

KAMUDA İYİ YÖNETİŞİM PROGRAMI



İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	1
KISALTMALAR	3
KAMUDA İYİ YÖNETİŞİM SERTİFİKA PROGRAMI	7
MODÜL 1	8
Hafta 1 Yönetim'den Yönetişime.....	8
Hafta 1 Modern Devlet ve Devletin Rolü.....	8
Hafta 2 Yönetişim Kalitesinin Ölçülmesi.....	9
Hafta 2 Gelecek Trendleri.....	13
Hafta 3 Kamu Yönetimine Güvenin Arttırılması	23
Hafta 3 Kamu Kurumlarının Düzenleyici ve Denetleyici Rolü	33
Hafta 4 Sürdürülebilir ve Entegre Yönetişim	35
Hafta 4 Küresel Sorunlar ve Global Yönetişim.....	44
MODÜL 2	49
Hafta:1 Stratejik Yönetim ve Planlama.....	49
Hafta 1 Düzenleyici Etki Analizi	53
Hafta 2 Etki Analizinde Seçenek Değerlendirme Metotları	53
Hafta 2 Düzenleyici Politikalarda Sosyal Analizler	61
Hafta 3 Kamu Politikalarında Etkin Uygulama.....	68
Hafta 4 Düzenleyici Reform ve Bütünsel Devlet.....	77
Hafta 5 Kapasitenin Geliştirilmesi ve İdari Yüklerin Azaltılması	81
MODÜL 3	84
Hafta 1 Kamu-Vatandaş İlişkilerinin Değişimi ve Katılımcı Demokrasi	84
Hafta 1 Paydaşlar ve Ortak Çözüm Üretim – Uygulama Döngüsü.....	93
Hafta 2 Katılımcı Demokrasiyi Artırma ve İletişim Yöntemleri	96
Hafta 2 Katılımcı Demokraside Yerel Yönetimlerin Rolü	99
Hafta 3 Kamu Harcamaları Analizi.....	107
Hafta 3 Kamu Sektöründe Hesap Verebilirlik ve Etik	111
Hafta 4 Gelişmişlik Haritaları	113
Hafta 4 Vatandaş Karnesi – Hizmet Memnuniyet Raporları.....	115

MODÜL 4	118
Hafta 1 Kamu Sektöründe Çözüm Üretimi ve Uygulamasının Etkinleştirilmesi (6 Sigma Uygulaması)...	118
Hafta 1 Çözüm Üretimi ve Uygulamada Kamu, Özel Sektör ve STK İşbirlikleri	121
Hafta 2 Çözüm Üretimi ve Uygulamalarda Performans Yönetimi ve Öğrenme Kültürü	124
Hafta 2 Çözüm Üretimi ve Uygulamalarda Yerel Yönetimlerin Geliştirilmesi	130
Hafta 3 Kamu Sektöründe İnovasyon: Yaratıcılıktan İnovasyona.....	132
Hafta 3 Kamu Sektöründe İnovasyon 1: E-devlet Uygulamaları	135
Hafta 4 Kamu Sektöründe İnovasyon 2: Sosyal Girişimcilik	136
Hafta 4 Kamu Sektöründe İnovasyon 3: Davranışsal Ekonomi ve 'Nudge' (Dürtme).....	141
SINAV ve DİĞER ÇALIŞMALAR.....	143

*Bu doküman, ilgili eğitmenin anlatımlarından derlenmiş ve masaüstü tarama yapılarak dipnotlar ile zenginleştirilmiş **TASLAK** versiyondur. (Ocak 2015 – Aralık 2016)*

Mustafa Afyonluoğlu
afyonluoglu@gmail.com

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AFL-CIO	Amerikan Emek Federasyonu ve Endüstriyel Örgütler Kongresi
AİDS	Acquired İmmune Deficiency Syndrome - Edinilmiş Bağışıklık Yetmezlik Sendromu
AİHM	Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi
AKP	Ak Parti
ANAP	Anavatan Partisi
APK	Araştırma Planlama ve Koordinasyon
AR-GE	Araştırma – Geliştirme
ASPB	Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı
ASL	Alt spesifikasyon limiti
AVM	Alışveriş Merkezi
B20	G20 Alt Çalışma Grubu: Business WorkGrup - İş Dünyası Çalışma Grubu
BDK	Bağımsız Denetleme Kurumu
BDDK	Bankacılık Düzenleme Denetleme Kurulu
BİT	Belediye İktisadi Teşekkülleri
BM	Birleşmiş Milletler
BSC	Balanced Score Card - Kurumsal Karne
BT	Bilgi Teknolojileri
BTK	Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu
C20	G20 Alt Çalışma Grubu: Civil Society Workgroup - Sivil Toplum Çalışma Grubu
CBS	Coğrafi Bilgi Sistemleri
CEO	Chief Executive Officer - Baş yönetici
CoGoF	Classification of Government Functions - Devlet Fonksiyonlarının Sınıflandırılması
CPI	Corruption Perception Index - Yolsuzluk Algılama Endeksi
CTQ	Critical to Quality – Kritik Kalite Faktörleri
ÇED	Çevre Etki Değerlendirmesi
ÇSGB	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
DB	Dünya Bankası
DBR	Doing Business Report – Kolay İş Yapma Raporu
DEA	Düzenleyici Etki Analizi
DEA	Data Envelopment Analysis – Veri Zarflama Analizi
DKÖ	Demokratik Kitle Örgütü
DMADV	Define, measure, analyse, design, verify - Tanımla, ölç, analiz et, tasarla, doğrula
DMAIC	Define, measure, analyse, improve, Control - Tanımla, ölç, analiz et, iyileştir – kontrol et
DPMO	Defect per Million Opportunities – Bir Milyon Fırsattaki Arıza Sayısı
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
DPU	Defect per Unit – Birim başına Arıza
EFQM	European Foundation for Quality Management - Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı
EGE	Ekonomik Gelişmişlik Endeksi

EGO	Elektrik, Gaz ve Otobüs İşletmeleri
EğE	Eğitim Endeksi
EMASYA	Emniyet Asayiş Yardımlaşma
EMO	Elektrik Mühendisleri Odası
EnE	Engelliler Endeksi
EPDK	Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu
ER	Entegre Raporlama
ERF	Integrated Reporting Framework - Entegre Raporlama Çerçevesi
ESG	Enviromental, Social, Governance - Çevresel, Sosyal, Yönetişim
FAO	Food and Agriculture Organization – Gıda ve Tarım Örgütü
FBI	Federal Bureau of Investigation - Federal Soruşturma Bürosu
FCPA	Foreign Corrupt Practices Act - Yabancı Ülkelerde Yolsuzluk Uygulamaları Yasası
FGDC	Federal Geographic Data Committee - Federal Coğrafi Veri Komisyonu
FIFA	Fédération Internationale de Football Association – Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği
G20	Group of 20 (20 Maliye Bakanı ve Merkez Bankası Başkanı Grubu)
GAAP	Generally Accepted Accounting Principles - Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri
GCR	Global Competitiveness Report - Küresel Rekabetçilik Raporu
GDO	Genetiği Değiştirilmiş Organizma
GDP	Gross Domestic Product – Gayrisafi Yurtiçi Hasıla
GFS	Government Finance Statistics - Devlet Finans İstatistikleri
GRI	Global Reporting Initiative - Küresel Raporlama Girişimi
GSM	Global System for Mobile Communications - Mobil İletişim İçin Küresel Sistem
GSS	Genel Sağlık Sigortası
GSYİH	Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
HİV	Human Immunodeficiency Virus - İnsan Bağışıklık Yetmezlik Virüsü
IDA	International Development Association (World Bank) – Dünya Bankası Uluslararası Kalkınma Birliği
IFRS	International Financial Reporting System - Uluslararası Finansal Raporlama Sistemi
IIRC	International Integrated Reporting Council - Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi
IKV	İktisadi Kalkınma Vakfı - Economic Development Foundation
IMF	International Money Fund – Uluslararası Para Fonu
INGO	International Non-Governmental Organization - Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşu
IOM	International Organization for Migration - Uluslararası Göç Örgütü
IPCC	Intergovermental Panel on Climate Change - Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli
İDO	İstanbul Deniz Otobüsleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.
İETT	İstanbul Elektrik Tramvay ve Tünel İşletmeleri
İHD	İşletme Hakkı Devri
İK	İnsan Kaynağı
KALDER	Türkiye Kalite Derneği
KAYA	Kamu Yönetimi Araştırması
KGE	Kadın Gelişmişlik Endeksi
KİT	Kamu İktisadi Teşebbüsü
KKE	Konut Kalitesi Endeksi
KKK	Kamu Kesimi Karşılaştırmacı - Public Sector Comparative (PSC)

KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme İdaresi Başkanlığı
KÖİ	Kamu Özel İşbirliği
KÖYDES	Köy Alt Yapısını Destekleme Projesi
KPSS	Kamu Personeli Seçme Sınavı
KYR	Kamu Yönetimi Reformu
LBS	Location Based Services - Konum Tabanlı Hizmetler
LGBTİ	Lezbiyen, Gey, Biseksüel ve Transgender, İnterseks
MADM	Multi Attribute Decision Making - Çok Amaçlı Karar Verme
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
MEHTER	Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi
MGK	Milli Güvenlik Kurulu
NATO	North Atlantic Treaty Organization - Kuzey Atlantik Antlaşması Örgütü
NBD	Net Bugünkü Değer
NSDI	National Spatial Data Infrastructure - Ulusal Mekansal Veri Altyapısı (UMVA)
ODTU	Orta Doğu Teknik Üniversitesi
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
ÖTV	Özel Tüketim Vergisi
PDCA	Plan (Planla) , Do (Uygula) , Check (Kontrol et) , Act (Önlem al)
PEFA	Public Expenditure and Financial Assesment Kamu Harcaması ve Finansal Değerlendirme
PIMAC	Public and Private Infrastructure Management Center Kamu ve Özel Altyapı Yönetim Merkezi
PPP	Purchasing Power Parity - Satın alma Gücü Paritesi
PR	Public Relations – Halkla İlişkiler
PTT	Posta Telefon Telgraf
RIA	Regulatory Impact Analysis - Düzenleyici Etki Analizi
RTÜK	Radyo Televizyon Üst Kurulu
SCI	Science Citation Index – Bilim Alıntı İndeksi
SGB	Strateji Geliştirme Başkanlığı
SGI	Sustainable Governance Indicators - Sürdürülebilir Yönetişim Göstergeleri
SGK	Sosyal Güvenlik Kurumu
SIPOC	Supplier, Inputs, Processes, Output, Customers Tedarikçi, Girişler, Süreçler, Çıktı, Müşteriler
SPK	Sermaye Piyasası Kurulu
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences – IBM İstatistik Yazılım Programı
SSCB	Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği
STGM	Sivil Toplum Geliştirme Merkezi
STK	Sivil Toplum Kuruluşu
STÖ	Sivil Toplum Örgütü
SWOT	Güçlü (Strengths) & zayıf (Weaknesses) yönler, fırsat (Opportunities) & tehditler (Threats)
T20	G20 Alt Çalışma Grubu: Think Tank Workgroup - Think Tank Çalışma Grubu
TAPDK	Tütün ve Alkol Piyasası Düzenleme Kurumu
TASCO	

TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi
TE	Tarım Sallık Endeksi
TEİAŞ	Türkiye Elektrik İletim A.Ş.
TEM	Tahsilat Esaslı Muhasebe
TEMA	Türkiye Erozyonla Mücadele Ağaçlandırma ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı
TESEV	Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı
TGSÇM	Tedarikçi, girdiler, süreç, çıktı, müşteri
THE	Times Higher Education - Times Yüksek Öğretimi
TODAİE	Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
TOKİ	Toplu Konut İdaresi
TOPSIS	Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution İdeal Çözümle Benzerlik Yoluyla Sipariş Tercihi Tekniği
TÖAİK	Tanımla, ölç, analiz et, iyileştir, kontrol et
TSV	Toplam Süreç Verimliliği
TÜRKİŞ	Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu
TÜSEV	Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı
TÜSİAD	Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği
UK	United Kingdom – Birleşik Krallık
UMVA	Ulusal Mekansal Veri Altyapısı
UN	United Nations – Birleşmiş Milletler
UNEP	United Nations Environment Program – Birleşmiş Milletler Çevre Programı
ÜSL	Üst spesifikasyon limiti
VOC	Voice of the Customer - Müşterinin Sesi
WB	World Bank – Dünya Bankası
WEF	World Economic Forum - Dünya Ekonomik Forumu
WGI	World Governance Indicators - Dünya Yönetişim Göstergeleri
WMO	World Meteorology Organization - Dünya Meteoroloji Örgütü
WTO	World Trade Organization
YKİ	Yeni Kamu İşletmeciliği
YKY	Yeni Kamu Yönetimi

KAMUDA İYİ YÖNETİŞİM SERTİFİKA PROGRAMI

Kamu sektörüne yönelik olarak tasarlanan eğitim programı, kamu sektöründe görev alan veya alacak yönetici ve yönetici adaylarının yönetim ve sürdürülebilirlik konularında bilinç ve bilgi düzeylerini arttırmayı hedeflemektedir. Program, bilimsel metodolojinin kullanılarak topluma katkı sağlayacak kamu politikaları üretme ve uygulamalarına katkıda bulunmayı, kamu politikalarının oluşturulmasında ve uygulanmasında katılımcı demokrasiyi arttırmayı ve yenilikçi yöntemler ile kamu işletmelerinde hizmet kalitesini arttırmayı amaçlamaktadır.

Program:

- "Kamuda İyi Yönetişim",
- "Düzenleyici Reform ve Kamu Politikalarında Bilimsel Metotlar",
- "Katılımcı Demokrasi ve Açık Devlet",
- "Kamu Servislerinde Etkinlik ve İnovasyon"

olmak üzere, 24'er saatlik 4 modülden oluşmaktadır. Hafta içi 1 tam gün (6 saat), her gün 2 ders, toplam 16 hafta sınıf içi eğitim olarak verilecektir. Eğitim programının tümünün uygulanması için toplam 96 saatlik aktif eğitim ve katılım öngörülmektedir.

Bu doküman, Mustafa AFYONLUOĞLU (afyonluoglu@gmail.com) tarafından, eğitim boyunca elde edilen bilgileri derlemek üzere ders notu olarak hazırlanmıştır. Notlardaki ifadeler eğitmen ve sınıftaki katılımcılar tarafından dile getirilmiş olup bu dokümanı düzenleyen tarafından herhangi bir ilave görüş veya yorum eklenmemiştir. Yazar, içerikteki hatalı veya eksik bilgilerden herhangi bir sorumluluk kabul etmez.

Dokümandan kısmen veya tamamen alıntı yapılması, bir başka yerde yayınlanması veya paylaşımına açılması için, ilgili mevzuat gereği yazarın dokümanda sağlanan iletişim bilgilerinin (ad soyad, e-posta adresi ve dokümanın yazar tarafından yayınlandığı web sayfası adresi) açıkça referans gösterilmesi şarttır.

MODÜL 1

"KAMUDA İYİ YÖNETİŞİM EĞİTİMİ" DERS PROGRAMI

1.Modül

Tarih	Saat	Ders Başlığı	Eğitmen
01.10.2015	09.30 - 12.30	Yönetim'den Yönetişim'e	Dr.Yılmaz ARGÜDEN
01.10.2015	13.30 - 16.30	Modern Devlet ve Devletin Rolü	Yrd. Doç. Dr. Zeynep KADIRBEYOĞLU
14.10.2015	09.30 - 12.30	Yönetişim Kalitesinin Ölçülmesi	Doç. Dr. Ulaş AKKÜÇÜK
14.10.2015	13.30 - 16.30	Gelecek Trendleri	Prof. Dr. Mine EDER
21.10.2015	09.30 - 12.30	Kamu Yönetimine Güvenin Artırılması	Fikret TOKSÖZ
21.10.2015	13.30 - 16.30	Kamu Kurumlarının Düzenleyici ve Denetleyici Rolü	Prof. Dr. Ünal ZENGİNOBUZ
02.11.2015	09.30 - 12.30	Sürdürülebilir ve Entegre Yönetişim	Doç. Dr. Gözde ÜNAL
02.11.2015	13.30 - 16.30	Küresel Sorunlar ve Küresel Yönetişim	Yrd. Doç. Dr. Gül SOSAY

Hafta 1 Yönetim'den Yönetişime

Yer : -

Tarih : 01.10.2015

Eğitmen: [Dr. Yılmaz ARGÜDEN](#)

Boğaziçi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği

Birincilik ve Öğrenci Liderliği için Rektör Ödülü

Doktora: Rand Graduate Institute - üstün başarı ödülü

KalDer Yönetim Kurulu Başkanı

ARGE Danışmanlık A.Ş.'nin Yönetim Kurulu Başkanı

Rothschild yatırım bankası Türkiye temsilcisi

Erdemir'in eski Yönetim Kurulu Başkanı

Boğaziçi Üniversitesi ve Koç Üniversitesi MBA programlarında strateji dersi vermektedir.

Dünya Ekonomik Forumu (WEF) tarafından Geleceğin 100 Global Lideri arasına seçilmiştir.



Hafta 1 Modern Devlet ve Devletin Rolü

Yer : -

Tarih : 01.10.2015

Eğitmen: [Yrd Doç.Dr. Zeynep KADIRBEYOĞLU](#)

Boğaziçi Üniversitesi

İletişim: +90 212 359 6803

E-Mail: zeynep.kadirbeyoglu@boun.edu.tr



Hafta 2 Yönetişim Kalitesinin Ölçülmesi

Yer : Gençlik ve Spor Bakanlığı – Konferans Salonu – 2 Nolu Eğitim Salonu

Tarih : 14.10.2015 Çarşamba, 09:50 – 12:50

Eğitmen: Doç. Dr. Ulaş AKKÜÇÜK - Boğaziçi Üniversitesi

İletişim: +90 212 359 65 24

E-Mail: ulas.akkucuk@boun.edu.tr

Bilkent Üniversitesi - Endüstri Mühendisi (1993-1997)

Arçelik Satınalma Uzmanlığı yaptı

Boğaziçi Üniversitesi – İşletme Master

Bilgi Üniversitesi – Asistanlık (İSİS: İstanbul School of International Studies)

ABD – New Jearsy – Doktora

Boğaziçi’nde 2005’den bu yana öğretim üyesi: İşletme Bölümünde İstatistik dersi veriyor



Times Higher Education (THE): Üniversiteleri ölçümleme yapan kuruluşlardan birisi.

200 ülkeden anketler aracılığıyla **Dünya Yönetişim İndex**’ini oluşturuyor.

Ölçümleme temel ölçütleri:

30: Öğretim (Kişi başına düşen öğretim elemanı sayısı vb.)

30: Araştırma (Yazılan makale sayısı, atıf endekslerindeki yeri...)

30: Etki (Araştırmalara yayın başına ne kadar atıf yapılmış)

10: Endüstriden para alması (Örneğin Anadolu Üniv 100 puan alıyor)

Diğer ölçütler: Prestij (Rastgele seçilen hocalara e-posta ile anket yaparak...)

Hoca başına yayın vb.

Elde edilen puanlar normalize edilir ve ağırlıklı ortalaması alınıp **Yönetişim Skoru** ortaya çıkar.

US News: Üniversite sıralaması yayınlar. Üniversite seçiminde referans olarak göze alınan kaynaklardan birisidir.

Türkiye’de ODTU bir ölçümleme yayınlamaya başladı.

Ancak anket yoluyla ölçümleme yapıldığından subjektif değerlendirmeler olarak görülüyor. Bu konuda yapılan akademik çalışmalarda da (örneğin Otomotiv Kalitesi Ölçeği Araştırması) yine ortaya konulan ölçütler/ölçekler, bunları kapsayan sorular, anket ve gelen cevaplar çerçevesinde ortaya konulan değerler de subjektif oluyor.

Örnek Olay:

Boğaziçi Üniversitede 2800 ortak yazar tarafından yazılan bir makale çok atıf aldı. Ama “THE”, 1000 yazar ve üstünü saymadığını açıkladı.

Yönetişim kalitesinin ölçülmesi de benzer şekilde. Dünya Bankası, üniversiteler ve özel kuruluşlar bu yönde çalışmalar sunmaktadır. Bir ülkedeki yönetim kalitesi, yatırımcı için o ülkedeki riski de göstermektedir. Benzer endeksler (saydamlık, serbestlik, yönetim kalitesi, ...) de yatırımcı için ülke seçimi yaparken riskleri değerlendirme için faydalıdır. Aynı şekilde yardım kuruluşları ve yardım yapan uluslararası kuruluşlar ve devletlerin yurtdışı yardım kuruluşları veya yatırım ajansları, yapacakları yardımın amaca

hizmet etmesi (mafya, rüşvete gitmemesi) için, ülkeleri seçerken, yönetim endeksinde belirli bir değerin üstünde puan almasını dikkate alırlar.

- Ⓜ Hollandalı - Hofstede: Ülkelerin kültürel uzaklıklarını ölçen çalışması mevcut

EFQM¹ - Mükemmellik Modeli : <http://www.kalder.org/kalderhakkinda.aspx?id=6>

- Ⓜ Maliye Bakanlığı GİB’de EFQM çalışması yapıldı.
- Ⓜ Eskişehir Kadın Hastalıkları Eğitim Araştırma Hastanesi: Avrupa EFQM Ödülü aldı.
- Ⓜ BEKO: 1998’de EFQM ödülü aldı.

Bazı Çalışmalar: Prof. C. Can Aktan: “YÖNETİŞİM KALİTESİ YÖNÜNDEN ÜLKELERARASI MUKAYESE: HANGİ ÜLKELER DAHA İYİ YÖNETİLİYOR?”²

1960’larda şirketler ülke seçerken kültürel yakınlık, ülkenin büyüme hızı, zenginliği, enflasyon, para biriminin stabilitesi gibi ölçütlere bakılırdı. Sonradan yönetim endeksleri de kullanılmaya başlandı

Yönetişimin Ölçtüğü başlıklar:

- Ⓜ Kalkınma
- Ⓜ Hayat Kalitesi
- Ⓜ Sürdürülebilirlik
- Ⓜ ...

Yönetişim-Hayat Kalitesi İlişkisi

SGI : Sustainable Governance Indicators³

WGI : World Governance Indicators⁴

GCR : WEF - Global Competitiveness Report⁵

CPI : Corruption Perception Index⁶ (Transparency International)

ABD’de özel sektördeki rüşvete ilişkin bir yasa örneği: FCPA: Foreign Corrupt Practices Act

DBR : World Bank - Doing Business Report

TESEV Çalışmaları:

KGE: Kadın Gelişmişlik Endeksi

EGE: Ekonomik Gelişmişlik Endeksi

EğE: Eğitim Endeksi

KKE: Konut Kalitesi Endeksi

TE: Tarımsallık Endeksi

EnE: Engelliler Endeksi

¹ EFQM (European Foundation for Quality Management) 1988 yılında, Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer ve Volkswagen gibi Avrupa’ nın önde gelen 14 firmasının CEO’larının imzaladıkları bir Niyet Mektubu ile hayata geçirilmiş bir vakıftır. Amacı;“ Avrupa’daki kuruluşların sürdürülebilir mükemmelliğini sağlayabilmek için itici güç olmak” tır. Vakıf kuruluşunu takiben, sanayi ve akademisyenlerden oluşan bir grup ile “mükemmellik modeli” adıyla bir yönetim modeli geliştirmiştir.

² <http://www.canaktan.org/politika/yonetisim/yonetisim-kalitesi.htm>

³ <http://www.sgi-network.org/2015/>

⁴ <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#home>

⁵ <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015>

⁶ <http://www.transparency.org/cpi2014/results>

Yönetişim-Sürdürülebilirlik İlişkisi:

“Bir ülkede yatırım yaparsak 2 yıl sonra yatırımın geri dönüşü alınabilir mi yoksa sürpriz bir vergi ya da çalışanlarla ilgili katı kurallar (çalışanların %80’inin Türk vatandaşı olma zorunluluğu gibi) karşımıza çıkar mı?” gibi sorular yönetişimin sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini örnekleyebilir.

“Sürdürülebilir Değer Nasıl Üretilir” çalışması:

Şu 3 değer etkilenmeli

- People (çalışanların, toplumun ve çevrenin mutluluğu)
- Profit
- Plant (dünya)

EFQM Modeli ve KALDER Yaklaşımı:

Sonuç Ölçümleri Yaklaşımları:

- ⊕ Toplumsal ölçümlerde %75 performans (karbon salınımının azaltılma değeri...) ve %25 çevrenin algısının ölçülmesi tavsiye edilmektedir.
- ⊕ Çalışanlarda %75 algı (memnuniyet), %25 performans (çalışanların şirkette kalış süresi, aldığı sertifika, eğitim...) seçilmesi tavsiye edilmektedir.

Süreç Ölçümleri Yaklaşımları

- ⊕ Müşteri memnuniyeti ne sıklıkta ölçülüyor?
- ⊕ Sorulara nasıl karar veriliyor ve ne sıklıkta karar veriliyor?

Kalite ölçümünde hem süreç hem sonuç ölçümü yapılmalıdır.

Kalite denetim standartlarında öne çıkan ölçütler:

- ⊕ Liderlik (Etik standartlarının varlığı...) Örnek: ABD ENRON Skandalı (2001, Muhasebe değerlerinin hileli tutulması...): Arthur Anderson, sonrasında ACCENTURE olarak isim değiştirdi ve danışmanlık hizmetine bu isimle devam etti. Sonralarda ABD’de kalite standartları açısından bir yasa yayınlandı.
 - Liderler vizyonu ve misyonu nasıl belirleyecek ve değiştirecekler:
 - Örnek:
Arçelik’in mevcut misyonu: hayatı kolaylaştıran ev aletleri yapmak,
1990’daki vizyonu: 10 sene içinde Avrupa’da ilk 5 arasına girmek...
- ⊕ Strateji
- ⊕ İnsan Kaynakları Yönetimi (işe alınma, performans ölçümü, teşvik mekanizmaları ...)
- ⊕ Süreçler (üretim vb.)

Ölçümleri Yöntemleri

- ⊕ Kalitatif (psiko-teknik) yaklaşımlar: Sayısal analiz yapılmısa da daha geniş değerlendirmeler yapılabiliyor (Örnek: Arçelik ve Bosh kullanan kişinin çizilmesinin istenmesi vb.)

Yönetişim Göstergeleri

- ⊕ Bilgi üretme, teknoloji
- ⊕ Standart belirleme aracı

© ...

IDA⁷ (Dünya Bankası'nın Yoksullukla ilgili Kuruluşu): International Development Association

Kişi başı Yıllık gelire göre:

- 1.000 \$'dan az : Düşük Gelir
- 1.000 - 3000 \$: Orta düşük
- 3.000 - 10.000 \$: Yüksek orta düzey gelir
- 10.600 \$'dan fazla: Yüksek /üst düzey gelir

Ölçümlerin Kullanım Örnekleri

- © US Millenium Challenge Account, fonları kullanabilmek için IDA ülkeleri WGI göstergelerinden oluşturan üç kategoride medyan üstü skor elde etmeli:
 - Adil Yönetim (ifade özgürlüğü, etkin yönetim, hukukun üstünlüğü, yolsuzluğun kontrolü)
 - İnsana Yatırım (Sağlık ve eğitim harcamaları ve sonuçlarını içeren 4 gösterge)
 - Ekonomik Özgürlüğün Teşviki (Düzenlemelerin kalitesi gösteren 6 gösterge)

Dünyadaki gayrisafi milli hasılda (Japonya, ABD, AB ve Çin: 7 Trilyon \$), toplamın %85'ine sahip. (Rusya:1,4 Trilyon \$)

PPP: Purchasing Power Parity - ABD:14

Nüfus olarak Afrika büyüyor (Türkiye'yi geçecek), Asya'daki nüfus artış hızı durdu, Çin'de bir çocuk politikası devam ediyor.

Nüfus sıralamasında Kongo ve Uganda bizim üzerimize çıkacak. Nijerya 150 milyon civarında ve hızda azalma yok. Bangladeş azaldı.

İstatistik Açık Kaynak Kodlu Program: <https://www.r-project.org/> (SPSS yerine kullanılabilir)

Gösterge Nitelikleri - Ölçümleme Zorlukları:

- © Kriterler doğru ölçek midir?
- © Ölçülmesi gereken kavram ölçülüyor mu?
- © Ölçüm tekrarlandığında, aynı şartlarda her zaman aynı sonucu veriyor mu?
- © Kriterler belirli bir dezavantaja (kültürel, coğrafi...) sahip ülkelere değer farkına sebep oluyor mu?
- © Aynı alandaki farklı uzmanlarca farklı cevaplara sebep oluyor mu?
- © Analizlerde aynı sonuç üretiliyor mu?
- © Değer yargılarından bağımsız bilgi üretiliyor mu?
- © ...

Farklı Ölçümleme Yaklaşımları

- © Hem öznel hem nesnel
 - Uzman görüşleri – algılara dayalı skorlama
 - Nesnel verilerde farklı hata payları

⁷ <http://www.worldbank.org/ida/>

- ④ Endeksleme (aggregation) Yöntemi
 - Min-max yöntemi ile yeniden ölçeklendirme
 - Yüzdelerle sıralamalarının ortalaması
 - Gözlemlenemeyen Bileşenler Modeli
- ④ ...

Ölçümlemede Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

- ④ Min-max (büyüklüğe bağlı olarak en üstteki 100 en alttaki 0 puan alır)
- ④ Z-Score
- ④ Yüzdelerle dilimleme (sıralamayı verir)

Türkiye Kredi Kayıt Bürosu: Firmaların/kişilerin (?) kredi skoru sorgulanabiliyor.

Hafta 2 Gelecek Trendleri

Yer : EPDK

Tarih : 04.06.2015 Perşembe 10:00-13:00

Eğitmen: [Prof. Dr. Mine EDER⁸](#) - Boğaziçi Üniversitesi

İletişim: +90 212 359 6525

E-Mail: eder@boun.edu.tr

Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümü

Boğaziçi Üniversitesi Siyaset Bilimi Bölümü, (1986)

Virjinya Üniversitesi – Dış İlişkiler Yüksek Lisans, (1989)

Virjinya Üniversitesi – Kamu ve Dış İlişkiler, (1993)



Kavramlar

Küresel Yönetişim (Global Governance)

Devlet düzeyindeki yönetişim (kamu yönetişimi) ile uluslararası ilişkiler açısından küresel yönetişim arasında ciddi bir yaklaşım farkı vardır.

Uluslararası ilişkilerde, tüm devletlerin içerildiği dikkate alındığında çok daha karmaşık, belirli bir üst yapı altında toplanmamış olan ancak tüm bileşenleri etkileyen konularda bütünlüğü (her bir bileşenin farklı önceliklerini dikkate alarak) sağlamak üzere yapılan görüşme, bilgi alışverişi ve mutabakattır



⁸ Prof Dr Mine EDER, CV: <http://www.pols.boun.edu.tr/sites/default/files/cv/mecv.pdf>

OECD, BM, NATO, Dünya Bankası gibi belli alanlarda bir araya gelen temsilcilerin, belirledikleri belirli prensipleri de dikkate alarak her üyenin mutabakat sağlayarak ortaya koydukları karar süreçleri, küresel yönetişime en yaklaşan yapılardır.

Bu kadar geniş bir kitlede birliktelik ve mutabakatı sağlamanın güç olduğu açıktır. Bu sebeple bazen sonuç alınamayabilir, bazen kriz çıkar, bazen önemli uzlaşmalar sağlanır. Ancak bu dünya devletlerin belirlediği bir dünyadır. İstenildiği kadar normlar ve standartlardan bahsedilsin, devletlerin çıkarları önemlidir ve uluslararası çıkarların nasıl kurulduğu önemlidir. O sebeple realistler küresel yönetişime çok sıcak bakmayabilir. Ancak eğer çıkarımız varsa diplomatik yollardan baskı kurulmaya çalışılabilir veya yaptırımlardan kaçmaya, kural uygulamamaya bakılabilir.

Örneğin, Dünya Ticaret Örgütü'ne karşılık eğer **kurumsalci** iseniz WTO'nun norm ve pratikler, uluslararası ticaretin gelişmesi için çok önemlidir. Ancak **realistlere** açısından WTO, güçlü ülkelerin uzantısı olarak görülür, asimetri vardır, dünya güç dağılımının yansıtmasıdır şeklinde son derece şüpheli bir yaklaşım yaygındır. (Bir üçüncü yaklaşım **marksistler**'dir. Onlar "Bu kuruluşlar zaten dünya yapısını yansıtan ve dünya kapitalizmini ayakta tutan değişik araçlardır" şeklinde hepten eleştirel olarak bakmaktadırlar)

International Criminal Court'daki hakimlerin seçim kriterleri ve etkinliklerine ilişkin insanlar (liderler) üzerinden de bir literatür bulunmaktadır. Ancak bu liderler devletleri temsil ettiğinden aslında kurumsalçılara yakınsandığı düşünülmektedir.

Örnekler: Terörizm, Göç, Finansal Kriz...: Devletlerin tek başına başa çıkamadığı, küresel bir yönetişim ile küresel bir hareket ile çözülebilecek küresel bir sorundur.

Uluslararası ilişkilere 3 düzeyde bakılabilir:

1. **İdealist Bakış** – Barış Prensibi: Devletler önemli aktördür ancak biz bir insanlık grubuyuz ve bireyleri dikkate alarak uluslararası faydaları çalışmalıyız. Örneğin bir sağlık problemi üzerinde farklı ülkelere gelen uzmanların yaptığı katkı için, Ulusal kimliklerin giderek yok olduğu çalışmalar insanlığa daha faydalıdır.
2. **Realistler**¹⁰: Güç mekanizmalarını devletler belirler ve kararlar bunlar üzerinden gidilir
3. **Kurumsalçılar**: Devletlerin, şirketlerin, STK ve insanların ihtiyaç ve faydalarına bakılarak daha sürdürülebilir ve daha iyi bir dünyanın nasıl inşa edilebileceği ele alınır.

9 Uluslararası STK'lar (INGO): **Eğitim**: ActionAid, The Library Project, Openmind Projects- INGO, **İnsan Hakları**: Amnesty International, International Federation for Human Rights, Friends of Peoples Close to Nature, Survival International, Commonwealth Human Rights Initiative, **Çevre**: International POPs Elimination Network, International Union for Conservation of Nature, Greenpeace, World Wide Fund for Nature vb.

http://en.wikipedia.org/wiki/International_non-governmental_organization

¹⁰ Bezen Balamir Coşkun, "Uluslararası İlişkilere Giriş", 2014, "Realist yaklaşım uluslararası sistemi sürekli bir savaş hali olarak tanımlar. Realistlere göre, anarşik bir sistemde çatışma ve savaş normal durumlardır; iş birliği durumları ise çatışmaların birer yansıması ya da sonucudur. Bu kısıtlı bakış açısı ile iş birliği sadece güç dengesi hesaplarının bir sonucu olarak açıklanabilir. Realist argümana karşılık olarak, neo-liberaller Neo-liberaller, anarşi ortamında iş birliğinin ve çatışmanın aktörlerin çıkarları dâhilinde sonuçlanabileceğini iddia eder."

<http://www.uligiris.com/wp-content/uploads/2014/03/Isbirligi.ppt>

Devletlerin egemenlik hakları (domestic justice), şeffaflık vb. kavramlar global governance için önemli zorluklardır.

Yoksulluk:



Haiti Port-au-Prince: 129.400 metrekare alanda 4 milyon kişi yaşamaktadır
(Batı yarıkürenin en yoksul bölgesi)

Bu alan ile mücadeledeki yetersiz de olsa katkı sağlayan çözümlerden birisi “dış yardım”dır.

Doğanın Katliamı:



Doğaya bakmamaktan kaynaklı ortaya çıkan önemli sorunlardan bir örnek:
Pasifik Okyanusu’nda midesi plastik ile dolduğundan ölen bir albatros

Bu alanda objektif bilgilerin yayılmamasının bir sebebi, çok uluslu güçlü şirketlerin, plastiği üreten firma olarak doğaya verilen zararların ortaya çıkmasından rahatsızlar ancak bir yandan da sosyal sorumluluk projeleri ile doğaya yardımcı olmaya çalışıyorlar (önemli bir çelişki).

Sonsuz Tüketim:



Black Friday gibi etkinlikler ile insanların birbirini ezerek sınırsız tüketim için alışverişe saldırılarını gösteren bir örnek

Bir yandan dünya ABD'nin tüketimine ihtiyaç duymaktadır. Çünkü ABD dünyanın en büyük ithal pazarıdır ve her ülke ABD'ye ihracat yapmak ister (**Karşılıklı Bağımlılık**). Bu ayrıca çevreye de önemli zarar veren bir yaklaşım olmakla birlikte ulusal menfaatler sebebi ile çok da önlenmeye çalışılmayan bir yapıdır. Bu yaklaşım ayrıca büyük enerji ve doğal kaynak tüketimini beraberinde getirmektedir.

Çin, ABD'ye yaptığı ihracattan dolayı büyük ekonomik büyümeye giderken ekonomide alabileceği radikal bir kara tüm küresel ekonomileri bozacağından önemli bir denge savaşını beraberinde getirmektedir.

Çevre:



Güney Kore'de gerçekleşen bir çevre felaketi

Sürdürülemez Tarım ve Hayvancılık:



Brezilya'da Hayvan Çiftliği

Nüfus Artışı:



Genç nüfusun oluşturduğu **işgücü** demografik olarak önemli bir argüman olduğundan nüfus artışı istenmekle birlikte karşılıklı bağımlılık çerçevesinde **işsizlik** de buradan kaynaklı bir sorundur. Buradaki problem, "**nitelikli olmayan/yetişmemiş iş gücü**"nın olması ve ekonominin bunu absorbe edememesidir. Böyle bir durumda ya yoksulluk ve buna bağlı siyasal istikrarsızlık oluşur ya da göç sorunu oluşur.

Artıklar



:

Çin özellikle çevreye duyarlılığın olmadığı ve artıkların gömüldüğü bir yer idi ve çöplük olarak kullanılıyor idi. Artık bu artıkların yeniden kazanılması, dönüştürülmesi önemli hale geldi.

Bitmeyen Enerji İhtiyacı:



Artan tüketim ihtiyacı ve ekonomide hareket için, kısıtlı enerji kaynakları giderek artan bir taleple tüketilmeye başlamıştır.

Gıda:



Orman:



Hava Kirliliği:



Hem yaşam kalitesi hem de iklim sorunlarına sebep olan, üretim ve çevreye uygun ancak ekonomik olmayan yaklaşımların tercih edilmemesinden kaynaklı önemli bir problemdir.

Su Sorunu:

69 ülkede ciddi şekilde su sorunu yaşanmaktadır.



Yangınlar:



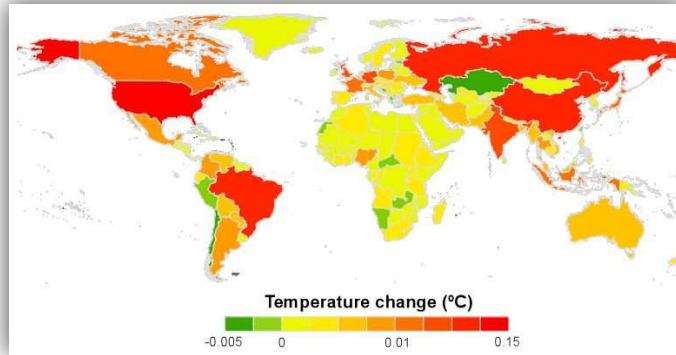
Şüpheye sebep olan büyük yangınlar, alanların tüketime açılması için ortaya çıktığını düşündürmektedir. Ancak doğal denge ve çevre kirliliği karşımıza çıkmaktadır.

Kaybolan Ağaçlar:



İklim başta olmak üzere önemli kayıplara sebep olan bir sorundur.

Isınan Dünya (Global Warming: Küresel Isınma):



Buzulların erimesi, ozon tabakasının delinmesi ve bunlara bağlı kuraklık senaryoları, endüstri ve tüketimin karşımıza çıkardığı önemli problemlerdir.

Ülkeler Bazında Karbon:

Greenhouse Gas Emissions Raporu¹¹, çevre alanındaki koordinasyon probleminden dolayı ülkelerdeki problemi ortaya koymaktadır. En fazla emisyon olan ülke Kyoto Protokolü'nü imzalamamıştır.

Değerlendirme

Global olarak, hızla artan nüfus ve tüketime bağlı hızla azalan kaynaklar karşımıza çıkmaktadır. Buradaki sorunlarla başa çıkabilmek için "global governance" önemli bir araçtır.

¹¹ Greenhouse Gas Reporting Program, <http://www.epa.gov/ghgreporting/>

Çin gibi ülkeler için, gelişme hızını yakalamak için çevre ilk öncelikli konu değildir, kalkınma ve gelişme ilk hedeftir. Ülkelerde beleşçilik yaklaşımı çok yüksek olduğundan uluslararası iş birliği yaklaşımı çok düşüktür. Yani **kalkınma ve gelişme ihtiyacı** ile **çevre kayıpları** ciddi bir çatışma vardır.

Gelişmekte olan ya da gelişmemiş ülkeler açısından, Ucuz işçiliği teşvik eden bir ülke, her türlü çevre problemini göz ardı ederek üretim yapacak yatırımcıları ülkesine davet edebilmektedir. Dolayısıyla, ülkenin kalkınma ve gelişme politikasına göre küresel yönetişime sıcak bakacağını göstermektedir. Orta gelir tuzağı da tam bununla ilgilidir ve yönetişimle çözülebilecek sorunlardır.

Endüstrileşmiş ve gelişmiş ülkelerde zaten belirli yaşam standartları sağlanmış ve birçok problem göreceli olarak çözüldüğünden yönetişime ve bunların getirdiği yüklerle dayanma yaklaşımı daha yakınlık göstermektedir. Ancak gelişmekte olan ülkelerde bir yandan yakalama çabası, bu konuları ikinci plana atmaktadır.

Yoksulluk ve Dış Yardım: Bu konu ile genelde gelişmiş olan ülkeler ilgilenmektedir. (Realistler, yoksullukla mücadelenin, soğuk savaşın bir etkisi olduğunu düşünebilir).



Gelişmekte olan ülkelere en çok Çin ve Türkiye gibi ülkeler daha çok dış yardım yapmaya başladılar. Dış yardım giderek bir uluslararası prestij ve etki dinamikleri arasına girmeye başladı.

Ancak dış yardım daha çok yoksullukla mücadelede giderek rolü azalan da bir dinamiktir. Soğuk savaş döneminde ise SSCB kendi bloğuna, ABD kendi bölgesine bu alanda ciddi yardım yapıyordu. Ancak şu anda yapılan yardımlar ciddi şekilde özelleştirilmiş durumdadır. Belirli büyük şirketler (ya da bunların kurdukları vakıflar) veya STK'lar yoksullukla ilgili ciddi büyüklükte yardımlar yapmaktadırlar. Konu devletlerden çok uluslu şirketlere ve bunların vakıflarına kaymış durumdadır.

Küresel yönetimin en önemli parçalarından birisi şeffaflıktır ancak yardım kuruluşlarında (STK, devletler vb.) şeffaflık ve hesap verilebilirlik açısından önemli problemler (karşılıklı şartlar, protokoller, vb.) çıkmaktadır. Burada bir performans bozukluğu göze çarpmaktadır. Bir yandan giderek daha sofistike ve STK'larla iş birliğini öngören yardım yaklaşımları da başlamıştır. Ancak hangi devletle nasıl iş birliği yapıldığı, şeffaflık olsa da hesap verilebilirliğin zayıf olması bir problem olarak dikkati çekmektedir.

Sonuç olarak giderek küresel yönetişim ortak problemlere sahip devletten, şirketlerin altında kurulan STK'lara aktarılmakta ve bundan vazgeçseler hesap verilebilirlik gücü hızla zayıflamaktadır. Bu problem özel sektöre bırakıp bağış konusu haline getirilirse, yoksulluk bir küresel sorun ve uluslararası dayanışma olmaktan çıkacaktır.

Burada denge önemlidir. Nereye kadar özel sektör ve STK'lar devrede olmalı, nereye kadarında devletler kontrol ve desteğini devam ettirmeli konusu önemli bir husustur.

Responsibility to Protect (Koruma Sorumluluğu)¹² Prensibi: İnsani krizlerde (İnsani suçlar, insan kaçakçılığı, savaş suçları gibi konularda) ülkeler sorumlu paydaş olarak işe hassasiyet göstermelidir. Ancak

¹² Birleşmiş Milletler, <http://www.un.org/en/preventgenocide/adviser/responsibility.shtml>

uluslararası bir konsensüs (uzlaşma) oluşturulmalı ve lobi ortaya konulmalıdır ancak bu da zor bir çalışmadır. Buradaki uzlaşma uzadıkça kayıp artmaktadır (Ruanda örneği). Global bir devlet olmadığından küresel kararı hemen ortaya koymak da mümkün değildir. Konsensüs yaratılmalı, uzlaşma sağlanmalı, karar alınmalı ve harekete geçilmelidir ki bu mekanizma da doğası gereği, oldukça zor ve yavaş işler.

Finansal Krizler

Dünyadaki krizlerin büyük kısmı finansal liberalleşmeden (para birimi convertable hale geliyor ve her türlü uluslararası sermayenin ülkeye girişinin izin verilmesi şeklinde 90'lı yıllarda başlayan bir yaklaşım) ortaya çıkıyor.

Neden Finansal Kriz Çıkar? Bir ülke küresel finansal piyasalara girmeye ve dönen paradan pay almaya siyasal olarak karar verdiğinde, kolay borçlanabilmeyi, likidite problemini çözmeyi ve büyüme trendini desteklemeyi sağlayan ancak çok kırılgan (bu sermaye herhangi bir tedirginlik olduğunda -güven tesisi bozulursa- çok kolay da ülkeden çıkabilmekte olduğundan) bir yaklaşımdır.

2008 krizi, ABD'de emlak piyasasında emlak fiyatların düşmesi ile birlikte ortaya çıkan bir dalga etkisidir. (Kredinin verilmesi, sigortalanması ve bu sigortanın dünya piyasasına yayılması zinciri ile vatandaşların ev sahibi olması gibi siyasi açıdan cazip görünen, büyüme ve likidite varlığı ile büyümeye katkı sağlayan bir yaklaşım idi. Ancak bu yaklaşım dünya piyasasına yayıldığında, karşılıklı bağımlılık ilkesi çerçevesinde, banka eve el koyup banka sigorta şirketinden parasını istediğinde bunun return'u yüksek olduğu için bu kağıtları alan bir yabancı banka (elinde milyarlarca dolar değerinde değersizleşen toksit kağıt ile) bunu ödeyemeyip iflas sürecine girdi. Tüm finansal kuruluşlar aynı anda çökerse, tüm ABD piyasasını tehdit edecek bir ortam oluşur, aracı kuruluşlar kimseye para veremez hale gelir, kimseye kredi verilemez durum oluşur. Böyle bir çöküş reel ekonomiyi de yavaş yavaş çökertecek hale gelir çünkü birçok alan finansal dünyada borçlanarak hareket etmektedir. Finansal piyasa ile reel ekonomi içiçe geçtiğinden, finansal piyasayı canlandırmak ve bankacılık sistemini ayakta tutarak şirketleri üretimde tutmak bir zorunluluktur. Yoksa şirketler borçlarını döndüremez hale gelir, işsizlik başlar ve küresel krize doğru ilerleme görülür.

Buradaki sorun, regüle edilememiş olmasıdır. Deregülasyon 90'larda başlar, bankaların tamamen serbest bırakıldığı deregülasyon süreci bereketli de bir süreci başlatır ama çok başlılıktan kaynaklı bir krize de kapı açmış olur.

Bu krizler "regulatory governance"i ortaya çıkardı. Örnek Kriz: "İmar Bankası Krizi" (Türev ürünleri deregülatif ortamda ne kadar çeşitlendi ve nereye kadarı görülemedi?) Normalde kurulmaya çalışan yapıdan herkes nemalanıyor ise, deregülasyonu masaya yatırma ihtiyacı ön planda yer almıyor.

Çözüm: "Küresel finansal mimariyi nasıl regüle ederiz?" cevabı için G20'nin bozulan siyasi iradeyi ayakta tutmaya çalışan bir mekanizma rolü gündeme geldi.

Collective Action Disaster¹³ (Toplu Hareket Felaketleri)

Bireylerin (uluslararası ilişkiler açısından her devletin) kendi çıkarına göre (bir anlamda bireysel) belirli alanlarda (çevre, finans, göç, yoksulluk, gibi) hareket etmesinden kaynaklı sürdürülemez yapıların ortaya çıkması ve bunların doğurduğu felaketler bu kavramı tariflemektedir.

¹³ UNEP Birleşmiş Milletler Çevre Programı,
<http://www.unep.org/newscentre/default.aspx?DocumentID=26788&ArticleID=34809>

Göç

Göç de önemli bir kriz alanıdır. Uluslararası göç, uluslararası eşitsizlik ve işgücü piyasalarının farklılıklarından ya da siyasi krizlerden çıkan en büyük sorunlardır. Genelde dünyada ekonomik zorluklardan ortaya çıkan (normal şartlarda tercih edilmeyen) bir olgudur. Dünyada fakir ülkelere zengin ülkelere doğru ciddi bir insani akım mevcut olup insanların hareketliliğine dayalı engeller (schengen, sınır yükseltme, giriş zorlaştırma, vatandaşlık alma zorlaştırma ...) artıp krize dönüşmektedir. Burada da ciddi bir küresel yönetim problemi bulunmaktadır. Uluslararası Göç Örgütü (IOM) ve BM Mülteciler Yüksek Komiserliği buradaki en önemli 2 uluslararası aktördür. Göç alanında da "collective action disaster" yaşanmaktadır.

Genel Değerlendirme

Küresel yönetimin bileşenleri günümüzde mevcut olmakla birlikte ideal sonuca henüz yaklaşmadığından söz edilebilir. Bu bağlamda, ulusal yönetim sisteminin, küresel yönetim sisteminin kendisine sağlayacağı avantajlar konusunda farkındalığı artmalıdır. Uluslararası ilişkilerdeki en önemli problem, devletin kendi egemenliği ve disiplini ile uluslararası normların o ülke üzerinde uygulayacağı baskıda, arasındaki dengenin siyasi süreçte sağlanabilme tedirginliğidir. Bu dengenin sağlanmadığı durumda, bir üst devlet modeli olmadığından, muhtelif yaptırımlar (enformal yaptırımlar, sosyal normların dışına atılma, finansal yaptırımlar vb.) gündeme tam olarak gelemebilmektedir. Her ne kadar güçlü ülkelerin normları belirlediği düşünülse de, **katılımcılık** ile burada rol alınabileceği de dikkate alınmalıdır.

Hafta 3 Kamu Yönetimine Güvenin Arttırılması

Yer : EPDK

Tarih : 27.05.2015 Perşembe 09:30-12:30

Eğitmen: [Fikret TOKSÖZ](#)

Argüden Governance Academy

Ankara Üniversitesi Kamu Yönetimi

Yerel Yönetimler Bakanlığı – Müsteşar Yardımcısı (1978-1980)

Uluslararası Yerel Yönetimler Birliği Başkanışmanı (1989-1992)

TESEV İyi Yönetişim Programı Direktörü

Telefon: 0 533-722 20 59

E-Mail: ftoksoz@argudenacademy.org



Kamuda Güven

Sivil: Kökleri Roma'ya gidiyor (cisilian, civitus, city, citizen): kente ait, kentli olmak anlamında (Marksist yaklaşımda Burjuva'nın ortaya çıkması buradan geliyor).

Bizim kültürümüzde karşılığı: Askere göre konumlandırıyoruz. Sivil=asker olmayan (eksik tanım)

Üniformasız anlamında: örneğin denize çıplak girenler

İslam kültüründe en iyi olarak, kentleşmeye önem veren İbni Haldun anlatıyor. Menedi (kentte oturan), medineden (kent, devlet) geliyor. Osmanlı İmparatorluğu gelenekleri içinde sivil hareket: Patrona Halil İsyanı'ndakilere "bir avuç **baldırı çıplak**" deniyor (fakir olduklarından giyinmiyorlar, terim buradan)

geliyor). Bunlara **sivil** deniyor. Osmanlıda giyimden kimin devlet görevlisi olduğu anlaşılıyor. Böyle olunca **başıbozuk** denildiğinde halk anlaşılıyor. Askerin giydiği kavuk şeklinden, devlet görevlisi olduğu anlaşılıyor.

“Başıbozuk” terimi: 1850’lerde İstanbul’da Galata Köprüsü yapıldığında, geçiş parası olarak askere 3 para, başıbozğa 5 para şeklinde bir tarife yapılıyor. Kimin asker olduğunu da kıyafetinden anlaşılıyor.

Bu geçmişten dolayı, şu anda halen algı olarak devletin gözünde sivil hareket çok makbul değil.

1877’de “Dersaadet Belediye Kanunu” çıkıyor, halkın şikâyetlerine gazetelerde yer vermeye başlanıyor ve genelde şikâyetler eleştiriden çok kent hizmetlerine ait. Bu kişilere siyasi kimliği temsil eden “vatandaş” yerine “hemşeri” deniliyor. (Osmanlı’da Vatandaşlık Kanunu:1864 ile yaşayan insan ile devlet arasında siyasi bir bağ kurulmuş oluyor).

1850’lerden sonra özellikle Namık Kemal sivil meselesini “efkar-ı umumiye” olarak tanımlıyor ve “*bizim kendimize mahsus ve Osmanlı’dan bu yana efkar-ı umumiyemiz vardır ve kendisini ayaklanmalarla göstermiştir*” deniliyor. İsyân edenlerle ilgili kullanılan terim “cemiyet kurmak”tır (günümüzde örgütlü terör denilen yapı). Türkiye’de günlük yazılı basının ortaya çıkması sivil kavramının yaygınlaşmasının önemli etkenidir.

Hiciv edebiyatımız, 15. asırdan itibaren sivil bakışın devletin/kamunun bakışına karşı bir baş kaldırı olarak şaheserleridir. Yine 1570’lere doğru 2 Arap vatandaşı Mekke’den gelerek İstanbul’da bir kahvehane açar ve bu kültür yayılır. 18. yy. ’da İstanbul’da 2.500 civarı kahvehane olduğu görülüyor. Kahvehane, sivilleşmenin en önemli göstergesidir. Çünkü daha önceden, camiler, eskiden toplanma yeri idi ve görüşler orada efkar-ı umumiye tarafından oluşturuluyordu. Ancak kahvehanelerin açılışından sonra din adamları ne yapacağını bilemeyip (dine karşı mı değil mi karar vermediklerinden) kahvehaneye gitmediler ve efkar-ı umumiye kahvehanelerde oluştu. Böylece kahvehane seküler (dinden bağımsız, din adamlarından etkilenmeyen) bir toplantı alanı yarattı. Osmanlı İmparatorluğu döneminde kahvehane tüm Arap ülkelerinde yaygınlaştı (Kıraathane: aydınların verdiği bir isim).

Namık Kemal’e göre, yeniçeri hareketleri efkar-ı umumiyenin bir tezahürüdür. Yeniçeriler görevlerinde tam zamanlı çalışmadıklarından kahvehane işletmeye başladılar ve kahvehane sahiplerinin çoğu yeniçeri idi. Kahvehanelerde ister istemez padişah ve devlet işleri eleştiriliyor. 4. Murat’ın kahvehaneleri kapatma nedeni, fitne yuvası olarak görmesi ve saltanatın eleştirilmesinden hoşlanmamasıdır. Eleştirinin baş kaynağı da yeniçerilerin eleştirileri burada yapmasıdır. İstanbul’da bozahaneler de vardı ancak kahvehaneler daha ön plana çıkmıştır.

Türkiye’de mahalle muhtarlığı da sivilleşmenin önemli bir adımıdır. 24 Eylül 1808’de Osmanlı’da (devletin çok aciz olduğu bir dönemde) **Sened-i İttifak**¹⁴ imzalandı. (Yunanistan bağımsızlığı: İlk Ayaklanma: 25 Mart 1821, İstanbul Antlaşması:1832). İstanbul’daki gayrimüslimler sık sık padişaha karşı protestolar

¹⁴ Şehzade Mahmut’un tahta geçip Alemdar Mustafa Paşa’nın sadrazam olduğu dönemde Osmanlı İmparatorluğu’nun merkezi otoritesi taşrada büyük ölçüde etkisiz idi. Rumeli, Anadolu ve Mısır gibi eyaletlerde âyanlar âdeta bağımsız idareler kurmuşlardı. Bu şartlarda, Alemdar Mustafa Paşa padişahın ve merkezi devletin otoritesini sağlamak için güçlü âyanlarla bir anlaşma yapmayı ilk çare olarak görüyordu. Bu kapsamda 2 9 Eylül 1808’de merkezi devletin ileri gelenleriyle âyanlar arasında yapılan meşveret sonucunda Sened-i İttifak denilen belge ortaya çıktı. Bu belge vezirler ve diğer üst düzey devlet yöneticileri, askeri ocak temsilcileri ve bazı âyanlar (toplam dört) tarafından imzalandı ve II. Mahmut tarafından onaylandı. http://tr.wikipedia.org/wiki/Sened-i_%C4%B0ttifak

yapmaktaydılar. O dönemde Fatih’de (Topkapı Sarayı) kadınların peçelerini açtılar ve Fatih’teki halk (devlet bir müdahale etmediğinden) kendi kendilerine aralarında büyük esnaftan 2 kişiyi mahalle muhtarı seçti (Bu harekete ilk demokratik seçim denilebilir). Sivilleşme, dini otoritenin dışında da fikir beyan etme olarak görülebilir. İmamlar okuma yazma bildiklerinden muhtarlık görevini yaptılar ama sonradan bu bir para kaynağı olarak görüldüğünden halk şikâyetçi olmaya başlamıştı¹⁵. Tüccar olan bu yeni 2 muhtar para almayınca bu yaklaşımı halk çok sevdi ve bu yapı 1839’a kadar devam etti. 2. Mahmut bu sistemi beğendi ve 1839’da muhtarlık sistemini düzenledi ve imam artık muhtardan sonra geldi ve toplumun başı olmaktan çıktı. Bu da toplum yaşamı bakımından 2. büyük adım oldu. Matbaanın kurulması ve basının ortaya çıkması da bunu destekledi.

1876 yılı 1. Meşrutiyeti doğurdu: Osmanlı ‘da 4. Murat’tan itibaren aydınlar imparatorluğun bekaası için düşünceler üretti. O dönemin aydınları keyfi idareye karşıydılar ve meşrutiyetin, Osmanlı’nın bütünlüğünü sağlayacağını düşünmekteydiler. 1850’da ceza kanunu çıkartılırken şeriat hükümlerine göre değil modern yaklaşıma göre çıkarıldı. Bu kanun o yılda homoseksüelliği suç olmaktan çıkarmıştır.

Türkiye’de gecekondü hareketine de neden olan önemli değişiklik, 1858’deki **Arazi Kanunnamesi**’dir¹⁶. Çoğu sosyal bilimci Türkiye’de kapitalist düzenin böyle başladığını düşünmektedir. Ancak sanıldığı aksine millî toprakların mülkiyeti değil kullanma hakkı özel şahsa devredilmiştir ve miras yoluyla geçebileceği kabul edilmiştir. Mecelle’yi yazan Ahmet Cevdet Paşa¹⁷ bu kanunun da yazıcısıdır ve bu kanunda “kız ve erkek çocuklara eşit bölüştürülecektir” denilerek 1850’li yıllarda kadın-erkek eşitliği açısından çok önemli bir devrim yapılmıştır. Bu örnekten de görüldüğü üzere, Türkiye’deki aydınlanma, Batıdaki kadar eskidir. Osmanlı devleti de o dönemde küreselleşmenin içindedir.

O dönemde erkekler kahvehanede iken kadınlar da (her evde hamam olmadığından) kadınlar hamamında konuşmaktaydılar. Oraya çıplak girildiğinden bir tür eşitlik vardı ve bir anlamda kadınlar için bir eftar-ı umumiye oluşmuş idi ve İstanbul’daki dedikodular buralarda konuşulurdu. İstanbul’da kadınların toplum hayatına karışması, atlı tramvaylar ile başlar. Daha önce kadınların bir yerden bir yere

¹⁵ İmamların görevlerinden dolayı hükümetten aldıkları maaş gelirleri yoktur. Gelirlerini kimi hizmetlerden aldıkları harçlar, cenaze ücretleri ile camiye yapanın bırakmış olduğu tahsisatlar oluşturmaktaydı. Harçların belirli bir tarifesi olmamakla birlikte mahallenin sosyal ve ekonomik yapısına göre azalmakta veya artmaktaydı. 19. yüzyıl reformlarıyla mahalle ve köylerde muhtarlık kurulmaya başlayınca, imama göre muhtar daha yetkili bir yönetici olmuştur. <http://www.yerelsiyaset.com/v4/sayfalar.php?id=929>

¹⁶ 1858 Arazi Kanunnamesi ile getirildi. Bu yasa, Osmanlı Devleti’nin kuruluş döneminden o tarihe değin çıkarılmış, konuya ilişkin hükümler içeren bütün kanunname ve fetvalar ile fıkıh hükümleri incelenerek hazırlanmıştı. Sistematiği bakımından kusursuzdu, özü bakımından da oldukça gelişmiş bir nitelikteydi. Daha çok İngilizlerin gelenek hukuku (common law) gibi yerleşik mahkeme kararlarına dayanan, bir çeşit derleme niteliğindeki eski Osmanlı kanunnamelerinden farklı olarak, numaralanmış maddelerin oluşturduğu bap ve fasıllar halinde düzenlenmişti. Bu nedenle Tanzimat Dönemindeki çağdaşlaşma çabaları doğrultusunda, modern yasalastırma tekniğine uygun bir biçimi vardı. Tımar sistemine son veriliyordu. Önceden sahib-i arza (dirlik sahibine) ödenen öşür ve haracın, devletçe toplanması benimseniyordu. Yasanın ana amacı toprağın vergilendirilmesiydi. Bunun için de toprak sınıflandırılıyor, beş tür toprak saptanıyordu. 1) Arazi-i memluke (mülk arazi), 2) Arazi-i mevkufe (vakıf arazi), 3) Arazi-i metruke (kamu yararına terk edilmiş arazi), 4) Ârazi-i mevad (ölü arazi), 5) Arazi-i miriye (miri arazi) <http://www.saglikkitabi.org/arazi-kanunnamesi>

¹⁷ On dokuzuncu asırda yetişen Türk devlet ve bilim adamı, tarihçi, hukukçu, şairdir. Mecelle’yi kaleme alarak İslam hukukunu sağlam bir dille kitaplaştıran kişidir. Şekilde batı prensiplerini uygularken özünde şer-i prensiplere bağlı kalmayı uygun gören bir hukuk anlayışı vardı. Beş defa adliye, üç defa eğitim, iki defa vakıflar, bir defa içişleri ve bir defa da ticaret ve ziraat bakanlığı yapmış bir devlet adamıdır. http://tr.wikipedia.org/wiki/Ahmed_Cevdet_Pa%C5%9Fa

gitmesi güç idi ve vapurlarla kitle halinde seyahat edebiliyorlardı. Ahmet Mithat Efendi'nin yazılarında bu görüldüğü. Buralarda dile getirilen şikâyetlerin hepsi sivilleşmenin köklerini oluşturmaktadır.

Osmanlı'nın **çoğulcu katılım** yapısı:

- 1876'da kurulan Meclis'i Mebusan'da¹⁸ 75 civarı Müslüman milletvekili, 10 ayrı dini ve etnik grup mevcut, 40 tane de Hristiyan ve gayrimüslim milletvekili bulunmakta idi.¹⁹
- 1856: Enderun'dan Mektepli Eğitime geçilmesi²⁰
- İttihat ve Terakki döneminde her türlü cemiyet, siyasi parti ve dernek mevcut idi.

Özetle, Türkiye'de devletin yetkilerinin sınırlandırılması ve daha demokratik devlet kurulması açısından oldukça büyük ve köklü bir geçmiş bulunmaktadır.

Türk Tarih Kurumu, Türk Dil Kurumu'nun kurulması, cumhuriyetin toplumu şekillendirmek için kurduğu yapılarıdır.

İlk Dernekler (Cemiyetler) Kanunu (anayasadan önce) 1909'da çıktı. Bugün halen Suriye gibi ülkelerde Türk-Osmanlı Dernekler Kanunu yürürlüktedir. Mısır'da da benzer bir kanun vardır. Dernek kurma da sivil toplumun en önemli göstergesidir ve bizim vakıf geleneğimiz de sivil toplumu oluşturan bir yapıdır. Her ne kadar vakıf sistemi (padişah tarafından dernek mallarına dokunulmadığından) koruma amaçlı kullanılsa da Osmanlı vakıfları (vakıf sadece insanlara mahsus değil çevre için de kullanılan bir hareket olduğundan) dünya çevrecilik hareketi için örnek olacak niteliktedir. Örneğin Osmanlı döneminde sakaların su taşıırken kullandığı eşeklere acınarak kurulan vakıf, uçamayan leylekler için kurulan vakıflar dikkati çekmektedir.

Hukukun Üstünlüğü

- Hukuk, Önce insanı sonra vatandaşı korumalıdır.
- Kul Hakkı
- Vatandaş hakkının korunması

İngiltere Örneği: Evi istismak edilecek bir Türk dil de bilmediğinden zamanında itiraz edemedi. Ona itiraz edip belediye adına dava açmak istedi avukat bulamadı ve belediye avukatı, kendi belediyesi adına adam için dava açtı.

ABD Örneği: ABD'de tek Yüksek Mahkeme var (Anayasa Mahkemesi, Yargıtay, Danıştay ayrımı yok). Beyazlar ile siyahların fikir beyan ederken çatışması olayı mahkemeye götürülüyor. Federal mahkeme, polisin böyle bir şey çıkacağını bildiği ve yeterli önlem almadığı için yerel yönetimi ve polisi

¹⁸ http://tr.wikipedia.org/wiki/Meclis-i_Mebusan

¹⁹ 1876 Meclis'i Mebusan ve Seçim Hazırlıkları, Selda Kılıç, "Talimat-ı Muvakkate yalnızca bu ilk seçim için geçerli olacaktır. Mebus sayısı asgari 130 olacaktır. Hazırlanan bir cetvelde hangi vilayetin ne kadar mebus çıkaracağı belirlenmiştir. Buna göre mebusların 80'si Müslüman, 50'si gayr-i Müslim olacaktır. Kanun-ı Esasi'ye göre de her elli bin kişi için bir mebus seçileceği öngörülmüşse de (madde 65) Talimat-ı Muvakkate mebus sayısını 130'la sınırlamıştır." <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/19/1694/18080.pdf>

²⁰ 19. yy Türk Yükseköğretiminde İşletme Eğitimi, Ahmet Sait ÖZKUL, "Enderun Mektebi, Osmanlı Devleti'nin askerî (seyfiye) ve sivil (mülkiye) idarecilerinin yetiştirildiği bir okuldu. 22 Burada eğitim görenler saray içinde veya dışında görevlendirilmekteydi. Devlet, bürokratik sınıfı yetiştirme ve bürokrasiyi yeniden üretme işini Enderun Mektebi ile gerçekleştirmekteydi.", <http://sosyalbilimler.sdu.edu.tr/assets/uploads/sites/102/files/20122-sayi-16-13-19102012.pdf>

suçlu buluyor. Konu Yüksek mahkemeye götürüldüğünde, Yüksek mahkeme, olayda fikir açıklaması yapıldığı ve bununla tepki gösterildiği ve fikirler kışkırtıcı olabileceğinden polisin buna göre önlem alması gerektiğine karara verip polisi ve yerel yönetimi suçlu buluyor.

Türkiye: Türkiye'deki hukuk sistemi ise hep devleti koruyan ve haklı gösteren bir sistemdir ve bu da kamuya olan güveni sarsan bir görünümdür. Kürt sorununun temelinde yatan problemlerden birisi de budur (Devlete olan güvenin azalması ve kaybolmasıdır).

AİHM Bakışı

Bu açıdan 2 temel husus vardır:

1. Temel Hak ve Özgürlükler
2. AB'de imzalanmış anlaşmalar (Çevre Anlaşmaları [Türkiye imzaladı] ve sosyal şartlar [henüz kabul edilmedi] Bunun içinde grev hakkı, işçilerin örgütlenme hakkı gibi hususlar var.

Batılı ülkelerin de de AİHM tarafından cezalandırıldığını görüyoruz. AİHM'nin daha çok mahkûm ettiği hususlar azınlıklarla ilgili konulardan ve özellikle insanların sağlığını tehdit eden çevre haklarının ihlalinden kaynaklanmaktadır.

Hukukun Üstünlüğü ve Uygulanmasının Önemi Hakkında Bir Anekdot: 1996'da İstanbul'daki "Birleşmiş Milletler İnsan Yerleşimleri (Habitat-II) Toplantısı"²¹, insan yerleşimleri ile ilgili idi (sokakta yaşayanlar vb.). Toplantıda, barınma ve konut hakkının anayasal hak olması konusunda bastırılıyordu. Bu talebe ABD karşı çıktı. ABD büyükelçisi, karşı çıkanlarla telekonferans yapılmasını teklif etti. ABD İskân Bakanı telekonferansa çıktı, cevaben "Bu krize istinaden geliştirilen öneri, sizin ülkeleriniz için kabul edilebilir. Çünkü zaten uygulamıyorsunuz, uygulamayacaksınız. Ama biz kabul edersek **uygulamak zorundayız** ve 30 milyon evsiz ev sahibi yapmak zorundayız." dedi. Bu, hukukun üstünlüğü için önemli bir ders olarak tarihte yer aldı.

Kamuda Güven – Orantılı Temsiliyet

Çoğulculuk

Çoğulculuk, çeşitliliğin yanısıra bunlarla karşılıklı ilişkinin olması, anlamaya çalışma, yaşamda bunun kabul görmesi olarak ele alınmalıdır. Ülkemizde çoğulculuk "tolerans"ı gösteriyor ve bu da bir "kibir" göstergesi ("*Ben üstünüm ama sana lütfediyorum ve söz veriyorum*" duruşu). Böyle bir yaklaşım, aslında çoğulculuğu kabul etmemenin dışı vurumudur. Aslen çoğulculukta, çeşitli kesimlerden insanlar arasında etkin bir iletişim ve anlama isteği olmalıdır. Fakat bu, ön yargıları bırakma anlamına gelmemelidir (kimse önyargılarını bırakamaz). Dolayısıyla çoğulculuk, ön yargılarına rağmen başkasının görüş ve önerisine tahammül etmek ve anlamaya çalışarak değerlendirebilmektir. Bunu sağlamak için de en önemli başlık diyalog'dur.

Bir psikiyatra en çok gelen hastaların, çocuklar üzerinden gelen olaylar (*kekeleme, yemek yememe, altını ıslatma gibi bozukluklar*) olduğu görülmüştür. Bu durumda ebeveynsiz çocuk ve ebeveynler ayrı ayrı

²¹ Dışişleri Bakanlığı, "Birleşmiş Milletler İnsan Yerleşimleri Programı (UN-HABITAT)", "1996 yılında İstanbul'da gerçekleştirilen Habitat-II Konferansı sonucunda UN-HABITAT'ın temel belgelerinden olan "Habitat Agenda" ile "İstanbul Deklarasyonu" kabul edilmiştir. Bu belgelerle, hükümetler, tüm vatandaşlara uygun iskân olanakları sağlamayı ve sürdürülebilir insan yerleşimlerini geliştirmeyi taahhüt etmişlerdir." <http://www.mfa.gov.tr/birlesmis-milletler-insan-yerlesimleri-programi.tr.mfa>

psikiyatrist tarafından dinlendiğinde, sorunun çocukta değil ebeveynde olduğu, diyalogun olmadığı ortaya çıkmıştır. Ancak ebeveyn konuştuğunu zannederken aslında monolog oluyor ve empati oluşmuyor. Diyalogda başkası önyargıları ile birlikte kabul edilir, empati yolları araştırılır, anlamaya çalışılır ve orta yol yaklaşımı benimsenir. (Kadınlar, eşcinseller, Ermeniler, Kürtler vs. hepsinde durum aynıdır). Demokratik sistemde bunun çözümü “orantılı temsil edilme”dir. Sivil toplum burada ortaya çıkar. Temsiliyet sistemi ne kadar zengin olursa olsun mutlaka temsil edilmeyen bir kesim olur. Yönetişim^{22 23} mekanizması da buradan çıkar ve demokrasinin meşruiyetini güçlendirmeyi sağlar, herkesin temsil edildiği bir kamu yönetimi anlayışını karşımıza getirir.

Yeni anayasa çalışmalarında çoban da davet edildi ve görüşleri dinlendi. Katılımcı bunun kendisine büyük gurur verdiği ve oradakileri de anlamaya çalıştığını anlattı.

Yerelleşme – Daha Az Merkezi Yönetim

Devlet Sınırlandırma:

- Dikey: Hukuk düzeyi ile yapılan sınırlandırma
- Yatay: yerelleşme ve yerel yönetimlere daha çok yetki devri sağlanması

Tüm ileri ülkeler daha yerele doğru giden bir sistem kurmaktalar. Kalkınma ile yerelleşme arasında önemli bir bağ var ancak henüz ölçülmüş değil. Yerelleşme sadece belediye kurulması gibi görülmemeli. Kamudaki erk’in yerel’e bırakılması olarak görülmelidir.

İngiltere’deki bir seçim beyannamesi örneği: Eskiden İngiltere denilince insanların aklına ülkedeki tüm şehirler gelirken şimdi finans merkezi olmasından dolayı sadece Londra akla geliyor. Bu algı, işçi partisi hükümetin çok merkezileşmesinden de kaynaklanıyor. Beynamede kalkınma ajansları kaldırılıp yetkiyi yerele bırakılması taahhüt ediliyor ve gerçekleştiriliyor. Thatcher, belediyelerdeki eğitim yetkisini belediyelerden aldı ve okul aile birliği, belediye temsilcisi ve okul temsilcilerinden oluşan daha demokratik bir yapı (board) kurdu.

Türkiye: Önemli sorunlardan birisi iç göç’tür. 2.5 milyon kişi her yıl yer değiştiriyor. Yeni konut, ulaşım, hava kirliliği, istihdam gibi ciddi sorunlara yol açan bu gelişme çerçevesinde, son 5 yıldır en zengin bölgesi olan Adana-Çukurova, en çok göç veren yer haline geldi ve çökmek üzere. Çünkü kalkınma

²² Küreselleşme ile birlikte yönetimde coğrafi ölçeğin ortadan kalkması ve varolan yönetim pratiklerinin yetersiz kalması üzerine, ortaya çıkan yeni arayışların uygulamada etkili olmaya başlamasıyla, bu yeni gelişmeleri anlatmak için yönetim kavramı ortaya çıkmıştır. Kavram, ilk defa 1989 yılında yayımlanan Dünya Bankası’nın bir raporunda ‘good governance’(iyi yönetim) olarak yer almıştır. Raporda yönetim üzerine açık bir tanım yapılmamış ancak, bir ülkenin kaynaklarının etkin bir şekilde kullanımı için hesap verebilirlik, saydamlık, sivil toplumun kamu politikalarına etkin katılımı, hukuk devleti, bağımsız yargı sistemi gibi iyi yönetim ilkelerinden bahsetmiştir. Bu terim daha sonra OECD ve Birleşmiş Milletler tarafından da kullanılarak, bu üç örgütün çeşitli toplantı ve yayınlarıyla açık bir formül haline getirilmiştir. 1989 Dünya Bankası, 1992 OECD, 1992’de gerçekleştirilen Rio Zirvesi, Habitat toplantıları ve son olarak 1997’de Birleşmiş Milletler, “governance” terimi çerçevesinde 21. yüzyılın katılımcı devlet modelini netleştirdiler. Bu formül Türkiye gündemine ise 2000 yılında TÜSİAD, OECD, DB ve AB ortaklığıyla yapılan “AB Yolunda İyi Yönetişim” adlı bir toplantıyla girmiştir. Formül, ilk olarak Kemal Derviş’in “Güçlü Ekonomiye Geçiş” programında yer almıştır. Ardından da AKP 58. Hükümeti’nin Acil Eylem Planı’nda devlet reformunun adı olarak belirmiştir. (Çukurçayır ve Sipahi, 2004:44)

²³ TODAİE Kamu Yönetimi Sözlüğü: Yönetişim, “Bir toplumsal politik sistemdeki ilgili bütün aktörlerin ortak çabalarıyla elde edilen sonuçların oluşturduğu yapı ya da düzen’dir.”

sorumluluğu sadece merkezi hükümete verilebilecek bir sorun değil ve yerele daha çok yer ve sorumluluk verilmelidir.

Örneğin Türkiye’de rektörlük seçimlerinde 3 temel unsur olan öğrenci, üniversite ve idari personel bileşenlerinden, öğrenci ve idari personel değil sadece akademik personel oy veriyor.

Zenginliğin Paylaşılması



Kaynak: Prof. Nurhan YENİTÜRK - Bilgi Üniversitesi

Sebe: Yerel yönetimlere para aktarma usulünden (nüfusa göre) kaynaklıdır. Zenginlik hakça paylaşılmadığından Diyarbakır’a gidildiğinde net bir yoksulluk göze çarpıyor. Bu sebeple paylaşım sistemi değiştirilmelidir.

Batıdaki Doğru Görünen Yöntem: Ortalama gelir bulunup bu gelir herkese veriliyor. Bu göçü de engelliyor.

Ayrı bir tespit: ilin genel bütçeye sağladığı vergi geliri ile merkezden aldığı pay grafiği de bunun tam tersi bir grafiktedir.

Belediye hizmetlerinde orta Anadolu, Karadeniz ve güneydoğuda sorunlar olduğu göze çarpmaktadır. Oysa belediyelerin hizmetleri standarttır ancak sağlama seviyesi belediyelerde farklılık göstermekte, bir standart sağlanamamaktadır.

Demokratik Yönetişim

Dürüstlüğü ABD’ye getirmek isteyen kişinin (Obama):

Yaptığı ilk kanunun başlığı: Government in Sunshine²⁴ (1976)

Open Data sözü verildi (Tüm kamu harcamalarının incelenbilmesi sözü)

Sonra bu yaklaşım “Good Governance” adını aldı ve RIO Konferansı ile batıda yayıldı

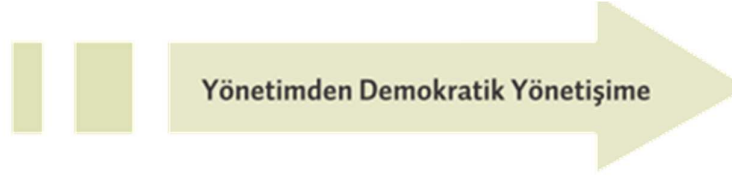
Türkiye’deki durum:

- AB: Yönetişim ilkelerine uygun olarak kamu yönetimi, insan hakları ve çevre mevzuatında değişiklikler yapılıyor.

²⁴ Government in Sunshine Act “The Sunshine Act provides, with ten specified exemptions, that ‘every portion of every meeting of an agency shall be open to public observation.’”, http://en.wikipedia.org/wiki/Government_in_the_Sunshine_Act

- ⊙ Küreselleşmenin Getirdiği Zorunluluklar
- ⊙ Hızlı Kentleşme Yaşanması ve çoğulculuğun öne çıkması, yönetilebilmesi için daha demokratik bir modele ihtiyaç duyulması, demokrasi fikrinin hem derinleşmesi ve hem de yayılmaya başlanması, engelli, Kürt vb. taleplerinin ortaya çıkması, bunların temsil edilebileceği bir sisteme ihtiyaç duyulunca yeni kanunla birlikte **Belediye Meclisi**'nin yanında **Kent Konseyi** getirildi (ancak bürokrasi sebebiyle bekleneni veremediği görülmeye başladı) ve yeni bir katılımçılık aracı geliştirildi.

“Good governance” bir “management” tekniği olarak algılandığından ve göstermelik bir katılımçılık ve şeffaflık ortaya konduğundan, bu çerçevede “demokratik yanı” zayıf bırakıldığından, BM “**democratic governance**” terimini kullanmaktadır:



Demokrasinin Gelişimi	Doğrudan Demokrasi (Atina Demokrasisi)	Temsili Demokrasi	İyi Yönetişim	Demokratik Yönetişim
Yetkinin Dayanağı	Toprak → Halk	Seçim	Katılım	Uzlaşma
Hak	Doğrudan	Oylama	Katılım	İletişim / Bilgi Paylaşımı
Yetki	Halkın	Seçilmiş Temsilcilerin (Tam Yetki)	Saydam	Paylaşılmış
Birey	Etkin (Tam Anlamıyla)	Edilgin	Etkin (Kurumlar Aracılığıyla)	Etkin (Müzakere Yoluyla)
Çatışma	Çözülür	Sürdürülür	Görüşülür	Dönüştürülür
Sorun Tanımı	Vatandaşa	Vatandaşın Dışında	Ortak	
Karar Alma	Basit Çoğunluk	Seçilmiş Münhasır	Çıkar Grupları Tarafından Etkilenerek	Anlaşma, Rızı Etme, Oybirliği Sağlama Yoluyla
Temsil	Bireysel	Siyasi Gruplar	Paydaşlar	
Bilgi Paylaşımı	Yeterli	Sınırlı	Gelişmiş	Tam
Katılım	Doğal	Çevresel	Kapsayıcı	Dönüştürücü / Uzlaştırıcı
İletişim	Açık	Tek Yönlü	İyileştirilmiş Tek Yönlü	Çok Yönlü
Uygulama	Halk Tarafından	Kurumlar Tarafından	Kurumlar Tarafından (Sistem Halka Açık)	Kurumlar Tarafından (Sistem Halk Tarafından Tasarlanmış)

TESEV - İyi Yönetişim El Kitabı²⁵ “Yönetimden Demokratik Yönetişime”

Kamu yönetimi daha proaktif olmalı ve vatandaş sormasa bile bilgiyi paylaşacak şekilde çalışmalı.

²⁵ TESEV - İyi Yönetişim El Kitabı, Fikret TOKSÖZ, sayfa 16-17,

http://www.tesev.org.tr/assets/publications/file/iyi%20Yonetisim-Kaliteli%20Yasam_01.06.2008.pdf

G20²⁶

- © Türkiye başkanlığında G20 ajandasındaki 9 başlıktan birisi **yolsuzlukla mücadeledir.**

Devletin müdahalesi / katkısı olmadan çalışan Alt Gruplar mevcuttur:

T20²⁷ : Think Tank Workgroup

B20 : Business Workgroup

C20²⁸ : Civil Society Workgroup

gibi...

Troyka (Rusça: üçlü): Önceki başkan, şimdiki başkan ve gelecek dönem başkanı

Gruplar çalışıp 15 Kasım'da sivil toplum istek ve görüşleri devlet başkanlarına sunulacaktır.

Sivil Toplum Nereye Gidiyor, Nasıl Geliştirilmeli?

1. Sivil topluma kaynak sağlanmalı

Çek Cumhuriyeti Avrupa'da ilk uygulayıcı olarak eğitim, sağlık, kültür, sanat ve sosyal hizmetler alanında çalışan kamu yararına yakın statüdeki derneklere vatandaşlar %1 bağışlarsa vergi dairesi indirimde bulunup derneğe aktarıyor. (Kamu otoritesinin akreditasyon ihtiyacı yok). Şimdi Polonya da bunu benimsedi.

Avrupa'da dernek kurarken, Kamudan para almıyorsanız hiçbir yere bildirimde bulunmak durumunda değilsiniz, sadece belediyeye derneğin kurulduğuna dair bir bilgi verilmesi yeterlidir. Bu sivil girişimi kolaylaştıran ve etkinleştiren bir modeldir. Eğer devletten veya uluslararası fonlardan para alınıyorsa dernek Adalet Bakanlığı'ndaki dernek sicil dairesine çevrimiçi olarak başvurulup kayıt ettirilerek üyeler ve elde edilen fon beyan edilir ve eğer zimmet vb. iş olursa (kaynak devletten alındığı için) savcılık devreye girer.

Ülkemizde Dernek kurma özgürlüğü üzerinde devam eden baskılar birçok zorluğa sebep olmaktadır. Derneklerdeki para akışı, derneğe bağış yapanların iç hesabı olmasına rağmen bizde Dernekler Dairesi'nde 200 civarı müfettiş buna müdahil olmaktadır.

AB, sivil gelişim için bu yıl 170 Milyon Euro kaynak aktardı ve bunun nasıl kullanılması gerektiğine dair görüşler alındı. Güçlü STK'lar İstanbul ve Ankara gibi yerlerde var ama doğuda yaygın değil.

2. **Dernek kurulması sürecinin kolaylaştırılması** ve teşvik sistemi (sadece finansal değil olanaklar anlamında) sağlanması gerekir.

²⁶ "Turkey is the G20 President until 1 December 2015. Last year, the presidency was held by Australia, and in 2016 it will be held by China." <https://g20.org/>

²⁷ <http://www.t20turkey.org/>

²⁸ "The C20 Turkey Steering Committee is chaired by **Zeynep Bodur Okyay**, Vice President of the Board of IKV (Economic Development Foundation). Ms. Okyay also holds a number of different positions on the boards of civil society organisations in Turkey." <http://www.c20turkey.org/page/dynamic/38>

Sivil toplum da siyasi partiler gibi desteklenmelidir. Siyasi parti örgütlenmesi için para veriliyorsa dernekler için de farklı olanaklar sivil toplum için devlet tarafından sağlanmalıdır.

Örnek: Türkiye'deki bütün belediyelerin konferans salonlarını, partilikten dolayı, genelde sadece belediyenin bağlı bulunduğu siyasi partiye yakın dernekler kullanır.

İstanbul Bilgi Üniversitesi, üniversite kampüsünde **Sivil Toplum Kuluçka Merkezi**²⁹ kurdu. Bir salonda masa, çay-kahve, bilgisayar ve ortam sağladı ve yaptığı duyuru ile “yeri olmayan dernek girişiminde olan ama düşüncesi olanları” davet etti. 70 başvuru oldu ve bunlardan 7'si seçildi ve bunlara yer verildi. Üniversite kadrosundan 7 derneğe uygun ve istekli birer öğretim üyesini o derneğe mentor olarak atadı. Burası artık sürekli eğitim merkezi olarak kullanılıyor. Haftanın 7 günü açık ve her dernek üyesinde anahtarları mevcut ve tüm üniversite imkânlarından (kütüphane vb.) faydalanılabiliyor. En azından devlet üniversitelerinde bu yaygınlaştırılmalı (Belediyelerde yapılırsa siyasileşiyor).

Parti üyeliği ve dernek üyeliği değerlendirildiğinde, parti üyeliği daha zayıf bağlara sahiptir.

Sosyal Medya

Sosyal medya ile formal yapılardan informal yapılara gidiş var ve Türkiye bunu en iyi kullanan ülkelerden birisi. Bu sayede birey ortaya çıkmaya başladı.

- Ⓢ Bu sene sonunda 45 Milyon internet kullanıcımız olacağı tahmin ediliyor. Ciddi bir sosyal medya gücü mevcut ve bu çok olumlu bir güç olarak ele alınabilir.
- Ⓢ 4-12 yaş arası çocukların %60'ının facebook sayfası var.
- Ⓢ Çevre Bakanlığı: Vatandaşın gelen bildirimler sebebiyle 2013 yılında 8 milyon 2014'de 18 milyon ceza yazılmış. (Devlet denetleme görevini önceden tam yapamamış ama vatandaş denetleme ve bildirim fonksiyonunun yerine getirmeye başlamış)

Davos Raporu'ndan alıntı: “Hem kamunun / devletin hem de sivil toplumun meşruiyetinin artması için sivil toplumun güçlendirilmesi gerekir.”

Siyaset bilimcisi Fuko “yönetebilirlik” diyerek “toplumu etkinleştirmek için bazı kurumlar kurulmalıdır, sivil toplum da bunlardan birisidir. Toplumun sivil aykırı olan ve kışkırtıcı olan yanını ehliileştirmek için sivil toplum öne çıkarılmalıdır.” şeklinde konuya olan görüşünü aktarıyor.

²⁹ <http://www.sosyalkulucka.bilgi.edu.tr/>

Hafta 3 Kamu Kurumlarının Düzenleyici ve Denetleyici Rolü

Yer : EPDK

Tarih : 27.05.2015 Perşembe 13:30-16:30

Eğitmen: Prof. Ünal ZENGİNOBUZ

İletişim: +90 212 359 6810

E-Mail: zenginob@boun.edu.tr

<http://www.unalzenginobuz.com/index.php?p=1&sp=2>

Boğaziçi Üniversitesi - Elektrik Mühendisi (1983)

Boğaziçi Üniversitesi - İktisat Yüksek Lisansı (1987)

Pensilvanya Üniversitesi – Ekonomi Doktora (1996)



Devletin (Kamu'nun) Ekonomi'deki Yeri

Piyasa ekonomisi ile ilgili vazgeçilmez ilk ölçüt: "İyi İşleyen Hukuk Düzeni"

"Savaşta barut bitti ise başka problemlere bakmaya gerek yok" *Napolyon – Waterloo Savaşı*

Devlet Piyasa Ekonomisine

- Ne zaman
- Ne ölçüde
- Nasıl müdahale etmeli

Piyasalar "etkin" çalışmadığı durumlarda: "**Düzenleyici Devlet**"

İktisadi Etkinlik Nedir: Kaynakları israf etmeyen her türlü dağılım

100 TL'yi 10 TL ve 90 TL olarak paylaşırsak bu "etkin"dir

100 TL'yi 50 TL ve 30 TL olarak paylaşırsak "etkin değil" çünkü 20 TL'lik israf var

- Rekabetin Eksik Olduğu piyasalar için rekabet politikaları: Rekabet Kurumu
- Doğal tekelleşme özellikleri olan piyasalarda düzenlemeler: EPDK, BTK, RTÜK, Karayolları...
- Bilgi Asimetrisinin geçerli olduğu piyasaların düzenlenmesi
- Finansal Piyasalar: BDDK, SPK, Hazine Müsteşarlığı
- Sağlık: Sağlık Bakanlığı
- Eğitim: MEB
- Sosyal Güvenlik: ÇSGB – SGK
- Dışsalıkların hâkim olduğu piyasalara müdahale

Piyasalar altında kaynakların "adil" dağıtılmadığı durumda: "**Sosyal Devlet**"

- Sağlık: Sağlık Bakanlığı
- Eğitim: MEB
- Sosyal Güvenlik: SGK
- Tarım (TAPDK), Şeker Kurumu

BDK: Bağımsız Denetim Kurumu

Geleneksel Bürokrasi : Gelir dağıtıcı politikalara daha müsait

Düzenleme ve kararlar keyfi değişime daha açık

Yönetim kuralları keyfi değişikliğe açık

Karar alma mekanizmaları şeffaf olmamaya daha müsait
Personel politika yapısı patronaj ilişkisine müsait
Hesap verebilirlik kuvvetli ancak keyfi müdahaleye izin veren
BDK : İktisadi etkinliğe yönelik politikalara daha müsait
Düzenleme ve kararlar daha zor değiştirilebilir
Kurala daha fazla dayalı yöntem
Karar mekanizması için şeffaflığı hedefleyen tasarım
Uzmanlığı siyaset ile özel çıkar gruplarından bağımsız olmayı esas alan personel politika tasarımı
Hesap Verebilirlik: Bağımsızlıkla çelişmeyen mali idari, siyasi hesap verebilirliğin zorunluluğu

- ⊙ Bağımsızlık ile denetim-hesap verebilme arasındaki denge önemli
- ⊙ BDK Siyasetin etkisinden uzak olması gerekirken BDK üst yönetimleri artık Bakanlar Kurulu tarafından atanmaya başladığından siyasetin merkezi haline gelmeye başladı. (Piyasaların etkisi zayıflayınca siyasal irade, bu kurumların içini boşaltma konusunda daha rahatlamış oldu.). Bu durumda ancak çok yüksek getiri varsa bu alana girmek (ve müdahale ihtimalleri ile gelecek yüksek riski göze almak) makul olmaya başlıyor. Devletin enerji piyasasında yoğun olarak yer alması, yabancı yatırımı çekememeye sebep oluyor (Başka ülkelerde de benzer yaklaşımlar var)
- ⊙ Hukuki stabilite olmamasından kaynaklı riskler dış yatırımcıyı ürkütüyor.

Anglo Sakson: Common Law: Herşey kanunla olmaz (İngiltere’de anayasa yok)

Finlandiya: Trafik cezası kişinin gelirine göre yazılıyor!

Anayasa 73. Madde:

“Herkes kamu giderlerini karşılamak üzere, mali gücüne göre vergi ödemekle yükümlüdür”.
Genellik ilkesi, toplumda yaşayan ve vergi mükellefi olma konusunda şartları taşıyan herkesin mükellef olarak vergiyi ödeme zorunluluğunun olmasıdır. Aynı şartları taşıyan kişilere aynı şekilde muamele yapılması ise eşitlik ilkesini ifade eder. Ancak bu ilkeler, belirli coğrafi sınırlar içinde geçerlidir. Belli bir bölgede yaşayanlardan alınacak vergi söz konusu olduğu zaman, bu vergiye katlanmakla yükümlü olanlar, sadece o bölgedeki mükelleflerdir. Sınırın dışına çıkılıp, herkesten alınmaz. Aksinin kabulü vergide adalet ilkesine de ters düşer.

<http://www.hukukrehberi.net/Details.aspx?id=84>

Hafta 4 Sürdürülebilir ve Entegre Yönetişim

Yer : Gençlik ve Spor Bakanlığı – Konferans Salonu – 2 Nolu Eğitim Salonu

Tarih : 02.11.2015 Pazartesi, 09:30 – 12:30

Eğitmen: Doç. Dr. Gözde Erhan ÜNAL

E-Posta: gozde.unal@boun.edu.tr

Boğaziçi Üniversitesi – Uluslararası Ticaret

Matematik, işletme ve Finans okudu.

Finans, Muhasebe dersleri veriyor.

Kuraklıkla ilgili araştırma projesi var.



>> Boğaziçi Üniversitesi: Tüm binalar yeşil bina sertifikalı ve kendi tükettiğinden daha fazla enerji üreten bir rüzgâr santraline sahip

Oturumun Temel Başlıkları

Sürdürülebilirlik İlkeleri ve Yönetimi

BM Milenyum Kalkınma Hedefleri

Entegre Yönetişim ve Araçları

Kamu Kurumlarının Entegre Yönetişim Ortamının Oluşturulması

Kaynaklar:

④ Integrated Reporting Initiative

④ UN Millennium Development Goals³⁰

- 1) Aşırı yoksulluğun (günlük 1.25 doların altı) ve açlığın yok edilmesi: %47 → %14
1.9 Milyar → 836 Milyon kişi
- 2) Evrensel ilköğretimin sağlanması: Afrika'da: %52 → %80
İlkokulu terk eden: 100 Milyon → 57 Milyona düştü
- 3) Cinsiyet eşitliğinin teşvik edilmesi ve kadınların güçlendirilmesi:
 - a. Güney Asya'da ilkokula katılım: 100 erkeğe 74 kız varken 103 kız,
 - b. Kadınlarda temsil: ülkelerin %90'ı kadın temsilci sayısını arttırdı.
- 4) Çocuk ölüm oranlarının azaltılması: 5 yaş altı çocuk ölümleri 12.7 Milyon → 6 milyona düştü. Afrika'da aşılanan çocuklar %73 → %84'e çıktı.
- 5) Anne sağlığının iyileştirilmesi: Doğumda ölümler: 100.000 doğumda 383 ölüm → 210'a düştü. (BM Hedefi: doğum öncesi en az 4 doktor ziyareti).
- 6) HIV/AIDS sıtma ve diğer hastalıklarla mücadele: HIV bulaşmaması için yapılan tedavi 800.000 kişi → 13.6 milyon kişi
- 7) Çevresel sürdürülebilirliğin sağlanması: Son 25 yılda 1.9 milyar insan daha içilebilir suya kavuştu. 1990'da 2.3 milyar iken 4.2 milyar kişiye ulaştı. %98 oranında ozon tüketen ürün kullanımı azaltıldı.
- 8) Kalkınmaya yönelik küresel iş birliğinin geliştirilmesi: Gelişmekte olan ülkelere yapılan yardım reel anlamda 81 Milyar → 135 milyar Dolar'a yükseldi. Küresel internet penetrasyonu: %6 → %43'e çıktı.

³⁰ "Millennium Development Goals and Beyond 2015", <http://www.un.org/millenniumgoals/>

192 ülke bu 8 hedefi kabul etti ancak 15 yıl tamamlanmasına rağmen hepsinde tam arzu edilen yol alınamadı ve bu kapsamda BM tarafından bir rapor yayınlandı. Sonrasında New York'da 25-27 Eylül 2015'de yapılan zirvede hedef sayısı 17'ye çıkartılarak **BM 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri**³¹ konuldu.

Yeni Hedefler:

1. Aşırı yoksulluğun tüm dünyada sona erdirilmesi
2. Açlığın yok edilmesi ve tüm insanların tüm yıl boyunca yeterli besine ulaşabilmeleri
3. Küresel olarak bebek ölüm oranının 100 binde 70'in altına indirilmesi
4. Tüm kız ve erkek çocukların hür, eşit ve kaliteli temel eğitim almasının sağlanması
5. Kadına ve kız çocuklarına yönelik her türlü ayrımcılık ve şiddetin sona erdirilmesi
6. Herkese güvenli ve ulaşılabilir içme suyu, kanalizasyon ve hijyen imkanının sağlanması
7. Tüm dünyada güvenilir ve ulaşılabilir enerji imkânlarının sağlanması
8. En az gelişmiş ülkelerde yıllık en az %7 ekonomik büyüme (Dünya ortalaması: %3, son dönemde yavaşladı. Çin: %10 iken %6,5'a düştü. Türkiye'de de azalmaya başladı)
9. Kaliteli, dayanıklı, sürdürülebilir altyapının kurulması ve herkesin bu imkânlarla ulaşabilmesi
10. En az gelir elde eden %40'lık kesimin ülke ortalamasının üzerinde ekonomik büyümeye ulaşması
11. Herkesin yeterli, güvenli ve maliyetini karşılayabileceği konut, ulaşım ve toplu taşımaya erişebilmesi
12. Doğal kaynakların etkili kullanılarak üretim ve tüketimin etkili hale getirilmesi, gıda israfının önlenmesi
13. İklim değişikliği ve sonuçları ile ilgili mücadele konusunda acil eyleme geçilmesi
14. Okyanus, deniz ve su kaynaklarının korunması
15. Ormanlar, toprak ve ekosistemin korunması
16. Huzurlu ve katılımcı toplumlar için adaletin sağlanması, tüm kurumların hesap verebilir hale getirilmesi
17. Sürdürülebilir kalkınma için küresel iş birliği ve az gelişmiş ülkelere kaynak sağlanması

BM: *"Gelir dağılımının dengeli dağıtılabilmesini gerçekleştirebilecek ilk nesiliz. Ancak dünyanın kurtarılması ve iklim değişiminin önlenmesi için de son nesiliz"*

³¹ "Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development",
<https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>



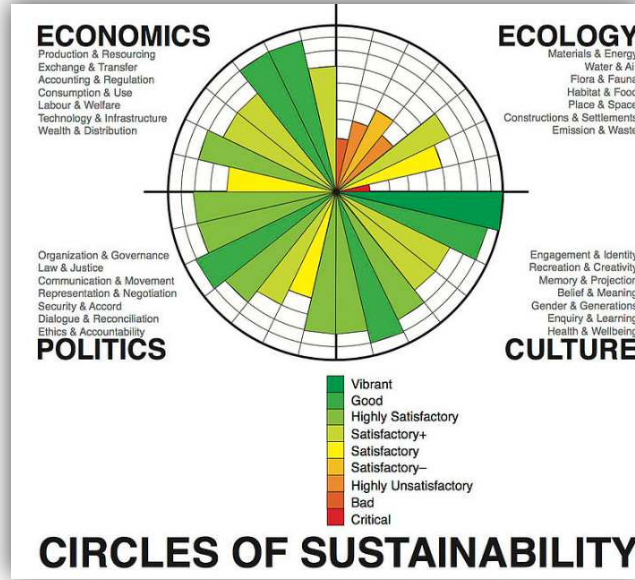
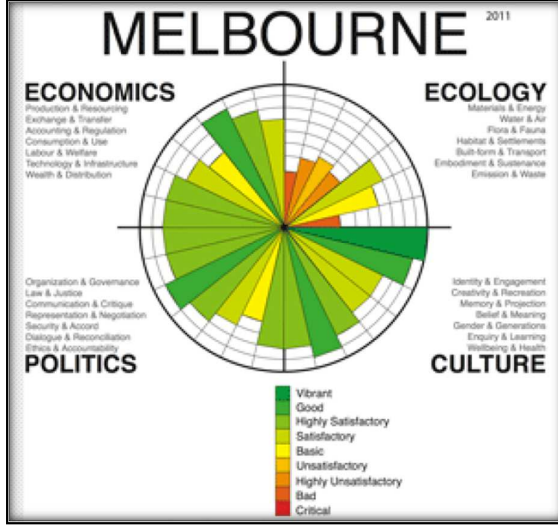
UN Global Compact (BM Küresel İlkeler Sözleşmesi³²) - 10 Temel ilke-

- ④ İnsan Hakları
 - 1) İş dünyası, ilan edilmiş insan haklarını desteklemeli ve bu haklara saygı duymalı
 - 2) İş dünyası, insan hakları ihlallerinin suç ortağı olmamalı
- ④ Çalışma Standartları
 - 3) Çalışanların sendikalaşma ve toplu müzakere özgürlüğü desteklenmeli
 - 4) Zorla ve zorunlu işçi çalıştırma uygulaması kalkmalı
 - 5) Her türlü Çocuk işçi çalıştırılmasına son verilmeli
 - 6) İşe alım ve işe yerleştirmede ayrımcılığa son verilmeli
- ④ Çevre
 - 7) İş dünyası çevre sorunlarına karşı ihtiyati yaklaşımları desteklemeli
 - 8) Çevre dostu teknolojilerin gelişmesi ve yaygınlaştırılması desteklenmeli
 - 9) Çevre sorumluluğu arttıracak her türlü faaliyete ve oluşuma destek verilmeli
- ④ Yolsuzlukla Mücadele
 - 10) İş dünyası rüşvet ve haraç dâhil her türlü yolsuzlukla savaşmalı

UN Global Compact Türkiye Faaliyet Raporu 2015: <http://www.globalcompactturkiye.org/wp-content/uploads/2016/03/GCTR2015FaaliyetRaporu.pdf>

Sürdürülebilirlik Çemberleri (2011 ve 2012 yılı çalışmaları): Melbourne ve Sao Paulo: Circles of Sustainability örnek olarak incelenebilir:

³² UN: <https://www.unglobalcompact.org/> Türkiye: <http://www.globalcompactturkiye.org/>
<http://www.globalcompactturkiye.org/global-compact-turkiye/10ilke/>



Sürdürülebilirlik İlkeleri



Ekonomik

- Production & Resourcing : Üretim ve kaynak
- Exchange & Transfer : Değişim ve transfer
- Labour & Welfare : İşgücü ve refah
- Technology & Infrastructure: Teknoloji ve altyapı
- Wealth & Distribution : Gelir ve dağılımı
- Consumption & Use : Tüketim ve Kullanım
- Accounting & Regulation : Muhasebe ve Düzenleme



Çevresel

- Water & Air : Su ve hava
- Flora & Fauna : Bir bölgedeki bitki ve hayvan türlerinin tümü
- Materials & energy : Malzemeler ve enerji

- Habitat & Food : Habitat (bitkinin doğal olarak yetiştiği yer) ve Gıda
- Place & Space : Yer ve Uzay
- Constructions & Settlements: İnşaat ve İskân
- Emission & Waste : Emisyon ve Atık
- Ⓢ Politik
 - Organization & Governance : Organizasyon ve Yönetişim
 - Law & Justice : Hukuk ve Adalet
 - Communication & Movement: İletişim ve Hareket
 - Representation & Negotiation: Temsil ve Müzakere
 - Security & Accord : Güvenlik ve Anlaşma
 - Dialogue & Reconciliation : Diyalog ve Mutabakat
 - Ethics & Accountability : Etik ve Hesap Verebilirlik
- Ⓢ Kültürel
 - Engagement & Identity : Katılım ve Kimlik
 - Recreation & Creativity : Rekreasyon ve Yaratıcılık
 - Memory & Projection : Bellek ve projeksiyon
 - Gender & Generations : Cinsiyet ve Nesiller
 - Enquiry & Learning : Sorgulama ve Öğrenme
 - Health & Welbeing : Sağlık ve Refah
 - Belief & Meaning : İnanç ve Anlam

Kurumsal Yönetişim İlkeleri: Şirketlerin üst kademe yönetim organlarının faaliyet ... (?)

- Ⓢ Adillik (eşitlik) ilkesi : Aynı işe aynı muamele gibi herkese eşit şekilde dağıtmak (Adalet ise herkese hakkını vermek : Bu yaklaşım her zaman eşitliği sağlamayabilir)
- Ⓢ Şeffaflık (açıklık) ilkesi :
- Ⓢ Hesap Verebilirlik İlkesi : Yapılan işin hesabının verilebilmesi zorunluluğu, gizlilik olmamalı
- Ⓢ Sorumluluk İlkesi : Yapılan işin sorumluluğu alınmalı, yönetici işi yasal ve prosedürel açılardan bilmeli ve liyakati ile yapmalı, sorumluluğunu üzerine almalı,

OECD açısından Kurumsal Yönetişim İlkeleri (1999)³³

- Ⓢ Hissedar haklarının korunması
- Ⓢ Hissedarlara eşit davranılması
- Ⓢ Diğer menfaat gruplarının rolleri
- Ⓢ Kamunun aydınlatılması ve saydamlık
- Ⓢ Yönetim kurulunun görev ve sorumluluğu



Entegre Raporlama: Kurumlar artan bir çevre bilinci ile finansal performanslarının yanısıra sürdürülebilirlik performanslarını da raporlarla dışarıya açıklama ihtiyacı duydular:

Ana akımlar:

- Ⓢ Sürdürülebilirlik Raporları (Global Reporting Initiative) GRI liderlik yapıyor ve G4-Sürdürülebilirlik Raporlama Kılavuzları'nı yayınladı.

³³ Ali Güner Tekin, "Kurumsal Yönetişim (Corporate Governance) Hakkında", Ekonomistler Bülteni, 2003, <http://www.angefire.com/ok4/aligunertekin/200304CGHK.pdf>

- Entegre Raporlama: Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC-International Integrated Reporting Council) ERF (Integrated Reporting Framework) **Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'**ni³⁴ hazırladı.³⁵



IPCC³⁶: **Intergovernmental Panel on Climate Change** (Hükümetler arası İklim Değişikliği Paneli): İklim değişikliği konularında çalışıyor ve tüm bilim dünyasında yapılan çalışmalarını konsolide ediyorlar. 5. Değerlendirme raporunu (AR-5) bu yıl açıkladılar³⁷.

İklim değişikliği akımları şöyle gruplanabilir:

- Tamamen reddeden (iklim değişikliği olmadığını düşünen) liderler
- Kabul eden liderler

İklim Değişikliği sebepleri:

- Doğal nedenlerden kaynaklanan değişimler
- Atmosferik değişime sebep olan insani faaliyetler

Sonuç: “insanın iklim sistemi üzerindeki etkisi açıktır. Ancak adaptasyon ve gerekli önlemler ile bu yavaşlatılabilir ve insanoğlu adapte olarak yeni düzende yaşamını sürdürebilir. Ancak bunun için herkesin entegre olarak ve disiplinli şekilde çalışması gerekir”.

- Bitki florası ve popülasyonu doğal döngüsüne (insan müdahalesi olmasa) 5 yıl müdahale edilmediğinde kendini yenileyebiliyor.

Aşağıdaki iki kurum 1988’de IPCC’yi oluşturdu ve IPCC bu çerçevede Nobel Barış Ödülü aldı.

WMO: Dünya Meteoroloji Örgütü

UNEP: BM Çevre Programı

Son 100 yılın en sıcak 15 yılı 2000 yılından sonra gerçekleşmiş durumda. Bu da iklim değişikliği ve küresel ısınmayı gözler önüne sürüyor. Sanayi deviminden bu yana 150 yıldır insanoğlu doğal kaynakları tahrip etmektedir. Fiziksel ve biyolojik sistemler düzeltilemez şekilde değişmekte ve bunlar iklim değişikliğine (örneğin: aşırı iklim olayları) de sebep olmaktadır. Buna bağlı olarak gıda ve su üretimi problemleri, hastalık artışı gibi sonuçlar ortaya çıkıyor. Sonuç olarak sanayileşmiş ülkelerin uygulamaları sebebiyle artan deniz seviyeleri, azalan toprak, azalan biyo çeşitlilik, artan sera gazı gibi bileşenlere sahip bir dünya gelecek nesillere bırakılıyor. Bunların sonuçlarından en çok, en yoksul kesimler/ülkeler etkileniyor. (IPCC: ABD’de hane halkı harcamalarının %6’sı gıdaya giderken Kenya’da %45’i gidiyor. ABD’de gelir 15.000 dolar iken Kenya’da 500 dolar seviyesinde). AR5 raporuna göre bu iklim değişikliği sebebiyle, gıda fiyatlarında %3 ile %84 arasında artış bekleniyor ve bundan en çok etkilenecek kesim, gelirinin büyük kısmını gıda teminine ayıran (çünkü geliri çok düşük olan) yoksul ülkeler olacak. Bu da artan “açlığa” sebep olacak.

³⁴ “Uluslararası <ER> Çerçevesi”, IIRC, 2013, <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Turkish.pdf>

³⁵ International <IR> Framework, <http://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/>

³⁶ “Intergovernmental Panel on Climate Change”, <https://www.ipcc.ch/>

³⁷ Climate Change 2014 - AR5 Raporları:

“Synthesis Report”: <https://www.ipcc.ch/report/ar5/syr/>

“The Physical Science Basis”: <https://www.ipcc.ch/report/ar5/wg1/>

“Impacts, Adaptation, and Vulnerability”: <https://www.ipcc.ch/report/ar5/wg2/>

“Mitigation of Climate Change”: <https://www.ipcc.ch/report/ar5/wg3/>

(FAO istatistiklerine göre, bazı yoksul ülkelerde düşük gelirli sınıfın, gelirin %80'ini gıdaya ayırdığı görülmektedir.)

Enerji üretilirken satılandan daha pahalıya mal olursa devletin desteği ile aradaki fark karşılanır (*Enerji Desteği*). 18.05.2015 tarihli IMF Raporu'na göre, enerji desteklerinin 2015 yılı tutarı 5.3 trilyon dolar (GSYİH'nın %6,5'i) olduğu, bunun sağlık masraflarından (%6) daha yüksek olduğu raporlanmıştır³⁸. Enerji tüketiminin küresel ısınmaya olan maliyeti 1,7 trilyon, kirliliğe maliyeti 1.2 trilyon dolar civarındadır. Dolayısıyla enerji tüketiminin dünyaya maliyeti ortaya çıkmaktadır. Bunun yarısı, gelişmekte olan Asya ülkelerinden kaynaklanmaktadır.

Ayrıca tehlikeli atıklar, nükleer santraller ve atıklar, kimyasal silahlar da dünyaya büyük ölçüde zarar vermektedir.

TED Talk: The Route to a Sustainable Future: Alex Steffen³⁹

TED Talk: The business logic of sustainability: Ray Andersen⁴⁰

- Ⓢ Every society has ecological footprint.
- Ⓢ We spent 5-10 planet resource
- Ⓢ And we use the resources (adaletsizce)
- Ⓢ BT eşyaları daha az nasıl kullanacağımızı bize sağlıyor
- Ⓢ Biyo-taklit
- Ⓢ Hedef: Parlak Yeşil Şehirler
- Ⓢ Dünyada her 7 günde bir Seattle boyunda şehir üüyor. Bunlar gelişmekte olan ülkelerde ve altyapısız. Bunlar parlak yeşil şehirlere çevrilmeli
- Ⓢ Collaboration and Copyright
- Ⓢ Creative Commons and Copy Left Çözümleri
- Ⓢ Anti-küreselleşme düsturu?
- Ⓢ Oyun: "Gıda Gücü": Food Power !!!
- Ⓢ 2020'de iklim değişikliği yüzünden 200 milyon mülteci olması bekleniyor
- Ⓢ "Tüm geçmiş bir başlangıcın başlangıcından başka bir şey değildir"

Sonuç: Elimizce, dünyayı mahvetmek için yeterince araç varken, bunu tersine çevirecek de çok araç var. Ancak bu tamamen niyete, inanmaya ve istekliliğe bağlı. İnsanlar eskiden daha az konuşup daha çok bütünlüğü sağlayıcı faaliyetlerde bulunurken artık çok konuşuyor ancak bu konularda neredeyse hiç iş yapmıyor. Dolayısıyla mültecilere milyarlarca dolar harcanırken ve sonuçta insanlar yine çadırlarda yaşayıp mutsuz olurken aynı para ile bu problemin kaynağı tamamen kaldırılıp daha yaşanacak şehirler sağlamak mümkün. Bu yapılmadığına göre samimiyetin olmadığı düşünülüyor. Bu da insandaki bencillik, tembellik, umursamazlık, vurdumduymazlık duygularının arttığını, yardımlaşma ve paylaşma duygularının iyice azaldığını gösteriyor.

³⁸ "Reforming Energy Subsidies - Report", International Monetary Fund (IMF), 18.05.2015, <http://www.imf.org/external/np/fad/subsidies/>

³⁹ "The Route to a Sustainable Future", TED Talk, 2007, https://www.ted.com/talks/alex_steffen_sees_a_sustainable_future

⁴⁰ "The Business Logic of Sustainability", TED Talk, 2009, https://www.ted.com/talks/ray_anderson_on_the_business_logic_of_sustainability

Finansal Raporlama Uygulamaları:

- ⊙ Halka açık şirketler 3 ayda bir denetlenerek raporları yayınlanmalı
- ⊙ Bu raporlar GAAP ve IFRS gibi standartlarda hazırlanır ve yayınlanır
- ⊙ Finansal raporlama geçmiş performans doğrulamasını sağlıyor, geleceğe yönelik projeksiyon sağlayamıyor, veri toplaması aylar alıyor. Sürdürülebilirliğe hizmet veremiyor ve geleceğe yönelik hissedarlarına gerekli done üretemiyor. Bu sebeple analiz edilerek projeksiyon üreten standart bir yapıda olmalı. Bu sebeple ESG bilgileri (finansal olmayan göstergeler ve veriler) yayınlanmaya başladı.
 - ESG Indicators: “Enviromental, Social, Governance” Göstergeleri
 - ESG verisi ile sağlanan bilgi, “Sorumlu Yatırım / Etik Yatırım” için karar aracı olarak kullanılmaktadır.
 - ESG, miyopik (yakın dönemdeki gelişmelere odaklanan) yaklaşımın kalkmasını sağlıyor. Gelecek yılın değil önümüzdeki 10 yılın daha çok sorgulandığı bir gelişim günümüzde yaygındır. Örneğin enerjinin güneşten sağlanması kısa vadede maliyetli ama uzun vadede değişik disiplinler açısından çok faydalı yatırımlardır. Böylece gizli risk ve gizli fırsatların fark edilmesi, ortaya çıkartılması sağlanır. Yatırımcıların bunları fark ederek itibar kaybetmesini ESG önleyebilmektedir.
 - Şirketin nasıl yönetildiği ve bu konudaki şeffaflık, şirketin geleceği açısından ve hissedarlar açısından çok önemlidir (Örneğin Soma’daki maden ocaklarının yönetimi)
- ⊙ UNEP FI⁴¹: United Nations Environment Programme Financial Investment: Bu alanda önemli raporları mevcut

Temel Akımlar:

- ⊙ Sürdürülebilirlik Raporlaması: GRI: **G4 Raporlaması** (Mayıs 2014)
- ⊙ Entegre Raporlama: IIRC: **ER Raporlamasını** hedefliyor (Aralık 2013)

Türkiye’de IIRC’yi uygulayan ilk gönüllüler: Çimsa Çimento Sanayi ve Garanti Bankası’dır.

ER: Özünde şunu sağlıyor: Kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmayı nasıl sağlayacağını anlatan kısa bir rapor

ER: İşgücünde 6 farklı sermaye ögesi sınıflandırıyor:

- ⊙ Finansal sermaye (financial capital)
- ⊙ Üretilmiş sermaye (Manufactured Capital): kurumun mal üretimini ve hizmetini sağlamak üzere kullanımına sunulan üretilmiş fiziksel nesnelere: bina, ekipman, altyapı, karayolu, atık su artıma tesisi vb.
- ⊙ Fikri sermaye: (Intellectual Capital): patentler, telif hakları, yazılımlar, lisanslar, tacid knowledge (zımni bilgi), prosedürler, protokoller
- ⊙ İnsan Sermayesi: (Human Capital) yeterlilikleri, kabiliyetleri, deneyimleri, yenilik yapma motivasyonu, sadakatleri, liderlik etme, yönetme ve iş birliği yapma kabiliyetleri
- ⊙ Doğal sermaye: (Natural Capital):
- ⊙ Sosyal ve ilişkisel sermaye (Social Capital): paylaşılan normlar, ortak değerler ve davranışlar, kuruluşun faaliyet gösterme ehliyeti, geliştirdiği marka ve itibarla ilgili varlıklar

⁴¹ <http://www.unepfi.org/>

Kişisel Örnek:

Social Capital: LinkedIn'deki bağlantı sayısı

Relationship Capital: Her birisi ile olan ilişki, yazışma ve görüşmeler

ER Rapor için Kılavuz İlkeler:

- ④ Stratejik Odak ve Geleceğe Yönelim:
- ④ Bilgiler arası Bağlantı: zaman içinde değer yaratma kabiliyetini etkileyen bileşenlerin aralarındaki bağlantıları
- ④ Paydaşlarla İlişkiler: Temel paydaşlarla olan ilişkinin doğası ve kalitesi
- ④ Önemlilik: sadece önemli etkiye sahip başlıkların raporda yer alması
- ④ Kısa ve Öz Olma
- ④ Güvenilirlik ve Eksiksizlik
- ④ Tutarlılık ve Karşılaştırılabilirlik

ER Sermaye Türleri:

- ④ Finansal Sermaye:
 - Bir kuruluşun mal üretimi veya hizmet sağlama amacıyla kullanımına sunulanlar
 - Borçlanma, öz sermaye veya hibe gibi finansman yoluyla ya da faaliyetler veya yatırımlar yoluyla edinilenler
- ④ Üretilmiş Sermaye: bir kuruluşun mal üretimi veya hizmet sağlama amacıyla kullanımına sunulan üretilmiş fiziksel nesnelere (doğal fiziksel nesnelere farklıdır): bina, ekipman, altyapı,
- ④ Fikri Sermaye:
 - Patentler, telif hakları (copyrights), yazılımlar, haklar ve lisanslar gibi fikri mülkiyet
 - Zımnî bilgi (tacit knowledge), sistemler, prosedürler ve protokoller gibi kuruluşa ait sermaye
- ④ İnsan Sermayesi: İnsanların
 - Yeterlilikleri, kabiliyetleri, deneyimleri, yenilik yapma motivasyonları
 - Bir kuruluşun kurumsal yönetim çerçevesine, risk yönetimi yaklaşımına ve etik değerlerine uyum sağlamaları ve bunları desteklemeleri
 - Bir kuruluşun stratejisini anlama, geliştirme ve uygulama kabiliyetleri
 - Sadakatleri, süreç, ürün ve hizmetleri geliştirme motivasyonları
 - Liderlik etme, yönetme ve iş birliği yapma kabiliyetleri
- ④ Sosyal ve İlişkisel Sermaye: Toplular, paydaş grupları ve diğer ağların kendi içindeki ve aralarındaki gelenek ve ilişkiler ile bireysel ve toplu refahı artırmak amacıyla bilgi paylaşma kabiliyeti
 - Paylaşılan normlar, ortak değerler ve davranışlar
 - Başlıca paydaşlarla olan ilişkiler ve bir kuruluş tarafından geliştirilen ve kuruluşun dış paydaşlarıyla birlikte korumak için çalıştığı karşılıklı güven ve etkileşime girme isteği
 - Bir kuruluşun geliştirdiği marka ve itibarla ilgili maddi olmayan varlıklar
 - Bir kuruluşun faaliyet gösterme ehliyeti
- ④ Doğal Sermaye: Bir kuruluşun dün, bugün ve gelecekte sahip olduğu ve olacağı refahı destekleyen ürün veya hizmetler sunulmasını sağlayan yenilenebilir ve yenilenemez doğal kaynaklar ve süreçler:
 - Hava, su, toprak, madenler ve ormanlar

- Biyolojik çeşitlilik ve ekosistem sağlığı.

Entegre Raporlama (ER)'de Beklenenler:

- Kurumsal Görünüm ve Dış Çevre
- Kurumsal Yönetim
- İş Modeli
- Riskler ve Fırsatlar
- Stratejik Kaynak Aktarımı
- Performans
- Genel görünüş
- Hazırlık ve sunum temeli

- Kuruluş faaliyet alanları
- Kuruluşun yapısı ve kısa, orta ve uzun vadeye katkısı
- Hedefi ve ulaşma yöntemi
- Kısa, orta ve uzun vade riskleri
- Stratejik hedeflere ulaşma miktarı
- Hedefin sermaye ögelerini etki oranı

Hedef: "BETTER rather than MORE" (FAZLA yerine kısa ama İYİ raporlama)

Hafta 4 Küresel Sorunlar ve Global Yönetişim

Yer : EPDK

Tarih : 04.06.2015 Perşembe 13:50 - 17:00

Eğitmen: Yrd. Doç. Dr. Gül SOSAY⁴²

İletişim: +90 212 359 6518

E-Mail: sosay@boun.edu.tr

Lisans ve Yüksek Lisans:

Boğaziçi Üniversitesi

Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler, (1986, 1992)

Ohio State University, Political Science PhD, (1999)



Küresel Süreçler ve Küresel Yönetişim

Küresel Sorun, küresel kaynakların herkes tarafından kontrolsüz kullanımı sebebi ile kimsenin bu alanda sorumluluk almadığı ve bakmadığı, dolayısıyla bakılmamaktan ve kısıtlı kaynağı tüketmekten kaynaklı sorunların oluşması ile karşımıza çıkmaktadır.

Üst Temel İlkeler

Hukukun Üstünlüğü

Güçlü / Bağımsız / Etkin Sivil Toplum

Bağımsız Medya

⁴² <http://www.pols.boun.edu.tr/sites/default/files/cv/gscv.doc>

İyi (Demokratik) Yönetişim Kıstasları:

- Şeffaflık
- Hesap Verebilirlik
- Katılım
- Tutarlılık
- Adillik, Eşitlik
- Êtkililik

Küresel Aktör: Küresel olarak belli alanlarda etkisi olan aktör

Uluslararası İlişki Kuramları / Teorileri

Uluslararası İlişkiler siyaset biliminin bir dalıdır ve "uluslararası sistem" içindeki aktörlerin, özellikle de uluslararası ilişkilerin temel aktörü olarak kabul edilen devletlerin, diğer devletlerle, uluslararası / bölgesel / hükümetler arası örgütler, çok uluslu şirketler, uluslararası normlar ve uluslararası toplumla olan ilişkilerini inceleyen disiplinler arası bir disiplindir.⁴³

Uluslararası İlişkilerin çalışma alanı oldukça geniştir. Küreselleşme, devlet egemenliği, uluslararası güvenlik, ekolojik sürdürülebilirlik, nükleer silahların yayılması, milliyetçilik, ekonomik kalkınma, küresel finans, terörizm, organize suç, insan güvenliği, dış müdahalecilik ve insan haklarına kadar pek çok konuyu uluslararası düzeyde inceler.

Realizm⁴⁴ (Realist Gelenek):

- ⊙ Uluslararası ilişkiler güç siyasetidir.
- ⊙ Etik ahlak yoktur.
- ⊙ Ulusal çıkarlar üzerine kuruludur.
- ⊙ Devlet odaklıdır. Uluslararası sistemde her devlet sistemin bir parçasıdır.
 - Her devlet kendi çıkarlarını kollama odaklıdır.
 - Bu çerçevede her devlet kaynaklara mümkün olan en yüksek seviyede erişme ve kullanma gayretindedir.
- ⊙ Bu ilişkiler, güçlü olanlar ülkelerin çıkarlarını kollayan yapılar olarak görülür.
- ⊙ Uluslararası sistemler "anarşik"dir. Anarşinin (*tek bir merkezi otoritenin olmadığı ortam*) parametreleri içerisinde güçler dengesine bağlı bir sistem vardır. Anarşi, devletin kurulmadan önceki doğal durumun savaş durumu olduğunu söyler. Bu ortamda birey sürekli bir güvensizlik hissindedir.
- ⊙ Buradan çıkarak, realist yaklaşımda, her devlet her an başka bir devlet tarafından saldırıya uğrayacağı hissi ile yaşar. Bunun sonucunda kendilerini korumak için (askeri, ekonomik...) kapasite artırımına gidilir, savunma harcamaları artar ve bundan dolayı güvenlik tereddütlerinin yoğun olduğu böyle bir ortamda iş birliği olasılıkları çok düşer.

İdealizm (Liberalizm⁴⁵): Liberallerin, uluslararası ilişkilerin kazan-kazan prensibinde olduğunu, uluslararası hukukun etkin olduğunu, devlet olmayan aktörlerin (STK, OECD gibi) de uluslararası ilişkilerde etkin

⁴³ http://tr.wikipedia.org/wiki/Uluslararası%20ilişkiler#K.C3.BCresel_Y.C3.B6neti.C5.9Fim

⁴⁴ Realizm bir Uluslararası İlişkiler yaklaşımı olarak, 20.yüzyılda iki savaş arası dönemde ortaya çıkmıştır, [http://tr.wikipedia.org/wiki/Realizm_\(uluslararası%20ilişkiler\)](http://tr.wikipedia.org/wiki/Realizm_(uluslararası%20ilişkiler))

olduğunu düşünmeleri iş birliğini kolaylaştırmaktadır. Sınırlar ötesi toplumsal entegrasyonun bu şekilde benimsenmesi iş birliğinin yollarını açmaktadır.

Örneğin Avrupa Birliği'nde kömür ve çelik alanında iş birliğinde bütünlük ile başlayıp sonra ticaret ve para birliği, tarım politikası gibi başlıklara genişleyen bir yaklaşım mevcuttur.

Neoliberalizm⁴⁶: Hem realizmi destekleyen hem de uluslararası örgütlerin ve devlet dışı aktörlerin önemini vurgulayan bu yaklaşımda, amaç bazen güvenlik, bazen zenginliklerin artırılması olabilir. Bu amaçlarda karşılıklı çıkarlar oluşabilir ve daha fazla iş birliği olasılıkları ve geleceğe dair menfaat tanımları ortaya çıkar.

Çıkarlar'a Bazı Örnekler:

- Ⓞ Karşılıklı vize muafiyeti sağlanması

Neorealizm: Klasik ve Neoklasik realizmin bazı noktalarını kabul eden bir yaklaşımdır.

Marksist Gelenek:

Küresel Yönetişim: "Dünya Hükümeti" anlamına gelmemektedir. Uluslararası ilişkilerdeki artan resmi kurumsallaşmaya ve bu kuruluşlar aracılığıyla artan devletlerarası bağımlılığa dikkati çekmektedir. Mülteciler, çevre sorunları, kalkınma, suç şebekeleri, küresel terörizm gibi konuların gittikçe karmaşıklaştığını ve sadece devletlerarası resmi iş birliği ile çözülebileceğini belirtir.⁴⁷

Post-Modern Yaklaşımlar:

Constructivist – İnşacılık: Devletlerin uluslararası arenadaki davranışlarının kökenlerine inerek açıklamayı hedefler. Bu kökenleri üç kavram üzerinden açıklar ve birleştirir. Bunlar; kimlik, çıkarlar ve normlardır.⁴⁸

Feminist Teori: erkeklere tanınan toplumsal, ekonomik ve siyasal hakların tamamının kadınlara da verilmesini savunan ve kadının toplum içindeki rolünü genişletmek isteyen bir doktrindir.⁴⁹

Ülkelerin ortak çıkarları ve paylaştıkları normlar, uluslararası hukuk sistemi (BM şartları, denizler hukuku vb.) vardır. Bir dünya devleti olmamasına rağmen bir şekilde uluslararası düzeyde bir toplum oluşur.

⁴⁵ "Liberalizm, bireysel özgürlük düşüncesi üzerine şekillenmiş siyaset felsefesi ve dünya görüşüdür. Liberaller geniş bir görüş dizisi benimsemekle birlikte genellikle ifade özgürlüğü, mülkiyet hakkı, çoğulcu demokrasi, sivil haklar, inanç özgürlüğü, serbest ticaret, basın özgürlüğü ve özel mülkiyet gibi fikirleri destekler.",

<http://tr.wikipedia.org/wiki/Liberalizm>

⁴⁶ Dr. Esra Yüksel ACI, "Neoliberal Yaklaşım ve Yönetişim", 2005, http://dosya.marmara.edu.tr/ikf/iib-dergi/2005%20I-II/2005_12_aci.pdf

⁴⁷ http://tr.wikipedia.org/wiki/Uluslararası%C4%B1_ili%C5%9Fkiler#K.C3.BCresel_Y.C3.B6neti.C5.9Fim

⁴⁸ http://tr.wikipedia.org/wiki/Uluslararası%C4%B1_ili%C5%9Fkiler#K.C3.BCresel_Y.C3.B6neti.C5.9Fim

⁴⁹ Andree Michel, Feminizm, Çev: Şirin Tekeli, İstanbul: Kadın Çevresi Yayınları, 1984, s.17'den Muhittin Ataman, "Feminizm: Geleneksel Uluslararası İlişkiler Teorilerine Alternatif Yaklaşım Demeti," http://www.alternatifpolitika.com/Tr/Yayimlanmis_Sayilar/Nisan_2009_Sayi_1/1-

Uluslararası Hukuk

Uluslararası hukuka uymanın getireceği (küresel sermayenin akışı, vatandaşın ülkelerdeki dolaşımı meşruiyetin güçlendirilmesi, güvencenin artırılması vb.) zararlar (devletin reputasyonu açısından) dikkate alınmaktadır. Genelde birçok ülke tarafından ulusal hukuk bu kurallara uyumlandırılmış durumdadır. Örneğin AB üyeliğine yönelik reformlardan sonra Türkiye'ye önemli bir sermaye girişi olmuştur. Uluslararası değerlendirme kuruluşları da bu normlara ve hukuka uyumu da dikkate alır.

Uyulmazsa Ne Olur? Bir ülke açıkça uluslararası hukuku dikkate almayacak bir davranış gösterir ise, BM Güvenlik Konseyi (ikinci dünya savaşından çıkan güç dengesi çerçevesinde, veto gücü olan 5 daimî üye ve diğer üyeler) durumu değerlendirir ve bağlayıcı karar verebilir. Bu kararı uygulamak isteyen ve kapasitesi olan ülkeler bu kararı uygular ki bu aşamada siyaset işin içine girer. Ülkenin çıkarları vb. çerçevesinde bu karar ülkeler tarafından değerlendirilir.

5 daimî üye sebebiyle, bu konsey içindeki yönetim açısından çok adil bir karar verme modeli yoktur.

WTO (Dünya Ticaret Örgütü) ve Yönetişim

Temel Prensipler:

- ④ Ayrımcılık yapılmamalı
 - A ülkesine pamuk ihracatında % xx vergi varsa diğer ülkelerde de aynı oran olmalı)
- ④ Mütekabiliyet (karşılıklılık) ilkesi esas olmalı

WTO'da eşit oy politikası mevcuttur.

Serbest Ticaret⁵⁰

Satıcılardan birisinin üretim açısından mukayeseli üstünlüğü varsa tam eşitlik yok demektir. Bunlar gelişmekte olan ülkelerin işine gelmez ama Somali ile Almanya arasında eşitsizlik olduğu açıktır. Dolayısıyla hammaddesini mamul maddeye dönüştürememiş ülkelerin çıkarına değildir.

60'larda az gelişmiş ülkeler belirli piyasalara belirli ürünler satabilmekte idi ve diğer piyasalarda rekabet gücü düşük idi. Ancak diğer ülkelerin tüm piyasalarda güçlü konumu vardı. Bu sebeple serbest ticaretin çıkarına olmayan ülkeler, diğer piyasalara girebilmek için ayrıcalıklar talep etmekte idi. BM Ticaret ve Kalkınma Konferansı ile bu süreç başladı. Az gelişmiş / fakir ülkelere, prensipleri daha avantajlı bir ticaret modeli oluşturulması gündeme geldi ancak gerçekleşmedi.

Çevre ve Yönetişim

Bu alandaki bazı oluşumlar:

Kyoto Protokolü⁵¹

⁵⁰ "Serbest ticaret, ithalatın ve ihracatın genelde devletin müdahalesi olmadan yürütülmesini öngören ekonomi politikasıdır. Bununla birlikte, serbest ticaret politikası devletin dış ticaret üzerindeki denetiminden ve vergi uygulamasından bütünüyle vazgeçmesi anlamına gelmeyebilir.", http://tr.wikipedia.org/wiki/Serbest_ticaret

⁵¹ Kyoto Protokolü küresel ısınma ve iklim değişikliği konusunda mücadeleyi sağlamaya yönelik uluslararası çerçeve olup Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi içinde imzalanmıştır. Bu protokolü imzalayan ülkeler, karbon dioksit ve sera etkisine neden olan diğer beş gazın salınımını azaltmaya veya bunu yapamıyorlarsa salınım ticareti yoluyla haklarını arttırmaya söz vermişlerdir. http://tr.wikipedia.org/wiki/Kyoto_Protokol%C3%BC

Birleşmiş Milletler Çevre Programı⁵²:

Özellikle çevre alanında ve insan hakları gibi başlıklarda yerel STK'ların ve özellikle kamu yararı niteliği olan STK'ların önemi daha çok öne çıkmaktadır. Bu STK'ların görevi ayrıca devlet üzerinde etki yaratmak ve neticeye ulaşmada aktif rol oynamaktır. Örneğin göç alanı, kültür vb. alanlar, kritik niteliklerin bilinme ihtiyacından dolayı özellikle yerel STK'ların aktif rol oynadığı bir başlıktır. Bu sebeple örneğin Dünya Bankası, yerel STK'ları aktif aktör olarak projelere dâhil etmektedir. **Yönetişim açısından bazı konuların sadece devlet eli ile ve devlet düzeyinde etkin şekilde çözülemediği, STK'ların burada kilit rol oynadığı görülmektedir.**

STK, güncel daha çok odaklanabilen, bürokrasinin daha zayıf olduğu bir yapıdadır. BM yapısına alındığında bu aktivist ve inovatif ruhun kaybolması gündeme gelebilir (mi?)

Bununla birlikte belli sektörle ilişkisi olan STK'lar için, karar süreçlerinde bu STK'daki bu etkiden nasıl arındırılabilirliği de dikkate alınmalıdır. Çünkü kapitalist sistemin sermaye ile bu sisteme etkisinin olması zaman zaman yaşanan bir husustur. Örneğin çok uluslu şirketler (SHELL gibi) ile arasında güç dengesi olan bir STK'nın çevre ile ilgili süreçlerdeki kanaatleri taraflı olabilecektir.

Küresel Yönetişim'de Başarı için Öneriler

- ④ STK'ların etkin konumlandırılması, yönetim için kritik bir husustur.
- ④ Aşağıda bazıları belirtilen kimi ilkelerde tüm ülkeler arasında uzlaşma olmaması küresel yönetişimi zorlaştırmaktadır:
 - Sivil toplumun faydası
 - Açık devlet yaklaşımı
 - Hukukun üstünlüğü
 - Şeffaflık

⁵² <http://www.unep.org/>

MODÜL 2

"KAMUDA İYİ YÖNETİŞİM EĞİTİMİ" DERS PROGRAMI

2.Modül

Tarih	Saat	Ders Başlığı	Eğitmen
22.12.2015	09:30	Stratejik Yönetim ve Planlama	Yrd. Doç. Dr. Meral Dülger TAŞKIN
03.11.2015	13:30	Düzenleyici Etki Analizi	Bengisu ÖZENÇ
12.11.2015	09:30	Etki Analizinde Seçenek Değerlendirme Metotları	Doç. Dr. Ulaş AKKÜÇÜK
12.11.2015	13:30	Düzenleyici Politikalarda Sosyal Analizler	Yrd. Doç. Dr. Tolga SINMAZDEMİR
12.01.2016	09:30	Düzenleyici Reform ve Bütünsel Devlet	Prof. Dr. Ünal ZENGİNOBUZ
19.11.2015	13:30	Kamu Politikalarında Etkin Uygulama	Prof. Dr. Ömer DİNÇER
18.012016	09:30	Kapasitenin Geliştirilmesi ve İdari Yükün Azaltılması	Mustafa BALTACI
		Ölçme Değerlendirme ve Raporlama	

Hafta:1 Stratejik Yönetim ve Planlama

Yer : Dışişleri Bakanlığı

Tarih-1 : 12.11.2015 Perşembe 09:30 - 13:00

Yer : Gençlik ve Spor Bakanlığı

Tarih-2 : 22.12.2015 Salı 09:30 - 13:00 (TEKRAR)

Eğitmen: [Yrd. Doç. Dr. Ayşe Meral Dülger TAŞKIN](#)

Boğaziçi Üniversitesi - İşletme ve Yönetim Anabilim Dalı'ndan 2011'de Ph. D.

Marmara Üniversitesi - İngilizce İşletme Bölümü'nde yardımcı doçent



Strateji: Askeriyeden ilham alınarak oluşturulmuş taktikler bütünü, **oyun planı**

- ⊙ Mevcut durumu göz önüne alarak, belirlenmiş hedeflere ulaşmak için hazırlanmış yol haritası
- ⊙ Pratik Değerlendirme: Aslen tam uygulanmayan ve bu amaçla kurulmuş SGB'lerin mali geliştirme başkanlığı olarak görüldüğü bir yapı.
- ⊙ Hedefler ulaşılamaz, gerçekleştirilemez ve soyut olmamalı, kurum çalışanlarınca anlaşılabilir olmalı

Stratejik Yönetim: Bir kurumun amaçlarına ulaşmak için kullandığı oyun planıdır. Birimler arası karar uyumun da gözetilerek kararların oluşturulması, uygulanması ve değerlendirilmesini içerir. Birçok iyi seçenek arasından en iyi alternatifin belirlenmesi şeklindedir. Ayrıca süreçsel alternatifler (bütçe sorunu olduğunda yapılacaklar, vb.) masaya konulmalıdır. Birden çok birimi ve kurumun bütünü ilgilendiren sonuçlar doğurur.

- ⊙ Şimdi neredeyiz?
- ⊙ Yapmamız gereken faaliyetleri yapıyor muyuz?
- ⊙ Faaliyetleri doğru kitleye etkin ve verimli şekilde gerçekleştiriyor muyuz?
- ⊙ Hangi hedeflere ulaşmak istiyoruz?
- ⊙ Hedeflere nasıl ulaşacağız?

- ④ Makro çerçevenin oturtulması: Kimler hangi sorumluluklarla ne zaman hangi kaynaklarla neler yapacak?
- ④ Uygulamadaki zorluklar, sadece makro veya hantal olmaktan gelmiyor, bir değişim içeriyor.
- ④ Kamuda genelde 5 yıllık stratejik plan yapılırken güncel gelişmelerin hızı sebebiyle özel sektörün 8-10 ayda bir stratejik planları güncelleme ihtiyaçları ortaya çıktı. Bu sebeple kamuda da strateji döneminde güncelleme yaklaşımı benimsenmeye başladı.

Yönetimde Özel İşletme ve Kamu Kurumu'ndaki Farklılıklar

Özel İşletme:

- Kar odaklı
- Rakiplere sahip
- Esneklik: Hedef belirlemede firma imkânları
- Sektör/Dal Değiştirebilme
- Bazı faaliyetleri askıya alabilme (Örneğin AR-GE faaliyetlerini durdurma)
- İş güvencesi olmaması
- Yetkinlik Temelli İşe Alım
- En verimli konumda görevlendirilme
- Görevlendirmede Performans
- Ücretlendirmede esneklik ve prim

Kamu:

- Kamu Yararı
- Rakipsizlik
- Kısıtlar: Özel Kanunu ve Kamu Bütçesi (kanun ile belirlenen görevlerin yapılma mecburiyeti)
- Sektör/Dal Değiştirememe
- Tüm faaliyetlerini yerine getirme zorunluluğu (Erteleme olabilir)
- Hayat boyu iş güvencesi
- KPSS
- Yetkinliğe uygun doğru konumda görev alamama
- Görevlendirmede atama
- Sabit ve standart ücret

Neden Kamuda Stratejik Plan? :

- Kıt kaynakların yerinde kullanılabilmesi,
- En doğru ihtiyaçların karşılanma önceliklerinin belirlenmesi
- Şeffaflık
- Yöneticinin değil kurumun vizyonu ile hedefler belirleme
- Kullanıcı odaklı hedefler için daha örgütlü biçimde çalışmaları
- Vatandaş beklentilerinin karşılanmasına yönelik hedefler ve hizmetlerde yenilik ve gelişmelerin eklenme zorunluluğu
- Yapılan faaliyetlerin faaliyet raporları ile izlenebilir olmasının sağlanması
- Dünya bazındaki gelişmişlik endeksleri bakımından konumu yükseltmek için hedefler koyması, bunun iktidar kazandırması

Strateji yöneticiye neler sağlar:

- Neler yapılmalı

- Neler yapılmamalı (verimlilik açısından)
- Ⓢ Strateji, kurumun bütünü görmesi sebebiyle üst yönetim tarafından oluşturulur ancak detayların ve ihtiyaçların tespiti için iç ve dış paydaşlar ile yönetim gündeme gelir.
- Ⓢ Sonuçları ve işleyişi bütün birimleri ilgilendirir.
- Ⓢ Strateji olmazsa bütünlüğü ve çerçevesi olmayan fikirler amaçsızca yürürlüğe konulur. Sistemik çerçeveden yoksun kalınır ve kaynak israfına sebep olur. Ayrıca hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı takip edilemez, ölçülemez. Denetim gücü oluşur.
- Ⓢ Stratejik çalışmanın getirebilecekleri:
 - Hizmetler arası önceliklendirme
 - Hizmet alanlarını geliştirme ve genişletme
 - Hizmetleri ihtiyaçlara göre farklılaştırma
 - Yeni hizmetler geliştirme
 - Hizmetlerin etkinliğini ve kalitesini arttırma
 - Çeşitli paydaşlarla ortak çalışma
 - Kurum içi ve kurum dışı etkenlerin farkına vararak ileriye planlama

Stratejik Yönetimin Aşamaları (Sürecin Tamamı)

- Oluşturma (Stratejik Planlama: sadece oluşturma aşaması)
- Uygulama
- Değerlendirme (İzleme ve Bir Sonraki Strateji için Birikim Edinme)

Amaç: daha soyut (kamu yararı)

Hedef: Daha somut, ulaşılmaya niyet edilen başlıklar

Stratejik Planlar, kurumların güçlü yönleri üzerine kurulur.

REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ:

- Bir firmanın rakipleriyle karşılaştırıldığında özel olarak iyi yaptığı herhangi bir faaliyettir.
- Ancak kamuda rekabet olmadığından, üstünlüğü, yabancı ülkelerle aynı kurumların yaptığı iyi uygulamalar ile kıyas mümkündür.

Vizyon (Vision): Varoluş nedenleri dikkate alınarak, “Dünya Görüşü”

Misyon (Mission): Bu vizyon çerçevesinde neler yapılmalı

Misyon Belirleme:

- Kime hizmet veriyoruz?
- Hangi ihtiyaçları karşılıyoruz?
- Nasıl karşılayacağız?

SWOT

Dış Etkenler:

- Ⓢ Fırsatlardan yararlanılmalı, tehditlerden korunmalı
- Ⓢ Dış etkenlerin var olması, verilecek hizmeti tamamen değiştirebilir.
- Ⓢ Amaç sonsuz bir dış etken listesi oluşturmak değildir.

- ⊕ Kurum açısından en önemli olanları hazırlamak gerekir.
- ⊕ Harekete geçilebilecek ve üzerinde bir şeyler yapılabilecek **kilit değişkenler** belirlenmelidir.
- ⊕ Yönetici ve çalışan sürece dâhil edilmelidir.

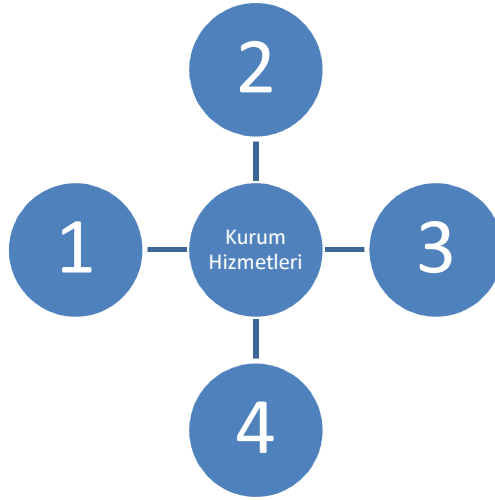
İç Etkenler: (Üzerinde denetim kurabildiğimiz olay ve faaliyetler)

- ⊕ Zayıf yönler telafi edilmeli, güçlü yönler en büyük sermaye olarak görülmeli

Karşılaştırmalı Değerlendirme: Benchmarking

- ⊕ Belirli parametreler üzerinden belirlenen alanda ilerleme seviyelerinin sayısallaştırıldığı kıyas çalışması

Balanced Score Card: 1993’de Harvard İşletme Okulu’nda geliştirildi



Hedef kitle bizi nasıl görüyor?

En önemli yetkinliklerimiz ne olmalı?

Nasıl bir fayda yaratıyoruz?

Kurum olarak kendimizi nasıl değerlendiriyoruz?

STRATEJİ OLUŞTURMA ve UYGULAMA

Strateji Oluşturma

- Harekete geçmeden önce yetkinlikleri konumlandırma
- Odak: Etkili olma
- Düşünsel süreç
- Güçlü sezgisel ve analitik yetkinlik gerektirir.
- Az sayıda kişi arasında koordinasyon yeterlidir.

Strateji Uygulama

- Hareket esnasında yetkinlikleri yönetme
- Odak: Verimli olma
- Eylemsel Süreç
- Özel teşvik ve önderlik yetkinlikleri gerektirir.

- Çok sayıda kişi arasında koordinasyon gereklidir.

Hafta 1 Düzenleyici Etki Analizi

**** BU BÖLÜM ASIL ÇALIŞMA ALANIMIZ OLDUĞUNDAN VE
TOPLANTI SALONU ORTAMI NOT TUTMAYA MÜSAİT OLMADIĞINDAN
DOKÜMANTASYON YAPILMAMIŞTIR ****

Hafta 2 Etki Analizinde Seçenek Değerlendirme Metotları

Yer : Dışişleri Bakanlığı – Taha Carım Salonu

Tarih : 12.11.2015 Perşembe 09:50 – 12:50

Eğitmen: [Doç. Dr. Ulaş AKKÜÇÜK](#) - Boğaziçi Üniversitesi

İletişim: +90 212 359 65 24

E-Mail: ulas.akkucuk@boun.edu.tr



Ülkelerin, koyduğu hedefleri gerçekleştirmek için (örneğin AB'nin 2020 hedeflerinde sürdürülebilir enerjinin %20'ye çıkma hedefi gibi) mevzuat düzenleme yapması, teşvik modelleri geliştirmesi, altyapı yatırımları yapması vs. gerekebilir. Bu çerçevede, bir proje için gelecekte proje ömrü boyunca hangi mali ve mali olmayan faydaların oluşacağını ve buna karşılık projede ve işletme sürecinde bugünkü değerinde ne maliyetlere gereksinim olacağını ortaya koyan analiz, **Fayda-Maliyet Analizi** olarak özetlenebilir. Burada kamusal fayda da işe giriyor ise **Sosyal İskonto** kavramı gündeme gelmektedir.

Bazı Örnekler:

- ⊕ Firmaların karbondioksit salınımlarını azaltması halinde buna karşılık **değer kazanan hisseler** elde edip bunu paraya çevirme gibi bir değer yaratması söz konusu
- ⊕ Danimarka: Rüzgâr türbinlerinin **görüntü kirliliği** yaratması da parasal olmayan bir maliyettir.
- ⊕ İlk yatırım maliyeti ve işletme maliyeti olarak parasal maliyetler ele alınabiliyor.
- ⊕ Üretilen enerjinin miktarı, yatırımın inşaat maliyeti, bakım maliyetleri vs. parasal maliyetlere örnektir.
- ⊕ Teşvik Örneği: Elektrikli araba kullanımını teşvik için ABD'de eyaletler (en yüksekini Colorado veriyor) 7.500 Dolar civarı parayı vergi iadesi sürecinde veriyor.
- ⊕ Türkiye'de ÖTV: Motor gücüne bağlı olarak arabalarda 1 KW'ın altındaki arabalar için ÖTV %20, yukarısında %45 ve daha yüksek oranlar uygulanıyor.

Duyarlılık Analizi: “Karar vermedeki kritik bir değer değişimi faydayı ne kadar etkiler?” Örneğin enerjinin kilovatsaati 20 TL'den 25 TL'ye çıkarsa proje bundan nasıl etkilenir.

Maliyet Etkinliği Analizi: Bir hedef ulaşmada farklı opsiyonların maliyetlerinin kıyaslanması

DEA - Düzenleyici Etki Analizi (RIA - Regulatory Impact Analysis)

Amaç: Düzenleme yapmadan evvel bunun etkilerine ilişkin analiz, kamusal faydaya ve toplumsal refaha etkisinin araştırılması vb. → iyi yasa → iyi etki → memnuniyet ve daha yüksek fayda

2.Nisan.2007 tarihli 2007/6 sayılı Başbakanlık Genelgesi'nde DEA kapsamında bir birimin oluşturulacağı ve ekindeki rehberine göre DEA çalışmalarının yapılacağından bahsedilmektedir⁵³.

DEA Adımları:

- ④ Problemin tespiti
- ④ Hedeflerin tespiti
- ④ Alternatif çözüm yollarının tespiti
- ④ Etkilerin analizi (Örnek tablo, genelge ekinde mevcuttur)
 - Kamu yönetimine olan muhtemel etkiler
 - Bütçeye etkisi
 - Bölgeler arası gelir farklılıklarına etkisi
 - Destekleyici yatırımlara olan etkiler
 - Uygulama maliyetlerine olan etkiler
 - Tüketici üzerine muhtemel etkiler
 - Ürün, hizmet ve paranın maliyeti üzerine muhtemel etkiler
 - Mal ve hizmetlerden elde edilen fayda üzerine muhtemel etkiler
 - Yeni ürünün pazara uyarlanması üzerine muhtemel etkiler
 - İş dünyasına olan muhtemel etkiler
 - Bilgi verme zorunluluğu üzerine muhtemel etkiler
 - Ödeme yapma zorunluluğu üzerine muhtemel etkiler
 - Zorunluluğun bildirilmesi üzerine muhtemel etkiler
 - Artan girdi fiyatları üzerine muhtemel etkiler
 - Üretim üzerine muhtemel etkiler
 - Yeni üretimlerin pazara uygulanması üzerine muhtemel etkiler
 - Artan riskler üzerine muhtemel etkiler
 - KOBİ'ler üzerine etkiler
 - KOBİ'lerin gelişimi üzerine muhtemel etkiler
 - KOBİ'lerin istihdam kapasitesi üzerine muhtemel etkiler
 - Rekabet üzerine muhtemel etkiler
 - Belirli firmaların pozisyonlarının güçlendirilmesi üzerine muhtemel etkiler
 - Firmaların sayısının azalması veya artması üzerine muhtemel etkiler
 - Rekabetin sınırlandırılması üzerine muhtemel etkiler
 - Rekabet düzeyinin güçlendirilmesi üzerine muhtemel etkiler
 - Sosyal Etkiler
 - Sağlık ve Sosyal güvenlik üzerine muhtemel etkiler
 - Güvenlik üzerine muhtemel etkiler
 - Eğitim, öğretim, kültür üzerine muhtemel etkiler
 - İstihdam düzeyleri üzerine muhtemel etkiler
 - Cinsiyet eşitliği üzerine muhtemel etkiler
 - İş kalitesi üzerine muhtemel etkiler
 - Sosyal içerme üzerine muhtemel etkiler

⁵³ 02 Nisan 2007 tarihli 2007/6 sayılı Başbakanlık Genelgesi – “Düzenleyici Etki Analizi Çalışmaları”,
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2007/04/20070403-13.htm>

- Çevresel Etkiler
 - Hava, su ve toprak kirliliği üzerine muhtemel etkiler
 - Co₂ Emisyon Oranları
 - Arazi kullanım değişikliği üzerine muhtemel etkiler
 - Biyo-çeşitlilik kayıpları üzerine muhtemel etkiler
 - İklim değişikliği üzerine muhtemel etkiler (*Kanada'da İklim Değişikliği Bakanlığı kuruldu*)
- Alternatiflerin karşılaştırılması (Genelge ekinde örnek bir kıyaslama tablosu mevcuttur)
- Danışma ve Katılım (Üniversite, STK ve vakıflara danışılması)
- Uygulama İzleme ve Değerlendirme (Uygulama sonrasında da ayrıca izleme raporları hazırlanmalı, DEA'nın bu bölümünde bu izlemenin nasıl yapılacağı tariflenmektedir)
- DEA raporunun hazırlanması

Ölçeklendirme: 5'li Skala:

- ++ : Yüksek olumlu etki
- + : Düşük olumlu etki
- 0 : Etkisi yok
- : Düşük olumsuz etki
- : Yüksek olumsuz etki

Örnek Proje ve buna bağlı DEA Çalışması:

Proje Konusu: Rüzgâr Enerjisi ile ilgili düzenleme: Genel enerji üretiminde sürdürülebilir kaynaklardan gelen payın artırılması

Kavramlar:

Kurulu Güç (MW): Erişilebilen maksimum kapasite (örneğin güneş enerjisi için saat 12 ile 13 arasında elde edilen enerji)

Üretim (MegawatSaat) : Gerçekte üretilen miktar

Tespitler:

Bazı Araştırmalar: Enerji ödemesinde tüketilen kadar değil de sabit maliyet (internet abonelik ücreti gibi) faturalandırılması halinde sürdürülebilir enerji kaynaklarının (rüzgâr ve güneş gibi) daha çok kullanımı gündeme gelebiliyor.

Teşvike İlişkin Pratik Sorunlar: Sürdürülebilir enerjinin elektrik iletim ağına bu enerjinin devlet tarafından ulaştırılmasına (enterkonnekte) ilişkin Türkiye'de ciddi sorunlar var. Her ne kadar bu konuda devlet taahhüdü olsa da pratikte gerçekleşmede sorunlar yaşanıyor.

Genel Pratik Sorunlar: Termik santrallerdeki üretimin kesintiye uğraması maliyetli olduğundan bazen santrali belli süreliğine kapatmak yerine üretimi devam ettirerek üretimin ücretsiz yakın verilmesi gibi durumlar ortaya çıkabiliyor.

Maliyet: Şu anda Türkiye'nin enerji ihtiyacının %37'si doğalgaz çevrim santrallerinden sağlanıyor ve oldukça yüksek maliyete doğalgaz temin ediliyor. %27'si de termik santrallerden geliyor. Oysa sürdürülebilir kaynakların harekete geçirilmesi sağlarsa bu zafiyet ve bağımlılık ortadan kalkacak.

Hedef: Bu tespitlerden sonra bir **hedef** konulmalı: Örneğin "2020'ye kadar sürdürülebilir enerjide rüzgâr enerjisine ait kurulu kapasitenin %10'a, güneş enerjisindeki kurulu kapasitenin %2'ye çıkartılması" gibi

Çözüm Yolları: Belirlenen bedel üzerinden devlet tarafından enerji alım garantisi, faturalarda sabit ücret uygulaması, hazine arazi tahsisi vb.

Etkiler: Parasal maliyetler

- Ⓢ Yatırım maliyeti: 1.100 Euro/kW,
 - Ⓢ Bakım maliyeti: 1.5 Euro/KW,
 - Ⓢ Elektrik abone satış fiyatı: 31 kuruş
- Parasal olmayan maliyetler
- Ⓢ Görüntü kirliliği
 - Ⓢ Ekolojik zarar
 - Ⓢ Kuşların göç yollarına etkisi
 - Ⓢ Tarım alanlarının azalması
 - Ⓢ CO₂ gazında azalma

Alternatiflerin Karşılaştırılması: Değer Analizi, Risk Analizi

Danışma: Çevre kuruluşları, çevre halkı, üniversiteler, EMO, ...

Uygulama ve İzleme:

Uygulama: Düzenlemenin uygulanmasından sorumlu olacak idari birim tespit edilmeli, uygulama sürecinde bu kurumun muhatabı olanların yapması gerekenler açıkça belirlenmeli,

İzleme: Uygulama başladığında belirli zaman dilimi içerisinde gözden geçirmenin yapılacağına dair bir karar verilmeli

DEA Raporu:

- Ⓢ Hazırlanacak DEA Raporu ilgili bakanlık veya kurum tarafından Başbakanlıkta oluşturulan Daha İyi Düzenleme Birimine sunulur.
- Ⓢ Anılan birimce DEA Raporuna ilişkin değerlendirmenin sonucu ilgili bakanlığa veya kuruma bildirilir.
- Ⓢ Daha sonra söz konusu bakanlık veya kurum, bu Rehber doğrultusunda son şeklini vereceği DEA Raporu sonucuna göre yapılması gereken düzenleme çalışmalarını başlatır.

Cost-Benefit (Fayda-Maliyet) F/M Analizi:

Temel hedef, tüm fayda ve maliyetlerin değerlerin parasal olarak ve tek bir birim ile (aynı tarihe = bugüne taşınarak) ifade edilmesi esasına dayanır. Tüm değerler parasala çevrilemiyor ise kısmi fayda maliyet analizi de yapılabilir.

Bugünkü değere getirmek için bir iskonto oranı kullanılır. Bu bir sosyal iskonto oranı da olabilir.

- Ⓢ Iskonto oranı düşürülür ise gelecekteki faydanın değeri arttırılmış olur.

AB, dokümanda iskonto oranını yıllık %4 kullanılmasını tavsiye edilmiş. Ülkemizde faiz oranları vb. dikkate alınarak daha yüksek bir oran kullanılmalıdır.

Bu belirlenirken, geçmişte yapılmış kamu projelerine bakılır.

Internal Rate of Return (İçsel Getiri Oranı): Projenin bugünkü "R" değerini sıfıra getiren orandır. Bunun ne olduğuna bakılarak gelecekteki orana ilişkin çıkarım yapılabilir.

Fayda-Maliyet Analizi için Genel Aşamalar:

- Ⓢ **Fayda ve maliyetlerin tespiti** ve bunların sayısal büyüklüğünün belirlenmesi ya da tahmin edilmesi (Örneğin görüntü kirliliğinin sayısal değeri). Zaman dilimleri ve süre belirlenmeli = projenin yaşam süresi (örneğin 10-20 sene) ve her periyotta fayda ve maliyetler mümkün olduğunca belirlenmeli ya da tahmin edilmeli

- ⊙ **Parasal maliyetler/faydalar:** Proje yaşam süreci boyunca, belirlenen iskonto oranı ile parasal maliyetlerin bu günkü değere (“Present Value” Factors) taşınmasıdır. Parasal olmayan maliyetler/faydalar
- ⊙ **Bugünkü Değer** (iskonto oranı belirlenmesi): Burada kullanılan iskonto oranı, sosyal iskonto oranı ile değiştirilebilir. Tüm fayda-maliyetler eklenerek bugünkü değer olarak politika seçeneğinin NBD’si hesaplanır.
- ⊙ **Başa baş Analizi:** Birden fazla opsiyonun sabit maliyetleri birbirinden fazla ise, yüksek sabit maliyetli alternatifin birim maliyeti düşük olan seçenek ile bulunduğu nokta, başa baş noktasıdır. Bu noktada bu iki seçenek arasında fark yoktur. Bu noktanın yerini belirleyen bir ölçüt vardır: örneğin üretim miktarı ya da satış miktarı gibi. Bu noktanın öncesinde bir seçenek, sonrasında ise diğer seçenek daha avantajlı seçenek olacaktır. (Bu kesişme birden fazla seçenek için de olabilir)

Temel Adımlar:

- ⊙ Tüm beklenen faydaların ve maliyetlerin listelenmesi ve bunların sayısal büyüklüklerinin belirlenmesi (ya da tahmin edilmesi)
- ⊙ Etkilerin oluşacağı zaman dilimlerinin belirlenmesi
- ⊙ Etkilerin parasal değerlerinin bu zaman dilimlerinde belirlenmesi ve bugünkü değere getirilmesi. Burada bir iskonto oranı kullanılır (örneğin % 4) bu iskonto oranı «sosyal iskonto oranı» denilen gerçekten daha az/fazla bir oran ile de değiştirilebilir
- ⊙ Tüm fayda ve maliyetler eklenerek bugünkü değer olarak politika seçeneğinin NBD si hesaplanır
- ⊙ Oluşabilecek hata payı ya da belirsizlikler ifade edilir

NBD: Net Bugünkü Değer: Güncel değer hesaplama formülü: (sunumdaki 27. Sayfa)

F/M Temel Formülü= Tüm Faydalar / Tüm Maliyetler

$$M/F = \sum_{t=0}^n \frac{F_t/(1+S)}{M_t/(1+S)}$$

- M/F: maliyet fayda oranı
- F_t : t yılında o seçeneğin faydası
- M_t : t yılında o seçeneğin maliyeti
- S: sosyal iskonto oranı
- n: seçeneğin yaşam devri
- R: iskonto oranı

** F/M Analizinin bir “düzenleme” için detaylı yapılması çok zor olabilir. Daha çok “yatırım” için bu analiz tercih edilmektedir.

! Bu oran piyasanın kabul ettiği bir oran ise sosyal iskonto’dur. (Bu yorum internetten teyit edilmeliir, hatalı olabilir)

- Geleceğe yönelik beklentilere ilişkin yıllara sâri iskonto oranının değişeceği baştan öngörülebilir. Bu durumda “present value factors” tablosunda uygun kolon kullanılır (kolonlar: iskonto yüzdesi, satırlar: yıl’dır.)

Farklı Analiz Araçları:

- !! Excel Solver Add-On:
- !! AHP: Analytical Hierarchy Process
- !! Metodolojiler: TOPSIS
- !! Özel Yazılımlar:

** ÖTV için F/M Analizi yapıldı (Hurda araçların iadesi uygulaması): Burada ÖTV’nin hangi değere düşürüldüğünde en yüksek fayda elde edileceği de seçenekler olarak hesaplandı. (Buradan optimal vergi oranı ortaya çıkar. Yüksek vergi oranı geliri arttırmaz çünkü kaçağın artması ve tüketimin azalmasına sebep olmaktadır)

F/M Analizlerine örnekler:

- 1 kişinin ölümünün havayoluna maliyeti
- Mahkemenin devleti tazminata mahkûm etmesinin maliyeti
- Evsiz GSS yapılmamasının maliyeti (Tıbbi problemin ön aşamalarda değil çok ilerlediğinde hastaneye gitmesinden kaynaklı yüksek maliyet değerlendiriliyor)

Maliyet Etkinliği Analizi: Sabit bir hedefe ulaşmak için hangi seçeneğin daha iyi olduğu tespit edilmeye çalışılır. Parasal olarak ifade edilemeyen faydalar olduğunda kullanılabilir. (Örneğin: Kadınların işgücüne katılım oranının 2023’de %23’e arttırılması)

Avantajlar:

- Kesin bir fayda tahmini ya da ölçümü gerektirmiyor
- Aynı sonucu elde edecek alternatiflerin karşılaştırılmasında kullanılabilir

Dezavantajlar

- Optimal fayda miktarının belirlenmesi sorunu çözemez
- Tek bir fayda tipine odaklanır, olası yan etkileri değerlendirmez ise kısmi sonuç verir
- Düzenleyici teklifin topluma net fayda içerip içermediği sorusuna cevap vermez

Risk Analizi

- Olasılık kullanımı
- Beklenen Değer / Standart Sapma

Standart Sapma = Yatırımın Riski: Örneğin Risk100 Endeksine bakılabilir. Borsadaki artış makro bakıldığında sürekli yükseliyor olsa da günlük sıçramalar daha yüksek ise standart sapma yüksek ve dolayısıyla risk yüksek demektir.

Borsa Hisselerinin toplamının GSMH’ye oranı Türkiye’de düşük (%40) iken ABD’de GSMH’den daha yüksektir. (Bu oran 1.7’nin üstüne çıkarsa balon demektir ve hızla düşmesi beklenir.)

Yazılımlar: “Atrisk”, “Excel”,

Risk= Beklenen Değer ile gerçekleşen değer arasındaki fark

Risk analizinin temel amacı, değişkenliğin belirlenmesi ve karar vermeyi etkileyen faktörlerin gelecekteki muhtemel değişim aralığını ve bu aralıktaki her değer olasılığını belirleyerek bir karar yöntemi geliştirmektir.

Belirsizlik Altında Karar Verme:

- ⊕ **Maximax**: En yüksek faydaların en yüksekini içeren seçeneğin seçilmesi
- ⊕ **Maximin**: En düşük faydanın en yüksekini içeren seçeneğin tercih edilmesi = Kötünün iyisi
- ⊕ **Minimax Regret** = Pişmanlık oranını minimize eden yaklaşım: Her alternatif için en yüksek pişmanlıkların en düşüğünü içeren alternatifin seçilmesi:
- ⊕ **Eşit Olasılık**: Olasılık oranları ile getiri hesaplanıp en yüksek değer tercih edilir
- ⊕ **Beklenen Değer**: Olasılıkları tahmin edip (uzmanlar tarafından hangi seçeneğin gerçekleşme oranının kaç olacağı öğrenilip bunları dikkate alarak) beklenen değeri hesaplayıp onu tercih etmek

$$EV(x) = \sum_{i=1}^n p(x_i)x_i$$

Beklenen Değer

x_i : değer (i durumu)

$p(x_i)$: olasılık (i durumu)

!! Çarpıklık veya basılık: Grafiksel dağılımın ortada belli bir sivrilige sahip olması

Mükemmel Bilgi Değeri (EVPI)= Söylenen tahminin gerçekleşmesi halinde bu bilginin oluşturacağı kazanç – beklenen (veya elde edilen) değer

Örnek:

- İyi koşullar olacağı bilirse (%70) mevcut durum seçilirdi her zaman \$1.300.000 değer
- Kötü koşullar olacağı bilirse (%30) Yüksek teşvik seçilirdi her zaman \$500.000 değer ile
- Mükemmel Bilgi Maliyeti = \$1.300.000 (0,70) + 500.000 (0,30) = \$1.060.000
- Daha önceki seçenek mevcut durum idi ve beklenen değeri \$865,000
- EVPI= \$1.060.000 - 865,000 = \$195.000

Duyarlılık Analizi: Whatif Değeri

- ⊕ Daha önce verilen M/F formülünü daha detaylı olarak tüm bileşenleri içerecek şekilde yazmak gerekir. Sonra tek bir değişkeni seçip “whatif analizi” yapılır (eğer değer=..... olursa NDB ne olur?)
- Karar vermede kullanılan parametreler doğru tahmin edilmemiş olabilir
- Bazı parametreler yanlış tahmin edilse dahi kararı çok etkilemeyebilirler
- Duyarlılık analizi ile karar vermede kritik değişkenler saptanır
- Olasılıklarla ilgilenmez hangi parametrenin karar vermede en önemli olduğuna bakar
- Duyarlılık analizi için daha önce verilen M/F formülünü daha detaylı bir biçimde tüm bileşenleri içerecek şekilde yazmak gerekir

- Bundan sonra tek bir değişkeni seçip «what if» analizi denilen «eğer fiyat ---TL olursa NBD ne olur?» gibi sorular sorularak her bir fiyat seviyesi için NBD nin nasıl değişeceği (diğer değişkenler sabit olduğunda) görülür ve sonucu daha fazla etkileyen değişkenler tespit edilir

Simülasyon: Sistemin benzeri bilgisayar programı ile tanımlanarak ve rasgele sayılar üretilerek simüle edilir.

- Simülasyon (benzetim) yönetim ile sistemin bir benzeri bilgisayar programı ile rasgele sayılar üretilerek kritik değerler hesaplanabilir ve alternatifler karşılaştırılabilir.
- Örneğin farklı seçenekler için 500 kere simülasyon yapılarak her bir seçenek için hem ortalama NBD hem de NBD dağılımı ortaya çıkabilir
- Örneğin Excel ile =rand() fonksiyonu ile rasgele sayılar üretilebilir
- Bu rasgele sayılardan herhangi bir dağılıma ait değer çıkarılabilir

Çok Kriterli Karar Verme

- MADM: Multi Attribute Decision Making
- DEA (Data Envelopment Analysis): optimal ağırlıkları bulur
- Çoklu girdiler ve çoklu çıktılar
- Seçenekleri sıralamak üzere girdilerin optimal ağırlıklarının belirlenmesi
- Bir dizi doğrusal programlama içerir

Örnek Uygulama: Otellerin, pastanelerin, serbest bölgelerin sıralanması

Sonuç:

DEA Faydaları

- Kimi zaman parasal kimi zaman toplumsal maliyetleri hesaplar
- Olumlu ve olumsuz bütün sonuçlar tespit edilir
- Rakamsal veya sayısal olmayan tüm seçeneklerin kıyaslanabilmesi
- Hiçbir zaman politik karar verme sürecinin yerine geçemez
- Bir kamu hizmeti ya da programının başlatılması, birimin kurulması ya da düzenlemenin gerçekleştirilmesine ilişkin fayda ve maliyetleri değerlendirir

Hafta 2 Düzenleyici Politikalarda Sosyal Analizler

(Social Analysis of Regulatory Policies)

Yer : Dışişleri Bakanlığı – Taha Carım Salonu

Tarih : 12.11.2015 Perşembe 13:30 – 16:30

Eğitmen: Yrd. Doç. Dr. Tolga SINMAZDEMİR

Boğaziçi Üniversitesi

İletişim: +90 212 359 6838

E-Mail: tolga.sinmazdemir@gmail.com



- ⊙ Düzenleyici politikaların sosyal sonuçlarını anlamamız için ne gibi araçlar kullanılıyor?
- ⊙ Düzenleyici politikalara kuramsal çerçeve nasıl uygulanabilir?
- ⊙ Akılcı Seçim Teorisi (**Theory of Rational Choice**) nedir, neler öğretiyor?
- ⊙ “**Principal Agent Framework**” kuramsal yapısı, düzenleyici politikalar açısından ne faydası var (asil vekil ilişkisi)

Theory of Rational Choice (Akılcı Seçim Teorisi)

- ⊙ Hayatın farklı alanlarında farklı roller üstlenen bireylerin yaptıkları seçim ve tercihleri anlamaya çalışmak (ekonomideki üreticilerin fiyat belirleme yöntemi, tüketicinin tüketim kararlarını nasıl verdikleri, market alışverişinde ürün ve miktar kararının nasıl verdiği gibi gündelik kararlardan, siyasi parti liderlerinin, seçmenlerin ve bürokratların kendi alanlarındaki aldıkları kararlara kadar geniş bir uygulama alanı...)

Bu karar süreci nasıl yapıyor:

- ⊙ **Varsayımlar:** “preference” (hedeflerimiz, arzu ve isteklerimiz, önemsediklerimiz)
 - **Completeness** (bütünsellik): Herhangi bir birey 2 alternatifle karşılaştıysa burada tercihini yaparken iki tercih konusunda bilgisini, tercih sebebini ve tercihini net olarak biliyordur. (Bilmiyorum, duruma göre değişir, bugünkü tercihim budur gibi cevapları kabul etmiyor)
 - **Transitivity** (Geçişsellik): Eğer siz a’yı b’ye, b’yi c’ye tercih ediyorsanız bu durumda a’yı da c’ye tercih edersiniz. Aksi takdirde hedeflerin tutarlılığı sağlanamaz. (Bazen bu varsayımı ihlal eden durumlar vardır: Örnek eşit düzeyde istenen durumlar sebebiyle içinde 1,2,3,4 1000 damla süt olan kahve ile sütsüz kahve arasında müstakilen tercih farkı olmamasına rağmen transition varsayımı çalıştırılacak olursa bu durumda içinde bir damla kahve olan süt ile içinde bir damla süt olan kahve arasında fark olmaması beklenir ama bu varsayım bu örnekle yanlıştır.)
- ⊙ Bu teori, tercihlerin sebebini araştırıyor.
- ⊙ “No qualitative restriction” on an individual’s preference: Tercihlere sınırlama getirmiyor. Maddi beklentileri karşılayan hedefler olmayabilir.

From “preferences” to “choices”: an individual chooses the action that serves his preferences best, among all the actions available to him. (Tercihler arasında birey hedeflerini en iyi karşılayacağını düşündüğü eylemi seçer ve uygular ve her zaman bu bireyin seçebileceği alternatif bir eylem vardır)

Örnek: Seçenekler: Çilek > İncir > Portakal reçellerine ilişkin beğeni mevcut iken, kahvaltıda bu 3 reçel varsa teoriye göre çilek reçelini seçersiniz ama teori neden çileği daha çok sevdiğinizi anlamaya çalışmaz. (Burada portakalı seçerse “irrasyonel bir seçim” yapmış olur)

Örnek: Kişinin tercihi “daha çok para > az para” olabilir. Bu durumda 2 iş teklifinde maaşı yüksek olanı seçer.

Preferences and Utility Functions

Her tercih bu kadar net ve basit değildir. Siyaset gibi alanlarda daha komplike süreçlerle tercihler ortaya çıkar. Bu sebeple, tercihleri temsil etmek için bir **utility fonksiyonu (fayda fonksiyonu)** kullanılır. Bu fonksiyon, her tercihi, tercihlerin faydasına göre sıralamaya yarayan bir yapıdadır.

Örneğin tatile gideceğiniz ülkeleri tercih sırasına konulması:

Eğer Havana’yı tercih edersem ve diğer 2 seçenek fark etmiyor ise gösterim şöyle olacaktır:

$$U(\text{Havana})=1 \quad U(\text{Paris})=0 \quad U(\text{Venice})=0$$

veya

$$U(\text{Havana})=500 \quad U(\text{Paris})=10 \quad U(\text{Venice})=10$$

veya

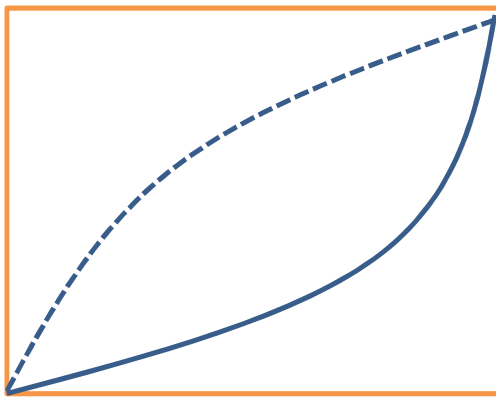
$$U(\text{Havana})=1 \quad U(\text{Paris})=-40 \quad U(\text{Venice})=-40$$

olabilir. Burada sadece “sıralama” bilgisini içeren bir sayı ataması yapılmıştır.

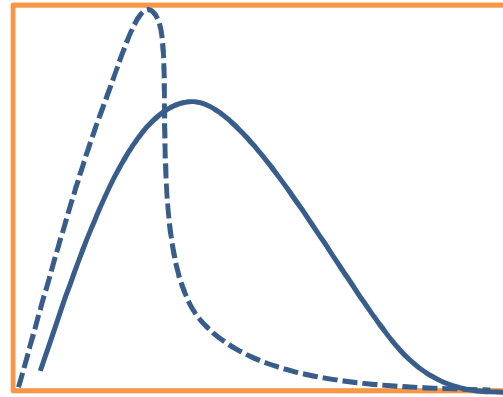
(Sayılar arasındaki uzaklık veya büyüklüğün tercihin şiddetini şu anda yansıtmadığı varsayılıyor)

Spatial Preferences (Uzaysal Tercihler)

Ekonomide, hedefler ve istekler tamamen **doyurulamaz (non-satiable preferences)** arzular olabilir. Örneğin, daha yüksek maaş daima daha düşüğüne tercih edilir ama maksimum seviye genelde olmaz (Örneğin 1 milyon doları tercih ederim ama 1 milyon 1 doları artık istemem diyen çıkmaz). Veya hava kirliliği daima ne kadar az olursa o kadar tercih edilecektir. Siyaset biliminde ise daha çok kişilerin **doyurulabilir (mutlak tatmin edilebilir) tercihleri (satiabile preferences)** olabilir. Örneğin sadece milletvekili olayım yeter diyen kişinin tercihi bu tür bir tercihtir. Ya da “yönetim kurulu üye sayısındaki ideal insan sayısı 7’dir” gibi.



Doğurulamaz Tercih



Doğurulabilir Tercih

Bu çerçevede, değer yargısı içeren konular da içerilebilir: Örneğin kürtajın yasak olması gerektiğini gösteren tercih grafiği

Bu tercih modellerinde **single-peaked** (tek zirveli) ve **simetrik** (simetrik) tercihler mevcuttur. Yani her bireyin bir **ideal** (kendileri için en doğru olduğunu düşündükleri) **nokta** vardır (**ideal policy outcome**). Bu noktadan uzaklaşmaya başladıkça, bireyin tercih etme düzeyi de aynı seviyede azalır.

Choice Under Uncertainty

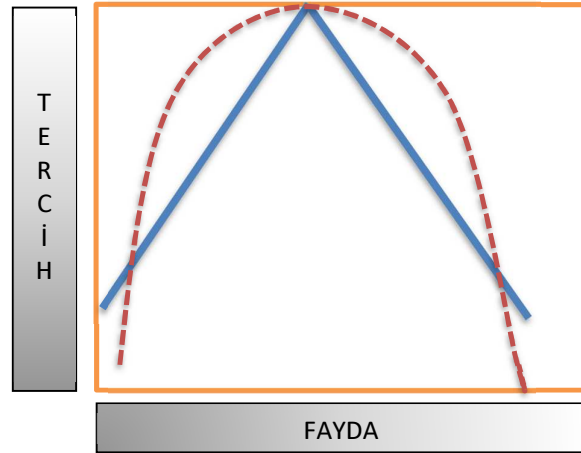
Sonucunu %100 tahmin edemediğimiz durumlar olabilir: Siyasi kararlar, yatırım kararları....

Örnek: 15 Liraya alınan bir bileti, %10 ihtimalle 100 TL kazanacaksınız, %90 ihtimalle hiçbir şey kazanmayacaksınız. Burada tercihler farklı olabilecektir. Böyle durumlarda, “**fayda**” fonksiyonu yerine “**beklenen fayda**” fonksiyonu ele alınmaktadır.

Olasılık $p_1 \rightarrow$ fayda x_1

Olasılık $p_2 \rightarrow$ fayda x_2

Beklenen Fayda = $p_1 \cdot U(x_1) + (1-p_1) \cdot U(x_2)$



Risk Preferences (Risk Tercihleri)

Böyle belirsiz durumlarda alınan kararları, bireylerin riski ne kadar tercih ettikleri belirler. Riske nasıl baktığı, kaçındığı veya sevdiği adil teklife (beklenen sonucu fiyatına eşit olan teklif) verdiği tepki ile ölçülebilir:

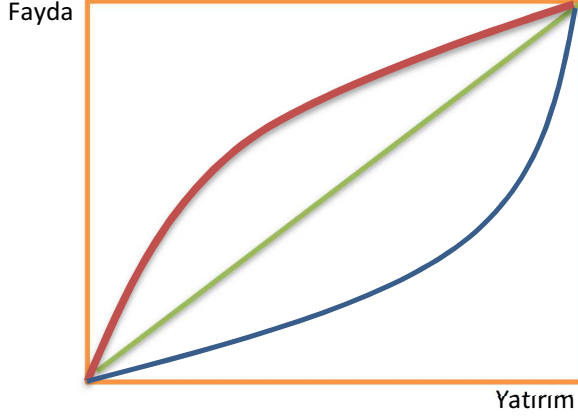
Fair Bet [Adil Teklif] ($w = px_1 + (1-p)x_2$)

Unfair Bet (Adil olmayan teklif): Fiyatı, beklenen getirisinden daha yüksek olan teklifler

Leh'e olan teklif = Fiyat beklenen getiriden düşük olan teklif

Örnek: 1/100 kazanma ihtimali olan piyangoda bilet fiyatı 1 doların altında ise ADİL yukardaysa ADİL OLMAYAN tekliftir.

- Risk-Averse : Siz **adil olmayan** teklifi kabul etmiyorsanız, **riski sevmeyen** insansınız.
 Risk-Acceptant : Adil olmayan tekliflere açık olan kişiler
 Risk-Neutral : Kararsızlar



- Kırmızı : Riskten kaçınan kişinin tercihi
 Mavi : Riski seven kişinin tercihi
 Yeşil : Risk nötr kişinin tercihi
 Güzel Örnek: Özelleştirme İhalesine giren firmalar

- Eğer birey, aleyhte hiçbir iddiayı kabul etmiyorsa **riskten sakınan** bireydir.
- Eğer birey, aleyhte bazı iddiaları kabul ediyorsa **risk alan** bireydir.
- Eğer birey, adil iddiayla onun fiyatı arasında kayıtsız kalıyorsa, **riske kayıtsız** bireydir.

Prncipal-Agent Problems (Asil-Vekil Teorisi)

Stratejik Durumlar: Stratejiden kastedilen planlama veya askeri stratejik yaklaşım değildir.

Bazı durumlarda bizim aldığımız bir kararın / tercihin sonucu, başkalarının yaptığı tercihlere de bağlı olur. Dolayısıyla hangi tercih ne sonucu getirir diye düşünürken başkalarının ne tercih yapılacağına da bakılması ki bizim tercihimizin ne sonuca varacağını öngörebilelim. **(Oyun Teorisi)**

Örneğin; bu dersi almaya karar verirken, gelecek diğer kişilerin konumları ve katkıları daha zengin bir içeriğe sebep olacağından, gelecek kişilere bakarak karar vermek böyle bir karardır. (Diğer katılımcıların da bu derse gelmeye ilişkin vereceği karara bağlı olarak karar verilmiş oldu)

Örneğin, bir yatırıma girerken başka bu konuda deneyimli kişilerin o yatırıma girmesinin de karar ölçütü olarak ele alınması, stratejik karar şeklidir. Bu şekilde karar alan kişileri analiz eden alana “**oyun teorisi**” denilmektedir.

Özellikle bürokratların karar verirken uyguladıkları tercih yöntemi bu şekildedir.

Asil-Vekil Teorisi: İçinde delegation olan bir yapıda, asil olanın hedeflerine ulaşmak için yapacağı tercihleri asil yerine, görevlendirdiği vekilin (agent) yapmasıdır.

Örnek: hasta-doktor ilişkisinde asil=hasta vekil=doktor’dur. Sağlık sorunu asildedir ancak bu konudaki kararı doktor verir. (Sizin faydanız için kararın delege edilmesidir).

Örnek: seçmenler asil, siyasiler de vekil’dir. Seçmenin isteklerini yapmak üzere meclise vekil gönderilir.

Örnek: Bürokrat vekil, politikacı asildir.

Örnek: Düzenleyici kurumlar: asil firmalar: vekil

Örnek: patron: asil çalışan: vekil

Bu Modeldeki Problemler (Principal and Agent Relations)

Asil ile vekilin **hedef ve tercihlerinin farklı olması**, sorunsala sebep olur. (Örnek: Bürokrat ve siyasetçi)

Delegasyondaki:

Advantages : lower personel cost and effort, benefit from others' experiences and abilities

Disadvantages : Transfer of power

Problems :

- ⊙ "Agent" may not do what the "principal" wants
- ⊙ Agent can not be perfectly monitored (Vekilin bizim istediğimiz kararları alıp almadığını gözlemleyememek): Örneğin doktorun daha çok para kazanmak için gerekmeyen tahlil ve tedaviler yapması:
Gözlemlenememe sebebi: asilin uzmanlık alanının bu olmaması
Örneğin eve gelen tamircinin makinadaki bir parçayı değiştirmek istemesi (bizim bu konuda uzmanlığımızın olmaması sebebi ile buna razı olmamız)
- Sebep: uzmanlık olmaması veya seffalık olmaması

Agency Loss (Vekilin yol açtığı kayıp): "Ben asil olarak karar alsam ne yapardım, vekil ne yaptı". Bu aradaki fark büyüdükçe, vekil sebebiyle yaşanan zarar büyüyecektir.

Perfect Agent: Gives decisions exactly same as what principal wants!

Successful Delegation (vekil tayin başarısı): Delegation is successful if the delegation outcome improves the principal's WELFARE relative to what would have happened if principal has chosen NOT TO delegate.

Principal-Agent Game: (Oyun Teorisi Uygulaması)

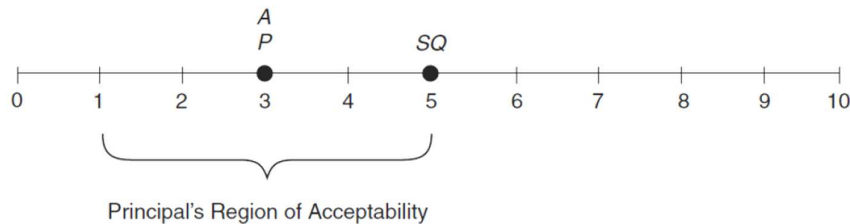
- 2 aktör: asil ve vekil
- Single-peaked preferences on a one-dimensional policy space that runs from 0 to 10 (Örneğin vergi oranlarının belirlenmesi, hem asilin hem vekilin tek zirveli tercihleri var, bir statüko noktası mevcut: SQ)
- Vekil statükodan farklı başka bir politika önerir
- Asil bunu kabul etsin veya reddetsin (ve statüko aynı noktada kalsın)

Bu durumda neler olabilir:

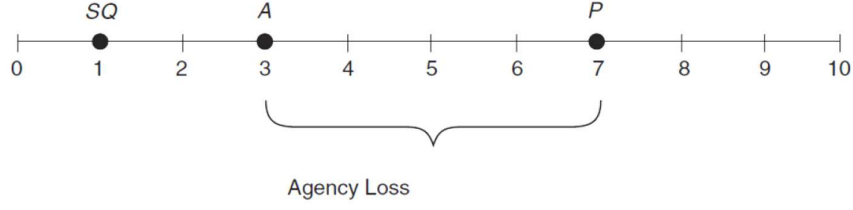
(Örnekler: Kurumda eğitim programlarının verilmesine karar verilmesi, idari birimlerin açılması-kapanması kararının verilmesi olabilir)

Örnek:

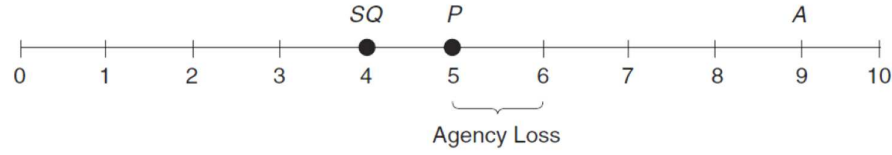
a: The Principal and Agent Share the Same Preferences



b: The Principal and Agent Have Different Preferences I



c: The Principal and Agent Have Different Preferences II



- 0 :
3 : asilin ve vekilin ideal noktası
5 : statüko noktası

Asilin idealde kabul edeceği nokta 3 ancak 3'e kıyasla daha kolay kabul edeceği aralık: 1 - 5 (Bu aralık 3'e makul yakınlıkta). Bu durumda eğer 3 teklif edilir ve kabul edilirse statüko 5'den 3'e kayar. Burada hiçbir çıkar çatışması yok ve delegasyon kaybı yaşanmıyor.

Bu durumdaki başka örnekte:

- Statüko : 1
Vekilin ideal noktası : 3
Asilin ideal noktası : 7

Asgari Ücret: Yani vekil (hükümet) statükoyu biraz değiştirmek istiyor ama asil (halk) daha çok değiştirmek istiyor. Ancak kararı VEKİL alıyor. Buradaki tekliflerde 1, 2 veya 3 ASİL tarafından kabul edilecektir ancak asil arzu edilen 7 noktasına kıyasla vekâlet kaybı 3-7 arasındaki uzaklık kadardır.

Örnek:

- Statüko : 4
Vekilin ideal noktası : 9
Asilin ideal noktası : 5

Doktora gidildiğinde statüko standart tahlilleri içerir (4), doktor daha çok tahlil yapılınsın ister (9) ama asil daha az tahlil ama standarttan daha yüksek nitelikte tahlil ister (5). Eğer hasta 6'yı teklif ederse vekâlet kaybı: 5-6 arası kadar olacak.

Sonuç: Her zaman asilin biraz zarara uğrama ihtimali var ama statükoya kıyasla durumu iyileşebiliyor. Vekil ile Asil arasında arada çıkar veya hedef farkı varsa bunun asile bir maliyeti oluyor.

Sebepler:

- Incomplete and Asymmetric Information (uzmanlık)

Bu sebeple yaşanan sorunlar:

- **Adverse Selection** (kötülerin seçimi): sağlık sigorta sektöründe, sağlık riski yüksek olanlar sigorta yaptırmaya daha olumlu bakacaklar. Firmalar bunu bildiği için primleri yüksek tutacaklar. Bu durumda riski yüksek olanların sigortayı yaptırma ihtimali daha yüksek olacağından, sigorta firması TEK fiyatla hizmet vermeye kalkarsa bu durumda sorun yaşanacaktır.

İkinci el araba piyasasında, iyi bir arabayı iyi fiyata oto pazarında satmaya kalktığına, alıcılar bu arabanın kalitesini ölçecek niteliğe sahip olmazlarsa iyi fiyat veremiyor. Bu sebeple 2. el araba pazarında artık kötü arabalar sergilenmeye başlıyor.

- **Moral Hazard** (Ahlaki Zarar/Risk): When agent has opportunity to take actions that are hidden from principal. (Sizi dikkatli davranmaktan uzaklaştıracak şekilde karar vermenize sebep olan yaklaşımlar)

Ne tercihin yapıldığının asil tarafından gözlenememesi

Örnek: Kaza sigortası yaptıran bir kişinin bilerek aracını çarpması, muayenesini yaptırmaması ve bundan doğan bildirimlerle arabasını sigorta firmasına yeniletmek istemesi

Örnek: ABD’de bankacılık sektörünü düzenleyip yüksek risk almadan kaynakları verimli kullanmalarının istenmesi ancak bankaların çok yüksek risk alması sebebiyle bankalar batma noktasına geldi ve ABD bunları kurtardı. Bu da bankalara “istediğiniz riski alın, ben sizi kurtarırım” mesajı verdi.

- Transparency (şeffaflık)

! Ne kadar veri eksikliğini ortadan kaldırırsak o kadar az vekil’den kaynaklanan kayıp yaşarız.

Ex-Ante : They help principals to learn about their agents before these agents are chosen: Örnek; işe alınan kişiyi işe başlatmadan önce değerlendirmek

Asillerin, vekillerini seçmeden önce vekilleriyle ilgili bilgi edinmelerini sağlar.

Bu mekanizmalar, ters seçim sorunlarını çözmeye yardımcı eder.

İki ana kategori

- Eleme
- Seçim

Ex-Post : Vekil karar aldıktan sonra haberdar olmamız:

police patrol: Gıda sektöründe restoranların hijyen kurallarına uymadığını teftişlerde gördükten sonra kapatılması,

Fire-Alarm: Ben aktör olarak bizzat denetlemem ama o ürünlerden faydalanan tüketicilerden beni uyarmasını isterim: örneğin, şikâyet bildirim hatları

Hafta 3 Kamu Politikalarında Etkin Uygulama

Yer : Dışişleri Bakanlığı – Taha Carım Salonu

Tarih : 19.11.2015 Perşembe 13:30 – 12:50

Eğitmen: [Prof. Dr. Ömer DİNÇER](#)

[E-Mail: omerdincer56@gmail.com](mailto:omerdincer56@gmail.com)

Başbakanlık Baş müşavirliği ve Müsteşarı

23. Dönem İstanbul Milletvekili

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanı

Milli Eğitim Bakanı



1960'da İgoransonun başlattığı detaylı süreç 1960'lı yılların sonunda tartışmaya açılmış ve değişimin izleri görülmeye başlanmış, 1980'de somut biçimde toplum önüne çıkmıştır. Bu yıllarda esas tartışılan konu "devletin fonksiyonları ne olacak?" olmuş ve ekonomi, verimlilik ve maliyet gibi kavramlar üzerinden etkisini hemen hissettirdiğinden masaya yatırılmıştır. Bu sebeple 1980 yılı başlarında özelleşme mevzuları gündeme gelmiş ve devletin ekonomik konulardan elini çekmesi söz konusu olmuştur. Türkiye'de bu başlık "devletin elindeki kaynakları satıp satmaması" olayına indirgeni ve dolayısıyla mevcut kesim ikiye bölündü (devletin malını satmak isteyenler ve razı olmayanlar). Hâlbuki bu tartışma ekonomik faaliyetlerden elini çekmesi şeklinde ele alınsaydı bugün birçok ülkenin önüne geçilebilirdi. Halen bugün konunun arka planını anlama konusunda zafiyetler yaşanmaktadır. Bu yıllarda ayrıca hem "ne" yapması gerektiği hem de "nasıl" yapması gerektiği tartışılmaya başlandı. (Devlet kapalı sistem bir aygıt olmalı mı?). Bu tartışmayı Türkiye hiç yaşamadı. Oysaki 1992'nin 2. yarısında BM Habitat Konferansı Türkiye'de yapılmıştır. Yerel yönetimlerin ve şehirlerin tüm dünyada öne çıkmaya başladığı bu dönemde bu meselenin ana çerçevesini oluşturmak üzere yapılan toplantı Türkiye'de olmakla birlikte *bundan en az ders çıkararak ülke Türkiye olmuştur*. Burada "yönetim" fikri yerine "yönetişim" fikri ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu konferans için önce bir koordinasyon kurulu oluşturuldu ve Yiğitgül ÖKSÜZ, TOKİ Başkanı olarak koordinasyon görevini aldı. (TOKİ'nin ihale avantajları ve kaynaklarının kullanılmasının planlandığı için). Bu arada İstanbul'da 5 kişilik bir ekip oluşturuldu (Üyelerden birisi de Ömer Dinçer'dir). Dinçer, kamu yönetimi teori ve uygulamalarına bu görev itibarı ile vakıf olmaya başlamıştır. Bu kapsamda fark edildi ki kamu yönetimindeki değişimi ile yönetim literatüründeki değişimler arasında hiçbir fark bulunmamaktadır. Örneğin örgüt dünyasında "örgütsel demokrasi" tartışılırken kamuda "toplumsal demokrasi" tartışılmaya başlamıştır. Yine örgütte çalışanların katılımının sağlanması için teoriler geliştirilirken kamu da kamu yönetimi alanında katılımı geliştirmeye çalışmışlardır. Özel'de "empowering" varken kamu da STK için "enabling" yapılmaya çalışılıyordu. Dolayısıyla, süreç bir uyum ve paralellik içerisinde ilerliyordu. Yönetişim kavramı (governance) ilk defa 1994'lü yıllarda bu toplantı sayesinde dünyada gündeme gelmiştir. **Government, management ve administration**'un yanına yeni gelen bir terim olan **governance** Türkçe'ye "çok ortaklı yönetim" olarak çevrilmiş soran evrimleşerek **yönetişim**'e dönüşmüştür.

Bu kavram Türkiye'de 2003 yılına kadar güçlü bir şekilde telaffuz edilmedi. 2003'de AKP ilk kez **Kamu Yönetimi Reformundan** bahsetmiştir. Bu yıllarda ekonomik reform ve kamu yönetimi reformu, öncelikli başlık olarak ele alınmıştır. Sn. Gül'ün kurduğu hükümetin ilk toplantısında "**Kamu Yönetimi Reformu (KYR)**" ile ilgilenecek komisyon oluşturulmuştur. Sn. Erdoğan'ın başbakan olduğu ilk Bakanlar Kurulu toplantısında kendisine bu konuda brifing verildi. Akabinde Sn. Dinçer bu projenin liderliğini yapmaya

başladı. AKP'nin tüm bakanlar kurulu 5 yıl boyunca her Pazartesi toplandı. 2 kez özel gündemle toplandı, Bakanlar Kurulu salonu dışında toplandı ve ikisinde de KYR konuşuldu. Bu çalışma sonucunda Bakanlar Kurulu irade beyan etti ve rapor hazırlanarak çalışma yürütüldü. Bu vesileyle 2003 yılı bir dönüm noktasıdır.

2003'ün 5 temel özelliği vardır:

- **Devlet ideolojik bir devlettir.** 1800'lü yıllardan itibaren Türkiye'de değişim modeli olarak Batılılaşma ele alındı ve kurgulandı. Özellikle Cumhuriyetten sonra çok katı bir temaya dönüştü.
- **Devlet otoriterdir:** Bu ideoloji ile uyum sağlamayan halk arasında, devlet halka yönelik değişim çabalarını otoriter şekilde yapmak zorunda idi.
- **Merkeziyetçi yapıdadır:** İdeolojinin şekillendirdiği tercihlerin sonucudur. Osmanlı devleti ilk kez 1793'de kamuda reformlara başladığında, merkezilikten yana bir tercih kullanmıştır. *Nizami Cedid Hareketi*⁵⁴, aslında ordunun merkezileşmesi demektir. Yani tımar sistemi ile herkesin kendi yerinde ikamet ettiği yapıdan askerlerin kışlalara toplandığı ve devlet denetiminde silahlı talim yaptığı merkezi bir yapıya dönüşmedir. 1809 *Sekban'ı Cedid Hareketi*⁵⁵ ve 1839'da *Tanzimat Hareketi*⁵⁶ bunları güçlendirmiştir. 1856'dan itibaren belediyeler gündeme gelmiş ve Beyoğlu'nda ilk belediye kurulmuştur. 1876'da 1. Meşrutiyet ve akabinde 2. Meşrutiyet, merkezin gücünü arttırmıştır. 1923'de Cumhuriyetin kurulması, başlı başına devletin yapısının ve yönetim paradigmasının değiştiği bir geçiş olmuştur. Ancak bu dönemde sanayi toplumu zihniyeti ve öğretileri merkezileşmeyi beraberinde getirmiştir. Bunu en kolay anlamak için, "**3. Dalga**" kitabı⁵⁷ bu konuda okunabilir. 1923 – 1938 arasında devrim kanunlarıyla beraber devletin ideolojisi Türkiye'de içselleştirilmeye çalışıldı ve sağlam bir zemin oluştu. 1949'dan sonra, devletin etkinlik ve veriminin artırılması ile ilgili fikirlerin tartışılmaya ve ülke içi sorunlar için yeni fikirlere ihtiyaç duyulan bu dönemde "**Rasyonel Çalışma Raporu**" oluşturuldu. 1951'de *Devlet Personel Rejimi* oluşturuldu. 1960'dan itibaren DPT ve TODAİE, pek çok sayıda rapor hazırladı. 1973'de **MEHTER (Merkezi Hükümet Teşkilatı**

⁵⁴ **Nizam-ı Cedid**, (Yeni Düzen) anlamını taşıyan, Osmanlı Devleti'nin askerinin ıslah ve yenileştirilmesine karşılık gelir ve bu amaçla oluşturulan askeri birliklere aynı isim kullanılarak Nizam-ı Cedid Ordusu denmektedir. Yeniçeriliği kaldırmak veya hiç değilse faydalanabilecek şekle getirmek, Avrupa talim usulünü yeni kurulan askeri kuvvetin baskısı ile kabul ettirmek, ulemanın çağdışı düşüncesine karşı koyup nüfuzlarını kırmak, Osmanlı Devleti'ni Avrupa'nın ilim, sanat, ticaret, ziraat, teknik ve sanayide yaptığı ilerlemelere ortak etmek için gelişen yenilik hareketlerinin bütünüdür. https://tr.wikipedia.org/wiki/Nizam-%C4%B1_Cedid

⁵⁵ **Sekban-ı Cedid**, (29 Eylül 1808-18 Kasım 1808) II. Mahmud tarafından daha önceki Nizam-ı Cedid Ordusu model alınarak kurulmuş kısa ömürlü bir Osmanlı ordusudur. https://tr.wikipedia.org/wiki/Sekban-%C4%B1_Cedid

⁵⁶ 3 Kasım 1839'da okunan Tanzimat Fermânı, Türk tarihinde batılılaşmanın ilk somut adımıdır. Gülhane Parkı'nda okunması nedeniyle Gülhane Hatt-ı Şerif-î (Padişah Yazısı) veya Tanzimât-ı Hayriye (Hayırlı Düzenlemeler) olarak da anılır. Osmanlı devletinde, Hâriciye Nâzırı Mustafa Reşîd Paşa'nın okuduğu "Gülhâne Hatt-ı Hümayûnu" ile başladığı kabul edilen **Tanzimat Hareketi**, görünen yüzüyle, devlet işlerinde bozulan düzeni yeni baştan tesis etme amacındaydı. Ancak askerî, mülkî ve hukukî alanda hayata geçirilen reformlar, bir siyasî düzen değişikliğinden öteye geçmiş, Türk düşünce sisteminde de köklü bir değişmeye zemin hazırlamıştır. https://tr.wikipedia.org/wiki/Tanzimat_Ferman%C4%B1

⁵⁷ Alvin Toffler, "**Üçüncü Dalga: Bir Fütürist Ekonomi Analizi Klasığı**", (Üçüncü Dalga sanayi sonrası toplumdur. Toffler şunu eklemektedir: geç 1950lerden bu yana çoğu ülke bir İkinci Dalga Toplumundan Üçüncü Dalga Toplumu olarak adlandırdığı şeye ilerlemektedir. Bunu açıklamak için birçok kelime tanımlar ve (süper-sanayi toplumu) gibi kendi ürettiği ya da (Bilgi çağı, Uzay Çağı, Elektronik Çağ, Global Köy, Teknetronik Çağ, tekno-bilimsel devrim) gibi başkalarının tanımladığı terimleri kullanır, belirli derecelerde bireyselleşme, ayrışma, bilgi-tabanlı üretim ve değişimin hızlanması (Toffler'in anahtar ilkelerinden biri "değişim doğrusal değildir ve geriye ve yana doğru gidebilir" şeklindedir) gibi tahminlerde bulunmuştur.) https://tr.wikipedia.org/wiki/Alvin_Toffler

Araştırma Projesi) hazırlandı. 1991’de **KAYA (Kamu Yönetimi Araştırması)** hazırlandı. 1923-1991 arası bu faaliyetler merkezîyetçiliğe ilaveten kamu idaresinde etkinlik ve verimliliği artırmaya yönelik çalışmalardır. 2003’de Türkiye’de ilk kez yönetim paradigması, devletin ideolojisi ve vatandaşın konumu sorgulandı. Diğer ülkelerdeki konseptler şöyle: Rlanda “stratejik planlama” üzerine, Fransa “yetki devri” üzerine konsept geliştirmişti. Dünyada kamu yönetimi zihniyeti üzerine konsept geliştiren ülkeler: Türkiye ve Polonya. Türkiye’deki bu siyasi tercih, devlet ve vatandaş algısını değiştirmek üzere daha katılımcı bir devlet oluşturmak üzere tercih edildi. Hedef, devletin sorumluluk aldığı ve vatandaşın hak ve özgürlüklerini yaşamak üzere bir model ortaya konuldu. Önceden, tüm televizyonlarda vatandaşa sorumluluğu hatırlatılırdı (verginini öde, fişini al, doğumdan sonra kayıt yaptır vb.) **5227 sayılı Kamu Yönetimi Temel Kanunu**⁵⁸ (52 maddelik) en önemli kanunlardandır. Bu kanunun **kamu yararı** gözetmesinde farklı bir bakış açısı vardır. O zamana kadar kamu yararı siyasi bir kavramdı, ayrıca hukuki olmayan ve tanımsız bir kavram idi. Tanım ve tarifi kişiye göre değişiyordu ve yöneticinin “*vatandaş için uygun olduğunu düşündüğü şey*” şeklinde idi. Bu kanunun 4. maddesi “**Kamu idaresinin amacı, vatandaşların temel hak ve özgürlüklerini kullanmasının önündeki engeli kaldırmaktır**” ifadesi ile devlet zihniyetini kökünden değiştiren bir maddedir. O zamana kadar temel hak ve özgürlüklerin ne kadar kullanılacağı idare tarafından belirlenirken, bu madde ile artık idare, temel hak ve özgürlüklerin oluşturulması için zemin hazırlama sorumluluk ve yükümlülüğünü alıyor idi. Dönemin Cumhurbaşkanı bu madde için “**insan hak ve özgürlükleri esastır**” yazılmasını talep etmiştir. Dinçer beyin bu konudaki açıklaması “Oysa anayasanın ilgili beşinci maddesi bunu zaten teyit etmektedir. Ayrıca kanunlar anayasadaki temel değer ve ilkeleri nasıl uygulayacağını anlatmalıdır. Dolayısıyla anayasada var olan bir cümleyi kanuna aynen tekrar yazmak teknik olarak bir sonuç doğurmaz. Ayrıca Türkiye’nin imza attığı uluslararası antlaşmalar da bunu teyit etmektedir.” şeklindedir. Cumhurbaşkanı kanunu **iade ederken** bu madde için **8 sayfa eleştiri** yazmıştır.

- Katı ve mekanik bir bürokrasi vardır
- Sorumlulukları olan halk mevcuttur.

Devlet ve Vatandaş algısını Değiştirmeyi Hedefleyen Düzenlemeler:

- Millet iradesi ve siyaset üzerindeki vesayet kaldırılmasına ilişkin düzenlemeler
- MGK genel sekreterliğinin sivilleştirilmesi
- EMASYA protokolünün kaldırılması
- Bilgi Edinme Kanunu
- Cumhurbaşkanının halk tarafından seçilmesi
- DGM’lerin kaldırılması
- Farklı dil ve lehçelerin günlük hayatta kullanılması ve eğitiminin verilmesi
- Bürokrasi ile mücadele
- Kişisel verilerin korunması
- Vatandaşın çocuklara istediği ismi verebilmesi
- Herkesin kendi dilinde propaganda yapabilmesi
- AİHM’ye dayalı olarak yargılamanın yenilenmesi

⁵⁸ Cumhurbaşkanı Ahmet Necdet SEZER tarafından yayımlanması uygun bulunmayan, 5227 sayılı "Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun", <https://www.tccb.gov.tr/basin-aciklamalari-ahmet-necdet-sezer/1720/6352/5227-sayili-kamu-yonetiminin-temel-ilkeleri-ve-yeniden-yapilandirilmesi-hakkinda-kanun.html>

- Toplantı ve gösteri haklarının genişletilmesi
- Anayasa mahkemesine bireysel başvuru hakkı
- Azınlık özgürlük hakkının genişletilmesi
- Özel okullarda anadil eğitimi
- İnsan hakları kurulu
- Kamu denetçiliği kurulu
- İşkenceye sıfır tolerans
- ...

Bu kadar düzenlemeye rağmen merkezi idare algısında ne kadar değişiklik oldu?

Yönetişim Temel Eksenleri:

- **Katılım:** İşletme teorilerinden “klasik teori” yakından kontrol etmeyi esas alır. Ülkede eğitilmiş kişilerin az olduğu dönemde katı hiyerarşik mekanizma kurup etkili olunabilir ve kabul edilebilir. Ancak 2000’li yıllarda uzman ve yönetim kadrosundaki insanların yüksek lisans ve doktora yapmış ve kendi amirinden daha uzman olmuş bir konumda iken, katı ve mekanik hiyerarşi insanları tatmin etmez. İnsanlara birlikte karar verebilecekleri mekanizma üretseniz ve maaşlarından %10 azaltsanız razı olurlar. Şu anda devlet memurlarının rahatsızlığı, yakın kontrol sebebiyle bilgi ve uzmanlıklarını kullanamamalarıdır. Bu hiyerarşiyi kırmak, motivasyonu arttıracak en önemli ölçütlerden birisidir. Bu kapsamda şahsa bağlı yetki devirleri ve şahsa bağlı katılım modelleri oluşturuldu. (Örneğin Dinçer zamanında Başbakanlık müsteşarı 7-8 saat imza atardı. Sonra bu yetkiler dağıtıldı ve günlük imza süresi 40 dakikaya düştü).
 - Merkezin vesayetinde yerel yönetimler vardı.
 - Yerinden yönetim kurumları yaygındı.

Hiyerarşik Karar Alma ve Yönetim: yapılamadı. Hedef genel müdürün kendi astları ile toplanıp ortak karar alması idi. Sadece Dinçer döneminde uygulandı.

Yapılmaya çalışılan yeni yaklaşım: Adem-i merkeziyetin ağırlık kazandığı yani federatif yapıda bir yönetim (ABD gibi) hedeflendi. Türkiye, üniter yapıyı da koruyacak şekilde idari adem-i merkeziyeti hedefledi. Yerel yönetimlerin en azından mahalli ve müşterek hizmetlerde tam yetkili olduğu bir yapı gündeme getirildi. Merkezi idare bu işleri yapmak zorunda kalacağına denetim ve kontrole odaklanmalı, belediyeler ise işlerini yapmaya odaklanmalıdır. Belediyeler, mahalli ve müşterek hizmetlerle meşgul olan bir yapıya dönüştürülmeye çalışıldı.

Ancak merkezi idarede katılımı sağlayabilecek düzenlemeler yapılamadı. Bakanlar Kurulu Mevzuat Hazırlama Usul ve Esasları’nda “bir ay içerisinde görüş bildirmeyenlerin görüşü olumlu sayılır” maddesi eklendi ve tüm aktörlerin birlikte tartışacakları bir düzenek oluşturuldu.

Ayrıca şehir plancısı, rektör, ilgili STK temsilcisi vb.den oluşan Kent Konseyleri oluşturuldu. Kent Konseyi’nde alınan kararların ilk belediye meclisi toplantısında gündeme alınması gerekirdi ama belediye başkanları kent konseylerini kendisine rakip gördüler.

Türkiye’deki Dernek ve Vakıflar Kanunu, dünyada en etkin ve özgürlükçü örnektir.

Sonuç: Katılımcılık kültüre dönüştürülemezse hukuki düzenlemelerin yaptırımı çok kısıtlı düzeyde kalıyor. Ancak bu kültürü oluşturmaya karar vermek için bazı kayıpları göze almak gerekir.

- **Şeffaflaşma:** Devletin kapalılığı açısından 2003’den bu yana ciddi ilerleme vardır, pek çok konu tartışılabilir hale geldi. Ancak kültür sebebiyle bu paylaşım, geliştirilmesi gereken bir malzeme yerine halen muhalefet oluşturmak için bir malzeme olarak kullanılmaktadır (Şeffaflığın istismar edilmesi). Örneğin Bilgi Edinme Kanunu, personelin sicilinin istenmesine ilişkin bir kanun gibi görüldü, sonra sadece raporlar ilgili kişiye verilmeye başlandı ve bu sayede memurlar sicil raporlarını görebilir hale geldi. Ancak bu konu, sicilin iyileştirilmesi yerine kaldırılmasına sebep oldu. Zaten sicil raporu tamamen uyduruk bir yapı idi ve performansa katkı sağlamıyordu. Gerçek performans ölçümü için önce ölçüler objektif şekilde duyurulmalı, sonra objektif olarak ölçülmeli ve objektif olarak sonuçları duyurulmalıdır. Stratejik planların katılım ile hazırlanması, faaliyet raporlarını kamuoyu ile paylaşılması, e-devlet uygulamaları (kamu hizmet envanterinin çıkartılması hariç: ne kadar sürede, hangi evrakla bu hizmet veriliyor, işlem yapılmazsa mevzuata göre nereye başvurulacağı vb.) bu şeffaflığın parametrelerindedir.
- Denetlenebilir olma:
- Yöneticilerin hesap vermesi:

Geleneksel Yönetim:

- Gelecek yönelimli yerine geçmiş yönelimli
- Amaç yerine sorun yönelimli
- Teşhis yerine çözüm yönelimli: problemi teşhis yerine doğrudan tecrübelerle çözüm üretilmeye çalışılır.
- Sonuç yerine süreç yönelimli: Girdi ve sürece en çok önem verilir, stratejik planları izleme birimi yoktur. Hâlbuki izleme ve değerlendirmenin önemini en iyi anlatan proje, köy hizmetlerini kapattıktan sonra yerele yetki devrinin faydalı olacağını gösteren KÖYDES Projesi’dir, her ay Başbakanlık Müsteşarı tarafından izlenmiştir. Önceden 400 köye yol yapılan paraya 19.000 köye yol yapılmıştır. (*Konfüçyüs: “Çürük odundan heykel olmaz”: İyi kereste olursa iyi mobilya olacağı garantisizdir, iyi işçilik de gerekir. Ama bizim bürokrasimiz bu yönelimlidir o sebeple sonuç odaklı değildir, süreci takip etmez ve ölçmez, **beceriye değer vermez.***)
- Ödül yerine ceza yönelimli: Maliye Bakanlığı “Stratejik Planlama” mantığına sahip, oysa “Stratejik Yönetim” mantığına sahip olmadığından Strateji Geliştirme Başkanlıkları verimsiz oldu. Sn. Dinçer APK’ları kapatıp SGB’leri oluşturdu ve APK’da çalışan hiç kimse SGB’ye atanmadı. Çünkü APK zaten başarılı olsaydı, ortada bir planlama mantığı vardı ve sonuç alınırdı. Ancak SGB’lere stratejik yönetim mantığına sahip eleman bulunamadı. Üniversiteden gelenler sabredemedi. Ayrıca **Stratejik Plan bürokrasiyi bağladı ama siyaseti bağlamadı. Bakan stratejik planı siyasi tercihlerle zaman içerisinde değiştirmemelidir.** Maalesef bürokrasi, personel yetersizliğine rağmen özveriyle çalışıp metodolojik olarak (sonuçları tartışılabilir) doğru planlar oluşturduysa da, siyaset bunu içselleştiremedi ve uygulanamadı. **Alınan Ders:** SGB’lere, bu konuyu iyi bilen uzman ve gönül vermiş kişiler koymak ve ekibi eğitmek, sonra da

buradaki hedefleri tüm örgütün hedefi haline getirmek gerekir. “**Yönetim Ahlakı**”: Üretilen şey, kendisine bağlı tutacağı endişesi ile uygulanmıyor ise yönetim ahlakına uygun değildir. Siyaset katmanı, bunun iyi bir şey olduğunu kabul ederek önünü açtı ancak sağlayacağı faydaları fark edemedi ve ayrıca getireceği bağlayıcılıktan da endişe edip sürekli değiştirme eğiliminde oldular (*Stratejinin izlenmesi, negatif rapor üretme riskini de beraberinde getirmiştir*).

Fayda Üretmeyen Birimlerin Kapatılması: DPT bir fonksiyonel analiz yaptı: Hangi birimler hizmet üretiyor, hangileri maliyete başa baş hizmet veriyor, hangilerinin yaptığı maliyeti karşılamıyor. Buradan hareketle faydası olmayan birimlerin kapatılması gündeme geldi. Bu konuda Başbakan’dan talimat gelse dahi meclise kadar gelen tasarıda, ciddi dirençler ve baskılar vardı. Bir örnekte, kendisinin kapatıldığını 3 ay sonra fark eden bir kurum olduğu görüldü.

Belediyelerle ilgili bir çalışmada, 10.000 kişi ve üstünde fayda-maliyet açısından belediye kurulmasının uygun olacağı hesaplandı. O tarihteki 3226 belediyenin %93’ü bu nüfusun altında idi ama *kapatılmadı*. Sonra sınır 5.000’e düşürüldü ama kanuna yazılsa da belediyelerin %85’den fazlası bu sınırın da altındaydı. Sonra limit 2.000’e düşürülünce 1128 belediye bu kapsama girdi. Buna göre kanun hazırlandı ama bütçe komisyonundan geçene kadar sayı 998 belediyeye düştü, meclisten çıktı ama Cumhurbaşkanı’nda iken “seçim zamanında belediye kurmak siyasi faydadır” diyenler “seçim zamanı belediye kapatmak faydadır” deyip kanunu reddettiler. Sonrasında İçişleri Bakanlığı üzerinden ve mahkeme kanalı ile sayı 1536’ya düşürüldü.

Bürokrasi: Issız adada ne götürürsünüz sorusuna Türkler “*nüfus cüzdanı, fotoğraf ve ikametgâh ilmühaberi*” demiş. Bürokrasi ile mücadele kapsamında çok örneklerle karşılaşıldı. Sağlık karnesinin ilk sayfasının neden fotokopisinin alındığını ilgili hiçbir kurumun bilmediği fark edildi. Mevzuat değiştirildi ama sonra ekipler kurulum hastanelere gönderildiğinde uygulamanın değişmediği görüldü. Sonra Sn. Dinçer bakan olunca sağlık karnesini doğrudan kaldırdı.

Bir başka örnek; yabancıların 48 gün ile 8 ayda çalışma izni aldığı görüldü. Bu kapsamda iznin maksimum 1 ayda verilmesine, araçların kaldırılmasına ve uzaktan başvurulmasına ilişkin talimat verildi. 28 evrak istendiği tespit edildi. 6 ay konu üzerinde çalışıldı ve evrak sayısı 9’a düşürüldü ve dijital ortamdaki müracaata istinaden 1 ayda cevap verilmesi hedeflendi. Sistem kuruldu ve kamuoyuna duyurusu yapıldı. 6 ay sonra bölgeye teftiş için giden Sn. Dinçer, *9 evrakı dijital ortamda, geriye kalan evrakları posta ile istediklerini ortaya çıkardı*.

Sn. Dinçer, **KOBİ’lerde Bürokrasi Araştırması** yaptı ve 20 yıl sonra tekrar çalışmayı yaptığında eskilerde düzelme olduğunu ama ondan daha çok yeni bürokrasiler getirildiğini tespit etti.

Teftiş Kurulları, “dışarıya hizmet veren birimler için”, durumun tespiti ile ilgili çalışma yapmalı, danışmanlık yapmalı. Aksi takdirde kurum bundan korkuyor ve faydasına inanmadığı için rüşvetle durumu çözmeye kalkıyor. Bu sebeple *teftiş kurulları rehberlik birimlerine dönüştürülsün* şeklinde bir hedef konuldu.

Ömer DİNÇER: “**Danışman birimlerinden nasıl yararlanacağınızı bilerseniz fayda üretebilirler**”

“**Strateji bir kurumun nasıl büyüyeceğini ve kaynakların nasıl tahsis edileceğini belirleyen önemli bir belgedir**”

“Sistem içerisinde eriyemeyenler sistem dışına atılırlar”

“Değişimin Yönetimi için Yönetimde Değişim”

Bürokrasi: Lojman vb. talebinin %96’sına Başbakanlık onay verdiği halde bir onay süreci daha gerekiyordu ve ciddi maliyet ve bürokrasi oluşuyordu. Buna default olarak genel onay vermek daha ciddi bir tasarrufa sebep oluyor. Bu sebeple buna ilişkin Başbakanlık Tasarruf Tedbir Genelgesi kaldırıldı. (Genelgelerin etki analizi yapılmadan hayata geçirilmesinin olumsuz yönlerine ilişkin iyi bir örnek)

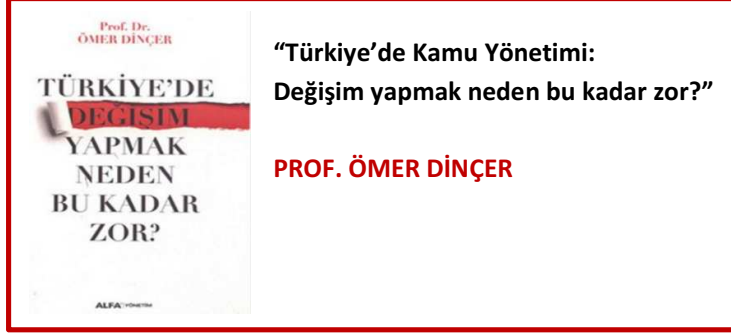
- Ⓢ Bürokraside tasarruf ve teknoloji ile iyileştirme karşılığında ödül vaat edildi. Tüm Türkiye’den topu topu 102 proje geldi. İlk yıl 3 projeye ödül verildi. İlk yıl gelen tasarruflar **130 milyon TL** civarında idi. Bu ödülde tüm üst düzey bürokratlar katıldı. PTT, Altındağ Belediyesi kazandı. Minik ödüller verildi. Zihniyet ödülü temsil ediyor, tasarruf genelgesi ise yasak zihniyeti temsil ediyordu. İkinci yıl yüzlerce proje geldi ve bu yıl **2 trilyon TL tasarruf** edildi. Bu durumda ödüllendirme 6 dala çıkarıldı ve yine büyük tören yapıldı. Ancak sonra devam etmedi. Devam etseydi her başarılı insanın takdir edildiği bir kültür oluşacaktı. Yasakçı zihniyette, telefon almak yasaklanınca karşı taraf neden yasaklandığını bilmiyor ve alternatif yöntemlere başvuruyor, oysa tasarruf karşılığında ödül vaadedilince kurum kendisi düşünüyor ve telefonu gereksiz hale getirecek mekanizmaları kendisi kuruyor olduğu görüldü.

Yerel Yönetimler:

- Önceki düzenlemede merkeze genel yetkiler verilmiş, yerele detay yetkiler tanınmış idi. Sonrasında temel kanunda genel yetki yerel yönetimlere verildi. Merkezi idareye neler yapabileceği sayıldı ancak kanun iade edilince büyükşehir belediyesi kanununda belediyeler hem genel yetkilendirildiler hem de görevleri sayılmış oldu. Buradaki önemli husus: **belediyelerin mahalli ve müşterek hizmetler için tüm yetkiler verilmiş ancak merkezi idarenin yetkileri elinden alınmamıştır** (yüksek muhalefet ve parti kapatmaya teşebbüs sebebiyle bu reform hareketi tamamlanamamıştır. **Parti kapatmanın 2 gereğesi: Birincisi irticai faaliyet diğeri de Kamu Yönetimi Reformu oldu.** Bu sebeple siyasiler bu konudan soğudu). Bunun sonunda Türkiye daha da merkezileşti. Oysa başlangıçtaki hedef tam tersi idi. Sebebi, merkezi idarenin sınırlarını tanımlayamamak, diğeri bürokratin yetkileri tekrar nasıl merkeze taşıyacağını iyi bilmeleri ve kanuna rağmen yönetmeliklerle bunu uygulamaları, belediye başkanlarının da bu yetkiyi hakkıyla kullanamaması oldu.
- Yerel yönetimler KYR’de en başarılı kesim oldu. (Kentsel Dönüşüm vb. gibi göze çarpan çıktılar, tarih yenilemesi, depreme dayanıklı yapılanma ...)
- Diñçer dönemindeki önemli gelişmeler, hükümet değişmemesine rağmen “sürdürülebilir” olamadı. Önceden siyasete ve hükümete bağlanıp kabul ediliyordu. Bu durumda nasıl bir çıkış yolu bulacağız?

Sn. Diñçer’in dinlediği kendisinden önceki Başbakanlık müsteşarları: Ekrem Ceyhan, Hasan Celal Güzel, Atilla Koç, Birkan Erdal, Füsün Koroğlu. Ancak kimse kendisini daha sonra tecrübeleri için aramamışlar. Bu yaklaşım Bakan iken de devam etmiş. “Ne yapmak istediler, gerekçeleri nedir, neden ve nasıl?”

BİR KİTAP:



“Türkiye’de Kamu Yönetimi:
Değişim yapmak neden bu kadar zor?”

PROF. ÖMER DİNÇER

DERSLER:

- Ana Plan: KYR için ana plan yapıldığında yaklaşık 12 temel kanun planlandı. 7 yıllık sürede hayata geçeceği varsayıldı.
 - o Merkezi idarenin küçültülmesi ve yetkilerinin devredilmesi
 - o Mahalli idare yetkilerinin genişletilmesi
 - o Kamu mali yönetim ve kontrolünün sağlanması, bütçe disiplini
 - o Kamu Personel rejimi
 - o Kamu denetim sisteminin gözden geçirilmesi
 - o Şeffaflık ve katılımın artırılması
 - o
- Bu kanunların hepsi hazırlandı ancak 7 tanesi çıkarılabildi. Esas kanun olan, rehber kanun niteliğindeki “**Kamu Temel Kanunu**” **çıkartılmadı**. O dönemdeki siyaset aktörleri, Devlet Personel Rejimi’nin zamanlamasını, hem mali hem beşeri anlamda uygun bulmayıp ertelediler. Merkezi idarelerle ilgili **bakanlıkların küçültülmesine ilişkin kanun çıkartılmadı**. Sayıştay kanununda bazı değişiklikler yapılarak çıkartıldı. Bunlar ilave olarak sivilleşme ve temel hak ve özgürlüklere ilişkin planlanmayan başka düzenlemeler de gerçekleştirildi. Ancak SGB ve iç denetim, yerel yönetim yetkileri gibi başlıklarda uygulama sorunları ile karşılaşıldı. Sonuç olarak, kamu idaresi açısından önemli mesafe (ortaya konulan hedefler açısından %50 gibi görünse de katı geleneklerin var olduğu büyük bir ülke ve ideolojik bir devlet ile kıyaslandığında bu zorluklara oranla önemli bir ilerleme) kastedildi. Özellikle 2003-2007 arasında ciddi fırtınalar atlatıldı. Zaman zaman Dinçer’i devre dışı bırakacak yöntemler denenirken bunlarla baş ederek bu süreçler tamamlandı. Azim ve gayretler devam etmeli, zor da olsa ilerlemenin değerinin oldukça büyük olduğu unutulmamalı.

Dersler:

- **Demokrasiyi Sağlama:** Reformdaki en büyük itirazlardan birisi (öyle olmasa da) “**Anayasa’ya aykırılık**” idi. Karşı çıkan kurumlara (örneğin Danıştay..) paylaşımcı ve katılımcı teklifler götürüldü ve atölye çalışmaları yapıldı. Atölye sonuçlarında Anayasa’ya aykırı madde gösterilemedi ancak “**Anayasa’nın ruhuna aykırı olduğu**” gerekçesi öne sürüldü.
Demokrasi Geliştirilme Süreci: Kısa zaman alıyor.
Demokrasi Sağlama Süreci: Daha uzun, hem mevzuat hem de kültürel değişimi içeriyor. Türkiye’de bu başlıkta çalışma yapılmadı.

: Araba yokuştayken düzlüğe çıkmadığı sürece aynı yerde de dursa konumunu korumak için sürekli enerji harcamak zorundadır.

: Türkiye'nin istikrarlı demokrasiye kavuşması için demokrasisini sağlamlaştırmaya ihtiyacı var. KYR'nin en büyük faydası, bu ihtiyacı açığa çıkarması ve genel kabul görülmesini sağlamış olmasıdır.

- **İdeolojik Direniş:** Katı yönetim geleneği ve güçlü statükumuz mevcut. Bunun kolayca değişmeyeceği kabullenilmeli ve bununla yoğun olarak uğraşılmalı.
- **Bütüncül Bakış Eksikliği:** Siyasetçinin ve bürokrasinin en önemli sorunu, kendi bulunduğu perspektiften bakmasıdır. Kanun tasarısı dahi gönderildiğinde bütüncül olarak değerlendirilmiyor, tüm alt sistemin birbiri ile uyumlu çalışması için nelerin gerektiğine bakılmıyor, **holistik bakış açısı** mevcut değil. En iyi konuma gelen kurumda "müsteşar ne diyorsa onu yapalım" diyenler oldu ve en çok bu kadar ilerlenebildi. Hâlbuki bu işten anlayan siyaset, bürokrasi ve medya alanında desteğe ihtiyaç var.

Hintli Ressamın Hikâyesi: *Ressam ve ustası varken mezun olacak çocuk icazet alırken ustası bir eser yapmasını istemiş. Güzel bir tablo yapınca ustası "götürüp şehrin meydanına as ve beğenilmeyen yere kırmızı işaret konulmasını iste" demiş. Akşam tablonun tamamında çarpı işareti olduğu görülmüş. Aslında insanlar tabloyu beğenmişler ama küçük kusurları işaretlemişler. Bu durumda herkesin genele karşı kararı müspet olduğu halde tablonun tamamı başarısız olmuş. Bu durumda ustası yeni tablo istemiş. Bu kez tablonun üzerine "beğenmediğiniz yere daha iyisini yapın" diye not koymuşlar ve akşam tabloda hiç işaret olmadığı görülmüş.*

Bizim kültürümüz "tabloyu işaretlemek" üzerine gelişmiştir. Kanun tasarısını muhalefet veya kurumlar medyaya iletirken, beğenmedikleri bölümü büyütece almış, geri kalan kısımları beğendiklerini dile getirmemiştir.

- **Hukuk ve Kültür:** Hukuki düzenlemelerin kültür ve davranışını değiştirmeyi sağlamadığı unutulmamalı. Hukukun değişmesi, toplumun değişmesi anlamına gelmiyor. Bu sebeple tüm aktörlerin bilgi bombardımanına ve eğitime tabi tutulması gerekir. Vatandaş, sorumlulukları olan vatandaş olduğunu düşünüyor ve hakları olduğuna inanmıyorsa süreç işlemiyor ("Benim hakkım olduğunu söyledin ama tavuk bunu biliyor mu?" hikâyesi)
- **Bürokrasinin İtaat Tarzı:** Değişimleri benimseme
- **Değişim tek seferlik proje değildir:** Değişim sürekli devam eden bir gelişmedir ve iyileştirme çabasını gerektirir. Siyaset sistemi sahiplenmezse bürokrasi çok kolay kulağı üstüne yatabilir çünkü bir hesap sorma mekanizması yoktur.
- **İzleme ve değerlendirme alışkanlığının yerleşmemesi:** Aslında SGB bunu yapmalıydı ancak Türk bürokrasisinde böyle bir teamül olmadığından ve geçmişe yönelik eğilim odağı olduğundan uygulanamadı.
- Merkezi idarelerin yeniden yapılanması ihtiyacı: küçültülmeli
- **Devlet Memurluğu Sisteminin Değiştirilmesi:** 2 konu kısmen değişirse daha çok zarar verir:
 - o 1. Devlet Memurluğu Sistemi
 - o 2. (Performans Yönetimi? *Not alınamadı*)

Daha çok çalışanın verimi ve konumuna göre (masa başı, mobil ve operasyonda olan polislerin bir tutulmaması gibi)
- **İç Denetim Birimlerinin Çalıştırılması:** SGB muhakkak çalıştırılmalı, gerekirse mevzuatı değiştirilmeli ve SGB içinde bulunduğu örgütün muhalif gücü olarak davranmalı.

- **Katılımın İçselleştirilmesi:** Bizden farklı düşünenler dahil özellikle yetenekli insanların da dahil edileceği şekilde herkesle birlikte çalışabilir bir kültürün oluşturulması

: MEB’de 38 Genel Müdürlük 16’ya düşürüldü, 493 yöneticiden 113’ünün atılması gerekiyordu. Mevcut hak ve statüleri korundu. Sonra sınırlar tanımlandı (yüksek lisans, yabancı dil vb.) sağlanan 5 değişikene sahip 2.000 CV tespit edildi ve 2 ay boyunca bu CV’ler bakan tarafından incelendi, CV’den seçilenler çağırıldı ve 5 dakikalık görüşmeler yapıldı ve içerisinde 114 yönetici seçildi. 114 dost yerine 493’den geriye kalanlar, yakınları, partilileri ve sendikaları düşman oldu. (Mevcut sistemde yöneticilerin %63’ünün hızlandırılmış kurslar kadar eğitimi var, ortalama yaş 56, %98’i bilgisayar bilmiyor, %60’ı yabancı dil bilmiyor, ortalama 10 yıldır MEB’de yönetici idiler) Seçilenler 6 ay denendi, başarılı olanlar devam etti. Yeni ölçütlerle %61’i yüksek lisans ve doktoralı idi, %48’i yabancı dil biliyordu, uluslararası alandaki çalışmalar takip edilebildi. Ortalama yaş 36 idi ve hepsi 5 yıl tecrübeli idiler.

- © Bir ülkede şu 3 sistem en önemlidir: Adalet, kamu yönetim sistemi, eğitim sistemi
- © Millî Eğitim Bakanlığının kurumsal hafızası yok ve hiç olmadı

Hafta 4 Düzenleyici Reform ve Bütünsel Devlet

Yer : Gençlik ve Spor Bakanlığı

Tarih : 12.01.2016 Perşembe 09:30 – 12:50

Eğitmen: [Prof. Dr. Ünal ZENGİNOBUZ](#)

İletişim: +90 212 359 6810

E-Mail: zenginob@boun.edu.tr



Türkiye’de yeni hükümet planında, başbakan yardımcısı Lütfi Elvan’ın yetkilendirilmesi, hükümet programına Düzenleyici Reform’un girmesi, bir milat ve 2006’daki çalışmalardan sonra iyi bir yeni başlangıç kabul edilebilir.

Bazı Güncel Kaynaklar

OECD Ekim 2015 Raporu: Regulatory Policy Outlook 2015

OECD (2014), OECD Work on Regulatory Policy, OECD, Paris, www.oecd.org/gov/regulatory-policy/

OECD (2012), Recommendation of the Council on Regulatory Policy and Governance, OECD, Paris, www.oecd.org/gov/regulatory-policy/2012-recommendation.htm

OECD’nin Yönetişim için 12 Önerisi

Verimli Katılımcılık Araçları:

- Temsili katılım: üniversiteler, meslek örgütleri, düşünce kuruluşları, STK’lar...
- Gerçek katılımcılık: siyasi farklılıkların kabul edilebildiği ve iklimin daha yumuşak olduğu toplumlara daha uygundur, aksi takdirde “akredite edilen” grupların katılımcılıkta gösterilmesi, taraflı ve suiistimlidir.
- Karar verme sürecinde düğümlemeye sebep olunmamalı, ama tüm taraflar sözünü söyleyebilmeli ve karar yetkisinde olan makamın da net olarak başında bulunduğu bir yapı kullanılmalıdır.

Karar alma süreçlerinin düzenli olarak denetlenmesi: Denetleme sürecinin baştan itibaren oluşumuna ve sürecine katılmak, denetleme yapılarının düzgün olarak kurgulanması

Türkiye'deki Kanun Hazırlama Süreci:

Türkiye'deki kanunların (2012-2014 ortalaması olarak) %74'ü (23. Dönemde %85'i) (gerisi Meclis'ten teklif ediliyor) kanunu hazırlayan Bakanlık (düzenleyici etki analizinin 10 Milyon TL üzerinde etkisi olmalı) → Başbakanlık Kanunlar Kararlar Gn. Md. → Bakanlar Kurulu'na imzaya açılır → Meclis → Başbakanlık Mevzuat Genel Müdürlüğü kanunu yayınlar → Bu kanunun amacına ulaşip ulaşmadığını kanunu hazırlayan ilgili bakanlık yapar ya da Başbakanlık takip yapabilir.

- © 2005-2009 yılındaki girişimle 14.000 kanun elden geçirilmiştir.
- © Meclisten gelen teklifler tüzüğe göre Başbakanlığa sunulmak zorunda ancak bir etki analizi yapılmıyor, bu madde işletilmiyor. 26. Dönem itibarıyla teklif sayısı 3 ayda 700-800'ü bulunduğundan karşı refleks olarak bunu ciddiye almama süreci tercih edilmeye başladı. Dolayısıyla bu kısım denetlenmemeye başladı.

Ayrıca iktidar partisinin bürokratlarının teklif ettiği kanun tasarıları da %85'in içerisinde.

Bazı önemli tasarlarda akademisyenler başta olmak üzere akredite edilen STK temsilcilerinin görüşünü alma sistemi çalışıyor ancak Mecliste tersten çalışan bir sistem var. Meclise "sıkıntı çıkarmayacak" temsilciler çağırılıyor ancak STK'ların görüş vermelerine engel bir durum yok. Örneğin 4+4 taslağında **3 çuval imza listesi** gönderildi ancak yine amacından uzaklaştı. Onun yerine **2 sayfa öz rapor** daha etkili olabilirdi.

Düzenleyici Etki Analizi: Önemli ancak mahiyeti itibarı ile kolay taraftır. Sorun, girdilerin oluşturulması tarafındadır. Tahminlerde model ne kadar iyi olursa olsun kalite, veriler kadar olmaktadır. **Katılımın en büyük görevi, modellere daha doğru ve zengin bilgi girmesidir.**

Mevcut Mevzuatın Güncelliğini Koruması: Takip edilmesi ve güncellenmesi – Bu da planlı ekonomiye doğru gider. Teknokrat yapı için sempatik olmasına rağmen hatalı planlama SSCB'nin batması gibi yıkıcı yöne de götürebilir. Verinin doğru ve eksiksiz olması bu aşamada çok önemlidir.

Her şeyin bütünlük olduğu bir dünyada, her kesimin menfaatini kollayarak, geliri eşit dağıtarak, piyasa ekonomileri içerisinde refahı yayarak verimi arttıracak yapılar kurmak da oldukça zor bir aşamadır. Örneğin ABD'de sağlık reformunu 20 senede çıkardılar ve başarılı olmadılar, çünkü menfaatler doğru yönetilemedi.

Katılımcılık ile siyasi alan arasındaki dengeyi korumak lazım, yoksa Wall Street'in ülke üzerindeki etkileri gibi dengesiz, para ile temin edilebilen bir ilerleyişe sürüklenilebilir.

Düzenleme yapan merci ve kurumların objektif, tarafsız ve tutarlı karar vermesi: Kamu yararı bilinci, kültür ve etik kavramlarının oluşması çok önemlidir. **İyi Kamu Yönetimi için İyi Kamu Yöneticileri şarttır.** Konu sadece iktisadi değildir.

Düzenleyici Kararlara Karşı Bağımsız Adalet Sistemi

Risk Değerlendirmesi:

Merkezi ve yerel düzenleme uygulamaları arasında uyum: Daha oturmuş sistemlerde yetki devri daha sağlıklı yapılabilmektedir.

Yerel Karar Alma Kapasitesinin Artırılması:

Uluslararası Antlaşma ve Standartlara Uyum: Uluslararası yönetim olmadan bu kadar entegrasyon nasıl olacak? Yapılan bir çalışma her yeri etkiliyor. Çin'deki bir karbon emisyonu çalışması dünyayı etkiliyor.

Düzenleyici Uygulamaların "Kalitesi"

[OECD Regulatory Policy Outlook 2015]⁵⁹

OECD Düzenleyici Politika ve Yönetişim Kriterleri

OECD 2014 Regulatory Indicators Survey⁶⁰: Temel alınan doküman OECD Recommendation on Regulatory Policy and Governance

3 temel çerçeveden değerlendiriliyor:

- Paydaşların Karar ve Denetim Süreçlerine Katılımı **Stakeholder Engagement**
 - o *Karar verici kurum, katılımcılardan gelen kurumsal yarar yaklaşımını kamu yararına dönüştürebilmelidir.*
- DEA – Düzenleyici etki analizi (uygulama öncesi) **Regulatory Impact Analysis**
- Uygulama sonrası etki değerlendirmesi (uygulama sonrası) **Ex-post Analysis**

Her ölçütün kapsadığı 4 kategori:

1. Düzenlemelerin oluşturulması ve uygulanmasında **systematik** yaklaşım: **(systematic adoption)**
2. Etki analizinde kullanılan **yöntem** türleri veya değişik görüş alma/danışma biçimlerinin ne sıklıkta uygulandığı: ne kadar yöntem kağıt üzerinde var ve kullanılıyor, ne kadar farklı görüş alma biçimleri sağlanıyor (yazarak, STK aracılığıyla, internetten...) **(methodology)**
3. **Denetim/Gözetim ve kalite kontrol** yapan birimlerin ve sonuçları kamuya açık değerlendirmelerin yeri/rolü **(oversight and quality control)**
4. **Şeffaf** karar verme ve **açık yönetim** ilkelerine uygunluk: **(transparency)**

Kamu, PR konusunda her kanalı kullanmalı: eski emekliler, özel sektör, ... (Bazen bir kurumun geleceğini PR belirliyor)

İyi Yönetişim = Rıza Üretimi (kabullenme)

⁵⁹ OECD Regulatory Policy Outlook 2015 - Online Reading Page: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/oecd-regulatory-policy-outlook-2015_9789264238770-en#.WGAIyPmLQ2w

⁶⁰ The 2014 OECD Regulatory Indicators Survey and the composite indicators, http://www.oecd-ilibrary.org/governance/oecd-regulatory-policy-outlook-2015/the-2014-oecd-regulatory-indicators-survey-and-the-composite-indicators_9789264238770-47-en

Yönetişimde siyasi sebeplerle kendi çıkarlarına dahi karşı olanlar için “aracıl” mekanizmasını kullanmak fayda sağlayabiliyor ancak doğru aracıyı bulmak önemli yoksa sabote edebiliyor.

- Ⓢ OECD Katılımcılık Tablosu: Türkiye orta kategoride yer alıyor.
- Ⓢ OECD DEA Tablosu: Finlandiya - Etki Analizi yapmıyor ancak bu gelişmiş ülke, paydaş katılımını iyi yapıyorsa, etki analizi her zaman gerekemeyebilir. Danimarka, Hollanda, Norveç’in OECD raporuna göre DEA yapmaması, bunu başka bir yaklaşım ve isim ile yaptıklarından da olabilir. Bunu daha detay incelemek gerekebilir. Örneğin Finlandiya’da politika analizinin alt başlığı olarak DEA Ofisi mevcut. (Çalışanlarla [Performans Sözleşmesi](#) imzalıyorlar vs.)
- Ⓢ Meksika vergi sistemleri dâhil iktisadi olarak bize çok benziyor ancak Meksika aynı tabloda DEA’yi en iyi uygulayan ülkeler arasında yer alıyor.
- Ⓢ OECD EX-POST Tablosu: Türkiye’deki DEA Rehberi⁶¹, çeviriye dayalı olarak hazırlanmıştır. O sebeple, Rekabet Kurumu yerine Rekabet Otoritesi gibi ifadeler geçiyor. Buna göre Başbakanlık’ta kurulan **Düzenleyici Reform Grubu** sonra **Kaliteli Mevzuat Grubu**’na dönüştü.

Temel Bulgular

- Ⓢ Düzenleyici politika uygulamaları gerek aldıkları biçim gerekse kapsamaları bakımından, ülkeler arasında büyük farklılıklar gösterebilmektedir.
- Ⓢ Pek çok ülkede DEA uygulanmakta ancak ex-post evresi (uygulama sonrası değerlendirme) daha az sayıda ülkede mevcuttur.
- Ⓢ Paydaş katılımı genel kabul görmüş olmakla birlikte, genellikle düzenleme geliştirme sürecinin son aşamalarında devreye girmektedir.
- Ⓢ Hükümetler (yürütme açısından) iyi düzenleyici yönetim uygulamalarında ilerleme (tasarı hazırlama vb.) kaydetmektedir. Ancak parlamento, düzenleyici kuruluşlar, yerel yönetimler ve uluslararası yönetim düzeyinde daha fazla ilerleme gereklidir.

Türkiye’de İlgili Mevzuat:

- 17 Şubat 2006 Mevzuat Hazırlama Usul ve Esasları Hk Yönetmelik⁶²: DEA
- 7 Nisan 2007 DEA Çalışmaları 2007/6 Başbakanlık Genelgesi⁶³
- Kasım 2004 – Başbakanlıkta “Daha İyi Düzenleme Çalışma Grubu” kuruldu

64. Hükümet Programı’nda Yönetişim

- 32 – 37. Sayfalar arasında yer almaktadır.

*“Kamu yönetimi reformunu etkili bir şekilde hayata geçirmeye ve koordinasyonu güçlendirmeye yönelik olarak bir Başbakan Yardımcısı koordinatörlüğünde **“reform görev gücü”** oluşturacağız. Kamu kurum ve kuruluşlarının kritik önemi haiz olabilecek her türlü iş ve işlemleri ile sistem ve süreçlerinin; etkinliği, verimliliği, ekonomikliği ile bunlarda ortaya çıkabilecek her türlü sistemik veya sistemik olmayan münferit riskleri izlemek, araştırmak,*

⁶¹ 2007/6 Sayılı Başbakanlık Genelgesi, “Düzenleyici Etki Analizi Çalışmaları.”, 2 Nisan 2007,

http://www.basbakanlik.gov.tr/genelge_pdf/2007/2007-0010-006-03896.pdf

⁶² “Mevzuat Hazırlama Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik”, 19.12.2005 tarih ve 2005/9986 sayılı Resmi Gazete, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/02/20060217-4.htm>

⁶³ 2007/6 Sayılı Başbakanlık Genelgesi, “Düzenleyici Etki Analizi Çalışmaları.”, 2 Nisan 2007, http://www.basbakanlik.gov.tr/genelge_pdf/2007/2007-0010-006-03896.pdf

incelemek, tespit etmek ve bu hususlarda karşılaştırmalı ve analitik analizlerde bulunmak ve bütün bu çalışma bulgularını ve önerilerini doğrudan Başbakanlık Makamına raporlamak suretiyle kamu yönetim sistemimizde iyi yönetişimin sürekli bir şekilde gelişmesine katkı vermek üzere “İyi Yönetişim İzleme ve Eşgüdüm Grubu” oluşturulacaktır.” (Sayfa 33) ⁶⁴

Başbakan yardımcısı koordinatörlüğünde “Reform Görev Gücü” oluşturulacak (Lütfi Elvan Bey, 15 kişilik ekip kuruldu)

“İyi Yönetişim İzleme ve Eşgüdüm Grubu” oluşturulacak (Bir müsteşar yardımcısı bu konuda görevlendirildi)

Katılımcılığın artırılması

Merkezi idarenin stratejik düzeyde etkinliği arttırılacak.

Dış denetim güçlendirilecek

Dijital Türkiye Projesi hayata geçirilecek

(Devamı programdan alınabilir)

*** Buradaki kritik başlıkların bazıları eylem planına yansımadığından zayıf kalmış ve temenni seviyesine düşmüş durumdadır.

Hafta 5 Kapasitenin Geliştirilmesi ve İdari Yüklerin Azaltılması

Yer : Gençlik ve Spor Bakanlığı

Tarih : 18.01.2016 Çarşamba 09:30 – 12:50

Eğitmen: Mustafa BALTACI

Başbakanlık Teftiş Kurulu Başmüfettiş ve Teftiş Kurulu Bşk. Yrd.

2010 IMKB Başkan Yrd.

Ziraat Bankası Yönetim Kurulu Üyesi

Avrasya Borsalar Birliği Genel Sekreteri, 30 ülke, 50 üyeli, 35 borsa var

Ömer DİNÇER ile Better Regulation Grubu Başkanı

Başbakanlıkta ilk AB Projesi

Nizamül Mülk: Siyasetname

Fatih Sultan Mehmet: İstanbul’u eğitim merkezi haline getirdi, Darülfünun’ları kurdu, kapalıçarşısı yaparak ticaret merkezi oluşturdu. Birçok eğitmeni İstanbul’a getirdi. Bunların da altını kanunlar oluşturarak doldurmuştur. Ancak bu olumlu ilerleme tarihte sürdürülebilir olmamıştır.

Kapasitenin Geliştirilmesi: Yoksulluk artışı vb. sebebiyle WB, UNDP gibi uluslararası kuruluşlar gündemlerine Afrika’da bir kredi sağlayıp belli bir bölgedeki altyapının (su, kanalizasyon vb.) geliştirilmesine katkıda bulunmak istediler. Ancak iş zamanında yapılmayıp geri ödeme de yapılmamıştır. Sadece WB, yüz milyonlarca dolar kaybetmiştir. Bunun üzerine yeterli İK kapasitesi bulunmadığı ve bu sebeple paranın doğru değerlendirilmediği fark edilmiş, bu eksikliği gidermek için kapasite geliştirme programları (uzmanları bulup eğitim verilmesi) ortaya çıkmıştır.

- Bilginin öğrenilmesi/edinilmesi
- Bilginin Kullanılması

⁶⁴ 64. Hükümet Programı, http://www.basbakanlik.gov.tr/docs/KurumsalHaberler/64.hukumet_programi.pdf

- Bilginin Yaygınlaştırılması

Bu 3 seviyede yapılmalı:

- Birey bazında
- Kurum bazında
- Toplum bazında

- Ⓢ Problem kapasitenin geliştirilmesinden öte bunun sürdürülebilirliğinin sağlanmasıdır. Bu hedefle ortaya çıkan ölçütler, zamanla bağlayıcılığa sebep olduğundan (örneğin ihtisasa itibar yerine yakının koltuğa getirilmesine bir engel) çok istenmiyor.
- Ⓢ Göçebelik ve koltuk sevdası, kurumsallaşmanın ve kapasite geliştirilmesinin önünde engel
- Ⓢ “Değişim için önemli düşüşler yaşanmalı”

Kapasite Geliştirmenin Önündeki Engeller (Benim görüşlerim)

- Yeterli Kapasite olduğu ya da eksikliklerin giderilerek geliştirilebileceği konusunda şüphe yok
- Kurumsallaşmaya/Sürdürülebilirliğine gelmeden evvel gerekliliğine inanmak gerekir.
- 657: İhtisasa itibar odaklı değil, örneğin Türkiye’deki uzmanlık ölçütleri ile diğer ülkelerdeki çok ölçütler farklı
- Ayrıca kamuda gelişmiş kapasitenin doğru yerde kullanılmasına yönelik bir İK politikası yok
- Dolayısıyla kapasitenin önemli olduğuna dair bir algıyı yaratacak ortam yok

YOUTUBE: What is Capacity Development: Dünya Gıda Örgütü

- Individual
- Organization
- Enabling Environment: Legal issues, policy frameworks, ...
- Önce kapasite geliştirmeye ilişkin bireylerin eğitilmesi
- Sonra kurumsallaşmanın sağlanması
- Son aşamada devletin mevzuat aracı ile birtakım kurallar koyarak çevreyi oluşturması: sürdürülebilirlik

YOUTUBE: What is Sustainable Capacity Development?⁶⁵

TÜRKİŞ’in KURULMASI: Türkiye’de İlk sendikacılık 1950’de başladı. Hükümet ABD’ye yazı yazarak oradaki en büyük sendika olan AFL-CIO’yu⁶⁶ davet etti ve TÜRKİŞ’in kurulmasına onlar yardım etti. Yani sendikacılık bir anlamda ithal edilmiştir. Oysa kapasite geliştirirken ihtiyaçlar temelinde olaya bakıp buna göre ilerleme sağlamak daha sağlıklı bir yaklaşımdır.

İDARİ BASİTLEŞTİRME

2000’de Kemal Derviş’in talebi ve Başbakanın onayı ile **Yolsuzlukla Mücadele Stratejisi** oluşturuldu ama Başbakanın talebi ile çalışmanın adı “Türkiye’de Etkin Yönetimin Geliştirilmesi ve Kamuda Saydamlığın Artırılması”⁶⁷ oldu.

⁶⁵ <https://www.youtube.com/watch?v=hK0wv4mNuy8>

⁶⁶ <http://www.aflcio.org/>

⁶⁷ Bakanlar Kurulu Kararı ile Eylem Planı’nın Kabulü, “TÜRKİYE’DE SAYDAMLIĞIN ARTIRILMASI VE KAMUDA ETKİN YÖNETİMİN GELİŞTİRİLMESİ EYLEM PLANI”: 12.1.2002, <http://www.masak.gov.tr/media/portals/masak2/files/karar.pdf>

Bürokrasi: Belirli bir hiyerarşik yapı içerisinde örgütlenmiş ve hizmet üretmeye odaklanmış kamu yönetimindeki en önemli mekanizma, Yönetim biçimi, kurallar silsilesi, kırtasiyecilik.

Bürokrasi; **Büro** ve **crea** kelimelerinden oluşuyor. “Crea”, vergi memurlarının masaların farklı olduğunu göstermek için masaya serdikleri yeşil çuhanın adı

Devlet kurumlarında çalışan üst düzey yöneticiler topluluğu

Bürokrat: hukuki bir kavram değil

Bürokrasinin Azaltılması: gereksiz, işe değer katmayan bileşenlerin ve yetki silsilesinin iş süreçlerinden çıkartılarak daha hızlı, etkin ve verimli hizmet verilmesinin sağlanması

- Hamurabi döneminden beri gelen (o dönemde gereksiz vergilendirme yapılmamasına ilişkin kuralların konulduğu) uzun geçmişe yönelik bir kavram.

YOUTUBE:

Vatandaş gözüyle:

Kamu Çalışanı gözüyle:

İşveren gözüyle: Bürokratik engeller müze taşıttı

AB: Toplam idari yüklerin ekonomi üzerindeki etkisinin %35-40 civarında olduğu belirlenmiştir.

- Dünyada kamu sektörünün ekonomik büyüklüğünün toplam GDP'ye oranı %35'dir.
- (Türkiye'de 2000 krizinden önce %80'e ulaşmıştı sonradan reformlarla %50'ye düşürüldü)
- ABD'de %7-8 civarında

Regülasyon tarafının kalitesi de idari yükte önemli pozisyona sahiptir.

MODÜL 3

"KAMUDA İYİ YÖNETİŞİM EĞİTİMİ" DERS PROGRAMI

3.Modül

Tarih	Saat	Ders Başlığı	Eğitmen
11.04.2016	09:30	Kamu-Vatandaş İlişkilerinin Değişimi ve Katılımcı Demokrasi	Y.Dç. Dr. Zeynep KADİRBEYOĞLU
11.04.2016	13:30	Paydaşlar ve Ortak Çözüm Üretim – Uygulama Döngüsü	Y.Dç. Dr. Zeynep KADİRBEYOĞLU
14.04.2016	09:30	Katılımcı Demokrasiyi Artırma ve İletişim Yöntemleri	Yrd. Dç. Dr. Gül SOSAY
14.04.2016	13:30	Katılımcı Demokraside Yerel Yönetimlerin Rolü	Fikret TOKSÖZ
21.04.2016	09:30	Kamu Harcamaları Analizi	Dr. Şerif SAYIN
21.04.2016	13:30	Kamu Sektöründe Hesap Verebilirlik ve Etik	Prof Bilal ERYILMAZ
28.04.2016	09:30	Gelişmişlik Haritaları	Dr. Ulaş AKKÜÇÜK
28.04.2016	13:30	Vatandaş Karnesi – Hizmet Memnuniyet Raporları	Prof. Begüm ÖZKAYNAK

Hafta 1 Kamu-Vatandaş İlişkilerinin Değişimi ve Katılımcı Demokrasi

Yer : Gençlik ve Spor Bakanlığı

Tarih : 07.04.2016 09:30 - 13:00

Eğitmen: Yrd. Doç. Dr. Zeynep KADİRBEYOĞLU

Boğaziçi Üniversitesi

İletişim: +90 212 359 6803

E-Mail: zeynep.kadirebeyoglu@boun.edu.tr



İyi Yönetişim Bileşenleri:

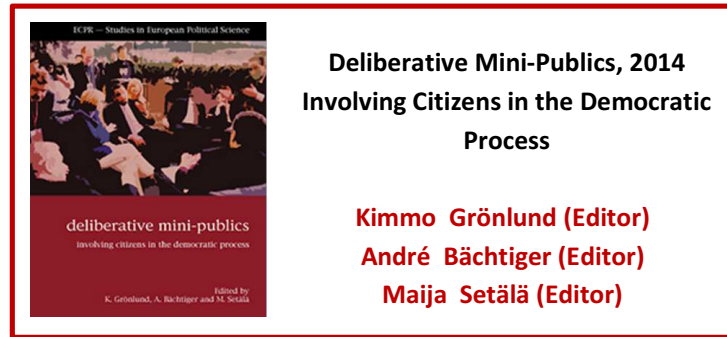
- Saydamlık
- Hesap Verebilirlik
- Yerindenlik – Yerelleşme: Konunun mümkün olan **en alt düzeyde** ele alınması
- Etkinlik: Amaçlara ulaşmak için doğru / etkin olan hususları yapmak

Katılımcı Demokrasi – Genel Değerlendirme:

- **Neoliberal Politikalar:** Devletin Küçülmesi: Tüm önemli kararların sadece merkezden verilmesi vatandaşın taleplerine cevap vermiyor. Bunların çözümü için daha katılımcı demokrasi öneriliyor.

Dip Not: Katılımcı demokrasinin dayatıldığına dair görüşler de var. Katılımcılık sadece oy vermek ve seçilmişleri belirlemek olarak görülürse katılımcı olmayan “demokrasi” de tanımlanabilir.

Akademik Dünyadan 3 Örnek Kitap:



- Avustralya: Daha formatlı yapı: Yurttaş Meclisleri, Vatandaş Jürileri, Müzakereci Toplantılar Örneği
- İsviçre'deki Kantonların Yönetimi
- Kurumsal Örnek: Hindistan'daki Köy Meclisleri
- Yunanistan: Park Forumları

Yönetişim Biçimleri: (kurum varlığına bakmak yerine prensipler ışığında değerlendirme yapmak tercih edilmeli)

		Hukuk Devleti	Hukuk Devleti Değil
Seçimler	Herkes Oy Verebilir	Hesap Veren Demokrasi	Plebisiter Otokrasi: Sorunlu çünkü yönetimdeki iradenin istediği şeye karar veriliyor.

			(Arjantin'in Peron Zamanı: seçimle gelir ama sonra yönetimi tamamen kişiselleşir) O-Donal: Delegative Democracy
	Birkaç kişi oy verebilir ya da kimse veremez	Anayasal Oligarşi	Hesap vermeyen Otokrasi: Keyfilik var, meşruiyet hiç yok

Kamu Yararı / Kamu İradesi:

Kurumlar:

- Ortak payda oluşmasının önünde birtakım engeller varsa, toplumdaki uzlaşmayı zorlaştıran sorunların şiddete varmadan nasıl çözülebileceğini sağlayan mekanizma, demokrasi ile oluşur

Demokrasi Tanımı: (Karl ve Schmitter): Minimalist Demokrasi tanımı – Minimum Yöntemsel Şartlar belirtiliyor:

- Anayasa tarafından yetkilendirilen seçmişlerin karar vermesi
- Tüm yetişkinlerin oy hakkı
- Seçilme hakkı
- Vatandaşların cezalandırma tehlikesi / endişesi olmadan politik meselelerde kendilerini ifade edebilmeli
- Alternatif ve herkes tarafından özgürce erişilebilir bilgi kaynaklarının olması
- Vatandaşların bağımsız siyasal partiler ve çıkar grupları olmak üzere kendi organizasyonel partilerini oluşturabilmesi hakkı
- Ek Madde: halk tarafından seçilenler seçimle gelmemiş muhalefetin baskılarına maruz kalmamalı
- Ek Madde: İdare kendi kendini yönetebilmeli ve bağımsız olarak hareket edebilmeli
 - o Elektrolizm: “Sadece seçimler olsa yeterli” der
 - o Çoğunluk olması ve seçim tercihlerini belirtmeleri ve sadece çoğunluğun karar verdiği konulara demokrasi denilmesi de yanlış
 - o Çözüm: Anayasalar: Bazı meseleleri çoğunluğun çok daha zor değiştirebileceği konulara koyar.
 - o Konfederalizm:
 - o Federalizm: Yerel yönetimlerin federal yönetimle bazı bağımsızlıklar için hak kazandığı yöntem (asimetrik federalizm):

Consociationism: Hollanda, İsviçre gibi ülkelerde büyük koalisyon hükümetleri mevcut.

İsviçre: Almanca, Fransızca ve İtalyanca konuşan kantonlar birbirlerini domine edemesin diye başkanlık rotasyon halinde el değiştirir.

Katılımcı Demokrasi: STK gibi bazı çıkar gruplarının toplumdaki tercih gruplarını yansıttığını anlamak ve bunları karar alıcılara doğru yönlendirmek

Demokrasi evrensel midir: (Sınıfın görüşleri aşağıdadır)

- EVET: Tüm toplumlar demokrasi ile mi yönetilmek ister?
 - o Ancak akredite ederek (bazılarını çağırılmayarak vb.) bu ilkeler yönlendirilebiliyor

- Evrensel ilkeler uygulanmaya başladığında toplum kültürü korunmaya başlıyor (mu?)
- Mazo'nun ihtiyaçlar piramidindeki gibi, insanın topluma katkı vermesi unsurdur. Bu evreye ulaşabilmiş toplumlar için en ileri seviyeye ulaşılmıştır ancak genel itibarı ile evrensel ilkeler bütünüdür.
- Demokrasinin başarısızlığı hiyerarşik yapılanma yaklaşımından mı geliyor?
- Herkesçe kabul edilen tanımı ve asgari şartları var mı?
- Evrenseldir ancak sınırları tam çizilmediğinden net tanımlara muhtaç. Bu sebeple katılımcı demokrasi tanımı ortaya çıktı. Kültür anlayışı geliştikçe demokrasi anlayışı da gelişmektedir.
- HAYIR: yoksa bu kavram batının dayattığı / empoze ettiği bir şey midir?
 - Güçlü olanı iktidara getirme ve azınlıklar üzerinde yönetim ve karar gücünü mü ortaya koyar?
 - Sosyo-ekonomik kültürleri gelişmiş toplumların bir yönetim biçimi midir?
 - Demokraside zaten tercih edilen vekiller arasında geniş topluma ön vekilleri seçtirme yöntemi midir?
- Belirli kurumlar ile demokrasi özdeşleştirilmemeli

Bu durumda ilke ve temel prensiplerden bahsetmeliyiz: Demokrasi ne ile ilgileniyor:

- Kolektif kararların nasıl alındığı ile ilişkilidir. Karar verme mekanizmasıdır.
- Demokrasi çeşitliliği ve birlikteliği örgütlemektir.
- Temel Tanım: Halkın kontrol ettiği ve karar verdiği bir sistem ve siyasal eşitlik (herkesin eşit hakkı ve **katılım** imkânının olması, katılım sadece sermaye grupları ise veya bazı kesimin daha yüksek oy değeri olması bu dengeyi bozan unsurlardan bazılarıdır)
- Sadece merkezi yönetimin belirlenmesi olarak düşünülmemelidir.
- Hintli Düşünür: "Liberal demokrasiler evrensel değildir." (Bireyi değil kolektivitelyi önceleyen toplumlar da demokrasiyi isterler)

Farklı Tipler:

- Lijphart Tipolojisi

Bazı Örnekler:

- Temsili demokrasi
- Atina Demokrasisi
- Doğrudan demokrasi
- Çoğulcu (Amerikan) Demokrasi: Hem çıkar grupları hem de oy verenlerin yönetimi etkilemesi
- Liberal Demokrasi
- İlliberal Demokrasi
- Radikal (militan) Demokrasi
- Anayasal Demokrasi
- Müzakereci Demokrasi
- Cumhuriyetçi Demokrasi
- Sosyal Demokrasi
- Elitist (seçkin) Demokrasi
- Sosyalist Demokrasi
- Klasik Demokrasi

- Parlamenter Demokrasi
- Poliarşi
- Ortaklaşmacı (consociational) Demokrasi

Katılımı Kısıtlanan Kesimler: Çocuklar, Atina’da kadınlar ve köleler

Bir Bakış: Çin’de milyonlarca insan ölmüş ama Hindistan fakir olduğu halde ve nüfus yoğun olduğu halde büyük açlık ölümleri olmamış: Sebebi Çin’de bağımsız medya olmadığından böyle büyük ölümlere sebep olacak ön bilgiler yukarıya ulaşamamış. Hindistan’daki bağımsız medya ise olası riskleri zamanında yukarıya eriştirip demokratik olarak tedbirler alınmasına sebep olmuş.

Bir Bakış: Sivil katılımın yoğun olduğu yerde sosyal sermaye oluşur ve oluşan kurumların kıymetini oluşturur.

Demokrasi nasıl ölçülür: Çok ülkenin karnesi için verilerin sayısallaştırılması gerekir. Bunu yapan 2 temel kurum: Polity IV ve Freedom House (1. Dünya savaşından sonra 1946 bakılıyor, öncesi daha çok savaş çalkantıları ve imparatorluklar diye ele alınıyor. 1990’daki dönüm noktası da SSCB’nin çöküşü olarak bir dönüm noktasıdır.)

Freedom House Index⁶⁸ (1: En Özgür -7 arası index) : Türkiye: Partly Free: 3.0 (Türkiye şu anda 3.5)

- Siyasi ve sivil haklara (ifade ve inanç özgürlüğü, örgütlenme hakkı, hukuk devleti, bireysel haklar) bakılıyor.
- Özgür ülkeler sınırı: 2.5’da kesiliyor.

Prof. Robert D. Putnam: “Bowling Alone”⁶⁹ ve “Dilemmas of Pluralist Democracy: Autonomy vs. Control”, 1983

Host Democracy: Giderek kararlar uzmanların karar verdikleri gri alanlarda (ekonomi politikaları gibi) yer almaya başlıyor ve bu doğrular sorgulanamaz. Bu durumda da güçlü çıkar gruplarının etkisi daha fazladır.

“ABD demokrasinin sağlığı için ekonomik güç odaklarının dağıtılması ve varlık ve gelirlerin yeniden paylaşılması gerekir.” Alt gelir gruplarının sesleri genelde duyulmuyor. Bazı meseleler hiç tartışılmıyor. Temsilciler kendilerini seçen vatandaştan çoğunlukla bağımsız hareket ediyor ve karar verenler ile seçenler arasındaki tercih farkı giderek daha çok açılıyor. Parti içi demokrasi olmuyor ve temsilciler parti tarafından belirleniyor (**Partiokrasi**). Azınlıklar ve farklı düşünenler sisteme katılmıyor.

Oligarşinin Tunç Yasası: Robert Michials: “*En radikal ve demokratik olan gruplar bile zamanla belirli liderlerin yönettiği ve tabandan kopuk bir örgüt haline gelebiliyor.*” Bunun sebebi, temelde modern dönemdeki lider pozisyonundan geliyor. Bu tür örgütlerin sürekliliği için iş bölümü, merkezi otorite geliyor. Bu liderlik kadrosu giderek gücü elinde toplar ve farklı sesleri bastırmaya başlar, evcilleştirir. Muhalif gruplar ortadan yok olur ya da susturulur. Sadece liderlerden kaynaklı sorun değildir. Tabanda da güdümlü talebi ortaya çıkar. Yapılan bazı çalışmalarda bu yapının kimi durumda işlemediği ortaya çıkmıştır. Örneğin

⁶⁸ FREEDOM IN THE WORLD 2015 - Discarding Democracy: Return to the Iron Fist, 20015,

<https://freedomhouse.org/report/freedom-world/freedom-world-2015#.WGAi8fmLQ2w>

⁶⁹ “Bowling Alone”, Prof. Robert D. Putnam, 2000, <http://bowlingalone.com/>

ABD'deki Matbaacılar Sendikası incelenmiştir. STK'lar da aktif üyelere dönüşmüştür ama böyle olması şart değildir ancak bu tür örgütlenmeler daha çok seçkinin yönettiği yerler olmaya başlıyor.

Siyasal Katılım Türleri: Boykot, imza kampanyası, miting, ...

Motivasyonlar:

- Sosyal Ağlara katılabilme becerileri
- Siyasal partilerle özdeşleşmesi
- ...

KATILIM TİPOLOJİSİ

- Bireysel Aktif Katılmama : anti-politiklik veya siyaset ile ilgilenmeme
- Kolektif Aktif Katılmama : Hayatın tadına odaklı bir araya gelen insanların yaklaşımı
- Bireysel Sosyal Katılım : Siyasetle ilgilenmek ama eyleme geçmemek, partiye üye olmamak, etkinliğe katılmamak, (*bunlar siyasete katılma potansiyeli olan insanlardır*)
- Kolektif Sosyal Katılım : Giyim tarzı, dinlenen müzikler...
- Civic Engagement : Siyasi olsun veya olmasın belirli örgütlenmelere katılım ve çalışma
- Siyasi Katılım – Formal : Oy vermek veya protesto olarak boş oy vermek
- Kolektif Siyasi Katılım : Organizasyon ve sendikalara, partilere üyelik
- Aktivizm :
- Legal: dilekçe ve imza metni imzalamak, kolektif olarak gösteri yürüyüşü yapmak, grev ve protesto
 - İllegal: sabotaj, şiddet içeren gösteriler, ...

Katılımın sadece siyasal alanda olması yeterli değildir. Diğer alanlarda katılım, **katılımcı ekonomi** gibi kavramları da karşımıza çıkarır.

Kuramlar:

Yapılan bir araştırma sonucu (Zambiya): Kurumların nasıl oluştuğu, insanların siyasete katılımını etkileyen en önemli faktörlerden birisidir. (Diğer alanlar: sosyal faktörler -eğitim, cinsiyet, geleneklere bağlılık...-)

1969 - Arnstein Katılım Merdiveni:⁷⁰

⁷⁰ <http://lithgow-schmidt.dk/sherry-arnstein/ladder-of-citizen-participation.html>



Aktif Katılım

- Yurttaş Kontrolü:İktidarın yurttaşta olması
- Devredilmiş Yetkiler
- Ortaklık



İstişare - Yatıştırma:Göstermelik katılım (tokenizm)

- Teşvik
- Danışma
- Bilgilendirme



Katılım Olmaması

- Terapi
- Manipülasyon

(TEPAV 2014 Yönetişim ve Katılım)⁷¹

Katılım Aşamaları

Aktif Katılım

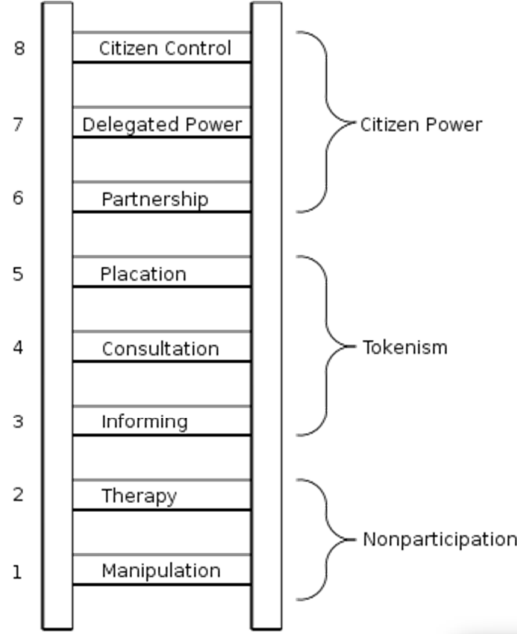
İstişare

Bilgilendirme

Kamusal Katılım Spektrumu

- Bilgilendirme
- Danışma
- Dâhil etme
- İş birliği yapma
- Yetkilendirme

⁷¹ http://www.tepav.org.tr/upload/files/1408538775-7.Yonetisim_ve_Katilim.pdf



STGM – Sivil Toplum Geliştirme Merkezi⁷²:

Demokratik Katılımın Güçlendirilmesi Projesi: AB Projesi

www.katilimhakki.org



Yerel Yönetimlerde Katılım Mekanizmaları

Mahalle Komiteleri

Kent Konseyleri

Çocuk Meclisi

Gençlik Meclisi

Engelli Meclisi

Kadın Meclisi

Üniversitelerde Katılım Mekanizmaları

- Öğrenci Konseyleri

Kamuda Katılım Mekanizmaları

Şura'lar

İdari Kurul (İşveren-Sendika Temsilcisi)

Cumhurbaşkanı'nın Muhtarlarla Görüşmesi (Toplantı formatı önemli, ayrıca temsiliyet önemli, köy muhtarları daha anlamlı)

Katılımcı Demokrasi Araçları – Yerel Yönetimler

- Vatandaş Memnuniyet Anketleri

- Sosyo-ekonomik Haritalama

⁷² <http://www.stgm.org.tr/tr>

- Bütçe İzleme Rehberi: Bir yerel yönetim bütçesinin nasıl anlamlandırabileceğini anlatan rehber
-

“**Demokratik Okuryazarlık**” var: STK ve Kent Konseylerinin yaptığı farkındalık faaliyetleri

“**Sağlık Okuryazarlığı**” var: Sağlıkta ne ne demektir, hangi hizmet nereden alınır vs. gibi farkındalıkla başlayıp bilince doğru uzayan bir program

Katılımcı Demokrasi ve Sivil Toplum (STK / STÖ)

(Dışında tutulan örgütler: şiddete yönelen mafya gibi topluluklar)

Bilgi Üniversitesi Sosyal Kuluçka Merkezi⁷³:

- 2014 Bu yaklaşımın temeli, STK’da biriken deneyimin yatay biçimde aracasız yayılmasını mümkün kılmaktır.
- Dezavantajlı grupların örgütlenmeleri için ortam geliştirmek



Yerelden Örnekler:

Bursa Nilüfer Belediyesi: 2013 “Son Söz Mahallelinin” Projesi⁷⁴: Kent Konseyi altında kurulan Mahalle Komiteleri (Canlı uygulaması: Belediye Konseyinin bir kararına Mahalle Komitesinin karşı çıkıp raporla görüşünü paylaşması ve Belediyenin kararını değiştirmesi gibi)



“İşsiz Anayasa Olmaz Platformu”: Anayasa İzleme Süreci

“Oy ve Ötesi”: Seçimlerde sandık güvenliğini takip eden bir “Denge ve Denetleme” ağı

SORUNLAR

Genelde muhalefet ve radikal uçlar tarafından katılımcılık ortaya konuluyordu. Ama yeni ekonomi politikaları ve yönetim yaklaşımı ile daha genele yayılmaya başladı.

- **Eşitsizlik:**
 - o Hindistan’da bir kadın kotası var
 - o Zaman sorununun yaşanması
- **Kooptasyon**⁷⁵: Peron dönemi Arjantin’de birçok STK var ama devletin duymak istediklerini söyleyenler ayakta kalıyor. “Koopte etme”
- **Vatandaş İlgisizliği:** Ortamın oluşturulmasına rağmen kimsenin gelmemesi: **Sebebi:** önerilerin karar süreçlerine yansımaması sebebi ile düş kırıklığı yaşanması. **Çözüm:** Yönetimin katılım süreçlerinden nasıl faydalanacağını açıkça paylaşması
- **Bürokrasinin gücü** ve yetkiyi elden bırakmamak istemesi: genel problemdir.
- **Sözde katılım:** “Gelin konuşalım” deyip sonra da dikkate almamak gibi bir yaklaşım (400 STK temsilcisini bir odaya toplayıp 1 saat zaman tanınması gibi)

⁷³ <http://www.sosyalkulucka.bilgi.edu.tr/>

⁷⁴ <http://www.nilufer.bel.tr/haber-1124-niluferde-son-soz-mahallelinin>

⁷⁵ Kooptasyon: Kuruluşların kendi temsilcilerini kendilerinin belirlemesi

KATILIMCI DEMOKRASİ ÖRNEKLERİ

- Köy Meclisleri : Hindistan
- Mahalle Konseyleri : ABD Chicago
- Paydaşlarla Ekosistem Yönetimi : ABD
- Katılımcı Bütçe : Brezilya

BİR KİTAP:



Siyaset Yasağı: Siyaset Parti çatısı altında belirli faaliyet ve kararlarda yer almak

Hafta 1 Paydaşlar ve Ortak Çözüm Üretim – Uygulama Döngüsü

Yer : Gençlik ve Spor Bakanlığı

Tarih : 07.04.2016 13:30 – 16:30

Eğitmen: Yrd. Doç. Dr. Zeynep KADIRBEYOĞLU

Boğaziçi Üniversitesi

İletişim: +90 212 359 6803

E-Mail: zeynep.kadirybeyoglu@boun.edu.tr



KATILIM, **tasarlanması ve organize edilmesi** gereken bir süreçtir.

Katılımcı Sürecin Tasarlanması:

- Gündemin Belirlenmesi
- Analiz Etme
- Taslak Oluşturma
- Karar Alma
- Uygulama
- Paydaş Sürecinin Tasarlanması
 - o Sosyal Aktörlerin belirlenmesi
 - o Ölçekleme: Kimler katılacak, kimler katılmayacak? Yerel / merkezi /kurumsal / ...
 - o Sosyal aktörler durumu nasıl algılıyor?
 - o Alternatifler nedir?
 - o İncelenmesi gereken boyutlar ve ölçekler nedir?
 - o Alternatifler nasıl değerlendirilmelidir?

⁷⁶ <https://www.ssc.wisc.edu/~wright/DeepDem.pdf>

- Tarihsel analiz
- Kurumsal Analiz: Yasal ve idari çerçeve, güç ilişkilerinin ve dengelerin belirlenmesi
- Değerlendirme ve İzleme

Konsensus - Oydaşma İnşası:

Paydaş:

- Etkili paydaşlar
- Etkilenen paydaşlar
- Katılmayan ya da katılmayan paydaşların görüşleri ne olacak?
- Paydaş belirlemede anlamlı coğrafi ölçek nedir?

Paydaş Belirleme Adımları:

- Sınır koymadan olası tüm paydaşlar listelenmeli
- Sınıflandırma ve öncelik sırası yapılmalı
- Mutlaka olması gereken kategoriler ve kritik paydaşlar sürece eklenmeli
- Paydaşları sürece katma **yöntemleri** belirlenmeli

Sadece uzmanlar belirlememeli ama sadece diğer paydaşlar da olmamalı, uzmanlar da yanlarında olmalı

Özelde Kamuda Uzmanlık: Koç Holding Uzmanı → Hazine Uzmanı, Ekonomi Uzmanı

Gelenler kendi görüşleri çerçevesinde tartışmak amacıyla gelmiş olabilirler. Karşıt görüşler değerlendirilip (*görüşler sertleşirse çay molası verip insanların küçük gruplara bölünerek bilgi paylaşımlarını sağlayarak*) karar sürecine gelmek gerekir. Sentezlemek, tavizler silsilesi değildir. Sentez, daha önce düşünülmemiş bir fikrin ortaya çıkması şeklinde de olabilir. Moderatörün kolaylaştırıcı olması için konuya hâkim bilgi seviyesinde olmalıdır.

***** Moderatörün görevi** tartışmacılara söz verip sonra da oylama yapmak değildir.

- Gelenleri daha iyi bulacakları bir görüş ile göndermek
- Aktif katılımı sağlamak
- Söylenen anahtar sözcükleri tahtaya yazmak, net olmayan tanımların netleşmesini sağlamak
- Söylenenleri tartışma boyunca hatırlatmak
- Grubun ortaklaştığı konuları / uzlaşmaları karara çevirmek üzere denemeler yapabilir. (Dile getirilen bir öneri hakkında gruptan ortak bir görüş isteyebilir)
- Alınan kararları ayrı bir liste yapıp paylaşabilir

Moderatörün belirlenmesi önemli

- Farklı görüşlere eşit mesafede olmalı
- Bu alanda eğitim almış deneyimli birisi olmalı

Yöntem ve Araçlar

- Rekabet yerine tamamlayıcı olarak kullanmak gerekir
- Farklı yöntemler farklı edinilmesini sağlar

Bazı yöntemler:

Bilgilendirme

- Resmi yayın panosu
- Bilgilendirme telefon hattı
- Basın duyurusu
- Broşür ve posterler
- Belediye dergisi
- Sergi ve sunumlar
- Posta grubu vatandaş bilgilendirme merkezi
- Etkileşimli gösterimler
- Medyadaki söyleşiler

İstişare

- Anketler
- Yüz yüze derinlemesine görüşme: en pahalı, en uzun süreli ve sonucun incelenmesi meşakkatli bir süreç ancak en zengin sonuç içeren yöntem. Sınırlı sayıda insana ulaşmak yeterli ise etkin bir yöntem. Kendi yaklaşımınızı belli etmemelisiniz, empoze olmamalı. Konuyu çok iyi bildiğinizi ya da hiç bilmediğinizi hissetmemeli, açık uçlu cevaplar hedeflenmeli, sorular sıralı olmak zorunda değil,
- Danışma kurulu
- Odak grup tartışmaları: belirli bir meseleyi teknik olmadan tartışmak ve yeni fikirler yaratmak, grup profili ve uyumu önemli (konuya göre: çok eğitilmiş-eğitimsiz, zengin-fakir, kadın-erkek...) Gruplar homojen olmalı, gerekirse farklı gruplar kurulmalı
- Kentli paneli
- İnternet portalı
- Yuvarlak masa toplantısı
- Halk toplantıları
- Kamuya açık tartışmalar
- İnternet üzerinden iletişim – forum

Aktif katılım

- Çalıştay - Planlama: hafta sonu: Temel grup paydaşları davet edilir, amaç önceliklendirme, takım oluşturma gibi hedefler için uygundur
- Çalışma grupları:

Hafta 2 Katılımcı Demokrasiyi Artırma ve İletişim Yöntemleri

Yer : Gençlik ve Spor Bakanlığı

Tarih : 14.04.2016 09:30 - 13:00

Eğitmen: Yrd. Dç. Dr. Gül SOSAY⁷⁷

İletişim: +90 212 359 6518

E-Mail: sosay@boun.edu.tr

Lisans ve Yüksek Lisans:

Boğaziçi Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler, 1986, 1992
Ohio State University, Political Science PhD, 1999



Yurttaşlık ve Katılımcı Demokrasi

Yurttaş:

- **Sahiplik:** Bir siyasal topluluğun üyesi
- **Haklar Çerçevesinde:** Bir statü, bir yetki, bir hak veya pasif şekilde kullanılan haklar manzumesi
- **Sorumluluklar Çerçevesinde:** Bir görev, sorumluluk, kabul edilmiş bir yük
- **Aktif Rol Çerçevesinde:** Bir topluluğa katılarak veya üye olarak ve bu üyelik çerçevesinde edinilen hak ve görevlere dayanarak kendilerinin ve gruplarının çıkarlarını içeren özel alanda olduğu kadar kamu alanında da eylemde bulunma hakkı

Katılımcı Demokrasi: “rağmen” değil “birlikte” kara verebilmek

- Tüm bireylerin kendileriyle ilgili tüm kolektif karar süreçlerine arzuladıkları genişlikte katılmalarını sağlayacak fırsatlara tamamen sahip olması, sadece oy verme ile sınırlı olmaması

Katılımcı Demokraside Yurttaş:

- Özerk : her birimizin özerk bireyler olduğumuz, kendi değerlendirmemizi yapıp kimseden etkilenmeden kendi görüşümüzü oluşturabilecek kapasitede olmamız
- Gönüllü : Karşılık beklemeden yapmak
- İstekli : yapmayı tercih eden, tape eden
- Aktif :
- Katılımcı :

Hukuk Sosyolojisi:

- Hukuk soyut ve genel, haklar somut ve özel.

Bu somut dünyayı soyut haklara bağdaştırmada ülke seviyesinde uyumlaştırma daha zor ama yerel seviyeye inildiğinde (bütünlüğü de koruyarak) şekillendirmek daha kolay ve katılımcılık ile daha bireye doğru uzanabiliyor.

Demokrasilerde Yurttaş Katılımı ve Katılımcı Demokrasiyi Arttırma Yöntemleri

Temsili demokraside temsilciden beklenen nitelikler: liyakat, sorumluluk sahibi, dürüst, güvenilir, kendi bölgesini ve ihtiyaçlarını iyi tanıyan (çözümleri nitelikli danışmanları ile oluşturması), iletişim ve ikna kabiliyeti yüksek

⁷⁷ <http://www.pols.boun.edu.tr/sites/default/files/cv/gscv.doc>

- Milletvekili ile seçmen arasındaki bağın zayıflığı, milletvekili ile parti başkanı arasında bağların güçlendiği ve toplumdaki kopuk bir model ortaya çıkarır.

Anavatan Partisi döneminde açık liste ile seçim yapıldı ve Kırıkkale’de Anavatan’ın listesindeki son sıradaki kişi seçildi ama sonra **bu modelden hemen vazgeçildi** çünkü **parti disiplini** sağlanamadı.

Kurumsal Olmayan Yurttaş Katılımı:

Çekişmeli Siyaset: Sistemin kendisinden bekleneni yerine getirmeye niyeti olmadığı düşünülmesi halinde formal yollarda becerilemeyen bu isteğin farklı davranış biçimleri ile (kolektif eylem, protestolar, gösteri, toplumsal hareketler vb.) ortaya konulması

- Örnek 8 Mart Kadınlar Günü gecesinde İstiklal Caddesinde yapılan toplu protesto yürüyüşü
- 3. Havaalanı Projesine karşı Kadıköy’de çevrecilerin de katıldığı Kuzey Ormanları Eylemi
- Bu tür örgütlenme bir değişimi başlatmak için olduğu gibi değişim niyetini durdurma/yavaşlatma amaçlı da olabilir.
- Bir kerelik ya da düzenli de olabilir.
- Semboller ile simgeleştirilebilir.

Kilit Yaklaşım: Herkes kendi değerli gördüğü kıymeti savunmak için bu harekete giriyor ve genelde yasal yollarla bu mücadelenin yapılamadığını düşünüyorlar.

Sonuç: Temsili demokrasinin sorunları var ama insanların sokağa dökülmesini de istemiyoruz, daha kurumsal orta yol bulunabilir? İhtiyacından yola çıkarak “**katılımcı demokrasi**” gündeme geldi.

Yurttaş Katılımını Arttırmaya Yönelik Kurumsal Yeniliklerin Değerlendirilmesi

Yurttaş Katılımını Arttırmaya Yönelik Kurumsal Yenilikler:

- Yönetimden yönetişime geçmek ve katılımı kullanmak

Amaçlar:

- Kullanıcı memnuniyetini arttırmak
- Kamu yararına sonuçlar elde etmek
- Kamu hesap verebilirliğini arttırmak
- Meşruiyeti arttırmak
- Bilgilendirmek, eğitmek
- Sosyal sermaye oluşturmak
- Toplumsal bağlılık ve dayanışmayı arttırmak
- Toplumsal dışlanmayı azaltmak
- Toplumsal adaletin sağlanmasını desteklemek
- Yurttaş katılımını artırarak ve derinleştirerek demokrasinin kalitesini arttırmak
- Kurumsal olmayan yurttaş katılımını kurumsal çerçeveye çekmek (*gösteri yöntemlerinin önünü açmak yerine seslerini duyurabilecekleri kurumsal ortamlar yaratmak*)

Tasarruf kaygıları ile yapılan değişimler:

- Mali kaygılarla yerel yönetimlerin harcamaları kısmak amaçlı hareketleri (asıl amaçları piyasa odaklı)
 - Toplu taşımanın özelleştirilmesi
 - Belediye şirketleri

Memnuniyet artışı amaçlı yapılan değişimler:

- Yaşlı Hizmetlerinin artması
- Metro hizmetleri

İyi araçlar:

- Faaliyet Raporları (Belediyelerin hizmetlerinin reklamını yapmak için çok iyi bir araç)

Meşruiyeti arttırmak:

- Bilgilendirme ve danışma çalışmaları
- Beğeni ölçüm anketleri

Sosyal Sermaye: Topluluk olarak sahip olunan değerler: sosyal ilişkilerden çıkan değerler (örnek: insanların iş birliği yapmaya ve sorunu çözmeye istekli olmaları)

Toplumsal Dışlanmayı azaltmak

- Katılımcılık sayesinde, toplumda ayrımcılığa uğramış grupların da sözünün masaya yatırılmasına imkân sağlamak
- Dezavantajlı grupların (gençler, engelliler, kadınlar, yaşlılar, yoksullar vb.) daha çok söz sahibi olmasına vesile olmak

Yurttaş Katılımını Arttırmaya Yönelik Kurumsal Yenilikler:

- **Seçim yenilikleri:** (teknolojiyi, postayı kullanarak, hafta sonu seçimler yaparak oy kullanımını arttırmak)
- **Danışma Yenilikleri:** Toplantılarla veya seçilmiş gruplarla (ör: engelliler ve paydaş olan dernekler vd.) belediye başkanı ile yurttaşları bir araya getirmek, ÇED Süreçlerinde mahallelinin görüşlerini bildirmesi,
- **Müzakereci Yenilikler:** Daha derin tartışmalar ile görüş oluşturmaya yönelik toplantılar, yurttaş jürileri
- **Birlikte Yönetişim Yenilikleri:** yurttaşlara karar vermede belli bir temsilcilik sağlanması
- **Doğrudan Demokrasi Yenilikleri:**
- **E-Demokrasi Yenilikleri:**
- **Katılımcı Bütçe** üzerine video: www.participatorybudgeting.org
 - Belediye başkanı “bütçenin %x’inin nasıl kullanılacağını yurttaşlar kara verecek” diyerek süreci başlatır.
 - Her mahalle delegelerini seçer ve bu delegeler bir araya gelerek proje (park, sağlık ocağı, spor alanları ...) toplar.
 - Elenen projelerden sonra seçilen başlıklar bu belediyede oylamaya sunuluyor.

- Sonuçta seçilen projeler belediyeye sunuluyor ve belediye bu projeleri ayrılan bütçe ile gerçekleştiriyor.

Alt gelir grubu ağırlıklı olan belediye yurttaşlarında daha çok ilgi çeker.

Doğrudan Demokrasi Örneği: İsviçre: Meclisten çıkan kararın beğenilmemesi halinde tekrar referanduma verilip değiştirilmesi sağlanabiliyor.

Örnek karar: camilere minare konulması, %58 halkoyu ile yasaklandı.

Azınlıkların hakları ne oluyor?

Halkın tercihi temel insan haklarına aykırı ise ne olacak?

- www.youtube.com/watch?v=y5W45Va0cPE&nohtml5=false

Plabisit: Otoriter rejimler kullanır. Soru çerçevesizdir, propagandalar yapılır ancak **sonuç bellidir** ve otoriter rejime meşruiyet kazandırmak için yapılır.

Yurttaş Girişimleri: Belli sayıda imza toplayarak bir kanun önermek

Katılımı ve Katılımcı Demokrasi Uygulamasını Etkileyen Değişkenler

Katılımcı Demokrasinin Önündeki Zorluklar ve Engeller

Katılımcı Demokrasiyi Arttırmaya Yönelik İletişim Yöntemleri

Hafta 2 Katılımcı Demokraside Yerel Yönetimlerin Rolü

Yer : Gençlik ve Spor Bakanlığı

Tarih : 14.04.2016 09:30-12:30

Eğitmen: [Fikret TOKSÖZ](#) (Aydın'lı)

Argüden Governance Academy

Ankara Üniversitesi Kamu Yönetimi

Yerel Yönetimler Bakanlığı – Müsteşar Yardımcısı (1978-1980)

Uluslararası Yerel Yönetimler Birliği Başkanışmanı (1989-1992)

TESEV İyi Yönetişim Programı Direktörü

Telefon: 0 533-722 20 59

E-Mail: ftoksoz@argudenacademy.org

Ankara'da Belediye Başkan Yardımcılığı

Yerel Yönetim Bakanlığı'nı kurdu. 2 yıl kaldı. Müsteşarlık yaptı.

OECD'de Türkiye temsiliyeti var.

Genelde yerel yönetim üzerine çalıştı

İngiltere Manchester Univ'de Yüksek Lisansı Yerel Yönetim üzerine



İngiltere kamu yönetiminde önem taşıyan bir ülke.

İngiltere'den sonra Fransa ve Almanya deneyimleri yerel yönetimlere eklendi.

Dünyada küreselleşmeyle birlikte yerel yönetimle güçlü bir ivme kazandı.

Katılımcı Demokrasi = Yerel Yönetim

- Merkezi yönetimde daha çok siyasal katılımcılıktan söz edilebilir (Hükümetin parlamentoya karşı sorumlu olup oraya hesap vermesi)
- Son dönemde çocuk ve kadın başlıklarında ASPB’de Danışma Kurulu kuruldu. Diğer bakanlıklarda ise o işin paydaşlarının ve sahiplerinin görüşü alınmadan devlet yönetilmeye çalışılıyor.
- Dünyada da merkezi yönetimde katılım çok fazla değil.
- Merkezi yönetimde katılımcılığa yatkın organ/kurumlar:
 - TBMM: Yasama organı olarak STK ve uzman kuruluşlarla yasama çıkarılırken iş birliği yapıyor (İyi örnek: Çevre Kanunu)
 - Katılımcılığın en iyi örneklerinden birisi DPT: 1961’den sonraki tüm planlarda plan öncesi hazırlık safhasında Özel İhtisas Komisyonları kurulur ve burada STK temsil edilir. Halen Kalkınma Bakanlığı bu yaklaşımı devam ettiriyor
 - Son zamanlarda bir konuda iş sarpı sarınca kamuoyunun ve STK’ların fikrini alma eğilimi başladı.

Katılımcılık’ın 2 yönü: Katılacak organ-bireyler veya STK ve karşı taraf olarak Yönetim

Demokrasi liberal ekonominin türevidir. Önce kapitalizm gelişti, sonra demokrasi doğdu. Liberal ekonominin ve çıkar çatışmalarının problemleri demokrasi ile giderilmeye çalışıldı. 2. Dünya savaşına kadar temsili demokrasi varken sonra yetmediği ortaya çıktı. Özellikle yerel yönetimlerde batı ülkelerde oy verme oranlarında azalma olduğu fark edildi. Demokrasinin en önemli meşruiyeti seçime katılma oranıdır ve bu düşünce ile bunu telafi edecek mekanizma ihtiyacı ortaya çıktı. Bugün AB kurumları oturmuyorsa ve kurumlarında üst yönetim varsa, (AB seçimlerine katılım %40 seviyesinde dolayısıyla AB Parlamentosunun meşruiyeti tartışılır durumda) bu durumda Bakanlar Konseyi daha önem kazanıyor. Buradaki en büyük eleştiri çok bürokratik olduğu yönünde.

Özetle katılımcı demokrasi, temsili demokrasinin meşruiyetini arttırmak için ortaya çıktı. Ayrıca engelli, kadın, yaşlı, çocuk ve fakirler gibi varlığı çok ön plana çık(a)mayan grupların küreselleşme başladıktan sonra (190’lerden sonra) önem kazanması, bu kesimlerin sisteme dâhil edilmesi için katılım kullanılması hedeflendi. (Daha öncesinde yoksulluk 3. Dünyanın bir kaderi gibi sunuluyordu ama küreselleşme ile birlikte ABD ve Londra’da evsizlerin olduğu ortaya çıktı ve bunun da önemli sorun olduğu fark edildi.)

Katılım devreye girince tüm uluslararası kuruluşlar tüm sorunları katılımcılık üzerinden çözmeye çalışıyorlar.

AB - Küreselleşme: 4 unsurdan oluşur: (AB’nin temel prensipleri)

- Ürünlerin serbest dolaşımı
- Mal ve hizmetlerin serbest dolaşımı
- Sermayenin serbest dolaşımı
- Vatandaşların serbest dolaşımı

Çevre sorunu ve yoksulluk: bu konuları dünya çapında ele alınmasını gerektirdi ve bunu aşmak için katılımcılık felsefesi geliştirildi. 1991 **Rio Zirvesi** bunun bir başlangıcıdır. Burada ana eksen çevre sorunlarının çözümü idi. Bunun için gösterilen çare için de “*sadece hükümetlerin sorunu değildir. Bu sebeple yerel yönetimler ve vatandaşlar da işin içine girmelidir*” şeklinde bir sonuç ortaya atıldı. Sonra 1996 İstanbul **Habitat Zirvesi**’nde, ana tema olarak HABİTAT (insanların yerleşim yeri) konusuna çare

olarak yerel yönetimlerde katılımçılığın oluşturulması ve bunun önemi ortaya konuldu. Habitat sonuçları **İSTANBUL BİLDİRGESİ** olarak yayınlandı. Buradaki çözümlerden birisi de **KATILIM** idi.

Aydınlar daha güzel bir jargon olarak **GOVERNANCE**'i kullanmaya başladı ve ilk olarak özel sektörde başladı. ABD'de iflas eden bir firma ve buna 2 milyon civarı para yatıran insanlar büyük sorun yaşayınca **CORPORATE GOVERNANCE** (*alınan kararlar kesinleşmeden önce ortakların görüşünün alınması*) yaklaşımı ortaya atıldı. Bu cazibe yavaş yavaş kamu yönetimine girmeye başladı.

Küreselleşmeyle birlikte Ulus Devlet'in öneminin görece olarak azalması ve küresel güçlere karşı yerel güçler yaklaşımı ortaya çıktı. Ulus devletler ekonomi, insan dolaşımı gibi konularda kural koyma yetkilerinden dolayı küreselleşme için engel olarak görülmeye başlandı. Özellikle 1996'da SSCB çökünce (Fukuyama buna -Marksa da gönderme yaparak- [2 kutuplu dünya bittiğinden] Tarihin Sonu dedi, Marks kapitalizmin sonunu tarihin sonu demişti.) Bu gelişmeden sonra dünyada olup bitenden habersiz olanlar çok korumasız kaldı. Bu arada ulus devletler sermayeyi çekmek için sermayeye inanılmaz ödüller vermeye başladılar (Örnek: Fransa'da Mitterand Dönemi: Sosyalist bir hükümet ilk defa iktidara geldi. ABD Emperyalizmiyle uğraşacaklarına ve yıkacaklarına dair söylemleri vardı. Ancak Disneyland Avrupa'da merkez açmak isteyip Paris'i hedeflediler ve Roma, Madrid, Londra ve Paris'i yarıştırdılar. Fransa bu araziyi bedava verdi ve 5 yıllık vergi muafiyeti verdi, gümrük almadı. Bu da gösterdi ki kapitalizmin amansız açgözlü tavrına karşı koymak çok zor!)

Merkezi hükümetler böyle olunca yerelde hareketler başladı. 1990'lı yıllarda mısır alanında çalışan (ve Türkiye'de şeker sanayini öldüren) KARGIL Firması, İznik Gölü kenarına gölü kirleten fabrikayı kurdu ve şeker ithalatı sınırlandırıldı. ANAP buna karşı dava açtı. Ama ANAP Başbakanı KARGIL'e izin verdi. Yerel yönetim bu konularda halka daha yakın olduğundan sorunlara daha duyarlı. Br ide büyükşehir yasasından bu yana, tüm büyükşehirlerde ve ilçe belediyesi ile büyükşehir arasında aynı partiden olsa dahi kavga var. (Örnek Ankara Büyükşehir ile Altındağ arasındaki çatışma).

Türkiye'de Sivil toplum 1980 öncesi kullanılmazdı. Demokratik Kitle Örgütü (DKÖ) denirdi ama ne demokratik ne de kitle idi. Daha çok ideolojilerin kurduğu derneğe benzer oluşumlardı. Ancak 12 Eylül'den sonra STK gündeme geldi ve telaffuzu bile suç gibi görülmeye başladı. (NGO: Hükümet DIŞI kuruluş!) O sebeple STK olarak çevrilip yumuşatıldı.

Katılım da governance ile birlikte Türkiye'ye geldi. 2001'de Kemal Derviş ile birlikte gelen mali kontrol kanunu devlete yeniden bir bakış getirdi ve şeffaflığı ve hesap verebilirliği hedefledi. Asıl odaklanılacak konu, soru sorulduğunda yetkilinin cevap vermesi sayesinde oluşan şeffaflığı sağlamasıdır. Örnek: Bilgi Edinme Kanunu 'na sahip olduk. Katılımın asıl meselesi etkinliği sağlamaktır. Özel sektörde etkinlik KÂR güdüsüdür. Kamuda bu gaye olmadığından bunun demokratik hakların kullanılması ile sağlanması mümkündür. Böylece yönetimin gör(e)mediği eksiklikleri halkın söylemesi ve bunun düzeltilerek etkinliğin sağlanması hedeflenir. Ayrıca hesap vermeyi de kolaylaştırır (Örnek Belediye Meclisi üyeleri belediye başkanına harcamalarla ve gerekçeleri ile ilgili soru sorabilmektedir). Bunu yanısıra sesi çıkmayanların sesini duyurma imkânı (bebekli annelere süt odası, engellilere uygun bina yapıları vd. bunların bir ürünüdür) oluşur.

Son zamanlarda belediyelerdeki bir moda "Eşitlik Birimi" (TBMM'deki Kadın-Erkek Komisyonu kurulmasının tetiklediği bir gelişme). Nilüfer Belediyesinin 24 kişilik üst yönetiminde 14 kadın 10 erkek var.

(Bu konudaki en iyi örneklerden birisi Viyana Belediyesi diğeri Berlin Belediyesi). Viyana'daki Harvard mezunu Başkan Bursa'ya getirildi ve Nilüfer Belediyesi ile toplantı yapıldı. Ancak Nilüfer'de uygulama: Belediyeyi ziyarete gelen **bir kadın** "halen bize süt odası gelmedi" deyince imar müdürü olan **kadın** cevap olarak "bize böyle talep gelmedi" dedi!

İşte **EŞİTLİK** sadece **birim** olarak değil uygulama dâhil tüm **temel felsefede** olması lazım!

İşte bunu arttıracak olan şey katılım'dır. Böylece bu eleştirilecek ve yapılması gündeme taşınacaktır. Bu sayede "erişim ve ulaşım herkesin hakkı" gibi sloganlar yeni yeni ortaya çıkmaya başladı.

KATILIM MERDİVENİ (ABD)

1. **Güdümleme:** Eğitim, ikna ve akıl verme (Sulukule'yi çingenelerden arındırma: kendi yerlerini ellerinden almak için kısmen ikna edildiler sonra 50 milyon ve şehre 40 km uzaklıkta TOKI evi verildi. Hepsi evleri satıp yine şehre bodrum katlarına yerleştiler ve ekonomik cazibesi olan kendi yerlerinden oldular)
ABD'de zencilerle ilgili programlar böyle yapılıyor, fikri alınıp ikna etmeye çalışıyorlar ama sonrasında evlerini yıkıyorlar!
2. Terapi seansları
3. Bilgilendirme – tek yönlü
4. Danışma – katılıma katılmak (Danışmış gibi yapmak, kurullara birkaç akademisyeni çağırmak)
5. Gönül alma (Genelde yerel yönetimlerde yemek ve hediyelerle kişiyi önemli hissettirip gönderilmesi)
6. Ortaklık (Sol kesimden ve Marksistlerden vatandaşa **MÜŞTERİ** denilmesine tepki geldi, siyasi kimliğinden uzaklaştırıldığı ifade edildi. Bu sebeple **PARTNER** terimi ortaya çıktı. Bu çok işe yaramayınca **PAYDAŞ** lafı ortaya çıktı. Bizde **Kent Konseyleri** ile yapılmaya çalışılan şey, buradaki merdivenin ilk 6 aşamasının tamamıdır. Ama sonradan çıkan **KATILIMCI BÜTÇE** ile bizzat vatandaşa yetki devri yapıp harcama yetkisi verildi. Dünyada **Dortal Legra** (yoksulların sesi) ile ortaya çıktı. -Davos: Zenginlerin sesi- En kötü gecekondular Latin Amerika'da, çeteler var, kamu hizmetleri yok, teneke binalar var, kamu hizmetleri yoluyla mafyalaşma çok yaygın. Latin Amerika'da gecekondular çok tepelerde olunca başkan yürüyen merdiven koyuyor. Hayat çok kolaylaşıyor ama bir hafta sonra mafya devreye girip çıkarılardan para alıyor. Ancak asker ve polis ile mafyayı buradan temizleyebiliyorlar)
7. Paydaşlık
8. Yetki Devri
9. Vatandaşın Denetimi

Bir doktora konusu: "**Meksika ve İstanbul'daki Gecekondular**" Gördüğü fark: Bizim gecekondular bahçeli, önleri Selvi ağaçlı, ineği ve tavuğu var, güzel badanalı, dünyanın en lüks gecekonduları idi. Oy sebebiyle su elektrik ve kamu hizmetleri geliyordu. Oysa Meksika'da "*arabandan aşağı inmeyeceksin ve konuşmayacaksın. Meksikalı olmadığın anlaşılırsa bizi soyarlar*" denir. Ve gecekonduları koyu renkli camları olan bir arabadan inceleyebilmiş. Türkiye'de gecekondular böyle değil. Bu farkın sebebi nedir?

Türkiye’de gecekondulaşma başlangıcı 1945 ve özelliği gecekonduların kamu arazisinde olmasıdır. (Latin Amerika’da başkalarının arazisine gecekondular yapıyorlar).

Köylü toprağın sahibi değildir, kullanma hakkı köylünündür ve bu babadan çocuğa hak olarak geçebilir. (Mülkiyet devlette ve birçok yerde vakıfların üzerindedir) 1856’daki Arazi Kanunnamesi Türkiye’deki ilk kadın-erkek eşitliğini getirir ve der ki “kız ve erkek çocuklar arasında bu hak eşit paylaşılır” der. Türkiye’de gecekondular yapılmaya başlandığında devlet arazilerinde yapılanca devlet bunu önleyemediğinden açıkça göz yumdu. Çünkü o zaman yoksullukla mücadele edilemeyecekti. Gecekondular ile ilgili ilk kanun 1966’da çıkarıldı. Demirel başbakan iken sol görüştekiler bu gecekondular meselesinde daha radikal görüşe sahiptiler (“burası devletin arazisi, bunlar yıkılıp buradakilere yer verilsin” şeklinde). Sonra 20 sene satmamak kaydı ile bu arazileri paylaşılanlara devrettiler. Böylece özel mülkiyete dönüştü. Böylece devletin sermayesi dağıtıldı.

Bu hazine arazileri kentleşme meselesinin çok daha vahim sonuçlar doğurmasını engelledi, bir şekilde adaleti sağladı. (Aksi takdirde diğer ülkelerde gözlendiği gibi daha sorunlu yapılar ortaya çıkacaktı)

TÜRKİYE’DEKİ BELEDİYE GERÇEĞİ

Türkiye’de **halkın temsiliyetinin** sağlandığı (1840 İslahat Fermanı) yapılar, AB Tarihine göre UK dışında en eski tarihe sahiptir. Ali Paşa: “**Halkın memleket işlerine katılması bizim temel dayanağımızdır. Cari olan merkezîyet usulündeki mutlakîyet idaresinin tahfif ve izalesine matuf**” diyerek katılımcılığın çok ileri görüşünü ortaya koymuştur.

1593: **Osmanlıda Batılılaşma**: Eğri Kalesi: Karşı taraf tüfek kullandığından yeniçeriler kaçtı ve ilk olarak askeri alanda batılılaşma bununla başladı. Osmanlı genelde askeriye dayalı olduğundan yenilikler hep askeri iyileştirme olarak geldi.

Tazminatı yaratan gelişme: Mısır – Mehmet Ali Paşa’nın İsyanı: Bunu önlemek için 2. Mahmut Rus’ları müdahale için çağırıştır. İngilizler telaşa düşünce bundan istifade ederek 1830’lu yıllarda ilk defa Türkiye’deki kapitalistleşmenin asıl başlangıcı olarak Osmanlı-İngiliz Ticaret Anlaşması (bugünkü anlamda tam bir gümrük serbestisi) olarak Tazminat Anlaşması yapılmış, bununla İstanbul’daki ipek sanayi bitmiştir. AB, İngiliz mallarını yasaklayınca UK Hindistan’a gitmiş ve ayrıca büyük Pazar olarak Osmanlı’ya gelmiştir. Osmanlı’yla böyle bir anlaşma imzalarsa parçalanmaktansa ayakta tutmadan yana olacaktı. Osmanlı da Mısır meselesini çözmek için 2 yıllık müzakereden sonra bunu imzaladı. Asıl serbest ticaret ve bugünkü anlamda küreselleşme Osmanlı’da böyle başladı. Buna karşılık tüm Osmanlı mülkünde yabancılar maden aramaya başladı, ithalat-ihracat arttı, iç sermaye tükendi, (*Vilayet Salname’leri 1856’dan itibaren incelenebilir. Kaç deve, at, eşek, kahve, lokanta var yazılı. Kimlerin hangi madeni aradığı, hangi ruhsatı aldığı, hangi ülkeden insan geldiği yazıyor. Trabzon’daki Salname 26 cilt ve 1856’dan bu yanaki tüm gelişmeyi içeriyor*). Bu salnamelerde, kapitalist ekonominin Osmanlı’ya nasıl saldırdığı açıkça görülüyor. Gayrimüslimlere de ticaret kolaylığı getirildiğinden yerel burjuva sınıfı oluşmaya başlıyor. Bu Türkiye’deki STK hareketini getiren hareketlerden birisidir.

CUMHURİYET DÖNEMİ

1923’de Atatürk Halkçılık odaklı (padişahın otoritesine karşı halkı koyan) Cumhuriyetin ideolojisini yazıyor ve Mecliste kabul ediliyor. Bundan sonraki ilk kanun 1924 Köy Kanunu’dur (*halkın anlayacağı dille yazılan o dönemdeki tek kanundur ve ilk katılımcılık orada göze çarpar. “1 yaş üzerinden dernek oluşur ve tüm*

kararları bu dernek alır”) 1930’da 2005’e kadar kullanılan Belediye Kanunu, mecliste konuşulurken 2 alan tartışılıyor.

1. **Özerklik:** Ahmet Ağaoğlu (oğlu Samet Ağaoğlu demokrat partide başbakan yardımcısı ve cumhuriyet yazarı), belediyeleri özerk yapmayı teklif etmiş ama içişleri bakanı reddetmiştir.
2. **Belediye meclisi seçimi nasıl olmalı:** MEB, okuma yazma bilmeyenlerin 1, ortaokul mezununun 2, üniversite mezununun 3 oy hakkı olsun dedi. Danıştay bunu benimseyip 2 kademeli olsun dedi (lise:2, üniv:3 oy). Meclis bunu kabul etmiyor (demokrasinin gücü). 1924’de anayasa tartışılırken, Atatürk’e yaranmak isteyenler onu cumhurbaşkanı gibi padişah seviyesinde aday gösterirler ancak Tunalı Hilmi Bey (milletvekili) “biz padişahlığı neden yıktık neden yeni bir padişah yaratıyoruz” diyerek çok sert karşı çıktı. (Cumhuriyeti cumhuriyet yapan insanlardan birisidir)

Bu kanuna göre başkan halk tarafından değil belediye meclisinden seçiliyor. Bu da büyük bir uzlaşma gerekiyor. Bu Türk belediyeciliğine büyük katkıda bulundu. Şehirlerdeki gelişmeler bu dengeli belediye yapısından dolayıdır. Örneğin Dr. Behçet UZ, hükümetin atadığı bir belediye başkanı iken tek parti döneminde olduğu halde belediye meclisi kök söktürdü.

1961 Anayasası: Başkanlık gündeme geldi ve bir madde eklendi: “yerel yönetimlerde her organ seçimle gelir” Böylece belediye başkanı için de seçim gündeme geldi. Ancak 1961’de bu yapılırken, bu günlerin tartışma konusu olan “**dengeleme-denetleme**” sistemi kurulmadığından belediye başkanları derebeyi oldu. 1980’lere kadar bunun etkisi fazla hissedilmedi çünkü belediyelerin o dönemlerde imar planı yetkisi sınırlı idi. 1956’da kurulan İmar İskân Bakanlığı’nın onayı ile şehir planlama yapıldı. Ama Özal zamanında belediyelere imar planı yetkisi 1984’de verilip büyükşehir kurulunca, belediye meclisi düşünülmediğinden bu yetkiyle birlikte güçlendirilmiş belediye başkanları yaratıldı. (Türkiye’deki en iyi örneği Melih GÖKÇEK ve kimse de yerinden oynatamıyor)

1930’daki kanunun 13. maddesi “Hemşeri Hukuku” (“citizen” kelimesi “şehirde oturan, kente aidiyet üzerine kurulu” şeklinde tanımlanırken bizde hemşeri lafı icat edildi) der ki “**Bir şehirde oturan ve oraya kayıtlı olanlar oranın hemşerisidir. Hemşerilerin belediyenin tüm hizmetlerinden eşit faydalanma ve yönetime katılma hakkı vardır**” (Halkçılık ideolojisinin bir sonucu olarak buraya yansıyan bir gelişmedir)

2005’de 13. madde yeniden yazıldı ve reform yapıldı ve “**Bir şehirde oturan herkes...**” denildi. Bu sebeple belediyeler sığınmacılarla iyi geçinip hizmet vermeye çalışıyorlar. Bu özellik Türkiye’nin gurur duyacağı çok ileri görüşlü bir gelişmedir.

2005 Yerel Yönetim Reformu

En katılımcı kanun yapılmıştır. TESEV Başbakanlıkta Ömer DİNÇER ile sayısız toplantı yaptı ve kanuna birçok katkı yaptı.

İdari Vesayet: İdarenin başka idare üzerindeki yetkisi

1930 Kanunu: Belediyelerin olgunlaşmadığı kabul edilip devlet denetim getirsün şeklinde görüş vardı. Örneğin İstanbul Belediye başkanı Ankara’ya iş için gelecekse veya bir bakanlığa yazı yazacaksa validen izin alırdı veya su tarifesini değiştirirse vali onaylıyordu. Bu vesayetçi sistem sebebiyle halkın denetim ve katılımına gerek duyulmuyordu çünkü vasi denetliyordu. (*Belediyelerde devlet gözetimi ve denetimi altında kontrollü bir özerklik vardı*). 2005’de bu vesayet sistemi büyük ölçüde kaldırıldı.

Belediye başkanları imar planını istediği gibi değiştirebildiğinden artık vesayet yerine demokratik denetim konulması gerektiği ortaya çıktı. Bu denetim de katılım mekanizması sağlanacak şekilde hedeflendi ve kanuna böyle derç edildi. Mimar Odaları ve Şehir Planlama Odaları halen bunu çok kullanmıyorlar.

2005 kanununda hemşeri hukuku korundu.

Mahalle: (2. Mahmut zamanı çıkan bir kavram, Fatihteki halk kendilerini Rum'a karşı korumak için kendi içlerinde seçim yapıp muhtar atıyorlar) Sonrasında merkezi hükümet halkı denetlemek için muhtarlık sistemini kullanmaya başladı. Belediye kanununa eklenen madde ile "mahalle muhtarı ve mahalleli kendi sorunlarını tespit edip bunlara halk ile kamu kurumları arasında aracılık yapmaya yetkilidir" denilmiştir. Bu sebeple Cumhurbaşkanı halkın oyları ile seçilen bu en küçük birime önem vermektedir.

Bir başka yenilik olarak, "imar komisyonuna Mimarlar Odası ve Şehir Plancıları Odası katılabilir" maddesi eklendi ama belediye davet etmeyince ve odalar bunu takip etmeyince (ve katılımı talep etmeyince) işlemiyor. (Katılmama sebebi olarak 2 endişeleri vardı: 1-Türkiye'yi bölecekler, 2-Şeriat gelecek. Bu sebeple bu 2 oda her şeye hayır dedi ve halen aynı şekilde diyor)

Kanunda "Her belediye **stratejik plan** yapar ve üniversiteler, kamu ve STK'lar ile hazırlanır" der. Tam uygulanmasa da bu paydaşlardan görüş isteniyor.

Bir diğer yenilik **Kent Konseyi'**dir (Citizen Assembly): 76. Madde

- İyi çalışan yerler var: Bursa Büyükşehir, Antalya

Yeni madde: "**Gönüllü Kuruluşlarla İş Birliği**": Eğitim, sağlık ve sosyal hizmetler alanlarında (bir tür yetki devri)

- Batıda çok geniş uygulansa da Türkiye 'de çok fazla örneği yok.

Örneği: Çocuklar için oyun parkının yönetimini mahalleliye (istiyorlarsa) devredebilir ve bu kuralları artık aileler koyuyor. Veya gençlik merkezinin yönetimini gençlere vermesi gibi.

Amaç: Kent hizmetlerinden kim yararlanıyorsa orayı o kesimin yönetmesi
(Masrafları belediye ödeyecek ama yönetim kurallarına halk karar verecek)

Yeni Büyükşehir Düzeni:

- Kuvvetli büyükşehir – zayıf ilçe belediyesi
- Beldelerin kaldırılması
- Köylerin kaldırılması
- Kuvvetli başkan – zayıf meclis
- Tarımın dönüşümü

Problemler:

Belediye meclis sayısı 40.000'den 22.000'e düştü: **temsiliyet problemi**

17.500 köy kaldırıldı (çoğunun tarihi geçmişi var) Köylerin orta malları, mezarlık ve meraları büyükşehir mülkiyetine geçti. **Belediyecilik geleneği belediyeyi bir İMAR FAALİYETİ olarak görür** ve başkan gözünde her yer ARSA'dır ve en büyük RANT'ı yaratma odaklıdır. Bu da tarım ve hayvancılık için büyük tehlikedir. Ayrıca köylerin tüzel kişiliği kaldırılınca Anadolu'daki Alevi köylerin hepsi korumasız bırakıldı ve zamanla

özerk yaşamları kaldırılacak ve bu yeniden göçe sebep olacak. Bu kültürel bir sorun yaratacak ve bu kesim büyükşehirlere göç edecekler. Çoğulculuk ortadan kalkacak. Bu uygulamayı Brezilya yaptı ve tarım üretiminde ciddi düşüş yaşandı.

Diğer beklenen sorunlar: Çiftçilikten büyük sermayenin elindeki çiftliklere geçilecek ve bu köylüler işçi olacaklar.

Yararlar/Avantajlar: Kentler eskisine göre daha temiz ve bakımlı olacak. Altyapı, arıtma tesisleri, sağlıklı altyapıya gidiş olacak.

Belediyeler ve Kamu Harcamaları

(OECD: Yerel Yönetimlerin Kamu harcamalarındaki payı: %17,5 İskandinav: %70 Fransa: %30)

Ancak harcamalara şu gözle bakmak gerekir: Türkiye’de desantralizasyon yapılmadığından halen bazı hizmetleri merkez yapıyor (eğitim, polis teşkilatı vd.) Bunlar da dikkate alındığında belediyelerin kamu harcamalarındaki payı aslında oldukça yüksektir.

Öneriler: Spor yerel konu olduğundan bu ve benzeri hizmetler (kütüphaneler, vb.) belediyelere bırakılmalı.

- 2005’deki kanun mantığı böyle olduğu halde Anayasa mahkemesinin iptali sonrası tekrar düzeltilemedi.

Yeni Yönelimler:

e-Katılım: Henüz resmi olarak organize edilemiyor.

e-Aktivizm : Sivil toplum grup oluşturup binlerce imza toplayıp bir kampanya açabiliyorlar (change.org gibi) ve bu belli bir hizmetin yönetim şeklinin değişmesine sebep olabiliyor. (Gösteri yapmaya gerek kalmadan daha barışçı bir yöntem). Tüm dünyada böyle bir yaklaşım artıyor.

e-Hacktivizm : Bilgileri hack’leyerek sağlanmaya çalışılan bir yöntem (Panama Olayı gibi) Giderek artan bir yaklaşım, önlenemez hale geliyor, “e” seviyesinin boyutlarının nereye gideceğini tahmin edebilmek çok zor.

Ekonomide “Yaratıcı Endüstriler” Bölümü (ABD’de Silikon Vadisi’nde mevcut)

Kamuoyu Yoklaması:

Vatandaş Müdahalesi:

Şikâyetler: BİMER vd. 2015 Başbakanlık faaliyet raporuna göre 250.000’den başlayan ve şu anda 1.8 milyona çıkan şikâyet başvurusu var. Bu hizmete ait rapor ve istatistiklerde kamu yönetiminin nerede aksadığı görülüyor. Şikâyetlerin %30’u içişleri bakanlığından, %18’i SGK’dan şikâyet. Kadınların şikâyetinde artış var, eğitilmiş kadın daha çok şikâyet ediyor.

Başbakanlığın 10 sitesi 2015’de 150 milyon tıklama almış. (Vatandaş buranın ne iş yaptığını merak edip inceliyor ve hakkını aramak için ya da bilgi almak için çaba sarf ediyor ve devletin faaliyetlerini izliyor demektir)

Alo Hatları: Vatandaş şikâyeti ile OTO DENETİM hayata geçiyor. (Kamunun yapması gereken denetim görevi VATANDAŞ’a DEVREDİLMİŞ görünüyor)

Bir diğer olumlu gelişme, Anayasa Mahkemesine Yapılacak Bireysel Başvuru Hakkı

AİHM’den alınan cezalar genelde ÇEVRE ve SOSYAL HAKLAR başlıklarında

Devletin pozitif yükümlülüğü: mevzuatı çıkarmak

Negatif yükümlülüğü: Mevzuatı uygulamak

AİHM cezaları ağırlıklı olarak mevzuatı uygulamamaktan kaynaklı

Katılım önemli ancak şekli değişti:

- Beyaz masa kuruldu. 3.5 milyon şikâyetin %80'i bizzat başvuru şeklinde. Ancak belediye bunu incelemediğinden aslında birçok problem düzeltilemiyor.

Hafta 3 Kamu Harcamaları Analizi

Yer : Gençlik ve Spor Bakanlığı

Tarih : 21.04.2016 09:30-12:30

Eğitmen: [Dr. Şerif SAYIN](#)

Devletin Mali Mimarisi

KAMU SEKTÖRÜ:

- Merkezi Yönetim
- Yerel Yönetim
- Yerel Yönetimler - BİT'ler
- Sosyal Güvenlik
- Ticari İşletmeler – KİT'ler

Varlıklara İlişkin Çıkan Mali Tablolar:

Gelir-Gider Tablosu

Bilanço (Devlet olarak bilanço yayınlamıyor, dünyada ¾'ü bu şekilde)

- Gelir gider tablosu sabit varlıkların satılması ile elde edilen gelirleri içermemelidir.
- Uygulamada devletin en karanlık tarafı **maddi duran varlıklardır**, burada en fazla risk var. En kaydı bilinen ama en az denetlenen kesim burasıdır.
- **KİT'lerin değerleri** de kapalı. Sadece satıldıklarında değeri biliniyor tahsis edildiklerinde halen değeri muğlak durumda
- Milli emlakta bunları muhasebeleştirmek dünya genelinde zor, başarılı örnek olarak Fransa var.
- Örneğin özel okulların özelleştirilmesinde ayrıntı muhasebesi olmadığından öğrencinin maliyeti oluşturulurken bina, arazi maliyetleri dikkate alınmıyor.
- Karayolu, milli park gibi varlıklar satılmayacağından şart olmayabilir ama diğer emlakların değerleri (bilinmiyorsa vergi bedellerinden) saptanabilir. Dolayısıyla envanterimiz de sağlıklı değil.
- **Bilanço kalemlerini bilmiyoruz dolayısıyla herhangi bir harcama analizi varlık değerinden muaf olacağından eksik olacaktır.**
- Ama özelleştirmelerde ciddi değerlendirme çalışmaları var. Örneğin otoyol özelleştirmesinde gelecekte ne kadar aracın burayı kullanacağına kadar analizler hem özel sektör hem de devletin uzmanları ile yapılıyor. Emsal değerler vs. **satma aşamasında** belirleniyor.

GFS: IMF Government Finance Statistics

GFS'de Muhasebe sisteminin entity bazında oluşturulması ve yukarıya doğru konsolide edilmesi mantığına dayanır.

GFS: Vakıflar: STK gibi görünseler de asli finansmanı kamudan geliyorsa bunlar kamu kuruluşu olarak addedilirler. Bütçenin %50'den fazlası kamudan geliyorsa STK yerine kamu grup devlet bilançosunda yer almalıdır. (Government on NGO: GoNGO)

GFS: KİT'ler de gerçekten ticari şeyler değilse, yani kazandıkları paralar üretimleri karşılamıyorsa ve ciddi bir kamu desteğine gereksinim duyuyorlarsa bunlar KİT statüsünde tutulmaz, merkezi idare statüsünde tutulması gerekir.

BİT'ler: (Başka bir karanlık alan, tam bir muamma): Bilançoları belediyelerle konsolide edilmiyor, büyüklüğü de bilinmiyor.

Dolayısıyla GFS'de varlıklar eksik bu sebeple kapsam eksik.

Bu sebeple kamu sektörü rakamları tam doğru rakamlar değil.

- Satılması durumunda GELİR değil FINANSMAN kalemidir.

Bilanço: Varlık + Yükümlülükler

Bütçe: Gelir ve Giderler

(Bu iki kavram birbirinin yerine geçen hususlar değildir. Normalde her ikisinin de olması gerekir)

Problem: Finansman kalemi olan başlıklar GELİR gibi gösteriliyor. Sebep: Bütçe açığını kapatmak için

Varlıkların satışı periyodik gelen bir gelir olmadığından FİNANSMAN'dır gelir-gider tablosuna yazılmamalıdır.

İdari Durum: Arazi bakanlığa verilmiş olsa da milli emlaktır.

Fiili Durum: Tahsis sonrası geri alınamadığından beklenen uygulama hayata geçemiyor.

GELİŞME: 2007 Temmuz'da tapulu tüm varlıklar (milli emlağın ormanları vs. hariç) kayda alındı. 2014 Aralık düzenlemesi ile kurumlar bilanço çıkarmasına fırsat veren düzenleme yaptı (2016 sonu itibarı ile bilançolar çıkmaya başlayacak), tahsisler de kayıtlara alınmaya başlandı.

- Bazı vakıflar kanunla kurulmuştur oysa vakıf senedi ile kurulması gerekir. Dolayısıyla kuruluş şekline de bakılması gerekir.
- Gelirlerin eski adı AKAR dır yani süreklidir (flow). Varlık ise GÖL gibidir yani sabittir (STOCK).

Gerçekte 2008'de muhasebat bir bilanço çıkardı ama hem değerleri çok hatalı hem de içi eksik (Örneğin lojmanlar 50.000 TL olarak bakıldığında bile çıkan bilançonun 2 katı değer çıktı)

IMF Manual on Fiscal Transparency

1. Clarity of Roles and Responsibilities: Mali yönetim içindeki oyuncuların (yürütme, yasama, yargı, hazine, harcamacı kuruluşlar...) karşılıklı görev ve sorumlulukları
2. Open Budget Process: Bütçe uygulama süreci açık ve anlaşılır mı?
3. Public Availability of Information: Kamuya ne kadar bilgi veriliyor
4. Assurances of Integrity: Verilen rakamlar doğru mu -t teyidi

Önceki Araç: Country Financial xxx Assesment

Güncel Araç - PEFA Framework: Public Expenditure and Financial Assesment (IMF hariç herkes kullanıyor)

5018 iyi bir kanun ama uygulanmıyor. Örneğin performans bütçesi var ama içerisinde beklenen yok örneğin bir üniversite ne gibi tesisler açtığına yer veriyor ama mezunların ne kadarının iş bulduğu gibi performansa ilişkin hiçbir veriye yer vermiyor.

PEFA, Dünya Bankası içindedir, 3 sene önce Türkiye’de WB tarafında yapıldı ama sonuçlarının yayınlanmasını Hazine uygun görmediğinden yayınlanmasına izin vermedi.

PEFA Bileşenleri:

Güvenilirlik

Saydamlık

Varlık ve Borç Yönetimi

Bütçe siyasal yönde mi yoksa sabit arttırılarak endeks usulü mü?

Bütçe uygulaması öngörülebilir mi-harcamacı kurum olarak siz ne kadar para alacağını biliyor mu?

Muhasebe ve raporlama

Dış denetim

Uç birimlerin şikâyeti: ne kadar bütçesi olacağını bilmez, nitelikli kadroya sahip olamaz

Türkiye’de HARCAMA ANALİZİ TİPLERİ

Sadece harcama verisinden gidildiğinde elde edilecekler çok kısıtlı: zaman içinde ne kadar artmış ve diğer ülkelerde ne kadar (analiz için yeterli değil)

WB: Bu ülke kendi gelir grubuna göre eğitime ne kadar kaynak ayırıyor? Sadece harcama verisi yeterli analiz sağlamıyor

Kıyas için en kolay analiz: BM İnsani Kalkınma Endeksi’dir (2 gösterge var: ülkelerin iktisadi gelişmişliği

İstatistiki veri ile harcama verisi beraber kullanılınca daha anlamlı sonuçlar çıkıyor (Birim maliyetler)

Türkiye:20, istatistiki bilgilerden alınan çocuk ölümleri, eğitim sağlık vs. insani gelişme Türkiye:80)

Türkiye Değerlendirme: kamu politikaları var ama insani gelişmişliği sağlayamıyor

Türkiye kendi gelir seviyesindeki ülkelere göre insani gelişmişliği sağlayamıyor

Araştırma Hizmeti Kalitesi: Kaç citation almış

Öğretim Kalitesi: Ne kadar öğrenci iş buldu

Türkiye’de yapılan Bir Analiz

TESPİTLER

Dünyada en pahalı fakülteler tıp, konservatuvar ve arkeoloji

TR’de ilahiyat ve su ürünleri (çünkü çok az öğrenci var çok fazla öğretmen var)

Daha pahalı üniversiteler daha kötü eğitim veriyor

SONUÇ: Üniversitelerde kaynak dağılımı ve mali yönetim tamamen yanlış

SEBEP: Maliyenin kaynak dağılımı yaparken bu verileri bilmemesi

Tespit

2005-2008: Genel hizmetler (asli harcamalar) içinde yönetim ve destek hizmetlerinin oranı merkezde %30 belediyelerde %50 (önce can sonra canan). Merkezde en çok oranı yüksek bakanlık MALİYE BAKANLIĞI

** Bilgi Üniversitesi'nde bu konuda güzel analizler var

İngiliz Hazinesi: Gov.uk: The Green Bok: Appraisal and Evaluation in Central Government

Hazinenin Tanımı: Fayda-Maliyet Analizi: Herhangi bir önerinin değerlendirmeye alınabilmesi için yapılması şat olan analiz

CoGoF: Classification of Government Functions

** **Verimlilik Örneği:** Sayıştay'ın 1 denetiminin maliyeti 18 milyon dolar. Yılda 5 denetim yapılmış. Sebep yönetmeliği hazır değil. 700 denetçinin 500'ü denetime gitmiyor, denetime çıkmıyor.

Hafta 3 Kamu Sektöründe Hesap Verebilirlik ve Etik

Yer : Gençlik ve Spor Bakanlığı

Tarih : 21.04.2016 13:30-16:30

Eğitmen: [Prof. Bilal ERYILMAZ](#)

İstanbul Medeniyet Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi

İletişim: +90 216 2802340

E-Mail: beryilmaz1@gmail.com



ABD’de:

Siyaset Sistemi: İngiltere’ye dayanır

Kamu Yönetimi Sistemi: Almanya-Fransa’ya dayanır

Türkiye belirli ilkeler çerçevesinde kendisine uyumlandırma yerine taklitçilik yöntemi ile AB’den yöntemleri aldı.

Yönetimin Temel Görevi

Kamu politikasını ve kanunları **sadakatle** uygulamak

- İngiltere’de iktidar değiştiğinde bürokrat değişmez çünkü her bürokrat her partiye uzmanlığını eşit şekilde sunar, dolayısıyla bürokrattan beklenti liyakattir. Türkiye bürokrasiden önce **sadakat** sonra liyakat beklenir. (Mevzuatla değişmesi beklenmez, mevcut kültür bunu getirmektedir)
- Olması gereken: Ahlak/Karakter (Dünya Bankası ve FIFA Başkanları örneği) – Liyakat - Sadakat

Kamu hizmetlerini **dürüst** biçimde yürütmek

Yolsuzluk ve yozlaşmayı önlemek

- Yolsuzluk yapmamak ve yaptırmamak
- Kamu yetkisini ve kamu kaynağını kullanmaktan kaynaklı ortaya çıkan ayrıcalığın amacı dışında kullanılması

Kamu yararını korumak

- Kamu yararı meselesi piyasaya devredildi (24 Ocak kararları ile, daha önceden belediyelerde tanzim satış mağazaları, etiketlerde alı ve satış fiyatları ve denetimi vardı)
- Siyasi partilerin farklılığı kamu yararı anlayışından kaynaklanır. Kamu yararı ahlaka dayanır. (Köprü yapımı: çevre için zararlı, trafik için yararlı gibi)
- **Kannt’ın Teorisi**: “Suçsuz insanı idam edemezsin” der. Teleolojik ahlak anlayışında ise) Türkiye ve dünyanın tercihi) “devletin selameti için kardeşleri öldürebilirsin” diyor
- **Teleolojik Teori**: Sonuçlardaki toplam faydayı esas alan yaklaşımdır. Bir hizmet toplumdaki büyük bir kesim açısından fayda üretiyorsa onun küçük zararları dikkate alınmaz ve kamuya yararlı olarak kabul edilir. (Örneğin boğaza köprü yapımı, nükleer santral yapımı gibi)
- Bu yaklaşımlardan dolayı kamu yararı bir felsefedir. Yargı ise kanunları uygularken bir felsefeye dayanmıyor.
- “Hukuk almak” kanunun içindeki yarar felsefesinin farklı yönlerini düşünerek onun ülkede nasıl oluşacağına ilişkin kanunlara şekil verebilmektir.

Etik: Kişinin ahlakını düzeltme projesi, kişilere takdir yetkisi verilir ve sonuçları bakımından hesap sorulur.

Hesap Verebilirlik: Kişilere takdir yetkisi verilmeyebilir.

Etik merkezli sorumluluk: insana güvenen sistemler, sonuçlardan sorumlu tutar, beyana güvenir
Hesap Verebilirlik Merkezli sorumluluk: Beyan yerine ispat öne çıkar

Personel ile ilgili disiplin kuralları Türkiye’de hesap verebilirliğe göre oluşturulmuştur (ABD ve İngiliz sisteminde ise etik’e göre oluşturulmuştur)

1980 öncesi STK’lara baskı ve çıkar grubu deniliyordu. Özel sektöre de dürüstlük bakımından kuşku bakılıyordu. 1980 sonrası bir paradigma değişimi yaşandı. Bu paradigma, devlet, STK ve özel sektör olmak üzere 3 aktör arasında iş birliği, denge ve kontrole dayalı yeni ilişkiler biçiminin yararlı olduğu düşüncesidir.

Devlet güçlü ise özel sektörü eziyor. Rusya Örneği
Özel sektör güçlü ise STK ve devleti eziyor.

Hepsi de gelişip dengeli olarak iş birliği yapmalı. Devlet iş yaparak değil kontrol ederek rol almalı
Bu sebeple tek taraflı yönetim (tebaa) karşılıklı yönetim (yönetişim) oldu.

Yönetim → Yönetişim

1929 ABD Krizi: Sanayi çağında talebin az olmasından kaynaklı olarak fabrikaların kapanması: Bu dönemde TR tarım toplumundaydı. Devletçilik politikası → İETT, EGO, tren yolları gibi işletmelerin devletleştirilip (devlet tarafından alınıp) özel sektörün bunlar yoluyla kontrol altına alınması yaklaşımıdır. 1942’de varlık vergisi ile yabancı zenginler tasfiye edildi. Ondan sonra yabancı sermaye gelsin diye sermaye teşvik kanunu çıkarıldı.

Mehmet Akif: “Onların yaşayışları bizim dinimiz, bizim yaşayışımız onların dini (uydurma) gibi”

Thomas Jefferson, Amerikan Anayasasını (bağımsızlık bildirgesini) hazırlarken Kur’an-ı Kerim’den faydalanmış.

Ongutzman 12 Ekim 2010: Kamu Denetçiliği Kurumu (Osmanlıdan gelen bir yapı)

Tarih challenge-meydan okuma (deprem, göç, terör, gecekondulaşma, uyuşturucu ...) ve response’dan (cevaplar) ibarettir. Cevaplar meydan okumaları bertaraf ederse medeniyet gelişir.

Saydamlık:

- Bilgiye ulaşma hakkı:
 - o Bilgi Edinme Hakkı Kanunu, bazı uygulamalarda faydası oldu ama tamamen baştan savma uygulayan kesimler de oldukça fazla (Bu kanundan sonra personel rejimindeki sicil notu uygulaması bitti çünkü ölçütler sağlıklı ve objektif değildi. Bu 657’de sicil değerlendirme yapısı kalktı. Bunu yerine performans da geçmedi.)
- Kamu politikası yapım ve uygulama süreçlerine katılma ve denetleme olanağı
 - o Yönetmelik yaparken, tesis kurarken, katılım ve denetleme
- E-Devlet Uygulamaları

- Kurumlarda geçiş oranı ne kadardır?
Şeffaflıkta devlet sırrı, ticari sır ve mahremiyetin tanımlanması ve düzenlenmesi önemlidir.

Weberyan Yaklaşım: Özel hayatla kamu hayatı kuralları ayrıdır, işi yaparken kişi değil içerik önemlidir

- Oysa Türkiye’de sicil notu verirken eşinin, çocuklarının durumuna bakıldı, lojmanlarda kıyafetlerine bakıldı.

Hesap Verenlerin Yükümlülükleri:

- Şeffaf olma
- Açıklama yapma
- Gerekçeleştirme
- Sorumluluğun sonuçlarına katlanma

Hesap Soranların yetkisi:

- Soru sorabilme
- Bilgilenme
- Soruşturma yapma
- Yargılamada bulunma
- Yasaklama
- Ceza verme

Hesap Verebilirlik Mekanizmaları

- İç denetim
 - Kurum içi denetim: Hiyerarşik denetim
 - Bireysel iç denetim: etik değerler, meslek standartları, profesyonellik
- Dış denetim
 - Siyasi denetim
 - Yargı denetimi
 - Ombudsman denetimi
 - STK ve kamuoyu denetimi
 - Vesayet denetimi
 - Sayıştay denetimi

Hafta 4 Gelişmişlik Haritaları

Yer : Gençlik ve Spor Bakanlığı

Tarih : 28.04.2016 09:30-12:30

Eğitmen: [Doç. Dr. Ulaş AKKÜÇÜK](#) - Boğaziçi Üniversitesi

İletişim: +90 212 359 65 24

E-Mail: ulas.akkucuk@boun.edu.tr

Bilkent Üniversitesi - Endüstri Mühendisi (1993-1997)

Arçelik Satın alma Uzmanlığı yaptı

Boğaziçi Üniversitesi – İşletme Master



CBS Coğrafi Bilgi Sistemleri

NSDI: National Spatial Data Infrastructure: Ulusal Mekansal Veri Altyapısı (UMVA)

En önemli verilerin arasında yol verisi gelir.
2000’li yıllarda mapquest yol tarifinde kullanılıyordu.
GoogleMaps daha etkin hale geldi.
Başarsoft motosikletle tüm caddeleri gezerek veri altyapısını oluşturdu.
Bu verilere özellikle kamu kuruluşları çeşitli katmanlar ekleyebilir
Tarım: Yetiştirilen ürün bilgisi
Gençlik Bakanlığı: Genç nüfus dağılımını ekleyebilir

2005 ODTU Haritacılık Kongresi’nde UMVA Önerisi getirildi.

GSM Operatörleri sinyallerden araç trafik akışının haritasını çıkarabilir
Aynı şekilde yakın olduğumuz AVM’ye göre buradaki kampanyalar (LBS: Location Based Services) size gönderilebilir.

Circle of Life: Aile bireylerinin Yerlerini Canlı olarak Gösterilmesi
Physical Cookie: Alışveriş merkezlerinin girişinde size bir TAG veriyorlar. İçeride mağazalara girdiğinizde ürün etiketleri size özel fiyat veriyor.

NationMaster: Belli indikatörlerle tüm ülkeler kodlar veriyor. Örnek: Cinayet Oran Haritaları
<http://www.nationmaster.com/>

Veri: Datum: Data : işlenmemiş ham veri : A ve B noktalarının koordinatları
Bilgi: Information : işlenmiş veri : A’dan B’ye en kısa gidiş yolu

ESRI Business: 15 dakikalık sürüş mesafesinde yaşayanların ortalama geliri nedir, ortalama yaşı nedir gibi bilgileri veriyor. Böylece nereye alışveriş merkezi, sağlık merkezi vb. kurulur gibi yatırımlarda önemli bir veri sağlanmış oluyor.

USA FGDC: Federal Geographic Data Committee

Hafta 4 Vatandaş Karnesi – Hizmet Memnuniyet Raporları

Yer : Gençlik ve Spor Bakanlığı

Tarih : 28.04.2016 09:30-12:30

Eğitmen: Prof. Begüm ÖZKAYNAK - Boğaziçi Üniversitesi

İletişim: +90 212 359 7630

E-Mail: begum.ozkaynak@boun.edu.tr

Boğaziçi Ekonomi 2005,

Ph. D. Barcelona Autonoma Üniversitesi

Sürdürülebilir kentleşme, çevre ve kalkınma ekonomisi



Kent Konseylerinin daha aktif olmasıyla birlikte gündeme giren “Vatandaş Karnesi” kapsamında:

- Neden Karne?
- Nasıl hazırlanır?
- Neler bizi bekliyor?
- Sonuçları – ne tür bir rapor oluşturulabilir ve yönetim bakış açısıyla nasıl kullanılabilir?

Vatandaş Karnesi: Yerel ve özel hizmet sağlayıcılar tarafından sunulan kamu hizmetlerinin tüm kesimler tarafından (doğrudan ve dolaylı yararlanıcılar) değerlendirilmesi, hizmetten faydalananlar arasındaki farklılıkların (hizmetin kalitesi ve erişimindeki farklılıklar vb.) belirlenmesi, kentin sosyoekonomik yapısının ve mekânsal farklılıkların anlaşılmasının sağlanması, bu hizmeti sunan kuruluşlar ve vatandaşlar arasında hizmet kalitesi temelinde diyalog ortamını geliştirmek, hesap verilebilirlik ve saydamlığı daha da arttırmak amacı ile kullanılan, kamu hizmetlerinin etkin, etkili ve verimli olmasına hizmet eden bir araçtır (ve bu vesile ile güçlü bir yönetim aracıdır).

Hizmet Kalitesinin Bileşenler /Performans Göstergeleri):

- Girdi Göstergeleri: İK, bütçe, bütçenin kaynaklara göre dağıtım
- Çıktı göstergeleri: Alınan şikâyet sayısı, yatırım gerçekleştirme oranları, tamamlanan yol uzunluğu,
- Verimlilik Göstergeleri: Maliyete karşılık memnuniyet oranları,
- Sonuç Göstergeleri: hizmetlerin ne kadar kullanıldığı, memnuniyet seviyesi,

Vatandaş karnesi daha algısal ve SONUÇ odaklı bir göstergedir. Genel olarak erişimin ne kadar beğenildiği, ne sıklıkta kullanıldığı gibi göstergeler ile memnuniyet ölçülmeye çalışılır.

Verilen hizmete dair bu algıyı ölçerken yöneticilerin algısının vatandaş algısına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Ardaki farka “**algı açıklığı**” denilmektedir. Vatandaş Karnesi sayesinde bu algı açıklığı ve sebepleri öğrenilerek buradaki eksikliklerin giderilmesi fırsatı oluşturulabilmektedir. (TEPAV 2008 ve 2009, Hane Halkı Gözünden Kamu Hizmetleri Memnuniyet Araştırması)

- Aynı araştırmadaki diğer bir tespit, merkezi ve yerel yönetim hizmetlerinde ciddi bir memnuniyet farkı yok

Beklenti Modeli – Özel Hizmetler:

- Kişisel İhtiyaçlar:

- Geçmiş deneyimler: Hizmetin yurtdışında bir kere alınmış olması ve Türkiye’de hizmette aynı kalitenin beklenmesi
- Kulaktan Kulağa Duyumlar:
- Açık Hizmet İletişimi: Reklamlar, hizmet tanıtımındaki broşürler, yazılı olarak açık söylenen ifadeler
- Saklı Hizmet İletişimi: Bina yenilemesi yapılırken daha iyi havalandırma sistemi olacağına dair beklentiler

Beklenti Modeli – Kamu Hizmetlerinde bunların Üzerine Eklenenler:

- Kişisel Değerler:
 - o Devleti ve Yerel Yönetimi Pozisyonlamak: Devlet Baba Nerede diyebiliriz ya da kendimizi paydaş olarak görebiliriz
- Merkezi ve Yerel Yönetime Bakış: Örneğin seçimde oy verdiğimiz parti hizmeti sağlıyorsa daha hoşgörülü bakılabilir.
-

Vatandaş Karnesi’nde bu beklentilerin mutlaka rolü olmaktadır.

Ne zaman anket yapılmalı:

- Hemen Sorulmalı: Bankacılık, Sağlık
- 1-2 yıl sonra sorulmalı: Eğitim hizmetleri

Hizmetin kimin tarafından değerlendirileceği:

- Hastane hizmetlerini doğrudan sağlık hizmetini alan değerlendirmeli ancak vatandaş karnesi daha geniş çevrede olmalı. O yüzden o mahalledeki tüm vatandaşlar katılmalı (hizmeti kullanıp kullanmadığı ayrımı yapılmaz ama ne sıklıkta kullandığı sorularak bir ölçüt şeklinde kullanılabilir). Örnek minibüs hizmetlerine ilişkin memnuniyet ölçümü, çocuk parklarının değerlendirilmesi (dolaylı etkilenebilirsiniz: çocuğunuz olmasa bile parkın olması daha güvenli ortam sağlayabilir, genel varlığından olumlu etkilenebilirsiniz vs.)

** Amaç hizmetin değerlendirilmesi değil vatandaş olarak daha geniş bir perspektifte değerlendirmek: Örnek Manisa’da hangi mahalleler toplu taşımdan / çöp toplama hizmetinden daha iyi yararlanıyor? Gibi

NASIL OLUŞTURULUR?

Temel Araştırma Modelleri:

- Hizmet Açığı Modeli: Sorular 2 çerçevede sorulur:
 - o Vatandaşın hizmetten **ideal** beklentisi nedir?
 - o Şu an alınan hizmetin değerlendirilmesiAradaki fark, "**hizmet kalitesi açığı**" olarak değerlendirilir.
- Matris Modelleri:
 - o Memnuniyet vs. Önem Grafiği

Memnuniyet	Gereksiz güçlü yönler (A)	Güçlü Yönler
	Düşük öncelikler	İyileştirilmesi gereken alanlar
Önem		

Kaynak: MORI 2002

(A): Bu kısım üzerinde durularak fırsat şekline dönüştürülüp önem verilir hale getirilebilir ve böylece GÜÇLÜ hale dönüştürülebilir.

- Performans/Memnuniyet Endeksleri:

EĞİTİMİN BUNDAN SONRAKİ BÖLÜMÜ DOĞRUDAN
ANKET TEKNİKLERİNİ ANLATTIĞINDAN NOT ALINMAMIŞTIR

MODÜL 4

"KAMUDA İYİ YÖNETİŞİM EĞİTİMİ" DERS PROGRAMI

4.Modül

Tarih	Saat	Ders Başlığı	Eğitmen
07.11.2016	09.30	Kamu Sektöründe Çözüm Üretimi ve Uygulamanın Etkinleştirilmesi	Doç. Dr. Ulaş AKKÜÇÜK
07.11.2016	13.30	Çözüm Üretimi ve Uygulamalarda Kamu, Özel Sektör ve STK İşbirlikleri	Doç. Dr. Uğur EMEK
14.11.2016	09.30	Çözüm Üretimi ve Uygulamalarda Yerel Yönetimlerin Geliştirilmesi	Prof. Muhittin ACAR
14.11.2016	13.30	Çözüm Üretimi ve Uygulamalarda Performans Yönetimi ve Öğrenme Kültürü	Prof. Begüm ÖZKAYNAK
23.11.2016	09.30	Kamu Sektöründe İnovasyon	Y.Dç.Dr. Oğuzhan AYGÖREN
23.11.2016	13.30	Kamu Sektöründe İnovasyon 1: E-devlet Uygulamaları	Prof. Mete YILDIZ
28.11.2016	09.30	Kamu Sektöründe İnovasyon 2: Sosyal Girişimcilik	Y.Dç.Dr. Zeynep KADIRBEYOĞLU
28.11.2016	13.30	Kamu Sektöründe İnovasyon 3: Davranışsal Ekonomi ve 'Nudge'	Dç.Dr Mehmet Yiğit GÜRDAL

Hafta 1 Kamu Sektöründe Çözüm Üretimi ve Uygulamasının Etkinleştirilmesi (6 Sigma Uygulaması)

Yer : Gençlik ve Spor Bakanlığı

Tarih : 07.11.2016, 09:50 – 12:50

Eğitmen: [Doç. Dr. Ulaş AKKÜÇÜK](#) - Boğaziçi Üniversitesi

İletişim: +90 212 359 65 24

E-Mail: ulas.akkucuk@boun.edu.tr

Bilkent Üniversitesi - Endüstri Mühendisi (1993-1997)



TANIMLAR

"6 Sigma" sadece üretim değil hizmet sektör, bankacılık gibi alanlarda da uygulanır.

Sürekli iyileştirme: Kaizen

Sürekli iyileştirme PDCA Döngüsü: Çalış - Analiz Et – İyileştir

6 Sigma sürekli iyileştirme döngüsüne TÖAİK (problemin tanımlanması, değişkenlerin ölçülmesi, analiz et, iyileştir, kontrol) demiştir.

Bunu **Edwards Deming** çıkarmıştır (1980'lerde "Krizden Çıkış – Out of the Crisis" kitabında göstermiştir). ABD 1980'den sonra (özellikle Japonya'ya) dış ticaret açığı vermeye başlamıştır. Deming 1940'ı yıllarda Japonya'ya gider ve onlara istatistik prensipleri öğretir. 1950'lerde uygulama başlar ve Deming adında Kalite ödülü 1950'lerde verilmeye başlar. ABD'de kalite ödülü 1987 yılında başlar ve ilk Motorola alır. "6 Sigma" da Motorola'da başlar ve kaliteyi yükseltme hedefiyle yola çıkar.

Normal Dağılımda, 1 milyar ürün üretiliyorsa 6 Sigma dışında kalan ürün adedi (örneğin 2 ürün) 6 Sigma kalitesini verir.

Türkiye’de Arçelik LG buna iyi örnektir. Normal görevlere ilave olarak **yeşil kuşak** (green belt) eğitimleri verilir ve yeşil kuşak projesi bitirilir, akabinde yeşil kuşak sınavına girilerek yeşil kuşak ünvanı kazanılır. Kara kuşaklar rutin işlerini yapmaz sadece projeleri yönetir. 6-Sigma süreci bitince Usta **Kara Kuşak** (black belt) olunur ya da rutin görevlere geri dönülür. (Yeşil Kuşak ve Kara Kuşak için temeli istatistik olacak şekilde “Body of Knowledge” vardır.) Projenin şampiyonu (Sponsor), proje sorunlusu olan yöneticidir. Projeleri koordine eden ve proje maliyetlerini planlayanlar **Uzman Kara Kuşaklar (master black belt)**’dır.

Şirketler IS9000’in parçası olarak sürekli iyileştirme yaptıklarını göstermek durumundadırlar. (Müşterilerini ve onların ihtiyaçlarını tanımlarlar ve kalitede düşüş gördüklerinde ne yaptıklarını gösterirler).

SİGMA: Standart sapmanın göstergesi olan Yunanca bir harftir. (Büyük: Σ küçük: σ)

- **14 nokta kapsamında Prensipler:**

- **İşçilere hedef vermeyin:** Yoksa hedefi yakalamak için kaliteden ödün verir (sağlık bakanlığının doktorlara günlük hasta hedefi vermesi gibi). Ancak kamuda stratejik yönetim kapsamında **hedef yönetimi** gündeme geldi.
- **Slogan kullanmayın:** “... gündür kaza olmadı” şeklinde sloganlar

Road Throughput Yield: Parçalardan herhangi birinin hata yapma olasılığı: Her 1 milyon işlemde 3.4 DPMO hata yapmaya eşdeğer performans düzeyidir. (Bu da ortalama 1.5 sigmalık kaymaya ya da bir milyarda 2 -sağda 2 solda 2 ortalamadan kayma-ya karşılık gelir.

6- σ Tanımlar

6- σ Yaklaşımı:

- Ölçüt: DPMO – defect per million opportunities (hatanın olabileceği her nokta bir opportunity’dir)
- Hedef: 6 Sigma
- Felsefe
- Metodoloji: TÖAİK Döngüsü
- Araçlar: İstatistiksel analizler

LG Klimalardan örnek: Tasarım için de 6- σ uygulanabilir (örneğin klimanın kumandasının tekilleştirilmesi ile maliyetlerin düşürülmesi)

Her bir milyon işlemde:

1.5- σ	500.000 hata
2- σ	308.537 hata
3- σ	66.807 hata
4- σ	6.210 hata
5- σ	233 hata
6- σ	3.4 hata

Mevcut süreç için:

DMAIC: Define, measure, analyse, improve, Control = TÖAİK (Tanımla, ölç, analiz et, iyileştir, kontrol et)

Yeni süreç için:

DMADV (DFSS): Define, measure, analyse, design, verify

TÖAİK SÜRECİ

“Tanımla” Süreci: SIPOC – Supplier, Inputs, Processes, Output, Customers (TGSÇM: Tedarikçi, girdiler, süreç, çıktı, müşteri)

Project Charter (başlama belgesinde) projenin sahibi (şampiyon - sponsor), elemanları (yeşil ve kara kuşak ekibi), projenin süresi ve başlangıcı, bütçesi, amacı yer alır.

Ölç Süreci: Süreç haritalaması, neden-sonuç matrisi [etkilere göre sayısal değerle atanması], balık kılıcı (neden-sonuç) diyagramı [sayısal değil kavramsal yaklaşımlar, ana omurga hata: kılıçklar: sebepleri ve alt kılıçklar: alt sebepler], toplanan sayısal veriler ile istatistiki analiz (hangi veriler toplanacak ve nasıl ölçülecek),

Örnek: hastanede taburcu olduktan sonra yeni hasta kabul etmeden önce odanın temizlenmesi: bu süre optimize edilmeli. Bunu uzatabilecek sebepler nelerdir bölümü balık kılıcı ile belirlenebilir, bunların ağırlıkları da neden-sonuç matrisi ile sayısallaştırılabilir.

Analiz Süreci: Failure mode Effect Analysis: Hata Tipleri Etki Analizi

Korelasyonların tespiti: örneğin ekmek pişirme süresi ile fırın sıcaklığının korelasyonu gibi

İyileştirme Süreci: Önerilerin belirlenmesi ve test edilmesi

Design of Experiments (Deneysel Tasarım): Önemli parametreleri değiştirerek en iyi sonuçları verecek kombinasyonun belirlenmesi

Örneğin: Optimal sonuç için ekmek pişirme süresine ilişkin fırın sıcaklığının belirlenmesi ve deneyerek sonucun gözlenmesi

Kontrol Etme Süreci: Örneğin bir raporlama sistemi değiştirildiğinde eskisinden daha kötü duruma gitmemek gerekir. Bu rapor süreyi kısaltabilir ama başka bir probleme sebep olabilir.

Japonya’da **KANO Diyagramı**⁷⁸: Örneğin otomobilin özellikleri sınıflandırılır:

- Must-Be : olması gereken özellikler
- Attractive (cazip) : olursa müşteri memnuniyetinin doğrusal oranda arttığı özellikler,
- İndifferent : müşterinin farkında bile olmadığı özellikler
- Reverse : tam tersinin istendiği özellikler
- Questionable : sorgulanabilecek özellikler

Müşterilere özellikler sorularak bu matris doldurulur.

DPU: Defect per Unit: Kusurlu ürün sayısı / Toplam ürün sayısı

Yield: Başarı oranı: süre. Adımları boyunca doğru biçimde işlem gören toplam birim sayısı

TSV: Toplam Süreç Verimliliği: (Rolled Throughput Yield): Bir seferde ara adımlarda hiç hata olmaksızın ürün üretme olasılığı

⁷⁸ “The Kano Model is a method of analyzing potential product features based on customer perception in order to select the features that deliver the greatest customer satisfaction while offering a viable product.”
<http://www.bawiki.com/wiki/techniques/kano-model-prioritization/>

Müşteri tahammül sınırları (bunu dışındaki ürünler çöpe gider)

ASL: Alt spesifikasyon limiti

USL: Alt spesifikasyon limiti

Voice of Process: İşlemin gerçekleştiği bölge

VOC: Voice of the Customer

*** ASL ile USL arasında 6-sigma varsa hata: 0.002 ppm olur.

CTQ: Critical to Quality – Kritik Kalite Faktörleri (Kaliteyi etkileyen tüm faktörler)

PARETO Analizi: Kalite problemleri yaratan sebepleri büyükten küçüğe sıralayıp en çok problem yaratan sebebe odaklanarak bunun çözülmesi, sonra sıradaki en büyük sebebe geçilmesi...

Analiz Aşaması: Hangi parametre nasıl değiştirilirse kaliteyi ne şekilde etkiler, bu tespit edilir.

Kontrol Aşaması: Uygulanabilirliğe bakılır ve beklenen sonuçlar elde edilip edilmediğine bakılır. Bu aşama geçilirse elde edilen sonuç kurumsallaştırılır.

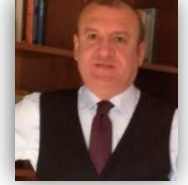
Hafta 1 Çözüm Üretimi ve Uygulamada Kamu, Özel Sektör ve STK İşbirlikleri

Yer : Gençlik ve Spor Bakanlığı

Tarih : 07.11.2016, 13:30 – 16:30

Eğitmen: Doç. Dr. Uğur EMEK – Başkent Üniversitesi

DPT Kökenli, yaşamkentte yaşıyor, altyapı kısmında görev yapmış



Proje bazında, sözleşme ile kamu-özel sektör iş birlikleri

(T)Yİ(D) Tasarla Yap İşlet (Devret)

SK: Sat-Kirala

Outsourcing: dış kaynak kullanımı

Concession: imtiyaz

Ortak girişim

YKD: Yap-kirala-devret

İHD: İşletme Hakkı Devri

Politikada jargon: PPP Public Private Partnership **KÖİ: Kamu Özel İşbirliği**

Avustralya: Privately-financed Projects

UK: Private Finance Initiative

Kuzey Amerika: P3

Kalkınma Bankacılığı: Private Sector Participation

New Public Management: Third Party Governance

World Bank: Private Participation in Infrastructure

Not: Bu çalışmada “Public = Devlet + Hane Halkı” olarak düşünelim. Sivil katılımı daha genişletir.

Altyapı: varlığı kritik, uzunca süreler (50-100 yıl) hitap eden (yapım süresi ve işletme süresi uzun) alan olduğundan önemli ve bu alanda incelenecek.

Altyapı Yatırımlarının Faydaları:

- Üretimde girdi maliyetlerini düşürür (ucuz enerji, haberleşme ve ulaşım altyapıları sayesinde)
- Verimliliği artırır (ucuz enerji, şehir içi ulaştırmanın etkili hale getirilmesi gibi araçlarla işgücü mobilitesinin artması vb.)
- Altyapı yatırımlarının yapımı süresince ekonomik faaliyetler canlanır (mega projelerde doğrudan ve dolaylı ekonomik canlılık sağlar, satın alma, istihdam, çalışanların harcamaları vb. sebeplerle)

Kamusal Yanı:

- Kamu Malları: altyapı kamu malıdır, kullanıcı dışlanamaz, rekabetçi bir ürün değildir. (Sokak lambaları, karasal TV yayınları, otoyollar ...)
- Doğal Tekeller: Çok firma yaparsa ortalama maliyet yükseliyor, bu da rekabeti kısıtlar. Tekeller bu hakları nasıl alacak ve nasıl işletecek, bunlar düzenlenmeli.
- Yüksek Batık maliyetler: maliyetler 2. el olmuyor, proje çalışmazsa satılamıyor. Bu da rekabeti zorlaştırır. Bu sebeple rekabet geliştirici mekanizmalar geliştirilmeli.
- Şebeke dışsallıkları: elektrik piyasası gibi altyapılarda bir elektrik şebekesinden bahsedilir. (Benzer şekilde ulaştırma...) Bu şebeke özelliği ciddi koordinasyon ihtiyacı çıkarır. Herhangi bir aksaklık önemli problemlere sebep olur. Altyapı başarısız olunca bundan kaynaklı zincirleme ziyan ortaya çıkar. ABD’de GSYİH’ya %1 seviyesinde maliyetler ortaya çıktığı ölçüldü. Türkiye’de ayrı bir altyapı istatistiği yok. Ancak genel eğilim, kişi başı altyapı harcamalarının özellikle 2002’den sonra düşü gösterdiği ve ihtiyaç olduğu görülüyor.

OECD ülkeleri içerisinde altyapı kalitesi raporunda (WEF 2013-2014 Tablo 2.01) Türkiye’nin genel durumu sondan 5. durumda. (Hollanda: 1. sırada) Yatırıma ihtiyacımız var ve altyapının kalitesi iyi değil.

Riskler:

- Yapım: maliyet artışları, tedarikteki gecikmeler
- İşletme: Sizin dışındaki faktörler emre-amadeliği etkileyebilir (otoyol sinyalizasyonu sağlayacaksınız ama TEİAŞ elektrik sağlamıyor gibi)
- Sahiplik:
- Ödeyen: 50 yıllık talep projeksiyonu nasıl yapılacak? Yanlış tahminlerden eksik kalabilir. Ekonomide darboğaz olabilir. Döviz dalgalanması olabilir. (Ödeyen =kullanıcı örnekleri: otoyollar, yat limanları, havaalanları...)
- Tahsil Eden:

Geleneksel Tedarik: Başlangıç yatırım finansmanını devlet sağlar ve tüm süreci devlet gerçekleştirir.

Buradan uzaklaştıkça (**geleneksel tedarik, özel finansman girişimi, yapım imtiyazları, hizmet imtiyazları, ortak girişim, özelleştirme**) özel sektör yatırıma girmeye başlar ve özelleştirmede artık yatırım özel sektöre geçer.

TEM: Tahsilat Esaslı Muhasebe

Mega Proje: Milyon Dolarlık: 6-7 yıllık (bir kişi hayatında maksimum 5 mega projede yer alabilir) Kore bunu devletin fonladığı STK olarak Korea Development Institute altında kurdu ve görüşlerini ararak yatırımlara karar veriyor. (PIMAC: Public and Private Infrastructure Management Center) Mega projeler kamu politikasının Vietnam'ıdır. **(Vietnam'a girmek çok kolay, çıkması çok zor ve maliyetlidir)**

Giga Proje: Milyar dolarlık projeler

*** Giga projeciler, "eşi benzeri görülmemiş projeler yapıyorum, standart değil ve çok gelişmiş. Sen ne anlarsın"

Contract Theory: Nobel Ekonomi Ödülü aldı: Eğer hükümet hizmet standardını iyi belirleyebiliyorsa, (.... hızda ... araç geçecek, kaza oranı, toplam trafiğin %x'i geçmeyecek gibi) tasarım, yapım ve işletmeyi özel sektöre yaptırın, değilse kendiniz yapın ve işletin. *"Özel sektör işletme dönemi maliyetlerini düşünerek tasarım ve yatırım aşamasında daha özenli davranır"*

"Mevcut durumda özel sektörün maliyet üzerine etkisi yok, yaratıcılığı çalıştırmıyoruz"

*** Her kurum kendisine özel kanun ve kural, istisna istiyor, yaptıklarını da paylaşmıyor.

*** Mega projelerin giga projelere göre bambaşka yönetim biçimi, riskleri, fizibilite yöntemleri vs. vardır. Yani tır ehliyeti ile jet uçağı sürmemelisiniz. O yüzden giga projelere çok kolay girerseniz çok zor ve zahmetli, maliyetli çıkarsınız.

*** Yıllık ülkelerin dâhil olduğu sepetlere biçilen toplam kredi miktarı bellidir. Eğer mega projelerle talebi arttırsanız kredi kısıtlı olduğundan maliyet artar.

Projeler neden büyüyor:

- Teknolojik gelişmeler
- Siyasi heyecanlar ve oy beklentileri
- Ekonomik nedenler – müteahhitler, kreditorler, taşeronlar herkes para kazandığından onlar tarafından da destekleniyor
- Estetik kaygılar – daha estetik ve havalı ortam olan havaalanları!!!

Özendirimler (ekonomik olarak daha cazip hale getirmek için neler yapılabilir)

- **Kamu kesimi karşılaştırıcısı** – KKK (Public Sector Comparative) – Bir tür geniş kapsamlı Fizibilite Raporu
 - Risk: Aşırı iyimserlik veya stratejik yanıl(t)ma
 - Finansal olarak yaşayabilir olmayan projeler seçilebilir ya da daha yüksek fayda-maliyet içeren bir proje yerine böyle bir proje tercih edilebilir.
 - Sonuç: pareto Etkinsizliği (kaynaklar etkin ve doğru alanda kullanılmamış oluyor)
- **Rekabetçi Yansızlık:** Kamu, özele göre bazı alanlarda daha avantajlıdır. Vergi, arazi tahsisi, lisans temini vb. Maliyet hesaplanırken kamunun bu avantajlarının da maliyeti hesaplanmalıdır.
- KKK = Tutulan riskler (devletin riskleri: retained risks) + Yalın KKK (taban maliyet: base cost) + Rekabetçi Yansızlık (competitive neutrality) + Transfer Edilecek Riskler (transferable risks) (Eski tabirle KKK= Muammen Bedel)
- **Pazar içi Rekabet:** Farklı ihale mevzuatları problem, muhakkak ki bir kısmı diğerlerinden kötüdür.
- Az sayıda oyuncu vardır. Çünkü yeterlilik ve tecrübe gerektirir. Bu durumda firma birden fazla yere girince sermaye yeterlilik şartı artar ve ihaleye giremez veya böyle bir sermaye bulamadığından

kredi alamaz ve ihale yapılamaz. Bu sebeple çok büyük projelere tek seferde ihaleye çıkmamak gerekir.

Internal module Competition: IDO ihalesinden bir yıl sonra Gebze İzmir ihalesi açıklandı ve İDO masrafı kurtarabilmek için fiyatları hemen katladı

- **Risk Paylaşımı:** Prensipte: “Riski en iyi yöneten üstlensin”
Aktörler: devlet, görevli şirket, taşeron ve sigorta şirketleri

Kurumsal Piyasalar: Sermaye piyasaları ... emeklilik fonları, sigorta fonları
Kredi arayışlarında buraya genelde bakılmıyor genelde finansal piyasalara bakılıyor.

Kamu Finansmanı Açısından Sürdürülebilirlik:

- STV Denetimi
- Hesaplarda açıklık: muhasebeleştirme
- Kamu borç stoku

8 Temmuz 2015 Resmî Gazete # 29410: Muhasebat Genel Müdürlüğü Tebliği: KÖİ Uygulamalarının Muhasebe İşlemleri

Hafta 2 Çözüm Üretimi ve Uygulamalarda Performans Yönetimi ve Öğrenme Kültürü

Yer : Gençlik ve Spor Bakanlığı

Tarih : 14.11.2016, 09:30 – 12:30

Eğitmen: [Prof. Muhittin ACAR](#)

Hacettepe Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimleri Fakültesi
Siyaset Bilimi Ve Kamu Yönetimi Bölümü
Yönetim Bilimleri A.B.D.
E-Mail: acar42@hacettepe.edu.tr
Gazi Üniversitesi mezunu,



- **Governance:** Uluslararası sermayenin, başta ABD ve UK olmak üzere, devlet müdahalesini ve özelleştirme ve YKİ gibi çalışmaları “market failure” ve “enformasyon asimetri” gibi yaklaşımlarla izah etmek için çıkardığı bir yaklaşım olduğu düşünülüyor.

DPT: Karar vermede kullanılmayacak hiçbir veriyi toplamayın, kamu kaynaklarını verimli kullanın

ABD: Reagan döneminde, 1890’lerde Rusya ile uzay savaşına kaynak bulmak için, sosyal devlet harcamalarını kısım savunma bütçesini arttırdı. Kısıtlı gıda yardımı ve yatırım gibi başlıkları özgürlük şeklinde gösterip federal yönetimden alıyor ve merkeze veriyor.

Self-Reliance: Devlete bağımlı olmayan kendi kendine yeten özgürlük ruhunu kaybetmemiş girişimci Amerikalı (girişimcilere pompalanan yaklaşım). Bununla sosyal devlet harcamalarından

elde edilen tasarruf ile savaş desteklendi ve bu sayede büyük şirketler silah satışı gibi pazarlarla daha da büyüdü.

Bu görüşler tüm dünyaya 80'li yıllarda stratejik planlama, sivilleşme, performans artırılması gibi kavramlar anlatılmaya başlandı. Bu yaklaşım 60'lı yıllardan itibaren olmakla beraber Reagan iktidara gelip bunu uygulama fırsatı buldu.

Governance'dan sonra **"good governance"** çıktı ve akabinde **"good-enough governance"** kavramı çıktı. Gelişmiş ülkelerdeki birkaç yazar gelişen ülkelerle ilgili kullanmaya başladı. Söylenen: *"çıtayı hesap verebilirlik, saydamlık v.b. ile çok yükselttik ama ideal bir demokrasi tablosuna gerek yok, daha büyük düş kırıklığına sebep olur. O yüzden good-enough governance demeyi tavsiye ediyoruz"* dediler.

Yeni Makale Konuları:

- Bütünleşik Performans Yönetimi
- Toplam Yönetim Başarımı (Performansı)

NE: Tanımlar, düzeyler

- Performans değerlendirme:
- Performans Yönetimi
- Performans Ölçümü
- Performans Ölçütleri
- Performans Noksanlığı

Dinçer Hocanın kitabındaki vurgular:

- Performans açığı
- Etik Açığı-Noksanlık
- Güven Açığı

- Performans Yönetimi için önce veri olmalı = kayıt dışı ekonomi minimum olmalı ki veriler kayda girsin, sonra doğru girildiği kesinleşsin akabinde performans ölçülebilirsin.
- Sporda sadece madalyaya odaklanılırsa sonrasında doping çıkıyor
- Türkiye neden **karşılaştırılmıyor**. Örneğin sağlık alanında, eğitim alanında...
- **ABD'den gerçek bir olay**: Hapishaneler boş kalınca bunun etkisi olarak tuzak/kumpas kurularak suçlu yaratılmış (örnek: trafikte durdurup polise hakaretten içeri atmışlar, sonra bir şey daha sarmışlar vs. Hâkim 1 milyon dolar + hapishane AŞ.'den para almış. Böylece **polis performans** yükselmiş (yakalanan suçlu sayısı vs.), hâkimin performansı artmış baktığı dosya sayısı), hapishane performansı (doluluk oranı artmış) artmış. Dolayısıyla performans yönetiminde gereken her şey yapılmış ve bunu FBI'ın çözmesi 7-8 yıl almış. (Acaba FBI gerçek performansı göstermiş midir?) Bu sonuçtan vatandaşlar memnun mu? İçeriye haksız atılanlar ve adalet nasıl ölçümlenecek?
- **ABD'de nadir bulunan federal düzenleme** -Eğitim ve ulusal standartların geliştirilmesi: tarih komisyonu kuruldu, ulusal standartlar geliştirilmeye çalışıldı, ancak federal sistem olduğundan ulusal standarda karşı çıkıldı ve yerellik ve özerkliğin kaldırılacağı söylendi. Ancak havuç ve sopa ile "amaç sadece diğer ülkelerle rekabet ederken sizin özerkliğinize karışmadan bunu hazırlamak için yapıyoruz" denilerek sonrasında **karşılaştırma** yapılmaya kalkışıldı ve niyet bu aşamada fark edildi. Bunun ağır sonuçları oldu. Örneğin okuma yazma bilmeyen sınıfların oranı ve önceki yıla oranla bunlar düştü ise bunun izahatı soruldu ve cevaplayamayanlar soruşturmaya tabi tutulup ceza

verdiler. Buna karşı öğretmenler performansı arttırmak ve soruşturmadan kaçmak için öğrencilere yardım ettiler. (Öğretmenlerle çocuklar yakalanıncaya ve soruşturma açılıncaya kadar iş birliği yaptılar)

- Performansını arttırmak istemeyen polisler cinayet dosyaları, yüksek gösterilmek istenen polisler ise basit ve hızlı çözülen dosyalar verilmiş.
- **SONUÇ: Performans Yönetimine çok zorlanırsa ve yanlış ölçütler dayatılırsa bu tür sorunlar çıkıyor.**
- **Diyete ilişkin hiçbir şey yapmadan her gün tartıya çıkıp ölçmenin ne gibi bir faydası olabilir?**

Düzeyler:

Akademik Teşvik Yönetmeliği
MEB Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği

Paper Trail: Yönetmelik, yönerge, komisyon vs. ile hiçbir sonuca ulaşılamaması

NEDEN: Amaçlar -Beklentiler

Robert Behn – Harvard University: Public Management alanında iyi yazan akademisyenlerden
Neden Performans Yönetimi:
Neden Şimdi:

** Farklı amaçlarla ve kendisine uygun göstergelerle performans ölçümü yapılabilir. Zorluk, bu amaçlara en uygun ölçütleri bulabilmektir.

Balanced Score Card: Dengeli Başarım: Vurgu: “Tek amaç için performans yönetimine ve ölçümüne yaklaşmayın”

Yeni Kamu Yönetimi ile bağlantı kurulursa neden sorusuna cevap gelebiliyor. Özel sektördeki performans yönetiminin YKY ile kamuya uygulanmak istenmesi de bir sebep olarak görülebilir.

Amaçlar: (Behn, R.D. 2003 Why Measure Performance?)

- Değerlendirme: “Benim kurumum ne kadar başarılı, nasıl bir performans sergiliyor?”
- Denetleme: “Astlarımın doğru iş yaptıklarından nasıl emin olabilirim?”
- Bütçeleme: “Kurumun kamunun parasını hangi programlara, projelere veya kişilere tahsis etmelidir?”
- Güdüleme: “Performansı geliştirmek için farklı paydaşları nasıl motive edebilirim?”
- Tanıtma: “Farklı paydaşları kurumumun iyi çalıştığına ve doğru işler yaptığına nasıl ikna edebilirim?” <Tanıtma ile Reklam’ı karıştırmamak gerekir. Güzel iş yapanlar tanıtılmalı>
- Kutlama: “Hangi başarılarımızı örgütsel ritüellerle kutlamayı hak edecek değerdedir?”
- Öğrenme: “Neler doğru gidiyor/nerelerde sorun yaşanıyor/neden?”
- **İyileştirme:** Büyük amaç ama tek ve yegâne olarak alınmamalı aksi takdirde diğer katkılar göz ardı edilebilir. Başarımı yükseltmek için tam olarak kim, neyi farklı yapmalıdır?”

Amaç belirlenip **ölçüm amaçlarına uygun araçlar** seçilmelidir.

Table 2 Characteristics of Performance Measures for Different Purposes

The purpose	To help achieve this purpose, public managers need
Evaluate	Outcomes, combined with inputs and with the effects of exogenous factors
Control	Inputs that can be regulated
Budget	Efficiency measures (specifically outcomes or outputs divided by inputs)
Motivate	Almost-real-time outputs compared with production targets
Promote	Easily understood aspects of performance about which citizens really care
Celebrate	Periodic and significant performance targets that, when achieved, provide people with a real sense of personal and collective accomplishment
Learn	Disaggregated data that can reveal deviancies from the expected
Improve	Inside-the-black-box relationships that connect changes in operations to changes in outputs and outcomes

NEREDE: Ülkeler – Sektörler

Nerede: Anglo-sakson ülkeleri, İngiliz eski sömürgelerinin bazıları (Y. Zelanda vb.)

Alan: İmalat Sanayi

NASIL: Yöntemler – Süreçler

“Planla (Stratejik Plan) – Uygula (Performans Programı) – Kontrol Et (Faaliyet Raporu) – Önlem Al”

DEMING Döngüsü’nü kullan

Stratejik planlar ile mutlaka bağlantısı kurulmalı

NE ZAMAN: Dönemler – Döngüler

KİM: Muhataplar - Paydaşlar

Hayat Testleri (Hangilerinden geçtiniz)

Piyasa Testi	: özel sektör
Seçilmiş / Sandık Testi	: siyasetçi
Bürokrasi Testi	:
STK Testi	:
Akademi Testi	:

YKİ: Yeni Kamu İşletmeciliği

- Rasyonel Seçmen Teorisi’ne dayanarak 1980’li yıllardan sonraki yaklaşım: (2008’den sonra bunun aksaklıkları görüldü ve biraz bırakılmaya başladı)
 - o Ekonomi alanında geliştirdikleri modelleri önce bürokrasiye sonra siyasete uyguladılar.
 - o Çözüm Önerisi: Özelleştirme ve YKİ

Kitap: 1980’li yıllarda: “Özelleştirme ve Kamu Özel Ortaklıkları”

- YKİ’yi Almanya gibi ülkeler zokayı yutmayınca “yönetişim” lafı da bu niyetle kullanıldı, YKİ’ye karşı muhalefeti ve direnci kıran bir niyetle kullanıldı.

RACER – Performans Göstergelerinin Özellikleri (Gösterge seçerken nelere dikkat edilmeli)

Relevant	: ilişki
Accepted	: kabul edilen
Credible	: güvenilir
Easy	: kolay
Robust	: sağlam

Science Citation Index: SCI

Göstergelerin Sınıflandırılması:

- Girdi Çıktı Etki Sonuç

Verimlilik: Girdi – Çıktı

Etkililik: Çıktı – Sonuç

Kalite: Verimlilik - Etkililik

(Effective) Etkinlik: Aynı sayıda girdi ile çok daha fazla sayıda çıktı üretebilmek

(efficient) Etkililik: İki aşu ile daha çok sayıda hastalığı engellemek

(Economy) Ekonomiklik: Tüm bunları yaparken israf edilmemesi

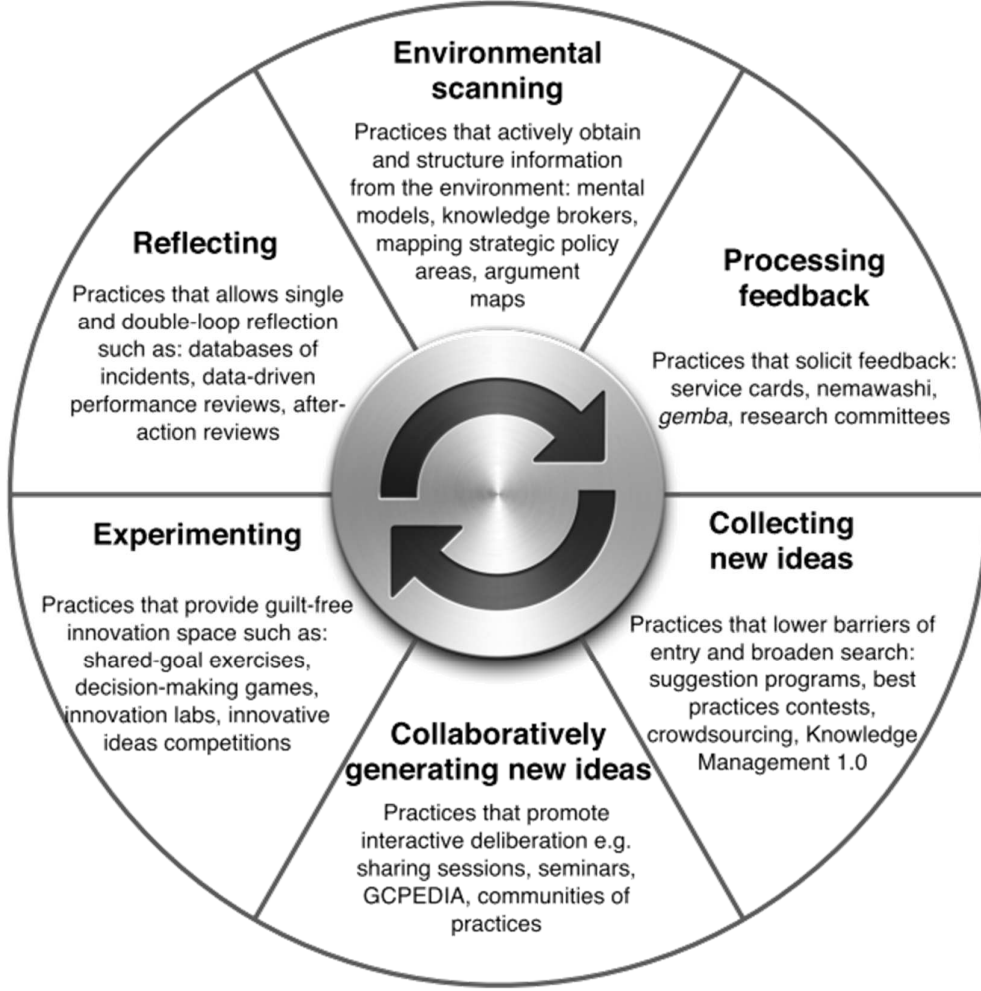
SORUNLAR:

- Performans ölçümü problemleri olan alanlar (karmaşık üretim, birleşik üretim, iç içe giren ürünler, bilinmeyen sonuçlar, ürün çeşitliliği, dinamik çevre ...)

Kurumlarda öğrenme kültürü: Kathryn Newcomer – makale

- Çevresel tarama
- Geri bildirimlerin değerlendirilmesi
- Yeni fikirlerin derlenmesi
- Yeni fikirlerin birlikte geliştirilmesi
- Deneme - deneyimleme
- Yansıtma – tefekkür

1. Environmental scanning
2. Processing Feedback
3. Collecting new ideas (broadening the search to solicit new ideas)
4. Collaboratively generating new ideas (interactive deliberations to generate new ideas)
5. Experimenting in guilt-free innovation space
6. Forums for single & double loop reflection



Stratejik Hesap verebilirlik / Bütünleşik Performans Yönetişimi

Öngörü

Özgörü

Ölçme

Öğrenme

(özendirme, ödüllendirme, önleme, ödetme)

Hafta 2 Çözüm Üretimi ve Uygulamalarda Yerel Yönetimlerin Geliştirilmesi

Yer : Gençlik ve Spor Bakanlığı

Tarih : 14.11.2016, 14:00 – 16:30

Eğitmen: Prof. Begüm ÖZKAYNAK - Boğaziçi Üniversitesi (İzmir’li)

İletişim: +90 212 359 7630

E-Mail: begum.ozkaynak@boun.edu.tr

Boğaziçi Ekonomi 2005,

Ph. D. Barcelona Autonoma Üniversitesi

Sürdürülebilir kentleşme-Yalova, çevre ve kalkınma ekonomisi



Kent olgusu 19.yy. da endüstriyelleşme ile çalışma gücünün şehirlerde birikmesi ile başlıyor ve mekânın, çalışmanın ve ailenin bir arada olduğu yerler olarak karşımıza çıkıyor. Daha sonra 20. Yy başlarında 2 ana ekol karşımıza çıkıyor:

- İngiliz **Yeşil Kuşak** ekolü kente ekoloji açısından bakar ve **garden-cities** yaklaşımı ile kentin doğasına odaklanır ve endüstriselleşmenin doğaya etkisini minimuma indirmek için örneğin Cambridge gibi yerlerde de halen uygulandığı şekli ile yeşili korumaya çalışırlar.
- Şikago Ekolü: Kente sosyal grupların ve sınıfların bir arada olduğu, kültürel bakış açısı ile hem çözümlerin hem de sorunların ele alındığı yer olarak bakılır.

Bu bakımdan klasik master plan anlayışından sistemsel bakış açısına geçiş olduğu görülür.

Trendler:

21. yy. da ise, kentlere farklı bir rol biçilmiştir. Önceden daha ulusal ve kalkınmacı bir yaklaşım varken artık kentler kendi başlarına ve ulusal sınırların da ötesinde rekabetçi ve küresel bir rol (örneğin İstanbul) üstlenir. Bu rol, belli trendlerin içerisinde biçilir. Örneğin İstanbul için 1990’larda küresel aktör olamadığı konuşulurdu ve 2000’lerde bu rolü almaya başladı.

Ekonomik küreselleşme vesilesi ile yatırımlar doğrudan kentlere de gidiyor, yatırımcılar ve üretime yönelecekler sadece ülke ile değil, arsa tahsisi ve bağlantılar sebebiyle yerel yönetimlerle fe görüşmeler yapıyor. Ulus ötesi şirketler (belli bir ülkeye ait olan değil, farklı ülkelerden sermayedarların bir araya geldiği ortaklıklar) üretim mekanlarını ararken işgücüne bakıyor, ekolojik ortama ve yatırım koşullarına bakıyor ve bu sırada yerel yönetimlerle iletişime geçiyorlar.

Şu anda kent nüfusu yerele göre %89 seviyelerine ulaştı.

Ulusal ekonomilerin kentlerde büyümeyi destekleme rolünde bir azalma var çünkü küresel düzeyde oyunun kuralları bu şekilde konumlanmış durumda ve ulusal hükümetin kontrol edebildiği faktörler azalmış durumda. Bu da yerel yönetimlerin bilişim teknolojileri ile çok daha farklı ve güçlü ağlar kurabilmesi mümkün ve bu şekilde uluslararası ilişkiler başlatılabilir.

Tehditler:

Yayılan kentleşme: Bir kentin sınırları büyüyerek etrafına yayılıyor. Bu da çevreye ilişkin sorunları (hava kirliliği, doğayı ve dokuyu bozma, karbon emisyonu...) beraberinde getirebiliyor.

Toplumsal dışlayıcılık: Hızlı kentleşme sebebiyle sunulan hizmetlerden kimler yararlanabiliyor, her hizmet her mekâna ve ilçelere eşit dağıtılabilir mi? **Gecekondulaşma ne durumda?**

Kentler arası rekabet: Rekabet ortamında hızlı karar alınıp var olan çevre dokusuna zarar verilebilmesi, çevre standartlarında bazı tavizler verilebilmesi gündeme gelebiliyor.

İhtiyaçlara Cevap veremeyen Yerel Sistemler: Büyüme sonrası ortaya çıkan ihtiyaçlara mevcut yönetimin yetki, donanım ve kapasiteleri karşılık verebiliyor mu?

Kentleşme Sorunları: (Çok Boyutlu ve karmaşık -bazen birbirleri ile çelişen- sorunlar)

- Gelen iç veya dış göçün yerleştirilmesi, konut ihtiyaçları, istihdam, güvenlik, eğitim ve sağlık hizmetleri ihtiyaçları
- **Altyapı:** içme suyu, kanalizasyon, Telekom, internet altyapılarının temini
- **Doğal kaynakların tükenmesi:** yeşil alan ve içme suyu havzalarının tükenmesi
- **Ulaşım:**
- **Ekonomik Gelişme**
- Toplumsal uyum ve kaynaşma
- Yoksulluk
- Betonlaşma
- Çevre kirliliği
- Su kalitesi
- Katı atık ve gaz emisyonları

Yerel Koşullar: Çok kompleks bir sistemin artık devlet eliyle değil yerel yönetimler kanalıyla çözülmesi isteniyor ancak mevcut kapasite (İK, BİT, mali imkânlar, öğrenme kapasitesi ...) ne kadar yeterlidir?

Roller: Örneğin, Belediyeler üniversite ile sanayici arasında tercüman görevi üstlenebiliyor.

Türkiye’de Mevcut Durum: Bürokratik yönetim geleneğinden çekingen yerel yönetişime!

(Yerel yönetimlerin yetkileri arttırılıyor ama mevcut kapasitelerini arttırmak için yeterince kaynak aktarılmıyor)

Çözüm Üretim İmkânları:

- Kontrol edilemeyen ölçütler:
 - o Küresel faktörler (küreselleşme, yatırımların gelmesi)
 - o Ulusal faktörler (AB uyum sürecine giriş, çevreye ilişkin şartlar)
 - o Bölgesel faktörler
 - o Yerel Faktörler

Yerel Kalkınma (Ulusal kalkınma yerine): Ekonomik gelişme, sosyal paylaşım ve kapsayıcılık, siyasal katılım, kültürel çoğulculuk

Ekonomik Gelişme:

Bu kapsamda belediye başkanının gündemi:

- Kent vizyonunun belirlenmesi
- Kent ekonomisini geliştirme (teşvikler)
- Mesleki teşekkül ve üniversitelerle iş birliği
- İstihdam (organizasyon) ve mesleki eğitim

- Vizyon projeleri (örneğin turizm geliştirilmek isteniyorsa oraya ne tür projeler yapılarak çekicilik arttırılacak)

Ekonomik Gelişmeyi Destekleyecek Fiziki ve Sosyal Kalkınma:

- Planlama – imar
- Altyapı
- Çevre koruma
- Kentsel dönüşüm
- Rekreasyon ve donatılar
- Sosyal dayanışma
- Dezavantajlı kesimlere hizmet
- Sağlık
- Eğitim
- İş birlikleri
- Yerel değerlerin korunması

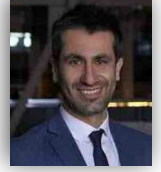
Hafta 3 Kamu Sektöründe İnovasyon: Yaratıcılıktan İnovasyona

Yer : Gençlik ve Spor Bakanlığı

Tarih : 14.11.2016, 14:00 – 16:30

Eğitmen: [Yrd. Doç. Dr. Oğuzhan AYGÖREN](#) - Boğaziçi Üniversitesi

E-Mail: oguzhan.aygoren@boun.edu.tr



*** En interaktif ve en zihin açıcı ders idi

İcat: İlk buluş (diş ipinin bulunması)

İnovasyon: **bir ihtiyacı karşılamak üzere** yenilikçi bir çözüm oluşturmak, Diş ipini **kullanılabilir hale getirmek**, bunu bir kutuya koyup taşınabilir ve kullanılabilir forma getirmek, “**değer yaratmak**” (toplumsal, sektörel, ticari değer olabilir)

- Tekeri keşfetmek icat iken bundan araba yapmak inovasyon haline geliyor.

Buluş: Varolan bir şeyi farketmek de buluşa girer (yerçekimi gibi)

İnsan yeniliklere direnç gösterdiği için her türlü yeniliğe inovasyona eğilimli değildir.

AR-GE : 2000’li yıllara kadar ARGE ve inovasyon aynı anlamda kullanıldı çünkü sanayi toplumunda belli endüstriler (araç, uçak...) ve bunlar için belirli yöntemler vardı. 2000’li yıllardan sonra teknoloji çağı ile birlikte bu bakış açısı değişti. Çünkü bilgi kısıtı ortadan kalktı. 1990-2000 arasındaki “**bilgi ekonomisi**” çağı yerini “**bilgi kullanmaya**” bıraktı. Şu anda geliştirmeden çok geliştirme+uygulama’ya ihtiyaç var (fikir HAYATA GEÇMELİ). İnsanlar çeşitlendi ve ihtiyaçlar çeşitlendi, o sebeple daha çok ve çeşitli şeyin hayata geçmesi ihtiyacı ortaya çıktı.

Taklit : Başka bir yerde uygulanmış bir şey toplum olarak bize yeni ise bu da bir inovasyon çeşididir. “good artist copies, great artist steal”: İyi örnek: Steve Jobs, bilgisayarı ilk yapan kişi için bilgisayar bir hobby idi ama ondaki değeri görüp onu ürünleştiren Steve Jobs oldu.

Bill Gates:

Yaratıcılık, kullandıkça gelişen, kaslarımız gibi bir kabiliyet. Ortamda olması, zaman geçirdiğiniz kişiler veya ortamın getirdiği özgürlük yaratıcılığı artırır.

İnovasyonun kaynakları: risk, hayal, farkındalık, cesur, ihtiyaç (dert edinmek), bulmak (liderlik), delilik – çılgınlık, gözü kara olmak, kararlılık, azim, inanmak, sanatçı ruhuna sahip olmak, sabır,

İş dünyası ve günlük hayat: hedefler (somut ve iddialı) var, hayalleri (soyut, gerçekleşmeyebilir, sürükleyen, sonradan değişebilir) hayata nasıl geçiririz: Büyük hayaller küçük hedefler ile hayata geçebiliyor. Bu hayali hayata geçirebilmek için biraz çılgın-deli olmak gerekiyor. (Ancak etik prensipler dikkat alınmalı: Kısa vadeli çıkarlar uğruna değerlerden vaz geçilmeli mi? → Değer odaklı yaklaşmak gerekir.)

Risk ve Cesaret: Kurumların önündeki engeller: vizyonsuz yöneticiler, kurallar, bürokrasi, kapalılık, direnç, yetersizlik, **hata yapma korkusu**, teşvik yokluğu, ceza var teşvik yok (**Devrim Arabaları:** hiçbir başarı cezasız kalmaz),

İnovasyonda A'dan B'ye ulaşım daima kaotiktir. Doğrudan ya da zikzak olarak B'ye erişmek mümkün değil. Birçok zorluklarla karşılaşılır, tam imkânsız derken ertesi gün bambaşka fikirlerle çözüm ortaya çıkabilir. Ancak ülkemizde genelde ilk engelde pes etme ya da başka bir hedefte işi bırakma gözlemleniyor.

*** Genel eğilim analitik ve Rasyonel düşünmedir ancak inovatif düşünceye sahip kişilere her takımda ihtiyaç var (örneğin yavaş öğreneni işe almak, o kişinin sürekli soru sorması sayesinde işinizi sorgulayarak daha sağlam ilerlemenize sebep olur)

YOUTUBE: First Follower: Leadership Lessons from Dancing Guy

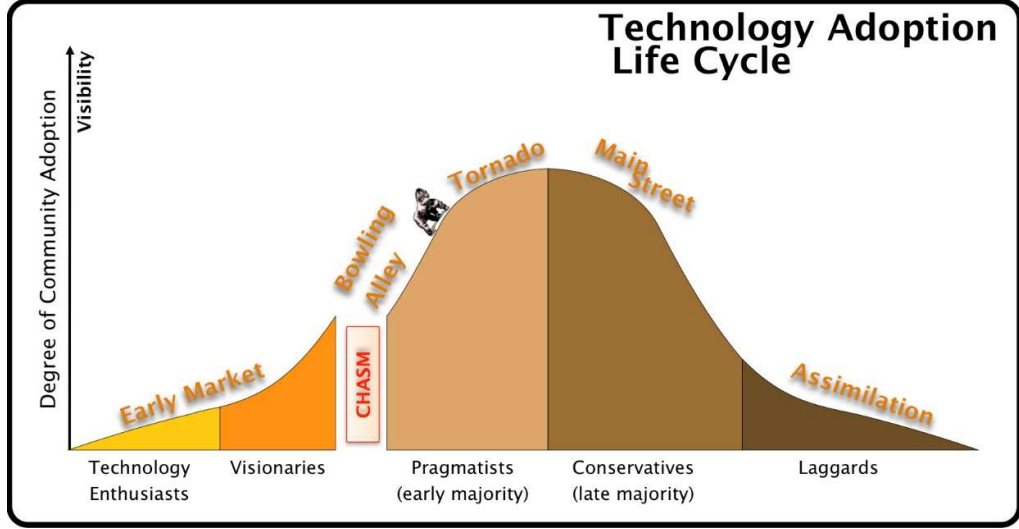
Leadership is Over-glorified

(İlk başta tek kişi iken oturanlar onunla dalga geçtiler. 2. kişi asıl riski aldı. 3 kişiden sonra artık dansı başlatan değil 3'lü grup öne çıktı. Bir noktadan sonra dans edenler oturanlardan fazla olunca, oturanlarla dalga geçmeye başladılar.)

*** "Dünyanın en büyük icadı ölümdür" Steve Jobs

*** Sanayi devriminden sonra fabrikasyon ve standardizasyon yaygınlaşınca artık birbirinin aynı birbirinin kopyası ürünler yaygınlaştı ve kapitalizm "ben ne kadar çok üretirsem o kadar çok kazanırım" dedi ve yüksek üretim ile maliyetler düşünce büyük şirketler ortaya çıktı. Daha çok insana ulaşmak hedef oldu ve verimlilik araçları ortaya çıktı. Ancak verimlilik radikal inovasyonların düşmanıdır. "İki Ellilik: Ya solaksınız ya da sağlaksınız": Aynı şekilde hem verimliliği iyi yapmak ve hem de inovasyon çok nadirdir. Kapitalizm de verimliliğe odaklandı ve inovasyonu arkaya attı.

** Geoffrey Moore'un Teknoloji Kabul Yaşam Döngüsü



İnvasyon Çeşitleri

- Adımsal İnovasyon: ufak yenilikler, verimlilik
- Radikal inovasyon. Yeni bilgi ve teknolojiler (Genelde AR-GE burası ile karıştırılıyor)
- Yıkıcı inovasyon: mevcut uygulamayı yıkan inovasyon. Yeni bir teknoloji olması şart değil: yeni müşteri kesitleri, yeni iş modelleri Örnek: Bla-Bla Car, Sanal Ofis

*** İnovasyon için deneme fırsatı ve hata yapma payını vermek gerekir

*** çözüm sorunun olduğu yerde aranıyor. Sorunun olduğu yerde fırsat var. Fırsatlara karşılık çözümler matrisinde:

- İlk uygulama (1. Tip): Bilinen sorunlara bilinen çözümler: verimlilik, yenilik (başka yerde uygulanmış biz de yapalım)
- İkinci Uygulama:
- Üçüncü Uygulama:

*** Memnuniyet = Performans – Beklenti

*** Kuralları aşım prensiplerle ilerlemek inovasyonu rahatlatır.

Egzersizler:

- İşinizle ilgili sizi en çok rahatsız eden şey nedir?
- Yetki problemleri, bürokrasi, izin alma vb. sıkıntılarınızın olmayacağını varsayarak işinizle ilgili neleri değiştirmek istersiniz?
- İş ortamınızdan daha fazla keyif almak için geliştirdiğiniz yöntemleriniz nedir?
- İşlerinizi daha iyi yapmak, daha iyi hizmet sunmak üzere inovatif girişimleriniz bulundu mu? Hayata geçti mi? Geçmediyse sebepleri neler idi?

İnovasyonun çeşitleri: (EDG Çalışması)

Teknik İnovasyon:

Hizmet İnovasyonu:

Süreç İnovasyonu:

Yönetim İnovasyonu:

İş Modeli İnovasyonu:

Yeniden-konumlandırma:

Hassas Ayar İnovasyonu: apple akıllı telefonda “parmak ile erişme” inovasyonu

Marka İnovasyonu:

Açık İnovasyon: İnovasyonun, açık kaynaklarla yapılması. Açık kaynak kodlu yazılım geliştirme

Sosyal İnovasyon: Toplumun, örgütlerin, toplulukların veya kitlelerin yapısal ve işlevsel olarak dönüştürülmesine dayalıdır.

Organizasyon Teorisi: kaynaklar, süreçler, prensipler

*** Blackberry, Kodak ve Nokia: icat edilene itibar etmedi (ilk dijital kamerayı Nokia’da bir çalışan yaptı ancak yöneticileri bu yeniliğin mevcut yatırımları batıracağını düşünüp ört bas etti), değişime ayak uydurmak istemedi, şirketin prensiplerini bırakmak istemedikleri için. Yeniliğe kapıyı kapattılar. Tüm kuralları şirketin MEVCUT iş yapış şekillerine göre düzenledikleri için yeniliği kabul edemediler. (Kodak birçok kimya fabrikasına ve patentine yatırım yapmıştı. Nokia platform yatırımı yapmıştı. Tüm kaynakları bu hedeflere ayırdılar, ayrıca işe alınan insanlar bu hedeflere uygun ve bu konularda çalışan kişiler idi. İş süreçleri fabrika yapısı, lojistik, satış süreçleri vb.) de bu işlere göre idi. Bu sebeple Her iki marka da bu yatırım ve hedeflerden vazgeçmek istemedi, yani mevcut seçilen yolu değiştirip YIKICI İNOVASYON yapamadılar (Path Dependency). Bunu sum-cost olarak görüp kangrenli kolu kesmek gerekiyordu, yoksa tüm vücut elden gidiyor. Samsung ise yeni giren marka olarak doğrudan Google tarafından geliştirilen android’in üstüne bindi. NOKIA ayrıca düşüşe geçen bir seçeneğe -Microsoft- yatırım yaptı ve bu yanlış karar da markayı sona götürdü.)

** **Çözüm:** Şirketler vizyonunu, hayalini ve hedeflerini yeniden sorgulayıp gerekiyorsa güncellemeli.

Hafta 3 Kamu Sektöründe İnovasyon 1: E-devlet Uygulamaları

Yer : Gençlik ve Spor Bakanlığı

Tarih : 14.11.2016, 09:30 – 12:30

Eğitmen: [Prof. Mete YILDIZ](#)

Hacettepe Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimleri Fakültesi

Siyaset Bilimi Ve Kamu Yönetimi Bölümü



**** BU BÖLÜM ASIL ÇALIŞMA ALANIMIZ OLDUĞUNDAN
DOKÜMANTASYON YAPILMAMIŞTIR ****

Hafta 4 Kamu Sektöründe İnovasyon 2: Sosyal Girişimcilik

Yer : Gençlik ve Spor Bakanlığı

Tarih : 26.11.2016, 09:30 – 12:30

Eğitmen: Yrd. Doç. Dr. Zeynep KADIRBEYOĞLU

Boğaziçi Üniversitesi

İletişim: +90 212 359 6803

E-Mail: zeynep.kadiryoglu@boun.edu.tr



Kitap: Dünyanın Durumu 2015 – WorldWtach Enstitüsü

(Sürdürülebilirliğin Önündeki Gizli Tehditlerle Yüzleşmek)

Bölüm 1: modern Tehditler (Sosyal ve Ekolojik Sorunlar) Michael Renner

“Bireysel olarak hareketlerin çoğu küçüktür ama birbirlerine bağlıdır ve karşılıklı olarak birbirlerini kuvvetlendirir. Bütüncül olarak ele alındıklarında toplamından çok daha büyük bir dönüşümlere sebep olabilir”

Benzine kurşun karıştırılması motor performansını artırdığından hayatımıza giren “kurşunlu benzin” kavramı: Kurşunlu benzinin sağlığa zararlarına rağmen General Motors karşı çıktığından uzun süre yasaklanamıyor ve ilk Sovyetler Birliği yasağı koyuyor ve sonrasında ABD ve diğer yerlerde yasakla insanların kanundaki kurşun seviyesi %90 oranında düşüyor ve yılda 1.2 milyon kişinin ölümü engelleniyor.

Bu tür sorunların çözümü için kamu ve sivil toplum iş birliğinin yanısıra sosyal girişimin önemi büyük:

Sosyal Girişim: Girişimcilik kavramı 17. yy.’da Fransız İktisatçı tarafından öne atılan bir kavram ve 20. yy.’da Joseph Chumpeter “yaratıcı yıkım” olarak bahsettiği bir kavramdır. Girişimcilik, “Sorun ve fırsatları fark etmek, bunları değerlendirmek, risk almak ve yenilikçi yollar keşfetmek” olarak özetlenebilir. “Sosyal” kavramında ise kazanım maddi değil sosyal kazanımları kasteder.

Sosyal girişimci bir sorunu keşfeder, yeni bir proje üretir, yeni bir yöntem geliştirir, yeni bir kaynak oluşturur.

Martin & Osberg (2007):

Sosyal Hizmet Sunumu: Doğrudan müdahale ile sistem değişikliği olmadan iyileştirme yapılma

Sosyal Girişimcilik: Doğrudan müdahale ile Yeni bir sistem/denge yaratan girişimdir

Sosyal girişimcilik, Kurumsal sosyal sorumluluk projesinden farklıdır. Bunlar tarafından desteklenebilir.

Kitap: How to Change the World:

Ashoka Oluşumu: “Hayatta herkes değişim yaratabilir” Bill Drayton - Ashoka CEO

- Ashoka aslında bir Hint imparatoru. Ashoka’nın sanskik dilindeki anlamı “kederin olmadığı bir ortam ve aktif olarak kederin olmaması için gayret edilen bir ortam”dır.
- Ashoka kar amacı gütmeyen 60 ülkede binlerce kişiyi desteklediği yapısı var. Sağlık, sivil insiyatifin geliştirilmesi gibi alanlarda sosyal girişimcilere destek oluyor. Önce pilot bit uygulamanın olmasını istiyor, sadece fikirlere para vermiyor. Bu aşama atlatılırsa sizin

işinizden ayrılıp bu işin başına geçmeniz için 3 yıl boyunca hukuki ve maddi destek sağlıyor ve maaş veriyor. Ayrıca projeye “Ashoka Onay” veriyor ve projenin niteliğinin bu seviyede olduğu şeklinde bir mesaj veriyor. Böylece projenin destek görmesine yardımcı oluyor. Ayrıca uluslararası ağlarda diğer sosyal girişimcilerle birlikte çalışma imkânı sunuyor.

- Süre.: Aday önerme süreci sonunda elemeler yapılıyor ve mülakat sonrası desteklenmeye karar verilen proje ortaya çıkıyor.

Diğer benzer kurumlar: Schwab vakfı, Skoll vakfı, Institute for social entrepreneurs...

Gloria de Suza: Ashoka tarafında desteklenen ilk sosyal girişimci. Hindistan’da eğitim sistemi İngiliz sömurgeliği döneminde oluşturulmuş ve kitaplarda Hindistan’da olmayan kuşlar, ağaçlardan bahsediliyor dolayısıyla çocuklara ilişki kuramayacağı bilgiler veriliyor ve mezun olanlar yurtdışına gitmek istiyor. Eğitim sistemi gerçek hayattan kopuk. Mevcut hayata uygun eğitim sistemi hedefleyen proje, ezber yerine sorun ve çözümlere dayalı bir model. Önce kendi sisteminde deniyor ve başarılı sonuç alınca işinden ayrılıyor ve Ashoka desteğini alıyor. Bir STK kuruyor. 3 yıl sonunda STK sayesinde mumbai’deki 1700 okulda bu eğitim sisteminin uygulanması pilot proje olarak başlatılıyor ve 1980’lerin sonunda tüm Hindistan’da ilkököl 1-3 arasında bu eğitim sistemini benimsiyor. Böylece tüm ülkeye yayılan bir sorunu sistematik olarak çözecek bir seviyeye ulaşıyor.

Türkiye: Ercan Tural: “içindeki iyiliğe el uzatıp kendisinden daha az şanslı olan kişilere kapılar açmaya karar verdi” Alternatif Yaşam Derneği: “Dalmak Özgürlüktür Projesi” Engellilere dalmayı öğretiyor, Kaş’ta yaşıyor, Su altında karadaki engeller olmadığından özgüveni geliştirici bir fırsat var. “Düşler Akademisi” Yoksulluk gibi sebeplerle Sosyal dışlanmışlık içinde bulunanlar dâhil tüm engelliler için kurulan bir yer, burada resim, sanat, müzik, fotoğraf kapasitesi olan herkese kucak açan bir yaklaşım. 11 tane beceri geliştirme - kültür sanat akademisi içeriyor.

Bangladeş: Muhammet Yusuf: Mikro Kredi yaklaşımı

Abdulhalim Demir: Tekstil İşçileri Komitesi: Temiz Giyisi Kampanyası

Osmanlı: Darüş-şafakanın kurulması

Kadın hastalıklarına çare için 1862’de Zeynep Kâmil Hastanesinin Kuruluşu’na sebep olunması

Ashoka Türkiye’de ilk kez 22 Şubat 2004’de faaliyete geçti. TR’de 20+ üyesi var.

Ömer Madra: Açık Radyo kurucularından, iklim değişikliği üzerine çalışıyor

Nebahat Akkoç: Kadın Merkezi’ni kurdu.

2010: Türkiye’deki sosyal girişimcilerin çevre koruma, yoksullukla mücadele, kadının ekonomik hayata katılımı, çocuk ve anne ölümlerinin azaltılması, açlık çeken nüfusun azaltılması gibi alanlarda çalışan sosyal girişimciler var.

Türkiye’de Yapılan Etkinlikler:

- Kadir Has, Özyeğin, Koç (Social Impact Forum) Bilgi, Boğaziçi üniversitelerde eğitim ve konferanslar veriliyor.
- TASCO ve TÜSEV’in konferans (Sosyal Girişimcilik Konferansı 2014) ve çalıştayları var.

“Sosyal Dönüşüm Ajanları” kavramı

Web Sayfaları: www.sosyalgirisim.com, www.sosyalgirisim.org, ...

Sosyal Girişimcilik ve Kamu İlişkisi:

- TÜSEV 2010 raporunda bu konuda bir SWOT çalışması var.
- Türkiye’de sosyal girişimcilik yasal statüye sahip değil. O sebeple ya dernek, vakıf veya son dönemde derneklerin kısıtlarına takılmamak için kâr amacı gütmeyen (elde ettiği kar’ı aynı hedef için harcayan) şirket kurma trendi ile bu ihtiyaca cevap aranıyor. Yasal statünün olmaması katı olarak girişimcileri engelleyen bir kısıt değil.
- TÜSEV (Türkiye 3. Sektör Vakfı) 2013 Sosyal Girişimcilik Toplantısı
 - Ciddi bir sorun: özellikle merkezi hükümet başta olmak üzere kamu ile ilişkiler ve iletişimde sorun yaşanıyor. Bu alanlara giren projelerde iletişim güçlüğü çekiliyor. Daha çok kamunun bu alana kapalı olduğu hissediliyor. Oysa belediyelerle çok daha yakın ilişkiler yaşanıyor ve birlikte iş yapabiliyorlar. Örnek: **Eskişehir** Belediyesi ile çalışan hacker Hogma, **Sinop** belediyesinin öncülük ettiği **Sosyal İnovasyon Merkezi** var.
 - Kamu neden desteklemeli (TÜSEV 2012 Raporu):
 - Etkin ve kaliteli sosyal hizmet sağlamak için kamunun üzerinden yük alırlar
 - İstihdam alanı yaratırlar
 - Ekonomik büyüme yaratırlar
 - Dezavantajlı gruplarla çalışırlar
 - Bireyleri bir araya getirerek **sosyal sermaye** düzeyini yükseltirler
 - STK’lar için sürdürülebilir mali kaynak yaratarak **katılımcı demokrasiyi** yükseltirler.
 - Kamunun mevcut destekleri: eğitim, hibe, kredi
 - Kamunun verebileceği destekler:
 - Güncel: Sanayi Bakanlığı bu alandaki bazı girişimlerin AB fonları ve başka teşviklerden faydalanmasını sağladı.
 - Sosyal girişimcilerle çalışan bir çalışma grubu (Kalkınma Ajansı, KOSGEB, Vakıflar Genel Müdürlüğü, TÜSEV, ...) oluşturulabilir.
 - Kamu-özel sektör katkısı ile fon oluşturulabilir
 - Kamu ihaleleri de sosyal girişimciler tarafından kullanılabilir. (Onların da başvurup sürece dâhil olması sağlanabilir)

Gelecek Trendleri:

- BİT sayesinde Uluslararası ölçeğin artışı ve dünya çapında mücadele imkânlarının gelişmesi
- Crowdfunding: Hem destek sağlıyor hem de projenin görünürlüğü artırılıyor ve farkındalık yaratılıyor.
- Platformlar kurulması: “Mekânda Adalet Derneği” gibi

Sürdürülebilirlik:

- Kadın girişimciliği Güçlendirme Fon Yarışması gibi yaklaşımlar belirli bir süre destek imkânı sağlıyor. Bunu ötesinde daha sürdürülebilir modeller tercih edilmeli.

Dr. Uygur Özesmi: Kurucu kıskırtıcı change.org ve good4trust.org’un kurucusu

0 533 655 36 89 uygar@good4trust.org

- Erciyes Üniversitesi Çevre Mühendisliği bölümünü kurdu
- UNDP Çevre Uzmanı: Küçük paralarla küçük inisiyatiflere büyük etki yaratmaları sağlandı (mikro hibeler)
- TEMA Vakfı Kurucularından Nihat Gökyiğit'in talebi ile TEMA Vakfı'nda çalıştı ve iklim değişikliğini, kitlesel kampanyaları TEMA'ya taşıdı. (İstanbul'da 2007'de "suyunu boşa harcama" kampanyası, 2B Özelleştirmeleri ve Ormanlarına karşı ilk çevrimiçi imza kampanyası (768.000 çevrimiçi imza ve fiziki imzalarla 1 milyon geçti ve 2B yasası geri çekildi)
- Greenpeace'te 5 yıl çalıştı ve Greenpeace-Akdeniz'in yönetimini yaptı. İmza kampanyası yaklaşımını Greenpeace'e de taşıdı. "Seninki kaç santim" kampanyası ile 800.000 imza toplandı (Yavru balıkların yakalanmamasına yönelik bir kampanya) ve ayrıca su ürünleri mevzuatında değişiklik yapılarak balık yakalama büyüklüklerinde tadilat yapıldı. Bir başka kampanya gıda sanayisine yönelik Türkiye Gıda ve İçecek Sanayi Federasyonuna yönelik GDO'lu gıdaların ithalatına ilişkin "yemezler" kampanyası başlatıldı. Federasyonun tüm taleplerini geri çekmeyi isteyen 360.000 imza toplandı ve başarılı kampanya oldu, halk harekete geçti.
- "Neden imza kampanyaları halka yayılmıyor" fikri ile **change.org** Türkiye kısmının kurulması için başvuruda bulundu.

*** Girişimcilikte iş batırmak en öğretici kademelerden birisidir.

*** **Intra-prenorship**: kurum içi girişimci olmak ve kurumu dönüştürmek

Kuşbank Projesi: Türkiye'deki kuşlar konusunda bilinmesi gerekenler, kuş gözlemciliği ve kulüplerin elde ettiği bilgiler 3.000 civarı gözlemcinin elde ettiği veriler hazırlanan bir veri bankasına grildi ve bir yılda, o güne kadar birikenlerden daha çok bilgi toplandığı görüldü. Sonra Doğa Derneği kurularak kuşların korunması üzerine çalışmaya başladı ancak kapasiteleri ve yetkinlikleri sebebiyle çok da başarılı olamadıkları görüldü. Bunun üzerine Sivil Toplum Güçlendirme Merkezi kuruldu ve STK'ları güçlendirme hedeflendi.

change.org

4.5 yıl önce 20 milyon iken şimdi 170milyon üyeli, ayda ortalama 5 milyon üye ekleniyor. Ayda ortalama 65.000 kampanya ekleniyor. Her bir saate bir kampanya başarılı oluyor.

- Türkiye: 7 milyon aktif (son 6 ayda bir aktivite gerçekleştirmiş) üye, 12,5 milyon imza atan üye var. Ayda ortalama 2.550 kampanya açılıyor, 254.000 yeni üye katılıyor. Aylık 800.000 imza atılıyor.
- Ciddi bir yönetim aracı
- Kampanyaları insanlar kendisi açıyor ve imza topluyor. Karar verme gücüne sahip her yere yönelik kampanya açılabilir. Toplumun ne istediği buradan takip edilebiliyor ve buna uygun politika gerçekleştirme şansı oluşuyor.
- 2015 verilerine göre Türkiye'deki ana başlıklar: insan hakları (%25), eğitim (%20), çevre (%15), hayvan hakları (%12)
- 2015 Türkiye: En çok imza atılan kampanyalar:
 - Hayvan hakları, sağlık: politik bir alan olmadığından insanlar bunu desteklemekten çekinmiyor
 - Kadın hakları: net soruna ve duygulara hitap ettiğinden çok imza alıyor.

- o İnsan hakları, ceza adaleti, çevre, eğitim, ekonomik adalet,

Başarılı kampanya şartları:

- Net olmalı
- Aciliyeti olmalı
- Değişim fırsatı olmalı
- Muhatabı bunu gerçekleştirebilecek yetki ve etkiye sahip olmalı
- İkna edici bir neden olmalı ve kalbe, vicdana, ahlaki duygulara seslenebilmeli
- Amaç protesto değil toplumsal fayda içeren yapıcı bir değişim gerçekleştirmek olmalı

Kampanya nasıl başlatılır:

- Kampanya Başlığı yazılır
- Karar verici seçilir: her zaman en üst seviye (cumhurbaşkanı) seçme hastalığına dikkat! Yönetişime aykırı bir yaklaşım, yönetici de topu daima bir üste atmamalı
- Çözölmek istenen sorun anlatılır.
- Amaç ve başarı ölçütleri kazanmak ya da kaybetmek değil, çözüm üretmek ve el sıkışabilmektir. **Sonuç başarılı ise el ele verip birlikte kutlayabilmek gerekir.**
- **ŞGK: İlaçlar çok pahalı: SGK çocuklarımızın üstünü çizmesin!**

SOMA SON OLSUN Kampanyası: Hilal Atıcı her hafta konuyu gündemde tuttu ve imzacılardan BİMER'i aramalarını istedi. 276.000 imza toplandı.

En fazla imza alan kampanya: OZGECAN YASASI: 1.2 milyon imza
change.org/ozgecan
Kampanya halen tam başarıya ulaşabilmiş değil ☹

En büyük 2. Kampanya: CİNSAL İSTİSMARA UĞRAYAN MAĞDUR TECAVÜZCÜSÜ İLE EVLENDİRİLSİN önerisine karşı 825.000 imza
İlk 24 saatte 700.000'den fazla imza toplandı
Yasa tasarısı komisyona geri gönderildi

Erktolia: kadın grubu – kadına karşı ayrımcılık, şiddet vb. konularda toplumsal bilinci arttırmaya yönelik projeleri var.

*** LGBTI ve ifade özgürlüğü arasında kaldıkları ve bahsedilen nefret içerikliyi hissettiren kampanyaları kaldırıp kaldırmamakta zorluk çekiyorlar.

Good4trust.org

İnovasyon kavramı: “Remix: kopyala-birleştir-uyarla”

Tüketim Ekonomisinden Türetim Ekonomisi'ne nasıl geçeriz?

(Consumer Economy) (Prosumer Economy)

TÜRETİM: Doğaya ve insana zarar vermeyen, sosyal açıdan adil -insan dostu- üretim yapan hizmet sunan işletmelerin ürün ve hizmetlerini alarak onlara destek olmak

*** Köylü teyzeyle pazarlık yapılmaz çünkü beni aldatma hedefi yoktur ama telefon alırken pazarlık yapılır çünkü zaten bizi aldatmak, sömürmek için karşımızdadır.

Tüketim Ekonomisi → Kar Maksimizasyonu

Türetim Ekonomisi → Mutluluk Maksimizasyonu

Good4trust aşağıdaki türden sosyal girişimleri desteklemeyi hedefliyor:

Üretici üye

Türetici üye

- Radikal şeffaflık: enerji, kullanılan ambalaj, doğal organik hammadde, asgari ücretten yüksek maaş vermek, kadın istihdamına önem vermek,
- Beyan edilen taahhütler, güven esaslı kabul edilir. [Küçük üretici için hem daha kolay, bürokrasiden uzak, hem de uygulamada daha hızlı ve kolay, beyan edilenin doğruluğunu izleyen "türetici üyeler" in çokluğu, yalan beyandan uzak tutuyor] (Sistem girdiğinde farklı oluşum görülürse sistemden atılıyor)
- Türetici üyeler, izleyen gözler durumunda.
- Amaç vahşi rekabetten üreticileri alıp güvenli bir sisteme dâhil etmek
- Şu anda 5.600 üye var. Buraya "çarşı" deniliyor. Bunlar kasabanın çarşıdaki satıcılar konumunda.
- Sistem ahlaki yapı üzerine kurulu bir çarşı oluşturuyor ve dışarıdaki ağır rekabetten koruyor.
-

Örnek: külsuyu.org – konsantre kül suyu: çamaşır ve bulaşık makinalarında kullanılabilir.

- Alerji yapmıyor, kokusu yok
- Parfümlü isteniyorsa **organik lavanta yağı** eklenebilir.

FairPhone: Adil Telefon: Sosyal Girişim örneği

- Modüler telefon
- Atık malzemeyi aynı zarfla gönderdiğinde geri dönüşüme sokuyorlar

*** **Öneri:** Kül suyu üreten kişi şu anda aylık 600 TL kazanıyor. 4.000 TL üretir hale gelince bunu nasıl yaptığını anlatsın. Atölye maliyeti 10.000 TL ise mikro-kredi ile herkese nasıl kurduğunu öğretsin.

Hafta 4 Kamu Sektöründe İnovasyon 3: Davranışsal Ekonomi ve 'Nudge' (Dürtme)

Yer : Gençlik ve Spor Bakanlığı

Tarih : 26.11.2016, 13:30 – 16:30

Eğitmen: Doç. Dr. Mehmet Yiğit GÜRDAL

İletişim: +90-212-359 7554

E-Mail: mehmet.gurdal@boun.edu.tr



Rasyonel Seçim: Karar alıcının, karara almak için gereken ortamın tüm bilgisine sahip şekilde ve sınırsız hesaplama yeteneği ile karar vermesi

Rasyonel Seçim Teorisi: Olası seçeneklerin en yüksek faydayı sağlayanını seçmek. Bu fayda kişiden kişiye değişebilir ve kişinin riskten ne kadar kaçındığına ve geleceği ne kadar iskonto ettiğine ilişkindir. Örneğin bugün 100 TL almaktansa gelecek ay 110 TL almayı tercih edebilirsiniz, ama başka birisi tersini tercih edebilir. Bu teori, birçok durumda kişilerin tahminlerini başarılı olarak tahmin edebilir ama tam tersi durumlar da çıkabilir.

- Örnek, bilardo oynarken momentum ve fizik bilgilerinin dikkate alınarak vurulmuş yapıldığını tahmin etmek, hatalı bir yaklaşım değildir.

Davranışsal yaklaşım, rasyonel ekonominin daha çok başarısız olduğu alanlara odaklanır ve sistematik şekilde yanlışlıklarını ortaya koyarak klasik teorinin nasıl iyileştirilebileceğini bize anlatabilir. Küçük iyileştirmeler ile rasyonel seçim teorisine katkı sağlar.

SINAV ve DİĞER ÇALIŞMALAR

Çalışma: “yaşadığınız vakalardan katılabilecek ve yönetişimin prensiplerini geliştirecek yoruma dayalı zihin yöntemi” hazırlanacaktır:

- 10 gün içinde 1.000 kelimelik, elektronik ortamda yazılmış, kendi görevinizi yaparken yönetişimin 7 prensibini gözeterek inceleyeceğiniz bir çalışma hazırlanacaktır. Amaç, ortak deneyimlerin paylaşılacağı modern bir değerlendirme sistemi oluşturulmasıdır. Prensipler e-posta ile gönderilecektir. Son eğitim olan 26 Kasım’dan sonra **Teslim tarihi: 21.12.2015**
- 4. Modül sonunda jüri karşısında bir grup çalışması yapılacaktır.

Term-1

- From Government to Governance
- Modern Government and Role of Government
- Measurement of Governance Quality
- Future Trends in Governance
- Increasing Trust in Public Management
- Regulatory and Supervisory Role of Public Institutions
- Sustainable and Integrated Governance
- Global Issues and Global Governance

Term-2

- Strategic Management and Planning
- Regulatory Impact Analysis
- Option Evaluation Methods in Impact Analysis
- Social Analysis in Regulatory Politics
- Effective Implementation in Public Policy
- Regulatory Reform and the Holistic Government
- Capacity Development and Reduction of Administrative Burdening

Term-3

- Change in Public-Citizen Relations and Participatory Democracy
- Stakeholders and Joint Solution Production - Implementation Cycle
- Participatory Democracy Enhancement and Communication Methods
- The Role of Local Governments in Participatory Democracy
- Public Expenditure Analysis
- Accountability and Ethics in the Public Sector
- Development Maps
- Citizens' Score- Service Satisfaction Reports

Term-4

- Enabling Solution Production and Implementation in the Public Sector (6 Sigma Implementation)
- Public, Private Sector and NGO Collaborations in Solution Production and Implementation
- Performance Management and Learning Culture in Solution Production and Practices
- Development of Local Government in Solution Production and Applications
- Innovation in the Public Sector: From Creativity to Innovation
- Innovation in the Public Sector: e-Government Applications
- Innovation in the Public Sector: Social Entrepreneurship
- Innovation in the Public Sector: Behavioral Economics and Nudge