



## Katılımcılığın ilkeleri:

katılımlı çalışmaları tasarlayan, uygulayan  
ve yönetenler için iyi uygulama kılavuzu

# **Katılımcılığın ilkeleri:**

katılımlı çalışmalarını tasarlayan, uygulayan  
ve yönetenler için uygulama kılavuzu

# İçindekiler

## Katılımcılığın ilkeleri:

Katılımlı çalışmaları tasarlayan, uygulayan ve yönetenler için uygulama kılavuzu

© 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 kılavuz Stratejik Planlama ve Politika Geliştirmede Katılımcılık Projesi kapsamında Office for Public Management (OPM) tarafından 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 Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV) tarafından yürütülmüştür.

İngilizce aslından çeviren: Aslı Toksabay Esen

Kapak fotoğrafı: Etkili Kamusal Katılım için Planlama, İletişim ve Teknikler Eğitimi, 17-21 Ekim 2011, Ankara

Baskı: Mart 2012

Önsöz .....	1
OPM ve proje hakkında.....	2
Kavram dizini .....	3
Giriş.....	5
Kılavuz hakkında .....	5
Kılavuzu kullanırken.....	5
Kılavuzun içeriği .....	6
1. Katılım nedir? .....	7
Tanımlar .....	7
Katılım ilkeleri.....	8
Katılımın modellenmesi.....	10
Katılımın başlangıç noktası.....	10
2. Bağlam ve kültür.....	13
Giriş .....	13
Katılımın bağlamı.....	13
Dış çevrenin haritalanması: STEEP analizi .....	13
İç çevrenin haritalanması .....	15
Bütüncül sistem katılımı .....	15
Bağlam ve kültür kontrol listesi.....	21
3. Katılımın planlanması .....	23
Katılımı neden istiyorsunuz?.....	23
Katılım çalışmasına girişmeli mi?.....	26
Ne elde etmek istiyorsunuz?.....	26
Kimi dâhil etmeli? .....	28
Paydaşların haritalanması ve analizi .....	28
Zor erişilen grupların katılımını sağlamak.....	32
Planlama kontrol listesi.....	35
4. Yöntem seçimi.....	37
Yöntem seçimi.....	37
Katılımın bağlamı.....	37
Proje yönetimi.....	38
Tasarım.....	40
Proje yönetişi.....	45
Zamanlama .....	45
Katılım çalışması için hizmet alımı .....	46
İhale davet mektubu yazmak .....	46
Yöntem seçimi için kontrol listesi.....	47
5. Değerlendirme.....	49
Değerlendirmenin planlanması.....	49
Değerlendirme tipleri.....	50
Veri toplama yolları .....	51
Ekler.....	53
Ek 1. Yararlı bağlantı ve kaynaklar .....	53
Ek 2. Paydaş analizi matrisi .....	54
Ek 3. Ne kadar katılım - analiz aracı.....	55
Ek 4. Kurumunuzun katılım tercihleri .....	67
Son notlar.....	71

# Önsöz

Dünyada son otuz yıldır yaşanan hızlı değişime bağlı olarak geleneksel kamu yönetimi anlayışı; yerini, katılımın etkin olduğu, yeni yönetim tekniklerinin uygulandığı, işletme yönetiminin benimsediği birtakım prensipleri uygulayan “Yeni Kamu Yönetim Anlayışı”na bırakmıştır. 1980’li yıllarda gündeme gelen ve ülkemizde de giderek önem kazanan Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı ile yararlanıcı-vatandaş odaklı düşünce yapısı benimsenmektedir. Bu anlayışın bir yansıması olan ve Türk kamu yönetiminde temel bir araç olarak benimsenen stratejik planlama süreci ile kuruluşlar; planlı hizmet sunumu, politika oluşturma, yararlanıcı talepleri doğrultusunda katılımcı yöntemlerle amaç ve hedefler belirleme ve uygulamayı etkili bir şekilde izleyip değerlendirerek hesap verebilirliği sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaktadır.

Bu çerçevede, ana yararlanıcısının Kalkınma Bakanlığı olduğu, Birleşik Krallık Ankara 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 hazırlanan bu kılavuz; üretilen politikaların ve verilen hizmet kalitesinin artırılmasını sağlamak amacıyla hem stratejik planlama hem de politika geliştirme süreçlerinde katılımcı yöntemleri kullanan kamu kurumlarına rehberlik üzere kullanımınıza sunulmuştur.

Kılavuzda; katılıma ilişkin bazı temel kavramların tanımlarına, katılım ilkelerine ve katılıma ilişkin farklı yaklaşımları gösteren modellere, bu ilkelerin hayata nasıl geçirilebileceğine ilişkin iyi uygulama örneklerine, katılım projeleri geliştirirken kullanılacak bazı yararlı araçlara, katılımın planlaması ve denetlenmesi süreçlerine ve kılavuzda sunulan içerikle ilgili İngiltere’den çeşitli örnek olaylara yer verilmiştir.

## OPM ve proje hakkında

OPM sahibinin çalışanları olduğu, yerel ve merkezi yönetimler, sağlık, sosyal hizmet, çocuk hizmetleri, gönüllü sektörü, sosyal girişimler, emniyet, toplum güvenliği, eğitim, çevre ve sürdürülebilirlik konularındaki kuruluşlarla çalışan bir işletmedir. Birlikte çalıştığımız herkesle ortak bir taahhütü paylaşıyoruz: hizmet ettiğimiz toplumun refahını iyileştirme konusunda kararlılık.

2012'de OPM Dialogue by Design isimli endüstride öncü danışman firmayı devralmıştır. Dialogue by Design'in kapasitesi ve uzmanlığının OPM'e eklenmesiyle birlikte en yüksek kalitede danışmanlık ve katılımçılık hizmetlerini karmaşık strateji, iş ve müşteri meseleleriyle uğraşan kuruluşlara sunabilmekteyiz.

Toplusal sonuçların iyileştirilmesine yönelik güçlü taahhüdümüz kamu hizmetleriyle ilgili yaptığımız tüm çalışmaların esasını oluşturmaktadır. Public Interest programımız kapsamında ayrıca pek çok çalışmaya yatırım yapmaktayız. Bunların arasında araştırma çalışmaları, organizasyonlar ve kapasite geliştirme çalışmaları yer almaktadır. Kamu hizmetleriyle ilgili çalışmalarımız kapsamında öğrendiklerimizi kurumsal blogumuz gibi çeşitli yollarla paylaşmaktayız.

### Proje

Türkiye'de Kamu idareleri kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve mali saydamlığı sağlamak üzere orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren stratejik planlar yapmaktadırlar. Mevzuta göre bu planlar katılımcı bir şekilde hazırlanmaktadır.

OPM, Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV) tarafından Birleşik Krallık Stratejik Program fonu desteğiyle Kalkınma Bakanlığı için yürütülen "Stratejik Planlama ve Politika Geliştirmede Katılımcılık Projesi" kapsamında iki aşamada görev almıştır. Birinci aşama 6 merkezi yönetim kuruluşundan temsilcilerin katılımıyla dört günlük bir eğitim atölyesi olarak gerçekleştirilmiştir. Eğitim atölyesi katılımçılığın kamu idarelerinde geliştirilmesi için eylem planlamasına odaklanmıştır. İkinci aşamada ise eğitim atölyesinde elde edilen deneyimlere dayalı olarak bu kılavuz hazırlanmıştır.

## Kavram dizini

Kavram dizini bu kılavuzda kullanılan temel kavramların açıklamalarını içerir.

### Değerlendirme

Değerlendirme, bir işin, kuruluşun ya da hizmetin etkinliğinin ve uygulanabilirliğinin tespit edilmesidir. Kuruluşların ulaşmaya çalıştıkları hedefler üzerine sistematik bir biçimde düşüncelerine ve gelişebilmek için öğrendiklerini kullanmalarına yardımcı olur. Biçimlendirici değerlendirme ya da süreç değerlendirmesi, bir işlem ya da proje hakkındaki bulguları süreç boyunca biriktirir. Sonuç ya da etki değerlendirmesi ise proje sonunda gerçekleştirilir.

### Diyalog

Diyalog, müzakereci yaklaşımları geliştiren bir işleve sahiptir. Atölye çalışmalarını da içeren bir dizi araç ve yaklaşım kullanan diyalog, ortak görüşleri ve çatışma noktalarını belirlemeye yardımcı olur. Belirli bir diyalog modeli yoktur: her bir diyalog tartışılan konunun gereklerini ve katılımçıların ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde tasarlanır.

### Hizmet alımı

Hizmet alımı sadece hizmeti satın almakla ilgili değildir. İnsanların ihtiyaçların anlaşılması, bu ihtiyaçların karşılanması için stratejik yaklaşımlar ve hizmetlerin geliştirilmesi ve sonuçların izlenmesi ve değerlendirilmesini içerir. Katılım sağlıktan, sosyal hizmete, ulaştırmaya herhangi bir hizmetin dışarıdan alınmasında temel bir işlev görür.

### Katılım

Katılım, devlet organları ya da kurumları ve bunların paydaşları (halk da dâhil olmak üzere) arasında süreğen ve karşılıklı yarara dayalı ilişkiyi tanımlamak için kullanılır.

### Müzakere

Katılıma dair müzakereci yaklaşımlar, katılımçıların bir konuyu derinlemesine araştırmaları için zaman ve bilgi sağlar. İnsanlar, bilgiye dayalı ve üzerinde derinlemesine düşünülmüş öneri ya da sonuçlara ulaşmak için farklı bakış açılarını ya da tutumları tartışır ve tartışılan konulara daha derinlemesine eğilirler.

### Paydaş

Paydaş, bir karar, politika ya da eylemin planlanması, uygulama süreci ya da sonucundan bir şekilde etkilenen, dolayısıyla durumla ilgileri ya da durumdan çıkarları olan kuruluş ya da bireyleri tanımlar.

İlgileri ya da çıkarları olduğunun farkında olmayan paydaşlar da bu tanıma dâhildir. Toplum bireyleri paydaştır, ancak genelde kurumsal ya da uzman paydaşlardan ayrı olarak ele alınırlar.

Araçlar ve yöntemlerle ilgili daha detaylı bilgi [www.sp.gov.tr](http://www.sp.gov.tr) adresinde bulunabilir.

## Sonuçlar

Katılım aktivitelerinin uzun vadeli amaç ve hedefleri sonuç olarak adlandırılır. Sonuçlar, süreçlerle ilgili olan çıktılardan farklıdır.

# Giriş

## Kılavuz hakkında

Bu kılavuz, katılım projeleri tasarlayan, uygulayan ya da yöneten kişiler için bir kaynak olarak tasarlanmıştır. Katılım projeleri yürütmek için gereken pratik yetilerden çok, katılımın planlanması ve denetlenmesi alanlarına odaklanmaktadır.

Katılım projeleri yürüten devlet kurumlarına rehberlik edecek ilke ve iyi uygulamalarını ortaya koyan bu kılavuz, bu ilkelerin hayata nasıl geçirilebileceğine ilişkin örnekler ve katılım projeleri geliştirirken kullanılacak bazı yararlı araçları içermektedir.

Hem paydaş hem de halk katılımı için yararlı kaynaklar içeren bu kılavuzdaki ilkelerin birçoğu, çalışan katılımı için de uygulanabilir. Kaynakların çoğu başka rehber ve kılavuzlardan derlenmiş ve gerekli görüldüğü noktalarda düzeltilmiştir. İyi katılım bir öğrenme sürecidir; biz de bu kılavuzu hazırlarken var olan son derece değerli kaynaklardan çok şey öğrendik. Bu yüzden, okuyucunun burada kullanılan ya da sözü edilen araçlara göz atması ve internette bulunabilecek çok sayıda yardımcı rehber ve kaynağa başvurması yararlı olacaktır.

İyi katılım süreci dâhil olan herkesin yararınadır. Politika geliştirme ve karar alma süreçlerini iyileştirebilir, yeni ilişkiler kurulmasını ve mevcut ilişkilerin sürdürülmesini sağlayabilir ve var olan sorunlara ilişkin yeni bakış açıları geliştirebilir. İyi katılım ayrıca, kurumsal ve toplumsal paydaşlara hesap verme ve onları dinleme yönünde bir taahhüdün ortaya koyulması dolayısıyla iyi yönetişimin de önemli bir bileşenidir. Bu kılavuz yukarıda sayılan faydaların bilincine varılmasını sağlayacak araçları ortaya koymayı amaçlamaktadır, ancak her şeyi kapsadığı da iddia edilemez. Kılavuzun sonunda burada anlatılanları geliştirmek için yardımcı olabilecek yararlı kaynaklara dair bağlantılar bulunmaktadır.

## Kılavuzu kullanırken

Elinizdeki kılavuz baştan sona okunması için değil, gerekli ve uygun yerden başlanıp ihtiyaç ve şartlara göre belirlenecek bir rota üzerinden devam edilmesi için tasarlanmıştır.

Kılavuz:

- Planlama aracı
- İyi uygulamalara ilişkin kıstaslar
- Referans kaynağı
- Eğitim kaynağı

olarak kullanılabilir.

## Kılavuzun içeriği

Birinci bölüm, katılım sürecine ilişkin kapsamlı bir giriş sunmakta, burada bazı temel kavramların tanımlarına, katılım ilkelerine ve katılıma ilişkin farklı yaklaşımları gösteren modellere dair örneklere yer verilmektedir. İkinci bölümde, katılım projesinin gerçekleştiği dış şartlara ve projeyi yürüten kurumun organizasyon kültürüne göz atacağız. Bunların anlaşılması, belirli bir konuda ve zamanda bir katılım projesi yürütmenin uygun olup olmadığına karar verilmesine ve hangi katılım yaklaşımının daha verimli olduğunun anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

Üçüncü ve dördüncü bölüm, bir katılım projesinin hayata geçirilmesi kararı verildikten sonra ele alınacak konulara odaklanarak planlama ve yöntem konularını ayrıntılandırmaktadır. Burada planlama, amaç, hedef ve sonuçların tanımlanması ile bütçe ve zamanlama gibi pratik meselelerin yanı sıra yaklaşımın belirlenmesi de ele alınmaktadır. Dördüncü bölümün sonunda, katılım projesinin yürütülmesi için dış kuruluşların görevlendirildiği, hizmet satın alındığı durumlarda göz önünde bulundurması gereken bazı noktalara hızlıca değinilecektir.

Katılımın sağlanması kadar katılımın yararlı olup olmadığı konusunda emin olmak da önemlidir. Beşinci bölümde değerlendirme konusunda kısaca bakılacaktır. Burada değerlendirmenin nasıl planlanabileceği ve yürüteleceğine değinilecektir.

Kılavuzun eklerinde ise konuyla ilgili çeşitli kaynaklara ve çeşitli kuruluşların paydaşları ve halkı katılım süreçlerine nasıl dahil ettiklerini anlatan katılımcılık çalışmalarından örneklere yer verilmektedir.

# 1. Katılım nedir?

## Tanımlar

### Katılım

“Katılım” kavramının çok sayıda tanımı ve kullanım biçimi bulunmaktadır. Bu kılavuzda katılım, yönetim organları ya da kurumları ve bunların paydaşları arasında süreğen ve karşılıklı yarara dayalı ilişkiyi ifade etmektedir. Her ilişkide olduğu gibi önemli olan aradaki bağlantının niteliğidir. Katılım yöntem ve süreçleri sadece araçtır. İyi ve kötü katılımı belirleyen, bu araçları kullanacak birey ve kurumların tutum, davranış ve kararlılıklarıdır. İyi yapıldığı takdirde, katılım süreci örgütleyenlerden paydaşlara ve halka kadar bütün müdahillerin kapasitesini geliştirir.

### Paydaş nedir?

Paydaş, bir karar, politika ya da eylemin planlanması, uygulama süreci ya da sonucundan bir şekilde etkilenen, dolayısıyla durumla ilgileri ya da durumdan çıkarları olan kuruluş ya da bireyleri tanımlar. Sivil toplum kuruluşları (STK), kampanya grupları ve çıkar gruplarının yanı sıra, ilgileri ya da çıkarları olduğunun farkında olmayan paydaşlar da bu tanıma dâhildir.

Örneğin, bir hükümet dairesi küçük bir mahalleden geçen trafiği artıracak bir kalkınma projesi planlıyor olabilir. Mahalleli bu projeden haberdar olmayabilir. Ne var ki, bu onları paydaş olmaktan çıkarmaz, zira trafiğin artışının mahalle üzerinde etkisi olacaktır. Benzer biçimde, üst düzey yöneticiler belli bir devlet dairesini yeniden yapılandırmayı planlıyor olabilir. Dairenin tüm çalışanları ve büyük olasılıkla diğer dairelerdeki ve kurumlardaki çalışanlar, yeniden yapılandırmadan etkilenecek olmaları hasebiyle, yeniden yapılandırma konusunda bilgilendirilmiş olsunlar ya da olmasınlar, paydaşlardır.

Genellikle paydaş, kamu ve çalışan katılımı arasında ayırım gözetilir. Hatta kamuya dair sınıflandırmalar, sıradan vatandaşlar, belirli kamu hizmetlerinden – örneğin sağlık hizmetlerinden – faydalananlar, ya da (coğrafi gruplar, çıkar grupları ya da yaş, toplumsal cinsiyet ya da inanç düzleminde oluşan gruplar gibi) belirli halk kesimlerinin üyeleri ekseninde yapılacak ayrımlarla daha da derinleştirilir.

Aynı genel ilke ve değerler bütün katılım biçimleri için geçerlidir, ancak sıradan vatandaş olarak katılım sağlayan toplum üyeleriyle diğer paydaşlar arasında ayırım gütmek yararlı olabilir. Paydaşlar, sıradan vatandaş olarak çıkarlarından farklı ve üstün olarak, bir projenin ya da programın sonuçlarından doğrudan çıkarı bulunan insanlardır.

Aşağıda alıntılanan katılım tanımları kapsayıcılık, müşterek sorun çözme ve yapıcı ilişkilere vurgu yapmaktadır. Halk katılımına ilişkin tanımlar, halkın katılımının kamu hizmetleri ve bu hizmetlerin sağlanmasından sorumlu olanlar için değerine odaklanmaktadır. Çalışan katılımı ise çalışanların kurumlarına ve işlerine bağlılığına öncelik verir.

“Paydaş katılımı, bir kurumun faaliyet ve karar verme süreçlerinde paydaşları ve onların kaygılarını anlama ve dâhil etme çabası olarak tanımlanabilir.”<sup>1</sup>

“Halkın katılımı hükümetin etkinliğini ve kararlarının niteliğini artırır. Bilgi birikimi topluma en geniş biçimde yayılmıştır ve kamu yetkilileri bu yaygın bilgiye erişim olanağından yarar sağlayacaktır. Yürütme birim ve kuruluşları Amerikalılara politika geliştirme sürecine katılmaları ve devleti kolektif bilgi ve uzmanlıklarından yararlandırımları için daha fazla olanak sunmalıdır. Yürütme birim ve kuruluşları ayrıca toplumun, halkın devlet yönetimine katılımı için fırsatların nasıl iyileştirilebileceği ve artırılabilirliği konusunda yine halkın önerilerde bulunmasını teşvik etmelidir.”<sup>2</sup>

“Hasta katılımı ve halk katılımı, hizmetlerin nasıl planlandığı, tedarik edildiği ve değerlendirildiği sorularına yanıt vermek için hastaların, hasta yakınlarının, halk kesimlerinin temsilcilerinin, gruplarının ve halkın aktif olarak katılım göstermeleridir. Bu tür bir katılım geleneksel istişareden çok daha kapsamlı ve derinliklidir. Yapıcı ilişkilerin geliştirilmesi ve sürdürülmesi, güçlü, aktif ortaklıklar kurulması ve paydaşlarla anlamlı bir diyalog yürütülmesi sürecini de içerir. Etkili katılım sağlık hizmetlerinde iyileşme sağlanmasının önünü açacaktır. Bu, Ulusal Sağlık Hizmetleri’nde çalışan herkesin rolünün bir parçasıdır.”<sup>3</sup>

“Çalışan katılımı çalışanların kurumlarına ve kurumun başarısına duygusal ve düşünsel bağlılığını tanımlar. Katılımcı çalışanlar işlerinin belirgin bir amacı ve anlamı olduğunu hisseder ve kurumun amaçlarını gerçekleştirme için ellerinden gelen en iyisini yaparlar.” (Local Government Improvement and Development)

## Katılım ilkeleri

Çok sayıda katılım ilkeleri dizgesi geliştirilmiş bulunmaktadır. Bazıları (müzakere, halk katılımı ya da paydaş katılımı gibi) belirli katılım biçimlerine odaklanırken, bazıları daha genel geçerdir. Bu bölümde katılım ilkelerine ilişkin üç dizge özetlenmiştir. Okuyucunun bunları tamamen kavrayabilmek için özgün kaynaklara göz atması önerilir.

## Etkili müzakereci halk katılımı: Dokuz ilke<sup>4</sup>

- ✓ Süreç fark yaratır
- ✓ Süreç şeffaftır
- ✓ Sürecin bütünlüğü vardır
- ✓ Süreç mevcut koşullara uyarlanmıştır
- ✓ Süreç doğru sayıda ve biçimde katılımcı içerir
- ✓ Süreç katılımcılara saygı gösterir
- ✓ Süreç katılımcıların tartışmalarına öncelik tanır
- ✓ Süreç uygulamaların iyileştirilmesi için gözden geçirilir ve değerlendirilir
- ✓ Katılımcılar düzenli olarak bilgilendirilir

Meslektaşlarınızı bir dizi katılım ilkesi geliştirme sürecine dahil etmek için hangi yaklaşımı kullanırdınız?

## Kendi ilkelerinizi geliştirmek

Kendi katılım ilkelerinizi geliştirirken farklı devlet dairelerindeki meslektaşlarınızı sürece dâhil etmek çok faydalı olabilir. Bu süreç, katılım konusuna aşina olmayanların da katılım ile halkla ilişkiler ya da kurumsal iletişimin farkını anlamasına yardımcı olurken, sizin de iyi uygulamalar geliştirebilmenizi sağlar.

## AA1000 Paydaş Katılım Standardı<sup>5</sup>

AA1000 Serisi, kurumların sistematik hesap sorulabilirlik süreçleri geliştirmesi için yol gösterir. Bu süreçler, strateji, politika ve programların oluşturulması ve bunun yanı sıra genel organizasyonel performansa, faaliyet ve kararlara etkili biçimde rehberlik edecek ilgili göstergeler, hedefler ve iletişim sistemleri geliştirilmesi süreçlerine paydaşları da dâhil eder.

AA1000 Çerçevesi “**İçericilik**” temel prensibi etrafında düzenlenir.

“İçericilik arayışı, organizasyonun sürecin her aşamasında tüm paydaş gruplarının görüş ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurma taahhüdünü ifade eder. Görüşler, paydaşların fikirlerini herhangi bir çekince ya da sınırlamaya maruz kalmaksızın ifade etmelerini sağlayacak bir katılım süreciyle alınır. İçericilik, gelecek nesiller ve çevre gibi ‘söz hakkı olmayan’ paydaşların da göz önünde bulundurulmasını gerektirir.”

İçericilik aşağıdaki üç prensibe uyarak sağlanabilir:

**Somutluk:** Sizi ve paydaşlarınızı neyin ilgilendirdiğinin ve neyin önemli olduğunun bilinmesini gerektirir.

**Eksiksizlik:** Somut etkilerin ve bunlarla ilişkili paydaş görüşleri, ihtiyaçlar, performansa dair algı ve beklentilerin anlaşılmasını ve yönetilmesini gerektirir.

**Duyarlık:** Paydaşların ve organizasyonun somut kaygılarına tutarlı bir biçimde yanıt verilebilmesini gerektirir.



## Katılımın modellenmesi

Katılım dinamik bir uygulama olup yeni yaklaşımlar ortaya çıktıkça yeni modeller geliştirilir. Hizmetlerden faydalananlar bu hizmetlerin tasarlanması ve hatta bazen hayata geçirilmesi süreçlerine giderek daha fazla müdahil olmaktadır. Bu durum, ortak-tasarım ve ortak-üretim gibi, "katılımın ötesine geçen", işbirliği temelli yaklaşımları ön plana çıkaran modeller yaratılmasına yol açmaktadır. Şekil 1 böyle bir modeli anlatmaktadır.

Şekil 1. HİZMETLERİN TASARLANMASI VE SAĞLANMASINDA KULLANICI VE PROFESYONELLERİN ROLLERİ

		Hizmet tasarımı sorumluluğu		
		Profesyoneller tek hizmet planlayıcı	Profesyoneller ve kullanıcı/ halk ortak planlayıcı	Hizmet planlamasında profesyonel katkı yok
Hizmet sağlayıcı sorumluluğu	Profesyoneller tek hizmet sağlayıcı	Geleneksel profesyonel hizmet tedariki	Profesyonel hizmet sunumu; kullanıcı/ halk planlama ve tasarlama süreçlerine müdahil	Profesyoneller tek hizmet sağlayıcı
	Profesyoneller ve kullanıcı/halk ortak hizmet sağlayıcı	Profesyonelce tasarlanmış hizmetlerin faydalananların katkısıyla tedariki	Bütünüyle ortak üretim	Planlama ya da tasarımında çok az profesyonel katkı bulunan hizmetlerin kullanıcı/halk tarafından tedariki
	Kullanıcı/ halk tek hizmet sağlayıcı	Profesyonelce planlanmış hizmetlerin kullanıcı/halk tarafından tedariki	Ortak planlanmış ya da ortak tasarlanmış hizmetlerin kullanıcı/halk tarafından tedariki	Kendi kendine örgütlenmiş halk tarafından hizmet tedariki

Katılım yaklaşımınızı belirlerken göz önünde bulundurmanız gereken faktörlere Üçüncü Bölüm'de yer verilmektedir.

## Katılımın başlangıç noktası

İhtiyaçlarınıza en uygun katılım sürecini tasarlamaya yardımcı olarak üç temel soru:

- Neden sürece katılım istiyorsunuz?
- Ne kazanmayı umuyorsunuz?
- Kimler müdahil olmalı?

Bu sorulara vereceğiniz yanıtlar sizin ihtiyaçlarınızı karşılarken sürece dâhil olanlara da en uygun gelecek katılım yöntemini geliştirmenize yardımcı olacaktır.

## Örnek olay

### Sağlık Bakanlığı: Ağır travma bakım hizmetinin iyileştirilmesi için halk görüşlerinden yararlanılması



#### Nereden başladık?

Geçtiğimiz birkaç yıl içinde İngiltere'de Ulusal Sağlık Hizmetleri'nde ağır travma bakım hizmetlerinin eksikliklerinin altını çizen çok sayıda çalışma yapıldı. Bu çalışmalar bakım hizmetlerinin tatmin edici olmadığını ve ölüm oranının uluslararası normların üzerinde olduğunu gösterdi. Uluslararası örneklerde, etkili travma bakım hizmetlerinin özelleşmiş travma merkezlerinde icra edilmesi sayesinde uzmanlığın arttığı ve böylece hasta bakımının giderek iyileştiği görülmektedir. İngiltere bu duruma travma bakım hizmetlerinin bölgeselleştirilmesi önerisiyle yanıt verdi. Ancak bu, travma bakımını acil servislerden çıkarmak yönünde bir çaba olarak anlaşılabilirdi için şimdiye dek bu yönde herhangi bir girişim gerçekleşmedi. Sağlık Bakanlığı, bölgesel travma ağları kurulması için önerilerde bulunan Ulusal Sağlık Hizmetleri klinik danışma gruplarına yardım etmesi için Kamu Yönetimi Ofisi'yle iletişime geçti ve konunun halk da dâhil olmak üzere geniş bir paydaş grubunun katılımıyla tartışmaya açılmasını amaçladı.

#### Ne yaptık?

Klinik danışma gruplarına destek için hastalar ve diğer paydaşlarla derinlemesine görüşmeler gerçekleştirdik; internet sitesi ve sosyal medyayı da içine alan bir çevrimiçi katılım faaliyetleri paketi geliştirdik; klinik çalışma grupları ve paydaşlar için Ağır Travma Zirvesi düzenledik.

İnternet Ağır Travma İyileştirme Forumu paydaşlara görüşlerini paylaşarak ağır travma bakım hizmetlerinin iyileştirilmesine katkıda bulunma fırsatı sundu. İki ay içinde forumu desteklemek için kullanılan katılım faaliyetleri, 1601 ziyaretçi ve 300 kayıtlı kullanıcıya ulaşarak kapsam ve ölçek bakımından ciddi başarı sağladı. Ağır Travma İyileştirme Forumu hizmetlerden yararlananlarla doğrudan karşı karşıya olan çalışanların katılımının sağlanması anlamında büyük başarı kazandı. Forum Google sıralamasında üçüncü sıraya erişti.

Ağır Travma Zirvesine üniversiteler, Ulusal Sağlık Hizmetleri kuruluşları, yardım dernekleri ve hasta örgütleri gibi ulusal kuruluşların yanı sıra (hastalar ya da hasta yakınları gibi) doğrudan travma tecrübesi olan insanlar katıldı. Zirve bütün katılımcıların görüşlerini aktarabilmesini sağlayacak ve fikirlerin tartışılmasını, sorgulanmasını ve görüş alışverişinde bulunulmasını teşvik edecek şekilde planlandı. Sonuç raporu, beş klinik çalışma grubundan gelen önerilerin bütüncül bir rapor haline getirilmesiyle hazırlandı.

#### Ne değişti?

Klinik çalışma gruplarının bölgesel travma ağlarının kurulması yönündeki önerilerinin yayımlanmasının ardından, Ulusal Sağlık Hizmetleri, klinik çalışma gruplarının önerilerinden yararlanarak bölgesel ağır travma ağları oluşturmaya başladı.

Sağlık Bakanlığı, merkezinde bir ağır travma merkezinin yer aldığı bölgesel travma ağları kurulması için Ulusal Sağlık Hizmetleri'nin uyması gereken koşulları hazırladı. 2011-2012 döneminde bütün bölgelerdeki travma hizmetlerinin yeniden yapılandırılarak bölgesel travma ağlarına dönüştürülmesi beklenmektedir. Bölgesel hizmet birimlerinin coğrafyaya ve hasta beklenti ve ihtiyaçlarına en uygun şekilde kurulumu için çalışmalar sürmektedir.

## 2. Bağlam ve kültür

[Katılım] işe gelen ve “yeterli” bir performans gösteren insanlarla işe gelen ve yaratıcılığını kullanarak ve inisiyatif alarak yapabileceğinin en iyisini yapan insanlar arasındaki farktır. (LGID)

### Giriş

Bu bölümde üzerinde çalışmayı düşündüğünüz konunun içinde yer aldığı bağlam ele alınacaktır. Bu bağlam kapsamında dış çevre, organizasyon kültürü ve liderlerin tarz ve tutumları yer alır. Bu geniş bağlam üzerine eğilmek, projenin kapsamını daha net olarak belirlemenize ve belli risk ve fırsatları görmenize yardımcı olmanın yanı sıra gelecekteki katılım girişimlerine daha hazır olmanız için konuya ilişkin bir görüş kazanmanızı sağlayacaktır.

### Katılımın bağlamı

Katılım sürecinin kendisine ya da sonuçların karşılama biçimine etki edebilecek dış ve iç çevre ve kurumsal çevre faktörleri üzerine yapısal bir analiz yapmak faydalı olabilir. Bu konunun üzerine erken bir safhada eğilmek potansiyel riskleri görmenize, bu riskleri bertaraf etme ve alternatif plan geliştirme konuları üzerine düşünmenize yardımcı olacaktır.

### Dış çevrenin haritalanması: STEEP analizi

STEER, katılım faaliyetinizin gerçekleşeceği dış ortamın taranması için kullanılan bir araçtır; projenizi kolaylaştıracak ya da zora sokacak bağlamsal faktörlere odaklanmanıza yardımcı olur.

Aşağıdaki tablo beş STEER başlığı altında göz önüne alabileceğiniz bazı konuları listelemektedir. Tartışma konusu edeceğiniz temalar planladığınız katılım faaliyetinizin konusuna bağlı olarak değişecektir. STEER analizi hakkında daha detaylı bilgi için şu internet sitesine bakabilirsiniz: <http://hsctoolkit.bis.gov.uk/STEER-a.k.a.-PEST.html>. Bir STEER analizi örneği için şu internet sitesine bakınız: <http://www.gvcvcore.gov.uk/downloads/futures/STEERanalysisoutputs.pdf>

Gerçekleştireceğiniz STEER analizine kaç kişiyi dâhil edeceğinize bağlı olarak, bunu bir grup halinde ya da her grupta 5 ya da 6 kişiden fazla olmamak şartıyla küçük gruplar şeklinde yapabilirsiniz.

#### PÜF NOKTASI





**Bu çalışma, konuya ilişkin belli bir bilgi birikimi olan ancak farklı bakış açıları ortaya koyacak bir grup insanla birlikte yapıldığında en etkilidir. Bu, paydaşları ilgilendiren ya da kaygılandırıcı konuları anlamana yardımcı olan etkili bir araçtır.**

## Uygulama: STEEP analizi

Bir duvarı büyük bir kâğıtla kaplayın ve beş ana başlık oluşturun (sosyal, teknik, ekonomik, çevresel, politik). Aşağıda beş STEEP başlığı altında dikkate alabileceğiniz bazı fikirler önerilmektedir, ancak elbette seçiminiz planladığınız katılım çalışmasının konusuna göre değişecektir.

Her gruba bir sürü yapışkan not kâğıdı verin ve her gruptan bir kişiyi yazman olarak görevlendirin. Beş grubunuz varsa, her birinden bir başlığa odaklanmalarını isteyebilirsiniz (örneğin sosyal ya da politik). Bir başlığın altındaki her konu farklı bir not kâğıdına yazılmalı ve duvardaki kâğıda yapıştırılmalıdır.

Çalışma sona erdikten sonra, yazılan konuları gözden geçirin ve neden önemli olduklarını, katılım planlarınızı nasıl etkileyebileceklerini ya da nasıl yönetilmeleri gerektiğini tartışın. Bu özellikle aşırı karmaşık meseleler için ve siyasi olarak hassas ya da basın ilgisini çekebilecek konular için önemlidir. Tartışmanın notlarını tutun. Çalışma sonunda duvardaki kâğıdın fotoğrafını çekin.

Sosyal	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Nüfus</li><li>→ Yaygın toplumsal görüş ve tutumlar</li><li>→ Etnik, kültürel ya da dini faktörler</li><li>→ Yaşam tarzı eğilim ve tercihleri</li><li>→ Basının ilgisi ve etkisi</li><li>→ Toplumsal faktörleri etkileyen yasa değişiklikleri</li><li>→ Etik meseleler</li></ul>	
Teknik	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Teknolojiye erişim ve teknolojiden dışlanma (örneğin internet erişimi, mobil teknolojilerin yaygınlaşması)</li><li>→ Farklı bağlamlarda halkın/hizmet alıcılarının teknoloji kullanımına yönelik tutumları</li><li>→ Farklı bağlamlarda paydaşların teknoloji kullanımına yönelik tavırları</li><li>→ Endüstri çıkarı</li><li>→ Yenilik potansiyeli</li></ul>	
Ekonomik	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Yerel ve uluslararası ekonomi ve eğilimler</li><li>→ Ticari çıkar ve tercihler</li><li>→ Halk/hizmet alıcısının bütçesine etkisi</li><li>→ Alışveriş çıkarları</li></ul>	
Çevresel	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Hava ve iklim</li><li>→ İklim değişikliği</li><li>→ Biyolojik çeşitlilik</li><li>→ İnsan ürünü çevre</li><li>→ Park ya da orman arazisi gibi yeşil alanlara kamusal erişim</li><li>→ Tarım ve turizm gibi endüstriler</li></ul>	
Politik	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Mevcut/gelecekteki ulusal ve uluslararası yasa ve düzenlemeler</li><li>→ Mevcut ve planlanan ulusal ve uluslararası politikalar</li><li>→ Uluslararası ilişkiler</li><li>→ Mevcut iktidar ve muhalefet partilerinin çıkar ve görüşleri</li><li>→ STK'ların ve diğer sivil grupların çıkar ve görüşleri</li></ul>	

## İç çevrenin haritalanması

Katılımın harici şartları üzerine düşünmenin yanı sıra kurumsal bağlamı da hesaba katmak faydalı olacaktır. Bunu anlamak biriminizin ya da takımınızın karakteri ve tercihlerine en uygun yaklaşımı seçmenize yardımcı olabilir. Bu bağlamı – ve özellikle de kurumunuzun 'katılım eğilimini' anlamak – şu bakımdan önemlidir: kurumsal kültürünüzle uyum olmayan bir katılım yaklaşımı seçerseniz, içeriden muhalefetle karşılaşabilirsiniz; katılım faaliyetinizin sonuçları göz ardı edilebilir ya da bunlara doğrudan karşı çıkılabilir. Kurumsal bağlama kafa yormak ayrıca hangi katılım faaliyetlerini yürütebileceğinize ve yönetebileceğinize ve hangileri için profesyonel katılım uzmanına dayanacağınıza karar vermenize yardımcı olabilir. Projenin bir kısmını (örneğin proje yönlendirme ya da danışma grubu) kendiniz yürütebileceğiniz ancak halkın katılımı ya da daha geniş paydaş katılımı konusunda dış yardım almaya ihtiyacınız olduğu kararına varabilirsiniz.

## Bütüncül sistem katılımı

Bir bütüncül sistem katılım modeli kullanmak katılım yaklaşımınızı seçerken göz önüne almanız gereken faktörleri enine boyuna düşünmenize yardımcı olabilir.<sup>7</sup>

### Bütüncül sistem etkinliği: Çalışma nasıl yapılmalı?

Bu çalışma, kurumunuza beş farklı açıdan veya temadan bakmanızı, kurumunuzun performansını ölçmenizi ve kötü performansın nasıl iyileştirilebileceğini belirlemenizi sağlar. Örneğin, planlama araçlarının mevcut olduğu ve kurum yapısının katılımı desteklediği, ancak liderlik ve yönetimin eksiklerinin olduğu durumda, karmaşık katılım faaliyetleri için sağlam bir destek bulamayabilirsiniz. Bu durumda karşı karşıya olacağınız mesele, üst düzey yönetici ve liderlerin katılım konusunda desteğini almak için yöntem geliştirmek olacaktır. Ya da, kurumunuzun yöneticilerinin katılıma destek sağladığı ancak pratik bilgi ve yetilerin eksik olduğu durumda, üst düzey yöneticilerin katılıma verdikleri değeri vurgulamalarını isteyebilir ya da ilgili müdürleri çalışanlarının ilgili eğitim ve gelişim toplantılarına katılmalarına ya da birimler arası katılım ağlarında yer almalarını teşvik etmelerini isteyebilirsiniz.

Çalışmanın en iyi şekilde yapılabilmesi için bir grup meslektaşın varlığı gerekmektedir. Çalışma en çok, tek bir birimde çalışan farklı gruplar tarafından yapıldığında etkili olur. Bu bakış açılarının nerelerde farklılaştığını görmeyi sağlar: örneğin, üst düzey ve daha alttaki yöneticilerin kurumun işleyişiyle ilgili farklı görüşleri mi var, ya da hizmet tedarik eden bir birimle politika belirleyen birimin görüşleri farklı mı?

PÜF NOKTASI



**Bu temaları birim ya da grubunuz için katılım planınızı yapılandırırken kullanırsanız daha olumlu bir çalışma çevresi oluşturabilirsiniz.**

## Uygulama

### Bütüncül sistem katılımı



#### Beş Tema

Kültür	Kurumun bütün personel tarafından paylaşılan değerler sistemi, etkili katılım için gerekli değer ve davranışları ortaya koyar.
Liderlik	Kurumdaki liderler katılımın değer ve rolünü çalışanlara, ortaklara ve paydaşlara anlatır.
Yönetişim	Katılım, hesap sorulabilirlik, şeffaflık ve başarılı risk yönetimi sağlaması hasebiyle iyi yönetim için hayati öneme sahiptir.
Planlama	Katılım politika ve strateji planlamasının merkezine oturur ve etkili strateji geliştirme ve uygulama için olmazsa olmaz bir araç olarak görülür.
Uygulama	Bir kurumdaki çalışma biçimi, bilgi, yetiler ve davranışlar kurumun her düzeyinde etkili katılımı olanaklı kılar ve destekler.

Temalardan her birini sırayla ele alın. Her biri için aşağıdaki soruları sorun:

- Kurum bu temada kaç puan aldı? Kurumunuz için puanına göre “kırmızı”, “sarı” ya da “yeşil” renklerden birini seçebilir ya da belli bir skalaya göre performansını belirlemek için ‘sonuç yıldızı’ yöntemini kullanabilirsiniz. <sup>11</sup>
- Puanınızı artırmak için ne yapılabilir?
- Kimler bu konuda yardımcı olabilir?
- Başkalarını nasıl yapılması gereken eylemleri desteklemeye teşvik edebiliriz?
- Sorunlu alanlarda düzelmeye sağlandığını nasıl anlayabiliriz?

## Ayrıntılarıyla beş tema

### 1. Kültür

*“Kültürel değişiklikler bir anda gerçekleşmez. Bir devlet kuruluşuna şeffaflık getirmek, yöneticilerin vizyonu tarafından yönlendirilen ve bir stratejik plan tarafından bütün seviyelerde desteklenen kontrollü, ileriye dönük etkili çabalar gerektirir; kurumu dönüştürmek için gereken destek mekanizmalarını devreye sokar; hem dış paydaşların hem çalışanların desteğini, katılımını ve anlayışını etkili bir biçimde geliştirmeye çalışır.” <sup>12</sup>*

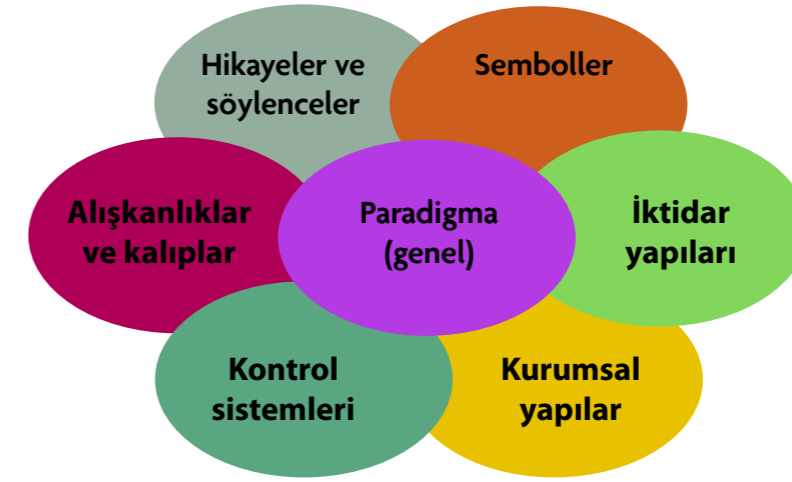
Her kurumun kendine özgü bir kültürü vardır. Bu kültür, kurumun yaptığı her şeyde ve kendini dış dünyaya sunuş biçiminde açığa çıkar. Çalışanların gözünde, kurumun kültürü, genellikle geçmişine ilişkin anlatılarında ve hem zamana hem de yeniden yapılanma ve çalışanların değişimine rağmen süreklilik gösteren alışkanlık ve uygulamalarında açığa çıkar.

Kültür ağı kurum ya da biriminizin kültürü üzerine düşünmek için yararlı bir modeldir. Bu modelden, iş arkadaşlarınızla kurumunuzdaki hâkim

**Bir meseleyi halkın görüşlerine açmamak için en sık kullanılan bahanelerden biri, söz konusu meselenin kamuoyunun anlayamayacağı derecede karışık olduğudur. Bu çoğu Zaman meşru bir gerekçe değildir ve kurum kültürünüzle ilgili çok şey anlatmaktadır.**

kültür üzerine tartışırken yararlanabilir, kurum kültürünüzün etkili katılımı destekleyen uygulama, inanç ve davranışları teşvik edip etmediği üzerine düşünebilirsiniz.

Şekil 1. Kültür Ağı



Bu sorulardan, kurumların altı farklı yönünü ve bunların etkileşiminden nasıl bir kültürün ortaya çıkacağını düşünmek için yararlanabilirsiniz:

<b>Semboller</b> Kurumunuzu tanıtırken vurguladığınız konuları, statü sembollerini ve kurumunuzda kullandığınız dil ya da jargonun başkaları tarafından anlaşılır olup olmadığını düşünün.	<b>İktidar yapıları</b> Yönetimin temel inançları neler ve bu inançlar ne kadar güçlü? İktidarın dağılımı nasıl ve değişimi neler engelliyor?
<b>Kurumsal yapılar</b> Yapılar organik mi yoksa mekanik mi, yatay mı yoksa hiyerarşik mi, resmi mi gayri resmi mi? Ortak çalışmayı mı yoksa rekabeti mi körüklüyor? Ne tür iktidar yapılarını destekliyorlar?	<b>Denetim sistemleri</b> En yakından izlenen ya da denetlenenler neler, bunlar mevcut stratejiyle mi ilgili yoksa geçmişe mi ait? Denetim mekanizmalarının sayısı az mı çok mu? Ödüle mi yoksa cezaya mı vurgu yapıyor?
<b>Alışkanlık ve kalıplar</b> Ne tür kalıplara vurgu yapılıyor ve bu kalıplar ne tür davranışları teşvik ediyor? Temel ritüeller neler ve bunlar ne tür inançları yansıtıyor? Eğitim programları neye vurgu yapıyor? Ritüel ve kalıpların değişmesi kolay mı ve değiştikleri takdirde ne tür gariplikler ortaya çıkabilir?	<b>Hikâyeler ve söylenceler</b> Hikâyeler hangi temel inançları yansıtıyor ve bu inançlar ne kadar yaygın? Hikâyeler kurumun güçlü yönleriyle mi zayıf yönleriyle mi, başarılarla mı yoksa başarısızlıklarla mı ilgili? Hikâyeler uyumu mu yoksa uyumsuzları mı ön plana çıkarıyor – uyumsuzların saptığı normlar hangileri? İyi ve kötü karakterler kim?
<b>Genel</b> Kurumdaki hâkim kültür nedir; kültürel değişim kolay sağlanabilir mi? Ağın farklı bileşenlerini birbirine bağlayan konular var mı?	

## 2. Liderlik

Siyasi ve idari yöneticiler, birimlerinde katılımın oynadığı rolle ve katılımın stratejik planlama ve politika geliştirilmesi ve uygulanmasındaki değeriyle ilgili açık ve net konuşmalı ve ayrıca tüm çalışanlarla ilişkilerinde iyi katılım ilke ve değerlerini uygulamalıdır.

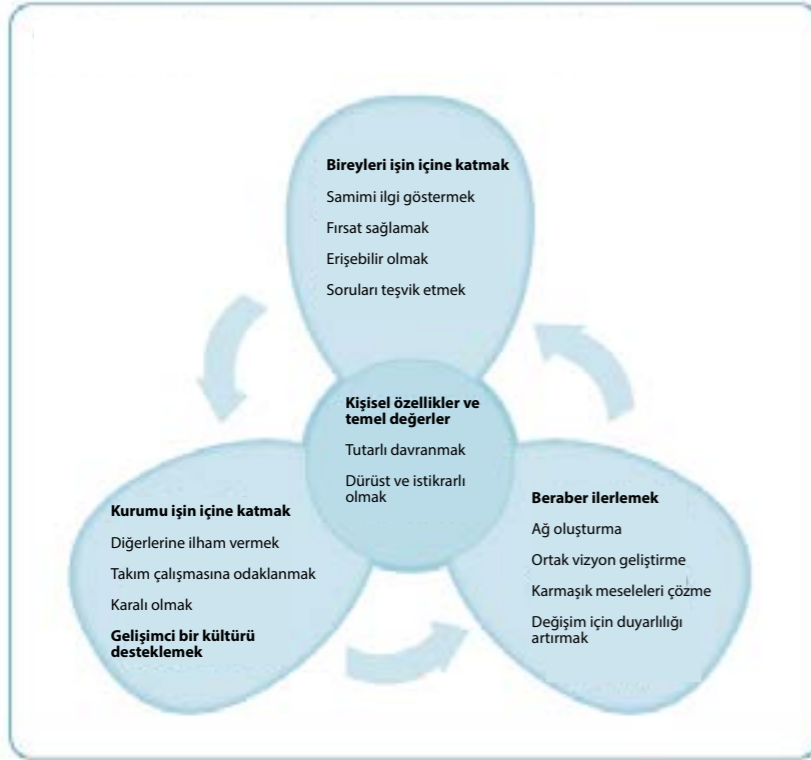
Katılım sağlayıcı liderlik söz konusu değilse, yöneticileri kendi personelleriyle ilişki kurmaya ve halkı görüşlerini dikkate alacağınıza ikna etmeniz zor olabilir.

### Katılım sağlayıcı liderlik

Katılım sağlayıcı liderlik kavramı Chartered Institute for Personnel Development (CIPD) tarafından yapılan bazı araştırmalarda ele alınmıştır. Araştırmacılar tarafından geliştirilen model liderlerin katılım kültürü yaratılmasında oynadıkları rolü vurguluyor.

*“Yeni liderlik mefhumları liderliğin sadece bir azınlığın alanı olmadığını, kurumdaki bütün çalışanların içinde keşfedilmeyi beklenen bir yeti olarak var olduğunu vurguluyor. Kurumun ve resmi olarak atanmış yöneticilerinin rolü, bu gizil potansiyelin beslenmesini, tanınmasını ve günlük etkileşimlerde ve bir arada “var olma” ve birlikte bir şeyler yapma yöntemlerinde açığa çıkmasını sağlayacak bir kültür yaratmaktır. Bu kaynaktan yararlanılabilmesi için katılım kilit önemdedir.”<sup>14</sup>*

Şekil 2. Bir katılım sağlayıcı liderlik modeli<sup>15</sup>



## 3. Yönetişim

Katılım, hesap sorulabilirliği mümkün kılması bakımından iyi yönetişimin temel unsurlarından biridir. Kamu otoriteleri vatandaşlara, vatandaşlar adına hesap sorabilen kamu kurumlarının çalışanlarına, düzenleyicilere, bakanlara ve meclise hesap vermek durumundadır.

Hesap sorulabilirlik, hesap vermek durumunda olanlarla hesap sorma yetkisi olanlar arasındaki bir ilişkidir. Toplum, kurumları ve diğer paydaşları sürece etkili bir şekilde dâhil etmek, faaliyetlerinizi planlar ve uygularken onların görüşlerini anlamana ve yanıtlayabilmenize yardım olur.

## 4. Planlama

Strateji ve politikayı planlar ve uygularken paydaşları sürece dâhil etmek hayati öneme sahiptir. Planlarınızın farklı paydaş gruplarını nasıl etkileyeceğini ve kimin sürece etkide bulunabileceğini anlamak riskleri azaltmanıza ve sürecin başarısını artırmanıza yardımcı olur.

Paydaşları mümkün olduğunca erken bir safhada sürece dâhil edin. Paydaşlara sürekli olarak tartışılan ve üzerinde uzlaşılan konular ile daha ileri aşamalarda katılımının değeri (örneğin, politikanın yönünü ya da karar-verme sürecinin kalitesini nasıl etkiledikleri) konusunda geribildirimde bulunun.

## 5. Uygulama

İyi katılım ilke ve değerlerinin günlük iş hayatına eklenmesi resmi ya da gayriresmi yollarla yapılabilir. Bölüm yöneticilerinin günlük davranış ve tavırları son derece önemlidir: çalışanların kendi aralarındaki ilişkilerinin birbirlerinin görüşlerine saygı temelinde kurulmasını, takımların etkili çalışmalarını ve bütün çalışanların gelişme ve ilerleme fırsatlarına sahip olmasını sağlayabilirler. İdareciler ayrıca, idarelerindeki çalışanlara diğer birimlerdeki mesai arkadaşlarıyla iletişim kurmak ve katılım hakkında öğrendiklerini paylaşmak için zaman tanıyarak gayri resmi öğrenim ağlarının gelişmesini ve büyümesini kolaylaştırabilir.

Katılım sürecinin belirli yönleri üzerine daha fazla sayıda formel gelişim ve eğitim toplantıları ile moderasyon gibi bazı yetilerin uygulamasına yönelik çalışmalar da çok yararlı olacaktır.

**KATILIMCI YÖNETİCİLER bu türden bir kurum kültürünün merkezinde yer alırlar- çalışanları kontrol etmek ve kısıtlamaktan çok onları güçlendirir ve işlerini kolaylaştırırlar; çalışanlarına saygı ve takdirle yaklaşırlar ve yönetimleri altındakilerin yeteneklerinin geliştirilmesi, artırılması ve ödüllendirilmesine çalışırlar.<sup>16</sup>**

## Örnek Olay

### Adalet Bakanlığı



İngiltere’de iki yıl önce, Adli Hizmetler, Mahkemeler ve Hapishane Hizmetlerini bünyesinde bulunduran Adalet Bakanlığı, hükümetin en büyük üçüncü birimi haline geldi. Üst düzey yönetim, çalışan katılımı ve performans arasındaki bağlantıların belirtilerini ve bunun yeni bir araya gelmiş kurum için sunduğu potansiyeli fark etti. Stratejik bir düzeyde, Adalet Bakanlığının az bir çabayla çok şey elde edebileceği ve çalışan katılımının daha fazla desteklenmesinin üç yılda 1 milyar sterlinlik zorunlu tasarruf rakamına ulaşılmasına katkıda bulunabileceği görüldü.

2007 sonuna doğru, ilk hedefi mevcut iyi uygulamaları geliştirmek ve yöneticileri çalışan katılımı ve onların bu sürecin gerçekleşmesindeki rolü konusunda bilgilendirmek olan bir proje takımı oluşturuldu.

Çok hızlı bir biçimde, pratik bir katılım kitapçığı dâhil, bir dizi markalı liderlik geliştirme materyal ve faaliyetleri üretildi.

Bunun yanında, bütün bakanlık çalışanlarını kapsayan bir katılım anketinin hazırlanması ve böylece ilk verilerin elde edilmesi için bir çerçeve oluşturdu. Kurumda çalışan 80,000 kişinin katıldığı anket Eylül 2008’de gerçekleşti.

Hazırlanan çerçeve kurumun bütün seviye ve kısımlarını kapsayacak ve bunlara erişecek şekilde geliştirildi. Üst düzey ticari sponsorlar bakanlık bünyesinde idarecilerin süreci benimsemesi amacıyla bir Yönlendirme Grubu kurdular. Ticari sponsorları temsil eden bir çalışma grubu soruların oluşturulması, kurumsal hiyerarşi ve raporların kimlere ulaştırılacağı gibi uygulamaya yönelik meseleleri ele aldılar. Çalışan katılımı koordinatörleri yerel düzeyde benzer hedeflerin hayata geçirilmesine yardımcı oldu.

“Zincirleme Reaksiyon Başlat” şeklindeki sloganıyla büyük bir yurtiçi pazarlama atılımı geliştirildi ve bu sadece bir kurumsal iletişim kampanyası olarak kalmadı, yerel koordinatör ve taraftarlarca aktif olarak geliştirildi. %65’lik bir anket yanıtlama oranı yakalandı.

Bakanlığın yaklaşımı, kamu sektöründe iyi uygulamalardan biri olarak tanınırlık kazandı. Bu yaklaşım ve çıkarılan dersler, Başbakanlık tarafından 2009’un son çeyreğinde gerçekleştirilmek üzere koordine edilen ve İngiltere merkezi yönetimini kapsayan bir katılım anketinin hazırlanmasında son derece önemli bir rol oynuyor. Daha sonra, proje gündelik işleyişin bir bileşeni haline geldi. Çalışan katılımı artık Adalet Bakanlığı’na bağlı Adalet Akademisi adlı üniversitenin bir parçasını oluşturmaktadır. Öğrenme ve katılımın yarattığı sinerji şimdiden meyveleri vermeye başlamış durumda.

Bu rapor yazıldığı sırada, bakanlık halen bu anket sonuçları temelinde gerçekleştirilen eylemlerin etkilerine dair bulguları derliyordu.<sup>17</sup>

## Bağlam ve kültür kontrol listesi

- ✓ Katılım projenizin içinde yer alacağı geniş dış bağlamı net bir biçimde anladınız mı?
- ✓ Dış bağlam katılım planlarınız için herhangi bir risk barındırıyor mu?
- ✓ Bu riskler devamlılık mı gösteriyor yoksa gelecekte azalma ya da artma olasılığı var mı?
- ✓ Bu konu başlığında daha önce bir katılım projesi gerçekleştirilmiş mi, yapılmışsa bunlardan öğrenebileceğiniz şeyler var mı?
- ✓ İçinde bulunduğunuz kurumsal bağlam katılımı destekliyor mu? Aksi yönde direnci ortadan kaldırmak için neler yapabilirsiniz?
- ✓ Katılımın gerekliliğine yöneticilerinizi ikna edebildiniz mi?

## 3. Katılımın planlanması

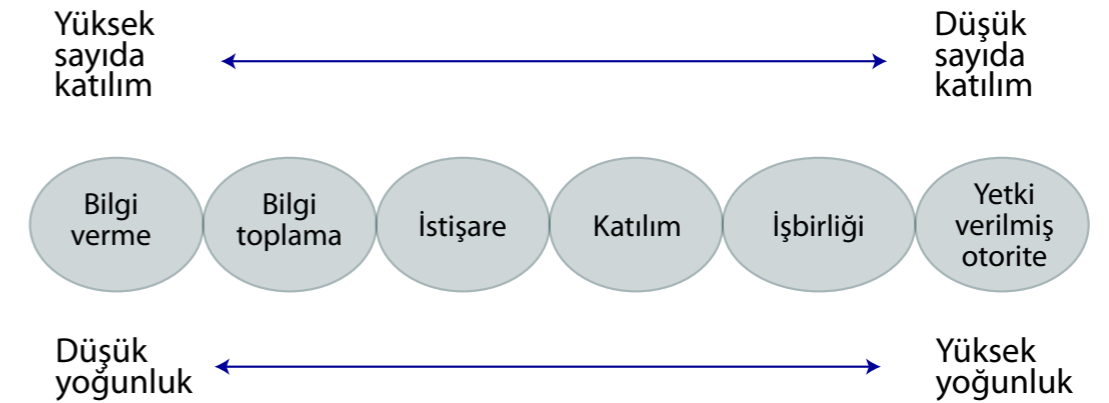
Çalışan, paydaş ve halk katılımı bir kurumun yaptığı her şeye değer katabilir ancak bu değerlerin hayata geçirilebilmesi için özenli bir planlama yapılması elzemdir. Bu bölümde, Giriş bölümünün sonunda yer alan üç soruya tekrar dönüş yapıyoruz:

- Katılımı neden istiyorsunuz?
- Ne kazanmayı umuyorsunuz?
- Kimler müdahil olmalı?

### Katılımı neden istiyorsunuz?

Planlarınızla ilgili farkındalığı artırmak, insanların planlarınız konusunda ne düşündüğünü öğrenmek, planlarınızla ilgili insanları bilgilendirmek ya da sizden bağımsız olarak eyleme geçebilmeleri için onları güçlendirmek mi istiyorsunuz? Katılım yelpazesi size katılım üzerine düşünmeye başlamanız için bir nokta belirler. Farklı insanları hedef alan katılım projeleri kaçınılmaz olarak farklı yöntemler ya da başlangıç noktaları kullanacaktır. Farklı grupların farklı biçimlerde ya da farklı zamanlarda sürece dâhil olmak istemeleri de mümkündür. Hatta kimileri de hiçbir şekilde dâhil olmak istemeyebilir. Örneğin, siz bir yandan hizmetten faydalanan insanların bu planlarla ilgili ne düşündüklerini anlamak için araştırma yaparken, paydaşlarınız plan geliştirme ya da karar alma sürecine katkıda bulunuyor durumda olabilir. Daha sonra aynı proje kapsamında her isteyen katılım görüşlerini sunabileceği bir toplumsal istişare yöntemi devreye sokabilirsiniz.

Şekil 1. Katılım yelpazesi (Arnstein'dan uyarlanmıştır)



Bilgi verme ya da toplama aşamasındaysanız yahut var olan önerilerle ilgili istişarelerde bulunuyorsanız, çok sayıda insanı sürece dâhil etmek daha kolaydır. Şemanın sağına, katılım, işbirliği ve yetkilendirilmiş otorite seçeneklerine doğru ilerlediğinizde, daha az insan katılım sağlamak isteyecek ancak büyük ihtimalle sürece dâhil olanlarla ilişkiniz daha yoğun olacaktır. Bir sonraki sayfadaki tablo farklı yaklaşımlarla ilişkili beklentileri ve uygun olabilecek bazı yöntemleri ele almaktadır.

Şekil 2. Katılım yelpazesi<sup>18</sup>

<b>Bilgi verme</b>	<b>Amaç:</b> Anlamalarına yardımcı olmak için insanların bilgilendirmek.	<b>Bekleneni:</b> Verilen bilginin doğru, dengeli ve gerektiğinde güncellenebilir olması.	<b>Örnekler:</b> Bilgi formları İnternet siteleri Sergiler
<b>Bilgi toplama</b>	<b>Amaç:</b> Anlayışınızı artıracak, dolayısıyla da karar verme sürecinizi kolaylaştıracak tavrı, fikir ve tercihlerle ilgili bilgi toplamak.	<b>Bekleneni:</b> Toplanan bilginin sorumlu işlenmesi ve kullanılması ve dürüstçe raporlanması.	<b>Örnekler:</b> Anketler Soru çözelgeleri Odak grupları
<b>İstişare</b>	<b>Amaç:</b> Belirli politika ve önerilerle ilgili geribildirim almak.	<b>Bekleneni:</b> Geribildirim kararları etkileyecek şekilde ciddiye alınması ve insanların yarattıkları etki konusunda bilgilendirilmeleri.	<b>Örnekler:</b> İstişare belgeleri Kamu toplantıları Yetkililere ziyaretler
<b>Katılım</b>	<b>Amaç:</b> Kaygılarının anlaşıldığını ve dikkate alındığını göstermek ve kararları etkileme imkânı vermek için, insanların bütün safhalarda aktif olarak sürece dâhil olmalarını sağlamak.	<b>Bekleneni:</b> İnsanların sürece şekillendirebilmeleri, sürecin tamamen şeffaf olması ve insanların kararlar üzerinde etkileri olması.	<b>Örnekler:</b> Müzakereci atölyeler Paydaş diyalogu Katılımcı bütçeleme
<b>İşbirliği</b>	<b>Amaç:</b> İnsanları aktif işbirliği içine çekmek, kaynakların ve karar verme sürecinin paylaşılmasını sağlamak.	<b>Bekleneni:</b> Karar verme sürecinin ortaklaşa gerçekleştirilmesi ve bazı kaynakların ortak kullanıma açılması.	<b>Örnekler:</b> Danışma panelleri Stratejik ortaklıklar Serbest alan
<b>Yetkilendirilmiş otorite</b>	<b>Amaç:</b> Kaynak ve karar verme sürecini devretmek.	<b>Bekleneni:</b> Karar verme süreci için gerekli kaynakların devredilmesi ve kararın uygulanması.	<b>Örnekler:</b> Devredilmiş karar verme süreci Bütçe sorumlusu vatandaşlar

## Örnek olay

### Halk katılımı örnek olayı: drugsfutures



#### Bağlam ve amaç

2006 yılında İngiliz hükümeti, Tıbbi İlimler Akademisi'nden beyin, bağımlılık ve ilaçlar üzerine çalışmalarda görülen bilimsel gelişmelerin ortaya koyduğu çevre, sağlık, güvenlik ve toplumu etkileyen meselelerle ilgili bağımsız bir araştırma gerçekleştirmesini istedi. Akademi bir uzman grubu oluşturdu ve nihai önerilerin hem bilimsel kanıtlar hem de toplumsal kaygı ve niyetlerden beslenebilmesi için, son derece kapsamlı istişare sürecinin bir parçası olarak drugsfutures projesi başlatıldı. Proje aşağıdaki hedeflere ulaşmaya çalıştı:

- Beyin, bağımlılık ve ilaç çalışmalarıyla ilgili kamusal tartışma fırsatları yaratmak
- Çok sayıda konu başlığı altında uzlaşa, görüş ayrılığı ya da belirsizlik alanlarını belirlemek ve başlangıçtaki fikirleri ve bunlarda yaşanan değişimleri incelemek
- Kamu politikası ve araştırma gereksinimleri için çalışma grubunca yapılan nihai önerilere bilgi desteği sağlamak

#### Süreç

Drugsfutures, gençler, madde bağımlıları ve (genellikle bu tür konulara dair tartışmalardan dışlanan) yaşlılar da dâhil olmak üzere toplumun geniş bir kesitini sürece dâhil etti. Proje, keyif vericiler; akıl sağlığı ilaçları ve dikkat artırıcılar olmak üzere üç ana kategoriye odaklandı.

İnternet üzerinden yürütülen istişarenin yanı sıra, aşağıdaki yüz yüze faaliyetler gerçekleştirildi:

- Akıl küpü – Projenin başında ve sonunda iki oturum halinde gerçekleştirilen müzakereci atölye çalışması
- İlaçlar ve yasalar, gençlik, toplum, zekâ geliştirici ilaçlar ve akıl sağlığı ilaçları konularında beş ayrı bölgede günlük atölye çalışmaları
- Öğretmenler, öğrenciler, eski bağımlılar ve yakınları gibi belirli gruplar için küçük çaplı destek toplantıları
- Daha önceki katılım projelerinde yer alan erişilmesi zor gruplarla atölye çalışmaları

Projenin iki parçası - uzman ve kamu ayakları - başlangıçtan itibaren bütünleştirilmişti. Çalışma grubu üyeleri faaliyetleri belirledi ve grubun drugsfutures raporunun bulgularını dikkate alma konusundaki kararlılığı her etkinliğin başında katılımcılara ifade edildi. Süreci takip etmek için bağlı hükümetlerin kurumlarının, İçişleri ve Sağlık bakanlıklarının temsilcilerini içeren özel bir hükümet danışma grubu oluşturuldu.

#### Temel etkiler

drugsfutures üzerine bağımsız bir değerlendirme biz dizi olumlu noktayı ön plana çıkardı. Uzmanlar ve halktan katılımcılar arasındaki tartışmaların birleştirilmesi katılımcıların görüşlerine değer verildiğini gösterdi. Proje çok farklı toplumsal arka planlardan gelen kişileri sürece dâhil etti. Katılımcılar uzmanlarla ve kendi aralarında gerçekleştirilen, amaca yönelik ve anlamlı tartışmalara en iyi şekilde dâhil edildi. Projenin güncel bir politika alanına veri sağlamasına çalışıldı. Ekim 2006'dan Mart 2007'ye kadar altı ay boyunca yürürlükte kalan proje kapsamında 727 vatandaş sürece dâhil edildi ve 27 farklı atölye çalışması gerçekleştirildi.



## Katılım çalışmasına girişmeli mi?

Bazen katılım uygun bir seçenek olmayabilir ve yarar sağlamaktan çok işleri zorlaştırır. Bir katılım projesine başlamadan önce kendinize aşağıdaki soruları sorun.

- Projenize destek vermeleri ya da önderlik etmeleri gereken kişiler katılım fikrine içtenlikle inanıyorlar mı?
- Katılımcıların kararlara etki edebilmesi olanağı ne kadar?
- Paydaşların çıkar ve kaygılarıyla ilgili ayrıntılı bilgiye sahip misiniz?
- Katılım projesi amaçlarınıza ulaşmanıza nasıl yardımcı olacak?
- Projeyi gerektiği gibi yürütebilmek için yeterli zaman ve diğer kaynaklara sahip misiniz?

Yanıtlarınızın çoğu olumsuzsa, katılım projesi için doğru bir zaman olup olmadığını ya da olumsuz cevapların olumluya dönüşmesi için neler yapmanız gerektiğini düşünmelisiniz.

## Ne elde etmek istiyorsunuz?

Katılım faaliyetlerinizin uzun vadeli amaç ve hedefleri sonuç olarak adlandırılır. Sonuçlar, daha çok süreçlerle ilgili olan çıktılardan farklıdır. Bir katılım projesi ya da faaliyetinin çıktıları arasında rapor, film, öneriler ya da eylem planı yer alabilir. Sonuçlar ise olumlu ya da olumsuz olabilir: Kötü yapılan ya da göstermelik katılım süreçlerin sonuçları da kötü olacaktır.<sup>19</sup>

Farklı sonuç tiplerini belirlemek yararlı olabilir. Aşağıdaki tabloda bazı örnekler verilmektedir.

Sonuç tipleri	Örnekler
Bireysel sonuçlar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Etkili katılım bireylerin kendi seslerini bulmalarını ve bu yetilerini diğer durumlarda kullanmaya başlamalarını sağlar</li><li>• İnsanların kurumunuzun verdiği kararlara duydukları güven artar</li></ul>
Çıkar ya da kullanıcı grubu sonuçları	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sağlık hizmetlerinden faydalanan insanlar, sağlık hizmetlerinin tasarımı, planlanması ve tedariki süreçlerinde görüşlerinin hesaba katıldığını hissederler</li><li>• Öğretmenler sınıflarda öğrencilerin ders sürecine katılımına özen gösterir</li><li>• Belirli bir halk kesimi ya da grupta toplumsal sermaye artar</li></ul>
Süreç sonuçları	<ul style="list-style-type: none"><li>• Katılım dengeli, adil ve şeffaf bir süreç olarak tanınır</li><li>• Katılımcılar ele alınan konu başlığıyla ilgili farklı çıkarları yansıtırlar</li></ul>
Kurumsal getiriler	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kurumlar çalışma yöntemlerinde katılımcılığa giderek daha fazla yer vermeye başlar</li><li>• Kurum yöneticileri karar verme sürecini güçlendiren katılım süreçlerini destekler ve teşvik eder</li></ul>
Politika sonuçları	<ul style="list-style-type: none"><li>• Karar vericiler toplumun ve paydaşların kaygı ve isteklerini daha iyi anlar</li><li>• Politika oluşturma süreci etkili katılım için yeterli zaman ayırır</li><li>• Politika geliştirme süreci katılım faaliyetlerinde dile getirilen istek ve kaygıları yansıtacak şekilde gerçekleştirilir ve bu durum vurgulanır</li></ul>

## Yöntem: Vizyon geliştirme

Vizyon geliştirme çok farklı bağlamlarda kullanılacak bir araçtır. Bir paydaş atölye çalışmasında ya da toplantısında kullanılacağı gibi, meslektaşların dâhil olduğu planlama toplantılarında da kullanılabilir. Vizyon geliştirme aşağıdaki noktaları hedeflediğinizde özellikle etkili olan bir araçtır:



- Bir projeden elde edilecek sonuçlarla ilgili ortak bir anlayış geliştirmek
- Projenin ulaşmaya çalıştığı amaçlarla ilgili görüş uyumsuzluklarını belirlemek
- Hedefler gerçekleştirildiğinde ortaya çıkacak durumun kapsamlı bir resmini oluşturmak
- Belirli bir zaman dilimi dâhilinde ulaşılabilecek hedeflerle ilgili gerçekçi olmak

İnsanlardan şunları isteyebilirsiniz:

- Bir beyin fırtınası yapıp projeden bekledikleri sonuçları ortaya koymaları
- Sonuçlardaki ortaklık ve ayrışma noktalarını belirlemeleri
- Farklılıkların öze ilişkin mi yoksa aynı şeylerin farklı şekillerde dile getirilmesinden kaynaklı mı olduğunu tartışmaları

Vizyon geliştirme aracını kullanırken akılda tutulması gereken en önemli nokta şudur; insanlar bir projenin hayata geçirmesi gerektiğini düşündükleri şeyler konusunda ne kadar net olurlarsa uygulama o kadar yararlı olacaktır. İnsanlardan proje başarılı olmuş ve bunu doğrudan gözlemlemişler gibi, arzu ettikleri geleceği şimdiki zamanda tasvir etmelerini istemek de faydalı olabilir. Örneğin, bakanlığınızdaki strateji geliştirme ve hizmet sunum birimleri arasında işbirliğini artırmayı hedefleyen bir proje yürütüyorsanız, şu soruları sorabilirsiniz:

- Bir birimin çalışanları diğer birimdeki meslektaşlarıyla ilişkilerinde en çok nelere değer veriyor?
- Strateji geliştirme ve hizmet sunum birimleri çalışanları arasındaki mevcut iletişim nasıl?
- Strateji geliştirme ve hizmet sunum birimleri çalışanları neleri yapmaya son verdiler?

## Kimi dâhil etmeli?

Katılım çalışmanızın konu başlıklarına kimlerin ilgisi olduğuna dair birkaç basit soru sormak, katılım sürecinin çıktılarında beslenecek her türlü karar ya da politika değişikliğinden farklı grupların nasıl etkilenecekleri üzerine düşünmenize yardımcı olabilir. Hangi grupları sürece dâhil etmeniz gerektiğini böylece kararlaştırabilirsiniz. Örneğin:

Kamu		
Kamuyu oluşturan alt gruplar	Alt grup neye bağlı olarak tanımlanıyor?	<ul style="list-style-type: none"><li>Coğrafi konuma</li><li>Belli hizmetlerin kullanımına</li><li>Yaş, toplumsal cinsiyet, engellilik ya da etnik grup aidiyeti gibi nüfus özelliklerine</li><li>Mesleğe</li><li>Kültür ya da inanca</li><li>Diğer özelliklere</li></ul>
Paydaş grupları	Paydaş grubu neye bağlı olarak tanımlanıyor?	<ul style="list-style-type: none"><li>Siyasi çıkarlara</li><li>Kurumsal çıkarlara</li><li>Ortak değerlere</li><li>Kaynaklara erişim olanaklarına</li><li>Basına erişim olanaklarına</li><li>İktidara erişim/etki edebilirlik olanaklarına</li><li>Diğer niteliklere</li></ul>

## Paydaşların haritalanması ve analizi

Çalışmanıza dâhil etmek istediğiniz farklı paydaş ya da halk kesimlerinin kim olduğu hakkında genel bir fikir sahibi olduktan sonra, bu grupları proje kapsamına alacağınız konu başlıklarına ilişkin ilgi/çıkarları çerçevesinde ayrıştırabilirsiniz. Bunun için çok sayıda araç bulunmaktadır ve farklı durumlar için farklı araçlar kullanabilirsiniz.

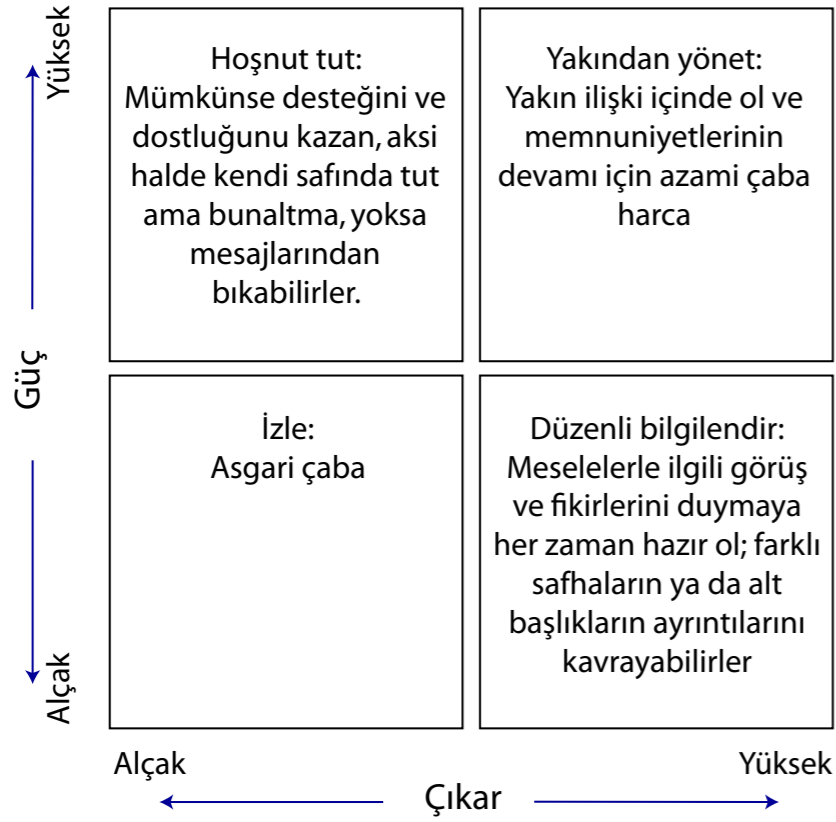
Bu tür bir analizi projenin erken bir safhasında yapmak planlama sırasında farklı paydaşlar hakkında ve onlardan öğrendiklerinizi kullanabilmenizi sağlar. Bu durum, paydaşların projeyi destekleme olasılığını artırır ve tasarım ve uygulama kalitesini yükseltir. Projenizi destekleyen paydaşlardan ek kaynaklar da edinebilirsiniz.

Çoğu paydaş analizi, iktidar ve çıkarı belli bir şekilde değerlendirir. Basit bir paydaş analizi matrisi yararlı bir başlangıç noktasıdır. Aşağıdaki tablo bir "paydaş analizi matrisi" örneğiyle tabloyu doldurmak için sormanız gereken soruları göstermektedir.

Şekil 2. Paydaş analizi matrisi<sup>8</sup>

Paydaşlar (ve rolleri)	Projeye ilgileri	Etki ve eylem ihtimali	Destek sağlamak ya da direnci azaltmak için potansiyel taktikler
Projeyi etkileyecek ya da projeden etkilenecek bütün bireyleri, grupları ve kurumları listeleysin. Büyük bir kurumu analiz ediyorsanız, kurum içindeki temel paydaşları doğru saptamanız çok önemlidir.	Paydaşların projeye ilgili özgül çıkarlarının neler olabileceğini saptayın, örneğin: <ul style="list-style-type: none"><li>Projenin onlara nasıl bir yararı olabilir?</li><li>Proje sonucunda ne tür değişiklikler yapmaları gerekebilir?</li><li>Projenin hangi yönleri anlaşmazlığa neden olabilir?</li><li>İtibarları projeden nasıl etkilenebilir?</li></ul>	Bu çıkarların projenin başarısı için önemini değerlendirin. <ul style="list-style-type: none"><li>Projenin başarısı için paydaşın oynaması gereken rol nedir?</li><li>Bu rolü oynama ihtimalleri nedir?</li><li>Bir paydaşın projeye olumsuz yaklaşması ihtimali ve bunun olası etkileri nedir?</li></ul>	Destek artırmak ve direnci azaltmak için ne tür taktikler uygulanabileceğini düşünün, örneğin: <ul style="list-style-type: none"><li>Farklı paydaşlara nasıl yaklaşmanız gerekiyor?</li><li>Onları harekete geçiren nedir?</li><li>Ne tür bilgiye ihtiyaçları olabilir?</li><li>Onlarla iletişime geçmek için en iyi yol nedir?</li><li>Planlama sürecine ne kadar dâhil edilmelidirler?</li><li>Olumsuz bir paydaş üzerinde olumlu etki yaratabilecek nüfuza sahip farklı grup ya da bireyler var mı?</li><li>Projeyi destekleme ihtimalleri yoksa ortaya koyacakları muhalefet nasıl yönetilmelidir?</li><li>Görüşlerinden başka kimler etkilenebilir ve olumsuz etkiler nasıl azaltılabilir?</li></ul>

Paydaşlarınızı gruplara ayırmanız faydalı olabilir. Aşağıdaki dört kutucuktan oluşan model paydaşları katılım çalışmanızın konusuyla ilgilerinin yanı sıra planlarınıza katkıda bulunma ya da sekte vurma güçlerine göre yerleştirmenize yardımcı olacaktır. Bu modeli katılım yaklaşımınızı farklı paydaş gruplarına açıklamak için kullanabilirsiniz. Bu modeli tamamladığınızda, paydaşlarınızı buradaki dört tipe uygun olarak gruplandırma gibi bir fikir de edinebilirsiniz.



## Yöntem: Açık alan teknolojisi

Açık alan konferanslarında katılımcılar kendileri için önemli olan konuları ele alır ve kendilerini ilgilendiren tartışmalara katılırlar. Açılış konuşmacıları ya da önceden hazırlanmış bir gündemin bulunmadığı bu tür etkinliklerde, katılımcılar toplantının başında kendi konferanslarını nasıl yaratacaklarını öğrenirler.

### Giriş

Konferansın başlangıcında herkes geniş bir daire oluşturacak şekilde oturur. Organizatör tarafından serbest alanın dört ilkesi ve bir yasa açıklanır. Bunlar:

Dört ilke	Yasa
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gelen, gelmesi gerektir.</li> <li>Olan, olması gerektir.</li> <li>Başlama anı, başlaması gereken zamandır.</li> <li>Bittiğinde bitmiştir.</li> </ul>	<p>İki Ayak Yasası'na göre:</p> <p>Belli bir ortamda bir şey öğrenmediğinizi ya da bir katkı sunmadığınızı fark ettiğinizde, oradan ayrılın.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gruptan gruba seken insanlara yabancıdır denir; çünkü farklı tartışmaları çiftleştirirler</li> <li>Kendi kendilerine oturanlara kelebek denir; çünkü yeni ve beklenmedik tartışmalar için sakin ve sessiz alanlar yaratırlar</li> </ul>

Açık alan konferansları üç gün ya da daha fazla sürebilir ve özellikle tepeden inme bir yaklaşım yerine çok sayıda insanın katılımını gerektiren geniş ya da karmaşık meseleler tartışılacaksa yararlı olur. Ne ki, vizyon geliştirme ve artgörü (backcasting) gibi farklı tekniklerin de kullanıldığı uzun bir atölye çalışmasının parçaları olan kısa toplantılar için temel ilkeler gerektiği biçimde uyarlanabilir.<sup>20</sup>

## “Zor erişilen” grupları sürece dâhil etmek

Zor erişilenler kavramı sürece dâhil edilmesi daha zor olan insanları tanımlamak için kullanılır. Bir kişinin ya da grubun zor erişilebilir olmasının bir dizi sebebi olabilir.

- Kamu kurumlarına güvenleri yoktur
- Katılımın gerçekliğine inanmazlar
- Çok sayıda projeye katılmış olmaktan kaynaklanan “katılım yorgunluğu” içindedirler
- Görüşlerinin değerli olduğunu varsaymazlar
- Fikirlerinin dinlenmeyeceğini düşünürler
- Marjinalleştirilmiş/dışlanmışlardır ya da önyargılarla karşı karşıyadırlar
- Meşguldürler, yeterli zamanları yoktur
- Tartışılan konuların önemli olmadığını düşünürler
- Tartışmaya katkı sağlayabileceklerine inanmazlar

Bir gruba ulaşmak için strateji geliştirmeden önce neden zor erişilir oldukları üzerine düşünmek önemlidir. Bunun yanında insanların çalışmanıza neden katılmaları gerektiğini düşünmelisiniz: bu kişiler katılım sürecinden ne elde edecekler? Eğer bu soruya cevap veremiyorsanız planlarınızı gözden geçirmek ve katılımın uygun olup olmadığı konusunda düşünmeniz gerekebilir.

Çeşitli nedenlerle dışlanmış gruplardan insanlara onlarla birlikte çalışan sivil toplum kuruluşları aracılığıyla ulaşabilirsiniz.

Fikirlerinin değerli olmadığını düşünen insanlar, sembolik bir “teşekkür” ödemesi ile bir atölye çalışmasına katılmaları için teşvik edilebilirler. Süreç yeterince nitelikliyse katılımcılar fikirlerinin dinlendiğini ve onlara değer verildiğini, tartışma sonuçlarının politika geliştirme ya da uygulama veya hizmet planlama veya sunma süreçlerini etkilemeye aday olduğunu görmeye başlayabilirler.

Çok az zamanı olan meşgul insanların katılımı ancak yüksek değerde teşvikler sunulursa mümkün olabilir. Diğerleriyle bir sosyal ağ ilişkisi içine girme imkanı profesyonellere, akademisyenlere ve politika yapıcılara ilave bir teşvik sağlayabilir.

### Örnek olay

#### İngiltere Genel Öğretim Konseyi - Öğretmenler için Meslek ve Uygulama İlkeleri üzerine istişare süreci



OPM, Ekim 2008 ile Şubat 2009 tarihleri arasında Öğretmenler için Meslek ve Uygulama İlkeleri'nin değişiklik taslağı üzerine bir paydaş ve halk katılımı ve istişare programı gerçekleştirdi. Gözden geçirilmiş taslağa dair ilk geribildirimleri almak için iki pilot tartışma grubu oluşturuldu, ardından tartışma sonuçlarını temel alan bazı ufak düzeltmeler yapıldı. Daha sonra taslakla ilgili fikirlerini almak üzere öğretmenler, yöneticiler ve ailelerin katılımıyla sekiz tartışma grubu oluşturuldu.

OPM tartışma gruplarının ardından daha geniş kitlelerin taslakla görüşlerini sunabilmeleri için İnternet üzerinden kamuya açık bir istişare süreci başlattı. İstişare, taslakla ilgili önemli bir arka plan bilgisi de sunan, süreç için özel olarak hazırlanmış bir internet sitesi üzerinden gerçekleştirildi. Taslağın geliştirilmesi için hazırlanan üç araştırma raporu, Genel Öğretim Konseyi hakkında sık sorulan sorular sayfası ile taslak da internet sitesinde yer aldı.

İnternet anket formu hem açık uçlu hem de kapalı uçlu sorulardan ve katılanların açık uçlu soruları yanıtlarken yorum ekleyebilmeleri için hazırlanan kutucuklardan oluştu. Siteye yaklaşık dört bin yanıt ve on bir bin yorum eklendi. İnternet üzerinden istişarenin açık olduğu dönemde basının taslağa yönelik ilgisinin, açık sorulara verilen yanıtlarda dile getirilen meselelerin dağılımına bir derece etki ettiği anlaşıldı.

Yanıtların önemli bir kısmı kampanya güdümlüydü. Bu ve çok yönlü yaklaşım çözümlenmesi gereken bazı belli soruların varlığını ortaya koydu. Bunlar arasında, farklı yöntemlerle toplanan verilere ne önem atfedilmesi gerektiği ve İnternet üzerinden istişare açık olduğu müddetçe, aralarındaki ilişki son derece açık olan kampanya faaliyetleri ve basın ilgisi arasındaki ilişkinin nasıl anlaşılması gerektiği soruları da bulunuyordu.

## Yöntem: Artgörü (Backcasting)

Öngörü kavramını yakında tanıyoruz – öngörü, eldeki bilgilerden geleceğin nasıl olacağına dair çıkarsamalarda bulunmak anlamına gelir. Artgörü/backcasting ise ters yönde işler: İsteddiğimiz sonuçları elde ettiğimizi varsayarak bunları elde etmek için gereken adımları saptamamız anlamına gelir.

Artgörü karmaşık ve çok bileşenli sorunlar üzerinde uğraşmaya yardımcı olan bir araçtır. “Nereye gidiyoruz” ya da “nereye sürükleniyoruz” sorularına odaklanan bakış açısını bir kenara bırakmanıza ve “buraya nasıl geldik sorusunu sormanıza yarar. Kurgunuzu bugünden hareket ederek çizgisel bir biçimde oluşturmak yerine, değişimin destek noktalarını ve ortadan kaldırdığınız engelleri saptamak için başarılı bir gelecekte geriye doğru geliştirirsiniz.

Başarılı olmak için, şunları unutmamamız gerekir:

- Herkes “başarılı bir gelecek”in ve elde edilen sonuçların içeriği konusunda açık ve net olmalıdır: Bunlar kısaca ama eksiksiz ve şimdiki zamanda betimlenmelidir
- Etkili bir biçimde beraber çalışmak için insanlara yeterli kaynak sağlanabilmelidir: bunlar yapışkan not kâğıtları, sağ altta getirilerin betimlendiği sol altta ise “ŞİMDİ” yazan büyük bir kâğıt olabilir
- Meseleleri sanki başarılı gelecekteymiş ve oraya nasıl ulaştığınızı anlamak için geçmişe bakıyormuşsunuz gibi tartışmanız gerekir
- İnsanlardan yapmalarını istediğiniz şeylerle ilgili net olmanız gerekir: örneğin;
  - İnsanların davranışları nasıl değişti – değişme nedenleri neydi?
  - İnsanların tavırları nasıl değişti – değişme nedenleri neydi?
  - Hangi birey ve/ya gruplar en çok fark yarattı? Neden ve nasıl?
  - Değişimi tetikleyen ya da değişimin önünü açan neydi?
  - Hangi değişiklikler can alıcıydı?
  - Engeller neydi ve nasıl aşıldılar?
  - Ne tür fırsatlar yakalandı?

## Planlama kontrol listesi

- ✓ Şu an (çözmek istediğiniz) meseleye eğilmek için uygun zaman mı?
- ✓ Neden sürece katılım sağlamak istediğinizi biliyor musunuz?
- ✓ Katılım çalışmanızın gerekçelerini katılım yelpazesi üzerinde yerleştirdiniz mi?
- ✓ Çalışmanız birden fazla katılım yaklaşımı mı içeriyor?
- ✓ Çalışmadan hangi sonuçları elde etmeyi istiyorsunuz?
- ✓ Dâhil olması gereken paydaşları saptadınız mı?
- ✓ Farklı paydaşların katılım konusuyla ilgilerinin ne olduğunu biliyor musunuz?
- ✓ Hangi paydaşların projenin başarısı ya da başarısızlığında söz sahibi olabilecek güce sahip olduğunu biliyor musunuz?
- ✓ Farklı paydaşların çıkar ve iktidar arayışlarını yönetmenize ya da bunlara karşılık vermenize yardımcı olacak stratejiler saptadınız mı?

## Örnek olay

### Ulusal Sağlık Hizmetleri Lambeth, İletişim ve Katılım Stratejisi, 2008



İngiltere’de Ulusal Sağlık Hizmetleri (USH) Lambeth ofisi, iletişim ve paydaş katılım faaliyetinin gözden geçirilmesi için bağımsız bir kuruluşa yetkilendirdi. Bulgular ve sahadaki iyi uygulama örnekleri üç yıllık bir iletişim ve katılım stratejisi ve bir uygulama planı geliştirilmesine temel olarak kullanıldı. Strateji ve plan USH Lambeth’in:

- Başta USH’nin yerel lideri olma yönünde ilerleme sağlanması ve birinci sınıf yetkili haline gelmesi gibi temel hedef ve önceliklerini yerine getirmesine olanak sağladı.
- Çalışanlarla, yerel ortaklar ve yerel halkla daha etkili iletişim kurmasına ve onların katılımının sağlanmasına olanak tanıdı.

Kamu Yönetimi Ofisi raporu birkaç aşamaya ayırarak ayrıntılandırdı. Bunlar:

- Değişimin dâhili ve harici faktörlerini saptamak için masabaşı araştırması; USH Lambeth’in iletişim ve katılım yaklaşımı hakkında mevcut bulgulara dair masabaşı gözden geçirme raporu; kamu sektöründe iletişim ve katılım sürecinde iyi uygulamalar raporu; Birincil Hizmet Fonu yönetim kurulu üyeleri, Profesyonel Yürütme Komitesi, Uzman Hastalar Grubu, stratejik ortak kuruluşlar, hizmet sağlayıcı ve yetkili kurumların personeli de dâhil olmak üzere dâhili ve harici paydaşları kapsamına alan 17 mülakat ve 7 odak grubu çalışması.

## 4. Yöntem seçimi

Artık:

- Katılım çalışmanızın geniş bağlamının ne olduğunu biliyorsunuz: çalışmanızın içinde gerçekleşeceği harici ve kurumsal çevreyi haritalandırınız.
- Neden bu çalışmayı yapmak istediğinizi ve çalışmanızın katılım yelpazesinde nereye oturduğunu biliyorsunuz
- Katılım çalışmasından elde etmek istediklerinizin neler olduğunu biliyorsunuz
- Kimleri dâhil etmeniz gerektiğini, onların çalışmanın konusuyla ilgilerini ve iyi ya da kötü yönde etki kapasitelerini biliyorsunuz

Artık bunları bildiğinize göre ayrıntılı planlama adımı için hazırsınız. Planlama aşamaları şunlardır:

- Yöntem seçimi
- Olay tasarımı
- Araç seçimi
- Proje yönetimi

### Yöntem seçimi

Katılım konusunda tek bir doğru yöntem hiçbir zaman yoktur. Hangi yöntemi seçeceğiniz çok sayıda etmene bağlıdır ve örneğin dar bir bütçeyle çalışıyorsanız ya da kısa zamanda bir rapor hazırlamak zorundaysanız seçilen yöntem konusunda bazı feragatlerde bulunmanız gerekebilir. Katılımın en temelde kapsayıcı, süreğen ve karşılıklı yarar sağlayan bir ilişki olduğu fikrini aklınızda tutarsanız, bu hangi yöntemi seçerseniz seçin etkili olmasını sağlayacak ilke ve değerlere odaklanmanızın önünü açar.

### Katılımın bağlamı

Bağlamın katılım çalışmalarındaki rolünü daha önce gözden geçirdik. Hangi katılım yöntemi ya da türünün gerektiğine dair karar, her türlü durumda geniş bağlam dikkate alınarak belirlenmelidir. Aşağıda ana hatlarıyla verilen çerçeve, karar verilirken her biri farklı katılım yaklaşımı ve dozu gerektiren üç bağlamı ortaya koymaktadır. Bu türler, birbirlerinden kopuk olmayıp, yol gösterici bir görüntü çizerler.<sup>22</sup>

#### A tipi kararlar- Dar bir katılım gerektirir

**Özellikler:** A tipi durumlar/kararlarda, karar ya da durumla ilgili çatışma, fikir ayrılığı ya da belirsizlik düşüktür. Kararın zaman, prosedür, kaynak kısıntıları ya da bir kriz nedeniyle engellenmesi nedeniyle çok az seçeneğiniz olabilir, ya da hiçbir seçenek olmayabilir.

**Örnekler:** mevcut durumlara yapılacak ufak tefek değişiklikler, hâlihazırda kabul edilmiş ya da çok bariz çözümlerin uygulamaları.

## B tipi kararlar: Orta düzeyde katılım gerektirir

**Özellikler:** B tipi durumlar/kararlarda dikkate alınması gereken ciddi fikir ayrılığı yoktur ama karara önceden bilgi katkısı sağlamak ve bireyler, halkın çeşitli kesimleri, ortaklar ya da diğer paydaşların muhalefet ya da direnişi yüzünden kararın hayata geçirilememesi riskini azaltmak için, farklı paydaşların (bireyler, kurumlar ve/ya halk kesimleri) süreci kavraması ve desteklemesi gerekir. Durum/karar ayrıca karşılıklı ödünler verilmesini ve orta noktada buluşulmasını gerektirebilir.

*Örnekler: Bir arazinin kullanımıyla ilgili olarak çok fazla paydaşın etkilenmediği ya da ilgili otoriteye güvenin düşük olduğu ya da sorunu çözmek için birden çok yolun olduğu durumlar.*

## C tipi kararlar: Yüksek düzeyde katılım gerektirir

**Özellikler:** C tipi durumlarda, yüksek düzeyde çatışma, fikir ayrılığı ya da belirsizlik vardır, ya da olabilir. Kararın –kısmi oranda paydaş yerine- çok sayıda paydaşı (bireyler, kurumlar ve/ya halk kesimleri) etkilemesi muhtemeldir. Bazı paydaşlar diğerlerinden çok daha fazla etkilenebileceği ya da paydaşların bir bölümü kazanç sağlarken diğerlerinin kaybedeceği durumlar olabilir. Çözümün çok sayıda aktör tarafından, her birinin çözümün uygulanması için ellerinden gelen katkıyı yapmalarını mümkün kılacak biçimde (örneğin bir hizmeti fonlamak, uygulamak ya da sürdürmek için ortaklaşa çalışmak) ortaklaşa sahiplenildiği bir ortamda geliştirilmesine ihtiyaç duyulabilir. İnsanlar çözüm arama sürecinin parçası olmadıklarında, her türlü planı rayından çıkarabilecek kadar güçlü bir muhalefet riski bulunabilir.

*Örnekler: Hâlihazırda mevcut kampanyaların, bir çözüme veya yetkili organa öteden beri direnişin olduğu, ya da değişikliklerin çok sayıda insanı, işi ve geçim yolunu ciddi biçimde etkileyeceği durumlar.*

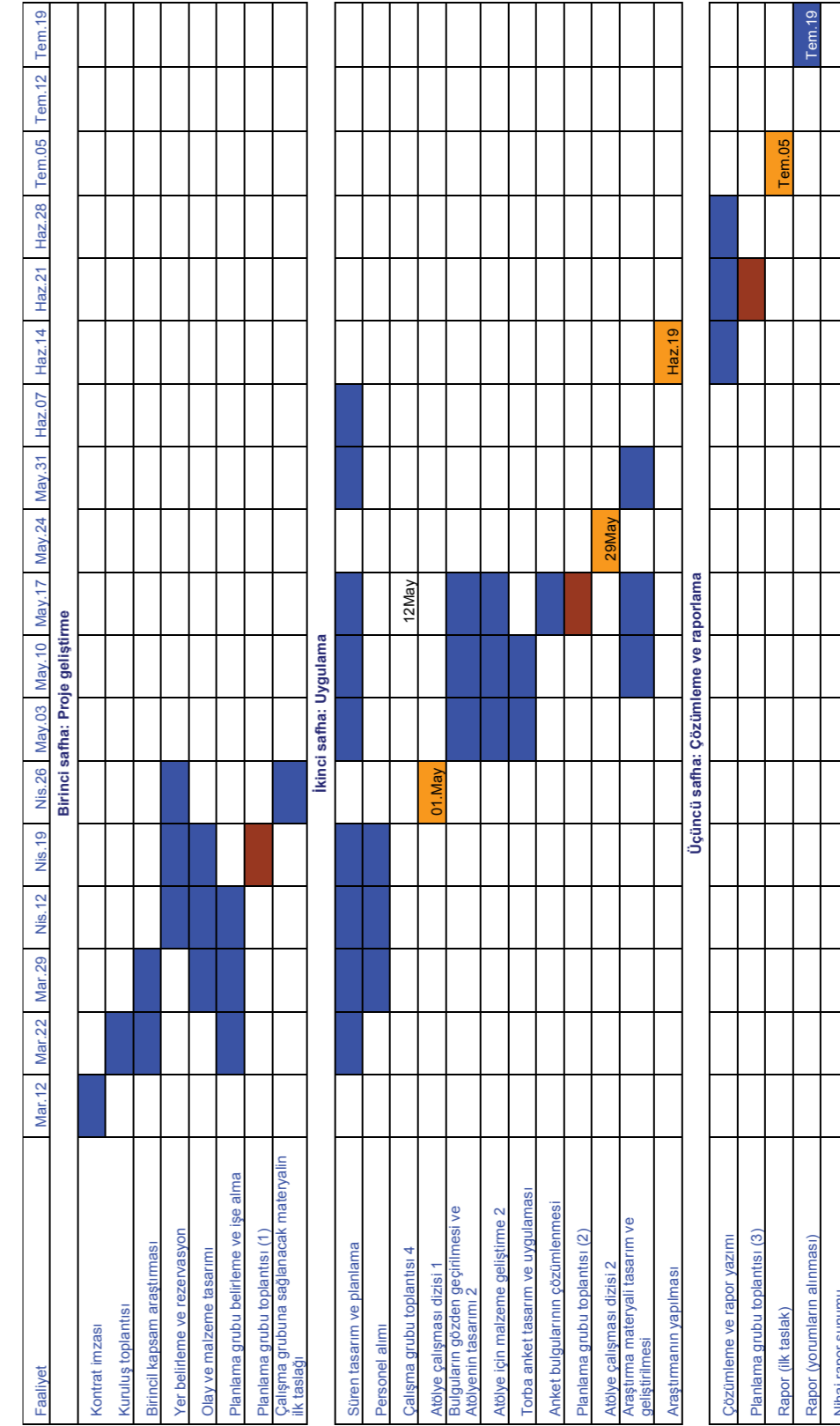
## Proje yönetimi

Bu safhada mevcut kaynaklarınız ve katılım çalışmanızı nasıl idare edeceğinizi üzerine düşünmek faydalı olabilir. Bu, süreci dışarıdan katılım profesyonelleri aracılığıyla mı yoksa kendi başınıza mı yürütmeniz gerektiğini anlamanıza yardımcı olacaktır.

## Gantt Çizelgeleri

Gantt çizelgesi üzerinde proje faaliyetlerini ve zamanlamasını planlayabileceğiniz yararlı bir araçtır. Bu çizelgeler yürütmeniz gereken faaliyetleri, bunların sürelerini ve sıralarını saptamanızı sağlar. Son derece karmaşık bir çalışma için, kapsamlı bir Gantt çizelgesi ve çalışmanın her bir aşaması için ayrı çizelgeler geliştirmeniz gerekebilir. Diğer sayfada, geliştirme, uygulama, analiz ve raporlama olarak üç aşamaya bölünmüş bir katılım çalışması için geliştirilen bir çizelge örneği bulunmaktadır.

Şekil 1. Bir halk katılımı programına ait örnek Gantt çizelgesi



## Bütçe

Katılım çalışmasının dâhili bağlamına göz attıysanız, bütçenizi daha çok şeye yetirebilmenize yardımcı olacak kurumsal kaynaklarla ilgili bir fikir oluşturmuşsunuzdur. Örneğin, kendi binanızdaki toplantı ya da konferans salonlarını kullanabilir misiniz ya da paydaşlarınızdan biri bu imkânı sağlayabilir mi? Projektör gibi teknolojik gereçleri kiralamak zorunda mısınız yoksa elinizde zaten var mı?

Çalışmanız için net bir bütçe oluşturmanız ve katılımın maliyetini gerekçelendirebilmeniz önem taşır. Kamu kaynaklarını kullanıyorsanız, şeffaf bir denetim mekanizmasının ve katılım için net bir gerekliliğin varlığı hayati öneme sahiptir. Gantt çizelgenizi size çalışmanın farklı bileşenlerini ve bunların maliyetlerini saptamanıza yardımcı olacak biçimde kullanın. Halktan katılım sağladığınızda ihtiyaç duyabileceğiniz teşekkür ödemeleri gibi kalemleri unutmayın.

## Tasarım

Katılım çalışmanızı ister hizmet alımıyla ister kendiniz yapıyor olun, süreç tasarımının amaçlarınıza ulaşmakta nasıl bir işlevi olduğu üzerine kafa yormanız gerekecektir.

### Mantıklı bir gündem

Gündem tasarlamak için genel kabul görmüş bir kural ters üçgen mantığında düşündürmektir:



Tasarımın iskeleti olarak ters üçgen kullanmak, tartışma mantığının açık seçik görülebilmesi için faaliyet akışınız ve bileşenlerin nasıl birbirleriyle ilişkileneceği üzerine düşünmenize yardımcı olacaktır.

## Çeşitliliğin önemi

Katılımcıları sürecin içinde ve hevesli tutmak için, küçük ve büyük grup tartışmaları, çok sayıda tarama toplantısı, sorun çözme odaklı faaliyetler gibi farklı oturum ve faaliyetler geliştirin. Göz önünde bulundurmanız gereken noktaların bazıları aşağıda listelenmiştir:

- Ele almanız gereken alt konular nelerdir ve bunlar için ayrı oturumlar düzenlemeniz gerekir mi?
- Hangi konular küçük grupların katıldığı belirli bir konuya odaklanmış tartışmaları kapsamalı ve hangi konular genel oturumlarda tartışılmalı?
- Katılımcılar, konuyu anlamak için ne tür bilgilere ihtiyaç duyuyor?
- Bilgi hangi yollarla sunulabilir, örneğin yazılı ya da görsel sunumlar, örnek olaylar, gelecek seneryoları?
- Bilgiyi en iyi kim sunabilir, örneğin bilim insanları gibi uzmanlık bilgisine sahip kişiler, hastalar gibi hizmet hakkında doğrudan deneyimi olan kişiler, tartışılan konudan bağımsız olan kişiler ya da çalışmanızın sonuçlarıyla ilgili yerleşmiş çıkarları olan kişiler?
- Bir organizasyonun başlangıcında katılımcılar konu ile ilgili her türlü olumsuz ya da yoğun duygularını ifade edebilmek için zamana ihtiyaç duyacak mı?
- Küçük grupların nasıl örgütlenmesi gerekir?
- Sorun çözme ile konunun derinlemesine araştırılması, oydaşma yaratma ile karar verme arasındaki denge nasıl kurulmalıdır?
- Oturumların ne kadar sürmesi gerekir?
- Ne kadar zamanda bir ara verilecek?
- Küçük grup tartışmalarının kolaylaştırıcılığını bağımsız biri mi yoksa katılımcılardan biri mi üstlenecek?
- Süreç nasıl kaydedilecek?



## Yöntem: Atölye çalışmaları

Atölye çalışmaları tanımlı bir çıktının elde edilebilmesi için katılımcıları işbirliği temelli süreçlere dâhil eden katılımcı bir yöntemdir. Bu belli bir sorunun çözümü, belli bir politika hedefinin uygulanması için öneriler ya da bir politikayı uygulamanın değişik yollarını değerlendirmek için bir dizi kıstasın belirlenmesi olabilir. Ana konu genellikle alt başlıklara bölünür ve katılımcılar bir ya da daha fazla alt başlığa odaklanarak küçük, hedefe yönelik gruplar halinde çalışırlar.

Atölye çalışmaları en az yarım gün süren çalışmalardır. Genellikle grupların beraber nasıl çalıştığını bilen, çatışma çözümüleme yeteneği olan ve katılımcılarının ilgilerinin dağılmasını engelleyebilen bağımsız bir kişinin kolaylaştırıcılığında yapılır.

Atölye çalışmaları genelgeçer bir katılım yöntemidir ve bir atölye çalışması kapsamında katılım çalışmasının hedeflerine ulaşabilmek için çok çeşitli araç ve teknikler kullanılabilir.

## Yönteminizi destekleyecek araçlar

Aşağıda araçlardan ne kastedildiğini anlatmak için yapılmış bir liste bulunmaktadır:

- Katılımcıların konuya dair kavrayışlarını geliştirebilmeleri ya da konuyu farklı açılardan görebilmelerini sağlayan örnek olaylar, betimleme ya da senaryolar
- Katılımcıların seçenekleri daraltmalarını ya da öncelikler geliştirmelerini sağlayan, ortada buluşma gibi karar vermeye yardımcı olan faaliyetler
- İnsanların bireysel görüşlerini ortaya koymalarına ve sizin de katılım faaliyeti sürerken değişen fikirleri takip edebilmenize olanak sağlayan etkileşimli oylama teknolojisi
- Paydaş eşleştirme araçları
- Dışarıdan görüşlerin dile getirilmesini sağlayan video gibi görsel araçlar: örneğin, önemli paydaşlarla yapılan röportajları kaydedip faaliyet sırasında katılımcılara dinletebilirsiniz
- Not almak için önceden uygun olarak hazırlanmış şablon not kâğıtları gibi veri toplama araçları.

Bir dizi farklı araç kullanmanız süreci daha ilgi çekici ve kapsayıcı kılacaktır.

## Örnek olay

### Kök hücre çalışmalarına ilişkin kamu diyalogu tasarımı



Biyoteknoloji ve Biyolojik Bilimler Araştırma Konseyi OPM'den, kök hücre konusunda yakın gelecekte başlatılacak olan bir kamu diyaloguna bilgi katkısı sağlamak üzere bir kapsam belirleme araştırması yapmasını istedi. Kapsam araştırması, sistematik tarama ve paydaşlarla atölye çalışması olarak iki unsurdan oluştu.

Sistematik tarama kök hücre araştırmasıyla ilgili mevcut halk katılımı girişimlerini, önceliği son beş sene içinde düzenlenenlere vererek (daha eski olmasına rağmen önem arz edenler de dâhil edildi) ele aldı. Taramanın amacı, kamu diyalogunun daha önce yapılmış tartışmaları yinelenmemesini sağlamak ve kök hücre konusunda daha önce yapılan katılım ve istişare süreçlerinden ders çıkarmaktı.

Paydaşlarla atölye çalışmasının hedefleri şunlardı:

- Kamu diyalogu projesinin ilgili girişimlerden bilgi katkısı alması ve onlarla koordinasyon içinde olması
- Projenin mümkün mertebe bütün paydaş gereksinimlerine hitap edebilmesi.

Atölye çalışmasının genel amacı aşağıdaki konularla ilgili anlayış geliştirmektir:

- Atölye katılımcılarınca temsil edilen çok çeşitli çevrelerin kaygı ve çıkarları;
- Bu çevrelere anlatılması gereken konular;
- Bu çevrelerin ilgili konularla ilgili farkındalığının seviyesi.

Atölye çalışmasına dâhil olan paydaşlar:

- Bilim ve klinik araştırmacılar
- Tüketici ve hasta grupları
- Toplum bilimciler
- Mali kaynak sağlayıcılar
- Siyasa belirleyiciler
- İletişim ve eğitim görevi görenler
- Etikçiler
- İnanç grupları
- Endüstri
- Düzenleyici kurumlar
- "diğerleri"

Paydaşlar kamu diyalogu için geliştirilen hedefleri tartışmaya ve eksiklikleri ya da değişiklik gereksinimlerini saptamaya davet edildiler. Hedefler şunlardı:

- Kamuoyunda ve toplumsal bağlamda kök hücre alanındaki bilimsel çalışmalara ve kök hücre araştırmalarının etiğine dair kaygı ve görüşlerin çeşitliliğini saptamak
- İngiltere Ulusal Kök Hücre Ağı ve İngiltere Kök Hücre İletişim Koalisyonu gibi anahtar kuruluşlar dâhil olmak üzere, bilim insanlarını ve diğer paydaşları sürece dâhil etmek; onların

kök hücre araştırmaları ve bununla bağlantılı toplumsal ve etik meselelerle ilgili görüşlerini almak

- Kök hücre araştırmalarının yaratacağı olası fırsatlar, sorunlar ve belirsizliklerle ilgili toplumsal farkındalığı artırmak
- Bilim dünyasının, araştırma konseylerinin ve karar vericilerin, kamuoyunun kök hücre araştırmalarıyla ilgili görüş ve kaygılarıyla ve diyalogun önemiyle ilgili farkındalığını artırmak
- Kök hücre araştırmaları üzerine uzun vadeli bir katılım ve kamu diyalogu projesinin planının geliştirilme sürecine bilgi katkısı sağlamak

Paydaşlar diyalog sürecinde başka kimlerin sesinin duyulması gerektiğini saptadılar ve aşağıdaki noktaları sıralayarak amaçlanan çıktıların açıklığa kavuşturulmasını istediler:

- Çalışmanın temel hedeflerini ve gündemini açıkça ortaya koymak önemli. Kök hücre araştırmalarında tanıtıma mı odaklanılıyor yoksa basitçe "eğitim ve bilgilendirme" mi amaçlanıyor?
- Oydaşma sağlamayı amaçlamak ile görüşlerin çeşitliliğini kabul etmek arasında ayırım yapılmalı. Bu yaklaşımlardan ikisi de sorunlu olabilir.
- Kamu diyalogu süreci başından sonuna kadar şeffaf olmalı.
- Bilim insanları kamu diyalogunun bulgularının çalışmaları üzerindeki olası etkileri ile ilgili bilgi istediler.
- İngiltere'de kök hücre araştırmalarının tanıtılmasında kamu diyalogunun rolü açıklığa kavuşturulmalı.

Sistematiik tarama ve paydaşlarla atölye çalışması üzerine hazırlanan nihai rapor, kamu diyalogu çalışmasını yürütmek isteyen kuruluşlara, ihale tekliflerine bilgi katkısı sağlamak üzere dağıtıldı.

## Proje yönetişimi

Küçük ölçekli katılım çalışmaları için büyük ihtimalle danışma ya da yönlendirme gruplarına ihtiyacınız olmayacaktır. Ancak büyük projeler, özellikle de kamuoyunun geniş kesimlerinin ya da güçlü paydaşların ilgisini çekecek hassas ya da tartışmalı konularla ilgili projeler için, dışarıdan bir grubun varlığı çok yararlı olabilir.

Danışma grubu, çalışma konunuzun ilk elden etkileyeceği halk kesimleri ya da paydaşlarla iletişim kurmanıza yardımcı olabilir. Meselelerle ilgili farklı bakış açılarını temsil eden bir danışma grubu, proje içeriğini belirlemenize yardım edebilir, planlarınız hakkında kendi çevreleriyle iletişime geçerek bilgi sunabilecek uzmanlarla ilgili tavsiyelerde bulunabilir. Bu, proje raporu yayımlanmadan ya da yayımlandığında ortaya çıkabilecek her türlü olumsuz tepkiyi yönetmenize yardımcı olur.

Yönlendirme grubu proje tasarımı, planlaması ve gelişimiyle daha doğrudan ilgilidir. Grup tartışmayla bağlantılı meselelerle ilgili katılımcıları bilgilendirmek için, çalışmada kullanacağınız materyali gözden geçirebilir ve üzerine yorum yapabilir, nihai versiyonu onaylayabilir ya da sürecin tasarımıyla ya da başka yönleriyle ilgili değişiklik taleplerinde bulunabilir.

Bir danışma ya da yönlendirme grubunun çalışma için yararlı olacağına karar verdiğiniz takdirde, grup için hiçbir katılımcının kafasında grubun rolü ve görev alanıyla ilgili soru işareti bırakmayacak bir iş tanımı yapın.


## Zamanlama

Aşağıda listelenen noktalar çalışmanızın zamanlamasını etkileyen faktörlerdir:

- Geniş politika ya da planlama bağlamı: örneğin, katılım sürecinin çıktıları belirli bir tarihte varılacak bir kararla ilgili bilgi sağlayacaksa, süreci belirlenen tarihte sonuçlandırmanızı sağlayacak katılımcıları ve yöntemleri seçmeniz gerekecektir
- Önemli paydaşlara erişim olanağı: örneğin, uzmanlar ve üst düzey kişiler sürece dâhil olacaksa, çalışmanızı onların uygun zamanlarına göre planlamanız gerekebilir. Üst düzey kişilerin gündemlerinin çok yoğun olma ihtimali yüksek olduğundan bu tür kişilerin katılımını garantilemek için planlarınızı en az altı ay önceden hazırlamanız gerekebilir.
- Paydaşların katılım isteği: örneğin, insanları bir atölye çalışması için bir araya toplamadan önce kişisel ilişkiler kurmak için zaman harcamanız gerekebilir. Bu tür ilişkiler kurmak aylarca sürece telefon görüşmeleri, buluşmalar ve e-mail trafiği gerektirebilir.
- Halk katılımcılarının nüfus istatistikleri: Kimi gruplar bazı nedenlerden dolayı sürece daha zor dâhil edilebilirler: hükümet görevlilerine ya da kurumlarına güvenleri yoktur; daha önceden katılım projelerinde yer almış ve hayal kırıklığına uğramış olabilirler; zamanlarını başka işlerle geçirmeleri gerektiğini hissedebilir ve bu tür bir faaliyete katılmayı istemiyor olabilirler.

Katılım çalışmasının başlangıç aşamalarına yeteri kadar zaman ayırdığınızdan emin olun. Süreci tasarlamak, katılımcıları toplamak ve katılım araçlarını geliştirmek zaman alan safhalardır. Planlama aşamasında katılım çalışmasının bu bileşenlerinin doğru kurgulanmasını sağlamak için zaman harcamak, işlerin istenildiği gibi yürümesine yardımcı olacağı gibi çıktıların amaç ve hedeflerinize uygun olmasını da sağlar.

### PÜF NOKTASI

 **Katılım**  
**çalışmanızın harici bir yönetim yapısına ihtiyacı olduğunu düşünüyorsanız, bunu paydaş analizi sırasında aklınızda bulundurun; yönlendirme ya da danışma grubunda yer alması için davet edilebilecek grup ve bireyleri not edin.**

## Katılım çalışması için hizmet alımı

Biriminizde kendi katılım çalışmanızı yürütmek için gerekli kaynak ya da uzmanlığa sahip olmayabilirsiniz. Özellikle halk katılımı çalışmalarının bağımsız profesyoneller tarafından yürütülmesi yararlı olabilir. Devlet görevlilerine nazaran daha dengeli ve tarafsız bir rota izledikleri düşünülür. Bu, katılım çalışmasının sonuçlarının dürüst ve adil bir sürecin çıktıkları olarak kabul görmesine yardımcı olur.

## İhale davet mektubu yazmak

İyi bir ihale davet mektubu yazmak dış kaynak kullanılan çalışmaların en önemli aşamalarından biridir ve üzerinde çok dikkatli düşünülmesi gerekir. Mektupta katılım çalışmasının amacına, kimin dâhil edilmesi gerektiğine ve ne elde etmeyi amaçladığınıza dair açık ve net ifadeler kullanmazsanız, daha sonra bu meseleleri aydınlığa kavuşturabilmek için zaman harcamak zorunda kalırsınız, ya da katılım faaliyetleriniz etkili olmaz.

Bu bölümün ilk kısmında ele alınan planlama aşamaları, ihale davet mektubunu oluşturmak için dayanacağınız temeli sağlamaktadır. Mektupta, olası katılımcıların bilmesi gereken bilgilere yer verin:

- Neden katılım çalışmasını yürütmek istiyorsunuz?
- İstenen sonuçlar
- Çalışmanın amaç ve hedefleri
- Dâhil etmek istediğiniz hedef gruplar
- Beklenen çıktılar
- Zamanlama ve bütçe (belirlendiyse)
- Teklifleri değerlendirme kriterleriniz
- Planladığınız her türlü değerlendirme faaliyetleri
- Kontratla ilgili her türlü bilgi (örneğin, fikri mülkiyet, veri koruma)
- Tekliflerin verilmesi için son tarih
- Seçim süreçlerine ilişkin tarihler (örneğin, teklif tanıtım, sözleşme başlangıç tarihleri)
- İhale davet mektubuna ilişkin sorular için iletişime geçilecek kişi.

Belirli bir katılım yaklaşımından yanaysanız, bunu mektupta dile getirin. Ancak, teklif verenlerden en etkili olacağını düşündükleri yaklaşımı, bu yaklaşımın çalışmanın amaç ve hedeflerini neden ve nasıl yerine getireceğine dair görüşleriyle birlikte, önermelerini istemek daha yararlı olabilir. Bu ihaleye katılanların mektubunuzu ne kadar iyi anladıklarını görmeye de yardımcı olur. Teklif verenlerden çalışma ile ilgili riskleri saptamalarını da isteyebilirsiniz.

Ayrıca daha önce gerçekleştirilmiş benzer katılım faaliyetleri, politika ya da araştırma raporları gibi ilgili belgelere ilişkin bağlantıları da mektuba ekleyebilirsiniz. Mektubun gerekenden fazla bilgiyle doldurulmaması ve ihaleye katılanların iyi düşünülmüş kapsamlı bir teklif yazmaları için yeterli zaman (genellikle en az bir ay) verilmesi gerekir.

İyi bir teklifin hazırlanması zaman ve kaynak gerektirir. Açık ihale usulüyle değil de belli isteklilere davet gönderilmesi şeklinde bir hizmet satın alınması yapıyorsanız daveti çok geniş tutmamak, beş altı kuruluştan fazlasına davet göndermemek önerilebilir.

## Yöntem seçimi için kontrol listesi

- ✓ Ne tür bir karar almayı amaçladığınızı biliyor musunuz?
- ✓ Bu karara uygun bir yöntem seçtiniz mi?
- ✓ Sürecinizin gerekli düzeyde çeşitlilik barındırmasını ve insanların süreç boyunca katılımlarını sürdürmesini nasıl sağlayacaksınız?
- ✓ Katılım yönteminizi desteklemek için hangi araçları kullanıyorsunuz?
- ✓ Katılım çalışmanız için proje yönetiminiz katılım seviyesine ve konunun hassasiyetine uygun mu?
- ✓ Tasarımınızın akışı ne kadar mantıklı?
- ✓ Harici kaynak sağlayıcılara ihtiyaç duyuyor musunuz yoksa çalışmayı kendiniz yürütebilir misiniz?
- ✓ Katılım çalışmanız için proje yönetim düzenlemeleriniz ne kadar sağlam?

## 5. Değerlendirme

Katılım faaliyetlerinizi ve etkinliklerinizi değerlendirmek, neyin neden işe yaradığını ve gelecekte bu tür projeleri nasıl geliştireceğinizi öğrenmenize olanak sağlar. Değerlendirmenizin kapsamı ve karmaşıklığı katılım projeniz ya da faaliyetlerinizle orantılı olmalıdır: temel kural bütçenizin yaklaşık %5'i ila %10'unu değerlendirme süreci için harcamanızdır.

En etkili değerlendirmeler projenin en başında planlananlardır. Bağımsız bir değerlendirme kuruluşunu yetkilendirmişseniz, planlamanın erken safhalarında sürece dâhil olmaları gerekir. Başarılı katılım çalışmaları, çalışmayı uygulayan taraf, uygulatan kurum ve sürece katılan insanların işbirliğiyle vücuda getirilir. Deneyimli bir değerlendirici, bu taraflar arasındaki ilişkinin katılımcıların katılım faaliyetlerine olumlu katkı sağlamasına nasıl yardımcı ya da engel olduğuyla ilgili yararlı geribildirim sağlayacaktır.

Değerlendirme sürecinin hiçbir zaman tam anlamıyla nesnel olmadığı ve süreçler, davranışlar, yapı ve kararların kimi değerlere tabi olduğu akılda tutulmalıdır. Değerlendirmenin birincil hedefi faaliyet ve hizmetlerle ilgili yargıda bulunmak değil, süreçte sağlanacak mevcut ve gelecek iyileştirmeleri destekleyecek pratik ve kanıta dayalı öğrenmeye olanak sağlamaktır.<sup>12</sup>

### Değerlendirmenin planlanması

Hangi verilerin toplanacağına ve bunun için hangi yöntemlerin kullanılacağına dair seçim değerlendirmenin genel tasarımı üzerinden yapılmalıdır. Bir değerlendirme çerçevesinin hazırlanması, iyi bir başlangıç noktası oluşturacaktır. Bu, arzu edilen hedeflere ulaşabilmesi için gereken yöntemlerin ve toplanacak uygun verilerin seçimine rehberlik edecektir. Aşağıdaki üst düzey öncelikler, değerlendirme çerçevesi belirlenirken iyi bir başlangıç noktası sunarlar:

- Nedenini bilmek:** Bu politika sahasında katılım projesinin neden gerektiğine ve neden belirli bir biçimde bir şey yapmanın istenen sonuçları sağlayacağına düşünüldüğüne dair bilgi toplayın (örneğin, belirli katılım programı bileşenlerinin seçiminin arkasında yatan neden nedir, ya da yaklaşımın seçim mantığı nedir gibi)
- Nasılını bilmek** (uygulamak): neyin yapılması gerektiğini bilmek yapılması gerekeni etkili bir biçimde yapabilmeyi sağlamaz; uygulamanın etkili olmasına ilişkin de bilgi sahibi olmak gerekir. Bu, süreçler ve yapılarla ilgili yeterli kavrayışa sahip olmayı gerektirir ve örneğin şu noktalara dikkat etmek gerektiği anlamına gelebilir: farklı katılım faaliyetlerinin koordinasyonu, farklı paydaşları sürece dâhil etmek için yapılan işlemler; bilinçli ve bilgili analiz ve raporlama gibi.
- Kişileri bilmek** (doğru kişileri dâhil etmek ve bunun zamanlaması): Kilit öneme sahip stratejik ve operasyonel paydaşların kimler olduğunun anlaşılması; bir katılım projesi ya da faaliyetinin genel başarısı için ne tür bir katkıda bulunmalarının beklendiği; katılımlarının kendilerine ne kazandıracığı gibi.

4. **Neyin işe yaradığını bilmek:** Hangi faaliyetlerin, asgari istenmeyen yan etkiyle istenen sonuçları doğuracağı; katılımcıların bireysel niteliklerinin ötesinde hangi faaliyetlerin ya da davranışların öğrenmeyi azami düzeye çıkarabileceği (örneğin, paydaşlar deneyimlerini ve öğrendiklerini kendi kurumlarına taşıyacaklar mı?); kullanılan araç ve materyallerin katılımcıların sürece dâhil edilmesine ne kadar etkili oldukları gibi.

## Değerlendirme tipleri

İki genel değerlendirme tipi bulunmaktadır:

- **Biçimlendirici değerlendirme**, proje devam ederken değerlendirme çerçevesindeki soruları yanıtlamanıza yardımcı olabilir: bağlam, mekanizmalar ve süreçlerin faaliyetlerinizin başarı ya da başarısızlığını belirleme biçimlerine ilişkin fikir kazandırabilir. Proje sona erdikten sonra yapılan bir değerlendirmede, süreç içinde öğrenmek, projelerinizi uygulama safhasında geliştirebilmenizi sağlar. Biçimlendirici değerlendirme, süreç değerlendirmesi olarak da bilinir.
- **Özetleyici değerlendirme** projenin sonunda yapılır ve projenin farklı paydaşlara, politika kararlarına ya da atılan adımlara etkisini anlamayı amaçlar. Özetleyici değerlendirme etki değerlendirmesi olarak da bilinir.

Gerek **süreç** gerek **etki** değerlendirmeleri için gereken bulgular çok kolayca toplanabilir.

## Veri toplama yolları

Toplama aracı	Toplanan veri
Masabaşı araştırmaları	İlk konu özeti, politika arka planı, planlama materyali, proje tasarımı gibi bütün ilgili materyalin genel olarak gözden geçirilmesi. Şu alanlarda fikir edinmenizi sağlar: <ul style="list-style-type: none"><li>• İlk konu özeti açık ve net mi?</li><li>• Süreç tasarımı/araçları projenin amaç ve hedeflerini ne kadar etkili biçimde yansıtıyor?</li><li>• Paydaş analizi katılması gereken herkesi saptayabildi mi?</li></ul>
Soru formları	Bir katılım etkinliğinden önce ve sonra kullanılır, şu alanlarda fikir sağlar: <ul style="list-style-type: none"><li>• Süreçle ilgili beklentiler karşılandı mı?</li><li>• Katılımcılar ne öğrendi, neyi ilgi çekici buldu?</li><li>• Süreç boyunca katılımcılar görüşlerini değiştirdiler mi?</li><li>• Katılımcılar hangi bilgileri en yararlı buldu?</li><li>• Bir süreç nasıl daha fazla geliştirilebilirdi?</li></ul> Etkinliğin ardından Internet üzerinden bir anket düzenleyebilirsiniz ancak bunun başarılı olma ihtimali düşüktür, zira katılımcıların bu aşamada bir anket doldurmaya motivasyonu olmayacaktır.
Etkileşimli oylama	Etkileşimli oylama teknolojisi, bir etkinlik sırasında katılımcıların konuya ve katılım sürecine dair tutumlarıyla ilgili kolay ve hızlı bir bilgi toplama aracı olarak kullanılabilir
Gözlemler	Geniş etkinliklerin gözlemlenmesi katılım süreçlerinin hayata geçirilme biçimine ilişkin fikir sağlayabilir. Örneğin, <ul style="list-style-type: none"><li>• Kolaylaştırıcılar herkese katılım şansı sağlama becerisi ne kadar?</li><li>• Not tutanlar her şeyi kaydedebiliyorlar mı?</li><li>• Araç ve materyaller etkili çalışıyor mu?</li><li>• Katılımcılara bir konuyu bütün ayrıntılarıyla tartışabilmek için yeterli bilgi verildi mi?</li><li>• Bütün konuların ele alınabilmesi için yeterli zaman var mı?</li></ul>
Derinlemesine röportajlar	Derinlemesine röportajlar diğer veri kaynaklarında (soru formları, gözlemler) ortaya çıkan konuların araştırılması için yazılı olmayan şeylere ilişkin fikir sağlayabilir. Örneğin: <ul style="list-style-type: none"><li>• En iyi işleyen noktalar hangileri oldu ve ileride nerede iyileştirmeler yapmak gerekir?</li><li>• Proje takımı ve projeyi uygulatanlar ne kadar etkili bir işbirliği kurdu?</li><li>• Proje iyi katılım ilkelerine ne kadar uydu?</li><li>• Olası gecikmelere neler sebep oldu (örneğin, kötü karar alma süreci, siyasi müdahale)?</li></ul>

## Örnek olay

### Enerji ve İklim Değişikliği Dairesi, 2050 halk katılımı programının değerlendirilmesi ve öğrenilenler:



OPM, Enerji ve İklim Değişikliği Birimi'nin, İngiltere'nin sera gazı salınımlarının 2050'ye kadar %80 oranında azaltılması yasal hedefini nasıl yerine getirmesi gerektiği üzerine üç bileşenli halk katılımı programının değerlendirmesi için görevlendirildi. Söz konusu bileşenler şunlardı:

- Birim bünyesinde faaliyet gösteren ama bağımsız yönetilen bir istişari gençlik paneli,
- Ipsos-MORI ve Involve tarafından tasarlanıp yönetilen, 2050 Pathways Calculator (2050 İzlek Hesaplayıcısı) üzerine tartışmaları ve hesaplayıcının kullanımını da içeren üç yerel müzakereci diyalog
  - Londra ve Cumbria'da düzenlenen bir günlük ve Nottingham'da düzenlenen yarım günlük atölye çalışmaları
  - Londra ve Nottingham atölyeleri hesaplayıcının iki ya da birkaç kişilik gruplar halinde kullanımı etrafında tasarlanırken, Cumbria'da her katılımcı kendi bilgisayarından hesaplayıcıya erişim sağladı
- 2050'de salınımların %80 azaltılması hedefine nasıl ulaşılabileceği ve İngiltere'nin neye benzeyeceğini göreceğiniz serious games interface, My2050 adında bir oyun arayüzü Delib tarafından geliştirildi.

OPM Sciencewise-ERC katılım temel ilkeleri ve kamu diyalogu hedeflerini temel alan bir değerlendirme çerçevesi tasarladı. Değerlendirmede kullanılan yöntemler proje arka planı ve materyallerinin incelenmesi, kilit paydaşlarla telefon mülakatları ve etkinlik gözlemlerini de içerdi. Etkinlik boyunca ve sonrasında katılımcılarla resmi ve gayriresmi mülakatlar yapıldı.

Uygulama programı kamuoyunun daha geniş kesimlerine erişim sağlamak için Internet üzerinden oynanan yaratıcı bir oyuna da yer verdi. Değerlendirmede bu oyunun amaçlarına ne kadar ulaştığına dair bir inceleme de ortaya kondu.

Nihai rapor gelecekteki katılım projelerinin nasıl geliştirilebileceğine dair öneriler ve Internet araçlarının gelecekteki müzakereci diyalog projeleri kapsamında kullanımına dair fikirlere yer verdi.

Program Enerji ve İklim Değişikliği Birimi ve Sciencewise Expert Resource Centre (Bilimsel Uzman Kaynak Merkezi) tarafından finanse edildi ve bağımsız olarak değerlendirildi. Değerlendirme sonuçları Enerji ve İklim Değişikliği birimini gelecekte yapacağı halk katılımı programına bilgi sağlarken Sciencewise-ERC'nin kamu diyalogunu mükemmelleştirme amacına katkı sağladı.

# Ekler

## Ek 1. Yararlı bağlantı ve kaynaklar

### Katılım ilkeleri:

- Galler'de Halk Katılımı için Ulusal İlkeler; (Bkz. <http://www.participationcymru.org.uk/11963.file.dld>)
- İskoçya Hükümeti Halk Katılımı için Ulusal Standartlar (Bkz. <http://scotland.gov.uk/Topics/Built-Environment/regeneration/engage/NationalStandards>)
- Uluslararası Finans Kurumu (IFC) Paydaş Katılımı: Yükselen pazarlarda faaliyet gösteren şirketler için iyi uygulama el kitabı (Bkz. [http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/AttachmentsByTitle/p\\_StakeholderEngagement\\_Full/\\$FILE/IFC\\_StakeholderEngagement.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/AttachmentsByTitle/p_StakeholderEngagement_Full/$FILE/IFC_StakeholderEngagement.pdf))
- Nuclear Decommissioning Authority Halk ve Paydaş Katılım ve İletişim Süreci: İlkeler Bildirgesi (Bkz. <http://www.nda.gov.uk/documents/upload/Public-and-Stakeholder-Engagement-and-Communications-Statement-of-Principles-August-2010.pdf>)
- Yerel Yönetişim İyileştirme ve Geliştirme (LGID) Rçalışan katılımı ile ilgili kaynaklar (Bkz. <http://www.idea.gov.uk/idk/core/page.do?pagelid=8407279>)

### Katılım ve müzakere ile ilgili internet siteleri

- Sciencewise Uzman Kaynak Merkezi- İngiltere'nin bilim ve teknolojiye dair politika geliştirme süreçlerinde kamu diyalogu ulusal merkezi; <http://www.sciencewise-erc.org.uk/>
- Diyalog ve Müzakere için Ulusal Güç Birliği; <http://www.ncdd.org>
- İnsanlar ve Katılım (Çeviri); <http://www.sp.gov.tr>
- İnsanlar ve Katılım <http://www.peopleandparticipation.net>
- Müzakereci Halk Katılımı: Dokuz İlke (Çeviri) <http://www.sp.gov.tr>
- Katılımı Anlamak: Bir Literatür Taraması (Çeviri) <http://www.sp.gov.tr>
- Opening space, Lisa Heft <http://www.openingspace.net/>
- Open space world <http://www.openspaceworld.org>

## Ek 2. Paydaş analizi matrisi

Yorumlar						
Eyleme yatkınlık						
Etkilenme derecesi						
Güç						
Pozisyon						
İsim						

## Ek 3. Ne kadar katılım – analiz aracı

Bu araç Birleşik Krallık Çevre, Gıda ve Kırsal İşler Bakanlığı (Defra) ve Çevre Ajansı için Lindsey Colbourne tarafından geliştirilmiştir. <sup>26</sup>

**Kullanma talimatları:** Belirli bir program ya da projede durumu ya da “karar türünü” belirlemek için, aşağıdaki tablodaki en uygun kelimeleri çembere alın.

Karar tipi	A	B	C
<b>Özellik 1: Başkaları karardan ne kadar etkilenecekler?</b> Kararın ___ kamu çıkarı, sağlık ve geçimleri üzerine ___ etkisi olabilir	Az sayıda insanın Pek az	Bir kısım insanın Bir miktar	Çok sayıda insanın Çok ciddi
<b>Özellik 2: Ne kadar fazla bakış açısı/siyasi görüş var?</b> Konuyla ilgili (bizimkinden farklı) _____ bakış açısı/ları ve _____ siyasi görüş(ler) olması muhtemel	Önemsiz sayıda Hiç/kapsanabilir	Birkaç Birkaç	Çok çeşitli Önemli
<b>Özellik 3: Diğerlerinin ne kadar destek vermesi ya da karar ya da uygulamaya doğrudan katılması gerekiyor?</b> En “iyi” karar _____  Ve uygulamayı _____ gerçekleştirilebiliriz.	Biliniyor  Tek başımıza (destek olsa da olmasa da)	Etkiye açık ama az seçenek var  Diğerleri bizimle çalışırsa daha kolay	Bilinmiyor  Ancak yeterli destekle, ya da diğerlerinin katılımıyla
<b>Özellik 4: Risk ve belirsizlik kavrayışı?</b> Konuyla ilgili risk ve belirsizlikler _____	Düşük: çoğunluk tarafından anlaşılmış durumda	Orta düzeyde: biz (ve bazılarınca) anlaşılmış durumda, ama herkesçe değil	Yüksek: çok az kişi tarafından anlaşılmış durumda
<b>Özellik 5: Zaman ölçeği?</b> Eylem ya da kararlar _____ belirlenip uygulanmalı	Hemen/çok çabuk	Aylar içinde	Yıllar içinde

## Karar tipinin tanımlanması

Bu soruların her birine yanıt verdikten sonraki adım, cevapların ağırlıkla hangi tipe dâhil olduğuna bakmaktır:

5. Daha çok tip A işaretlenmişse – **A tipi**

6. Daha çok tip B işaretlenmişse - **B tipi**

7. Daha çok tip B işaretlenmişse - **C tipi**

Tipi belirledikten sonra, aşağıdaki sayfalara geçerek karşı karşıya olduğunuz durumun türü, uygun olabilecek katılım oranı ve genel olarak (halk da dâhil olmak üzere) paydaşlarınızı nasıl sürece dâhil edeceğiniz hakkında yazılanlara bakın.

## A tipi kararlar - Özellikler ve işbirliği: Dar katılım

**Özellikler:** A tipi durumlar/kararlarda, karar ya da durumla ilgili ihtilaf, fikir ayrılığı ya da belirsizlik görece düşüktür. Kararın zaman, prosedür, kaynak kısıntıları ya da bir kriz nedeniyle engellenmesinden ötürü çok az seçenek olabilir, ya da hiçbir seçenek olmayabilir. Örneğin:

- Çabuk ve kararlı eylem gerekliyse (örneğin acil durumlar)
- Rağbet görmeyen eylemlerin mutlaka gerekli olduğu hallerde – hiçbir alternatifin olmadığı haller
- Kesinlik/Bir kararın tek, herkesçe anlaşılabilir sonucu olması (örneğin belli bir yolla istenen sonuçları elde etmenin kesin olması)
- Acil geçici çözümlerin zaman baskısı ya da diğer faktörler nedeniyle gerekli olduğu hallerde
- Statükonun sürdürülmesinin gerekli olduğu hallerde.

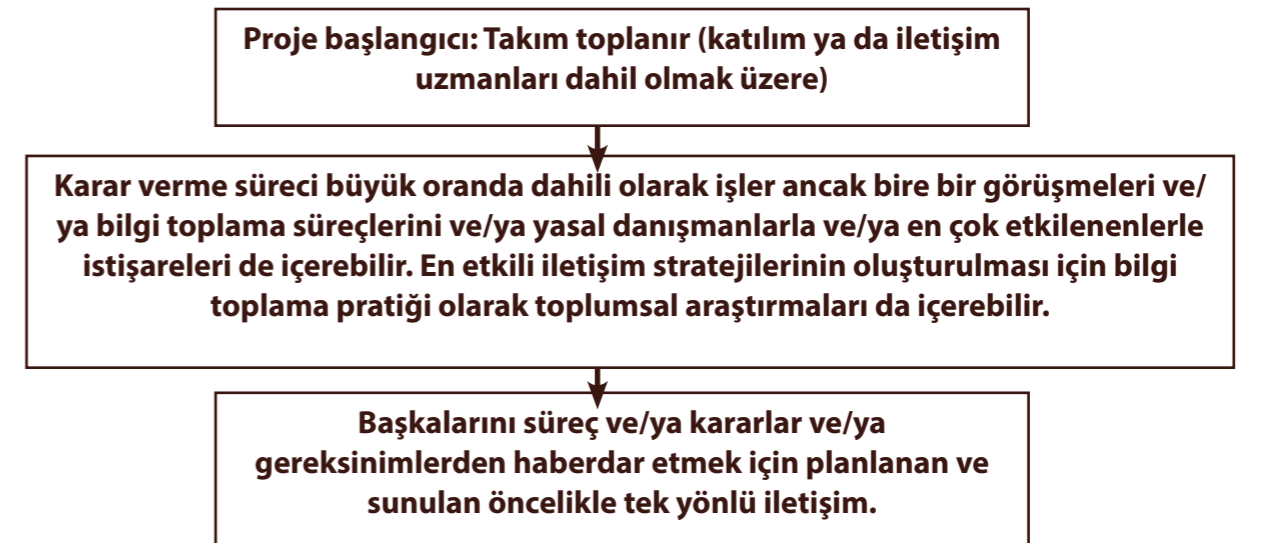
Örnekler: Farkındalık artırma kampanyaları, davranış değişikliği programları, acil durum müdahaleleri, halka ilişkiler programları.

**Müzakere stratejisi:** Beklentilerinizle ilgili açık olun; rekabet etmeyi mi (kazanmak ya da kaybetmek), ikna etmeyi mi (diğerlerini eğitmek), kaçınmayı mı (olduğu gibi bırakmak), yoksa uyum sağlamayı (geri çekilme) mi bekliyorsunuz?

**Katılım tipi:** Bu durumda geleneksel Karar Ver-İlan Et-Savun yaklaşımını uygulamak uygun olabilir (örneğin, kararınızı verdikten sonra insanlara kararınızı anlatmak ve kararınızın değeri konusunda iletişim stratejileri, eğitim ve halkla ilişkiler kampanyalarını da kullanarak insanları ikna etmeye çalışmak). Yine de, standart iletişim uygulamalarını "Katılım sağla-Karar ver-Savun" tipi motivasyon ve yaklaşımlarla geliştirmek için halen önemli fırsatlar söz konusudur. Bu çerçevede harici ve dâhili hedeflerin daha net olmasını sağlamak, kullandığınız iletişim materyallerinin daha yüksek kalitede olmasını sağlamak, savunma konumu yerine etkili iletişim yollarını teşvik etmek, daha iyi soru formları kullanmak örnek olarak verilebilir

**Kaçınılması gereken durumlar:** Özellikle de diğer bakış açıları tarafından etkilenecek ve hesaba katılabilecek bir dizi seçeneğin olduğu hallerde bu yaklaşımı standart uygulama olarak ya da daha kolay görüldüğü için benimsemek. B ve C tiplerinin daha uygun olduğu hallerde A tipinin benimsenmesi, (iyi niyetin yitirilmesi nedeniyle daha maliyetli bir biçimde) sadece B ya da C tipi yaklaşımlar tarafından çözülebilecek gereksiz ihtilafların ortaya çıkması riski doğurur.

Şekil 8. **Klasik A tipi süreçler (Genellikle haftalar ya da aylar sürer):**





## B tipi kararlar - Özellikler ve işbirliği: Orta düzeyde katılım

**Özellikler:** Kararın güncel bilgi üzerine bina edilmiş olmasını sağlamak ve bireyler, halk kesimleri, ortaklar ya da diğer paydaşların muhalefet ya da direnişi yüzünden hayata geçirilememesi riskini azaltmak için, farklı paydaşların (bireyler, kurumlar ve/ya halk kesimleri) süreci anlaması/sahiplenmesi gerekir. Durum/karar ayrıca karşılıklı ödün ve uzlaşma gerektirebilir:

- Konunun teknik olarak ayrıştırıcı (kazananlar ve kaybedenler) olduğu hallerde
- Yetkili organın tek başına konunun üstesinden gelemediği ve sorunu çözmek için başka ehil oyuncuların olduğu hallerde
- Yetkili organın bir yerde kendisi ya da başkaları tarafından hata yapıldığının farkında olduğu durumlarda
- Konunun bir ya da daha fazla "muhafif" için çok önemli olduğu durumlarda
- Daha sonra yararlanmak üzere toplumsal güven yaratmak için
- (Örneğin, belki bazı paydaşlarla) ilişki kurmanın ya da sürdürmenin ele alınan konu kadar önemli olduğu durumlarda

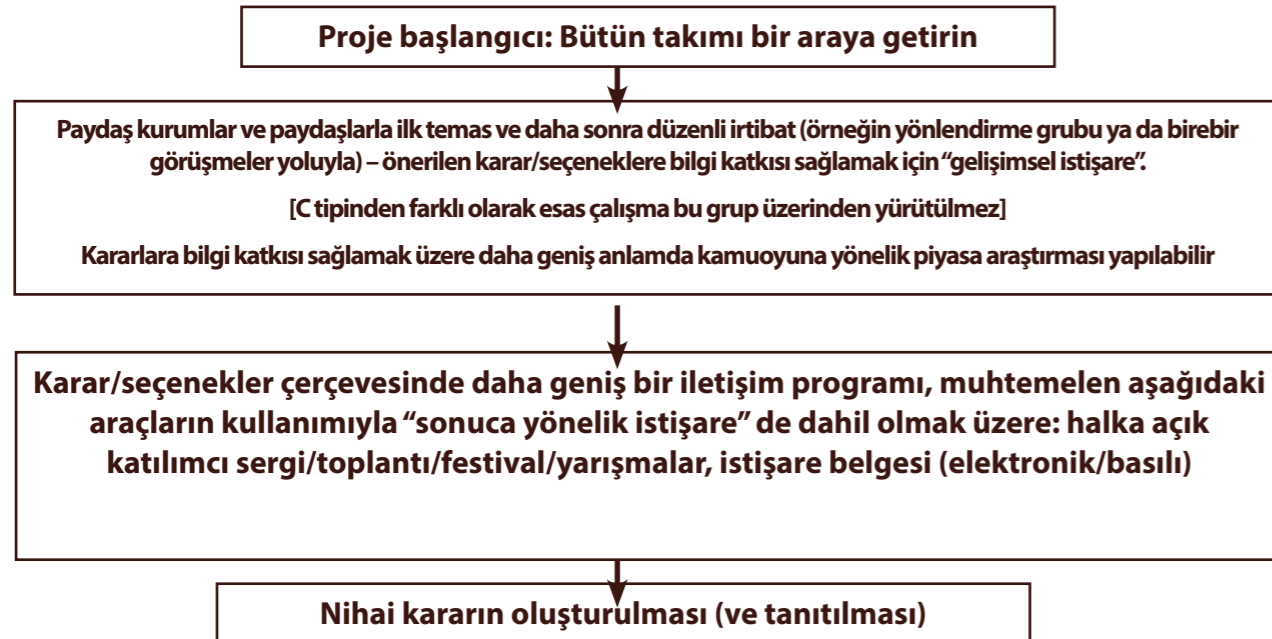
**Örnekler:** Sınırlı sayıda kurum ve/ya insanı etkileyen prosedürlerde yapılan değişiklikler. (örneğin belirli bir alan ya da sektör dâhilinde), örneğin, enerji tüketimi yüksek kullanıcıların Karbon Salınımı Azaltım taahhüdü. Ya da yetkili kuruluşa güvenin düşük olduğu durumlar.

**Müzakere stratejisi:** Uyuşma (ortada buluşmak) ya da Uyum sağlama (iki taraf da geri çekilir) ya da rekabet (bir taraf kazanır, bir taraf kaybeder)

**Katılım tipi:** Sürecin başlangıcında, çözümlere odaklanmadan ÖNCE, paydaşları özenle saptamak ve farklı bakış açılarına göre sorunun/konunun sınırlarının belirlenmesi sürecine dâhil etmek için zaman ayırın. Toplumsal zekâyı en etkili biçimde toplayın ve kullanın. Yetkili kurum konunun merkezinde yer almıyorsa, süreci yürütmektense bir katılımcı olarak yer almayı düşünün. Sürece katkıda bulunmak için çok-kistaslı karar oluşturma süreci gibi analitik araçlar kullanabilirsiniz. Sürecin kilit noktalarına yönlendirme grubunu dâhil edebilirsiniz.

**Kaçınılması gereken noktalar:** Çok erken bir safhada farklı görüşleri keskinleştirmek; sürece dâhil edildiğini hissetmeyen bir ya da iki birey ya da kurum tarafından tehdit altında tutulmak.

Şekil 9. Klasik A tipi süreçler (Genellikle aylar ya da yıllar sürer):



## C tipi kararlar - Özellikler ve işbirliği: Yoğun katılım

**Özellikler:** C tipi durumlarda, yüksek düzeyde ihtilaf, fikir ayrılığı ya da belirsizlik vardır, ya da olabilir. Kararın –kısmi sayıda paydaş yerine- çok sayıda paydaşı (bireyler, kurumlar ve/ya halk kesimleri) etkilemesi muhtemeldir.

Bazı paydaşlar orantısız etkilenebilir ya da paydaşların bir bölümü kazanç sağlarken diğerleri kaybeder. Çözümün çok sayıda aktörün her birinin çözümün uygulanması için ellerinden gelen katkıyı yapmalarının mümkün olabilmesi için (örneğin bir hizmeti fonlamak, uygulamak ya da sürdürmek için ortaklık içinde çalışmak) tümünün ortak sahipliğinde geliştirilmesine ihtiyaç duyulabilir. İnsanlar çözümün parçası olmadıklarında, her türlü planı rayından çıkarabilecek kadar güçlü bir muhalefet riski bulunabilir

C tipini şu durumlarda kullanın:

- Bütünleyici çözümler yaratmak için
- Yetkili organın tek başına konunun üstesinden gelemediği ve sorunu çözmek için başka ehil oyuncularla beraber çalışmaya ihtiyaç duyduğu hallerde
- Kararların uygulanmasına yönelik inanç yaratmak için
- Katılımcılarla daha derin uzlaşma sağlamak için
- "En iyi"/en uygun sonucun bilinmediği ve müzakereyle açığa çıkarılabileceği ya da müzakere edilmiş sonuç olarak tanımlandığı durumlarda

**Örnekler:** Yol ücretlendirme sistemi, eğitim sistemi değişikliği, yeşil vergiler, sağlık hizmetleri, emeklilik planı gibi çok sayıda kişiyi etkileyen önemli politika değişiklikleri.

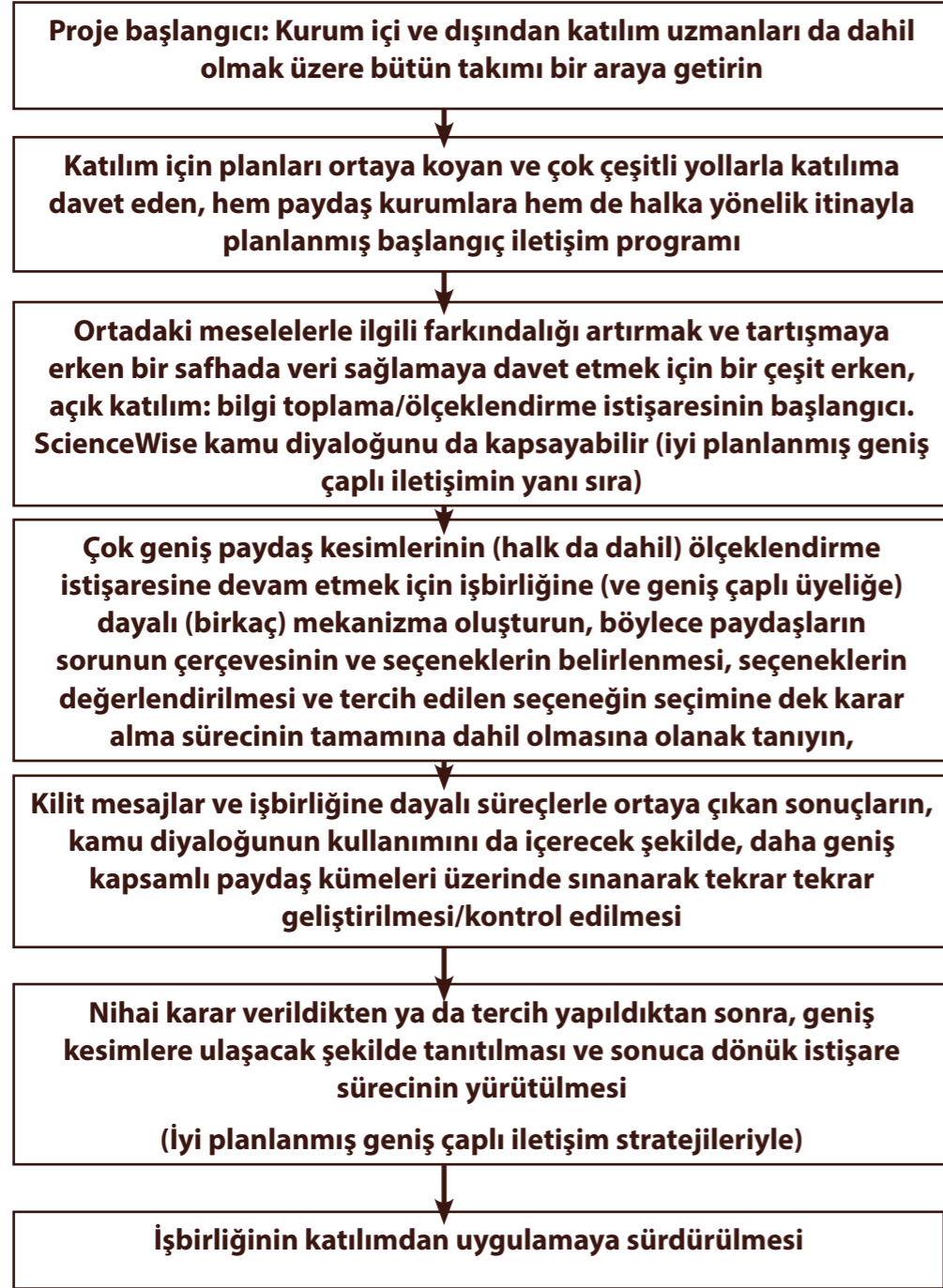
**Müzakere stratejisi:** İşbirliği (Kazan/Kazan)

**Katılım tipi:** Proje ya da programın başlangıcından sonuçlanmasına kadar mümkün olan en çok paydaşın sürece sahip çıktığı, dikkatlice planlanan ve yönetilen bir katılım süreci.

**Kaçınılması gereken durumlar:** Bu yaklaşım oldukça uzun bir hazırlık süreci gerektirir (ancak faydalar projenin ileri safhalarında elde edilir). Dışarıdan etkiye açık değilse kullanmayın: diğerlerini kendi seçtiğiniz yönetime ikna etmenin daha iyi olduğunu düşünüyorsanız A tipi'ni tercih edin.

Klasik C tipi süreçler – diğer sayfaya bakın

Şekil 10. Klasik C tipi süreçler (genellikle bir yıl ya da daha fazla sürer)



## Bir çalışma örneği

Aşağıdaki makale Western Gazette’de 9 Şubat 2008 Cumartesi günü yayımlanmıştır. “Karar ver- İlan Et- Savun” tipi klasik bir karar verme sürecini örneklendiren makaleyi okuyunuz, sonra hangi karar oluşturma yaklaşımının burada anlatılan sonucu önleyebileceğini görmek için yukarıdaki karar oluşturma aracını kullanınız...

### DEMOKRASİ KİMSENİN HOŞUNA GİTMİYEN BİR SU TAŞKINI PLANI ÜRETİYOR

**İ**lerleme ne zaman ilerleme değildir? Yanıt; kaç yapayım darken göz çıkardığı zaman.

Bu bilmeceaklıma geçen Cuma Charminster’da bir evin mutfağındaki devasa bir haritanın önünde dururken geldi. Harita ihtişamlı bir renk deryası içinde, Charminster’da taşkınları önlemek için Çevre Ajansı tarafından önerilen planı gösteriyordu. Charminster’a yabancı olanlar için söyleyelim, burası tam merkezinde çok güzel eski bir kilisenin yer aldığı, dik bir tepenin yamacına dizilmiş sevimli evleri olan çok sayıda dereciğin birleşme noktasındaki bir köy.

Köyde yaşayan insanların talepleri üzerine, yıllardır Çevre Ajansı’nı derelerin taşmasının ve köyü sular altında bırakmasının önüne geçecek bir plan oluşturmaya ikna etmeye uğraşıyorum.

O sabah haritayı bir kutlama havasında incelediğimi varsaymış olabilirsiniz. İşte, sonunda karşımızda uzun süredir istediğimiz şeyi yapacak bir Çevre Ajansı planı duruyor.

Maalesef, bir terslik var.

Mahalli heyetin başkanı planın köyde, hiçbir yerde pek kimsenin alışık olmadığı şekilde, oybirliğiyle kabul edildiğini bildiriyor. Ne yazık ki, oybirliğinin arkasında yatan gerçek kimsenin planı gerçekten onaylamaması.

Farklı farklı itirazlar olduğu görülüyor. Köylüler planın, en azından bazı noktalarda taşkınları engellemektense artıracığına inanıyor; Bir taşkın azaltma projesi için pek de hayırlı bir başlangıç gibi durmuyor. Bu daha bir şey değil. Köylüler ayrıca son derece albenili bir noktaya inşa edilecek davetsiz ve çirkin bir bent öngören planın getireceği estetik yıkımdan da endişeliler.

Çevre Ajansı’nın teklifine gelen çeşitli itirazları dinledikten sonra, arzu edilen bir şeyi hayata geçirmek

amacıyla yola çıkıp da tüm köylüleri yapılan işin sırf yararsız değil aynı zamanda zararlı olduğunu düşünme noktasında buluşturmanın bir kamu kurumu için ne kadar müstesna bir başarı olduğu üzerine düşünmeye başladım. Çizimlerin ve teklifle ilgili diğer çalışmaların maliyetinin çok yüksek olduğunu zannetmiyorum ancak ne de olsa proje için danışmanlık hizmeti alınmış ve haliyle ortaya konan sanat eseri için hepimiz vergilerimizle minik katkılarda bulunmuştuk.

Epey çaba harcayarak elini taşın altına koyması için ikna ettiğimiz Çevre Ajansı’nı bu plandan vazgeçmeye razı etmek için yine çaba harcamak zorunda oluşumuz oldukça can sıkıcı.

Asıl garip olan, teklif incelendiğinde süreç içinde sayısız önemli kuruma danışılmış olduğunun ortaya çıkması. Kapsam Belirleme için İstişare Belgesi denen kâğıtların kopyaları Doğal İngiltere, İngiliz Mirası, Batı Dorset Bölge Konseyi, Dorset Eyalet Konseyi ve Dorset Vahşi Yaşam Koruma Derneği’ne gönderilmiş. Bu muhterem kuruluşlar hiç şüphesiz teklife verdikleri yanıtları gözden geçirmek için artık biraz zaman ve emek harcamak zorunda kalacaklar.

Mutfaktaki toplantıdan çıktığımda bir anda aklıma bir düşünce geliverdi. Keşke Çevre Ajansı, bütün bu çabayı harcamadan önce neyin kabul edilebilir olduğunu anlamak için danışmanlarından projenin erken bir safhasında yerel halkla birazcık laflamalarını istemeyi akıl edebilmiş olsaydı.

Bu aptalca fanteziyi kafamdan süratle çıkarıp attım. Yerel halka konuşmak, nihayetinde, sorumlu bir bürokratik işleyişin parçası olamazdı.

## Sonuç?

Aşağıdaki örnek (yukarıdaki makalede özetlenen) Charminster'daki durumun neredeyse kesinlikle B tipi bir durum olduğunu gösteriyor: karar verme aracımız, proje yetkililerine planın tasarlanması sırasında kilit paydaşları (Doğal İngiltere, mahalli heyet gibi yasal danışma mercilerinden daha geniş çaplı olarak) sürece dâhil etmenin gerekliliğini gösterebilirdi. Böyle yapılıyorsa planın isabetsiz tasarım, seçeneklerin anlaşılmasındaki eksiklik gibi nedenlerle reddedilme riski azaltılmış olurdu.

### Şekil 10. Çözümlemeli örnek: Aracın Charminster'e uygulanması

#### Özellik 1: CHARMINSTER'DA BELİRLİ BİR TAŞKIN ÖNLEME PLANININ UYGULANMASI kararından başkaları ne kadar etkilenecek

Kararın **ÇOK SAYIDA İNSANIN** kamu çıkarı, sağlık ve geçimleri üzerine **BİR MİKTAR** etkisi olabilir

#### Özellik 2: Çoklu bakış açıları

Konuyla ilgili (bizimkinden farklı) **BİRKAÇ** bakış açısı ve **BAZI** siyasi görüşlerin olması muhtemel

#### Özellik 3: Karar ya da uygulamanın başkalarınca ne kadar desteklenmesi ya da sahiplenmesi gerekiyor

En "iyi" karar **ETKİYE AÇIK AMA AZ SEÇENEK VAR**

Ve uygulamayı **DİĞERLERİ BİZİMLE ÇALIŞIRSA DAHA KOLAY** gerçekleştirebiliriz

#### Özellik 4: Risk ve belirsizlik

Konuyla ilgili risk ve belirsizlikler **DÜŞÜK: ÇOĞUNLUK TARAFINDAN ANLAŞILMIŞ DURUMDA** (çünkü taşkın riskinin azaltılması ihtiyacı kabul edilmiş durumda)

#### Özellik 5: Hız

Eylem ya da kararlar **AYLAR/YILLAR İÇİNDE** belirlenip uygulanmalı

**Sonuç: Büyük oranda B tipi. Buna göre paydaşları (özellikle aktif olanları) erken bir safhada katılım sürecine dâhil etmek için zaman harcamaya değer.**

## Örnek olay: Çok dar kapsamlı katılım (A tipi) içilebilir süt düzenlemelerinin yenilenmesi



### Durum

AB müktesebatında yapılan bir değişiklik, İngiltere'nin içilebilir süt düzenlemelerinde AB müktesebatına dayalı hükümlerde ufak değişiklikler yapılmasını ve kadük olan hükümlerin ayıklanmasını gerektirdi

### Katılım faaliyetleri

Oluşturulan takım düzenlemede yapılacak değişikliklerle ilgili kamu istişare süreci yürütmek zorunda kaldı çünkü ilgili düzenlemeler, her türlü değişikliğin istişare edilmesini zorunlu kılan Gıda Güvenliği Yasası'na bağlı olarak çıkarılmıştı. Takım, değişiklikler üzerine aşağıda açıklandığı kapsamda yorum yapılmasını isteyerek istişare sürecinin kapsamının net olmasını sağladı:

*"Ekteki taslak düzenlemelerle ilgili sizin ya da bu mesajı paylaştığınız diğer alıcıların herhangi bir yorumu varsa bunları paylaşmanızdan memnuniyet duyacağız. Ne var ki, taslak düzenlemelerdeki yapılacak değişikliklerinin kapsamının çok geniş olduğu kanaatinde değiliz çünkü bunlar doğrudan geçerli (ve kendisi de istişare sürecine tabi) olan Avrupa Topluluğu Hukukunu uygulamaktadırlar."*

### Sonuç

İstişare kapsamında tek bir yanıt geldi.

### Katılım kararı verilirken dikkate alınan özellikler

- Düzenlemelerin konusuyla ilgili yasadaki kaynaklı istişare zorunluluğu (Gıda Güvenliği Yasası)
- Paydaşlar zaten düzenlemelerle ilgili AB mevzuatı konusunda yapılan istişarelere dâhil olmuşlardı
- Düzenlemede gidilebilecek değişikliğin kapsamlı çok sınırlıydı.

## Örnek olay: Dar kapsamlı katılım (A tipi)



### Bölge-bazlı yakıt ihtiyaç planı

#### Durum

- Önbütçe raporu, Aralık 2006: Maliye Bakanı, ülke genelinde mahallelerde uygulanacak pilot bölge-bazlı yakıt ihtiyaç planlarının yapılması için 7,5 milyon sterlin kaynak ayrıldığını duyurdu.
- Kaynak sadece 2007-2008 bütçe yılı için geçerliydi. Pilot uygulamaların Mart 2008 tarihine dek sonuçlandırılması gerekiyordu.
- Planı uygulayacak takım açıklamanın yapılacağından haberdar değildi ve pilot uygulamaların nasıl yapılacağına dair karar vermek çok az zaman vardı.

#### Katılım faaliyetleri

- Zaman darlığı nedeniyle takım resmi bir istişare süreci yürütmedi.
- Bunun yerine planın nasıl hayata geçirileceğine dair teklifi tasarlamak için mevcut bilgileri kullandılar ve benzer teklifler hazırlamaları için iki uzman kuruluş davet ettiler: İskoç Gücü ve Sıcak Cephe.
- Üç teklif de 50 paydaşın katılımıyla düzenlenen bir günlük bir paydaş etkinliğinde sunuldu ve her teklifin iyi ve kötü yönleri tartışmaya açıldı.
- Grup en iyi yaklaşım olarak Defra'nın teklifini seçti ve bu plan üzerinden ilerledi.

#### Sonuç

- Pilot uygulamalar görücüye çıktı. Etkinliğe davet edilmeyen bazı paydaşlardan cılız şikâyetler geldi, ancak rahatsızlığın derecesi planların uygulanmasını tehlikeye atacak kadar büyük olmadı.

#### Katılım kararı verilirken dikkate alınan özellikler

- Zaman darlığı
- Pilot uygulamaların yapılmasına dair kararın çoktan alınmış olması
- Görece düşük risk – tartışma yok ve maliyet yüksek değil

## Örnek olay: Orta düzeyde katılım (B tipi)



### Hampton Raporu önerilerinin uygulanması: Tarım İlacı Güvenliği Müdürlüğü'nün geleceği

#### Durum

Devlet bünyesindeki düzenleyici kuruluşlar üzerine hazırlanan bağımsız bir rapor, düzenleyici kuruluşların sayılarının azaltılması gerektiği sonucuna vardı. Defra Yönetim Kurulu, Defra'nın bilimsel ajanslarının konsolidasyonu ihtiyacının ortaya çıktığı kararına vardı ve Uygulama İlişkileri takımından şu iki seçeneği değerlendirmelerini ve müzakere etmelerini istedi:

- **Seçenek 1: Tarım İlacı Güvenliği Müdürlüğü (TİGM) ile Merkezi Bilim Laboratuvarı'nı ve bazı daha küçük birimleri, yeni bir Düzenleyici Bilim İdaresi yaratılması amacıyla birleştirmek**
- **Seçenek 2: TİGM ile Sağlık ve Güvenlik İdaresi'ni (SGİ) birleştirmek**

#### Katılım faaliyetleri

- Gayriresmi istişare– kilit paydaşlara durumu ve istişare planını açıklamak için yazı yazıldı ve ortadaki iki seçenek ve ilgili konularla ilgili ilk görüşler alındı. Bu aşama resmi istişare sürecinin şekillendirilmesine yardımcı oldu ve etki değerlendirme sürecine ek bulgular sağladı.
- Resmi istişare– gayriresmi istişare süreci epey bilgi üretmişti; bakanlar, resmi istişare için ortaya koymak istedikleri tek seçeneğin TİGM ve SGİ'nin birleştirilmesi seçeneği olduğuna karar verdi.
- İstişare süreci sekiz hafta sürdü ve bu süre boyunca, bütün ülkeden paydaşların katılımıyla beş adet yarım gün süren atölye çalışması düzenlendi. İstişarenin odağında TİGM ve SGİ birleşiminin en iyi şekilde nasıl uygulanabileceği konusu vardı. 31 kişi atölyelere katılım sağladı ve istişare sürecinde 50 yanıt alındı.

#### Sonuç

- TİGM ve SGİ paydaş ve yöneticileri istişare sürecini (ayrıntıları açığa kavuşturmak ve tüm taraflar arasında açık bir ortamda yapıcı bir tartışma yürütebilmek açısından) çok faydalı buldu

#### Katılım kararı verilirken dikkate alınan özellikler

- En iyi seçenekle ilgili gerçek bir belirsizlik (gayriresmi istişare aşamasında)
- Defra'nın önerilen birleşmelerin ilgilendirdiği bütün kurumlarla iyi ilişkilerini sürdürme ihtiyacı
- Paydaşların ve TİGM ve SGİ personeli/yönetiminin uygulamanın ayrıntılarını benimsemeleri ihtiyacı
- Bakanların tercih ettikleri seçeneği çoktan kararlaştırmış olmaları nedeniyle seçeneklerin resmi istişare aşamasında geniş çaplı ele alınmasının uygun olmaması.

## Örnek olay: Geniş kapsamlı katılım (C tipi)

### Karbon Azaltım Taahhüdü



#### Durum

Karbon Kurumu 2005'te, enerji tüketimi az olan büyük (kamu ve özel) sektörlerin karbon salınımlarını azaltmak üzere yeni, zorunlu, müzayede temelli karbon salınımı ticaret planı oluşturulmasını önerdi.

Hükümetin öneriye yanıtı İngiltere Karbon Azaltım Taahhüdü (KAT) kurulması önerisi oldu. Planı uygulayacak takımının görevi bunun nasıl uygulanacağına dair karar almaktı.

#### Katılım faaliyetleri

Planın tasarımı:

- Takım İngiliz Hükümeti ve Bağılı Yönetimlerin KAT'ı nasıl uygulamaları gerektiğiyle ilgili görüş almak üzere 2006 ve 2007 boyunca iki ayrı istişare süreci yürüttü.
- Takım, istişare süreçlerinin yanı sıra, Belfast, Cardiff, Edinburg, Londra ve Manchester'da paydaş atölye çalışmaları düzenledi. Beş yüzden fazla kişi ayrıntılı uygulama teklifleri üzerine etkileşimli diyalog sürecine katıldı. Atölyelerde:
  - Planların belli yönleri üzerine sunumlar,
  - Sunum konuları üzerine ayrıntılı tartışmalar yer aldı.
  - Atölyelerin tasarımı ve yürütülmesi için bağımsız kolaylaştırıcı takımlarından yararlanıldı.

#### Uygulamaya hazırlık:

- KAT'ın etkileyebileceği 12-13 bin kurumla, farkındalığı artırmak ve ön kayıt yaptırmayı teşvik etmek için e-posta yoluyla temasa geçildi. Bu sayede takım ilgilenen paydaşları gelişmelerle ilgili düzenli bilgilendirebilecekti. Bunu, doğrudan pazarlama aşaması izledi (bütün kurumlar arandı / takibi yapıldı)
- Şu anda planın uygulanması için mevcut yasal düzenlemelerle ilgili resmi istişareye gidiliyor
- Proje uygulama ekibiyle birlikte kullanıcı rehberi geliştiriliyor
- Süreç boyunca:
  - Etkileneceklerin farkındalığını artırmak amacıyla düzenli olarak basın aracılığından yararlanıldı
  - Dış konferanslar ve sektörel etkinliklerde konuşmalar yapıldı
  - Ticari birlikler ve meslek odalarıyla, üyelerini bilgilendirebilmeleri amacıyla düzenli toplantılar düzenlendi

#### Sonuç

- Takım paydaşları başarıyla taşıdı – son derece az olumsuz yorum geldi.

#### Katılım kararı verilirken dikkate alınan özellikler

- İnsanların çözümün belirlenme sürecine katılmaması durumunda, çok sayıda kamu ve özel sektör oyuncusundan kaynaklanacak geniş çaplı muhalefet riski yüksekti
- Sektörlerin nasıl etkileneceği konusunda uzman görüşüne ihtiyaç vardı
- İklim Değişikliği Yasası'nın bir bileşeni ve AB karbon azaltım hedeflerine ulaşmak için kilit öneme sahip bir araç olacağından, plana geniş muhalefet edilmesi durumunda risk büyüktü.

## Ek 4. Kurumunuzun mevcut katılım tercihleri

Bu soru formu Kurumsal Diyalog Endeksi'nin (KDE) ilk sürümünden alınmıştır. Bu dört adımlı bir sürecin ikinci adımını oluşturmaktadır. Formu kullanmadan odaklanacağınız birimi belirleyin (1. adım). Bu takımınız, müdürlük ya da bütün olarak kurum olabilir. İkinci adımda, belirlediğiniz birimin mevcut katılım tercihlerini inceleyebilirsiniz. Sonuçlar diğer adımlar için yararlı bir iskelet/çapraz referans sağlayacaktır. KDE'nin bu adımı kurumunuzun kararları nasıl aldığı ve kurum içinden ya da dışından diğerleriyle nasıl ilişki kurduğunu düşünmek için bir araç olarak kendi başına da kullanılabilir.

### A) Genellikle, bir karara varırken, kurumunuz en çok ne amaçla başkalarını sürece dâhil etmeye isteklidir: (en fazla üç amaç seçiniz):

Yasal zorunluluklara uymak için	Notlar ve gözlemler
Kararın anlaşılmasını sağlamak için	
Kararın demokratik olmasını sağlamak için	
Kararın bilgiye dayalı olmasını sağlamak için	
Kararın başkalarının ihtiyaçlarını karşılmasını sağlamak için	
Kararın başkaları tarafından sahiplenilmesini, uygulanmasını sağlamak için	

**(B) Genellikle, bir karara varırken, kurumunuz en çok ne için zaman/kaynak harcamayı tercih eder (en fazla üç):<sup>14</sup>**

Doğru karar/cevabı başkalarına anlatmak/öğretmek		Notlar ve gözlemler
(Vermiş olduğunuz) kararı ilgilenen herkesin onayından geçirmek için [resmi] istişare süreci yürütmek		
Karar verilmeden az sayıda (güvenilen ve/ya bilgi verilmiş ve/ya konuyla ilgili) kuruluş ya da kişiden bilgi almak		
Kararı bilgi yönünden desteklemek için farklı bakış açılarına sahip başkalarıyla yakın bir biçimde çalışmak <sup>15</sup>		
Kararı başkalarıyla işbirliği içinde vermek.		

**(C) Genellikle, bir karara varırken, kurumunuz başkalarının en çok neyle ilgili katılımını tercih eder (yalnız bir seçenek işaretleyin):<sup>16</sup>**

Stratejik kararlar		Notlar ve gözlemler
Teknik/uzmanlık alanıyla ilgili kararlar		
Başkalarını (pratikte) etkileyen kararlar		
Gündelik karar ve iyileştirmeler		

**(D) Genellikle, bir karar varırken, kurumunuz en çok kimlerin katılımını ister (yalnız bir seçenek işaretleyin):**

Konuyla ilgili kamu sektörü ya da yasada belirtilen kurumlar/paydaşlar		Notlar ve gözlemler
Konuyla ilgili geniş bir kurum/paydaş (STK'lar da dâhil) kümesi		
Mümkün olan en yüksek sayıda kurum ve kişinin (STK ve vatandaşlar da dâhil) katılımı		

**(E) Genellikle, bir karara varırken, kurumunuz katılım sürecini ne zaman başlatır (yalnız bir seçenek işaretleyin)<sup>17</sup>**

Karar verme sürecinin erken aşamalarında (örneğin konunun belirlenmesi, durumun kavranması sırasında)		Notlar ve gözlemler
Karar verme süresi sırasında (örneğin seçeneklerin geliştirilmesi sırasında)		
Tercih edilen kararla ilgili belli bir görüş benimsendikten sonra (örneğin tercih edilen kararın yorumlanması, uygulama taahhüdünde bulunulması, sonuçların tanıtılması sırasında)		

**(F) Genellikle, bir karara varırken, kurumunuz en çok hangi araçları kullanır (en fazla üç seçenek işaretleyin):**

Vatandaş/kullanıcılardan düzenli geribildirim		Notlar ve gözlemler
(Elektronik ya da basılı) Yazılı istişare gibi niceliksel yöntemler		
Sunumlar, soru-cevap oturumları ile sınırlandırılmış resmi toplantılar		
İletişim/basın çalışmaları		
Gündem yaratan ya da ilgi çekici etkinlikler, yarışmalar, ödül çekilişleri		
Kilit paydaşlarla birebir toplantılar		
Hedef grupları içeren piyasa araştırması		
Gayriresmi, istişari (oydaşma sağlama amaçlı) toplantılar		
Sanal forum ve bloglar gibi İnternet üzerinden işleyen yöntemler		
Süreğen bağlantı, danışma grupları ya da paneller		

**(G) Genellikle, bir karara varırken, karar alındıktan sonra kurumunuz süreci nasıl devam ettirir (yalnız bir seçenek işaretleyin):** <sup>18</sup>

Başkalarına gerekli geribildirimde bulunmadan katılımı sonlandırır		Notlar ve gözlemler
Kararla ilgili olarak tarafların ilgisine göre uyarlanmış geribildirimde bulunur		
Sonuçları geniş bir çerçevede tanıtır		

**(H) Genellikle, bir karara varırken, kurumunuz başkalarından ne derecede etkilenir (yalnız bir seçenek işaretleyin):**

Mümkün olan en az şekilde (Zaten doğru kararı biliyoruz)		Notlar ve gözlemler
Önemli meselelerin gündeme geldiği hallerde		
Başkalarından etkilenmeyi karar verme sürecinin temel bir parçası olarak görür		

**(I) Genel olarak, kurumunuzun tipik katılım yaklaşımının kalitesini ya da tarzını nasıl betimlersiniz?** <sup>19</sup>

Kurumunuzun var olan katılım tercihleriyle ilgili resmi bir puanlama sistemi bulunmamaktadır. Yine de, kurumunuzun katılım tercihlerini ve gelişme alanlarını belirlemeye başlamanız anlamında sonuçlar yararlı bir temel sağlayabilir.

Kurumunuzun katılım tercihlerinin değişip değişmediğini değerlendirmek ya da sizin amaçladıklarınıza nazaran kurumunuzun katılım tercihlerinde yaşanan gelişmeleri ölçmek için bu çalışmayı altı ay sonra ve bunu müteakiben yıllık olarak tekrarlayabilirsiniz.

## Son notlar

1. Ceres FRP *Guide to Stakeholder Engagement* 2007, <http://www.ceres.org/resources/reports/facility-reporting-project-guide-to-stakeholder-engagement>
2. Barack Obama, Presidential Memorandum on Transparency and Open Government, January 2009 [http://www.whitehouse.gov/the\\_press\\_office/Transparency\\_and\\_Open\\_Government/](http://www.whitehouse.gov/the_press_office/Transparency_and_Open_Government/)
3. *Patient and Public Engagement Toolkit for World Class Commissioning*, South Central WCC Collaborative PPI Programme, <http://www.engage.hscni.net/library/PPE%20Toolit%20-%20South%20Central.pdf>
4. Local Government Improvement and Development <http://www.idea.gov.uk/idk/core/page.do?pagelid=9546346>
5. Involve ve diğerleri *Deliberative Public Engagement – Nine Principles* bkz. <http://www.involve.org.uk/deliberative-public-engagement-nine-principles>
6. *The Stakeholder Engagement Manual, Vol. 2* (AccountAbility, The United Nations Environment Programme and Stakeholder Research Associates) see <http://www.accountability.org/images/content/2/0/208.pdf>
7. NESTA 2009:16
8. Local Government Improvement and Development <http://www.idea.gov.uk/idk/core/page.do?pagelid=9546346>
9. Katılım eğilimi hakkında daha fazla bilgi için, Lindsay Colbourne tarafından Sciencewise Expert Resource Center için geliştirilen Kurumsal Diyalog Endeksine bakınız: <http://www.sciencewise-erc.org.uk/cms/assets/Uploads/Strategic-Research-documents/Summary-DDI.pdf> (Ayrıca Ek 4)
10. Bkz. <http://www.outcomesstar.org.uk/>.
11. Bu model Wright ve arkadaşlarının 'bütüncül sistem' katılımı çalışması üzerinden geliştirilmiştir. Social Care Institute for Excellence (SCIE) kurumunun 17 numaralı rehberi, kurum kültürünüzü değerlendirmek için başka bir yararlı araçtır.
12. Burke, WM with Teller, M. (eds). *A Guide to Owning Transparency: How Federal Agencies Can Implement and Benefit from Transparency* <http://openforumfoundation.org/wp-content/uploads/2011/10/A-Guide-to-Owning-Transparency.pdf> 2011
13. Johnson G., Scholes, K. "Exploring Corporate Strategy" Pearson Education, 2008
14. Alimo-Metcalfe, B Alban-Metcalfe, J, *Engaging leadership: Creating organisations that maximise the potential of their people*, CIPD, 2008, p33 see <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/F72D3236-E832-4663-ABEC-BCC7890DC431/0/4585EngageleaderRIWEB.pdf>
15. Alimo-Metcalfe, B Alban-Metcalfe, J, *Engaging leadership: Creating organisations that maximise the potential of their people*, p12
16. MacLeod, D and Clarke, N., *Engaging for success: Enhancing performance through employee engagement*. <http://www.bis.gov.uk/files/file52215.pdf>,
17. MacLeod, D and Clarke, N., *Engaging for success: Enhancing performance through employee engagement*. <http://www.bis.gov.uk/files/file52215.pdf>, p87
18. *A Handbook of Public and Stakeholder Engagement, Dialogue by Design* 2010, [http://designer.dialoguebydesign.net/docs/Dialogue\\_by\\_Design\\_Handbook.pdf](http://designer.dialoguebydesign.net/docs/Dialogue_by_Design_Handbook.pdf)

