

Mevcut Durum Çalışması

Yönetici Özeti

Stratejik planlamada paydaş katılımının iyileştirilmesi

Yazarlar

Ingrid Prikken (Involve)

Emre Koyuncu (TEPAV)

31 Ocak 2011

Raporun orijinali İngilizce olarak hazırlanmıştır.

Bu rapor Stratejik Planlama ve Politika Geliştirmede Katılımcılık Projesi kapsamında Türkçeye çevrilmiştir. Proje Birleşik Krallık Stratejik Program Fonu-Avrupa'yı Birleştirme Programı tarafından desteklenmektedir. TEPAV tarafından yürütülen projenin ana yararlanıcısı Devlet Planlama Teşkilatı olup stratejik plan yapmakla yükümlü merkezi yönetim kuruluşları projenin hedef kitesini oluşturmaktadır.

Açıklama: Bu raporda belirtilen görüşler, aşağıda adı geçen kurumların görüşlerini yansıtmamaktadır.



Giriş

Involve, TEPAV ile birlikte Türkiye’deki kamu kurumlarının stratejik planlama ve politika yapımı süreçlerindeki paydaş katılımının kalitesi hakkında bir mevcut durum çalışması yaptı. Bu çalışmaya, Birleşik Krallık Stratejik Program Fonu-Avrupa’ya Birleştirme Programı tarafından finanse edilen Stratejik Planlama ve Politika Geliştirmede Katılımcılık Projesi’nin bir parçasıdır. Proje, stratejik planlama sürecinde daha iyi bir paydaş katılımı ve yurttaş odaklılığı için Devlet Planlama Teşkilatı (DPT)nin rehberlik yapma kapasitesini ve kamu kurumlarının uygulama kapasitelerini geliştirmeyi amaçlamaktadır.

Türkiye, AB üyeliği için aday ülkedir ve bu proje, Türkiye’nin AB’ye giriş müzakerelerinin bir parçasını oluşturmaktadır. Türkiye’de kamu yönetimi reformdan geçirilmiştir. Katılım öncesi önceliklerin en temel kısımlarından birisi kurum geliştirmedir. Bu bağlamda Kamu Mali Yönetimi ve Kontrolü (KMYK) Kanunu, kamu kurumlarının 2006’dan başlamak üzere stratejik planlar hazırlaması ve performans esaslı bütçelemeyi uygulamalarını zorunlu hale getirmiştir. Zorunluluklardan bir tanesi, kamu kurumlarının stratejik planlarını katılımcı bir yöntemle hazırlamalarıdır.

Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) Müsteşarlığı, ulusal düzeyde politika oluşturan başlıca kurumdur ve stratejik planlama için ilkelerini, yöntemlerini ve rehberini belirlemektedir. Involve ve TEPAV’dan stratejik planlamada paydaş katılımının mevcut uygulamasına bakmaları, gelişme alanlarını belirlemeleri ve gelecekteki uygulamaları iyileştirmek için öneri sunmaları istenmiştir.

Yöntem

Bulgular, 18-24 Ekim 2010 tarihlerinde gerçekleştirilen bir mevcut durum çalışmasının ve 21-31 Aralık 2010 tarihleri arasında yapılan bir anket çalışmasının sonuçlarıdır. Mevcut durum çalışmasının yöntemi TEPAV ile birlikte hazırlandı ve nihai haline DPT ve saha ziyaretinin ilk gününe katılan altı bakanlığın stratejik planlama birimlerinin temsilcilerinden oluşan ekip ile getirildi.

- **Derinlemesine görüşmeler**
Aşağıdaki çerçeveye, altı kurumun iç paydaşları ve bu altı kurumdaki bir tanesinin dış paydaşları ile yapılan derinlemesine görüşmelerin temelini oluşturdu. Görüşmeler farklı düzeylerdeki çalışanlarla yapıldı.
- **Anket**
Stratejik plan hazırlamakla yükümlü 70 merkezi yönetim kurum ve kuruluşunun stratejik planlama birimlerine bir anket gönderildi ve bunların 67’sinden geri dönüş oldu. Anket, görüşmeler için hazırlanan çerçeveyi temel aldı ve buna ek olarak derinlemesine görüşmelerden elde edilen bulguları araştırdı.
- **Ek çalışmalar**
Görüşülen kurumlardan dokümanlar, bu kurumların stratejik planları ve web sitelerindeki bilgiler gibi diğer ilgili bilgiler mevcut durum çalışmasında dikkate alınmıştır.

Mevcut durum çalışması, belli sayıda kurumdan kişilerle yapılan derinlemesine görüşmeler ve bir anket çalışması aracılığıyla yürütülmüştür. Çalışmanın sonuçları, katılımcı stratejik planlamanın Türkiye’deki merkezi yönetim kurumları tarafından nasıl yürütüldüğünün bir resmini sunmaktadır. Rapor, istatistikî olarak temsili önermeler sunmak niyetinde değildir.

Mevcut durum

“Katılımcılık stratejik planlamanın temel unsurlarından biridir. Kuruluşun etkileşim içinde olduğu tarafların görüşlerinin dikkate alınması stratejik planın sahiplenilmesini sağlayarak uygulama şansını artıracaktır. Diğer yandan, kamu hizmetlerinin yararlanıcı ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilebilmesi için yararlanıcıların taleplerinin bilinmesi gerekir.”¹

¹ Under secretariat of State Planning Organisation (June 2006), *Strategic Planning Guide for Public Administrations*

Kamu kurumları strateji geliştirme birimlerini oluşturdu, birinci nesil stratejik planlarını hazırladı ve bu planların küçük bir kısmı uygulamaya kondu. Gelecekteki birkaç yıl içinde stratejik planların politika yapımında merkezi bir yere sahip olması beklenmektedir. Ne var ki bu süreçler, bir takım zorlukları da beraberlerinde getirmektedirler. Stratejik planlama reformlarının ve özellikle de reformların kapsamındaki katılımın yeni doğası hala kolayca fark edilmektedir. Çalışma, **dikkat gerektiren birkaç alan** belirlemiştir:

- Katılımcı uygulama, farklı kurumlarda başlangıç aşamasındadır. Paydaş katılımı, paydaş katılımının faydalarının pozitif vizyonu ve bunun stratejiyi nasıl etkileyeceği ve stratejiye nasıl katkı sağlayacağı tarafından yönlendirilmek yerine, temel olarak gereksinim tarafından yönlendiriliyor görünmektedir. Çalışma, **paydaş katılımının potansiyel faydalarından henüz tam anlamıyla yararlanılmadığını** ortaya koymuştur. Paydaş katılımı gereksinim tarafından yönlendirilebilir ve uygun koşullar altında katılımın daha geniş faydalarının katılan kamu personeli arasında iyi anlaşılmasını sağlayabilir. Anketten çıkan bulgular, stratejik planlama birimlerinin, katılımın faydalarının bir kısmının farkında olduklarını göstermektedir. Anketi yanıtlayanların bazıları, stratejik planlama sürecine katılımın, iç paydaşların kolektif akıl geliştirmelerini ve kurumsal kimliklerini güçlendirmelerini sağladığını belirtmiştir. Diğerleri de, toplantıların ve atölye çalışmalarının duvarların yıkılmasını sağladığını ve iç paydaşlar arasındaki diyalogu güçlendirdiğini ve bunun da planı daha iyi bir şekilde içselleştirmelerini sağladığını belirttiler. Anketi yanıtlayanlar, dış paydaşların katılımının özellikle 1) planı daha gerçekçi kılmada; 2) planın uygulama düzeyinin artırılmasında ve 3) kurumun, dışarıdan görüldüğü şekliyle kurumların ihtiyaçlarını ve güçlü yönlerini anlamasını sağlamada faydalı olduğu sonucuna vardılar.
- **DPT rehberinin**, kurumların stratejik plan sürecine nasıl ve ne zaman katılacaklarına karar vermelerinde çok etkili olduğu görülmektedir. Rehberin, özellikle sürecin başında paydaş katılımının zamanlamasını, “Durum Analizi”nin bir parçası olarak etkilediğini bulduk ki bunun, rehberde göre, bir paydaş analizini ve SWOT analizini dâhil etmesi gerekmektedir. Çoğu kurumda katılım faaliyetlerinin, stratejik planlama döngüsünün bütününün ayrılmaz bir parçası olmak yerine, stratejik planlama sürecinin belli bir aşamasının sonucuna ulaşmanın bir parçası olarak **“bir kereye mahsus”** olduğu görülmektedir. Genel olarak, DPT rehberi ve desteği yararlı olmuştur. Rehber, stratejik planlama sürecinin yürütülmesi için, paydaş katılımı unsurlarının da dâhil olduğu bir yol haritası sunmada faydalı olmuştur. Görüşme yapılan kurumların tamamı da DPT’nin sürecin farklı aşamalarına daha fazla katılımını tercih ettiklerini belirttiler.
- Stratejik plan hazırlığına katılımın, kurum ve aldıkları hizmetlerle ilgili neleri olumlu/olumsuz bulduklarıyla ilgili olan SWOT toplantılarına ve paydaş anketlerine paydaş katılımıyla sınırlı olduğu görülmektedir. Anket sonuçlarına göre, dış paydaşların katılımı çoğunlukla 1) anketler; 2) atölye çalışmaları; 3) toplantılar; 4) gözden geçirme ve 5) yorumlar aracılığıyla sağlanmıştır. Kurumların çoğunluğunun DPT rehberi sınırları içinde çalıştığını, katılımın minimum gereksinimlerini karşıladığı görülmektedir. Kurumlar arasında farklar vardır, bazıları gereksinimlerin ötesine geçmeyi ve özenli bir şekilde katılımı sağlamayı istemişlerdir. Diğerleri ise, katılım aktivitelerini üst düzeye taşımak için gerekli araç ve yöntemlere erişmekten memnun olacaktır.
- DPT rehberi doğrultusunda, kurum genelinden üyelerin katılımıyla **stratejik planlama ekipleri** oluşturuldu. Toplantıların yoğunluğu ve katılımcı sayısı farklı kurumlar arasında değişiklik gösterdi; ancak personelin dâhil edilme yöntemi, sürpriz olmayan bir şekilde gereksinimler doğrultusunda, benzer şablonları takip etmektedir.

- SWOT analizi, kurumsal anketler gibi, **iç paydaşlardan** geri bildirim toplamanın en yaygın yöntemidir. İtranetteki çevrimiçi anketler de geri bildirim almada kullanılmıştır. Bazı zamanlarda iç paydaşları dâhil etmede zorluklarla karşılaşmıştır. Bazı durumlarda bununla karşılaşmıştır; çünkü bu kişiler, bir stratejik plana sahip olmanın önemi konusunda ikna edilememişlerdir. Bölgesel ve yerel ofislerin dâhil edilmesinde farklı yaklaşımlar kullanılmıştır. Bazı kurumlar operasyonel yerel birimleri dâhil etmenin stratejik planlamayı nasıl kolaylaştırdığını göremezken, diğerleri saha ofislerinin stratejik planı uygulayanlar olduğunu ve bu nedenle dâhil edilmeleri gerektiğini düşünmektedir. Bazı bakanlıklar tüm düzeyden katılımcıları sürece dâhil etmişlerdir. Genel olarak, yanıtlayanlar, iç paydaşların katılımının, örtük bilginin açık bir şekilde ifade edilmesini de sağlayarak, bilginin çalışanlar ve yöneticiler arasındaki dolaşımına olanak sağladığını belirtmişlerdir. Bu, stratejik planlama ekibinin kurumun yeteneklerini daha iyi anlamasına yardımcı olmuştur. Dahası, bilgi alışverişinin, diğer birimlerin rollerinin anlaşılmasında tüm birimler için faydalı olduğunu bildirmişlerdir.
- **Dış paydaş katılımı** beraberinde farklı kurumlar için belli zorlukları da getirmektedir. Pek çok bakanlık, özellikle de toplumun tüm alanlarında yer alanlar, çok geniş bir dış paydaş yelpazesine sahiptir ki bu da paydaşların belirlenmesi sorununu ortaya çıkarmıştır.
- Kurumlar çoğunlukla **sistemik paydaş analizi ve anket** yapmışlardır. Bazı kurumlar da var olan yönetim kurullarından geri bildirim almış veya dış paydaşlarla yüz yüze toplantılar ve atölye çalışmaları düzenlemişlerdir. Çabalarının büyük bir kısmını iç paydaş katılımına ayıran ve dış paydaş katılımını büyük oranda göz ardı eden kurumlar da vardır. Bazı kurumlar, ‘bazı STK’lardaki bilgi eksikliği’ ve ‘taleplerini ortaya koymada daha etkili olmalarının gerekmesi’ gibi nedenlerle dış paydaş katılımının gerekliliği konusunda şüphecidirler. Paydaş katılımının, stratejik plan için gerçekten faydalı olup olmadığı bazı zamanlarda sorgulanmıştır.
- Diğer dış paydaş türleriyle kıyaslandığında **yurttaşların** katılımı oldukça düşüktür. Anketi yanıtlayanların yaklaşık üçte biri yurttaş katılımına stratejik plan geliştirme sürecinde gerek olmadığına inanmaktadır. Genel olarak yurttaş katılımı çok önemli veya arzu edilir olarak görülmemektedir. Anketi yanıtlayanlar, yurttaş katılımının iyi stratejik planlamaya birkaç durumda zarar dahi verdiğini düşünmektedir. Yurttaşlara doğrudan hizmet sunan kurumlardan kişiler, yurttaşların stratejik planlama süreçlerine katılımına daha fazla değer vermektedir.
- Bazı durumlarda, sürekli **geri bildirim** olanaklı kılmaya elverişli mekanizmalar vardır. Taslak stratejik planı paydaşlarla paylaşmak, katılımın sonucu hakkında geri bildirim sağlamanın en tercih edilen yöntemidir. Hem iç hem de dış paydaşlarla yapılan katılım faaliyetlerinden elde edilen çıktılar, farklı kapsamlarda olsalar da planlara katkıda bulunmuştur. Etkinin kapsamı genellikle önceden belirginleşmemektedir ki bazı durumlarda bilgi eksikliğiyle birlikte kurum ve paydaşların katılımının etkililiği konusunda hayal kırıklığına yol açmıştır. Daha genel bir ifadeyle stratejik planlarda **hangi tür katılımın ne derece fark yarattığı** konusunda bir iletişim eksikliği olduğu görülmektedir.
- Pek çok kurumda stratejik planların **gözden geçirilmesi** için bir sistemin, genellikle akademisyenlerin dâhil olduğu teknik bir gözden geçirmenin, var olduğu görülmektedir. DPT de nihai haline gelmeden önce tüm planları gözden geçirmektedir. En üst düzeydeki yönetici tarafından imzalandıktan sonra nihai plan yayınlanmaktadır (bu bir yasal zorunluluktur). Planlar çoğunlukla sadece kurumun web sitesinde yayınlanmaktadır. Yayın, genellikle pek dikkat çekmemektedir.

- **İzleme ve değerlendirme** süreçleri genellikle dış paydaşları içermemektedir. Ayrıca bakanlık dışındaki kişilerin performans programlarını ve raporları anlaması çok zordur. Stratejinin gerçekleşmesinin, amaçların ve hedeflerin ayrıntılarına derinlemesine girilmemesine ve bunlar bilgi kolay anlaşılabilir bir şekilde sunulmamaktadır. Bu durum da kamusal denetim için potansiyel bir araç olarak kullanılmalarını engelliyor.
- Katılımın kapsamı stratejik planın **sahiplenilmesini** etkiliyor görünmektedir. Çalışanların birim ya da kurumlarının hedeflerinin geliştirilmesine katılmaları halinde, bu hedefler üzerinde daha fazla sahiplik hissedeceklerdir ki bu da stratejik planın uygulanmasında olumlu bir etkiye sahip olacaktır. Ne var ki eğer stratejik planın faydaları bir üst düzey yönetici tarafından anlatılmazsa, katılım zorunlu olarak bir fark yaratmayacaktır. Kurumların genelinde üst ve orta düzey yöneticilerin planı sahiplenmesi, stratejik planların başarılı olması için kritik başarı faktörü olarak görünmektedir. Düşük düzeyli katılımın uygulamanın kalitesini olumsuz bir şekilde etkilediği söylenmektedir; ancak şu da belirtilmektedir ki her ne kadar hazırlık sürecindeki katılım iyi olsa da uygulama aşamasındaki sahiplenme hala bir mesele olarak varlığını sürdürebilir.

Zorluklar

Kamu kurumlarındaki stratejik plan gereksinimi, bazı meselelerin dikkate alınması gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Stratejik planlamaya katılım Türkiye’de nispeten yenidir ve DPT tarafından da ifade edildiği gibi, bugüne kadar paydaş liderliğinde veya kurumsal talep tarafından yönlendirilmek yerine, çoğunlukla gereksinimler tarafından harekete geçirilmiştir. Buna rağmen bu planları katılımcı bir şekilde hazırlama ihtiyacı, bazı kurumlarda paydaşların katılımı düşüncesini ateşlemiştir.

- Zorluk, bir stratejik planın faydalarıyla ilgili ortak bir anlaşmaya varmak ve bunun üst yönetim tarafından kurumun tamamına anlatılmasıdır. Bu momentumu, yalnızca heyecanın yüksek olduğu stratejik planın geliştirilme aşamasında değil, uygulama aşamasının tamamı boyunca sürdürmek gerekmektedir. Bunun bir kurumsal sorumluluk olması gerekmektedir, yalnızca kendini adanmış bireysel öncülerin sorumluluğu değil.
- Stratejik planın başarılı bir şekilde hazırlanması ve uygulanması için kritik başarı faktörü **üst düzey yönetimin sahiplenmesidir** ki bunun da kurum boyunca diğer birimlere yayılması gerekmektedir. Stratejik planın kurumsallaşması, başarılı bir şekilde uygulanmasını bireylere daha az bağlı hale getirecek ve stratejik planlama sürecinin hazırlanması ve uygulanmasındaki iç reform ve yönetimdeki değişikliklerin olumsuz etkilerini azaltacaktır. Stratejik planın sahiplenilmesi hem iç hem de dış paydaşların etkili bir şekilde dâhil edilmesiyle geliştirilebilir.
- İki önemli etken, bu süreçlerdeki katılımın amacının net olması ve bu amacın paydaşlara açık bir şekilde anlatılmasıdır. Mevcut durumda katılım faaliyetlerinin, genel olarak DPT rehberinin şekilci bir biçimde okunmasına dayanarak üstlenildiği görünmektedir. Farklı kurumların katılım için farklı nedenleri olabilir; ancak kurumların çoğunluğu için bu bir bürokratik formalite olarak görünmektedir. Katılımın amacı yalnızca yasal gereksinimlerle sınırlıysa ve DPT rehberi takip edilmesi gereken şekilci bir kılavuz haline geliyorsa, bu, hem iç hem de dış katılımı etkileyebilir.
- Stratejik planlamada katılımın yalnızca sürecin başlangıç aşamasıyla sınırlı olduğunu gördük; **stratejik planlama sürecinin tamamına dâhil edilen bir katılım stratejisine** sahip olunması daha etkili olabilir. Stratejik planın neden paydaşlardan girdi alması gerektiği katılım başlamadan belirgin olmalıdır, muhtemelen “daha kaliteli hizmet sunabilmek için hizmet kullanıcılarımızın ihtiyaçlarını bilmemiz gerekir” gibi geniş bir ilkedden daha spesifik amaçlar

geliştirmesi gerekmektedir. Ayrıca sonuçların stratejik plana nasıl dâhil edildiğinin paydaşlara geri bildirimini sağlayacak bir sistemin de eksik olduğu görünmektedir.

- Genel olarak, tüm seviyelerde bir katılım eksikliği görünmektedir, örneğin, bölge ve saha ofisleri paydaş analizine her zaman dâhil edilmemiştir. Bu, kurumun stratejik planın karakterini nasıl algıladığına bağlıdır; bazı kurumlar, bunun merkezi düzeyle ilgili bir mesele olduğunu düşünmektedir. Bunların saha ofisleri operasyonel düzeyde çalışmaktadır ve bu nedenle stratejik planlamada hiçbir role sahip değildir.
- Dahası **bakanlıklar arasında da bir koordinasyon eksikliği** vardır. Tüm kurumların kendilerinin stratejik planları vardır; buna rağmen bazen farklı bakanlıkların, stratejik planda yansıtılmayan çakışan temalarda sorumlulukları vardır. Bu, hazırlık sürecinde bu tür paydaşların görüşlerini alarak aşılabilir.
- Stratejik planlamada asıl zorluk **uygulama aşamasında** başlamaktadır. Katılıma yönelik motivasyon uygulama aşamasıyla birlikte dikkat çekici ölçüde azalmaktadır. Birimler arasındaki duvarlar yeniden inşa edilmekte, birimler kendi “gerçekliklerine” dönmekte ve stratejik plan bir bürokratik raporlamaya dönüşmektedir. Stratejik planın gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi, stratejik planlama sürecinin önemli bir parçasıdır. Paydaşların izleme ve değerlendirmeye dâhil edilmesinin önemi anlaşılmış görünmektedir. Buna rağmen paydaşları izleme ve değerlendirmeye dâhil etmek için bir sistematik yaklaşım geliştirilmemiştir, özellikle de dış paydaşlar için.

Öneriler

Involve'un iyi uygulama ilkelerine ve diğer Birleşik Krallık iyi uygulama örneklerine dayanarak, yalnızca stratejik planlamada değil, genel olarak politika yapımında Türkiye Hükümeti birimlerinin dikkatini gerektiren birkaç alan belirledik.

1. Katılımın faydalarının anlaşılması: Katılımın stratejik planlama için neden faydalı olduğuyla ilgili paylaşılan bir anlayışın geliştirilmesi gerekmektedir. Katılımın faydaları konusunda bir ortak anlayış oluşturmaya çalışmak, örneğin, dış paydaşların veya saha ofislerinin katılımı konusundaki şüpheciliği azaltabilir. Birinci nesil katılımcı stratejik planlama süreçleri, katılımın faydaları konusunda artmakta olan bilinci ateşledi (örneğin, stratejik planın artan bir biçimde sahiplenilmesi ve sonunda başarılı bir biçimde uygulanması).

- Stratejik planın faydalarının ve paydaş katılımının stratejik planın sahiplenilmesinin geliştirilmesinde nasıl faydalı olduğunun anlatılmasında kurumdaki kilit rol yöneticilerin olacaktır. Bu, özellikle en üst yönetim için geçerlidir.
- DPT, rehberinde katılımın faydaları hakkında genel bir açıklamaya yer verebilir ve kilit öncülerin bu faydaları, kurumlarda duyulacak şekilde dile getirmelerine yardımcı olabilir.
- DPT, üst düzey yönetimin sahiplenmesini sağlamanın bir yolu olarak bir ileri düzey kurs düzenlenmesine yardım edebilir veya rehberlik sağlayabilir. En üst düzey yöneticilerin stratejik planlamanın önemini ve paydaş katılımının rolünü sunması ve tartışması, kurumların genelinde sahipliği ve becerileri geliştirebilecek olan üst yönetimin sahipliğini artırabilir.

2. Liderlik ve sahiplenme: En üst yönetimin ve orta yönetimin stratejik planları sahiplenmesini sağlayın. Stratejik yönetim için bir sahiplenme yoksa üst yönetimde stratejik plana yönelik ilgi ve

sahiplenme olmayacaktır. Yönetim kademesinin taahhüdü, katılımın gerçekte yaratabileceği farkın önemli bir etkenidir.

- Üst düzey yöneticiyi, stratejik planlar ve katılımcı stratejik planlama süreçleri için bir öncü gibi hareket etmesi için aday gösterin.
- Üst düzey yönetim, saha ofisleri de dâhil olmak üzere tüm seviyelerdeki öncüleri desteklemelidir. Ayrıca akran öğrenme ağları gibi eylemle birlikte öğrenmenin sağlanması için de fırsat verin.
- DPT, öncüleri etkili bir biçimde nasıl destekleyecekleri konusunda rehberlik sağlamalarında üst yöneticilere destek verebilir.

3. Kapasitenin geliştirilmesi ve iyi uygulamanın paylaşılması: Katılım için kapasitenin ve desteğin içsel olarak geliştirildiğinden ve iyi uygulamaların kurumlar ve kurumlar içindeki birimler arasında paylaşıldığından emin olun.

- DPT yol gösterebilir ve eğitim verebilir. Örneğin, yöntemlerin, zaman, katılımcı sayısı ve beklenen sonuçlar açısından ne zaman uygun olduğu ve ne zaman olmadığı konusunda rehberlik yaparak, kamu görevlilerinin katılımın bilinçli sahipleri haline gelmelerine yardımcı olabilir.
- DPT ayrıca bir danışman rolü ve yardımcı rolle sürece dâhil olmayı değerlendirebilir. Faydalı bir rol, süreç boyunca yardım sağlamak için yakında olmak ve değişikliklerin farkında olmak olabilir.
- Toplantıların tasarımı ve kolaylaştırılmasına yardım etmesi için dışarıdan uzmanlık alınabilir. Uzmanlık, kurumlar arasında paylaşılabilir.
- Kurumların yönetimi, gelecekteki stratejik planlamanın iyi uygulamaları kapsamı için her düzeydeki öncüleri destekleyebilir.
- İyi uygulamayı ödüllendirmek, katılımcı stratejik planlamanın önemini vurgulamanın bir yoludur. Örneğin, birimler iyileştirme, terfi, iş yükü planları ve performans değerlendirmesi gibi araçlarla çalışanların katılım taahhüdünü gerçekleştirebilir ve ödüllendirebilir.
- Üst yönetim, farklı katılım yöntemlerini denemek ve yenilikçiliği geliştirmek için bir alan yaratarak personel zaman ve kaynak ihtiyacını karşılayabilir.
- Kurumlar, uygulamayı değerlendirmek, zorlukları ve başarı hikâyelerini tartışmak ve stratejik yönetimin geleceğine yönelik dersler çıkarmak için kurum içinde kurumsal düzeyde ve birim düzeyinde çalışanlarıyla yıllık etkileşimli toplantılar düzenleyebilirler.
- DPT, kurumlar arasında – özellikle stratejik planlama birimleri arasında – yalnızca stratejik planlama sürecinin başlangıç aşamalarında olmayan, sürece yayılan toplantılar düzenleyebilir.
- İyi uygulamaların paylaşımı için kurumların bünyesinde mekanizmalar oluşturun. DPT buna rehberlik yapabilir. Stratejik planlama birimi de kolaylaştırıcı rolüne sahip olabilir.

- DPT, bir 'bilgi' merkezi oluşturarak ve iyi uygulamaları belirleyerek ve bu modelleri aktif olarak dağıtarak uygulamanın paylaşılmasını teşvik edebilir.
- Esas çalışma yerlerine döndükleri zaman açıkları kapatabilecek insanlar yaratma düşüncesiyle yerel ve ulusal personelin, kuruluşun diğer bölümlerinde zaman geçirmesini sağlamak için geçici görevlendirmeler yapılabilir.

4. Bilgi ve şeffaflık: Katılımlarının amaçları, nasıl bir fark yaratabileceği ve sürecin nasıl işleyeceği hakkında paydaşlar ve halkla açık iletişim olduğundan emin olun.

- Katılımcılara önceden gerekli bilgiyi verin ve tüm paydaşların süreç boyunca bilgilendirilmelerini genel uygulama haline getirin.
- Farklı ve uygun kanalları kullanarak paydaşları nihai kararlar hakkında bilgilendirin.

5. Doğru kişilerin katılımının sağlanması: Paydaşların anlamlı katılımının desteklendiğinden emin olun. Dış paydaşların kurumların stratejik plan veya daha geniş politika yapımına katılımı birçok işleve hizmet edebilir. Kurumların tamamının sundukları hizmetlerin kalitesini muhafaza etmek ve iyileştirmek için hizmet kullanıcılarının ihtiyaçlarını ölçmelerinin yanı sıra, göz önünde bulundurmaları gereken başka unsurlar da vardır. Stratejik plan uygulaması, dış paydaşlar ile ilişki kurulmasından ve onların sürece dâhil edilmesinden fayda sağlar. Örneğin, dış paydaşların izleme ve değerlendirmeye dâhil edilmesi ve sürecin hesap verilebilirliğinin sağlanması, stratejik plan uygulamasını geliştirebilir ve kurumlar ile hizmet kullanıcıları arasında güven oluşmasını sağlar.

- DPT, paydaş analizi ile ilgili ayrıntılı bir rehber sunmuştur. Bu, en baştan doğru kişilerin nasıl dâhil edileceği ve anlamlı bir katılım için çevre yaratılmasında hangi unsurların dikkate alınmasının gerekeceği hakkında daha fazla bilgi edinilmesini sağlayabilir.
- Daha etkili katılım için dış paydaşların desteklenmesine özel önem verilebilir. DPT buna rehberlik yapabilir veya paydaş katılımı süreçlerinin hazırlanmasında yer alabilir.
- Stratejik planlama birimleri ve dış paydaşları dahil eden diğer birimler, süreç hakkında brifing hazırlamalı ve süreç hakkında paydaşları bilgilendirmelidir ve herhangi bir temsilci yerine, bu alanlara katkı sağlayabilecek doğru kişilerin dahil edildiğinden emin olmalıdır.
- Kurumlar, katılım faaliyetlerini geliştirebilir ve katılımcı bir kurum gibi kimliklerini inşa edebilirler ki bu da dış paydaşların düzeyini artırabilir.
- Belli politika ve programlar etrafında katılımcı süreçlerin talep edilmesinde dış paydaşların kendileri bir rol oynayabilirler.
- Tüm seviyelerdeki paydaşların düşüncelerini ve görüşlerini dâhil edin. Bu, stratejik plandaki bölümlere ait, bölgesel ve yerel farklılıkların hesaba katılmasının yanında stratejik planın sahiplenilmesini sağlayabilir.
- Var olan yapıları, çok çeşitli paydaşlara ulaşmanın az maliyetli bir yolu olarak daha etkili bir biçimde kullanın.
- Stratejik planın gelişimi hakkında bilgi vermek için var olan çalışmalardan ve uzmanlıktan faydalanın.

6. Süreci şartlara uygun hale getirmek: Seçilen yöntemlerin sürece uygun olduğundan emin olun. Basit bir menü yerine, (örneğin daha önce ne yapıldığını, kurumun başka hangi politika süreçlerini geliştirdiğini ve kurumun yönetim yapısını dikkate alarak) katılımın amacına, beklenen sonuçlara, dâhil edilmesi gereken paydaşlara ve bağlama bağlı olarak hangi yöntemin en uygun yöntem olacağını düşünün.

- DPT, bunun mekanik bir kontrol listesi olmadığını açıklayarak, yöntemlerin seçilmesine yardımcı olabilir.
- DPT ve diğerleri, katılımın daha iyi sahiplerinin oluşturulması için yol gösterebilir ve eğitim verebilir.
- Farklı yöntemler ve güçlü ve zayıf yönler üzerine rehber yayınlanabilir.
- Var olan iyi deneyimlerin tanıtımı yapılmalıdır.

7. Bağlam ve koordinasyon: Stratejik planlama, soyutlanmış bir süreç olarak değerlendirilmemelidir. Kurum dışındaki ve içindeki diğer ilgili politika alanlarının katılım süreci üzerinde etkisi olabilir ve stratejik planlama sürecini bilgilendirmek için diğer katılımcı faaliyetten veriler elde edilebilir.

- Belki bir kişi ya da birim belirleyerek kurum içindeki katılım faaliyetlerini koordine edin. Bu koordinatörler diğer birimlerle ilişki kurmada ve ağ oluşturmada da rol oynayabilir.
- Stratejik planlama birimleri, stratejik planın hazırlanmasında diğer faaliyetlerin bu bağlamını dikkate almalıdır ve muhtemelen stratejik plan hakkındaki geri bildirimleri elde etmek için var olan sistemleri kullanılabilir.

8. İzleme ve değerlendirme: Paydaşların, özellikle de dış paydaşların izleme ve değerlendirmeye dâhil edilmesi için bir sistematik yaklaşımın var olduğundan emin olun. İzleme ve değerlendirmeye paydaşların katılımının sürdürülmesi, stratejik planın sahiplenilmesini artırabilir ve ayrıca nasıl kullanılacağına ilişkin ipucu verecektir.

- Stratejik planların, pek çok kurum için bir fiili bürokratik formalitenin ötesine geçmesi için bir “kritik iç gözlem” sürecine sahip olması gerekir. Kamu kuruluşları, iç paydaşların stratejik planları izlemesine ve değerlendirmesine olanak veren yapıları kurmalıdır.

Yazarlar Hakkında

Involve

Involve halk katılımının teori ve uygulaması üzerine uzmanlaşan kar amacı gütmeyen bir kuruluştur. Halkın katılımının bireylerin hayatlarını nasıl olumlu ve üretken anlamda değiştirebileceğini ve kurumların çalışma pratiklerini iyileştirebileceğini göstermek üzere çalışmalarını devam ettirmektedir. Involve halkın katılımı ile ilgilenen kuruluşlara ve bireylere tavsiye, eğitim, araştırma, faaliyet ve ağ kurma hizmetleri sunmaktadır.

0044 (0) 2079206470

info@involve.org.uk

www.involve.org.uk

www.peopleandparticipation.org.uk

TEPAV

Türkiye'deki fikir tartışmalarının bilgi/veri içeriğini artıracak araştırmalar yapmak üzere *Aralık 2004*'te faaliyete geçen TEPAV, politika önerileri geliştirmenin yanı sıra bazı alanlarda projeler geliştirerek, gerçekleştirilmelerine katkı sağlıyor. Uygulanmakta olan kamu politikalarının izlenmesi ve değerlendirilmesi çalışmalarında da bulunan TEPAV, bu çalışmalarını destekleyecek eğitim programları ve toplantılar organize ediyor. TEPAV'ın üç çalışma alanı bulunuyor: "*Ekonomi*", "*Yönetişim*" ve "*Dış Politika*". TEPAV, iyi yönetişimin ve bunun her düzeydeki kamu ve özel sektör paydaşları tarafından benimsenmesinin, kalkınmanın sürdürülebilirliği açısından hayati bir öneme sahip olduğuna inanmaktadır. Bu nedenle Yönetişim Çalışmaları Programı ile iyi yönetişimi kurumsallaştırmaya yönelik çalışmalar yürütmektedir.

0090 3122925500

tepav@tepav.org.tr

www.tepav.org.tr