arasında geçmişte yürüttüğümüz benzer çalışmalara katılanlar oldu mu? Katıldılarsa, kullandığımız yöntemlere dair önerileri veya şikâyetleri var mıydı?
- Bu süreci daha etkili hale getirmek için danışabileceğimiz ve işbirliği yapabileceğimiz kurumlar ve buna imkân verecek bir bütçemiz var mı?
- Bu süreç içerisinde farklı gruplar arasında etkileşim yaratmak istiyor muyuz?
- Paydaşlar arasındaki ilişkiler neler? Ciddi çatışma konuları var mı? Varsa, çatışmaları nasıl idare edebiliriz?
- Danışma sürecinde konuların ve önerilerin müzakere edilmesini bekliyor muyuz?
- Danışma süreçlerinde kararlar alınacaksa, bu kararlar uzlaşma ile mi alınacak?

- Sürece katılım sonrasında paydaşlara geri bildirimde bulunacak, onlara kararlar üzerindeki etkilerine dair bilgi verecek miyiz?
- Katılım sırasında verilen görüş ve tavsiyelerin gerçekten uygulamaya girme şansı var mı?

Uygulama aşamasında süreçten sorumlu ekibe düşen iki önemli görev vardır: sürecin idaresi ve kolaylaştırılması. Sürecin idaresi uygun mekânların belirlenmesinden, ulaşım ve konaklama imkânlarının sağlanmasına kadar bir dizi işi içerir. Kolaylaştırma ise paydaşların sürece dâhil olmasını sağlama ve onları kendi fikirlerini rahatça ifade edebilmeye teşvik etme işidir. Kolaylaştırma teknik bir iştir ve farklı toplantı yöntemlerinde farklı kolaylaştırma teknikleri kullanılır. Kolaylaştırma halka yakın olma, halkın dilini konuşma ya da halkla iyi ilişkiler kurma becerisine sahip olmak değildir. Bunlar olumsuz özellikler olmamakla birlikte, kolaylaştırıcılık için yeterli değildir. Kolaylaştırıcılık bir katılım sürecinde katılımcıların tepkilerini izleme, gündeme odaklanmalarını sağlama, grup içi dinamiklere gerektiğinde müdahale etme, doğru soruları doğru zamanda sorma, ilgi dağıldığında tekrar ilgiyi çekecek yöntemlere başvurma gibi becerileri de gerektirir. Kolaylaştırıcılık aynı zamanda paydaşlar arasında ciddi fikir çatışmalarının veya siyasi polarizasyonun olduğu durumlarda, birlikte çalışmaya yönelik çatışma çözümü tekniklerinin kullanılmasını da gerektirebilir.

Raporlama aşamasında farklı danışma yöntemlerinden gelen geri bildirimlerin bir araya getirilmesi gerekmektedir. Sürecin katılımcıları yazılı ve sözlü geri bildirimde bulundukları kadar, yeni teknikler kullanılmışsa görsel şekillerde de görüş, fikir ve tavsiyede bulunmuş olabilirler. Raporlama sürecinde raporun son halini vermeden önce tekrar katılımcılara göndermek veya rapor tamamlandıktan sonra kendi görüşlerinin ne şekilde yer aldığını görmeleri açısından raporu onlarla ve kamuoyu ile paylaşmak gibi seçenekler kullanılabilir. Bu seçeneklerden hangilerinin kullanılacağına planlama aşamasında karar verilmiş olması ve uygulama aşamasında bunun katılımcılara iletilmiş olması gerekir.

Değerlendirme aşaması katılıma yönelik uygulamalarda nedense çok fazla önem verilmeyen konulardan biridir. Hâlbuki katılım uygulamalarının sonuçlarının anlaşılması ve bu uygulamaların sürdürülebilirliği için, katılım süreçlerindeki faaliyetlerin etkilerinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi şarttır. O nedenle, bu araç kutusunda bu aşamaya özel bir bölüm ayrılmıştır.

Tablo 2.7: Danışma Sürecinin Aşamaları

Aşama	Yapılacaklar
Hazırlık	• Bir planlama ekibi oluşturun • Kapsamı belirleyin • Amaçları ve kullanılacak değerlendirme yöntemi için kriterleri belirleyin • Katılımları belirleyin • Zaman planı oluşturun • Bağlamı inceleyin • Bütçeyi oluşturun • İletişim stratejisi ve ekibi oluşturun
Tasarım	• Danışma yöntemlerini kararlaştırın • Esnekliği sağlayın
Uygulama	• Danışma yöntemlerini idare edin ve kolaylaştırın • Katılımlardan gelen görüş ve tavsiyeleri toplayın • Süreç boyunca değerlendirme yapın
Raporlama	• Toplanan görüş ve tavsiyeleri özetleyin • Danışma sürecinin sonuçlarını raporlayın
Değerlendirme	• Sürecin değerlendirmesini tamamlayın • Sonraki adımlara karar verin

3. PAYDAŞ ANALİZİ

3.1. Paydaş Analizleri Neden Yapılmaz?

Sivil toplum ve katılım alanındaki hemen her rehber kitap, mutlaka paydaş analizini içerir. Her proje döngüsü eğitiminde, katılımcılara ilk iş olarak paydaş analizi öğretilir. Paydaş analizi farklı grupları etkileyen her türlü politikanın, planın, projenin olmazsa olmaz unsuru olarak kabul edilir. Ancak uygulamada paydaş analizinin yapıldığına nadiren şahit olunur. Bu durum sadece kamu kesimi için değil, sivil toplum kuruluşları için de böyledir.

Peki, teorik olarak bu kadar önem verilen ama pratikte de bir o kadar ihmal edilen paydaş analizlerine karşı bu tavrın arkasında hangi nedenler yatmaktadır? Bryson'² bu konuda yaptığı tespitler durumu anlamak açısından faydalı olabilir:

- **Bilgi Eksikliği:** Paydaş analizlerinin yapılmamasının ilk nedeni, kişilerin bu analizleri nasıl yapacağını bilmemesi veya teoride öğretilen yöntemi pratikte nasıl uygulayacağı konusunda tereddüte düşmesidir.
- **Nerede Duracağını Bilememek:** Herhangi bir eğitim programında paydaş analizleri 5-10 paydaş örnek verilerek gösterilir. Uygulamada paydaş analizi yüzlerce kişi ve/veya kurumu incelemek, analiz içerisinde bir yere oturtmak demektir. Herhangi bir politika alanının içindeki paydaşlar söz konusu olduğunda, günümüzdeki sorunların kompleks sebepleri de dikkate alınırsa, kişi paydaş analizine bir kere başlarsa, nerede duracağını bilmeyebilir.
- **Bilgiye Güvenmek:** Genellikle hem kamu kurumları hem de sivil toplum kuruluşları, üzerinde odaklandıkları konulardaki paydaşları tanıdıklarını düşünürler. Bu nedenle de paydaş analizine gerek duymazlar. Hâlbuki bu aslında paydaş analizinin tam olarak anlaşılmadığının bir işaretidir. Zira paydaş analizlerini bir kişi veya kurum listesi oluşturmak için yapmayız. Bir alana dair ilişkileri, güç

² 2003, s. 8-11.

seviyelerini, gündemi etkileme gücünü, deneyimden ve bilgiden gelen kapasiteleri tam olarak görmek için yaparız. Paydaş analizinde önemli olan paydaşları anlamak, onların arasındaki ilişkileri görmek ve katılımcı yöntemleri buna göre saptamaktır.

- Kaynak Sorunları: Paydaş analizleri pratikte mali kaynak ve insan kaynağı gerektirir. Çoğunlukla kaynakların bu türden bir işin altına girmek için yetersiz olduğu, paydaşların süreç içerisinde anlaşılacağı düşünülür.

Türkiye bağlamında Bryson'ın saydığı bu sebeplere eklemeler yapabiliriz. Öncelikle Türkiye'de sosyal sermaye gelişmemiştir ve toplumda güven eksikliği vardır. Bunun bir sonucu, bir iş yaparken olabildiğince tanıdıklarla çalışmak ve onlara güvenmektir. Türkiye'de insanlar iş ararken önce ailelerine ve yakın çevrelerine sorarlar. Benzer şekilde, katılım alanında da kurumlar kendi tanıdıkları ve bir geçmişleri olan kurum ve kişilerle çalışmayı tercih ederler. İkinci olarak, katılım alanı özelinde, sivil topluma ilişkin yargılar paydaş analizlerinin de gereksiz görülmesine neden olur. Sivil toplum kuruluşlarının yeterince güçlü ve/veya meşru olmadığı bu tür yargılardan biridir. Yurttaş katılımı söz konusu olduğunda ise, sıklıkla sıradan kişilerin katılım süreçlerine katkı verecek bilgi ve kapasiteye sahip olmadıkları düşünülür. Kalkınma alanında paydaş analizine ilişkin her kitap ve derste bu alanda yerelden gelen bilginin önemine ısrarla dikkat çekilse bile, bu böyledir. Üçüncü olarak, Türkiye'de kamu sektörü kendisinin paydaşlara gitmesinden çok, paydaşların kendisine gelmesini bekler. Son olarak ise, çoğu zaman katılımcı uygulamalar görüntüyü kurtarmak için yapılır, o yüzden de paydaş analizlerine gerek duyulmaz.

3.2. Paydaş Analizi Teknikleri

Paydaş analizlerinin eksikliği her kurumun politikalarının ve eylemlerinin etkisini düşüren bir unsurdur. Sürekli olarak, her defasında paydaş analizi yapmak gerektiğini düşünerek bunu ertelemek yerine, bir kere başlanıp düzenli güncellenebilecek paydaş analizi sistemleri geliştirilebilir. Paydaş analizleri doğru

yapılmadığında, özellikle politika ve plan döngülerinin her aşamasında bir şeyler eksik kalacaktır. Bir semtte insanların o semtin hangi noktalarını kullandığını bilmeden ve bu konuda sadece sayısal verilere dayanarak bir semti planlayamazsınız. Engellilere yönelik politikaları onlar adına düşünerek kurgulayamazsınız. Bir eylemi uygulamaya geçirirken, o eylemin hedef grubunu tanımadan ve onların da eylemi sahiplenmesini sağlamadan başarılı olamazsınız.

Bu bölümde hemen her stratejik planlama ya da proje döngüsü kitabında bulunabilecek paydaş analizi yöntemini baştan anlatmak gibi bir işe kalkışmayacağız. Bunun yerine paydaş analizinde, paydaşları değerlendirirken kullanılabilecek farklı teknikler ve bu tekniklerin hangi aşamalarda nasıl işe yarayabileceğiniz ele alacağız.

3.2.1. Basit Paydaş Analizi Tekniği

Basit paydaş analizi tekniği paydaşları tanımlamak, paydaşların bir konu üzerindeki etkisini veya tavrını anlamak, temel bazı stratejik sorunları saptamak ve belirli bir alandaki destekçileri ve muhalifleri görmek için geliştirilmiş bir araçtır.

Basit paydaş analizi bir grup çalışması ile ortaya çıkarılabilir. Bu yöntemde, şu adımlar izlenir:

1. Bir beyin fırtınası yaparak aklınıza gelen paydaşların listesini çıkarın.
2. Her paydaş için bir flip-chart veya kağıt hazırlayın. Her birinin en tepesine ilgili paydaşın ismini yazın.
3. Soldaki sütuna, ilgili paydaşın politika alanı ile ilgisi, kurumunuzla ilişkisi (olumlu veya olumsuz, yakın veya uzak), kurumdan beklentileri, kaynakları gibi bilgileri yazın. Başka bir deyişle bir tür paydaş kimliği çıkarın.
4. İlgili paydaşla katılım sürecinin hangi aşamalarında ilişki kurmak gerektiğini ve bu paydaşın hangi yöntemlere dâhil edilmesi gerektiğini tartışın.
5. Son olarak paydaşlarla ilgili bilgileri bir matrisin içerisinde değerlendirin.

Tablo 3.1 basit paydaş analizinden gelen bilgileri tek bir dokümanda toplamak için bir şablon sunmaktadır.

Tablo 3.1: Basit Paydaş Analizi Tekniği Matrisi

Paydaş	Konuyla İlgisi/Çıkarı	Etkisi	Ona/Onlara Neden İhtiyaç Duyuyoruz	Beklenen Tavırları/ Riskler	Bu Kuruma/Kuruma İlişili Yönelik Strateji	Sorumluluk
XXX İşadamları Derneği	Politikadan doğrudan etkilenecek özel sektör kuruluşları kuruma üye	Yüksek	Politikaların içeriğini oluşturmak için katkılarının ihtiyacımız var	Olumlu	Tüm katılım sürecinin anahtar aktörü olarak kabul edilecek	Danışma Kurulu içerisinde yer alacak
XXX Derneği	Konu ile ilgili araştırma projeleri yürütüyor	Orta	Bu konuda en fazla bilgi birikimine sahip örgüt	Olumsuz	Öncelikle iletişim yoluyla sürece katılmaya ikna edilecek	Sürecin araştırma alanında doğrudan katkısına başvurulacak
XXX Köy Muhtarlığı	Politikadan öncelikle etkilenecek bölgede bulunuyor	Yüksek	Yerel halka ulaşmak için en iyi kanal	Olumsuz	Saha ziyaretleri yoluyla danışma ve müzakere süreçlerine katılım	Uzmanlarla yapılacak ortak toplantılarla sürecin müzakere aşamasına dahil edilecek
XXX Vakfı	Daha önce bu politika alanında projeler yürütmüş	Düşük	Bu konuda en iyi uygulama örneklerine ilişkin bilgi birikimine sahip	Olumlu	Danışma amaçlı iletişim kurulacak	Uzmanlar çalışma grubu içine davet edilecek

Bu türden bir şablon daha çok tek bir konuya odaklanan veya mikro ölçekteki projeler için daha uygundur. Daha geniş kapsamlı planlar ve projeler uygulanırken, paydaşlarla ilgili daha fazla bilgi gerekebilir. Örneğin, geniş kapsamlı bir planda “bu kişi veya kurum katılmazsa oluşabilecek riskler” gibi bir başlık eklenebilir. Yine geçmişte kurumla kurulmuş ilişkiler, kişi/kurumun bilgi ve kaynak

kapasitesine ilişkin daha ayrıntılı bilgi, vs. gibi başlıklar için ek sütunlar oluşturulabilir.

3.2.2. İlgi-Güç Analizi

İlgi güç analizi, her bir paydaşın katılım sürecinin odağındaki konuya ilgisi ve bu alandaki gücü üzerinden oluşturulmuş bir analiz yöntemidir. Bu tür bir analiz yaptığımızda karşımıza kabaca dört tür aktör çıkmaktadır:

- Oyuncular: Konuyla hem doğrudan alakalı hem de yüksek nüfuza sahip aktörler.
- Potansiyel oyuncular: Konuyla doğrudan alakalı, ancak hiçbir gücü olmayan aktörler.
- Bağlam belirleyiciler: Nüfuz sahibi, ancak konuyla çok alakalı olmayan örgütler.
- Seyirciler: Ne konuyla ilgisi olan, ne de gücü bulunan aktörler.

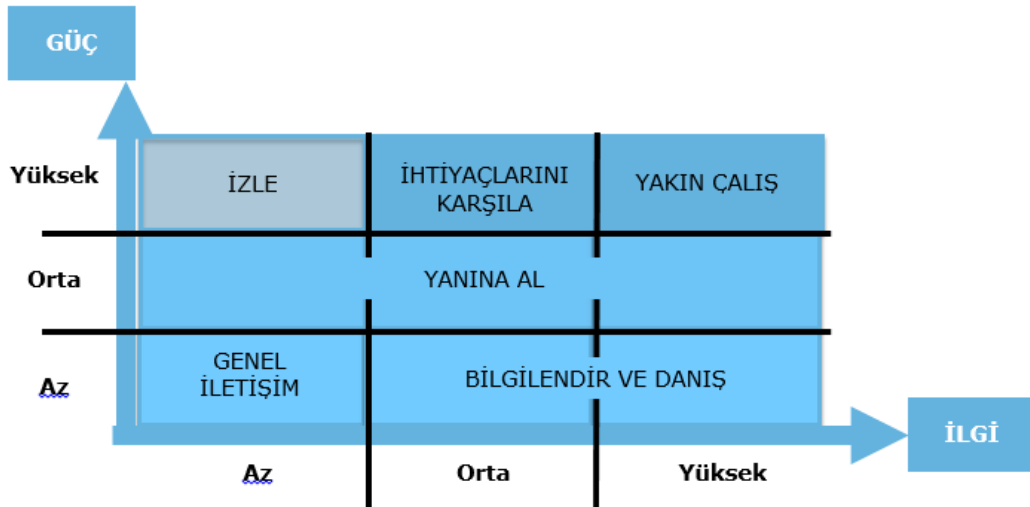
Şekil 5, bu türden bir analiz ile katılım süreçleri arasındaki ilişkiyi göstermeye çalışmaktadır.

Şekil 5: Güç-İlgi Analizi – 1



Bu analize göre, herhangi bir politika alanında oyuncu durumda bulunan aktörler, doğrudan süreç içerisinde ortak karar mekanizmalarının içine alınmalı ve kendilerine sorumluluk verilmelidir. Konuyla alakalı, ancak gücü olmayan aktörler süreç içerisinde danışma/diyalog mekanizmalarına dâhil edilmeli, sürekli bilgi akışı sağlanarak haberdar edilmeli ve süreç içerisinde bu aktörlerden destek alınmalıdır. Güç sahibi ancak konu ile çok fazla ilgisi olmayan aktörler ise farkındalık arttırmaya yönelik genel iletişim faaliyetlerinin hedef kitlesidir ve konu ile ilgili katılım süreçlerine müzakereden çok görüş verebilecekleri şekilde dâhil edilmelidirler. Katılımcı süreçlerde amaç, bu grubun ileride potansiyel oyuncu haline gelmesini sağlamaktır. Güç-İlgi analizi faydalı olmakla birlikte, uygulamasında dikkat edilmesi gereken noktalar vardır. Bunlardan birisi, bilhassa sivil toplum ve sivil toplum örgütleri söz konusu olduğunda çoğunluğun “seyirci” kategorisi içerisine sokulmamasıdır. Zira TAV’ın saha çalışması, özellikle kalkınma alanında, bu konularla doğrudan ilgisi olan grupların, sürece çok daha tali yollarla dâhil edildiklerini bize göstermiştir. İkinci olarak, bu oldukça kaba bir gruplamadır ve oyuncuların yeri sabit kalmak zorunda değildir. Temel hedef, seyirciler arasında ilgiyi arttırarak yeni potansiyel oyuncular yaratmak, potansiyel oyuncuların kapasitesini arttırarak, anahtar oyunculara dönüştürmek olmalıdır. Güç-ilgi analizinde mevcut güç ve ilgi seviyelerini ikili değerlerin ötesine çıkararak, ara gruplarla ilişkileri düzenlemek mümkündür. Bunun bir örneği, Şekil 6’dan görülebilir.

Şekil 6: Güç-İlgi Analizi – 2



Kaynak: Stakeholder Analysis Toolkit

3.2.3. Paydaş Haritası

Paydaş haritalama, paydaş analizinin görselleştirilmesinde kullanılan bir yöntemdir. Bugün, farklı haritaların yapılmasına imkân veren birçok yazılım olduğundan, paydaş analizlerinin paydaş haritalarına dönüştürülmesi oldukça yaygındır. Bu haritalar hem üzerlerinde deneme-yanılma yoluyla çalışmaya imkân verdiğinden, hem de bir grup çalışması açısından çok daha eğlenceli olduğundan, paydaş analizi yapılırken tercih edilebilir.

Haritalamanın diğer analiz türlerinden farkı, odağında ilişkiselliğin olmasıdır. Paydaş analizi tablolarına kıyasla, paydaş haritaları hem farklı paydaşlar arasındaki ilişkileri anlamaya imkân vermekte hem de karar alma sürecine dâhil edilecek kişilerin ve kurumların yerini, o konuya ilişkin ekosistem üzerinden algılama fırsatı sağlamaktadır.

Paydaş haritası öncelikle akla gelen paydaşların listelenmesi ile başlar. Harita içerisine anahtar nitelikte görülen paydaşlar merkeze yakın, konuyla alakalı görülen ancak kilit oyuncu niteliğinde olmayan paydaşlar (birincil paydaşlar) ortalara, ikincil paydaşlar ise merkezin en uzak kısımlarına yerleştirilir. Daha sonra oyuncular arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılır. İki oyuncu arasındaki ilişki tek yönlü veya çift yönlü olabilir. Böyle bir egzersizde aşağıdakine benzer sorularla aktörler arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmalıdır:

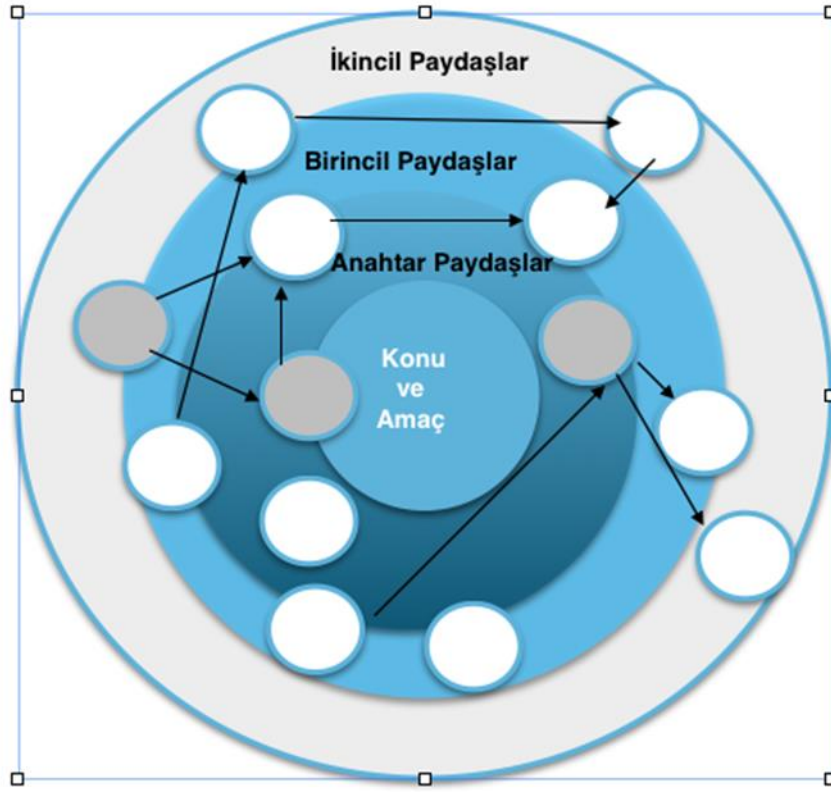
- Hangi aktörler birbirleriyle işbirliği yapıyor?
- Hangi aktörler arasında rekabet var?
- Hangi aktörler arasında çatışma var?
- Hangi aktörler görece diğerlerinden daha kopuk?
- Aktörlerin birbirine güven oranları ne?
- Aktörlerin ilişkilerinin niteliği ne? (idari, iletişimsel, ortaklık...)

Haritalama yazılımları, birden fazla çeşit ilişkiselliğin olduğu durumlarda, ilişkileri farklı şekiller (ya da renkler) ile gösterme fırsatı tanımaktadır. Paydaş haritasında son olarak sürece mutlaka dâhil edilmesi gereken aktörler belirlenmeye çalışılır. İlişkisellik üzerinden yapılan bir analizde, bu bir ilişki ağında başka aktörlerle en fazla bağı olan kişi ve kurumlar olarak belirlenir. Haritalama yazılımları, ilişkiler eklenirken, ağ içinde daha fazla kişi/kurum ile ilişkili aktörlerin kapsadığı alanı geliştirerek bunların kendiliğinden görünmesine imkân vermektedir. Paydaş haritasını tamamlamadan önce, şu soruları sormakta fayda vardır:

- Bu konu ile alakalı ve unuttuğumuz kişi/grup/kurum var mı?
- Paydaşlar arasındaki ilişkilerden emin miyiz? Bunu tekrar sorgulamak gerekir mi?
- Bu konu ile alakası olmadığını düşündüğümüz ama ilgili politika üzerinde veto gücü olacak aktörleri ve ilişkilerini ekledik mi?

Paydaş haritaları katılım süreçlerinde aktörler arası ilişkilerin önem kazandığı her adımda kullanılabilir. Örneğin, planlama sürecinde çok fazla aktörle ilişkide olanlara, iletişim konusunda sorumluluk verilebilir veya bu aktörler olumsuz bir tavırdaysa, ikna edilmeye çalışılabilir. Bazı durumlarda, kilit ya da birincil bir aktörün ağ ilişkilerinin dışında kaldığı görülecektir. Böyle aktörler katılım süreçlerine mutlaka katılmalı ve aynı zamanda ağların içine dâhil edilmeye çalışılmalıdır. Bir katılım sürecinin tasarımı yapılırken ilişkisellik, örneğin bir danışma toplantısında hangi aktörlerin daha hâkim olacağını ortaya çıkarır ve kolaylaştırıcılık yapılırken bunun dikkate alınmasını sağlar (Şekil 7).

Şekil 7: Paydaş Haritası



Kaynak: GTZ, 2007, s. 15

Bir paydaş haritası örneği, şekil 7’de görülebilmektedir. Bu haritada daha koyu renkli aktörler, süreç içerisinde kilit öneme sahip kişi ve kurumlar olarak belirlenmiştir.

Paydaş haritası kullanılarak, süreç içerisinde farklı grupların ne kadar temsil edildiğini görmek de daha kolay olmaktadır. Örneğin, farklı grupları temsil eden aktörlerin birbirleriyle ve diğerleriyle ilişkisi net bir şekilde görülebilir. Kilit öneme sahip olarak ortaya çıkan aktörlerin, toplumun değişik kesimlerini temsil etme kapasitesi anlaşılabilir ve bu durumda katılım sürecinin tasarımında uygun önlemler alınabilir. Ayrıca bu tür bir haritalama yoluyla, hangi aktörlerin ne tür kapasite geliştirme ihtiyaçları olabileceği de tespit edilebilir.

3.2.4. Katılım Matrisi

Katılım Matrisi bir katılım sürecinde, farklı paydaşların sürecin hangi aşamalarına ne şekilde dâhil edileceklerine karar vermek için kullanılan bir yöntemdir. Katılım matrisi ayrı bir paydaş analizi değildir, paydaş analizinden elde edilen sonuçların, katılım sürecinin tasarımında kullanılmasına yardımcı olur.

Böyle bir matrisi doldururken, farklı aktörlerin, hangi aşamalara katkı verebileceğine kafa yormak gerekir. Örneğin, hazırlık safhasında ilişki ağlarında önemli olan aktörlerin saha bilgisinden yararlanılabilir. Yine hazırlık safhasında hangi aktörlerle ne şekilde iletişime geçerek, sürece dâhil edilecekleri belirlenirken matris kullanılabilir.

Tablo 3.2: Katılım Matrisi

	Bilgilendirme	İletişim	Müzakere	Ortak Karar	İşbirliği
Hazırlık					
Tasarım					
Uygulama					
Raporlama					
Değerlendirme					

İletişim stratejisinde mutlaka sürece dâhil edilmesi gereken, ancak kapasite eksiklikleri olan aktörler için hazırlık toplantıları yoluyla sürece dair bilgilendirme yapılabilir, bu amaçla bilgi kitleri dağıtılabilir, değişik yöntemlerle ilgili aktörlerin soruları cevaplanabilir. Erişmekte güçlük çekileceği düşünülen aktörlere yönelik iletişimde, nu aktörlerin ilişkide oldukları gruplar üzerinden onlara erişmek gibi bir yöntem izlenebilir. Tasarım aşamasında, paydaş analizi hangi aktörlerin hangi etkinliklere dâhil edileceğinin belirlenmesinde yol gösterecektir. Örneğin, tasarım

aşamasında farklı aktörlerle görüşmeler yaparak onların sürece katkı verme kapasiteleri ve beklentileri incelenebilir ve katılım uygulama yöntemleri ve teknikleri bunlar dikkate alınarak belirlenebilir. Tasarım aşamasında aynı zamanda hangi aktörler arasında iletişim kurulmak istendiği, sürecin hangi aktörlerin aynı zamanda kapasite geliştirme imkânları yaratabileceği belirlenerek, bunlar uygulama tekniklerine yansıtılabilir. Uygulama sürecinde aktörlerin bir bölümü sürecin ortağı olarak danışma yapılarında yer almalı, bir bölümü ise iletişim kanalı işlevi görmelidir. Özellikle temsili yapılara katılımında aktörler arası güç ilişkileri kadar, temsilde çeşitlilik de esastır. Örneğin, paydaş analizinden yola çıkan bir katılım matrisi, süreçte danışma kurulu içinde yer alacak kadın sorunlarıyla ilgili çalışan bir örgütü belirlerken, analizi yapan kuruma yakınlığını değil, diğer kurumlarla ilişki düzeyini temel alacaktır. Raporlama safhasında, son tasarımlar üzerinden görüş alınacaksa veya buna yönelik bir son tartışma yapılacaksa, matris bunlara kimlerin katılacağına belirlenmesinde de yardımcı olacaktır. Son olarak, katılım matrisi, daha ileride inceleyeceğimiz katılımın değerlendirilme aşaması için kriterlerin saptanmasında da yol gösterici olacaktır.

3.2.5. Paydaş-Davranış Analizi

Özellikle, iletişim stratejisi ve tasarım açısından, farklı paydaşların ilgili plan ya da projeye olan tepkisi ve uygulayıcı kurum ile ilişkisi önem taşıyacaktır. Daha önce, basit bir katılım analizinde paydaşların tavrının olumlu veya olumsuz olarak egzersize yansıtıldığını görmüştük. Bunun bir adım ötesi, paydaşların davranışlarına göre daha ayrıntılı bir şekilde gruplanması olabilir.

Tablo 3.3 bu türden bir paydaş analizinde kullanılabilecek kategorileri ve bu kategorilerin temel özelliklerini özetlemektedir. Burada, savunucular, takipçiler, kayıtsızlar, engelleyiciler ve muhalifler olmak üzere beş farklı kategori belirlenmiştir. Her kategorinin katılım içerisindeki tavrı ve süreç içerisinde bu gruplara yönelik ihtiyaçlar yine tablo üzerinde yer almaktadır. Paydaş-Davranış analizi özellikle iki önemli şeye işaret etmektedir; öncelikle uygulayıcı kurumun kendisine karşı olan gruplarla dahi bir şekilde iletişimde kalması gerekmektedir. Daha da önemlisi, kuruma karşı olumlu yaklaşıma sahip, ancak bu hevesleri gözardı

edilen gruplar da bulunmaktadır. En sağdaki sütunda yer alan ihtiyaçlar, hem iletişim stratejisi hem tasarım aşaması için önem taşımaktadır. Ayrıca süreç içerisinde hangi kolaylaştırıcılık becerilerine ihtiyaç duyulacağı da böyle bir analizle belirlenebilir.

Tablo 3.3: Paydaş Davranış Analizi

Değerlendirme	Tanım	İhtiyaçlar
Savunucular	Değişimin ve projenin arkasındaki itici güç olan tek grup	• Aktif iletişim ve her aşamaya dahil etme • Temel kararlar için görüş almak • Projenin/programın/politikanın amaçları ve yararları hakkında toplumsal iletişimde görev verme
Takipçiler	Projenin/programın/politikanın amaçları hakkında tam bir bilgiye sahip değillerdir	• Projeye/programa/politikaya destek verirler ve genele uyarlar • İletişimde kalın ve olumlu yaklaşımlarını sağlayın • Gelecekte dahil olmaları için bilgilenmelerini sağlayın
Kayıtsızlar	Henüz proje/program/politika ya ilişkin tavrını belirlememiş kişiler ve gruplar	• Bilgi eksikliklerini belirleyin ve kapatmaya çalışın • Temel konularda görüşlerini dinleyin ve endişelerini giderin • Engelleyiciler haline gelmemeleri için çalışın
Engelleyiciler	Proje/program/politika ya direnç gösterenler	• Proaktif iletişime geçin, toplantılar düzenleyin ve endişelerini anlayarak gidermeye çalışın • Çatışma çözümü tekniklerini kullanın • Karşılıklı anlayışın gelişmesi için görüşlerine başvurun • Proje/program/politika nedeniyle uğrayacakları veya uğrayacaklarını düşündükleri kayıpları dikkate alın
Muhafifler	Projeyi/programı/politika kayı anlayan ancak tam olarak kabul etmeyen kişi ve gruplar	• Karşılıklı tartışarak, neleri kabul etmediklerini anlayın • Olabildiğince kanıt temelli bir şekilde ikna etmeye çalışın

Kaynak: Stakeholder Analysis Toolkit

3.2.6. Paydaşlarla İlişkiler - Ortaklık Analizi

Şu ana kadar gördüğümüz teknikler ve bunların katılım süreci içerisine tercümesi, paydaşlarla farklı derecelerde ilişki kurulacağına işaret etmektedir. Bu aktörlerin sınırlı sayıda bir bölümü sizin süreç boyunca ortak hareket edeceğiniz ya da sürecin bir kısmında ortaklık yapacağınız kişi ve kurumlar olacaktır.

Ortaklık analizi farklı kurumlarla kurulan ortaklık ilişkilerini aşamalara bölerek, her safhadaki güçlükleri ve fırsatları daha iyi bir şekilde anlamayı kolaylaştıran bir araçtır. Bu analiz, ortaklık ilişkisinin her aşamasında duyulan ihtiyaçlar konusunda bir kılavuz işlevi görmektedir. Ortaklık ilişkisindeki her aşama önemlidir ve herhangi bir aşamayı atlamamak gerekir. Analizin en önemli özelliklerinden biri aynı zamanda ortaklıklarda belirli aşamalarda bir çıkış stratejisine ihtiyaç duyulabileceğini de göstermesidir.

Ortaklık analizi özellikle ortaklık kuran yapılar arasında güç ilişkileri açısından farklılıklar varsa kullanışlı bir araçtır. Bu durumlarda, genelde kapasitesi ve etki alanı daha yüksek olan kurumlar, süreçte diğerlerine kıyasla daha baskın olabilirler. Sürecin yönetiminde bu tür kapasite farklılıkları dikkate alınmalıdır. Analiz ortaklık sürecinde tarafların eşit biçimde katkıda bulunmaları gereken aşamaları tanımlayarak, bu tür güç ilişkisi çatışmalarının çıkabileceği noktaların da altını çizmektedir.

Tablo 3.4 ortaklık ilişkilerinin olağan seyri ve gelişme biçiminden yola çıkarak hazırlanmıştır. Bu nedenle ortaklık ilişkileri hakkında yeni bir şey söylememekte, bu ilişkileri yönetmek için basit bir yol planı çizme imkânı sağlamaktadır.³

³ Development Impact & You.

Tablo 3.4: Ortaklık Analizi

Aşamalar	İçerik
Kapsam Oluşturma	Güdüleri anlamak, bilgi toplamak, paydaşlar ve onlar dışındaki kaynaklara danışmak, ortaklık için bir vizyon oluşturmak.
Tanımlama	Olası ortakları tanımlamak ve eğer mümkünse işe dahil olmalarını sağlamak, onları motive etmek ve birlikte çalışmaya teşvik etmek.
Ortaklık Kurma	Ortaklığın temelini oluşturacak amaçlar, hedefler ile ilkeleri belirleyerek birlikte çalışma ilişkisinin sınırlarını çizmek. (örneğin sorumlu kişileri, iletişim kurallarını, karar alma ilkelerini belirlemek)
Planlama	Ortaklığın faaliyet programını çıkarmak ve somut bir projeyi tasarlamak. (zaman planını, sorumluluk alacak kişileri, izleme ve değerlendirme kurallarını belirlemek)
Yönetim	Ortaklık yapısı içerisinde gündelik ilişkilerin yönetimi.
Kaynak Sağlama	Ortakların (ve diğer destekçilerin) mali ve ayni destek kaynaklarını belirlemeleri ve bunları harekete geçirmeleri.
Uygulama	Kaynaklar sağlandıktan sonra faaliyetlerin belirlenen zaman planı çerçevesinde uygulamaya geçirilmesi.
Ölçme	Çıktı ve sonuçların etki ve etkinliklerini ölçme. Ortaklık belirlediği amaçlara ulaştı mı sorusunu cevaplama.
Gözden Geçirme	Ortaklığın gözden geçirilmesi: Ortaklık ortaklara ne faydalar sağladı? Bazı ortakların ayrılması veya yeni ortakların katılması gerekli mi?
Düzeltilme	Deneyimler ışığında ortaklığın program ve projelerinde gerekli değişiklikleri yapma.
Kurumsallaştırma	Uzun dönemde devamlılığı sağlamak için uygun yapılar ve mekanizmalar kurma.
Devam veya Ayrılık	Sürdürülebilirliği sağlamak veya ortaklığı uygun bir şekilde sona erdirmek üzerinde anlaşmak.

3.2.7. Paydaş Deneyim Analizi

Tablo 3.5: Paydaş Deneyim Analizi	
Gözlemler	Öğrenilenler
Farkındalık Bu kişi/kurum sizden nasıl haberdar oldu? Sizin faaliyetlerinizle ilişkisi ne?	
İletişim Bu kişi/kurum ile hangi noktalarda aranızda iletişim kuruldu? Bu konuda iyi/kötü hangi deneyimler elde edildi?	
Çıktı Bu kişiden/kurumdan ne tür geri bildirimler aldınız? Bunların takibini yaptınız mı?	

Paydaş Deneyim Analizi belirli dönemlerde farklı paydaşlarla olan ilişkileri gözden geçirmek ve anlamak için kullanılabilir. Aynı zamanda onlara ilişkin faaliyetlerinizi, onların gözünden görmenizi de kolaylaştırır. Yine, kişilerin veya grupların sizinle ilişkilerinde izledikleri farklı patikaların ortaya çıkmasına yol açar. Bu patikaları gözlemlemek, bu kişilerle ve gruplarla olan ilişkilerinizi nasıl geliştirebileceğinizi görme imkânı da sağlar. Tablo 3.5'i doldurarak farklı paydaşlarla olan ilişkilerinizi tek bir doküman üzerinden analiz etmek mümkündür.⁴

⁴ Development Impact & You.

Paydaş Deneyim Analizi katılım süreçlerinin en başında, yani hazırlık safhasında ve en sonunda yani değerlendirme safhasında kullanılabilir. Hazırlık safhasında geçmişte paydaşlarla olan ilişkilerdeki deneyim incelenerek, bu bilgiler tasarım aşamasına aktarılabilir. Değerlendirme safhasında bu türden bir analiz, uygulama boyunca ilişkiye girilmiş aktörlerin bir taramasını yapmanızı sağlayacaktır.

Paydaşlarınızla ilgili değerlendirmeler yaparken, ek olarak şu soruları da sorabilirsiniz:

- Yaptığınız faaliyetlerin sonuçları ile ilgili çıkarları (maddi, sosyal veya bireysel) neler?
- Onları ne motive ediyor?
- Sizden ne tür bilgiler istiyorlar?
- Şu anda yaptığınız işlere ilişkin düşünceleri neler?
- Görüşlerini genelde neler etkiliyor ve sizinle ilgili görüşlerini hangi faktörler belirliyor?
- Size bakış açıları olumsuzsa, desteklerini kazanmak için neler yapılabilir?
- Onları kazanmanın mümkün olmadığını düşünüyorsanız, olumsuz yargılarına karşı neler yapabilirsiniz?
- Onların görüşlerinden başka kimler etkilenebilir?

3.2.8. Hedef Grubu Tanıma

Paydaş analizlerinde ortaya çıkan bir başka aktörler topluluğu da sizin hedef grubunuzdur. Bunlar, henüz ilişkide olmadığınız ancak katılım süreci içine dâhil etmek istediğiniz ve farklı derecelerde ilişki kurmak istediğiniz kişi ve kurumlardır. Hedef grup analizi, çok geniş kapsamlı bir politika veya plan geliştirme aşamasında, daha genel aktör grupları için yapılabilir. Daha dar kapsamlı projelerde, hedef gruplar da daha dar kapsamlı olarak değerlendirilecektir.

Hedef grup belirleme sadece istatistiki verilere dayanan bir iş değildir. Hedef grubun belirlenmesi, konu ister bir plan, ister bir program, ister bir proje olsun, işin en önemli kısımlarından biridir. Tablo 3.6 hedef grubunuzun ihtiyaçlarını ve onlara erişmenin yollarını belirlemeniz için geliştirilmiş bir şablondur. Bu tabloya ihtiyaca yönelik eklemeler yapmak mümkündür.⁵

Katılım sürecinin planlanmasında, hedef grup analizi özellikle iletişim stratejisinin belirlenmesinde işe yarayacaktır. Yine hedef grup analizi, katılıma ilişkin değerlendirmeye yönelik kriterler oluşturulurken bir kılavuz işlevi görebilir.

3.2.9. Daha İleri Uygulamalar

Paydaş analizi, aslında bir kurumun katılım sürecinde karşı karşıya kaldığı aktörler ağını gözler önüne sermenin ötesinde, kısıtlı seviyede bilgi verir. Günümüzde, kurumların özellikle uygulama safhalarında paydaşlarıyla ilişkilerinde kullanılan farklı yöntemler vardır. Bu gruplara ilişkin derinlemesine incelemelerin dışında, son yıllarda empatiyi odağa alan, karşıdakini daha iyi anlayarak, daha iyi uygulama yöntemleri ve daha iyi hizmetler geliştirmeye yönelik teknikler ortaya çıkmıştır. Bu türden uygulamalar henüz inovasyon aşamasındadır ve standartlaşmamıştır. Ayrıca paydaş analizi gibi bir basit yöntemin ötesinde ve farklı bir kamu sektörü anlayışını gerektiren deneme-yanılma yöntemleri içermektedirler. Bu yöntemlere tasarımı konu alan beşinci bölümde değinilmektedir.

⁵ Development Impact & You, <http://diytoolkit.org/tools/target-group/>.

Tablo 3.6: Hedef Grup Analizi

Bu gruba ne isim verisiniz? (*Grubun ismini yazın*)

Bu grubun resmini çizebilir misiniz veya onları yansıtan bir fotoğraf koyabilir misiniz?
(*Gruba ilişkin bir görsel kullanmaya çalışın. Bu bir çizim olabileceği gibi bir fotoğraf da olabilir. Bu gruba ilişkin sizin algınızı yansıtacaktır.*)

İhtiyaçları neler?

Siz onların ihtiyaçlarına yönelik ne öneriyorsunuz?

Kaç kişiler?

Kayna ulaşacaksınız?

Ne sıklıkla ilişkide olacaksınız?

Karşılığında siz ne fayda elde edeceksiniz?

İlişkiniz nasıl gelişebilir?

4. DANIşMA VE MÜZAKERE TEKNİKLERİ

Bu bölümde günümüzdeki katılımcı süreçlerde kullanılan farklı yöntem ve araçların, katılım ajansları tarafından kullanılmaya elverişli olanlarının bir dökümünü yapmaya çalıştık. Buradaki araçların hemen hemen tamamı yüz yüze yürütülecek yöntemleri kapsamaktadır. Son dönemlerde çevrimiçi uygulamaların katılım süreçlerinde yaygın olarak kullanılmaya başlamasına rağmen, biz bu araçların sadece kısıtlı sayıda ve Türkiye’de pek kullanılmayan örneklerine bölüm sonunda yer verdik. Çevrimiçi uygulamaların örneklerini dışarıda bırakmamız iki nedene dayanmaktadır. İlk olarak, çevrimiçi uygulamalar her kurum için, o kurumun ihtiyaçlarına uygun olarak, yazılımcı desteği ile geliştirilmektedir. İkinci olarak, Türkiye’de henüz bu türden araçların çok kısıtlı bir çevre tarafından kullanıldığı düşünülürse, katılım ajansları için önemli olanın farklı danışma ve müzakere yöntemlerini denemek olduğunu düşünüyoruz.

Buradaki örnekler, danışma ve müzakere yöntemlerinden oluşmaktadır. Bazıları sadece danışma amaçlı kullanılabilir, bir bölümünün ise ne şekilde kullanılacağı uygulayıcı kurumun katılımdan beklentilerine bağlıdır. Bir bölüm örneği ise ancak müzakere düzeyinde bir katılım amaçlandığı ve çıkan sonuçların politikaları etkilemesi konusunda fikir birliği olduğu durumlarda kullanmakta fayda vardır.

Bu proje kapsamında yaptığımız saha çalışmasında, Türkiye’deki hemen her kurum gibi, ajansların da büyük ölçüde örgütlü sivil toplum -dernekler ve vakıflar- ile çalışmaya eğilimli olduğunu gördük. Ancak bunun uygulamada bazı güçlüklerle neden olduğunu da gözlemledik. Öncelikle, sivil toplum yapısının zayıf olduğu yerlerde, ya katılımdan bir sonuç alınamamakta ya da sivil toplumda bir sürdürülebilirlik sorunu ortaya çıkmaktaydı. Başka örneklerde, örgütlü sivil toplum alanının darlığı, sürekli aynı kişilerin gelip gittiği, verimsiz katılım süreçleri ile sonuçlanmaktaydı. İkinci olarak, kalkınma alanında katılım ilk baştan itibaren olabildiğince yerelde ve doğrudan etkilenenlerle ilişki kurmak üzerinden tanımlanmıştır. Bu nedenle, bu çalışma içinde farklı yöntemleri belirlerken kapasite sorunu olabilecek kurum ve kişileri işin içine dâhil etmeyi hedef alan tekniklere yer

vermeye özel bir önem verdik. Tekniklere bakıldığında, bazılarının farklı paydaş gruplarını veya farklı kapasitelere sahip kişileri ve kurumları bir araya getirdikleri dikkat çekecektir. Bu türden, farklı aktörler arası etkileşimlere imkân veren, aynı anda hem bilgilendirme, hem danışma, hem de müzakere aracı olarak kullanılabilen teknikleri de bu bölüm içine almaya özel bir önem gösterdik.

Buradaki bazı teknikler kolayca uygulamaya geçirilebilecekken, bazılarında özellikle kolaylaştırıcılık konusunda kapasite geliştirmek veya destek almak gerekebilir. Yine bazı teknikler neredeyse maliyetsizken, bazılarının maliyeti oldukça yüksek olabilir. Bu teknikler aynı zamanda ilham verme amaçlıdır; birebir uygulamak yerine belirli parçaları veya taktikleri kullanılabilir.

Bölüm içinde teknikler herhangi bir önem sırasına göre değil, alfabetik sıraya göre dizilmiştir. Mevcut uygulamalara dair bazı örnekler de bölüm içerisinde yer almaktadır.

4.1. 21. Yüzyıl Kent Toplantısı⁶

500 ile 5000 arasındaki katılımcıyı yerel, bölgesel ve ulusal konuları tartışmak üzere bir araya getirebilen bir yöntem olan Kent Toplantısı, teknoloji sayesinde yüz yüze konuşmalarla geniş ölçekli tartışmaların bir arada yapılabilmesine imkan sağlamaktadır. Bu toplantıların katılımcıları genellikle ilgili konu hakkında hiçbir uzmanlıkları bulunmayan sıradan yurttaşlardır. Katılımcılar belirlenirken toplumu temsil eden bir örneklem oluşturmaları için nüfus ve diğer ilgili veriler temel alınarak hedefler belirlenir. America Speaks tarafından geliştirilen bu yöntem altı temel ilkeye dayanmaktadır:

- Temsilde çeşitlilik
- Bilgiye dayalı katılım
- Kolaylaştırılmış tartışma

⁶ Participation Compass.

- Ortaklaştırılmış önceliklendirme
- Eyleme yönelik olma
- Yurttaş katılımını sürdürülebilir kılma

Bu yöntemde katılımcılar 10-12 kişilik gruplara ayrılır ve bu gruplar bir kolaylaştırıcı eşliğinde tartışma yürütür. Her grubun kolaylaştırıcısı bir ağa bağlı bilgisayara, o grupta ortaya çıkan fikirleri ve verilen oyları anında girer. Tüm bu bilgilerin toplandığı bir çekirdek ekip ise gelen fikirlerin özetini çıkarır ve bunları temalar altında kategorize ederek topluluğa oylamaları veya yorumda bulunmaları için sunar. Her katılımcının önünde aynı zamanda temalar ve sorular hakkında bireysel olarak oy verebileceği bir mini klavye bulunur. Oylamaların sonuçları aynı anda geniş bir ekrandan tüm salona yansıtılır ve katılımcılardan geri bildirim alınır. Böylece gelen oylar ve yapılan yorumlar üzerinden katılımcıların demografik özelliklerini temel alan analizler yapılması imkânı da doğmaktadır. Toplanan tüm görüşler genellikle toplantının hemen akabinde raporlanır ve katılımcılar ile ilgili başka kişilere (gazeteciler, karar alıcılar, vs.) dağıtılır. Yöntem çok sayıda kişiyi bir araya getirdiğinden alınan kararların meşruiyeti de sağlanmış olur. Ayrıca toplantı sırasında eşanlı oylama yapılması ve sonuçların açıklanması şeffaflığı da beraberinde getirmektedir. Bu toplantı yöntemi Türkiye’de İzmir Kalkınma Ajansı ve TEPAV’ın işbirliğinde İzmir Bölge Planının hazırlanması sırasında kullanılmıştır. Dünyada ise 11 Eylül saldırısı sonrasında Dünya Ticaret Merkezi alanının yeniden tasarlanması, Katrina kasırgası sonrasında New Orleans’ın yeniden inşası gibi örneklerde kullanılmıştır.

4.2. Açık Alan⁷

Açık Alan toplantıları belirli bir konu etrafında bir araya gelen çok sayıda katılımcının, bir tartışma yürütmelerine imkân veren bir araçtır. Bu tür etkinlikler genelde bir grup tarafından başlatılır ve herkesin gelebileceği açık bir davet yapılır. Organizasyonların niteliğine göre bu toplantıların katılımcı sayıları 50 ile 1000 arasında değişmektedir. Açık alan toplantıları 1-3 gün arası sürebilmektedir.

⁷ Open Space.

Kutu 4.1: İZMİR VATANDAŞ TOPLANTISI

İzmir’de 2014-2023 Bölge Planı hazırlıkları sırasında düzenlenen etkinliklerden biri İzmir Vatandaş Toplantısıdır. Vatandaş toplantısı, katılım sürecinde farklı kişilere de görüş verme imkanı sağlamak ve planın geniş kesimlere tanıtılmasına yardımcı olmak amacıyla düşünülmüştür. Bu doğrultuda o dönemde Anayasa hazırlık çalışmaları için benzer yöntemleri kullanarak toplantılar düzenleyen TEPAV ile işbirliğine gidilmiştir.

Toplantı hazırlık sürecinde rastsal yöntem ile İzmir ve merkez ilçeleri kapsayacak şekilde toplamda 117 bin kişi davet edilmiş ve bir Pazar günü yapılan toplantıya yaklaşık 500 kişinin katılımı sağlanmıştır. Toplantı hazırlık sürecinde 10 gönüllü öğrenciye sertifikalı moderasyon eğitimi verilmiştir.

Toplantıda katılımcıların genel olarak İzmir hakkında ne düşündükleri ve katılımın farklı eksenlerine nasıl baktıkları, önceliklerinin neler olduğu konusunda bir analize imkan verecek bir çalışma yapılmıştır. İzmir’de kullanılan toplantı yönteminde, rastgele seçilmiş katılımcılar farklı masalara dağıtmakta ve gün boyu belirli soruların cevaplarını kendi aralarında bulmaya çalışmaktadırlar. Bu esnada masada bir üniversite öğrencisi yoluyla moderasyon sağlanmaktadır. Yöntemin bir ilginç unsuru birbirini hiç tanımayan insanları bir tartışma içine girmeye zorlaması ve bu esnada toplumun farklı kesimlerinden gelen kişiler arasında etkileşimi de sağlıyor olmasıdır. Aynı zamanda, toplantı boyunca anketler ve oylamalar düzenlenmiş, sonuçları eş zamanlı olarak katılımcılarla paylaşılmıştır.

İzmir Vatandaş Toplantısı deneyimi sayesinde, yeni teknolojilerin getirdiği imkanların kullanıldığı yapılandırılmış diyalog yöntemleri ile çok hızlı ve etkili bir şekilde sonuca ulaşılabilirdiği görülmüştür. İkinci olarak kurumsal temsiliyeti olmayan insanlar süreçlere ne kadar dahil edebilirse, hem kararların etkinliğini sağlamada hem de önceliklerin doğru olarak belirlenmesinde yol alınabildiği fark edilmiştir. Son olarak, deneyim kurumsal ve bireysel katkıların farklılığını ortaya koymuştur. Bireysel katılımcıların daha çok kendi gündelik hayatları ve fiziki çevrelerinden yola çıkarak sorun tanımladıkları ve kalkınma alanına bu perspektiften yaklaştıkları gözlemlenmiştir.

Genelde, ilk başta bir açılış oturumu yapılmakta ve katılımcılar daire şeklinde oturmaktadır. Bu toplantıda katılımcılar yapılacak atölye çalışmalarına ilişkin öneriler getirirler ve bu öneriler üzerinde uzlaşma sağlanır. Çok geniş katılımlı toplantılarda bu önerilerin daha önceden yapılması da mümkündür. Sonrasında gün boyunca eşanlı olarak atölye çalışmaları yürür. Katılımcılar atölye çalışmalarına istedikleri gibi katılabilirler, atölyeler arasında dolaşabilirler. Atölye çalışmalarında yapılan tartışmalarda ifade edilen görüşler not edilir ve özetlenir. Toplantının sonunda bir kapanış oturumu yapılarak atölyelerden çıkan sonuçlar hakkında geri bildirim yapılır.

Açık alan toplantıları çok farklı gruplar arasında etkileşim yaratma imkânı olan ve yaratıcılığı tetikleyen toplantılardır. Açık alan toplantılarının organizasyonu oldukça esnektir, ancak geniş katılımlı toplantılarda hazırlık safhası gerekebilir ve

her tür toplantıda moderasyona ihtiyaç duyulur. Açık alan özellikle ele alınan konu çok karmaşıksa, katılımcılar ciddi bir çeşitlilik içeriyorsa işe yaramaktadır. Yöntemin esnekliği ve kaotikliği, geleneksel danışma ve tartışma toplantılarına alışık kişiler için zorlayıcı olabilir.

4.3. Crowd Wise⁸

Crowd Wise özellikle siyah beyaz tercihlerin olmadığı ve bir toplumun tamamının görüşlerinin yansıtılması gereken konularda karar alma süreçlerinde kullanılır. Bir sorun özellikle çok sayıda paydaşı ilgilendiriyorsa ve farklı görüşler arasında bir kutuplaşma mevcutsa, bu yöntem karar alma açısından iyi bir araçtır. Crowd Wise uzlaşma oylaması ile yapılandırılmış diyalogu bir arada kullanır. Bu yolla katılımcılar:

- Farklılıklarının üstesinden gelirler
- Ortak bir zemin bulurlar
- Daha etkili sonuçlara ulaşırlar

Crowd-Wise yöntemi oldukça esnektir; katılımcı sayısının 15'ten başlayıp 1000'e çıktığı örnekler mevcuttur. Bununla birlikte hemen her yöntemde olduğu gibi katılımcıların toplumu temsil eden bir çeşitlilikte olması önemlidir. Zaman açısından da bir iki saat süren toplantılardan, birkaç günlük etkinliklere kadar değişen uygulamalar bulunmaktadır.

Toplantının ilk başında katılımcılara genel bir soru sorulur. Örneğin, “gelecek sene bütçemizi hangi alanlara yöneltelim?” veya “bu konuda hangi eylemleri gerçekleştirelim?” gibi... Daha sonra katılımcılar akıllarına gelen önerileri sıralarlar. Tüm öneriler alındıktan sonra “uzlaşma oylaması” ismi verilen yöntemle oylama yapılır. Bu yöntemde katılımcılardan önerileri tercih sıralarına göre oylamaları istenir; bir öneri ne kadar çok tercih ediliyorsa, puanı o kadar yüksektir. Bu oylama yönteminde daha fazla sayıda oy alan tercihlerde daha fazla uzlaşma

⁸ NEF, 2010; Crowd Wise.

sağlandığı varsayılır. İkinci aşamada katılımcılar arasında karşılıklı tartışma başlar ve belli önerileri savunanlar kendi bakış açılarını diğerlerine anlatır. Kalabalık toplantılarda bunu kolaylaştırmak amacıyla her öneri için, onu savunanlardan bir grup oluşturulur ve kendilerine bir sözcü seçmeleri istenir. Bazı uygulamalarda, katılımcılar belirli bir sürede masalar arasında saat yönünde yer değiştirerek, her masadaki argümanı dinlerler. Bu aşamada tartışma ilerledikçe, genelde bazı önerilerde değişikliğe gidildiği, bazılarının ise birleştirildiği görülmektedir. Farklı görüşlerin tartışılmasından sonra, sonuçların değişip değişmediğini görmek için bir tur oylama daha yapılır. İkinci tur sonucunda seçilen fikirler, olumlu bir tartışma ortamında, üzerinde uzlaşmanın daha yüksek olduğu opsiyonlar olacaktır.

4.4. Değerbilir Sorgulama⁹

Değerbilir Sorgulama geçmişe ve gelecekteki olası başarılarla odaklanarak bir gelecek vizyonu oluşturmaya yönelik bir araçtır. Amacı kişilerin ve toplulukların kendi kaynaklarına olan güvenlerini arttıracak ve grup karar alma süreçlerini destekleyecek olumlu ve değerbilir bir yaklaşımla, katılımcı pratikleri geliştirmektir. Yöntemin en önemli özelliği olumluya, öz kaynaklara, kişilerin ve grupların sorun çözebilme becerisine odaklanmasıdır. Değerbilir sorgulama kişisel gelişim ve koçluk gibi başka alanlarda da kullanılmaktadır. Yöntem sorunlara değil, olumlu yanlara odaklandığından aynı zamanda katılımcıları eylem odaklı ve yaratıcı düşünmeye teşvik eder.

Bu yöntemde katılımcıların nelerin işe yaradığına dair kendi deneyimlerini paylaşımlarını teşvik eden sorular sorulur. Odaklanılan konular onların ilgili hizmet veya alanda hoşlarına giden şeyler, geleceğe ilişkin hayalleri ve içinde yaşadıkları toplum hakkında hissettikleridir. Geçmişte nelerin işe yaradığı ve bunların neden ve nasıl işe yaradığı tartışılarak geçmişteki başarıları temel alan bir gelecek vizyonu belirlenir. Bu toplantılar dört aşamadan oluşur:

⁹ USAID, 2003; Participation Compass

Tablo 4.1: Kalkınma Alanında Problem Odaklı ve Değerbilir Yaklaşım

Kalkınmaya Problem Odaklı Yaklaşmak	Kalkınmada Değerbilir Yaklaşım
• Problemin tanımlanması • Nedenlerin incelenmesi • olası çözümlerin incelenmesi • Sorunu çözmeye yönelik eylem planı geliştirilmesi	• İşe yarayan uygulamaların değerinin kabul edilmesi • İleride nelerin olabileceğinin hayal edilmesi • Neyin olması gerektiği konusunda diyaloga girilmesi • Neler olacağı hakkında yenilikçiliğin geliştirilmesi

Kaynak: USAID, 2005

- Keşif Aşaması: Bu aşamada katılımcılara “sorunlar ne?” diye sormak yerine, “neler işe yarıyor?” sorusu yöneltilir.
- Hayal Aşaması: Katılımcılardan içinde yaşadıkları toplumun veya tartışılan hizmetin keşif aşamasında ortaya çıkan olumlu yönlerini koruyacak bir şekilde geleceği hayal etmeleri istenir.
- Tasarım Aşaması: Katılımcılar birlikte çalışarak hayal ettikleri geleceğe ulaşmak için gerekli adımları belirlerler. Bu noktada bazen daha geniş bir gruba ulaşarak onların da fikirlerini öğrenmek gerekebilir.
- Kader Aşaması: Bu aşamada belirlenmiş fikirler uygulamaya geçirilir ve gerekli olduğunda değişiklikler yapılır.

Yöntem 10-15 kişilik çekirdek bir ekip ile uygulanır, ancak bu grubun görüşlerini almak üzere kendi başvurdıkları kişilerle birlikte daha geniş bir gruba ulaşılabilir.

Değerbilir sorgulama grup çalışması kadar, paydaşlarla yapılan derinlemesine görüşmelerde de kullanılabilir. Ancak her ne şekilde olursa olsun, bu yöntemin temelinde doğru soruların belirlenmesi ve grubun ya da görüşmenin yaklaşıma uygun bir biçimde yönetilmesi önemlidir. Bu nedenle yöntemin uygulanmasında profesyonel moderasyon desteği almak gerekebilir.

4.5. Dağınık Diyalog

Dağınık Diyalog belirli bir politika alanında mevcut tartışmaları sıradan yurttaşlara yaymak ve onların görüşlerini almak için oluşturulmuş araçlardan biridir ve birkaç yöntemi bir arada kullanmaktadır. Aracın amacı farklı coğrafi bölgelerdeki farklı gruplara ve paydaşlara ulaşmak ve onları politika alanı ile ilgili tartışmanın içine katmaktır. Bu uygulamada kişilerin katılımı için kitle medya araçları yaygın bir şekilde kullanılır ve sivil toplum kuruluşları mobilize edilir. Aracın en önemli özelliği tartışmaya katılacak gruplara verilen bilgilerin tek tip olması, ama diyalog toplantılarının örgütlenme yönteminde yerel aktörlerin özerkliğe sahip olmalarıdır.

Bu tür girişimlerin başlangıcında katılımcılara genelde bir bilgi kiti dağıtılır ve aynı kaynaktan gelen bilgilerin tartışıldığı diyalog toplantıları düzenlenir. Bu yöntemde amaç, organize edilen etkinliklerin yüksek maliyetlerinin önüne geçmek ve tepeden tabana doğru konsültasyon yöntemlerine bir alternatif oluşturmaktır. Girişimin başında inisiyatif ve bilgi tepeden gelse bile, yerelde organizasyonları düzenleyen çok sayıda organizasyon ve kişinin katılımıyla şekillenir.¹⁰

Kutu 4.3: DEĞERBİLİR SORGULAMA - RYDALE TOPLULUK PLANI

North Yorkshire'daki Rydale yerel yönetimi 2002 yılında Topluluk Planını hazırlarken, halk tarafından geliştirilen bir gelecek vizyonu oluşturmak istemiştir. Bu amaçla New Economics Foundation'dan destek alınmış ve bir çalışma ekibi oluşturulmuştur. Değerbilir Sorgulama, Rydale'deki uygulamada "Hayal Et" ismiyle toplumla paylaşılmıştır. Hazırlık safhasında insanların değerlerini, isteklerini ve umutlarını anlamaya yönelik olumlu soru tekniğini kullanabilmesi için aktivistler ve kent konseyi temsilcileri eğitimden geçirilmiştir.

"Hayal Et" toplantılar, birebir görüşmeler ve telefon üzerinden yapılan görüşmelerle yürütülmüştür. Daha sonra farklı kanallardan gelen cevaplardaki ortak kalıplar belirlenmiş ve raporlanmıştır. Bu süreçte ortak altı tema ortaya çıkmış ve bu temalar sunulurken sürecin katılımcılarının ifadelerinin kullanılmasına özen gösterilmiştir. Bu altı tema şunlardan oluşmaktadır:

- Canlı Toplum
- Güçlü ve Güvenli Toplum
- Erişim ve İletişim
- Sağlık
- Peyzaj ve Çevre
- Fırsatlar Geliştirmek

Yöntem 2009 yılında, aynı günde dünyadaki 38 farklı ülkeden 4.400 katılımcının iklim değişikliği hakkındaki görüşlerini Kopenhag İklim Zirvesine ulaştırmak üzere kullanılmıştır. Her ülkedeki etkinlikte katılımcıların o toplumdaki farklı

¹⁰ Participation Compass.

grupları temsil etmesine dikkat edilmiştir ve işin içine iklim değişikliği konusunda şüpheli olanlar da katılmıştır. Her ülkede farklı bir deneyim yaşanmıştır: Endonezya'daki toplantıda salonda 11 farklı dil konuşulurken, İsviçre'de resmi her dilin konuşulduğu 3 ayrı toplantı yapılmıştır. Bu tür konsültasyonların nadir olduğu ülkelerde, uzmanları dinleyeceklerini düşünen katılımcılar, kendilerinin konuşacaklarını anlayınca küçük bir şaşkınlık yaşamıştır. Bu açıdan uygulama aynı zamanda katılımcı pratikleri yaygınlaştırmak açısından da bir ek fayda sağlamıştır.¹¹

4.6. Dünya Kafe

Dünya Kafe ya da Kahve Sohbetleri yapıcı diyalog kurma, bilgi ve deneyim paylaşma ve eylem yolları tasarlama amaçlı olarak kullanılan bir yöntemdir. Yöntemin ismi bir metafor olarak kullanılmakta ve bu yolla hayatımızda sohbetin nadiren fark ettiğimiz önemine dikkat çekilmektedir. Gerçekten bir masada oturup konuşan insanlar bir konudan diğerine atlar; zaman uzadıkça yerler değiştirilir, gruplar oluşur. Dünya Kafe bu ortamı yapılandırılmış diyalog yöntemi içerisinde yaratmaya çalışan bir uygulamadır.

Dünya Kafe önemli konularda tartışmayı kolaylaştıran, katılımcılar arasında sürekli etkileşimi sağlayan, kısa bir sürede çok fazla perspektiften katkı almaya imkân veren bir yöntemdir. Yöntem değişik büyüklükteki gruplar için kullanılabilir. Öncelikli olarak herkesin kendini rahat hissedeceği bir gayri resmi kafe ortamı sağlanmalıdır. Katılımcılar farklı masalarda gruplar oluştururlar ve genelde uygulama 20 ile 45 dakika arasında sürer. Uygulama öncesinde katılımcılara sorulacak ve eylem odaklı üç veya dört soruluk bir liste çıkarılır. Katılımcıların masalarında isterlerse çizim yapabilecekleri ve not alabilecekleri gerekli malzemeler bulunur. Her soru için belirli bir süre vardır ve her soru değiştiğinde katılımcılar farklı masalara yeniden dağıtılır, ancak her masada bir kişi sabit kalır. Masalar her soruyu birlikte tartışır ve kendi çıktılarını oluştururlar. Bu esnada bir

¹¹ Edward Andersson, Simon Burall ve Emily Fennell, 2010.

veya daha fazla kolaylaştırıcı masaları gezerek, onlara tartışmayı yürütmekte yardımcı olur. Soruların bitiminde toplu bir oturum yapılır ve her masadaki sabit kalan kişiler, kendi masalarındaki tartışmaların bir özetini grupla paylaşırlar.

Dünya Kafe tekniğinde yedi ilkeye özen gösterilmesi beklenilir:

1. Bağlamanın Belirlenmesi: İnsanların hangi konuda ve ne amaçla bir araya getirileceğine karar verilmesi. Bunun bir sonraki adımı kimlerin katılması ve hangi soruların ve temaların daha önemli olduğuna karar verilmesidir.
2. Rahat Bir Ortam Yaratın: Dünya Kafenin düzenlendiği mekan insanları konuşmaya ve katılmaya teşvik eden bir ortam olmalıdır. Bu fiziksel koşullar kadar, kişileri nasıl davet ettiğinize, onlarla nasıl iletişim kurduğunuza da bağlı olacaktır.
3. Önemli Soruların Cevaplarını Arayın: Grubun gündelik hayatı açısından anlamı olacak sorular bulmaya çalışın. Doğru sorular grup içerisinde tartışma isteği yaratacak türde olanlardır. Bir Dünya Kafe bazen tek bir soru etrafında düzenlenebilir. Bu nedenle çok fazla soru sormak değil, doğru soruları sormak önemlidir.
4. Herkesi Katkı Vermeye Teşvik Edin: Dünya Kafe sırasında katılımcıları olabildiğince konuşmaya teşvik edin, moderasyonda bazı kişilerin grup içinde hâkimiyeti ele geçirmemesine dikkat edin.
5. Farklı Perspektifleri Birleştirin: Katılımcıların masalar arasında yer değiştirmesi, farklı perspektifleri görmelerine ve yeni bakış açıları edinmelerine yardımcı olacaktır.
6. Dinlemeyi Teşvik Edin: Moderasyon sırasında katılımcılara birbirini dinlemenin önemini hatırlatın.
7. Ortak Keşifleri Paylaşın: Dünya Kafe toplantılarının sonunda yapılan ortak oturuma genellikle hasat denmektedir. Bu farklı farklı masalarda konuşulan konuların toplamda bir bütünlük oluşturmasını ifade etmek için kullanılır.

Katılımcıları önce farklı farklı masalarda yaşadıkları deneyim üzerine düşünmeye davet edin. Daha sonra ortak tartışmayı başlatın.

4.7. Düşünen Şapkalar¹²

Düşünen Şapkalar bir tartışma içerisine farklı bakış açılarının ve perspektiflerin katılması için kullanılan bir araçtır. Bu teknikte katılımcılar farklı kimliklere bürünerek -farklı şapkalar takarak- konuyu daha önce düşünmedikleri bir şekilde ele almaya çalışırlar. Yöntem bir tartışma içerisinde kişilerin farklı rollere girerek, konuyu başkasının gözünden görebilmelerine, ve empati kurabilmelerine de yardımcı olur. Bu araçta altı farklı şapka (rol) katılımcılara sunulur:

- Gerçekçi
- Duygusal
- Mantıklı
- İhtiyatlı
- Sıra dışı
- Yönetici

Yöntem farklı şekillerde uygulanabilir. Mesela bir beyin fırtınası sırasında kişiler aynı anda aynı şapkaları giyerek tartışabilir. Bu yöntemde katılımcılarda o şapkayı takmış gibi fikir ortaya atmaları istenir. Diğer bir yöntem herkesin farklı şapkaları takarak tartışmaya katılması ve toplantı sırasında şapkaların kişiler arasında değiştirilmesidir.

Düşünen Şapkalar ancak küçük gruplarla yapılan toplantılarda kullanılabilecek bir yöntemdir. Kendi başına bir danışma veya müzakere uygulaması değil, bu tür uygulamalar içinde kullanılabilecek ve yaratıcılığı geliştirmeye yönelik bir teknik

¹² Development Impact & You.

olarak düşünölmelidir. Diğer rol oynama tekniklerinden farkı, rollerin dar kapsamlı veya hiyerarşik olarak belirlenmemiş olması, konuya yaklaşım şekillerindeki farklılıklara odaklanmasıdır.

4.8. Geleceği Arama - Arama Konferansları¹³

Geleceği Arama konferansı geleceğe ilişkin istekler konusunda bir ortak anlayış geliştirmek üzere kullanılan ve uzun dönemli bir perspektife sahip bir interaktif planlama sürecidir. Konferanslar eylem odaklıdır ve katılımcıları kalıplaşmış bakış açılarını kırmaya, geniş destek bulacak eylemler geliştirmeye, yapıcı bir ortamda çatışmaları göz ardı etmeye zorlar.

Yöntem özellikle aşağıdaki kurum ve kuruluşlar açısından yararlıdır:

- Çevre, eğitim, sosyal hizmetler gibi karmaşık sorun alanlarında farklı, kimi zaman birbirine zıt fikirleri olan insanları ortak bir gelecek inşa etmek üzere bir araya getirmek isteyen yerel ve bölgesel yönetimler ve halklar.
- Kendi bünyelerinde yeni bir strateji, yol ve eylem izlemek isteyen örgütler, özel sektör kuruluşları ve kamu kurumları.
- Stratejileri, politikaları, hizmetleri ve eylemleri arasında bağlar ve işbirlikleri kurmak isteyen örgütler ve kurumlar.
- Değişen koşullara uyum sağlamaya yönelik strateji geliştirmek isteyen örgütler ve kurumlar

Bu konferanslar genelde 3 gün sürmekte ve 60-80 arası katılımcı ile gerçekleştirilmektedir. 3 tür katılımcı grubunun bu konferanslarda olması gerekir: İlgili konudan doğrudan etkilenenler, konuya ilişkin uzmanlık sahibi olanlar, konu ile ilgili karar alıcı olanlar.

¹³ Future Search.

Konferansın ilk gününde sabah oturumunda katılımcılar geçmişe odaklanırlar ve ilgili konu ile ilgili dünyadaki, ülkelerindeki ve yereldeki önemli gelişmeleri bir takvim üzerine oturturlar. Bu yolla son dönemde yaşadıkları dünyada oluşan değişimi görsel bir yöntemle görme ve paylaşma şansına sahip olurlar. Burada farklı katılımcılar farklı gelişmeleri takvime işleyecektir. Kimi daha yerel, kimi küresel değişimleri ortaya atacaktır. Bu egzersizde herkesin katkısı geçerli sayılır ve sonuçta ortaya kolektif bir hafıza çıkar. Bu aynı zamanda grup içi dinamiği oluşturur ve birlikte çalışma ortamı yaratır. Bunu mümkün kılmak için, katılımcılar takvime ekledikleri olaylarla ilgili kendi hikâyelerini anlatmaya teşvik edilir.

İkinci oturumunda bugüne odaklanılır ve şu anda nelerin kendilerini etkilediğini ve bu alandaki trendlerin neler olduğunu tartışılır. Bu oturumda haritalama sıklıkla kullanılan bir yöntemdir. Haritalama özellikle bugün tecrübe edilen ortamın içindeki ilişkileri, sorunların birbirleriyle bağlantısını görmeye yarar. Harita çıkarılırken farklı katılımcıların ilişkileri farklı şekillerde yorumlaması, aynı zamanda farklı perspektiflerin de ortaya çıkmasını sağlayacaktır.

İkinci gün sabah oturumunda bugüne odaklanılır ve farklı paydaş grupları konu ile ilgili neler yaptıklarını birbirlerine anlatırlar. Başka bir deyişle içinde yaşadıkları güne dair hikâyelerini anlatırlar. Öğleden sonraki oturumda ise katılımcılar ilgili konu hakkında yapmaktan gurur duydukları, yapamadıkları için pişman oldukları şeyleri birbirleriyle paylaşırlar.

Üçüncü gün ilk başta katılımcılar birbirlerine ideal gelecek senaryolarını sunarlar ve bu senaryolar arasındaki ortaklıkları saptamaya çalışırlar. Gelecek senaryolarını anlatırken, katılımcılar aslında insanlığa dair ideallerini ve beklentilerini de birbirleriyle paylaşmaktadır. Bir sonraki oturumda bu idealler eylem planlarına dönüştürülmeye çalışılır. Gelecekte başarılması gerekenler konusundaki ortak anlayış netleştirilir. Bu oturumda katılımcıların çok fazla moderasyona gerek duymadan kendiliklerinden uzlaşma noktalarını bulmaları, önceki oturumlarda grup dinamiklerinin başarılı kurulmuş olmasına bağlı olacaktır. Kimi zaman bu tür

toplantıların ardından katılımcılar arasında eylem planlarını hazırlayacak komiteler oluşturulur.

Geleceği arama konferansları insanlardan sadece görüşlerin alınacağı katılım stratejileri için uygun değildir. Bu konferanslar sonunda katılımcılar gerçek anlamda bir plan çıkarırlar ve konferans oldukça yorucu bir süreçtir. O yüzden bu yöntem gerçekten gelecek girdiler politika, plan ve projelere yansıtılacaksa düzenlenmelidir.

4.9. Gerçek İçin Planlama

Gerçek İçin Planlama mikro ölçekteki mekânsal planlamaların ve uygulamaların katılımcı bir şekilde geliştirilmesinde kullanılmaktadır. Yöntem, belirli bir mekânda bir arada yaşayan insanların mekânın geleceğini birlikte tartışma ve tasarımlarına imkân verir. Bu oldukça görsel bir yöntemdir ve katılımcılar uygulamaya doğrudan katılırlar. Genelde bu tartışma yoluyla gelecekte mekânın nasıl olması gerektiğine dair üç boyutlu bir tasarım ortaya çıkar; bu bir maket olabileceği gibi, bilgisayarda üretilmiş bir model de olabilir.

Yöntemin farklı farklı uygulamaları mevcuttur. Örneğin bazı uygulamalarda birden fazla maket üretilmekte, daha sonra herkesin katkı vermesi ve tercih belirtmesi için belirli bir süre sergilenmektedir. Yine maketlerde ortaya çıkan geliştirme imkânları ile önceliklerin tespitinde de bu yöntem kullanılmaktadır. Örneğin, maketler üzerinde yapılacaklara ilişkin olarak o bölgede yaşayanlar hemen, sonra ve daha sonra yapılabileceklerle ilişkin tercihlerini belirtmekte, bu da plan uygulamalarına yansıtılmaktadır.

4.10. Katılımcı Bütçeleme

Katılımcı bütçeleme yerelde bütçelerin belirlenmesi ve uygulanması süreçlerinin halk tarafından izlenmesi ve bu süreçlere halkın katılımının sağlanması için farklı

farklı şekillerde uygulanan yöntemlere verilen genel isimdir. Katılımcı bütçeleme modellerinde vatandaşlar ve sivil toplum kuruluşları bütçe ile ilgili alınan kararlara doğrudan katılma hakkına sahiptirler.

Yöntem günümüzde katılımcı demokrasi ve yönetişimin en önemli araçlarından biri olarak kabul edilmektedir ve Türkiye’de de uygulamaları bulunmaktadır. Uygulamada mahalle örgütlenmeleri yoluyla halkın doğrudan bütçe kararlarına katkı verdiği yöntemlerden, her dönemki tahsisatların farklı gruplara yönelik hizmetler üzerinden değerlendirildiği yöntemlere kadar birçok farklı katılımcı bütçeleme örneği mevcuttur. Katılımcı Bütçeleme özellikle doğrudan bütçe kaynağı yaratma ve tahsis etme olanağı bulunan yerel yönetimlerce kullanılmaktadır. Bununla birlikte, yerelde farklı gruplara fon tahsis imkânı bulunan Kalkınma Ajansları da, dönemsel faaliyetlerini belirlerken, önceliklerin saptanmasında Katılımcı Bütçeleme yöntemlerinin bir benzerini kullanabilirler.

4.11. Katılımcı Değerlendirme

Katılımcı değerlendirme özellikle yerel grupların güçlendirilmesi ve yerel sorunlara ilişkin bilgilere ulaşılması için kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntem ilk olarak kalkınma çalışmalarında Hızlı Kırsal Değerlendirme adıyla, kırsal kalkınma politikalarının geliştirilmesi için kullanılmıştır. Yöntem 1970’lerde gelişmekte olan ülkelerde çalışanlar tarafından geliştirilmiştir. Yöntem kalkınma alanında kırsal kesimlerde uygulanan politikalar üzerinde orada yaşamayanların çok fazla kontrolü olduğu ve uygulanan danışma yöntemlerinin kırsalda yaşayan insanlara uygun olmaması nedeniyle bu kesimlerin dışladığı itirazı üzerinden geliştirilmiştir.

Kutu 4.4: KATILIMCI BÜTÇELEME - PORTO ALEGRE

Katılımcı bütçeleme uygulamalarının ilk örneklerinden bir ve belki de en ünlüsü Brezilya'nın Porto Alegre kentinde 1989 yılında başlatılmıştır. Uygulamanın temelinde kanalizasyon, su tahliyesi, asfaltlama gibi temel altyapı yatırımlarına ayrılacak yerel yönetim kaynaklarının mahalle forumlarına aktarılması yatmaktadır. 2010'lara gelindiğinde, mahalle forumları yoluyla her sene yaklaşık 40 bin kişi karar alma süreçlerine doğrudan dahil olmaktadır. Bu kişilerin bazılarının farklı örgütlerin temsilcileri olduğu düşünülürse, dolaylı olarak katılımı birlikte süreçle ilişkisi olan kişi sayısı yaklaşık 100 bindir.

Süreçte kent 16 bölgeye ayrılmıştır ve tartışmalar 5 tema altında toplanmaktadır. Her bölgede her tema için iki genel toplantı yapılmaktadır. Mahalle forumları Mart ayında bir araya gelerek taleplerini belirlemekte ve bölge toplantılarına katılacak temsilcilerini seçmektedir. İlk genel toplantı Nisan ayında düzenlenir ve ikinci toplantıya kadar enformel toplantılar yapılmaya devam edilir. Temmuz ayında yapılan ikinci genel toplantıya her bölgeden seçilmiş iki konsey üyesi, her tema için iki delege ve belediye çalışanları sendikası üyeleri katılır. Bu grup, bütçe üzerinde anlaşma sağlanana kadar, her hafta bir kere toplanmaya devam eder.

Uygulamanın en önemli sonuçlarından biri, halkın doğrudan katılımı sonucunda hem bütçe kaynaklarının daha insan temelli kullanılması hem de kentin daha yoksul bölgelerine yatırımların artmasıdır.

Kaynak: İnolve, 2007, s. 99'dan alınmıştır.

Katılımcı Değerlendirme yerel halkı kendi hayatlarının uzmanı olan kişiler olarak görür ve kendi hayatlarına dair kolektif uygulamalarla ilgili kararları onların alması gerektiğini savunur. Yöntem araştırma ve danışma çalışmalarında önceliği yerel halkın görüşlerine verdiğinden, toplumsal tabanlı bir yaklaşımı temsil eder. Katılımcı Değerlendirme içerisinde esnek ve şartlara uyarlanabilir farklı araç ve teknikler kullanılır. Yöntem sadece yerel halkı karar alma süreci içerisine katmakla kalmaz, aynı zamanda onlara farklı kurumlar ve uzmanlarla çalışma imkânı yaratarak, becerilerinin ve kendilerine güvenlerinin gelişmesini sağlar.

Katılımcı değerlendirmede katılım gönüllülüğe dayanır ve ne ölçüde katılacaklarını kişiler kendi inisiyatifleri ile belirlerler. Bu etkinlikler genelde sokaklarda, meydanlarda veya toplum merkezlerinde gerçekleştirilir. Katılımcıların herhangi bir uzmanlığı olmasına gerek yoktur, okuryazar olmaları bile gerekli değildir. Bu nedenle olabildiğince görsel yöntemler kullanılır. Örneğin katılımcılar kendi yaşadıkları mekânın bir haritasını çizerek, sorunları ve fırsatları tartışırlar. Bu toplantılarda düzenleyiciler tartışmaları izleyerek grup dinamikleri hakkında bilgi toplama, anketler veya mekân ziyaretleri ile derinlemesine bilgiye ulaşma,

derinlemesine görüşmeler yapma gibi teknikler de kullanılmaktadır. Katılımcı Değerlendirme özellikle yerelde insanların planlama süreçlerine katılımları hedeflendiğinde veya planlama süreçlerinde yerel bilgilere ihtiyaç duyulduğunda kullanılmalıdır. Bu yöntemle yereldeki sorunlar ve öncelikler daha iyi anlaşılır, teorik olarak üretilmiş sonuçların pratikte işleyip işlemeyeceği test edilir.

Katılımcı Değerlendirmenin katılım çalışmalarına belki de en önemli katkısı, anlamlı katılımın sadece bir kapasite sorunu değil, aynı zamanda bir niyet meselesi olduğunu göstermesidir. Uygun araçlar yaratıldığında ve süreç iyi düşünüldüğünde, her eğitim düzeyinde bireyin kendi hayatına ilişkin kararlara dair görüş verme kapasitesi mevcuttur. Katılımcı Değerlendirme ile ilgili çalışmalarda, bunun tekil bir toplantı değil, bir süreç olduğu üzerinde önemle durulur. Katılımın planlamasında, bu hangi özelliklere sahip gruplarla çalışılırsa çalışılsın, akılda tutulması gereken bir konudur. Katılımın kendisi bir kapasite geliştirme ve yaparak öğrenme sürecidir ve ancak katılımcı uygulamalar konusunda ısrarcı olunursa, uygulamaların sürdürülebilirliği sağlanabilirse, katılımın politika ve planlar üzerindeki olumlu etkisi yüksek olacaktır.

4.12. Katılımcı Yerel Haritalama ve Katılımcı Coğrafi Bilgi Sistemi¹⁴

Her ikisi de mekânsal planlama için kullanılan bu iki yöntemde amaç mekânsal planlama yapılırken halkın katılımının sağlanmasıdır. Katılımcı Yerel Planlamada bir yerel toplantı ile örneğin kanalizasyon düzenlemesi veya atıkların toplanması gibi bir konuda, sıradan vatandaşlarla bir araya gelinir. Gruplar halinde haritalar üzerinde çalışılır ve katılımcılar haritaların üzerine kendi notlarını ve bilgilerini girerler. Katılımcı Coğrafi Bilgi Sistemlerinde, bunun bir adım ötesine gidilerek Coğrafi Bilgi Sistemleri kullanılarak analiz yapılır. Bunun bir yolu ilk başta haritalar üzerinde yapılan egzersizlerin Coğrafi Bilgi Sistemleri içerisine taşınması ve bu yolla hem verilerin ve çözümlerin test edilmesi hem de daha geniş bir paydaş grubuyla istişare edilmesidir. İkinci bir yöntem çalışmaya haritalar değil, doğrudan

¹⁴ Environmental Mainstreaming Initiative, 2009.

Coğrafi Bilgi Sistemi verileri üzerinden başlamaktır. Burada katılımcıların kapasitesine göre Coğrafi Bilgi Sistemleri kâğıda basılabilir veya doğrudan bilgisayar üzerinde çalışılabilir.

Katılımcı Coğrafi Bilgi Sistemi uygulaması, bu sistemin sosyo-ekonomik analizlerde kullanılması ile karıştırılmamalıdır. Bu yöntem doğrudan yerelden gelen bilgilerin bu sistem kullanılarak yapılan analizler içine dâhil edilmesidir ve bir katılımcı planlama tekniğidir. Uygulamanın birçok örneği bulunmaktadır ve kültürel mirasın korunmasından, sel yönetimine, çatışmaların çözülmesinden, sosyal içermeye birçok alanda uygulaması mevcuttur.

Katılımcı Coğrafi Bilgi Sistemi yönteminin en önemli ve değerli katkısı yerel halkın mekâna dair bilgisini meydana çıkarması, temsil etmesi ve doğrulamasıdır. Yöntem şunları sağlar:

- Mekânsal özellikler: Yerel öncelikler, değerler ve algılar.
- Sosyal içirme: Bu gruplar kadar bireyler için de geçerli olabilir.
- Yerel bilgi: Yerel halkın bir yerleşim yerine bakışıyla bir devletin bakışı aynı şey değildir. Yöntem yerel bilgiyi alır ve bilimsel bilgiyle harmanlar.
- Mekânsal anlatı olarak görsel malzemeler: Görsel malzemeler çok sayıda bilginin kolayca görülebilmesini sağlar ve sorunlar ile çözümler konusunda ortaklaşmasını kolaylaştırır.

Katılımcı Coğrafi Bilgi Sistemi uygulamaları özellikle Kalkınma Ajansları için uygundur. Ajansların tamamı planlama süreçlerinde bu sistemden gelen bilgileri analiz etmekte ve sorgulamaktadır. Yapılacak tek şey, istişare sürecinde sistemden gelen görselleri bir danışma malzemesi olarak kullanmak olacaktır.

Kutu 4.5: GELECEK İÇİN PLANLAMA - WOLVERHAMPTON

Whitmore Reans in Partnership (WRiP), Wolverhampton'daki toplumsal kuruluşları geliştirmek ve desteklemek için Dunstall and Whitmore Reans Neighbourhood Management ile birlikte çalışan bir toplumdur.

WRiP 2003 yazında, yerel ihtiyaçları ve öncelikleri net olarak görebilmek amacıyla Neighbourhood Initiatives Foundation'dan eğitim ve destek alarak Gerçek için Planlamanın kullanıldığı büyük çaplı bir danışma çalışması gerçekleştirmiştir. Bu süreçten elde edilen bilgiler daha sonra bölge için yapılan Yerel Eylem Planının geliştirilmesinde kullanılmıştır. Etkinlikte Yerel katılımcılar 3 boyutlu modele 1500 öneri sunarken, yerel okulların öğrencilerinden yaklaşık 2000 fikir gelmiştir. Görüşmelere katılan yerel halk daha sonra danışma aşamasında toplanan bilgilerin öncelik sıralamasına konulmasına yönelik toplantılara davet edilmiştir.

Olusturulma şeklinin bir sonucu olarak Whitmore Reans Yerel Eylem Planı, gerçek meselelere, önceliklere ve çalışmalara odaklanan kusursuz ve ayrıntılı bir araçtır. Plan yapılacak çalışmaları, yer alacak ajansı veya hizmet sunucusunu ve zaman çizelgesini listelemektedir. Yerel halkın katılımı, bilginin seffaf olmasını ve onların önceliklerine odaklanmasını garanti altına almaktadır. Uygulama aynı zamanda ulusal çapta bir iyi uygulama örneği olarak kabul edilmiştir.

Kaynak: Involve, 2007, s. 99'dan alınmıştır.

4.13. Kaynak Temelli Yerel Kalkınma¹⁵

Kaynak Temelli Yerel Kalkınma yerelde toplumu güçlendirmek ve sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak amacıyla bireylerin becerilerini kullanmayı hedefleyen bir yöntemdir. Yöntem bir sorun için çözüm üretmenin ötesinde, yerelde bireylerin kaynaklarının değişim yaratmak amacıyla hareke geçirilmesine odaklanır. Uygulamada ilk olarak yereldeki kişilerin geçmişte yaptıkları işlerin hikâyeleri toplanır ve bu yolla bireylerin kendi bilgi ve becerilerinin farkına varmaları da sağlanır. İkinci aşamada yerel liderler olarak ortaya çıkan kişilerden bir çekirdek grup oluşturulur ve bu gruba toplumdaki diğer kişilerle ilişkiye geçerek onları da ağ içine taşıma görevi verilir. Üçüncü aşama bir haritalama egzersizidir ve bu yolla hem tüm katılımcılar birbirlerinin becerilerinin farkına varırlar hem de farklı kaynaklar arasındaki ilişkiler görünür kılınır.

¹⁵ Participedia.

Haritalama çalışmasında toplum içindeki örgütlenmeler (burada dernek ve vakıflardan çok cemaatler, gruplar, esnaf ve sanatkâr toplulukları anlaşılmalıdır), yerel kurumlar, yerel doğal ve fiziki kaynaklar ve yerel ekonomik ilişkiler de haritalanır. Sonrasında, yerelde sorun olan bir konu, mevcut kaynaklar ile eşleştirilir ve çözüm olabilecek eylem önerileri geliştirilir. Bunun üzerinden ilgili kaynaklar harekete geçirilerek, yerelde bu çözümün uygulamaya geçirilmesine çalışılır.

Kaynak temelli yerel kalkınma özellikle politika ve planların uygulama süreçlerinde yerel halk ile ortak eylemlerin geliştirilmesinde kullanılmaya elverişli bir modeldir. Yerel kaynakların kullanılmasına fırsat verdiği için maliyet etkindir, ancak bu gönüllülüğe dayandığı için katılımcıların olumsuz tepkisi ile karşılaşmayacaktır. Kaynak temelli yerel kalkınma Türkiye’deki imece geleneğinin günümüz dünyasına uyarlanmış bir versiyonu olarak düşünülmelidir.

4.14. Kitle Kaynak Kullanımı (Crowdsourcing)

Kitle Kaynak Kullanımı en basit tanımıyla bir politika ile alakalı herkesi bu politikanın geliştirilmesine internet yoluyla katkı vermeye davet etmek demektir. Burada kitle daha önceden tanımlanmamış, kendisini konuyla ilgili gören herkes demektir. Bununla birlikte bu herkesin katılımı anlamına da gelmez, zira hala herkesin internete erişim imkânı yoktur ve herkes bu tür yöntemleri kullanmak konusunda bilgili değildir. Bu nedenle Kitle Kaynak Kullanımı yöntemleri ya internet kullanıcılarının çoğunlukta olduğu hedef gruplarda veya diğer istişare yöntemlerini tamamlayıcı bir şekilde kullanılmalıdır.

Yöntem birçok önemli kuruluş tarafından kullanılmaktadır. Örneğin ABD de NASA “Be a Martian - Marslı Ol” web sitesi yoluyla hiçbir uzmanlığı olmayan yurttaşların uzay çalışmalarına doğrudan katkı vermesine imkân sağlamaktadır. İngiltere’de Açık Üniversite aynı yöntemle sıradan yurttaşların sürdürülebilir kalkınmaya ilişkin fikirlerini sunmalarına imkan vermektedir. Finlandiya hükümeti Yurttaşlar Girişimi Kanunu ile özellikle 40 yaş altındakilerin Parlamentoda

tartışılan yasalarla ilgili görüş vermesine olanak sağlamaktadır. Birleşmiş Milletler 2015 sonrası Küresel Gündeminin belirlenmesinde gençlere yönelik bir Kitle Kaynak Kullanımı yöntemi kullanmıştır.

Kitle Kaynak Kullanımı çok sayıda kişiye ulaşmanın gerekli olduğu durumlarda bunu kolaylaştıran bir yöntem olarak değerlendirilmelidir. Yöntem özellikle bir politikanın uygulamadaki değerlendirmesi yapılırken, politikaların geliştirilmesinde yurttaşların görüşleri alınırken, bir politika alanında farklı perspektiflere ulaşmaya çalışılırken veya bir politika alanında şeffaflığı arttırırken kullanışlı olmaktadır. Belirli kurumların stratejik planları çıkarılırken yöntem bir süreç içerisinde kullanılabilir; böylece örneğin bir bölge planının geliştirilmesinde yurttaşların ilk başlardan itibaren süreci izlemeleri, eksenlerin ve önceliklerin belirlenmesini takip etmeleri ve farklı aşamalarda katkı sağlamaları sağlanabilir. Kitle Kaynak Kullanımında her kurumun ihtiyaçları farklı olacaktır ve uygun sistemin tasarlanması için bir uzman ekiple çalışılması gerekecektir.

Kutu 4.6: BİRLEŞMİŞ MİLLETLER - GENÇLİK ALANINDA KİTLE KAYNAK KULLANIMI

Birleşmiş Milletler 2014 Şubat'ında 2015 sonrası sürdürülebilir kalkınma gündeminin belirlenmesinde gençliğin önceliklerinin saptanması için BM kurumları, uluslararası sivil toplum kuruluşları ve gençlik grupları ile birlikte bir kitle kaynak kullanımı uygulaması başlatmıştır. Uygulamanın amacı bu interaktif platform yoluyla 2015 sonrası dönem için gençliğe özel hedeflerin ve göstergelerin saptanmasıdır.

Süreç şu şekilde işlemiştir: Şubat-Nisan 2014 arasında platformun beta sürümü test edilmiş, bu esnada katılımcılar için ısınma amaçlı tartışmalar başlatılmıştır. Bu tartışmalarda farklı hizmetlere erişimde hangi engeller ve fırsatlarla karşılaştıkları gençlere sorulmuştur. Sonraki bir ay, platform üzerinden hedeflerin ve göstergelerin tartışıldığı ikinci fikirleştirme aşamasına ayrılmıştır. Bu bir sene boyunca platformu takip edenler gelen fikirleri, bu fikirlerin nasıl belli temalar altında öbeklendiğini izleme fırsatı bulmuşlardır. Bu süreçte gençler "Neler işe yaradı?", "Nelerin değişmesi lazım?" sorularının cevaplarını aramıştır. Gelen görüşler ve öneriler Mayıs ayında Sri Lanka'da düzenlenen Dünya Gençlik Konferansında tartışılmış ve konferans katılımcılarından da görüşleri alınmıştır. Bu toplantıdan sonra platform sadece hedef ve göstergelere dair katkıları kabul etmeye başlamıştır. Haziran 2014'de taslak doküman tamamlanmıştır. Gençlerden gelen alıntılardan bazıları platformun geri bildirimleri ve moderasyonun özel hayatın gizliliği konusunda yaptığı değerlendirme sonrasında doğrudan dokümana girebilmiştir.

2015 sonrası sürdürülebilir kalkınma hedefleri için yapılan çalışma kapsamında düzenlenen ankete katılan 2.1 milyon kişinin, 1.5 milyonu gençtir. Kitle Kaynak Kullanımı uygulamasına 1700'den farklı gençlik örgütü dahil olmuştur.

4.15. Müzakereli Haritalama

Müzakereli Haritalama bir sorunun çözümüne yönelik farklı eylem şekillerinin belirlenmiş bir dizi ekonomik, sosyal, etik, kültürel ve bilimsel kriter çerçevesinde nasıl sonuç vereceğini değerlendirmek için kullanılan bir yöntemdir. Yöntemin en büyük özelliklerinden biri uzmanlar ile sıradan yurttaşları bir araya getirmesidir. Bu yöntemle katılımcılar tek bir çözüm yolunun olmadığı karmaşık sorunları değerlendirme, eldeki olası seçeneklerin iyi ve kötü yanlarını sistematik bir şekilde inceleme ve gelecekte benimsenecek eylem yolunun tanımlanması için kendi değerlendirmelerini yapma imkânına sahip olmaktadır. Başka yöntemlerde olduğu gibi, Müzakereli Haritalamada da katılımcıların toplumun farklı kesimlerini yansıtacak bir şekilde belirlenmesi önemlidir.

Yöntemin katılımcıları bir Yurttaş Paneli ve bir uzmanlar grubundan oluşmaktadır. Bu yöntemde katılımcı sayısının en fazla 40 kişi ile sınırlanması önerilebilir. Süreci yönetecek en az bir kolaylaştırıcı ve bir araştırma ekibinin de bulunması gerekmektedir.¹⁶

Uygulama safhasında oluşturulan Yurttaş Paneli altı farklı toplantı düzenler:

- Birinci Oturum: Bu oturumda katılımcıların panele katılmalarının ardındaki motivasyon, ele alınan konu ile ilgili bilgi ve yargıları kendilerine sorulur, konu ve süreç ile ilgili bilgilendirme yapılır.
- İkinci Oturum: Araştırma ekibi katılımcılara ileride uygulanabilecek yöntemler hakkında bir dizi seçenek sunar. Katılımcılar bu seçenekleri tartışabildikleri gibi, kendileri de öneriler ortaya atabilir. Gruplara ayrılarak, farklı seçeneklerin kendileri için ne anlama geldiğini tartışıp, bunu daha geniş gruba sunabilirler. Katılımcılar daha sonra farklı seçeneklere ilişkin ortak görüşleri tanımlarlar.

¹⁶ SPRU, 2004a.

- Üçüncü Oturum: Panelistler bir araya gelerek her seçenek değerlendirilirken dikkate alınacak bir dizi kriter belirlerler. Burada hangi toplantı yönteminin kullanılacağı ele alınan konu veya grubun yapısına göre değişebilir.
- Dördüncü Oturum: Katılımcılar her seçeneği belirledikleri kriterlere göre değerlendirerek, bu konuda başka hangi bilgilere ihtiyaç duyulduğunu ve hangi belirsizliklerin mevcut olduğunu saptarlar. Grup son olarak seçenekler konusundaki görüşleri toparlar ve uzmanlarla yapacakları ortak toplantıda onlara soracakları soruları belirlerler.

Uzmanlarla Ortak Toplantı: Bu toplantının sabah oturumunda Yurttaş Paneli temsilcileri uzmanlara yanıt istedikleri soruların sunumunu yaparlar. Daha sonrasında uzmanlar bu sorulara cevap verir, gerektiğinde ek sorularla tartışma derinleştirilir. Öğleden sonra ise bir tür “uzmanlar fuarı” düzenlenir ve her uzman bireysel olarak gelip kendisine sorular yönelten katılımcıların sorularını cevaplar.

- Beşinci Oturum: Katılımcılar öncelikle ortak toplantı sırasında öğrendiklerinin kendi görüşlerinde bir değişiklik yapıp yapmadığını tartışır ve dördüncü oturumdaki değerlendirmelerini gözden geçirirler. Daha sonra her kriter için toplamı 100’e eşit olacak şekilde bir ağırlık belirler. Böylece hem grubun, hem bireylerin tercihleri netleşmiş hale gelir.
- Altıncı Oturum: Katılımcılar tüm sürecin bir değerlendirmesini yaparak, kolaylaştırıcı ekibe geri bildirimde bulunur.

Bu yöntemde dördüncü ve beşinci oturumda katılımcıların seçenekleri değerlendirdikleri yönteme **Çok-Kriterli Haritalama** adı verilmektedir. Çok karmaşık politika sorunlarında uygulanan bu yöntem enerji, tarım, gıda, sağlık gibi birçok politika alanında kullanılmaktadır. Müzakereli Haritalama yöntemindeki grup çalışmasından farklı olarak, tek başına uygulanırken Çok-Kriterli Haritalamada genellikle derinlemesine görüşmeler kullanılmaktadır. Yöntemde araştırmacı önceden bazı seçenekler belirler, ancak görüşme sırasında katılımcı bu

önerilere eklemeler yapabilir, bazılarını değiştirebilir veya birleştirebilir. Daha sonra görüşmeciye bu seçenekleri değerlendirirken hangi konuların kendisi için öncelikli olduğu sorulur. Daha sonra bu konular bir dizi kriter haline gelir. Görüşme yapan kişi bilgisayar karşısında katılımcı ile birlikte farklı kriterlerin ağırlıkları değiştirildiğinde sıralamaların nasıl değiştiğini deneyler. Bu süreç zarfında hangi kriterlerden asla vazgeçilmeyeceği, hangilerinden, ne ölçüde fedakârlık edilebileceği ortaya çıkar. Bu egzersizin sonunda katılımcı kendi kriterlerinin sayısal değerleri konusunda karara varır.

Müzakereci Haritalamaya benzer bir yöntem **Müzakereci Yoklamadır**. Kökeni siyasi seçimlerdeki kararsız ve bilinçsiz seçmene ilişkin çalışmalara dayanan bu yöntem, bireylerin bilgi seviyesi arttıkça oy tercihlerinin değişeceği hipotezine dayanmaktadır. Müzakereci Haritalamadan farklı olarak, bu yöntemde seçilen kişilere öncelikle konu hakkında bir oylama yaptırılır. Bunun ardından konu ile ilgili bilgilendirici malzemeler katılımcılara gönderilir. Daha sonra katılımcılar küçük gruplar halinde toplantı yaparak uzmanlara yöneltecekleri soruları sorarlar. Bunu Müzakereci Haritalamadaki Uzman Toplantısının bir benzeri izler. Uygulamanın sonunda yeniden oylama yapılır ve nihai tercihler belirlenir. Müzakereci Yoklama kamu politikalarının belirlenmesi sırasında danışma süreçleri ile birlikte bilgilendirme yapılması planlanıyorsa, kullanıma daha uygundur. Müzakereci Yoklama uygulamalarının bir bölümünde, katılımcıların süreç esnasındaki hikâyeleri televizyon yoluyla yayınlanarak, geniş halk kesimlerinin de konu hakkında kendileri gibi insanlar tarafından bilgilendirilmesi sağlanmaktadır.

4.16. Proje Pazarı

Proje Pazarı veya Hareket Pazarı, farklı bir tür katılımcı bütçe uygulamasıdır. Bu uygulamada bir kurum bir sonraki yıl için bütçe tahsisatlarını belirlemeden önce ilgili sivil toplum kuruluşları ve kişilere geliştirdikleri projeleri sunmak üzere bir davet yollar. Yerel yönetimler örneğinde, belediye meclisleri, başka kurumlarda oluşturulan konseyler sunulan projelerin sergilendiği alanı gezme ve fikri üretkenlerle konuşma veya başka örneklerde onların sunumlarını dinleme şansına

sahiptirler. Burada karar alma sürecine bağılı olarak veya desteğe ilişkin daha önceden belirlenmiş bir kuralı uygulayarak (örneğin bir kurum 10 kişilik konsey oluşturduysa, beş kişinin proje fikrini desteklemesi) sunulan projelerden bir sonraki yılki bütçe içinden karşılanacak olanlar belirlenir ve uygulamaya geçirilir.

4.17. Seyahat Haritalama

Bir kamu hizmeti değerlendirilirken kullanılan yöntemlerden biri de kişilerin kendi hayatlarında yaşadıklarından -yurttaşların hayatlarının farklı aşamalarındaki ortak, önemli anlar- yola çıkan araçlardır. Kamu hizmetini kullanan kişi açısından, bir hizmete erişim genelde birden fazla kurum veya birim ile ilişkide olmayı gerektirir. Gerçek hayat deneyimlerinden yola çıkan yöntemlerin iki amacı vardır: İstenilen sonuçlara ulaşmak için bireylerin attığı adımları anlamak ve bu yolda kamu kurumlarının ne şekilde işin içine dâhil olduğunu belirlemek. Gerçek hayat deneyimlerinin evrensel bir tanımı yoktur. Çocuk sahibi olmak, evlenmek, hastaneye yatmak, işsiz kalmak, taşınmak, okumak gibi bir insan hayatında olan her olay bir deneyimdir ve bunlar kişilerin kamu hizmetleriyle ilişkisini etkilemektedir. Bu yöntemlerde amaç süreçlerin nerelerde tıkanıldığını bulmak ve gerekli düzenlemeleri yaparak, kamu hizmetlerini farklı kişiler için erişilebilir hale getirmektir.

Özel sektörde kullanılan Müşteri Haritalama yönteminin kamu sektörüne uyarlanmış bir versiyonu olan Seyahat Haritalama yurttaşların farklı hizmet türlerinden yararlanırken yaşadıklarını ve buna karşı tepkilerini incelemeye yönelik bir araçtır. Bu yöntemin kullanılışında farklı yaklaşımlar mevcuttur. Bir uygulamada araştırmacı yurttaşa attığı her adımda ona eşlik eder ve onun yaşadıklarını gözlemler. Örneğin, işsiz bir yurttaşın iş arama sürecinin başlangıcından iş bulana kadar yaşadığı deneyimleri izler. Bunun bir adım ötesinde, araştırmacı doğrudan o kişinin yaşadıklarını deneyimlemeye çalışır. Örneğin, tıpkı bedensel engelli biri gibi evden dışarı tekerlekli sandalye ile çıkar ve engelli bir kişinin bir gününü tecrübe eder. Diğer bir uygulamada, benzer hizmetler veren kurumlara gidilir ve onların bu süreçleri nasıl yönettiği, neleri farklı yaptığı

incelenir.¹⁷ Tablo 4.2 Birleşik Krallık Vize Hizmetleri ile ilgili yapılmış bir Seyahat Haritalama çalışmasının örneğini sunmaktadır.

Tablo 4.2: Seyahat Haritalama - İngiltere Vize Başvurusu

Amaç ve Kapsam	İngiltere'ye giriş için vize almak			Seyahati yapan kişi	Türkiye'den kısa dönemli öğrenci (Ayşe)		
Kritik Anlar							
Ana seyahat Durakları	Bilgi almak	Başvuru göndermek	Ödeme yapmak	Vize servisinde cevap almak	Görüşme talebi almak	Görüşme	Vizenin alınması
Eylem, duygu ve tepkiler	Ayşe İngiltere'de bir programa kabul edildiğini öğrenir ve vize işlemlerini öğrenmeye çalışır. Web-sitesinin erişilebilir ve kullanışlı olduğunu fark eder.	Ayşe başvuruyu internet üzerinden yapar. Ancak belgeleri teslim etmek için İstanbul'a gelir. Maliyet yüksektir ancak belgelerin postada kaybolması ihtimali vardır.	Ödeme yapıldı ancak herhangi bir haber yok. Vize ücreti çok yüksek, o yüzden endişeli.	Kontrolde eksik belgeler çıkmış. Ayşe bu belgeyi de bulup götürüyor. Maliyet artıyor.	Vize görüşmesi için tarih belirlendi. Ayşe işlemler uzun sürdüğünü için endişeli.	Görüşme yapılıyor. Parmak izi vermek ürkütüyor. Ayşe ortamı rahatsız edici buluyor.	Vize posta yoluyla yollanıyor.
İlişki noktaları	Web-sitesi 24 saat erişilebilir olmalı. Telefonla yardım sağlanmalı.	Bu aşamada ilişki kurulacak kimse yok.	Ücret banka havalesi yoluyla ödeniyor. Başvuru makamı bilgi vermiyor.	Cevap e-posta yoluyla gönderildi. İş daha hızlı halloluyor.	E-posta ile geliyor. Sürece dair daha fazla bilgi verilebilir.	Yüz yüze görüşme. Görüşen kişi süreç hakkında daha fazla bilgi verebilir.	Vize yollanırken İngiltere'ye giriş hakkında daha fazla bilgi verilebilir.

Kaynak: HM Government, *Customer Journey Mapping: An Introduction*, http://webarchive.nationalarchives.gov.uk*/http://www.cabinetoffice.gov.uk/media/123970/journey_mapping1.pdf

Seyahat Haritalamanın en faydalı yanı, kamu sektöründeki kurumlara ilişkide oldukları kişi ve kuruluşlarla, hangi noktalarda ne şekilde irtibata geçtikleri üzerinde düşünme fırsatı vermesidir. Seyahat Haritalama özellikle yerel hizmetlerin

¹⁷ Avrupa Komisyonu, 2015, s. 79.

iyileştirilmesinde sıklıkla kullanılmaya başlanan bir araç haline gelmiştir. Memnuniyet anketlerinden farklı olarak, kamu hizmet süreçlerinin hangi adımlarda tıkanıldığını göstermektedir. Kalkınma Ajansları açısından bu türden yaklaşımların öncelikle proje başvuru ve uygulama süreçlerinin yönetimini daha etkin kılmakta kullanılabileceğini düşünmekteyiz.

4.18. Sihirli Yuvarlak Masa Toplantıları

Sihirli Yuvarlak Masa Toplantısı kendi başına pek çok toplantı formatı içerisinde kullanılabilir. Yöntemin temelinde hemen her istişare toplantısında belirli kişilerin konuşmaları hâkimiyetleri altına aldıkları, daha utangaç veya katılımdan ürken kişilerin sessiz kaldığı gerçeği yatar. Yöntem aynı zamanda istişare toplantılarına gelip, asla görüş belirtmeyen kişilerin aktif katılımını da teşvik etmektedir. Bu yöntemde katılımcılara belirli zaman sürelerine denk gelen markalar verilir. Örneğin, 60 dakikalık bir toplantı yapılıyorsa ve 10 katılımcı varsa, herkese bir dakikaya karşılık gelen 6 marka dağıtılır. Toplantının başında kolaylaştırıcı, bir açılış ve ele alınacak konuyla ilgili bir giriş yapar. Daha sonra her katılımcı kendini tanıtarak, bir iki cümle ile konunun hangi boyutuyla ilgili konuşmak istediğini ifade eder. Daha sonra katılımcılar, özellikle tercih ettikleri konularda konuşmak isteyen kişileri teşvik etmek amacıyla markalarını onlara verirler. Örneğin, örnekteki 10 kişinin tamamı sadece bir konuşmacının fikrini beğendiyse, o konuşmacı 60 markanın tamamına, yani bir saatlik konuşma süresine sahip olacaktır. Yöntem özellikle fikrinin beğenilmeyeceği veya saçma bulunacağını düşünen kişilere güven kazandırmak açısından son derece başarılıdır.

4.19. Soru Merdiveni¹⁸

İster geniş kapsamlı ister dar kapsamlı olsun, isterse birebir görüşmelere dayansın, kişilerden belirli bir konuda görüşlerini alırken önemli noktalardan biri onlara doğru soruları, sistematik bir şekilde sormaktır. Bu nedenle aldığınız cevapların kalitesi, bir parça da doğru soruları sorabilme becerilerinize bağlıdır. Soru Merdiveni bir görüşmede ilgili konunun farklı yanlarına ilişkin sorular sorarak, o

¹⁸ Development Impact & You.

konuya odaklanmanızı sağlayan bir araçtır. Soru merdiveni sorduğunuz soruları farklı ve daha amaca yönelik bir şekilde yöneltmenizi, basit sorulardan daha karmaşık olanlara doğru ilerlemenizi sağlar. Merdivenin basamakları bir tür “kim, kiminle, nerede...” oyunu gibidir ve bu soruların farklı şekillerde nasıl daha karmaşıklaştığını tablonun tamamından görmek mümkündür. Tabloda soldan sağa gidildikçe sorular da, onlara verilecek cevaplar da daha zorlu hale gelmektedir.

Soru merdiveni özellikle eylem planları çıkarılırken yapılan danışma toplantılarında kullanılabilecek bir yöntemdir. Kolaylaştırıcılık konusunda çok fazla tecrübesi ve bilgisi olmayan kişilerin işini basitleştirmesi aćısından faydalıdır.

4.20. Toplum Temelli Katılımcı Araştırma

Katılımcı Araştırma bir sorun etrafındaki araştırma ve veri toplama sürecine halktan kişileri, özellikle sorundan etkilenenleri dâhil etmeye yönelik bir yöntemdir. Katılımcı Araştırma süreci içerisinde 3 tür aktör yer alır; karar alıcı ve uygulayıcı nitelikteki kamu kurumları, uzmanlar ve bilim insanları ile yurttaşlar. Bir sorun etrafında bir araya gelen bu kişiler birlikte anket, aćık toplantılar ve benzeri yöntemlerle bir araştırma planı çıkarırlar. Toplum Temelli Katılımcı Araştırmanın en önemli özelliği halktan kişilerin doğrudan araştırmacı olarak bir süreç içine dâhil edilmesidir. Yöntem işbirliğine dayanır, farklı altyapılardan gelen kişilerin konum olarak eřit olduğunu kabul eder ve ortaklaşa uygulanır. Toplum Temelli Katılımcı Araştırma özellikle sorundan etkilenenlerin yaşadıklarının anlaşılmasının güç olduğu konularda veya yerel bilgiye ulaşmanın toplumsal güven eksikliği nedeniyle yetersiz kaldığı durumlarda kullanılmaya uygundur. Toplumsal Temelli Katılımcı Araştırmanın güçlü yanları şöyle sıralanabilir:

- Bir sorundan etkilenen ve özellikle dışlanmaya maruz kalan gruplar tanıdıkları ve kendilerine yakın buldukları kişilerle konuşmaya daha eğilimlidir.
- Bir sorundan etkilenmiş olan kişiler, o soruna dair başka kimsede olmayan bilgi ve tecrübeye sahiptir. Bu yüzden araştırma safhasında daha iyi soruların geliştirilmesine yardımcı olabilirler.

- Bir sorundan etkilenmiş veya o sorunu yaşayan kişiler arasında yaşayan bir yurttaş araştırmacı, araştırma esnasında ortaya çıkan önemli konuları, konuya dışarıdan bakan birinden çok daha net ve çabuk algılar.
- Bir sorundan etkilenmiş veya o sorundan etkilenen kişiler arasında yaşayanlar, dışarıdan gelen araştırmacılardan farklı olarak konuyla ilgili bir hafızaya sahiptirler ve durumun tarihsel gelişimini bilirler.
- Bu yöntem kullanıldığında araştırma sonuçlarına olan toplum desteği daha yüksek olacaktır.

Tablo 4.3: Soru Merdiveni

	Yapıyor?	Yaptı?	Yapabilir?	Yapacak?	Yapmak ister?	Yapacak olabilir?
Kim	Kim yapıyor?	Kim yaptı?	Kim yapabilir?	Kim yapacak?	Kim yapmak ister?	Kim yapacak olabilir?
Ne	Ne yapıyor?	Ne yaptı?	Ne yapabilir?	Ne yapacak?	Ne yapmak ister?	Ne yapacak olabilir?
Nerede	Nerede yapıyor?	Nerede yaptı?	Nerede yapabilir?	Nerede yapacak?	Nerede yapmak ister?	Nerede yapacak olabilir?
Ne zaman	Ne zaman yapıyor?	Ne zaman yaptı?	Ne zaman yapabilir?	Ne zaman yapacak?	Ne zaman yapmak ister?	Ne zaman yapacak olabilir?
Niye	Niye yapıyor?	Niye yaptı?	Niye yapabilir?	Niye yapacak?	Niye yapmak ister?	Niye yapacak olabilir?
Nasıl	Nasıl yapıyor?	Nasıl yaptı?	Nasıl yapabilir?	Nasıl yapacak?	Nasıl yapmak ister?	Nasıl yapacak olabilir?

Toplumsal Temelli Katılımcı Araştırmada, sıradan yurttaşların araştırma içine dâhil edilmesi farklı düzeylerde gerçekleşebilir. İlk düzeyde yurttaşlar araştırma sorularının şekillenmesine yardımcı olurlar ve bu soruların cevaplarına dair fikirler

verebilirler. Araştırmayı uzmanlar yürütür. İkinci düzeyde yurttaşlar daha öncekilere ek olarak araştırma sonrasında derlenen bulguları inceleyerek, çözümlere dair fikir verebilirler. Araştırmacılar bu tavsiyeleri çalışma içine dâhil eder. Üçüncüsünde sorunu yurttaşlar tanımlar, veri toplama yöntemine karar verirler, araştırmayı yürütürler, sonuçları derlerler ve bir eylem planı çıkarırlar. Bu düzeyde uzmanlar kolaylaştırıcı rehber rolündedir. Son iki düzey ayrıca katılımcı yurttaşlar açısından bir kapasite geliştirme imkânıdır.¹⁹

Kutu 4.7: TOPLUMSAL TEMELLİ KATILIMCI ARAŞTIRMA - SAN FRANCISCO

Proje San Francisco'nun yoksul bölgelerinden Bayview Hunters Point'te sağlıklı gıdaya erişim ve obezite sorununa odaklanmıştır. Bölgedeki yoksulluk nedeniyle alışveriş yapılacak marketler kapandığından, bölge halkının yakın çevresinde fast-food dışında gıdaya erişim imkânları ortadan kalkmıştır.

Bu çalışmada San Francisco Kamu Sağlığı birimi gençlik alanında çalışan bir örgüt olan Literacy for Environmental Justice ile işbirliği yapmıştır. Çalışma sırasında bölgedeki liselerde okuyan gençler hafta 5-10 saat stajyer olarak görev almış ve sorunun tanımlanmasına yardımcı olmuştur. Araştırma şu sorunlara odaklanmıştır: Bölgede sağlıklı gıdaya erişim konusundaki gerçek durum nedir? Yerel alışveriş imkânlarının artması halkın bu dükkânlara yönelmesini sağlayacak mıdır? Yerelde ticaret yapan kişiler sağlıklı gıda konusuna yatırım yapmayı düşünürler mi? Bunu teşvik etmek için ne tür tedbirlere ihtiyaç vardır?

Uzmanların yardımıyla araştırmada yer alan gençler bir anket hazırlayarak, bölgede yaşayan 130 kişi ile görüşmeler gerçekleştirmiştir. Çalışma sırasında ayrıca bölgedeki dükkânlar incelenmiş ve sağlıklı gıdalara ayırdıkları yer hesaplanmıştır. Yereldeki alışveriş imkânlarının anlaşılmasında Coğrafi Bilgi Sistemi kullanılmıştır. Bu esnada uzmanlar konunun ekonomik boyutlarına ilişkin bir araştırma üstlenmiştir.

Araştırma bölgede yaşayan bir kişinin bir süpermarkete gitmek için yaklaşık bir saat harcadığını ve 3 kere araç değiştirmek zorunda kaldığını göstermiştir. Görüşmelerde yerelde gıda satan dükkân sahipleri konu ile ilgili bir mahalle programına katılmaya istekli olduklarını belirtmişlerdir.

İyi Mahalle Programı 2003 yılında yerel yönetim desteği ile başlatılmıştır; 2007'ye gelindiğinde uygulama yerel ticari kuruluşların karlarında yüzde 12 artış yaratmıştır. Bu başarı sonrası programa katılıma yönelik talep artmış ve program genişletilmiştir.

Kaynak: Meredith Minkler, Victoria Breckwich Vásquez, Charlotte Chang ve Jenesse

4.21. Uzlaşma Konferansları

Uzlaşma Konferansları, Yurttaş Jürilerine oldukça benzeyen bir yöntemdir ancak jürilerden farklı olarak sürecin tamamı kamuya açık bir şekilde gerçekleştirilir. Bu konferansların amacı, uzmanların hâkimiyet kurmadığı bir formatta, yurttaşların bir

¹⁹ Advancement Project, 2011.

araya gelerek bir konu etrafında tartışmalarını sağlamaktır. Danimarka modeli olarak da bilinen bu yöntemde amaç özellikle bilim ve teknoloji bilgisi gerektiren iklim değişikliği gibi konularda kamuya açık tartışma yoluyla kamunun bilgilenmesini sağlamak, bu konularda karar alma sürecine yurttaşların dâhil olmasına imkân vermektir.

Bu yolla bir konu hakkında bilgi sahibi olan yurttaşların tartışmalı meseleler hakkındaki görüşleri öğrenilmekte ve anlaşılmaktadır. Yöntemde seçilen yurttaşların tartışılan konuya ilişkin özel bir çıkarının olmaması gerekir. Genellikle katılımcılar rastgele yöntemlerle, örneğin telefonla davetle seçilir. Bu davete olumlu yanıt veren kişilerden, kendileri hakkındaki bilgileri ve toplantıya katılma amaçlarını kapsayan bir form doldurmaları istenir ve nihai seçim buna göre yapılır. Toplantılar yaklaşık 120-150 kişiden oluşan ve demografik açıdan temsiliyet gücü olan bir örneklem oluşturan bir grupla düzenlenir.

Daha sonra katılımcılar, uzmanlar ve sürece destek veren ekipten oluşan 10-14 kişilik bir panel oluşturulur. Düzenlenen bir hazırlık toplantısında panelde yer alan yurttaşlar konferans sırasında uzmanlara sorulacak soruların listesini oluştururlar. Bu hazırlık sırasında bilgilendirici dokümanları inceleyebilecekleri gibi, doğrudan uzmanların yaptığı sunumları da dinleyebilirler. Hazırlık süreci birden fazla toplantı gerektirilebilir ve sonucunda üzerinde uzlaşma sağlanmış bir sorular listesi uzmanlara sorulur.

Konferansın ilk gününde uzmanlar panel tarafından verilen sorulara cevap verecek şekilde sunumlarını gerçekleştirirler. Bu süreçte yer alan uzman sayısı kimi konularda 15'e kadar çıkabilmektedir. Sorular ele alınan konunun mali, sosyal, kültürel, hukuki, etik boyutlarını içermelidir. Konferansın ikinci gününde, önce panel uzmanlardan sunumlarında daha fazla bilgiye ihtiyaç duydukları konuları anlatmalarını talep eder. Daha geniş katılımcı grubu da sunumlar hakkında uzmanlara sorular yöneltir. Konferansın son gününde katılımcılar kendi aralarında tartışarak konu ile ilgili vardıkları sonuçları ve tavsiyelerini içeren bir doküman

hazırlarlar. Sürecin son safhasında panel üyeleri katılımcılar, basın, ilgili yurttaşlar ve uzmanların katıldığı bir toplantıyla nihai raporlarını sunarlar.

Kutu 4.8: Utrecht: Sürdürülebilir Enerji İçin Kent Sohbetleri

Hollanda'nın Utrecht kentinde 2014-2019 dönemi boyunca yapılmakta olan bir demokratik katılım deneyi ile kentin 2030 yılında iklim üzerinde olumsuz etkisi olmayan bir kent haline dönüştürülmesi amacıyla uyumlu bir enerji planının tasarlanması ve bu alandaki sorumlulukların paylaşılması hedeflenmektedir. Kent yönetimi 2030 yılına kadar mevcut yenilenebilir enerji kaynaklarının arzının yüzde 20 arttırılmasını amaçlayan planın tasarlanmasını yurttaşlara bırakmayı kabul etmiştir. Bu doğrultuda yaş, ikametgah, cinsiyet ve gelir temelinde tüm grupların temsil edildiği bir yapı oluşturulmuştur. Projenin hedeflerinden biri, bu türden katılımcı çalışmalarda özel çıkar gruplarının politikaların belirlenmesinde sıklıkla sahip oldukları hakimiyeti kırmak ve sessiz çoğunluğun sesinin bu plana yansıtılmasını sağlamaktır. Bu deney doğrultusunda kentin veri bankasında kayıtlı bulunan 10 bin kişi ile iletişime geçilmiştir. Bu kişilerden bin kadarı bu deneye katılmayı kabul etmiş ve daha sonra bu sayı çekiliş usulüyle iki yüze indirilmiştir. Nihai olarak düzenlenen toplantılara 165 kişinin sürekli katılımı sağlanmıştır.

Kent sohbetleri üst üste cumartesi günleri düzenlenen üç oturumdan oluşmaktadır. Bu oturumlara katılan kişilerin tüm masrafları karşılanmış ve kendilerinden katılım ücreti olarak enerji azaltma tedbirlerinde 600 avroluk indirim sağlayan kuponlar ile 300 avro değerindeki hediye çekleri arasında tercih yapmaları istenmiştir. Toplantılar ilerledikçe enerji azaltma indirimlerinden yararlanmayı tercih eden katılımcıların bu tercihlerini değiştirdikleri gözlemlenmiştir. Üst üste üç cumartesi günü düzenlenen toplantılarda katılımcılar bağımsız bir moderatör tarafından idare edilen tartışmalar ve atölye çalışmalarında yer almıştır. Bir bilgilendirme kiti yoluyla kentin enerji alanındaki farklı seçeneklerinin daha iyi anlaşılmasının sağlanmasına çalışılmıştır. Konunun uzmanları ise farklı seçeneklere ilişkin siyasi gerçekliklere dair bilgilendirmelerde bulunmuştur. Bunun yanı sıra, enerji şirketlerinin temsilcileri, sosyal konut alanında çalışan örgütler ile yerel üniversiteler de yapılandırılmış diyalog çerçevesinde katılımcılarla bir araya gelmiştir. İlk Cumartesi Toplantısında katılımcılar hayal kurlmaları ve yaratıcı düşünceleri konusunda teşvik edilmiştir. Bu hayaller arasında enerji fiyatlamalarında kurallara uyanlar ve uymayanlara yönelik farklı politikaların izlenmesinden, turistlerin dikkatini çekecek güneş enerjisi panellerinin tasarlanmasına kadar çok sayıda fikir bulunmaktadır. Toplantının devamında uzmanlar farklı fikirleri temel alan iki senaryoyu katılımcılara sunmuştur. Bu fikirlerin teknik özellikler ve maliyetleri hakkında uzmanlarca bilgilendirme yapılmış ve önerilen tedbirler kaynaklara ve zaman ilişkin kısıtlamalar dikkate alınarak bir öncelik sıralamasına konulmuştur.

Bu toplantılar sonucunda belirlenen taslak plan Kent Sohbetleri yoluyla bir kez daha tartışmaya açılmıştır. Daha sonra Kent Konseyi plan üzerinde çalışarak, yerel yönetimin bu doğrultuda üstlenmesi gereken faaliyetleri belirlemiştir. Böylece yöntemin tamamı her katılımcı düzeyinde bir öğrenme sürecinin de önünü açmıştır. Hem Enerji Planı hem de Kent Konseyinin geliştirdiği Eylem Planı Belediye Meclisinin onayına sunulmuştur. Planın hazırlık süreci aynı zamanda katılımcıların iklim değişikliği konusundaki farkındalıklarını da arttırmıştır. Pek çoğu yenilenebilir enerji elçiler haline gelirken, bir bölümü ise toplantılarda geliştirilen fikirlerin kendi mahallelerinde veya semtlerinde uygulanması için çalışmaya başlamıştır. Ortaya çıkan plan yerel yönetimin kendisinin önermeye cesaret edemeyeceği eylemlerin kabul edilmesine de yol açmıştır. Bunlar arasında kentteki doğalgaz hatlarının renovasyonu yerine tüm bölgede alternatif enerji kaynaklarının kullanılmasına başlanması yönündeki radikal sayılabilecek bir öneri de bulunmaktadır. olduğu saptanmıştır.

Kaynak: nws.eurocities.eu/MediaShell/media/Citiesinaction_UtrechtCityTalks_Mar16.pdf

Uzlaşma Konferansları toplantıları birbirini izleyen günlerde yapılabildiği gibi, bazı örneklerde birbirini izleyen hafta sonlarında düzenlenebilmektedir. İlk örnekte katılımcılar sürece yoğunlaşabilirken, ikinci örnekte uzmanlardan

aldıkları bilgiler üzerinde düşünme ve daha fazla araştırma yapma imkânına sahip olurlar. Uzlaşma Konferansları özellikle çok tartışmalı ve karar alıcıların gerekli tedbirlerin uygulanmaya sokmakta zorlandıkları konularda işe yaramaktadır. Bazı örneklerde, bir konuda bilgilendikçe, yurttaşların karar alıcılardan daha sert tedbirleri talep ettikleri veya uygulama sürecinin daha hızlı ilerlemesini tercih ettikleri görülmektedir.²⁰

4.22. Yurttaş Jürileri

Yurttaş Jürileri bir bölgenin (ya da kent veya semtin) demografik özelliklerini yansıtan 12-24 kişilik küçük grupların bir araya gelerek 2 ile 7 gün arası bir sürede (normalde önerilen süre asgari dört gündür ama pek çok uygulamada jüri toplantıları iki günle sınırlanmaktadır), önceden belirlenmiş bir soru etrafında yaptıkları tartışmalarına dayanan bir yöntemdir. Yurttaş jürileri eğitimden sağlığa, vergi düzenlemelerinden istihdama çok çeşitli kamu politikası alanları için düzenlenebilir. Grup küçük olmakla birlikte temsiliyet gücü yüksek olduğundan ve bir konudaki çok farklı deneyim ve uzmanlıklar bir araya geldiğinden, bir tartışma yöntemi olarak Yurttaş Jürileri oldukça etkilidir. Yöntemin karar alıcılar açısından en büyük avantajı onlara belirli bir konuda normalde erişmeleri oldukça güç olan yurttaş görüşlerini anlama imkânı vermesidir. Yurttaş Jürilerinin temel amaçlarından biri ele alınan konu hakkında kamuoyunda farkındalığı ve bilgiyi arttırmaktır. Bu nedenle jüri sürecinin basında yer alması ve sonuçların daha geniş bir kitle ile paylaşılması istenen etkinin sağlanması açısından önemlidir.

Uygulamada toplantı süresi dikkate alınarak genelde jüri üyelerine günlük bir harcırah ödenmektedir. Yöntemde jüri belirlendikten sonra, kilit nitelikteki şahitler seçilmelidir. Bu kişiler konu hakkında uzmanlığı olan veya belirli bir grubu temsil eden temsilcilerdir. Şahitler jürinin ele alınan konu ile ilgili tam ve dengeli bir şekilde bilgilenmelerini sağlayacak bir temsiliyete sahip olmalıdır. Jüri toplantılarının ilk başında jüriye süreç anlatılır, ele alınacak konu özetlenir ve

²⁰ Participedia.

jürinin birbirini tanıması sağlanır. Sonraki aşamada (bu uzun bir toplantıda 3-4 günü bulabilir) jüri tüm şahitlerin görüşlerini dinler ve bu şahitlere sorular yöneltebilir. Şahitlikler tamamlandıktan sonraki safhada, jüri öğrendikleri üzerinden konuyu tartışmaya başlar ve sorulan soruya ilişki ortak bir cevaba ulaşmaya çalışır. Nihai karar alınırken uzlaşma veya oylama yöntemi kullanılabilir. Tüm bu süreç boyunca bir kolaylaştırıcı katılımcılara yardımcı olur ve kurallara uyulmasını sağlar. Jüri toplantısı sonunda kamuya açık bir forum düzenlenir. Bu forumda jüri üyeleri halka bulgularını ve tavsiyelerini sunarlar ve karara nasıl ulaştıklarını anlatırlar. Toplantının bitiminden sonra, bu bulgular, tavsiyeler ve kararlar raporlanarak halk ile paylaşılır.²¹

Kutu 4.9: BİYOENERJİ ALANINDA KAMU DİYOLOGU - DEMOCS

2013 yılında İngiltere Biyoteknoloji ve Biyoloji Bilimleri Araştırma Konseyi (BBSRC) kamunun biyoenerji alanındaki görüşlerini almak üzere bir çalışma başlatmıştır. Çalışma ayrıca bu bölüm içerisinde yer alan Dağıtılmış Diyalog yöntemini de kullanmıştır. Çalışma kapsamındaki faaliyetlerden biri ise DEMOCS kartlarının kullanımıdır. Bu kapsamda New Economy Foundation ile işbirliği yapılmıştır.

Hazırlanan kartlarda yurttaşların biyoenerji alanında görüş oluşturmaları için gerekli tüm temel bilgiler yer almaktadır. Çalışma sırasında ayrıca daha ayrıntılı bilgilendirme kitleri de hazırlanmıştır. Uygulama sonuçlarından biri DEMOCS kartlarının toplantı formatına kıyasla daha iyi bir yapılandırılmış müzakere aracı olduğudur. Uygulamada Bir Arama Toplantısı da yapılmıştır ve Arama Toplantısı katılımcıları konuya odaklanmakta zorluk çekerken, DEMOCS kartlarıyla yapılan etkinliklerde böyle bir zorluk yaşanmamıştır.

Örneğin, biyoenerjinin verimliliği ve biyoenerji üretimi için gereken arazi miktarı hakkında bilgilerin yer aldığı kartlar katılımcılarda ciddi şaşkınlık yaratmış ve bu tür bir enerji üretiminin ekonomik maliyeti üzerinde yeniden düşüncelerini sağlamıştır. Böylece tartışmalar biyoyakıt üretiminin getireceği sorunlar üzerine odaklanmıştır. Aynı zamanda bu üretime geçmenin sera gazında yaratacağı azalmayı da öğrenerek, biyoenerji politikasının olumlu ve olumsuz yanlarını kendi aralarında tartışma fırsatı doğmuştur.

Kaynak: BBSRC, 2013

4.23. Yurttaşların Müzakere Toplantıları - Democs

Democs yurttaşların karmaşık politik sorunlar hakkında bilgi sahibi olmasını ve tartışmasını sağlayan, kart oyunu şeklindeki bir müzakere yöntemidir. Democs yöntemi 6-8 kişinin katıldığı ve yaklaşık 1.5-2 saat süren bir müzakeredir ve amacı

²¹participationcompass.org/article/show/480
http://www.civicus.org/documents/toolkits/PGX_B_Citizens%20JuryFinalWeb.pdf

kişilerin uzman bilgisi gerekmeden bir konu hakkında yeni bilgileri öğrenmesini sağlamaktadır. Democs oyunları için önceden hazırlık yapılması gerekir; uygulamada klonlamadan iklim değişikliğine, sağlık politikalarından etik eğitime çok sayıda konuda ve farklı dillerde hazırlanmış oyunlar mevcuttur. Democs 16 yaş üstü herkesin, istediği yerde, neredeyse hiçbir maliyet olmadan katılabileceği bir yöntemdir. Democs uygulamalarında genellikle insanları bir araya toplamak yerine, onların birarada bulunduğu sosyal mekânlar tercih edilir. Democs kamunun bir konu hakkındaki görüşlerini toplamak için kullanılsa da, özellikle tartışmalı konulara insanları dâhil etmek ve onları bilgilendirmek için kullanılmaktadır.

Democs yönteminde kartlar sohbeti geliştirmek için kullanılır. Her kartta konu ile bilgiler yer alır ve kartlar oyunculara dağıtılır. Oyunda amaç kazanmak değil, bir konu hakkında yeni bilgiler öğrenmek ve öğrenilenler üzerinden oylama yapmaktır. Kartları dağıtmayı bir kişi üstlenir ve bu kişi aynı zamanda diğer oyunculara kuralları açıklar. Oyun 5 el sürer. Birinci elde her oyuncuya bir adet hikâye kartı verilir ve oyuncular bu kartları birbirlerine okurlar. İkinci elde oyuncular bilgi kartları, üçüncü elde sorun kartları dağıtılır. Her iki elde de oyuncular kendilerindeki kartlardan en fazla ilgilerini çeken ikisini seçerler ve sıra kendilerine geldiğinde karttakileri diğer oyunculara okuyarak, neden ilgilerini çektiğini açıklayarak kartları masaya açarlar. Daha sonra oyuncular kartlar hakkında tartışır. Dördüncü elde oyunculardan masadaki kartları tartışmalar doğrultusunda gruplamaları istenir. Son elde her oyuncuya bir oy pusulası verilir. Kendilerinden mevcut seçenekler hakkında oy vermeleri ve bu oylarının gerekçesini kendi kelimeleriyle açıklamaları istenir. Daha sonra oyunun sonuçları bir geri bildirim formu doldurularak düzenleyicilere ulaştırılır.²²

4.24. Yurttaş Paneli

Yurttaş Paneli kamunun belirli bir konu hakkındaki tercih ve görüşlerinin anlaşılması amacıyla geniş ve demografik temsil gücü olan yurttaşları bir araya getiren bir yöntemdir. Panel katılımcıları genellikle rastgele yöntemlerle seçilir.

²² geos.ed.ac.uk/~sallen/donald/Democs%20introduction-A4.pdf

Burada önemli olan kullanılan yöntemin toplumsal olarak dışlanan grupları dışarıda bırakmamasıdır.

Yurttaşlar katılım konusunda olumlu bir yanıt verdikten sonra bir araştırma ve konsültasyon programına geçilir. Bu aşamada düzenli anketler, derinlemesine görüşmeler, odak gruplar veya atölyeler gibi araştırma yöntemleri kullanılır. Panelde her etkinliğe her yurttaş davet edilmeyecektir; örneğin konu engelli yurttaşların bakımı ise, derinleme görüşmeler sadece bakım hizmeti alan ve verenlerle yapılırken, anketlere her katılımcı katılabilir. Bu nedenle sürecin başında her katılımcıya bu süreçte nelere dâhil olacaklarının bilgisi verilmelidir.²³

4.25. Yurttaş Zirveleri ²⁴

Yurttaş zirveleri iletişim teknolojilerinin yoğun olarak kullanıldığı geniş ölçekli istişare toplantılarına verilen genel isimdir. Yurttaş Zirveleri, 21. Yüzyıl Kent

Toplantıları temel alınarak geliştirilmiştir. Bu yöntemde aynı anda, aynı yerde çok sayıda kişinin bir konuya katkı vermesi elektronik oylama, sms mesajları, çevrimiçi anketler gibi yollarla sağlanır. Eşanlı olarak seminerler, tartışma grupları, atölyeler gibi yöntemlerle yurttaşların konu hakkında farklı görüşleri dinleyebilecekleri ve tartışmalar yürütebilecekleri etkinlikler düzenlenir. Günümüzde Yurttaş Zirveleri hemen her konuda yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası ölçekte kullanılmaktadır. Yurttaş Zirveleri özellikle geleceğe dair vizyonun geliştirildiği konularda veya geniş ölçekli plan ve programların oluşturulması esnasında düzenlenebilir. Bununla birlikte bu zirveleri düzenlemek oldukça maliyetlidir.

²³ Participation Compass.

²⁴ Participation Compass.

Kutu 4.10: ÇEVİRİMİÇİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ- D-CENT

Âdemi Merkezi Yurttaş Katılımı Teknolojileri (D-CENT) aralarında Avrupa Komisyonunun da bulunduğu 10 kurum tarafından başlatılmış bir girişimdir. D-CENT Avrupa çapında doğrudan demokrasinin uygulanmasına yönelik dijital araçların geliştirilmesi üzerinde çalışmaktadır. D-CENT'in geliştirdiği araçlar arasında şunlar yer almaktadır:

- **Kararlar:** Bu bildirim aracı yurttaşların onları ilgilendiren yerel yönetime ilişkin kararlara erişimini sağlamaktadır. Bu yolla yurttaşların kendi yerel yönetimlerinin aldığı kararlara katılım imkânı arttırılmaktadır. Araç, kişilere yerel yönetim kararları arasında tarama yapma imkânı vermektedir. Eğer bu konuda talepte bulunurlarsa, yurttaşlara kendi arama kıstasları üzerinden daha sonra alınan kararlara ilişkin bildirim de bulunmaktadır. Bu sayfalar üzerinde yurttaşlar konuyu sosyal medyaya taşıyabilmekte veya sayfa üzerinde bir tartışma başlatabilmektedir.
- **Konsül:** Konsül 2015 yılında Madrid Kent Yönetimi için geliştirilmiş bir araçtır. Kullanımı bu tarihten sonra giderek yaygınlaşmıştır. Platform açık katılım, şeffaflık ve yurttaşların güçlendirilmesi ilkeleri etrafında geliştirilmiştir. Konsül, doğrudan demokrasi, müzakere ve diğer işbirliğine yönelik katılımcı uygulamalara katılım için imkânlar sunarak, yurttaşlara yerelde alınan kararlara aktif bir şekilde katılma imkânı vermektedir. Platform kullanıcılarına tartışma başlatma, teklif verme veya teklifleri savunma, yüzyüze toplantılar düzenleme, yurttaş anketleri uygulama, yatırımlara ilişkin kararları uygulamaya veya yasal düzenlemeleri birlikte kaleme alma imkânı vermektedir.
- **Senin Önceliklerin:** Senin Önceliklerin yurttaşların kullanımına yönelik bir sosyal medya uygulamasıdır. Uygulama yurttaşlara politikalara ve bütçelere ilişkin kararlara katılma imkânı vermektedir. Uygulama yoluyla yurttaşlar kendi önerilerini getirebilmekte, mevcut önerilere ilişkin önceliklerini belirtebilmekte, fikirlerini tartışabilmekte, tartışmalar sırasında fikirleri puanlayabilmekte, fikirlerini Google Maps ve Google Streetview ile ilişkilendirebilmektedir.
- **Agora Oylaması:** Agora, oy verenlerin gizliliğini koruyarak oy verme imkânı sağlayan bir yazılımdır. Bu yazılım kurumlara güvenli, esnek ve şeffaf oylamaları çevrimiçi yapabilme imkânı sunmaktadır. Verilen oylar şifrelenmiştir ve kamu idarelerinin bu bilgilere erişimine imkân verilmemektedir.

5. YARATICILIK VE TASARIM

5.1. Tasarımcı Düşünme

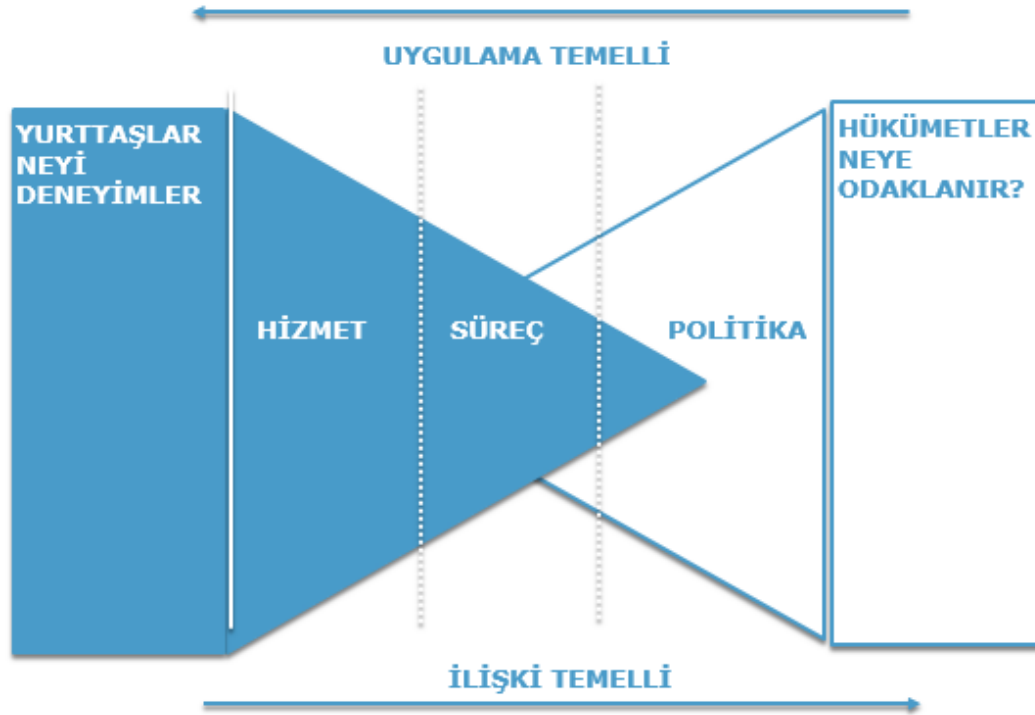
Tasarımcı Düşünme en basit şekliyle, işe insanların ihtiyaçlarını dikkate alarak başlayan ve hem yurttaşları hem onlara hizmet götüren kamu personelini dikkate alan, insan-temelli bir yaklaşımdır. Tasarım çok kısa bir süre öncesine kadar, kamu sektörünün dışında ve ona uzak olan bir alan olarak görülmüştür. Bu yaklaşımda değişim yaratan en önemli unsurlardan biri, yurttaşlar ve kamu arasındaki ilişkinin giderek açılmasıdır.

Geleneksel kamu politikası uygulamasında karar alıcı durumundaki kişiler, bu politikaları gündelik hayata tercüme eden kamu kurumları ve bu uygulamalardan birebir etkilenen yurttaşlar ayrı kümeler oluştururlar. Tasarımcı düşünme, politikaların oluşturulması sürecinde bu ayrımı ortadan kaldırmaya çalışarak, politikaların planlanması ile devreye sokulan uygulamalar (kamu hizmetleri ve faaliyetleri) arasındaki boşlukları doldurmaya çalışır.

Tasarımcı düşünmeye olan ihtiyacı anlamak için Şekil 8 bize yardımcı olabilir. Şekil kamu politikaları ve uygulamaları konusunda karar alıcılar, uygulayıcılar ve yurttaşlar arasındaki algı farkını göstermektedir. Karar alıcılar öncelikli olarak kamu politikalarını görürler, uygulamayı delege ederler ve uygulama tecrübesinden çoğunlukla uzaktırlar. Aksine yurttaşlar bir kamu politikasını doğrudan ona yönelik uygulama üzerinden algılar ve yorumlarlar. Kamu personeli ise karar alıcıların politikaları ile yurttaşların hizmetlere yönelik talepleri arasındaki süreci yönetirler. Tasarımcı düşünme işte tam bu noktada ve bu süreçlerin mükemmelleştirilmesi çabasında karşımıza çıkmaktadır.

Konu ister sağlık politikası olsun ister istihdam, yurttaş için politika gündelik hayatta yaşadığı deneyim demektir. Örneğın, İŞKUR üzerinden aktif işğücü piyasası politikaları kapsamındaki mesleki eğitime katılan işsiz bir genç, eğitimden işğücü piyasasına geğış dendiğinde, bu kurslarda yaşadığı deneyim üzerinden görüş verecektir. Kalkınma ajanslarının bölge planlarının hazırlık safhasındaki danışma toplantılarında sıklıkla rastlanılan ve bazen şikâyet de edilen, doğrudan politikalara ilişkin görüş vermemek ancak hizmetlerden şikâyet etmek davranışının ardında yatan budur. Hâlbuki bu şikâyetler bir kamu politikasının gerçek sonuçları ve çıktılarına dair bilgi verir. Doğru yöntemlerle derlenir ve incelenirlerse, politikaların ve bu politikaların uygulamalarına ilişkin tasarımların çok daha amaca uygun bir şekilde planlanması mümkün olacaktır.

Şekil 8: Yurttaş, Uygulayıcı, Karar Alıcı Algı Farkları



Kaynak: IDEO ve NESTA (2016) *Designing for Public Services: A Practical Guide*

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı ile Singapur hükümetinin işbirliğinde 2012 yılında faaliyete geçen Küresel Kamu Hizmetinde Mükemmeliyet Merkezi

günümüz dünyasının kamusal sorunlarına çözümler üretmek üzere kamu görevlileri, liderler, karar alıcılar ve uzmanlar için tartışma ve işbirliği imkânları sunmayı amaçlamaktadır. Merkezin bünyesinde bir Kamu Hizmeti İnovasyon Laboratuvarı da bulunmaktadır. Merkezin 2014 yılında yayınladığı, Kamu Hizmetlerinin Mükemmelleştirilmesinde Tasarımcı Düşünme raporunda tasarımcı yaklaşımı gerekli kılan faktörler şu şekilde sıralanmaktadır:²⁵

- Giderek Artan Karşılıklı Bağlar: Günümüz dünyası yönetişimin her düzeyinde giderek yayılan yatay ve dikey bağlarla karakterize edilmektedir. Artık sınırları belirli, birbirinden ayrı, toplumsal sorunlara sadece tekil ve meşru kamusal aktörlerin çözümler ürettikleri, mekânsal ve idari yönetim sistemleri içerisinde yaşamamaktayız.

- Artan Karmaşıklık: Günümüz hükümetleri, iklim değişikliği gibi yeni teknolojilerin getirdiği, küresel çaplı, riskleri belirsiz kompleks ve çok boyutlu sorunlarla karşı karşıyadırlar.

- Yönetişimde Bulanıklık: Günümüzde hükümetler giderek artan bir şekilde genişleyen birincil mevzuat ve onu çevreleyen karmaşık uygulama süreçleri kullanmaktadır. Karar alıcılar bu kararlardan etkilenenlerden uzaklaştıkça, hesap verebilirlik ve hukukun üstünlüğü zarar görmekte, alınan kararların kalitesi düşmektedir.

- Azalan Güven: Hükümetlere güven doğrudan kamunun hükümetlerden beklentileri ile alakalıdır ve toplumlarda eğitim seviyesi yükseldikçe, beklentiler de artmaktadır. Güvendeki azalma özellikle alınan kararların uygulama safhasında sorun yaratmaktadır.

Geleneksel yaklaşımda politikalara ilişkin karar alma süreçlerinin doğrusal bir çizgi izlediği varsayılır. Bu görüş, kamu sektörünün karşı karşıya kaldığı sorunların kompleks niteliği anlaşıldıkça değişmeye başlamıştır. Tasarımcı yaklaşım bu

²⁵ Allio, 2014, s. 6.

kompleks sorunlardan bir anlam çıkarmaya odaklanır.²⁶ Tasarımcı düşünme daha çok bir karar alma sürecinin nasıl örgütlendiği ve işlediği üzerinde durur; işbirliği ve birbirini beslemenin nasıl gerçekleşebileceğine odaklanır.²⁷

Tablo 5.1: Yeni ve Eski Karar Alma Süreçlerinin Öncelikleri

<i>Eski Süreç</i>	<i>Yeni Süreç</i>
1. Politika	1. Yararlanıcılar
2. Süreç	2. Hizmetlerin Yeniden Tasarımı
3. Sistemler	3. Sistem Geliştirme
4. Yararlanıcılar	4. Politikaların Kontrolü
5. Denge	5. Geri Bildirim

Kaynak: Allio, 2014

Tasarımcı yaklaşım ve düşünme planlamanın bir alternatifi değil, bir tamamlayıcısı olarak görülmelidir. Planlama çalışmalarında tasarımcı yaklaşım yöntemlerini devreye sokmak, ne sorusu kadar, nasıl sorusu üzerinde de kafa yormayı sağlayacaktır. Örneğin, günümüzde kamu politikaları oluşturulurken şu veya bu derecede paydaşlarla istişareye gidilmektedir. Ancak genelde bu, politika yapımının ortasında veya sonlarına doğru gerçekleştirilmektedir. Tasarımcı yaklaşım paydaşların sürece olabildiğince erken dâhil edilmesi gerektiğine ve paydaşların mutlaka yararlanıcıları içermesi gerektiğine odaklanır.²⁸ Aslında bu katılım ile ilgili her türlü çalışmada söylenen bir şey olsa da, tasarımcı düşünme teknikleri bir anlamda karar alıcıları ve uygulayıcıları yurttaşları sürecin başlarında dâhil etmeye zorunlu kırlar.

Tasarımcı düşünme, problemi tanımlamanın önemi üzerinde durur. Problemin tanımlanmasına “yurttaşları” ya da “son kullanıcıları” dâhil etmek problemin daha iyi anlaşılmasını sağlar ve dikkati çözümlerdeki nüanslara çeker. Benzer şekilde tasarımcı düşünme kullanıcıları, politika yapıcıları, merkezi ve yerel kurumları işbirliği içinde ve tekrarlayan bir şekilde çalışmaya teşvik eder. Tasarımcı düşünen kişi için en önemli beceri, dünyayı farklı perspektiflerden tahayyül edebilmektir. Bu farklı perspektiflere yönelik empatiyi de geliştirecektir. Tasarımcı düşünmede,

²⁶ Shergold 2015.

²⁷ Allio, 2014, s. 7.

²⁸ Mintrom ve Luetjens, 2016, s. 3.

konu daha önce çok iyi düşünölmüş bir problem bile olsa, cevabın bilindiğı varsayımıyla hareket edilmez.²⁹

Doğru uygulandığında, tasarımcı düşünme kamuda alınan kararlara şu faydaları sağlar.³⁰

- insan-merkezli perspektif
- kısmi çözümlerin risklerinde azalma
- daha kapsamlı ve bütöncöl bir sorun perspektifi
- tekrarların, politikalarda tutarsızlıkların ve çakışmaların azalması
- entegre ve daha iyi hedeflenmiş çözümler
- ilk safhalarda daha güçlü gerçekliğe uygunluk testleri
- istenmeyen sonuçlara ilişkin risklerde düşüş
- daha bütöncöl ve dayanıklı çözümler sağlama imkânı

Kamu kurumlarında tasarımcı yaklaşım şu şekillerde kullanılabilir:³¹

- **Küçük Ölçekli Projeler:** Tasarımcı yaklaşımın tüm sistemi bir anda değıştirme gibi bir hedefi yoktur. Aksine değışimin eski sistemin içinden geleceğı varsayılır. Bu nedenle mevcut sorun alanları içinde ivme yaratacak yeni fikirler üzerinde durur. Örneğın bu yaklaşımda sağlık sistemini düzeltmek bir genel amaç ise, belirli bir hedef grupta, belirli bir hastalığa ilişkin yeni bakım yöntemleri denemek bir projedir. Veya iklim değışikliği gibi büyük bir sorunun karşısında, bu konuda olumsuz tavırlı bir topluluk içinde düşük karbonlu ekonominin teşviki üzerinde çalışılır.

²⁹ Mintrom ve Luetjens, 2016, s. 2.

³⁰ Allio, 2014, s. 7.

³¹ ibid.

- **Tasarım Laboratuvarları:** Günümüzde değişik ülkelerde kurulan tasarım veya politika laboratuvarları kamuda yeni davranış biçimlerinin ve yöntemlerinin gelişmesi için alan sağlamayı amaçlamaktadır. Avustralya, Danimarka, İngiltere, Hollanda, Finlandiya, Hong Kong, Singapur ve Tayland bu tür girişimlerin liderliğini yapmaktadır. Bu girişimler farklı şekillerde çalışmaktadır; en çok görülen yöntem belirli bir sorun alanında laboratuvar uzmanlarının politika geliştirilecek ekiple eşleştirmeleri ve yeni yöntemleri bu ekiplerle birlikte kullanmalarıdır. Bu yolla tasarımcı yaklaşımların kurumsallaşması da hedeflenmektedir.
- **Kamu Hizmeti Odaklı Olmak:** Tasarımcı yaklaşımın bir özelliği uygulamanın politika geliştirme sürecinden çok hizmet sunumuna odaklı olmasıdır. Başka bir deyişle, örneğin planlama süreçlerinde planlama eksenlerinin belirlenmesinden çok, tedbirlerin ve bu tedbirlere yönelik uygulamaların geliştirilmesinde devreye girerler. Bu nedenlerle günümüzdeki uygulamalarda, tasarımcı yaklaşım daha çok yerel ve bölgesel ölçeklerde kullanılmaktadır.
- **Kamu Sektöründe Yeni Değerler:** Tasarımcı yaklaşım “deneme ve yanılma”, “yaparak öğrenme” gibi yaklaşımların kamuda kullanılması anlamına gelmektedir. Bunun bir sonucu geleneksel bürokrasinin kamu sektöründe yarattığı dar görüşlülüğü kırarak, inovasyon ve yaratıcılığın kamuda da kullanılmasının mümkün kılınmasıdır.

5.2. Tasarımcı Yaklaşımında Yöntemler

Günümüzde tasarımcı düşünmeye yönelik farklı kurumlarda kullanılan yöntemler, henüz geleneksel planlama yaklaşımında olduğu gibi bir sistematığe oturmuş değildir ve belki de bu yaklaşımın doğası gereği oturması gerekli de değildir. Bu nedenle sırayla şu adımları atın benzeri bir reçete bulunmamaktadır. Mevcut bazı rehberler ise iki yaklaşımın tamamlayıcı niteliği nedeniyle planlamadaki adımlardan çok büyük farklar içermemektedir. Farklı disiplinlerden gelen bir çok

yöntem değişik kurumlarca değişik bağlamlarda kullanılmaktadır. Önemli bir nokta, mevcut yöntemleri kullanmaya çalışırken bunları gelişigüzel değil, konuya uygun bir şekilde seçmektir.

Farz edelim ki bir kamu kurumu kadınların işgücüne katılımını arttırma konusunda çalışmaya başlamış ve bu hedef gruba yönelik hizmetlerini geliştirmeye çalışıyor. Planlama yaklaşımı böyle bir durumda, kadınlara ilişkin istatistiklerin bir dökümünü yapar ve sorunu ortaya koymaya çalışır. Tasarımcı yaklaşım ise örneğin şu tür ek soruları sorar:

- Kadınların işgücüne katılımının en yüksek ve en düşük olduğu alanlar hangileri?
- Ne tür faktörler kadınların işgücüne katılımını engelliyor?
- İş ararken, kadınlar ile erkeklerin kullandıkları yollar ve yöntemler birbirinden farklı mı?
- Eğitimden iş hayatına geçişte kadınlar ve erkekler farklı patikalar izliyor mu?
- Kısa ve uzun dönemli işsizlikte kadınlar ile erkeklerin ihtiyaçları farklılaşıyor mu?
- İşsiz kadınların hizmetlerden beklentileri neler?
- Ne tür durumlarda kadınların işgücüne katılımının düşük olması başka sorunlara yol açıyor?
- Kadınların uzun dönemli iş bulmalarına yardımcı olmuş iyi örnekler neler?

Kutu 5.2: POLİTİKA ARAÇLARI TESTLERİ

2003-2007 arasında İngiltere’de çok çeşitli yerlerinde kişileri yoksulluktan çıkarmak onlara istihdam sağlamaya yönelik uzun dönemli politika araçları deneme süreci yürütülmüştür. Uzun dönemli işsizler, tek ebeveynli aileler ve vergi kredilerine ihtiyaç duyan istihdamdaki kişiler başlıca hedef gruplarını oluşturmuştur.

Farklı gruplara farklı 3 yöntem sunulmuştur: bir danışman ile yüz yüze çalışma imkanı, mesleki eğitimlere katılma karşılığında maddi katkı, işten çıkmama karşılığında nakdi yardım. Süreç rastgele ve kontrollü bir deneme olarak planlanmıştır; başka bir deyişle rastgele seçilmiş bir gruba bir yöntem sunulurken, bunun sunulmadığı bir başka grup ise kontrol grubunu oluşturmuştur. Böylece yöntemin gerçekten kişilerin durumunda bir değişiklik yaratıp yaratmadığı karşılaştırma yapılarak ölçülmüştür. Çalışmanın bulgularından biri çok ufak farklılıkların bir yöntemin başarısında çok önemli rol oynadığıdır; başka bir deyişle bir yöntemin ortalama etkisinin ölçülmesi, belirli alt gruplar üzerindeki daha geniş kapsamlı etkileri maskeleymektedir. Yine bazı yöntemler sadece belirli gruplar üzerinde daha etkili bir şekilde işlemektedir

Kaynak: Breckon, 2015, s. 16

Tasarımcı düşünme birbirini izleyen adımlar, aşamalar dizisinden çok, birbiriyle çakışan alanlar gibi düşünülmelidir.³² Bu nedenle planlamadaki, sorunu tanımlama, gündem belirleme, politikanın belirlenmesi, politikanın uygulanması, programın değerlendirilmesi gibi adımlarda bir değişiklikten çok yöntemlerde ve bakış açılarında bir değişiklikten bahsetmekteyiz. Mulgan³³ tasarım yaklaşımında kullanılan yöntemlerin genellikle dört farklı unsuru içinde barındırdığını belirtmektedir:

1. **Yararlanıcıların Deneyimlerini Anlamak:** Tasarımcı yaklaşım öncelikle bir sorunun ana nedenlerini anlamakta yararlanıcılara başvurmayı tercih eden yöntemleri kullanır. Özellikle, kamu hizmetleri alanında etnografi yoluyla yararlanıcıların dünyasını keşfetmeye çalışır. Örneğin, böyle bir yaklaşımda bir girişimcilik programı tasarlanırken artık sadece önceki programların başarısı incelenmez; bu programdan yararlanan kişilerin program boyunca yaşadıkları incelenerek, program yeniden revize edilir. Bu durumda kullanılan araçlar artık istatistikler veya kullanıcı anketleri değildir; hikâyeler, videolar ve benzeri görsel yollarla yararlanıcının deneyimi anlaşılmaya çalışılır.

³² Brown ve Wyatt, 2010.

³³ 2014.

Kutu 5.3: "I LISTEN - DİNLIYORUM": EMPATİYE DAYALI POLİTİKALAR

UNICEF Nikaragua'nın iki bölgesinde çocuklara yönelik bir projeye başlarken, kanıta dayalı politikalardaki önemli bir sorunu dikkate alarak yola çıkmıştır: Bir hedef grubunun sorunlarına ilişkin kanıt toplamak ve bunları düzgün bir şekilde sunmak, her zaman kanıt temelli politikaların geliştirilmesiyle sonuçlanmamaktadır. Başka bir deyişle, karar alıcıların önüne olabildiğince çok veri ve bilgi yığmak, onların dikkatini çekmek için yeterli olmamaktadır. Bu nedenle özellikle Silikon Vadisinde popüler olan İnsan Merkezli Tasarım yaklaşımı benimsenmiş ve karar alıcıların doğrudan veri toplamaya sürecine dâhil oldukları bir süreç geliştirilmiştir.

Tasarım araştırması etnografi, gazetecilik ve sistemsel düşünme gibi araçları kullanarak yaratıcı analizler yapmaya imkân tanımaktadır. Bundan daha önemlisi, İnsan Merkezli Tasarım eldeki sorunu insanileştirmekte ve karar alıcılara hedef gruplarına yönelik -bu örnekte çocuklar- onların haklarını, değerlerini ve hayallerini dikkate alan çözümler tasarlamalarına ilham sağlamaktadır. Süreç dört adımdan oluşmuştur.

- 1) Dinleme: İnsan Merkezli Tasarımın ilk adımı duygudaşlık oluşturmaktır. Bunun için hizmet verdiğiniz kişilere gitmeli, onların istek ve ihtiyaçlarını öğrenmeli ve mevcut durum da neye erişebildiklerini öğrenmelisiniz. Bu ilk başta çok zaman alan bir süreç gibi gelse de, onları ziyaret etmek, dinlemek, hikâyelerini toplamak ve gözlemleri kayıt altına almak sürecin merkezini oluşturmaktadır.
- 2) Yaratma: Bu adım da gözlemler ve hikâyeler derinlemesine incelenir ve tekrar tekrar ortaya çıkan kalıplar belirlenir ve hangi konularda daha derinlemesine bilgiye ihtiyaç duyulduğu saptanır.
- 3) Sunma: Bu aşamada bulunabilen en iyi çözümler uygulanarak denenir ve uygulamaya ilişkin geri bildirim alınacak mekanizmalar kurulur.
- 4) Öğrenme: Bir yöntem işe yaramadıysa, tekrar hedef gruptan gelen bilgiler temel alınarak düzeltilir veya değiştirilir.

Nikaragua'da ilk adımda proje içerisinde yer alan karar alıcılar hizmet verdikleri yaklaşık 700 kişiyi ziyaret ederek, onları dinlemiştir. Bu süreçte derinlemesine görüşmeler ve odak gruplar sırasında asıl amaç veri toplamak değil, dinleme yoluyla duygudaşlık oluşturmak olmuştur. Bu görüşmelerin yanı sıra, bazı tasarım sentez teknikleri de kullanılmıştır. Örneğin bir hizmetin nasıl işlediğini anlamaları için erkek kamu çalışanlarına bir hamile kadının bir gününü incelemeye yönelik simülasyonda ağırlıklar takılmıştır. Yine geliştirilen çözümlerle ilgili olarak Roma Üniversitesi ile de birlikte çalışılmıştır.

2. **Fikirleştirme:** İkinci grup yöntemler bir sorunun teşhisinden, çözüme ilişkin fikirler üretmeye doğru geçişte kullanılır. Yaratıcılığı arttırmak için kullanılan araçlar ilk bakışta anlaşılmaz, yüzeysel veya zorlayıcı gelebilir. Ancak doğru biçimde kullanıldıklarında, bunlar eskisine oranla çok daha fazla alternatif çözümün üretilmesine imkân vermektedir.

3. **Prototipleştirme:** Günümüzde tasarımcılar, çok detaylı planlar yerine olabildiğince hızlı bir şekilde prototip üretimine geçmektedir. Tasarımcı yaklaşım bunun kamu politikaları alanına yansımastır. Çok uzun süreli, detaylı bir şekilde bir sistemi oturtmaya çalışmak yerine, akla gelen yöntemlerin prototiplerinin uygulanması ve sonuçlarının alınması ve bu sonuçlara göre tekrar tekrar düşünülmesi bu yaklaşımda tercih edilmektedir.

Pilot uygulamalar günümüzde kamu sektörü için bir normdur, prototipler ise oldukça yenidir. Pilot uygulamalar kamu sektöründe bir denemeden çok, uygulama sürecinin birinci aşaması olarak görülür. Hâlbuki prototipler henüz uygulamaya geçmeden önce yapılan fikir egzersizleridir. Prototipler bugün konut, eğitim, sağlık, ulaşım, sosyal hizmetler gibi birçok alanda kullanılmaktadır. Hemen her şeyin prototipi yapılabilmektedir; örneğin, yurttaşların deneyimleri, teşkilat yapıları, politikalar, sistemler, yazılımlar, süreçler, mekânlar vb.

4. **Görselleştirme:** Tasarımcı yaklaşımda kullanılan yöntemler olabildiğince görseldir; sorunlar ve önerilen çözümler olabildiğince görsel yollarla anlatılmaya çalışılır.

5. **Sistemler:** Burada amaç bir soruna ilişkin doğru soruları sormaktır. Örneğin, neden öğrenciler okulu erken yaşta bırakıyor? Bu gerçekten kültürel bir sorun mu, yoksa nedeni öğrencilerin eğitim sistemi içinde kendilerine bir gelecek görememeleri veya okulların başarısızlığı mı? Veya neden kentlerde halkın çevreyi korumaya yönelik önlemlere (örneğin katı atıkların ayrıştırılması) ilgisi az? Bilmediklerinden mi, sonuçlarını anlamadıklarından mı, yoksa bununla ilgilenmedikleri için mi? Bu yolla kamu politikası uygulamalarında sisteminin tıkanmış noktalar anlaşılmaya çalışılır.

Tablo 5.2: Pilot Uygulama ve Prototip Arasındaki Farklar

Pilot	Prototip
Cevabın bilindiği düşünüldüğünde uygulanır	Çözüme dair bir hipotez olduğunda uygulanır
Pilot uygulamanın amacı ufak tefek uygulama sorunlarından kurtulmaktır	Prototipler doğru cevabı bulmaya yönelik bilgi sağlar
Bir pilot uygulama başarısı veya başarısızlığı üzerinden değerlendirilir	Bir prototip ondan ne öğrendiğiniz üzerinden değerlendirilir

Tasarımcı düşünmede kullanılan temel stratejiler şu şekilde özetlenebilir:³⁴

- **Ortamı Tarama:** Planlama yaklaşımında bir sorunu etkileyen siyasi, ekonomik, toplumsal ve kültürel faktörlerin bir dökümü yapılır. Tasarımcı yaklaşımda, bu konuda elde edilen veriler belirli bir ölçekte bireylerin ve grupların mevcut davranışları dikkate alınarak yeniden incelenir. Bu tür bir yöntem eldeki verilerin bağlam için önemli fırsatların, tehditlerin ve olası kör noktaların anlaşılmasına imkân verecek şekilde toparlanmasına, analizine ve sentezine imkân verir. Burada önemli noktalardan biri sorunu anlamak kadar, sorundan etkilenenlerle empati kurabilmektir. Bu yolla geleneksel varsayımların sorgulanmasına, mevcut politika araçlarının gözden geçirilmesine imkân verilir.
- **Katılımcı Gözlemler:** Tasarımcı düşünmede gözlem insanları ve onların davranışlarını, onların kendi hayatları içinde anlamak için kullanılır. Gözlemci, örneğin bir hizmetin her aşamasını yararlanıcı üzerinden gözlemler, her aşamada ona ne yaptığını sorar. En önemli girdiler çoğunlukla bir kişinin yaptığını söylediği şeyle, gerçekte yaptığı arasındaki farkın veya normalde bir derinlemesine görüşmede akla hiç gelmeyecek sorunların tespit edilmesi sayesinde anlaşılacaktır. Gözlem özellikle marjinalize edilmiş ve dezavantajlı kişiler ile çalışırken ve politikaların onlar üzerindeki etkisini anlarken kullanışlı bir stratejidir.

³⁴ Mintrom ve Luetjens, 2016.

Zira genellikle politika yapıcıların bu tür gruplarla empati kurma kapasiteleri kısıtlıdır.

- **Öğrenmeye Açık Diyalog:** Geleneksel öğrenme yönteminde elde mevcut bir alternatifler kümesi vardır. Bir politika yanlış gittiğinde geri dönülür ve mevcut alternatifler içerisinde daha iyisi aranır. Halbuki günümüzde amaç böyle durumlarda aykırı düşünmeyi ve inovasyonu teşvik etmektir. Tasarımcı yaklaşımda diyalog bunu hedefler ve mevcut alternatifleri tartışmaya değil, yeni çözümler bulmaya odaklanır. Bunu teşvik etmenin yolu çözümlerin değil, sorunun yeniden ve yeniden tanımlanmasına elverişli yöntemler kullanmaktır. Ancak bu yolla kalıplaşmış varsayımların ve fikirlerin ötesine geçilebilir.
- **Haritalama:** Haritalama farklı fikirlerin birbirleriyle ilişkisini görmekte, neden-sonuç ilişkilerini tek boyutlu gören anlayışa karşı siyasi karar alma süreçlerinde uzun zamandır kullanılmaktadır. Tasarım yaklaşımında haritalama ilişkileri görmeyi ve kalıpları anlamayı kolaylaştıran bir araçtır. Uygulamada çok farklı haritalama yöntemleri kullanılmaktadır. Örneğin, bir önceki bölümde yer alan “yolculuk haritaları”.
- **Anlamlandırma:** Anlamlandırma olayların ve koşulların algılanmasında insanların kendi tecrübelerinin oynadığı rol üzerine odaklanır. Anlamlandırma görece alakasız konular arasındaki bağların kurulabilmesini sağlar.

5.3. Avrupa Birliği’nden Örnekler

Daha önce de belirttiğimiz gibi, tasarımcı yaklaşımı kamu politika geliştirme ve uygulama çalışmaları içine dâhil etmeye yönelik çabalar son on yıldır birçok ülkede yaygınlaşmıştır. Bunun Avrupa Birliği içerisindeki öncüsü, 2002 yılında Danimarka’da kurulan ve bugün Ekonomi ve Büyüme, Eğitim ve İstihdam Bakanlıklarının ortak idaresinde çalışan MindLab’dır. Mindlab’ın misyonu yurttaşlar, iş dünyası ve toplum için istenilenlere uygun bir değişimi sağlayacak

yaratıcı çözümler geliştirmek olarak tanımlanmaktadır. Mindlab'ın üç stratejik amacı bulunmaktadır:

- **Kamu Sektöründe İnovasyon:** Mindlab yurttaşların ve iş dünyasının perspektifini sistematik bir şekilde inceleyerek ve paydaşların aktif katılımını sağlayarak, yeni fikirlerin uygulamaya geçirilmesine yardımcı olmakta ve bu yolla kamu politikalarının daha etkili çıktılar üretmesini sağlamaktadır.
- **Kapasiteyi Değiştirmek:** MindLab kamusal sorunlara yeni yaklaşımlar geliştirmek için gerekli bilgi birikimi oluşturur. Bu bilgiler karar alıcıların yetkinliklerini geliştirerek, onların daha cesur kararlar almalarının önünü açar.
- **Görünürlük ve Meşruiyet:** MindLab kamu sektörünün inovasyon gündemi üzerinde aktif biçimde çalışır.

MindLab ilk başta Ekonomi ve İş Dünyası Bakanlığı altında, bir iç kuluçka merkezi olarak kurulmuştur. Kurulusta amaç bakanlığın içinde yaratıcılığı ve inovasyonu tetikleyen bir kurum içi laboratuvar oluşturmaktır. Bunu izleyen yıllarda MindLab, hem kurum içinde hem kurum dışında 300'den fazla atölye çalışması gerçekleştirmiştir. 2007 yılında, Mindlab'e yeni bir görev daha verilmiştir: Kamu sektöründe yeni çözümlerin üretilebilmesi için hem yurttaşların hem iş dünyasının aktif katılımına odaklanmak. Aynı tarihte kurumun hizmet verdiği bakanlık sayısı da üçe çıkarılmıştır. Günümüzde MindLab de tasarım, siyaset bilimi, antropoloji, sosyoloji ve iletişim dallarından gelen uzmanlar görev almaktadır.³⁵

³⁵ Avrupa Komisyonu, 2015, s. 41.

Kutu 5.4: BRICKSTARTER

Helsinki Tasarım Laboratuvarı tarafından uygulanan Brickstarter, 21. yüzyıla uygun sosyal hizmetler için bir prototip olarak tanımlanmaktadır. Model ortak kullanım alanlarına yönelik ortak kararların nasıl alınacağına odaklanmaktadır. Aynı zamanda müzakere, idare, yatırım ve imar gibi zorluklara karşı kitlesel konsültasyon ve fonlama uygulamalarının potansiyelini tartışmaktadır. 2013 yılında tamamlanan Brickstarter uygulama süreci, büyük ölçüde yeni teknolojilere odaklansa da aynı zamanda kamu sektörü, gruplar ve bireylerin rollerini ve yaklaşımlarını da değerlendirmektedir. Ortaya çıkan prototip bir şehrin nasıl gelişeceği konusunda söyleyecek sözü olan herkes arasında yeni bir karşılıklı etkileşim imkanı sağlayan bir çevrimiçi platformdur.

Proje aynı zamanda farklı kesimlerin davranışlarında değişim yaratmayı da amaçlamıştır; şikayet etmek yerine birlikte yaratmayı teşvik eden, yurttaşların, kamu görevlilerinin ve özel sektörün iletişim kurabileceği bir forum olarak düşünülmüştür. Yurttaşlar ile istişarelerin zaman zaman olumsuz bir ortam ve güvensizlik yaratabildiği dikkate alınarak, yurttaş gruplarının daha olumlu katkılar verebilmesine yönelik yollar dikkate alınmıştır.

Hazırlanan prototip web sitesinde yurttaşlar yeni bir proje başlatıp buna kitlesel fon sağlama, önerilmiş bir projeye katkıda bulunma, gönüllü olarak başvuru yapma ve deneyimlerini paylaşma imkanına sahiptirler. Fon bulunmaya çalışan her projenin ayrı bir sayfası bulunmaktadır ve bu sayfadan projeye nasıl katkıda bulunabileceği ve şimdiye kadar katkıda bulunanlar görülebilmektedir. Aynı zamanda belediyeden onaylanmış, sürdürülebilir enerji kullanan, kullanıcı dostu gibi çeşitli rozetlerle projelerin farklı özellikler görülebilmektedir. Fon arama süreci maksimum 60 gün ile sınırlıdır ve amacına ulaşan projeler başarılı kabul edilmektedir. Maddi destek veremeyenler için aynı zamanda projelere oy verme imkanı verilmiştir. Bu yolla gerekli maddi imkanları sağlayamayan projelere yerel yönetimler veya diğer aktörler tarafından mali destek sağlanması için kamuoyu yaratılmaktadır.

MindLab ayrıca Avrupa Komisyonunun 2013 yılında başlattığı kamu sektöründe inovasyon çalışmaları içinde de öncü bir rol oynamıştır. Bu hamle ile birlikte MindLab benzeri kurumlar, her AB ülkesinde, o ülkenin ihtiyaçları doğrultusunda gelişmeye başlamıştır. Bu bölümde, AB üyesi ülkelere iki örnek yer almaktadır: İngiltere’den PolicyLab ile Fransa’dan La 27e Région. Bunlardan birincisinin tasarımcı düşünme konusunda geliştirdiği yöntemler tanıtılırken, ikincisinin uyguladığı projeler üzerinde durulmaktadır.

5.3.1 PolicyLab³⁶

İngiltere’de Başbakanlık bünyesinde kurulan PolicyLab, kurulduğu 2014 yılından itibaren hem yeni politikaların ve yöntemlerin geliştirilmesi hem de bunların kurumsallaştırılması üzerinde çalışmaktadır.

³⁶ Bu bölümde yer alan bilgiler PolicyLab resmi sayfasından derlenmiş ve bazı yerlerde başka bilgilerle zenginleştirilmiştir. Bu bölümde yer alan uygulamalara ve daha fazlasına aynı site üzerinden ulaşılabilir: <https://openpolicy.blog.gov.uk>

Laboratuvar alışmaları sonucunda kamu sektöründe tasarımıacı yaklaşıma ilişkin temel adımlar ve bu adımlarda kullanılabilecek bazı araç ve teknikler geliştirilmiştir. Bu adımlar ve kullanılan tekniklerden bazı örnekler aşağıda sıralanmaktadır:

1. **Teşhis:** Tasarım aşamasında mevcut bilgiler, kanıtlar ve kişiler bir araya getirilerek bir ortak anlayış oluşturulması ve tekil bir projenin tanımlanması ve geliştirilmesi hedeflenir. Bu aşama kişiler, birimler ve kurumlar arası bir grup çalışması olarak dşnlmelidir. Teşhis aşamasında şu konuların anlaşılması amaçlanır:

- Yararlanıcıları tanımak: Amaç tek tek her kişiyi anlamak değıl, bir kamu hizmeti veya politikası ile ilişkili demografiyi ve yararlanıcı gruplarını tanımaktır.
- Yararlanıcıların deneyimleri/yolculukları: Kişilerin bir kamu hizmeti veya politikası ile ne yollarla ilişkiye geçtiklerini anlamak çok önemlidir. Kişilerin neden bir hizmete başvurdıkları, bunu kullanmaya neden devam ettikleri veya bundan neden vazgeçtikleri gibi bilgileri toplamak teşhis aşamasının bir unsurudur.
- Yararlanıcıların ihtiyaçları: Yararlanıcıları tanıyarak ve onların bir hizmet veya politika kapsamındaki deneyimlerini öğrenerek onların ihtiyaçlarını tanımlamaya başlarsınız. Örneğın konu mesleki eğıtim ise, kullanıcılar neyi istiyor? Kısa dönemde herhangi bir işe girecekleri beceriler mi, yoksa uzun dönemde kendilerini geliştirebilecekleri daha kapsamlı bir beceri kümesi mi?
- Ekip: Bu süreçte çok büyük olmayan bir çekirdek ekibin de kurulması gerekir. Bu ekip farklı disiplinlerden, farklı birimlerden, farklı altyapılardan gelen kişilerden oluşmalıdır. Her kişi eldeki konuyla ilgili özel bir uzmanlığı ve bilgiyi de beraberinde getirmelidir. Bu ekip tarafından geliştirilecek her fikir daha sonra prototip yoluyla deneneceğinden, ağır işleyen bürokratik karar süreçlerinden bağımsız hareket edebilmesi önemlidir.

- Üstesinden gelinecek bir güçlük: Teşhis aşamasında hedef sayısal değil, ele alınan soruna ilişkin bir zorluğun üstesinden gelinmesi olarak tarif edilmelidir. Böylece yararlanıcıların o zorluğun giderilmesine ilişkin ihtiyaçları daha rahat anlaşılabilir.
- Araştırma soruları: Teşhis aşamasında aynı zamanda daha derinlemesine araştırılması, tartışılması gereken yeni sorunlar belirlenir.

5.3.1.1. Zorlukları Belirleme

Bu yöntem yararlanıcıların yaşadıkları sorunları kendi deneyimleriyle anlatmalarına imkân vermeyi amaçlar. Burada yararlanıcılar ve gerekirse uzmanların da dâhil olduğu bir gruptan, bir politika veya hizmet alanındaki ihtiyaçlarını “nasıl başarabiliriz?” kalıbıyla tanımlamaları istenir.

Örneğin, kadınların mesleki eğitime katılımlarını arttırmakla ilgili bu eğitimlere katılmış veya katılmak isteyen yararlanıcılarla bir grup çalışması yaptığınızı düşünün. Burada onlara “ihtiyacınız ne?” diye doğrudan sormak yerine, kendi ihtiyaçlarını detaylandırmaya çalışıyorsunuz. Karşınıza örneğin şu şekilde ifadeler çıkmalıdır:

- Hangi mesleklerde çalışmanın daha olası olduğunun daha kolay öğrenilmesini nasıl başarabiliriz?
- Eğitimlerin kadınların ihtiyaçlarına uygun saat ve mekânlarda düzenlenmesini nasıl başarabiliriz?
- Kadınların mesleki eğitime katılmasını engelleyen yakın çevre tepkilerini aşmayı nasıl başarabiliriz?

Teknikler;

5.3.1.2. Kanıt Safarisi

Kanıt safarisi, karar alma sürecine katılacak kişilerin uzun raporları okumalarına gerek kalmaksızın, eldeki bilgilerin görselleştirilmesi yoluyla mevcut bilgileri görmelerine ve bunlar üzerinden tartışmalarına imkan vermek için geliştirilmiş bir

araçtır. Bu yolla, aynı zamanda hangi konularda ek bilgiye ihtiyaç olduğu da daha iyi anlaşılacaktır.

Bu araçta ilk aşama resmi istatistikler, raporlar, akademik araştırmalar, en iyi uygulamalar, geleneksel ve sosyal medyadaki tartışmalar ve bunlara benzer tüm diğer kaynakları içerecek kapsamlı bir araştırmayı tamamlamaktır. Daha sonra bu veriler görsel araçlarla (fotoğraflar, grafikler, alıntılar) özetlenir ve bir grup çalışması öncesinde, tıpkı bir sergi gibi katılımcılara sunulur. Önemli olan sunulanların olabildiğince anlaşılır olmasıdır. Grup çalışmasında ilk başta sergi odasında katılımcılardan özgürce dolaşmaları istenir. Kendi aralarında gruplaşmalarına, tartışmalarına izin verilir. Daha sonra katılımcılarla bir grup çalışması yapılır ve onlara şöyle sorular sorulur:

- Şu anki politikada insanlar neler yaşıyor?
- Bu politikada sorun yaratan şeyler ne?
- Bu politikadan etkilenenler temelde kimler?
- Bu politikadan gelecekte kimler etkilenecek?
- İnsanlar bu politika hakkında ne düşünüyor?
- Kimler, bu konuda neler yapmış?

Daha sonra katılımcıların daha küçük gruplara bölünüp, bu soruların cevaplarını tartışmaları ve toplantı bitiminde buldukları yanıtları diğerleriyle paylaşmaları istenir. Bu egzersizin başında, katılımcılara yapılanın verilerden ne anladıklarına dair bir sınav olmadığı mutlaka belirtilmelidir. Önemli olan benzer verilere bakıldığında ortaya çıkan farklı perspektifleri yakalamaktır.

2. Keşif: Bu adımda yararlanıcıların deneyimlerine ilişkin bilgilerin daha da derinleştirilmesi hedeflenir. Bu adımın sonuna geldiğinizde yararlanıcıların ihtiyaçları konusunda, bunlara cevap olabilecek politikaları ve yöntemleri

belirleyebilecek kadar bilgi toplamış olmanız gerekir. Yine bu safhada yararlanıcıların kararlarını belirleyen faktörlerin de ortaya çıkarılması amaçlanır. Keşif adımı kamu sektöründe bir yenilik olarak etnografi temelli çalışmalara ağırlık verilmektedir.

Teknikler;

5.3.1.3. Derinlemesine Görüşmeler

Bilindik niteliksel araştırma yöntemlerinden biri olan derinlemesine görüşmeler kişiler veya küçük gruplarla birlikte gerçekleştirilebilir. Görüşmelerin cevabını bulmayı umduğunuz sorular ve ele alınmasını istediğiniz konular üzerine odaklanması ve yeni bilgilere ulaşılabilmesi için açık uçlu sorulardan oluşması önemlidir. Derinlemesine görüşmelerin nasıl yapılacağına dair erişilmesi mümkün birçok kaynak vardır ve böyle bir çalışmada bu konuda uzman bir ekiple çalışmak faydalı olabilir. Önemli olan bunun bir politika veya yöntem geliştirmeye yönelik arayışlarda kullanılan bir araç olduğunun unutulmamasıdır.

Derinlemesine görüşmelerin alışlageldik istişare yöntemlerine kıyasla bir avantajı vardır. Bir konsültasyon toplantısında insanlara bir konu ile ilgili görüşleri sorulduğunda, gelen yanıtlar alakasız olabilir veya konu ile alakasını ilk başta kurmak zor olabilir. Yine kamu kesiminin en sık getirdiği eleştirilerden biri, bu tür toplantılarda daha çok şikâyetlerin dile getirilmesidir. Derinlemesine görüşmeler ise aksine bu tür iç dökmenin de yapılabilmesine, bu yapılırken ise ilgilenen konuya ilişkin bilgilerin çekip alınmasına imkân tanır.

5.3.1.4. Gerilla Kullanılabilirlik Testleri

Bu tür testler özellikle web-sitesi tasarımları, reklamcılık ve yazılım alanında sıklıkla kullanılmaktadır. PolicyLab İngiltere e-devlet sayfalarının yenilenmesi esnasında, yeni web sitesini 100 farklı gerilla testi ile sınayarak geliştirmiştir. Bu yolla test edilebilecek başka şeyler arasında kurumların tanıtım broşürleri, başvuru kılavuzları ve benzeri dokümanları ya da doldurulması gereken evraklar vardır. Gerilla testlerinin en önemli faydası sonrasında gelebilecek yararlanıcı şikâyetleri veya sorularını önemli ölçüde azaltmalarıdır.

5.3.1.5. Açık Verilerin Kullanımı

Özellikle yerel hizmetlerin geliştirilmesi düzeyinde açık verilerin (büyük veri) kullanımı giderek artmaktadır. Örneğin yerel yönetim alanında açık veriler kamu taşımacılığının veya bir şehir içerisinde bilgilere ulaşmanın (örneğin şehir içindeki yaya yolları veya boş araba parkı alanları) kolaylaştırılması için kullanılmaktadır. Kalkınma alanında yeni Küresel Gündem dâhilindeki sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin izlenmesi sürecinde açık verilerin küresel çapta geliştirilmesi ve kullanılması için kurulmuş “Open Data for Development” gibi görece çok yeni girişimler de bulunmaktadır. Open Data for Development aynı zamanda bu alanda kendi ulusal ve bölgesel girişimlerini oluşturmakta gelişmekte olan ülkelere de yardımcı olmaktadır. Kentleşme alanında ayrıca Birleşmiş Milletler bünyesinde 741 kent arasında karşılaştırma yapma imkânı tanıyan BM Habitat verilerine de çevrimiçi ulaşılabilir. Açık veya büyük verilerle çalışmak özellikle yeni teknolojilerin imkânlarından yararlanmak için bir zorunluluk haline gelmiştir. Bununla birlikte özel hayatın gizliliğine ilişkin etik sorunları da beraberinde getirmektedir. Ancak hemen her ülke ve her ölçekte kurum küresel çapta kendilerinin büyük ve açık verilerle çalışmasına imkân verecek programları başlatmıştır veya başlatma aşamasındadır.

3. Geliştirme: Bu aşamada teşhis ve keşif aşamalarında elde edilen bilgilerle yararlanıcıların ihtiyaçlarına yönelik fikirler geliştirmeye başlanılır. İlk başta amaç olabildiğince çok farklı fikrin toplanması ve bu fikirleri geliştirenlerin olabildiğince bilindik kalıpların dışına çıkmaya zorlanmasıdır. Tasarımcı yaklaşımda ortaya çıkan fikirlerin kalitesinin zaman içerisinde artacağı kabul edilir ve fikir geliştirme birbirini tekrar eden sorgulama süreçleri olarak tasarlanır.

Teknikler;

5.3.1.6. Fikir Günleri (Hackathon)

Fikir günleri karar alıcılarla yararlanıcıları bir araya getirerek, onlara bir politika alanındaki çözüm önerileri konusunda beyin fırtınası yapma imkanı vermektedir. Örneğin, 2015 yılında İngiltere’de küçük ve orta büyüklükteki şirketlerin deniz aşırı ülkelerde yatırım yapmakta yaşadıkları sorunlara ve çözümlere ilişkin dokuz farklı Fikir Günü düzenlenmiştir. Fikir Günleri klasik istişare yöntemlerinden farklı

olarak, olabildiğince doğaçlamanın teşvik edildiği, sadece yapılabilir ve rasyonel değil, çok uçuk veya aykırı fikirlerin de rahatça dile getirilebileceği platformlar olarak düşünülmelidir. Bu tür toplantılarda katılımcılar olabildiğince serbest bırakılır ve ele alınan konunun belirlenmesi dışında çok fazla yönlendirme yapılmaz. Fikir Günleri çok çeşitli şekillerde kurgulanabilir. Örneğin, bazı örneklerde gruplar gün boyu fikirlerini ifade etmekte, kolaylaştırıcılar ise bu fikirlerin bir özetini çıkarmakta ve konudan çok sapıldığında yönlendirme yapmaktadır. Bazı fikir günlerinde belli başlıklar altında herkese istediği fikri sunma imkânı verilir ve sonrasında soru cevaplar ve oylama yoluyla en iyi fikirler belirlenir. Başka bazı örneklerde ise belirli bir politika alanındaki sorun başlıkları belirlenir, katılımcılardan ilgili gördükleri sorunla ilgili bir grup halinde somut çözüm prototipleri geliştirmeleri istenir. Özel sektörde zaten sıklıkla kullanılan Fikir Günleri, kamu sektöründe sağlık politikası, vergi politikası, inovasyonun teşviki, mültecilere yardımların dağıtılması gibi çok farklı alanlarda düzenlenmeye başlanmıştır.

5.3.1.7. Değişim Kartları

Değişim Kartları yeni fikirleri teşvik etmeye yönelik dar kapsamlı grup çalışmalarında kullanılabilecek bir yöntem olarak geliştirilmiştir. Yöntem katılımcıların olabildiğince farklı perspektiflerden çözümleri düşünmelerini teşvik etmeyi amaçlar. Değişim Kartları Kitle Kaynak Kullanımı veya Fikir Günleri gibi daha geniş çaplı yöntemlerin altında da kullanılabilir.

Yöntem bir beyin fırtınasını başlatırken alıştırma amaçlı bir egzersiz olarak da kullanılabilir. Tek başına uygulandığında, katılımcılar 4-6'şar kişilik gruplara bölünür ve onlara daha önceden belirlenmiş soruların olduğu kartlar verilir (veya bu kartlar duvarlara asılır). Her gruptan bu soruların cevaplarını tartışmaları istenir ve sonra her soruya ilişkin farklı grupların verdikleri cevaplar tüm katılımcılara sorularak, en iyi yöntemler belirlenmeye çalışılır. Değişim Kartlarında sorulacak sorular düzenleyicilerin inisiyatifindedir, ancak yöntemin daha iyi anlaşılması açısından bu tür sorulara birkaç örnek verilebilir:

- Hiç bütçemiz olmasa ne yapardık?
- Sınırsız bütçe olsa ne yaparız?
- Google olsa ne yapardı?
- Bir çocuk tasarlasa ne yapardı?
- Interneti hiç kullanmamamız gerekse nasıl yaparız?
- 2040 yılında ne yapardık?

4. **Sunum:** Sunum Geliştirme aşaması tamamlanmadan, onunla birlikte başlayan bir süreçtir. Sunum aşamasında ilk başta geliştirilen fikirlerden başlayarak prototipler veya pilot uygulamalar geliştirilir ve denenir. Böylece geliştirme aşamasına geri bilgilendirme de sağlanmış olur. Tasarımcı yaklaşımdaki en önemli unsurlardan biri, bir fikrin asla çok geniş ölçekte denenmemesidir. Aksine mikro ölçekli, bazı durumlarda farklı demografik özelliklere sahip grupları hedefleyen denemeler yapılır.

Prototipleştirme denince kişilerin aklına genelde daha somut, fiziksel denemeler gelmektedir. Örneğin bir başvuru formunun prototipinin geliştirilmesi gibi. Hâlbuki bu yeni bir bakım hizmetinde küçük ölçekte yapılan ve sosyal görevli ile yararlanıcı arasındaki ilişkinin etkinliğini ölçen bir deney de olabilir. Bu tür çalışmaların ne kadar kapsamlı olabileceğine dair bir örnek Birleşmiş Milletler Kalkınma Programının gelecekteki Ermenistan kamu sektörünün prototipini geliştirmeye yönelik denemesidir. Bu denemede kamu sektöründeki süreçlerin optimizasyonunun sağlanması üzerinde durulmuştur. Burada geliştirme safhasında hem kamu görevlileri ile etnografi çalışması yapılmış hem de 2 gün boyunca kamu görevlileri herhangi bir iş üzerinde çalışırken yapılan ani ziyaretler yoluyla onların görüşleri toplanmıştır. 2017 yılı başında başlamış bu çalışmada prototipleştirme süreci halen devam etmektedir.

5.3.2. La 27e Région - 27. Bölge İnnovasyon Laborutavarı³⁷

La 27e Région, 2008 yılında Fransa’da hizmet tasarımını kamu politikalarına uygulamak ve kamu yönetiminin modernizasyonuna yardımcı olmak amacıyla kurulmuş bir kurumdur. Kurum bakanlıklara, kamu kurumlarına ve bölgesel/yerel yönetimlere toplumsal inovasyonu kendi politikaları içerisine dahil etmek, hizmet tasarımı ve yararlanıcı temelli yaklaşımları benimsemek, internetin ve yeni medyanın sağladığı olanakları kullanarak etkinliklerini arttırmak konusunda yardımcı olmaktadır. Kurum sadece yenilikçi hizmetlerin geliştirilmesi ve tasarlanmasında değil, kamuda politika düzeyindeki düşünce kalıplarının dönüştürülmesinde de bu kurumlarla çalışmaktadır. Kullandıkları yöntemlerde yararlanıcıları işe en başından dahil etmekte ve çözüm önerilerine onların kaynaklık etmesi sağlanmaktadır. Kurum kendi yaklaşımlarının özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır:

- Kamu kurumlarına etnografiyi sokmak, yararlanıcıları sahada gözlemlemek ve yurttaşlar ile yerel kamu görevlileri arasında yaratıcı düşünmeyi harekete geçirmek.
- Hızlı prototipleştirme.
- Test etme, yanılma ve öğrenme.
- Araştırma ve eylem programları.

Kurumun son dönemde uygulamış/uygulamakta olduğu projelerden bir kısmı aşağıda sıralanmıştır:

- **Seçilmiş Yöneticiler için Çalışma Ortamı:** Proje yurttaş katılımı perspektifinden seçilmiş yöneticilerin gündelik faaliyetlerini incelemeyi amaçlamıştır. Buna uygun olarak Nord-Pas de Calais Bölgesel Konseyinden 3 seçilmiş temsilci ile birlikte çalışılmış ve 2009 yılında 3 ay boyunca proje ekibi bu

³⁷ Bu bölümdeki bilgiler La 27e Région web sitesinden derlenmiştir. <http://www.la27eregion.fr>.

yöneticiler ve onların ekibi içinde yaşayarak gözlem yapmış, sorgulamış, ortak tasarımlar geliştirmiş ve yeni çalışma yöntemleri ve araçlarını test etmiştir. Bu kapsamda 4 yeni araç geliştirilmiştir: ekip toplantıları için yeni bir format, göreve geldiğinde seçilmiş yöneticilere yardımcı olacak bir bölgesel yönetim görevleri kiti, seçilmiş yöneticiler ve ortaklarının birlikte uyguladıkları projelerde karşılıklı beslemeyi geliştirecek “proje takip tekniği” ve bölgesel yönetimin kendi inovasyon laboratuvarı.

- **Transfo:** Bourgogne’da uygulanan projede, bölgesel kalkınma kapsamında “geleceğin köyleri” tasarlanmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda 5 başlık altında (rüya köyler, emekli köyleri, kültür odaklı köyler, dünyaya bağlı köyler ve sulak köyler) kamu görevlileri ile çalışılmıştır. Bu çalışmada köylere ziyaretler düzenlenmiş, atölye çalışmaları yapılmış ve prototipler oluşturulmuştur. Sonuçlar 2012 yılında 3 günlük bir forum ile sunulmuş ve gözden geçirilmiştir. 40 köyün portresi çıkarılarak, bölgedeki çeşitlilik ve mevcut zorluklar analiz edilmiştir. Atölye çalışmaları sırasında, “gelecekte posta kartları” gibi, gelecekteki köy hayatına ilişkin yaratıcı düşünmeyi tetikleyecek yöntemler kullanılmıştır. Geleceğin köyleri konusunda çalışmalar devam etmektedir.

- **Les Éclaireurs:** Proje kamu politikaların değerlendirilmesine odaklanmıştır ve kamu politikalarının iyileştirilmesi için, bu politikaların iyi bir şekilde değerlendirilmesi gerektiği ihtiyacından yola çıkmıştır. Bu amaçla düzenlenen bir buçuk günlük atölye çalışmalarında çok farklı alanlardan gelen yedi katılımcı “değerlendirme” konusunu ve bunun zorluklarıyla, bu zorluklarla baş etmenin yeni yollarını tartışmışlardır. Ortaya yeni ve daha katılımcı bir değerlendirme süreci çıkmıştır. Bu süreç güven sağlamaya, merakı arttırmaya ve güvensizlik ve önyargı yerine ittifaklar yaratmaya yönelik bir yöntem olarak tanımlanmaktadır. Süreç ayrıca farklı disiplinleri işin içine katmaya ve değerlendirmecilerin genelde kağıtta kalan önerilerinin uygulanmasına yönelik adımlar atmayı da içermektedir.

- **Sürdürülebilir Satınalma:** Rhône-Alpes bölgesel yönetimi, 2005 yılında uygulamaya başladığı sürdürülebilir kalkınma politikası çerçevesinde, yeni bir öncelik olarak önüne bölgesel yönetimin satın alma işlemlerinin sürdürülebilirliğe uygun şekilde yenilenmesini koymuştur. Burada yanıt bulunması gereken konu ekolojik sorumluluk sahibi bir bölgesel yönetimin nasıl yaratılabileceği ve seçilmiş yetkililer, kamu görevlileri ve kamu birimlerinin kendi organizasyonları, yönetimleri ve operasyonları içerisine sürdürülebilir kalkınma konusunu nasıl sistematik bir biçimde dahil edebilecekleri olarak tanımlanmaktadır. Bu amaçla oluşturulan ekip, öncelikle kamu ihale sözleşmelerinin prosedürlerini incelemiştir. Oldukça karmaşık olan kamu ihale prosedürlerinin içine sürdürülebilir kalkınma kriterlerinin dahil edilmesi için dört eylem belirlenmiştir:

- Katkı alanı - sürdürülebilir satın alma prosedürlerinin belirlenmesi için bir grup kamu görevlisinden oluşturulan bir karşılıklı görüş alış veriş alanı
- Bölgesel yönetim ile ona hizmet sağlayan küçük, orta ve çok küçük ölçekteki firmaların bir araya gelerek görüş alışverişi yaptıkları bir forum
- Gereksiz sözleşmeleri engellemek için bir kaynak havuzu
- Kamu görevlerinin sürdürülebilir kalkınma konusunda hizmet sağlayıcıların manevra kabiliyetlerini anlamaya yönelik şirket gezileri

- **Köşebaşı Kamu Hizmeti Merkezleri:** Ekim 2013 ile Mart 2014 arasında Kamu Yönetimi Modernizasyonu Genel Sekreterliği ile birlikte mahallelerde kamu hizmeti birimlerinin oluşturulması için bir keşif çalışması yapılmıştır. Bu çalışmada amaç kamu idaresine erişimde yaşanan sorunları ve başarısızlıkları anlamak ve mevcut mekanizmalarda iyileştirmeler yapmaktır. Bu iyileştirmeler ile yurttaşlar ile kamu idareleri arasında “zemin düzeyinde bağlar” oluşturulması hedeflenmektedir. Çalışmada Saône-et-Loire bölgesindeki topluluklar bir araya getirilerek hem belirli daha kırılgan durumdaki yurttaş gruplarının izolasyonu perspektifinden hem de kamu hizmetlerinin bu alanlarda yerel ofisler, ek hizmet binaları, kısmen personelli hizmetler ve dijital terminaller gibi yollarla hizmet sunmalarındaki zorluklar perspektifinden, kırsal bölgelerdeki yurttaşların kamu hizmetlerine erişimde yaşadıkları güçlükler araştırılmıştır.

5.4. İki Yaratıcı Yöntem

5.4.1. Değişim Teorisi

Değişim Teorisi son dönemde gittikçe popülerleşen ve ister plan ister proje olsun, planlamadan değerlendirmeye giden aşamalarda kullanımı artan bir yöntemdir. Değişim Teorisi özellikle Sosyal Etki Analizlerinin bir parçası haline gelmiştir ve bu analizler sosyal kalkınma alanında çalışan örgütlerin artık düzenli olarak kullandıkları değerlendirme araçlarıdır. Bu bölümde Değişim Teorisine çok kısa bir giriş niteliğinde bilgiler verilmektedir. Konu hakkında daha ayrıntılı bilgilere özellikle Sosyal Etki Analizlerini anlatan yayınlardan ulaşılabilmektedir.

Kutu 5.5: "WHAT WORKS? MERKEZLERİ"

2013 yılında İngiltere’de kurulan "What Works? - Neler İşe Yarıyor?" Merkezleri ve bunların oluşturduğu ağ, senelik toplam 200 milyar sterlinlik harcama yapılan kamu hizmeti alanlarında, kanıt temelli iyileştirmeler yapmayı ve karşılıklı öğrenmeyi teşvik etmeyi planlamaktadır.

Bu ağ içinde sağlık, eğitim, ilk müdahale, suç, yerel gelişme, yaşlanma ve yerel kalkınma gibi farklı konularda çalışan merkezler bulunmaktadır. Merkezler özerktir ve amaçları kendi uzmanlık alanlarında hangi politika ve yöntemlerin işe yaradığına dair bilgileri sistematik bir biçimde analiz etmek ve sentezlemektir. Merkezlerin hedefi bu konularda akademik çalışma yapmak değil, doğrudan politika belirleyicilere ve uygulayıcılara yönelik veriler ve bilgiler geliştirmektir.

Örneğin, yerel ekonomik büyüme alanında çalışan merkezler 3 katmanlı bir yaklaşımla faaliyet göstermektedir:

- Kanıt incelemeleri: Yerel ekonomik kalkınma alanındaki mevcut verilerin sistematik bir şekilde izlenmesi.
- Kapasite geliştirme: Yerel karar alıcılar ve uygulayıcılarla birlikte çalışarak belirli politika alanında uygulamaların ilk safhasında gerekli becerilerin saptanması ve buna yönelik kapasite geliştirme sağlanması
- Tanıtım projeleri: Yerel Girişim Ortaklığı ve yerel yönetimler ile birlikte tasarım tanıtım projelerinin uygulanması

Kaynak: *What Works Network, 2014.*

Değişim Teorisi amacınıza ulaşırken atmanız gereken adımların çerçevesini çizen bir yol haritası çıkarmak olarak özetlenebilir. Böyle bir yol haritasını çıkarmak yaptığınız işlerin gerçekten istediğiniz etkiyi yaratıp yaratmadığını tartışmayı veya bunun başka yolları olup olmadığı üzerine kafa yormayı da beraberinde getirir.

Değişim Teorisi aynı zamanda yaptığınız plandaki riskleri önceden fark etmenizi ve her adımı belirlerken hangi varsayımlarda bulunulduğunu saptamanızı sağlar.

Birden fazla proje uygulayan kurumlarda veya Kalkınma Ajansları gibi farklı projelerin uygulandığı programlar yürüten kuruluşlarda, değişim teorisi bu projelerin bir haritasının yapılmasını ve birbirleri arasındaki bağların saptanmasını sağlar. Böylece tekil projelerin bir arada daha büyük program için belirlenmiş amaçlara yönelik ne etki sağladığı gözden geçirilmiş olur. Değişim teorisi aynı zamanda kurum içerisinde herkesin ulaşmak istenen nihai hedefi ve kendisinin bunun içindeki rolünü daha iyi anlamasını sağlar.

Tablo 5.3: Değişim Teorisi						
Çözmeye çalıştığınız problem ne?	Temel hedef kitleniz kimler?	Hedef kitlenize ulaşmak için başlangıç noktanız ne?	Değişim yaratmak için hangi adımlar atılmalı	Yaptığınız işin ölçülebilir etkileri neler?	Yaptığınız işin daha geniş kapsamlı yararları neler?	Hedefiniz olan uzun dönemli değişim ne?
				Ölçülebilir etki	Geniş kapsamlı yarar	
				Ölçülebilir etki	Geniş kapsamlı yarar	
				Ölçülebilir etki	Geniş kapsamlı yarar	
Temel Varsayımlar	Temel Varsayımlar	Temel Varsayımlar	Temel Varsayımlar	Temel Varsayımlar	Temel Varsayımlar	Temel Varsayımlar

İşe önce şu anda çözmek istediğiniz temel sorunu ve aslında ulaşmak istediğiniz uzun dönemli hedefi yazmakla başlayın. Daha sonra Tablo 5.3'teki diğer kutuları doldurun. Olabildiğince detaylara inmeye çalışın, böylece çok daha etkili eylemleri belirleme şansınız artacaktır.

Kutuları doldururken tanımlanan sorundan uzun dönemli hedefe doğru hareket edin. Bu sorundan en fazla etkilenen kişileri ve kimlerle birlikte çalışmak istediğinizi belirleyin. Sonra işe nereden başlayacağınızı düşünün, bu bir yer, bir kişi veya bir nesne olabilir. Değişim yaratmak için atabileceğiniz pratik adımları gözden geçirin, olabildiğince eylem temelli düşünmeye gayret edin.

Son olarak hemen ortaya çıkacak sonuçlar ve çıktılar neler olabilir sorusuna cevap verin. Bunlar başkalarına yaptığınız işin etkisini anlatmanızda göstereceğiniz somut sonuçlar olacaktır.

Her kutuyu doldururken, mutlaka bunlarla ilgili temel varsayımların da yazılması gerekir. Bu yolla olası riskleri ve yaptığınız işin diğer projelerle ilgisini görmeniz kolaylaşacaktır.³⁸

5.4.2. Hızlı Fikir Üreticisi

Hızlı Fikir Üretici üzerinde çalışmak istediğiniz konuyu belirlediğiniz, ama bu konuda detaylandırılmış bir çözümü henüz formüle etmediğiniz aşamada, paydaşlar veya yararlanıcılarla birlikte eldeki fikirleri test etmek ve tartışmak amaçlı kullanılacak bir araçtır. Hızlı Fikir Üreticisi, alışılmış kalıpların dışına çıkarak, yaratıcı düşünmeyi tetiklemeye çalışan beyin fırtınası yöntemlerinden biridir. Benzer yöntemlerde de olduğu gibi, Hızlı Fikir Üreticisi ilk başta katılımcıları konfor alanlarından çıkmaya zorlayacağından, onlarda bir rahatsızlık yaratacaktır. Bu nedenle bu tür bir etkinliğin en başında bunun doğru çözümleri üretmek amaçlı değil, fikir geliştirmek amaçlı bir egzersiz olduğunun altı çizilmelidir.

³⁸ Development Impact & You.

Hızlı Fikir Üreticisi tablosunu doldurmak için mevcut bir kavram, sorun veya fırsattan yola çıkın ve daha sonra tablodaki dokuz yaklaşımı bunlara uygulamaya çalışın. Bunlar çok kısa sürede, şaşıracağınız kadar çok sayıda ve normal kuralları değiştiren veya esneten alternatifleri düşünmenizi sağlayan basit adımlardır. Her adımda katılımcılara doğru veya yanlış cevaplar değil, alışılmışın dışında fikirler peşinde olduğunuzu hatırlatın.

Tablo 5.4: Hızlı Fikir Üretme Tablosu

Yaklaşım		Normal Kural	Kuralı Değiştirirsek?
Ters-Yüz Etme	<i>Alışla geldik uygulamayı ters-yüz edin.</i>	Öğretmenler öğrencilere öğretir.	Peki ya öğrenciler öğretmenlere öğretseydi?
Bütünleme	<i>Uygulamayı başka uygulamalarla bütünleştirin</i>	İnsanlar farklı yerlerde farklı kamu hizmetlerine erişir.	Peki tüm kamu hizmetleri tek bir yerden verilseydi?
Genişletme	<i>Uygulamayı genişletin</i>	Okullar belirli saatler içerisinde çocuklar ve gençlere belirli bilgi ve becerileri öğretir.	Peki okullar o saatler dışında farklı gruplara bilgi ve beceri öğretseler?
Farklılaştırma	<i>Uygulamayı gruplara bölün</i>	Herkese uygun tek tip uygulama vardır.	Peki uygulama kişiselleşse ve gruplar arasında farklılaştırılmasa?
Toplama	<i>Uygulamaya bir ekleme yapın</i>	Postacılar posta ulaştırır	Peki posta hizmetleri dağıtılırken yaşlılara yemek hizmeti de dağıtılsa?
Çıkarma			

Tercüme	<i>Uygulamadan bir şeyi çıkarın</i>	Etkili bir ceza sistemi için hapisaneler şarttır.	Peki ya hapisanelerin yarısını kapsatsak?
	<i>Uygulamayı başka bir alana uyarlayın</i>	Okullar ve havaalanları farklı bir şekilde yönetilir.	Peki havaalanlarının yönetim biçimi okullara uyarlansa?
Aşılama	<i>Başka bir alandaki bir uygulamayı burada kullanın</i>	Öğretmenlik ve mentörlük farklı işlerdir.	Peki öğretmenler mentörlük hizmeti de verse?
Abartma	<i>Uygulamanın en aşırı şeklini düşünün</i>	Okullar öğrencilere belirli saat ve yerlerde hizmet sunar.	Peki öğrenciler istedikleri saat ve yerde eğitime erişse?

Tabloyu doldurduğunuzda artık sıra ortaya atılan fikirleri gözden geçirmeye ve bunlardan hangilerinin daha detaylı bir şekilde ele alınıp, faaliyete dönüştürülmesi gerektiğine karar vermeye gelmiştir. Fikirleri elerken şu yöntemleri kullanabilirsiniz:

- En ilgi çekici olanını seçin - Bu sizin sürece daha ilgili olmanızı sağlar. Her zaman en ilgi çekici fikir mutlaka konuya ilişkin en fazla fayda sağlayan demek değildir, ama eğer bu size çekici geliyorsa, muhtemelen üzerinde biraz daha düşünmekte yarar vardır.

- Ortaklarınız, yararlanıcılarınız, diğer paydaşlarınız veya kurumunuz için en fazla katma değer yaratacak olan fikri seçin.
- Sorunun en acil cevap bulunması gereken yönüne ilişkin olan fikri seçin - Bu kriz anları için iyi bir yöntemdir, ama konu daha uzun dönemli bir strateji belirlemekse, işe yaramayabilir.
- Seçim yaparken bunu kolaylaştıracak uzman veya uzmanlardan faydalanabilirsiniz. Uzman bu alanda çalışan ve konuya hakim biri olmalı. Uzmandan ortaya atılan her fikrin iyi ve kötü taraflarına dair bir değerlendirme yapmasını isteyebilirsiniz.
- Deneme yapın - Herhangi bir fikri seçmeden prototipleştirme yöntemiyle fikirleri deneme yolunu seçin.
- Fikirleri birleştirin - Ele aldığınız konunun karmaşıklığına bağlı olarak, sistematik olarak bir araya getirilebilecek farklı fikirler ortaya çıkmış olabilir. Bunları saptamaya çalışın.³⁹

6. KATILIMIN DEĞERLENDİRİLMESİ

6.1. Katılım Süreçleri Neden Değerlendirilmelidir?

Bölüm 2’de katılımcı süreçlerin planlamasını anlatırken değerlendirmenin planlama döngüsünün son aşaması olduğundan bahsetmiştik. Ancak uygulamada katılımı ilgili tamamen unutulmuş bu aşamayı ayrı bir bölümde incelemeyi uygun gördük.

³⁹ Development Impact & You.

Katılımcı süreçleri uygulayan kurumlar, bunu bir planlama döngüsü içinde görmeseler bile, değerlendirme dışındaki aşamaları bir şekilde kullanmaktadırlar. Bunun bir nedeni katılımın artık kamu yönetiminde plan ve proje geliştirme pratiklerinin ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilmesidir. Gerçekten de her kurum bir şekilde katılımı ilgili ne yapacağını düşünmekte, bir zaman planı çıkarmakta, paydaş analizi kullanmasa bile, belirli bir kitleye ulaşmaya çalışmaktadır. Uygulamada kullanılan yöntemler tek tip olsa da, bunu aşmaya çalışan kuruluşlar vardır. Örneğin, bu Araç Kutusu içinde yer alan İzmir Vatandaş Toplantısı buna bir örnektir. Danışma süreçlerinden elde edilen sonuçlar en azında kurum içi raporlanmakta, hatta bir bölümü gerçekten kurumların stratejik planlarına etki etmektedir. Ancak, katılım kamuda planlamanın içinde hala tali bir konu olarak görüldüğünden, bu konudaki bazı yönetsel zorunluluklar hariç (örneğin proje yönetimlerinde izleme ve değerlendirmenin zorunlu tutulması ve en azından anketlerin uygulanması), değerlendirmeye çok az rastlanır.

Bu durum, ister kamu kurumu olsun ister sivil toplum kuruluşları, herkes için büyük bir kayıptır. Zira katılım ancak yaparak öğrenilebilen, öğrendikçe standartlaşan, iyi uygulama örnekleri ile gelişen bir alandır. Bu nedenle uygulamaların sonuçlarının görülmesi, konu ile alakalı herkesin faydalanabileceği bir kaynak havuzu yaratılması demek olacaktır. Ancak kamu sektörü açısından katılım süreçlerinin değerlendirilmesinin bazı ek faydaları olduğundan da bahsedilebilir:

1. Katılımcı ve işbirliğine yönelik süreç, proje ve programların uygulamasının kalitesini arttırmak:

- Neyin işe yarayıp, neyin işe yaramadığının anlaşılması: Katılım sürecinde neler olduğunu değerlendirmek süreçte nelerin işe yaradığının, hangi hataların yapıldığının ve bu süreçten alınan derslerin belirlenmesine imkân vererek, gelecekte bu süreçlerin daha iyi idare edilmesini sağlar.

- **Başarıyı görmek:** Eğer değerlendirme en başından itibaren sürecin içine dâhil edilmişse, süreç düzenli olarak bu perspektiften takip edilecektir ve başarılı uygulamalar fark edilecektir. Bu hem katılımcı süreçlerin faydasının anlaşılmasını sağlar hem de katılımcılar ile süreci yöneten ekiplerin motivasyonunu artırır.
- **Katılımı genişletmek:** Değerlendirme süreçleri yararlanıcıları ve paydaşları sürecin içerisine çekmek için kullanılabilecek yöntemlerden biridir.
- **Katılım konusunda çalışanların değerinin anlaşılması:** Genellikle kamu politikasına ilişkin kararlarda, katılım süreçlerini düzenleyenlerin yaptıkları işler tali görülür ve sürece katkıları anlaşılmaz. Değerlendirme bu ekiplerin sürece somut faydalarının dikkate alınmasını sağlar.
- **Paylaşma ve öğrenme:** Çoğunlukla katılımcı süreçlere ilişkin bilgiler yöntemlerin nasıl uygulandığı ve hikâyeleri ile sınırlıdır. Bu nedenle bu konudaki en iyi uygulamaları okumak, süreçlere ilişkin yeterince bilgiye ulaşmayı sağlamaz ve bir yöntemi uygulamaya kalkan her yeni ekip, daha önceden alınmış dersleri yeniden öğrenmek zorunda kalır. Değerlendirme, bu yöntemlerin kullanılma hikâyelerine erişim imkânı vererek, öğrenme imkanlarını genişletir.

2. **Katılımcı ve işbirliğine yönelik çalışma şekillerine desteği arttırmak ve bunların anaakımlaştırılmasını sağlamak:**

- **Katılımın nasıl işlediğine dair kanıtları ortaya sermek:** Değerlendirme katılımın etkisi ve etkinliği hakkındaki verilerin sistematik bir şekilde toplanmasını sağlar. Toplanan bu kanıtlar süreci başlatan kurumların bu süreçlere kaynak yaratma ve destekleme çabalarının sürmesine imkân verir.
- **Değerlendirme kriterlerini genişletmek:** Şu an için katılımcı süreçlerin değerlendirilmesi büyük ölçüde subjektif kriterlere dayanmaktadır. Değerlendirme çabalarının yaygınlaşması ve süreklilik arz etmesi, bu kriterlerin zaman içerisinde netleşmesine ve daha iyi ölçülmesine yol açacaktır.

3. Paydaşların sağladığı faydalar: Değerlendirmeden süreç içerisinde yer alan her paydaş farklı şekillerde faydalanır.

- Katılımcı süreçleri başlatan kurumlar (kamu sektörü)
 - Kaynakların etkin biçimde kullanıldığının kanıtlanması
 - Tekrarlanmaya değer en iyi uygulamaların ortaya çıkması
 - Başarının ölçülmesi
 - Boşluk analizlerinin yapılması
 - Politika yapım süreçlerine katkı sağlanması
- Katılım süreçlerini organize eden kişi ve ekipler
 - Alınan dersleri ve sağlanan başarıları belirleyerek uygulamaların iyileştirilmesi
 - Sürecin başarısının doğru biçimde anlatılması
 - Sürecin güçlü ve zayıf yönlerinin anlaşılması
 - Gelecekte kaynakların daha da etkin bir şekilde kullanılmasının sağlanması
 - Etki analizleri için verilerin oluşturulması
 - Katılımcı süreçlerin standartlarının oluşturulmasına katkı sağlanması
 - Yeni yaklaşımlar geliştirilmesi
 - Ekip kapasitesinin güçlendirilmesi
- Katılımcılar ve yararlanıcılar
 - Paydaş gruplarının hesap verebilirliklerinin, temsiliyet güçlerinin ve meşruiyetlerinin anlaşılması ve güçlendirilmesi
 - Geri bildirim süreçlerinin meşruiyetinin artması, böylece gelecekteki plan ve politika kararlarına etki etme imkânlarının oluşması

- Katılım imkânlarının daha da genişlemesi ve yaygınlaşması için gerekli desteğin sağlanması.⁴⁰

6.2. Değerlendirme Kriterleri

Yurttaş katılımının değerlendirilmesi bir katılımcı sürecin uygulanıp uygulanmadığını ölçme anlamına gelmez. Burada değerlendirme, uygulamada daha önceden belirlenmiş kriterlere ne kadar uyum sağlandığını belirlemeye çalışır.

Katılımcı süreçlerin değerlendirilmesinde, evrensel olarak kabul görmüş net bir kriterler dizisinden söz etmek güçtür. Bunun nedeni süreçlerin ele alınan konuya ve bağlama bağlı olmalarıdır. Dahası, bu konuda hazır göstergeler yoktur ve belirli bazı sık kullanılan yöntemler haricinde kriterleri yakalamakta sağlanan başarıyı ölçecek göstergeleri ölçme tekniklerinin büyük ölçüde yaratılması gerekmektedir. Bu nedenle, bu alanda değerlendirme konusunda uzmanlaşmış kişilerden destek almak gerekebilir. Yine, katılımı her farklı danışma ve müzakere yöntemi denendiğinde, ölçmeyi sağlayacak araçlar da farklılaşacaktır. Örneğin, doğrudan tartışmayı hedefleyen bir toplantı formatı ile yaratıcı düşünmeyi tetikleyen bir toplantı formatının sonuçları ve çıktıları aynı şekilde değerlendirilmemelidir. Bu yüzden bu konu gelişmeye açık bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bununla birlikte, değerlendirme safhasında katılımın genişliği ve derinliğinin, katılım düzeylerinin, kamu idaresi ve katılımcılar arasındaki etkileşimin, sürece ilişkin algıların ölçülmesine dair kriterlerin mutlaka gerekli olduğu söylenebilir. Bu bölümün sonunda yer alan 4 farklı tablo, uygulanabilecek kriterlerle dair öneriler içermektedir. Bu kriterler oluşturulurken, katılımı ilgili beş faktör üzerinde durulması gerektiğinden hareket edilmiştir⁴¹:

⁴⁰ Interact, 2001, s. 3-4.

⁴¹ Motsi, 2009, s. 2-6.

1. **Amaç:** Katılım sürecinin ne amaçla kullanıldığı. Bu aynı zamanda yurttaşların karar alma sürecine hangi noktada katıldığını da belirleyecektir. Bir kamu kurumu katılımcı süreçlere ilişkin farklı amaçlar güdebilir. Bu amaçlara ilişkin şu örnekler verilebilir:

- Alınmış kararların meşruiyetini ve kamuoyundaki desteğini arttırmak.
- Farklı çıkar grupları arasındaki çatışmaları çözümlemek.
- Yurttaşların gözetimi ve denetimi yoluyla hesap verebilirliği arttırmak.
- Katılım ile ilgili yükümlülükleri yerine getirmek.
- Sosyal sermayeyi arttırmak ve sosyal dışlamayı engellemek.
- Demokrasi açığını kapatmak.

2. **Süreç:** Süreç kamunun katılımında kullanılan yöntemleri tanımlar; bunlar anketlerden istişare toplantılarına, etnografi çalışmalarından beyin fırtınalarına kadar kullanılan her tür yöntemi içerir. Sürece ilişkin kriterler, yurttaşların bu süreç sırasında konuya ilişkin hangi bilgileri edindiğini, kendi görüşlerini ifade etme ve diğerleriyle tartışma olanaklarının varlığını, ne tür karar alma süreçleri kullanıldığını ve kararlara katılımın ne ölçüde olduğunu, sürecin tamamının ne kadar şeffaf olduğunu ve süreç yönetimi için yeterince zaman ve kaynak ayrılıp ayrılmadığını değerlendirmeyi amaçlar.

3. **Kişiler:** Kişiler sürece dâhil olan herkesi kapsar; buna karar alıcılar, bürokratlar ve sürecin idaresinden sorumlu ekipler de dâhildir. Sürece dair kriterler ilk olarak sürecin temsiliyet gücünü anlamaya yöneliktir. Başka bir deyişle, katılımcıların toplumun ne kadarını, hangi farklı grupları temsil ettiğini ve katılımın yeterince çoğunlukçu olup olmadığını belirlemeye çalışır. İkinci olarak, sürecin toplum içinde ne kadar meşru olduğunu ölçmeye yönelik kriterler oluşturulur. Kamuoyu süreçte temsil edildiğini düşünüyor mu, katılımcılar bağımsız kişi ve kurumlar olarak süreç içerisinde yer aldılar mı, katılımcılar sürece ilişkin

kamuoyunu aydınlatma rolü üstlendiler mi sorularının cevaplarını bulmaya yönelik kriterler bu kapsam dâhilindedir.

4. **Bağlam:** Bağlam katılımın gerçekleştiği ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel koşullara ilişkindir. Bu faktörler genellikle süreci tasarlayan kişilerin kontrolü dışındadır. Değerlendirmelerde sürecin bu faktörlerden ne şekilde etkilendiğine ve süreç tasarlanırken ve uygulanırken bu faktörlerin yeterince dikkate alınıp alınmadığına ilişkin kriterler belirlenebilir.

5. **Sonuçlar:** Sonuçlar katılım süreçlerinin amaçları ile çıktıları arasındaki bağıdır. Genel olarak bir katılım sürecinin şu sonuçları yaratması beklenir:

- **Daha İyi Kararlar:** Bu girişimler daha şeffaf, ihtiyaçlara cevap veren ve etkili kararlara yol açmalıdır.
- **Daha İyi Yurttaşlar:** Katılım yurttaşlar arasında farkındalığı, konuya ilişkin bilgiyi ve konuya aktif ilgiyi arttırmalıdır.
- **Kabul:** Süreç ve sürecin çıktıları kamuoyunda meşru kabul edilmelidir.
- **İlgililik:** Süreçte farklı alternatifler arasında öncelikler ve ihtiyaçlara en uygunu seçilmiş olmalıdır.

Bu sonuçları bir ekleme daha yapılabilir.

- **Etkileşim:** Süreç farklı katılımcılar arasındaki karşılıklı anlayış ve işbirliği olanaklarını geliştirmiş olmalıdır.

Tablo 6.1: Sürece Dair Kriterler

Kriterler	Sorular
Anlaşma	Süreç siyasi olarak ne denli kabul gördü?
	Süreç toplumsal olarak ne denli kabul gördü?
	Süreç teknik olarak ne denli kabul gördü?
Karşıtlık	İdarenin farklı birimleri siyasi ve teknik olarak sürece ne kadar dahil oldu?
	Süreç teknik olarak ne denli kabul gördü?
Siyasi Angajman	Süreçten sorumlu olan karar alıcılar süreci yeterince sahiplendi mi?
Liderlik	Sürecin liderliğinden kim/kimler sorumluydu? Çoğulcu muydu?
Bütünleştirme	Süreç kurumsallaştırıldı mı veya kurumsallaşmış katılım mekanizmalarıyla ilişkilendirildi mi?
	Süreç ile diğer katılım mekanizmaları arasında nasıl bir ilişki kuruldu?
Amaçlarda Netlik	Katılımcılar süreçten beklentileri net bir şekilde anladılar mı?
	Sürece dair amaçlara ulaşıldı mı?
Kaynaklar	Süreç uygun bir şekilde planlanmış mıydı? Bu planlara uyuldu mu?
	Süreç için uygun insan kaynağı ayrıldı mı?

Kaynak: Parés ve March, 2013, s. 20.

Tablo 6.2: Katılımcılara Dair Kriterler

Kriterler	Sorular
Genişlik	Referans nüfus içerisinde katılım gösterenlerin oranı nedir?
	Örgütlü katılımın toplam sivil toplum örgütlenmesi içindeki oranı nedir?
	Seçilen katılımcıların süreçlere devam oranı nedir?
Çeşitlilik	Tüm ilgili kesimlerin katılımı sağlandı mı?
	Belirli grupların (kadın, çocuk, engelli...) katılım içindeki oranları nedir?
	Katılımcı örgütlerin nasıl bir profili vardır?
Temsiliyet	Temsildilerden temsil edilenlere doğru bilgi akışı gerçekleşti mi?
	Katılımcılar kendi örgütlerinin misyonlarına uygun davrandı mı?
	Katılımcılar demokratik yöntemlerle belirlendi mi?

Kaynak: Parés ve March, 2013, s. 21.

Tablo 6.3: Katılımcı Yönteme Dair Kriterler

Kriterler	Sorular
Katılım Düzeyi	Süreçteki katılım düzeyi/düzeyleri nelerdir? (bilgilendirme, danışma, müzakere, ortak sorumluluk, ortak karar)
Teklif Verme Kapasitesi	Süreç içerisinde tekliflerde bulunma imkanı sağlandı mı?
	Bilgiye erişim kanalları etkili bir şekilde işledi mi?
Bilginin Kalitesi	Toplanılan bilgi çoğulcu mu? (farklı perspektifleri yansıtıyor mu?)
	Toplanılan bilgi net ve kullanışlı mı?
	Ne tür müzakere yöntemleri kullanıldı?
Müzakerenin Kalitesi	Katılımcılar kendi fikirlerini dile getirme şansına sahip oldu mu?
	Müzakereler sayesinde yeni fikirler ve bakış açıları geliştirildi mi?
	Müzakereler ne kadar derindi?
Değerlendirme	Bir değerlendirme süreci yürütüldü mü veya tasarlanmış mıydı?
	Bu değerlendirme katılımcı mıydı?

Kaynak: Parés ve March, 2013, s. 22.

Tablo 6.4: Sürecin Sonuçlarına Dair Kriterler

Kriterler	Sorular
Etki	Sürecin sonuçlarına dair doküman/dokümanlar mevcut mu?
	Katılımlar sonuçlar üzerinde ne denli etkili oldu?
Sonuçların kamu idaresi tarafından hayata geçirilmesi	Katılımlar sürecin sonuçlarını nasıl değerlendiriyor?
	Sonuçların nasıl uygulamaya geçirileceğine dair bir yapı öngörüldü mü?
	Bir takip organı kuruldu mu? Neleri takip ediyor ve nasıl işliyor?
	Sürecin sonuçları uygulamaya geçti mi?
	Ne tür müzakere yöntemleri kullanıldı?
Müzakerenin Kalitesi	Katılımlar kendi fikirlerini dile getirme şansına sahip oldu mu?
	Müzakereler sayesinde yeni fikirler ve bakış açıları geliştirildi mi?
Öğrenme	Müzakereler ne kadar derindi?
	Eğitim programları uygulandı mı?
	Katılımlar bu süreçten bir şeyler öğrendiklerini düşünüyor mu?
Ağlar	Yurttaşların iletişim becerileri kapasitesi arttı mı?
	Örgütler arasında yeni işbirlikleri kuruldu mu?
	Kamu idaresi daha geçişken (önerilere açık) hale geldi mi?

Kaynak: Parés ve March, 2013, s. 23.

7. KATILIMIN KURUMSALLAŞMASI

7.1. Katılımın Kurumsallaşmasından Ne Kastediyoruz?

Katılım günümüzde politika yapım süreçlerinin bir parçası olarak kabul edilse ve birçok merkezi ve yerel yönetim katılımcı demokrasi pratiklerini uygulamaya çalışsa bile, bu alanda hala kurumsallaşmış bir yapıdan tam olarak söz etmeye imkân yoktur. Ancak bunu hedefleyen bir trendden bahsedilebilir.

Kurumsallaşma deyince iki şeyi anlayabiliriz. Bunlardan ilki, bağlayıcı olan veya olmayan yasal düzenlemeler yoluyla sivil toplum ile ilişkilerin düzenlenmesidir. İngiltere’de Tony Blair hükümetinin yaptığı düzenlemeyle başlayan bu akım, daha sonra birçok AB üyesi ülkeye de yansımıştır. Doğrudan Mecliste kabul edilen bir yasa olmaksızın, kamu sektörü ile sivil toplum kuruluşları arasındaki ilişkileri düzenleyen davranış kurallarının belirlenmesi, sivil toplum katılımının sürdürülebilir mekanizmalar ile desteklenmesi ve değişik mekanizmalarda sivil toplumu temsil edecek kişilerin seçimini düzenleyen kurallar getirilerek, sivil topluma kendi temsilcilerini belirleme imkanı verilmesi de bu eğilimin bir başka yansımasıdır. İkinci olarak, danışma ve müzakere süreçlerinin standartlaştırılmasına ve geliştirilmesine yönelik bir eğilimden bahsedilebilir. Özellikle teknolojik değişim, kamu sektörü için çok sayıda aktörü işin içine katmanın getirdiği zorluğu bir nebze hafifletmiştir. Bugün, katılım süreçlerinin e-uygulamalar ve farklı formattaki toplantılarla harmanlandığı, herkesin birbirinden öğrenerek yavaş yavaş ortak bir uygulama standardında bulunduğu bir ortamdan söz etmek mümkündür.

Bu bölümde yasal düzenlemeler ve/veya davranış ilkeleri yoluyla kurumsallaşmayı ele almayacağız. Bunun nedeni, Türkiye’de bu alanda Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı tarafından yapılmış ve Türkiye’nin birçok yerinde çok sayıda aktörler yapılan görüşmeler, masa başı çalışmalar ve benzeri yöntemle uygulanmış “Sivil Toplum Kamu İşbirliği” projesinin bu konuda çok sayıda başvuru kaynağı üretmiş olmasıdır⁴². TÜSEV, bu Proje kapsamında ayrıca bir Davranış İlkeleri Rehberi⁴³ de yayınlamıştır. Bu Rehber, sivil toplum kuruluşları ile ilişkisini daha net bir temele oturtmak isteyen tüm kamu kurumları için bir kılavuz niteliindedir. Rehberde ayrıca, Türkiye’deki sivil toplum kuruluşlarının farklı katılım düzeylerine ilişkin ortak taleplerinin bir listesi de bulunmaktadır.

⁴² Proje web-sitesi: <http://www.siviltoplum-kamu.org/tr/>.

⁴³ TÜSEV, 2015.

Bunun yerine, bu bölüm içinde danışma ve müzakere yöntemlerini standartlaştırmaya ve ulusal eylem planları yoluyla sivil toplum-kamu diyalog ve işbirliğini geliştirmeye yönelik küresel bir gelişim olan Açık Hükümet Ortaklığını (AHO) ele alacağız. AHO'yu bir örnek olarak seçmemizin kalkınma ajansları özelinde iki önemli nedeni bulunmaktadır. İlk olarak, birçok kalkınma ajansı kendi bölgelerinde sivil toplum profilinin çıkarılmasına yönelik araştırmalar yapmış, sorumlu oldukları bölgelerin planlarında sivil toplum ve yönetişime ilişkin öncelik ve tedbirler dâhil etmiştir. Bununla birlikte, bu alanda bir eylem planı olan bir Ajans yoktur. Diğer taraftan, görev tanımları gereği Türkiye'de bölgesel düzeyde sivil toplum ile bu kadar yakın çalışan başka bir kamu sektörü birimi de bulunmamaktadır. AHO ulusal eylem planları hazırlanış süreçleri ve içerikleri nedeniyle, ajanslara kılavuzluk edebilir. İkinci olarak, AHO ulusal eylem planı hazırlama yöntemi içinde bulunan çok paydaşlı forum yapısı ajansların kalkınma kurullarına denk gelen bir yapıdır. AHO çalışmaları kalkınma kurullarının en azından sivil toplumla ilişkilerde nasıl daha etkin bir araç olarak kullanılabileceğine dair de fikir vermektedir.

Bölümün sonunda hem kamu sektörü, sivil toplum diyalog ve işbirliğinin regülasyonu hem de AHO süreci içerisinde özel bir yeri olan Hırvatistan örneği yer almaktadır. Hırvatistan, sivil toplumun görece güçsüz olduğu bir ülkede, Avrupa Birliği adaylık süreci ve sonrasında sivil toplum kuruluşları ile kamu sektörü arasındaki ilişkilerin yerleşik hale getirilmesinde bir öncü olmuştur. Ülke AHO'nun başlarından itibaren sürece dâhil olmuş ve bu kapsamda geliştirilen e-yurttaş uygulaması Avrupa'da AHO kapsamındaki en başarılı proje seçilmiştir.

7.2. Açık Hükümet Ortaklığı⁴⁴

Açık Hükümet İşbirliği (AHO) hükümetlerin şeffaflığı teşvik etmek, yurttaşları güçlendirmek, yolsuzlukla mücadele etmek ve yönetişimi güçlendirmek amacıyla yeni teknolojileri kullanmak konusunda somut taahhütlerde bulunarak katıldığı,

⁴⁴ Bu bölüm Açık Hükümet Ortaklığı web-sitesinden derlenen bilgilerle hazırlanmıştır. <https://www.opengovpartnership.org>

çok taraflı bir uluslararası girişimdir. AHO hükümetlerin ve sivil toplum örgütlerinin temsilcilerinin yer aldığı bir idari komite tarafından yönetilmektedir.

AHO 2011 yılında Brezilya, Endonezya, Meksika, Norveç, Filipinler, Güney Afrika, Birleşik Krallık ve Amerika Birleşik Devletleri'nin katılımıyla çalışmaya başlamıştır. AHO üyesi olmak isteyen hükümetler Açık Hükümet Deklarasyonunu imzalar ve bu konuda kamuya danışılarak hazırlanmış eylem planlarını teslim ederek, sürecin uygulanmasında bağımsız raportörlerin çalışmasını kabul ederler. Şu anda AHO üyesi 75 devlet ve 15 bölgesel yönetim bulunmaktadır. Türkiye AHO üyesi olmak için başvurmuş, ancak eylem planı hazırlığına başlamadığı için, üyelik süreci askıya alınmıştır.

AHO'nun amacı yönetim ve yurttaşlara yönelik hizmetlerin kalitesini arttırmak nihai hedefi doğrultusunda, hükümetleri sürdürülebilir şekilde daha şeffaf, daha hesap verebilir ve yurttaşlarına daha duyarlı kılmaktır. Bu çabanın başarısı hükümetler ve sivil toplum arasında yoğun işbirliği gerektirecek bir idari ve kültürel dönüşümü gerektirmektedir. 2011 tarihli AHO Deklarasyonunda, dünyanın her yerinde yurttaşların hükümetlerinden açıklık beklediği kabul edilmekte, bu konuda her ülkenin farklı aşamalarda olduğunu teslim edilmekte, şeffaflık, yolsuzlukla mücadele, yurttaşların güçlendirilmesi ve yeni teknolojilerin kullanımı konusundaki sorumluluklar tanınmakta ve imzacı hükümetler yurttaşlarla ilişkilerinde açıklık ilkesini benimsediklerini duyurmaktadırlar. Deklarasyonda hükümetler şu somut taahhütlerde bulunmaktadır:

- Hükümetlerin (kamu sektörünün) faaliyetleri hakkındaki bilgilerin erişilebilirliğini arttırmak.
- Sivil katılıma destek olmak.
- İdarelerinde mesleki etik kurallara uyumda en yüksek standartları uygulamak.
- Açıklık ve hesap verebilirlik için yeni teknolojilere erişimi arttırmak.

AHO üyesi olmak için hükümetler dört temel alana -Mali Şeffaflık, Bilgiye Erişim, Kaynakların Kamuya Açıklanması ve Yurttaşların Katılımı- konularında asgari taahhütlerde bulunurlar. Bir ülkenin AHO üyesi olabilmesi için farklı yönetim göstergelerinde oluşturulmuş kriterlerin en az yüzde 75'ini yerine getiriyor olması gerekir. Katılım sonrası ülkedeki bir bakanlık AHO çalışmalarını yürütmekle sorumlu bağlantı birimi olarak belirlenir ve Ulusal Eylem Planı hazırlıkları başlatılır. Ulusal Eylem Planları hükümetler ve sivil toplum kuruluşlarının birlikte çalışarak ürettikleri, şeffaflık, hesap verebilirlik ve yurttaş katılımı konusunda ileriye yönelik somut taahhütler ile eylemleri içeren dokümanlardır. Ulusal Eylem Planları ikişer yıllık dönemler için hazırlanır ve uygulamaya konulur.

Yurttaş katılımı AHO sürecinin çekirdeğini oluşturur ve Ulusal Eylem Planı geliştirme safhasının bir zorunluluğudur. AHO katılımı ile ilgili şu standartlara uyumu sağlamayı amaçlamaktadır:

- **Bilginin Yaygınlaştırılması:** Kamuya sivil topluma ve diğer ilgili paydaşlara Ulusal Eylem Planı süreci hakkında, onların katkılarının nasıl değerlendirildiğine ilişkin geri bildirim de dâhil, zamanında bilgi vermek.
- **Diyalog ve Ortak Üretim Mekân ve Platformları Yaratılması:** Ülkenin şartlarına uygun bir şekilde değişik mekân ve platformlar kullanılarak katılımcı ve sürekli diyalogu kolaylaştırmak.
- **Ortak Sahibiyyet ve Ortak Karar Alınması:** Hükümetlerin, sivil toplumun ve diğer paydaşların süreci birlikte sahiplenmeleri ve geliştirmeleri.

AHO yurttaş katılımı konusunda Uluslararası Yurttaş Katılımı Derneğinin (IAP2) belirlediği temel ilkeleri kabul etmektedir:

1. Yurttaş katılımı bir karardan etkilenen kişilerin o kararla ilgili karar alma sürecine katılma hakkı olduğu inancına dayanır.
2. Yurttaş katılımı, yurttaşların katılım yoluyla alınan kararlara etki edecekleri sözünü de içerir.
3. Yurttaş katılımı, karar alıcılar dâhil, tüm katılımcıların ihtiyaçlarının ve çıkarlarının tanınması ve tartışılması yoluyla sürdürülebilir kararlar alınmasını teşvik eder.
4. Yurttaş katılımı bir karardan etkilenen veya bu kararla ilgisi olan kişilerin katılımı için çaba gösterir ve bunu kolaylaştırır.
5. Yurttaş katılımı katılımın yollarını tasarlarırken yurttaşların fikirlerini alır.
6. Yurttaş katılımı kişilerin katılımının anlamlı olabilmesi için ihtiyaç duydukları bilgilere erişimi sağlar.
7. Yurttaş katılımı katılımcılara görüşlerinin alınan kararları nasıl etkilediği konusunda bilgi verir.

Ulusal Eylem Planları oluşturulurken Çok Paydaşlı Forum yöntemi kullanılır. Çok Paydaşlı Forum hükümet ve hükümet dışı temsilcilerden oluşan, üyeleri düzenli aralıklarla değişen, belirli kurallar dâhilinde seçilen ve AHO sürecinde temel gündem belirleme ve karar alma işlevlerini üstlenen bir mekanizmadır. Uygulamada bu mekanizmalar bir kararname, yeni bir kanun veya enformel kararlarla oluşturulabilmektedir.

Ulusal Eylem Planları hazırlanırken katılım konusunda dört noktaya dikkat gösterilmesi önerilmektedir:

- a. **Amaç:** Herhangi bir katılımcı sürecin ilk adımı, katılımdan ne beklenildiğinin net bir şekilde belirlenmesidir. Amaç belirlenirken sürecin birincil ve ikincil çıktıları ve sonuçları dikkate alınır. Amacın açık bir şekilde belirlenmesi,

süreçte hangi yöntemlerin kullanılacağını, nelere öncelik verileceğini ve kaynakların nasıl dağıtılacağını da belirler. Amacın belirlenmesinde önemli bir konu katılımın kapsamının ne olacağı ve katılımcıların alınan kararlara ne ölçüde etki edebileceğidir. Bu kapsamda, AHO, IAP2 tarafından belirlenen beş katılım seviyesinin dikkate alınmasını önermektedir: Bilgilendirme, Danışma, Dahil Etme, İşbirliği Yapma ve Güçlendirme. Bilgilendirme düzeyinde tek taraflı bir iletişim söz konusudur ve katılımcıların sürece herhangi bir katkısı yoktur. Danışma sürecinde sivil toplum bilgilendirilir ve hazırlanmış planlar veya dokümanlar üzerinden görüş bildirmelerine imkan tanınır. Bu görüşlerin nihai metinlere ne şekilde yansıtıldığına dair geri bildirim yapılmadığı sürece, danışma da büyük ölçüde pasif bir süreçtir. Dahil Etme düzeyinde, geliştirme aşamasında sivil toplum ile birlikte çalışılır ve kararlar üzerindeki etkileri konusunda bilgilendirme sağlanır. İşbirliği aşamasında birlikte daha yakın çalışılır, ortak mekanizmalar oluşturulur ve sorunların çözümü konusundaki politikalar birlikte tasarlanır. Son düzey olan güçlendirmede kararlar ortak bir şekilde alınır ve güç ilişkileri ortadan kalkmış olur.

b. **Bağlam:** Ulusal Eylem Planı hazırlanırken katılımı etkileyecek iç ve dış faktörler dikkate alınmalıdır. Mevcut kapasite ve kaynaklar, kullanılan karar alma süreçleri, kamu içerisindeki karar alıcı nitelikteki paydaşlar ve bütçe süreci bir kurumun katılım süreci üzerinde etkisi olan iç faktörlerdir. Dışsal faktörler ise şu şekilde sıralanmaktadır: AHO ve Ulusal Eylem Planları hakkında farkındalık, coğrafi ölçek, internet kullanımı, uzmanlık düzeyi, mevcut diyalog ve işbirliği ağları.

c. **Kişiler:** Katılımda üçüncü unsur elbette kişilerin belirlenmesidir; başka bir deyişle kimlerin sürece dahil edilmesi gerektiği, farklı kişilerin hangi amaçlarla dahil edileceği, onlara nasıl ulaşılacağı ve onların ihtiyaçlarına uygun imkanların nasıl yaratılacağı sorularının cevaplanmasıdır. Ulusal Eylem Planı içerisinde farklı paydaşlar şu yöntemlerle dâhil edilebilir:

- Farkındalık Yaratma - AHO süreci ve önemi konusunda halkın bilgilendirilmesi
- Gündem Belirleme - AHO taahhütleri ile alakalı sorun ve temaların belirlenmesi ve bunlar üzerinde uzlaşma sağlanması
- Fikir Geliştirme - Tahhütlere ilişkin yeni fikirlerin geliştirilmesi
- Taahhütlerin Formülasyonu - Taahhütlerin detaylarının ortaklaşa tanımlanması ve bunlar üzerinde anlaşma sağlanması
- Karar Alma - Ulusal Eylem Planı içerisinde yer alacak taahhütleri ortaklaşa imzalamak veya üzerlerinde anlaşma sağlamak
- Uygulama - Her bir taahhütün yerine getirilmesi için uygulamaya yönelik tavsiyeler verme veya uygulamaya katılma
- Gözetim - Taahhütlerin uygulamasını izlemek ve raporlamak
- Değerlendirme - Bir taahhütün etkisini belirleme

d. **Süreç:** Son olarak katılım süreci içerisinde hangi yöntemlerin kullanılacağı belirlenmelidir. AHO süreci çevrimiçi danışma mekanizmalarını mutlaka kullanmaktadır; bununla birlikte diğer unsurlara bağlı olarak farklı yöntemlerin kullanılması teşvik edilmektedir.

Aynı zamanda, katılım ve ortaklaşa karar alma süreçleri belirli standartlara tabii tutulmaktadır:

- **Bilginin Yaygınlaştırılması:** Her Ulusal Eylem Planı için mutlaka bir web sitesi olmalıdır ve bu web sitesi plan hazırlığı ile ilgili her türlü bilgiyi içermelidir. Bu web sitesinde danışma sürecinde toplanan görüşler, kamunun yaptığı değerlendirmeler, ek kaynaklar ve geçmiş Ulusal Eylem Planları mutlaka yer almalıdır.

Eylem Planının geliştirilme sürecinde Hükümet ve Çok Paydaşlı Forum AHO web sitesi üzerinden Eylem Planı sürecinin ana aktivitelerini, zaman planını, toplantıların detaylarını, katılım olanaklarını içerecek şekilde, Ulusal Eylem Planı ile ilgili karar alma ve danışma süreci hakkında ayrıntılı bilgilendirme yapmak zorundadırlar. Bu amaçla Ulusal Eylem Planı taslakları düzenli olarak (tercihen her ay) güncellenerek, web sitesine eklenir. Bu kapsamda yapılan etkinliklere ilişkin notlar ve diğer bilgiler de aynı yolla süreci izleyenlere aktarılır. Hükümet AHO web sitesinde hükümet ve hükümet dışı aktörlerden gelen katkıların bir incelemesini yayınlamalı ve bu katkılara verdiği cevapları açıklamalıdır.

Ulusal Eylem Planının uygulama, izleme ve değerlendirme safhalarında her altı ayda bir taahhütlerle ilgili sağlanan gelişmeler, belirlenmiş göstergeler ve eşikler üzerinden kamuoyu ile paylaşılır ve gecikmeler yaşıyorsa, sebepleri açıklanır. Web sitesinde kamuoyunun atılan adımlarla ilgili görüş bildirmesine imkân verilmesi gerekir.

- **Diyalog ve Ortak Üretim Mekân ve Platformları Yaratılması:** Daha önce de belirtildiği gibi Ulusal Eylem Planları Çok Paydaşlı bir Forum yoluyla katılımcı bir şekilde geliştirilir. Forum düzenli toplantılar yapıyor olmalı, sivil toplumun geri kalanından gelen görüşleri sürece dâhil etmeli, Forum içerisinde yer alan ve coğrafi veya mali nedenlerle katılımı zorlanan kurumlar için kaynak sağlanmalı, Forum içerisindeki paydaşlarla doğrudan bir iletişim mekanizması kurulmalı ve hükümet ile Forum birlikte daha geniş kitlelere erişim ve farkındalık yaratma faaliyetleri yürütmelidir.

Eylem Planının Geliştirilme sürecinde Hükümet ve Forum isteyen ilgili tüm paydaşlara Ulusal Eylem Planının hazırlık sürecine katılma imkânları yaratmalıdır. Bu süreçte katılımın bilgiye dayalı olması için bilgi kaynaklarına erişim sağlanmalı, danışma süreçleri için uygun yöntemler saptanmalı ve taslaklar üzerinden çevrimiçi olarak görüş bildirme imkânı sunulmalıdır. Bu görüş bildirme yöntemlerinde yazılı beyan, anketler, çevrimiçi tartışmalar gibi farklı araçlar kullanılabilir ve bu

yöntemler mutlaka makul bir süre boyunca (tercihen son taslağın hazırlanmasına kadar) katılıma açık tutulmalıdır.

Eylem Planının uygulama, izleme ve değerlendirme safhalarında hükümet sivil toplumla planın uygulanmasına ilişkin en az iki geniş katılımlı toplantı düzenlemek zorundadır.

- **Ortak Sahibiyet ve Ortak Karar Alınması:** Çok Paydaşlı Forum kendi görevleri, üyeleri ve üyelerinin seçimi, iç yönetim kuralları ve karar alma sürecindeki notlar dâhil tüm bilgileri AHO web sitesinde yayınlamak zorundadır. Forum hükümet ve hükümet dışı örgütlerden eşit sayıda temsilciden oluşmalı, hükümet dışı temsilciler şeffaf ve adil bir süreç ile belirlenmeli, hükümet dışı temsilcilere kendi seçim kurallarını belirleme imkânı tanınmalı, Forum kendi kararları ve eylemleri konusunda daha geniş sivil topluma düzenli bilgilendirme yapmakla yükümlü tutulmalıdır.

Ulusal Eylem Planının geliştirilme sürecinde Forum düzenli olarak toplanarak, süreci takip etmeli ve süreçle ilgili kararları almalıdır. Taahhütlerin belirlenmesi safhasında hükümet yetkilileri diğer forum üyeleri ile öncelikler ve sivil toplumdan gelen katkıların mevcut imkanlar dâhilinde uygulanabilirliği hakkında bir müzakere süreci yürütmelidir. Rapor nihai şeklini alırken Forum üyeleri Ulusal Eylem Planına girecek taahhütler hakkında bir karar almak ve bu kararlarını gerekçeleri ile birlikte kamuoyuna açıklamak zorundadırlar.

Eylem Planının uygulama, izleme ve değerlendirme safhalarında Çok Paydaşlı Forum, Planın uygulanışını takip eder ve uygulamanın iyileştirilmesi konusunda müzakereler yürütür. Hükümet bu konuda kendi değerlendirme raporlarını düzenli olarak Forumu sunar ve onların görüşlerini alır.

7.3. Örnek Vaka: Hırvatistan

Hırvatistan makro politika düzeyinde sivil toplum ile kamu sektörü arasında diyalog ve işbirliğinin kurulması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması konusunda emsal oluşturmuş bir ülkedir. Hırvatistan'da sivil toplum ile kamu sektörü arasındaki diyalog ve işbirliği bu iki temel aktör arasındaki ilişkinin çok farklı boyutlarını -mali destek, kamu politikalarına ilişkin kararlar ve danışma, etkileşimli kapasite geliştirme ve işbirliği- içeren bütünleşmiş bir yaklaşıma sahiptir ve bu türden bir yaklaşımın adım adım nasıl kurulabileceğine dair bir rehberlik de sağlamaktadır. Sivil toplum ile kamu sektörü arasındaki diyalog ve işbirliği Avrupa Birliği sürecinin bir sonucu olarak güçlenmiş olsa da her iki taraf da bu süreç, farklı nedenlerle de olsa, gönüllü olarak ve olumlu yaklaşarak katkı vermişlerdir. Son olarak ise Hırvatistan'da sivil toplum ve kamu sektörü arasında 2004 yılında Avrupa Birliği katılım sürecinin başlamasıyla birlikte dönüşen ilişkilerdeki bu değişim 2013 yılında ülkenin Avrupa Birliği üyesi olması sonrasında da yeni diyalog şekillerinin ve mekanizmalarının eklenmesi yoluyla devam etmiştir.

Hırvatistan hükümetinin sivil toplum-kamu sektörü ilişkilerinin kurumsallaşması yönündeki ilk adımı olarak, 1998 yılında hibeler, istişareler, eğitim girişimleri ve enformasyonun yaygınlaştırılması yoluyla sivil toplum kuruluşları ile devlet kurumları arasındaki güven ve işbirliğinin tesis edilmesine katkı sunması amacıyla Sivil Toplum Kuruluşlarıyla İşbirliği Ofisi kurulmuştur. Bugün sivil toplum kuruluşları ile Hırvatistan hükümeti ve kamu kurumları arasındaki gelişen işbirliğinin temelini oluşturan bu ofis, kamu idaresi kurumları ile sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğinin koordinasyonu, sivil toplum kuruluşlarının kamu politikalarına ilişkin kararlara katılımı için gerekli ortamın sağlanması, sivil toplum kuruluşlarının devlet bütçesinden aldıkları mali desteklerin izlenmesi ve sivil topluma yönelik hibeler için Avrupa Birliği uygulama ofisi hizmetlerinin verilmesi gibi çok geniş kapsamlı sorumluluklara sahip bir kuruma dönüşmüştür. Ofis arıca Ulusal Sivil Toplumun Gelişimi İçin Elverişli Koşulların Sağlanması Stratejisi ile bu stratejinin Operasyonel Uygulama Planı içerisindeki tedbirlerin uygulanmasını izlemekten de sorumludur.

Tablo 7.1: Açık Toplum Ortaklığı Taahhüt Örneği

Tema Tema taahhüt ile ilgili politik alanını tanımlar (örneğin, eğitim, sağlık, adalet, bilgiye erişim, çevre...) Bir tema bir veya birden fazla taahhüt içerebilir			
Taahhütün ismi ve sayısı			
Taahhütün Başlangıç ve Bitiş Tarihi		Yeni veya sürmekte olan bir taahhüt olup olmadığı hakkında bilgi	
Uygulamadan sorumlu kurum			
Uygulamadan sorumlu kişi			
Görevi ve Birimi			
e-posta			
Telefon			
Diğer İlgili Aktörler	Bakanlıklar, Birimler, Kurumlar		
	Sivil Toplum Kuruluşları, Özel Sektör, Çalışma Grupları		
Taahhüte ilişkin durum analizi			
Temel Amaç			
Taahhütün kısa tanımı			
Taahhütün AHO ile ilişkisi			
İlgi		Bu taahhütün AHO ilkelerinin ve değerlerinin geliştirilmesi ve güçlendirilmesine ne şekilde katkı sağlayacağı	
Hedef		Taahhütün beklenen sonuçları ve bunun hükümetin şeffaflığı ve hesap verebilirliğine nasıl katkı sağlayacağı	
Ek Bilgi		Taahhütün bütçesi, diğer kamu programları ve dokümanları ile ilişkisi, Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ile ilişkisi	
Aşamalar ve Tamamlanacakları Günler Dahil Faaliyetler		Uygulanacakları	Başlangıç Tarihi:
			Bitiş Tarihi:

2001 yılında, “sivil toplumun gelişimi için yeni bir çerçeve sağlayan Hırvatistan Cumhuriyeti Devleti ile Hükümet-dışı Kar Amacı Gütmeyen Sektör Arasında İşbirliği Programı” kabul edilmiştir. Bu Programın hazırlıklarına katılmak üzere 16 bin sivil toplum kuruluşu davet edilmiştir ve Program “toplumsal değişim, işbirliği, dayanışma, toplumsal adalet, şeffaflık, kişisel beceri ve sorumluluk, kararlara katılım, kişilik haklarına saygı, otonomi, örgütsel çeşitliliğe saygı ve sürekli öğrenme ilkeleri üzerine kurulu olan modern demokrasilerin ortak değerleri ile sivil girişimlerin değerleri” temel alınarak hazırlanmıştır. Program sivil toplum ile kamu sektörü arasındaki işbirliğine dair şu ilkeleri içermektedir: ortaklık; Devletin ve Sektörün faaliyetlerinin şeffaflığı; Sektörün bağımsızlığı; kamu kaynaklarının kullanılmasına ilişkin sorumluluklar; herkes için eşit fırsatların yaratılması; olumlu pratikler ve -merkezi ve yerel yönetim bütçelerinden kısmi veya tam finansman imkânları dâhil- eylemlerin kalitesinin artırılması; Hükümet ile Sektör arasındaki ortaklığın temeli olarak yerindenlik ilkesinin kabulü; sivil toplum kuruluşlarının faaliyetlerine ilişkin kurallar; şiddetsizliğin teşviki ve farklılıkların kabulü; toplumsal sermayenin inşa edilmesi. Sivil toplum ile kamu kurumları arasında kurulacak işbirliği için modeller de içeren Program bununla birlikte bağlayıcı bir belge olarak kabul edilmemiştir ve daha çok bir başlangıç noktası olarak görülmüştür.

Sivil Toplumun Gelişimi Konseyi 2002 yılında Hırvatistan Hükümetine danışmanlık sağlayacak bir yapı olarak kurulmuştur. Konsey temel olarak sivil toplum kuruluşlarına verilecek devlet desteğinin belirlenmesi ve uygulanması hakkında Hükümete uzman tavsiyelerinde bulunmakta, sivil toplum kuruluşlarının kapasitelerinin artırılmasına yönelik politikaların geliştirilmesine katılmakta ve sivil toplumu ilgilendiren mevzuat değişikliklerine ilişkin danışma süreçlerinin yürütülmesini sağlamaktadır. Avrupa Birliği katılım öncesi süreci boyunca Konsey ayrıca SKT’larla istişare halinde katılım öncesi programların ve hibelerin programlanmasına da katılmıştır. Konseyin 27 üyesinden 12’si sivil toplum kuruluşları temsilcisidir; 1 üye sendikaları, 1 üye işveren örgütlerini ve 1 üye ise vakıfları temsil etmektedir. Konsey şu görevleri üstlenmektedir:

- Hırvatistan Cumhuriyeti'ndeki sivil toplum ve sektörler arası işbirliği ile ilgili ve/ veya bunlara etki eden kamu politikasını sürekli izlemek ve analiz yapmak
- Hırvatistan Cumhuriyeti'nde sivil toplumun gelişmesine etki edecek kanunların taslağı hususunda Hırvatistan Cumhuriyeti Hükümeti'ne görüş, verme sürecine katılmak
- Sivil toplum örgütlerinin, Hırvatistan Cumhuriyeti'nde olduğu gibi Avrupa düzeyinde de sivil toplumun gelişmesi açısından önem arz eden düzenlemeler, stratejiler ve programlar hakkındaki tartışmalarda yer alması için uygun ortam oluşturmak ve organize etmek
- Sivil toplum örgütlerinin proje ve programları için devlet bütçesinden finansal destek verilmesi amacıyla ulusal programların önceliklerinin planlanması sürecinde iş birliği yapmak
- Hırvatistan Cumhuriyeti Hükümet Ofisinin mali projeler ve sivil toplum örgütlerinin programları hakkında düzenlediği yıllık raporları analiz etmek
- Sivil toplum örgütleri ile etkili istişare sistemine dayanarak, Hırvatistan Cumhuriyeti için açık olan Avrupa Birliği'nin katılım öncesi programlarının ve fonlarının kullanılması için önceliklerin programlanması ve tespit edilmesi konusunda iş birliği yapmak

2003 yılında kurulan Ulusal Sivil Toplumun Gelişimi Vakfı sivil toplumun gelişimini desteklemeyi amaçlayan kamuya ait bir vakıf olarak çalışmaktadır. Vakıf şans oyunları gelirlerinin yüzde 50'si ile devlet bütçesinden yapılan tahsisatlar ile birlikte düzenli bir fon akışına sahiptir. Bu gelirler sivil toplum kuruluşlarının kapasite geliştirme, eğitim, araştırma ve farkındalık arttırma faaliyetleri, yerel toplumun geliştirilmesi için bölgesel düzeyde mali destek ve sivil toplum kuruluşları ağlarının desteklenmesi için kullanılmaktadır. Vakıf dokuz üyeden oluşan bir İdari Kurul tarafından yönetilmektedir ve bu üyelerden beşi sivil toplum kuruluşlarının temsilcileridir. Batı Balkanlarda mali yetersizlikler ve az sayıda donör kuruluşa olan bağımlılık genellikle sivil toplum kuruluşlarının faaliyetleri

açısından hemen her ülkede görülen sorunlardır. Hırvatistan'daki Ulusal Vakıf ise sivil toplum kuruluşlarının mali kaynaklarının çeşitlendirilmesi ve aynı zamanda bu alanda kamu sektörü ile sivil toplum kuruluşları arasında aktif diyalogun sağlanabilmesi için bir emsal teşkil etmektedir. Vakıf şu görevleri üstlenmektedir:

- Sivil toplum kuruluşlarının kapasite gelişimi için eğitim ve araştırmalar yapmak; bu kuruluşlara hibe vermek
- Sivil toplum bilincinin geliştirilmesi ve farkındalığın artırılması yönünde çalışmalar yapmak
- Sivil toplum kuruluşlarının faaliyetleri üzerindeki kamu etkisi ve görünürlüğün artırılmasını sağlamak

Bu kurumsal çerçeveye ilave olarak, Hırvatistan'a sivil toplum ile kamu sektörü arasındaki diyalog ve işbirliği bazı resmi belgelerin hazırlanması ve kabulü yoluyla da ilerlemiştir. Bu ilerlemenin köşe taşlarından biri 2006 yılında kabul edilen "Ulusal Sivil Toplumun Gelişimi İçin Elverişli Koşulların Sağlanması Stratejisi 2006-2011" ile 2007 yılında kabul edilen bu stratejinin uygulanmasına ilişkin Operasyonel Plan'dır. 2006-2011 döneminde uygulanan strateji sivil topluma destek amaçlı yasal, mali ve kurumsal çerçevenin güçlendirilmesini ve bu desteklerin artırılmasını amaçlayan hedefler ve bu hedeflere yönelik tedbirler belirlemiştir. Özel olarak ise, Strateji kamu politikalarına ilişkin kararlara katılım, sivil toplum kuruluşlarına ilişkin yasal ereve ve vergi düzenlemeleri, kurumsal işbirliği erevesi, ihaleler yoluyla sivil toplum kuruluşlarına finansman sağlanması, sosyal girişimciliğin gelişmesi, hayırseverliğin, gönüllülüğün ve vakıfların gelişmesi ile sosyal kaynaşma alanlarında hedefi belirli amaçlar ve tedbirler içermiştir. Operasyonel Plan ise stratejik hedefleri ve takvimi belirlemiş, Stratejinin uygulanmasından sorumlu hükümet organları ile kamu kurumlarını tanımlamıştır. İşbirliği Ofisi uygulama süreçleri hakkında senelik raporlar hazırlamıştır; bu raporlar daha sonra Hükümet tarafından ve uzman çalışma grupları ile koordinasyon toplantılarında tartışmaya açılmıştır. Uygulamada, 30'dan fazla

sivil toplum kuruluşu stratejinin uygulamasının izlenmesi sürecine aktif olarak dâhil olmuştur.

2006-2011 dönemi sonrasında, 2012 yılında “Ulusal Sivil Toplumun Gelişimi İçin Elverişli Koşulların Sağlanması Stratejisi 2012-2016” kabul edilmiştir. Strateji 2011 ile 2012 yılları arasında çok geniş kapsamlı bir tartışma ve danışma süreci sonrasında geliştirilmiştir ve taslak strateji sivil toplum kuruluşları ile kamu sektörü temsilcilerinden oluşan bir ortak çalışma grubu tarafından kaleme alınmıştır. 26 amaç, 27 tedbir ve 91 uygulama eylemi içeren yeni Ulusal Strateji dört ayaktan oluşmaktadır: sivil toplum için kurumsal çerçeve; katılımcı demokrasi; sosyal ve ekonomik kalkınma ile sosyal inovasyon ve sosyal girişimcilik alanlarında sivil toplum kuruluşlarının rollerinin güçlendirilmesi; uluslararası bağlamda sivil toplumun gelişiminin ilerletilmesi.

Diğer bir önemli belge “Sivil Toplum Kuruluşlarının Programları ve Projelerine Yönelik Fon Tahsisatları için İyi Uygulamalar, Standartlar ve Eşikler Kılavuzu”nun 2007 yılında kabul edilmesidir. Bu belge sivil toplum ile yapılan ve İşbirliği Ofisi ile Sivil Toplumun Gelişimi Konseyi tarafından kolaylaştırılan geniş kapsamlı istişareler sonucunda hazırlanmıştır. Kılavuz katılım, karşılıklı güven, şeffaflık ve yapıcı tavır ilkeleri temel alınarak geliştirilmiştir. Bu kılavuz kurallar özel olarak taslak yasa ve yönetmeliklere ilişkin danışma mekanizmalarını düzenlemektedir. Kılavuz kurallar 2012 yılında değiştirilmiş ve bu değişikliklerle birlikte toplumsal danışma mekanizmaları ulusal düzeydeki karar alma süreçlerinin bir parçası olarak kabul edilmiştir.

Hırvatistan 2011 yılında şeffaflığı teşvik etmek, yurttaşları yetkinleştirmek, yolsuzlukla mücadele etmek ve iyi yönetimi güçlendirecek yeni teknolojileri kullanmak amacıyla hükümetlerin taahhütlerde bulunması yoluyla işleyen gönüllü bir uluslararası girişim olan Açık Hükümet Ortaklığına katılmıştır. Hırvatistan’da hükümetin kendi değerlendirme süreci sivil toplum ve genel kamuoyu ile online forumlar ve istişarelerden oluşan bir danışma süreci içerirken, oluşturulan Açık

Hükümet Ortaklığı Konseyi sivil toplum kuruluşları dahil daha geniş bir paydaş havuzundan gelen girdileri toplamıştır. Hırvatistan'ın AHO kapsamındaki ilk ulusal eylem planı dokuz taahhütten oluşmaktadır:

- Bütçenin şeffaflığını arttırmak
- Kamu iktisadi teşekküllerinin ve devletin ortaklığı olan diğer iktisadi yapıların faaliyetlerinin şeffaflığı
- Bütçe dokümanlarının vatandaşlarca anlaşılabilir ve erişilebilir hale getirilmesi
- Yerel bütçelere erişim
- Bilgiye erişim hakkına ilişkin mevzuat çerçevesi
- Kamu kaynaklarından yapılan harcamalara ilişkin bilgilere erişim
- Kamu kurumlarının faaliyetlerinin şeffaflığı
- Bütçe uygulamalarının katılımcı süreçlerle tasarlanması ve uygulanması
- Yeni kanunların kabul edilmesine ilişkin prosedürel süreçlerde toplum ile danışma mekanizmaları

2014-2016 dönemini kapsayan bir sonraki ulusal eylem planında bu taahhütler geliştirilmiştir. “Halkın Kamu Politikalarının Oluşturulması, Uygulanması ve İzlenmesine Katılımı” başlıklı taahhüt, şu eylemleri içermektedir:

- Tüm kanun, yönetmelik, genelge ve eylemlerin kabulünde halka danışılmasını sağlayacak tek bir sistem kurmak.
- Danışma süreçlerinin sonuçlarının etkili bir şekilde raporlanması için merkezi idare ve yerel yönetimlerdeki kamu personelinin eğitimi.
- Halka Danışma Kanunun uygulanmasının izlenmesi için senelik raporların hazırlanması.

- Kanunların ve diğer yasal belgelerin hazırlanması için oluşturulan çalışma gruplarının ve komitelerin üyelerinin ilan edilmesi.
- Açık Hükümet Ortaklığı ilkelerinin okul müfredatlarının içine dâhil edilmesi.

8. ANAAKIMLAŞTIRMA

8.1. Anaakımlaştırma Ne Demektir?

Anaakımlaştırma toplumun geniş kesimlerini etkileyen ve kritik önemde bir sorun alanını politikaların merkezine yerleştirmek demektir. Anaakımlaştırma bütüncül bir stratejidir. Bu nedenle, bu strateji ilgili sorun alanına özel olarak belirlenmiş eylemler ile karıştırılmamalıdır. Pek çok sorun alanı için özel eylemlere ihtiyaç duyulsa da, anaakımlaştırma ile kastedilen bu değildir. Anaakımlaştırma bir kurumun uyguladığı tüm politikalarda (konut, ulaşıma, çevre, işihdam, eğitim...) ilgili sorunu dikkate alması, buna ilişkin analiz yapması, önlemler belirlemesidir. Bir plan veya proje döngüsünde anaakımlaştırma sürecin her aşamasında ilgili sorunun merkezde yer alması anlamına gelir.

Türkiye’de anaakımlaştırma dendiğinde ilk akla gelen, toplumsal cinsiyet eşitliğinin anaakımlaştırılmasıdır. Bu nedenle, anaakımlaştırmayı çoğu kişi bunu kadınlarla ilgili bir mesele zannetmektedir. Anaakımlaştırma stratejilerinin bu alanda başladığı doğrudur; bunun aksi de pek düşünülemezdi. Zira, toplumsal cinsiyet eşitsizliği tüm toplumun yarısını doğrudan etkileyen bir sorundur. Ancak, anaakımlaştırma stratejileri giderek başka alanları da kapsayacak şekilde genişlemiştir. Bugün engellilerin, gençlerin, iklim değişikliğinin, biyoçeşitliliğin, inovasyonun vb. akla gelebilecek bir çok alanın değişik politika dokümanlarında ve planlarında anaakımlaştırıldığını görmekteyiz.

Bir strateji olarak anaakımlaştırma bir sorun alanına ilişkin ciddi bir çözüm getirme çabasını yansıtır. Türkiye’deki kalkınma ajanslarının çalışmalarında, mevcut bölge planlarındaki eksikliklerden bir tanesi, herhangi bir anaakımlaştırma stratejisinin

bulunmayışıdır. O nedenle bu bölümde anaakımlaştırma ile ilgili geliştirilmiş kural ve uygulamalara dikkat çekilmeye çalışılmıştır.

8.2. Toplumsal Cinsiyet Eşitliği

Toplumsal cinsiyet eşitliğinin anaakımlaştırılması, cinsiyet eşitliğini sağlamaya yönelik kapsamlı bir stratejidir. Uygulamada bu, tüm kurumların yaptıkları işlere cinsiyet eşitliği perspektifinden bakması ve tüm program ve sektörlerdeki uygulamalarını cinsiyet eşitliğini dikkate alacak şekilde planlaması, uygulaması ve değerlendirmesi demektir. Birleşmiş Milletler, 1997 yılında, toplumsal cinsiyet eşitliğinin anaakımlaştırılmasını şu şekilde tanımlamıştır:

“... yasal düzenlemeler, politika ve programları da kapsamak üzere, planlanan herhangi bir hareketin kadınlar ve erkekler açısından doğuracağı sonuçların belirlenmesi ve değerlendirilmesi sürecidir. Kadınların ve erkeklerin sorun ve deneyimlerinin, ekonomik, politik ve sosyal tüm alanlardaki politika ve programların tasarlanması, uygulanması ve izlenmesi aşamalarının bütüncül bir boyutu haline getirilmesini, böylece her iki cinsin eşit fayda sağlamasını ve eşitsizliğin ortadan kaldırılmasını amaçlayan bir stratejidir.”⁴⁵

Toplumsal cinsiyetin anaakımlaştırılması ile “ayrımcılık yapmama” kavramı aynı anlamlara gelmez. Çünkü toplumsal cinsiyetin anaakımlaştırılması ayrımcılık yapmamanın ötesinde “sonuçlarda eşitliği”, yani fiili eşitliği hedefler. Kadın ve erkeklerin yaşamın her alanında farklı sorun ve ihtiyaçları olduğunu teslim eder ve buradan hareketle, politikaların, planların ve programların kadınları ve erkekleri eşit biçimde etkilemeyeceklerini kabul eder. Toplumsal cinsiyet eşitliği anaakımlaştırılıyorsa, bir politika veya planın kadınlar üzerindeki etkisi analiz edilir ve mevcut fırsatlardan kadınların da eşit bir şekilde yararlanmasına yönelik önlemler alır⁴⁶. Bunu bir örnekle açıklamak gerekirse, toplumsal cinsiyet eşitliğini anaakımlaştırma istihdam politikası içinde kadınlara yönelik bir veya iki özel tedbir

⁴⁵ Ekonomik ve Sosyal Konsey 1997 Raporu. çev. İlknur Üstün, Üstün, 2011.

⁴⁶ Üstün, 2011.

koyup, onları dezavantajlı grup sınıflandırması altında teskin etmek değildir. Öncelikle politikanın oluşturulmasında istihdam politikası altındaki tüm başlıklarda, kadınların durumunun dikkate alınmasıdır. Konu mesleki eğitimse, kadınlar bundan yararlanabiliyor mudur? Yeterince yararlanamıyorsa, bunu değiştirmek için ne yapılabilir? Konu girişimcilik eğitimi ve destekleri ise, bu eğitim ve desteklere kadınlar ne ölçüde ulaşabiliyordur? Politikanın uygulama döneminde kadınların erişim oranı ne kadar arttırılacaktır?

Bir politika alanında veya bir plan/program dokümanında toplumsal cinsiyet eşitliğinin anaakımlaştırılmasını ölçmek için aşağıdaki gibi bir kontrol listesi kullanabilir⁴⁷:

- **Arkaplan ve Gerekçe:** Politika belgesinin arkaplan belgelerinde toplumsal cinsiyet sorunları ele alınmış mı? Eldeki tüm veriler cinsiyet temelinde ayrıştırılmış mı? Gerekçede toplumsal cinsiyet konusuna değinilmiş mi?
- **Amaçlar:** Belgenin içinde yer alan öncelikler ve hedefler hem erkek hem kadınların ihtiyaçlarını dikkate alıyor mu? Amaçlar içinde bu alandaki cinsiyet eşitsizliklerini gidermek bulunuyor mu? Amaçlar içinde politikayı uygulayacak kurumu ve ilgili diğer tüm kurumları toplumsal cinsiyet eşitliği temelinde dönüştürmek var mı?
- **Hedef Yararlanıcılar:** Özel olarak erkek veya kadınlara yönelik hedefler dışındaki hedeflerde yararlanıcı gruplarında kadın erkek eşitliği dikkate alınmış mı?
- **Amaçlar:** Politika belgesinin amaçları hem kadın hem erkekleri içeriyor mu?

⁴⁷ Niemanis, 2007.

- **Eylemler:** Planlanan faaliyetler hem kadın hem erkekleri kapsıyor mu? Toplumsal cinsiyet perspektifini görünür kılmak için ek faaliyetlere gereksinim var mı?
- **Göstergeler:** Her amaca ilişkin göstergelere belirlenmiş mi? Bu göstergeler her amaçta toplumsal cinsiyet eşitliğini de ölçüyor mu? Göstergelerde cinsiyetler arası farklar ele alınmış mı? Faaliyetlerde erkek-kadın eşitliğini sağlamaya ilişkin göstergeler mevcut mu?
- **Uygulama:** Uygulamadan kim sorumlu olacak? Uygulamadan sorumlu kişiler toplumsal cinsiyet eşitliği eğitimi aldı mı? Uygulamaya erkekler ve kadınlar eşit şekilde mi katılıyor?
- **İzleme ve Değerlendirme:** İzleme ve değerlendirme stratejisi toplumsal cinsiyet eşitliğini dikkate alıyor mu? Uygulamanın hem içeriği hem de idari sürecine ilişkin izleme ve değerlendirme yapılıyor mu?
- **Riskler:** Toplumdaki cinsiyet ayrımcılığı riskler arasına dâhil edilmiş mi? (Çünkü toplumsal cinsiyet eşitliğini amaçlayan bir politika belgesinin amaçlarına ulaşmasında bu etkili olabilir)

Son olarak, toplumsal cinsiyet eşitliğini belirli bir dönem için anaakımlaştıracağını ilan eden bir kurumun, bu işe önce kendi pratiklerinden başlaması gerektiğini eklemek gerekir. Nitekim bu tür anaakımlaştırma çabalarında, kurumların kendi içinde dönüşüm sağlayacak tedbirler alınmaktadır. Örneğin danışma mekanizmalarında eşit temsil, kurum içinde kadın çalışan oranının artırılması, ihale ile hizmet alınan şirketlerin puanlamasına toplumsal cinsiyet eşitliğinin katılması gibi.

8.3. İklim Değişikliği

Dünyayı tehdit eden bir sorun olan iklim değişikliğinin hemen her alanda anaakımlaştırılması önemlidir. Ancak özellikle kalkınma politikaları açısından bu daha da öncelikli bir konudur. Zira kalkınma politikaları aynı zamanda iklim değişikliği açısından en öncelikli alanları kapsamaktadır. İklim değişikliğinin kalkınma alanında anaakımlaştırılması:

- İklim değişikliğinin olumsuz etkilerine karşı zafiyetleri azaltır.
- İklim değişikliğinin olumsuz etkisi ile karşı karşıya kalan toplumun uyum kapasitesini arttırır.
- Sürdürülebilir kalkınmayı güvence altına alır ve iklim değişikliğine adaptasyonda alınabilecek yanlış kararları ortadan kaldırır⁴⁸.

İklim değişikliğine adaptasyon ve iklim değişikliğinin anaakımlaştırılması ciddi miktarda bir kapasite geliştirmeyi de gerekli kılmaktadır. Konunun bilimsel ve teknik özellikleri, çok farklı alanlardaki aktörlerle işbirliği ihtiyacı yaratmaktadır. Bu alanda Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı, gelişmekte olan ülkelere politika geliştirme ve kapasite yaratma konusunda yardımcı olmaktadır.

Kalkınma alanında iklim değişikliğinin anaakımlaştırılması kalkınma alanındaki her eylemin iklim risklerinin dikkate alınması ve eylemlerin bu risklere cevap verilecek şekilde değiştirilmesi anlamına gelir. Bu sayede kalkınma politika ve eylemlerinin iklim değişikliğine yönelik politikalar ile ters düşmesinin önüne geçilir.

“İklim sağlaması” kalkınma alanında yapılacak yatırımların ve bunlardan beklenen sonuçların iklim değişikliğinden etkilenme risklerinin hesaplanması anlamına gelir. Böylece, yatırım kararlarında ileride iklim değişikliğinin yaratacağı sorunlar

⁴⁸ United Nations Development Program, 2013.

dikkate alınır. Özellikle büyük çaplı altyapı yatırımları açısından bu kritik önem taşımaktadır.

Anaakımlaştırma ayrıca toplumu iklim değişikliğine karşı dayanıklı hale getirmeyi dikkate alır. İklim değişikliği ile yoksulluk arasındaki ilişki giderek güçlenmektedir ve çok uzak olmayan bir dönemde iklim nedenli göçte patlama beklenmektedir. İklim değişikliği yerelde insanların yaşam koşullarında ve gelir elde ettikleri faaliyetlerde ciddi bir daralmaya sebep olmaktadır. Bu nedenle anaakımlaştırma toplumların ileride iklim değişikliği nedeniyle yaşayabileceği sorunları öngörmeye ve buna yönelik tedbirler almayı da sağlar. İklim değişikliğine adaptasyonun seviyeleri ve her seviyede yapılması gerekenler, tablo 8.1’de özetlenmiştir:

Tablo 8.1: Kalkınma Alanında Çalışan Kurumlarda İklim Değişikliğinin Anaakımlaştırılması

Uyum Derecesi	Yapılması Gerekenler
Çok Düşük Farkındalık ve Çok Az İlerleme Kurum iklim değişikliğine adaptasyonu plansız bir şekilde ele almaktadır ve kalkınma politikaları ve projelerinde iklim değişikliği ile ilgili sistematik bir yaklaşım benimsemenin önemine ilişkin farkındalığı düşüktür.	- İklim değişikliğinin kurum ve faaliyetleri üzerindeki etkisi hakkında bilgi edinmek - Kurumun hâlihazırda iklim değişikliğine karşı yürüttüğü eylemleri tanımlamak - İklim değişikliğinin kurumun kalkınma alanındaki hedef, amaç ve faaliyetlerini ne şekilde etkileyeceğine ilişkin çalışma yapmak - İklim değişikliğine adaptasyon konusunda yardım alınacak kaynak ve paydaşları belirlemek - İklim değişikliğine adaptasyonda kullanılacak araçları ve kaynakları (mali kaynak, insan kaynağı) belirlemek
Artan Farkındalık ve Çözümler Geliştirilmesi Kurum içinde iklim değişikliğine ilişkin farkındalık artmaktadır. İklim değişikliğine adaptasyonun değeri ve gerekleri anlaşılmakta, bu konuda eyleme geçmek gerektiği kabul edilmektedir. Kurum kalkınma politikaları için iklim değişikliğine yönelik planlar ve araçlar geliştirmektedir.	- Kurum uzun dönemli stratejik planları içine iklim değişikliğini sistematik bir şekilde dâhil etmektedir - Kurumda iklim değişikliği konusunda sorumlu bağlantı kişileri ve birimleri belirlenmiştir - Kurumda çalışanların inceleme, planlama, uygulama ve değerlendirme faaliyetlerinde iklim değişikliğinin hesaba katılması için araçlar geliştirilmektedir - Personele anaakımlaştırma konusunda eğitim verilmekte ve bu konudaki araçların kullanımına kaynak ayrılmaktadır.
Tam Entegrasyon İklim değişikliği riskleri kurumun kalkınma gündemi içine tam olarak dâhil edilmiştir. Kurum çok düzeyli ve çok sektörlü şekilde iklim değişikliği risklerini azaltmaya yönelik sürdürülebilir programlar uygulamaktadır.	- Kurumun etkinliğini ölçmeye yönelik bir süreç geliştirmek ve toplum bazlı adaptasyonu teşvik etmek - İklim değişikliğine adaptasyonun açık uçlu bir süreç olduğunun kabulü ve mevcut yaklaşımlarda düzenli iyileştirmeler yapılması

Kaynak: CARE, 2005, s. 25.

KAYNAKÇA

Advancement Project (2011) A Short Guide to Community Based Participatory Action Research, labor.ucla.edu/wp-content/uploads/2015/03/A-Short-Guide-to-Community-Based-Participatory-Action-Research.pdf.

Allio L. (2014) Design Thinking for Public Service Excellence, UNDP Global Centre for Public Service Excellence, undp.org/content/dam/uspc/docs/GPCSE_Design%20Thinking.pdf.

Andersson E., Burall S. ve Emily Fennell (2010) Talking for a Change: A Distributed Dialogue Approach to Complex Issues, involve.org.uk/wp-content/uploads/2011/03/Involve2010TalkingforaChange2.pdf.

Arnstein S. (1969), A Ladder of Citizen Participation, AIP Journal, s. 214– 216.

Avrupa Komisyonu (2015) Quality Of Public Administration: A Toolbox for Practitioners, ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=7757&furtherPubs=yes.

BBSRC (2013) Bioenergy Dialogue: Final Report, sciencewise-erc.org.uk/cms/assets/Uploads/bioenergy-dialogue-report.pdf.

Benking H. (2016) Magic Roundtables – Open-Forum, Open-Spaces, Geneva Peace Platform, weturn.org/OSI-UN-Geneva-2016/Handout-MagicRoundtables-rules.pdf.

Boyer B. ve Hill D. (2013) Brickstarter, SITRA, helsinki.designlab.org/peoplepods/themes/hdl/downloads/Brickstarter.pdf.

Breckon J. (2015) Better Public Services Through Experimental Government, The Alliance for Useful Evidence, nesta.org.uk/sites/default/files/better-services-through-experimental-government.pdf.

Brodie E., Cowling E. ve Nissen N. (2009) Understanding Participation: A Literature Review, pathwaysthroughparticipation.org.uk/wp-content/uploads/2009/09/Pathways-literature-review-final-version.pdf.

Brown T. ve Wyatt J. (2010) Design Thinking for Social Innovation, IDEO, siteresources.worldbank.org/WBI/Resources/213798-1278955272198/Design_Thinking_for_SocialInnovation2.pdf.

Bryson J. M. (2003) “What To Do When Stakeholders Matter: A Guide to Stakeholder Identification and Analysis Techniques”, Public Management Review, Cilt: 6, Sayı: 1, s. 21-53.

CARE (2005) Mainstreaming Climate Change Adaptation: A Practioner's Handbook, careclimatechange.org/files/adaptation/CARE_VN_Mainstreaming_Handbook.pdf.

Carson L. ve Gelber K. (2001) Ideas for Community Consultation: A Discussion on Principles and Procedures for Making Consultation Work, A report prepared for the NSW Department of Urban Affairs and Planning.

Community Places (2014) Community Planning Toolkit: Community Engagement, communityplanningtoolkit.org/community-engagement.

Cornwall, A. (2008), Unpacking “Participation”: Models, Meanings and Practices, Community Development Journal, Cilt. 43 No.3, s. 269–283.

Department of International Development (2003) Tools for Development, webarchive.nationalarchives.gov.uk/+/http://www.dfid.gov.uk/Documents/publications/toolsfordevelopment.pdf.

Environmental Mainstreaming Initiative (2009) Participatory Geographic Information System, , iapad.org/wp-content/uploads/2015/07/EM-Profiles-No-7-Participatory-GIS-6-Oct-09.pdf.

Fisheries and Oceans Canada (2004) Consultation Toolbox, www.dfo-mpo.gc.ca/Library/282189.pdf.

Francoli M., Ostling A. ve Steibel F. (2015) From Informing to Empowering: Best practices and Recommendations For Improving Government-Civil Society Interactions Within OGP, Open Government Partnership.

Gail Motsi (2009) Evaluating Citizen Engagement in Policy Making, Canadian Evaluation Society Konferansında sunulan tebliğ, 2 Haziran 2009, Ottawa.

GTZ (2007) Mainstreaming Participation - Multi-stakeholder Management, fsnnetwork.org/sites/default/files/en-symp-instrumente-akteuersanalyse.pdf.

IDEO ve NESTA (2016) Designing for Public Services: A Practical Guide, nesta.org.uk/publications/designing-public-services-practical-guide.

Interact (2001) Evaluating Participatory, Deliberative and Co-Operative Ways of Working, sharedpractice.org.uk/Downloads/Interact_Working_Paper.pdf.

Involve (2007) İnsanlar ve Katılım, çev: TEPAV, sp.gov.tr/upload/Sayfa/47/files/Insanlar_ve_katilim_web.pdf.

Minkler M., Vásquez V., Chang C. ve Miller J. (2008) Promoting Healthy Public Policy through Community-Based Participatory Research: Ten Case Studies, Policy Link, depts.washington.edu/ccph/pdf_files/CBPR_final.pdf.

Mintrom M. ve Luetjens J. (2016) Design Thinking in Policymaking Processes: Opportunities and Challenges, Australian Journal of Public Administration, Cilt: 75, Sayı: 3, s. 391-402.

Mulgan G. (2014) Design in Public and Social Innovation: What Works and What Could Work Better?, NESTA, nesta.org.uk/sites/default/files/design_in_public_and_social_innovation.pdf.

NEF (2010) Crowd Wise: Turning Differences Into Effective Decisions, communityplanning.net/pub-film/pdf/Crowd_Wise.pdf.

Niemanis A. (2007) Gender Mainstreaming in Practice: A Toolkit, 3. Baskı, eige.europa.eu/gender-mainstreaming/resources/international/gender-mainstreaming-practice-toolkit.

North East Social Enterprise Partnership (2014) Introduction to the Principles of Participatory Appraisal,

northumberlandcva.org.uk/files/NESEP_Participatory_Appraisal_Handbook_2014.pdf.

Norwegian Agency for Development Cooperation (2013) A Framework for Analysing Participation in Development, www.oecd.org/derec/norway/NORWAY_A_FrameworkforAnalysingParticipationDevelopment.pdf.

Open Government Partnership (2017) Government Point of Contact Manual, opengovpartnership.org/sites/default/files/OGP_POC-Manual_2017_EN.pdf.

Parés M. ve March H. (2013) Guide to Evaluating Participatory Processes, gencat.cat/governacio/pub/sum/qdem/guiesbreus_3_ang.pdf.

Prikken I. ve Burall S. (2012) Doing Public Dialogue, Involve, involve.org.uk/wp-content/uploads/2012/01/120727-RCUK-Resource-FINAL.pdf.

Rehm R. ve Cebula N. (1999) The Search Conference Method for Participative Planning, elementsuk.com/libraryofarticles/searchconference.pdf.

Shergold P. (2015) Learning from Failure: Why Large Government Policy Initiatives Have Gone So Badly Wrong in the Past and How the Chances of Success in the Future Can be Improve, Canberra: Australian Public Service Commission.

SPRU (2004a) Deliberative Mapping Approach, University of Sussex, users.sussex.ac.uk/~prfh0/DM%20Briefing%202.pdf

.

SPRU (2004b) Citizen Panels in Deliberative Mapping: A User Guide, users.sussex.ac.uk/~prfh0/DM%20Briefing%204.pdf.

SPRU (2004c) Using the Multi Criteria Mapping Technique, users.sussex.ac.uk/~prfh0/DM%20Briefing%205.pdf.

The World Café Community Foundation (2015) A Quick Reference Guide for Hosting World Café, theworldcafe.com/wp-content/uploads/2015/07/Cafe-To-Go-Revised.pdf.

TÜSEV (2015) Türkiye’de Sivil Toplumun Gelişimi ve Sivil Toplum-Kamu İşbirliğinin Güçlendirilmesi Projesi: Davranış İlkeleri Rehberi, siviltoplum-kamu.org/usrfiles//files/Davranis-Ilkeleri-Rehberi.pdf

United Nations Development Program (2012) Mainstreaming Climate Change in National Development Processes and UN Country Programming, undp.org/content/undp/en/home/librarypage/environment-energy/climate_change/capacity_development/mainstreaming-climate-change-guide-English.html.

USAID (2005) Introduction to Appreciative Inquiry: Training Manual, pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnadb195.pdf.

Üstün İ. (2011) Toplumsal Cinsiyet Eşitliği: Hesaba Katabiliyor Muyuz?, STGM, 2. Baskı, panel.stgm.org.tr/vera/app/var/files/t/o/toplumsal-cinsiyet-esitligi-2-basim.pdf.

Warburton D., Wilson R. ve Rainbow E. (2008) Making a Difference: A Guide to Evaluating Public Participation in Central Government, Involve, involve.org.uk/wp-content/uploads/2011/03/Making-a-Difference-.pdf.

What Works Network (2014) What Works: Evidence for Policy Makers, gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/378038/What_works_evidence_for_decision_makers.pdf.

YARARLANILAN WEB PORTALLARI

Crowd Wise	crowd-wise.org
Development Impact & You	diytoolkit.org
Future Search	futuresearch.net
La 27e Région	la27eregion.fr
Open Government Partnership	opengovpartnership.org
Open Space	openspaceworld.org
Participation Compass	participationcompass.org
Participedia	participedia.net
PolicyLab	openpolicy.blog.gov.uk
TACSI	acsi.org.au



TÜRKİYE AVRUPA VAKFI
KOŞUYOLU MAH. İSMAİL PAŞA SOK. NO: 47
KADIKÖY İSTANBUL
T +90 (216) 545 76 35 F +90 (216) 545 76 35
INFO@TURKIYEAVRUPAVAKFI.ORG