

Stratejik Planlamada Paydaş Katılımının İyileştirilmesi

Mevcut Durum Raporu



tepav

involve

Stratejik planlamada paydaş katılımının iyileştirilmesi

Mevcut Durum Raporu

31 Ocak 2011



tepav

involve

STRATEJİK PLANLAMADA PAYDAŞ KATILIMININ İYİLEŞTİRİLMESİ
Mevcut Durum Raporu

© 2012, T.C. Kalkınma Bakanlığı

Bu raporun telif hakkı T.C. Kalkınma Bakanlığı'na aittir.

T.C. Kalkınma Bakanlığı
0 312 294 50 00
bilgi@kalkinma.gov.tr
www.kalkinma.gov.tr
www.sp.gov.tr

Bu rapor Stratejik Planlama ve Politika Geliştirmede Katılımcılık Projesi kapsamında hazırlanmıştır. Proje, Ankara'daki Birleşik Krallık Büyükelçiliği tarafından yürütülmekte olan Dışişleri ve Milletler Topluluğu Dairesi (FCO) Stratejik Program Fonu-Avrupa'yı Birleştirme Programınca desteklenmiştir. Ana yararlanıcısı Kalkınma Bakanlığı olan proje TEPAV tarafından yürütülmüştür. Kalkınma Bakanlığı ve TEPAV, bu rapor da dâhil olmak üzere proje kapsamındaki çeşitli etkinlikler için Involve ile işbirliği halinde çalışmıştır.

Bu raporda ifade edilen görüşler adı geçen kurumların görüşlerini yansıtmayabilir.

İngilizce aslından çeviren: Aslı Toksabay Esen

Kapak fotoğrafı: Stratejik Planlama ve Katılımcılık Atölye Çalışması, 31 Mart 2011, Ankara

Baskı: Mart 2012

Teşekkür

Kalkınma Bakanlığı çalışanlarına, özellikle Anıl Yılmaz, Volkan Erkan, Muhammet Fatih Yıldırım ve Duygu Demir'e, mevcut durum çalışması sırasındaki katkı ve desteklerinden dolayı teşekkür ederiz.

Ayrıca, Başbakanlık, Maliye Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı, Hazine Müsteşarlığı, Sosyal Güvenlik Kurumu ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı'nın (KOSGEB) söyleşi yaptığımız tüm çalışanlarına, derinlemesine görüşmelere katkıda buldukları ve zaman ayırdıkları için teşekkür ederiz. Ayrıca ankete katılan, görüş ve deneyimlerini bizlerle serbestçe paylaşan bütün katılımcılara minnet borçluyuz.

TEPAV ve Involve'da birlikte çalıştığımız tüm arkadaşlarımıza, özellikle Emin Dedeoğlu, Emre Demir, Simon Burall ve Edward Andersson'a da sağladıkları destekler için teşekkürü borç biliriz.

Yazarlara İlişkin

Ingrid Prikken (Involve)

Involve, yenilikçiliğe hız verilmesi, tartışma kültürünün ve değişimin anlaşılması için kurum, topluluk ve yurttaşları bir araya getiren kamusal katılım uzmanlarından oluşmaktadır. Involve gerek mümkün olan en yüksek nitelikte kamusal katılım süreçlerinin hayata geçirilmesini sağlayarak, gerek etkili yöntemler konusunda araştırmalar ve politika analizleri yaparak hayata dair bir fark yaratmaktadır. Ingrid Prikken Involve'da proje yöneticisi olarak çalışmaktadır.

0044 (0) 2079206470

info@involve.org.uk

www.involve.org.uk

www.peopleandparticipation.org.uk

Emre Koyuncu (TEPAV)

Çalışmalarıyla kamu politikalarına katkıda bulunmayı amaçlayan TEPAV; araştırmalarını somut politika meselelerine yoğunlaştırmakta, araştırma sonuçlarını somut ve uygulanabilir politika önerileri olarak ortaya koymaktadır. TEPAV iyi yönetişimin her düzeydeki kamusal ve özel paydaşlar tarafından benimsenmesinin kalkınmanın sürdürülebilirliği için hayati önem taşıdığına inanmaktadır. Bu bağlamda TEPAV, Yönetişim Çalışmaları Programı aracılığıyla, iyi yönetişimin kurumsallaştırılmasına yönelik çalışmalar yapar. Emre Koyuncu TEPAV'da politika analisti olarak çalışmaktadır.

0 312 292 55 00

tepav@tepav.org.tr

www.tepav.org.tr

Kısaltmalar

MBB	Merkezi Bilgi Bşrosu
GM	Genel Mşdşrlşk
KİT'ler	Kamu İktisadi Teşebbşsleri
KMYK Kanunu	Kamu Mali Yşnetim Ve Kontrol Kanunu
KOBİ	Kşçük ve Orta Bşyşklşkteki İşletme
KOSGEB	Kşçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
SPB	Stratejik Planlama Birimi
STB	Sanayi ve Ticaret Bakanlığı
STK	Sivil Toplum Kuruluşu
SWOT Analizi	Gşçlş Yanlar-Zayıf Yanlar- Fırsatlar-Tehditler(GZFT) Analizi
TEPAV	Tşrkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı

Önsöz

Involve ve TEPAV işbirliği ile Türkiye'deki kamu idarelerinde stratejik planlama ve politika geliştirme süreçlerine paydaşların katılımının niteliği konusunda bir mevcut durum çalışması yapılmıştır.

Söz konusu çalışma, ana yararlanıcısının Kalkınma Bakanlığı olduğu, Ankara'daki Birleşik Krallık Büyükelçiliği tarafından yürütülmekte olan Dışişleri ve Milletler Topluluğu Dairesi Stratejik Program Fonu-Avrupa'yı Birleştirme Programınca desteklenen Stratejik Planlama ve Politika Geliştirmede Katılımcılık Projesi kapsamında hazırlanmıştır.

Projenin amacı, stratejik planlama süreçlerinde daha iyi paydaş katılımının ve yurttaş merkezli bir yaklaşımın sağlanabilmesi için Kalkınma Bakanlığı'nın yönlendirme, kamu kurumlarının uygulama kapasitesini geliştirmektir.

Bu rapor, 18-24 Ekim 2010 tarihlerinde Ankara'da düzenlenen toplantı ve derinlemesine görüşmelerden elde edilen sonuç ve bulgular ile Aralık 2010'da Merkezi Kamu Kurumlarına daha geniş bir örnekleme yapılan anketin bulgularını kapsamaktadır.

Rapor, stratejik planlamada paydaş katılımının mevcut durumu konusundaki bulguları, mevcut sistemlerin güçlü ve zayıf yanlarını ve stratejik planlama süreçlerinde daha iyi paydaş katılımı için geliştirilebilecek alanlara ilişkin tespitleri içermektedir. Öneriler kısmında stratejik planlama süreçlerinde paydaş katılımı ve ilgili durumlarda daha geniş kapsamlı politika geliştirme süreçlerine katılım konularına odaklanılmakla birlikte İngiltere'den iyi uygulama örneklerine de yer verilmektedir.

Yönetici Özeti

Bu proje, AB üyeliğine aday ülke konumundaki Türkiye'nin AB'ye katılım müzakerelerinin bir parçasını oluşturmaktadır. Türkiye'de kamu yönetimi, reform sürecindedir. Katılım öncesi önceliklerin en kritik adımlarından biri kurumsal gelişimdir. Kamu Mali Yönetimi ve Kontrolü (KMYK) Kanunu, 2006'dan itibaren kamu kurumlarının stratejik plan hazırlamalarını ve performans esaslı bütçeleme uygulamalarını zorunlu hale getirmiştir. Bu bağlamdaki gerekliliklerden biri de, kamu kurumlarının stratejik planlarını katılımcı bir yöntemle hazırlamalarıdır.

Ulusal düzeyde politika oluşturan başlıca kurum olan Kalkınma Bakanlığı stratejik planlama ilkelerini, yöntemlerini ve kılavuzunu belirlemektedir. Involve ve TEPAV'dan stratejik planlamada paydaş katılımının mevcut uygulamalarını incelemeleri, geliştirilebilecek alanları belirlemeleri ve gelecekteki uygulamaların iyileştirilmesi için öneri sunmaları istenmiştir.

Kamu kurumları strateji geliştirme birimleri kurmuş, ilk stratejik planlar hazırlanmış ve uygulamaya konmuştur. Gelecek yıllarda stratejik planların politika geliştirmede merkezi rol oynaması beklenmektedir. Ancak bu süreçler bir dizi güclüğü de beraberinde getirmektedir.

Bu raporun, birinci bölümünde stratejik planlamada paydaş katılımının mevcut durumu incelenmiştir. Stratejik planlama reformlarının ve özellikle de bu süreçlere katılımın son dönemde çizdiği doğruyu son derece dikkat çekicidir. Elinizdeki çalışma, bu kapsamda dikkate değer bir dizi alan belirlemiştir:

- Katılımın iyi anlaşılması
- Kalkınma Bakanlığı'nın rolü
- Yöntemler
- İç paydaşlar
- Dış paydaşlar
- Geri bildirim
- Çıktılar (Katılım nasıl bir fark yarattı?)
- Değerlendirme
- Sahiplenme
- Stratejik yönetimin geliştirilmesi

2. Bölümde geliştirilebilecek alanlar ele alınmaktadır. Rapor, bu alanlarla ilgili 8 temel öneriye yer vermektedir:

1. Katılımın sağladığı yararların doğru anlaşılması: Katılımın stratejik planlama için hangi açılardan yararlı olduğuna ilişkin ortak bir anlayış geliştirilmesi,

- Katılımın yararlarına ilişkin ortak bir anlayışın geliştirilmesine yatırım yapmak, dış paydaşların ya da kurumların yereldeki birimlerinin katılımının sağlanmasına önemli bir katkı sağlayabilir.

- İlk nesil katılımcı stratejik planlama süreçlerinin katılımın yararlarına ilişkin yarattığı giderek güçlenen hissiyattan hareketle bu alanda ilerleme sağlanabilir. (Örneğin stratejik planın daha

fazla sahiplenilmesi ve buna bağlı olarak başarıyla uygulanması gibi)

2. Liderlik ve sahiplenme: Stratejik planların üst ve orta düzey yönetimce benimsenmesinin sağlanması; yönetim düzeyinde sürece olan inancın pekiştirilmesi, katılımın fiiliyatta sağlayacağı yararın da önemli bir belirleyicisi olacaktır.

3. Kapasite geliştirilmesi ve iyi uygulamaların paylaşılması: Katılıma yönelik kapasite ve desteğin kurum içerisinde geliştirilmesinin ve iyi uygulamaların kurumlar ya da aynı kurumun farklı birimleri arasında paylaşılmasının sağlanması.

4. Bilgilendirme ve şeffaflık: Paydaşlar ve kamuoyuyla katılımlarının amacı ve sağlayacağı katkı ile sürecin nasıl yürütüleceğine ilişkin açık bir iletişim kurulması.

5. Doğru paydaşların katılımının sağlanması: Paydaşlarla anlamlı bir iletişim sürecinin desteklenmesinin sağlanması;

- Dış paydaşların kurumların stratejik planlarına ya da daha geniş kapsamlı politika geliştirme süreçlerine katılımının sağlanması bir dizi işlevi yerine getirebilir.

- Hizmet kalitesinin sürdürülmesi ve geliştirilmesinde hizmetlerden yararlananların ihtiyaçlarını ölçümlemeye kurumların tümünün verdikleri anlaşılabilir önemin yanı sıra, göz önünde bulundurulması gereken başka unsurlar da söz konusudur.

- Stratejik planın uygulanmasında dış paydaşlarla ilişki kurulması ve onların süreç boyunca katılımlarının sağlanmasının olumlu katkısı olmaktadır. Örneğin dış paydaşları izleme ve değerlendirme süreçlerine katmak ve dış paydaşların sürecin hesap sorulabilirliğini temin etmesini sağlamak, stratejik planın uygulanmasına olumlu etkide bulunarak kurum ile kurumun hizmetlerinden yararlananlar arasında bir güven ilişkisinin kurulmasını sağlayabilir.

6. Sürecin koşullara uyarlanması: Seçilen yöntemin koşullara uyarlanmasının sağlanması; Katılımın amacı, amaçlanan çıktılar, katılımı sağlanacak paydaşlar ve bağlantıya (örneğin daha önce neler yapılmış olduğu, kurumun başka hangi politika süreçlerini geliştirdiği ve kurumun yönetim yapısına) bağlı olarak hangi yöntemin kullanılmasının en uygun olduğunun düşünülmesi.

7. Bağlam ve eşgüdüm: Stratejik planlamanın kurumdaki diğer süreçlerden soyutlanmaması. Stratejik planlamanın kurum içerisindeki ve dışındaki konuyla ilişkili başka politika alanlarının katılım süreçleri üzerinde etkisi olabileceği gibi, başka katılımcı etkinliklerden stratejik planlama sürecine katkı sağlayabilecek veriler de elde edilebilir.

8. İzleme ve değerlendirme: Paydaşların, özellikle de dış paydaşların, izleme ve değerlendirme süreçlerine katılımlarının sağlanmasında sistematik bir yaklaşım izlenmesi. Paydaşların izleme ve değerlendirme süreçlerine sürekli katılımının sağlanması, stratejik planın sahiplenilmesine katkıda bulunabilir ve nasıl kullanıldığına ilişkin fikir verebilir.

Söz konusu önerileri örneklendirmek ve desteklemek amacıyla, EK 2'de İngiltere'nin iyi uygulama örneklerine yer verilmektedir.

İçindekiler

Teşekkür	3
Yazarlara İlişkin	4
Kısaltmalar	5
Önsöz	6
Yönetici Özeti	7
İçindekiler	9
Giriş	11

1. Bulgular

Paydaşların Stratejik Planlama Süreçlerine Katılımında Mevcut Durum	13
Katılım gereğinin anlaşılması	13
Kalkınma Bakanlığı'nın rolü	15
Yöntemler	16
İç paydaşlar	17
Dış paydaşlar	19
Geri bildirim	21
Katılımın yarattığı fark	21
Değerlendirme	21
Sahiplenme	23
Stratejik yönetimin iyileştirilmesi	24

2. Gelişime Açık Alanlar ve Öneriler

1. Stratejik planlama sürecine katılımın yararlarının anlaşılması	25
2. Liderlik ve sahiplenme	28
3. Kapasite geliştirme ve iyi uygulamaların desteklenmesi ve paylaşılması	29
4. Bilgilendirme ve şeffaflık	31
5. Doğru kişilerin katılımının sağlanması	32
6. Sürecin koşullara uyarlanması	34
7. Bağlam ve eşgüdüm	34
8. Gözden geçirme ve değerlendirme	36

Ekler

Ek I Metodoloji Mevcut Durum Çalışması	38
--	----

Ek II İngiltere'den İyi Uygulama Örnekleri

Sciencewise-ERC	43
Dijital katılım	44
Kuzey İrlanda Ofisi katılım üst düzey dersleri	45
Strateji geliştirme -Ulusal Sağlık ve Klinik Mükemmeliyet Enstitüsü	46
Kimlik ve pasaport hizmetleri kamu paneli	46
İçişleri Bakanlığı Suç ve Asayiş Sorunlarını Azaltma Ortaklığı (CDRP) Eylem Öğrenme Süreci	46
Yenilikçilik fonu	47
İstişare koordinatörleri	48
Ulusal emeklilik tartışması	48
Çalışma ve Emeklilik Dairesi işyeri emekliliği istişare süreci	49
İçişleri Bakanlığı kurum içi katılım çalışmaları	50

Ek III Anket Metni 51

Ek IV Anket Sonuçlarına İlişkin Rapor 63

İç paydaş katılımı: gereken ve gerçekleştirilen 63

İç paydaş katılımının yararları 66

Yönetim düzeylerinin katılımı 68

Dış paydaş katılımı: gereken ve gerçekleştirilen 70

Dış paydaş katılımının yararları 74

Dış paydaş katılımının amacı 75

Paydaşlara katılım etkinliklerinin çıktılarına ilişkin geri bildirim verilmesi 76

Katılım araçları 76

Stratejik planın tanıtımı için kullanılan araçlar 77

Daha iyi paydaş katılımı için gerekli destekler 78

Kalkınma Bakanlığınca hazırlanan stratejik planlama kılavuzuna ilişkin görüşler 79

Mevcut faaliyet raporlama çerçevesi üzerine görüşler 79

Stratejik yönetim çerçevesine ilişkin dile getirilen diğer konular 80

Ek V Paydaş Katılımının Artırılması Konusunda Stratejik Planlarda Yer Verilen İfadeler 81

Halkla ilişkilerin güçlendirilmesi 81

Politika geliştirme süreçlerine daha fazla katılım 81

Hizmet sunumunda işbirliği ve ortaklıkların geliştirilmesi 82

Bibliyografya

Giriş

Kamu hizmetlerinin sağlanmasında hesap sorulabilirlik, şeffaflık ile kaynakların etkin, ekonomik ve verimli kullanımını sağlamak amacıyla stratejik planlama, kamu idarelerinde temel bir araç olarak benimsenmiş bulunmaktadır. 2003 yılında yürürlüğe giren **Kamu Mali Yönetim ve Kontrol (KMYK) Kanunu¹** ile yeni kamusal yönetim ilke ve araçlarının birçok bileşenini uygulamaya konulmuştur. Bu bileşenler arasında, 2006 yılından itibaren kamu kurumlarının çok yıllık bakış açısından yola çıkarak stratejik plan hazırlaması ve performans esaslı bütçeleme teknikleri uygulaması yönündeki zorunluluklar da yer almaktadır.

Stratejik planlar şu amaçlarla hazırlanmaktadır:

- Kalkınma planları, programları, ilgili mevzuat ve benimsenen temel ilkeler çerçevesinde misyon ve vizyon belirlemek;
- Stratejik amaçları ve ölçülebilir hedefleri belirlemek;
- Önceden belirlenen göstergeler ışığında performansları ölçümlemek;
- Söz konusu sürecin bütünü izlemek ve değerlendirmek.

Kamu idareleri, 2006-2010 yılları arasında strateji geliştirme birimleri kurarak ilk stratejik planlarını hazırlamışlardır. Kurumlar artık stratejik planları ve yıllık faaliyet raporlarının yanı sıra yıllık performans programlarını ve bütçelerini de hazırlamaktadır. Uzun vadede, kurumsal kapasitede gelişme görüldükçe, stratejik planların kamu idarelerindeki politika geliştirme süreçlerinin merkezinde yer alması beklenmektedir. KMYK Kanunu ve stratejik planlama alanındaki ilgili yönetmelik (Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik²) hizmetleri kullananlar, yararlanıcılar, çalışanların yanı sıra ilgili kamu ve sivil toplum kuruluşlarının da stratejik planlama sürecine **katılımcı bir biçimde** katkıda bulunması sağlanarak hazırlanmasını zorunlu kılmaktadır.

Ulusal düzeyde temel politika belirleme kurumu olan Kalkınma Bakanlığı, stratejik planların kalkınma planı, orta vadeli program ve yıllık programlarla eşgüdümünü sağlamak yönünde gerekli ilke ve süreçlerin belirlenmesi görevini üstlenmiş durumdadır. Bu çerçevede, Kalkınma Bakanlığı;

- Stratejik planlamayla ilgili kavramların ve stratejik planlama sürecine ilişkin ilke ve yöntemlerin tanıtımını yapan stratejik planlama kılavuzu hazırlama, yayımlama ve güncelleme;
- Merkezi kurum ve kuruluşların stratejik planlarının, daha üst düzey plan ve politika belgeleriyle uyumu, stratejik planlama mevzuat ve yönergeleriyle uyumu, stratejik planın kendi içerisinde tutarlığı ve diğer stratejik planlarla tutarlığı kıstaslarına göre değerlendirmesini yapma;
- Merkezi kurum ve kuruluşların stratejik planları doğrultusunda yıllık hazırladıkları performans programlarının Maliye Bakanlığı'nca değerlendirilmesine katkıda bulunma;

¹ Türkiye Cumhuriyeti (Aralık 2003) Kamu Maliye Yönetim ve Kontrol Kanunu NO. 5018

² Kalkınma Bakanlığı (Mayıs 2006) Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik

- Kamu idarelerindeki stratejik yönetim süreçlerini denetleme, kapasite geliştirme ve araştırma projeleri yürütme ve sistemin iyileştirilmesi için politika önerileri geliştirmeye yönelik faaliyetler yapmaktadır

İlk stratejik planların ve stratejik yönetim süreçlerin hazırlanması ve uygulanması beraberinde bir dizi güçlük getirmiştir. Bu rapor, Türkiye'deki altı merkezi kurum bünyesinde bu türden güçlükleri ve daha geniş bir kurum örneğinde yapılan anket bulgularını ele alacak, paydaş katılımına ilişkin sorunlar ve çözüm önerilerine odaklanacak ve aynı çerçevede İngiltere'den stratejik planlama ve daha geniş anlamda politika geliştirme süreçlerinde katılım örneklerine ilişkin iyi uygulamalardan yararlanacaktır.

Açıklama

Söz konusu mevcut durum çalışması, seçilen kurumların çalışanlarıyla yapılan derinlemesine söyleşileri ve bunun dışında bir anketi temel almaktadır. Çalışmanın sonuçları stratejik planlamanın merkezi kamu kurum ve kuruluşlarında nasıl uygulandığının görünümünü sunmakla birlikte, istatistiksel bakımdan temsili olma iddiası taşımamaktadır.

Stratejik planların uygulanmasına ilişkin deneyim kısıtlıdır. Ziyaret edilen altı kurumdan (Başbakanlık, Maliye Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı, Hazine Müsteşarlığı, Sosyal Güvenlik Kurumu ve KOSGEB) yalnızca üçü [Hazine Müsteşarlığı (2009-2013), KOSGEB (2008-2012), Maliye Bakanlığı (2008-2012)] planlarını kayda değer bir süreden beri uygulamakta ve böylece sağladıkları ilerlemeyi gözden geçirme olanağına sahip olmaktadır. Diğer üçü ise planlarını uygulamaya henüz başlamışlardır. Bu deneyimler ışığında uygulama ve sahiplenme konularında ve paydaş katılımının bu bakımlardan rolü hakkında genel varsayımlarda bulunmak mümkündür. Ancak stratejik planlama ve paydaş katılımının gerçek etkisini daha iyi görebilmek zamanla mümkün olacaktır.

1. Bulgular

Paydaşların stratejik planlama süreçlerine katılımında mevcut durum

“Katılım, stratejik planlamanın temel unsurlarından biridir. Kurumun etkileşimde bulunduğu tarafların görüşlerinin alınması, stratejik planın sahiplenilmesini sağlayarak uygulanma olasılığını artıracaktır. Kamu hizmetlerinin yararlanıcıların ihtiyaçlarına uygun olarak şekillenebilmesi için, kendi tarafların taleplerinin bilinmesi gerekir”³

Mevcut durum çalışması kapsamında görüşülen kurumların tamamı katılımı stratejik planlama sürecine dâhil etmiş olmakla birlikte, katılım yöntemleri ve katılım sağlayan paydaşların sayısı çeşitlilik göstermektedir. Çalışma bünyesinde çarpıcı katılım örnekleri ortaya çıkmıştır. Ancak, edinilen genel izlenim, stratejik planlama reformlarının ve özellikle bu süreçte katılımın yeni bir olgu olduğudur. Gerek stratejik yönetim, gerek politika geliştirme süreçlerinde, kurumsal düzeyde katılım kültürü henüz gelişmemiştir. Ancak katılımcı stratejik planlama süreci, katılımcılığın genişletilmesi konusuna ilgi çekmiş gibi görünmektedir.

Mevcut durum çalışmasının en önemli bulgularına, aşağıda yer verilmektedir.

- Katılımın gereğinin anlaşılması
- Kalkınma Bakanlığı'nın rolü
- Yöntemler
- İç paydaşlar
- Dış paydaşlar
- Geri bildirim
- Katılımın yarattığı fark
- Değerlendirme
- Sahiplenme
- Stratejik yönetimin iyileştirilmesi

Katılım gereğinin anlaşılması

• Genel olarak bakıldığında, çeşitli kurumlardaki **katılımcılık pratiği henüz çok yeni bir evrededir**. Bazı kurumlar, paydaşlarının ve hizmetlerinden yararlananların katılımını sağlamak konusunda daha ilerideyken, Müşteri Hizmetleri Yönetim sistemleri geliştirmekte olan kurumlar da vardır. Örneğin, Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK), stratejik plan hazırlama sürecinde düzenlenen katılım etkinliklerinde gelen öneriler sonucunda, kurumun genel işleyişi hakkındaki önerilerin iç ağ üzerinden sunulabildiği bir sistemin ve SGK hizmetlerinden yararlananlardan geri bildirim edinecek bir çağrı merkezinin pilot uygulamasını yapmaktadır. Ayrıca 296 Sosyal Güvenlik Merkezi ve bilgi birimlerinden düzenli olarak geri bildirim alınmakta, bağımsız bir kuruluş tarafından düzenli olarak bir memnuniyet anketinin yapılması düşünülmektedir. Yeni teşvik programları konusunda

³ Kalkınma Bakanlığı (Haziran 2006), Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Rehberi

İstişare süreci yürüten, eski programın etki analizini yapan ve yeni program için ihtiyaçları belirleyen KOSGEB ise buna diğer bir örnektir.

• Genel olarak bakıldığında, paydaş katılımı pratiğinin kaynağında paydaş katılımının yararlarından ya da bunun stratejiye yapacağı etki ve sağlayacağı katkıya ilişkin olumlu bir bakıştan çok zorunluluğun yattığı düşünülmektedir. Elinizdeki çalışma, **paydaş katılımının potansiyel yararları konusunda çok fazla bilgi sahibi olunmadığı sonucuna varmıştır**. Paydaş katılımına ilişkin gerekçeler sorulduğunda ankete katılanların çoğunun verdiği yanıt, paydaşlar ve hizmetlerinden yararlananların katılımının kurumların ihtiyaçlarını anlamaya yardımcı olduğu, bunun da hizmet kalitesini sürdürmeye ve artırmaya yaradığı yönündedir. **“Kurumlar, işleyiş yöntemlerini değiştirme konusunda gönülsüz olduklarından, paydaşlara kurumu nerede görmek istediklerini sorup erişilmesi güç olmayan bir vizyon tanımı yapmaktadır”**. Görüşülen kişilerin yorumları genellikle hizmetlerden yararlananların ve çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını dikkate almak gibi geniş kapsamlı ilkeler ışığında genel ifadelerden ibaret olmuştur.

• Ancak paydaş katılımının tasarımı ve uygulanması pratikleri, ilk olarak zorunluluklardan yola çıkarsa da, çalışmanın bulguları, doğru koşullar sağlandığında bu sürece dâhil olan kişiler tarafından katılımın daha geniş anlamdaki yararlarının daha iyi kavranmasına olanak tanıdığını işaret etmektedir. Örneğin, Başbakanlık bünyesinde, kurumun farklı birimleri, iç paydaş katılımına ilişkin etkinlikler sayesinde daha yoğun bir iletişim içerisine girmişlerdir. Süreç ayrıca birimlerin kimlik ve bütünlüğünün geliştirilmesine ve çalışanların kurumlarının misyonunu daha net ortaya koymalarına yardımcı olmuştur. Maliye Bakanlığı'nda görüştüğümüz bir çalışan, **“bazı çalışanların misyonlarını bile ifade edemediklerini görmek şok etkisi yarattı”** diyerek, katılımın ortak bir vizyon ve geleceği tasavvur etmek için birlikte hareket etmeyi sağlayarak kurumda birliği artırdığını ifade etmiştir.

• Ayrıca, anketten elde edilen bulgular, iç ve dış paydaşların katılımının yararları konusunda yorum yapmaları istendiğinde, stratejik planlama birimlerinin bir takım yararın açıkça farkında olduklarını göstermektedir. İç paydaşların katılımı konusunda ifade edilen yararlara katıldığını ya da tamamen katıldığını ifade eden anket katılımcısının oranı % 65 ile % 90 arasında değişmektedir (bkz. Tablo A2). Aynı oranlar, dış paydaşların katılımı konusunda ise % 40 ile % 84 arasındadır (bkz. Tablo A4). En önemli görülen olası yararlar, 'Dış paydaşların değer ve öncelikleri konusunda daha iyi bilgi edinmek' (84%) ve 'Dış paydaşların kurumun rolünü ve sorumluluklarını daha iyi anlamasını sağlamak' (78%) başlıklarıdır.

• Anket katılımcılarından bazıları, stratejik planlama sürecine katılımın iç paydaşların ortak bilinç geliştirmesine ve kurumsal kimliğin güçlenmesine olanak tanıdığı yönünde ek bilgi vermişlerdir. Bazı anket katılımcıları ise toplantı ve çalıştayların iç paydaşlar arasındaki duvarları yıkarak diyalogu güçlendirdiğini, bunun da stratejik planın benimsenmesine destek olduğunu ifade etmektedir.

• Anket katılımcıları dış paydaş katılımını özellikle 1) planın daha gerçekçi kılınması; 2) planın uygulanma düzeyinin artırılması ve 3) kurumun ihtiyaçlarının ve güçlü yanlarının dışarıdan görüldüğü biçimiyle anlaşılması bakımından yararlı bulmaktadır.

• Anket katılımcılarına ayrıca katılım konusundaki farklı yaklaşımlar (Bilgilendirme, Sürece Katma, İşbirliği Yapma, ve Güçlendirme)⁴ tanıtılmıştır. Dış paydaş katılımının üç amacını seçmeleri ve önem sırasına koymaları istendiğinde, anket katılımcılarının % 35'i (57 anket katılımcısından 20'si) "işbirliği yapma" seçeneğini ilk sıraya koymuş, ancak ikinci ve üçüncü sıraların ağırlıklı puan toplamı "İstişarede bulunma" seçeneğini ilk sıraya taşımıştır. Anket katılımcıları ilk sırada işbirliğini

⁴ (Anketin 15. sorusu) Anket katılımcılarına verilen Bilgilendirme, İstişare, Dâhil Etme, İşbirliği Kurma ve Güçlendirme kavramlarının tanımları için bkz. Ek III

seçerek onu vurgulamakta ancak katılımın amacı olarak istişareyi önceliklendirme eğilimi göstermektedir (Bkz. Tablo A5).

• Bazı durumlarda stratejik planlar paydaş katılımını geliştirmek için strateji ve eylemlere yer vermektedir. 25 anket katılımcısı, kurumlarının stratejik planlarında yer alan katılıma ilişkin ifadelerine değinmektedir. Söz konusu ifadeler 3 kategoride toplanabilir: 1) Söz konusu kamu kuruluşunun sağladığı hizmetlere ilişkin farkındalığı artırmak için kamusal ilişkilerin güçlendirilmesi; 2) Politika geliştirme süreçlerine katılımın artırılması ve 3) Hizmet tedarikinde işbirliği ve ortaklıkların artırılması. Anket katılımcılarının verdikleri örneklere ilişkin daha ayrıntılı özet Ek V'de bulunabilir.

Kalkınma Bakanlığı'nın rolü

• Kalkınma Bakanlığı tarafından hazırlanan Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu(kılavuz), kurumların stratejik planlama sürecinde nasıl ve ne zaman katılımcılık sağlayacakları konusundaki kararlarda oldukça etkileyicidir. Bir bakıma bu, rehberliğin büyük bir etkisi olduğunu gösterdiğinden çok olumludur. Diğer yandan kılavuzdaki bazı belirsiz ve muğlâk ifadelerin kapsamlı etkileri olabileceği anlamına gelmektedir. Örneğin, sürecin başlangıcında paydaş analizi ve SWOT analizinden oluşan bir "Durum Analizinin" yapılması gerektiğini söyleyen kılavuzun, paydaş katılımının zamanlamasını etkilediği görülmektedir. Görünüşe göre çoğu kurumda katılım, tüm stratejik planlama döngüsünün bir parçası olmak yerine, stratejik planlama sürecinin belirli bir aşamasındaki, bir defaya mahsus etkinlikler olarak görülmektedir. Örnek vermek gerekirse, KOSGEB temsilcileri, stratejik planlama sürecindeki toplantıya bir grup dış paydaşın katıldığını ve dış paydaşların toplantıya son derece olumlu yaklaştıklarını, fikirlerini paylaşma fırsatı buldukları için memnuniyet duyduklarını ifade etmiştir. Ancak dış paydaşlar (görüşülen STK'lar) bu toplantının stratejik planlama sürecinin bir parçası niteliğinde bir strateji toplantısı olduğundan bile haberdar değillerdir.

• Genel olarak, **Kalkınma Bakanlığı'nın rehberliği ve desteği** yararlı bulunmaktadır. Söz konusu rehberliğin, paydaş katılımına ilişkin bileşenler de dâhil olmak üzere stratejik planlama sürecinin yürütülmesine yönelik bir yol haritası belirleme bakımından yararlı olduğu anlaşılmaktadır. Kalkınma Bakanlığı'nın rehberliği olmasa, paydaş katılımı çok farklı bir görünüm arz edebilirdi. Görüşme yapılan tüm kurumlar, Kalkınma Bakanlığı'nın sürecin farklı aşamalarına daha fazla müdahil olmasını tercih edeceklerini belirtmişlerdir. Örneğin, Sosyal Güvenlik Kurumu kendi yaklaşımları ile Kalkınma Bakanlığı'nın yaklaşımı arasında farklılık gözlemlemiştir. SGK planın bitimine yakın büyük değişiklikler yapma zorunluluğunda kalmaktansa , Kalkınma Bakanlığı'nın plan süreci boyunca veya en azından sürecin başında ve ortasında da etkin biçimde müdahil olmasının daha faydalı olacağını düşünmektedir.

Anket katılımcıları Kalkınma Bakanlığı'nın hazırladığı kılavuzun daha iyi hale getirilebilmesi için görüş ve önerilerini belirtmişlerdir. Dile getirilen sorun ve öneriler aşağıdaki gibidir:

- Parlamento, bakanlıklar ve yurttaşların planlama aşamasında ve planın uygulanma aşamasının izlenmesinde nasıl etkin katılım sağlaması gerektiğine ilişkin bilgi verilmesi,
- Mali yönetim vurgusu yerine politika geliştirme konusuna daha fazla vurgu yapılması,

- Farklı müşteri profillerine çeşitli düzeylerde hizmet veren kurumlar farklı katılım pratiklerine gerek duymaktadır. Kılavuzun, kurumların farklı özelliklerine göre paydaş katılımı ve paydaş yönetimi konularında bilgi ve örneklerle zenginleştirilmesi,
- Kılavuzun senaryo, risk ve maliyet-fayda analizlerini planlama sürecinde kullanılması zorunlu yöntemler olarak ele alıp bu araçların nasıl katılımcı bir biçimde uygulanabileceği konusunda yol göstermesi,
- Kılavuzun stratejik yönetime ilişkin olarak KMYK Kanunu ile birlikte ortaya çıkan güncel sorunları ele alması ve bu sorunların çözümüne ilişkin yol göstermesi,
- Kılavuzun ve ilgili yönetmeliğin stratejik planlama ekibi üyelerine zaman ayırıp sürece katkıda bulunmaları için gerekli esnekliği tanıması,
- İzleme ve değerlendirme süreçlerinin daha fazla ayrıntılandırılması,
- Kalkınma Bakanlığı'nın stratejik planlar konusunda geri bildirimde bulunması için etkin bir sistem tesis edilmesidir.

Yöntemler

- SP kılavuzu, stratejik yönetim yaklaşımının temel adımlarını ele almakta ve stratejik plana dâhil edilmesi gereken temel unsurları ortaya koymaktadır. Kılavuzda paydaşların katılımını sağlamak için söyleşi, anket, çalıştay ve toplantı gibi birkaç farklı yöntem yer verilmektedir. Katılım süreçlerinin çoğu hizmetlerden yararlananların beklenti ve memnuniyetine ilişkin veri ihtiyacını temel almakta, kılavuzda yer aldığı haliyle genellikle durum analizi (anketler, bazen dış paydaşlarla yüz yüze toplantılar ve SWOT analizi) biçiminde ortaya çıkmaktadır. Stratejik planlamanın hazırlanması sürecindeki katılım daha çok SWOT toplantılarına paydaş katılımıyla ve kurum ve aldıkları hizmet konusundaki olumlu/olumsuz görüşlerine ilişkin paydaş anketleriyle sınırlı durumdadır. Çoğu kurum bu kılavuz doğrultusunda hareket edip, **katılıma ilişkin yalnızca asgari gereklilikleri yerine getirmiştir**. Bu gerekliliklerin ötesine geçme iddiasındaki Milli Eğitim Bakanlığı, stratejik planlama yapılarından (her düzeyde stratejik plan hazırlama) hareketle geniş kapsamlı katılım süreçleri tasarlamıştır. Milli Eğitim Bakanlığı kapsamındaki operasyonel birim temsilcileriyle yapılan görüşmelerden, genel müdürlüklere kendi katılım yöntemlerini seçmek konusunda belirli düzeyde serbestli tanındığı, bunun da farklı yaklaşımların kullanımı sonucunu doğurduğu anlaşılmaktadır. Örneğin, Özel Eğitim Kurumları Genel Müdürlüğü uyguladığı ankete son derece sistematik bir yaklaşım getirmiştir. Tüm özel okullara ve okullar aracılığıyla velilere özel eğitim sisteminin zaafalarına ve sistemden beklentilere ilişkin bir anket iletilmiştir. Ankete binlerce yanıt gelmiş, verilerin tamamı analiz edilmiştir. Başka birimler ise katılım etkinliklerinin geliştirilmesi için daha fazla araç ve yöntem erişme imkanları olsa memnuniyet düzeylerinin artacağını belirtmiştir.
- Anket sonuçları elimizdeki bulguları destekler niteliktedir. Dış paydaşların katılımı için kullanılan yöntemler şunlardır: 1) anketler; 2) çalıştaylar; 3) toplantılar; 4) değerlendirmeler ve 5) yorumlar (Bkz. Tablo A7). Anketler, stratejik planlama sürecinde dış paydaşlardan geri bildirim almak konusundaki temel katılım aracı olup, 1) posta, 2) yüz yüze ve 3) e-posta yoluyla yapılan anketler biçiminde gerçekleşmiştir. Diğer kamu kurumları nezdinde yapılan anketlerin birçoğu elektronik anket formları yoluyla uygulanmıştır. Diğer kamu kurumları ve kamu kurumu dışındaki kuruluşlarla yapılan anketlerin pek azı yüz yüze anketlerdir. Yurttaşlar dışındaki dış paydaşların

katılımını sağlamak için çalıştay ve toplantılardan yararlanılmıştır. Bazı durumlarda, kurumlar dış paydaş konumundaki kuruluşlardan stratejik plan taslağını gözden geçirmelerini ve görüşlerini bildirmelerini istemiştir. Yurttaşlar ise sürece yalnızca anket yoluyla ve bazı durumlarda kurumun internet sitesine konan stratejik plan taslağına yorum bildirerek katılım sağlayabilmişlerdir.

• Anket sonuçları kullanılan katılım yöntem ve araçlarında pek az çeşitlilik olduğunu göstermektedir. Anket katılımcılarının çoğunluğu kamu kurumları ya da sivil toplum kuruluşları nezdinde anketler (% 81,5 iç paydaş anketi, % 77 kamu kurumu konumundaki paydaşlarla anket ve % 74 sivil toplum kurumlarıyla anket) düzenlemiş ancak yurttaş anketleri daha az tercih edilmiştir (% 31 hizmetlerden yararlananlarla anketler ve % 15 genel yurttaş anketleri). Ayrıca, anket katılımcılarına paydaş katılımı süreçlerini daha iyi hale getirmek için hangi yetileri geliştirmek istedikleri sorulduğunda, çoğu anket tekniklerini tercih etmiştir (geçerli yanıtların %51'i) (Bkz. Tablo A9).

İç paydaşlar

Stratejik planların geliştirilme süreci genellikle aşağıdaki gibi düzenlenmektedir:

- Sürecin işleyişi ve çıktıları ile genel yönetimi konusunda karar alacak üst düzey yöneticilerden oluşan bir üst komisyon;
- Birimler arası ortak konularda teknik işleri yürütecek, her bir birimin çalışanlarından oluşan bir eşgüdüm ekibi;
- Birimlerde birimi ilgilendiren konularda çalışacak ekipler;
- Eşgüdüm sağlayıcı stratejik planlama birimi;
- Kuruluşun hiyerarşik yapısının daha kapsamlı olduğu hallerde ara düzey eşgüdüm mekanizmalarına başvurulmaktadır:
- Üst komisyon ile eşgüdüm ekibi arasında, örneğin daire yöneticilerinden oluşan bir eşgüdüm komisyonu;
- İllere özgü birimler arası eşgüdüm mekanizmaları da mevcuttur.
- Kılavuz uyarınca kurumun farklı birimlerinden gelen üyelerle stratejik planlama ekipleri kurulmuştur. Toplantıların yoğunluğu ve katılımcı sayısı kurumlar arası farklılık göstermekle birlikte, kurum içi çalışanların katılım biçimlerinin, haliyle gerekliliklerin getirdiği benzerlikle, oldukça benzer bir yapı arz ettiği görülmektedir. Birçok örnekte stratejik planlama alanında verilen eğitimler planlama sürecine dâhil olan kişileri stratejik yönetim ile aynı kavrayış düzeyine getirmeye yaramıştır. Bazı hallerde stratejik planlamanın önemine ilişkin bilgi vermek üzere daha geniş çalışan gruplarını hedef alan toplantılar düzenlenmiştir. Ayrıca bazen çalıştayların toplanmasına ilişkin teknikler de tanıtılmıştır.
- SWOT analizi çalıştayları genelde geri bildirim toplamak için kullanılan bir pratiktir. Birçok durumda, kurumlar oturumları yönetmek için profesyonel moderatörler istihdam etmiştir. Çalıştaylardaki katılımcı profili çeşitlilik göstermektedir. Bazı durumlarda çalıştay dış paydaşların da katılımıyla düzenlenirken, bazı durumlarda yalnızca yöneticilerle sınırlı tutulmuş, diğer hallerde

ise yöneticilerden destek personele kadar tüm çalışanlar kurumun sorunlarını tartışmak üzere bir araya gelmişlerdir. Bakanlıklardan biri, SWOT çalıştayına Bakan'ın bizzat katıldığını bildirmiştir. Bazı kurumlarda bu iç toplantılar durum analizinin bütününde çok zaman almış, diğer katılımcı etkinliklere az süre kalmasına neden olmuştur.

- Stratejik plan taslağının çekirdek bir ekip tarafından hazırlandığı bunun ardından geri bildirim almak için daha geniş bir çalışan grubuyla (ya da tüm çalışanlarla) istişareye açıldığı bazı örnekler de söz konusudur. Sıkça başvurulan bir yöntem **kurumsal anketlerdir**. Alınan geri bildirimler iki gruba ayrılabilir: 1) konulara bağlı geri bildirim (vizyon, güçlü yanlar, zayıf yanlar, vs.) ile 2) çalışanların işlerinden memnuniyetine ilişkin geri bildirim. Bazı örneklerde anket yoluyla binlerce çalışana ulaşılmışsa da, bazı durumlarda düşük yanıt oranları bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. İç ağ üzerinden erişilen elektronik anketler de iç paydaş geri bildirimini toplamak için başvurulan yöntemler arasındadır.

- İç paydaşların katılımının sağlanmasında bazen güçlükler baş göstermiştir. Örneğin, Maliye Bakanlığı Ankara'daki dairelerin deneyim ve düşüncelerini diğer dairelerle paylaşmak için katılımın sağlanmasının son derece güç olduğunu ifade etmiştir. Bunun nedeni, stratejik plan hazırlanmasının arz ettiği önem ve değer konusunda ikna olmamış olmaları ve belki de alıştıkları biçimde çalışmaya devam etmeyi tercih etme istekleridir.

- **Taşradaki birimlerin** katılımı çeşitli yollarla sağlanmıştır: Bazı taşra birimlerinin yöneticileri merkezi düzeydeki stratejik planlama komisyonuna dâhil edilmiş; taşra birimlerinin her birinde stratejik planlama ekipleri kurulmuş; seçilen taşra birimlerde stratejik planlama etkinlikleri düzenlenmiş; taşranın planlamaya katılımı iç paydaş anketleri yoluyla sağlanmıştır.

- Derinlemesine görüşmeler de kurumların **bölgesel ve yerel** birimlerinin sürece dâhil edilmesi konusundaki yaklaşım ve düşünceler arasında farklar olduğunu göstermektedir. Örneğin, KOSGEB'den görüşülen bir çalışanın görüşüne göre yerel birimler operasyonel düzey ile uğraştıklarından, onların stratejik planlama sürecine katılımının bir yararı olmayacaktır. **"Ayrıca, yerel birimlerin tümünün etkin biçimde katılımını sağlamak hem çok zaman alacak, hem de çok masraflı olacaktır. Yerel ihtiyaçları merkeze iletmek Ankara'daki temsilcilerin işidir"**. Bu bakımdan, Ankara'daki yerel bölgelerden sorumlu operasyonel birim söz konusu bölgelerle iletişim halinde olmuş, gerek bireysel elektronik posta davetiyeleri göndererek gerekse taslağı iç ağ üzerinden erişime açarak, yerel birimlerin plan üzerinde görüş beyan etmesine olanak tanımıştır. Diğer bir örnek olan Maliye Bakanlığı'nda, Türkiye çapındaki yerel temsilcilikler sürece dâhil olmak konusunda son derece istekli davranmış ancak bu konuda üst yönetimden destek bulamamışlardır. Maliye Bakanlığı'nda görüşme gerçekleştirilen bir çalışan konuyu, **"stratejik planı uygulayanlar yerel birimlerdir ancak ne olup bittiğinden haberleri yok"** şeklinde özetlemektedir. Stratejik planlamaya farklı bir yaklaşımı olan Milli Eğitim Bakanlığı, bakanlık düzeyinden okul düzeyine ("mikro planlama") dek her düzeyde stratejik plan hazırlamaktadır.

- Anket katılımcılarının büyük çoğunluğu (% 92) iç paydaşların geniş kapsamlı katılımının gerekli olduğunu düşünürken, % 77'si ise bunun fiili olarak gerçekleştirilebildiğine inanmaktadır (Bkz. Tablo A5). İlginç olan, 26 stratejik planlama birimi daha fazla iç paydaş katılımının gerekli olduğunu düşünürken 5 stratejik planlama biriminin sağlanan katılımın ihtiyacı aştığına inanmasıdır. (Bkz. Grafik A1) Bazı strateji birimleri daha fazla katılımın süreci yavaşlatacağını ve bürokrasiyi artıracaklarını savunmaktadır. Orta ila yüksek katılım düzeylerini savunanlar bunun hem asıl sorun ve güçlükleri yansıtması anlamında planın niteliğini iyileştireceği, hem de sahiplenmeyi artıracakı görüşündedir.

Anket katılımcıları bir dizi farklı konuya da değinmektedir:

- Katılımcıların bilgi düzeyi (“niteliği”) en az sayısı (niceliği) kadar önemlidir.
- Aktif katılım mümkün değilse, iç paydaşların en azından planlama sürecinin her bir aşamasından haberdar edilmesi gerekir.
- Bazı katılımcılar, katılım sürecini yönetenlerin stratejik yönetim konusunda derinlemesine bilgi sahibi olmaları, önyargıdan ve bazı planlama ekollerine aşırı bağlılıktan kaçınmaları gerektiğini ifade etmektedir.

Genel çerçevede bakıldığında, anket katılımcıları, iç paydaşların katılımının çalışanlar ve yöneticiler arasında bilgi akışına ve böylece zımni bilgilerin doğrudan ifadesine olanak tanıdığını düşünmektedir. Bu, stratejik planlama ekibinin kurumun becerilerini daha iyi kavramasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca katılımcılar, bilgi alışverişinin her bir birimin diğerlerinin rolünü anlaması bakımından yararlı olduğunu ifade etmektedir.

Dış paydaşlar

• **Dış paydaşların katılımı** beraberinde farklı kurumlar için farklı güçlükler getirmektedir. Örneğin toplumun tüm kesimleriyle etkileşim halinde olan Hazine Müsteşarlığı, Maliye Bakanlığı ve Başbakanlık gibi, birçok bakanlığın dış paydaşları çok geniş bir yelpazeye yayılmaktadır. Örneğin Hazine Müsteşarlığı için paydaşların kimler olduğunun belirlenmesi aşaması bazı güçlükleri de beraberinde getirmiştir. Hazine Müsteşarlığı, analizinde bir hayli sistematik davranmış, 3000 paydaşı, paydaş seçimi yöntemi kullanarak ve böylece konularına göre sınıflandırarak yönetilebilir bir düzeye indirgemıştır. Dış paydaş katılımı konusunda elde ettikleri sonuçtan memnuniyetlerini ifade eden Başbakanlık bir diğer örnektir. Başbakanlık yetkilisi konuyu “**en az genel müdür yardımcısı düzeyinde tüm merkezi kamu kuruluşlarını, strateji birimlerini ve STK’ları kapsayan bir ortak akıl platformu kurduk. Bu hem kendi kararlarını kendi almaya alışkın olan Başbakanlık için hem de paydaşlar için yeni bir şeydi. Şimdi yılda bir, ortak akıl toplantısı düzenlemeyi planlıyoruz**” şeklinde ifade etmektedir. Toplumun neredeyse tüm kesimlerine hizmet veren ve işverenler, çalışanlar, sendikalar, odalar ve diğer kamu kurumlarıyla ilişki içerisinde olan Sosyal Güvenlik Kurumu da çok sistematik bir yaklaşım sergilemiştir. SGK, dış paydaşlarını hizmetlerinden yararlananlar ve hizmet sağlayıcılar olarak ikiye ayırıp, bu gruplara farklı tür anketler göndermiştir. Yerel düzeyde hizmetlerden yararlananlarla düzenlenen anketlerin bir kısmı il müdürlükleri aracılığıyla yüz yüze yapılmıştır. Anketlerden elde edilen veri SWOT analizine dönüştürülmüş, nihai olarak da SGK’nın amaç ve hedeflerini belirlemiştir. Kendilerine tanınan sürede yüz yüze toplantılar yapmaları mümkün olmamıştır.

• Bu sistematik paydaş analizi ve anketlerin yanı sıra, **mevcut kurullarından** geri bildirim edinen kurumlar da söz konusudur. Örneğin Sosyal Güvenlik Kurumu, istişare Kurulu ve Yönetim Kurulu’na stratejik planına ilişkin bilgi vererek onlardan geri bildirim almıştır.

• Bazı kurumlar dış paydaşlarla **yüz yüze toplantılar** ve çalıştaylar düzenlemiştir. Çalıştaylarda genellikle dışarıdan gelen moderatörlerden yararlanılmıştır. Örneğin, KOSGEB dış paydaşlarla bir beyin fırtınası toplantısı düzenlemiş, dışarıdan alınan organizasyon desteği, açık bir yöntem getirerek, katılım konusunda katalizör rolü oynayarak ve katılımcıları motive ederek etkinliğe büyük fayda sağlamıştır.

• **Çalışmalarının çoğunluğunu iç paydaşlar üzerinde yoğunlaştıran** ve dış paydaşların katılımını büyük oranda göz ardı eden bazı kurumlar da vardır. Maliye Bakanlığı örneğinde dış katılım çok sınırlı olmuş, yalnızca Muş ilinde tek bir pilot çalışma yapılmıştır.

• Yalnızca merkezi düzeyde değil, tüm düzeylerde stratejik plan geliştirme amacı güden Millî Eğitim Bakanlığı örneğinde, farklı düzeylerde dış paydaşların da katılımı sağlanmıştır. Stratejik planlama kılavuzu sürecin çerçevesini oluşturmuşsa da her bir Genel Müdürlük ve İl Müdürlüğü kendine özgü bir yol izlemiştir. **“Farklı bölge ve illerin farklı özellikleri olduğu için bir şablon vermek istemedik. Kendi özgün planlarını hazırlamaya teşvik ettik”.** (Millî Eğitim Bakanlığı’nda görüşülen çalışan). Ancak hizmetlerden yararlananların görüşlerinin (i.e. okul, öğretmen ve öğrenci düzeylerinde) sürece ne kadar dâhil edildiğine ilişkin bazı eleştiriler dile getirilmiştir. Ayrıca merkezi düzeyde dış paydaşların katılımının, kısmen paydaşların katılım konusunda gönülsüz davranmalarından dolayı, sınırlı olduğuna ilişkin bir algı hâkimdir.

• Bazı kurumlar **dış paydaşları sürece katmanın gerekliliği konusunda kuşkucu bir tutum içerisindedir.** Bir dizi kurum, örneğin bazı STK’ların bilgi yetersizliği ve taleplerini ortaya koyma konusunda daha etkin olmaları gereği gibi yorumları ortaya sürmektedir. **“STK’lar kendi platformlarını oluşturarak yorumlarını daha etkin biçimde iletmeleri halinde Türkiye’deki reform süreci daha verimli bir biçimde ilerleyecektir”** (Hazine’de görüşülen çalışan). Bazen dış paydaşların katılımının stratejik plan açısından gerçekten yararlı olup olmadığı da sorgulanmaktadır. KOSGEB’den görüşülen çalışanın, dış paydaşların katılımının politika geliştirme aşamasında ne denli yararlı olduğu konusunda ikna olmadığı anlaşılmaktadır. Dış paydaş katılımından aldıkları geri bildirim amaç ve hedefleri etkilemek konusuna odaklanmadığını, iç paydaşlarla daha kapsamlı bir katılım süreci yürütmenin daha yararlı olacağını düşünmektedir.

• Anket katılımcıları, 1) diğer kamu kurumları 2) kamu kurumu dışındaki kuruluşlar ve 3) yurttaşların gereken ve sağlanan katılımına ilişkin algılarını not etmişlerdir. Kurumların % 95’i dış paydaşların katılımını çeşitli düzeylerde sağladığı, ankete katılan kurumların % 95’inin ‘diğer kamu kurumlarını,’ % 90’ının ‘kamu kurumu dışındaki kuruluşları’ sürece kattığı görülmektedir. Ancak, yurttaşların katılımı, diğer dış paydaş türlerine nazaran hayli düşüktür. Stratejik planlama birimlerinin % 48’i yurttaşları stratejik planlama sürecine dâhil ettikleri iddiasındadır. Ayrıca, anket katılımcılarının % 29’u stratejik plan geliştirme sürecinde yurttaş katılımının gerekli olmadığı inancındadır. Her üç tür dış paydaşta da istenen ve gerçekleşen katılım düzeyleri arasında ciddi bir farklılık bulunmaktadır. Anket katılımcıları, dış paydaşların sürece katılımının gerekli olduğunu düşünürken (diğer kamu kurumları için % 68, kamu kurumu dışındaki kuruluşları için % 53 ve yurttaşlar için % 36), gerçekleşen katılım düzeyi ciddi oranda düşük olarak algılanmaktadır (sırasıyla % 36, % 31 ve % 11). (Bkz. Grafik A2-A5).

• Anket katılımcıları dış paydaşların katılım düzeyini iki bakımdan rasyonalize etmek eğilimindedir: 1) paydaş tarafından etkilenme düzeyi; 2) paydaşı etkileme düzeyi. Konu yurttaş katılımı olduğunda, birçok anket katılımcısı ikili etki arttığında katılım ihtiyacının da arttığını düşünmektedir. Genel anlamda bakıldığında, yurttaş katılımı aynı derecede önemli ya da cazip olarak görülmemektedir. Hatta bazı örneklerde anket katılımcıları yurttaş katılımının stratejik planlama için zararlı bile olabileceğini düşünmektedir. Kurumun büyüklüğü yurttaşların katılımı konusunda belirsizlik ortaya çıkarmaktadır. Bazı anket katılımcıları büyük kurumlarda yurttaş katılımının zor olduğunu ifade ederken diğerleri kurumların büyüklüğünün dış paydaş katılımını gerekli kıldığını düşünmektedir. Daha küçük ölçekli kurumlardan anket katılımcıları ise teknik kapasitelerinin yurttaş katılımının hem gerekliliğini hem de etkinliğini azalttığını savunmaktadır. Yurttaşlara doğrudan hizmet sağlayan kurumlardan gelen anket katılımcıları ise yurttaşların stratejik planlama süreçlerine katılımına daha büyük bir değer atfetmektedir.

Geri bildirim

• Bazı durumlarda **sürekli geri bildirim** sağlamak için mekanizmaların tesis edilmiş olduğu görülmektedir. Örneğin, Maliye Bakanlığı ve Hazine Müsteşarlığı süreç boyunca çalışmalarını internet sitelerinden yayınlamıştır. Sosyal Güvenlik Kurumu tüm paydaşların görüşlerini alabilmek için, hazırlık belgelerini iç ağda (intranet), taslak versiyonları ise iç ağ (intranet)ve internette yayınlamıştır. Başbakanlık iç ağa kullanıcıların planlama belgelerine erişebildiği ortak bir dosya koymuştur. KOSGEB de taslak versiyon konusunda geri bildirim edinebilmek için iç ağdan yararlanmıştı.

• Bunlara ek olarak, anket sonuçları, paydaşlara geri bildirim sağlandığı durumlarda, kurumların **dış paydaşlara iç paydaşlardan daha az geri bildirim sağladığını göstermektedir**. Katılımın sonucu konusunda geri bildirim edinmek için en çok tercih edilen yöntemin taslak stratejik planı paydaşlarla paylaşmak olduğu görülmektedir. (Bkz. Tablo A6).

• Geri bildirim vermek için anket katılımcılarının belirttiği diğer uygulamalar arasında şunlar yer almaktadır: ilgili belgelerin internet üzerinden paylaşılması; hazırlık etkinliklerinin çıktılarının iç ağ yoluyla paylaşılması ve planın çıktı ya da CD halinde paydaşlara dağıtılması; vizyon ve misyon bildirelerinin kurum dâhilinde tanıtılması; Tarım Bakanlığı tarafından planın basın toplantısıyla tanıtılması; Milli Eğitim Bakanlığı tarafından stratejik yönetim konularını ele alan bir kurum içi bülteninin yayımlanması; Sayıştay tarafından elektronik posta adresi oluşturularak katılımcı ve paydaşlardan geri bildirim alınması; Hazine Müsteşarlığı tarafından anketi tamamlayan paydaşlara teşekkür mektubu gönderilerek katkılarının takdir edilmesidir.

Katılımın yarattığı fark

• Gerek iç, gerek dış paydaşların dâhil olduğu katılım etkinliklerinin çıktıları, farklı düzeylerde de olsa planlara katkıda bulunmuştur. Örneğin Sosyal Güvenlik Kurumu'nda, stratejik planlama ekibine dâhil olan operasyonel birim temsilcileri katkılarının gerçekten de fark yarattığına ve planın kendi katkılarına da yer verdiğine inanmaktadır. Ancak olası etkinin kapsamının her zaman **önceden** açığa kavuşturulmadığı anlaşılmaktadır.

• **Yetersiz bilgilendirme**, kimi örneklerde gerek kurum gerek paydaşlar nezdinde katılımın verimliliği konusunda düş kırıklıklarına yol açmıştır. Örneğin, KOSGEB stratejik planına katılan paydaşlardan alınan geri bildirim sürece dâhil olan tüm taraflar tarafından yararlı bulunmamıştır. Öte yandan, KOSGEB'in stratejik planlama sürecine dâhil olan dış paydaşlar önceden daha fazla bilgilendirilmeleri halinde daha etkin bir katılım sağlayabilecekleri görüşündedir.

• Genel anlamda, katılımın stratejik planlarda yarattığı farkın boyutuna ilişkin olarak bir iletişim eksikliği olduğu görülmektedir. Kurumlar planlarını internet sitelerinde yayınlamakta, bunlar genellikle basında da yankı bulmaktadır. Anketin bulguları, en çok tercih edilen yöntemin dış paydaşlara planın çıktıları göndermek, en az tercih edilenin ise basın toplantıları düzenlemek olduğunu göstermektedir. Stratejik planın tanıtımında halkla ilişkiler etkinlikleri geniş kullanım bulmamaktadır. Ancak, medyanın stratejik planlara ilişkin bilgisi bu alanda bir hayli zayıftır. Genel olarak, sonuçların stratejik plana nasıl entegre edildiğine dair paydaşlara geri bildirimde bulunma sistematığının kurulmamış olduğu görülmektedir.

Değerlendirme

• Çoğu kurumda, genellikle akademisyenleri sürece dâhil eden teknik bir değerlendirme olmak

üzere stratejik planların **incelenmesi** için bir sistem mevcuttur. Örneğin Hazine Müsteşarlığının stratejik planı akademisyenler ve British Council tarafından incelenmiştir. Sosyal Güvenlik Kurumu'nun planı da akademik taraflarca değerlendirilmiş olup, değerlendirme grubuna stratejik planlama konusunda bir kitabı da bulunan dönemin Bakanı da destek vermiştir. Ayrıca Kalkınma Bakanlığı tüm stratejik planları nihai hale getirilmeden önce değerlendirmeye tabi tutmaktadır. Onay aldıktan sonra, nihai planlar (yasa gereği zorunlu olarak) genellikle yalnızca kurumun Internet sitesinde olmak üzere yayımlanmaktadır. Bazen basın da, sürece dâhil olsa da, genellikle söz konusu yayın pek dikkat çekmemektedir. Nihai çıktı bazen tüm dış paydaşlara da gönderilmekle birlikte bu durumun fazla geri bildirim sağlamadığı anlaşılmaktadır.

• **İzleme ve değerlendirme** süreçleri genelde dış paydaşları kapsamaz. İdare dışındaki kişilerin performans programlarını ve raporları anlaması güçtür. Faaliyet raporlama , bütçe gerçekleştirmeleri konusuna yoğunlaşmaktadır. Strateji, amaçlar ve hedeflerin gerçekleşmesi üzerinde yeterince durulmaması ve bilginin kolay anlaşılır şekilde sunulmaması bu tür raporlamanın kamusal denetim için olası bir araç olmasını engellemektedir. Örneğin, Maliye Bakanlığı bu rakamların ne anlama geldiklerini tartışabilmek için herhangi bir mekanizmanın olmadığını ifade etmektedir. Bazı kurumlar bunun bir araç görevi görebilmesi için ideal olarak başarı ve performansı da ölçümlemesi gerektiği yorumunu dile getirmektedir. Bu durum, üst düzey yönetimce daha iyi sahiplenilmesini de sağlayabilir.

• Anket katılımcılarının faaliyet raporlama çerçevesinin iyileştirilmesi için sundukları görüş ve önerileri aşağıda yer almaktadır:

• Faaliyet raporları ve performans raporlarında yer verilen bilgiler herkesin anlayabileceği şekilde basitleştirilmelidir. Raporlar açık ve kısa olmalı; performans programlarının belirlediği hedefler konusunda (hedefin ne derece gerçekleştirilebildiğine, kullanılan kaynak düzeyine ve düşük performansın gerekçelerine ilişkin olarak) basit ve doğrudan bilgi vermelidir.

• Raporlarda kurumlar tarafından geliştirilen hizmet standardı tablolarına ve bu konudaki performanslarına yer verilmelidir.

• Faaliyet raporları ayrıca kişisel ve ticari mahremiyeti ve devlet sırlarını gözetmekle birlikte, kurumun çalışmalarına ilişkin yargı kararlarına, Sayıştay soruşturmalarına ve hükümlerine de yer vermelidir.

• Performans hedefleri ve gerçekleştirmeler bir arada sunulmalıdır.

• Kurum içi kontrol sistemi tarafından sağlanan bilginin daha sağlıklı olabilmesi için kullanılan bilginin doğru olması sağlanmalıdır.

• Raporlar, kamusal gözetim, parlamento gözetimi ve Sayıştay denetimine katkıda bulunabilecek biçimde tasarlanmalıdır. Raporlar parlamento gözetimi ve Sayıştay denetiminin merkezinde yer almalıdır.

• Faaliyet raporlarının niteliği konusunda nesnel bir derecelendirme sistemi kurulabilir.

• Raporlar yayınlanmadan önce içerik ve biçim açısından kontrol edilmek üzere yetkili bir kurum ya da birime gönderilmelidir.

- Faaliyet raporlarının tanıtımı için çeşitli yöntemler geliştirilmelidir.
- Faaliyet raporlarının hazırlanması için bir kılavuz geliştirilmelidir.
- Faaliyet raporlarının hazırlanmasına ilişkin eğitim, konferans, seminer ve paneller düzenlenmelidir.

Sahiplenme

• Tüm kurumlarda **stratejik planın sahiplenilmesi ile katılım arasında güçlü bir korelasyon ortaya çıkmıştır**. Katılımın kapsamının, stratejik planın sahiplenilme düzeyini etkilediği görülmektedir. Çalışanların, kendi birim ya da daireleri için hedef belirleme sürecine dâhil olurlarsa, bu hedefleri daha çok sahiplenecekleri, bunun da stratejik planın uygulanmasına olumlu etkisi olacağı anlaşılmaktadır. Örneğin KOSGEB’de, operasyonel birimlerin temsilcileri, oldukça yüksek sahiplenme düzeyleri olduğunu ifade etmektedir. Stratejik planlama sürecine katılımları konusunda var olan yüksek motivasyonlarının yanı sıra yöneticilerinin ve mesai arkadaşlarının desteğini de almışlardır. Maliye Bakanlığı, aşağıdan yukarıya doğru ilerleyen yaklaşımlarının daireler düzeyinde daha fazla sahiplenme doğurduğunu görmüştür. Ancak, üst düzey yönetimin katılımı sağlanmazsa bunun uygulama aşamasında sorunlara yol açacağı düşünülmektedir.

• Ancak, stratejik planın yararları üst düzey yönetimce doğru algılanmaz ise, katılım bir fark doğurmayabilecektir. Tüm kurumlara bakıldığında, üst ve orta düzey yönetimin süreci benimsemesinin stratejik planları başarıya taşımakta hayati bir faktör olduğu anlaşılmaktadır. Planı ne denli katılımcı yöntemlerle hazırlamış olursanız olun, bakan ve üst düzey yönetim stratejik planlamanın yararlarına ikna olmamışsa, bu durumun stratejik planın uygulanması süreci üzerinde olumsuz etkileri olması da olasıdır. Örneğin Milli Eğitim Bakanlığı üst düzey yöneticilerin süreç boyunca müdahil olmalarını sağlayabilmiştir. Yönetimin süreci benimsemesine yardımcı olan bir etmen, stratejik planın hem yasayla zorunlu kılınması hem de denetime konu olmasıdır. **“Plan hem havuç, hem sopa görevi görüyor”. (Milli Eğitim Bakanlığı’nda görüşülen bir çalışan)**. Orta düzey yöneticileri de sürece katmak aynı derecede hayati önem arz etmektedir. Örneğin, operasyonel birimlerin yöneticileri stratejik planlama sürecinde yer alanlara yeterli destek sağlamıyorsa, birimlerin işleyişini gerçekten değiştirmek çok güç olacaktır. Birimler, yalnızca daha sistematik (ve zorunlu) biçimde ifade edilmiş, özünde aynı amaç ve hedefler doğrultusunda çalışmayı sürdürebilecektir. Sosyal Güvenlik Kurumu’nda görüşülen bazı çalışanlar, stratejik planın yaşanan sorunlara çözüm olabileceği düşüncesi hâkim olduğu andan itibaren sahiplenmenin artabileceği görüşündedir.

• Anket sonuçları bu bulguları destekler niteliktedir. Bakanların stratejik planların hazırlanması sürecine aktif olarak katıldığını düşünen anket katılımcılarının oranı hayli düşüktür (% 17,2 “Katılıyorum,” % 12,1 “Tamamen katılıyorum” demiştir). Üst düzey yönetimin katılımı ise belirgin biçimde daha yüksek oranlar almıştır (% 40 “Katılıyorum,” % 33,3 “Tamamen katılıyorum” demiştir). Taktik yönetimin katılımı ise en yüksek oranı almıştır (% 49,2 “Katılıyorum,” % 39,7 “Tamamen katılıyorum” demiştir). Stratejik planların uygulanmasına katılımı da benzer bir eğilim ortaya çıkmaktadır. Ancak bakanların uygulama aşamasında hazırlama sürecinden biraz daha aktif oldukları anlaşılmaktadır. (Bkz. Tablo A3).

• Düşük katılım düzeylerinin uygulama sürecinin niteliğini olumsuz etkilediği belirlenmiştir. Ancak hazırlık sürecindeki katılım iyi de olsa uygulama aşamasında sahiplenme konusunda yine de sorun yaşanabildiği belirtilmektedir.

Stratejik yönetimin iyileştirilmesi

Stratejik planlama sürecine katılıma ilişkin meselelerin yanı sıra, anket katılımcıları stratejik yönetimin diğer yönlerinin iyileştirilmesi konusunda da çeşitli yorum ve öneriler dile getirmiştir:

- Kalkınma Bakanlığı'nın kamu kurumlarını stratejik yönetim üzerine eğitmek ve bilgilendirmek konusunda daha aktif olması arzu edilmektedir. Bu etkinliklerin kurumların üst düzey yöneticilerinin yanı sıra stratejik planlama birimlerini de kapsamaya istenmektedir. Ayrıca, Kalkınma Bakanlığı üst düzey yöneticileri stratejik yönetimi benimsemeleri yönünde daha aktif biçimde teşvik edebilir.

- Kalkınma Bakanlığı'nın ayrıca bilgi ve deneyim paylaşımı için platformlar kurması istenmektedir.

- Stratejik yönetim için gerekli örgütlenme yapısı bugüne dek edinilen deneyimler ışığında Kalkınma Bakanlığı ve Maliye Bakanlığı tarafından kamu kurumlarıyla ortaklaşa çalışarak gözden geçirilmelidir.

- Stratejik plan, hesap sorulabilirlik raporları ve kurum içi denetim bileşenlerinin eşzamanlılık sağlanmadan uygulamaya konmasından kaynaklanabilecek komplikasyonlar çözüme kavuşturulmalıdır. Yönetici ve çalışan düzeyinde bu bileşenlerin birbirlerini tamamlayıcı niteliklerine ilişkin farkındalık yaratılmalıdır.

- Planlama sürecinde gerçekleştirilen mevcut durum analizi dikkatle gözden geçirilmeli, kamu kurumlarının dönüşümü için temel oluşturmalıdır.

- Kamu kurumları arasındaki işbirliğinin artırılması için belirli bir eşgüdüm birimi tarafından çalışmalar yapılmalıdır.

- Yakın temas halinde çalışan ya da benzer özellikleri ve görevleri olan kurumlar hem kaynak tasarrufu açısından hem de ortak girdilerden yararlanmak bakımından belirli planlama etkinliklerini birlikte hayata geçirmelidir.

- Hesap sorulabilirlik ve şeffaflık için gerekli olan kurum içi kontrolün güçlendirilmesi amacıyla kılavuz hazırlanmalıdır.

2. Gelişime açık alanlar ve öneriler

Bulguların da gösterdiği üzere, yakın geçmişte kamu idarelerinde stratejik planların zorunlu kılınması bazı konuların yeniden ele alınmasını da gerekli hale getirmiştir. Politika geliştirme süreçlerine katılım Türkiye’de yeni bir uygulama olup bugüne dek genelde paydaşların yönlendirmesi ya da kurumsal taleplerden çok Kalkınma Bakanlığı’nın belirttiği gibi yasal zorunluluklardan hareketle uygulamaya konmuştur. Ancak bu planları katılımcı bir biçimde hazırlama ihtiyacı, bazı kurumların paydaş katılımı üzerine kafa yormasına yol açmıştır. Stratejik planın başarıyla hazırlanması ve uygulanması için kritik bir başarı faktörü üst düzey yönetimin süreci benimsemesi ve bunun kurum bünyesindeki diğer düzeylerdeki çalışanlara da sirayet etmesidir. Stratejik planın kurumsallaşması, başarıyla uygulanması olasılığını bireylere bağlı olmaktan çıkaracak ve kurum içi reformun olumsuz etkilerini ve stratejik planlama sürecinin planlanması ve uygulanmasında yönetimdeki değişiklikleri bertaraf edecektir. Stratejik planın sahiplenilme düzeyi hem iç hem dış paydaşların etkin katılımı sağlanarak güçlendirilebilir.

Involve kuruluşunun iyi uygulama ilkeleri ve İngiltere kaynaklı diğer iyi uygulama örneklerinden yola çıkarak, gerek stratejik planlama, gerek daha geniş kapsamlı politika geliştirme süreçlerinde Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti ve devlet dairelerinin eğilmesi gereken bir dizi alan belirlenmiştir:

- Yararlarının anlaşılması
- Liderlik ve sahiplenme
- Kapasite geliştirme ve iyi uygulamaların paylaşılması
- Bilgilendirme ve şeffaflık
- Doğru kişilerin katılımının sağlanması
- Sürecin koşullara uyarlanması
- Bağlam ve eşgüdüm
- İnceleme ve değerlendirme

1. Stratejik planlama sürecine katılımın yararlarının anlaşılması

Stratejik planın yararlılığına duyulan inanç ve güven iyi bir başlangıç noktası oluşturmaktadır. Bazı kurumlar için stratejik planın yasal zorunluluk ve denetime tabi olması bu süreci benimsemek için yeterli bir nedendir. Ancak her düzeydeki çalışanın stratejik planı kurumun hizmet tedarikinde yararlı bir araç olarak görmesini sağlamak güçtür. Farklı kurumlar ve kurumlar bünyesindeki farklı dairelerin stratejik planlamaya yönelimlerinde farklı gerekçeleri olabilir. Buradaki güçlük, stratejik planın yararları konusunda ortak bir kanıya ulaşılması; bu kanıyı üst düzey yönetimin tüm kurumda açıkça dile getirmesi ve stratejik planın hazırlık aşamasında sağlanan yüksek motivasyonun hem de uygulama aşamasında da korunmasıdır. Bu, birkaç bireyin öncülüğüne ve inancına bağlı kalmamalı, kurumsal bir sorumluluk olmalıdır. Kalkınma Bakanlığı ve kamu kurumlarının stratejik planlama birimleri, stratejik planlamanın yararlarını dile getirmek gibi bir rol üstlenmelidir.

Katılımın bu süreçlerdeki amacına ilişkin net bir fikir sahibi olmak ve bu amacı net bir biçimde paydaşlara aktarabilmek iki önemli faktördür. Mevcut durumda katılım etkinliklerinin düzenlenme biçiminin, kılavuzun şekilci bir okumasını temel aldığı görülmektedir. Farklı kurumların katılım için farklı gerekçeleri olsa da birçok kurum için bunun bürokratik bir formaliteden ibaret olduğu

anlaşılmaktadır. Sürece katılım sağlamak için amaç yasal zorunluluktan ve kılavuz takip edilecek biçimsel bir el kitabından ibaret kalırsa, bu hem iç hem dış katılımı etkileyebilecektir.

Burada varılan sonuçlardan biri, stratejik planlama sürecine katılımın büyük oranda sürecin başlangıç aşamasıyla sınırlı kaldığı yönündedir. Stratejik planlama sürecinin tamamına yayılmış bir katılım stratejisi oluşturmak daha etkili olabilecektir. Henüz katılım süreci başlamadan, paydaşlardan gelecek katkının stratejik plan için gerekliliği konusunda net bir görüşün hâkim olması, bunu yaparken de tercihen “kaliteli hizmet verebilmek için, hizmetlerimizden yararlananların ihtiyaçlarını bilmemiz gerekir” gibi genel bir ilkedan daha spesifik amaçların geliştirilmesi gerekmektedir.

Aşağıdaki tabloda stratejik planlama sürecindeki bazı katılım fırsatı örneklerine, Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu’nda tanımlanan stratejik yönetim sürecinin aşamalarına göre sınıflanmış biçimde yer verilmektedir.

Şekil 1 Stratejik Yönetim Sürecinde Katılım Fırsatları

Dış paydaş katılımı için fırsat ve öneriler	İç paydaş katılımı	Adımlar	Çıktı	
Anketler, yüz yüze görüşmeler, istişare organizasyonları yoluyla hizmetler konusunda geri bildirim (gerçek kişiler ve elektronik ortam olmak üzere). Tartışmayı basın sürükleyecektir.	Farklı düzeylerdeki stratejik planlama ekipleri (Plan taslağının hazırlanması için teknik düzey, hizmet tedarikinin mevcut ve beklenen statüsü konularında geri bildirim sağlamak için müşteri ilişkileri düzeyi, dairelere göre stratejilerin geliştirilmesi için daire düzeyi ve sürecin yönlendirilmesi ve stratejilere karar verilmesi için üst yönetim düzeyi süreci).	•Planlar ve Programlar •Paydaş Analizi •SWOT Analizi	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?
Misyon, vizyon, amaçlar ve hedefler (İnternet sitesi, mektup ya da toplantılar aracılığıyla) paydaşlara aktarılır, geri bildirim alınır ve ifadeler güncellenir	Farklı daire ya da birimlerden ekip üyeleri daire ve kurum düzeyleri arasındaki karşılıklı iletişimi sürdürürebilmek için yapılan toplantılara aktif olarak katılırlar. Stratejik Planlama Birimi atılan her adımdan sonra çıktıları ekiplere raporlar. Daireler kendilerine	• Kurumun varlık amacı • Temel İlkeleri • Arzu edilen geleceği	MİSYON VE DEĞERLER VİZYON	Nereye gitmek istiyoruz?
		•Orta vadede elde edilecek hedefler • Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler	AMAÇLAR VE HEDEFLER	

<p>Stratejiler, etkinlikler ve projeler (İnternet sitesi, mektup ya da toplantılar aracılığıyla) paydaşlara aktarılır, geri bildirim alınır ve ifadeler güncellenir</p>	<p>iletilen bilgi üzerinde çalışır. İç iletişim araçları (özellikle iç ağlar) aktif olarak kullanılır.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ayrıntılı çalışma planları • Maliyetin belirlenmesi • Performans programı • Bütçeleme 	<p>ETKİNLİKLER VE PROJELER</p>	
<p>Sivil toplum kökenli paydaşların, uygulamayı denetlemek için platformlar kurmaları teşvik edilir.</p> <p>Faaliyet raporları dış paydaşların daha etkin bir biçimde müdahil olabilmeleri için daha basit biçimde tasarlanır.</p> <p>Kalkınma Bakanlığı faaliyet raporlarını izler ve birden fazla devlet kuruluşunun katılımını gerektiren belli hedeflerin elde edilebilmesi için kurumlar arası eşgüdümü kolaylaştırır.</p>	<p>Planlama sürecinde kurulan özel amaçlı komisyon uygulama sürecinde devam eder. Stratejik Planlama Birimi uygulamayı dairelerce sunulan raporlar ve dairelerle yapılan toplantılar aracılığıyla izler. Üst düzey uygulamayı raporlar ve çalışanlarla toplantılar aracılığıyla izler.</p> <p>İç Kontrol ve İç Denetleme birimleri uygulama sürecinin durumunu izler.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Raporlama • Karşılaştırma 	<p>İZLEME</p>	<p>Başarımızı nasıl izleyip değerlendirebiliriz?</p>
<p>Değerlendirme raporları kamuya açıklanır ya da geri bildirimlerini almak için paydaşlara gönderilir.</p> <p>Hizmetlerden yararlananlardan düzenli geri bildirim alınır.</p>	<p>Stratejik planlama ekipleri belirli aralıklarla (yılda bir ya da iki kez) bir araya gelerek hedeflerin gerçekleşme düzeyini, hedeflerin gerçekleşmesi için kaynak yeterliliğini, ortaya çıkan yeni stratejik meseleleri değerlendirir ve uygulamanın doğru yönde ilerlediğini teyit eder.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Geri bildirim • Ölçümleme yöntemlerinin belirlenmesi • Performans göstergeleri • Uygulamaya ilişkin sağlanan ilerlemenin ve çıktılarının değerlendirilmesi 	<p>PERFORMANS ÖLÇÜMLEME VE DEĞERLENDİRME</p>	

Orijinal tablo: Kalkınma Bakanlığı (2006), KAMU İDARELERİ İÇİN STRATEJİK PLANLAMA KILAVUZU,

ÖNERİ 1: Katılımın stratejik planlama için ne gibi yararlar sağladığına ilişkin ortak bir anlayışın geliştirilmesi gerekmektedir. Katılımın yararlarına ilişkin ortak bir anlayışın oluşturulması için çaba harcanması, dış paydaşların ya da yerel temsilciliklerin sürece dâhil edilmesi konusundaki kuşkucu yaklaşımı ortadan kaldırılması gibi faydalar sağlayabilir. İlk nesil katılımcı stratejik planlama süreçleri, katılımın yararları konusunda (örneğin stratejik planın daha fazla sahiplenilmesi ve sonuç olarak daha büyük başarıyla uygulanması gibi) giderek artan bir farkındalık yaratmış olup bu temelden hareket edilebilecektir.

- Kurum kapsamındaki yöneticilerin temel ödevlerinden biri stratejik planın yararlarını ve paydaş katılımının stratejik planın sahiplenilme düzeyini artırmada ne denli yararlı olduğunu açıklamak olmalıdır. Bu, özellikle üst düzey yönetim için geçerlidir.

- Kalkınma Bakanlığı, kılavuzunda katılımın yararlarına ilişkin bir bilançoya yer vererek sürecin savunucularının bu yararları kurumlarda yankı bulabilecek biçimde dile getirebilmelerini sağlayabilir.

- Kalkınma Bakanlığı, kurum ve kuruluşların üst yönetimlerinin süreci benimsemesini sağlamak için üst düzey eğitimlerin düzenlenmesinde rehberlik ya da kolaylaştırıcılık rolü oynayabilir. Üst düzey yöneticilerin stratejik planlamayı tanıtmaları, stratejik planlamanın önemini ve paydaş katılımının rolünü vurgulaması sürecin üst düzeyde sahiplenilmesini sağlayabilir. Üst düzey yönetim, daha sonra kendi kurumlarında sahiplenmeyi ve yetileri oluşturacak çalışmalarda bulunabilir.

[İngiltere iyi uygulamalar örneği: Kuzey İrlanda Ofisi Katılımı Üst Düzey Eğitimi](#)

[İngiltere iyi uygulamalar örneği: Ulusal Emeklilik Tartışması](#)

2. Liderlik ve sahiplenme

Değerlendirmeler, katılımın stratejik planın sahiplenilmesini ve buna bağlı olarak uygulanmasını daha iyi hale getirdiğini göstermektedir. Ancak stratejik planın başarıyla uygulanmasını sağlayan kritik faktör, özellikle üst düzey yönetim ve liderlerin süreci benimsemesinin sağlanmasıdır. Mevcut durum çalışması, çeşitli kurumlarda sürecin üst düzeyde benimsenmediğini belirlemiştir. Stratejik planın yararları üst düzey tarafından net bir biçimde dile getirilmezse, daha alt düzeylerin sürece katılma olasılığı düşmekte, daireler ve birimlerde mevcut rutin uygulamaların ötesine geçmek güçleşmektedir. **“Üst düzey yönetimi stratejik planın daha iyi hizmet tedariki için önemli bir araç olduğuna ikna etmemiz gerekiyor” (Maliye Bakanlığı’nda görüşülen bir çalışan).** Bazı kurumlar, bu alanda iyi uygulama örnekleri olarak Adalet, Tarım ve Enerji Bakanlıklarında bakanın da sürece katıldığı ve tamamlanan planın sunuşunu yaptığından söz etmişlerdir. Bunun, olumlu bir etki yaptığı yönünde bir algı ortaya çıkmıştır.

Üst düzey yönetimin yanı sıra, orta düzey yönetimin de süreci benimsemesi önemlidir. Orta düzey yöneticiler stratejik planı sahiplenmezse operasyonel birimlerdeki çalışanlar planı uygulamak için ihtiyaç duyacakları desteği bulamayacaktır.

ÖNERİ 2: Stratejik planların üst ve orta düzey yönetim tarafından benimsenmesi sağlanmalıdır. Stratejik yönetim benimsenmezse, yöneticiler düzeyinde stratejik plana yönelik ilgi ya da sahiplenme de olmayacaktır. Yöneticiler düzeyinde sürece duyulan inanç,

katılımın fiilen yaratabileceği farkı belirleyen önemli bir faktördür.

- **Üst düzey yöneticiler, stratejik planların ve katılımcı stratejik planlama süreçlerinin öncüsü ve savunucusu olmak üzere aday gösterebilir.**

- **Üst düzey yönetim, sürecin öncülerini yerel temsilcilikler de dâhil olmak üzere her düzeyde desteklemeli ve örneğin benzer konumdaki meslektaşların birbirlerinden bir şeyler öğrendikleri ağlar aracılığıyla eylem öğrenme (action learning) konusunda fırsatlar yaratmalıdır.**

- **Kalkınma Bakanlığı, sürecin öncülerinin etkin biçimde desteklenmesi için kullanılabilecek yöntemler konusunda rehberlik yaparak üst düzey yöneticilere destek sağlayabilir.**

İngiltere iyi uygulamalar örneği: İçişleri Bakanlığı, Suç ve Asayiş Sorunlarını Azaltma İşbirliği Programı, Eylem Öğrenme Süreci

3. Kapasite geliştirme ve iyi uygulamaların desteklenmesi ve paylaşılması

Katılımcı stratejik planlama halen çok yeni bir olgudur. Gerek kurumlar bünyesinde, gerek dışarıda beceri ve kapasitenin geliştirilmesi gerekmektedir. Bazı iyi uygulamalar olsa da, bu kurumsallaşmış olmaktan çok münferit olarak tanımlanabilir. Çoğu kurum, paydaş katılımı etkinliklerini yasal zorunluluğun ortaya koyduğu biçimiyle, yönergenin gerektirdiğini harfiyen yerine getirerek gerçekleştirmiştir. Pek az sayıda kurum ya da kurumlar bünyesindeki daire yasal zorunluluğun bir adım ötesine geçebilmiştir. Zaman ve kapasite kısıtı katılım etkinliklerinin kapsamını genişletmenin ve daha yenilikçi teknikler kullanmanın önünde engelleyici faktörler olarak ortaya çıkmaktadır. Birçok kurum bu ilk nesil stratejik planlama sürecinden dersler çıkarmış olup, gelecekteki stratejik planlama çalışmalarında paydaş katılımını geliştirmek ve derinleştirmek arzusundadır. İç paydaşlar stratejik planlama ve bazen çalıştay ve toplantı yönetimi eğitimleri almaktadır. Özellikle stratejik planlama birimleri ve kurumun tüm birimlerinden gelen temsilcilerden oluşan strateji ekipleri bağlamında, katılım etkinlikleri gerçekleştirmek için gerekli alanlarda iç kapasitenin artırılması gerekmektedir.

Bunların tümü için kilit faktörler, stratejik planlamanın kuruluş bünyesinde ne derece önceliklendirildiği ve buna ayrılan zamandır. Örneğin, Sosyal Güvenlik Kurumu, stratejik plan üzerinde çalışan, güçlü ilişkilerinin olduğu kuruluşlardan dış paydaşları da kapsayacak bir daimi ekip kurmak arzusundadır. Böylelikle stratejik planlama ekibi çalışmalarında planı ikincil bir faaliyet olarak değil, birincil iş tanımı olarak ele alacaktır. KOSGEB'de iç denetleme ekibi, yürütmeden sorumlu stratejik planlama komisyonu üyelerinin nihai taslak hazır oluncaya kadar toplantılara düzenli olarak katılmalarını ve stratejik planın bu üyelerin birincil işi olmasını önermektedir.

Tüm kamu kurumları stratejik plan hazırlamakta ve uygulamaktadır. İyi uygulamaların kurumlar arasında paylaşılması, özellikle de stratejik planlama halen çok yeni bir olgu olduğundan çok yararlı olacaktır. Bugüne dek deneyim ve bilgi paylaşımının bazı örnekleri olmuştur. Örneğin stratejik planlama birimi başkanları, ilk yıllarda sıkça bir araya gelen gayri resmi bir grup oluşturmuştur. Stratejik planlamaya yaklaşımlar bakanlıklar arasında farklılık göstermektedir. Stratejik planlarını geliştirmede ilkler arasında yer alan bazı kurumlar bazen diğer bakanlıkların planlarını geliştirmelerinde örnek alabilecekleri model görevi görmektedir.

Kurumların kendi içlerindeki deneyim ve uzmanlık paylaşımı da değerli olabilmektedir. Buradaki bir iyi uygulama örneği, Milli Eğitim Bakanlığı'nın stratejik plan hazırlayan diğer düzeylere (örneğin

il düzeyine) rehberlik hizmeti eşgüdüm ekibidir.

Belli bir kurum bünyesindeki genel müdürlükler arasında stratejik planlama sürecine paydaş katılımına ve daha geniş kapsamlı katılım uygulamalarına ilişkin eşgüdümün iyileştirilmesi, aynı katılım projesinin birden fazla kurum tarafından yapılmasını, boşa zaman ve para harcanmasını ve belki kaynakların aşırı kullanımını ('paydaş bezginliği') önlemek bakımından da yararlı olacaktır.

Paylaşım ve diğer kamu kurumlarıyla etkileşim, diğer politika geliştirme alanları için de yararlıdır. Örneğin KOSGEB, diğer kamu kurumları ile geliştirilen daha geniş kapsamlı bir KOBİ stratejine dâhil olmuş durumdadır. Bu çalışma yöntemi, daha karmaşık olduğundan ve bazıları işbirliğine yanaşmayan birden fazla kuruluşun sürece dâhil olmasından dolayı bazı güçlükler barındırmaktadır.

ÖNERİ 3: Katılım için gerekli kapasite ve desteğin kurum içinde inşa edilmesi ve iyi uygulamaların kurumlar ve kurumlar bünyesindeki birimler arasında paylaşılması sağlanmalıdır.

- **Kalkınma Bakanlığı burada rehberlik ve eğitim sağlayabilir. Örneğin zaman, katılımcı sayısı ve arzu edilen çıktılara göre belirli yöntemlerin ne zaman uygun olup ne zaman olmadığına ilişkin rehberlik sağlayarak kamu görevlilerini katılım konusunda bilinçlendirebilir.**

- **Kalkınma Bakanlığı ayrıca sürece danışma ve destek sağlayıcı bir rol üstlenerek katılma seçeneğini değerlendirebilir. Bu anlamda faydalı bir görev, süreç boyunca destek sağlamak için erişime açık ve değişikliklerin farkında olmak olacaktır.**

- **Örneğin toplantıların tasarımı ve kolaylaştırılmasına yardım için dış uzmanlıktan yararlanılması ve temin edilen bu hizmetin diğer kurumlar ile paylaşılmasıdır.**

- **Kurumların yönetici ekipleri, sürecin öncülerine stratejik planlama konusundaki iyi uygulamaları bir adım ileriye götürmek konusunda destek verebilir.**

- **Üst düzey yönetim, çalışanlara zaman ve kaynak sağlayarak, farklı katılım yöntemlerinin denenmesi için imkan tanıyabilir ve yenilikçiliği destekleyebilir.**

- **Kurumlar uygulamayı değerlendirmek, karşılaşılan güçlükleri, başarı öykülerini tartışmak ve kuruluş kapsamındaki stratejik yönetimin geleceği için dersler çıkarmak üzere çalışanlarıyla kurum ve daire düzeylerinde yıllık interaktif toplantılar düzenleyebilir.**

- **Kalkınma Bakanlığı, gerek stratejik planlama sürecinin ilk aşamalarında, gerekse sürecin ilerleyen aşamalarında, kurumlar (özellikle stratejik planlama birimlerinin temsilcileri) arasında düzenli toplantılar yapılmasını teşvik edebilir.**

- **Kurumlar bünyesinde iyi uygulamaların paylaşımı için mekanizmalar oluşturulabilir ve Kalkınma Bakanlığı bu konuda rehberlik yapabilir. Kurumsal ve Stratejik Yönetim Dairesi bu konuda kolaylaştırıcılık rolü üstlenebilir.**

- **Kalkınma Bakanlığı bir 'bilgi' veri tabanı kurarak, iyi uygulamaları belirleyerek ve bu modelleri aktif olarak yaygınlaştırarak uygulamaların paylaşımını teşvik edebilir.**

- **Yerel ve ulusal düzeyde çalışanların kuruluşun başka birimlerinde geçici görevlendirilmesine olanak tanıyacak ve böylece kendi iş yerlerine döndüklerinde köprüler kurabilecek kişiler yaratacak geçici görevler tasarlanabilir.**

İngiltere iyi uygulamalar örneği: Yenilikçilik Fonu

4. Bilgilendirme ve şeffaflık

Genel olarak değerlendirildiğinde, kurumlar bünyesinde birkaç istisna dışında katılım etkinliklerinin amacına ilişkin bilgi yetersizliği göze çarpmaktadır. Kurumun paydaşlarla etkileşim kurmasının amacı çoğu zaman net biçimde ortaya konmamaktadır. Bazı iç paydaşlar, özellikle stratejik planlama ekibi üyeleri, stratejik planlama konularıyla ilgili eğitim almaktadır. Ancak, dış paydaşlar sürece katılmalarının sebebi konusunda net bir bilgi sahibi olmayabilmektedir. Bu kısmen bizatihi kurumların stratejik planlama süreçlerinde katılımın (ve hatta stratejik planlamanın) amacını tam kavrayamamış olmalarından kaynaklanabilmektedir.

Ancak, katılımcılara katılım öncesi, sırası ve sonrasında uygun ve gerekli bilgileri vermek iyi bir uygulama olacaktır. Bunun önemli bir kısmını, katılımcıların stratejik planı nasıl etkileyeceği konusundaki beklentilerin yönetilmesi oluşturmaktadır. Edinilen genel izlenim bunun her durumda gerçekleşmediği ve katılımcıların katkılarının stratejik plana nasıl bir etkisi olacağı konusunda net bir fikri olmadığıdır.

Hem iç hem dış çalıştaylarda bakanlıkların bilgi tedariki konusunda yorumlarda bulunulmuştur. Buna göre, daha iyi bilgi verildiği takdirde bazı etkinliklerin daha verimli olabileceği ifade edilmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı'ndan bir çalışan önceden daha fazla uygun bilgi verilmesi halinde iç çalıştaylarının daha verimli olabileceğini bildirmiştir. Sosyal Güvenlik Kurumu'ndan görüşülen bir çalışan ise gelecekte çalışanlara gerek stratejik plan, gerekse kendilerinden katılım anlamında neler beklendiğine ilişkin olarak daha fazla bilgi ve eğitim verileceğini ifade etmiştir. KOSGEB'den görüşülen bir çalışan ise dış paydaşlara katılımlarından önce eğitim verilmesini önermiştir.

Başlangıçta daha iyi bilgilendirilmenin yanında, paydaşlara yönelik bilgi akışının süreç boyunca devam etmesi de önemlidir. Bu kapsamda, örneğin paydaş toplantılarından özet raporların geri bildirilmesi ve katkılarının stratejik plana nasıl yansıtıldığı raporlanması yer alabilir. Bazı kurumların, iç paydaşlarına, özellikle stratejik planlama gruplarına yönelik son derece karmaşık geri bildirim süreçleri mevcuttur. Bazı kurumlar, sürekli geri bildirim sağlayabilmek için iç ağlarından yararlanmaktadır. Kurumların dış paydaşlara sürekli bilgi akışı sağlamakta daha çok güçlük çektiği anlaşılmaktadır. Örneğin, KOSGEB'in toplantısına katılan dış paydaşlar toplantı sonuçlarının nasıl kullanıldığına ilişkin olarak herhangi bir geri bildirim almamıştır. Ancak sürecin çok daha bilgilendirici ve etkileşimli bir biçimde yürütülebileceği düşünülmektedir. Geri bildirim sisteminin olmayışı bazı katılımı etkinliklerinin bir defaya mahsus olmasından kaynaklanıyor olabilir. Katılıma sürekli bir süreç olarak yaklaşıldığı takdirde geri bildirim konusundaki bakış açısı da daha iyi bir noktaya gelebilecektir.

Sürekli geri bildirim önemli bir bileşeni stratejik planların yayımlanmasıdır. Stratejik planlar bazen Kalkınma Bakanlığı'na sunulmadan önce kurumun internet sitesinde yayınlanmaktadır. Genelde, stratejik plan nihai halini almasının ardından basında da yer bulmaktadır. Ancak bazı örneklerde bu uygulama hayli zayıf bulunmaktadır.

ÖNERİ 4: Katılımlarının amacı ve yaratacağı fark ile sürecin nasıl yürütüleceği konularında paydaşlar ve kamu ile net bir iletişim kurulmalıdır.

- **Katılımcılara önceden uygun bilginin verilmesi ve tüm paydaşlara yönelik bilgi akışının süreç boyunca sağlanmasının sağlıklı bir uygulama haline getirilmesi gerekmektedir.**
- **Çeşitli ve uygun kanallardan yararlanarak paydaşlar nihai kararlardan haberdar edilebilmelidir.**

İngiltere iyi uygulamalar örneği: İstişari Katılımın Dokuz İlkesi, Involve

5. Doğru kişilerin katılımının sağlanması

Farklı kurumların önemli bir bölümü, toplumun tüm kesimlerinden geniş bir paydaş grubuyla etkileşim halindedir. Kurumların her birinin kimlerin katılımını sağlayacakları konusunda farklı yaklaşımları olduğu görülmektedir. Kurumların çoğu hem iç hem dış paydaşları dikkate almaktadır. Bazı kurumların diğerlerine nazaran daha yapılaşmış bir yaklaşımı olduğu söylenebilir. Örneğin, Sosyal Güvenlik Kurumu ve Hazine Müsteşarlığı paydaş analizlerini bir hayli sistematik biçimde gerçekleştirmiştir. Hazine Müsteşarlığı stratejik planlama birimi, yalnızca birimlere rehberlik etmekle yetinmeyip paydaş seçimine daha fazla müdahil olmak istediklerini dile getirmiştir. Belirli grup ya da bireylerin neden sürece katılıp başkalarının katılmayacağı konusunda net bir gerekçelendirmenin olması yararlı olacaktır.

Stratejik planlama sürecinde dış paydaşların katılım düzeyi kurumlar arasında değişkenlik göstermektedir. Bazı kurumlar kapsamlı paydaş analizleri yapıp bu paydaşları sürece katmış (örneğin sistematik anketler ve SWOT analizi kullanarak), diğer bazı kurumlar ise dış paydaşları sürece ya hiç katmamış ya da son derece yüzeysel biçimde katmıştır. Zaman kısıtının yanı sıra bunun dış paydaşların stratejik plana anlamlı bir katkıda bulunabileceklerine dair kavrayış eksikliği, bazı dış paydaşların ilgisizliği ve dış paydaşların stratejik plana pek fazla katkıda bulunmamış olma deneyiminden kaynaklandığı görülmektedir.

Çalışma stratejik plana yaklaşımlarda farklılıklar olduğunu göstermektedir. Bazı kurumlar stratejik planı merkezi düzey için bir araç olarak görürken, diğerleri her düzey için stratejik planlar hazırlamaktadır. Genel olarak **her düzeyin katılımının sağlanmadığı**, örneğin bölgesel ve yerel birimlerin paydaş katılımına her zaman dâhil edilmedikleri görülmektedir. Maliye Bakanlığı'ndan bir çalışanın ifadesiyle, **"Türkiye'de stratejik planlar sadece merkezi birimler için hazırlanır, yerel birimler sürece dâhil olmaz"**. Milli Eğitim Bakanlığı gibi bazı kurumlar tüm düzeyleri sürece dâhil etmek için çaba harcamaktadır. Ancak bu konuda kurumun stratejik planı nasıl algıladığı etkilidir; bazı kurumlar bunun yalnızca merkezi yönetimi ilgilendiren bir konu olduğu kanısındadır. Yerel birimleri operasyonel düzeyde çalıştırdığından stratejik planlamada bir rolleri olamaz.

Kurumların bazıları, **stratejilere diğer kamu kurumlarının katkıda bulunmadığından** söz etmiştir. Bunlar önemli paydaşlar olmalarına karşın kendilerinden bir yanıt almak kolay olmamıştır.

Örneğin yönetim kurulları ve genel kurullar gibi yasal açıdan zorunlu toplantıları da kapsayan mevcut yapılanmalar söz konusudur. Stratejik planlama belli bir dereceye kadar bu toplantıların gündeminde yer almaktadır. Ancak stratejik plan hazırlama sürecinin dış paydaşların temsil edildiği zorunlu yönetim mekanizmaları ile bağlantısı olmayabilmektedir. **Mevcut yapılar daha verimli bir biçimde kullanılabilir.** Örneğin, Milli Eğitim Bakanlığı'nın yapacağı bir sonraki üç yıllık Şura 2023 eğitim vizyonunu konu edecek, stratejik planda yer alan ifadeler de Şura'da tartışılacaktır. Şimdiye dek bu konferanslar ve stratejik planlama arasında bir bağlantı kurulmamıştır. Sosyal Güvenlik Kurumu ve KOSGEB Genel Kurulları henüz stratejik planlamayı gündemlerine almamış olsalar da, gelecekte alabileceklerdir.

Strateji belgeleri akademisyenlerce kaleme alınmış değerlendirmelerden oluştuğu gibi, dış uzmanlıktan da yararlanılmaktadır. **Ancak, mevcut çalışmalardan ve uzmanlardan** daha fazla yararlanılabileceği düşünülmektedir. Örneğin, Milli Eğitim Bakanlığı'nın yürüttüğü süreç konusunda görüşülen çalışanlardan birinin getirdiği eleştiri, planın tamamen kurum içinde yazıldığı ve hâlihazırda mevcut olan dış çalışmaların dikkate alınmadığı yönündedir.

Dış paydaşların sürece katılımı konusunda kurumlarda kapasite ve kavrayış geliştirme konusunun yanı sıra, dış paydaşların "kuruluşlarını temsil etmenin" ötesinde, sürece nasıl etkin katkıda bulunabilecekleri konusunda bir düşünce biçimi oluşturmaya çalışmak önemlidir. Dış paydaşların kendi özel ilgi alanlarına girdiği için daha fazla katılım gösterme eğiliminde olacağı sahalar olacaktır. Örneğin, KOSGEB'de katılım konusuna büyük ilgi gösterilmektedir. Bunun nedeni KOSGEB ile ilişkilerinde kısmen mali bir faydanın söz konusu olmasıdır. (KOSGEB'in KOBİ'ler için teşvik programı) Ancak paydaşlar katılım için kendilerine alan tanınmadığını düşünmeleri halinde kendileri katılım talebinde bulunabilir. Bir kez daha ifade etmek gerekirse, katılım kültürü hala emekleme safhasında olduğundan, bu tür bir talebin oluşup büyümesi zaman alabilir.

ÖNERİ 5: Paydaşların sürece anlamlı bir biçimde katılımının desteklenmesi sağlanmalıdır. Dış paydaşların kurumların stratejik plan ya da politika geliştirme süreçlerine dâhil edilmesi birden fazla işlevi yerine getirebilir. Kurumların tümünün hizmetlerin kalitesini sürdürmek ve artırmak için hizmetlerden yararlananların ihtiyaçlarına atfettikleri anlaşılan önemin yanı sıra dikkate alınması gereken başka unsurlar da söz konusudur. Stratejik planın uygulama evresi, dış paydaşlarla ilişkiler inşa etmekten ve onları çalışmanın tamamında sürece dâhil etmekten büyük yarar sağlayacaktır. Dış paydaşları örneğin izleme ve değerlendirme süreçlerine dâhil etmek ve dış paydaşların süreci hesap sorulabilirliğini temin etmesini sağlamak stratejik planın uygulanmasına olumlu katkıda bulunacağı gibi, kurum ile kurumun hizmetlerden yararlananlar arasında güven tesis edilmesini sağlayacaktır.

- **Kalkınma Bakanlığı paydaş analizi konusunda hayli kapsamlı bir kılavuz hazırlamıştır. Bu, sürecin en başından itibaren doğru kişilerin katılımının sağlanması ve (hem kurum hem katılımcılar için) anlamlı katılıma elverişli bir ortam yaratmak için hangi unsurların dikkate alınması gerektiği konusunda daha fazla bilgi içerecek şekilde geliştirilebilir.**

- **Dış paydaşların sürece daha etkin biçimde katılımının desteklenmesine özel önem verilebilir. Kalkınma Bakanlığı bu konuda rehberlik edebilir ya da paydaş katılımı süreçlerinin hazırlanmasına müdahil olabilir.**

- **Stratejik planlama birimleri ve dış paydaşlarla etkileşim halindeki diğer birimler brifingler hazırlayarak paydaşları süreçle ilgili olarak bilgilendirmeli, sürece herhangi bir temsilcinin değil, söz konusu alanlarda gerçekten katkıda bulunacak kişilerin dâhil olmasını sağlamalıdır.**

- **Kurumlar katılım etkinliklerinin tanıtımını yaparak ve kendilerini katılıma olanak tanıyan bir kurum olarak tanıtarak dış paydaşların sayısını artırabilirler.**

- **Dış paydaşlar belli politika ve programlar etrafında kendileri de katılımcı süreçler yürütülmesini talep etmek yönünde rol oynayabilirler.**

⁵ Yüksek Kurul 1-5 Kasım 2010 tarihleri arasında düzenlenmiş, bu raporun tamamlanmasına kadar geçen sürede herhangi bir raporlama yapılmamıştır. Ancak Bakan kapanış konuşmasında kurulun önerilerinin stratejik planın kısa, orta ve uzun vadeli stratejilerinde dikkate alınacağını ifade etmiştir.

- Tüm düzeylerde paydaşların görüş ve düşüncelerinin hesaba katılması stratejik planın sahiplenilmesini artırırken bir yandan da stratejik planın daire, bölge ve illere göre farkları dikkate almasını sağlayacaktır.

- Geniş bir paydaş yelpazesine ulaşmanın düşük maliyetli bir yöntemi olarak mevcut yapıların daha verimli kullanılması sağlanabilir.

- Stratejik planın geliştirilmesi sürecine katkı sağlamak üzere mevcut çalışmalardan ve uzmanlıktan yararlanılabilir.

İngiltere iyi uygulamalar örneği Kimlik ve Pasaport Hizmetleri Kamu Paneli

İngiltere iyi uygulamalar örneği Strateji geliştirme – Ulusal Sağlık ve Klinik Mükemmeliyet Enstitüsü

6. Sürecin koşullara uyarlanması

Kuruluşların kullandığı yöntemlerin genellikle Kalkınma Bakanlığı kılavuzunun öngördüğü yöntemlerle birebir aynı olduğu gözlemlenmektedir. Bunlar genellikle farklı şekillerde fiyata dökülmekle birlikte, anket ve çalıştaylar gibi temel yöntemlerdir. Kapasite, beceri ve zaman kısıtlarının kullanılan katılım tekniklerinin türlerini sınırlayıcı bir etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Görüşülen çalışanlardan çoğunun kullanılan yöntemlerin kapsamını genişletmek ya da özellikle yüz yüze toplantılar gibi farklı araçlardan yararlanmak arzusunda olduğu görülmektedir. Kullanılan yöntem türlerinin sınırlı oluşuna gösterilen gerekçeler arasında zaman kısıtı (algısı) ile bilgi ve kapasite yetersizliği yer almaktadır. Kurumların çoğu toplantı ya da çalıştayların tasarlanması ve kolaylaştırılması için dış uzmanlıktan yararlanmıştır. Hem iç hem dış paydaşların tümünün dış paydaş toplantısı konusunda yüksek motivasyon gösterdiği KOSGEB örneğinde bunun değeri kanıtlanmıştır.

ÖNERİ 6: Seçilen yöntemin koşullara uyarlanmasının sağlanmalıdır. Basit bir programa bağlılıktan ziyade (örneğin daha önce yapılan çalışmalar, kurumun geliştirdiği diğer politika süreçleri ve kurumun yönetim yapısı göz önünde bulundurularak) katılımın amacı, amaçlanan çıktılar, katılımı istenen paydaşlar ve içinde bulunulan duruma bağlı olarak hangi yöntemin kullanılmasının en uygun olacağını değerlendirilmesi gerekir.

- Kalkınma Bakanlığı, seçeneklerin mekanik biçimde kullanılacak bir listeden ibaret olmadığının da altını çizerek, yöntem seçimi konusunda rehberlik sağlayabilir.

- Kalkınma Bakanlığı ve diğer kurumlar katılımın gelişmesini sağlayacak daha iyi uzmanlar yetiştirilmesi için rehberlik edebilir ve eğitim verebilir.

- Farklı yöntemler ile bu yöntemlerin her birinin güçlü ve zayıf yanları konusunda bir kılavuz yayımlanabilir.

- Mevcut iyi uygulamaların tanıtımı yapılabilir.

7. Bağlam ve eşgüdüm

Stratejik planlama diğer süreçlerden bağımsız bir süreç değildir. Örneğin, stratejik planın diğer

politika değişiklikleriyle nasıl bir bağlantı içinde olduğu, katılım sürecine etkisi olacağından dikkate alınmalıdır.

Örneğin, KOSGEB teşkilat kanununda, sanayi sektörüne ek olarak hizmet sektörünün de desteklenmesi için değişiklik yapılmış ve stratejik plan yürürlüğe girdikten iki yıl sonra yeni destek mekanizmaları devreye sokulmuştur. Bu KOSGEB'in kuruluşundan bu yana attığı en önemli stratejik adımlardan biridir. Ancak KOSGEB stratejik planında bu değişikliğin olacağına dair hiçbir ipucuna yer verilmemiştir. KOSGEB Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına (BSTB) bağlı operasyonel bir kuruluş olduğundan, KOSGEB'in kurumsal misyonunu yeniden belirleyen stratejiler ortaya koyması öngörülen bir gelişme değildir. İlginç olan, bu değişikliklerin daha yüksek düzey planlarda da (örn. BSTB stratejik planında ya da KOBİ strateji ve eylem planında) öngörülmemiş olmasıdır. Temel strateji ve kararlara planlama süreçlerinde ya da planlama hiyerarşisinde yer verilmediğinde katılımın amacını tanımlamak da güçleşmektedir. Bu şekilde, stratejik plan hazırlık sürecine dâhil olan STK'lar katılımlarının bu değişiklikler üzerinde etkisinin olduğunu veya süreç başlamadan karar verilmiş olduğunu kestiremeyecektir.

Stratejik planlarda dış paydaşlarla ve özellikle devlet kuruluşlarıyla işbirliğini gerekli kılan belirli eylemler söz konusudur. Bu paydaşların paydaş analizi aşamasının yanı sıra eylem geliştirme aşamasında da katılımının sağlanmasını gerekli kılmaktadır.

Bununla bağlantılı olarak ayrıca **bakanlıklar arası bir eşgüdüm eksikliği** göze çarpmaktadır. Tüm kurumların kendi stratejik planları olmakla birlikte, bazen farklı bakanlıkların birbirleriyle örtüşen konularda sorumlulukları olabilmekte, bu ise stratejik plana yansımamaktadır. Bu sorun, hazırlık sürecinde bu paydaşların görüşleri alınarak çözülebilir.

Dikkate değer bir diğer nokta katılımcı etkinliklerin kurum bünyesindeki eşgüdümü ve elde edilecek verilerin daha verimli kullanılmasıdır. Bir dizi kurum tarafından başka katılım etkinlikleri düzenlenmekte, örneğin iç ağlar planlama sürecinde etkin biçimde kullanılmaktadır. Bazı kurumlar ayrıca hizmetlerden yararlananlardan, hizmetlerin niteliğinin iyileştirilmesi ya da politika geliştirme sürecine katkı sağlaması için geri bildirim sağlayacak Müşteri Hizmetleri Yönetimi sistemleri geliştirmekte ya da mevcut sistemlerini iyileştirmektedir. Bunların bazıları paydaşlardan stratejik planlama sürecinde alınan geri bildirim ışığında uygulanmaktadır. Başka bazı kurumlar stratejik planlarında daha geniş katılıma yönelik hedeflere yer vermektedir. Bu sistemlerin ve veri tabanlarının etkin kullanımı, etkin kamusal katılım ve paydaş katılımı konusunda gerçekten büyük potansiyel vaat etmektedir. Şu anda konuya bu şekilde yaklaşılmadığı ve bunların müşteri memnuniyeti gibi daha dar bir başlıkta yapıldığı görülmektedir. Kurumların, katılım ile devlet dairelerin gündelik işleyişinin bir parçası olan sürekli paydaş iletişimini birbirine karıştırmamaya özen göstermesi gerekmektedir. Katılım daha spesifik bir kavram olup temel paydaşlardan daha fazla görüş alınmasının yararlı olacağı politikaya da hizmet geliştirme süreçlerinde kullanılmaktadır⁶.

ÖNERİ 7: Stratejik planlama süreci diğer süreçlerden bağımsız görülmemelidir. Kurum içinde ve dışındaki başka bağlantılı politika alanlarının katılım süreci üzerinde etkileri olabileceği gibi diğer katılımcı etkinliklerden elde edilen ve stratejik planlama sürecine katkı sağlayacak veriler de olabilir.

• Kurum bünyesindeki katılım etkinliklerinin eşgüdümünün sağlanması, bunun için gerektiğinde personelin ya da bir birimin görevlendirilmesi faydalı olacaktır. Söz konusu koordinatörler ayrıca diğer dairelerle iletişim ve bağ kurma süreçlerinde de rol oynayabilirler.

• **Stratejik planlama birimlerinin stratejik plan hazırlama sürecini koordine ederken diğer etkinliklerin oluşturduğu şartları da dikkate almaları gerekir. Birimler ayrıca stratejik plan konusunda geri bildirim almak için mevcut sistemlerden yararlanabilirler.**

İngiltere iyi uygulamalar örneği istişare Koordinatörü

8. Gözden geçirme ve değerlendirme

Stratejik planlamanın asıl zor kısmı uygulama safhasıdır. Katılım konusundaki motivasyonun uygulama aşamasında gözle görülür şekilde azaldığı bilinmektedir. Daireler arasındaki duvarlar yeniden örülür, daireler günlük "gerçekliklerine" döner ve stratejik plan raporlanması gereken bürokratik bir işten ibaret kalır. Stratejik planın gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi stratejik planlama sürecinin önemli bir bileşenidir. Paydaşların izleme ve değerlendirme süreçlerine dâhil edilmesinin önemini iyi anlaşıldığı görülmektedir. Ancak paydaşların, özellikle dış paydaşların, izleme ve değerlendirme süreçlerine dâhil edilmesi için sistematik bir yaklaşım kurgulanmamıştır.

Stratejik planlama süreci kapsamındaki paydaş katılım sürecinin gözden geçirilmesi de yararlı olabilir. Paydaş katılımını daha iyi hale getirebilmek için ölçümleyebilmek yararlı olacaktır. İçinde bulunduğumuz koşullarda bu ölçümlemenin belirli bir başlangıç değeri veya standart ile karşılaştırılmalı olarak yapılmadığı anlaşılmaktadır.

İç denetçilere gözden geçirme ve değerlendirme süreçlerinde önemli bir rol düşmektedir. Görüşme yapılan kurumlarda iç denetçilerin hem stratejik planın niteliği hem de paydaş katılımının rolü konularında eleştirel bir bakış açısı getirdiği görülmektedir. Ancak tüm stratejik planlar denetlenmemektedir. Planın denetime girip girmediği, kuruluş bünyesinde stratejik planlamaya atfedilen önemin yararlı bir göstergesi olarak görülebilir. Bazı örneklerde kurumsal reformla ilişkili farklı öncelikler söz konusudur. Bazen stratejik planın kendisi denetime girmemekte, ancak farklı politika alanlarının denetlenmesi için temel oluşturmaktadır (Milli Eğitim Bakanlığı bunun bir örneğini teşkil etmektedir). Bazı kurumlarda ise özel olarak denetlenmektedir. Örneğin KOSGEB ilk stratejik planlama sürecini değerlendirmiş; değerlendiricilerin önerileri dikkate alınmıştır. İç denetim ekiplerinin ilk stratejik planda katılımın verimliliği konusundaki analizi eleştirel olmuştur. Bu, ikinci planın hazırlanmasında katılıma daha büyük vurgu yapılmasını sağlamıştır.

ÖNERİ 8: Paydaşların, özellikle dış paydaşların, izleme ve değerlendirme süreçlerine katılımı konusunda sistematik bir yaklaşım geliştirilmesi sağlanmalıdır. Paydaşların izleme ve değerlendirme süreçlerine dâhil edilmesi, stratejik planın daha iyi sahiplenilmesini sağlayabileceği gibi nasıl kullanıldığına ilişkin ipuçlarını da verecektir.

• **Stratejik planların fiyatta bürokratik bir formalite olmanın ötesine geçebilmesi için bir özeleştirici sürecini de barındırması gerekir. Kamu kuruluşlarının, iç paydaşların stratejik planları izleyebilmesi ve değerlendirebilmesi için gerekli yapıları oluşturmalıdır.**

Ekler

Ek I Metodoloji Mevcut durum çalışması

Bu rapor 18 – 24 Ekim 2010 tarihleri arasında yapılan mevcut durum çalışmasının bulgularına ve Aralık 2010'da yapılan bir anketin sonuçlarına yer vermektedir. Mevcut durum çalışmasının metodolojisi TEPAV ile birlikte hazırlanmış, Kalkınma Bakanlığı ve ziyaretin ilk gününe katılan altı bakanlığın stratejik planlama birimlerinin temsilcilerinden oluşan ekip ile birlikte nihai haline getirilmiştir.

Derinlemesine görüşmeler

Aşağıda yer verilen çerçeve, altı kurumdan paydaşlarla yapılan derinlemesine görüşmelerin temelini oluşturmuştur.

Aşağıdaki kurumların **iç** paydaşlarıyla görüşmeler yapılmıştır.

- Başbakanlık
- Hazine Müsteşarlığı
- Maliye Bakanlığı
- Milli Eğitim Bakanlığı
- Sosyal Güvenlik Kurumu
- KOSGEB

KOSGEB'in dış paydaşlarıyla da görüşme yapılmıştır.

Bu kurumların her birinde farklı düzeylerdeki çalışanlarla derinlemesine görüşmeler yapılmıştır:

- Stratejik planlama sürecine aktif olarak katılan Strateji Geliştirme Birimi ekibi - yöneticiler ve uzmanlar
- Operasyonel Birimler, stratejik planlama sürecine aktif olarak katılan ve stratejik planlama eşgüdüm ekiplerine dâhil olan 5 - 6 operasyonel birimin temsilcileri
- İç Denetim Birimi, stratejik planlama belgesini geliştirme süreci de dâhil olmak üzere kuruluştaki süreçleri denetleyen birim
- Stratejik Geliştirme Biriminden sorumlu üst düzey yönetici, örn. Müsteşar Yardımcısı, Başkan Yardımcısı.
- Operasyonel birimlerden sorumlu üst düzey yönetici, örn. Müsteşar Yardımcısı, Başkan Yardımcısı.

Görüşmeler dört ana unsur etrafında yarı-yapılandırılmış olarak düzenlenmiştir:

1. Ortamın oluşturulması

Stratejik planlamanın kurum içindeki yerinin belirlenmesi ve kurum içinde paydaş katılımının halen nasıl işlediği konusunda fikir edinilmesi.

2. Paydaş katılımı için kurumsal kapasite

Kurum bünyesinde paydaş katılımı, liderlik ve katılıma yönelik destek konularında ortak bir anlayış oluşturulması.

3. Uygulamaya yönelik paydaş katılımı

Stratejik planlamaya paydaş katılımının mevcut uygulama biçiminin belirlenmesi. Paydaş katılımı nasıl gerçekleştiriliyor? Paydaş katılımı sonucunda stratejide ne tür değişiklikler yapıldı, hangi yöntemler kullanıldı, hangi paydaşlar sürece dâhil edildi? İyi uygulamaları ve gelişime açık alanları belirlemeye yardımcı olacak biçimde, birbirinden farklılıklar sergilemiş olsa da, paydaş toplantılarının geleneksel olarak nasıl organize edildiği ve paydaşların ne türden bir katılımının sağlanmak istendiği.

4. Sonraki adımlar ve istenen değişiklikler

Çalışmanın devamında ortaya çıkan olası değişiklikleri belirlemek, paydaş katılımına yönelik yaklaşımdaki değişim ve bu değişimi destekleyen ya da engelleyen olası faktörleri tespit etmek ve stratejik planlamada paydaş katılımının sonraki adımlarının neler olacağını belirlemek amacıyla görüş alışverişinde bulunmak.

Sözü edilen dört ana alanda sorulan spesifik sorularla yürütülen bir görüşme akışı belli soruların ortaya çıkması için aracı olmuştur. Ancak bazı sorular üst düzey yönetime yöneltilirken bazıları, örneğin katılımın uygulama aşaması konusundaki sorular, stratejik planlama ekibine ve operasyonel birimlere yöneltilmiştir. Görüşmenin akışı bir çerçeve olarak kullanılmış, sürece uygun olarak soruların sıralaması ve derinlik düzeyi belirlenmiştir.

Görüşmelerden elde edilen ilk bulgular proje ana ekibine sunulmuş, tartışılarak geri bildirim alınmıştır.

Anket

Stratejik plan hazırlaması gereken 70 merkezi kamu kurum ve kuruluşunun stratejik planlama birimlerine bir anket dağıtılmış, 67'sinden yanıt alınmıştır. Anket görüşmeler için geliştirilen çerçeveye dayanmakta olup derinlemesine görüşmelerden elde edilen bulguları daha kapsamlı olarak araştırmaktadır.

Ankette yer verilen kapalı uçlu soruları, katılımcıların verdikleri yanıtı açıklamaları ve stratejik planın uygulama sürecinden örnekler vermeleri istenen açık uçlu sorular takip etmiştir. Ankette yer verilen konular şunlardır:

- İç paydaş katılımına ilişkin algı ve deneyimler
- Dış paydaş katılımına ilişkin algı ve deneyimler
- Paydaş katılımının yararlarına ilişkin algılar

- Katılım yelpazesine göre (bilgilendirme, istişare, dâhil etme, işbirliği kurma, güçlendirme) paydaş katılımının amacına ilişkin algılar
- Stratejik planın planlama ve uygulama aşamalarında farklı düzeylerde sahiplenme
- Stratejik planın geliştirilmesinde kullanılan katılım araçları
- Stratejik plan taslağı ya da stratejik plan ara dönem çıktılarına ilişkin görüşler
- Stratejik planın tanıtılması
- Stratejik planın katılım konusundaki içeriğı
- Stratejik planlama kılavuzu ve faaliyet raporları konusundaki görüş ve öneriler
- Paydaş katılımı için gerekli kapasite

Anket belgesi Ek III' de sunulmaktadır.

Destekleyici çalışmalar

Mevcut durum çalışması için görüşme yapılan kurumlardan alınan belgeler, kurumların stratejik planları ve örneğın Internet sitelerinde bulunan ilgili diğeri bilgiler de dikkate alınmıştır.

Ek II İngiltere'den iyi uygulamalar örnekleri

İstışare standartları ve mevzuatı

Aşağıdaki tabloda İngiltere ve AB'de politika geliştirme süreçlerinde istışare mevzuatı ve standartlarına ilişkin bazı örnekler sıralanmaktadır. Bu örnekler Türkiye'de istışare konusunda hazırlanacak kılavuzlar için yararlı ipuçları verebilir. Ancak İngiltere deneyimi katılım konusundaki mevzuatın otomatik bir çözüm sağlamadığını göstermektedir. Burada vurgulanması gereken nokta kamunun, halkın süreçlere katılımını sağlamayı zorunlu kılması değil, halkın sesini duyurabileceğini bildiğı bir kültür ortamının sağlanması gerektiğidir. Belirli bir etkinliğı zorunlu kılmak kolayken, anlamlı olmasını ve iyi uygulamalar çizgisinde gerçekleştirilmesini sağlamak güçtür.

Konu	İnternet adresi	Özet tanım
İstişare Uygulama Mevzuatı	http://www.bis.gov.uk/files/file47158.pdf	<p>2000 yılından bu yana İngiltere’de İstişare Uygulama Mevzuatı yürürlükte. 2008 yılında yeni bir mevzuat çıkarılmıştır. Devlet resmi ve yazılı bir kamusal istişare çalışması yapma kararı aldığı anda söz konusu mevzuat devletin benimseyeceği yaklaşımı belirlemektedir. Mevzuat yazılı istişarenin hangi durumlarda kullanılması gerektiğini belirtmemekte, yazılı istişarenin kullanılacağı durumlarda uygulanması gereken standartları ortaya koymaktadır.</p> <p>İstişare kıstasları şunlardır⁷:</p> <p>1. İstişare ne zaman yapılmalı? Resmi istişare, henüz politika çıktılarını etkileyebilme alanının olduğu bir aşamada gerçekleşmelidir.</p> <p>2. İstişare çalışmalarının süresi İstişare süreci normal koşullarda en az 12 hafta sürmeli, mümkün ve makul olduğu durumlarda daha uzun zamanın sürece ayrılması olasılığı değerlendirilmelidir.</p> <p>3. Kapsam ve etkinin açıklığı İstişare belgeleri, istişare süreci, öneriler, etki sağlanabilecek derece ile önerilerin beklenen maliyet ve faydaları konusunda açık olunmalıdır.</p> <p>4. İstişare çalışmalarına erişebilirlik İstişare çalışmaları, ulaşmayı amaçladığı kişiler bakımından erişilebilir olmalı, açık biçimde onları hedef almalıdır.</p> <p>5. İstişare iş yükü İstişarenin verimli olması ve sürece katılan kişilerin süreci benimsemesi isteniyorsa istişarenin getirdiği iş yükünü asgari düzeyde tutmak şarttır.</p> <p>6. İstişare çalışmalarının geri bildirimi İstişare sürecinde verilecek yanıtlar dikkatle analiz edilmeli ve istişarenin ardından katılımcılara açık geri bildirim sağlanmalıdır.</p> <p>7. İstişare kapasitesi İstişare süresini yürüten yetkililer verimli bir istişare çalışması yürütmek ve bu deneyimden öğrendiklerini paylaşmak konularında başkalarının rehberliğinden yararlanmalıdır.</p> <p>(Bu kıstaslara her istişare belgesinde yer verilmelidir).</p>

7 Better Regulation Executive Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform (Temmuz 2008), Code of Practice on Consultation

<p>Bilgilendirme, Danışma ve Dâhil Etme Görevi</p>	<p>Involve tarafından Bilgilendirme, Danışma ve Dâhil Etme Görevi konusunda hazırlanmış brifing: http://www.involve.org.uk/assets/Docs-2/20090424-Duty-to-Involve-pager.pdf</p>	<p>Bilgilendirme, Danışma ve Dâhil Etme Görevi yerel konseylerin politika süreçlerine yurttaş, paydaş ve hizmetlerden yararlananları dâhil etmesini gerektirir.</p> <p>Bilgilendirme, Danışma ve Dâhil Etme Görevinin amacı katılım ve güçlendirme kültürünün kök salmasını sağlamaktır. Bu da yetkililerin, yetki alanlarının tüm bileşenlerinde, kendiliğinden yerel toplulukların temsilcilerine bilgi tedarik etmesi, danışması ve onları süreçlere katması anlamına gelmektedir.</p> <p>Yetkililerin yasa koyuculara şunları göstermesi gerekmektedir:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kamu çıkarını anladığını - Bilgilendirme, danışma ve dâhil etme olanaklarının erişilebilir, hedeflerinin iyi seçilmiş olduğunu - Katılım etkinliklerinde ortaklarla eşgüdüm sağlayacağını - Yerel toplulukların sürece nasıl dâhil olacaklarını ve yetkililerin iyi düzeyde katılıma olanak tanıdığını bildiklerini.
<p>MBB</p>	<p>http://coi.gov.uk/documents/guidance/effective-public-engagement.pdf</p>	<p>Merkezi Bilgi Bürosu (MBB) politika yapımcılar ve kamusal katılım programlarında çalışan ya da bakanlara sürecin nasıl yürütüleceğine ilişkin rehberlik veren iletişim uzmanlarına yönelik olarak etkin kamusal katılım⁸ ilişkin bir kılavuz yayımlamıştır.</p> <p>Kılavuz;</p> <ul style="list-style-type: none"> - gerek stratejik rehberlik, gerekse kamusal katılım programlarının planlanması ve yürütülmesi için pratik araçlar sağlamakta; - etkin kamusal katılımın hayata geçirilmesi için ortaya yönlendirici ilkeler koymakta ve - var olan bir dizi katılım tekniğine ve her birinin ne zaman kullanılacağına ilişkin ayrıntılı bilgi vermektedir.
<p>Müzakereci halk katılımı için 9 ilke⁹</p>	<p>http://www.involve.org.uk/assets/Publications/Deliberative-public-engagement-nine-principles.pdf</p>	<p>Müzakereci halk katılımı, insanları karar alma süreçlerine dâhil etme konusuna özgün bir yaklaşımdır. Diğer katılım biçimlerinden, katılımcılara belirli bir konuda değerlendirme yapıp karara varmadan önce o konuyu derinlemesine ele alacak ve tartışacak zaman vermeyi öngörmesiyle ayrılır.</p> <p>9 İlke Belgesinin amacı, yüksek nitelikli müzakereci halk katılım etkinliklerini teşvik etmek ve desteklemektir. Yazarlar, iyi yapıldığı zaman bu tür etkinliklerin daha iyi kamusal hizmetlerin ortaya çıkarılmasına yardımcı olduğuna, sosyal kaynaşmayı desteklediğine ve demokrasiyi güçlendirdiğine inanmaktadır.</p>

⁸ MBB (Haziran 2009), *Effective public engagement A guide for policy-makers and communications professionals*

⁹ National Consumer Council & Involve (Haziran 2008) *Deliberative public engagement: nine principles*, National Consumer Council

		9 ilke kapsamında istişari katılım çalışmasının farklı koşullara uyarlanmasını sağlamak için yararlı bir formül ortaya konmaktadır: Amaç + Süreç + Katılımcılar + Bağlam = Çıktı
Avrupa Komisyonu'nun standartları ¹⁰	http://ec.europa.eu/civil_society/consultation_standards/index_en.htm#_Toc46744756	İstişare mekanizmaları, tüm yasama süreci boyunca Avrupa Kurumları'nın etkinliklerinin bir bileşenini oluşturur. Komisyon'un istişare etkinliklerine bir dizi temel ilke kaynaklık etmektedir. Genel ilkeler Katılım Açıklık ve hesap verebilirlik Etkinlik Tutarlılık Asgari standartlar: A. İstişare sürecinin içeriğinin açık olması B. İstişare hedef grupları C. Yayın D. Katılım konusundaki zaman kısıtları E. Katılımın takdiri ve geri bildirim

Sciencewise-ERC

Sciencewise Uzman Kaynak Merkezi (Sciencewise-ERC) bilim ve teknoloji alanında kamusal katılım için kurulmuş bir mükemmeliyet merkezidir. Bilim ve teknoloji alanlarındaki politika kararlarına fikir ve bilgi vermek ve olumlu katkıda bulunmak için politika belirleyicilerin kamusal diyalogu anlamasını ve kullanmasını sağlama amacı güder. Kısaca, Sciencewise-ERC'nin varlık nedeni, politika belirleyicilerin bilim ve teknoloji alanında ve ulusal çapta önemi haiz diğer konularda daha iyi politika geliştirmek için kamusal diyalogdan yararlanmasıdır. Program 2004'te başlamış, Uzman Kaynak Merkezi Mayıs 2008'de açılmıştır. Girişim, Yenilikçilik ve Beceriler Dairesi tarafından fonlanmaktadır. Sciencewise ERC bir dizi etkinlik düzenler:

- Devlete, ücretleri Sciencewise tarafından ödenen üçüncü taraf mahiyetindeki uzmanlar olan Diyalog ve Katılım Uzmanlarından yararlanarak bilim ve teknoloji alanındaki kamusal diyalogun iyi uygulamaları konusunda danışmanlık verir.
- Örneğin iklim değişikliği, genetiği değiştirilmiş besinler ya da jeomühendislik gibi bilim ve teknoloji konularındaki kamusal diyalog için eşleştirme fonları sağlar. Fonların yanı sıra, münhasıran konu üzerinde çalışan bir uzman tarafından destek ve öneriler sağlanmaktadır.
- Katılım konularında araştırma, seminer ve bültenlerin hazırlanmasına önyak olarak beceriler kazandırılması ve düşünsel liderlik konularında da rol oynar.

Sciencewise-ERC tarafından yürütülen kamu diyalogu, yeni bilim ve teknolojinin beraberinde

¹⁰ Komisyon 11 Aralık 2002 tarihinde 'General principles and minimum standards for consultation of interested parties by the Commission' COM(2002)704 adlı bir karar yayımlamıştır. Genel ilkeler ve asgari standartlar 1 Ocak 2003 tarihinden itibaren geçerlik kazanmıştır.

getirdiği toplumsal ve etik sorunları ve ulusal önemi haiz diğer konulardaki politikaları tartışmak ve bu konularda sonuçlara varmak üzere halk temsilcileri, politika belirleyiciler ve bilim insanlarını bir araya getirir. Kamu diyalogu şu durumlarda yararlı olacaktır:

- politika geliştirmenin ilk evrelerindeyse
- konular ihtilaflıysa
- güçlü kamu çıkarı söz konusuysa
- şeffaflık elzemse
- kamusal sorun, kaygı ve beklentilerin anlaşılması ve sürece dâhil edilmesi gerekiyorsa
- teknik uzmanlık ve paydaş görüşleri yetersiz kalıyorsa

Sciencewise'in dile getirdiği bazı unsurlar, kamusal diyalogun yararları arasında şunlara işaret etmektedir:

- Kamu diyalogu kamusal kaygı ve beklentileri dikkate alan daha iyi politikalara yol açabilir
- Politika belirleyiciler basının ne söylediğinden çok kamunun gerçekte ne düşündüğüne hâkim olmanın güvencesini yaşayabilir
- Politika belirleyiciler kamusal görüşleri sürece dâhil ediyor ve dikkate alıyor görüntüsü yansıtabilir
- Kamu diyalogu ek bir veri kaynağı olabilir
- Kamu diyalogu ilerlemenin önündeki engelleri kaldırabilir, zaman ve paradan tasarruf sağlayabilir.

Sciencewise-ERC merkezi hükümetin çeşitli kurumları ile icracı, istişari ve bakanlık dışı kamu kurumlarıyla birlikte çalışır. Bunlar arasında Çevre, Gıda ve Köy İşleri Bakanlığı, Enerji ve İklim Değişikliği Bakanlığı ve Kraliyet Hazinesi yer almaktadır. Daha fazla bilgi için: www.sciencewise-erc.org.uk

Dijital Katılım

Yeni bilgi ve iletişim teknolojileri devlet açısından olanakları genişletmiştir. İnternet üzerinden katılım devletin yurttaşlarla iletişimi için heyecan verici olasılıklar sunmaktadır. Dijital Diyalog¹¹ adlı bir projede, Hansard Society (Adalet Bakanlığı'nın görevlendirmesiyle) merkezi hükümetin kamusal katılımı ve demokratik yenilenmeyi desteklemek için yeni teknolojilerden nasıl yararlanabileceğini incelemiştir. Proje, merkezi hükümet dairelerine pilot projeler yürütmelerine destek için biraz fon sağlamış, bu pilot projelerden dersler çıkarılmıştır. Araştırmalar, aşağıdaki önemli sonuçları ortaya koymuştur¹²

- İnternet üzerinden yürütülen kampanyalar devletin geleneksel medyaya bağımlılığını azaltarak maliyet etkin ve karşılıklı bilgi kanallarının kurulmasını sağlamaktadır.
- Çevrimiçi ve çevrimdışı katılımın bütünleştirilmesi kademeli ve sürdürülebilir yararlar doğurmaktadır.

¹¹ Miller, Laura & Williamson, Andy (2008), *Digital Dialogues: An independent review into the use of online technologies to enhance engagement between central government and the public*

¹² The Hansard Society (2009) *Digital Engagement Guide A guide to effective digital engagement for government*

• Katılımı sağlamak için politika döngüsünün ilk aşamalarında dijital iletişim araçlarını kullanmak, vatandaş ve paydaşların süreci benimsemelerini sağlayabilir.

• Etkin dijital iletişim kuruluşların kredibilitelerini artırır.

• Dijital katılım devletin hâlihazırda çevrimiçi olan yeni kitlelere erişimini artırır.

• Dijital katılım stratejileri kuruluşların açık, katılımcı ve hedefe yönelik iletişim kurmalarını sağlar.

• Dijital medyanın kullanılması kuruluşların iletişim ortamını daha iyi kontrol etmesini ve tartışmanın mecrasını belirlemesini sağlayacaktır.

• İnternet üzerindeki iletişim kanalları kuruluşun kamusal algılar konusundaki bilgisini derinleştirir ve böylece verimlilik kökenli tasarruf sağlar. Dijital iletişim, tüm katılım bağlamları için maliyet etkin bir yöntemdir.

• İnternet üzerinden yürütülecek iletişim stratejileri kuruluşların iletişim yöntemlerine hızlıca yeniden odaklanmalarını sağlar.

Hansard Society kamu kuruluşlarının etkin dijital katılımı geliştirmek için güçlü stratejiler ortaya koyabileceğini gösteren pratik bir uygulama kılavuzu üretmiştir. Söz konusu kılavuz ayrıca eyleme katılım konusunda yararlı vaka incelemelerini de içermektedir.

İnternet sitesi: <http://digitaldialoguesuk.files.wordpress.com/2009/11/digitaldialogues-guide-1-0.pdf>

Kuzey İrlanda Ofisi Katılım Üst Düzey Dersleri

Belirli bir kurum bünyesinde kamu ve paydaş katılımına ilişkin sahiplenmenin nasıl oluşturulabileceğine dair bir örnektir.

2010 yılında Londra'da yer alan Kuzey İrlanda Ofisi, polis ve adalet yetkilerini Belfast merkezli Kuzey İrlanda Adalet Bakanlığı'na devretmiştir.. 1972'den yana ilk kez bu hizmetler Londra'dan değil, Kuzey İrlanda'dan sağlanmaktadır. Yetki devrinde ve normalleşme sürecinde atılan bu büyük adım politika yönetiminde önemli değişiklikler gerektirmiştir. Geçiş ekibi katılımı, kamu görevlilerinin daha fazla desteğe ihtiyaç duyacağı anahtar bir alan olarak belirlemiştir. Üst düzey liderlerden destek alınabilmesi için Kuzey İrlanda Ofisi bünyesindeki iş geliştirme ekibi prestijli bir mekân olan Hillsborough Kalesi'nde yarım günlük bir üst düzey eğitim düzenlemiştir. Organizasyonun kolaylaştırıcılığını dış uzmanlar üstlenmiş, konuya verilen önemin bir göstergesi olarak eğitimin açılışı üst düzey kamu görevlisi tarafından yapılmıştır. Eğitim oturumu katılımı destekleyen savların bir özetini sunmuş, karşılıklı etkileşimli bir biçimde yürütülmüştür. Süreç, astlarını bu alanda görevlendirecek olan üst düzey kamu görevlileri arasında sahiplenme ve kavrayış oluşturulmasına yardımcı olmuştur. Üst düzey eğitimin ardından, katılım sürecini fiiliyatta gerçekleştirecek olan kamu görevlilerine yönelik olarak, uygulamaya ilişkin bir dizi derinlemesine çalıştay düzenlenmiştir. Sürecin ilk döneminde üst düzey sahiplenmenin yaratılmış olması, söz konusu eğitime başvuruları artırmış ve geçiş süreci öncesi kurumlar bünyesinde hem üst düzey desteğin hem de uygulamaya ilişkin alışkanlıkların gelişmesini sağlamıştır. Proje, kuruluşlarda her düzeyde sahiplenme oluşturma ihtiyacını göz önünde bulundurmıştır.

Strateji geliştirme -Ulusal Sağlık ve Klinik Mükemmeliyet Enstitüsü

Halk temsilcilerinin ulusal düzeyde kamusal politikaları etkileyebilmesi

Ulusal Sağlık ve Klinik Mükemmeliyet Enstitüsü (NICE) İngiltere'deki Ulusal Sağlık Hizmetleri'ne ilişkin harcama kararlarını alan kuruluştur. Bu kararlar, hangi tıp yöntemlerinin fonlanacağına ilişkin ihtilafli, stratejik kararlardır. 2002 yılında NICE, temel sağlık harcamalarına ilişkin kararlar da dâhil olmak üzere bir dizi çetrefilli konuda raporlar hazırlamak üzere İngiltere'nin dört bir yanından gelen 30 halk temsilcisinden oluşan bir istişare kurulu kurmuştur. Bu kararlar hayli teknik olduğundan grubun işleyişi özel bir dikkat gerektirmiştir. Kurul, NICE'ye önceliklerinin ne olması gerektiği konusunda geniş kapsamlı rehberlik sağlamakta, katılımcı yurttaşlardan belirli bir ilacın fonlanıp fonlanmaması konusundaki görüşleri değil, daha çok değerler ve genel odak alanları konusundaki yorumları istenmektedir. Geçmiş deneyimler ihtilafli kararların hakkaniyetli ve şeffaf bir biçimde alındığı kanıtlanamadığında gerek basın gerek parlamentonun ağır eleştirilerine maruz kaldığını gösterdiğinden, halk temsilcilerinin ortaya koyduğu geniş kapsamlı öncelikler NICE için önem taşımaktadır. Kurul yılda iki kez üçer günlüğüne toplanmaktadır. Yurttaş Kurulu NICE'ye karar almak durumunda olduğu çetrefilli konularda kamuoyunun bakış açısının ne olduğuna ilişkin tavsiyelerde bulunmaktadır. Kurul üyeleri NICE yönergelerinin ortaya çıkardığı toplumsal ve ahlaki konuları değerlendirmekte ve toplantılar sırasında belirli bir konudaki farklı görüşleri dinleyip ardından görüşlerini bir rapor halinde NICE'ye sunmaktadır. Kurul üyelerinin görev süresi üç yıldır. Kurul, devlet politikasının kamuoyunun istekleri uyarınca belirlenmesini sağlamakta, halkın sıradan üyelerinin (uygun destek sağlandığında) oldukça karmaşık konu ve tartışmalarda bile katılımlarının sağlanabileceğine ilişkin bir kanıt oluşturmaktadır.

Kimlik ve pasaport hizmetleri kamu paneli

Kamu panellerinin ihtilafli bir politika sahasında hesap verebilirlik ve denetim sağlaması

İngiltere'de kimlik kartlarının yürürlüğe sokulması son derece ihtilafli bir konu olmuştur. Bu politika sahasında duyulan kamuoyu güveni son derece düşük olup Kimlik ve Pasaport Hizmetleri (IPS) medya tarafından gerçeklerden kopuk bir kurum olarak resmedilmiştir. Buna cevaben 2008 yılında IPS, Ulusal Kimlik Hizmeti'nin (NIS) geliştirilmesi sürecinin merkezine bağımsız denetimi yerleştirmek için İngiltere'nin her bölgesini temsil edecek toplam altı panel düzenlenmiştir. Ayrıca uzmanlardan oluşan bir grup kamu panellerine bağımsız öneri ve bilgi sağlamıştır. Panellerin amacı halkın görüşlerini dinlemek ve kamuoyunun NIS ve kimlik kartlarından ne istediğini ve beklediğini anlamak olarak açıklanmıştır. Her bir bölgesel grup yaklaşık 11 üyeden oluşmuş, yılda üç kez yarım günlüğüne bir araya gelmiştir. Kamu panelleri yeni bir Kimlik Hakları Şartı'nın hazırlanması için kurulmuştur. Üyelik 16 yaşın üzerinde ve İngiltere'de yasal olarak mukim herkese açıktır. IPS geçerli başvurular arasından kimlerle görüşme yapacağını rastgele seçmekte, rastgele seçilen başvuru sahipleri IPS çalışanlarıca görüşmeye çağrılmaktadır. Paneller ISP'nin politika ve stratejisini sorgulamasına yardımcı olmuştur. Değerlendirmeler, katılımcıların organizasyonun formatından memnun olduklarını, IPS çalışanlarının ise panel üyelerinin söz konusu politika sahasına çok önemli katkılarda bulunduğunu düşündüklerini göstermektedir.

İçişleri Bakanlığı Suç ve Asayiş Sorunlarını Azaltma Ortaklığı (CDRP) Eylem Öğrenme Süreci

Stratejik planları uygulayan yerel yapıların desteklenmesi

İçişleri Bakanlığı Ortaklık Destek Birimi, suçu, antisosyal davranışları, alkol ve uyuşturucudan kaynaklanan zararları ve suçtan duyulan korkuyu bertaraf etme çalışmaları kapsamında yerel Suç ve Asayiş Sorunlarını Azaltma Ortaklıklarını (CDRP'ler) desteklemektedir. CDRP'lerin bütçe yönetimleri kendilerine devredilmiş olup bürokrasi ve hedefleri küçültülmüş, böylece ortaklıkların yerel topluluklar için asıl önemli konulara odaklanması sağlanmıştır. Ortaklık Destek Birimi bütçe hazırlama sürecinde yerel topluluk katılımını stratejik bir odak sahası olarak belirlemiştir. Kamuoyunun, polisin ve ortaklıkların kendileri için en önemli konularla etkin biçimde uğraştığını hissetmeleri için stratejik olarak ortaklıklar ile ortaklıkların adlarına çalıştığı yerel toplulukların arasındaki ilişkinin hayati önemde olduğu belirlenmiştir. Tüm üyelerce sahiplenilecek bir Ortaklığa Topluluk Katılımı Stratejisinin uygulanmasıyla, bölgenin demografik özelliklerinin iyi anlaşılması, kurumlarla ortaklaşa diyalog kurulması, yerel halkın bilgilendirildiğini ve güçlendirildiğini hissetmesi ve daha fazla etki ya da katılım gösterebilmelerinin yollarının tanıtılması konularında ortaklıklara destek sağlanmıştır. Çalışmalar, tüm toplulukların ortaklığın kendi önceliklerine neden sahip çıktığı ile stratejilerinden amaçlanan çıktılarının ne olduğunu kavrayabilmesine ve üçüncü sektörün savunma ve aktivizm alanlarında anlamlı katılımına olanak tanıyacak açık bir denetim geleneğinin ortaya çıktığını göstermektedir.

Söz konusu destek, CDRP/CSP'lere topluluk katılımının sınanması için bir dizi eylem, öğrenme seti halinde sunulmuştur. Bu eş zamanlı öğrenme bağlantıları katılımcı ortaklıkların karşılaştıkları güçlükleri güvenli ve destekleyici bir ortamda ele alıp süregelen uygulama konusunda düşünmelerine olanak tanımaktadır. Sürecin öncülerinin bu ağlara yerel olarak katılmalarını ve daha sonra yerel topluluklarında uygulayabilecekleri beceriler kazanmalarını olanaklı kılmıştır. Düzenlenen bir kapanış çalışmasıyla katılımcıların projeden öğrendiklerinin bir bilançosunu çıkarmaları ve gelecekte atılması gereken adımları değerlendirmeleri sağlanmıştır. Ayrıca sürece katılan her bir CDRP'ye uzmanlaşmış eğitim sağlanmıştır. Söz konusu destek, katılımcı ortaklıklar tarafından son derece olumlu değerlendirilmiştir.

İnternet sitesi: <http://www.crimereduction.homeofisi.gov.İngiltere/regions/regions021intro.pdf>

Yenilikçilik fonu

2006-2008 yılları arasında Adalet Bakanlığı Demokratik Katılım Şubesi Yıllık Yenilikçilik Fonunu yürürlüğe koymuştur. Fonun amacı bireylerin demokratik süreçlere katılımını teşvik için yeni yaklaşımları belirleyip desteklemektir. Yıllık toplamı 150,000 sterlin olan fon, yardım kuruluşları, yerel topluluklar ve sivil toplum örgütlerine ayrılmıştır. Her bir projeye verilebilecek azami tutar 15,000 sterlin olarak belirlenmiştir. Gerek internet üzerinden gerek yüz yüze kullanılacak araçlara destek/hibe verilebilmektedir.

Fondan yararlanmaya hak kazanan projeler arasında yurttaş blogları, internet üzerinden yurttaş jürileri ve halkın şehrin altyapısındaki aksaklıkları yerel yetkililere ve diğer vatandaşlara bildirebildikleri FixMyStreet internet sitesi yer almaktadır. Bu başlangıç fonunu müteakip, birçok proje başka kaynaklardan devam eden fon bulmayı başarmıştır.

Söz konusu fon, gün yüzüne çıkamayabilecek, birçok yeni ve yaratıcı katılım örneği için hayati destek sağlamaktadır.

Demokratik Katılım Şubesi, devletin demokratik katılım gündemini ileriye taşımak ve İngiltere'de etkin kamusal katılımı teşvik ederek demokratik katılımı geliştirmek amacıyla Ağustos 2005'te kurulmuştur . Demokratik Katılım Şubesi, Adalet Bakanlığı içinde Anayasa Müdürlüğü Seçim

Siyaseti Bölümüne bağlı olarak faaliyet yürütmektedir. Demokratik Katılım Şubesi, kamusal katılım olarak adlandırılan dağınık olan sahada, diğer dairelerin katılımı desteklemesini ve geliştirmesini sağlayarak sektörler arası destek vermiştir. Çalışma alanları içinde strateji çalışmaları, kapasite geliştirme, gençlik katılımı ve oy verme sistemlerinin gözden geçirilmesi yer almıştır. Devletin çeşitli birimlerinden uygulayıcıların bilgi ve desteğe erişim sağlayabildiği daireler arası bir uygulama grubu kurup yürütmüştür. Bu rol, etkin katılımın gelişimi için birçok bakımdan önemli olmuştur. Adalet Bakanlığı'nda yakın zamanda gerçekleştirilen yeniden örgütlenme sonucu Demokratik Katılım Şubesi kapatılmıştır. Demokrasi politikası, çoğu zaman merkezi devletin yeterlikleri dışında yer alan ve dolayısıyla yeniden yapılandırılması ya da ortadan kaldırılması kolay bir politika sahasıdır. Ancak bu, bu çalışma yöntemini devletin merkezine yerleştirmeyi amaçlayan her tür proje için önemli bir güçlük teşkil etmektedir.

İstişare koordinatörleri

İngiltere'deki ulusal kamu kurumları, istişare konusundaki Uygulama Mevzuatı'ndan kaynaklanan bir zorunluluk olarak mevzuatın uygulanmasından sorumlu birer istişare koordinatörü görevlendirir.

İstişare koordinatörleri istişare süreci yürütenlere önerilerde bulunur, daireler arasında birbirlerini bilgilendirir ve deneyim paylaşırlar. İstişare koordinatörlerinin, Girişim, Yenilikçilik & Beceriler Dairesi altındaki İyi Mevzuat Yürütücüsü tarafından yönetilen bir ağı da vardır.

İstişare koordinatörü istişarenin ne zaman gerekli olduğuna dair önerilerde bulunur, eğitim iyi uygulamalar ve istişareyi etkileyen gelişmeler konusunda tavsiyeler sunar, gerek kendi kuruluşları içinde gerekse dışarıdaki çalışmaların koordinasyonunu sağlar, kendi dairelerinin yürüttüğü bir istişare sürecine ilişkin her tür soru ve şikâyeti araştırır ve yanıtlar.

İlgili taraflardan ve kamu görevlilerinden oluşan bu ağ, İngiltere devleti bünyesinde bilginin sorunsuz aktarımını kolaylaştırmak ve iyi uygulamaları yaygınlaştırmak bakımından önemli rol oynamıştır.

Ulusal Emeklilik Tartışması

Politika konularında karar almayı sağlamak ve karar alma süreçlerini iyileştirmek için kamu katılımı Devlet emeklilik sisteminin geleceğine ilişkin duyulan kaygılar sonucunda 2002 yılında İngiltere'de sistemin karşı karşıya olduğu uzun vadeli sorunları değerlendirmek ve reform önerileri geliştirmek üzere bağımsız bir Emeklilik Komisyonu kurulmuştur. Kasım 2005'te Emeklilik Komisyonu'nun, Turner Raporu olarak bilinen emeklilik sisteminin radikal biçimde yeniden yapılandırılmasını öneren ikinci raporu¹⁴ yayımlanmıştır. Önerilerin İngiltere'nin tüm vatandaşları üzerindeki olası etkisi göz önünde bulundurulduğunda, Turner Raporu İngiltere'nin emeklilik sisteminin geleceğine ilişkin Ulusal Emeklilik Tartışması olarak bilinen geniş kapsamlı bir kamusal istişare sürecine yol açmıştır.

Ulusal Emeklilik Tartışması, hem emekliliğe ilişkin toplumun karşı karşıya olduğu sorunlar hakkında farkındalık yaratmak hem de Emeklilik Komisyonu'nun İngiltere emeklilik sisteminin reformu konusundaki önerilerine ilişkin kamuoyu görüşlerini anlamak amacını gütmektedir.

13 Ministry of Justice (Mart 2008), *Democratic Engagement: Ministry of Justice's Democratic Engagement Branch*

Yapılan organizasyonların politika önerileri konusunda hem bilgi vermesi hem de görüş alması gerekmiştir. Emekliliğin birçok kişi için karmaşık ve kişisel bir konu olmasından ötürü kamusal katılımı sürecine istişari bir yaklaşımın geliştirilmesi karara bağlanmıştır. İstişari yaklaşım katılımcıların bilgiyi özümsemesine ve bilgilendirilmiş kararlara varmalarını sağladığından genellikle diğer daha geleneksel yöntemlere göre daha uzun sürmektedir. Eldeki konular, İngiltere emeklilik politikasının geleceği için kaçınılmaz bir dizi seçim ya da karşılık ödün verme halinde sunulmuştur. 18 Şubat-28 Mart 2006 tarihleri arasında 6529 kişi internet üzerinden tartışmaya, istişari organizasyonlara ve paydaş gruplarıyla yaygınlaştırılmış organizasyonlara katılarak Ulusal Emeklilik Tartışmasına katkıda bulunmuştur. Sürecin sonunda, bugüne dek İngiltere’de düzenlenen en büyük istişare organizasyonu olan Ulusal Emeklilik Günü düzenlenmiştir. Basın sürece büyük ilgi göstermiş, istişari organizasyonlara bakanlar da katılmıştır. Sürecin başarısında kilit rol oynayan bir faktör, seçilebilecek politika kararlarının kamuoyu için çerçevelerinin çizilmiş olmasıdır.

Ulusal Emeklilik Tartışması raporu Mayıs 2006’da yayımlanmış, hükümet Turner Raporu ve tartışmanın çıktılarını temel alan bir dizi öneri hazırlayarak 2006 Mayıs sonunda yayımlamıştır. Ardından daha geniş kapsamlı istişari süreç yürütmek yerine bir tur standart istişare süreci yürütülmüş, yaklaşık 350 görüş alınmıştır. Emeklilik Yasası nihayet 28 Kasım 2006’da Parlamenta sunulmuştur. Yasanın Ulusal Emeklilik Tartışması’ndan alınan geri bildirim büyük çapta yansıttığı anlaşılmaktadır. Devlet emeklilik politikasına getirilen radikal değişikliklere ilişkin sağladığı katkının başarısı yanında, Ulusal Emeklilik Tartışmasının istişari sürecinin üç etkisinin daha olduğu görülmektedir: emeklilik ve ilişkili konuların önemine ilişkin ulusal farkındalıkta artış, emeklilik gibi bir konunun ele alınması sürecindeki bazı güçlükler ve süreçlere ilişkin kavrayışta artış ve organizasyona katılan kişilerle devletin demokratik süreçleri arasında daha sıkı bir bağın oluşturulması.

Ulusal Emeklilik Tartışmasının başarısı genel olarak tek bir konuya atfedilebilir: Çerçeve çizme. Çerçeve çizme, organizasyonu planlayanların üç faktörü dikkate aldıkları anlamına gelmektedir: tartışmanın zamanlaması ve ulusal siyasal ve toplumsal bağlamı; konuların hem katılımcılara hem siyasetçilere sunulma biçimi ve süreci desteklemeye ayrılan zaman ve kaynaklar.

Ulusal Emeklilik Tartışması hem katılımcılar hem de hükümet için karşılıklı yarar sağlamıştır. Paydaş katılımı ile kamusal katılımın bir arada kullanılması, her iki grup da benzer yanıtlar verdiklerinden, güçlü bir etki yaratmıştır. Bu da karmaşık konuların dahi doğru biçimde ortaya konulduklarında kamuoyu tarafından değerlendirilebildiğini ve böylece önerilerin kamuoyunun ihtiyaçlarına daha duyarlı olduğu algısından ötürü politika geliştirme sürecinin iyileştirilebildiğini göstermektedir.

Çalışma ve Emeklilik Dairesi işyeri emekliliği istişare süreci

Başarılı olan emeklilik tartışmasının ardından Çalışma ve Emeklilik Dairesi (DWP) dikkatini işyeri emekliliği konusuna çevirmiştir. Reformların yönünü çizen temel ilkelere ilişkin geniş kapsamlı bir kamusal katılım sürecini hayata geçirdikten sonra, çalışmalar paydaş katılımına daha fazla yönelmiştir. Reformların karmaşıklığı ve birden fazla akademik disiplini ve uzmanlığı ilgilendirmesi devlet bünyesindeki politika ekibinin önerdikleri tüm değişikliklerin olası etkilerinin bilmelerini olanaksız kılmıştır. Politika ekibi geniş bir paydaş grubuyla yakın çalışma ilişkileri geliştirebilmek için uzun yıllar çalışmıştır. Kanun taslağının hazırlanmasından yasal kılavuzların ve yönetmeliklerin geliştirilmesine kadar politika geliştirme süreci boyunca politika ekibi, sigorta sektörünün

temsilcileri, yaşlı nüfusun temsilcileri, sendikalar ve işyeri sahipleri gibi bir dizi paydaşla yakın ilişki halinde çalışmıştır. Kimi zaman politika seçeneklerinin taslağa dökülmesi işi, Otomatik Kayıt Sisteminin Çalışması Bağımsız İzleme Grubu gibi konuya hâkim paydaşlardan oluşan çalışma gruplarına delege edilmiştir. Politika ekibinin hedefi bazı temel paydaşlarla, basına bilgi sızdıracaklarından korkmadan telefonla arayıp yeni düşünce nüvelerini paylaşabilecekleri ve fikir sorabilecekleri kadar yakın çalışma ilişkileri kurmak olmuştur. Bu sürecin sonucunda diğer Avrupa uluslarının aksine İngiltere işyeri emekliliği için yaygın desteğe sahip olan otomatik bir kayıt sistemi geliştirmeyi başarmıştır.

İçişleri Bakanlığı kurum içi katılım çalışmaları

İç paydaş katılımı katılım kültürünün yaratılması için kritik önem taşımaktadır. Katılımın iç paydaşlarca benimsenmesi sağlanmadan kamu ve paydaş katkısına ilişkin yasal zorunluluğu hayata geçirmek son derece güçtür. İngiltere İçişleri Bakanlığı, paydaşlarına karşı duyarlılığı pek olmayan bir kurum olarak tanınagelmıştır. İçişleri Bakanlığı bünyesindeki bir dizi ekip, dış katılıma karşı daha destekleyici bir kültürün geliştirilmesi için birlikte çalışmaya başlamıştır. Bu çalışmalar, İçişleri Bakanlığı içinde sürekli kullanılan bir "Önce Halk Gelir" sloganının geliştirilmesini, bunun eğitim, üst düzey konferanslar, seminerler, danışmanlık ve diğer destek mekanizmalarından oluşan bir programla desteklenmesini kapsamaktadır. Hem kurum içi çalışanlara hem dış paydaşlara yönelik yıllık bir anket yaptırılmaya başlanmıştır. Buradaki amaç, kuruluşun çalışmalarına daha fazla müdahil olmak konusundaki açıklık algısı ve engellerin izlenmesidir. Bu sürekli anket İçişleri Bakanlığı'nın sağlanan ilerlemeyi izleyebilmesini ve sorunlu alanları erkenden teşhis edebilmesini sağlamıştır.

Ek III Anket Metni

Merkezi Kamu Kuruluşları Strateji Geliştirme Birimlerine Yönelik Anket Çalışması

KURUM VE BİRİM ADI

1) Kurumunuzun adı.

...

2) Biriminizin adı.

...

İÇ PAYDAŞ KATILIMI

3) Kuruluşunuzun stratejik planlama sürecinde gerekli iç paydaş katılımı düzeyine ilişkin görüşünüzü aşağıdaki puanlama sistemine göre bildiriniz:

1 – Katılıma gerek yoktur. Stratejik planlama birimi planı kendi başına hazırlayabilir.

2 – Kısmi düzeyde katılım gereklidir.

(Örn. düşük sayıda paydaşın katılımı, sürecin bir ya da iki adımında katılım, herhangi bir etkileşimin olmadığı, yalnızca anket yoluyla katılım seçeneklerinden en az biri ya da tümü)

3 – Orta düzeyde katılım gereklidir.

(Örn. makul sayıda paydaşın katılımı, sürecin bazı adımlarında katılım seçeneklerinden en az biri ya da tümü)

4 – Yüksek düzeyde katılım gereklidir.

(Örn. daha uzun bir süreçte paydaş analiziyle sınırlı olmayan çeşitli aşamalarda çeşitli yöntemlerin bir bileşimi)

5 – Yüksek sayıda katılımcı ya da çalışanlardan üst düzey yöneticilere kadar hemen her

düzeiden katılımcıların hazırlık sürecinin hemen her adımında tek ya da iki taraflı katılım araçları yoluyla ve katılım sorumluluklarını üstlenerek katılımı gereklidir.

4) Seçiminizi birkaç sözcükle açıklayınız. Sizce gerekli katılım niçin az, orta, aktif vb. olmalıdır?

...

5) Kuruluşunuzun stratejik planlama sürecinde gerçekleşen iç paydaş katılımına ilişkin görüşünüzü aşağıdaki puanlama sistemine göre bildiriniz.

1 – Herhangi bir katılım gerçekleşmemiştir. Stratejik planlama birimi planı kendi başına hazırlayabilmiştir.

2 – Yetersiz düzeyde katılım gerçekleşmiştir.

(Örn. düşük sayıda paydaşın katılımı, sürecin bir ya da iki adımında katılım, herhangi bir etkileşimin olmadığı, yalnızca anket yoluyla katılım seçeneklerinden en az biri ya da tümü)

3 – Orta düzeyde katılım gerçekleşmiştir.

(Örn. ortalama sayıda paydaşın katılımı, sürecin bazı adımlarında katılım seçeneklerinden en az biri ya da tümü)

4 – Yüksek düzeyde katılım gerçekleşmiştir.

(Örn. daha uzun bir süreçte paydaş analiziyle sınırlı olmayan çeşitli aşamalarda çeşitli yöntemlerin bir bileşimi)

5 – Yüksek sayıda katılımcı ya da çalışanlardan üst düzey yöneticilere hemen her düzeyden katılımcıların hazırlık sürecinin hemen her adımında tek ya da iki taraflı katılım araçları yoluyla ve katılım sorumluluklarını üstlenerek katılımı gerçekleştirmiştir.

6) Seçiminizi birkaç sözcükle açıklayınız. Sizce katılım niçin az, orta, aktif vb. olmuştur? Engeller, kısıtlar vs. mi söz konusudur?

...

7) Paydaş katılımının yararları konusundaki düşünceniz nedir?

NOT: HERHANGİ BİR KATILIM SÖZ KONUSU OLMADIYSA LÜTFEN YANITLAMAYIN.

	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Paydaşların değer ve önceliklerinin daha iyi anlaşılmasından hareketle daha iyi politika ve hizmet tedariki seçenekleri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karar alma süreçleri için daha fazla şeffaflık, hesap verebilirlik ve meşruiyet sağlanması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İhtilafı konulardaki farklı görüşlerin ortaya konulması ve böylece önceliklerin daha iyi belirlenmesi olanağı	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ele alınan konuların daha iyi anlaşılması ve böylece politika ve hizmet tedariki alanlarında daha iyi çıktılar elde edilmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İç paydaşlar arasında uygulamaya yönelik olarak etkin eşgüdüm ve ortaklık yaratılması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumun ve birimlerin rol ve sorumluluklarının iç paydaşlarca daha iyi anlaşılması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stratejik planın sahiplenilmesi ve uygulamaya daha fazla inanç duyulması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8) Sizce başka yararları da mevcut ise lütfen açıklayınız.

...

9) İç paydaşların stratejik planın geliştirilmesi ve uygulanması sürecini ne denli sahiplendiğine ilişkin aşağıdaki sorulara uygun yanıtı işaretleyiniz. Ayrıca sahiplenmenin nasıl fiiliyata geçtiğine ilişkin kanıtlar sununuz.

	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Bakan stratejik planlama sürecine aktif olarak müdahil oldu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bu ifadeye katılıyorsanız lütfen bir örnek veriniz.

(Örn. taslak stratejilere yorum bildirdi, kaydedilen ilerleme konusunda yürütücü ekip ile toplantılar yaptı)

...

	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Müşteriler/başkanlar ve müşteri yardımcıları süreci aktif olarak müdahil oldu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bu ifadeye katılıyorsanız lütfen bir örnek veriniz.

(Örn. taslak stratejilere yorum bildirdi, gerekli olduğu noktalarda yönlendirme/kolaylaştırma rolü üstlendi)

...

	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Genel müdürler/daire başkanları süreci aktif olarak müdahil oldu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bu ifadeye katılıyorsanız lütfen bir örnek veriniz.

...

	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Bakan stratejik planın uygulanması sürecine aktif olarak müdahil oldu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bu ifadeye katılıyorsanız lütfen bir örnek veriniz.

(Örn. ilerleme raporları ve toplantılar ışığında yürütücü ekip ve genel müdürlerden sağlanan ilerlemeyle ilgili hesap sordu)

...

	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Müşteriler/başkanlar ve müşer yardımcıları stratejik planın uygulanması sürecine aktif olarak müdahil oldu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bu ifadeye katılıyorsanız lütfen bir örnek veriniz. (Örn. ilerleme raporlarını dikkatle okudu, sağlanan ilerlemeye ilişkin toplantılar düzenledi, ilerleme raporları ve toplantılar ışığında genel müdürler ve dairelerden sağlanan ilerlemeyle ilgili hesap sordu)					
... <input type="text"/>					

	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Genel müdürler/daire başkanları stratejik planın uygulanması sürecine aktif olarak müdahil oldu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bu ifadeye katılıyorsanız lütfen bir örnek veriniz. (Örn. ilerleme raporlarını dikkatle gözden geçirdi, sağlanan ilerlemeye ilişkin toplantılar düzenledi, ilerleme raporları ve toplantılar ışığında astlarından sağlanan ilerlemeyle ilgili hesap sordu)					
... <input type="text"/>					

	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Kuruluş çalışanları kurumun vizyon, misyon ve stratejilerinden haberdardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bu ifadeye katılıyorsanız lütfen bir örnek veriniz.					
... <input type="text"/>					

DIŞ PAYDAŞ KATILIMI

10) Kuruluşunuzun stratejik planlama sürecinde gerekli dış paydaş (kamu kuruluşları ve/veya sivil toplum) katılımı düzeyine ilişkin görüşünüzü aşağıdaki puanlama sistemine göre bildiriniz

1- Katılıma gerek yoktur.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
2- Dış paydaşların kısmi düzeyde katılımı gereklidir. (Örn. düşük sayıda paydaşın katılımı, sürecin bir ya da iki adımında katılım, herhangi bir etkileşimin olmadığı, yalnızca anket yoluyla katılım seçeneklerinden en az biri ya da tümü)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
3- Dış paydaşların orta düzeyde katılımı gereklidir. (Örn. makul sayıda paydaşın katılımı, sürecin bazı adımlarında katılım seçeneklerinden en az biri ya da tümü)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
4- Dış paydaşların yüksek düzeyde katılımı gereklidir. (Örn. yüksek sayıda paydaşın katılımı, sürecin birçok adımında katılım, karşılıklı etkileşimli toplantılar ya da çalıştaylar yoluyla katılım seçeneklerinden en az biri ya da tümü)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
5- Yüksek sayıda katılımcı ya da çalışanlardan üst düzey yöneticilere hemen her düzeyden katılımcıların hazırlık sürecinin hemen her adımında tek taraflı (örn. anketler) ya da çift taraflı (örn. istişari çalıştaylar) katılım araçları yoluyla katılımı gereklidir.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

11) Seçiminizi birkaç sözcükle açıklayınız. Sizce gerekli katılım niçin az, orta, aktif vb. olmalıdır?

...

12) Kuruluşunuzun stratejik planlama sürecinde gerçekleşen dış paydaş katılımına ilişkin görüşünüzü aşağıdaki puanlama sistemine göre bildirin.

1- Herhangi bir katılım gerçekleşmemiştir.	<input type="checkbox"/>	Kamu kurumu olmayan kuruluşlar <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2- Yetersiz düzeyde katılım gerçekleşmiştir. (Örn. düşük sayıda paydaşın katılımı, sürecin bir ya da iki adımında katılım, herhangi bir etkileşimin olmadığı, yalnızca anket yoluyla katılım seçeneklerinden en az biri ya da tümü)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3- Orta düzeyde katılım gerçekleşmiştir. (Örn. ortalama sayıda paydaşın katılımı, sürecin bazı adımlarında katılım seçeneklerinden en az biri ya da tümü)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4- Yüksek düzeyde katılım gerçekleşmiştir. (Örn. yüksek sayıda paydaşın katılımı, sürecin birçok adımında katılım, karşılıklı etkileşimli toplantılar ya da çalıştaylar yoluyla katılım seçeneklerinden en az biri ya da tümü)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5- Yüksek sayıda katılımcı ya da çalışanlardan üst düzey yöneticilere hemen her düzeyden katılımcıların hazırlık sürecinin hemen her adımında tek taraflı (örn. anketler) ya da çift taraflı (örn. istişari çalıştaylar) katılım araçları yoluyla katılımı gerçekleşmiştir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13) Seçiminizi birkaç sözcükle açıklayınız. Engeller, kısıtlar vs. mi söz konusudur?

...

14) Sizce stratejik planlama sürecinde dış paydaş katılımının amacı nedir?

NOT: HERHANGİ BİR KATILIM SÖZ KONUSU OLMADIYSA LÜTFEN YANITLAMAYIN.

	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Paydaşların değer ve önceliklerinin daha iyi anlaşılmasından hareketle daha iyi politika ve hizmet tedariki seçenekleri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karar alma süreçleri için daha fazla şeffaflık, hesap sorulabilirlik ve meşruiyet sağlanması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İhtilafı konulardaki farklı görüşlerin ortaya konması ve böylece önceliklerin daha iyi belirlenmesi olanağı	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ele alınan konuların daha iyi anlaşılması ve böylece politika ve hizmet tedariki alanlarında daha iyi çıktılarının elde edilmesi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dış paydaşlarla uygulamaya yönelik olarak etkin eşgüdüm ve ortaklık yaratılması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kurumun ve birimlerin rol ve sorumluluklarının dış paydaşlarca daha iyi anlaşılması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dış paydaşların stratejik planı daha fazla sahiplenmesi ve uygulamaya verdikleri desteğin artması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15) Sizce stratejik planlama sürecinde dış paydaş katılımının amacı nedir? Lütfen 1'den 3'e sıralayın.

[] BİLGİLENDİRME Dış paydaşlara stratejik planı anlamalarında yardımcı olacak dengeli ve nesnel bilgi sağlamak

[] İSTİŞARE Dış paydaşlardan taslak stratejik plan konusunda geri bildirim almak

[] SÜRECE KATMA Süreç boyunca doğrudan dış paydaşlarla çalışarak dış paydaşların kaygı ve beklentilerinin sürecin her aşamasında anlaşılmasını ve dikkate alınmasını sağlamak

[] İŞBİRLİĞİ KURMA Stratejik planlama sürecinde stratejilerin geliştirilmesi ve eylemlerin belirlenmesi de dâhil olmak üzere her açıdan paydaşlarla ortaklık kurmak

[] YETKİLENDİRME Stratejik plan konusunda nihai karar alma yetkisini dış paydaşlara teslim etmek

BU KISIMDAKİ SORULARI HEM İÇ HEM DIŞ PAYDAŞLAR İÇİN YANITLAYINIZ

16) Toplantı, anket ve benzeri etkinliklerin ardından katılımcıları sonuçlardan ve taslaklardan nasıl haberdar ettiniz?

	İç Paydaşlar	Dış Paydaşlar
Anket sonuçları katılımcılarla paylaşıldı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toplantı sonuçları katılımcılarla paylaşıldı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taslak stratejiler, amaçlar, hedefler ya da eylemler katılımcılarla paylaşıldı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bu üçünden farklı yöntemler kullandıysanız lütfen belirtiniz.

...

16) Toplantı, anket ve benzeri etkinliklerin ardından katılımcıları sonuçlardan ve taslaklardan nasıl haberdar ettiniz?

<input type="checkbox"/> İç paydaş anketi	<input type="checkbox"/> Basın duyurusu
<input type="checkbox"/> Devlet kurumlarıyla anket	<input type="checkbox"/> Stratejik planın iç ağ üzerinden paylaşımı
<input type="checkbox"/> Sivil toplum kuruluşlarıyla anket	<input type="checkbox"/> Stratejik planın İnternet sayfası üzerinden paylaşımı
<input type="checkbox"/> Yurttaş anketi (genel)	<input type="checkbox"/> Stratejik plan taslağı konusunda yazılı görüş alma
<input type="checkbox"/> Yurttaş anketi (hizmetlerden yararlananlar)	<input type="checkbox"/> Stratejik planlama konusunda iç paydaş eğitimleri
<input type="checkbox"/> Arama konferansı/ortak akıl toplantısı	<input type="checkbox"/> Stratejik planlama süreci ve ara dönem çıktıları konusunda ilan ve broşürler
<input type="checkbox"/> Diyalog toplantısı	

Bunlardan başka yöntemler kullandıysanız lütfen belirtiniz.

...

17) Stratejik planı geliştirmek için hangi yöntemlerden yararlandınız? Lütfen kullanılan yöntemleri seçiniz.

<input type="checkbox"/> İç paydaş anketi
<input type="checkbox"/> Kamu kurumlarıyla anket
<input type="checkbox"/> Sivil toplum kuruluşlarıyla anket
<input type="checkbox"/> Yurttaş anketi (genel)
<input type="checkbox"/> Yurttaş anketi (hizmetlerden yararlananlar)
<input type="checkbox"/> Arama konferansı/ortak akıl toplantısı
<input type="checkbox"/> Diyalog toplantısı
<input type="checkbox"/> Basın duyurusu
<input type="checkbox"/> Stratejik planın iç ağ üzerinden paylaşımı

Stratejik planın İnternet sayfası üzerinden paylaşımı

Stratejik plan taslağı konusunda yazılı görüş alma

Stratejik planlama konusunda iç paydaş eğitimleri

Stratejik planlama süreci ve ara dönem çıktılar konusunda ilan ve broşürler

Bunlardan başka yöntemler kullandıysanız lütfen belirtiniz.

...

18) Stratejik planı nasıl duyurdunuz/tanıttınız? Lütfen kullanılan yöntemleri seçiniz.

Basın duyurusu

Basın toplantısı

Planı tanıtmak üzere dış paydaşlarla toplantı

Planı tanıtmak üzere iç paydaşlarla toplantı

Planı tanıtmak üzere dış paydaşlara ziyaretler

Dış paydaşlara elektronik kopya gönderilmesi

Dış paydaşlara basılı kopya gönderilmesi

Dış paydaşlara stratejik planın özetini içeren broşürlerin gönderilmesi

İç paydaşlara stratejik planın özetini içeren broşürlerin gönderilmesi

Bunlardan başka yöntemler kullandıysanız lütfen belirtiniz.

...

19) Stratejik planınızda paydaş katılımını geliştirecek strateji ve eylemlere yer veriliyor mu? Yanıtınız evet ise, lütfen açıklayınız/strateji ve eylemlere örnek veriniz.

...

20) Kalkınma Bakanlığı tarafından hazırlanan SP kılavuzunda iç ve dış paydaş katılımına ilişkin yeterli bilgi var mı? Yanıtınız hayırsa lütfen açıklayınız. Eksik olan nedir? Başka nelere ihtiyaç var?

...

21) Mevcut faaliyet raporlarını stratejik planın gerçekleştirilmesi için temel bir hesap verebilirlik ve şeffaflık aracı olarak nasıl buluyorsunuz? Raporlamanın daha iyi hale getirilmesi için neler yapılabilir?

...

22) Kuruluşunuzun daha iyi paydaş katılımı için ne tür bir desteğe ihtiyacı var? Lütfen yanıtınızı derecelendirin.

	İhtiyaç yok	Biraz ihtiyaç var	İhtiyaç var	Çok ihtiyaç var	Fikrim yok
Katılımcı strateji geliştirme teknikleri					
Katılımcı toplantılar moderasyon teknikleri					
Anket teknikleri					
Müşteri/kullanıcı ilişkileri yönetim teknikleri					
İnternet yoluyla katılım teknikleri					

İhtiyaç duyulan başka destekler var ise lütfen belirtiniz.

...

ANKET SONU, KATKINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

Ek IV Anket Sonuçlarına İlişkin Rapor

İç paydaş katılımı: gereken ve gerçekleştirilen

Anket katılımcıları stratejik plan hazırlık süreçlerinde iç paydaşlarla gerçekleştirilen katılım düzeyinin olması gereken düzeyin üzerine çıktığını düşünmektedir.

Strateji planlama birimlerinin aşağıdaki puanlama sistemini kullanarak iç paydaşların gereken ve gerçekleştirilen katılım düzeyini puanlamaları istenmiştir.

1. Katılıma gerek yoktur (Katılım olmamıştır). Stratejik planlama birimi planı kendi başına hazırlayabilir (hazırlamıştır).

2. Kısmi düzeyde katılım gereklidir (gerçekleşmiştir). (Örn. yetersiz sayıda paydaşın katılımı, sürecin bir ya da iki adımında katılım, sorumluluk üstlenmeden katılım, herhangi bir etkileşimin olmadığı, yalnızca anket yoluyla katılım seçeneklerinden en az biri ya da tümü)

3. Orta düzeyde katılım gereklidir (gerçekleşmiştir). (Örn. makul sayıda paydaşın katılımı, sürecin bazı adımlarında katılım, kısmi sorumluluk üstlenerek katılım seçeneklerinden en az biri ya da tümü)

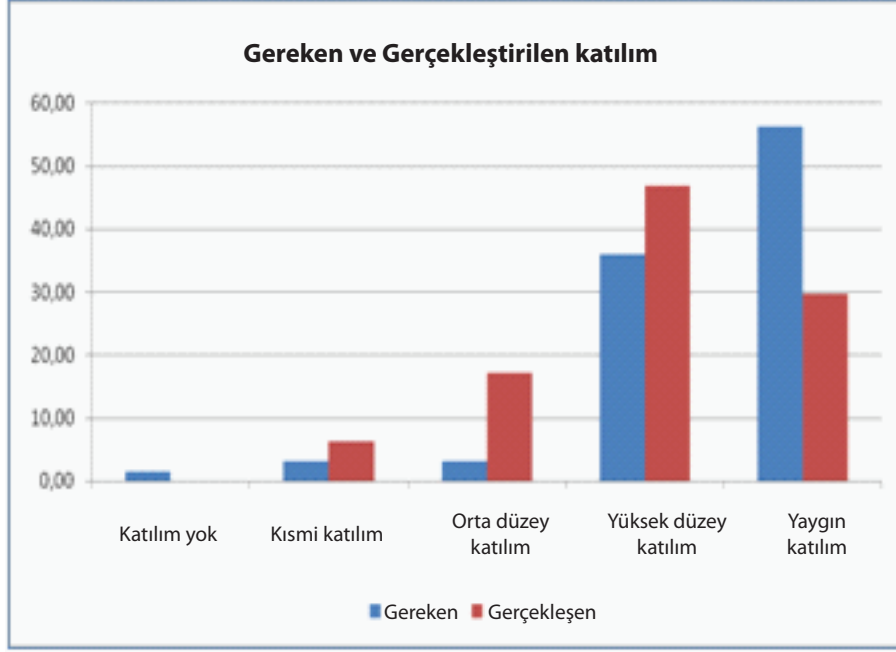
4. Yüksek düzeyde katılım gereklidir (gerçekleşmiştir). (Örn. yüksek sayıda paydaşın katılımı, sürecin birçok adımında katılım, karşılıklı etkileşimli toplantılar ya da çalıştaylar yoluyla katılım, sorumluluk üstlenerek katılım seçeneklerinden en az biri ya da tümü)

5. Yüksek sayıda katılımcı ya da çalışanlardan üst düzey yöneticilere hemen her düzeyden katılımcıların hazırlık sürecinin hemen her adımında tek ya da iki taraflı katılım araçları yoluyla ve katılım sorumluluklarını üstlenerek katılımı gereklidir [gerçekleşmiştir].

Anket katılımcılarının %92'si yüksek ya da yaygın düzeyde katılımın gerekli olduğunu düşünürken yüksek ya da yaygın düzeyde katılımın gerçekleştiğini düşünenlerin oranı %77'dir.

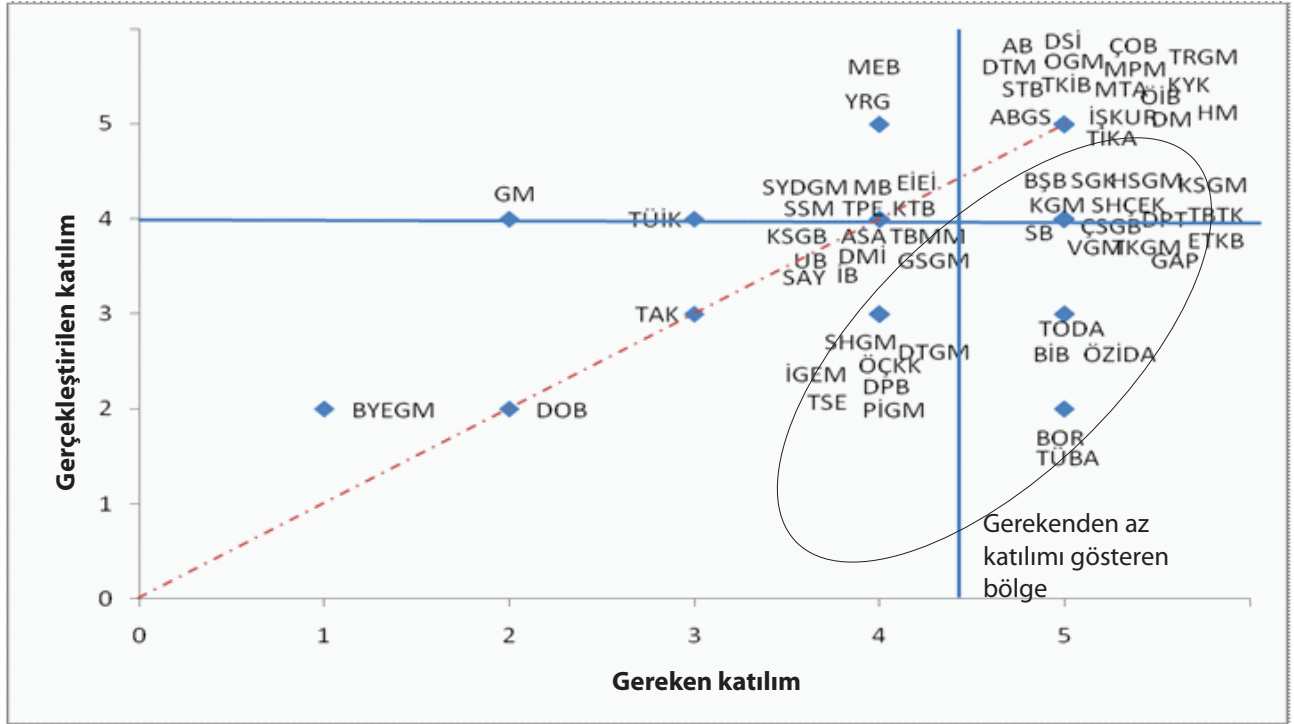
Tablo A1. İç paydaşların gereken ve gerçekleştirilen katılımı

Durum	Gereken Katılım	Gerçekleştirilen Katılım
1- Katılım yok	%1.6	%0.0
2-Kısmi katılım	%3.1	%6.3
3-Orta düzey katılım	%3.1	%17.2
4-Yüksek düzey katılım	%35.9	%46.9
5-Yaygın katılım	%56.3	%29.7
Toplam	%100	%100
Yanıtlanma oranı	%95.5	%95.5



26 Strateji geliştirme birimi daha fazla iç paydaş katılımının gerekli olduğunu ifade ederken beş strateji geliştirme birimi ise gerçekleştirilen katılımın gerekenden fazla olduğunu düşünmektedir. Bu beş kurum, Milli Eğitim Bakanlığı, Gümrük Müsteşarlığı, Basın ve Yayın Genel Müdürlüğü, Anayasa Mahkemesi ve Türkiye İstatistik Kurumu'dur. Kurumların dağılımı aşağıdaki grafikte görülmektedir.

Grafık A1. İç Paydaşların Katılımı - Gereken Katılım- Gerçekleştirilen Katılım



Strateji geliştirme birimleri iç paydaşların stratejik planlama sürecinde gereken katılım düzeyine verilen puanların düşüklüğünü, daha fazla katılımın süreçleri yavaşlatacağı ve bürokrasiyi artıracacağı görüşüyle temellendirmektedir.

Orta ve yüksek düzeyde katılımı savunanların genel yaklaşımı iç paydaş katılımının sahiplenmeyi artırdığı ve planın gerçek mesele ve güçlükleri daha iyi yansıtması noktasında niteliğini yükselttiği yönündedir.

Anket katılımcıları ayrıca katılım sürecinin yönetiminde aşağıdaki konulara dikkat çekmektedir:

- Katılımcıların bilgi düzeyi ve erişilebilirliği (niteliği) nicelik kadar önemlidir.
- Katılım sürecini yönetenlerin önyargıdan ve belirli planlama ekollerine aşırı bağlılıktan kaçınmaları, özgüven sahibi ve kurumları hakkında bilgili kişiler olmaları, stratejik yönetim konusunda derinlemesine bilgi sahibi olmaları gerekmektedir.
- Aktif katılımın mümkün olmadığı hallerde iç paydaşların planlama sürecinin her aşamasından haberdar edilmesi gerekir.
- Üst düzey yönetimin sürece liderlik etmesi bir önceliktir.

Stratejik plan hazırlığının yönetim yapısı genellikle 1) Sürecin işleyişi ve çıktıları ile genel yönetimi konusunda karar alacak üst düzey yöneticilerden oluşan bir kurul; 2) birimler arası ortak konularda teknik işleri yürütecek, her bir birimin çalışanlarından oluşan bir stratejik planlama ekibi; 3) birimlerde birimi ilgilendiren konularda çalışacak ekipler; 4) koordinasyon sağlayıcı organ olarak strateji geliştirme biriminden oluşmaktadır.

Kuruluşun hiyerarşik yapısının daha kapsamlı olduğu hallerde, 1) yüksek kurul ve stratejik planlama ekibi arasında, örneğin daire yöneticilerinden oluşan bir koordinasyon kurulu; 2) taşra birimleri arası ara düzey koordinasyon mekanizmalarına başvurulmaktadır. Bazı durumlarda ise stratejik plan taslağı çekirdek ekip tarafından hazırlanmakta, iç paydaşlara geri bildirim almak için danışılmaktadır.

Taşra birimlerinin katılımı çeşitli biçimlerde gerçekleştirilmektedir: 1) bazı taşra birimlerinin yöneticileri merkez düzeydeki stratejik planlama kuruluna dâhil edilmektedir; 2) taşra birimlerinin her birinde stratejik planlama ekipleri kurulmaktadır; 3) stratejik planlama etkinlikleri seçilen bazı taşra birimlerinde yapılmaktadır 4) taşra birimleri planlama sürecine iç paydaş anketleriyle katılmaktadır.

Çalışanlardan geri bildirim edinmek için sıkça başvurulan yöntem anketlerdir. Alınan geri bildirimler iki gruba ayrılabilir: 1) konulara bağlı geri bildirim (vizyon, güçlü yanlar, zayıf yanlar, vs.) ile 2) çalışanların işlerinden memnuniyetine ilişkin geri bildirim. Bazı örneklerde anket yoluyla binlerce çalışana ulaşılmışsa da bazı durumlarda düşük yanıt oranları bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. İç ağ (intranet) üzerinden erişilen elektronik anketler de iç paydaş geri bildirimi toplamak için başvurulan yöntemler arasındadır.

SWOT analizi çalıştayları geri bildirim toplamak için genelde kullanılan bir pratiktir. Birçok durumda, kurumlar oturumları yönetmek için profesyonel moderatörler istihdam etmiştir. Bazı durumlarda çalıştay dış paydaşların da katılımıyla düzenlenirken, bazı durumlarda yalnızca yöneticilerle sınırlı tutulmuş, diğer hallerde ise yöneticilerden destek personele tüm çalışanlar kurumun sorunlarını tartışmak üzere bir araya gelmişlerdir. Kuruluşlardan biri, SWOT çalıştayına Bakan'ın bizzat katıldığını bildirmiştir.

Planlama sürecine dâhil olan kişileri stratejik yönetim bakımından aynı anlayış düzeyine getirmek için birçok durumda stratejik planlama eğitimleri verilmektedir. Bazı durumlarda stratejik planlamanın önemine ilişkin bilgi vermek için daha geniş bir çalışan grubuna yönelik toplantılar düzenlenmektedir.

Düşük düzeyli katılım uygulamanın niteliğine hanel getiren bir yetersizlik olarak tanımlanmakla birlikte hazırlık sürecindeki katılımın iyi olmasına karşın uygulamada sahiplenme sorununun devam ettiği de bildirilmektedir.

İç paydaş katılımının yararları

Strateji geliştirme birimleri iç paydaş katılımının yararlarını büyük oranda takdir etmektedir

Anketi yanıtlayanlardan iç paydaş katılımının kuramsal yararları konusunda yorumda bulunmaları istenmiştir. Ankete katılanların konu edilen yararları katılım (Katılıyorum ya da Tamamen katılıyorum diyenlerin oranı) % 67 ila % 90 arasında değişmekte olup uygulamaya ilişkin sözü edilen yararların oranları (e ve g seçenekleri) en düşüktür.

Tablo A2 İç paydaş katılımının yararları

Yararlar	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum	Toplam	Yanıtlanma oranı
a. Paydaşların değer ve önceliklerinin daha iyi anlaşılmasından hareketle daha iyi politika ve hizmet tedariki seçenekleri	1.6	1.6	14.3	52.4	30.2	100.0	94.0
b. Karar alma süreçleri için daha fazla şeffaflık, hesap verebilirlik ve meşruiyet sağlanması	1.6	3.3	8.2	65.6	21.3	100.0	91.0
c. İhtilafli konulardaki farklı görüşlerin ortaya konması ve böylece önceliklerin daha iyi belirlenmesi olanağı	1.6	3.3	4.9	59.0	31.1	100.0	91.0
d. Ele alınan konuların daha iyi anlaşılması ve böylece politika ve hizmet tedariki alanlarında daha iyi çıktılar elde edilmesi	1.6	3.3	6.6	62.3	26.2	100.0	91.0
e. İç paydaşlar arasında uygulamaya yönelik olarak etkin eşgüdüm ve ortaklık yaratılması	3.3	8.2	23.0	47.5	18.0	100.0	91.0
f. Kurumun ve birimlerin rol ve sorumluluklarının iç paydaşlarca daha iyi anlaşılması	3.2	8.1	9.7	45.2	33.9	100.0	92.5
g. Stratejik planın sahiplenilmesi ve uygulamaya daha fazla inanç duyulması	3.3	4.9	24.6	44.3	23.0	100.0	91.0

Anket katılımcılarının büyük çoğunluğu soruda belirtildiği biçimiyle katılımın kuramsal yararlarına katılsa bile, bazıları stratejik planlama sürecinin iç paydaşların ortak bir akıl geliştirmek ve kurumsal kimliklerini güçlendirmek konusunda katkıları olduğu yönünde ek bir bilgi vermişlerdir. Bazı anket katılımcıları toplantı ve çalıştayların kurum içi iletişimsizlik duvarlarını yıktığını, iç paydaşlar arasındaki diyalogu güçlendirdiğini ve böylece planı benimseme düzeylerini yükselttiğini öne sürmüşlerdir.

Anket katılımcıları iç paydaşların katılımının çalışanlar ve yöneticiler arasında bilgi akışı sağladığını, dolaylı olarak bilinen bazı şeylerin doğrudan ifadesine olanak tanıdığını ifade etmişlerdir. Özellikle farklı birimlerden bilgi akışı stratejik planlama ekibinin kurumun kabiliyetlerini daha iyi kavramasını mümkün kılmıştır. Ekip ayrıca, bilgi alışverişinin her bir birimin diğer birimlerin rolünü anlaması için de yararlı olduğunu bildirmiştir.

Yönetim düzeylerinin katılımı

Hiyerarşik merdivende yukarı çıkıldıkça iç paydaşların aktif katılımı düşmektedir.

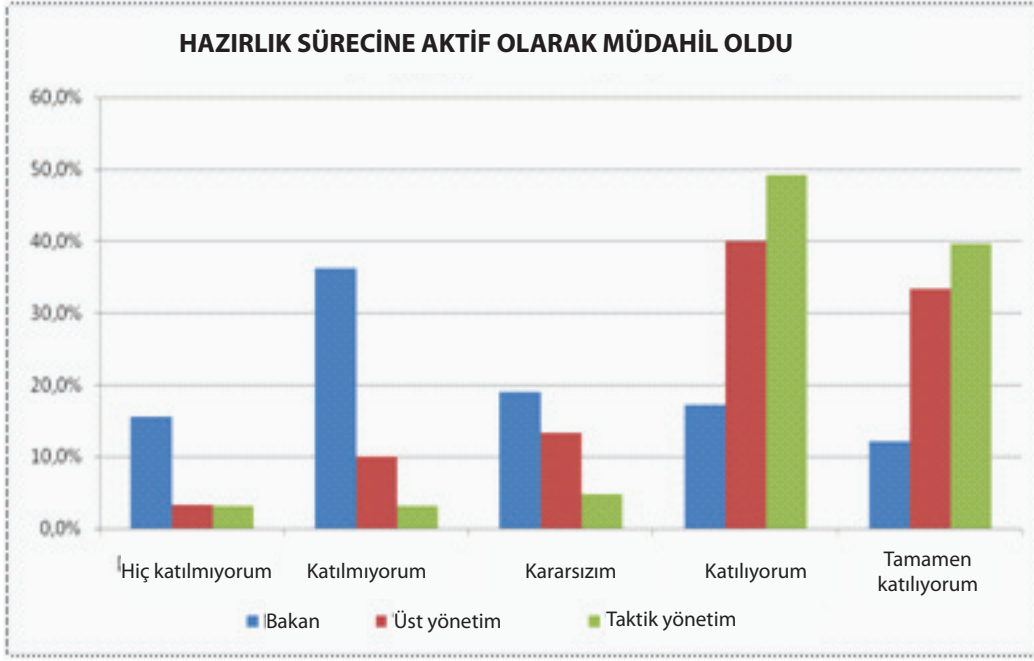
Anket katılımcılarından 1) bakan, 2) üst düzey yönetim (kurumun müsteşar ya da başkanı) 3) taktik yönetimin (genel müdürler, daire başkanları vs.) stratejik planların hazırlanması sürecine aktif olarak katılıp katılmadığını puanlandırmaları istenmiştir.

Bakanlarının uygulamaya aktif olarak katıldığını düşünen anket katılımcıları % 17,2 (Katılıyorum) ve % 12,1 (Tamamen katılıyorum) iken üst düzey yönetimin katılımı % 40 (Katılıyorum) ve % 33,3 (Tamamen katılıyorum); taktik yönetimin katılımı ise % 49,2 (Katılıyorum) ve % 39,7 (Tamamen katılıyorum) olarak puanlanmıştır.

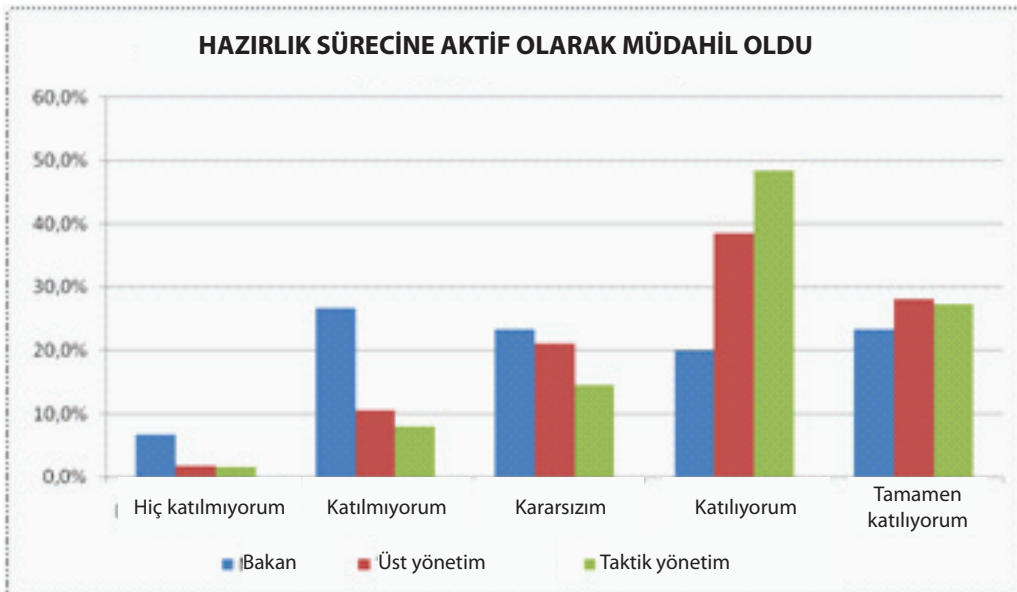
Uygulama konusunda da benzer bir resim ortaya çıkmakta, ancak o durumda ifadelere katılmayanların oranı bakanın katılımına ilişkin olarak biraz düşmekte, üst düzey yönetim ve taktik yönetime ilişkin olarak ise biraz yükselmektedir. Yani, bakanların uygulamada daha aktif oldukları anlaşılmaktadır.

Tablo A3. Yönetimin katılımı: Bakanlar, üst düzey yönetim ve taktik yönetim

Durum	BAKAN	ÜST YÖNETİM	TAKTİK YÖNETİM
Hiç katılmıyorum	15.5%	3.3%	3.2%
Katılmıyorum	36.2%	10.0%	3.2%
Kararsızım	19.0%	13.3%	4.8%
Katılıyorum	17.2%	40.0%	49.2%
Tamamen katılıyorum	12.1%	33.3%	39.7%
TOPLAM	100%	100%	100%
Yanıtlanma oranı	87%	90%	94%



	BAKAN	ÜST YÖNETİM	TAKTİK YÖNETİM
Hiç katılmıyorum	6.7%	1.8%	1.6%
Katılmıyorum	26.7%	10.5%	8.1%
Kararsızım	23.3%	21.1%	14.5%
Katılıyorum	20.0%	38.6%	48.4%
Tamamen katılıyorum	23.3%	28.1%	27.4%
Toplam	100%	100%	100%
Yanıtlanma oranı	89.6%	85.1%	92.5%



Anket katılımcılarından stratejik planın hazırlama ve uygulama aşamalarına farklı düzeylerden iç paydaşların katılımına ilişkin deneyimlerini sunmaları istenmiştir. Anket katılımcılarının sunduğu deneyimler sınırlı da olsa aşağıdaki bulgular elde edilmiştir:

Bakanlar planlama sürecine genelde üst düzey yöneticileriyle istişare amacıyla katılmışlardır. Stratejik planlama ekibi planın belirli bir kısmını hazırlarken, yöneticiler taslağı bakana iletmış ve doğrudan bakanla tartışmıştır. Bazı durumlarda, özellikle misyon ve vizyonun tartışıldığı aşamada, bakanlar toplantı ve çalıştaylara katılmıştır. Anket katılımcılarının pek azı bakanın vakti ya da sürece ilgisi olmadığından yalnızca taslağı okuyup eleştirdiğini ya da doğrudan onayladığını ifade etmiştir. Bakanlığın Stratejik Planının tanıtıldığı basın toplantısına bakanın da katıldığı bir örnek mevcuttur.

Bakanların stratejik planın uygulama sürecine katılımının süreci izlemek ve üst düzey yöneticilere tavsiyelerde bulunmak olduğu belirtilmektedir. Stratejik planlamanın uygulama sürecine aktif olarak katılan bakanların süreci izlemekle kalmayıp kurumun yıllık stratejik planlama toplantılarına katıldığı ve uygulamayı yönlendirdiği ifade edilmektedir. Anket katılımcıları bakanın mevcut kanun ve mevzuatın stratejik planın gereklerine göre gözden geçirilmesine ve yeniden yazılması sürecinde aktif olarak çalıştığını belirtmişlerdir.

Üst düzey yöneticiler stratejik planlama hazırlık sürecinde genelde Stratejik Planlama Kurulunun toplantılarına iştirak ederek yer almışlardır. Anket katılımcılarının üst düzey yöneticilerin planlama çalıştaylarına katıldığı ve hazırlık sürecinde yönlendirmelerde bulunduğu bazı örnekler mevcuttur. Üst düzey yöneticiler genelde planın uygulanmasını astları olan yöneticilerin hazırladıkları raporlar yoluyla izlemiş ve gerekli olduğu hallerde toplantılara iştirak etmiştir. Üst düzey yöneticilerin hazırlanan raporları ana hatlarıyla okuduğunun bildirildiği örnekler de mevcuttur.

Genel müdürler genelde Strateji Geliştirme Kurulu ve/veya Stratejik Planlama Kurulu toplantılarına katılmış, daire başkanları ise genelde çalışma grubu toplantılarında hazır bulunmuştur. Genel müdürler daha çok planın uygulamasını izlerken, daire başkanları toplantılara katılmış ve süreci yakından yönlendirmiştir.

Dış paydaş katılımı: gereken ve gerçekleştirilen

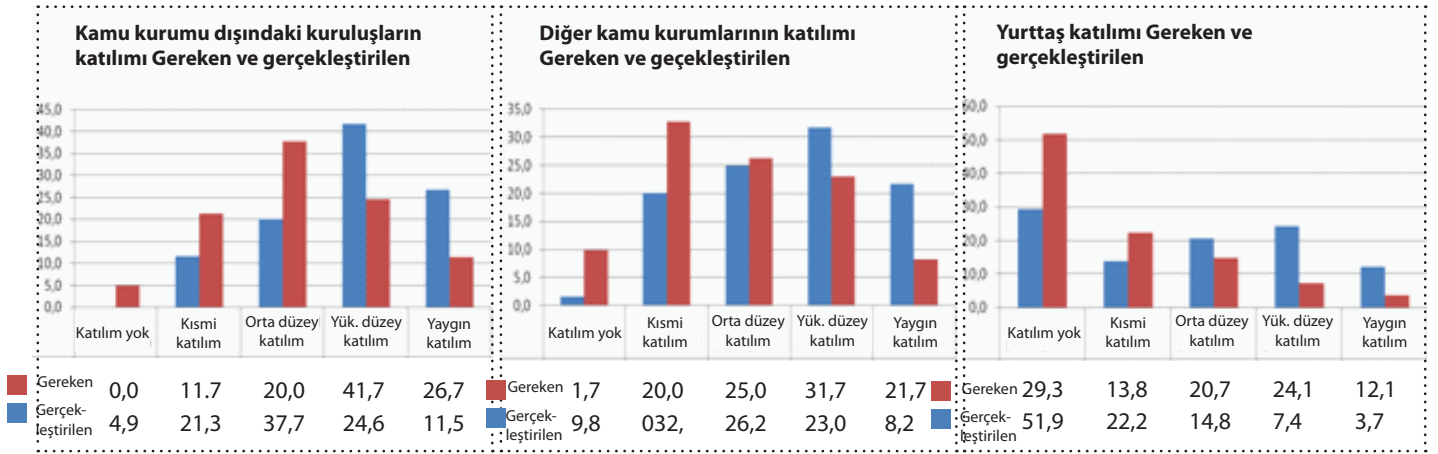
Strateji geliştirme birimlerinden 1) diğer kamu kurumlarının, 2) kamu kurumları dışındaki kuruluşların ve 3) yurttaşların gereken ve gerçekleştirilen katılım düzeyini aşağıdaki puanlama sistemine göre notlandırmaları istenmiştir.

1. Katılıma gerek yoktur (Katılım olmamıştır).
2. Kısmi düzeyde katılım gereklidir (gerçekleşmiştir). (Örn. düşük sayıda paydaşın katılımı, sürecin bir ya da iki adımında katılım, herhangi bir etkileşimin olmadığı, yalnızca anket yoluyla katılım seçeneklerinden en az biri ya da tümü)
3. Orta düzeyde katılım gereklidir (gerçekleşmiştir). (Örn. makul sayıda paydaşın katılımı, sürecin bazı adımlarında katılım seçeneklerinden en az biri ya da tümü)
4. Yüksek düzeyde katılım gereklidir (gerçekleşmiştir). (Örn. yüksek sayıda paydaşın katılımı, sürecin birçok adımında katılım, karşılıklı etkileşimli toplantılar ya da çalıştaylar yoluyla katılım seçeneklerinden en az biri ya da tümü)
5. Yüksek sayıda katılımcı ya da çalışanlardan üst düzey yöneticilere hemen her düzeyden katılımcıların hazırlık sürecinin hemen her adımında tek taraflı (örn. anketler) ya da iki taraflı (örn. istişari çalıştaylar) katılım araçları yoluyla ve katılım sorumluluklarını üstlenerek katılımı gereklidir [gerçekleşmiştir].

Kurumların % 95'i dış paydaşların farklı düzeylerde de olsa katılımını sağlamıştır. Diğer kamu kurumları ve kamu kurumu dışındaki kuruluşların katılımı çok yaygın bir uygulamadır: Ankete katılan kurumların % 95'i diğer kamu kurumlarını, % 90'ı kamu kurumu dışındaki kuruluşları sürece dâhil etmiştir. Ancak yurttaşların katılımı diğer tür dış paydaşlara nazaran hayli düşüktür. Stratejik planlama sürecine sıradan yurttaşları da dâhil ettiğini öne süren strateji geliştirme birimlerinin oranı % 48'dir. Ayrıca, anket katılımcılarının % 29'u stratejik plan geliştirme sürecinde yurttaş katılımının gerekli olmadığını inancındadır.

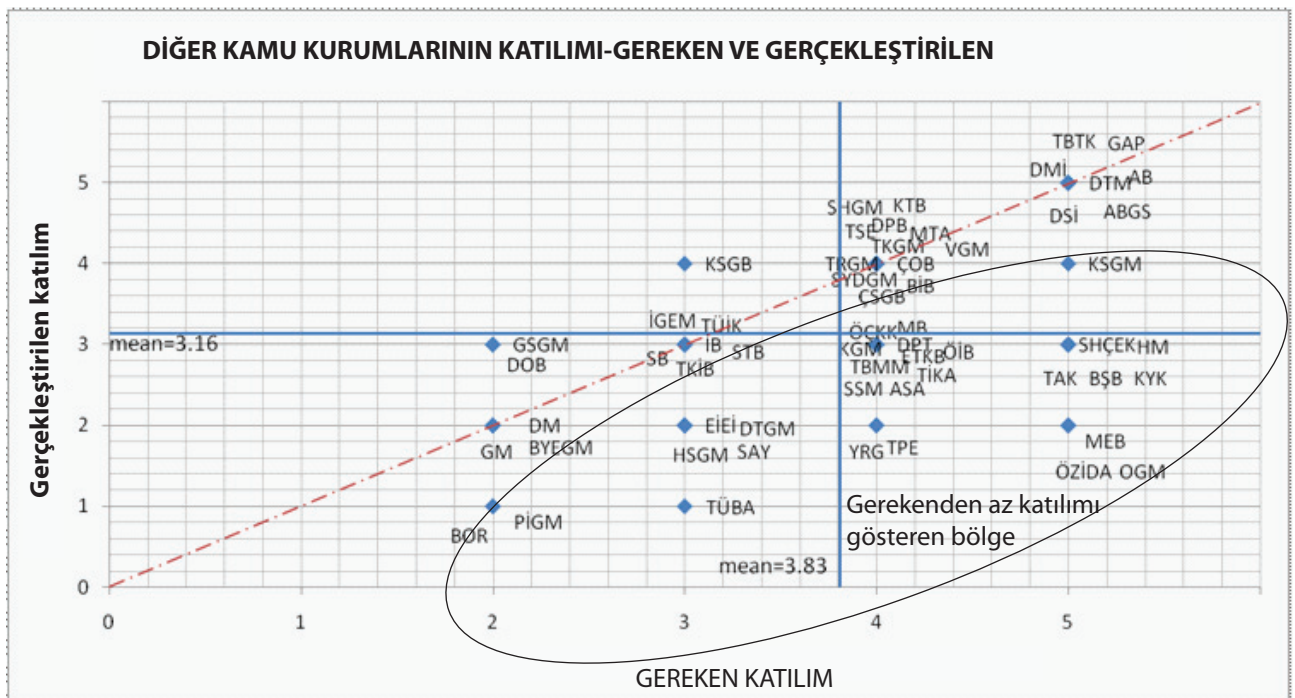
Her üç tür dış paydaşta da istenen ve gerçekleşen katılım düzeyleri arasında ciddi bir makas bulunmaktadır. Diğer kamu kurumlarının yüksek ve yaygın katılımını gerekli görenler % 68, kamu kurumu dışındaki kuruluşların % 53 ve yurttaşların % 36 iken, gerçekleşen yüksek ve yaygın katılım düzeyi sırasıyla % 36, % 31 ve % 11'dir.

Grafik A2. Dış paydaş katılımı: ne derece gerekli, ne derece gerçekleştirildi



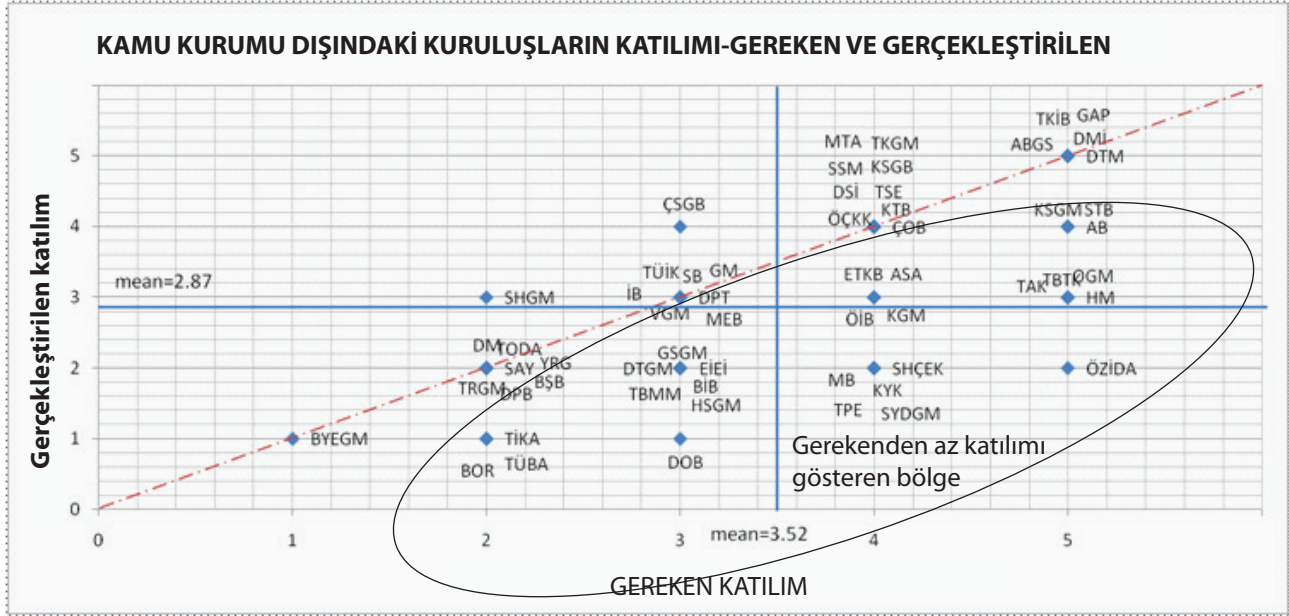
Kurumların üç türdeki dış paydaşların katılımına verdikleri puanlara göre dağılımı aşağıdaki grafikte verilmiştir:

Grafik A 3. Diğer kamu kurumlarının katılımı- Gereken ve Gerçekleştirilen



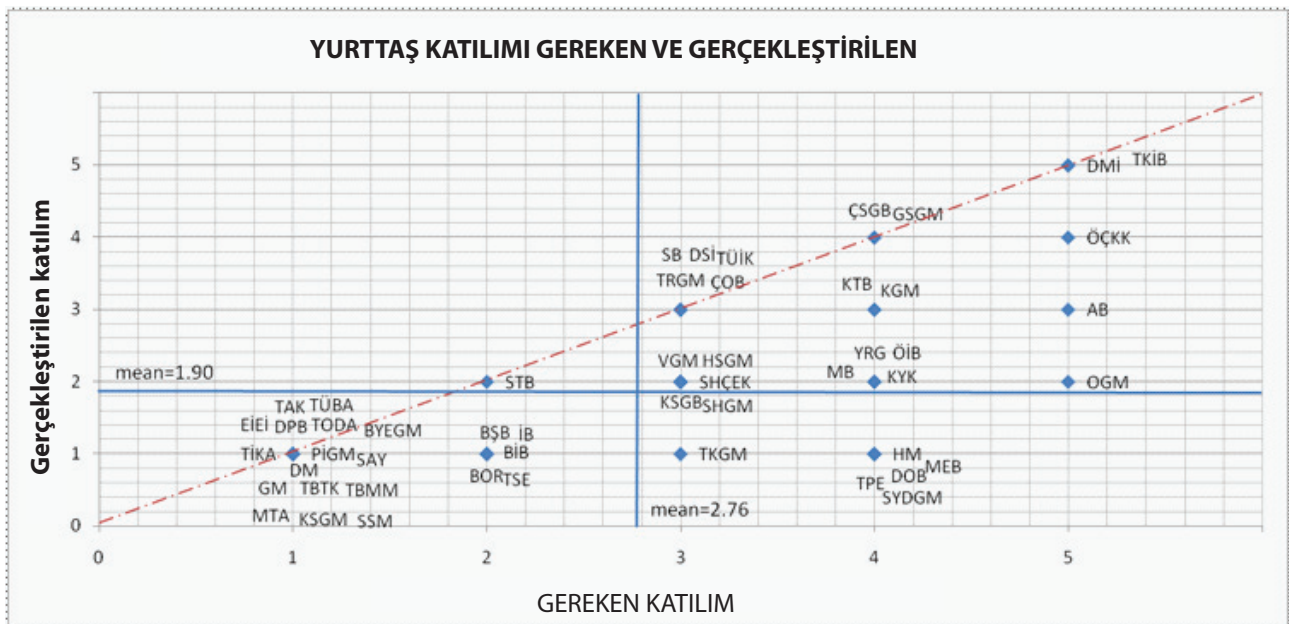
59 anket katılımcısından 28'i gerçekleştirilen katılım düzeyinin gerekenden az olduğu görüşündedir. Bu kurumlar yukarıdaki grafikte kırmızı kesikli çizginin altında kalmaktadır. Gereken ve gerçekleştirilen katılım düzeyine verdikleri notta ortalamanın altında kalan yedi kurum vardır. Bunlar, Petrol İşleri GM, Bor Enstitüsü, TÜBA, Elektrik İşleri İdaresi, Devlet Tiyatroları GM, Gümrükler ve Kıyılar GM ile Sayıştay'dır.

Grafik A 4. Kamu kurumu dışındaki kuruluşların katılımı- Gereken ve Gerçekleştirilen



58 anket katılımcısından 27'si gerçekleştirilen katılım düzeyinin gerekenden az olduğu görüşündedir. Bu kurumlar yukarıdaki grafikte kırmızı kesikli çizginin altında kalmaktadır. Gereken ve gerçekleştirilen katılım düzeyine verdikleri notta ortalamanın altında kalan on kurum vardır. Bunlar, TİKA, TÜBA, Bor Enstitüsü, Devlet Opera ve Balesi GM, Gümrükler ve Kıyılar GM, TBMM, Gençlik ve Spor GM, Elektrik İşleri İdaresi, Devlet Tiyatroları GM ile Bayındırlık ve İskân Bakanlığı'dır.

Grafik A 5. Yurttaş Katılımı - Gereken ve Gerçekleştirilen



51 anket katılımcısından 25'i gerçekleştirilen katılım düzeyinin gerekenden az olduğu görüşündedir. Bu kurumlar yukarıdaki grafikte kırmızı kesikli çizginin altında kalmaktadır. Gereken ve gerçekleştirilen katılım düzeyine verdikleri notta ortalamanın altında kalan beş kurum vardır. Bunlar, Başbakanlık, İçişleri Bakanlığı, Bor Enstitüsü, Türk Standartları Enstitüsü ile Bayındırlık ve İskân Bakanlığı'dır.

• Anket katılımcılarından stratejik planın hazırlanması sürecinde gerektiğini ifade ettikleri katılım düzeyini gerekçelendirmeleri istenmiştir. Anket katılımcıları dış paydaşların katılım düzeyini iki açıdan gerekçelendirmektedir: 1) paydaş tarafından etkilenme düzeyi ve 2) paydaşı etkileme düzeyi. Anket katılımcıları bu ikili etki arttığında katılım ihtiyacının da arttığını düşünmektedir. Dolayısıyla yurttaşlar etki gücü ya da etki aktörü olarak görüldükleri noktada paydaş olarak kabul edilmekte, bu da katılımlarının önemini artırmaktadır. Öte yandan anket katılımcıları yurttaşları temel bir paydaş olarak görmezlerse katılımlarını sağlama ihtiyacı duymamaktadır. Dolayısıyla, kamu kurumları ve kamu kurumu olmayan kuruluşların dış paydaş olarak benzer bir ağırlığı varken, yurttaşların ağırlığı farklıdır. Bu ise, kurumların etkinlik alanlarının yurttaşları kapsamadığı gerekçesiyle açıklanmaktadır.

Ancak bazı durumlarda, anket katılımcıları yurttaş katılımını gerçekçilikten uzak olarak görmekte, iyi stratejik planlama için gereksiz bir faktör olarak tanımlamaktadır. Yurttaş katılımına değer atfedenler, STK ve benzeri kamu kurumu olmayan kuruluşları yurttaş katılımı için araç olarak görmekle birlikte yurttaşların yüksek düzeyde katılımının gerekliliğine inanmamaktadır.

Anket katılımcılarına göre, dış paydaşların katılımı, 1) planı daha gerçekçi kılmakta, 2) planın uygulanabilirliğini artırmakta ve 3) kurumun ihtiyaçlarını ve güçlü yanlarını dışarıdan görüldüğü biçimiyle anlamasına olanak sağlamaktadır.

Kurumun büyüklüğü yurttaşların katılımı konusunda belirsizlik ortaya çıkarmaktadır. Bazı anket katılımcıları büyük kurumlarda dış paydaşların, özellikle yurttaşların katılımının güç olduğunu ifade ederken diğerleri kurumların büyüklüğünün dış paydaş, özellikle yurttaş katılımını gerekli kıldığını düşünmektedir.

Daha küçük ölçekli kurumlardan anket katılımcıları ise kurumlarının teknik kurum olma vasfının yurttaş katılımının hem gerekliliğini hem de etkinliğini azalttığını savunmaktadır.

Yurttaşlara doğrudan hizmet sağlayan kurumlardan gelen anket katılımcıları ise yurttaşların stratejik planlama süreçlerine katılımına büyük değer atfetmektedir.

Dış paydaşların katılımı için kullanılan yöntemler: 1) anketler; 2) çalıştaylar; 3) toplantılar; 4) değerlendirmeler ve 5) yorumlar olarak sıralanmaktadır.

Anketler, stratejik planlama sürecinde dış paydaşlardan geri bildirim almak konusundaki temel katılım aracı olup, 1) basılı/posta yoluyla, 2) basılı/yüz yüze ve 3) e-posta yoluyla yapılan anketler biçiminde gerçekleşmiştir.

Diğer kamu kurumları nezdinde yapılan anketlerin birçoğu elektronik anket formları halinde düzenlenmiştir. Diğer kamu kurumları ve kamu kurumu dışındaki kuruluşlarla yapılan anketlerin pek azı yüz yüze uygulanan anketlerdir. Yurttaşlar dışındaki dış paydaşların katılımını sağlamak için çalıştay ve toplantılardan yararlanılmıştır.

Bazı durumlarda kurumlar dış paydaş konumundaki kuruluşlardan stratejik plan taslağını gözden geçirmelerini ve yorumlamalarını istemiştir. Sıradan yurttaşlar ise sürece yalnızca anket yoluyla ve bazı durumlarda kurumun İnternet sitesine konan stratejik plan taslağına yorum bildirerek katılım sağlayabilmişlerdir.

Dış paydaş katılımının yararları

Anketi yanıtlayanlardan dış paydaş katılımının kuramsal yararları konusunda yorumda bulunmaları istenmiştir. Ankete katılanların adı geçen yararları katılım (Katılıyorum ya da Tamamen katılıyorum diyenler) oranı % 40 ila % 84 arasında değişmekte olup uygulamaya ilişkin sözü edilen yararların oranları (e ve g seçenekleri) en düşüktür. Strateji geliştirme birimleri dış paydaş katılımında en çok “birbirini tanıma” olanağını değerli bulmaktadır. (a) şıkında belirtilen yarar, “dış paydaşların değer ve önceliklerinin daha iyi tanınması” ilk sırada, (% 84) (f) şıkında belirtilen yarar, “Kurumun ve birimlerin rol ve sorumluluklarının dış paydaşlarca daha iyi anlaşılması” ikinci sırada (% 78) yer almaktadır.

Tablo A4. Dış Paydaş Katılımının Yararları

Yararlar	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum	Toplam	Katılıyorum ya da Tamamen katılıyorum	Yanıt oranı
a. Dış paydaşların değer ve önceliklerinin daha iyi anlaşılmasından hareketle daha iyi politika ve hizmet tedariki seçenekleri	3.5%	3.5%	8.8%	64.9%	19.3%	100%	84.2%	85.1%
b. Karar alma süreçleri için daha fazla şeffaflık, hesap verebilirlik ve meşruiyet sağlanması	3.4%	6.9%	15.5%	53.4%	20.7%	100%	74.1%	86.6%
c. İhtilafli konulardaki farklı görüşlerin ortaya konması ve böylece önceliklerin daha iyi belirlenmesi olanağı	3.6%	5.4%	19.6%	51.8%	19.6%	100%	71.4%	83.6%

d. Ele alınan konuların daha iyi anlaşılması ve böylece politika ve hizmet tedariki alanlarında daha iyi çıktılar elde edilmesi	3.4%	8.6%	17.2%	50.0%	20.7%	100%	70.7%	86.6%
e. Dış paydaşlarla uygulamaya yönelik olarak etkin eşgüdüm ve ortaklık yaratılması	5.3%	10.5%	33.3%	33.3%	17.5%	100%	50.9%	85.1%
f. Kurumun ve birimlerin rol ve sorumluluklarının dış paydaşlarca daha iyi anlaşılması	5.1%	3.4%	13.6%	47.5%	30.5%	100%	78.0%	88.1%
g. Stratejik planın dış paydaşlarca sahiplenilmesi ve uygulamaya daha fazla inanç duyulması	6.9%	12.1%	41.4%	25.9%	13.8%	100%	39.7%	86.6%

Dış paydaş katılımının amacı

Anket katılımcılarına bir dizi katılım yöntemi tanıtılmış, kendilerinden dış paydaş katılımının amaçlarından üçünü seçip sıraya koymaları istenmiştir. Anket katılımcılarının %35'i (57 anket katılımcısından 20'si) ilk sırada "işbirliği kurma" amacını işaretlemiştir. Ancak ağırlıklı puanlara göre ilk sırada "istişare" amacı gelmektedir.

Tablo A5. Dış paydaş katılımının amacı

	1.sıra	2.sıra	3.sıra	Ağırlıklı puan*
Bilgilendirme	19%	7%	16%	76
İstişare	21%	33%	39%	178
Dâhil Etme	25%	35%	21%	158
İşbirliği Kurma	35%	23%	25%	154
Güçlendirme	0%	1.8%	0%	4

* 1.sıra puanı 2 ile, 2.sıra puanı 2 ile, 3.sıra puanı 1 ile çarpılıp toplanmıştır.

Paydaşlara katılım etkinliklerinin çıktıklarına ilişkin geri bildirim verilmesi

İncelenen örneklerde, kurumlar dış paydaşlara iç paydaşlardan daha az geri bildirim vermektedir.

İncelenen örneklerde stratejik plan taslağının paydaşlarla paylaşımı katılımın sonuçlarına ilişkin geri bildirim vermenin en çok tercih edilen yöntemidir.

Tablo A6. Paydaşlara katılım etkinliklerinin çıktıklarına ilişkin geri bildirim verilmesi

Sağlanan geri bildirim	İç Paydaşlar				Dış Paydaşlar			
	Sayı	Eksik ya da yanıtlanmamış	İç paydaşları sürece katmış	Oran	Sayı	Eksik ya da yanıtlanmamış	İç paydaşları sürece katmış	Oran
Anket sonuçlarının katılımcılarla paylaşılması	48	16	64	%75.0	19	43	62	%30.6
Toplantı sonuçlarının katılımcılarla paylaşılması	49	15	64	%76.6	22	40	62	%35.5
Taslak stratejiler, amaçlar, hedefler ya da eylemlerin katılımcılarla paylaşılması	55	9	64	%85.9	26	36	62	%41.9

Katılım araçları

Paydaşları sürece katmak için kullanılan araçlar arasında kamu ya da sivil toplum kuruluşlarıyla yapılan anketler listenin birinci sırasındadır. (% 81.5 iç paydaş anketleri, % 77 devlet bünyesindeki paydaşlarla anketler ve % 74 kamu kuruluşu dışındaki kuruluşlarla anketler). Ancak yurttaşlarla anketler daha az tercih edilmektedir (% 31 hizmetlerden yararlananlarla anket ve % 15 genel yurttaş anketleri). Ankette sorulan tüm araçlar aşağıda tercih edildikleri sırayla listelenmiştir.

Tablo A7. Katılım araçları

Araçlar	Sayı	Geçerli yüzde
İç paydaş anketi	53	%81.5
Kamu kurumlarıyla anket	50	%76.9
Sivil toplum kuruluşlarıyla anket	48	%73.8
Stratejik planlama konusunda iç paydaş eğitimleri	43	%66.2
Bilgilendirme toplantısı	41	%63.1
Stratejik plan taslağı konusunda yazılı görüş alma	40	%61.5
Arama konferansı/ortak akıl toplantısı	33	%50.8
Stratejik planın iç ağ üzerinden paylaşımı	30	%46.2
Yurttaş anketi (hizmetlerden yararlananlar)	20	%30.8
Stratejik plan taslağının İnternet sayfası üzerinden paylaşımı	20	%30.8
Stratejik planlama süreci ve ara dönem çıktılar konusunda ilan ve broşürler	17	%26.2
Yurttaş anketi (genel)	10	%15.4
Basın duyurusu	5	%7.7

Stratejik planın tanıtımı için kullanılan araçlar

Anket katılımcılarından stratejik planın tanıtımı için yararlandıkları yöntemleri verilen listeden seçmeleri istenmiştir. Listedeki en çok tercih edilen yöntem dış paydaşlara basılı kopya göndermek, en az tercih edilen yöntem ise basın toplantıları düzenlemek olmuştur. Stratejik planın tanıtımında halkla ilişkiler etkinlikleri yaygın olarak kullanılmamaktadır.

Tablo A8. Stratejik planı tanıtmak için kullanılan araçlar

Tanıtım yöntemleri	Sayı	Geçerli oran
Dış paydaşlara basılı kopya gönderilmesi	53	%86.9
Dış paydaşlara elektronik kopya gönderilmesi	39	%63.9
Planı tanıtmak üzere iç paydaşlarla toplantı	32	%52.5
İç paydaşlara stratejik planın özetini içeren broşürlerin gönderilmesi	13	%21.3
Basın duyurusu	10	%16.4
Dış paydaşlara stratejik planın özetini içeren broşürlerin gönderilmesi	9	%14.8
Planı tanıtmak üzere dış paydaşlarla toplantı	9	%14.8
Planı tanıtmak üzere dış paydaşlara ziyaretler	7	%11.5
Basın toplantısı	3	%4.9

Paydaş katılımı, paydaş katkısına ilişkin geri bildirim sağlanması ve stratejik planın tanıtımı için yararlanılan diğer uygulamalar arasında şunlar yer almaktadır:

- Bazı kurumlar stratejik planla ilgili belgeleri internet üzerinden paylaşmıştır.
- Bazı kurumlar hazırlık etkinliklerinin çıktılarını paylaşmak için iç ağıdan yararlanmış, bazıları ise planın basılı çıktısını ve/veya CD'sini paydaşlarına dağıtmıştır.
- Bazı kurumlarda vizyon ve misyon bildireleri duyuru panolarına asılmıştır.
- Tarım Bakanlığı planını basın toplantısıyla tanıtmıştır.
- Milli Eğitim Bakanlığı stratejik yönetime ilişkin konuları kapsayan bir kurum içi bülten yayımlamıştır.
- Sayıştay bir elektronik posta hesabı oluşturarak katılımcı ve paydaşlardan geri bildirim almıştır.
- Hazine anketi tamamlayan paydaşlara teşekkür mektubu göndererek katkılarını takdir ettiğini bildirmiştir.

Daha iyi paydaş katılımı için ihtiyaç duyulan destekler

Anket katılımcılarından paydaş katılımının iyileştirilmesi için ihtiyaç duydukları destekleri verilen listeden seçmeleri istenmiştir. Listede adı geçen destekler arasında en çok ihtiyaç duyulan desteğin anket teknikleri olduğu (geçerli yanıtların % 51'i) anlaşılmaktadır.

Tablo A9. Daha iyi paydaş katılımı için ihtiyaç duyulan destekler

Destekler	İhtiyaç yok	Biraz ihtiyaç var	İhtiyaç var	Çok ihtiyaç var	Fikri var	Toplam
Katılımcı strateji geliştirme teknikleri	1.8%	5.3%	50.9%	42.1%	0.0%	100.0%
Katılımcı toplantılar moderasyon teknikleri	3.6%	3.6%	44.6%	44.6%	3.6%	100.0%
Anket teknikleri	3.6%	7.3%	38.2%	50.9%	0.0%	100.0%
Müşteri/kullanıcı ilişkileri yönetim teknikleri	3.5%	3.5%	47.4%	43.9%	1.8%	100.0%
İnternet yoluyla katılım teknikleri	5.3%	3.5%	45.6%	43.9%	1.8%	100.0%

İhtiyaç olarak bildirilen diğer aktif kamusal katılım için yeni yöntemler, operasyonel araştırma teknikleri, politika geliştirme ve uygulama kapasitesinin artırılması ve "e-devlet" uygulamalarının etkin kullanımınıdır.

Kalkınma Bakanlığınca hazırlanan stratejik planlama kılavuzuna ilişkin görüşler

Anket katılımcılarından mevcut stratejik planlama kılavuzuna, iç ve dış paydaşların katılımı konusundaki ihtiyaçlara daha iyi cevap verebilmesi adına içeriğinin zenginleştirilmesi için katkı sağlamaları istenmiştir. Dile getirilen sorun ve öneriler şunlardır:

- Parlamento, bakanlıklar ve yurttaşların planlama aşamasında ve planın uygulanma aşamasının izlenmesinde nasıl etkin katılım sağlanması gerektiğine ilişkin bilgi verilmesi.
- Mali yönetim vurgusu yerine politika geliştirme konusuna daha fazla vurgu yapılması.
- Farklı müşteri profillerine çeşitli düzeylerde hizmet veren kurumlar farklı katılım pratiklerine gerek duymaktadır. Kılavuzun, kurumların farklı özelliklerine göre paydaş katılımı ve paydaş yönetimi konularında bilgi ve örneklerle zenginleştirilmesi gerekmektedir.
- Kılavuzun senaryo, risk ve maliyet-fayda analizlerini planlama sürecinde kullanılması zorunlu yöntemler olarak ele alıp bu araçların nasıl katılımcı bir biçimde uygulanabileceği konusunda yol göstermesi gerekmektedir.
- Kılavuzun stratejik yönetime ilişkin olarak KMYK Kanunu ile birlikte gelen güncel sorunları ele alması ve bu sorunların çözümüne ilişkin yol göstermesi gerekmektedir.
- Kılavuz ve ilgili yönetmelik stratejik planlama ekibi üyelerine zaman ayırıp sürece katkıda bulunmaları için gerekli esnekliği tanımamaktadır.
- İzleme ve değerlendirme süreçleri daha fazla ayrıntılandırılabilir.
- Kalkınma Bakanlığının stratejik planlar konusunda geri bildirimde bulunması için etkin bir sistem tesis edilmelidir.

Mevcut faaliyet raporları üzerine görüşler

Anket katılımcılarından mevcut faaliyet raporlarına ilişkin olarak hesap verebilirlik ve şeffaflığın nasıl geliştirilebileceğine ilişkin katkıda bulunmaları istenmiştir. Bildirilen geri bildirimler:

- Faaliyet raporları ve performans raporlarında yer verilen bilgiler herkesin anlayabileceği şekilde basitleştirilmelidir. Raporlar açık ve kısa olmalı; performans programlarının belirlediği hedefler konusunda (hedefin ne derece gerçekleştirilebildiğine, kullanılan kaynak düzeyine ve düşük performansın gerekçelerine ilişkin olarak) basit ve doğrudan bilgi vermelidir.
- Raporlarda kurumlar tarafından geliştirilen hizmet standardı tablolarına ve bu konudaki performanslarına yer verilmelidir.
- Faaliyet raporları ayrıca kişisel ve ticari mahremiyeti ve devlet sırlarını gözetmekle birlikte, kurumun çalışmalarına ilişkin yargı kararlarına, Sayıştay soruşturmalarına ve hükümlerine de yer vermelidir.
- Performans hedefleri ve gerçekleştirmeler bir arada sunulmalıdır.

- Kurum içi kontrol sistemi tarafından sağlanan bilginin doğruluğu temin edilmelidir.
- Raporlarda yer verilen konular, kamusal gözetim, parlamento gözetimi ve Sayıştay denetimine katkıda bulunabilecek biçimde tasarlanmalıdır. Raporlar parlamento gözetimi ve Sayıştay denetiminin merkezinde yer almalıdır.
- Faaliyet raporlarının niteliği konusunda nesnel bir notlandırma sistemi kurulabilir.
- Raporlar yayınlanmadan önce içerik ve biçim açısından kontrol edilmek üzere yetkili bir kurum ya da birime gönderilmelidir.
- Faaliyet raporlarının tanıtımı için çeşitli yöntemler geliştirilmelidir.
- Faaliyet raporlarının hazırlanması için kılavuz geliştirilmelidir. Bu türden bir kılavuz halen Orman Genel Müdürlüğü tarafından geliştirilmektedir.
- Faaliyet raporlarının hazırlanmasına ilişkin eğitim, konferans, seminer ve paneller düzenlenmelidir.

Stratejik yönetim çerçevesine ilişkin diğer konular

Kalkınma Bakanlığının kamu kurumlarını stratejik yönetim üzerine eğitmek ve bilgilendirmek konusunda daha aktif olması arzu edilmektedir. Bu etkinliklerin kurumların üst düzey yöneticilerinin yanı sıra strateji geliştirme birimlerini de kapsamaya istenmektedir. Ayrıca Kalkınma Bakanlığı, üst düzey yöneticileri stratejik yönetimi benimsemeleri yönünde daha aktif biçimde teşvik edebilir.

Kalkınma Bakanlığının ayrıca bilgi ve deneyim paylaşımı için platformlar kurması arzu edilmektedir.

Stratejik yönetim için gerekli örgütlenme yapısı bugüne dek edinilen deneyimler ışığında Kalkınma Bakanlığı ve Maliye Bakanlığı tarafından kamu kurumlarıyla ortaklaşa çalışarak gözden geçirilmelidir.

Stratejik plan, faaliyet raporları ve kurum içi denetim bileşenlerinin eşzamanlılık sağlanmadan uygulamaya konmasından kaynaklanan olumsuzluklar giderilmelidir. Yönetici ve çalışan düzeyinde bu bileşenlerin birbirlerini tamamlayıcı özelliklerine ilişkin farkındalık yaratılmalıdır.

Planlama sürecinde gerçekleştirilen mevcut durum analizi dikkatle gözden geçirilmeli, kamu kurumlarının dönüşümü için temel oluşturmalıdır.

Kamu kurumları arasındaki işbirliğinin artırılması için eşgüdüm çalışmaları yürütmelidir.

Benzer özellikleri ve görevleri olan kurumlar hem kaynak tasarrufu açısından hem de ortak girdilerden yararlanmak bakımından belirli planlama etkinliklerini birlikte hayata geçirmelidir.

Hesap verebilirlik ve şeffaflık için gerekli olan kurum içi kontrolün güçlendirilmesi sağlamak amacıyla bu konuya özgü bir kılavuz hazırlanmalıdır.

Ek V Paydaş Katılımının Artırılması Konusunda Stratejik Planlarda Yer Verilen İfadeler

Anket katılımcılarının stratejik planlarında paydaş katılımının artırılması konusunda yer alan strateji ifadelerini bildirmeleri istenmiştir.

Anket katılımcılarının işaret ettiği ifadeler genel hatlarıyla üç kategori altında incelenebilir: 1) ilgili kamu kuruluşlarının sağladığı hizmetler konusunda farkındalığı artırmak için halkla ilişkilerin güçlendirilmesi 2) politika geliştirme süreçlerine katılımın artırılması 3) hizmet tedarikinde işbirliği ve ortaklığın geliştirilmesi.

Halkla ilişkilerin güçlendirilmesi

Halkla ilişkiler kategorisi altında yer alan ifadelerin çoğunluğu paydaşlar nezdinde sağlanan hizmetlere ilişkin farkındalığın artırılmasını öngörmektedir. Örneğin:

- "...bölgesel, ekonomik ve toplumsal farkındalığın artması amacıyla paydaşlarla işbirliğinin sürekli geliştirilmesi." (Milli Eğitim Bakanlığı)
- "paydaşlar ve STK'larla işbirliği halinde toplumsal farkındalığı geliştirmek için, özellikle özel ihtiyaçları olanlara yönelik olarak, etkinlikler yoluyla duyarlılığı artırmak ...". (Sağlık Bakanlığı)
- "Yaygın ve örgün eğitim programları aracılığıyla çocuklar ve gençler arasında farkındalığın artırılması" (Gelir İdaresi)
- "Yargı bağımsızlığı ve tarafsızlığı konusundaki bilinci artırmak için yargı mensupları, medya ve STK'larla işbirliği kurmak" (Adalet Bakanlığı)
- "... Bakanlığın etkinliklerinin tanıtımı için bilgilendirme ve halkla ilişkiler etkinlikleri düzenlenecektir" (İçişleri Bakanlığı)

Ayrıca bazı ifadeler daha fazla müşteri odaklı bir yaklaşımla medya, paydaşlar ve genel olarak halkla ilişkilerin iyileştirilmesine vurgu yapmaktadır. Paydaş memnuniyetine birçok stratejik planda göstergeler arasında yer verilmektedir. Bazı ifadeler iletişim ve halkla ilişkiler araçlarını geliştirmek üzerinedir (örn. mahkemelerde halkla ilişkiler birimlerinin kurulması– Adalet Bakanlığı, verilen hizmetlere ilişkin olarak medya tanıtım filmleri – Sosyal Yardım ve Dayanışma Genel Müdürlüğü). Ayrıca bilgi edinme taleplerine duyarlılığın artırılması (Kalkınma Bakanlığı), yıllık raporların kamuya daha etkin biçimde ilan edilmesi (Hazine), paydaşlara özel hesap verebilirlik raporlarının geliştirilmesi (Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu), politika geliştirme etkinliklerinin paydaşlara dağıtılması (Kültür ve Turizm Bakanlığı) gibi, hesap verebilirliğin güçlendirilmesini hedef alan ifadeler de mevcuttur.

Politika geliştirme süreçlerine daha fazla katılım

Bu çalışmada ele alınmış olan stratejik planlama, kurumların birincil sorumluluklarıyla sınırlıdır. Birçok örnekte politika alanları belirli bir kurumla sınırlı değildir. Bu durumda, rol ve sorumlulukların diğer kamu kurumlarıyla paylaşıldığı daha geniş kapsamlı stratejiler önem kazanmaktadır. Çeşitli kurumlar bu soruna stratejik planlarında yer vererek bu tür stratejiler geliştirmek için katılımcı süreçler yürütmek ve bu süreçlerin eşgüdümünü sağlamak taahhüdünde bulunmaktadır.

- “Strateji belgeleri katılımcı yöntemler ile hazırlanacak, izlenecek ve değerlendirilecek, belgelerin tüm paydaşlarca benimsenmesi sağlanacaktır.” (Sanayi ve Ticaret Bakanlığı)

- “Kamu ve özel sektör yatırımları GAP bölgesel kalkınma planı uyarınca yönlendirmek için ilgili tüm kurumların katılımıyla işlevsel plan ve programlar hazırlanacaktır” (GAP Bölgesel Kalkınma İdaresi)

- Talepteki ve turizm türlerindeki değişikliklere uyacak turizm politikalarının geliştirilmesi için kurumsal ortaklıkların güçlendirilmesi (Kültür ve Turizm Bakanlığı)

Daha iyi mevzuatın geliştirilmesi için de katılım öngörülmektedir:

- Kanunlarda bazı değişiklikler ve iyileştirmeler yapılması için yargı kurumlarıyla işbirliği halinde çalışılması ve onlardan geri bildirim ve görüş alınması. (Adalet Bakanlığı)

- “...STK’ların ve sivil inisiyatiflerin görüş ve yerleşik bilgilerinin yasama sürecine dâhil edilmesi...” (Türkiye Büyük Millet Meclisi Genel Sekreterliği)

- İlgili paydaşlarla ortaklık kurularak kurumsal yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesi (Hazine) Politika ihtiyaçlarını öğrenmek için araştırma etkinliklerinin yapılması öngörülmektedir. Örneğin:

- Araştırma konularında üniversiteler ile ortaklıkların geliştirilmesi (Kalkınma Bakanlığı)

- “Üniversitelerle birlikte yeni çalışma alanlarının açılması ve projelerin geliştirilmesi.” (Meteoroloji Genel Müdürlüğü)

- “Kamunun adalet sistemine yaklaşımının anlaşılması için periyodik kamuoyu anketlerinin düzenlenmesi.” (Adalet Bakanlığı)

Hizmet sunumunda işbirliği ve ortaklıkların geliştirilmesi

Paydaş katılımına ilişkin birçok ifade şu örneklerdeki gibi hizmet tedariki için işbirliğini konu etmektedir:

- “Paydaş kuruluşlarda ve genel olarak kamuoyunda, hizmet tedarikine katılımı teşvik etmek için verilen hizmetlere ilişkin farkındalığın artırılması” (Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu)

- “... hizmet sunumuna özel ve STK sektörü katılımının artırılması.” (Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu)

- “Su altyapısında yap-işlet modelinin teşvik edilmesi” (Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü)

- “Paydaşlarla işbirliği kurularak mesleki eğitim konusunda iller, bölgeler ve ulusal çapta işgücü gereksinimi planlamasının yapılması.” (Milli Eğitim Bakanlığı)

- “Ormanların koruma çalışmalarının etkinliğinin artırılması için orman köylüleri, gönüllü kuruluşlar, sivil toplum kuruluşları ve diğer kamu kurum ve kuruluşlarıyla işbirliği sağlamak” (Orman Genel Müdürlüğü)

- "... bölgenin ihtiyaçlarına uygun katılımcı ve yenilikçi pilot projelerin geliştirilmesi ..." (GAP Bölge Kalkınma İdaresi)
- "İşbirliği halinde bulunan kurumların ve ortak projelerin sayısının 15'e çıkarılması." (Vakıflar Genel Müdürlüğü)
- Kamu ve özel sektör kuruluşları, sivil toplum- kuruluşları ve uluslararası kurumlarla işbirliğinin güçlendirilmesi için yılda en az beş programın geliştirilmesi." (Dış Ticaret Müsteşarlığı)

Bibliyografya

Avrupa Komisyonu (Aralık 2002), General principles and minimum standards for consultation of interested parties by the Commission COM(2002)704

Better Regulation Executive Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform (Temmuz 2008), Code of Practice on Consultation

COI (Haziran 2009), Effective public engagement: A guide for policy-makers and communications professionals

Department for Work and Pensions (2005), A New Pensions Settlement for the Twenty First Century: The Second Report of the Pensions Commission, London: The Stationery Office

Kalkınma Bakanlığı (Haziran 2006), Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu

Kalkınma Bakanlığı (Mayıs 2006) Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik

Miller, Laura & Williamson, Andy (2008), Digital Dialogues: An independent review into the use of online technologies to enhance engagement between central government and the public

Ministry of Justice (Mart 2008), Democratic Engagement: Ministry of Justice's Democratic Engagement Branch

National Consumer Council & Involve (Haziran 2008) Deliberative public engagement: nine principles, National Consumer Council

The Hansard Society (2009) Digital Engagement Guide: A guide to effective digital engagement for government

Türkiye Cumhuriyeti (Aralık 2003) Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu NO. 5018

