



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.  
This project is co-funded by the European Union and the Republic of Turkey

**Manton Toplum Birliği'nin (UK) Katılımcı Bütçeleme sayesinde kuruluşlarını ve topluluklarını nasıl geliştirdiğine dair yönerge. Manton Toplum Birliği'nin (UK) Katılımcı Bütçeleme sayesinde kuruluşlarını ve topluluklarını nasıl geliştirdiğine dair yönerge**



Bu toolkit “FLOWER – Kadınların Etkin Katılımı için Yerel Fırsatları Güçlendirme” projesi çerçevesinde Fondazione Giacomo Brodolini tarafından, AB ve TC'nin mali katkılarıyla geliştirilmiştir.

Bu doküman Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti'nin mali desteğiyle üretilmiştir. Bu dokümanın içeriğinden sadece Fondazione Giacomo Brodolini sorumludur ve hiçbir şekilde Avrupa Birliği, Türkiye Cumhuriyeti veya Avrupa Birliği Bakanlığı'nın görüşlerini yansıttığı şeklinde yorumlanamaz.

Projemiz Sivil Toplum Diyalogu Programı altında desteklenmektedir. Programın amacı Türkiye'den ve AB'den sivil toplum örgütlerini ortak konular etrafında bir araya getirmek; bilgi ve deneyim paylaşımı sağlamak; aralarında sürdürülebilir iletişimi tesis etmektir. Bu Program altında 2008'den beri yaklaşık 200 ortaklık projesi fonlanmıştır. Programın bu üçüncü aşamasında, medya ve sivil toplum kuruluşları tarafından tasarlanan ve uygulanan 53 diyalog projesi gerçekleştirilmektedir. Avrupa Birliği İşleri Bakanlığı Programın teknik yürütümünden sorumlu kurumdur. Merkezi Finans ve İhale Birimi ise Programın Sözleşme Makamıdır.

Yazarlar : Liga Baltina, Alberto Merolla, Simina Lazar  
Redaksiyon : Kadın Çalışmaları Derneği  
Tercüme : Hakan Öz  
Tasarım-Basım : Karınca Creative  
Tel : 0312 431 54 83  
Adres : Dr. Mediha Eldem Sokak No 56/1 Kızılay / Ankara

# İçindekiler

<b>Giriş</b> .....	5
Katılımcı yaklaşımlar; teoride ve pratikte sivil katılımın teşviki .....	6
<b>1. Katılımcı Karar Alma Yaklaşımı (KKAY)</b> .....	6
KKAY yol haritası .....	6
KKAY uygulaması.....	7
<b>2. Katılımcı Eylem Planlaması</b> .....	9
Katılım seviyeleri .....	10
Vatandaş katılımının derecesi.....	13
<b>3. Paydaşlarla İlişkiler</b> .....	14
<b>4. Cinsiyete Dayalı Bütçeleme</b> .....	16
Cinsiyet körlüğü .....	17
Bit tanım .....	17
Cinsiyete dayalı bütçeleme ve toplumsal cinsiyet eşitliği .....	17
Neden cinsiyete dayalı bütçeleme? .....	18
Cinsiyete dayalı bütçelemenin faydaları .....	18
Nasıl yapılır?.....	18
KKAY'nı hayata geçirmek için faydalı araçlar, referanslar ve örnekler .....	19
<b>5. GZFT Analizi</b> .....	19
<b>6. PEST Analizi</b> .....	21
<b>7. Sorunları Tanımlama Aracı</b> .....	21
<b>8. Paydaş Analizi</b> .....	25
<b>9. Paydaşların Önem/Etki Matrisi</b> .....	29
<b>10. Eylem Tablosu</b> .....	30
<b>11. Kanıtı Dayalı Analiz</b> .....	31
<b>12. Kuvvet Alanı Analizi</b> .....	39
<b>13. e-Katılım Araçları ve Katılımcı Bilgi Yönetimi</b> .....	41
<b>14. Kendini Değerlendirme Aracı: Uygulama ve Değerlendirme</b> .....	47
<b>15. Avrupa'dan Bazı Örnek Uygulamalar</b> .....	52
İnsan Güçlüdür! Sürdürülebilir STK Modelleri ve Yerel ve Bölgesel Karar Verme Süreçlerinde Vatandaş Katılımı .....	52
<b>16. Vatandaş Panelleri</b> .....	57
<b>17. Kamusal Alanların Planlanmasında Katılımcı Yaklaşım</b> .....	58
Katılımcı şehir planlaması nedir ? .....	59
Faaliyet uygulama aşamaları .....	59
<b>18. Kentsel Dönüşüm Projelerine Vatandaş Katılımı</b> .....	63
<b>Faydalı Kaynaklar</b> .....	66



## Giriş

Bu toolkit, yerel düzeydeki paydaşların girdilerinden yararlanılabilen örgütsel faaliyetlerde “Katılımcı Yaklaşımı” benimseyen kuruluşlara destek olmak üzere uyarlanmıştır. Katılımcı yaklaşımlar, yerel paydaşlarla ortaklıklarda birlikte planlayarak ve birlikte üreterek fonksiyonelliği ve hizmetlerin itibarını arttırmayı amaçlar. Bu yaklaşımın ardındaki mantık, kamu kurumları, özel sektör ve sivil toplum arasındaki güçlü ortaklığın etkin politika üretme süreçlerinde bir mihenk taşı olmasıdır.

Bu toolkitte bu yaklaşımı uygulayabilmenizi sağlayacak öneri, araç ve iyi uygulama örneklerini size sağlıyoruz. Katılımcı yaklaşımlar, dar tanımlı özel yaklaşımlara göre tercih edilen bir yaklaşım türüdür ve “Katılımcı Bütçeleme”, “Yurttaş Paneli” ve bunların Avrupa’daki kullanımları gibi Katılımcı Karar Alma Yaklaşımı(KKAY) prensiplerinin gerçek dünyadaki uygulamalarına yönelik örneklerle yer verdik.

### Neden katılımcı yaklaşım?

Katılımcı yaklaşımlar sadece hizmet tasarımı için yeni yöntemler sağlamaz, aynı zamanda sivil katılımı özendirerek sosyal sermayenin oluşmasından daha çok faydalanmayı sağlar. Katılımcı bir faaliyetin içinde yer alan kişiler daha proaktif vatandaş olma yolunda ilerler ve toplumdaki siyasi ve gönüllü katılımın seviyesi artar.

Uygulayıcılar sadece paydaşların artan katılımından organizasyonel seviyede faydalanmazlar, ayrıca bu yaklaşımların yaygın dalga etkisi olan toplumun artan inşasından da faydalanırlar.

Katılımcı yaklaşımlar, bunlardan fayda sağlayanları ve sesi çok sık duyulmayan toplum kesimlerini güçlendirerek ve girdileri çok nadir olarak incelenen kişileri içererek hizmetlerin meşruiyetini güçlendirir.

Yetersiz temsil edilen toplumsal kesimlere ulaşabilmek için çaba sarf edilen Londra Tower Hamlets’de kurulan “You Decide (Siz Karar Verin)” programındaki katılımcı bütçeleme buna bir örnektir. Bu hangi grupların unutulmuş olduğunu belirlemelerine izin veren “eşitlik verisi”nin kullanılmasıyla ilk olarak belirlenenlerin analiz edilmesi sayesinde başarılmıştır. Bu yaklaşım, demografik prensiplere dayalı herhangi bir yaklaşım için önemli bir özellik olan “temsiliyetçi etkinlik” tanımını beraberinde getirdi.

Katılımcı yaklaşım sadece müdahil olan paydaşlara fayda sağlamakla kalmaz, aynı zamanda paydaşların faaliyetlere katkı verebileceği diğer değerli kaynak ve yerel bilgi sayesinde uygulayıcı kuruluşları da güçlendirir.

## **Katılımcı yaklaşımlar; teoride ve pratikte sivil katılımın teşviki**

### **1. Katılımcı Karar Alma Yaklaşımı (KKAY)**

Güçlenmiş yurttaşlık ve güçlü toplulukların daha geniş görüşlerine ek olarak, Katılımcı Karar Alma konusuna rağbet başlıca iki özelliikle açıklanabilir: daha sosyal içermeci bir model olması ve daha uygun bir model olması.

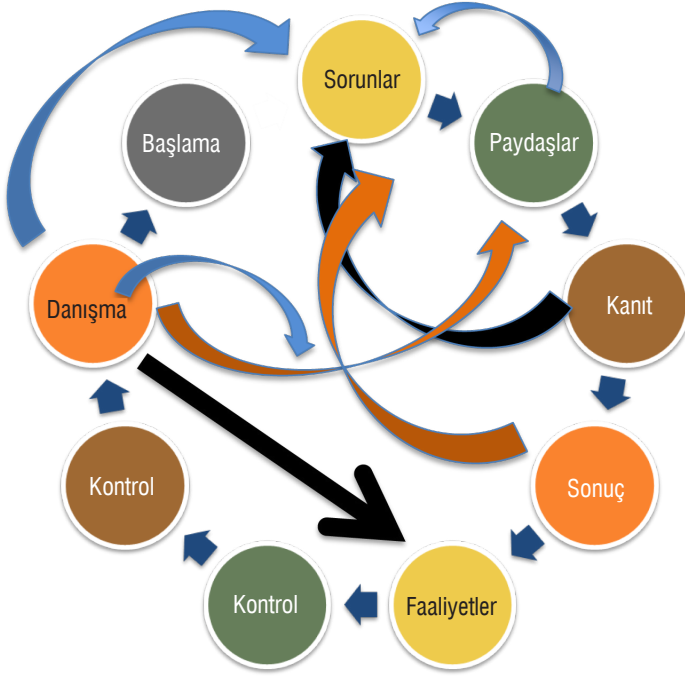
Yerel halkın içerilmesi ve güçlendirilmesi yerel sorunlarla başa çıkabilmenin en doğal yoludur ve içermeci bir yaklaşımdır. Farklı insanların bakış açıları ve önceliklerinin yerel karar alma süreçlerinde dikkate alınması, problem çözmede kolektif yaklaşımı geliştirir. Tek bir kuruluş tarafından karmaşık sorunların çözülemeyeceği aşikardır. Problem çözme tüm paydaşların yer alacağı eylemleri gerektiren ortak bir sorumluluktur ve KKAY tüm paydaşlara sivil ve sosyal görevlerini yerine getirmede yardımcı olan etkin bir yoldur. İçermenin bu süreci vatandaşların daha fazla bağlılık duymasını teşvik eder; hem bütün olarak toplumlarına karşı hem de ne şekilde olursa olsun programların gerçekleşmesinde aldıkları roller sayesinde sahiplenme duygusunu hissettikleri yerel programların başarısını sağlayacak şekilde. Bu sürecin demokratik niteliği organizasyonun ve faaliyetlerin itibarını artırır ve paydaşların kişisel deneyim ve girdilerinden elde edilen fayda, yerel bilgi ve girdiden yararlanan yerel sosyal yardımların etkinliğini artırmaya yardımcı olur.

Daha uygun bir modeldir çünkü azalan kaynakların daha iyi tahsisine katkı sağlar ve dublikasyonu azaltacak ve sonuçları geliştirecek ortak inisiyatifler üzerinde birlikte çalışmak için paydaşlar teşvik edildikçe her bir girdiden tam verim alınır. Paydaşların girdi ve katkılarını incelerken, hedef faydalanıcıların ihtiyaçlarının da karşılanacağını garanti eder. Ayrıca gönüllü katkı ve sivil katılımın teşvik edilmesi ve katılımcı inisiyatifler sonucunda programlar uygulanması, bir bölgenin uzun vadeli kalkınmasına katkı sağlar. Sadece bir kerelik değil, geliştirilen yerel ortaklıklar, yerel kalkınmayı teşvik etmede farklı roller alabilme potansiyeli de olduğundan sürdürülebilir olmalıdır.

### **KKAY yol haritası**

Yol haritası, Figür 1'de gösterildiği gibi, KKAY'yi düzgünce ve adım adım açıklamayı benimser ama aslında devam eden geribildirim döngüsü ile şekillenir ve baştan sona kazanılan deneyimi kapsayan sürekli öğrenme sürecinden daha fazlasıdır.

Şekil-1 Geribildirim döngüsü



Bu toolkitte, iki şekilde de kullanılacak araçlar sunuyoruz: sadece süreçteki belirli noktalarda değil aynı zamanda devam eden geri bildirim süresince önceki planlarınızı kısmen değiştirmek durumunda kalabileceğiniz ve projenin derinliklerine indikçe farklı anlayışlar geliştirmenize neden olabilecek araçlar. Örneğin, GZFT veya PEST analizi ve “Sorun Belirleme Aracı” bu sürecin “Sorunlar” aşamasına yardımcı olmak üzere sunulmaktadır. Fakat bu araçlarla tanımlanan ve açıklanan sorunlar diğer aşamalara geçildiğinde ve analiz derinleştiğinde bir miktar değişime uğrayabilir.

### **KKAY uygulaması**

Bu toolkit katılımcı yaklaşım uygulamalarına rehberlik etmek adına kuruluşunuz için tasarlanmıştır. Bu da KKAY yol haritasında tanımlanan süreçlerin çeşitli aşamalarında kullanılmak için tasarlanan çeşitli araçların hazırlanması sayesinde başarılmıştır.

## **Sorunlar**

Bir organizasyon veya proje belli bir soruna veya birbiriyle alakalı bir grup soruna dikkat çekmek için kurgulanır. Fakat tek bir kuruluş veya proje ekibi içerisinde bile sorunun gerçek mahiyeti hakkında fikir birliğine varılamayabilmektedir.

Problem belirleme aracı, değinelecek asıl sorunu belirleme ve analiz etmede faydalı bir mekanizmadır. SWOT analizi ise sorunun yer aldığı çevreyi, kuruluşun bu çevreye verimli bir şekilde uyum sağlayama kapasitesini tesis edecek şekilde eksiklerini ve yeterliklerini analiz edecek faydalı bir araçtır. Öte yandan PES analizi ise stratejik yönetimin çevre tarama bileşeninde kullanılan makro-çevresel faktörlerin çerçevesini belirler.

## **Paydaşlar**

Paydaşlar, kuruluşun eylemlerinden etkilenen dış kuruluş ve gruplardır. Katılımcı yaklaşım ile organizasyonel hedeflere ulaşmak için pozitif güç olarak harekete geçirilebilirler. “Paydaşlarla birleşme”; “Paydaş Analizi” ve “Paydaşların Etkisi/Önem Matrisi” bölümlere bu amacı başarmak için kıymetli kaynaklardır.

## **Kanıt**

Güvenilir veri, herhangi bir projenin oluşturulması ve uygulanması için elzem bir kaynaktır ve KKAY'nın etkin bir şekilde uygulanması için pek çok faydalı kaynak vardır. “Kanıt dayalı analiz”, “Kuvvet Alanı Analizi”, “E-Katılım Araçları ve Katılımcı Bilgi Yönetimi” ve “Öz-değerlendirme aracı: Uygulama ve Değerlendirme” bölümlerinin hepsi, veri toplama ve istifade etme hakkında değerli bilgiler vermektedir.

## **Sonuç**

Verinin etkin analizi, kanıt dayalı sonuçları beraberinde getirmektedir.

## **Eylemler**

Veriye dayalı bu sonuçlar, organizasyonel amaca veya proje amaçlarına ulaşabilmek için planlanan eylemlere bilgi sağlar. “Eylem Tablosu” isimli bölüm, süreçteki bu aşama için faydalı bir kaynak olacaktır.

## **Kaynaklar**

Kaynaklar, diğerlerinin yanında kuruluşun tasarrufundaki para, beceriler, donanım ve insan gücünü kapsar. Elde edilebilir kaynaklar bir kuruluş için önemli bir koşul ve varlıktır ve SWOT analizi bunları analiz edebilecek faydalı bir mekanizmadır. KKAY, ortak amacın peşinde kaynaklarını paylaşmaya istekli olan diğer kuruluşlarla birlikte hareket edebilmeyi de sağlar.

## **Kontrol**

Burası, GZFT ve problem ağacı gibi araçları kullanarak vardığınız sonuçların organizasyonun ve çevresiyle ilgili varsayımları teyit ettiği ve analiz sayesinde bir şeylerin öğrenildiği noktadır.

## **Danışmanlık**

Paydaşlara analiz sonuçları ve ileriye götürecek adımlar konularında danışmanlık verilmelidir.

## **Başlama**

Özel bir proje veya girişim veya KKYA'nın basit bir kullanımı bile bir kuruluş tarafından başlatılır.

## **2. Katılımcı Eylem Planlaması**

Bir kuruluş kapsamında veya özel bir projenin bir parçası olarak kapsayıcı yaklaşımı uygulamak için kapsamlı bir eylem planı gerekir. Bu eylem planı, önce değil, katılım süreci boyunca ve katılımın sonucu olarak oluşturulmalıdır çünkü içeriği yapılan katkılarla şekillenir. (URBACT 2011:41).

Eylem planı, bir girişimin eylem stratejisini ve planını detaylandıran belgedir. Temelde sadece bir kuruluşun kullanımı için olsa da daha büyük kitleler öngörüldüğünde de faydalı bir doküman olarak sunulabilir. Bu plan, proje ya da kuruluş tarafından ortaya konan nihai amacın ilgili tüm boyutlarına değinmelidir; ele alınan problemin sosyal, siyasi, ekonomik ve çevresel boyutlarını içermelidir (URBACT 2011:41-42).

Bu toolkitte yer verilen araçları kullanarak eylem planının aşağıda sıralanan kilit bileşenleri geliştirilmelidir;

1. Yerel şartların analizi
2. Ele alınacak ana problemin tanımına karar verilmesi
3. Amaç ve ölçülebilir hedeflere karar verilmesi
4. Eylemlerin detaylı tanımı ve bu eylemler için tavsiye edilen zaman çizelgesi
5. Bütçe detayları
6. Hizmet dağıtımının çerçevesi
7. Katılımcı sürecin tanımı
8. Risk Analizi (URBACT 2011: 45)

### Katılım seviyeleri

Paydaş katılımının seviyesi girişimler arasında farklılık gösterir. Bazı yaklaşımlar daha fazla sivil katılımı teşvik ederken bir takım yaklaşımlar ise katılımcılar üzerinde daha fazla güç ve etki tesis etmeye çalışabilir.

Arnstein'in Katılım Merdiveni, geniş bir faaliyet desteği ile katılım kelimesinin ilave edilebileceği manipülasyondan vatandaş kontrolüne kadar uzanan katılım seviyesini belirlemeye yarayan bir araçtır. Arnstein'in skalası, 3 kategoriye bölünebilen 8 noktayı kapsar: En altta "Katılımsızlık", ortada "Yapmacıklık" ve en üstte ise gerçekten hangi katılımcı girişimlerin bu aşamada yer alacağını belirleyen "Vatandaşın Gücü" kategorileri (URBACT 2011: 43).

Şekil-2 Arnstein'in Katılım Merdiveni



## **Katılımsızlık**

Manipulasyon ve Terapi “katılımsızlık”a iki örnektir ve toplumu güçlendirmek yerine katılımcıları eğiterek veya tedavi ederek kendi bakış açılarından güçlenmelerini sağlayarak endişeyi arttıran, gerçek katılımın yanlış ikameleridir (Arnstein 1969).

## **Manipülasyon**

Bu basamağın anlaşılabilir olumsuz çağrışımları vardır; çünkü öneri ve düşüncelerini önemseme niyeti olmaksızın paydaşlarla etkileşim arayışı ile ilişkilidir. Paydaşlar kendi girdilerini iyi niyetli bir şekilde yaparlarken, kuruluş sadece halkla ilişkiler taktiğinin bir parçası olarak bu girdileri toplar; bunun saygınlıklarını/meşruiyetlerini arttıracığını düşünür veya kuruluşun görüşlerinin pazarlanmasını sağlayacak bir fırsat olarak görür.

## **Terapi**

Paydaşların şikayetlerini dile getirmelerini sağlamak amacıyla tasarlanan paydaş, kuruluş veya hizmet sağlayıcısı arasındaki etkileşim olarak özetlenebilir. Bunların girdilerinin gelecekteki faaliyetleri önemli ölçüde etkileyeceği söylenemese, karşılıklı alışveriş paydaşlara görüşlerinin önemli olduğu ve karar alma süreçlerinde dikkate alınacağına yönelik bir izlenim verdiği için onları rahatlatır.

## **Yapmacıklık**

Bu bölümdeki basamaklar, seslerini duyuracakları fırsat kendilerine eksik yetkiyle verilirken aslında karar alma süreçlerinde gerçek bir rol almamaları gerçeği ile açıklanabilir. Mevcudiyetleri karar alma mekanizmalarında sınırlı bir etkiye sahiptir. (Arnstein 1969).

## **Bilgilendirme**

Kuruluş ilgili hizmetler hakkında bilgi paylaşmak için diğer paydaşları aradığı zamandır. Ancak bu genellikle tek yönlü bir alışveriştir ve paydaşların kendilerinden girdi yapmaları beklenmez.

## **Danışmanlık**

Bu aşama “bilgilendirme” ye benzeyen bir aşamadır ancak monolog yerine karşılıklı konuşma vardır. Hem kuruluş hem de paydaşlar alışverişe katkıda bulunabileceklerdir.

## **Teskin**

Danışmanlık ile benzerdir fakat paydaşları seslerinin duyulduğu ve görüşlerinin dikkate alınacağına inandırarak memnun etmek için özel tasarlanmıştır. Danışmanlığın ötesinde, her iki tarafa da konuşma şansı verilmesinin yanı sıra fikirlerinin karar alma süreçlerini etkileyeceğine paydaşları ikna eden gerçek bir çabadır.

## **Vatandaş kontrolü**

Bu aşamaların her birinde katılımcılar, karar alma gücünün çeşitli düzeyleriyle yetkilendirilirler; onlar sadece bir dış etken değil gücün gerçek elemanlarıdır (Arnstein 1969).

## **Ortaklık**

Bu aşama, kuruluşun diğer ilgili paydaşlarla yan yana çalışması, birlikte planlar yaparak sonuca ulaşmasını ifade eder.

## **Devredilen güç**

Bu durumda kuruluş bir adım daha ileri giderek sadece paydaşları birlikte çalışmaya davet etmez, aynı zamanda bazı görevlerin sorumluluklarını da onlara devreder. Örneğin bir STK güvendiği bir gruba, grup yararına yapacağı bir faaliyeti finanse etmek üzere bağlı toplama görevini verebilir.

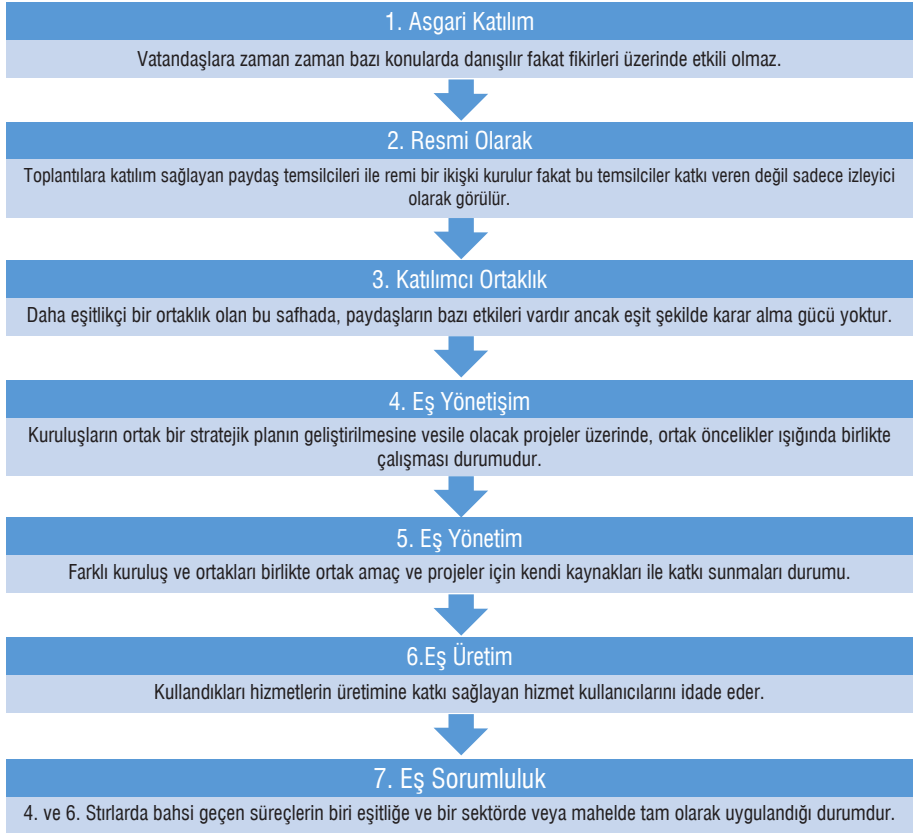
## **Vatandaş kontrolü**

Kuruluş kendinden ziyade vatandaşlar için çalıştığı takdirde vatandaşların güçlendirilmesi temin edilmiş olacaktır. Onlar en fazla karar alma gücüne sahiptirler ve hangi görevlerin devredileceğine ve güçlerini ne dereceye kadar paylaşacaklarına kendileri karar verirler.

## Vatandaş katılımının derecesi

Arnstein'in merdivenine benzer olarak, TOGETHER Ağı da Vatandaş Katılımının 7 Nokta Ölçeğini geliştirdi. TOGETHER Ağı, kamu otoritelerinin sıradan insanlarla yakın ilişkiler kurması için kendini yeni yöntemler geliştirmeye adanmış bir inisiyatiftir. Amacı, eş-sorumluluk kavramı üzerine kurulu yeni bir vatandaşlık formunun gerçekleşmesidir. Yeni vatandaşlık kavramı ise vatandaşları sadece bilgilendirmek yerine onları doğrudan karar alma sürecinin içerisine çekme prensibine dayanır. TOGETHER, "eş-sorumluluk" olarak adlandırılan son seviyeyi inşa eden diğer 6 ilişkilendirmeseviyesini içeren bu ölçeği oluşturmuştur (URBACT 2011: 44).

Şekil-3 Vatandaş Katılımının 7 Nokta Ölçeği



### 3. Paydaş Katılımı (Paydaşlarla İlişkiler)

Paydaş analizini yapmadan önce değinilmesi gereken iki önemli soru vardır:

1. Paydaşlarımız kimler?
2. Paydaşların katılımına neden ihtiyacımız var?

Kamu katılımı kapsamında, bir paydaş projeye ilgi duyan ya da sonuçlarından ve çıktılarından potansiyel olarak etkilenebilecek herhangi bir kişi veya grup olarak tanımlanabilir.

Her bir paydaşın girdilerine neden ihtiyaç olduğunu belirleyerek, girişime ne şekilde katkı sağlayabileceklerinin düşünülmesi önemlidir. Bunun mantığı, paydaşların değişebileceği ve her değişiklikte az çok farklı sonuçlara ulaşabileceği ihtimalidir. Örneğin paydaşlar,

1. Zorluklar, sorunlar ve öncelikler konusunda ortak bir anlayış geliştirilmesine yardım edebilirler,
2. Sorun çözme ve eylem planlama konularında ortak bir yaklaşım geliştirebilirler,
3. Alınan eylem kararlarının uygulanmasına katkı sağlayabilirler,
4. Maddi teminata yardımcı olabilirler,
5. Etkin bir uygulamaya destek için tanımlanan eylemlerin geliştirilmesine yardımcı olabilirler

Paydaş katılımının belki de en zor taraflarından birisi, kimlerin yer alacağına veya kimlere danışılacağına karar verme aşamasıdır. Doğru katılımcı portföyünü bulabilmek ve kimsenin dışarıda bırakılmadığından emin olmak meşruiyeti ve katılım sürecinin güvenilirliğini sağlamak açısından çok önemlidir. Katılımcı karar alma sürecinin önemli bir bileşeni de paydaş tanımlamasıdır.

Projenin başında, tüm ilgili paydaşların bir listesini hazırlamalı ve mevcut katılım seviyelerini göz önüne almalısınız. Düşük temsiliyeti olan veya hiç temsil edilmeyen paydaşların dâhil edilmesi için çabalayın. İlgili tüm paydaşların dâhil edildiğinden emin olmak, dışlanmışlık hissetmeleri riskini azaltır.

Tüm paydaşların belli bir noktaya kadar katılımları sağlanırken, bazı paydaşlar kuruluş veya proje için diğerlerine göre daha fazla öneme sahip olabilir. 7'nci ve 8'inci bölümlerde hangi paydaşlara özel önem verilmesi gerektiği yer almaktadır.

Bunun belli özelliklerine göre paydaşları sınıflandırmak için analiz sürecine yardımcı olabilir, seçilen sınıflandırma tipleri kuruluşun şahsi ihtiyaçlarına bağlıdır, aşağıda bazı örnekler verilmektedir;

1. Hedef yararlanıcılar ve son kullanıcılar (sivil toplum, özel sektör/iş dünyası, diğer ilgili kamu kurumları, vb.)
2. Yerel yönetim bünyesindeki farklı birimler ve servisler (entegre yaklaşımı güçlendirmek için sektörler arası çalışanlar; ilçe, il, büyükşehir, bölge gibi farklı bölgesel düzeyler dikkate alınmalıdır)
3. Seçimle gelen kilit yerel karar alıcılar (Belediye Başkanı, Meclis üyeleri, vs.)
4. Potansiyel fon kaynakları (AB fonları için Operasyonel Programların Yönetim Otoritesi-Avrupa Sosyal Fonu veya Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu)
5. Uygulama destekçileri (Örn. Eylem Planınızın uygulanmasındaki anahtar oyuncular)

Paydaşlar çeşitli şekillerde sınıflandırılabilirler. Örneğin coğrafi sınırlar veya bölgelere göre ya da belli tip kuruluşlara aidiyet durumlarına göre. Bu paydaş gruplarının genellikle homojen olmadığını kabul etmek önemlidir. Aslında genellikle bir paydaş grubu muhtelif kişilerin bir araya gelmesiyle oluşur.

Paydaşların katılımından tam olarak ne beklendiğinin de netlik kazanması önemlidir. Buna "paydaş katılım hedefi" denmektedir. Bu konuya, ilk olarak ihtiyaçlarınızı sonrasında ise paydaşlardan beklentilerinizi tanımlayan bir bakış açısıyla yaklaşılmalıdır. Bu paydaş katılım hedefini belirleyebilmek için aşağıdaki soruların cevaplanması gerekmektedir:

1. Paydaşlardan bize bilgi desteği sağlamalarını istiyor muyuz?
2. Onlara danışmanlık yaparak geri bildirimlerini almak istiyor muyuz?
3. Belirli bir proje üzerinde belirli bir politika inisiyatifi için doğrudan yer almalarını ve bizimle birlikte çalışmalarını istiyor muyuz?
4. Bir ortak gibi daha fazla rol almalarını ve bizimle çalışmalarını istiyor muyuz?

5. Daha geniş bir topluluğu temsil edebilecek kadar güçlenmemiz için desteklerine ihtiyacımız var mı ?

Paydaşlarla birliktelik açık bir süreçtir. Yer almalarını istediğiniz proje veya süreci daha net bir şekilde anlayabilmelerini sağlamanız önemlidir. Bu karşılıklı güveni getirir ve size karşı daha açık olmalarını sağlar. Herkese eşit davranmak ve içermeyi sağlamak da bir diğer önemli husustur. Elbette daha fazla ya da daha az öneme sahip paydaşlar olabilir, ancak sizin hepsine ihtiyacınız vardır ve hepsine eşit davranmak zorundasınız. Herhangi bir proje veya süreç içinde yer almasını istediğiniz bir paydaşa iyi anlaşılabilir ve öz bilgiler vermelisiniz ve aşağıda sıralanan bilgileri sunmalısınız:

1. Sürecin/Projenin/Girişimin amacı ve çerçevesi
2. Zaman çizelgesi
3. Mevcut kaynaklar
4. Beklenen çıktılar ve sonuçlar
5. Farklı aktörlerden beklenen ve beklenmeyen katkılar (Örn. Uluslararası değişim ve eğitim faaliyetlerine katılım, vb.)
6. Uzun vadeli faydalar ve faydaların sürdürülebilirliği.

#### **4. Cinsiyete Dayalı Bütçeleme**

‘Cinsiyete duyarlı bütçeler, ‘cinsiyete dayalı bütçeler, ‘kadın bütçesi’ ve ‘kadın bütçesi beyanı’ hükümet bütçeleri üzerinde cinsiyet faktörünün değerlendirilmesini amaçlayan işlemler ve araçlardır. Bütçe uygulamalarında cinsiyet bir analiz sınıflandırması olarak kullanılmaktadır. ‘Cinsiyete duyarlı bütçeler’ sadece kadınlar ya da sadece erkekler için ayrı değildirler. Kadın, erkek veya farklı kadın erkek gruplarına yapacağı etkiye göre, Hükümetin ana bütçesini bölmek veya parçalara ayırmak için yapılan çabadır. Bu da toplumun askıya alınmış olan cinsiyet ilişkilerini idrak etmeye yardımcı olur\*.

---

\* Rhonda Sharp (1999 forthcoming), ‘Kadın Bütçesi’, Meg Lewis ve Janice Peterson (editörler), Feminist Ekonomi Sözlüğü, New York: Edward Elgar.

## **Cinsiyet körlüğü**

Bir bütçe cinsiyet ayrımı gözetmeyen bir belgeymiş gibi görünür. En sonda bütçe açığı veya fazlalığına neden olabilecek şekilde mali dağılımlar, toplamlar, harcamaların ve gelirlerin alt toplamları şeklinde oluşturulur. Genellikle bütçelerde kadın veya erkek özelinde bir vurguya yer verilmez. Fakat bu cinsiyet ayrımı gözetmeme görüntüsünün cinsiyet körlüğü olarak tanımlanması daha doğrudur.

Ulusal bütçeler formüle edilirken genellikle kadın ve erkeklerin belirlenmiş farklı sosyal rolleri, sorumlulukları ve kabiliyetleri göz ardı edilir. Bu farklılıklar da genellikle toplumdaki kadınların erkekler karşısında daha az ekonomik, sosyal ve siyasi güç elde ederek güçsüz kalmalarına neden olur. Şimdiye kadar hedeflenen ortalama bir vatandaş etnik çoğunluktan (AB’de, beyaz), sağlıklı, orta sınıfa ait ve orta yaşlı erkekler o lmuştur. Finansal seçimler, egemen kültürü ve bu kültürle ilgili güç ilişkilerini yansıtır, çünkü güç, kaynakların yoğunlaşması yoluyla yaratılır.

Cinsiyet eşitliğine dikkat çekerken, kaynakların nasıl dağıldığını ve cinsiyetler üzerindeki etkilerini anlamak ve izlemek önemlidir.

## **Bir tanım**

Cinsiyet bütçeleme, “cinsiyet eşitliği yaklaşımı ile tanımlanan ihtiyaçlara göre kaynakların etkin bir şekilde tahsisinin yapılmasını ve cinsiyet eşitliği ve kadınların güçlendirilmesine yönelik olarak harcamaların ve gelirlerin yeniden yapılandırılmasını” ifade eder (OECD 2010).

Cinsiyete dayalı bütçeleme, toplumsal cinsiyet eşitliği için tamamlayıcı bir araçtır ve özellikle bilim kuruluşlarındaki ayrımcılığın azaltılmasını sağlayarak, gerekli yapısal değişikliklerin teşvik edilmesi için önemli bir araçtır. Öte yandan kullanıldığı bu tür kuruluşların sayısı da oldukça sınırlıdır.

## **Cinsiyete dayalı bütçeleme ve toplumsal cinsiyet eşitliği**

Cinsiyete dayalı bütçeler temel olarak toplumsal cinsiyet konularıyla ilgilidir. Kadınları özel ilgi gösterilecek ayrı bir grup olarak tanımlamak yerine, cinsiyet konularının tüm ulusal politika, plan ve programlarda yer almış olmasıdır. Cinsiyete duyarlı bir bütçenin amacı politika müzakereleri ile kamu harcamaları ile vergilerin düzgün dağılımına katkı vermektir.

## **Neden cinsiyete dayalı bütçeleme?**

Politika tedbirlerinin etkisileri kadın ve erkekler için önemli derecede farklılık gösterir ve bu sonuçların, farklı politika seçeneklerini tasarlarırken, programlarırken ve kabul ederken dikkate alınması gerekmektedir. Bu sebeple kamudaki paydaşların cinsiyet konularıyla alakadar olmaları ve kadın ve erkeklerin toplumda ve ekonomide farklı rolleri olduğunu göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

Cinsiyet bütçelemesi girişimleri, alttan üste yaklaşımını kullanarak, tüm paydaşların (yerel yönetimler, meslek erbapları, sivil toplum) farkındalığını artırır ve işgücü piyasasında eşit fırsatlar prensibini geliştirir. Kurum ve sivil toplumun, bir program, politika veya müdahalelerin muhtelif cinsiyet etkileri konusundaki bilgisi artırılmalı ve yenilikçi cinsiyet yaklaşımlarını kabul etmeleri için somut adımlar geliştirilmelidir.

## **Cinsiyete dayalı bütçelemenin faydaları**

Cinsiyete dayalı bütçe ayrı bir bütçe değildir fakat kamu idare bütçelerine göre farklı bir bakış açısı olur. Kamu bütçesi yönetiminde şeffaflığı sağlayan demokratik bir uygulamadır. Eşitlik, etkinlik, şeffaflık, farkındalık ve hesap verilebilirlik konularında başarıya ulaşılması için bütçeleme prosedürünün her aşamasında cinsiyet bakış açısını içeren bir değerlendirme faaliyetidir. Cinsiyete dayalı bütçeleme, politika tedbirlerinin kadınların refahını arttırmasını sağlayacak şekilde bütçe şeffaflığını artırır.

Muhtemel sonuçlar şunlardır;

1. Kamu kurumlarının sorunları cinsiyet perspektifinden ele alma becerilerini geliştirir,
2. Fonların daha adilce ve cinsiyet duyarlı tahsis edilebilmesi için, kamu kurumlarının cinsiyet bakış açısını tüm politika yapma sürecine dahil etmesi yolunda kapasitelerini artırır,
3. Cinsiyet yeterliliklerini tesis eder/güçlendirir.

## **Nasıl yapılır?**

Cinsiyete dayalı bütçelemeyi hayata geçirebilmek için pek çok yol vardır. Bazıları şunlardır:

1. İstihdam politikaları ve yönetişimin içinde yer alan politika yapıcılar, yöneticiler, sosyal taraflar ve tüm aktörler arasında cinsiyet/eşit fırsatlar konusunu teşvik etmek için farkındalık kampanyaları (seminerler, çalıştaylar, iyi örnek sunumları, medya ilişkileri, yaygınlaştırma araçları, Ulusal Konferans)
2. Cinsiyet ile ilgili sorunlara dikkat çekecek ve deneyim ve yenilikçi çözümleri paylaşmayı sağlayacak iyi uygulama örneklerinin paylaşımı (websitesi, kağıt esaslı derlemeler)
3. Yerel yöneticiler, meslek erbapları ve sivil topluma cinsiyete dayalı bütçeleme prensiplerini, kavramını, araçlarını ve yöntemlerini anlatacak ve kabullenmelerini sağlayacak yerel düzeyde eğitimler düzenlemek.
4. Belirli politika programları için cinsiyete dayalı bütçelemenin uygulanmasını sağlayacak belli birimleri kapsayan pilot uygulamalar başlatılması yoluyla kurumsal uygulama kapasitesini güçlendirmek:
  1. Toplumsal cinsiyete duyarlı bağlam analizi yapılması
  2. Cinsiyete dayalı ayrıştırılmış verilerin edinilmesi
  3. Bilançoyu dengelemek için cinsiyet kodları kullanılması
5. Ulusal düzeyde ve AB düzeyinde cinsiyete dayalı bütçeleme konusuyla ilgili paydaşlar arasında bir network oluşturmak.

## **KKAY'nı hayata geçirmek için faydalı araçlar, referanslar ve örnekler**

### **5. GZFT Analizi**

GZFT analizi belirlenmiş bir 'ana' sorunu etkileyen tüm kesişen etkenleri tanımlayan ve sınıflandıran bir yöntemdir; örneğin, 'genç işsizliği'. GZFT'nin harfleri Güçlü yanlar, Zayıf yanlar, Fırsatlar ve Tehditler kavramlarının baş harfleridir. İlk ikisi; Güçlü yanlar (G) and Zayıf yanlar (Z) içsel kavramlardır, güçlü yanlar olumlu içsel unsurları ve zayıf yanlar ise etkilenilebilecek olumsuz etkenleri açıklar. Öte yandan fırsatlar (F) ve tehditler (T) ise daha az kontrol edilebilir çevresel olumlu ve olumsuz unsurlardır. Etkin bir planlama ile etkileri tahmin edilebilir, uyumlaştırılabilir ve uygun hale getirilirse tehditlerin etkisi azaltılabilir ve fırsatlar ise yarara dönüştürülebilir.

GZFT analizi, her ikisi de belirlenmiş hedeflere ulaşmak için seçilecek stratejik yolları tanımlayan ve şekillendiren, biri karşılaştırmalı avantajları belirleyen diğeri ise ilgili kanıtları sağlayan faydalı iki özelliği olan bir mekanizmadır. 'Mev-

cut durumdan' (şimdi neredeyiz?) 'gelecekteki duruma'(belli bir sürenin sonunda eldeki kaynakları kullanarak nereye varmak istiyoruz?) geçişi sağlayan bir köprü olarak düşünülebilir. Bu nedenle GZFT analizi strateji oluşturma sürecinde çok önemli bir unsurdur (RegPol 2012: 1). Daha genel bakıldığında, GZFT analizinin başlıkları bir kuruluşun stratejisi, pozisyonu ve doğrultusunu, politika önerisini ve diğer fikirleri gözden geçirmek için güzel bir çerçeve ortaya çıkarır. GZFT sadece kullanılabilir bir değerlendirme tekniği değil, aynı zamanda etkililiğin uzun süreli bir kayıdır. Bu yöntemin güçlü yanları kolaylığı ve operasyonu her aşamasında uygulanabilir olmasıdır. Herşeyden önce durumunuzu net bir şekilde ortaya koymaya yardımcı olur. İkincisi stratejik planlama ve karar alma süreçlerinde kullanabileceğiniz basit bir araçtır.

GZFT'yi aktif bir araç olarak görmek önemlidir. Güçlü taraflarınızı sadece listelemeniz için değil, ortaya çıkarmanız için kullanılabilir. Zayıf yanlarınızı ortadan kaldırmaya çalışmanıza ve tehditlerin etkilerini azaltmanıza yardımcı olmalıdır.

Bir GZFT analizi, eyleminizin ortasında planlarınızı gözden geçirmek ve düzeltmek için de kullanılabilir. Karşınıza çıkacak yeni bir tehdit mevcut yolları kapatırken, yeni bir fırsat ise daha geniş yollar açabilir. Girişiminizi veya planınızı bir mantığa oturma kolay yolunu size sunar ve çalışma ve araştırmalarınızdan elde ettiğiniz birgileri düzenlemenizin mükemmel bir yolu olabilir.

*Genç İşsizliği konusunda örnek bir GZFT Analizi (Tubadji 2012: 22)*

<b>Kuvvetli yanlar</b>	<b>Zayıf yanlar</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Yüksek öğretime katılım oranının yüksek olması</li> <li>2. Rehberlik ve danışmanlık hizmetleri</li> <li>3. Gençlerin Hevesli Olması</li> <li>4. Yerel işverenlerle ortaklıklar</li> <li>5. Genç girişimcilere yerel destek hizmetleri</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Yerel işgücü piyasasına katılım oranlarının düşük olması</li> <li>7. Genç işgücünün istihdam şartları (düşük ücret, kısa süreli iş sözleşmeleri)</li> <li>8. Mevcut beceri ve işlerin uyumsuzluğu</li> <li>9. Eğitimli gençlerin vasıfsızlaşmasına yol açan bazı düşük nitelikli işe yerleştirmeler</li> </ol>
<b>Fırsatlar</b>	<b>Tehditler</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. İşyerinde eğitim sağlayan ulusal staj programı</li> <li>2. Ulusal çıraklık planı</li> <li>3. Genç girişimcilere sağlanan hibeler</li> <li>4. AB'de başlatılan Gençlik Garantisi</li> <li>5. Daha temel seviyede pozisyonlar yaratmaları için işdünyasına verilen devlet teşvikleri</li> <li>6. EURES ve diğer AB fonlu istihdam kaynakları</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ulusal düzeydeki kemer sıkma tedbirleri</li> <li>2. Gençlerin dışa göç etmesi(çoğu kalifiye olan gençler)</li> <li>3. Üniversite harçlarının artırılması</li> <li>4. Temel düzey işlerin ücretsiz stajyerliklerle doldurulması</li> <li>5. Düzensiz işçi talebi ve mevsimsel işsizlik</li> </ol>

## 6. PEST Analizi

PEST analizi, ana sorununuzun bulunduğu durumu tanımlayan makro çevresel faktörlere daha derinlemesine bakabilmenizi sağlayan bir araçtır. PEST kavramında, P politik (siyasi istikrar, devlet müdahaleleri), E ekonomik (ekonomi politikaları ve içeriği), S sosyal ve T teknolojik (araştırma ve yenilik, gelişim, internete erişim) unsurları ifade eder. Bazı analizciler bu tanıma Yasal (Legal) kavramını ilave ederek SLEPT olarak adlandırırken, bazıları da Çevre (Environment) kavramı ile PESTEL veya PESTLE şeklinde genişlettiler ki bu İngiltere’de daha popülerdir.

GZFT analizi ile karşılaştırıldığında, PEST analizinin projenizin bulunduğu çevreyi betimleyerek her tür dış unsuru görebilmenizi sağlayan avantajları vardır fakat her tür içsel unsuru göz ardı ettiği için de dezavantajlıdır. Bu sebeple her ikisini birleştirmek en iyi analizi elde etmeniz için iyi bir fikir olabilir.

GZFT gibi PEST analizi de büyük resmi daha iyi görebilmek ve projenizin durumunu değiştirebilmek için ihtiyaç duyulduğu herhangi bir zamanda uygulanabilir.

Bir PEST analizinin temel yapısını gösteren aşağıdaki tabloda, böyle bir uygulamayı gerçekleştirirken dikkate almanız gereken başlıca unsurları bulabilirsiniz.

<b>Siyasi</b>	<b>Ekonomik</b>
10. Vergi politikası, 11. İş Kanunu, 12. Çevre Yasası, 13. Siyasi istikrar; 14. Sağlık, 15. Eğitim 16. Altyapı.	17. Ekonomik büyüme, 18. Faiz oranları 19. Döviz kurları, 20. Enflasyon oranı.
<b>Sosyal</b>	<b>Teknik</b>
1. Kültürel özellikler, 2. Sağlık bilinci, 3. Nüfus büyüme oranı, 4. Yaş dağılımı, 5. Kariyer düşünceleri.	6. AR&GE faaliyetleri, 7. Otomasyon, 8. Teknoloji teşvikleri, 9. Teknolojik gelişme oranı.

## 7. Sorunları Tanımlama Aracı

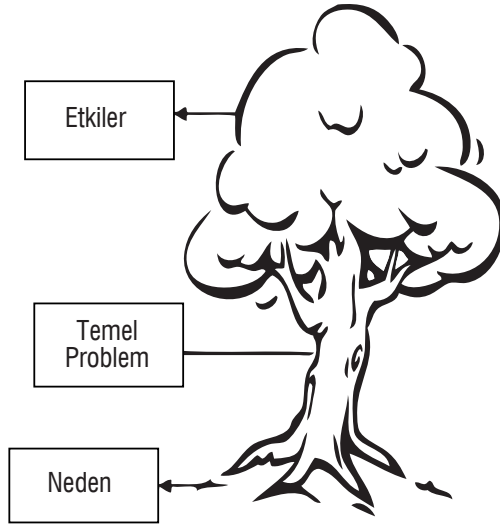
Sorunları analiz etmeden önce, ‘sorun’ ile ne demek istediğimizi netleştirmemiz önemlidir. Bir sorun, arzu edilen bir amaca, hedefe veya sonuca ulaşmamızı güçleştiren mesele veya zorluktur. Henüz çözülememiş bir durumu, koşulu veya

konuyu ifade eder. Kuruluş veya girişim tarafından mücadele edilmesi gereken sorunu tanımlayacak bir analiz yürütmek önemlidir. Çözümünecek doğru sorunu bulmak, sorun çözme sürecinin en önemli aşamasıdır çünkü en etkin çözümü seçmek için elzem bir adımdır.

Projenin doğru sorunla baş edebilmesini sağlayabilmek için sorun analizi atılması gereken ilk adımdır. Bu da tüm paydaşlarla tartışarak sorunu detaylı bir şekilde ortaya koyarak mümkün olabilir. Bu aşamada, birincil ve ikincil sorunların doğru ve kapsamlı bir haritasının çıkarılabilmesi için tüm paydaşların süreçte yer alması önemlidir. Bu da konu hakkında bilgi sahibi ve içeride oluşturulmuş bir uygulama ekibi tarafından sağlanmalıdır. Tartışarak paydaş bakış açıları, yansımalar ve geri bildirimler tanımlanabilir ve dikkat çekilen yerel sorunların mahiyeti ve önem sırası fikir birliği ile elde edilebilir. Sıklıkla da birincil öneme sahip bir sorun, analizlerden sonra ikincil önemde bir konu haline gelebilir (URBACT 2013: 70). Bir sorun ağacı oluşturmak, kolay bir grafik metodu ile sorunları sınıflandırmak ve tanımlamak için etkili bir yöntemdir. Diğer faydalı yöntemler ise zihin haritaları ve balık kılıcı çizelgesidir ancak biz burada sorun ağacına değineceğiz.

Bir sorun ağacı, sorunları ana sorunlar, sebep ve sonuçlar şeklinde sınıflandırarak açıklayan bir ağaç konsepti şeklindedir. Sorunları sınıflandıran bu metod, sonuçlardan ziyade sebeplerle de mücadele ederek daha etkin çözümler bulmaya yardımcı olabilir. Uzun vadeli çözümler bulunabilir ve sadece tek bir ana sebeple mücadele edilerek pek çok olumsuz sonuç azaltılabilir.

Şekil-4 Sorun Ağacı

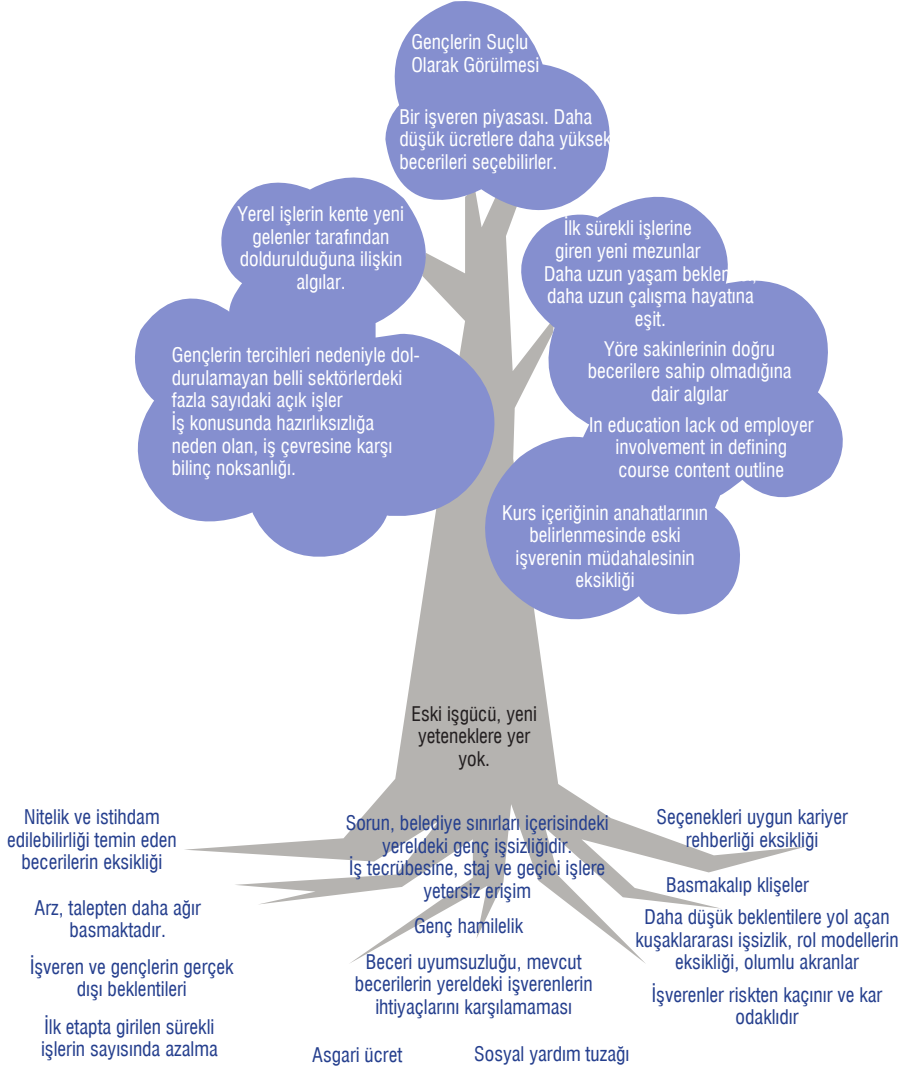


### **Sorun Ağacı Nasıl Kullanılır?**

1. Çözüm önerilerinden önce sorunu tespit ettiğinizden emin olun; grup muhtemel çözüm önerilerine geçmeden önce sorun ağacı tamamlanmalı ve münazara edilmelidir.
2. Örneğin “genç işsizliği” sorununa dikkat çeken bir proje için sorun teşkil eden konuları belirleyin.
3. Seçilen konuyla ilgili yerelde düşünülen tüm mevcut sorunları listelemek üzere herkesi toplantıya dahil edin (ilgili tüm paydaşların temsilcileri yer almalıdır).
4. Ağacın ana gövdesine yazılacak ana sorunu belirleyin. Bu sorun deneme yanılma ile elde edilen veya en fazla tartışılan bir konu olabilir.
5. Sebep ve sonuç içeren diğer sorunları sınıflandırın.
6. Önem derecesine göre sebepleri ve sonuçları derecelendirin veya birbirlerini nasıl etkilediklerine bağlı olarak hiyerarşik sınıflandırma yapın.

Genç İşsizliği sorunu ile ilgili bir örnekten yararlanmak için bir sorun ağacı diyagramı oluşturulmuştur.

Şekil-5 Genç İşsizliğini haritalayarak oluşturulan örnek sorun ağacı



Sorunları belirleyip grafiğe yansıtarak sonraki adımlara geçiniz:

1. Sorunları tanımlama ve tüm paydaşların karar verilen sorun üzerinde fikir birliğine vardığından emin olma (Sorunların tanımlandığından emin olmak için aşağıda verilen kontrol listesi faydalı olabilir, doğru çözümlerin bulunması için sorunların doğru şekilde tanımlanması gerekir).
2. Ana sorunla başa çıkabilmek amacıyla muhtemel eylem basamaklarının belirlenmesi.
3. Bu çözümler için muhtemel koşulların belirlenmesi.

### **Kontrol listesi**

Sorununuz ne kadar iyi belirlenirse etkili çözüm bulma şansınız da o kadar artar

1. Sorun nedir?
2. Sorun ne değildir?
3. Sorunlar nerededir?
4. Sorun neyi/kimleri kapsar?
5. Sorun ne zaman ortaya çıktı?
6. Sorunun kapsamı nedir?
7. Sorun gitgide büyüyor mu küçülüyor mu?

### **8. Paydaş Analizi**

Paydaş analizi, bir proje, program veya başka bir girişimden doğrudan veya dolaylı, olumlu veya olumsuz etkilenen veya etkileyen kişileri ya da kurumları paydaş olarak belirlemeye yardımcı olan bir yöntemdir. Paydaşların ve de girişiminyararı için bu paydaşların girdilerinin ve refahlarının göz ardı edilmemesi önemlidir.

Paydaş analizi pek çok faaliyeti kapsar:

1. Potansiyel paydaşlarınızın ilgileri ve motivasyonlarının neler olabileceğinin belirlenmesi
2. Projeyi/girişimi başarısızlığa götürebilmesi muhtemel paydaşların belirlenmesi (Örn. Aralarında çıkar çatışması veya ilişkisi olan paydaşlar)

3. Herbir paydaş tarafından verilmesi gereken veya vermeye istekli oldukları katkı düzeyinin belirlenmesi
  4. Proje süresince katkısı artabilecek paydaşların belirlenmesi
  5. Her bir paydaş için en uygun iletişim kanalının ve tarzının belirlenmesi.
- Paydaş analizi projenizin başarısı için çok önemlidir çünkü;
6. Paydaşlarınızı belirlemenize;
  7. Hangi paydaşların önemli, hangilerinin ilgili hangilerinin yeterli gücü ve etkisi olduğunu analiz etmenize;
  8. Kuruluşunuzun ve paydaşlarınızın ihtiyaçlarını anlamanıza yardımcı olur.
  9. Kişi ve kuruluşları şu şekilde değerlendirmek ve belirlemek iyi bir başlangıç olabilir;
  10. Yararlanmayı istediğiniz/beklediğiniz;
  11. Bir sorunu çözmek için hiçbir şey yapmadığınızdan yakınanlar;
  12. Sizinle aynı sorunlara değinenler;
  13. Sizinle aynı amaç doğrultusunda hali hazırda bir programı yürütüyor olanlar;
  14. Bir projeyi finanse etmek isteyen veya finansmanına katkıda bulunmak isteyenler;
  15. Neyi başarmaya çalıştığınızı bilmeden eleştirmeye yeltenenler;
  16. Projenizden aksi yönde etkilenebilecek olanlar;
  17. İletişim araçları.

Paydaşları belirlemenin pek çok yolu vardır:

1. Geçmiş proje deneyimlerine göz atmak bir yöntemdir. Benzer bir proje deneyimi sizi bazı paydaşlara yönlendirebilir.
2. Bir diğer yöntem basit bir beyin fırtınası tekniğidir: projeden etkilenebilecek kişileri düşünün. Muhtemel paydaş veya grup listesi proje sponsorlarıncı incelenmeli ve kabul edilmelidir. Herhangi bir deneyimi olmayan girişimlerde iyi bir seçenektir
3. Üçüncü bir yaklaşım konunun uzmanlarını dahil etmektir. İş dünyasındaki konunun uzmanları doğru paydaşların ve muhtemel kilit kişilerin seçilmesine yardımcı olabilir.

4. Bir diğerkarma yaklaşım ise muhtemel paydaşları projeye ilgili bir toplantıya davet etmektir. Bu toplantı kendilerini ifade etme fırsatını onlara verecektir. İlk kısım paydaşlar, diğerek ek paydaşların da ortaya çıkarılmasına yardımcı olabilirler.

Paydaşların belirlenmesi ve karar alma süreçlerine aktif katılımının teşvik edilmesi konusunda birkaç örnek araç şu şekilde sıralanabilir:

1. STK'lara ulaşmak için açık çağrı
2. Bilgi kutusu
3. Mevcut bir grubun genişletilmesi
4. Konuyla ilgili anket yapılması

Paydaşların özelliklerini ve ilgilerini tanımlayarak, girişimi desteklemeye niyetli olanları belirleyerek destekleri en üst düzeye çıkartılabilirken, muhalif olan diğerkleri ise erken iletişim ve anlaşma yoluyla minimize edilebilir.

Paydaşlar, girişimde yer alış durumlarına göre 'Birincil Paydaş' ve 'İkincil Paydaş' olarak iki kategoriye ayrılır. **Birincil Paydaşlar** olumlu ya da olumsuz şekilde girişimden (ya da girişimin ele aldığı sorundan) doğrudan etkilenirler. Oysaki İkincil Paydaşlar aynı alanda çalışna diğerkuruluşlar, politika yapıcılar, yerel yönetimler ya da sektörde çalışan idari personel gibi arabulucu bir role sahiptir.

Bunu belirlemek için "Paydaş Analizi Tablosu" kullanımı bir seçenektir. Bu tablo ilgili paydaşların, birincil ya da ikincil olduğuna, ilgi derecelerine, değışime neden olabilecek kapasiteleri olup olmadığına bakılmaksızın tüm kategorilerini listelemeyi sağlayarak paydaşları sürece dahil etme mekanizmalarını içerir (UR-BACT 2013: 64,65). Katılımcı yaklaşımlar sadece paydaşları uygulamaya dâhil etmekle kalmaz, aynı zamanda süreci mümkün olduğunca demokratik ve içermeci hale getirerek paydaşların girdi ve katkılarından yararlanmayı sağlar.

Bu aynı zamanda olumsuz etkileri bakan herhangi paydaşların muhalefet risklerini karşılamak olabilir organizasyonu ile inisiyatif ya da ortaklık sahiplenme duygusu katkıda bulunabilir.

Aşağıda, genç işsizliğı ile mücadele için tasarlanmış ve paydaşlar örneğini yerel bir inisiyatif çerçevesinde örnek olarak kullanan Paydaş analizi tablosunu bulabilirsiniz.

Paydaş Analizi Tablosu			
Konu:	Toplum bazlı, Genç işsizliğinin azaltılması programı		
Paydaşlar	İlgi alanları ve sorundan nasıl etkilenecekleri	Kapasite ve değişikliğe neden olacak motivasyon	Paydaş ilgi alanlarına atıfta bulunacak muhtemel eylemler
<b>Birincil Paydaşlar</b>			
İşsiz gençler	Müdahalenin bir sonucu olarak işe erişimi sağlanan hizmet alıcılarıdır.	Katılımcı yöntemler sayesinde dinlendiğini bilme hissi bu grubun ortaklık duygusu ve motivasyonunu sağlar.	Odak gruplar ve diğerleri istihdamlarının önündeki engelleri daha iyi anlayabilmek için araştırma yapar.
Yerel işverenler	Girişim sayesinde elde edilen beceriler ile yeni çalışanların sürece dâhil olmasından fayda sağlarlar.	Gençlerin potansiyeline göre yer almaları için ikna etmek gerekebilir, fakat aranan becerilerle ilgili girdileri çok değerlidir.	İhtiyaçlarını anlayabilmek ve onları işsizliği için cesaretlendirmek için işverenlerle toplanırlar.
<b>İkincil Paydaşlar</b>			
Yerel halk	İşsizlik düştükçe ve gençlere destek sağlandıkça ortaya çıkan iyimserlik ve artan sivil katılımından fayda sağlarlar. Katılımcı yöntemler girişime katkı verme fırsatını onlara sağlar.	Yerel kaynağa içsel bakış açısı ve fikir üretmeye olası destek sağlayıcılar.	Katılımcı yaklaşımı ve hedeflenen özel bir organizasyonu veya girişimi anlatan kamuya açık bir toplantı (genç işsizliği). Ele alınan sorunun (genç işsizliği) doğru çözümünü bulabilmek ve fikir birliğine varmak amacıyla, katkılarını ve yerel bakış açılarını anlayabilmek için devam toplanırlar.
Eğitim ve öğretim sağlayıcıları	Beyin fırtınasında ve planlama sürecinde uygulamadaki muhtemel ortaklar ve muhtemel katkı sağlayıcılar.	İşgücü piyasasının talep ettiği beceriler ile işsiz gençlerin becerilerinin eşleştirilmesini sağlamak için uzman danışmanlığı ve eğitim hizmeti sağlayabilirler.	İlk başlangıç toplantılarına davet edin ve sonrasında uygulama ortağı olarak dahil edin.
Yerel yönetim	Beyin fırtınasında ve planlama sürecinde uygulamadaki muhtemel ortaklar ve muhtemel katkı sağlayıcılar	Yerel siyasiler iyi bir seçim stratejisi olarak seçmenlerini kapsayıcı yöntemlerle sürece dahil edebilirler ve yerel bilgi ve fon kaynağı olabilirler.	İlk başlangıç toplantılarına davet edin kuruluşunuz ve yerel yönetim arasındaki ilişkiyi tesis etmenize yardımcı olacak şekilde sürekli desteklerini isteyin. Merkezi hükümetle bağlantıları sayesinde taahhüt, uzun ömürlülük ve hatta fon tesis etmeye yardımcı olabilirler.
Yerel istihdam büroları	Beyin fırtınasında ve planlama sürecinde uygulamadaki muhtemel ortaklar ve muhtemel katkı sağlayıcılar. Tehdit altında hissedebilir ve kendi alanlarına müdahale edilmesine direnç gösterebilirler.	Değişime karşı direnç gösterebilirler fakat aynı zamanda bir uzman kaynağıdır. Sürece dâhil edilirse kaynaklarını paylaşmaya istekli olabilirler.	Hedef gençler ile bağlantı kurabilmek için erken aşamalarda sağlayabilecekleri girdileri araştırın ki inisiyatifinizin uygulama aşamasında size yardımcı olabilecek muhtemel hizmet alıcılarına sizi yönlendirebilsinler.
Gençler, işsizler ya da her ikisiyle ilgili çalışan STK'lar ve diğer kuruluşlar	Beyin fırtınasında ve planlama sürecinde uygulamadaki muhtemel ortaklar ve muhtemel katkı sağlayıcılar.	Bir uzman veya içsel bilgi kaynağı. Eğer sürece dahil edilirse paylaşmaya hazır oldukları kaynaklar elde edilebilir. İyi iletişim kaynağı.	Fikir oluşturma toplantılarına bu grubu dahil edin ve ortaklık potansiyelini keşfedin. Potansiyel katkılarını göre; gelecekte planlama ve uygulamada yer almayacaklarının veya sadece bir danışma kaynağı mı olacaklarının çerçevesini çizin.

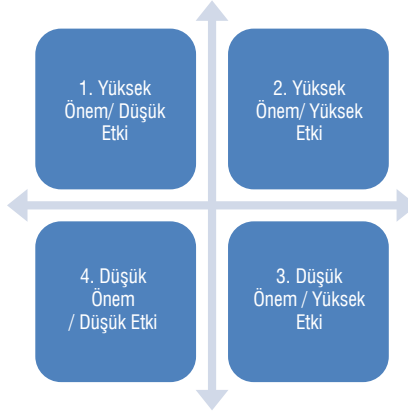
## 9. Paydaşların Önem/Etki Matrisi

Tüm ilgili paydaşların ilgi alanlarının farkında olmak önemlidir, aynı zamanda farklı paydaşların kuruluş amacına ulaşmanız yolunda farklı derecelerde **etkilerinin** olduğu da unutulmamalıdır.

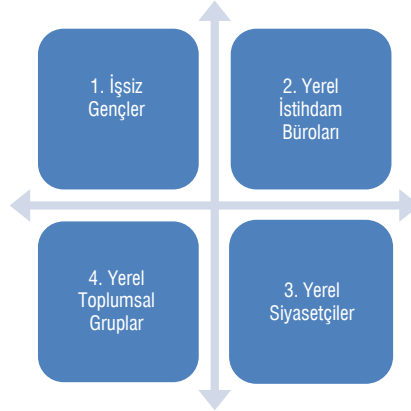
Bu gibi nedenlerle, paydaşlar ihtiyaçlarının ne dereceye kadar karşılanacağına ve girişimden etkileneceğine göre sınıflandırılmalıdır. Başka sebeplerle ise bir paydaşın önem derecesi ve etkisi aynı derecede olmayabilir; bunun yerine, bu iki ölçü ayrı ama kesişen bir yelpazede olabilirken, bazı paydaşların önem derecesi yüksek ama etkisi düşük olabilmektedir.

Analizin bu sürecinin esası ve haritalamasının faydalı bir yolu, Paydaşların Önem/Etki Matrisini çıkarmaktır.

Şekil-6 Önem / Etki Matrisi



Şekil-7 Genç İşsizlik Örneği Çerçevesinde Önem / Etki Matrisi



### **1. Yüksek Önem / Düşük Etki**

Bunlar, girişimden önemli ölçüde etkilenen ancak süreci etkileyebilecek kaynaklardan yoksun olan paydaşlardır. Güçlü bir grup olmasalar da ihtiyaçları dikate alınmalıdır, zira nüfuz kazanabilir girişimin ilerlemesine engel olabilirler, eğer ihtiyaçlarına, bir şekilde değinilmez, karşılanmazsa.

### **2. Yüksek Önem/ Yüksek Etki**

Bunlar, hem girişimden önemli ölçüde etkilenen hem de sürecin başarısına etki edebilecek pozisyonda olan paydaşlardır. Bu çerçevede, onları engellemek yerine, projenin ya da kuruluşun başarısını etkileyebilecek desteği verebilmelerinin yolunun açılması önemlidir. Bu paydaşların ihtiyaçlarına yüksek öncelik verilmelidir; bir ölçüde girişim başarısı üzerinde mülkiyet ve kişisel yatırım duygusunu hissetmelerini sağlayarak sürece dahil olmaları faydalıdır.

### **3. Düşük Önem / Düşük Etki**

Bu paydaşlar, girişimden özellikle etkilenen ya da süreci etkilemeye yönelik güç noksanlığı nedeniyle sürecin büyük ölçüde başarısını ya da başarısızlığını etkilemeye muktedir bir grup değildir. Bununla birlikte, söz konusu paydaşların ve ihtiyaçlarının farkında olmak, hatta onları sadece bilgilendirerek, zaman içinde nüfuz veya önem kazanabilmesi ihtimaline karşı ilişkileri sürdürmek önemlidir.

### **4. Düşük Önem / Yüksek Etki**

Doğrudan hedeflenen faaliyetlerle hareket etmemeleri ya da fazlaca etkilenmelerine rağmen, bu paydaşlar girişimin başarısı ya da başarısızlığını etkileyebilecek güçlü bir gruptur. Bu yüzden onların farkında ve onlarla iletişim halinde olmak, potansiyel olarak sorun yaratmaları riskini azaltma noktasında önemlidir.

## **10. Eylem Tablosu**

Uygun faaliyetlerin uygulanması ve iyi koordine edilmesini temin etmek, böylelikle hedeflerin başarıya ulaşması için katılımcı bir yöntem seçilmesi suretiyle bir eylem planı oluşturmak elzemdir. Beklenen sonuçları / değişimi, amaçları, eylem çıktıları ve göstergeler bir eylem planının merkezi unsurları olarak belirleyerek bunları, eylem planlaması sürecinin çok önemli bir parçası olarak görme noktasında uzlaşmaya varılmalıdır. (URBACT 2013: 74).

Faaliyet tablosunu doldurmaya başlanmadan önce tamamlanması gereken bazı adımlar mevcuttur:

1. Sorun Ağacı yardımıyla belirlenen sorunlar için, hangi değişimleri başarımayı umduğunuzu belirtiniz.
2. Bunların geniş 'değişiklikler' SMART (Spesifik, Ölçülebilir, Ulaşılabilir, Gerçekçi, Zamana Bağlı) hedefleri haline dönüştürülmesi gerekir. Böylelikle, değişikliklerin elde edilmesinde başarı veya başarısızlığa uğranıldığı daha kolay değerlendirilebilir. Hedefleri net ise, seçilen çözümlerin (eylemler) de göreve uygun olması daha muhtemeldir.
2. İlgili hedeflere ulaşmak için olası eylemler geliştirin. Bu eylemler, sizi, kaynaklar, zaman ölçeği ve kilit ortaklar başlıkları altında her seçeneği uygun olarak analiz etmeye sevk edecek ve bu şekilde faaliyet tabloları doldurabilecektir. Bu analiz, mevcut görev için hangi eylemlerin en uygun ve uygulanabilir olduğunu belirlemede faydalı olacaktır.
4. Eylem Tablosu içindeki önemli bir başlık, 'bir eylemin somut, ölçülebilir ürünleri' anlamına gelen 'Çıktılar'dır. (URBACT 2013: 74) yani istihdama kazandırılması amacıyla destek olunan genç sayısı.

### Genç İşsizliğini Konu Alan Örnek Faaliyet Tablosu

Faaliyet Tablosu					
Beklenen Sonuç					
Faaliyet Başlığı ve kısa tanımı	Lider aktör ya da kuruluş	Kilit Ortaklar	Hedeflenen Çıktılar	Zaman Çizelgesi	Kaynaklar
CV veritabanı; rehberlik danışmanlarının gençlere etkin bir CV yazma konusunda tavsiyelerde bulunacakları ücretsiz atölye/çalıştay çalışmalarını düzenlenmesi	Yerel İstihdam Büroları	Okullar ve rehberlik danışmanlarını istihdam eden diğer yerel kuruluşlar	Becerileri, nitelikleri ve tecrübeleri uygun bir şekilde sunan yüksek nitelikli CV ler	Bu sürenin sonunda organizasyonun 1 ayı ve 2 adet 1'er günlük etkinlik	Etilinlik yeri, nitelikli gönüllüler (rehberlik danışmanları), and yerel işsiz gençlerin farkındalığını sağlamak için bir reklam bütçesi.

## 11. Kanıta Dayalı Analiz

Kanıta dayalı analiz, mevcut, en iyi ve tarafsız delili kullanan bir yaklaşım anlamına gelir; ki araştırma, arka plan çalışmaları veya toplanmış ve analiz bilgilerinden, objektif, bilgiye dayalı sonuçlara varmak amacı ile sorunları belirlemek ve anlamak amacıyla yapılır.

Kanıtı dayalı analiz, sorunları belirlemek ve böylece anlamak için uygulanan değerli bir yöntemdir; bu sayede karar vericilerin, asgari hata marjı ve istenmeyen sonuçların riskinin azaltılması yoluyla arzu edilen, sonuçları etkili politikalar geliştirmelerine imkân sunar. Objektif sonuçlara götüren yansız bir süreç olması nedeniyle itibar edilen kapsamlı bir araştırma yöntemidir.

### **İlgili kanıt bize aşağıdakiler konusunda destek olur**

1. Belirsizliği azaltmak için; atmamız gereken adım olup olmadığı konularında şüphelerimiz oluştuğunda
2. Mantıksal netliği ve tutarlılığı artırmak için; Durumun neden öyle olduğunu ve onu geliştirmek için neler yapılabilirini anlamamıza yardımcı olur.
3. Yeni perspektifler ve politika konularında anlayış oluşmasını sağlar; örneğin bölgemizdeki yoksulluk delillerinin farkında değilsek, belediyenin bölge için sosyal konut bütçesini arttırmasını anlamamız mümkün olmayabilir.
4. Halka hesap verebilirliğin artmasını temin eder; Bilinçlenme meselesi ile yakından bağlantılıdır.
5. Güvenilir gerçekleri ve bilgi sağlar; bireyler verilere güvenme eğilimindedir; olayları kesin bir şekilde izah etmekte somut rakamlara güvenmeyi tercih ederler. Bu rakamlar kalkınma senaryoları ve yoksulluk düzeyleri vb tanımlamak için kullanılabilir.
6. Kamu politikası tartışmalarının kalitesini, kapsayıcılığını ve yapıcılığını geliştirir; senaryoyu tanımlanması sağlam kanıtlara dayanarak ortaya konduğunda, insanların bunu görmezden gelmesi inkâr etimesi çok daha zordur. Kanıtların aslında beyaz olarak ortaya koyduğu bir durumu siyah olarak iddia etmek oldukça zordur.

Proje ve politika girişimlerinin her aşamasında yeterli ve ilgili kanıtları topladığınızıdan emin olmanız gerekmektedir.

## **Ne zaman kullanabiliriz?**

### **Planlama aşamasında kanıt**

Herhangi bir toplum temelli projenin uygulama aşamasının başında, özellikle yüksek seviyelerdeki toplumsal girdiye dayalı katılımcı yaklaşım durumlarında, yerel düzeydeki mevcut kanıtları incelemek önemlidir.

Bölgede hangi sanayi sektörlerinin faaliyette olduğu, işsizlik seviyeleri, iç ve dışı göç seviyeleri, hatta ev fiyatları gibi faktörlere dayalı verileri kullanarak, ekonomik bağlamı dikkate almak isteyeceksiniz. Basit varsayımlarda bulunmaktan ziyade bu tür bir kanıtı kullanarak, zaten bilginiz dâhilinde olan ya da, varsayımların kesin olmadığını kanıtlayacak nitelikte bazı ilginç nüanslar keşfedebilirsiniz.

Yerel bağlamla ilgili verilerin toplanması ve analizinin yanı sıra, benzer programlar, projeler veya girişimler hayata geçirmiş diğer şehir ve bölgelerin deneyimleri, yararlı olabilir. Genel olarak, proje boyunca karşılaşılmış oldukları zorlukları ve başarılarını ayrıntılandıran değerlendirmeler, vaka çalışmaları ve diğer yayınlar olacaktır ve bunlar, proje ekibinin de aynı hataları yapmaması amacıyla, iyi uygulama fikirleri ve başkalarınınca yapılan hataların farkındalığını artırmak noktasında da yararlı olabilir.

### **Uygulama aşamasında kanıt**

Uygulama boyunca toplanan kanıtlar, hedeflerin uygulamanın ilgili aşamalarında tutturulup tutturulmadığını belirlemek için ayrıca izleme faaliyetlerinin proje ile bağlantılı olarak projenin doğrudan hedefleri yakalayabildiğini teyit etmek için kullanılabilir. Bu şekilde, en sonunda gerçekleştirilen değerlendirmeler süreç boyunca toplanan verilere erişimden fayda sağlayabilir ve gelecekteki projelerde iyileştirme fırsatlarını işaret etmekten ziyade her noktada kendi evrimini ortaya koyan sonuçları taşıyabilir.

### **Kapanış aşamasında kanıt**

Kanıtlar genellikle değerlendirme amaçlı olarak bir projenin kapanış aşamasında toplanır. Bu kanıtlar, kendi amaçlarına ulaşmak üzere konulan ve örgütün başarısını değerlendirmek için belirlenen hedeflerle karşılaştırılır. Değerlendirmelerin etkin ve etkili olarak uygulanması, mevcut verilerin sürecin başından başlayarak, tüm proje süresince hatta kapanış aşamasına kadar ulaşılabilir olmasıyla

mümkün olabilecektir. Anketler, oldukça spesifik, ölçülebilir hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını ortaya çıkarabilen, nicel veya karışık veri toplamanın iyi bir yoludur. Ancak istatistiklere göre, söz konusu niceliksel sonuçlar bir şekilde Projenin neden başarılı veya başarısız olduğunu ifşa etmekte eksik kalabilmektedir. Odak grupları hem katılanlar için iyi bir öğrenme deneyimi, hem de niteliksel araştırma için değerli, açıklayıcı bir kaynağıdır.

### **Araştırma veya anket**

Bu yöntem nicel veri toplamak için yararlı bir yoldur, ancak açık uçlu sorular da bunu tamamlamak için dâhil edilebilir, eğer özellikle bu ek sadece araştırma aracı kullanılacaksa. Anket soruları hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını belirlemek amacıyla, kanıtları toplamak üzere tasarlanmış olmalıdır. Kullanılacak önlemler proje tasarımına dâhil edilmiş olmalıdır; ondan sonrası sadece neyin ne kadar ölçüldüğü ile alakalı olarak bir keşfi ortaya çıkaracak soruları formüle etmekten ibarettir. Sonuçların, proje uygulamasından önce hedeflenmesi gerekli olup, örneğin genç işsiz katılımcıların %30'u topluluk programını tamamladıktan sonra üç ay içinde iş bulmasının hedeflenmesi gibi. Anketler, özellikle kısıtlı bütçeleri dâhilinde faaliyet gösteren en küçük kuruluşlara kadar ulaşarak erişilebilir veri toplamak için nispeten ucuz bir yöntem olmanın avantajına sahiptir. SurveyMonkey.com gibi web siteleri, ilgili anketi oluşturmak ve dağıtmak için düşük maliyetli bir yol olarak kullanılabilir; bu tür web siteleri başka avantajı da, yetenekli bir araştırmacıya gerek kalmadan anket verileri web sitesi programı kullanılarak kolayca analiz edilebilir.

### **Odak grupları**

Odak grupları, seçilen paydaşların, seçilen bir gündemde ele alınacak konular çerçevesinde tartışma yürüttüğü veya hazırlanmış bir soru listesi ile yönlendirilen küçük tartışma gruplarıdır.

Söz konusu grupta bir kolaylaştırıcı ve bir not tutan olmalıdır ki her ikisi de ideal olarak bu tartışmanın içine katılan bireylerden olmamalıdır; böylelikle kendileri rollere tam olarak odaklanabilirler.

Odak gruplarının bir diğer avantajı da, bireyler konuşurken, yazarken olduğundan daha çok engellenme eğilimindedir. Bunlar, anket verilerinde görünmeyebilen ve çok belirgin olmayan sonuçlar üzerine veri toplama aracı olarak özellikle yararlıdır.

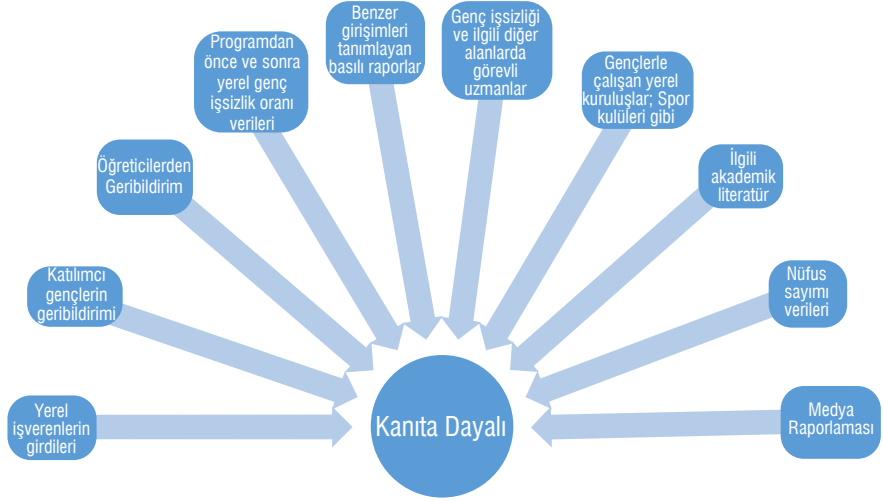
Bir odak grup oluşturmak için ipuçları;

1. Hikâyeler son derece yararlı ve kanıt değerindedir. Potansiyel olarak yararlı olabilecek hikâyelerle ilgili takip soruları sormak önemlidir; bu sayede gerçekte ne olduğuna ilave olarak hikâyenin arkasındaki mesaj veya ders te açıkça anlaşılabilir.
2. Kimin konuştuğunu daima not edin, tüm isimleri ve aynı zamanda demografik/farklılık detaylarını da kayıt edin.
3. Odak grupları, sürece dâhil olmuş herkes için değerli bir öğrenme deneyimi olabilir, ancak kolaylaştırıcı grubun asıl amacından sapmadığından ve değerlendirme için faydalı olan bilginin alındığından emin olmalıdır.
4. Bireyler, mekanizmalar ve engeller de dâhil olmak üzere özellikle, dönüm noktaları, kritik anlar ve kilit faktörler gibi “Niçin’ler” e dikkat edip kulak asmak önemlidir.

### **Kanıtların kaynakları**

1. **Aynı ya da benzer konuları daha önce işaret etmiş olanlar;** Avrupa’da da faaliyette olan özellikle diğer STK’lar ile diğer bazı kuruluşlar, örneğin kamu, özel sektör ile medya.
2. **Geçmişteki / önceki girişimler,** bölgede mukim diğer aktörler ve kuruluşunuz tarafından şu ana kadar neler yapıldı?
3. **Meslektaşlar;** meslektaşlar belli alanlarda kapsamlı tecrübelerle sahip olabilirler ve kurumsal hafızayı temsil edebilirler. Bunun anlamı, ilgili meslektaşların daha önce başkaca diğer kuruluşlarda da çalışmış olmaları ve bu sayede diğer ülke, bölge veya sektörlerde bazı spesifik yöntemlerin başarısını tanımlık etmiş olmalarıdır.
4. **Hizmet alıcılar ve vatandaşlar;** bu oldukça önemli bir gruptur, çünkü ihtiyaçlara odaklı bir hizmet sunumunu temin etmek için söz konusu grubun ihtiyaçlarını, alışkanlıklarını, değerlerini vs. bilmeniz elzemdir.
5. **Diğer şehirler,** benzer zorluklarla karşılaşan ve neticede iyi işleyen bir çözüm bulmuş olan. Yakındaki başka bir şehirde benzer bir girişimle ilgili faaliyet bulunan ve uygulanabilir bir başarı hikâyesi bulmak için genellikle çok uzaklara bakmanıza gerek yoktur.
6. **Bilim, araştırma ve veri** veri setleri, karşılaştırma ve analiz ile diğer değerli kanıtları sağlaması nedeniyle daima uygun bir kaynaktır.
7. **Uzmanlık-** mevcut görev için ilgili beceri ve tecrübeye haiz bir uzman yardımı oldukça değerli olabilir.

Şekil-8 Genç İşsizliğinin Azaltılması için Planlama velveya Eğitim Programının Değerlendirmesi için Kanıt Kaynakları



### Kutunun dışında düşünmek

Genellikle en ilginç kanıtlar 'kutunun dışında düşünerek' ve veri toplama sürecine biraz yaratıcılık ve özgünlük getirilerek elde edilebilir. Bu, dış girdiler aranarak gerçekleştirilebilir. Yabancıların bu sürecin bir sonucu olarak örgüt kültürü ile asimile olmayacağı ve kör noktaları kavramalarının mümkün kılınmayacağından hareketle; tarafsız, eleştirel bir analiz sağlamak ve sonuçların en iyi düzeyde nasıl iyileştirilebileceği konusunda önerileri sağlayabilir.

Bu tür kanıtların bazı kaynakları aşağıdakileri ihtiva eder;

1. Uzmanların ya da diğer ilgili kişi veya kuruluşların umumiyetle ve özellikle aranamayan girdileri.
2. Farklı bir alanda çalışan kuruluşlar, alternatif çözümler sunma yoluyla, kalıcı problemlerin çözümünde, yardımcı olabilir.
3. İnsanlar/vatandaşların kendi sorunlarına çözüm önerileri getirmesi ve tartışması için fırsatlar sağlanması, problemlerin çözümü yolunda harika fikirler üretilmesini teminen birlikte çalışmayı mümkün kılar.

### **Kutunun dışında düşünmek, bir örnek: Kopenhag'daki antropolojistler**

Antropologlar, sosyal ve fen bilimleri kombinasyonu yoluyla bilginin inşası konusunda uzmanlaşırlar. Onların katılımı süreç yönetiminde yeniliklerin geliştirilmesini teşvik edebilir.

Bunun bir örneğini Danimarka, Kopenhag'da bir iş bulma merkezi ile açıklayabiliriz. Bu iş bulma merkezi, antropologlardan oluşan bir ekibi işe aldı ve bu ekip iş bulma merkezi çalışanları ile tüm iş bulma merkezi hizmeti sürecini analiz etti. Sonrasında, iş bulma merkezinin çalışma kalitesini iyileştirmek üzere yaratıcı çözümler geliştirerek hizmet alan müşterilere yönelik olarak birlikte çalıştılar.

### **Kutunun dışında düşünmek, bir örnek: İngiltere'de sorunlu aileler**

Bir diğer örnek, bir yabancıнын bakış açısı ile Birleşik Krallık'taki bir vaka da görülebilir. Bu girişim, sorunlu ailelerin evlerinde birkaç hafta yaşamayı kabul eden gönüllü bireyleri içeriyordu. Bu insanlar gözlem yapmak üzere ailelerin günlük hayatlarını takip edecek ve nihayetinde sunulan mevcut hizmetler yerine bu ailelere yardımcı olabilecek daha başarılı sosyal hizmet reformları önermek amacıyla bu evlere yerleştirilmiştir.

*Kendi Projenizde Hangi Kanıt Kaynaklarını Kullandınız ?*

<b>Bilgi Kaynağı, veri ve öğrenme</b>	<b>Ne tür bilgi, veri ve öğrenme türü kullandınız? Bunları kullanma tecrübeniz nedir?</b>
Şehir verileri ve diğer istatistikler	
Geçmiş/önceki girişimlerden kanıtlar	
Şehirdeki meslektaşlar	
Kullanıcılar ve diğer paydaşlar	
Aynı problemlerle karşılaşan diğer şehirler	
Bilim ve Araştırma	
Uzmanlar	
"kutunun dışında düşünmek" / "olağandışı şüpheliler"	

### **Kanıtı geliştirmeye yönelik ilerleme**

Aşağıdaki tabloyu doldurduğunuzda, şunları dikkate almak yararlı olur;

1. Kanıtınız ne kadar yeterli?
2. Kanıttaki yetersizlikler nelerdir?
3. Hangi tecrübeleri paylaşabilirsiniz?
4. Kanıtınızı nerede ve nasıl güçlendirebilirsiniz?

Kanıt ve öğrenme kaynağı	Temanızın kanıt tabanını güçlendirmek üzere bunları nasıl kullanmayı düşünüyorsunuz ?	Öncelik sırası (1 den 7 ye kadar)
Şehir verileri ve diğer istatistikler		
Geçmiş/önceki girişimlerden kanıtlar		
Bölgedeki meslektaşlar		
Kullanıcılar ve diğer paydaşlar		
Aynı problemlerle karşılaşan diğer şehirler (Hırvatistan ve dışında)		
Bilim ve Araştırma		
Uzmanlar		
"Kutunun dışında düşünmek"		

## Kanıtın analizi

### Veri analizinin temel süreci

1. Modeller arayın
2. Modelleri tanımlayın
3. Bu modellerin "Niçin ler"ini belirlemek için niceliksel verilere bakın

### Niteliksel veriler

Süreç boyunca toplanan verilerle, daha önce ve sürecin daha sonraki aşamalarında toplanan nicel verileri karşılaştırın. Nicel veriler, eğer yalnızca sürecin son aşamasında toplananlar ise, kendi anketiniz dâhilindeki ilgili konularda toplanan verilerdeki modelleri ve şaşırtıcı usulsüzlükleri aramak yararlı olabilir. Aynı zamanda araştırmanızın sonuçlarını diğer mevcut veriler ile karşılaştırmak yararlı olabilir.

Örneğin, proje katılımcıları, hizmet alıcılar ve diğer ilgili tarafların temsil ve çeşitliliğini belirlemek için toplanan 'eşitlik verileri' durumunda olduğu gibi. Uygulamanın farklı aşamalarında toplanan Eşitlik Verileri, Projede farklı noktalarda azınlık gruplara ulaşmada daha az ya da çok daha fazla başarının olup olmadığını görebilmek için mukayese edilebilir.

Ayrıca sürece dâhil olan katılımcıların, nüfus sayımı verileri gibi, yerel toplumun bir bütün olarak ne kadar temsil edildiğini göstermek amacıyla yerel bölge mevcut istatistikleriyle de karşılaştırma yapılabilir. Bunu belirlemek için seçilen niceliksel ölçüler bazında, Projenin hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığını belirleme için anket sonuçlarından yararlanın.

## **Niceliksel veriler**

Açık uçlu anketlerden, odak gruplardan ve diğer kaynakların sorularından elde edilen sonuçlar doğru okunmalı ve temaların içerisine veriler entegre edilmelidir. Bu kaynaklardan elde edilen bulgular bir tablo halinde düzenlendikten sonra, veriler hakkında tutarlı ve makul, objektif açıklamalar yapmak daha kolaydır.

Özellikle bir tema üzerine çok fazla veri varsa, daha fazla açıklık sağlamak ve daha nüanslı bir genel bakış temin edebilmek amacıyla bunları alt başlıklar halinde bölümlenmeyi düşünün. Her ifadeye, kanıtların nereden alındığını gösteren bir kodla başladığınıza emin olun. Bu tabloyu ve ifadeleri görüşmek üzere ilgili paydaşlarla gayri resmi bir toplanma, potansiyel yanlış anlamaları giderebilir, bu aynı zamanda takip soruları sormak için de bir fırsat yaratacaktır.

## **Sonuçlara ulaşmak ve raporun yazılması**

Öncelikle herşeyi dikkatle okuduğunuza emin olun, sonra yukarıdaki bölümde izah edildiği gibi kodlayarak etiketleyin. Bu süreçte modeller ve temalar ortaya çıkmaya başlayacak ve akabinde veriler de bu şekilde organize edilmelidir.

Nicel veriler kolayca anlaşılacak şekilde organize edilmelidir. Nitel verilerin analizi sonucu ortaya çıkmış olan görsel grafikler ve modeller, bu sonuçları açıklamak için kullanılabilir. Sonuçlara dayanarak bu delillere bir kez ulaşıldımı, niteliksel yöntemlerle toplanan bu alıntılar, söz konusu noktaları daha iyi betimlemek için kullanılabilir.

Bu çerçevede, Bölüm 13, 'Kendini-değerlendirme aracı: Uygulama ve Değerlendirme' değerlendirme sonrasında konu ile ilgili bir rapor yazma hakkında yararlı bir bölüm var ve bu yönerge diğer bağlamlarda da kullanılabilir.

## **12. Kuvvet Alanı Analizi**

Bir güç alanı analizi, bir girişimi çevreleyen pozitif ve negatif etkilerin, kendi hedeflerine ulaşmada başarılı olma olasılığını tartmak üzere ve bu girişimin başarısını değerlendirmek amacıyla kullanılan bir yöntemdir. Bu, her bir kuvvet için, aklınıza gelebilecek tüm güçleri listeleme ve ağırlıklandırma ile yapılır (örneğin bir ila beş arasında bir ölçekte). Ve daha sonra tüm pozitif güçlerin puanları da toplanır; ayrıca hangisinin daha yüksek olduğunu görmek için negatif güçlerin puanı ile karşılaştırılır. En etkili güç olarak odak algısı oluşturulurken bu ağırlıklar önceliklendirilebilir; böylece negatif güçler minimize edilir ve pozitif güçlerden tam olarak yararlanmak mümkün olur.

Şekil-9 Genç İşsizliği ile Mücadele STK Projesi, Değişen Etkilerde Olumlu ve Olumsuz Güçleri Gösteren Şekil



1. İlk adım, gerek pozitif gerekse negatif olmak üzere bir dizi ilgili güçleri denemektir. Belki küçük ve iyi bilgilendirilmiş bir katkı veren grup ile bir beyin fırtınası oturumu bunu başarmak için iyi bir yol olurdu. Bu listenin, 'Güç alanını' yeterli bir biçimde temsil edecek şekilde eksiksiz olması önemlidir. Kuvvetler şunları içerebilir; girişimin lehinde ve aleyhinde olan paydaşlar, ilgili maliyetler, mevcut bütçe, gelecek yerel etkinlikler, siyasi bağlam, (yani yaklaşan seçimler veya bütçe duyuruları), kurumsal normlar, yönetmelikler, organizasyon yapısı ve örgütsel ya da yerel değerler; diğer birçok sayılamayan hususlar arasından.
2. Liste bir kez oluşturuldu mu, ilgili güçler 2 kategori şeklinde gruplandırılmalıdır; 'Pozitif Güçler' ve 'Negatif Güçler' ve her bireysel güce, etki düzeyine göre ağırlıklandırma yapılmalıdır. Bu, 1'den (düşük etki) 5'e (yüksek etki) kadar değişen bir ölçek kullanılarak yapılabilir.
3. Puanlar daha sonra, güç alanını, hangi gücün domine ettiğini tespit edebilmek amacıyla, pozitif veya negatif güçlerin toplam etkisini belirlemek üzere toplanır ve karşılaştırılır.
4. Tüm bunları yaparken, negatif güçlerin yaratabileceği olası en kötü senaryo ya da tüm olumlu güçlerin husule getirebileceği mümkün olan en iyi senaryoyu dikkate almalı, böyle senaryoları düşünmelisiniz. İlgili senaryolar bir kez imgelendikten sonra, o takdirde meydana gelebilecek en kötü senaryo olasılığını azaltmak ya da ortaya çıkma sıklığını azaltmak için etkili bir strateji tasarlama olasılığını değerlendirmek daha kolaydır ve

mümkün olan en iyi senaryonun gerçek olması, tasavvur edilenden daha olası olmasını sağlamak için.

5. Çoklu senaryo olasılıkları da tasavvur edilebilir ve bu şekilde güç alanının analizi, rekabet eden güçler bağlamında canlı/yaşayan çeşitli çözüm önerileri şeklinde ilham verici olabilir.

Temelde, bu analizin sonuçları 2 şekilde kullanılabilir;

1. Belirli bir girişim ile devam edip etmeme kararı için (Bu, güç alanını sadece bir organizasyonun/kuruluşun genel faaliyetleri içinde haritalanmasından daha ziyade, belirli bir proje durumunda güç analizinin kullanılması anlamına gelir.)
2. Hem pozitif hem de negatif kuvvetlerin tanımlanması; olumlu güçlerin nasıl daha da güçlendirilebileceğini ve olumsuz olanların da nasıl daha da zayıflatılabileceğini tasavvur etmek (Zihin Araçları, 2014).

### **13. e-Katılım Araçları ve Katılımcı Bilgi Yönetimi**

E-yönetişim, vatandaşlar ve işletmeler yararına hükümet tarafından bilgi, iletişim ve hizmet sunumu ile değişimini içerir. E-yönetişim, ulaşılabilir, şeffaf ve etkin bir kamu hizmeti vermeyi amaçlamaktadır. E-yönetişim çeşitli katılımcı yaklaşımlar konusunda tartışma zenginleştirir, zira vatandaşların daha iyi yönetişim, bilgiye erişim ve daha aktif katılım yoluyla güçlendirilmesini sağlar.

Bu bölümde, e-katılım araçlarını analiz edecek ve katılımcı bilgi yönetimi ihtiyacını vurgulayacağız. e-katılım yoluyla, Bilgi İletişim Teknolojileri(BİT) kullanılarak vatandaşları politika ve karar alma süreçlerine daha aktif bir şekilde dahil edebilir, böylece katılımcı yönetişim için daha büyük bir kapasite geliştirilebilir.

#### **E-katılımda adımlar**

##### **1) e-bilgilendirme**

Bu, hükümete ait resmi web sitelerinde sunulacak olan, politika ve programlar ile bütçeler, kanun ve yönetmelikler ve kamu yararını ilgilendiren diğer kilit hususlarda bilgiler içerir. Bu aşamada, web forumları, haber grupları vb gibi bilginin yayılması için çeşitli destek araçları kullanılabilir. E-bilginin amacı, kamusal bilgilerin zamanında erişimi ve kullanımını sağlamaktır.

## 2) e-danışmanlık

Bu adım, çevrimiçi tartışmalar, kayıtlara ve halk toplantıları videolarına erişim gibi, açıklamalar ve e-danışma mekanizmaları ve araçları ile destek sağlayarak bilgilerin tedariki konusunu daha ileri bir aşamaya taşır. Bu aşamada karşılaşılan temel zorluk, vatandaşların söz konusu araçlar ile meşgul olması ve tartışmalarda yer alması noktasında teşvik edilmesi/cesaretlendirilmesidir.

## 3) e-karar verme süreci

Bu aşama daha ileri ve zorlu bir aşamadır. E-katılımın bu düzeyinde, hükümet, vatandaşların karar alma süreçlerinde girdilerini dikkate alacağını gösterir ve belirli hususların sonucu hakkında güncel/doğru geribildirim sağlayacağını teyit eder. E-karar verme sürecinde, hükümet yetkililerinin vatandaşların girdilerinin/katkılarının hükümet nezdinde karşılık bulduğunu ve taahhütlerin yerine getirileceğini teyit etmeleri büyük önem taşımaktadır. Yararlanılabilir web araçları örnekleri; e-bültenler, çevrimiçi tartışma forumları, çevrimiçi dilekçeler ve çevrimiçi oylamalar, tüm bunlar önemli e-karar alma araçlarına birer örnektir.

## İştigal konuları

Fırsatlara ve zorluklara hitap eden, gelişmekte olan e-katılımın kilit eğilimleri, üç spesifik alanda kategorize edilebilir. Bu kategoriler, açık yönetim/idare verileri ve şeffaflık, sosyal medya ve hareketlilik.

Açık veri daha bilinçli karar verme için daha çok fırsat, daha fazla hizmet yeniliği ve gelişmiş şeffaflık gerektirir.

Bununla birlikte, veri kesinliği, veri koruma ve gizlilik gibi çevresel konuları da içeren zorluklar olmadan değildir. Katılım perspektif ile ilişkili olma eğiliminde ve veri varsayılan olarak açık olmalıdır, ancak veri paylaşımı uygulamaları, ulusal düzenleyici çerçeve ve kültürel normlara bağlı olarak ülkeler arasında farklılık gösterebilir.

Birçok vatandaşın hâlihazırda bazı popüler sitelerde profillerinin olması göz önünde alındığında, **sosyal medya**, devletin vatandaşlar ile iletişim halinde olduğunu bildiği maliyet-etkin bir yol olarak kabul edilir.

Sosyal medya, vatandaşların kamu politikaları ve hizmetleri için içerik yaratıcıları haline gelmesini sağlayan platformlar sağlar. Ancak, bu durum birçok zor-

luğu da beraberinde getirir. Her Şeyden önce, bu tür siteler kamuoyuna mutlaka doğru ve kesin ölçütler sağlar, hatta bazen kamunun görüşlerini saptırır. İkinci olarak, sosyal medya kullanımının, bazı yaşlı bireyler, düşük eğitim düzeyine sahip bireyler ya da internet erişimi olmayan bireyler gibi bazı marjinal grupları dıŐlamak anlamına geleceğini de kabul etmek önemlidir.

Sosyal medya veya diğer yollarla elde edilmiş olsun yada olmasın eğer devlet, vatandaşların geribildirimlerine kayıtsız kalırsa, böyle bir e-katılım, gerçek bir değişimi husule getirmez; aksine, devleti ile iletiŐimine devam etme noktasında vatandaşlar arasında hayal kırıklığı duygusu ve motivasyon eksikliği yaratır.

e-yönetişim amacıyla sosyal medyanın etkin kullanımı ve bu evrimii sürecin gerçekten interaktif olmasını sağlamak önemli bir yatırım gerektirir. Etkin bir biçimde sosyal medya kullanımı ile veri toplamak için, hkmetlerin, politika yapma ve hizmet geliştirme gibi amaçlar için vatandaŐlarca oluşturulan içerik kullanımına iliŐkin bir strateji geliŐtirmesi gerektiği sonucuna varabiliriz.

Hareketlilik coğrafi bölünmenin üstesinden gelme noktasında önemli bir araçtır. Kablosuz teknoloji bireylerden belirli verileri toplamak konusunda yardımcı olabilir, ancak, tüm web siteleri mobil teknolojiler üzerinden okunabilir değildir, yine aynı Şekilde tüm servisler mobil teknolojiler aracılığıyla kullanıma uyarlanamayabilir.

### **Erişimi en st düzeye çıkarmak**

Erişimi en st düzeye çıkarmak amacıyla, çeşitli hedef grupların farklı ihtiyaçlarını dikkate almak ve onların farklı bilgi platformları kullanımını hayati önem taşımaktadır. Özel projeler geliştirirken, seçilmiş bilgi araçları ve iletişim kanalları, seçmiŐ olduğunuz hedef grubunuzun ihtiyaçları ve aŐıŐkanlıkları ile örtüŐmelidir.

### **Sahte e-katılımdan kaçınmak**

E-yönetişim araçlarının kullanımını planlarken, ortaya çıkabilecek çeşitli riskleri de dikkate almak önemlidir. Yukarıda da belirtildiği üzere, gerekli kaynakların yatırımını gerekçelendirmek amacıyla devlet, e-katılım için zgn bir program geliştirme taahhüdünde bulunmalı ve karar alma üzerinde çok az veya hiçbir potansiyel etkiye sahip olmayan araçlardan kaçınmalıdır. Karar alma sürecine anlamlı herhangi bir katkı vermekten ziyade, 'göstermelik' olarak evrimii araçların kullanıldığı, sözde 'Sahte katılımı', önlemek amacıyla, aşağıda hazırlanmış ve yöneltilmiŐ sorular önem taşımaktadır:

1. E-katılım politikaları nasıl etkileyecek?
2. Beklentiler ne kadar yüksek?
3. Konuların tanımlanmasına yönelik sürece katılım nasıl temin edilecek?
4. Kritik toplu katılım elde edilebilecek mi?
5. Sonuçlar nasıl değerlendirilecek?
6. Alınan / kabul edilen / reddedilen online öneriler hakkında kim ve nasıl bir geribildirim verecek?
7. Süreç nasıl takip edilecek?

## **Örnekler**

### **Slovenya**

*(<http://predlagam.vladi.si>)*

2009 yılında Slovenya hükümeti “Hükümete bir önerim var” adlı bir forum geliştirdi. Portal, adından da anlaşılacağı üzere, vatandaşların katılımının artırılmasını ve hükümet ile vatandaşlar arasındaki bağı güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Portal, vatandaşların, sorunları dillendirmek yerine fikirleri önermelerini teşvik etmek ve sıradan bireyleri aktif katılıma yönlendirerek bu yolla cesaretlendirmek amacıyla geliştirilmiştir. Portalın yapısı, tasarımı ve vatandaşlara açık olması yönü, üzerinde düşünülerek alınan girdileri dizaynına yansıtmaktadır. Bununla birlikte, portal, sosyal medya ve mobil uygulamalar üzerinden kullanıma açık değildir.

### **Malta**

*([www.mygov.mt](http://www.mygov.mt))*

Malta hükümeti, kayıt olan herkes tarafından ulaşılabilir bir e-hizmetleri portalını uygulamaya sokmuştur. Bu, vatandaşların devleti ile iletişimini güçlendirmek ve kayıt olanlara ilgi duyabilecekleri hizmetler hakkında bildirim ve uyarı gönderilmesini sağlayan e-devlet stratejisinin bir parçasıdır. ‘Uyarılarım’ olarak adlandırılan bu hizmet, devam eden ve yeni e-devlet girişimleri hakkında haberler sağlayarak, e-posta ve SMS yoluyla bildirimler gönderen bir tek-nokta-hizmet-sunumu merkezi mahiyetindedir. Bu örnek, ‘Uyarılarım’ tarzı hizmet tipinin katma değerini göstermektedir. İlk olarak, kayıt olarak, çok sayıda e-devlet hizmetlerinin erişebilirsiniz. İkinci olarak, ilgi duyabilecekleri hangi hizmetler varsa

onları seçmenizi sağlar. Üçüncü olarak, kendi ihtiyaçlarınıza göre portali kişiselleştirebilirsiniz.

## **Letonya**

([www.latvijs.lv](http://www.latvijs.lv))

Letonya e-hizmetler portalı iki farklı arabirime sahiptir; ilki girişimcilerin erişimine açılmış diğeri de özel şahıslar için tasarlanmıştır. Bu e-hizmetlerin bir katalog olarak işlev ve ulusal kamu kuruluşları ve belediyelerin hizmetlerine bilgi ve erişim içerir. Bu e-hizmetlerin bir katalog işlevi görür ve ulusal kamu kuruluşları ile belediyelerin hizmetlerine bilgi ve erişim içerir. Alfabetik olarak veya anahtar kelime arama işlevini kullanarak hizmet arama yapabilirsiniz. Bu e-hizmetin içeriği ilgili/ sorumlu devlet kurumu tarafından yönetilmektedir. En popüler hizmetler; vatandaşların ikamet beyanı; yaşlılık aylığı; belli bir adreste ikamet eden bireyin verilen hak ve yardımlara hak kazanıp kazanmadığı ile bunun oranı konusunda bilgi talebi.

## **Avusturya**

(<https://schwedenplatz.wien.gv.at/ppr19/schwedenplatz>)

Viyanada Meydanı yeniden geliştirilmesi öncesinde, kentlin sakinlerine yeni Meydan için beklentileri soruldu. Toplanan görüşler yeniden yapılandırma sürecinde yol gösterici ilkeler olarak kullanıldı. Tüm öneriler daha fazla müzakere ve tartışma fırsatı yaratmak için online olarak yüklendi ve ayrıca moderatörlerden oluşan bir ekip web sitesinin kötüye kullanımı önlemek için çalıştı.

## **Hollanda**

([mijn.overheid.nl](http://mijn.overheid.nl))

Bu Hollanda e-hizmet servisi vatandaşların verilere erişimini sağlamayı amaçlamaktadır; ayrıca danışma ve kamu kuruluşları tarafından saklanan kişisel verileri düzeltmek için kişisel erişim hakkı da sağlar. (örneğin, önemli kişisel veriler, araç tescili, kayıtlı gayrimenkul bilgileri, sosyal güvenlik yardımları gibi). Bu hizmet başarılı bir şekilde verilerin niteliğini de geliştirdi ve aynı zamanda merkezi Devletim portalının bir parçası olarak dikte edildi.

## **Portekiz**

(<http://www.portaldocidadao.pt/Portal/aminharual/situationReport.aspx>)

Bu Portekiz e-katılım aracı, vatandaşlara aktif olarak sokak ya da mahalle yönetiminde yer alma fırsatı tanımaktadır. Diğer yeterlilikleri arasında, vatandaşlarına, bir çevrimiçi harita üzerinden yetkilileri yönlendirebileceği olası sorunları ve oayları rapor edebileceği bir ilave olanak sağlar. Bu yönüyle, yani kamusal bir ekipmanın ya da cadde/yolların bakım ihtiyacını ilk elden raporlamaya cevaz vermesi nedeniyle özellikle yararlı ve kullanışlıdır. Vatandaşlar daha sonra vakaların gelişimini çevrimiçi olarak yayınlanan Güncel haberler şeklinde takip edebilirler.

## **Katılımcı algılama**

Katılımcı algılama, vatandaşların bilgi ve malumat oluşturdukları bir araçtır. Kentsel planlama, halk sağlığı, çevre ya da diğer hassas bilgiler gibi, bilginin kolektif bir şekilde oluşturulmasının temini noktasında bireylerin yerel bilgiyi toplamaları, analiz etmeleri ve paylaşımlarını mümkün kılar.

## **STK'lar için bir Rol**

STK lar 3 farklı yolla sürece dâhil edilebilirler:

- Aktif katılımı
- Diğer katılımcıları harekete geçirerek
- Ağ oluşturarak

STK'lar hem bir öncü hem de bir aracı olabilir; E-katılım araçlarını geliştirirken ve diğer kuruluşlarla işbirliği oluşturma noktasında bir öncü; bilginin yaygınlaştırılması ve eğitim faaliyetlerini desteklemenin yanı sıra katılımın ve taahhüt altına girilmesini teşvik etme noktasında bir aracı rolü üstlenebilir.

## **Katılımcı bilgi yönetimi**

Katılımcı bilgi yönetimi paydaş girdilerinin kolaylaştırmakla başlar ve zamanında, anlamlı yanıtlar sağlamayı amaçlar. Katılımcı yaklaşımlar sırasında alınan tüm sonuçlar organize ve planlı bir şekilde analiz edilmelidir. Kuruluş içerisinde, katılımcı bilgilerinin idaresi ve yönetimi için sorumluluk alan belirli bir kişi olmalıdır. Burada söz konusu olan IT araçları değil, içerik yönetiminden bahsedilmektedir.

## 14. Kendini Değerlendirme Aracı: Uygulama ve Değerlendirme

‘Değerlendirme, bir iş ya da sürecin parçası hakkında hüküm veren ve kanıtlar ortaya koyan yapılandırılmış bir teşebbüstür. (Bradford Üniversitesi & PB Birimi 2011). Bir değerlendirme, girişimin değerini ortaya koyacak olmasının yanı sıra güçlü ve zayıf yönlerini de belirleyerek gelecekte STK’ya yardımı olabilecek öngörülerini de açığa çıkararak, ilerideki olası fonlamayı/mali desteğin sağlanmasını da haklı gösterecek faydalı bir yöntem olabilir.

Değerlendirmenin çok çeşitli biçimleri vardır ve hangi yöntemin tercih edileceği kuruluşun kaynakları ve amaçlarına bağlıdır. Her yöntemin kendine özgü güçlü ve zayıf yönleri vardır, ancak bu bölümde özellikle ‘öz-değerlendirme’ üzerinde durulacak. Öz-değerlendirme kuruluşun, başka hiçbir kurumun/tafın, seçilen ve uygulanan süreç veya kuruluş amaçları hakkında kendisinden daha çok bilgiye sahip olamayacağı gerçeğinden hareket eder. (Bradford Üniversitesi & PB Birimi 2011) .

Ancak, öz-değerlendirme ile ilgili önyargı risklerini dengelemek için, gözlemci ve danışman olarak hareket etmek üzere bir ‘Önemli Arkadaşın’ edinilmesi tavsiye edilir. Bu kişi, kuruluşun faal olduğu sektör hakkında bilgili olmalı ancak tarafsızlığını tesis etmek için, kuruluşla doğrudan organik bir bağının olmaması gerekmektedir. Katılımcı Bütçeleme için destek organizasyonu, İngiltere’de için ileriye dönük potansiyel ‘Önemli Arkadaşlar’ konusunda bazı rehberlikler sağladı; sizin rolünüz organizatörlere yardım ederek süreci tüm açılardan göz önünde bulundurmalarına yardımcı olmak düşünemedikleri soruları sormak ve değerlendirme planlarındaki boşlukları tespit etmektir. (Bradford Üniversitesi & PB Birimi 2011).

### Değerlendirme aşamaları

#### 1. Yerel ortamı/yartları tanımlamak

Yerel düzeydeki koşulları aşağıdaki kategoriler altında tanımlayın; betimlenen ortama göre aşağıdaki örnekler benimsenebilir ya da ilave olarak alınabilir.

1. **Ekonomik** (ana sektörler, işsizlik düzeyleri, dış/iç göç)
2. **Siyasi** (hangi siyasi partiler daha güçlü, katılımcı yaklaşımların yerel temsilcileri ne kadar destekçi)
3. **Kültürel** (yerel güçlü bir kültürel miras mevcut mu, topluluklar birbirine

yakın ve sıkı sıkıya bağlı mı ve / veya çeşitlilik arz ediyor mu veya biri diğeriyle etkileşim içerisinde mi ? yüksek düzeyde göç söz konusu mu, cinsiyet, ırk, yaş, din, özürllülük konusunda tutulan mevcut istatistikler üzerinde çalışın, böylece ilgili tüm sektörlerin temsil edilmesi ve hesaba katılması temin edilmiş olur.)

4. Coğrafi (kentsel ya da kırsal, mevcut ve kullanılabilir yerel nasıl bir altyapı var ?)
5. Topluluk katılımı ya da eylemcilik (yerel kuruluşların sayısı, katılım/ gönüllülük düzeyi, Yerel ağ kapı sorumlularını ve temasa geçilmesi zor grupları belirlemek) (Bradford Üniversitesi & PB Birimi 2011).
6. Bir GZFT analizi, söz konusu yerel bağlam etkisini analiz etmek için kullanışlı bir yol olabilir.

## **2. Amaçları ve hedefleri tanımlamak**

Bir STK, özel ve belirli bir dizi amaç ve hedefler üzere kurulmuş olur. Ancak, yeni bir girişime başlarken katılımcı yaklaşımların sürece dâhil edilmesi aynı zamanda hem daha geniş örgütsel amaçlar ve özelde ilgili girişimin hedeflerinin tartışılması noktasında yararlı olabilir. Belirli bir projenin başarısını değerlendirmek istiyorsanız, tam olarak ne elde etmeyi istediğinize en başından karar vermiş olmanız esastır.

## **Anahtar terimler**

### **Vizyon**

Vizyon, örgütünüz adına uzun vadede güttüğünüz büyük amaçlarınızdır. Aslında, bunu açıklamanın en iyi yolu kendinize, 'ben, 10 yıllık zaman dilimi içerisinde ortamın ya da topluluğun nasıl görünmesini / nerede olmasını istiyorum' diye sormaktır. Vizyon, herhangi bir proje veya etkinlikten genellikle daha büyüktür, ancak bu vizyonunu gerçekleştirmek için tüm bunların katkıda bulunacağı bir amaç mevcuttur ortada. Örneğin, vizyon, değişime reaksiyon verebilecek ve onu yönetebilecek güçlü ve esnek bir topluluk da olabilir (Bradford Üniversitesi & PB Birimi 2011).

## **Amaçlar**

Umduğunuz şey, projenin kolayca ölçülemeyen daha genel anlamda kapsayıcı bir sonuca ulaşabilmesidir. Örneğin, bireyleri güçlendirmek bir amaç olabilir.

## **Hedefler**

Çoğu zaman umduğumuz şey, projenin daha belirgin, spesifik şeyleri başarması, müspet sonuçlar ortaya koymasıştır. Hedefler, hem projenin uygulama dönemi boyunca ulaşılabilir, hem de ölçülebilir olmalıdır. Her amaç için, amacınıza ulaşmış ulaşılmadığını belirlemeye yardımcı olacak belli sayıda bir hedefiniz olabilir. Hedeflerin yerine getirilmiş olması durumunda, amaç da elde edilmiş kabul edilebilir. Hedefler, projenin ölçөгüne uygun olarak, o nispette ölçeklendirilmelidir.

## **Önlemler / Hedef**

Hedeflerinize ulaşmış ulaşmadığınızı nasıl tespit edersiniz. Hedefler ve önlemler bir şekilde özel ve tercihen ölçülebilir olmalıdır. Yine, projenin büyüklüğüne göre ölçeklenebilir olmalıdır (Bradford Üniversitesi & PB Birimi 2011).

Bu, genç işsizliği ile mücadele için tasarlanmış projelere katılımcı bütçelemeden tahsis edilmiş fondan kullanılan bir girişime dâhil olmuş iki paydaşın cevaplarına bir örnektir. Bu örnek, paydaşların önceliklerinin nasıl farklı olabileceğini göstermek için geliştirilmiştir ve bu yüzden bu dış paydaşları da içeren ortaklık, vizyon, amaçlar, hedefler ve proje önlemleri üzerine erken bir aşamada karar vermek gerektiğini gösterir, burada katılımcıların başından beri aynı görüşte olduğunu teyit etmek önemlidir.

Paydaşlar:	Örgütleyici	Rehberlik Danışmanları
Proje Vizyonu	Toplum, güçlü, uyumlu ve esnek olacak	Yerel gençlerin çoğu istihdama yumuşak bir geçiş yapacak.
Projenin Amaçları	Topluluğun uyumu ve güçlendirmesi artacak, genç işsizliği azalacak.	Genç işsizliği düzeylerinde bir azalma. Genç çalışanların güçlendirilmesi. Yerel halkın güçlendirilmesi.
Hedefler (Bunlar projenin ölçeğine ulaşılabilir olmalıdır)	1. Katılımcıların % 60'ı kendi yerinde olup bitene dair söz sahibi olduğuna inanmaktadır. 2. Gönüllülük, oylama seviyeleri veya sivil katılımın diğer yöntemlerinde % 25 artış. 3. Gençlik programlarında katılımcı olanların % 30'u, takip eden 3 ay içinde iş bulmak üzere mesafe katettiler.	1. Programda katılımcı olanların % 50'si, takip eden 3 ay içinde iş bulmak üzere mesafe katettiler. 2. Sivil katılımında 25% artış 3. Katılımcıların % 60'ı kendi yerinde olup bitene dair söz sahibi olduğuna inanmaktadır.
Motivasyon (Neden katılıyor-sun?)	Çünkü, yereldeki halkın toplumun karşılaştığı zorluklarla mücadele etmesi için, en uygun olacak yöntemleri kullanmak marifetiyle güçlendirilmesi gerektiğine inanıyorum.	Çünkü yerel paydaşların, toplumu-muzda hangi programların gençlerin işsizlik sorunu ile mücadelede en başarılı olanı seçme noktasında değerli bir katkı yapabileceğine inanıyorum.
Hedeflerinize ulaşmada başarılı olup olmadığınızı göstermek için ne gibi önlemler veya hedefler size kullanabilirsiniz ?	İlgili paydaşlardan ve yerel halktan geri-bildirim toplamak amacıyla odak grupla devam eden katılımcılar arasında dağıtılan anketleri kullanmak istiyorum, Karşılaştırmaların, anket sonuçlarını değerlendirmek üzere önceden düzenlenmiş olması ve odak grubun da bu sonuçların arkasındaki 'Niçin ler'i belirlemek üzere kullanılması uygun olacaktır.	Genç işsizliği ile mücadelede onların etkinliğini belirlemek için, seçilmiş programlarda yer alan gençler arasında dağıtılan anketleri kullanmak isterim. Bir anket de kendi deneyimlerini değerlendirmek amacıyla katılımcı bütçelemeye katılanlar arasında dağıtılabilir.
Hedeflerinizin önceki döngüsü değişti mi (ilgili yerlerde)?	Yok / İlk döngü	Yok / İlk döngü

### 3. Paydaşla

Sürecin her aşaması düşünülerek, kimlerin sürece dahil edileceğinin belirlenmesi önemlidir. Paydaş haritanıza bakmalı ve süreç boyunca paydaşların temsiliyetinin az mı çok mu olduğunu göz önünde bulundurmalısınız. Süreç başladığında ve yerel halk sürece dahil edildiğinde, çeşitlilik istatistiklerinin toplanması ve bunların yerel nüfus özellikleriyle karşılaştırılması önemlidir. Bütün olarak topluluğun çeşitliliğini yansıtmıyorsa, daha fazla sosyal içermeyi sağlayabilmek adına temsil edilmeyen kesimlere de ulaşmak için çaba sarf edilmelidir.

### Kaynakları düşünün

Kaynaklar, zaman, mevcut araştırmalar (nüfus verileri vb.), araştırma, iletişim ve değerlendirme becerileri, para ve diğer faktörler olarak sıralanabilir. Diğer faktörler, paydaşların eğitim, bağlantıları ya da özel veri kaynakları gibi katkıda bulunmaya istekli oldukları kaynakları içerir.

## 5. Değerlendirme tasarımı

İlk adım hangi değerlendirme araçlarını kullanacağınıza karar vermektir. Bu karar, mevcut kaynaklardan ve sizin değerlendirme ile ne elde etmek istediğinize göre değişir. Ne çeşit bir veri elde etmeyi istediğinize ve bu veriyi toplamak için hangi yolun en doğru olduğuna karar vermelisiniz. Kantitatif araştırma yöntemleri, nicel hedefler konulduğunda karşılaştırma yapmaya olanak verecek sayısal sonuçlar üretmenize yardımcı olur. Örnek olarak; genç işsizliğini azaltmak için uygulanan program bittikten sonra 3 ay içinde programa katılan gençlerin %30'u iş bulacaktır. Bu hedefe ulaşıp ulaşılmadığı, program katılımcıları araştırılarak kolayca belirlenebilir.

Öte yandan nitel verilerin bu tablonun geri planında “Niçin” sorusunun cevabını açıklayan ayrı bir avantajı vardır. Aynı zamanda daha da kenetlenmiş bir topluluk veya gelecekteki sivil toplum faaliyetlerine onay vermesi veya katılım sağlayaması oldukça muhtemel bir katılımcı grubu gibi daha yumuşak sonuçları tanımlamanın etkili bir yoludur.

Araştırmalar ve Odak Gruplar, katılımcı yaklaşımı değerlendirmek için faydalanılabilecek değerli araçlardır ve bu bölümde örneklerle anlatılmışlardır. Bölüm 10(Kanıt Dayalı Analiz)'da bu araçlar detaylı şekilde tartışılmış olup daha fazla detaylı bilgi ve diğer yöntemler Bradford Üniversitesi ve İngiltere Katılımcı Bütçeleme Birimi tarafından hazırlanan “Katılımcı Bütçeleme Öz-Değerlendirme Aracı”ndan edinilebilir.

## 6. Uygulamadan sonra

“Kanıt Dayalı Analiz” bölümünde açıklanan veri çekme ve veri analizi tekniklerinden yararlanın ve bulduklarınızı kanıt çıkarmaya yansıtın.

### Yansıma

1. Projenin her bir aşamasında neler olduğunu düşünün. Yazılı kayıtlara göz atın ve projeye katılanlarla gayriresmi görüşün. Planlanıp planlanmadığına bakmaksızın her bir faaliyeti haritalayın/listeleyin.
2. Uygulamanın her bir aşamasında mevcut olan küçük mikro görevlere odaklanarak nelerin yapılabildiği ve yapılamadığını düşünün.
3. Uygulama ile planlama süreçlerini karşılaştırın. Gerçeği detaylandırarak kayıtlardaki uygulamayla planlananları karşılaştırın.
4. Değişikliklerin ortaya çıkmaya başladığı noktaları belirleyin. Bunun nasıl belirleneceği, değerlendirmede kullanılan araştırma tekniklerine bağlı

olacaktır. Hangi tekniklerin seçileceği elbette ki eldeki kaynaklara bağlı olacaktır. Bunun için bir öneri hangi değişikliklerin oluştuğunu belirlemek için odak gruplardan yararlanmak ve bu değişikliklerin hangi düzeyde olduğunu sayısal olarak ifade edebilmek için tasarlanan bir ankette çoktan seçmeli sorulardan yararlanarak, meydana gelen değişikliklerin numaralandırılması olabilir.

## Rapor yazma

### Okuyucuları düşünün

Bu değerlendirmeyi kimler okuyacak? Örneğin muhtemel donörler. Hangi paydaşlar aynı zamanda okuyucudur? Okuyucular şüpheli bir açıdan mı yoksa destekleyici bir açıdan mı bakıyorlar?

Değerlendirmenizi yazarken okuyucu(lar)ın yapısını da dikkate almalısınız. Okuyucular şüpheli bir bakış açısına sahipse, biraz tarafsız bir değerlendirme yapmak akıllıca olacaktır. Katkıyı detaylandırmak ve “Eleştirmen bir Arkadaş”ın (eğer böyle birinden yardım alındıysa) tarafsızlığı bunun nasıl yapılacağına örnek olabilir.

### Rehberler

1. Herşeyi okuyun.
2. Temalar ve profiller öne sürün.
3. Nicel verileri görünür bir şekilde sunun.
4. Nitel verilerin önemli noktalarını göstermek için tırnak işareti kullanın.

## 15. Avrupa'dan Bazı Örnek Uygulamalar

### İnsan Güçlüdür! Sürdürülebilir STK Modelleri ve Yerel ve Bölgesel Karar Verme Süreçlerinde Vatandaş Katılımı

İnsan Güçlüdür projesinin amacı STKlar için sürdürülebilir katılımcı demokrasi mekanizmaları geliştirerek sürdürülebilir STK modelleri ile yerel ve bölgesel düzeyde vatandaşların karar verme süreçlerine katılımlarını geliştirmektir. Proje yerel ve bölgesel topluluklar içinde vatandaşların ve STK'ların katılımını artırarak bağlılığı ve topluluk sahiplenmesine destek olmaktadır. Proje 16 ay boyunca Ku-

zey Batı Hırvatistanda Krapina-Zagorje Bölgesinde uygulanmıştır. Proje ortakları olan CESI- Eğitim, Danışmanlık ve Araştırma Merkezi, Zagor Dernek Ağı, Krapina -Zagorje Belediyesi, Klanjek şehri ile Giacomo Brodolini Vakfı projenin çok bantlı yaklaşım ile projenin sürdürülebilirliğini sağlamışlardır.

Son 13 yıl boyunca Krapina -Zagorje Bölgesinde STKlar güçlü bir gelişim ortaya koymuştur. Toplamda Krapina -Zagorje bölgesinde binden fazla STK mevcuttur ve Krapina -Zagorje bölgesi bu STKları doğrudan finansman veya hibe çağruları ile desteklemektedir. Projenin temel nedeni bilgi ve yeti eksikliği ve ayrıca daha aktif katılımlarına olanak sağlayacak yapı ve süreçlerin noksanlığı sonucu bu STK'ların yalnızca birkaçının karar verme süreçlerinde katılım göstermesidir. Bölgesel ve yerel düzeyde söz konusu yapı ve süreçlerin üretilmesine yoğun bir ihtiyaç söz konusu idi. Ayrıca bölgede yer alan kamu kurumlarının hassas grupları korumak adına; sektörler arası veya sektör içi işbirliği ve koordinasyonu yetersizdi. Yerel ve bölgesel yetkililer karar verme sürecinde kamu istişarelerini ve katılımcı yaklaşımları nadiren kullanıyordu. Vatandaşlar nadiren, yasaların, kararların ve düzenlemelerin niteliğine katkıda bulunacak, karar verme süreçlerine katılma hakkına sahip olarak değerlendirilmekte idi.

Proje, iyi örnekleri ve yenilikçi modelleri ortaya koyması, insan hakları ve Bölgedeki vatandaşların katılımının korunması açısından yenilikçi idi. 70Den fazla STKnın ve kruumun ve aynı zamanda kamuya açık tartışmalar, çalışma grupları ve konferanslar ile vatandaşların doğrudan katılımı göz önüne alındığından oldukça katılımcı idi. İlave olarak, genel kesimleri proje faaliyetlerinden haberdar etmek için, yerel medya ile geniş çaplı bir işbirliği oluşturduk ve kamusal faaliyetler düzenledik.

Proje sonucunda Sivil Toplumun Güçlendirilmesi Bölgesel Konseyi kurulmuştur. Bölgesel Konseyi İlçe Konseyinin danışma organı olarak STK ların geliştirilmesi için çerçeve oluşturmaktadır. Yasal Düzenleme ve Sözleşmelerin Kabulü ve Uygulanması Prosedürleri hakkında İlgili Kesimler ile İstişare hakkında Bölgesel Uygulama İlkeleri geliştirildi. Yerel ve bölgesel düzeyde kamu kurumları arasında sektörler arası işbirliğini geliştirme adına, Cinsiyet Eşitliği Komitesi, Gençlik Konseyi ve Engelli Kişiler Komitesi arasında yazılı bir işbirliği sözleşmesi imzalanmıştır.

Gerek konsey gerekse ilkeler katılımcı süreçler sonucunda geliştirilmiştir. İlçe de İlçe teşkilatı ve STK temsilcilerinden oluşan bir çalışma grubu oluşturulmuştur. Çalışma grubu üç kez toplanmıştır. İnternet üzerinden ve panel biçiminde kamuya açık tartışmalar düzenlemiştir. İlçe meclisi olağan oturumunda her iki kararı oy birliği ile kabul etti.

Yasal Düzenleme ve Sözleşmelerin Kabulü ve Uygulanması Prosedürleri hakkında İlgili Kesimler ile İstişare hakkında Bölgesel Uygulama Düsturu (Yasası)

Söz konusu yasa, kamu yararı gözeten (insan haklarının korunması ve desteklenmesi, kamu hizmetleri, adalet sistemi, çevrenin korunması v.b.) tavrı alan ve konuları düzenleyen devlet kurumlarının eylemleri ve yasal düzenlemelerin kabul süreçlerinin ilgili kesimler ile istişare edilmesi için gerekli genel ilkeleri, standartları ve tedbirleri ortaya koymaktadır. Yasa, kamu imkânlarına ve ilgili kesimlere erişim hakkının ve diğer düzenleme ve kanunların yürürlüğe konulması süreçlerine katılma hakkında dair daha gelişkin ve daha önceden belirlenmiş standartları sorgulamamaktadır.

Söz konusu Yasanın genel hedefi sivil toplumun gelişimi ve Karpina Zagorje İlçesinde demokrasinin geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır.

Yasanın temel amacı vatandaşlar ile ilgili kesimlerin temsilcileri arasında demokratik süreçler içinde etkileşimlerini kolaylaştırmak ve vatandaşların kamusal hayata daha faal katılımını teşvik etmektir.

Yasaya göre ilgili kesimler vatandaşları, sivil toplum örgütleri (gayriresmî şehir grupları ve inisiyatifleri, vakıflar, özel kurumlar, işçi ve işveren örgütleri), akademik topluluk temsilcileri, odalar, kamu kuruluşları ya da kamu hizmeti veren diğer resmi yapılar veya benimsenen yasa ya da düzenlemeden etkilenen/uygulanmasına müdahil olacak herhangi kimselerdir.

Yasaya göre istişare, karar alma sürecinde ilgili kesimlerin daha geniş bir çerçevede katılımları anlamına gelmektedir.

### ***Yasaya göre ilgili kesimlerin katılımı dört düzeyde gerçekleşecektir:***

*Bilgilendirme, ilgili kesimlerin birincil düzeyde katılımı, tek yönlü bir süreci öngörür; bu şekilde ilçe birimleri kendi tasarruflarında vatandaşlara bilgi verir ya da vatandaşlara kendi inisiyatifleri ile bilgi edinir. Kamu hükümlerine, resmi gazeteye ve Krapina Zagorje İlçesi web sitesine erişim.*

*İstişare, yasaya göre, ilçe birimlerinin, düzenleme ve hükümlerin benimsenmesi usülleri içinde, talebi üzerine vatandaşlardan ve ilgili kesimlerden geri bildirim bilgisi alması bakımından iki yönlü bir süreçtir.*

*Katılım, ilgili kesimlerin temsilcilerinin, kamu politikalarının üretilmesine daha aktif bir şekilde katılması bakımından daha yüksek düzeyde bir iki yönlü süreçtir. Örneğin, yasal düzenlemelerin ve hükümlerin kaleme alınması sürecinde çalışma gruplarına katılım gibi.*

*Ortaklık ise program, yasal düzenleme ve hükümlerin kabulü ve uygulanması süreçlerinde İlçe ile ilgili kesim temsilcilerinin işbirliği bakımından en yüksek düzeyde işbirliği ve karşılıklı sorumluluğu anlamına gelmektedir.*

### **İstişare süreçlerinde standartlar ve tedbirler**

Bir yasa, yönetmelik ya da hüküm teklifinin taslak hale getirilmesi sırasında ilgili kesimler ile istişare edilmesi için gereken asgari standart ve tedbirler aşağıda sıralanmaktadır:

1. Yasanın yürürlüğe girmesine veya diğer yasal düzenlemeler ile hükümlerin kabulü hakkındaki planın zamanında bildirilmesi.

İlgili kesimler, ilgili takvim yılı içinde yürürlüğe girmesi için teklif edilen taslak halideki yasa ve diğer düzenlemelerin listesinin yayınlanması yolu ile düzenleme ve hükümlerin kabul edilmesine dair plan hakkında bilgilendirilmelidir. Bu bilgilendirme, taslak haline getirmek için yetkin yetkilileri ve ilgili düzenleme ve hükümlerin taslak haline getirilmesi ve kabulü için belirlenen zaman sınırını da belirtmelidir.

2. İstişare sürecinin içeriğinin şeffaflığı ve erişimi

Yasal düzenleme ve hükümleri taslak haline getirmekle yükümlü kurumlar taslaklar hakkında Krapina - Zagorje ilçesi web sitesinde kamuya duyuru yaparak veya diğer uygun yöntemler ile kamuyu bilgilendirir. Yayınlanan taslaklar hakkında bilgilendirmeler ve istişare davetleri açık ve net olmalı ve ilgili kesimler tarafından izlenimlerin toplanmasını kolaylaştırıcı tüm gerekli bilgileri içermelidir. İlgili kesimlerde izlenimleri toplamak için kendine has bir form kullanılır.

3. İnternet üzerinden veya başka türlü istişarelerin uygulanması için zaman kısıtı.

Taslak yasal düzenlemeler ve hükümler hakkında istişare yürütmek için kamuya yapılan duyurular, ilgili kesimlerden izlenimlerin toplanması için açıkla tasarlanmış bir zaman limiti içermelidir. Söz konusu zaman sınırı içi en uygun olanı Krapina Zagorje İlçesi web sitesinde taslağın kamuya duyurulmasını müteakip 30 gün olmasıdır.

4. Yürütülen istişarenin etkileri hakkında geri bildirim bilgisi

İlgili kesimlere ait izlenimler, aynı zamanda özetlenmiş ve birleştirilmiş şekilde taslağın belirli hükümleri hakkında yapılan yorumların reddi yine

Krapina-Zagorje ilçesi web sitesinde veya diğer uygun şekillerde duyurulmalıdır. Böylelikle, politikaların, programların, düzenleme ve hükümlerin kabulü sürecinde istişare yürütülmesinin etkileri görünür olacaktır. İlgili kesimlerde izlenimleri toplamak için kendine has bir form kullanılır.

5. Devlet birimlerinde istişarelerin yürütülmesi için standart ve tedbirlerin uygulanmasına uyum sağlanması

Devlet kurumlarınca yukarıda bahsedilen standart ve tedbirlerin uyumlu bir şekilde uygulanmasını sağlamak için, ilgili kesimlerce söz konusu istişarelerin yürütülmesi için gerekli prosedürleri sürekli şekilde izlemek ve koordine etmek amacı ile bir koordinatör görevlendirilecektir.

### **Proje uygulamasında karşılaşılan zorluklar**

İlçedeki STKlar katılımcı yaklaşımlar bakımından bilgi ve deneyim yetersizliği çektüğinden onları tüm proje faaliyetlerine katılmaya motive etme konusunda zorluk yaşadık. STKlar karar verme süreçlerine daha etkin katılmak için eğitim ve kurs açısından daha fazla çabalamalıdır ve hükümet birimleri bu çabaları aktif şekilde desteklemelidirler.

Projenin uygulanması sırasında ve sonrasında ilçede dört adet kamu istişaresi gerçekleşse de bu tartışmalara katılım ilgisi çok değildi. Sonuçta, gelecekteki en büyük çaba birey olarak vatandaşın ve STKların da istişarelere katılım için sürekli motive edilmesi olmalıdır. Ulusal düzeydeki ve ulusal Yasanın uygulanması deneyimden hareketle STKların ve bireylerin kamu istişarelerine katılımı zaman almaktadır denebilir. Yasa ve açık istişarelere daha fazla teşvik vermek sureti ile, bizler inanıyoruz ki , vatandaşların katılımı artacaktır ve Sivil Toplumun Geliştirilmesi Konseyi bu konuda önemli bir pay sahibidir.

Krapina Zagorje İlçesinde sivil toplumun geliştirilmesi proje boyunca önemli bir ivme kazanmıştır, ancak daha fazla gelişme için nitelikli zemin kurma görevi taşıyan Sivil Toplumun Geliştirilmesi Konseyine hala büyük görev düşmektedir. Yapılması gereken ilk faaliyet, Krapina Zagorje İlçesinde sivil toplumun geliştirilmesi için elverişli bir çevre ortamı yaratmak için ; bölgesel düzeyde katılımcı yaklaşımın daha fazla gelişmesi için anahtar belge niteliğinde olacak olan bir Strateji Belgesinin üretilmesidir.

## 16. Vatandaş Panelleri

Vatandaş İstişareleri veya Vatandaş Panelleri Amerika Konuşuyor 21. yüzyıl şehir meydanı toplantısı kapsamında geliştirilen model ve metoda dayanır. Bunlar yapılandırılmış ve diyaloga dayalı, tüm katılımcıların hazır bulunmasını kolaylaştıran ve masa düzeyinde katılımcıların ufak çalışma grupları ile oturum gerçekleştirdiği faaliyetlerdir. Vatandaşlar masada çalışır ve bir soru üzerinde uğraşmaya ve cevap üretmeye yönelik hazır bulunur. Bu konuda profesyonel yardım ile ve elektronik oylama gibi moder teknoloji araçları ile grup uzlaşmaya varma konusunda yardımlar ile desteklenirler. Düşünme süreci profesyonellerce desteklendiğinden ve tipik olarak 8-12 kişilik küçük çalışma gruplarında gerçekleştiğinden her vatandaş bu tartışma sürecine katılabilir ve sesini duyurabilir. Merkezi bir düzenleme ekibi vatandaşların girdilerini masalardan derleyip toplar ve hazırlan tarafından bunlar oylanır. Bir sonraki diyalog adımında sonuçlar tartışılır. Yöntem içine yaratıcı öğeler veya ortak faaliyetler eklenilebilir bu şekilde faaliyet eğlenceli ve üretken hale getirilebilir. Uzmanlar ve diğer paydaşlar da bu sürece katılabilir. Bu biçim on-line öğelerin eklenmesine de açıktır böylece konferansa katılanlardan çok daha fazla kitleye ulaşılması da sağlanabilir.

Avrupa Vatandaşları İstişareleri yüksek nitelikte, detaylı ve çok somut sonuçlar doğurabilir ve bunlar sıklıkla eylem tavsiyeleri biçiminde olurlar. Bunlar katılımcılara seslerinin duyulması ve geliştirilen sonuçlara katkılarının olduğu hissiyatından hareketle enerji verir. Vatandaş İstişareleri özellikle siyasi kararların hazırlanması sürecinde çok geniş kitlelerin katılımı gerekli ise uygundur.

Bu biçimin ilave faydaları aşağıda sıralanmıştır:

1. görsel çekiciliği olan ve medyanın dikkatini çekecek bir faaliyettir;
2. karmaşık konular ele alınabilir;
3. birbirinden farklı görüşler uzlaştırılabilir;
4. Herkesin sesi duyularak ve ortak çözümün bir parçası olarak düşünme sürecinde alışverişler yapılır.

Her şeyden öte aşağıdaki şekilde kazan kazan durumu yaratılır:

Vatandaşlar demokratik sürece aktif olarak katılmalarından dolayı ilk faydalanan kesimdir. Çok az kişi bu tür bir tartışmaya katılmayı reddeder ve çoğu bu tür bir kaynaktan bu şekilde davet edilmeyi beklememektedir. Avrupa Vatandaş

Panellerinin katılımcılarının kendileri, sıklıkla başta şüphe ile yaklaşıp sonrasında ise tartışmalar sürerken daha heyecanlı olduklarını ifade etmişlerdir. “Hislerimiz umut ve sürprizdi süreç hakkında olumlu ve ayrıca meraklı idik [...] ve endişeli [...]” Bazı vatandaşlar için, bunlar kelimenin tam anlamı ile yaşantıyı değiştiren deneyimlerdi. Vatandaş olarak hiçbir şey değiştiremeyecekleri duygusundan sıyrılmışlardı. Daha da önemlisi, bu etkiler katılımcı projelere doğrudan katılanların küçük çemberinin dışında da hissedildiler. Deneyimleri hakkında aileleri ve arkadaşları ile işdaşları ve medya ile konuştular bu sebeple dolaylı olarak daha geniş bir çevreye ulaştılar.

Memurlar ve politikacılar süreçten yeni anlayışlar edinecektir. En azından, tartışma bakımında vatandaşın niteliksel ve daha aktif yaklaşımları kamuoyu yoklamalarından çok daha fazla şey ortaya koyacaktır. Pasif, durağan fikir kareleri, ve daha önceden belirlenmiş seçenekler arasından yapılan seçimler pek çok soruyu cevapsız bırakmakta ve bilgi alışverişine müsaade etmemektedir. Bu tür konular vatandaşlar için sıklıkla, özellikle bahsedilen politika kendi durumları ile ailesel ise veya yakın komşularıyla ilintili ise, önemli ve duygulara hitap eden ve başarısı artan bir biçimde merkezi konumda olan konulardır. Katılımcı demokrasi teknikleri, benzer sorunlar karşısında uzmanların ve politika yapımcıların gözünü açmıştır, bakış açılarını değiştirmiştir ve çözüm bulunmasına yardımcı olmuştur.

## **17. Kamusal Alanların Planlanmasında Katılımcı Yaklaşım**

“Ön Plandaki Kamusal Alanlar”: Borgo Zind, Muggia (Trieste) de katılımcı bir proje..

Bu olay, tüm paydaşların, yerel topluluk dahil, Borgo Zind Muggia Mahallesinde (Trieste) de kamusal alanların zenginleştirilmesi hakkında uzmanlarla yakın çalışma fırsatı verilerek, yapılandırılmış ve işbirliğine dayalı bir topluluk planlamasıdır.

Katılımcı planlama süreci dört toplantıda gerçekleşmiştir. Trieste kamu malları ve hizmetlerinden sorumlu olanlara ek olarak Teknikerler, ASSI Triestina temsilcileri ve yerel sosyal çalışmacılar toplantıda yer aldılar ve tavsiyelerde ve açıklamalarda bulunmak için hazır bulundular.

## **Katılımcı şehir planlaması nedir?**

Katılımcı planlama şehir planlaması stratejik ve yönetsel süreçlerine veya topluluk düzeyinde planlama süreçlerine tüm topluluğun katılmasını vurgulayan bir şehir planlama modelidir. Yerel kişilere sahiplenme ve yerel bölgelerini kontrol duygularını bahsetme konusunda etkili olduğundan topluluk kalkınması yöntemi olarak sıklıkla kullanılır. Vaka çalışmaları toplulukların daha güvenli, güçlü ve sağlıklı olmasını sağlamadaki başarısını ortaya koymuştur.

Katılımcı planlama marjinal grupların karar verme süreçlerine katılma fırsatı bulduğu kapsayıcı bir süreçtir. Amacı katılımcıların zıt görüşlerinin uzlaşa yolu ile uyumlu hale getirilmesini ve zıt taraflar arasında çatışmayı önlemektir.

Neden paydaş katılımı işlevseldir? Güven en başta gelen unsurlardan biridir. Halk katılımı üzerine bir araştırma bu noktanın altını çizmektedir. “ Nitelikli proje toplantılarına katıldıktan sonra katılımcılar, kurumun kamu hususlarına karşı daha açık olduğuna belirgin bir şekilde inanmaya başlamışlardır” Bir kentsel kalkınma projesinde paydaşların katılımı, kamu kurumuna güvenlerini inşa etmiş, program hedeflerine yönelik yatırımlarını artırmış, ve böylece farklı görüşlerin bir araya gelmesine müsaade ederek uzun dönemli istikrar şansını artırmıştır.

## **Faaliyet uygulama aşamaları**

Ön plandaki kamusal alanlar, yerel sahaların ve sosyal konutlandırma hizmetlerinin geliştirilmesi ile ilgili olan katılımcı bir kentsel planlama projesi idi. Sınırlar arası işbirliği programı başlığı altında AB Programı ile hibe alan ( İtalya-Slovenya 2007\*2013 – 2/2009) SHOW (Sosyal Evlerin Gözlemlenmesi) projesi çerçevesinde uygulanmıştır.

SHOW sosyal konutlandırma politikalarına odaklanarak, yalnızca konut ihtiyacına karşılık veren değil, sosyal içerme, kentsel güvenlik, kentsel ve çevre güncellemesi ile topluluğun kültürel gelişimi için önemli bir aracı rolü almıştır.

SHOW, Muggia da yer alan bir sosyal konutlandırma bölgesi olan, Borgo Zindiste kamusal alanların güncellenmesi için katılımcı bir yaklaşımı devreye sokmuştur. Projeye doğrudan katılan kurumlar; Trieste şehrinde sosyal konutlandırma mahallelerinin yönetiminden sorumlu olan Ater Trieste 2 ; kamu sosyal hijyen kurumu olan Ass1 Triestina (Borgo Zindiste Mikro Bölgede) ve Muggia Belediyesi (Halversen 2003 :535 – 543) .

Kallipolis derneği katılımcı süreçlerin desteklenmesi konusunda görev almıştır.

Başlangıç bölümünde var olan durumun sorun analizi ile kamusal alanların geliştirilmesi için duruma bağlı stratejiler hazırlanmıştır. Anketlerin kullanılması yolu ile, sokak görüşmeleri ve mülakatlar ile; Mikro bölgesel düzeyde topluluğun ihtiyaçları ve var olan problemleri ve ek olarak mahallenin kamusal alanlarının nasıl geliştirilip kullanışlı hale getirilebileceği hakkında girdiler alınmıştır.

Bu katkılar toplandıktan sonra Ater teknikerleri Borgo Zindis için; topluluğun ihtiyaçları, belediye planlaması ve teknik gereklilikleri harmanlayarak, nihai olmayan planı hazırladılar.

Katılımcı sürecin uygulama aşaması neler olacağı ve sürece nasıl katılacakları konularında hakkında toplumun bilgilendirilmesi için tasarlanan bir medya kampanyası ile başladı. En başarılı faaliyetler değişmez bir şekilde, tüm ilgili tarafların angaje edilmesi için çabanın ve zamanın ortaya konduğu faaliyetler olmuştur. Kullanılan iletişim yöntemleri el ilanları, binalara asılan afişler ile tüm potansiyel ilgili vatandaşların telefonla aranması olmuştur.

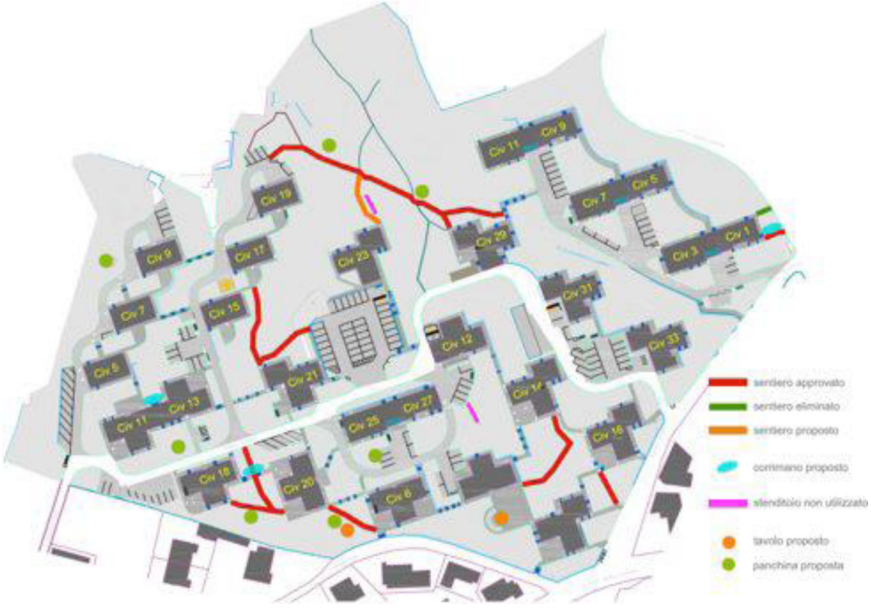
Katılımcı planlama süreci dört adet toplantıdan oluşmuştur. Ater Trieste yöneticileri ve teknikerleri, ASSI Triestina temsilcileri ile Borgo Zindis Mikro- bölgesi sosyal çalışmacıları açıklama gerektiren her durumda çağrı olduğunda hazır bulunmuşlardır.

### **1. Kesin olmayan projenin sunumu**

Toplantı topluluk ile paydaşların dahil olacağı sürecin tanımlanması ve faaliyetleri geliştirirken her kişi veya grubun tabi olacağı kural hedef ve belirli rollerin açıklanması ile başlamıştır. Ater teknikerlerince hazırlanan, nihai olmayan proje planı, renklendirilmiş tematik haritalar aracılığı ile topluluğa gösterilmiştir.

Bu aynı şekilde toplantının yapılacağı salonun duvarlarına asılan tematik haritaların kullanımı ile katılımcı yaklaşım kullanılarak proje hakkında bir sorun analizi yapılmıştır. Topluluk nihai olmayan plan üzerindeki görüş ve tavsiyelerini haritalar üzerinde yazmışlardır.

Resim-2 ATER Çizimlerinde Yeşil Alanlar Arasında Yer Alan Kaplanmış Yollar Borgo Zindisin Yeni Merkezi Meydanı



Tematik haritaların duvara asılması: Her bir başlığa ait ayrı bir harita vardır. Müsait olunan her anda harita biçimleri, kartonlar ve çizimlerin kullanılması istenmiştir. İnsanlar bilgi görsel olarak sunulduğunda daha etkin şekilde katılabilirler ve doğrudan katkı sundular.

Resim-3 ATER Çizimlerinde Yeşil Alanlar Arasında Yer Alan Kaplanmış Yollar Borgo Zindisin Yeni Merkezi Meydanı



## 2. Başlık grubu: Erişebilirlik ve araba parkı

Borgo Zindis sakinleri belirli tematik haritaları kullanarak mahallelerinde park yeri dağılımını düzenlemek için Ater teknikleri ile birlikte çalıştılar. Bu faaliyet için kullanılan yöntem kişilerin konu ve tartışmalarına; daha önceden hazırlanan

*Resim-4 Tamamlanmış, Yeni Borgo Zindis Merkezi Meydanı*



*Resim-5: Projede Bilinçlenmeyi Artırmak İçin Üretilen Kartpostal*



sunumlar üzerinde yaptıkları ilave değişiklikler ile kendi başlarına ve eğlenerek katılımına müsaade eden etkileşimsel bir gösterimdi. Topluluk bazı binalara erişimi sağlayan rampaların nereye konulacağı ve mahallede erişilebilirliği iyileştirmek için teknikerler ile birlikte beyin fırtınası yöntemi ile çalıştı.

Park alanlarının haritası başlık grubu katılımcıları tarafından sunuldu. Flipchart (kâğıt tahtası), yapışkan notlar, renkli notlar ve kaplamalarla katılımcı planlama sürecini görünür hale getirmeniz tavsiye edilmektedir.

## 3. Başlık grubu: Toplanma alanları ve sokak mobilyaları

Daha önceki başlık grubu gibi, başlama noktası Ater tarafından getirilen nihai olmayan proje idi. Topluluk, yeşil alanlardaki resmi olmayan ve geliştirilmesi gerekli yolları ve park oturakları v.s yi gösteren haritaları kullanarak, karşılıklı etkileşimsel gösterim ve beyin fırtınası gibi yöntemlerle, Ater ile ortak bir planı ele almıştır. Topluluk hayatına en iyi şekilde faydalı olmak amacı ile, hangi yollara taş döşeneceğine ve oturak ve masa konulacağına karar vermişlerdir. Başlık grubu toplantısının bir parçası olarak, Tasarım atölyesi yöntemi uygulanarak, Borgo Zindis 'in merkezi meydanının tasarımı üzerinde durulmuştur. Tasarım atölyesi küçük, profesyonel ve amatörlerden oluşan, grupların bir arada plan ve tasarım fikirleri geliştirirken yaratıcı şekilde çalışmasını öngören uygulamalı alıştırmalardır. Katılımcılar bölgenin haritası üzerinde fikirlerini çizmeye ve fikirlerini grup

içinde açıklamaya teşvik edilmiştir. Son olarak, yöneten kişi tarafından tasarımın paylaşılan biçemi geliştirilmiştir. Söz konusu plan daha sonra Ater teknikleri tarafından merkez meydanının son versiyonunun hazırlanması için kullanılmıştır.

#### **4. Nihai ortak projenin sunumu**

Borgo Zindis' de kamusal alanların Projenin nihai versiyonu mahalle sakinlerine sunulmuştur. Bu proje Ater Trieste, ASSI Triestina ve Borgo Zindis sakinleri arasında müdahale açısından ortak görüş ortaya çıkarmıştır.

Katılımcı süreç 2012 yılı Kasım- Aralık ayları arasında gerçekleşmiştir ve Ocak 2014'de Borgo Zindis'te iyileştirme ve yapı işleri tamamlanmıştır.

Kallipolis Sürdürülebilir Kentsel Planlama Kar Amacı Gütmeyen Örgütü  
www.kallipolis.net info@kallipoli.net

### **18. Kentsel Dönüşüm Projelerine Vatandaş Katılımı**

Kentsel dönüşüm projelerine topluluğun dahil edilmesi iyi biçimlenmiş bir projenin hayata geçirilmesi için anahtar rol sahibi bir etmen olup sürdürülebilirliği garanti etmektedir. Yerel kişiler , çevreleri açısından, tartışmasız bir biçimde en iyi bilgi ve erdem kaynağıdır. Daha iyi karar verme bu kaynağın etkin şekilde kullanılması sonucunda ortaya çıkacaktır. Dahası insanlar oluşmasına yardım ettikleri çevrelere daha fazla bağlılık hissederler. Bu sebeple, daha iyi kullanır ve korurlar, vandalizm olasılığını azaltırlar, ve fazla masraf isteyen değişiklik ihtiyaçlarını dışlarlar.

#### **Projenin çerçevesi**

Panzano Atölyesi Bölgesel Çevre Müzesi, Monfalcone Belediyesi, Monfalcone Kültürel Konsorsiyumu tarafından maddi olarak desteklenmiştir. Bu proje bir işçi sınıfı köyü olan ve son yıllarda marjinalleşme ve kimlik kaybı durumu yaşayan Panzano mahallesinin yeniden canlandırılması sürecinin ilk adımıdır. Panzano Atölyesi isimli proje, Monfalcone (Gorizia) da Panzano mahallesinin hikayesini yeniden canlandırmak için mahalle sakinlerinin anılarını toplamak sureti ile katılımcı bir süreç kullanarak, bu yerin kendine has kültürel değeri ve tarihi kültrünün keşfine zemin hazırlamıştır. Panzano Cosulich kardeşler tarafından 1907'de kurulmuştur. Bir kayıklık inşa etmek için Monfalcone 'de Panzano Körfezinde büyükçe bir arazi satın almışlardır. 1920 'lerde bir işçi köyü inşaatı başlamıştır. Panzano mahallesi en ileri, işlevsel ve uyumlu biçimde hazırlanan bir plana göre kayıklığın çevresinde inşa edilmiştir. Tamamlandığında, 5000 kişiye konaklama

imkanı sağlamış ve Monfalcone kasabasından tamamen bağımsız kentsel bir yerleşke haline gelmiştir. Bu yıllarda, yakınlarda yer alan kayıklıkta çalışan işçiler için bir yuva olmuştur.

### **Panzano atölyesi**

Panzanolu vatandaşlar mahalenin kendisi ile bir şekilde ilintili olan kendi aile anılarını paylaşmak için davet edildiler. Toplanan hikayeler, bütünlük bir hikaye oluşturmak için mahalledeki yerler ile ilgili bireysel ve kişisel hikaye bölümlerine dayanmıştır. Kentsel alan ve günlük hayat arasında ki geçmiş ve şu anki ilişkinin ortaya konması mahallenin bir topluluk haritası oluşturulmasına yol açmıştır. Bu da bölgenin gelecekteki kıymetlendirme çalışmaları için bir başlangıç teşkil etmiştir.

### **Adım 1: İletişim kampanyası**

Arkadaş canlısı ve projenin hedef kitlesine yakın , bir grafik tasarımcı projeyi ve takvimini tanıtan el ilanlarını ve posterleri hazırlaması için seçilmiştir. Yerel gazeteler proje hakkında makaleler yayınlamıştır. Dahası, olabildiğince çok kişinin dahil edilmesi için topluluk liderlerine ve dernek temsilcilerine telefon açılmıştır.

*Resim-6 Charette (Hareketli) Çalışmasının Bazı Katılımcıları*



## **Adım 2: Paydaşların haritalandırılması ve analizi**

Bu adım mahalle teşkilatlanmalarının, Katılımcı sürecin başarısının temini adına topluluk liderlerinin ve konuya katılım gösteren kişilerin tanımlanması açısından önemlidir. Proje hedeflerine ve amaçlarına erişmek yönünden bu kişilerin katkıları bu takdirde faydalı olacaktır.

## **Adım 3: Daha ileri erişim**

İlk başta bir mahalle analizi için bilgi toplamak amacı ile kayıtlı mülakatlar kullanılmıştır. Topluluk liderleri, dernekler, temsilciler ve mahalle sakinleri dahil edilmiş ve aynı soru şablonu ile mülakata alınmıştır. Bu aygıt bir anketten daha esnek ve etkileşimseldir.

Hareketli çalışma yoğun ve çok disiplinli tasarım atölyesi olup yerel kalkınma projelerinde paydaşlar arasında açık tartışmayı kolaylaştıran bir tasarım atölyesidir. Kamu planlama uzmanlarından oluşan bir ekip (yönetmenler, şehir planlamacılar ve bir adet çizimci) vatandaşlar ile 3 gün boyunca toplanarak mahallenin geçmişi ve karşılaşılan sorunlar hakkında bilgi toplamıştır. Bu faaliyette kamu planlama ekibi temsilcileri ve vatandaşlar arasında gerçekleşen toplantılarda çizimler tüm atölye katılımcıları tarafından anlaşılabilir olduğundan ve konuları, ihtiyaçları ve yapılan önerileri açıkça betimlediklerinden önemli araçlardır. Üç günlük faaliyet sonunda profesyonel çizimci sayesinde her bir hikaye anı vesikası haline getirilmiştir.

## **Adım 5: Topluluk haritasının sunulduğu tanıtım faaliyeti**

Topluluk haritası bir yerde yaşayan kişilerin yaşadıkları yerleri göstermelerini sağlayan bir araçtır. Yerel topluluğun yaşadığı yeri nasıl gördüğü ve ne kadar değer verdiğinin altını çizerken, anıları; bulunulan duruma nasıl geldiğini ve gelecekte nasıl olunacağına da ışık tutar. Panzano Atölyesi projesi nde topluluk haritalandırması topluluk haritası Panzano mahallesindeki bütün hatıratın üretilmesine hizmet eden tüm anı sahnelerinin kullanıldığı kısa bir animasyon filmi geliştirilmesine yol açmıştır. Bu kısa animasyon filmi “Panzano: Sakinlerinin hikayesi” kamuya izletilmiş ve bu şekilde yerel idare, teşkilatlar, ve vatandaşların kendi anıları ile inşa edilen şekilde mahallelerinin görüş biçimlerini paylaştıkları bir an olmuştur.

## Faydalı Kaynaklar

- Akıl Araçları (2014) ‘Baskı Saha Analizi: Değişim için ve değişim karşısında baskının analizi” Mindtools.com, Web erişimi: [http://www.mindtools.com/pages/article/newTED\\_06.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTED_06.htm)
- PB Unit (2012) ‘Katılımcı Bütçelendirme Örnekleri’ on The BK PB birimi . Web erişimi: <http://www.participatorybudgeting.org/about-participatory-budgeting/examples-of-participatory-budgeting/>
- RegPol (2012) ‘SWOT Analizi and Problem analizi’, Web Erişimi: <http://www.regpol.rs/sw4i/download/files/article/SWOT%20Analysis%20and%20Problem%20analysis%20-%20final.pdf?id=28>
- Tubajdi (2012) ‘Yunanistanda Genç İşsizliği: İktisadi ve Siyasi Yaklaşımlar’, Friedrich-Ebert-Stiftung’s Uluslararası Diyalog Birimi: Almanya, Web erişimi: <file:///C:/Users/Intern/Downloads/SWOT.pdf>
- Bradford Üniversitesi ve PB Unit (2011) ‘Katılımcı Bütçelendirme Öz değerlendirme Araç Kiti ’, Web erişimi : [http://www.participatorybudgeting.org.uk/documents/PB\\_Taster.pdf](http://www.participatorybudgeting.org.uk/documents/PB_Taster.pdf)
- URBACT (2013) ‘The URBACT II Yerel destek grubu araç kiti ’, Haziran 2013’, URBACT: Fransa



