

Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



Temel Haklar Sektör Koordinasyonunun
Güçlendirilmesi Projesi

TEMEL HAKLAR ALANINDA STRATEJİK YÖNETİM ARAÇ SETİ



WEglobal





Faaliyet 2.6.
Stratejilerin, Eylem Planlarının ve Yol Haritalarının Hazırlanması ve İzlemesi Konusunda
Araç Seti Geliştirilmesi

TEMEL HAKLAR ALANINDA STRATEJİK YÖNETİM ARAÇ SETİ

Mayıs 2024

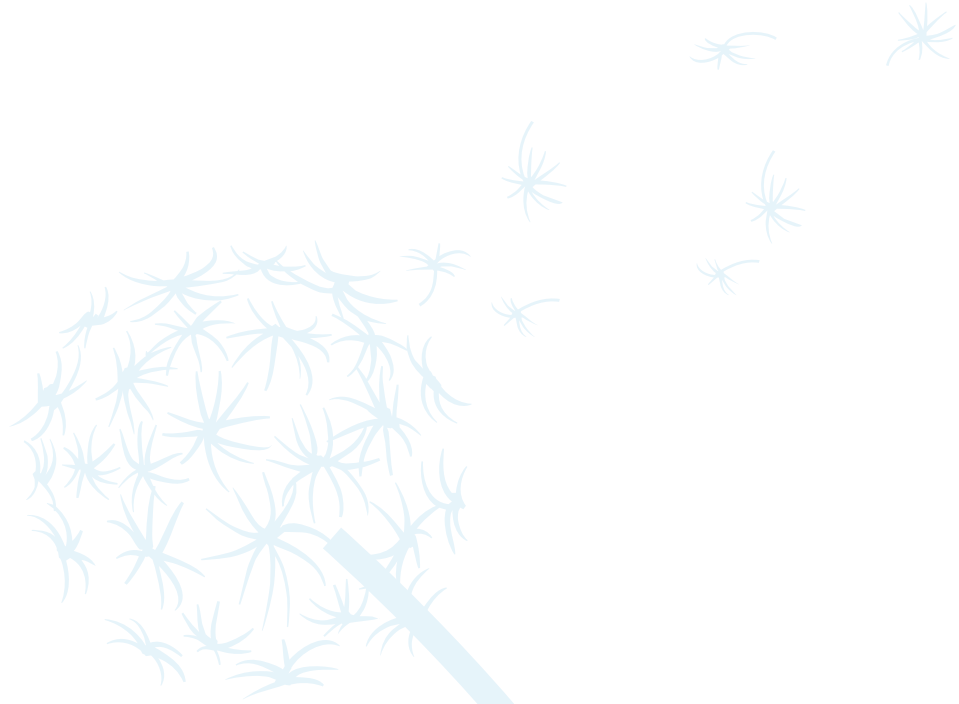


İÇİNDEKİLER

| | |
|---|-----------|
| Ek Listesi | 6 |
| Kısaltmalar | 7 |
| 1. Giriş | 9 |
| 2. Temel Haklar Alanı | 10 |
| 2.1. Temel Hakların Kapsamı | 10 |
| 2.2. Temel Haklar Sektörünün Hukuki ve Kurumsal Yapılanması | 11 |
| 2.3. Temel Haklar Sektöründe Stratejik Yönetim Yaklaşımının Önemi | 12 |
| 2.4. Türkiye’de Temel Haklar Alanına Dair Başlıca Politika ve Strateji Belgeleri | 12 |
| 2.5. Uluslararası Kuruluşların Temel Haklar ile ilgili Stratejilere Yaklaşımı ve Temel Unsurlar | 20 |
| 3. Temel Haklar Alanında Stratejik Yönetim Araç Seti | 21 |
| 3.1. Araç Setinin Kapsamı | 21 |
| 3.2. Araç Setinin Hedef Kitlesi | 22 |
| 3.3. Araç Setinin Kullanımı | 22 |
| 4. Stratejik Yönetim Yaklaşımına İlişkin Kavramlar | 23 |
| 4.1. Temel Strateji Belgeleri | 23 |
| 4.2. Stratejik Yönetim Yaklaşımının Temel Unsurları | 24 |
| 5. Temel Haklar Alanında Strateji Geliştirme Sürecinin Adımları: Nereden Başlamalı? | 26 |
| 5.1. Birinci Adım: Ön Hazırlık Çalışmaları | 26 |
| 5.2. İkinci Adım: Mevcut Durum Değerlendirmesi (Analiz Süreci) | 26 |
| 5.3. Üçüncü Adım: Strateji Geliştirme | 26 |
| 5.4. Dördüncü Adım: Uygulama Süreci | 26 |
| 5.5. Beşinci Adım: İzleme ve Değerlendirme Süreci | 26 |
| 6. Temel Haklar Alanında Adım Adım Strateji Belgesi Geliştirme | 28 |
| 6.1. Birinci Adım: Ön Hazırlık Çalışmaları | 28 |
| 6.2. İkinci Adım: Mevcut Durum Değerlendirmesi (Analiz Süreci) | 32 |
| Paydaş Analizi Şablonu | 42 |
| GZFT Analizi Şablonu | 43 |
| Sorun Ağacı Analizi | 44 |
| 6.3. Üçüncü Adım: Strateji Geliştirme | 45 |
| Hedeflere Yönelik Kontrol Listesi – SMART kriterleri | 59 |
| Göstergelere Yönelik Kontrol Listesi – Göstergelerin Kalitesinin Doğrulanması | 60 |
| Gösterge Matrisi | 61 |
| Gösterge Pasaportu | 62 |
| Eylem Planı Şablonu | 62 |
| Maliyet Dökümü | 63 |
| Risk Değerlendirmesi ve Risk Hafifletme/Azaltma Planı | 64 |
| 6.4. Dördüncü Adım: Uygulama Süreci | 65 |
| 6.5. Beşinci Adım: İzleme ve Değerlendirme Süreci | 71 |
| İzleme Planı Şablonu | 82 |
| İzleme Raporu Şablonu | 83 |
| Değerlendirme Matrisi Şablonu | 84 |
| Değerlendirme Raporu Şablonu | 85 |

EK LİSTESİ

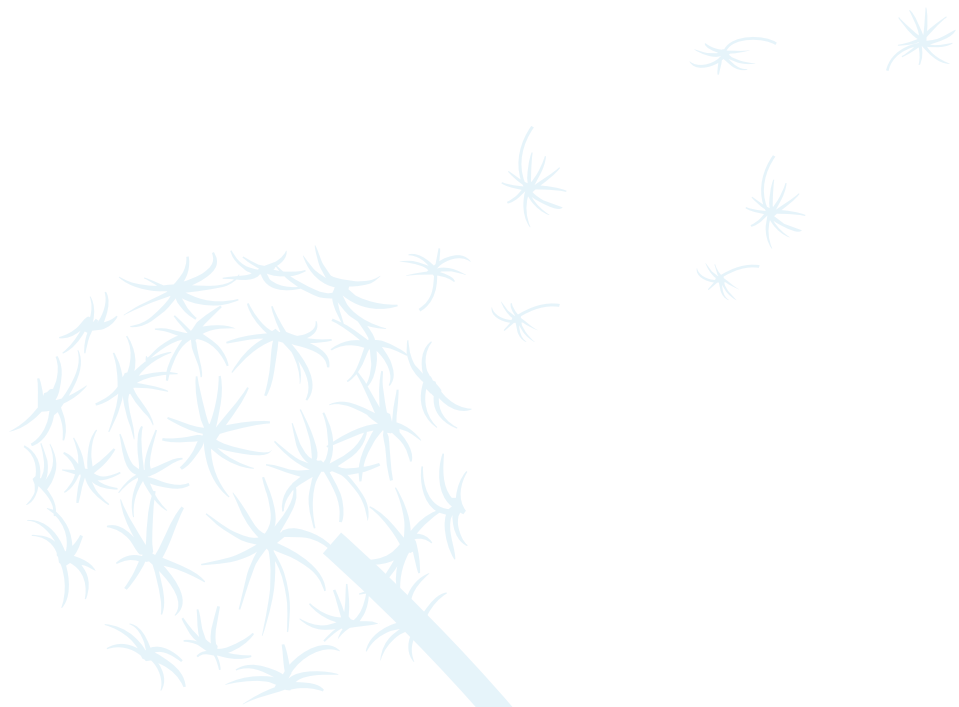
| | |
|---|----|
| Paydaş Analizi Şablonu | 42 |
| GZFT Analizi Şablonu | 43 |
| Sorun Ağacı Analizi | 44 |
| Hedeflere Yönelik Kontrol Listesi – SMART kriterleri | 59 |
| Göstergelere Yönelik Kontrol Listesi – Göstergelerin Kalitesinin Doğrulanması | 60 |
| Gösterge Matrisi | 61 |
| Gösterge Pasaport | 62 |
| Maliyet Dökümü | 63 |
| Risk Değerlendirmesi ve Risk Azaltma Planı | 64 |
| İzleme Planı Şablonu | 82 |
| Değerlendirme Raporu Şablonu | 83 |



KISALTMALAR

| | |
|-------------|---|
| AB | Avrupa Birliği |
| ABB | Avrupa Birliği Başkanlığı |
| ABKK | Avrupa Birliği Koordinasyon Kurulu |
| AGİT | Avrupa Güvenlik ve İř Birliği Teşkilatı (Organization for Security and Co-operation in Europe – OSCE)AİHS |
| AİHS | Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi |
| AİHM | Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi AK Avrupa Konseyi |
| BM | Birleşmiş Milletler |
| FRA | Avrupa Birliği Temel Haklar Ajansı (European Union Agency for Fundamental Rights) |
| GZFT | Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler IPA Katılım Öncesi Yardım Aracı (Instrument for Pre-accession Assistance) |
| IOM | Uluslararası Göç Örgütü (International Organization for Migration) |
| KDK | Kamu Denetçiliği Kurumu |
| OECD- SIGMA | Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü - Yönetişim ve Yönetimi Geliştirmeye Yönelik Destek Programı (Organisation for Economic Cooperation and Development - Support for Improvement in Governance and Management) |
| OHCHR | Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Yüksek Komiserliği Ofisi (Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights) |
| PESTLE | Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Yasal, Çevresel |
| RACER | İlgili (relevant), Kabul edilen (accepted), Güvenilir (credible), Kolay (easy), Sağlam (robust) |
| REG | Reform Eylem Grubu |
| RIGHTS | İlgili ve Güvenilir (relevant - reliable); İzlenen/değerlendirilen konulardan veri toplama yöntemleri bakımından Bağımsız (independent); Küresel (global) ve evrensel anlam taşıyan, ama aynı zamanda yasaklanmış ayrımcılık türleri bazında bağlamsallaştırmaya ve ayrıştırmaya da uygun; İnsan (human) hakları standartları odaklı, hakların normatif çerçevesine bağlı; Yöntemleri Şeffaf (transparent), zamanında/zamana duyarlı (timely) ve zamana bağlı (time-bound); Basit ve özel (simple & specific) |
| SSS | Sıkça Sorulan Sorular |
| TİHEK | Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu |
| UNICEF | Birleşmiş Milletler Çocuklara Acil Yardım Fonu (United Nations International Children's Emergency Fund) |
| UNDP | Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (United Nations Development Programme) |
| UNFPA | Birleşmiş Milletler Nüfus Fonu (United Nations Population Fund) |
| UNHCR | Birleşmiş Milletler Mülteciler Yüksek Komiseri (United Nations High Commissioner for Refugees) |

| | |
|----------|---|
| UN Women | Birleşmiş Milletler– BM Kadın Birimi (United Nations Entity for Gender Equality and Women’s Empowerment) |
| SMART | Özel (Spesifik), Ölçülebilir, Ulaşılabilir, Gerçekçi/İlgili, Zaman Duyarlı |
| SMC | Sektörel İzleme Komitesi (Sectoral Monitoring Committee) |
| STK | Sivil Toplum Kuruluşu |
| ŞÖNİM | Şiddet Önleme ve İzleme Merkezi |



1. GİRİŞ

Araç Seti, Türkiye-AB Mali İşbirliği altında Katılım Öncesi Yardım Aracı (IPA) II döneminde finanse edilen Temel Haklar Sektör Koordinasyonunun Güçlendirilmesi Projesi kapsamında hazırlanmıştır. Özel hedefi “temel haklar alanında paydaşlar arasında kurumsal koordinasyonu ve işbirliğini güçlendirmek” olan Proje ile “temel hak reformlarının teşvik edilmesi ve korunmasını destekleyerek, ayrımcılık gözetmeksizin her alanda, tüm bireyler tarafından temel hak ve özgürlüklerden tam olarak yararlanılmasına yönelik ölçülebilir ilerleme sağlanması” hedeflenmiştir.

Bu çerçevede hazırlanan “Temel Haklar Alanında Stratejik Yönetim Araç Seti”, temel haklar alanında stratejik yönetim araçlarının geliştirilmesi ve uygulanmasına yönelik kapsamlı bir rehber sunmaktadır. Belge, temel haklar sektöründe stratejik yönetim yaklaşımının önemini vurgulayarak, strateji geliştirme ve uygulama süreçlerini adım adım açıklamaktadır.

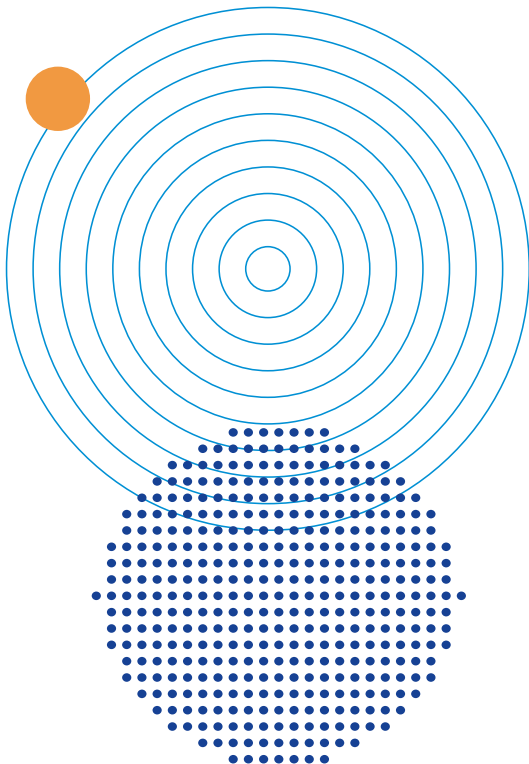
Araç Seti, öncelikli olarak temel haklar alanında çalışan kurum ve kuruluşları hedeflemekte; ikincil olarak da tüm sektörlerde çalışan kurumlar için temel haklar konularının ana akımlaştırılması hedefine hizmet etmektedir.

Araç Setinin “Giriş” bölümünden sonraki “Temel Haklar Alanı” bölümünde, temel hakların kapsamı, sektörün çerçevesi ve kurumsal yapısı detaylandırılırken, stratejik yönetim yaklaşımının sektördeki önemi vurgulanmaktadır. Ayrıca, ilgili politika ve strateji belgelerinin etkileşimleri ve bu belgelerin önemi üzerinde durulmakta, uluslararası yaklaşımlar ve bu yaklaşımların temel haklar stratejilerine etkileri incelenmektedir.

“Temel Haklar Alanında Stratejik Yönetim Araç Seti” bölümünde ise, stratejik yönetim araç setinin genel kapsamı, hedef kitlesi ve nasıl kullanılacağı yönünde yönergeler yer almaktadır. “Stratejik Yönetim Yaklaşımına İlişkin Kavramlar” bölümünde, stratejik yönetim sürecinde kullanılan temel belgeler tanıtılmakta ve stratejik yönetim yaklaşımının ana unsurları detaylandırılmaktadır.

Araç Seti, devam eden bölümlerinde ise, strateji geliştirme sürecinin adım adım nasıl başlatılacağını ve yürütüleceğini açıklamaktadır. Bu bölümde, strateji geliştirme sürecinin başlangıcında yapılması gereken ön çalışmalar, mevcut durumun değerlendirilmesi ve analiz edilmesi süreci, strateji geliştirme adımları ve yöntemleri, stratejinin uygulama, izleme ve değerlendirme süreci detaylandırılmaktadır.

Bu belgenin, temel haklar alanında stratejik yönetim araçlarının nasıl kullanılacağına dair yol gösterici olması beklenmektedir. Strateji geliştirme sürecinin beş adımının tarif edildiği bölümlerde, her bölüme dair araçlar ve kontrol listeleri yer almakta; sürecin kendi içinde kalite kontrolünün ve takibinin yapılabilmesi için ilgili belgelerin paylaşımı hedeflenmektedir.



2. TEMEL HAKLAR ALANI

2.1. Temel Hakların Kapsamı

Avrupa Birliği'ne (AB) katılım sürecinin amacı, AB müktesebatına uyum sağlamak ve Kopenhag Kriterleri'nin yerine getirilmesi için idari ve yargısal kapasiteyi güçlendirerek AB'ye üyeliktir. Kopenhag Siyasi Kriterleri ile Yargı ve Temel Haklar Faslı (23. Fasıl), Temel Haklar Sektörünün temelini oluşturmaktadır.

Kopenhag siyasi kriterlerinde; demokrasi, hukukun üstünlüğü, insan hakları ve azınlıklara saygı gösterilmesini ve azınlıkların korunmasını güvence altına alan kurumların istikrara kavuşmuş olma gerekliliği vurgulanmaktadır.

İnsan haklarının/temel hakların korunması ve geliştirilmesi, hukukun üstünlüğü ve demokrasi ile birlikte Avrupa Birliği'nin temel değerlerinden birisidir. AB'nin bu alanlardaki bağlayıcı kural koyma yetkilerinin sürekli artmasının yanı sıra, AB aynı zamanda uluslararası, ulusal, yerel yönetim düzeylerinde geliştirilen hukuken bağlayıcı olan/olmayan belgeler/araçlar/standartlardan da yararlanmaktadır. Ayrıca meslek kuruluşları, sivil toplum kuruluşları (STK'lar) vb. tarafından üretilen belgeler de referans olarak kullanılmaktadır.

Temel hakların bir öncelik olarak görülmesi, bu değerlerin AB için normatif önemini ortaya koyarken, aynı zamanda işleyen bir ekonomik bütünleşmenin, özgürlük, güvenlik ve adalet alanının ve güvenilir bir küresel aktörlüğün pratikte gerektirdiği şartların karşılanmasını da sağlamakta ve de mevcut ya da gelecekteki tüm üye ülkelerin bu tür temel değerleri benimsemesini ve desteklemesini gerektirmektedir. Ayrıca, bu değerlerin içselleştirilmesi ve gerektiği gibi uygulanması için vazgeçilmez olan zihniyet değişimi, müktesebatın bazı teknik yönlerinden daha fazla zaman ve çaba gerektirmektedir; çünkü bu değerlerin kabulü, içselleştirilmesi ve yaygınlaştırılması için derin ve kapsamlı bir siyasi, toplumsal, kurumsal ve yapısal dönüşüme ihtiyaç vardır.

Avrupa'da temel insan haklarının geliştirilmesi ve korunmasına yönelik çeşitli yönetim düzeyleri arasındaki bağlam ve etkileşimi anlamak için bütünleşik, kapsamlı ve karşılaştırmalı bir yaklaşıma ihtiyaç duyulmaktadır. Benzer şekilde, bağlayıcı olan/olmayan yasal araçların standart oluşturma ve kıyaslama (benchmarking) konusundaki etkileşiminin derin ve kapsamlı bir şekilde anlaşılması, özellikle bağlayıcı kuralların geliştirilmesi ve yorumlanmasında yumuşak (esnek) hukuk araçlarının (soft law) önemini kavramak için çok yönlü bir çaba gerektirir. Bu hem politika tasarımı ve mevzuat taslağı hazırlama, hem de uygulama için gereklidir.

Aynı zamanda, strateji ve eylem geliştirmede uluslararası standartlar ve ilkeler ile AB standartlarının ve ilkelerinin dikkate alınması ve bunlara atıfta bulunulması gerekliliği kuşkusuz bu yaklaşımın uygulanmasını zorunlu kılmaktadır. Benzer şekilde, AB müktesebatını şekillendiren bu tür ilke ve standartların, stratejiler, eylem planları gibi araçlar geliştirilirken olduğu kadar, mevzuat taslaklarını geliştirme ve uygulama kapasitesi ile kamu hizmetlerinin sunulmasında da entegre bir bütünün vazgeçilmez bileşenleri olarak, hazırlanan/uygulanan sektörel kapsama ve bağlama dâhil edilmesi gerekmektedir. Bu da ancak derin ve kapsamlı bir farkındalık, bilgi ve içselleştirme düzeyiyle başarılabilir.

Bu bağlamda, bu tür bir bütünleşik ve kapsamlı yaklaşımın, stratejiler, eylem planları ve yol haritaları gibi politika belgelerinin tasarlanması, hazırlanması, uygulanması ve izlenmesini de kapsayacak şekilde çalışılması ve genişletilmesi gerekmektedir. Temel haklar alanındaki AB müktesebatına temel oluşturan standartlar, normlar ve yasal araçlar, bu politika belgelerinin hazırlanması ve uygulanması sürecine hem yöntemsel hem de içerik olarak dahil edilmelidir.

Bu çerçevede Türkiye, anayasal kimliğini belirleyen ve şekillendiren hükümlerde¹, Türkiye Cumhuriyeti Anayasası ve ulusal idare ve yargı dâhil olmak üzere ulusal makamlar tarafından, çelişen ulusal mevzuata göre öncelik verilmesi gereken uluslararası insan hakları sözleşmelerinden kaynaklanan yükümlülükler uyarınca temel hak ve özgürlüklere saygı duyduğunu beyan etmektedir.

Türkiye, temel bölgesel ve evrensel insan hakları belgelerine taraftır ve insan hakları standartlarını geliştirme ve koruma işlevine ve sorumluluğuna sahip olan ilgili uluslararası kuruluşların üyesidir. Bu bağlamda Türkiye, Avrupa Konseyi'nin (AK) üyesidir ve Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi'ne (AİHS) taraftır. Bu nedenle Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi'nin (AİHM) kararları Türkiye için bağlayıcıdır.

Türkiye, en yüksek standartların ulusal mevzuat ve uygulama süreçlerine dâhil edilmesi amacıyla onlarca yıldır temel haklar alanında reformlar gerçekleştirmiş ve bu süreç 2000'li yılların başından itibaren hız kazanmıştır. Bu bağlamda, hedef üç katmanlıdır: ilk olarak, bu tür standartlar Türkiye'nin taraf olduğu uluslararası sözleşme yükümlülüklerinden kaynaklanmaktadır. İkinci olarak, Türkiye'nin Aralık 1999'da resmi olarak AB adaylık statüsü kazanmasından sonra, söz konusu standartlar AB'ye katılımın ve müzakerelere başlamanın ön koşulunu oluşturmuştur.

¹ Bkz. Türkiye Cumhuriyeti Anayasası Madde 2.

Ancak tartışmasız bir şekilde en önemlisi, bunlar Türkiye Cumhuriyeti'nin vatandaşlarına sağlamayı ve garanti etmeyi amaçladığı en yüksek insan hakları standartlarını temsil etmektedir. Bu çerçevede hem Anayasa, hem temel kanunlar, yasama tasarrufları, yönetmelikler, hem de idari ve yargısal yapılar yıllar içinde aşamalı ve önemli ölçüde reforma tabi tutulmuştur.

Türkiye, AB'ye katılım, temel hakların geliştirilmesi ve korunması ve temel haklarla ilgili diğer bazı alanlarda çok çeşitli ve çok yönlü stratejiler hazırlamış ve uygulamıştır. Bu tür stratejiler hem iç tutarlılık ve koordinasyon, hem de AB'ye katılımın gereklilikleri ve Temel Haklar Sektörü öncelikleri ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi açısından değerlendirilmelidir.

2.2. Temel Haklar Sektörünün Hukuki ve Kurumsal Yapılanması

Türkiye'deki hukuki ve anayasal düzen, temel hakların geliştirilmesi ve korunmasına yönelik hukuki araçlar ve çözümler öngörmektedir. Türkiye Cumhuriyeti Anayasası; bünyesinde temel haklar kataloğu², çeşitli kanun ve yasalar³ ve ayrıca ikincil mevzuatı barındırır. Ek olarak, Türkiye'nin uluslararası belgelerden⁴ kaynaklanan uluslararası yükümlülükleri bu konuda güvence sağlamaktadır. Ayrıca ulusal ve uluslararası düzeyde, temel hak ve özgürlük ihlallerine karşı kapsamlı başvuru yolları mevcuttur. Yargı yollarına ek olarak, yürütme/idari ve parlamento yolları da mevcuttur.⁵

Türkiye'nin süregelen siyasi reform gündeminin ilham kaynaklarından ve motivasyonlarından biri de AB ile ilişkiler ve özellikle katılım sürecidir. Mevzuat çerçevesindeki değişikliklere, yeni kurumsal mekanizmaların kurulmasına, idari ve yargısal uygulamanın güçlendirilmesini içeren çeşitli yasal reform paketlerine, büyük ölçüde uluslararası standartlar ile AB standartları rehberlik etmiştir.

Türkiye'nin insan haklarının korunmasına yönelik kurumsal çerçevesi uzun ve kapsamlı bir geçmişe sahiptir. Türkiye, yurt içindeki gelişmelere ve uluslararası iklime bağlı olarak, çok katmanlı bir yasama, yürütme ve kamu yönetimi ile yargı kapasitesini aşamalı olarak geliştirmiştir. Bu kapasite gelişim süreci, uluslararası gelişmelerden etkilenmiş ve bazen doğrudan uluslararası gelişmeleri rehber almıştır.

AB ile ilişkiler ve yirmi yılı aşkın süredir devam eden AB'ye katılım süreci bu konudaki temel ivmelendirici kuvvetler arasında yer almaktadır. İyi işleyen bir AB desteği, temel hakların geliştirilmesi ve korunmasının güçlendirilmesine yönelik adımlar da dâhil olmak üzere siyasi reform sürecini kolaylaştırmıştır.

Yatayda çok kesişimli niteliğinden ötürü temel hakların geliştirilmesi ve korunmasına dair kurumsal ortam, kamu sektörü, özel sektör ve sivil toplum sektöründeki pek çok kurumunu kapsamaktadır. Ayrıca, Avrupa Konseyi ve BM Ajansları (örneğin UNDP, IOM, UNFPA, UNICEF, UN Women, UNHCR), Avrupa Güvenlik ve İş Birliği Teşkilatı (AGİT), AB üye ülkelerinin kalkınma ajansları da dâhil olmak üzere uluslararası kuruluşlar, Türkiye'de temel hakların geliştirilmesini amaçlayan müdahaleler için mali ve teknik yardım sağlamakta ve bu nedenle alanın paydaşları arasında yer almaktadırlar.

Avrupa Birliği Başkanlığı, Temel Haklar Sektöründe Lider Kurum olarak tanımlanmıştır ve sektörde finanse edilen projelerin programlanması, uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesinin koordinasyonundan sorumludur. AB Başkanlığı'nın bu sorumluluklarını ilgili kamu kurumları ve sivil toplum ile işbirliği ve koordinasyon içinde yerine getirmesi gerekmektedir.

Bu bağlamda, Lider Kurum olan AB Başkanlığı, AB Türkiye Delegasyonu ile birlikte, sektörün etkinliği ve mali yardımların sektöre etkisinin izlenmesine yönelik çeşitli araçlardan yararlanmaktadır. Bu araçlardan en önemlileri; Sektörel İzleme Komitesi Toplantıları (IPA II-III Temel Haklar, Sivil Toplum ve Yargı Ortak Sektörel İzleme Komitesi Toplantıları-SMC) ve bu proje kapsamında hayata geçirilen "Temel Haklar Sektör Koordinasyon Platformu" ve bu platformu oluşturan diğer alt-aracılarıdır:

- Tematik Toplantılar
- Tematik Alanlarda Düzenlenen İki Aşamalı Eğitimler
- Danışma Kurulu Toplantısı
- Yıllık Sektör Koordinasyon Toplantısı
- Uluslararası Kuruluşlar ile Düzenlenen Çevrimiçi Toplantılar

² Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın II. Bölümü temel haklara ilişkin kapsamlı bir katalog sunar. Bu bağlamda 17 ila 40. maddeler bireyin hak ve görevlerini düzenler, 41 ila 65. maddeler sosyal ve ekonomik haklar ve görevleri ayrıntılandırır ve 66 ila 74. maddeler ise siyasi hak ve görevlere atıfta bulunur. İnsan haklarına yönelik kısıtlamalar ve sınırlamalar da bu bölümde ele alınmaktadır.

³ Örneğin Türk Medeni Kanunu, Türk Ceza Kanunu, Türk Ceza Muhakemesi Kanunu, Basın Kanunu, Dernekler Kanunu, Vakıflar Kanunu, Toplantı ve Gösteri Yürüyüşleri Kanunu, Bilgi Edinme Hakkı Kanunu, Kişisel Verilerin Korunması Kanunu vb.

⁴ AİHS, diğer Avrupa Konseyi sözleşmeleri, BM Sözleşmeleri burada belirtilebilir

⁵ Dilekçe hakkı, Kamu Denetçiliği Kurumuna başvuru vb.



Söz konusu toplantılar, katılımcıların projelerin uygulama süreçlerinin etkinliği, verimliliği, kalitesi, koordinasyonu ve bunların ilgili ulusal ve uluslararası sektör stratejileriyle tutarlılığını gözden geçirmek amacıyla sektörel düzeyde tartışmalar gerçekleştirilmesine önemli ölçüde olanak tanımaktadır. Bu tür bir yaklaşım sayesinde, daha geniş, daha şeffaf, daha katılımcı, çok aktörlü stratejiler etkinleştirilebilecektir.

Bu alanda kabul edilen reformları tamamlayıcı bir şekilde uygulanmakta olan projeler, reformların uygulanmasında ve zihniyet dönüşümünün oluşturulması amacıyla farklı düzeylerde çalışan kamu kurumlarının kurumsal kapasiteleri ile aralarındaki işbirliği ve koordinasyonun güçlendirilmesinde önemli katkılar sağlamıştır.

Sektör, kamu kurumları, uluslararası kuruluşlar ve STK'lar da dahil olmak üzere çeşitli paydaşları kapsamakta ve temel hakların birçok yönünü farklı bakış açılarıyla ele almaktadır. AB Başkanlığı Lider Kurum sıfatıyla, temel hakların korunması ve geliştirilmesi alanının hukuki ve kurumsal yönlerini değil, yalnızca IPA Temel Haklar Sektörünü koordine etmektedir. Politika oluşturma, strateji ve eylem planı tasarlama veya proje hazırlama ve uygulama süreçlerinde güçlendirilmiş ve yapılandırılmış bir iletişim ve koordinasyon, mevcutta var olan etkili iletişimin ötesine geçilmesini gerektirmektedir.

2.3. Temel Haklar Sektöründe Stratejik Yönetim Yaklaşımının Önemi

Stratejik yaklaşım, herhangi bir politika alanında iyi yönetişimin temel unsurudur. Stratejik yaklaşımın temel amacı, bireysel/tekil politika faaliyetlerinin daha kapsamlı hedeflerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmalarını sağlamaktır. Kamu politikasının herhangi bir alanına yönelik stratejik yaklaşım, sonuç odaklı kamu müdahalesi felsefesini getirmekte ve belirli sonuçların elde edilmesine odaklanmaya ve bunlar için gerekli kaynak ve girdilerin tahsis edilerek kullanılmasına olanak sağlamaktadır.

Uluslararası sözleşmeler, temel haklar alanında strateji oluşturma konusunda bağlayıcı bir yükümlülük getirmemektedir. Ancak hem uluslararası sözleşmeler hem de stratejik yönetim yaklaşımının bazı faydaları bulunmaktadır ve hükümetler strateji geliştirirken bu unsurları dikkate almalıdır:

- Politika planlamasına uzun vadeli yaklaşım getirme,
- Operasyonel sorunların ötesine geçerek, öncelikli sorunları ve aşlamayan zorlukları tanımlama ve ele alma fırsatı,
- Temel hakların korunmasına ve geliştirilmesine ilişkin yükümlülüklerle siyasi bağlılık ve sahiplilik gösterme,
- Temel haklar alanındaki zorlukların üstesinden gelmek için gereken uzun vadeli finansman ve diğer kaynakların sağlanması.

2.4. Türkiye’de Temel Haklar Alanına Dair Başlıca Politika ve Strateji Belgeleri

Türkiye, temel hakların geliştirilmesi ve korunması alanında, yasal ve kurumsal dönüşümü planlamak ve gerçekleştirmek amacıyla kapsamlı stratejiler benimsemiştir. Bu stratejiler, çeşitli unsurları birleştirmek ve şekillendirmek için tasarlanmış araçlar olarak değerlendirilebilir.

Temel haklar alanının kesişen yapısı nedeniyle kadın, çocuk, engelli ve Roman haklarının korunmasına yönelik diğer ulusal stratejiler ve eylem planları, temel haklara ilişkin hedeflerle yakından ilişkilidir.

Ayrıca, bu alandaki politika hedeflerinin, ulusal stratejiler ve kalkınma planları ve ayrıca ilgili kurumların kendi stratejik planları ve genel olarak bütçe planlarıyla da uyumlu olması beklenmektedir.

Bunun yanı sıra, ilgili kamu kurumlarının stratejik planlarının da temel hakların korunması ve geliştirilmesine ilişkin amaç ve hedeflerle gerekli tutarlılık ve bağlantıların sağlanması için analiz edilmesi gerekmektedir.

Bu çerçevede, Türkiye’nin ulusal stratejik çerçevesi hukukun üstünlüğü, temel haklar ve yargıya odaklanan çeşitli strateji, program ve politika belgelerinden oluşmaktadır.

Aşağıda kısaca analiz edilen stratejiler insan haklarını ana akımlaştırmayı ve insan hakları ile uluslararası hukuka saygıyı güçlendirmeyi amaçlamaktadır.

Türkiye’de temel haklara ilişkin konuları da dahil eden başlıca stratejik belgeler aşağıda sıralanmaktadır:

- 1) 12. Kalkınma Planı (2024- 2028)
- 2) AB’ye Katılım için Ulusal Eylem Planı (2021- 2023)
- 3) Yargı Reformu Stratejisi ve Eylem Planı (2019- 2023)
- 4) İnsan Hakları Eylem Planı (2021- 2023) ve Uygulama Takvimi
- 5) Kadına Yönelik Şiddetle Mücadele IV. Ulusal Eylem Planı (2021- 2025)
- 6) Kadının Güçlenmesi Strateji Belgesi ve Eylem Planı (2018- 2023))
- 7) Çocuk Hakları Strateji Belgesi ve Eylem Planı (2023- 2028)
- 8) Çocuk İşçiliği ile Mücadele Ulusal Programı (2017- 2023)
- 9) Roman Vatandaşlara Yönelik Strateji Belgesi ve Eylem Planı (2016-2021)
- 10) Çocuk Koruma Hizmetlerinde Koordinasyon Strateji Belgesi ve Eylem Planı (2014- 2019)
- 11) Engelli Hakları Ulusal Eylem Planı (2023-2025)
- 12) 2030 Engelsiz Vizyon Belgesi

Yukarıda bahsedilen stratejiler çerçevesinde aşağıdaki temel amaçlar hedeflenmektedir:

- Yasal çerçevenin AB ve uluslararası standartlarla uyumlu hale getirilmesi ile temel hak ve özgürlüklerin tam olarak uygulanmasının sağlanması,
- Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu (TİHEK) ve Kamu Denetçiliği Kurumu (KDK) dâhil olmak üzere, insan haklarının geliştirilmesine ve korunmasına yönelik ilgili tüm yapıların etkin ve bağımsız işleyişi,
- Kadın-erkek eşitliğinin sağlanması ve ayrımcılığın önlenmesi,
- Kadına yönelik şiddetle mücadele,
- Kadınlar, çocuklar, engelliler ve diğer hassas gruplara karşı ayrımcılıkla mücadele,
- İfade özgürlüğünün desteklenmesi ve korunması,
- Mağdurların ve şüphelilerin usule ilişkin haklarının geliştirilmesi,
- Çocukların korunması,
- Kişisel verilerin AB müktesebatı uyarınca korunması.

Stratejilere ilişkin kısa bilgiler aşağıda sunulmaktadır:

POLİTİKA VE STRATEJİ BELGELERİ



1. 12. Kalkınma Planı (2024- 2028)⁶, sürdürülebilir kalkınma yaklaşımı yoluyla ülkenin uzun vadeli hedeflerini ilerleterek, 2053 vizyonuna göre 2024-2028 yıllarını kapsayacak ve ülkeyi küresel bir güç haline getirmek için atılacak adımlar beş ana eksen üzerinden hizmet edecektir: (1) İstikrarlı büyüme, güçlü ekonomi; (2) Yeşil ve dijital dönüşümle rekabetçi üretim; (3) Nitelikli insan, güçlü aile, sağlıklı toplum; (4) Afetlere dirençli yaşam alanları, sürdürülebilir çevre ve (5) Adaleti esas alan demokratik iyi yönetim. Plan, ulusun temel değerleri ve beklentileri ile uyumlu ekonomik ve sosyal kalkınmaya dayanmaktadır. Temel hak ve özgürlüklerin korunmasına ilişkin yer alan başlıca maddeler:

- *Temel hak ve özgürlükleri koruyan, hak ihlallerine karşı etkin mücadele eden, hızlı, öngörülebilir, adil, şeffaf, hesap verebilir, erişilebilir, güvenilir ve insan odaklı bir yönetim anlayışı adalet sisteminin temeli olmaya devam edecektir.*
- *Anayasada güvence altına alınan temel hak ve özgürlükler güçlendirilecektir.*
- *İfade özgürlüğünün güçlendirilmesi amacıyla uygulamadaki eksikliklerin tespitine yönelik çalışmalar yapılacaktır.*
- *Ülkemizde insan hakları alanında çalışan kurumların kurumsal kapasiteleri geliştirilecektir.*
- *Ayrımcılık ve nefretle mücadele güçlendirilecektir.*



2. AB'ye Katılım İçin Ulusal Eylem Planı (2021-2023)⁷, mevzuat uyumu ve ayrıca kurumsal ve idari tedbirlere ilişkin atılacak adımları içermektedir. Eylem Planı'nın hedefleri; yargının bağımsızlığı ve tarafsızlığı, adalete erişim, AIHS'de tanımlanan hakların korunması, TİHEK ve KDK dâhil olmak üzere insan haklarının korunmasıyla ilgili çalışan kurumların kapasitesinin geliştirilmesi; Anayasa Mahkemesine bireysel başvuru, mağdur hakları; ifade özgürlüğü ve Kişisel Verileri Koruma Kurumu ile kolluk kuvvetlerinin kapasitesinin artırılması gibi temel haklarla ilgili birçok unsuru kapsamaktadır. Türkiye'nin işkence ve kötü muameleye karşı sıfır tolerans politikası/prensibi doğrultusunda, Kolluk Gözetim Komisyonunun etkin işleyişinin artırılmasına yönelik de özel bir faaliyet öngörülmektedir.

Eylem Planı, diğerlerinin yanı sıra, Programlama Çerçevesi'nde öncelikler olarak belirlenen toplanma ve örgütlenme özgürlüğü, ifade özgürlüğü ve adli yardım sistemi ve mağdur hakları konularında özel faaliyetler içermektedir. Şiddetle mücadele konusunda, kadın konukları ile Şiddet Önleme ve İzleme Merkezlerinin (ŞÖNİM) güçlendirilmesi, kolluk kuvvetlerine, aile içi şiddetle mücadele konusunda kapasitelerinin artırılmasına yönelik eğitimler verilmesi ve çocuğun yüksek yararı gözetilerek daha iyi hizmet sunulması öngörülmektedir. Ek olarak, Eylem Planı kadın hakları, çocuk hakları, engelli hakları, yaşlı hakları ve korunmasız (kırılgan,) grupların korunmasından sorumlu kurumların kapasitelerinin artırılması ihtiyacını ve hâkim, savcı ve kolluk kuvvetlerine temel haklar konusunda eğitim verilmesi ve bunlara yönelik bilinçlendirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesini de ele almaktadır.

⁶ https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2023/12/On-Ikinci-Kalkinma-Planı_2024-2028_11122023.pdf

⁷ <https://www.ab.gov.tr/52660.html>

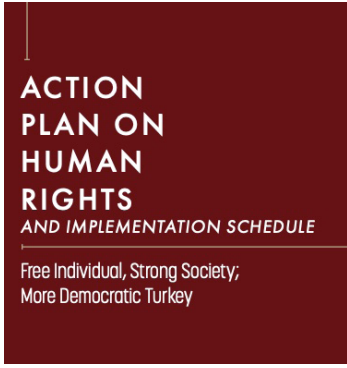


3. 2019-2023 yıllarını kapsayan Yargı Reformu Stratejisi⁸, mevcut ihtiyaçlar ve sorunlarla uyumlu olarak önceki Strateji başarılarının geliştirilmesi amacıyla Adalet Bakanlığı tarafından katılımcı bir yaklaşımla hazırlanmıştır. 30 Mayıs 2019 tarihinde açıklanan Güncellenmiş Yargı Reformu Stratejisi 9 amaç, 63 hedef ve 256 faaliyetten oluşmaktadır. Üçüncü kez yenilenen Strateji; yargı bağımsızlığı, temel hakların korunması, hizmet kalitesi ve insan kaynakları, adalete erişim, ceza adaleti sistemi ve alternatif uyuşmazlık çözüm mekanizmaları alanlarında kapsamlı amaç ve hedefler içermektedir. Strateji'nin kabul edilmesinden itibaren yedi yargı paketi yürürlüğe girmiş, çocuk adaleti ve mağdur hakları, ifade özgürlüğü, özgürlük hakkı, adil yargılanma hakkı ve yargının etkinliğinin iyileştirilmesine yönelik tedbirler alınmış ve mevzuat çerçevesinde çeşitli değişiklikler yapılmıştır.

Yargı Reformu Stratejisi, IPA III çerçevesinin hedeflerine karşılık gelen bazı önemli tedbirleri de içermektedir: ifade özgürlüğü, usule ilişkin haklar, özgürlük ve güvenlik hakkı gibi hak ve özgürlüklere ilişkin standartların yükseltilmesi, Anayasa Mahkemesine bireysel başvurunun etkinliğinin artırılması, kişisel verilerin korunması mevzuatının AB müktesebatıyla uyumlaştırılması, makul sürede yargılama yoluyla adil yargılamanın iyileştirilmesi, engelli dostu uygulamaların benimsenmesi, kadın haklarının daha iyi korunmasına yönelik uygulamaların benimsenmesi, çocuk adalet sisteminin ve mağdur haklarının iyileştirilmesi ve cezaevi koşullarının iyileştirilmesi.

Yargı Reformu Stratejisi'nin izleme ve değerlendirme sürecinin takibi, eksikliklerin izlenmesi ve değerlendirilmesi ve uygulamanın daha da iyileştirilmesi amacıyla 22.07.2020 tarihli Bakan Onayı ile "**Yargı Reformu Stratejisi İzleme ve Değerlendirme Kurulu**" oluşturulmuştur.

⁸ <https://yargireformu.adalet.gov.tr/Resimler/yrs.pdf>
<https://yargireformu.adalet.gov.tr/Resimler/yrs.pdf>



4. 2 Mart 2021 tarihinde kamuoyuna açıklanan İnsan Hakları Eylem Planı⁹, temel hakların korunmasına ve geliştirilmesine yönelik ana stratejidir ve birinci kuşak haklardan üçüncü kuşak haklara kadar tüm temel hakları ele almaktadır. Eylem Planı, 11 ana ilke ve toplam 9 ana amaç, 50 hedef ve 393 faaliyet etrafında şekillenmiştir. İlgili amaç başlıkları altında belirlenen hedefler çerçevesinde öngörülen faaliyetler, somut biçimde “ölçülebilir ve izlenebilir” nitelikte eylemler olarak düzenlenmiştir.

Plan, uygulamadaki sorunların çözümüne yönelik yüksek düzeyde farkındalık ve güçlü bir koruma sisteminin oluşturulmasını öngörmektedir. Türkiye'nin insan haklarının uzun vadeli ve sürdürülebilir sonuçlar elde edilecek şekilde geliştirilmesini hedefleyen temel politika belgelerinden biri olan Eylem Planı, aynı zamanda 9 amaçtan biri olarak “kırılgan kesimlerin korunması ve toplumsal refahın güçlendirilmesi” amacına odaklanmaktadır.

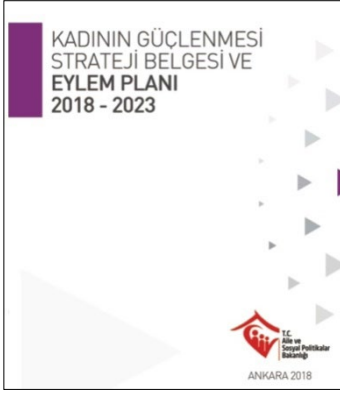
Eylem Planı, Avrupa Konseyinin tavsiyeleri ve ayrıca AB müktesebatı ve AİHM içtihadı dâhil olmak üzere diğer uluslararası standartlar dikkate alınarak hazırlanmıştır. Eylem Planı, 11 ana ilke ve toplam 9 ana amaç, 50 hedef ve 393 faaliyet etrafında şekillenmiştir. Eylem Planı'nın ana amaçları şunlardır: daha güçlü bir insan hakları koruma sistemi; yargı bağımsızlığı ve adil yargılanma hakkının güçlendirilmesi; hukuki öngörülebilirlik ve şeffaflık; ifade, örgütlenme ve din özgürlüklerinin korunması ve geliştirilmesi; kişi özgürlüğü ve güvenliğinin güçlendirilmesi; kişinin maddi ve manevi bütünlüğü ile özel hayatının güvence altına alınması; mülkiyet hakkının daha etkin korunması; kırılgan kesimlerin korunması ve toplumsal refahın güçlendirilmesi ve insan hakları konusunda üst düzey idari ve toplumsal farkındalık.



5. Kadına yönelik şiddetin sınıflandırılmasıyla başlayan Kadına Yönelik Şiddetle Mücadele IV. Ulusal Eylem Planı'nda¹⁰ (2021-2025) Türkiye ve dünya istatistiklerinden örnekler sunulmakta, uluslararası ve ulusal gelişmeler ele alınmaktadır. Eylem Planı, mevcut planın hukuki arka planını, önceki Eylem planlarını, hazırlık sürecini ve ana yapısını detaylı bir şekilde açıklamaktadır. “Şiddete sıfır tolerans” ilkesini temel alan Plan, beş hedefle birlikte kadına yönelik her türlü şiddetin önlenmesini amaçlamaktadır: (1) Adalete Erişim ve Mevzuat: Mevzuatın gözden geçirilerek etkin uygulanması ve mağdurların adalete erişiminin kolaylaştırılması; (2) Politika ve Koordinasyon: Şiddete sıfır tolerans anlayışının tüm plan, program ve politikalara yerleştirilmesi; (3) Koruyucu ve Önleyici Hizmetler: Koruyucu ve önleyici hizmetlerin etkin sunulmasına yönelik kurumsal kapasitenin geliştirilmesi; (4) Toplumsal Farkındalık: Şiddetle topyekûn mücadele için toplumsal farkındalık ve duyarlılığın artırılması ve (5) Veri ve İstatistik: Sistemik, güvenilir ve karşılaştırılabilir verilerin toplanması ve istatistiklerin üretilmesi.

⁹ https://insanhaklarieylemplani.adalet.gov.tr/resimler/Insan_Haklari_Eylem_Plani_ve_Uygulama_Takvimi.pdf
<https://insanhaklarieylemplani.adalet.gov.tr/resimler/eylemplani.pdf>

¹⁰ <https://www.aile.gov.tr/media/82082/kadina-yonelik-siddetle-mucadele-iv-ulusal-eylem-planı-2021-2025.pdf>



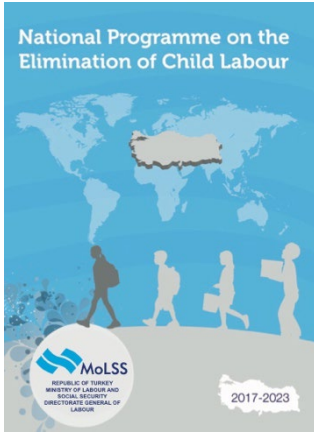
6. Kadının Güçlenmesi Strateji Belgesi ve Eylem Planı¹¹ (2018-2023), beş temel politika eksenini kapsayan önemli bir politika belgesidir: eğitim (kız çocukları ile kadınların eğitimin tüm kademelerine tam erişimlerini ve etkin katılımlarını sağlamak), sağlık (kadınlara sunulan sağlık hizmetlerini iyileştirip, kadınların sağlık bilincini artırarak sağlıklı yaşam sürmelerini sağlamak), ekonomi (kadınların çalışma hayatının her alanına tam ve etkin katılımını sağlayarak değişen işgücü piyasası dinamikleri doğrultusunda ekonomik hayatta söz sahibi olmalarını temin etmek), karar alma mekanizmalarına katılım (karar alma mekanizmalarında yerel ve ulusal düzeyde kadınların temsilini artırmak ve karar süreçlerine etkin katılımlarını sağlamak) ve medya (medyada kadın temsilinin iyileştirilmesini ve güçlendirilmesini, ayrıca kadınların medyayı verimli ve eleştirel bir şekilde kullanmalarını sağlamak). Söz konusu beş temel politika eksenini altında “5 Temel Amaç”, “21 Hedef”, “21 Strateji” ve “126 Faaliyet” tanımlanmıştır.



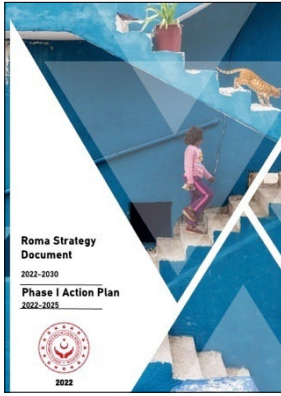
7. Çocuk merkezli bir yaklaşımın benimsendiği Çocuk Hakları Stratejisi Belgesi ve Eylem Planı'nda¹² (2023- 2028), sosyal devlet yaklaşımıyla altı stratejik hedef tanımlanmıştır: (1) Çocuk hakları ve çocuk katılımı; (2) Çocuk dostu adalet; (3) Aile ve çocuğa yönelik koruma ve destek hizmetleri; (4) Alternatif bakım hizmetleri; (5) Afet, kriz ve acil durumlardan etkilenen çocuklara yönelik hizmetler ve (6) Bilgi teknolojilerine erişim ve güvenli internet kullanımı. Çocuk koruma alanındaki temel politika, çocukların güvenli ve gelişimlerini destekleyen bir aile ortamında büyümelerinin sağlanmasıdır. Bu sosyal hizmet modellerinden biri olan alternatif bakım hizmetleri, aile odaklı bakım hizmetleri ve kurumsal bakım hizmetleri olmak üzere iki temel bakım modelini içermektedir. Çocukların aile ortamında bakımını esas alan politikaların bir yansıması olarak, koruma altına alınan çocukların öncelikli olarak koruyucu aile ve evlat edinme hizmetlerinden faydalanması amaçlanmaktadır.

¹¹ <https://www.aile.gov.tr/media/6315/kadının-gueçlenmesi-strajesi-belgesi-ve-eylem-planı-2018-2023.pdf>

¹² <https://www.aile.gov.tr/media/132816/turkiye-c-ocuk-haklari-strateji-belgesi-ve-eylem-planı-2023-2028-dijital.pdf>
<https://www.aile.gov.tr/media/132816/turkiye-c-ocuk-haklari-strateji-belgesi-ve-eylem-planı-2023-2028-dijital.pdf>



8. Çocuk İşçiliği ile Mücadele Ulusal Programı¹³ (2017- 2023), çocuk işçiliğinin, özellikle de çocuk işçiliğinin en kötü biçimlerinin ortadan kaldırılması amacıyla uygulamaya konulmuştur ve şu stratejileri içermektedir: (1) hukuki düzenlemelerin ve mevzuatın uygulanması ve güncellenmesi; (2) mevcut kurumsal yapıların güçlendirilmesi ve yeni kurumsal yapıların oluşturulması; (3) farkındalığın artırılması; (4) sosyal tarafların ve toplumun katılımının sağlanması; (5) eğitim ve iyileştirme; (6) yoksulluğun giderilmesi ve (7) sosyal koruma ve sosyal güvenlik ağının genişletilmesi. Öncelikli hedef gruplar şu şekilde belirlenmiştir: (i) sokakta çalışan çocuklar; (ii) küçük ve orta ölçekli işletmelerde ağır ve tehlikeli işlerde çalışan çocuklar ve (iii) aile işletmesi haricinde gezici ve geçici tarım işlerinde çalışan çocuklar.



9. Roman Vatandaşlara Yönelik Strateji Belgesi ve Eylem Planı¹⁴ (2016-2021), temel bir politika referans belgesi işlevi görmüş ve Roman vatandaşlara yönelik proje ve programlar yürüten kamu kurumlarına rehberlik sağlamıştır. Bu belgenin uygulama döneminin sona ermesiyle, Bakanlık çalışmalarına başlamış ve “toplumsal ön yargı ve sosyal dışlanmayla mücadele etmek ve bunları önlemek; yoksulluğu azaltmak; güven, iş birliği ve güçlendirme ile Roman vatandaşların sosyal hayata katılımlarını artırmak; kadın erkek eşitliğine önem vererek Roman kadınların hizmet ve programlardan eşit olarak yararlanmalarını sağlamak” amaçlarıyla yeni **Türkiye Roman Vatandaşlara Yönelik Strateji Belgesi¹⁵ (2023-2030)** hazırlanarak **yeni Eylem Planı (2022-2025)** uygulamaya girmiştir. Strateji; eğitim, sağlık, istihdam, barınma, sosyal hizmet ve sosyal yardımlar alanlarında sunulan hizmetlerle gerek kısa gerek uzun vadede Roman vatandaşların sosyoekonomik refah seviyelerinin yükseltilmesi, sosyal uyumlarının güçlendirilmesi doğrultusunda gerekli adımların atılmasını amaçlamaktadır.



10. Çocuk Koruma Hizmetlerinde Koordinasyon Strateji Belgesi ve Eylem Planı¹⁶ (2014- 2019), ana strateji belgesinde ortaya konan 10 stratejik amaç ve hedefin uygulanmasına yönelik ayrıntılı bir kapsamı, sorumlu makamlar, ayrıntılı zaman çerçevesi, bütçe ve ilerleme göstergeleri ile birlikte sunmaktadır. Bu çerçevede çocuğun yararına öncelik verilmesi ve çocuğun refahının desteklenmesi amacıyla ana uygulama alanları (risklerin belirlenmesi ve müdahalelere yönelik erken uyarı), kurumlar arası koordinasyon, önleyici, koruyucu ve destekleyici faaliyetleri içerecek şekilde ‘Türkiye Modeli’ tasarlanmıştır.

¹³ <https://www.csgb.gov.tr/cgm/cimup/>

<https://www.csgb.gov.tr/cgm/cimup/>

¹⁴ http://www.sp.gov.tr/tr/temel-belge/s/167/Roman+Vatandaslara+Yonelik+Strateji+Belgesi+_2016-2021

¹⁵ https://www.aile.gov.tr/media/127013/yeni-roman-strateji-belgesi-_20221222_v19.pdf

¹⁶ https://www.unicef.org/turkiye/media/4086/file/ÇOCUK%20KORUMA%20HİZMETLERİNDE%20KOORDİNASYON%20STRATEJİ%20BELGESİ_%202014.pdf



11. Engelli Hakları Ulusal Eylem Planı (2023-2025); istihdam, erişilebilirlik, eğitim, sağlık, siyasi hayata katılım, adalet, hakların korunması gibi geniş alanları kapsamaktadır. Plan kapsamında engelli bireylerin engellilikle ilgili ihtiyaçları dikkate alınarak belirlenen faaliyetler gerçekleştirilecektir. Politika alanları “İçermeci ve Erişilebilir Toplum”, “Hakların Korunması ve Adalet”, “Sağlık ve İyilik Hali”, “Kapsayıcı Eğitim”, “Ekonomik Güvence”, “Bağımsız Yaşam”, “Afet ve İnsani Bakımdan Acil Durumlar” ve “Uygulama ve İzleme” başlıkları altında tanımlanmıştır. Engelliler ve ailelerine yönelik bağımsız yaşamı destekleyici nitelikte çeşitlendirilmiş ve yeni nesil bakım hizmetlerinin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması amaçlanmaktadır. Ulusal Eylem Planı; 2030 Engelsiz Vizyon Belgesi'nin hayata geçirilmesi amacıyla 8 amaç kapsamında 31 hedef için 107 eylem alanına yönelik 275 faaliyeti kapsamaktadır.



12. 2030 Engelsiz Vizyon Belgesi; “İçermeci ve Erişilebilir Toplum”, “Hakların Korunması ve Adalet”, “Sağlık ve İyilik Hali”, “Kapsayıcı Eğitim”, “Ekonomik Güvence”, “Bağımsız Yaşam”, “Afet ve İnsani Bakımdan Acil Durumlar” ve “Uygulama ve İzleme” olarak 8 başlık altında, 31 hedef ve 107 eylem içermektedir.

Belge, hak temelli yaklaşımıyla engellilerin eşit vatandaşlar olarak potansiyellerini gerçekleştirebildikleri kapsayıcı bir toplum olma anlayışının güçlendirilmesini amaçlamaktadır.



2.5. Uluslararası Kuruluşların Temel Haklar ile ilgili Stratejilere Yaklaşımı ve Temel Unsurlar

Avrupa'da özellikle belli hedefler çerçevesinde yapılandırılan ve kısa vadeli eylem planlarıyla birlikte temel haklara yönelik stratejik bir yaklaşım yaygın bir şekilde uygulanmaktadır.

Avrupa Birliği Temel Haklar Ajansı (FRA) tarafından da altı çizildiği şekilde¹⁷, temel haklara ilişkin kapsamlı bir stratejinin benimsenmesinin pek çok faydası bulunmaktadır:

- Eylem planları aracılığıyla ele alınamayan kapsayıcı ve yapısal sorunları ve zorlukları ele alma olasılığı,
- İnsan hakları konularının kamu politikasının çeşitli alanlarındaki sektörel politikalarda ana akımlaştırılması fırsatı,
- Genel olarak insan haklarını geliştirme ve geleceğe yönelik stratejik bir vizyon oluşturma fırsatı,
- Sivil toplumun ve diğer tüm paydaşların politika önceliklerinin şekillendirilmesine kapsamlı katılımı.

Bu yaklaşımı takip eden çok sayıda ülke, temel hakların korunması ve geliştirilmesine yönelik ulusal stratejiler benimsemiştir. Aynı zamanda, Avrupa Birliği'ne üyelik başvurusunda bulunan veya insan haklarının korunmasında gelişmiş standartlara ulaşma yolunda AB ile işbirliği yapan ülkeler tarafından da benzer yaklaşımlar uygulanmaktadır.

Avrupa Konseyi'nin kırılgan gruplar ile ilgili çeşitli konuları ana akımlaştırmak ya da bu gruplara yönelik strateji geliştirme ve rehber belgeleri¹⁸ de, temel haklar bağlamını güçlendiren konular olarak değerlendirilmelidir:

- Stratejinin gerçekçi ve zamana bağlı hedefler içermesi, yeterli insan ve mali kaynaklarla desteklenmesi, güncel bilimsel bilgiye (neyin işe yaradığına) dayanması ve sistematik olarak değerlendirilmesi gerekir.
- Stratejinin öngördüğü ilerlemeyi değerlendirmek ve eylemleri sektörler arası düzey de dahil olmak üzere her düzeyde değerlendirmek için metodolojiler geliştirilmelidir.
- Stratejinin konusuyla ilgili tüm aktörler (ulusal, bölgesel ve yerel otoriteler, aileler, bağımsız insan hakları kuruluşları, hedef gruplar için çalışan profesyoneller, araştırmacılar, sivil toplum ve medya) stratejinin tasarımı, uygulanması ve değerlendirilmesine dahil edilmelidir.
- Stratejinin hazırlanmasına, uygulanmasına yönelik tüm bilgiler ilgili taraflarla paylaşılmalı ve geri bildirimler alınmalıdır.

Temel haklara yönelik stratejiler bu alandaki ulusal eylem planlarına temel oluşturmaktadır. Ulusal eylem planları, orta ve uzun vadeli hedeflerin uygulanmasına katkıda bulunması gereken kısa vadeli çıktılara odaklanmaktadır. Ulusal eylem planlarının daha geniş bir zaman dilimine sahip politika gündeminden bağımsız olarak tasarlanmaması gerektiği için kaliteli ulusal eylem planlarının geliştirilmesi stratejik bir altyapı gerektirmektedir.

¹⁷ European Union Agency for Fundamental Rights (FRA), National human rights action plans in the EU Practices, experiences and lessons learned for more systematic working methods on human rights, Viyana, 2019.

¹⁸ CoE's Guidelines on Strategies for the Protection of Children from Violence
<https://rm.coe.int/168046d3a0>

CoE's Manual on Development of the National Youth Strategies
<https://pjp-eu.coe.int/en/web/youth-partnership/youth-policy-manual-how-to-develop-a-national-youth-strategy>

3. TEMEL HAKLAR ALANINDA STRATEJİK YÖNETİM ARAÇ SETİ

3.1. Araç Setinin Kapsamı

Araç Setinin temel amacı, temel haklar alanında stratejik yönetim uygulamaları ve araçları hakkında bilgi sağlamaktır. Söz konusu bilgiler büyük ölçüde temel hakların politika planlamasına stratejik düzeyde dahil edilmesi ve ana akımlaştırılması konusunda ulusal ve uluslararası düzeydeki yaklaşımlara dayanmaktadır.

Uygulama ve araçların seçimi, bunların uluslararası tanınırlığına ve de Türkiye özelinde yeterliliklerine bakılarak yapılmıştır. Bu nedenle, temel hakların korunması ve geliştirilmesi alanında faaliyet gösteren başlıca uluslararası kurum ve kuruluşlar tarafından geliştirilen uygulamalara ve araçlara öncelik verilmiştir. Söz konusu kurum ve kuruluşlar şu şekilde sıralanabilir:

- Avrupa Konseyi
- Avrupa Birliği
- Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü, Yönetişim ve Yönetimi Geliştirmeye Yönelik Destek Programı (OECD - SIGMA) dâhil
- BM Kuruluşları
- Uluslararası STK'lar

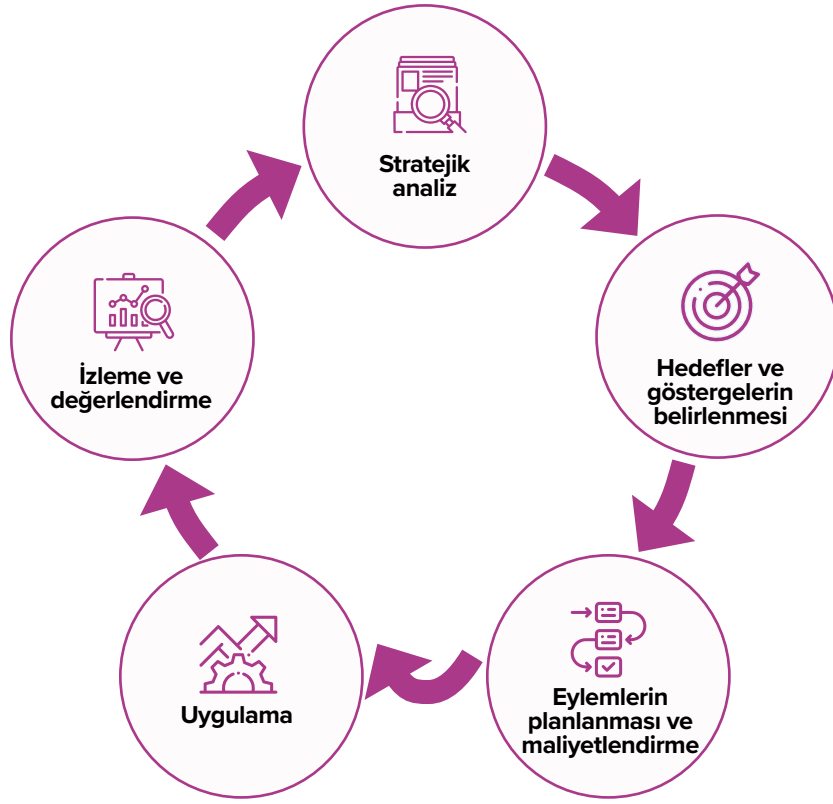
Ayrıca, stratejik yönetim mekanizmalarının uygulanması konusundaki yeterlilikleri ve gelişmişlik düzeyleri dikkate alınarak, bazı ulusal uygulamalar da seçilmiştir. Ancak, Araç Seti'nin ana odağını uluslararası kuruluşlar tarafından geliştirilen ve/veya tanınan araçları ve yaklaşımları oluşturmaktadır.

Bu çalışma, kapsamlı bir stratejik yönetim el kitabı olmasının ötesinde, stratejik belgelerin tasarlanması, uygulanması ve yürütülmesinin izlenmesinde kullanılacak pratik yöntem ve araçlara da odaklanan bir araç seti niteliğindedir. Bu nedenle, teorik değerlendirmeler oldukça sınırlı olup, yalnızca ilgili araçlara dair açıklamanın gerekli olduğu durumlarda bu tür değerlendirmelere yer verilmiştir.



Çalışmanın yapısı, aşağıdaki grafikte basitleştirilmiş biçimde sunulan stratejik yönetim döngüsünün genel mantığını takip etmektedir:

Stratejik Yönetim Döngüsü



3.2. Araç Setinin Hedef Kitlesi

Araç Seti, stratejilerin geliştirilmesinde ve uygulamaların yönetilmesinde yer alan kilit paydaşların ihtiyaçlarını ele almaktadır. Söz konusu paydaşlar şunları içermektedir:

- Strateji geliştirme süreçlerin başlatılması ve sürekli uygulanmasının sağlanmasından sorumlu üst düzey karar alıcılar,
- Stratejik süreçleri yönetmekten sorumlu olan kamu kurumlarının operasyonel düzeydeki personelleri (Tüm sürecin öncelikli sorumluluğuna sahip olacakları için araç setinin ana faydalanıcısı olarak da görülmektedirler.)
- Süreçteki kilit aşamalara ilişkin temel bir anlayışa sahip olmalarını sağlamak amacıyla, (stratejik süreçlere dâhil olan) STK'lar ve kamu kurumları dâhil olmak üzere dış paydaşların temsilcileri.

3.3. Araç Setinin Kullanımı

Araç Seti, temel haklar alanındaki stratejilerin hazırlanması, geliştirilmesi ve uygulanmasına ilişkin süreçte kullanıcılara rehberlik sağlamayı amaçlamaktadır. Bu çerçevede, sürecin her aşamasında kullanılacak ilgili araçlar için önce teorik bir giriş, ardından araçların ve tekniklerin sunumu ve ilgili araçlara yönelik şablonlar sunulmaktadır. Araç Seti ayrıca, stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanması sürecinde daha fazla ilerlemeden önce tüm önemli adımların tamamlanıp tamamlanmadığını doğrulamakta kullanılacak, (stratejik sürecin her aşamasına yönelik) kontrol listeleri de içermektedir.

4. STRATEJİK YÖNETİM YAKLAŞIMINA İLİŞKİN KAVRAMLAR

4.1. Temel Strateji Belgeleri

Stratejik yönetim yaklaşımını hayata geçiren ve kurumsal tercih ve önceliklere göre **şekillenen** ve adlandırılan pek çok strateji belgesi vardır. Bunlar arasında en yaygın olanları, eylem planı, strateji belgesi, yol haritası, politika belgesi ve stratejik planlardır. Her bir belge, özgün işlevleri ve kapsamı ile belirli bir amaca hizmet eder ve birlikte kullanıldıklarında kapsamlı bir stratejik yönetim çerçevesi oluştururlar.

Eylem Planı, belirli bir stratejik hedefe ulaşmak için atılacak adımları ayrıntılı bir şekilde tanımlayan bir belgedir. Eylem planı, genellikle kısa-orta vadeli hedeflere odaklanır ve özel (spesifik), ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi ve zamana duyarlı (SMART) hedefler içerir. Bu plan, her bir adım için sorumlu kurumları, zaman çizelgesini ve gereken kaynakları belirler. Eylem planı, stratejinin pratik uygulama aşamasına odaklanarak, günlük operasyonların yürütülmesini ve hedeflere ulaşılmasını sağlar.

Strateji Belgesi, bir kurumun uzun vadeli vizyonunu, misyonunu ve stratejik hedeflerini tanımlayan kapsamlı bir belgedir ve kurumun genel gelişim yönünü belirler ve hangi yollarla bu hedeflere ulaşılabileceğini ana hatlarıyla açıklar. Bu belge, daha geniş bir perspektiften bakarak kurumun uzun vadeli planlarını, önceliklerini ve stratejik girişimlerini belirler. Strateji belgesi, genellikle 3-5 yıllık bir zaman dilimini kapsar ve stratejik hedeflerin başarısını ölçmek için anahtar performans göstergeleri içerir.

Yol Haritası, stratejik hedeflere ulaşmak için izlenecek adımların ve zaman çizelgesinin detaylandırıldığı bir plandır. Yol haritası, belirli dönemlerde hangi adımların atılacağını ve bu adımların nasıl birbiriyle ilişkili olduğunu gösterir. Yol haritası, strateji belgesinin daha detaylandırılmış bir versiyonu olarak düşünülebilir. Yol haritası, stratejik girişimlerin sırasını, önemli kilometre taşlarını ve başarı kriterlerini belirleyerek, stratejinin uygulanma sürecini somutlaştırır ve takip edilebilir hale getirir.

Politika Belgesi, belirli bir konuda resmi politika yönelimlerini ve hedefleri tanımlayan bir belgedir. Bu belge, genellikle yasal çerçeveler ve normatif rehberlik sağlar. Politika belgeleri, bir kurumun veya hükümetin belirli bir alandaki duruşunu ve yaklaşımını açıklar, yasal dayanakları belirtir ve bu politikaların nasıl uygulanacağını detaylandırır. Politika belgeleri, belirli konularda karar alma süreçlerini yönlendiren temel referans belgeleridir ve genellikle uzun vadeli perspektifler içerir.

Stratejik Plan, bir kurumun belirli bir zaman diliminde (genellikle 3-5 yıl) ulaşmayı hedeflediği stratejik amaçları ve bu amaçlara ulaşmak için planladığı faaliyetleri içeren bir belgedir. Stratejik plan, geniş kapsamlı bir belge olup, eylem planlarını, yol haritalarını ve politika belgelerini içerebilir. Stratejik plan, kurumun vizyonunu, misyonunu, değerlerini ve uzun vadeli hedeflerini belirlerken, bu hedeflere ulaşmak için gereken kaynakları, zaman çizelgelerini ve performans göstergelerini de tanımlar. Stratejik plan, kurumun genel stratejik yönünü ve önceliklerini ortaya koyar, böylece tüm organizasyonun bu hedefler doğrultusunda uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlar.

Tüm bu belgeler, stratejik yönetim süreçlerinde kritik roller oynar. Eylem planı, günlük operasyonların detaylarına odaklanırken; strateji belgesi ve stratejik plan, uzun vadeli hedeflere ve genel yönetime odaklanır. Yol haritası, bu hedeflere ulaşma sürecini detaylandırırken; politika belgesi, belirli konulardaki kurumsal duruşu ve yasal çerçeveyi sağlar. Her biri, farklı seviyelerde planlama ve uygulama gerektiren, ancak birlikte kullanıldığında kurumun/kurumların veya sektör/tematik alanların hedeflerine etkin bir şekilde ulaşmasını sağlayan önemli araçlardır.

Temel haklar alanındaki stratejiler; kapsamlı yatay stratejilerden kapsamı daha dar olan eylemlere, diğer bir deyişle belirli haklara veya temel hakları kamu politikasının ilgili alanlarında ana akımlaştırmaya odaklanan stratejilere kadar farklı biçimlerde tasarlanabilir ve uygulanabilir.

Aşağıdaki tabloda, uluslararası alanda kullanılan temel haklar stratejilerinin belli başlı çeşitleri verilmektedir:

| Yatay ve kapsamlı stratejik belgeler | Belirli hak ve özgürlüklere odaklanan stratejiler | Sektörel politikalara insan hakları temelli yaklaşım |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Temel hakların desteklenmesi ve korunmasına yönelik çok yıllık stratejiler İnsan haklarına yönelik ulusal eylem planları | <ul style="list-style-type: none"> Kadın-Erkek eşitliği stratejisi Engelli kişilerin haklarına ilişkin strateji Çocuk haklarının korunmasına yönelik strateji İnsan kaçakçılığıyla mücadele stratejisi | <ul style="list-style-type: none"> Konut stratejisi Afet risk yönetimi stratejisi Yoksullukla mücadele stratejisi Halk sağlığı ve sağlık sistemi stratejisi Eğitim sistemi stratejisi |

4.2. Stratejik Yönetim Yaklaşımının Temel Unsurları

4.2.1. Aktörler ve Roller

Temel haklar alanında strateji geliştirilmesi ve uygulanması, en az dört paydaş grubunun ortak eylemini gerektirmektedir:

- Stratejik sürecin resmi olarak başlatılmasından, uygulanması için kaynak ve sürekli destek sağlanmasından ve aynı zamanda stratejilerin uygulanmasındaki engellerin ortadan kaldırılmasından sorumlu olan üst düzey karar alıcılar,
- Stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasından sorumlu olan kamu kurumları (stratejilerin sahipleri, faydalanıcı – icracı kurumları),
- Stratejilerin uygulanmasında yer/rol alan kamu kurumları (stratejilerin destekçi-paydaş kamu kurumları; temel haklar alanındaki stratejiler genellikle yatay düzlemde başka konu(lar) ile de kesiştiğinden ve bu sebeple pek çok sayıda kamu kurumunun işbirliğini ve katılımını gerektirdiğinden),
- Stratejilere girdi sağlayan ve sürecin güçlü bir şekilde meşrulaştırılmasına olanak vererek önemli bir rol oynayan, savunuculuğunu da yapan dış paydaşlar, özellikle STK'lar (stratejilerin dış destekçileri).

4.2.2. Süreçler

Temel haklar alanında sağlam temellere dayanan ve sahipliliği yüksek bir stratejinin geliştirilmesi, stratejinin kapsamı ve içeriği kadar birçok süreç ve faaliyetin de beraberinde tasarlanması ve uygulanmasını gerektirmektedir. Aşağıda asgari düzeyde yapılması gereken konulara yer verilmektedir:

- Stratejiye yön verecek vizyonun, hedeflerin, öncelik alanlarının ve temel ilkelerin tanımlanması,
- Öncelik/odak alanlarının (öncelikli müdahale alanlarının) belirlenmesi ve göstergeler (yapısal göstergeler, süreç göstergeleri, sonuç göstergeleri) ve hedeflerle birlikte alt hedeflerin belirlenmesi,
- Stratejik sürece yönelik kurumsal çerçevenin oluşturulması – paydaşların haritalanması, sorumlulukların tanımlanması, katılım süreçlerine ilişkin çerçevenin belirlenmesi ve stratejinin uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesi,
- Sahadaki durumun kapsamlı bir şekilde gözden geçirilmesi – temel sorunların ve zorlukların tanımlanması ve kurumsal (merkezi ve yerel) kapasiteler ile stratejik müdahaleyi etkileyen dış faktörlerin gözden geçirilmesi; verilerin kullanılabilirliğindeki boşlukların belirlenmesi ve boşlukların doldurulması için gereken tedbirlerin alınması,
- Stratejik hedeflerin uygulanmasına yönelik olarak farklı düzeylerde ana eylemlerin geliştirilmesi: a) mevzuat değişiklikleri, b) kurumsal düzenlemeler ve c) eğitim ve kapasite geliştirme faaliyetleri,
- İnsan hakları alanında veri yönetiminin iyileştirilmesi – insan hakları verileri/göstergelerinden oluşan veri tabanının oluşturulması, veri kalitesinin artırılması ve veri toplayan kurumlarla işbirliği yapılması,
- Stratejinin oluşturulması ve uygulanmasına dâhil olan kurumların kapasitelerinin artırılması – çalıştaylar, araç setleri ve diğer desteklerden faydalanılması,
- Stratejinin izlenmesi ve değerlendirilmesine yönelik yapının kurulması.

4.2.3. Yöntemler ve Araçlar

Bu Araç Seti, süreç boyunca kullanılacak önemli analitik araçların bir kataloğunu içermektedir. Bu araçların her biri, analizden stratejinin belirlenmesine, izlemesine ve değerlendirilmesine kadar sürecin farklı adımlarında kullanılabilir araçlardır.

Aşağıdaki tablo, Araç Setinde yer alan ve ilerleyen bölümlerde daha ayrıntılı olarak sunulacak temel araçlara yönelik kısa tanımlamaları içermektedir.

| ARAÇ | KULLANIMI VE FAYDASI |
|---|--|
| Analiz | |
| GZFT (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler) Analizi | <ul style="list-style-type: none"> Stratejik müdahalenin uygulama kapasitesini etkileyen iç ve dış koşulların, farklı perspektifler göz önünde bulundurularak tanımlanması, eş zamanlı olarak güçlü ve zayıf unsurlar belirlenirken, tehdit ve fırsatların da gündeme alınarak değerlendirilmesi, |
| PESTL (Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Yasal, Çevresel) Analizi | <ul style="list-style-type: none"> Stratejik müdahale planlanırken göz ardı edilmemesi gereken önemli dış eğilimler ve sosyo-ekonomik, politik, sosyal vb. koşulların tanımlanması, Daha etkili müdahale için kullanılabilir dış faktörler ve koşulların tanımlanması, |
| Paydaş Analizi | <ul style="list-style-type: none"> Stratejik müdahaleye katkıda bulunabilecek potansiyel ortakların ve (iştirake yoluyla da olsa) katılımı gerekli olan tüm paydaşların tanımlanması, rol ve katılım biçimlerinin değerlendirilmesi, |
| Sorun Ağacı Analizi | <ul style="list-style-type: none"> Gerekli müdahale alanının belirlenebilmesi amacıyla, özellikle ele alınması gereken ana sorunun (ikincil sorunlar da değerlendirilerek) ve nedenlerinin belirlenmesi, |
| Stratejinin Geliştirilmesi | |
| Hedeflere Yönelik Kontrol Listesi – SMART kriterleri | <ul style="list-style-type: none"> Stratejik hedeflerin metodolojik doğruluğunu, belirlenmiş ölçütlere göre kontrol etmeye yönelik temel doğrulama aracı, |
| Gösterge Matrisi | <ul style="list-style-type: none"> Yapısal, süreçle ve sonuçla ilgili gösterge türleri arasındaki ayrımı temel alarak, stratejik hedeflerin uygulanmasını ölçen göstergelerin oluşturulmasına yönelik rehberlik, |
| Gösterge Pasaportu | <ul style="list-style-type: none"> Göstergelerin daha ayrıntılı tanımlanmasına yönelik araç, özellikle göstergelerin değerlerinin hesaplanması için gerekli verilerin toplanmasına yönelik metodoloji, |
| Göstergelere Yönelik Kontrol Listesi – Göstergelerin Kalitesinin Doğrulanması | <ul style="list-style-type: none"> Göstergelerin kalitesini kontrol etmek için, içerik ve oluşturma süreciyle ilgili standartlaştırılmış gereklilikler dizisi yoluyla yapılan test, |
| Maliyet Dökümü | <ul style="list-style-type: none"> Stratejik müdahalenin ana maliyet kategorilerinin hesapla(n)masına yönelik araç, |
| Risk Yönetimi: Analiz ve Tedbir | <ul style="list-style-type: none"> Önerilen stratejik müdahalenin başarısını engelleyebilecek ve/veya süreci olumsuz etkileyebilecek faktörlerin tanımlanması ve söz konusu faktörlerin etkilerinin hafifletilmesine yönelik tedbirlerin geliştirilmesi, |
| İzleme ve Değerlendirme | |
| Eylem Planına Yönelik İzleme Çerçevesi | <ul style="list-style-type: none"> Stratejinin uygulanmasındaki ilerlemenin düzenli olarak (kurum içinde) izlenmesi, uygulama dönemine ait problemlerin ve kaynaklarının tespiti, çözüm yollarının gözden geçirilmesine yönelik bir aracın oluşturulması, |
| Stratejinin Uygulanmasına Yönelik İzleme Raporu | <ul style="list-style-type: none"> İlerlemenin düzenli (örneğin altı ayda, yıllık veya iki yılda bir) ve yapılandırılmış bir şekilde, özellikle yönlendirme/yürütme komitesi toplantıları yoluyla ve/veya ilgili dış paydaşların bilgilendirilmesine (raporlanma) yönelik araçların kullanımı, |
| Değerlendirme | <ul style="list-style-type: none"> İzleme sürecinde elde edilen bulgulardan da yararlanarak, yapılan eylem ve müdahalelerin, çıktılarının, hedefe giden yolda uygunluğu, etkinliği, yeterliliği, katma değeri, diğer politika ve programlarla uyumu/koordinasyon düzeyi, (kısa-orta-uzun vadeli) etkisi ve sürdürülebilirliğinin analiz edilmesi. |



5. TEMEL HAKLAR ALANINDA STRATEJİ GELİŞTİRME SÜRECİNİN ADIMLARI: NEREDEN BAŞLAMALI?

5.1. Birinci Adım: Ön Hazırlık Çalışmaları

Stratejinin geliştirilmesi amacıyla analitik çalışmalara başlamadan önce, aşağıdaki faaliyetlerin gerçekleştirilerek tüm sürecin temellerinin oluşturulması önemlidir:

- Stratejinin geliştirilmesi ve uygulanmasının yönetiminden sorumlu bir ekibin oluşturulması,
- Stratejinin geliştirilmesi için resmi/kurumsal yetkilendirmenin yapılması,
- Sürecin her aşamasında yürütülecek faaliyetleri detaylı bir şekilde açıklayan bir çalışma planının ve zaman takviminin hazırlanması,
- Strateji geliştirme amacıyla kaliteli, güncel, güvenilir ve diğer kurumsal/ sektörel verilerle uyumlu veri toplanmasına yönelik çalışmaların başlatılması.

5.2. İkinci Adım: Mevcut Durum Değerlendirmesi (Analiz Süreci)

Mevcut Durum Değerlendirmesi (Analiz Süreci) stratejik yönetim sürecinin ilk aşamasıdır ve stratejinin geliştirilmesine katkı sağlayacak tüm bilgilerin yapılandırılmış bir şekilde toplanması ve analiz edilmesine odaklanır. Analiz süreci, stratejinin geliştirileceği ve uygulanacağı ortamın daha iyi anlaşılmasını, ana zorlukların ve fırsatların tanımlanmasını ve ayrıca stratejik müdahaleye yönelik ana önceliklerin belirlenmesini sağlar. Analiz sırasında toplanan veriler ve kanıtlar daha sonra stratejik müdahale hedeflerinin geliştirilmesinde kullanılacaktır. Analiz sürecinde yaygın olarak kullanılan analitik çalışmalar aşağıda sunulmaktadır:

- Sorun analizi
- PESTL analizi ve/veya GZFT analizi temel alınarak gerçekleştirilen, iç ve dış faktör analizi
- Paydaş haritalaması

5.3. Üçüncü Adım: Strateji Geliştirme

Bu adımda, analiz aşamasında mevcut duruma dair toplanan veriler, kanıtlar ve bilgilere dayanarak, öncelikle tanımlanan temel soruna yanıt verecek şekilde ve paydaşlarla işbirliği içinde stratejik hedefler geliştirilir. Strateji geliştirme aynı zamanda, hedeflerin başarıya ulaşmasının ölçülmesinde kullanılacak göstergelerin belirlenmesini ve hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlayacak somut eylemlerin tanımlanmasını da içerir. Ek olarak, strateji geliştirme, stratejinin uygulanmasına ilişkin risklerin tanımlanmasını, gerçekleşme olasılıklarının ve risklerin yönetilmesine yönelik tedbirlerin değerlendirilmesini de içermektedir.

5.4. Dördüncü Adım: Uygulama Süreci

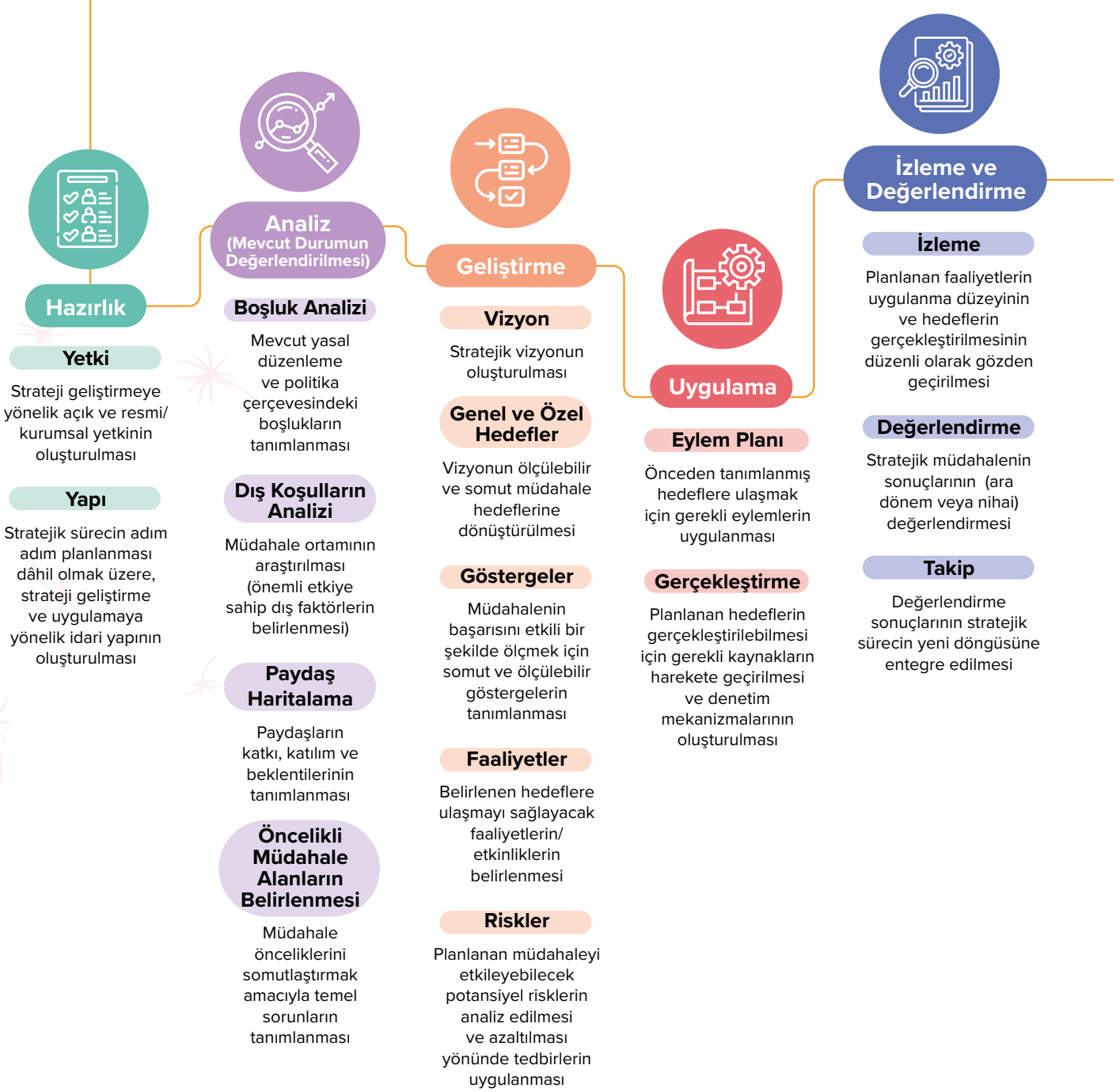
Uygulama adımı, stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlayacak somut eylemlerin eylem planına ve zaman planına uygun hayata geçirilmesini ve uygulanmasını içerir.

5.5. Beşinci Adım: İzleme ve Değerlendirme Süreci

Stratejik yönetim döngüsünün son aşaması, stratejinin uygulanmasının izlenmesi ve değerlendirilmesi sürecini içerir. İzleme tüm döngü boyunca gerçekleştirilmelidir. Değerlendirme ise belirli bir aşamada (örneğin ara dönem(ler)de) ve uygulamanın sonunda yapılabilir.

Akış Şeması

Stratejik Planlama Süreci





6. TEMEL HAKLAR ALANINDA ADIM ADIM STRATEJİ BELGESİ GELİŞTİRME

6.1. Birinci Adım: Ön Hazırlık Çalışmaları

6.1.1. Kurumsal Sahiplenme

Stratejik bir sürecin başlatılması, stratejinin geliştirilmesi ve uygulanmasından sorumlu ilgili kurumun açık bir şekilde yetkilendirilmesini gerektirir. Bu yetki, birincil veya ikincil mevzuatta veya Hükümet tarafından kabul edilen diğer politika belgelerinde resmi olarak tesis edilmelidir. Her strateji açık bir şekilde sahiplenilmeli, yani açıkça tanımlanmış sorumlulukları olan atanmış lider ya da paydaş kurumlar belirlenmelidir.

Bu yetki, aşağıdakiler gibi stratejik sürecin ana parametrelerini ve temel sorumluluklarını belirtmelidir:

- Stratejinin kapsamı
- Stratejinin zaman çerçevesi (Stratejinin ne kadar bir süreyi kapsayacağı)
- Öncelikli müdahale alanları
- Stratejinin hazırlanması ve uygulanmasından sorumlu ana paydaşları ile kilit dış paydaşları
- Stratejinin geliştirilmesine yönelik zaman çizelgesi.

6.1.2. Ekip Oluşturma

Stratejik sürecin tüm aşamalarında, sorumlulukların somut bir şekilde dağıtılması ve raporlama/hesap verebilirlik mekanizmalarının sağlanması hayati öneme sahiptir. Oluşturulacak kurumsal yapı, güçlü operasyonel kapasitelerle birlikte üst düzey siyasi temsili garanti etmelidir. Aşağıdaki tabloda stratejik sürece yönelik kurumsal yapılanmadaki olası paydaşlar sunulmaktadır:

Stratejik Sürecin Kurumsal Tasarımı

| AKTÖR | OLUŞUM | SORUMLULUKLAR | İŞ AKIŞI |
|-------------------------------|---|--|---|
| Strateji ekibi/ sekretarya | Temel haklar ve stratejik yönetime ilişkin bilgi ve yeterliliklere sahip uzmanlardan oluşan çekirdek ekip | <ul style="list-style-type: none"> • Strateji geliştirmeye yönelik gerekli analitik çalışmaların yapılması (stratejik analiz), • Eylem planı dâhil olmak üzere taslak strateji ve ilgili belgelerin geliştirilmesi, • Strateji uygulama sürecinin izlenmesi, • Uygulamaya ilişkin iç değerlendirmelerin gerçekleştirilmesi, • Stratejinin uygulanmasında yer alan tüm paydaşlar arasındaki iletişimin kolaylaştırılması, • Dış paydaşlar (danışman, yüklenici vb.) ile bağlantı kurulması, • İletişim faaliyetlerinin geliştirilmesi ve uygulanması, • Yönlendirme Komitesi ve Danışma/Paydaşlar Komitesine rapor verilmesi, | Çalışmanın planlanması ve ilerlemenin değerlendirilmesi amacıyla tüm ekibin katıldığı düzenli (örneğin haftalık) toplantılarla birleştirilmiş günlük operasyonlar |

| | | | |
|-------------------------|--|---|---|
| Yönlendirme komitesi | Stratejinin geliştirilmesi ve uygulanmasında yer alan temel kurumlardan gelen üst düzey siyasi karar vericiler ve üst düzey kamu çalışanları | <ul style="list-style-type: none"> • Stratejik müdahalenin yönünün belirlenmesi ve temel hedeflere karar verilmesi, • Taslak strateji, eylem planı ve strateji uygulama sürecine yönelik raporlar başta olmak üzere, başlıca çıktıların gözden geçirilmesi ve onaylanması, • Strateji uygulama sürecindeki ilerlemenin izlenmesi, • Gecikme veya sorun yaşanması durumunda müdahalede bulunulması, • Üst düzey siyasi müdahale gerektiren konuların ele alınması, • Stratejinin uygulanmasına sürekli siyasi destek sağlanması, | Zaman çizelgesindeki ana kilometre taşlarına bağlı olarak yılda iki kez veya üç ayda bir yapılan toplantılar; Strateji ekibi/ sekretarya tarafından düzenlenen ve teknik olarak desteklenen toplantılar |
| Danışma/paydaş komitesi | Özellikle STK'lar, akademi, özel sektör ve medya gibi ana paydaşların temsilcileri | <ul style="list-style-type: none"> • Stratejik müdahalenin yönünün belirlenmesine yönelik yapılandırılmış ve güncel girdilerin sağlanması, • Taslak strateji ve eylem planı hakkında istişareye gidilmesi, • Strateji uygulama sürecine yönelik geri bildirim sağlanması, • Strateji uygulama sürecinin değerlendirilmesine katılım sağlanması, • Stratejinin görünürlüğünün ve farkındalık artırma faaliyetlerinin desteklenmesi. | Yılda iki/üç kez gerçekleştirilen düzenli toplantılar; Strateji ekibi/ sekretarya tarafından düzenlenen ve teknik toplantılar |

Stratejinin geliştirilmesinden doğrudan sorumlu olan ekibe, özellikle stratejik belge hazırlama metodolojisi konusunda yeterli kapasite geliştirme desteği (eğitim, deneyim paylaşımı toplantıları, tematik toplantı ve çalışma grupları vb.) sağlanmalıdır. Bu destekler, stratejik belgelerin geliştirilmesine yönelik teknik ve yöntemlere, dış paydaşlarla işbirliği yöntem ve araçlarına, stratejilerin kamu ile iletişimine ve izleme ve iç değerlendirme araçlarına odaklanmalıdır.

6.1.3. Çalışma Planı Oluşturulması

Strateji geliştirme, uygulama, izleme ve değerlendirme süreci yönetim açısından özel dikkat gerektir, çünkü bu süreç önemli miktarda kaynak, birden fazla kurum ve kuruluşun sürekli taahhüdü, tüm süreç boyunca dış paydaşların düzenli katılımı, geri bildirimlerinin alındığı istişare mekanizmaları ve etkin kurumsal ve organizasyonel yapı gerektirir. Bu sebeple, kapsamlı bir çalışma planı oluşturulması önerilmektedir.

Stratejinin hazırlanmasına yönelik çalışma planında, sürecin her aşamasına yönelik belirli görevler tanımlanmalı, sorumluluklar ana aktörlere dağıtılmalı, her aşama için zaman çizelgeleri ve çıktılar belirlenmelidir. Ayrıca, ideal olarak, ilgili görevlerin uygulanması için gerekli kaynaklara (mali, insan, malzeme) ilişkin tahminlere de çalışma planında yer verilmelidir.

Tüm süreç, stratejik belgelerin üretilmesine yönelik çalışmalarla sınırlandırılmaz. Sağlam verilere dayanan iyi bir strateji, temel bir başarı faktörüdür; ancak uygulama aşamasında kurumsal sahiplilik ve yeterli taahhüdün olmayışı, genellikle izleme eksikliği ile birleştiğinde, stratejilerin etkin uygulanamamasına ve dolayısıyla başarısız olmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle kaynaklar, kurumsal düzenlemeler ve sürekli siyasi taahhüt, stratejilerin başarısı için eşit derecede önemli koşullardır.



6.1.4. Veri Toplama

İyi bir strateji, kapsamlı bir analizi destekleyen ve ardından stratejik belgelerin geliştirilmesine olanak sağlayan yüksek kaliteli verilere dayanır. İyi bir veri altyapısı oluşturmak ciddi bir çaba ve zaman gerektirir, keza bunu yapmak, tüm sürecin etkinliği açısından hayati öneme sahiptir.

Strateji geliştirme sürecinde veri toplamaya dair aşağıdaki kaynak ve tekniklerden yararlanılmalıdır (*OECD SIGMA, Kamu Yönetimi Reformu ve Sektör Stratejilerinin Hazırlanması, Uygulanması, İzlenmesi, Raporlanması ve Değerlendirilmesine Yönelik Araç Seti*¹⁹, Paris 2020):

- Masa başı araştırması (izleme, değerlendirme veya diğer raporlar, düzenleyici inceleme, ulusal istatistikler ve idari verilerin kullanımı, vb.)
- Beyin fırtınası toplantıları
- Odak grup toplantıları
- Mülakatlar
- Hedefe yönelik anketler (yapılandırılmış anketler)
- Anketler ve kamuoyu yoklamaları.

OHCHR kılavuzu, temel haklar alanındaki stratejilerin geliştirilmesine yönelik aşağıdaki veri kaynaklarını önermektedir (*OHCHR, İnsan Hakları Göstergeleri: Ölçme ve Uygulama Kılavuzu*²⁰):

- Olaya dayalı veriler – insan hakları ihlallerine ilişkin veriler, insan hakları ihlallerinin meydana gelmesiyle karakterize edilen olaylarla ilişkilendirilebilecek niteliksel veya niceliksel veriler,
- İdari veriler – icracı bakanlıklar ve kamu kurumlarının düzenleyici makamları tarafından oluşturulan ve toplanan bilgiler,
- İstatistiksel araştırmalar – nüfus alt kümelerine ilişkin niceliksel ve niteliksel bilgiler,
- Nüfus sayımları - nüfusun yalnızca seçilen kesiminin incelendiği istatistiksel araştırmaların aksine, bir ülkenin veya başka bir bölgenin nüfusunun tamamının sayımı.

¹⁹ <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/37e212e6-en.pdf?expires=1715007789&id=id&accname=guest&checksum=C560B429C37C20580581133E-568FEF38>

²⁰ https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Publications/Human_rights_indicators_en.pdf

6.1.5. Birinci Adım Kontrol Listesi

Birinci Adım Kontrol Listesi (Hazırlık Aşaması)

| Eylem | İlgili Kişi | Son Tarih | Tamamlandı | Devam ediyor | Gecikti |
|---|-------------|-----------|------------|--------------|---------|
| Strateji geliştirme için resmi/kurumsal süreçler başlatıldı. | | | | | |
| • Strateji geliştirme sürecinin başlatılmasına ilişkin ilgili kararın taslağı Hükümet/Bakanlık tarafından hazırlandı. | | | | | |
| • Taslak, kamu kurumlarıyla ve dış paydaşlarla istişare edildi. | | | | | |
| • Taslak ilgili kurum/kuruluş tarafından kabul edildi. | | | | | |
| Strateji geliştirmeye yönelik kurumsal yapı tesis edildi. | | | | | |
| • Strateji geliştirmeye yönelik temel kurumsal mekanizmalar belirlendi. | | | | | |
| • İlgili her bir kurumun/birimin genel sorumlulukları açıkça tanımlandı. | | | | | |
| Strateji geliştirmeden sorumlu çekirdek ekip oluşturuldu. | | | | | |
| • Çekirdek ekibin detaylı sorumlulukları tanımlandı. | | | | | |
| • Çekirdek ekibin personel ve yönetici seçimi tamamlandı. | | | | | |
| Stratejik sürecin tamamı için iş planı oluşturuldu. | | | | | |
| • Strateji geliştirme sürecindeki temel adımlar tanımlandı. | | | | | |
| • Her adımdaki sorumluluklar açıkça tanımlandı. | | | | | |
| Temel veri kaynaklarına ilişkin ön veri tabanı tesis edildi. | | | | | |
| • Mevcut kaynaklar hakkında masa başı araştırması yapıldı. | | | | | |
| • İlgili paydaş kurumlarla (veri toplama/sağlama amaçlı istatistik kurumları dahil) işbirliği kuruldu. | | | | | |
| • Ön veri tabanı oluşturuldu. | | | | | |



6.2. İkinci Adım: Mevcut Durum Değerlendirmesi (Analiz Süreci)

6.2.1. Kapsam ve Önemi

Strateji hazırlama süreci, stratejinin geliştirilmesine katkı sağlayacak tüm bilgilerin yapılandırılmış bir şekilde toplanması ve analiz edilmesiyle başlar. Analiz süreci, stratejinin geliştirileceği ve uygulanacağı ortamın daha iyi anlaşılmasını, ana zorlukların ve fırsatların tanımlanmasını ve ayrıca stratejik müdahaleye yönelik temel önceliklerin belirlenmesini sağlar. Stratejik analiz sırasında kilit paydaşların, yani stratejinin ayrıntılı içeriğini etkileme potansiyeli olan ve stratejik hedeflerin uygulanmasına daha fazla dâhil olabilecek aktörlerin tanımlanması da önemlidir. Stratejik analiz sırasında toplanan veriler ve kanıtlar daha sonra stratejik müdahale hedeflerinin geliştirilmesinde kullanılacaktır.

Analiz, dış paydaşlar ve kurum içi kapasitelerin belirlenmesini, stratejik müdahalenin kapsamı ve hedeflenen alanların belirlenmesini ve özellikle ele alınacak sorunların tanımlanmasını içermelidir. Bu amaçla çeşitli analitik araçlar kullanılabilir.

6.2.2. Aktörler ve Olası Roller

Analiz süreci esas olarak strateji geliştirmeden sorumlu çekirdek çalışma ekibinin (sekretarya, strateji ekibi) sorumluluğundadır. Bununla birlikte, özellikle sorun analizini yürütmek amacıyla yapılan beyin fırtınası/istişare toplantıları, öncelikli müdahalenin alanları hakkında geniş bir fikir birliğine varmak amacıyla dış paydaşları ve üst düzey karar alıcıları de içermelidir. Sorun analizinin daha sonra hedeflerin geliştirilmesinde kullanılacağı göz önünde bulundurularak, analizin, mümkün olan en geniş paydaş grubu tarafından öncelikli olduğu düşünülen konu ve alanlara odaklanması sağlanmalıdır.

6.2.3. Mevcut Araçlar

6.2.3.1. Mevzuat ve Politika/Strateji Belgelerinin İncelenmesi (hiyerarşik sıraya göre)

Mevzuatın incelenmesi, stratejinin hazırlandığı alana ilişkin bağlayıcı taahhütleri ve standartları şekillendiren birincil ve ikincil mevzuatın toplanmasını içerir. Aynı durum mevcut stratejiler ve politika belgelerinin analizi için de geçerlidir. Bu çalışma aynı zamanda mevzuat ve politika belgelerinin her türlü değerlendirmesini (geriye dönük değerlendirmeleri) de içermelidir.

Mevzuat ve politikaların gözden geçirilmesi, temel hakların korunma düzeyini etkileyen önemli eksikliklerin tespit edilmesi amacıyla özellikle boşluk analizi şeklinde yapılabilir. Boşluk analizi, temel olarak ilgili mevzuat bölümlerinin masa başı araştırmasına dayanmalıdır, ancak ilgili paydaşlarla yapılan görüşmeleri, bağımsız raporların ve çalışmaların analizini de kapsayabilir. Boşluk analizi, yalnızca temel eksikliklerin teşhisini içermekle kalmayıp, aynı zamanda değişiklik önerilerini de içerecek şekilde tamamlanabilir.

6.2.3.2. Paydaş Analizi

Paydaş analizi, strateji ve hedeflerinin belirlenmesi sırasında istişare yürütülecek olası ortakların belirlenmesini sağlar. Stratejik müdahaleden etkilenen faydalanıcılar ve diğer aktör türlerini belirlemek için paydaşların tanımlanması (görev, ilgi/çalışma alanına göre haritalanması) gerekli olabilir. Paydaşların haritalanmasının ardından, paydaşlar, açık istişare, çalışma grupları ve komiteler gibi farklı araç ve düzenlemeler aracılığıyla strateji geliştirme sürecine dâhil olabilirler.

Paydaş analizi, tüm paydaşların basit bir şekilde haritalandırılması/listelenmesi; paydaşların görev, ilgi, çalışma alanlarının neler olduğu; strateji taslağının hazırlanmasına, uygulanmasına, izlenmesine ve değerlendirilmesine potansiyel olarak nasıl dâhil olabileceklerine ilişkin değerlendirmeler gibi farklı biçimlerde olabilir. Paydaş gruplarının tanımlanması çalışılan söz konusu alana bağlı olacaktır. Örneğin UNICEF, çocuk hakları alanında aşağıdaki paydaş gruplarını tanımlamaktadır:

- **Gençlik Kuruluşları:** Okullar, toplum merkezleri, STK'lar, ibadethaneler vb. aracılığıyla oluşturulan çocuk kulüpleri ve çocukların liderliğindeki kulüpler (çocuklar için ve çocuklar tarafından yürütülen kuruluşlar).
- **STK'lar ve Uluslararası Kuruluşlar:** Doğrudan çocuklara ve gençlere odaklanan veya araştırılan belirli bir konuyla doğrudan ilgisi olan (örneğin, doğal kaynak kullanımı, çevre kirliliği, toplumsal kalkınma, çevrimiçi güvenliğe odaklanma) STK'lar, toplum temelli kuruluşlar veya uluslararası faaliyet gösteren kuruluşlar.

- **Akademik Personel veya Mesleki Alanlarda Uzmanlaşmış Kişiler:** Çocuk hakları veya belirli bir konu hakkında mesleki veya akademik uzmanlığa sahip olan ve çocuk gelişimi sorunları (örneğin çocukların çevrimiçi dünyadaki kırılganlıkları, çevre kirliliği, vb.) hakkında araştırma/proje/yayın yapmış kişiler.
- **Ebeveynler/Bakıcılar:** Çocukların refahı, faaliyetleri veya kaynak kullanımı (örneğin şirket bağışları veya kamu hizmetleri) hakkında bilgi sağlayabilecek vasiler.
- **Kamu Kurumları:** Çocuklara yönelik ulusal veya yerel komiteler veya bakanlıklar (örneğin Millî Eğitim Bakanlığı), Çocuk Ombudsmanı ve Çocuk Komisyonu üyeleri; Çocuk Ombudsmanının bulunmadığı durumlarda çocuk hakları konularında da çalışabilecek ulusal insan hakları kurumları.
- **Özel Sektör:** Sektördeki emsaller veya aynı coğrafi bölgede faaliyet gösteren veya aynı değer zincirinde yer alan şirketler - bu tür şirketler, çocuk haklarına yönelik sorunlar hakkında ve bunların etkilerini bireysel veya işbirlikçi olarak nasıl ele aldıklarına ilişkin bilgiler sağlayabilir.
- **İşçi Örgütleri:** İşçilerin veya genç işçilerin çalışma koşulları hakkında fikir verebilecek sendikalar, işçi sendikaları veya diğer işçi örgütleri.
- **Çocuklarla İletişim Halinde Olan Profesyoneller ve/veya Toplum Liderleri:** Öğretmenler, doktorlar, sağlık çalışanları, avukatlar, çocuk koruma ve/veya sosyal hizmet uzmanları; çocukların refahı hakkında bilgi sahibi olabilecek taşra, köy veya topluluk liderleri ve dini liderler (örneğin köylerde su kirliliğinden kaynaklanan hastalıklarda görev ve sorumluluk alabilecek, bilgi sağlayabilecek kişiler).
- **Çocuklar:** İş hayatından olumlu veya olumsuz etkilenebilecek çocuk grupları (örneğin genç işçiler, topluluk üyeleri, çalışanların çocukları).²¹

Daha gelişmiş bir paydaş analizinde, özellikle ilgili paydaşların potansiyel çıkarları ve söz konusu paydaşların nasıl katılım sağlayabileceği ve katılımlarının kapsamı belirtilir (Paydaş Analizi Şablonu için Bkz. Bölüm 6.2.6: Ekler). Aşağıdaki tabloda, eşitlik konularına ilişkin verilerin iyileştirilmesini amaçlayan bir strateji için geliştirilen bu tür bir paydaş analizi örneği sunulmaktadır.

²¹ UNICEF, Engaging stakeholders on children's rights, 2014, s. 14.

Paydaş Haritalaması Örneği

| Paydaş | İlgi | Katılım |
|---|---|--|
| Kamu Kurumları | Eşitlik verilerini toplayanlar ve kullananlar. İyi uygulamalar ve alınan derslerin paylaşılmasına yönelik eylemlerin odak noktası olacak ve temel çıktılar yaygınlaştırılması ve kamu sektöründe devam eden çalışmalara katılımın sağlanması için girdilerine ihtiyaç duyulacaktır. | Eşitliklerin ana akımlaştırılmasıyla ilgilenen kamu kuruluşlarının temsilcileri Proje Kurulu'na katılmaya davet edilecektir. Kamu kuruluşlarının temsilcileri, ilgili oldukları durumlarda çalıştaylar, istişare etkinlikleri ve bilgi paylaşım oturumlarına katılmaya davet edilecektir. |
| Akademisyenler ve veri uzmanları | Veri toplama, analiz ve sunum konularında uzmanlıklarını paylaşmak isteyebilirler. Akademisyenler ve veri uzmanlarından girdi istenebilir. | Proje Kurulu, girdi ihtiyacının tanımlandığı bir toplantı düzenlemek üzere seçilen akademisyenlere ve uzmanlara yazı yazacaktır. |
| Veri sahipleri | Sahip oldukları veri kümeleri veya veri kümelerine ilişkin bilgileri gönüllü olarak paylaşmaları istenebilir. | Girdilerinin faydalı olabileceği durumlarda veri sahipleriyle iletişime geçilecektir. |
| Veri toplayıcılar | Topladıkları veriler ve eşitlik verisi toplama deneyimlerine ilişkin bilgileri gönüllü olarak paylaşmaları istenebilir. | Girdilerinin faydalı olabileceği durumlarda veri toplayıcılarla iletişime geçilecektir. |
| Deneyimli uzmanlar | Deneyimlerini paylaşmak ve deneyimlerinin dikkate alınmasını isteyebilirler. Onların görüşleri, programın gelişimine bilgi sağlayabilir. Bu bilgi, devam eden ve/veya gelecekteki öncelikler de dahil olmak üzere programa yön verecektir. Ayrıca, en iyi uygulama rehberliğinin, farklı özelliklere sahip kişilerin deneyim ve uzmanlığını yansıttığından emin olunacaktır. | Deneyimli uzmanlar programa yazılı girdi sağlayabilir. Kilit konularda onların anonim katkı sağlamaları için projeye özgü bir temelde girdi sağlamları istenecektir ve aynı gruplara aşırı yük bindirilmesini engelleyecek şekilde koordinasyon sağlanacaktır. |
| Korunan özellikleri temsil eden kuruluşlar ve ağlar | Görüşlerini ifade etmek ve görüşlerinin dikkate alınmasını isteyebilir. Paydaş kuruluşlarından girdi, özellikle yeni bir Eşitlik Kanıtı Stratejisi ve buna eşlik eden 2022-2025 dönemi eşitlik kanıtı programı geliştirmeye doğru ilerledikçe, proje özelinde istenecektir. | Paydaş kuruluşlar programa yazılı girdi sağlayabilir Proje Kurulu, girdi ihtiyacı ortaya çıktığında paydaş kurumlarla/birimlerle iletişime geçecektir. |
| Düzenleyici ve denetleyici kurumlar | Hangi eşitlik verilerinin toplandığı ve nasıl kullanıldığına ilişkin görüşlerini sunmak isteyebilirler. | Girdi ihtiyacı ortaya çıktığında, düzenleyici ve denetleyici kurumlarla iletişime geçilecektir. Proje Kurulu/Danışma Kurulu üyesi gözden geçirilecek ve katkı sağlayabilecek ilgili kuruluşlar davet edilecektir. |

Stratejik belgelerin hazırlanması ve uygulanması sürecinde paydaşların katılımı esastır. OHCHR'nin altını çizdiği gibi: *"Kamu içindeki ve dışındaki temel aktörler, başından itibaren süreçle ilgili istişarelerde bulunmalıdır. Nihai sonuç, kamu idareleri ile sivil toplum arasındaki bir ortaklığa bağlı olduğunda çok daha etkili olacaktır. Sonuçta öncelikli olarak kamu idareleri planı yerine getirmekle yükümlüdür ve bu açıdan bakıldığında kamu idarelerinin uygulayamayacağı veya uygulamak istemediği tedbirler öngören bir planın oluşturulması pratik değildir. Ancak gerçek bir diyalog süreci, kamu ile sivil toplum arasında, toplumun geniş desteğinden yararlanan gerçekçi bir planın temelini oluşturan bir anlayış ortaya çıkarmalıdır."* (OHCHR, Handbook on National Human Rights Plans of Action, 2002, s. 56).

Avrupa Birliği Temel Haklar Ajansı'nın da belirttiği gibi, çeşitli zorluklar bulunmasına rağmen, paydaş katılımının biçimleri ve kuralları ile ilgili ilham verici uygulamalar da mevcuttur.

Paydaş İstişareleri Bağlamında Zorluklar ve İlham Verici Uygulamalar

| Zorluklar | İlham Verici Uygulamalar |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> İstişare edilecek STK'lar nasıl seçilir, seçim kriterleri: süreçte çeşitlilik, temsil edilebilirlik, kapsayıcılık ve şeffaflık nasıl sağlanır? İstişare ne kadar geniş olmalıdır? İstişarelerin siyasi hale gelmesi nasıl önlenir? Kamu kurumları olarak taslak hazırlama sürecinden sorumlu olmaya devam ederken, istişarede bulunulan kişilerin gerçek katılımı nasıl dengeli bir şekilde sağlanır? İstişarede bulunulan kişilerin beklenti yönetimi nasıl ele alınır? İstişare oturumlarının hedefe odaklanması nasıl sağlanır? İstişareler zaman alıcıdır. İstişarede bulunulan farklı kuruluşlar arasındaki çatışan görüşlerle ve rekabetle nasıl başa çıkılır? Güven nasıl inşa edilir? Belirli bir paydaş grubu içinde kapsayıcılığın sağlandığından nasıl emin olunur? | <ul style="list-style-type: none"> Herkese uyan tek bir yaklaşım yerine, oturumlar, istişareler, dış kaynak kullanımı gibi farklı araçların kullanılması STK'lar yerine veya STK'larla birlikte topluma (tüm toplumu temsil eden geniş kitlelere) danışmak. Sağlanan girdilerin analizinin dış kaynaklardan sağlanması (kapasite ve bağımsızlık konularını ele almanın bir yolu olarak). İstişarede hazır bulunan kişiler göz önünde tutulduğunda, dış kaynak kullanımı olası bir sorunu güvenle çözebilir; (üst düzey) devlet memurlarının hazır bulunması daha bilinçli bir tartışma yapılmasını sağlayabilir; politikacıların hazır bulunması siyasi taahhüdü artırır. Ombudsman ile işbirliği İstişarede bulunulan kişinin seyahati için mali destek Geniş çapta istişarede bulunarak daha geniş bakış açıları sağlanması Daha fazla paydaşa ulaşmak için şemsiye kuruluşlarla çalışılması Merkezi olmayan bir yaklaşım benimsenmesi (yerel/ bölgesel düzeyi de dahil ederek) Sivil toplumla istişarede bulunmaya yönelik çerçeve oluşturma sürecine yardımcı olacak mevcut fonların araştırılması Ulusal insan hakları kurumlarının istişarenin tasarımına dâhil edilmesi Sadece taslak hazırlama sürecinde değil, aynı zamanda değerlendirme sürecinde de istişareler. |

Kaynak: Fundamental Rights Agency, National human rights action plans in the EU Practices, experiences and lessons learned for more systematic working methods on human rights, 2019.



6.2.3.3. GZFT Analizi

GZFT (Güçlü Yanlar-Zayıf Yanlar-Fırsatlar-Tehditler) analizi genel olarak stratejik müdahalenin etkinliği ve verimliliğini olumlu veya olumsuz etkileyebilecek iç ve dış faktörlerin değerlendirilmesidir. Bu çerçevede, GZFT analizi, kurumun güçlü ve zayıf yönleri ve ayrıca planlanan müdahaleyi etkileyebilecek dış fırsatlar ve tehditlerin tanımlanmasını içerir.

GZFT analizi temel haklar alanında strateji hazırlanmasında da yaygın olarak kullanılmaktadır (GZFT Analiz Şablonu için Bkz. Bölüm 6.2.6: Ekler). Örnek olarak, eşitlik alanında stratejik müdahaleye yönelik bir GZFT analizi çalışması aşağıda verilmektedir.

Stratejik Müdahaleye Yönelik GZFT Analizi (Örnek)

Güçlü Yanlar

- Eşitliğin, temel bir hak olarak, tüm kamusal ve özel faaliyetlerle ve aynı zamanda bireyler arasındaki ilişkilerle ilgili olması
- AB'nin ayrımcılıkla mücadele direktifleri dâhil olmak üzere uluslararası normlar ve uluslararası içtihat hukuku
- AB mevzuatındaki boşlukları gideren daha kapsamlı, yeni Ayrımcılıkla Mücadele Yasası
- Kolay erişilebilir hukuki çözüm yolları olarak yeni Ayrımcılıkla Mücadele Ombudsmanı ve Ulusal Ayrımcılıkla Mücadele ve Eşitlik Mahkemesi
- Eşitlik planlamasıyla ilgili daha kapsamlı hukuki yükümlülük
- Uluslararası insan hakları aktörlerinin de eşitlikle ilgili sorunları gündeme getirmesi ve yeni ayrımcılık biçimlerinin tanımlanması
- Ayrımcılığın AB tarafından ve ulusal dış politikada da ele alınması
- Hükümet Programında ırkçılığa sıfır toleranstan söz edilmesi
- Ayrımcılıkla ilgili araştırmaların mevcut olması (ayrımcılık izleme sistemi) ve farkındalığın artırılmış olması
- Ayrımcılık riski taşıyan grupları temsil eden kuruluşların mevcut olması
- Vatandaşların eşitliği ve cinsiyet eşitliğini önemli değerler olarak görmesi

Zayıf Yanlar

- Farklı ayrımcılık türlerinin, özellikle kesişen ayrımcılığın kapsamlı bir şekilde ele alınmasının zorluğu
- AB'nin ayrımcılıkla mücadele mevzuatındaki boşluklar
- Mağdur araştırmaları, istatistikler ve uluslararası insan hakları aktörlerinin değerlendirmeleri ışığında eşitliğin elde edilmesiyle ilgili kapsamlı sorunların olması
- Özellikle dolaylı ve yapısal ayrımcılık söz konusu olduğunda, bazı farklı ayrımcılık biçimlerinin tanınmasının hem mağdurlar hem de failer açısından zor olması
- İşyerinde, özellikle de işe alımda maruz kalınan ayrımcılığın çoğunlukla görünmüyor olması
- Ayrımcılık mağdurlarının ayrımcılık vakalarını nadiren bildiriyor olması
- Mahkemede tazminat talebinde bulunmanın, maliyet riski taşıyan yavaş ve ağır bir süreç olması
- Özellikle ceza muhakemeleri ve medeni usul hukukunda ayrımcılığa ilişkin yeterli kanıt elde etmenin zor olması
- Görünür azınlıklara mensup kişilerin sıklıkla ayrımcılığa maruz kalması

Fırsatlar

- Eşitlik planlamasıyla ilgili daha kapsamlı yükümlülüklerin olması
- Eşitliğin değerlendirilmesi ve eşitlik planlamasına yönelik yeni araçların mevcudiyeti
- Mevzuatın ve eylemlerin eşitlik üzerindeki etkilerini değerlendirerek ayrımcılığın önlenilebilir olması
- Yeni Ayrımcılıkla Mücadele Yasası'nın yeni ayrımcılık biçimlerine ilişkin içtihadın oluşturulmasına olanak tanınması
- Güçlü sivil toplum ve örgütsel faaliyet geleneğinin olması, çeşitli grupların maruz kaldıkları ayrımcılığı açıklaması
- Çeşitli sosyal grupların ayrımcılığa karşı ortak eylemlerinin dayanışmayı artırabilmesi ve sosyal gruplar arasındaki ilişkileri iyileştirebilmesi
- Ayrımcılık yapmamanın ve erişilebilirliğin, uluslararası işgücü piyasasında ve turizm pazarlamasında rekabet avantajının ve imajın önemli bir parçasını oluşturması
- Ayrımcılık yapmamanın toplumsal barışın bir garantisi olması

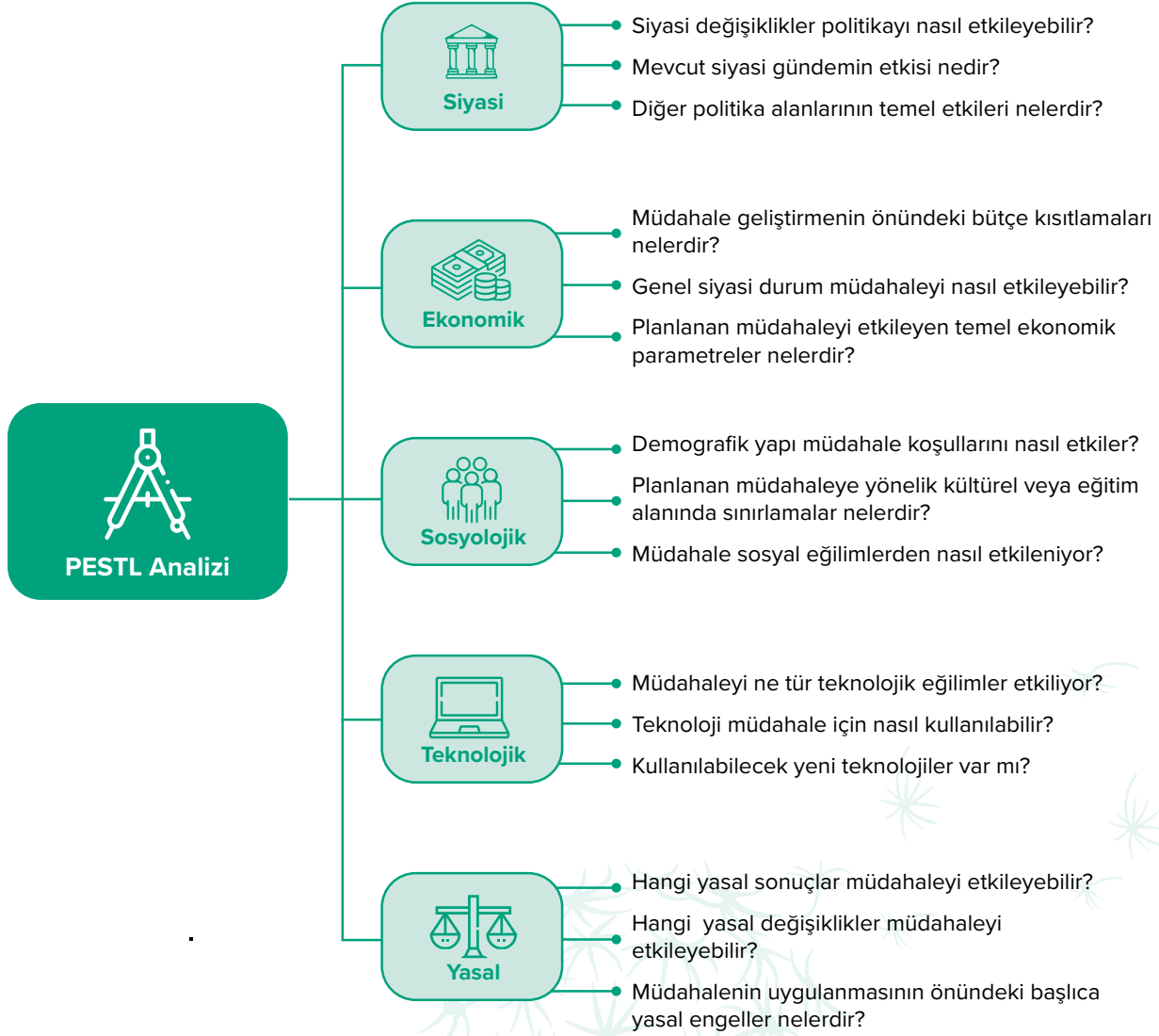
Tehditler

- Özellikle sosyal medyada nefret söyleminin yaygınlaşması ve bunun önyargılara, dolayısıyla ayrımcılık ve şiddete etkisi
- Tutumların sertleşmesi ve tartışmanın kutuplaşması ve bunların ayrımcılığın yaygınlaşması üzerindeki etkisi
- Ayrımcılığın nüfus grupları arasındaki ilişkileri bozması ve toplum için önemli olan güveni zayıflatması
- Bireylere ve gruplara ek olarak, ayrımcılığı gündeme getirip ele alan çeşitli meslek gruplarının temsilcilerine (örneğin araştırmacılar, gazeteciler, hakimler) yönelik tehditler ve nefret söylemi
- Çeşitli grupların sürekli olarak zorlu ekonomik koşullara maruz kalmasının nüfus grupları arasındaki ilişkileri bozabilmesi
- Ayrımcılığın, toplum için pahalıya mal olacak ve aynı zamanda kaynak israfına yol açacak şekilde ötekileştirme gibi ciddi sorunlara yol açabilmesi
- Kapsamlı bir eşitlik etki değerlendirmesinin yapılmadığı durumda mevzuat değişikliklerinin etkileri

Kaynak: Government of Finland, National Action Plan on Fundamental and Human Rights 2017–2019, s. 56, https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79849/OMML_25_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y

6.2.3.4. PESTL Analizi

PESTL analizi, planlanan müdahaleleri olumlu veya olumsuz etkileyebilecek politik/siyasi, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel dış faktörlerin tanınmasına odaklanır. Aşağıdaki tabloda, PESTL analizi için kılavuz niteliğindeki soruların listesi ve bu aracın kullanımına ilişkin bazı ek açıklamalar sunulmaktadır:



PESTL analizine neden ihtiyaç duyulur?

- Stratejik müdahalenin içinde bulunduğu ortamıyla ilgili genel bir değerlendirme sağlar,
- Müdahalenin başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlayabilecek veya engelleyebilecek faktörlerin belirlenmesini sağlar,

PESTL analizi nasıl yapılır?

- PESTL analizi, farklı disiplinlerden yana ortak analitik bilgi ve çaba gerektirir,
- PESTL analizini geliştirmek için en yararlı yaklaşımlar tematik toplantılar, istişare toplantıları, beyin fırtınası oturumları ve çalıştaylardır.

6.2.3.5. Sorun Analizi/Ağacı

Stratejik analizin temel unsuru, stratejik müdahalenin yapılacağı alanının belirlenmesidir; yani ele alınacak ana sorun veya sorunları tanımlamak ve bu sorunlara yol açan (ortadan kaldırılması veya azaltılması gereken) temel nedenleri belirlemektir. Bu amaçla sorun ağacı yöntemi yaygın olarak kullanılmaktadır. Sorun ağacı, özellikle temel sorunun ve arkasındaki nedenlerin tanımlanmasını sağlamaktadır (Sorun Analizi Şablonu için Bkz. Bölüm 6.2.6). Genişletilmiş sorun ağacı, aynı zamanda temel sorunun sonuçlarının (etkiler, sonuçlar) tanımlanmasını da içerebilir.

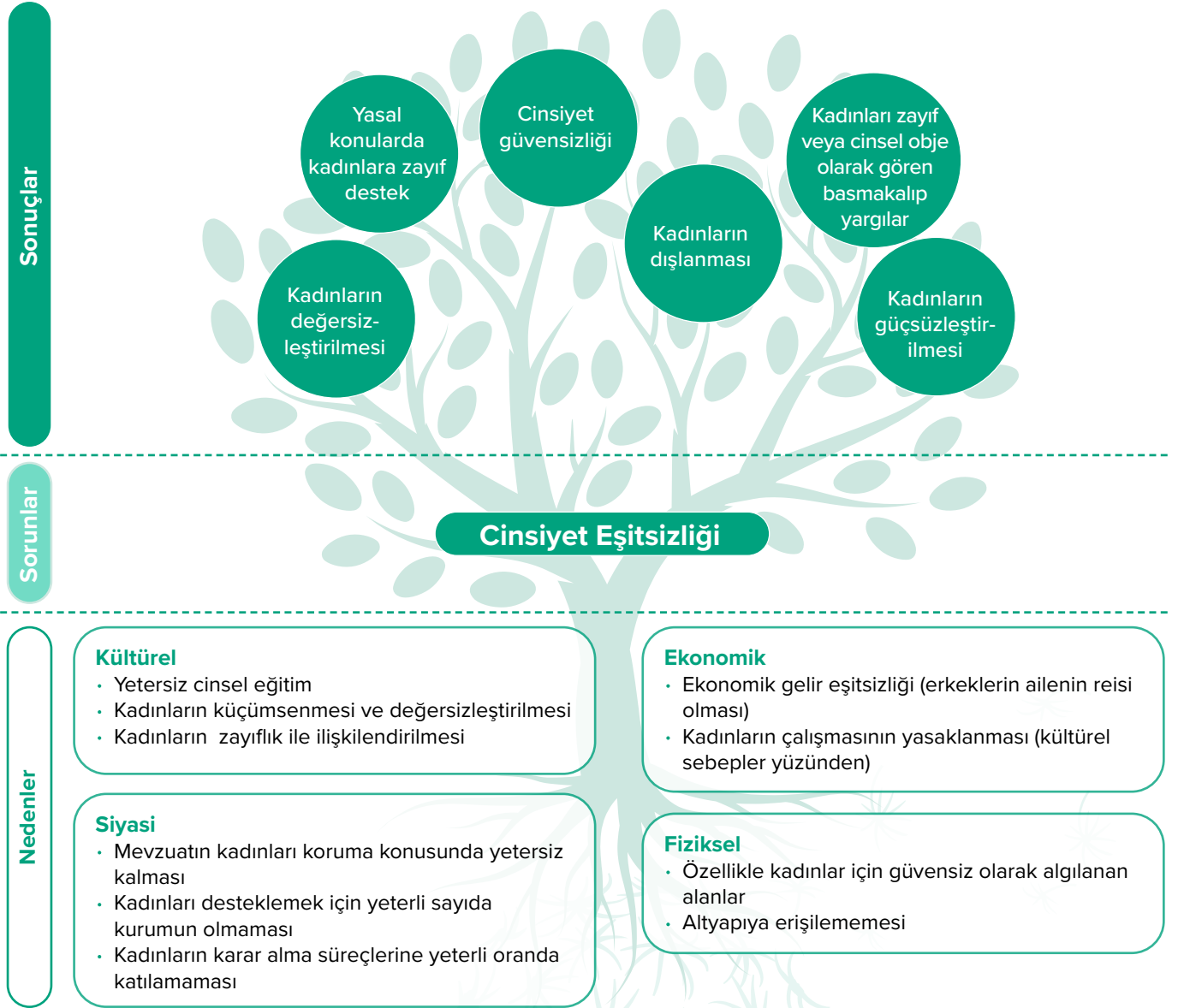
Sorun ağacının geliştirilmesi altı ana adımı içermektedir:

1. Sorunlarla ilgili istişare, beyin fırtınası – tamamen açık uçlu/serbest veya önceden tanımlanmış öncelikli konulara yönelik,
2. Gündemde olan birden fazla temel sorun arasından ana/temel sorun üzerinde mutabakata varılması,
3. Temel sorunun neden ve sonuçlarının belirlenmesi,
 NEDENLER – bir sorunun farklı nedenleri olabileceğini düşünerek, temel nedenleri/sorunun kaynak nedenini belirlemek,
 SONUÇLAR – temel sorunun doğrudan etkilerinden başlayarak, muhtemel sonuçlarını belirleyebilmek adına “Sonrasında ne olacak?” sorusunu sorarak sorunun sonuçlarını değerlendirmek.
4. Neden ve sonuç hiyerarşisinin oluşturulması – ana sorunun nedenlerinin belirlenmesi (doğrudan ve dolaylı nedenlerle ilişkilendirerek); doğrudan ve ilave sonuçların tanımlanması,
5. Sebep-sonuç ilişkilendirmesi ile sorunların birbirine bağlanması,
6. Tüm adımları içeren bir grafik/şekil hazırlanması, tüm adımların yer aldığından emin olunarak, tamamının gözden geçirilmesi – analizin genel mantığının doğrulanması.²²

Aşağıdaki grafikte, kadına yönelik cinsel şiddet sorunlarına ilişkin sorun ağacının basitleştirilmiş versiyonu verilmektedir. Sorun ağacı yalnızca temel sorunun altında yatan nedenlerin (sebeplerin) tanımlanmasına odaklanmaktadır. Temel problemin belirlenmesi, kamu müdahalesini gerektiren olgunun mümkün olan en geniş şekilde belirlenmesi sürecini yansıtır.

²² International Committee of the Red Cross, *Programme/project management: The results-based approach*, 2008 s. 37-40.

Neden ve Sonuç İlişkisini İçeren Sorun Ağacı Örneği



Kaynak: https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/gender_guide_external_july_2019.pdf

6.2.4. Olası Sorunlar/Zorluklar ve Çözüm Önerileri

| Olası Sorunlar/Zorluklar | Olası Çözümler |
|---|---|
| Dış paydaşların stratejik analiz sürecine katılımında yaşanan eksiklikler | Tüm paydaşlara uyan tek bir yaklaşım yerine ilgili paydaş gruplarına özel geliştirilmiş yaklaşım |
| Strateji ekibinin kapsamlı stratejik analiz yapma kapasitesinin yetersizliği | Analiz yapmak üzere geçici uzman görevlendirilmesi/hizmet alımı (finansman imkânı olduğunda) |
| Diğer kurumlarla işbirliği eksikliği nedeniyle stratejik analiz için gerekli verilere erişimin zayıf olması | Üst düzey karar alıcılar nezdinde işbirliği sorunlarını gündeme getirme – daha üst düzeyde müdahale talebinde bulunulması |

6.2.5. İkinci Adım Kontrol Listesi

İkinci Adım Kontrol Listesi (Stratejik Analiz)

| Eylem | İlgili Kişi | Son Tarih | Tamamlandı | Devam ediyor | Gecikti |
|--|-------------|-----------|------------|--------------|---------|
| İlgili mevzuat ve politika belgeleri gözden geçirildi. | | | | | |
| • İlgili uluslararası taahhütlerin analizi yapıldı. | | | | | |
| • İlgili ulusal mevzuatın analizi yapıldı. | | | | | |
| • Yürürlükteki strateji ve politika belgeleri gözden geçirildi. | | | | | |
| Mevzuat ve politika belgelerine yönelik boşluk analizi tamamlandı | | | | | |
| • Başlıca müdahale alanlarının ilk kapsamı belirlendi. | | | | | |
| • Mevcut çerçevedeki önemli boşlukların detaylı haritalaması tamamlandı. | | | | | |
| Paydaş haritalaması tamamlandı. | | | | | |
| • Paydaşlar tanımlandı. | | | | | |
| • Paydaşların görev, sorumluluk, ilgi ve olası katılımlarının analizi yapıldı. | | | | | |
| GZFT analizi yapıldı. | | | | | |
| • GZFT analizine yönelik veriler toplandı. | | | | | |
| • GZFT matrisi tamamlandı. | | | | | |
| PESTL analizi yapıldı. | | | | | |
| • PESTL analizine yönelik veriler toplandı. | | | | | |
| • PESTL matrisi tamamlandı. | | | | | |
| Sorun ağacı tamamlandı. | | | | | |
| • Temel sorun hakkında istişareler/ beyin fırtınası oturumları yapıldı. | | | | | |
| • Temel sorunlar üzerinde mutabakata varıldı. | | | | | |
| • Temel sorunlara ilişkin nedenler ve sonuçlar tanımlandı. | | | | | |



6.2.6. Ekler

Paydaş Analizi Şablonu

| Paydaş Türü | Aktörler | İlgili ve Olası Katılım |
|---|----------|-------------------------|
| Bakanlıklar ve diğer kamu kurumları | | |
| Meclis | | |
| Yerel yönetimler | | |
| Uluslararası ve bölgesel aktörler | | |
| Ulusal insan hakları kurumları | | |
| STK'lar | | |
| Özel Sektör | | |
| İşçi sendikaları ve diğer işçi temsilcileri | | |
| Medya | | |
| Akademisyenler ve bağımsız uzmanlar | | |

Açıklama:

Paydaş Türü: Paydaşlar statülerine bağlı olarak ana kategorilere ayrılmıştır.

Aktörler: Lütfen her gruptan en ilgili paydaşları unvanlarıyla belirtin. Burada, aktörlerin konuyla ilgililik düzeylerine göre sıralanarak listelenmesi tavsiye edilir.

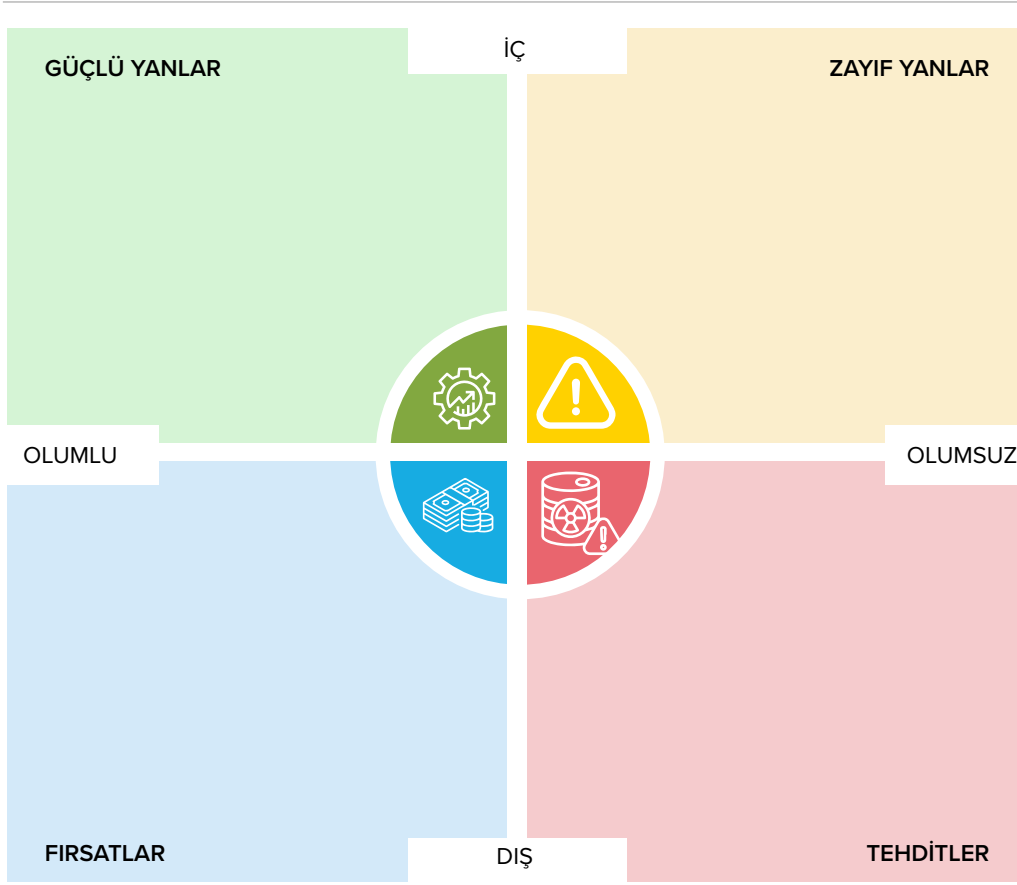
İlgi ve Olası Katılım: Lütfen aktörlerin her biri için şu soruları açıklayın:

1) Stratejiye ne tür bir ilgilerinin olduğu ve olacağı;

2) Her aktörün potansiyel olarak stratejik süreç nasıl dâhil olabileceği. Asgari düzeyde bu, stratejilerin istişare sürecine ilgili aktörlerin katılmasına ilişkin hususları içermelidir. Ancak katılıma yönelik daha gelişmiş mekanizmalar da analiz edilebilir, örneğin, strateji taslağının hazırlanmasına doğrudan katılım veya stratejik sürecin yönetimi ve değerlendirilmesinde rol alma gibi.

GZFT Analizi Şablonu

GZFT Analizi



GÜÇLÜ YANLAR:

- Kurumun, stratejik müdahalenin başarılı bir şekilde uygulanmasında yararlı olabilecek kapasitesi; mevcut kaynakları, özel uzmanlık alanları, vb.

ZAYIF YANLAR:

- Kurumun, stratejik müdahaleyi başarılı bir şekilde uygulama kapasitesine yönelik kurumsal eksiklikleri; örneğin, sorumlu personelin yetersiz bilgi seviyesi, mali kaynaklar da dahil olmak üzere diğer kaynaklardaki yetersizlikler.

FIRSATLAR:

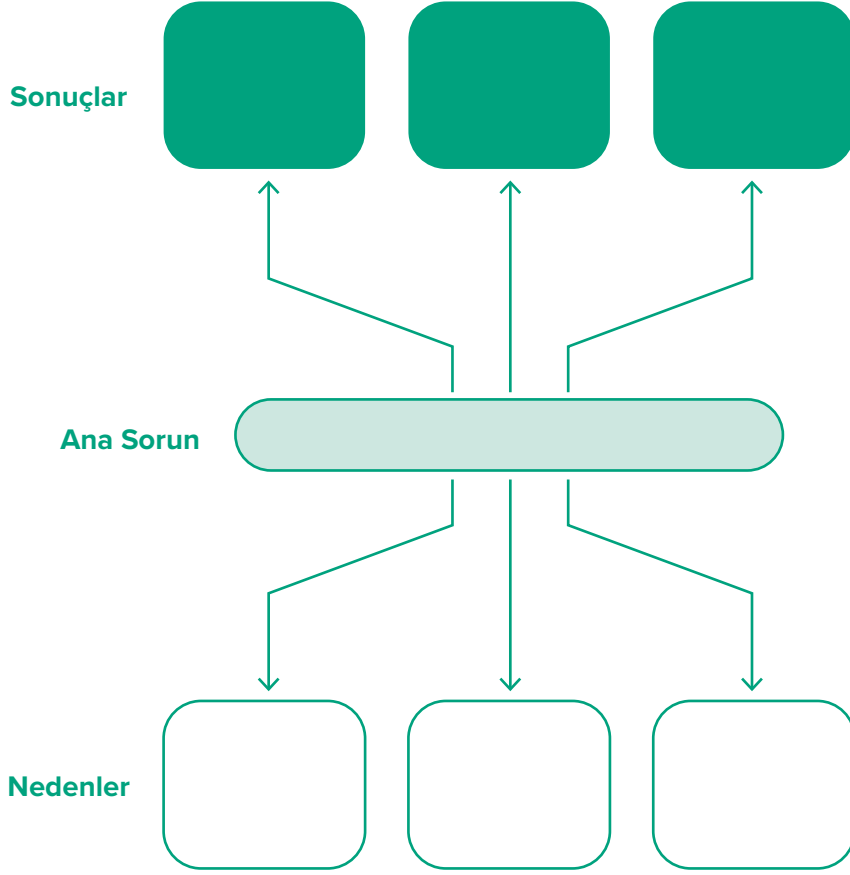
- Stratejik müdahalenin etkinliğini en üst düzeye çıkarmak için kullanılabilir, özellikle ekonomik, politik ve teknolojik ortamlardaki olumlu eğilimler.

TEHDİTLER:

- Planlanan stratejik müdahalenin başarılı bir şekilde uygulanmasını önemli ölçüde engelleyebilecek dış faktörler ve eğilimler, örneğin, ekonomik yapının ve koşulların zayıflaması, stratejik müdahale alanındaki politikaların uygulamasına katılan kurumların kapasitelerinin zayıf olması



Sorun Ağacı Analizi



Sorun Ağacı Geliştirme Adımları:

1. Sorunlarla ilgili istişare/beyin fırtınası yapılması, yapılandırılmış, ancak açık veya önceden tanımlanmış öncelikli konulara odaklanılması,
2. Ana veya temel sorun üzerinde mutabakata varılması,
3. Temel sorunla ilgili neden ve sonuçların belirlenmesi,
4. Neden ve sonuç hiyerarşisinin oluşturulması – ana sorunun nedenlerinin doğrudan nedenlerden daha dolaylı nedenlere doğru tanımlanması; doğrudan ve ilave sonuçların tanımlanması,
5. Sebep-sonuç ilişkilendirmesiyle sorunların birbirine bağlanması,
6. Tüm sorun ağacının ve ilgili şeklin gözden geçirilmesi.

Kaynak: International Committee of the Red Cross, *Programme/project management: The results-based approach*, 2008 s. 37-40.

6.3. Üçüncü Adım: Strateji Geliştirme

6.3.1. Kapsam ve Önemi

Analiz tamamlandıktan ve gerekli tüm veriler toplandıktan sonra stratejinin geliştirilme aşamasına geçilebilir. Bu aşama, strateji belgesi ve buna eşlik eden eylem planı veya (taslak) bütçe hazırlığı gibi ek unsurların kurumsal anlamda çalışılması ve stratejinin kabul edilmesiyle tamamlanır.

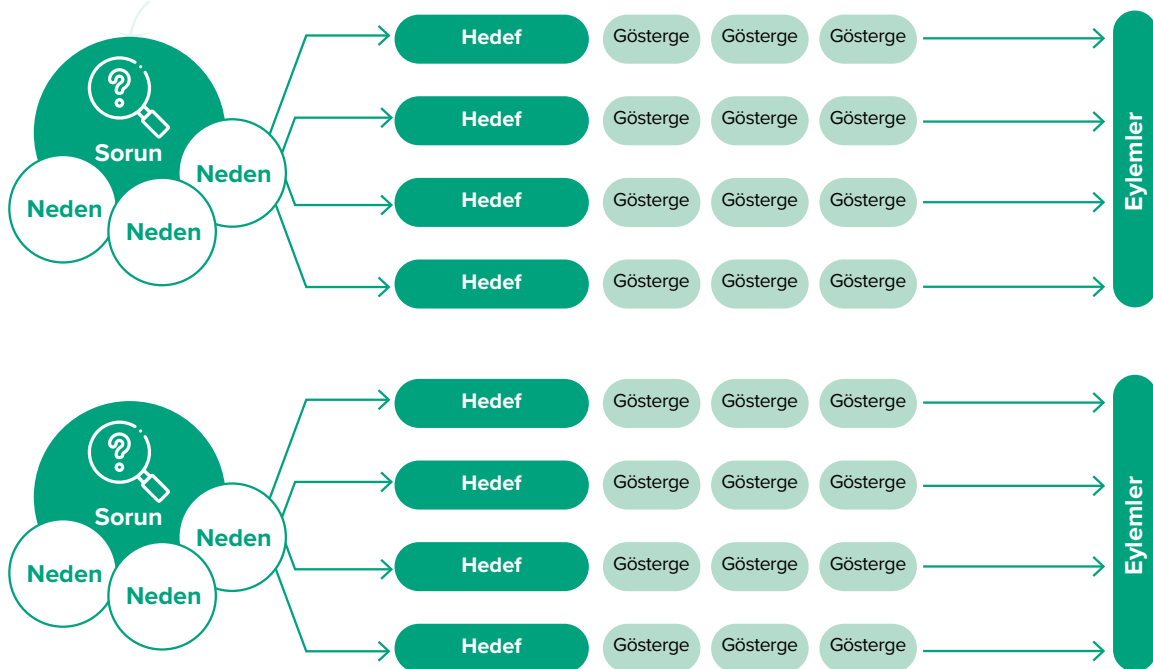
Sürecin bu önemli kısmı aşağıdaki ana adımları içerir:

- Daha önce belirlenen sorunlar ve bu sorunların nedenlerini temel alarak genel ve alt hedeflerin belirlenmesi,
- Hedeflere yönelik ilerlemeyi ölçmeye ve stratejik müdahalenin başarısını değerlendirmeye yönelik göstergelerin (tercihen farklı düzeylerde, hedef, faaliyet vs.) geliştirilmesi,
- Hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerin belirlenmesi,
- Faaliyetlerin uygulanması için gerekli kaynakların, özellikle mali girdilerin hesaplanması,
- Uygulamayı etkileyebilecek risklerin tanımlanması ve risk azaltma planlarının detaylandırılması.

Bu adımlar, ilk aşamada belirlenen tüm paydaşlarla işbirliği içinde, karşılıklı istişare ve ortak çalışma biçiminde uygulanmalıdır. Yine de stratejinin önemi ve etkisi göz önünde bulundurularak, stratejik müdahalenin hedeflerine ve ayrıca tahsis edilecek kaynaklara ilişkin ana kararlar üst yönetim düzeyinde alınmalıdır.

Stratejinin tamamı aşağıdaki tabloda gösterilen mantıksal çerçeveyi temel almalıdır. Her bir sorun ve neden, bunları (sorunları ve nedenleri) ele alan hedeflere dönüştürülmelidir. Her hedefe, hedeflerin uygulanmasının etkinliğinin değerlendirilmesini sağlayan göstergeler eşlik etmelidir. Son olarak, hedeflerin uygulanması için gerekli faaliyetler/eylemler kapsamlı bir şekilde listelenmelidir. Faaliyetlere, faaliyetlerin eksiksiz uygulanması sonrası teslim edilecek ürün/hizmetleri belirten ayrıntılı çıktı kataloğu eşlik edebilir.

Akış Şeması: Stratejik Müdahale Mantığı





6.3.2. Aktörler ve Olası Roller

Uluslararası kuruluşların, örneğin OHCHR'nin de altını çizdiği gibi, strateji taslağının hazırlanmasına ilişkin sorumluluğun paylaşımı önemli bir aşamadır ve aşağıda sunulan çeşitli yöntemlerden yararlanılarak gerçekleştirilebilir:

- Strateji ekibi/sekretarya (tüm stratejik sürecin yönetilmesinden sorumlu ana kurum/birim),
- Katkıları daha sonra sekretarya tarafından uyumlu hale getirilebilecek çeşitli sektörel çalışma grupları,
- Dışardan uzman/danışman desteği,
- Sorumluluk alanlarına göre stratejinin farklı bölümlerine katkıda bulunabilecek kamu kurumları ve STK'lar.

Yöntemler takip edilerek, süreç etkileşimli ve koordineli şekilde yürütülmeli, stratejinin temel unsurlarının geliştirilmesinde paydaşlar arasında istişare ve işbirliğine açık bir alan bırakılmalıdır. Tüm paydaşların katılımına yönelik yöntem ve araçlar şunları içerebilir:

- Kamuoyuna açık istişare,
- Paydaş temsilcilerinden oluşan çalışma grupları,
- Tematik toplantılar, danışma kurulları
- Çalıştaylar ve odak gruplar,
- Kurumsal veya anketler (yüz yüze veya çevrimiçi),
- Kamuoyunun görüşlerinin alınması, kamuoyu yoklamaları.

6.3.3. Temel Kavramlar

6.3.3.1. Vizyon

Vizyon, stratejinin zorunlu bir unsuru değildir, ancak stratejinin ana mesajının ifade edilmesinde ve tanıtılmasında yardımcı olabilir. Vizyon, stratejik müdahaleden sonra gelinecek, hedeflenen durumun tanımlanmasını sağlar. SIGMA tarafından belirtildiği gibi: *“Vizyon beyanı kısa, öz, anlaşılır, hatırlanması kolay olmalı ve açıkça geleceğe yön vermelidir. En iyi vizyon beyanlarının yalnızca bir veya iki cümle uzunluğunda olduğu kabul edilir. Uzun vizyon beyanlarından kaçınmak gerekir, ancak gerekli görülmesi halinde vizyon beyanını destekleyecek bazı ek açıklamalar da yapılabilir.”*

Kurumsal stratejilerde vizyon, kurumun temel görevini belirten misyon ve ayrıca görevlerini yerine getirme sürecinde kuruma rehberlik eden temel değerler bütünü ile desteklenebilir. Aşağıda, ulusal insan hakları kurumlarından birinin misyon-vizyon-temel değerler beyanına yönelik bir örnek verilmektedir:

Ulusal İnsan Hakları Kurumunun Misyon-Vizyon-Değerler Beyanı (Örnek)

MİSYON

Enstitü insan haklarını ve eşitliği korumayı ve geliştirmeyi amaçlar.

VİZYON

İnsan haklarına ve eşitliğe tam saygı gösterilmesinin garanti edildiği bir dünya.

DEĞERLER

Enstitünün dört temel değeri vardır.

Bu değerleri ciddiye alıyoruz. Değerlerimiz önceliklerimize ve kararlarımıza yön vermektedir. Temel değerlerimiz birbirine bağlıdır; birbirini güçlendirir ve meşruluğumuzu ve etkimizi sağlamada hayati öneme sahiptir.

Bağımsızlık

Ulusal bir insan hakları kurumunun bağımsız olması ve bağımsız olarak görülmesi hayati önem taşır. Bağımsız bir kurum olarak, kendi kararlarımızı veririz; örneğin partilerin siyasi görüşlerinden veya ticari çıkarılardan etkilenmeyiz.

İşbirliği

Diğer paydaşlarla sürekli ve aktif işbirliği, çalışmalarımızın amacına uygun olmasının ve insanlar için gerçek bir fark yaratmasını sağlamanın ön koşuludur. Bu, farklı paydaşlarla ve yurt dışında gerçekleştirilen çalışmalar için de geçerlidir ve kurum içindeki mesleki yeterlilikler ve çalışma alanları arasında işbirliği yapmayı içerir.

Uzmanlık

Enstitünün faaliyetlerinin temelini, herkesin beklediği gibi yüksek seviyedeki profesyonelliğimiz ve uzmanlığımız oluşturur. Bu beklentiyi karşılamak için, diğer başka hususların yanında, çalışanlarımızı uzmanlaşmaya teşvik etmek ve en kapsamlı bilgiye sahip çalışanların görev almasını sağlamak gibi yöntemler uyguluyoruz.

Güvenilirlik

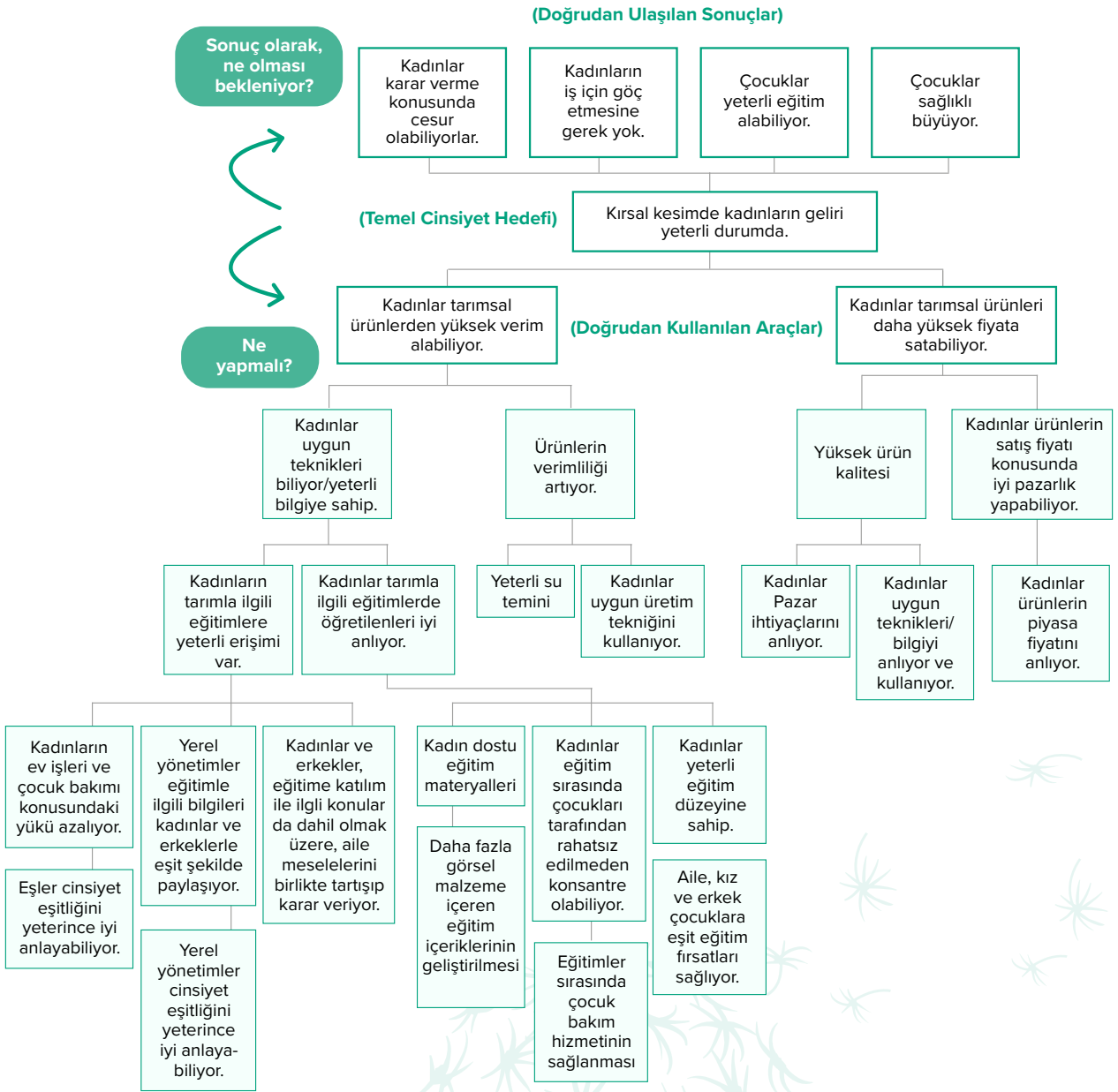
İnsan hakları bakımından değişim yaratmamıza olanak tanıyan kritik bir unsur olan güvenilirliğimizi koruyoruz. Ne yaptığımız, nasıl yaptığımız, neden yaptığımız ve bunu kiminle yaptığımız konusunda açıkız.

Kaynak: <https://www.humanrights.dk/about-us/strategy>

6.3.3.2. Hedeflerin Belirlenmesi

Stratejik hedefler, analiz aşamasında toplanan verilere, kanıtlara ve bilgilere dayanarak, öncelikle tanımlanan temel soruna yanıt verecek şekilde paydaşlarla işbirliği içinde belirlenmelidir. Hedefler hem temel sorunu hem de altında yatan nedenlerine yönelik tasarlanmalıdır. Hedefler, stratejik müdahalenin arzu edilen sonucunu, yani stratejinin başarılı bir şekilde uygulanmasının ardından ortaya çıkan son durumu tanımlamalıdır. Temel soruna odaklanan ana hedef ile esas olarak nedenleri ele alan daha alt hedefler arasında bir ayırım yapılabilir. Hedef belirleme sırasında, analiz sürecinde kullanılan sorun ağacından yararlanılabilir. Aşağıda hedef ağacına yönelik bir örnek sunulmaktadır:

Hedef Ağacı Örneği



Kaynak: https://www.jica.go.jp/Resource/project/cambodia/023/materials/bh0jqv0000005ypa-att/cambodia_01.pdf

Hedefler belirlenirken, her bir hedefin SMART kriterlerine göre belirlenmesi çok önemlidir:

S – Özel, basit ve anlamlı (specific, simple and significant)

M – Ölçülebilir (measurable)

A – Erişilebilir ve ulaşılabilir (achievable and attainable)

R – İlgili, gerçekçi ve sonuç odaklı (realistic/relevant/results-oriented)

T – Zamana bağlı/duyarlı ve zamanla sınırlı (time-bound, time-limited)

Örnek olarak, SMART kriterlerine/ölçütlerine uygun bir hedef aşağıdaki gibi tanımlanabilir:

- “Hakların korunması ve teşvik edilmesi için 2028 yılına kadar insan hakları ihlallerinin % 20 oranında azaltılması”.

Ek 6.3.6’da hedeflere yönelik olarak kullanılacak SMART kriterler/ölçütler kontrol listesi verilmektedir.

6.3.3.3. Performans Göstergeleri

Strateji geliştirme adımının en temel süreçlerinden biri, performans göstergelerinin belirlenmesidir. Göstergelerin farklı düzeylerde belirlenmesi beklenmektedir. Örneğin, hedeflere, bu hedeflerin uygulanmasındaki ilerlemenin ölçülmesini sağlayan göstergeler eşlik etmelidir. Göstergeler niceliksel, niteliksel veya iki cevaplı (evet/hayır türü) olabilir. Göstergeler ayrıca temel haklar alanının özellikleri değerlendirilerek belirlenmelidir. Örneğin, insan hakları alanında üç tür gösterge kullanımı yaygındır:

- “Yapısal” göstergeler, uluslararası insan hakları standartlarına yönelik resmi taahhütler, mevzuatın kabulü, uygulama ve izleme mekanizmalarının tesis edilmesi gibi hususların mevcudiyeti ile ilgilidir.
- “Süreç” göstergeleri, örneğin politikaların varlığı, çeşitli şikâyet mekanizmalarının etkinliği ve bir yönetim sisteminin temel haklarla ilgili sorunları ele alacak şekilde yeterince uyarlanıp uyarlanmadığı ile ilgilidir.
- “Sonuç” göstergeleri, uygulamada hayata geçirilip geçirilmemesine göre insanların hakları nasıl deneyimlediği ile ilgili olarak sahadaki durumla ilgilidir.²³

Her bir stratejik hedef için, en uygun gösterge(ler)in geliştirilmesi beklenmektedir. Tüm gösterge türlerini kullanmak gerekli olmayabilir. Aşağıdaki tabloda, engelli kişilerin siyasi katılımının sağlanmasına ilişkin hedeflere yönelik göstergelerin bir örneği sunulmaktadır:

²³ Agency of Fundamental Rights of the European Union, Using indicators to measure fundamental rights in the EU: challenges and solutions, 2011, s. 18.

Engelli Hakları Alanında İnsan Hakları Göstergelerine İlişkin Göstergeler (Örnek)

| Hedef | Yapısal Göstergeler | Süreç Göstergeleri | Sonuç Göstergeleri |
|---|---|---|--|
| Yasal ve idari engellerin kaldırılması | <ul style="list-style-type: none"> Engellilerin Haklarına İlişkin Sözleşme'nin 29. Maddesi Engellilerin Haklarına İlişkin Sözleşme'nin 12. Maddesi Ulusal engellilik stratejileri Hukuki ehliyeti olmayan kişilerin oy kullanma hakkına yönelik kısıtlamalar Oy vermek için kayıt olma zorunluluğu Alternatif oy verme yolları Kurumlarda uzun dönemli olarak kalan/yaşamını sürdüren engelli bireylerin oy kullanabilmesi Destek sağlama görevi Şikâyet mekanizmalarına yasal olarak erişilme | <ul style="list-style-type: none"> Şikâyet mekanizmaları hakkında erişilebilir bilgiler Mahkemeler tarafından değerlendirilen vakalar Adli olmayan şikâyet organları tarafından değerlendirilen vakalar Uluslararası şikâyet organları tarafından değerlendirilen vakalar | <ul style="list-style-type: none"> Engelli ulusal milletvekilleri Belediye makamlarının engelli üyeleri |
| Haklarla ilgili farkındalığın artırılması | <ul style="list-style-type: none"> Engellilerin Haklarına İlişkin Sözleşme'nin 29. maddesi Ulusal engellilik stratejileri Seçim görevlilerine yönelik eğitim | <ul style="list-style-type: none"> Erişilebilir manifestolara yönelik taahhüt Erişilebilir oy kullanma merkezlerine ilişkin kılavuz ilkeler | <ul style="list-style-type: none"> Bilgi sağlamaya yönelik erişilebilir web siteleri Bilgi sağlamaya yönelik erişilebilir televizyon yayınları Erişilebilir seçim manifestoları (seçim bildirgeleri) |
| Siyasi katılımın daha erişilebilir hale getirilmesi | <ul style="list-style-type: none"> Engellilerin Haklarına İlişkin Sözleşme'nin 9. maddesi İnternet için erişilebilirlik standartları Görsel-işitsel medya için erişilebilirlik standartları Kamu binaları için erişilebilirlik standartları Oy kullanma merkezleri için erişilebilirlik standartları Destek sağlama görevi | <ul style="list-style-type: none"> Erişilebilir bildiri ve tebliğlere (seçim bildirgeleri) yönelik taahhüt Erişilebilir oy kullanma merkezlerine ilişkin kılavuz ilkeler Şikâyet mekanizmaları hakkında erişilebilir bilgiler | <ul style="list-style-type: none"> Erişilebilir oy kullanma merkezleri Erişilebilir kamu binaları Bilgi sağlamaya yönelik erişilebilir web siteleri Bilgi sağlamaya yönelik erişilebilir televizyon yayınları Erişilebilir seçim bildiri ve tebliğleri (seçim bildirgeleri) |

Göstergelerin metodolojik kalitesini sağlamak ve değerlendirmek için çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Özellikle, temel haklar alanındaki göstergelerin belirlenmesi, uluslararası kuruluşlar tarafından da önerilen ve kullanılan belli ölçütlere, örneğin RIGHTS ve RACER kriterlerine uygun olmalıdır. Bununla birlikte, Vera Enstitüsü tarafından göstergelerin kalitesi için geliştirilen kontrol listesinin de uygulanması düşünülebilir (Bkz. Bölüm 6.3.6).

RIGHTS kriterleri göstergelerin aşağıdaki özellikleri içermesini gerektirir:

- İlgili ve güvenilir (relevant & reliable)
- İzlenen/değerlendirilen konulardan veri toplama yöntemleri bakımından bağımsız (independent)
- Küresel (global) ve evrensel anlam taşıyan, ama aynı zamanda yasaklanmış ayrımcılık türleri bazında bağlamsallaştırmaya ve ayrıştırmaya da uygun
- İnsan (human) hakları standartları odaklı, hakların normatif çerçevesine bağlı
- Yöntemleri Şeffaf (transparent), zamanında/zamana duyarlı (timely) ve zamana bağlı (time-bound)
- Basit ve özel (simple & specific)

RACER kriterleri de göstergelere dair benzer özellikler getirmektedir:

- İlgili (relevant): ulaşılabilecek hedeflerle yakından bağlantılı, politika desteği, geçmiş ve gelecekteki eğilimler ve duyarlılığı göz önünde bulundurur
- Kabul edilen (accepted): yönetim, personel, paydaşlar ve diğer kullanıcılar tarafından kabul görülür
- Güvenilir (credible): tüm kesimler için de erişilebilir, açık ve yorumlanması kolay, şeffaf ve sağlam olarak kabul edilir
- Kolay (easy): verileri makul maliyetlerle izlemek ve toplamak mümkündür, izleme süreci karmaşık değildir.
- Sağlam (robust): kolayca değiştirilemez, izlenebilir ve tekrarlanabilir

Göstergelerin belirlenmesinde, uluslararası kuruluşlar ve hükümetler tarafından geliştirilen ve yaygın olarak kullanılan aşağıda örnekleri sunulan insan hakları göstergelerine atıfta bulunmak yararlı olabilir:

- UN OHCHR tarafından hazırlanan Çeşitli İnsan Hakları ve Özgürlüklere İlişkin Örnek Göstergelerden Oluşan Veritabanı²⁴
- Birleşmiş Milletler İstatistik Bölümü tarafından hazırlanan Asgari Cinsiyet Göstergeleri Seti²⁵
- UNICEF tarafından geliştirilen Çocuk Koruma Göstergelerinin Çekirdek Seti²⁶
- Finlandiya Hükümeti tarafından geliştirilen İnsan Haklarına Yönelik Ulusal Eylem Planı Göstergeleri Kataloğu²⁷

Her bir gösterge için hem referans (başlangıç ve tercihan ara dönem) hem de hedef değerler oluşturulmalıdır. Referans değer mevcut durum hakkında bilgi verir, hedef değer ise stratejik müdahale sonucunda arzu edilen durumu yansıtır. Hedef değer, mevcut kaynaklar dikkate alınarak gerçekçi bir şekilde oluşturulmalıdır. Ancak aynı zamanda durumun önemli ölçüde iyileşebileceğini, tahsis edilecek kaynaklar ile erişilebilir, gerçekçi olabileceğini de göstermelidir.

Göstergelerin (özellikle daha karmaşık göstergelerin) hesaplanmasına yönelik verilerin tutarlı bir metodolojik yaklaşım doğrultusunda toplanması ve analiz edilmesi önemlidir. Bu amaçla, her bir göstergeye, bu görevden sorumlu kişi/kurumsal birimin belirtilmesi dâhil olmak üzere, özellikle veri toplama yöntemleri ile hesaplama sürecini açıklayan bir gösterge pasaportu eşlik edebilir (Bkz. Ek 6.3.6).

²⁴ https://www.ohchr.org/Sites/Default/Files/Documents/Publications/Human_Rights_Indicators_En.Pdf

²⁵ <https://gender-data-hub-2-undesahub.arcgis.com>

²⁶ <https://www.unicef.org/eca/statistical-manual-core-set-child-protection-indicators-europe-and-central-asia>

²⁷ https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163742/VN_2022_6.pdf?sequence=1&isAllowed=y



6.3.3.4. Eylemlerin Oluşturulması

Hedefler ve göstergeler belirlendikten sonraki adım, hedeflerin uygulanması için gerekli eylemlerin tarif edilmesini içerir. Somut çıktılar (mallar, hizmetler, altyapı vb.) üreten eylemler, stratejik hedeflerin etkili bir şekilde uygulanmasını garanti etmelidir. Söz konusu eylemler, politika belgelerinin ve mevzuatın hazırlanması/kabul edilmesi, farkındalık artırma faaliyetleri yürütülmesi, eğitim verilmesi, altyapı geliştirilmesi, ekipman alınması, kamuya açık kampanyalar ve savunuculuk faaliyetleri gerçekleştirilmesi, kamu müdahalesinden yararlananlara özel hizmetler sağlanması gibi faaliyet türlerini içerebilir (Eylem Planı şablonu için Bkz. Ek 6.3.6).

OHCHR tarafından, temel haklara ilişkin stratejilere entegre edilebilecek bir eylem kataloğu geliştirilmiştir. Müdahale alanlarına göre ayrılmış olan bu katalog, olası eylem ve faaliyetlerin kapsamlı bir listesi olmamakla birlikte, müdahalelerin geliştirilmesi için örnek olarak kullanılabilir.

Temel Haklara İlişkin Politikalara Dâhil Edilecek Eylem Örnekleri

| Alan | Eylemler |
|--|---|
| Uluslararası ve ulusal yasal çerçeveler | <ul style="list-style-type: none"> • Ülkenin bu hedefe ulaşmak için atacağı belirli adımların ana hatları da dâhil olmak üzere, Birleşmiş Milletler veya diğer uluslararası insan hakları belgelerinin onaylanması, • Zaman takviminin belirlenmesi de dâhil olmak üzere, ülkenin raporlama yükümlülüklerine uymasını engelleyen her türlü gecikmenin üstesinden gelinmesi, • Ülkenin uluslararası insan hakları belgelerine koyduğu çekincelerin geri çekilmesi, • Şikâyet usulleri de dâhil olmak üzere, insan hakları sözleşmelerinin ihtiyari protokollerine katılım, • Uygun araştırma ve uygulama adımları da dâhil olmak üzere, uluslararası insan hakları standartlarının iç hukuka ve uygulamaya dâhil edilmesi. |
| Ekonomik, sosyal ve kültürel haklar | <ul style="list-style-type: none"> • Ekonomik, sosyal ve kültürel hakların tanınmasını ve bunlara uyulmasını sağlamlaştırmak için yasal ve idari tedbirler alma taahhüdü, • Ekonomik, sosyal ve kültürel hakların ihlali durumunda etkili tazmin yolları sunma taahhüdü, • Ülkenin insan hakları yükümlülükleri doğrultusunda ekonomik, sosyal ve kültürel hakların gerçekleştirilmesine yönelik kriterlerin detaylandırılması ve aşağıdaki gibi alanlarda ilgili hedeflere ulaşmak için özel programların geliştirilmesi: <ul style="list-style-type: none"> • Beslenme ve barınma dâhil olmak üzere, yeterli yaşam standardına sahip olma hakkı, • Sağlık hakkı, • Eğitim hakkı, • Sosyal güvenlik hakkı, • Kültürel yaşama katılma hakkı, • Çalışma hakkı, • Adil ve elverişli çalışma koşullarına sahip olma ve sendika kurma ve sendikalara katılma hakkı, • Ekonomik, sosyal ve kültürel hakların gözetilmesinde ayrımcılığın ortadan kaldırılması, • Ekonomik, sosyal ve kültürel haklara uyulup uyulmadığını düzenli olarak denetleyecek mekanizmaların geliştirilmesi, • Ekonomik, sosyal ve kültürel haklar alanındaki sistemsel sorunlara ilişkin kamu araştırmalarının yürütülmesi, • Hem ilgili memurlar ve işçiler hem de kamuoyuna yönelik ekonomik, sosyal ve kültürel haklar konusunda farkındalık artırma programlarının önerilmesi, • Ekonomik, sosyal ve kültürel haklara ilişkin araştırma ve tartışmaların desteklenmesi. |

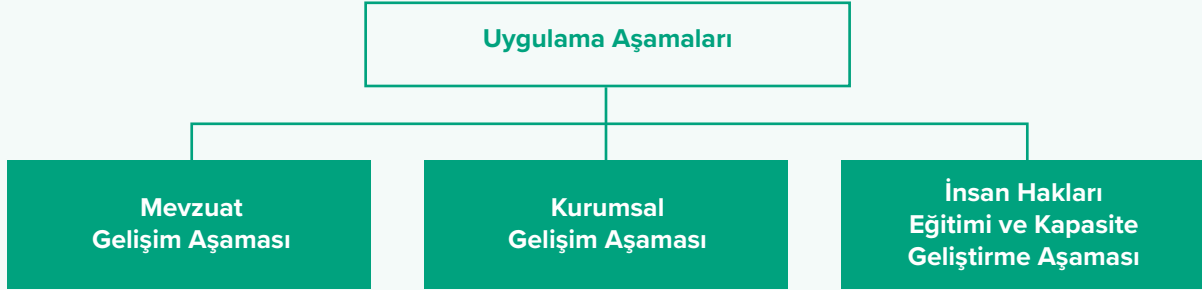
| | |
|--|--|
| <p>Medeni ve siyasi haklar</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Kadına yönelik şiddet ve çocuk istismarı gibi konuları ele alan mevzuat dâhil olmak üzere, medeni ve siyasi hakları koruyan mevzuatı yürürlüğe koyma taahhüdü, • Ceza muhakemesi kanunu ve diğer temel yasama tasarruflarının ilgili insan hakları antlaşmalarıyla uyumlu hale getirilmesi amacıyla yasal reformlar, • Yargı bağımsızlığının güçlendirilmesini amaçlayan tedbir önerileri, • Yargı, kolluk, ceza infaz kurumu çalışanları ve güvenlik makamları için insan hakları konularında eğitim verilmesi önerisi, • Yargı sisteminin ve genel adalet idaresinin etkin bir şekilde işlemlerini, polis operasyonlarının vatandaşların haklarına tam olarak odaklanabilmesini ve ceza infaz kurumlarının tutukluların haklarını daha iyi gözetebilmesini temin etmek için yeterli kaynakların sağlanması, • Belirli konuları araştırmak ve öneri geliştirmek gerektiğinde başvurulacak sürekli izleme mekanizmalarının (cezaevi müfettişliği gibi) ve soruşturma komisyonlarının kurulması, • Yargı, polis, ceza infaz kurumu çalışanları ve güvenlik yetkilileri için, eylemlerin uluslararası kabul görmüş insan hakları standartlarına uygun olmasını temin eden operasyonel politika ve kılavuz ilkelerin oluşturulması, • Seçim sistemini güçlendirmek için, uluslararası insan hakları standartlarına ve uluslararası en iyi uygulamalara uygun olarak periyodik seçimler yapılmasına yönelik adımlar, • Kamu idaresine ilişkin şikâyet usulleri ve insan hakları ihlallerine yönelik etkin tazmin önlemleri de dâhil olmak üzere, cezasızlığın ortadan kaldırılmasını amaçlayan etkili mekanizmaların oluşturulması, • Bilgi edinme özgürlüğünün, özellikle de ülkeye ait medyaya erişimin geliştirilmesine yönelik adımlar, • Din özgürlüğünü geliştirmeye yönelik adımlar, • Adli yardıma ilişkin hükümlerin oluşturulması veya güçlendirilmesi. |
| <p>Belirli gruplar/kırılgan gruplar</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Aşağıdaki gruplar açısından insan haklarına daha iyi uyulmasını sağlamayı amaçlayan mevzuat veya idari eylemlerin tespiti/belirlenmesi: kadınlar, çocuklar, ırksal, etnik, dini, dilsel ve diğer azınlıklar, aşırı yoksulluk içinde yaşayanlar, engelli kişiler, HIV/AIDS ile yaşayanlar, yaşlılar, akıl hastaları, mülteciler ve sığınmacılar, göçmen işçiler • Ayrımcılığı önlemeye yönelik adımların belirtilmesi |
| <p>Toplu haklar</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Toplu haklara ilişkin araştırma ve tartışmanın teşvik edilmesi, • İnsan hakları eğitim programlarında toplu haklara yer verilmesi, • Hükümetin ulusal planlama veya kalkınma destek ajanslarının kalkınma hakkı konusundaki farkındalığının artırılması, • Ekonomik konularla ilgilenen uluslararası forumlarda kalkınma hakkı ve insan hakları konularının ele alınmasının teşvik edilmesi, • İnsan haklarını kalkınma sürecine entegre eden politikaların geliştirilmesi. |

Kaynak: OHCHR, UN's Handbook on National Human Rights Plans of Action, 2002, s. 77-81.

Stratejinin uygulanmasını, faaliyetlerin niteliğine göre ayrılmış bazı tematik alanlar etrafında düzenlemek de yararlı olabilir. Ulusal insan hakları stratejisinde uygulanmış bu yaklaşımın bir örneği aşağıda sunulmaktadır:

Strateji Uygulanma Sürecinin Yönetimi Örneği

“Stratejinin uygulanması birbirleriyle bağlantılı üç paralel yolda ilerleme sağlanmasına bağlıdır:



Birinci Aşama: Mevzuat Geliştirme

Mevcut mevzuat, insan haklarının geliştirilmesi ve korunmasına yönelik birçok güvence içermektedir. Ancak bunların üzerine, ulusal mevzuat ve Anayasa’da belirtilen ilke ve güvenceler ile onaylanan uluslararası ve bölgesel insan hakları belgeleri arasında tutarlılığı artırmak için, mevcut bazı kanunları değiştirmek ya da yenilerini yayımlamak gibi çalışmaların yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

İnsan Hakları Yüksek Daimî Komitesi’ni tesis eden Başbakanlık Kararnamesi’nin 3 (10) maddesine göre, Komite, “insan haklarının geliştirilmesi ve korunmasına ilişkin kanun ve mevzuat değişikliklerini teklif etmekle” yetkilidir. Bu da mevzuatın geliştirilmesine yönelik stratejinin hedef sonuçlarına ulaşılmasına katkıda bulunacaktır.

Kanunların etkili bir şekilde uygulanması, gerekli mekanizmaların geliştirilmesi ve kanunlara saygı ve uyum, stratejinin hedeflerine ulaşması ve hukukun üstünlüğünün iyileştirilmesi için vazgeçilmez gerekliliklerdir.

İkinci Aşama: Kurumsal Gelişim

İnsan haklarına saygıyı ve hakların korunmasını geliştirmeye yönelik zengin bir kurumsal yapı mevcuttur. İlgili tüm kurumların görevlerini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmesi, insan haklarının mevcut durumunun iyileştirilmesinde olumlu bir etki yapacaktır. Buna politikaların teklif edilmesi, detaylandırılması ve uygulanması ile birlikte kurumsal kapasitelerin, çalışma metodolojilerinin ve araçlarının geliştirilmesi de dâhildir.

İnsan haklarına saygıyı ve hakların korunmasını geliştirmeye yönelik kurumsal yapı sürekli olarak geliştirilmektedir. 2018 sonuna doğru (İlgili birimlerden üyelerle 2016’da tesis edilen Adalet Bakanlığı İnsan Hakları Komisyonu’nun yerine gelmek üzere) İnsan Hakları Yüksek Daimî Komitesi’nin kurulması bu açıdan önemli bir katkıdır. Söz konusu kurumun tesis edilmesi; hak ve özgürlüklerin korunmasına ilişkin anayasal ve yasal çerçevelerin işler hale getirilmesi ve uluslararası ve bölgesel insan hakları yükümlülüklerinin uygulama sürecinin geliştirilmesine yönelik siyasi iradeyi göstermektedir. Komitenin görevleri şunlardır: ulusal insan hakları stratejisini hazırlamak; insan haklarının geliştirilmesi ve korunmasına ilişkin gerekli yasal tedbirler ve usuller için önerilerde bulunmak; uluslararası ve bölgesel insan hakları mekanizmalarına sunulmak üzere ulusal raporlar hazırlamak; söz konusu mekanizmalar tarafından yayımlanan tavsiyelerin uygulanma sürecini takip etmek; insan hakları konularının izlenmesi ve analiz edilmesine yönelik dönemsel raporlar hazırlamak; uluslararası ve bölgesel insan hakları mekanizmalarının bildirimlerine resmi yanıtlar hazırlamak ve insan hakları alanında ulusal kapasitenin geliştirilmesine yönelik bir eylem planı hazırlamak. Bu görevler bakanlıklar, valilikler ve kurumların tamamındaki insan haklarıyla ilgili birimler ve daire başkanlıkları ile işbirliği içinde yerine getirilmektedir. 2012 yılında İçişleri Bakanlığı bünyesinde; kadınlar, çocuklar ve özel ihtiyaç sahibi kişilere yönelik şiddet suçlarını izleyen bir daire başkanlığıyla bir insan hakları sektörü kurulmuştur. Ayrıca tüm emniyet müdürlüklerinde kadına yönelik şiddetle mücadele birimleri bulunmaktadır. (...)

İnsan haklarının geliştirilmesi ve korunmasına yönelik kurumsal yapı aynı zamanda; ulusal bağımsız insan hakları kurumu olarak Ulusal İnsan Hakları Konseyi, Ulusal Kadınlar Konseyi, Ulusal Çocukluk ve Annelik Konseyi ve Ulusal Engelli Kişiler Konseyini içermektedir. Söz konusu konseyler, çalışma alanlarıyla ilgili her türlü ihlali kamu makamlarına bildirmekle görevlidir ve çalışma alanları ile ilgili yasa ve yönetmelik taslaklarına görüş bildirmektedirler. Konseylerin bağımsızlığı, Anayasa tarafında güvence altına alınmıştır.

Üçüncü Aşama: İnsan Hakları Eğitimi ve Kapasite Geliştirme

İnsan hakları eğitimi ve kapasite geliştirme, insan hakları yapılarının temel taşlarını oluşturur. Bu nedenle, insan hakları kültürünün daha fazla yayılması ve güçlendirilmesi, insan hakları ve temel özgürlüklerin korunması için sonradan gerekecek çabaları azaltacak ve özellikle bazı yanlış kültürel miraslardan kaynaklanan ihlallerin ele alınmasına katkıda bulunacaktır. Ayrıca, insan haklarının korunmasıyla görevlendirilen makamların kapasitesi, sürekli eğitim programları ve kurslar aracılığıyla oluşturulmakta ve geliştirilmektedir. Bu durum, insan hakları ve temel özgürlüklere saygının geliştirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.²⁸

6.3.3.5. Maliyetlerin Tanımlanması (Bütçeleme)

Temel haklara ilişkin stratejilerin büyük bir kısmı, planlanan müdahalelerin ayrıntılı maliyetlendirmesini içermemesine rağmen, bu hususun da dikkate alınması yararlı olabilir. En azından, stratejinin toplam maliyetine ilişkin yaklaşık bir tahmin verilmelidir. Ancak, aşağıda sunulan maliyet sınıflandırmasına dayalı olarak daha ayrıntılı hesaplamalar yapmak da mümkündür.

Maliyetlerin güncel piyasa rayıçlarına göre gözden geçirilmesi de önerilmektedir.

İnsan Hakları Politikalarında Maliyetlerin Sınıflandırılması (Örnek)

| Maliyet Türü | Örnekler |
|--|--|
| Tekrarlayan maliyetler (personel) | <ul style="list-style-type: none"> Proje ekibinin ve stratejinin uygulanmasında doğrudan görev alan personelin maaşları Personel eğitimleri |
| Tekrarlayan maliyetler (personel dışı) | <ul style="list-style-type: none"> Dışardan sağlanan hizmetler (örneğin danışmanlık) Malzeme alımı Altyapının bakımı |
| Yatırım maliyetleri | <ul style="list-style-type: none"> Binalar Ekipman Yazılım |
| Süreçle ilgili maliyetler | <ul style="list-style-type: none"> İstişare toplantıları giderleri (Yuvarlak Masa toplantı giderleri, belediye meclisi toplantıları, odak grup toplantıları giderleri, vatandaş panelleri, kamuoyu anketleri giderleri vb.) İzleme komiteleri İletişim faaliyetleri Çıktılarının yayınlanması ve dağıtılması |

Kaynak: Equal in Rights, *A Guide to Costing Human Rights*, 2011.

Ek 6.3.6'da maliyetlerin belirlenmesinde kullanılacak *Maliyet Döküm Şablonu* verilmektedir.

²⁸ Kaynak: 2021-2026 Ulusal İnsan Hakları Stratejisi (Mısır)



6.3.3.6. Risk Değerlendirmesi

Strateji geliştirilirken, stratejinin uygulanmasının etkinliğini potansiyel olarak etkileyebilecek büyük risklerin dikkate alınmasında fayda vardır. Bu çalışma hem risklerin tanımlanmasını hem de bunların ortadan kaldırılması, azaltılması, aktarılması veya yönetilmesine yönelik tedbirlerin geliştirilmesini içermelidir.

Riskler tanımlandıktan sonra, bu riskler olasılık ve etki açısından analiz edilerek aşağıdaki matrise göre değerlendirilmeli/derecelendirilmelidir. Bu analize dayanarak, tanımlanan riskler, en yüksek dereceli, en çok dikkat gerektiren ve en kapsamlı önlemleri gerektiren risklerden başlayarak sıralanmalıdır. Risk analizinin ardından risk azaltma ve risk yönetim tedbirleri geliştirilmelidir.

| Olasılık | Puan | Etki | Puan |
|---|------|---|------|
| Nadir – istisnai durumlarda ortaya çıkabilir | 1 | Önemsiz – etkisi yok | 1 |
| Olası değil – beklenmiyor, ancak az da olsa gerçekleşme ihtimali var | 2 | Düşük – bazı (sınırlı) olumsuz etkiler | 2 |
| Olası – meydana gelebilir keza geçmişte benzer olaylar gerçekleşmiş | 3 | Orta – yönetilebilecek olumsuz sonuçlar | 3 |
| Kuvvetle muhtemel – geçmişte sık sık meydana geldiğinden, olayın meydana gelme olasılığı güçlüdür | 4 | Yüksek – Stratejinin ciddi şekilde aksamasına yol açar | 4 |
| Neredeyse kesin – geçmişte düzenli olarak meydana geldiğinden, olayın çoğu durumda gerçekleşmesi bekleniyor | 5 | Çok Yüksek – Stratejinin uygulama başarısızlığına yol açan büyük aksama | 5 |

Her bir riskin kendine özgü niteliğine göre, riskleri azaltma/yönetme tedbirleri farklı biçimlerde alınabilir. Ancak özellikle aşağıdaki tedbir örnekleri dikkate alınmalıdır:

- İlgili faaliyetlerin uygulanmasını desteklemek için ek personelin görevlendirilmesi,
- Ek mali kaynak tahsisi,
- Faaliyetlerin uygulanmasının izleme sürecinin güçlendirilmesi,
- İlgili faaliyetlerin uygulanmasına ilişkin ek kılavuz ve talimatların geliştirilmesi,
- Faaliyet kapsamının gerekli asgari düzeye indirilmesi,
- İlgili personele ek eğitim verilmesi, kapasitenin güçlendirilmesi,
- Değişime yönelik siyasi desteğin güçlendirilmesi,
- Faaliyetin uygulanmasında (gerekli ise) dışarıdan/ek yardım/destek alınması.

Bir örnek olarak, aşağıdaki tabloda, Avrupa Konseyi'nin 2022-2027 Çocuk Hakları Stratejisi'ne ilişkin risk değerlendirme ve risk azaltma planının sonuçları verilmektedir. Söz konusu değerlendirme, basitleştirilmiş bir yöntemle dayanmasına rağmen, önemli risklerin tanımlanması ve ele alınması için yeterli bir araç olarak kullanılabilir.

Uygulamada Risk Değerlendirme ve Azaltma/Hafifletme

| Risk | Maruz Kalma | Etki | Azaltıcı/Hafifletici Tedbirler |
|--|-------------|--------|---|
| Yeni ortaya çıkan zorluklarla değişen bağlamla başa çıkmak için acil müdahale gerekiyor | Yüksek | Yüksek | Önceliklerin gözden geçirilmesi ve Strateji'nin en şeffaf şekilde uyarlanması |
| Uygulamayı destekleme konusunda siyasi istekliliğin eksikliği (Avrupa düzeyinde ve ulusal düzeyde) | Orta | Orta | Tanıtım çalışmaları ve siyasi müzakerelerin artırılması |
| Ayrılan kaynaklardaki değişiklikler gecikmelere neden oluyor | Orta | Orta | Önceliklerin gözden geçirilmesi ve Strateji'nin en şeffaf şekilde uyarlanması |
| Gönüllü katkıların veya işbirliği projelerinin sonuçlanmaması | Orta | Orta | Stratejinin hedeflerinin ve ilgili çerçevelerin yeniden ayarlanması |

Kaynak: Council of Europe, *Strategy Rights of the Child (2022-2027)*, s. 53.

Ek 6.3.6'da risk değerlendirmesi aşamasında kullanılabilecek *Risk Değerlendirme ve Risk Hafifletme Planı Şablonu* verilmektedir.

6.3.4. Olası Sorunlar/Zorluklar ve Çözüm Önerileri

| Olası Sorunlar/Zorluklar | Olası çözümler |
|--|---|
| Bazı hedeflerin gerçekleştirilmesinin, stratejiyi uygulayan kurumların yönetimi altında olmaması | Hedefler, ağırlıklı olarak stratejiyi uygulayan kurumların yönetebileceği şekilde daraltılabilir. |
| Stratejinin uygulanmasına yönelik mevcut finansmanla ilgili bilgilerin somut olmaması | Hedeflerin belirlenmesi sırasında, öncelikle önemli miktarda ek finansman gerekmeden ulaşılabilecek hedefler üzerinde yoğunlaşılabilir. |



6.3.5. Üçüncü Adım Kontrol Listesi

Üçüncü Adım Kontrol Listesi (Strateji Geliştirme)

| Eylem | İlgili Kişi | Son Tarih | Tamamlandı | Devam ediyor | Gecikti |
|--|-------------|-----------|------------|--------------|---------|
| Stratejik vizyon oluşturuldu. | | | | | |
| • Vizyon taslağı hazırlandı ve iç istişare tamamlandı. | | | | | |
| • Vizyon kurum yöneticileri tarafından onaylandı. | | | | | |
| Genel ve özel hedefler belirlendi. | | | | | |
| • Genel hedefler tanımlandı. | | | | | |
| • Her bir genel hedefe yönelik özel hedefler tanımlandı. / Genel ve özel hedefler arasında bağlantısallık / tamamlayıcılık kurgulandı. | | | | | |
| • Genel ve özel hedefler kurum yöneticileri tarafından onaylandı. | | | | | |
| Her bir hedef için performans göstergeleri belirlendi. | | | | | |
| • Her bir hedef için taslak göstergeler hazırlandı. | | | | | |
| • Göstergeler belli ölçütler (RIGHTS/RACER) çerçevesinde değerlendirildi. | | | | | |
| • Her bir göstergeye yönelik veri toplama ve doğrulama yöntemleri tanımlandı. | | | | | |
| Her hedef için temel faaliyetler tanımlandı. | | | | | |
| • Hedeflerin uygulanması için gerekli faaliyetlerin taslağı hazırlandı. | | | | | |
| • Faaliyetler kurum yöneticileri tarafından onaylandı. | | | | | |
| Faaliyetlerin maliyetlendirmesi yapıldı. | | | | | |
| • Faaliyetlere göre belirlenmiş maliyet kategorileri oluşturuldu. | | | | | |
| • Maliyet tahminleri (hesaplanması) piyasa koşullarına göre belirlendi. | | | | | |
| Risk analizi tamamlandı. | | | | | |
| • Risklerin tanımlanması (haritalanması) tamamlandı. | | | | | |
| • Risk değerlendirmesi yapıldı. | | | | | |
| • Risk azaltma/hafifletme planı oluşturuldu. | | | | | |

6.3.6. Ekler

Hedeflere Yönelik Kontrol Listesi – SMART kriterleri

| SMART kriterleri | Hedef: [] | | Hedef: [] | | Hedef: [] | | Hedef: [] | |
|---|------------|-------|------------|-------|------------|-------|------------|-------|
| | Evet | Hayır | Evet | Hayır | Evet | Hayır | Evet | Hayır |
| S – Özel, basit ve anlamlı (specific, simple and significant) <i>Hedef, belirli ve somut bir amaca yönelik mi?</i> <i>Hedefin neyi başarmayı amaçladığı açıkça tanımlanmış mı?</i> | | | | | | | | |
| M – Ölçülebilir (measurable) <i>Hedefin başarıya ulaşp ulaşmadığını ölçmek için somut kriterler var mı?</i> <i>Hedefin ölçülebilir sonuçları ve metrikleri belirlenmiş mi?</i> | | | | | | | | |
| A – Erişilebilir ve ulaşılabilir (achievable and attainable) <i>Hedefe, mevcut kaynaklar ve kapasite ile ulaşılabilir mi?</i> <i>Hedefin gerçekleştirilebilir olup olmadığı değerlendirilmiş mi?</i> <i>Hedefe ulaşmak için gerekli olan kapasite ve bilgi birikimi mevcut mu?</i> | | | | | | | | |
| R – İlgili, gerçekçi ve sonuç odaklı (relevant, realistic, results-oriented) <i>Hedef, genel stratejik hedeflerle uyumlu mu?</i> | | | | | | | | |
| T – Zamana bağlı/duyarlı ve zamanla sınırlı (time-bound, time-limited) <i>Hedef için belirli bir zaman dilimi tanımlanmış mı?</i> | | | | | | | | |
| Temel alınan kaynak: https://www.mindtools.com/a4wo118/smart-goals | | | | | | | | |



Göstergelere Yönelik Kontrol Listesi – Göstergelerin Kalitesinin Doğrulanması

| RIGHTS kriterleri | Gösterge: [] | | Gösterge: [] | | Gösterge: [] | | Gösterge: [] | |
|--|------------------|-------|------------------|-------|------------------|-------|------------------|-------|
| | Evet | Hayır | Evet | Hayır | Evet | Hayır | Evet | Hayır |
| İlgili ve güvenilir (relevant & reliable) | | | | | | | | |
| İzlenen/değerlendirilen konulardan veri toplama yöntemleri bakımından bağımsız (independent) | | | | | | | | |
| Küresel (global) ve evrensel açıdan anlamlı ama aynı zamanda yasaklanmış ayrımcılık temelleri bazında bağlamsallaştırmaya ve ayrıştırmaya da uygun | | | | | | | | |
| İnsan (human) hakları standartları odaklı, hakların normatif çerçevesine bağlı | | | | | | | | |
| Yöntemleri şeffaf (transparent), zamana duyarlı (timely) ve zamana bağlı (time-bound) | | | | | | | | |
| Basit ve özel (simple & specific) | | | | | | | | |
| RACER kriterleri | Gösterge: [] | | Gösterge: [] | | Gösterge: [] | | Gösterge: [] | |
| | Evet | Hayır | Evet | Hayır | Evet | Hayır | Evet | Hayır |
| İlgili (relevant): Ulaşılabilecek hedeflerle yakından bağlantılı, politik/kurumsal destek/sahiplilik, geçmiş ve gelecekteki programlar, eğilimler ve duyarlılığı göz önünde bulunduruyor. | | | | | | | | |
| Kabul edilen (accepted): Yönetim, personel, paydaşlar ve diğer kullanıcılar tarafından kabul görüyor. | | | | | | | | |
| Güvenilir (credible): Uzman olmayanlar için erişilebilir, açık ve yorumlanması kolay, şeffaf ve sağlam. | | | | | | | | |
| Kolay (easy): Verileri makul maliyetlerle izlemek ve toplamak mümkün, izleme süreci karmaşık değil. | | | | | | | | |
| Sağlam (robust): Kolayca değiştirilemez, izlenebilir ve tekrarlanabilir. | | | | | | | | |

| Vera Enstitüsü Kontrol Listesi | Gösterge: [] | | Gösterge: [] | | Gösterge: [] | | Gösterge: [] | |
|---|------------------|-------|------------------|-------|------------------|-------|------------------|-------|
| | Evet | Hayır | Evet | Hayır | Evet | Hayır | Evet | Hayır |
| Geçerli (valid) – Ölçülmesi amaçlanan hususlar mı ölçülüyor? | | | | | | | | |
| Dengeli (balanced) – Ölçümün belirsizliğini azaltıyor mu? | | | | | | | | |
| Hassas (sensitive) – İstenilen değişikliklere ve belirli gruplara karşı hassas mı? | | | | | | | | |
| Motive Edici (motivating) – Amaçlanan performansı teşvik ediyor mu? | | | | | | | | |
| Uygulanabilir (practical) – Uygun, doğru ve kullanılabilir mi? | | | | | | | | |
| Sahiplenilmiş (owned) – Etkiledikleri kişilerin gözünde meşru mu? | | | | | | | | |
| Açık (clear) – Hedef gruplar tarafından anlaşılabilir mi? | | | | | | | | |

Gösterge Matrisi

| Özel Hedefler | Yapısal Göstergeler | | Süreç Göstergeleri | | Sonuç Göstergeleri | |
|---------------|---------------------|-------------|--------------------|-------------|--------------------|-------------|
| | Başlangıç Değer | Hedef Değer | Başlangıç Değer | Hedef Değer | Başlangıç Değer | Hedef Değer |
| Hedef [] | | | | | | |
| Hedef [] | | | | | | |
| Hedef [] | | | | | | |

Açıklama:

Özel Hedefler: Strateji/eylem planındaki hedeflerin listesi.

Yapısal Göstergeler: Mevzuat, stratejiler, politika belgeleri, kurumsal yapı ile ilgili göstergeler.

Süreç Göstergeleri: Uygulama mekanizmaları, yönetim sistemi, şikâyet mekanizmasının etkinliği ile ilgili göstergeler

Sonuç Göstergeleri: Hakların gerçek uygulanma düzeyi ile ilgili göstergeler.

**Gösterge Pasaportu**

| GÖSTERGE: [] | | | | |
|--|-------------|-----|-----|-----|
| Göstergenin açıklaması | | | | |
| Göstergenin formatı | | | | |
| Hangi veriler toplanacak? | | | | |
| Veri kaynakları | | | | |
| Verileri kim topluyor? | | | | |
| Veri toplama sıklığı nedir? | | | | |
| Veriler nasıl toplanıyor (metodolojik yaklaşım)? | | | | |
| Referans | Yıl | | | |
| | Değer | | | |
| Hedef | | Yıl | Yıl | Yıl |
| | Hedef değer | | | |

Temel alınan kaynak: OECD SIGMA, Kamu yönetimi reformu ve sektör stratejilerinin hazırlanması, uygulanması, izlenmesi, raporlanması ve değerlendirilmesine yönelik araç seti (uyarlanarak kullanılmıştır).

Eylem Planı Şablonu

| Faaliyetler | Teslim Edilecek Ürünler/Hizmetler | Sorumlu aktör(ler) | Zaman Planı |
|-------------|-----------------------------------|--------------------|-------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

6.4. Dördüncü Adım: Uygulama Süreci

6.4.1. Kapsam ve Önemi

Bir stratejinin uygulama süreci, temel haklar alanı da dahil olmak üzere pek çok sektör ve alan için belirlenen hedeflerin somut adımlarla hayata geçirilmesini sağlar ve strateji geliştirme aşamasında belirlenen politikaların, projelerin ve/veya faaliyetlerin uygulanmasını içerir. Bu süreç, temel hakların korunması ve geliştirilmesi açısından kritik öneme sahiptir, çünkü bu alanda geliştirilen stratejiyi teorik çerçeveden pratiğe dönüştürerek, öngörülen stratejinin etkinliğini ve başarısını belirler. Ayrıca, stratejinin hedef kitleye ulaşmasını sağlar.

6.4.2. Paydaşlar/ Aktörler ve Olası Roller

Uygulama sürecinde yer alacak paydaşlar/aktörler ve bunların rollerinin somut bir şekilde tanımlanması, sürecin etkin yönetimi için çok önemlidir. Bu çerçevede, aşağıda bir stratejinin uygulama aşamasındaki aktörler ve olası rolleri verilmektedir:

- **Strateji Ekibi (Sekreteryası):** Planlanan faaliyetlerin koordine edilmesi, ilerlemenin takibi ve gerekli yazışmaların yapılması ve raporların hazırlanmasının sekreteryası hizmetlerinin yapılması (Stratejinin uygulanmasından sorumlu ana ekiptir).
- **Üst Düzey Karar Alıcılar/Kamu Yöneticileri:** Yasal ve politik çerçevenin oluşturulması, uygulanması, denetlenmesi ve de uygulamada karşılaşılan sorunlara yönelik çözüm kararlarının alınması.
- **Paydaş Kamu Kurumları:** Stratejinin uygulanması, savunuculuk faaliyetlerinin yürütülmesi ve denetlenmesi.
- **STK'lar:** Savunuculuk, farkındalık yaratma ve genel olarak strateji uygulamasına destek sağlama.
- **Uluslararası Kuruluşlar:** Teknik destek, savunuculuk, finansal yardım ve uluslararası standartların sağlanması.
- **Üniversiteler, Araştırma Kurum ve Enstitüleri:** Veri toplama, araştırma ve analiz yapma, eğitim programları geliştirme ve politika önerileri sunma.
- **Dış Danışmanlar ve Yükleniciler:** Uygulama sürecinde teknik destek sağlama, belirli uzmanlık gerektiren alanlarda katkıda bulunma.
- **Özel Sektör:** Kurumsal sosyal sorumluluk projeleri ile temel hakların desteklenmesi, savunuculuk.
- **Medya:** Bilgilendirme, farkındalık yaratma ve kamuoyu oluşturma.

6.4.3. Kullanılabilecek Araç ve Yöntemler

Temel haklar alanında geliştirilen bir strateji belgesi veya eylem planının etkin bir şekilde uygulanabilmesi için çeşitli araçlar ve yöntemler kullanılabilir. Bu araç ve yöntemler, stratejinin etkinliğini artırmak, paydaşların katılımını sağlamak ve karşılaşılan zorlukları aşmak için kritik öneme sahiptir. Aşağıda, uygulama aşamasına yardımcı olacak bazı temel araç ve yöntemler sıralanmıştır:

1. **Yıllık Faaliyet Planlaması:** Yıllık faaliyet planlaması, **özellikle çok yıllık olarak hazırlanan** stratejilerin/ eylem planlarının uygulanmasında temel bir araç olarak işlev görür. Bu planlama, stratejik hedeflere ulaşmak için gerekli adımları belirler ve uygulama sürecinin etkin bir şekilde yönetilmesini sağlar. Yıllık faaliyet planlaması, strateji/eylem planının somut, ölçülebilir ve zaman çizelgesine bağlı olarak gerçekleştirilecek faaliyetler şeklinde yapılandırılmasına yardımcı olur. Ek 6.4.6.1'de yıllık faaliyet planlamasına yönelik bir şablon ve şablona dair uygulama örneği verilmektedir. Söz konusu şablon, aynı zaman periyodik raporlama için de kullanılabilir.
2. **Uygulama Kılavuzları/EI Kitapları:** Uygulama sürecinde takip edilmesi gereken yöntem ve adımları takip eden, sürecin yönetimini kolaylaştıran ve stratejinin nasıl uygulanacağına dair detaylı talimatlar ve yönergeler sunan rehberlerdir. Böyle bir uygulama kılavuzu geliştirirken, temel hakların korunması ve geliştirilmesine yönelik uluslararası düzeyde geliştirilmiş ve aşağıda verilen bazı uygulama kılavuzlarından yararlanılabilir:
 - **İnsan Hakları Eğitim El Kitabı:** Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Yüksek Komiserliği tarafından yayımlanan bu kılavuz²⁹, insan hakları eğitimi için yöntemler ve belgeler sunar.

²⁹ <https://www.ohchr.org/en/publications/training-and-education-publications/evaluating-human-rights-training-activities-0>

- **Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi Uygulama Kılavuzları:** Avrupa Konseyi tarafından yayımlanan bu kılavuzlar³⁰, sözleşmenin ilgili bazı maddelerinin nasıl uygulanacağını ve Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi'ne nasıl başvurulacağını açıklar.
 - **Çocuk Hakları Uygulama Kılavuzu:** UNICEF tarafından yayımlanan bu kılavuz³¹, Çocuk Haklarına Dair Sözleşme'nin uygulanmasına yönelik yöntemler ve iyi uygulama örnekleri içerir.
 - **Kadına Yönelik Şiddet Mevzuatı El Kitabı**³²: Birleşmiş Milletler Kadın Birimi (UN Women) tarafından yayımlanan bu kılavuz, CEDAW'ın uygulanması ve cinsiyet eşitliği politikalarının geliştirilmesine yönelik rehberlik sağlar.
 - **Eğitim Kılavuzu - Engellilerin Hakları Sözleşmesi:** Birleşmiş Milletler Engelli Hakları Komitesi tarafından yayımlanan bu kılavuz³³, Engelli Hakları Sözleşmesi'nin uygulanmasına yönelik yöntemler ve politikalar sunar.
 - **İnsan Hakları Savunucuları için Bilgi Notu:** İnsan Hakları Savunucuları Özel Raportörü tarafından yayımlanan bu kılavuz³⁴, insan hakları savunucularının karşılaştığı riskler ve bu risklerle başa çıkma yöntemleri hakkında bilgi sağlar.
 - **1951 Sözleşmesi Kapsamında Mülteci Statüsünü Belirleme Prosedürleri ve Kriterleri ve Mültecilerin Durumu ile ilgili 1967 Protokolü El Kitabı:** Birleşmiş Milletler Mülteciler Yüksek Komiserliği (UNHCR) tarafından yayımlanan bu kılavuz³⁵, göçmen ve mülteci haklarının korunması ve bu hakların ulusal politikalarla nasıl uyumlu hale getirileceği konusunda rehberlik sağlar.
- 3. Örnek Olay İncelemeleri ve En İyi Uygulamalar:** Örnek olay incelemeleri ve en iyi uygulamalar, diğer ülkelerde başarıyla uygulanmış stratejilerin ve projelerin nasıl gerçekleştirildiğini gösterir ve benzer uygulamaların hayata geçirilmesine yardımcı olur (Bkz. Bölüm 6.4.6.1).
- 4. Sıkça Sorulan Sorular (SSS) ve Çözümler:** Uygulama sürecinde karşılaşılabilecek yaygın sorunlar ve bunlara yönelik çözümler, hazırlanacak uygulama kılavuzlarında ya da ayrı bir belge olarak hazırlanabilir. Bu bölüm, uygulayıcılara pratik bilgiler ve hızlı çözümler sunar.
- 5. Kaynakların Etkin Kullanımı:** Bir stratejinin/eylem planının başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için kaynakların etkin kullanımı kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda, insan kaynakları ve mali kaynakların doğru ve verimli bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.
- **İnsan Kaynakları:** Uygulama sürecinde gerekli yetkinliklere sahip personelin görevlendirilmesi ve gerektiğinde uygulamaya dair kapasite/eğitim desteği sağlanmalıdır.
 - **Mali Kaynaklar:** Stratejinin uygulanması için gerekli bütçe tahsis edilmeli ve mali kaynaklar etkin bir şekilde, şeffaf ve ilgili prosedürler takip edilerek yönetilmelidir.
 - Stratejilerin/eylem planlarının uygulanmasında çeşitli kaynaklardan ve programlardan, finansal ve operasyonel sürdürülebilirliği sağlamak ve hedeflere ulaşmak için yararlanılabilir. Ulusal ve uluslararası düzeyde sağlanan mali destek programları, stratejilerin hayata geçirilmesi için gerekli kaynakları sağlar ve eş zamanlı ya da sonrasında çeşitli strateji, program ve projelerin de yürütülmesine olanak tanır. Bu çerçevede, gerektiğinde finans-fon kaynakları, uluslararası kuruluş/donör programlarının nasıl kullanılabileceği, başvuru süreçleri, yönetim ve raporlama gibi konularda kapasite geliştirme ve eğitim desteği sağlanmalıdır.
 - **Kaynak Paylaşımı:** Stratejilerin/eylem planlarının başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için paydaşlar arasında kaynak paylaşımının teşvik edilmesi büyük önem taşır. Kaynak paylaşımı, maliyetlerin azaltılması, verimliliğin artırılması ve sinerji yaratılması açısından kritik bir araçtır. Paydaşlar arasında bilgi, mali kaynaklar ve insan kaynağının paylaşımı, stratejilerin daha etkin bir şekilde uygulanmasını sağlayabilir.

³⁰ <https://www.coe.int/en/web/human-rights-rule-of-law/human-rights-handbooks>

³¹ <https://www.unicef.org/lac/media/22071/file/Implementation%20Handbook%20for%20the%20CRC.pdf>

³² <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2012/12/handbook-for-legislation-on-violence-against-women#:~:text=The%20Handbook%20first%20outlines%20the,women%2C%20divided%20into%20fourteen%20chapters.>

³³ <https://social.desa.un.org/issues/disability/crpd/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities-crpd>

³⁴ <https://www.ohchr.org/en/publications/fact-sheets/fact-sheet-no-29-human-rights-defenders-protecting-right-defend-human>

³⁵ <https://www.unhcr.org/media/handbook-procedures-and-criteria-determining-refugee-status-under-1951-convention-and-1967>

6. Yönetim ve Liderlik: Başarılı bir uygulama süreci için, liderlik desteği ve yönetim yapıları kritik bir rol oynar. Üst düzey yöneticilerin stratejiye olan bağlılığı ve destekleri, uygulama sürecinin etkinliğini ve verimliliğini artırırken, sağlam yönetim yapıları, karar verme ve savunuculuk süreçlerinin ve operasyonel faaliyetlerin düzgün bir şekilde yürütülmesini sağlar.

- **Kurumsal Sahiplilik,** Bu destek, stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan motivasyonu sağlar, kaynakların etkin kullanılmasını teşvik eder ve kurumsal düzeyde uyum ve iş birliğini artırır. Bu sebeple, üst düzey yöneticilerin stratejiye olan bağlılığı, sahipliliği ve desteği mutlaka sağlanmalıdır.
- **Yönetişim Yapıları:** Stratejinin uygulanmasını denetleyecek ve yönlendirecek komiteler veya çalışma grupları oluşturulmasında fayda vardır. Bu yönetim yapıları, karar verme süreçlerinin düzenlenmesini, operasyonel faaliyetlerin düzgün bir şekilde yürütülmesini ve tüm paydaşların stratejik hedeflere uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlar. Bu yapılar, aynı zamanda, stratejik hedeflerin izlenmesi, değerlendirilmesi ve gerektiğinde düzeltici önlemler alınması için gerekli mekanizmaları oluşturur.

7. İletişim, Koordinasyon ve İşbirliği: Uygulama sürecinin başarısında farklı paydaşlar (iç ve dış paydaşlar) arasındaki etkili iletişim, koordinasyon ve işbirliği kritik bir öneme sahiptir. Aşağıda, uygulama süreci boyunca paydaşlar arasında iletişim, koordinasyon ve işbirliğinin sağlanmasına yönelik bazı araçlar sunulmaktadır:

- Düzenli toplantılar ve çalıştaylar
- Kurumsal iletişim platformları
- Bilgi ve belge paylaşım/yönetim sistemleri
- Çift Yönlü geri bildirim mekanizmaları (geri bildirimlerin hangilerinin dikkate alındığı, alınmayanların neden alınmadığı ile ilgili gerekçelerin paylaşımı-bildirimi dahil)
- Kamuoyu bilgilendirme ve farkındalık kampanyaları
- Paydaş toplantıları
- Tematik toplantılar

6.4.4. Olası Sorunlar/Zorluklar ve Çözüm Önerileri

| Olası Sorunlar/Zorluklar | Olası Çözümler |
|--|---|
| Uygulama aşamasında mali ve insan kaynaklarının yetersizliği (kaynak yetersizliği) | Ulusal ve uluslararası fonlardan, programlardan yararlanma, ortaklıklar kurma, kaynakları verimli kullanma |
| Planlanan faaliyetler aracılığıyla beklenen çıktıların elde edilememesi | Başarısızlığın nedenlerinin araştırılması, özellikle söz konusu nedenlerin dışsal (nesnel) nitelikte olup olmadığının veya kurumsal nedenlere bağlı olup olmadığının belirlenmesi |
| Farklı aktörler arasında uyum ve işbirliği eksikliği (koordinasyon eksikliği) | Koordinasyon toplantıları düzenleme, iletişim kanallarını açık tutma, işbirliği platformları oluşturma |
| Stratejiye karşı çıkan, muhalif grupların veya kurumların varlığı (stratejiye karşı direnç ve muhtemel tepkiler) | Etkili iletişim ve bilgilendirme kampanyaları düzenleme, paydaşlarla diyalog ve müzakere yollarının kullanılması, savunuculuk çalışmalarının güçlendirilmesi |
| Mevzuatın yetersiz veya uygun olmaması (mevzuat kaynaklı ve düzenleyici engeller) | Gerekli yasal düzenlemeler için savunuculuk yapılması, politika değişikliklerinin teşvik edilmesi |
| Toplumda temel haklar konusunda yeterli bilgi ve bilinç düzeyinin olmaması (bilgi ve farkındalık eksikliği) | Eğitim programları gibi farklı kapasite artırma faaliyetlerinin düzenlenmesi, medya ve iletişim araçlarını kullanarak farkındalığın artırılması |
| Dış koşulların değişmesiyle planlanan faaliyetlerin uygulanmasının imkânsız hale gelmesi | Stratejinin gözden geçirilmesi, güncellenmesi, başlangıçta planlanan faaliyetlerin yerine, hedeflere ulaşmada eşdeğer etkiye sahip güncel/yeni faaliyetler eklenmesi, mevcut kurumsal yapı ya da koordinasyon mekanizmalarında güncellemeye gidilmesi |



6.4.5. Dördüncü Adım Kontrol Listesi

Dördüncü Adım Kontrol Listesi (Uygulama)

| Eylem | İlgili Kişi | Son Tarih | Tamamlandı | Devam ediyor | Gecikti |
|--|-------------|-----------|------------|--------------|---------|
| Yıllık Faaliyet Planlaması | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Stratejinin/eylem planının uygulanması için kapsamlı bir uygulama takvimi oluşturuldu. Bazı kilit faaliyetler için yıllık faaliyet planlaması oluşturuldu. | | | | | |
| Kaynak Yönetimi | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Uygulama sürecinde kullanılacak kaynaklar (insan, mali) belirlendi ve tahsis edildi. Mali kaynakların etkin yönetimi için bütçe planlaması ve harcama takibi mekanizmaları kuruldu | | | | | |
| İletişim, Koordinasyon ve İşbirliği | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Stratejinin kapsamı ve önemi tüm paydaşlara açık bir şekilde iletildi. Paydaşlar arasında düzenli aralıklarla ve çift yönlü geri bildirim mekanizmaları oluşturuldu. Paydaşlar arasında etkili iletişim, koordinasyon ve işbirliğini sağlamak için düzenli toplantılar planlandı | | | | | |
| Kurumsal Sahiplilik | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Üst düzey yöneticilerin stratejiye olan bağlılığı ve desteği sağlandı Stratejinin uygulanmasını denetleyecek ve yönlendirecek yönetim yapıları (komiteler veya çalışma/tematik grupları) oluşturuldu. Komite veya gruplarda tüm paydaşların (kamu, özel, sivil toplum) temsili sağlandı. | | | | | |

6.4.6. Ekler

6.4.6.1. Yıllık Faaliyet Planı / Raporlama Şablonu Örneği

| Faaliyet | Sorumlu Kurum/ Kuruluşlar | I. Dönem İşler/Çıktılar (Ocak-Nisan) | | II. Dönem İşler/Çıktılar (Mayıs-Ağustos) | | III. Dönem İşler/Çıktılar (Eylül-Aralık) | |
|---|--|---|---|--|---|--|---|
| | | Öngörülen | Gerçekleşen | Öngörülen | Gerçekleşen | Öngörülen | Gerçekleşen |
| (Eylem Planı'nda tanımlanan faaliyet) | (Eylem Planı'nda tanımlanan işbirliği yapılacak kurum / kuruluş) | (Faaliyetle ilgili yılın I. dönemi için öngörülen işler; yıllık plan hazırlama aşamasında girilir) | (Faaliyetle ilgili yılın I. döneminde gerçekleşen işler ; I. dönemin raporlanması aşamasında girilir) | (Faaliyetle ilgili yılın II. dönemi için öngörülen işler; yıllık plan hazırlama aşamasında girilir) | (Faaliyetle ilgili yılın II. döneminde gerçekleşen işler ; II. dönemin raporlanması aşamasında girilir) | (Faaliyetle ilgili yılın III. dönemi için öngörülen işler; yıllık plan hazırlama aşamasında girilir) | (Faaliyetle ilgili yılın III. döneminde gerçekleşen işler ; III. dönemin raporlanması aşamasında girilir) |
| | | (Faaliyetle ilgili yılın I. dönemi için öngörülen kaynak; yıllık plan hazırlama aşamasında girilir) | (Faaliyetle ilgili yılın I. döneminde kullanılan kaynak ; I. dönemin raporlanması aşamasında girilir) | (Faaliyetle ilgili yılın II. dönemi için öngörülen kaynak; yıllık plan hazırlama aşamasında girilir) | (Faaliyetle ilgili yılın II. döneminde kullanılan kaynak ; I. dönemin raporlanması aşamasında girilir) | (Faaliyetle ilgili yılın III. dönemi için öngörülen kaynak; yıllık plan hazırlama aşamasında girilir) | (Faaliyetle ilgili yılın III. döneminde kullanılan kaynak ; I. dönemin raporlanması aşamasında girilir) |
| | | Açıklama (varsa öngörülen ile gerçekleşen işler arasındaki farklılıkların nedenleri; I. dönemin raporlanması aşamasında girilir) | | Açıklama (varsa öngörülen ile gerçekleşen işler arasındaki farklılıkların nedenleri; II. dönemin raporlanması aşamasında girilir) | | Açıklama (varsa öngörülen ile gerçekleşen işler arasındaki farklılıkların nedenleri; III. dönemin raporlanması aşamasında girilir) | |
| Örnek: 1.1.1. Merkez ilçedeki beş mahallede yaşayan 300 kadına şiddetle mücadeleyle yönelik hakları konusunda eğitim vermek | Örnek: Halk Eğitim Müdürlüğü Baro | Örnek: • Eğitimcilerin belirlenmesi • Eğitim materyallerinin hazırlanması • Duyuru için 1000 adet broşür ve 100 adet poster tasarımı ve basımı • I. dönem eğitim duyurularının yapılması, başvuruların alınması • 100 kadına eğitim verilmesi | Örnek: • Eğitimciler belirlendi • Eğitim materyalleri hazırlandı • I. dönem eğitim duyuruları yapıldı, başvurular alındı • 70 kadına eğitim verildi | Örnek: • II. dönem eğitim duyurularının yapılması, başvuruların alınması • 100 kadına eğitim verilmesi | Örnek: • II. dönem eğitim duyuruları yapıldı, başvurular alındı • 120 kadına eğitim verildi | Örnek: • III. dönem eğitim duyurularının yapılması, başvuruların alınması • 100 kadına eğitim verilmesi | Örnek: • III. dönem eğitim duyuruları yapıldı, başvurular alındı • 150 kadına eğitim verildi |
| | | Örnek: • 2 eğitimci (Halk Eği. Md.) • 1 eğitimci (Baro) • 100 adet eğitim seti (500 TL, Milli Eği. Md.) • Broşür ve afiş (3000 TL, Milli Eği. Md.) • Eğitim salonu (Halk Eği. Md.) | Örnek: • 3 eğitimci görevlendirildi (Halk Eği. Md. ve Baro) • 100 adet eğitim seti hazırlandı (350 TL, Milli Eği. Md.) • 300 broşür ve 30 poster basıldı (1000 TL, Milli Eği. Md.) • Salon tahsis edildi (Halk Eği. Md.) | Örnek: • 3 eğitimci (Halk Eği. Md.) • 1 eğitimci (Baro) • 100 adet eğitim seti (500 TL, Milli Eği. Md.) • Eğitim salonu (Halk Eği. Md.) | Örnek: • 3 eğitimci görevlendirildi (Halk Eği. Md. ve Baro) • 120 adet eğitim seti hazırlandı (400 TL, Milli Eği. Md.) • 300 broşür ve 30 poster basıldı (1000 TL, Milli Eği. Md.) • Salon tahsis edildi (Halk Eği. Md.) | Örnek: • 2 eğitimci (Halk Eği. Md.) • 1 eğitimci (Baro) • 100 adet eğitim seti (500 TL, Milli Eği. Md.) • Eğitim salonu (Halk Eği. Md.) | Örnek: • 4 eğitimci görevlendirildi (Halk Eği. Md. ve Baro) • 150 adet eğitim seti hazırlandı (475 TL, Milli Eği. Md.) • 300 broşür ve 30 poster basıldı (1000 TL, Milli Eği. Md.) • Salon tahsis edildi (Halk Eği. Md.) |
| | | Örnek: Yeterli başvuru olmaması nedeniyle ancak 70 kadına ulaşılabildi. Daha yaygın duyuru yapılması gerekli. Broşür ve posterlerin ihtiyaca göre dönemsel olarak basılmasına karar verildi. | Örnek: Duyuruların yaygınlaştırılması neticesinde beklenenden fazla başvuru alındı. İlave eğitim yapıldı. | Örnek: Beklenenin üzerinde başvuru alınması üzerine eğitim sayısı artırıldı. Barodan ilave eğitimci desteği sağlandı. | | | |



Örnek Olay İncelemeleri ve En İyi Uygulamalar Rapor Şablonu

1. Başlık

- **Eylem Planının Adı:** (Eylem planının kısa ve öz bir adı)
- **Tematik Alan:** (Eylem planının kapsamı, örneğin ifade özgürlüğü, ayrımcılıkla mücadele, kadın hakları, çocuk hakları vb.)

2. Giriş

- **Eylem Planının Arka Planı:** (Eylem planının geliştirilme süreci ve arka planı)
- **Uygulama Yeri:** (Eylem planının uygulandığı yer, ülke, bölge)
- **Uygulama Dönemi:** (Eylem planının uygulanma süresi)

3. Eylem Planının Tanımı

- **Amaç ve Hedefler:** (Eylem planının amaçları ve hedefleri)
- **Temel Haklar:** (Eylem planının odaklandığı temel haklar ve bu hakların korunması/geliştirilmesi)

4. Uygulama Süreci

- **Planlanan Eylemler:** (Eylem planı kapsamında gerçekleştirilecek belirli eylemler)
- **Sorumlu Birimler:** (Eylem planının uygulanmasında sorumlu olan kurumlar ve birimler)
- **Zaman Çizelgesi:** (Eylem planının uygulanma süreci ve önemli kilometre taşları)

5. Müdahale ve Tepkiler

- **Resmi Tepkiler:** (Hükümet, yerel idareler veya uluslararası kuruluşların tepkileri ve müdahaleleri)
- **Sivil Toplum Tepkileri:** (STK'ların, insan hakları savunucularının, medya ve kamuoyunun tepkileri)

6. Çözüm ve Sonuçlar

- **Alınan Önlemler:** (Eylem planının uygulanması sırasında alınan önlemler ve gerçekleştirilen müdahaleler)
- **Sonuçlar ve Etkiler:** (Eylem planının uygulanmasının sonuçları ve bu sonuçların toplum üzerindeki etkileri)
- **Öğrenilen Dersler:** (Eylem planının uygulanmasından çıkarılan dersler ve gelecekte benzer planlar için öneriler)

7. En İyi Uygulamalar

- **Başarılı Stratejiler:** (Eylem planının uygulanmasında kullanılan ve başarılı olan stratejiler ve yöntemler)
- **İyi Uygulama Örnekleri:** (Benzer durumlarda uygulanabilecek iyi uygulama örnekleri)
- **Yenilikçi Yaklaşımlar:** (Eylem planının uygulanmasına katkıda bulunan yenilikçi ve etkili yaklaşımlar)

8. Kaynaklar ve Ek Bilgiler

- **Referanslar:** (Eylem planının uygulanmasında kullanılan kaynaklar, raporlar, belgeler)
- **Ek Bilgiler:** (Eylem planı hakkında daha fazla bilgi edinmek için yararlı olabilecek ek belgeler ve bağlantılar)

6.5. Beşinci Adım: İzleme ve Değerlendirme Süreci

6.5.1. Kapsam ve Önemi

Stratejinin uygulanmasının izlemesi, uygulamadaki ilerleme hakkında bilgi sağlayan verilerin toplanması ve analiz edilmesini içeren devamlı bir süreçtir. Buradaki amaç, stratejinin başarılı bir şekilde uygulanmasını ciddi şekilde engelleyen gecikmeler veya herhangi bir risk/tehdit/olay gerçekleşmesi durumunda ilgili paydaşlara bilgi vererek, gerekli düzeltici önlemlerin alınmasının sağlanmasıdır. İyi bir izleme çerçevesi özellikle aşağıdaki hususları içermelidir:

- Faaliyetlerin uygulanmasındaki ilerlemenin zaman- maliyet-kalite anlamında düzenli olarak gözden geçirilmesi, ölçülmesi,
- Faaliyetlerin uygulanmasının önündeki ciddi engellerin ve risklerin erken aşamada tespit edilmesi,
- Stratejinin olası revizyonu veya planlanan faaliyetlerin yeniden düzenlenmesi ile ilgili verilerin toplanması ve analizi.

Değerlendirme süreci ise izlemeden farklılaşan yönleri ile stratejik müdahale sonuçlarının daha kapsamlı analiz edilmesine odaklanan farklı nitelikte bir uygulamadır. İzleme verilerinden de yararlanılarak stratejinin uygulama döneminde belli aralıklarla ya da stratejinin uygulama döneminin (çoğunlukla) sonunda ya da tamamlanmasını takiben yapılmalıdır. Değerlendirmenin temel amacı, stratejik süreçteki iyileştirmelere imkân tanımak ve stratejik müdahalenin hangi alanlarda başarılı/etkin, hangi alanlarda ve neden verimsiz/etkisiz olduğunu, gelecekteki stratejiler için hangi derslerin alınabileceğini, müdahalelerin arka planındaki kilit faktörlerinin neler olduğunu anlamaktır.

SIGMA, stratejik süreçler bağlamında izleme ve değerlendirme arasındaki temel farklılıkları aşağıdaki hususlara dikkat çekerek ortaya koymaktadır:

| Boyut | İzleme | Değerlendirme |
|-------------------------|--|---|
| Sıklık | Düzenli | Aralıklı |
| İşlev | Gözetim-veriye dayalı analiz | Değerlendirme-kriterler kapsamında derinlemesine analiz |
| Amaç | Bilgi; Uygulamanın iyileştirilmesi – yönetim (+sorumluluk) | Verimliliğin, etkililiğin iyileştirilmesi – tasarım (+hesap verebilirlik) |
| Odak | Amaçlar, hedefler, faaliyetler | Verimlilik, etkinlik, ilgililik, etki |
| Yöntemler | Raporların gözden geçirilmesi, inceleme | Araştırma ve çeşitli veri toplama yöntemleri |
| Bilgi Kaynakları | İlerleme raporları, toplantılar, gösterge verileri | Raporlar, anketler, ampirik veriler |
| Maliyetler | Rutin (temel bütçe) | Aralıklı (ek kaynak - ilave bütçe) |

Kaynak: OECD SIGMA, Kamu yönetimi reformu ve sektör stratejilerinin hazırlanması, uygulanması, izlenmesi, raporlanması ve değerlendirilmesine yönelik araç seti.

Değerlendirme kurumsal öğrenmenin temelidir. Eylemlerin olumlu ve olumsuz sonuçları hakkında güvenilir ve kapsamlı bir bilgi kaynağıdır ve müdahalelerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlayan bir araçtır. Değerlendirme, stratejik performansı ödüllendirmeyi veya bunu onaylamayı amaçlamaz. Daha ziyade, düşünmeye teşvik eder ve sürekli öğrenme döngüsünün gerekli unsurlarından biridir.

6.5.2. Aktörler ve Olası Roller

Stratejinin uygulama sürecinin izlemesi, uygun kurumsal yapılanmayı, yani uygulama sürecinde yer alan tüm aktörler arasında sorumlulukların somut bir şekilde paylaşılmasını gerektirir. Söz konusu bu kurumsal yapı içerisinde, uygulamadaki ilerlemenin hem teknik düzeyde hem de üst düzey karar alıcılar düzeyinde izlemesinin sağlanması hayati önem taşımaktadır.



Uluslararası uygulamalarda, temel haklar alanındaki stratejilerin uygulama süreçlerinin yönetilmesi ve izlemesine yönelik birçok çerçeve örneği bulunmaktadır. Her strateji, bu bağlamdaki faaliyetlerin tanımını ve sorumlulukların tayinini içermelidir. Aşağıdaki tabloda temel haklar alanında çeşitli strateji ve planlara yönelik geliştirilen izleme çerçevelerinden bazı örnekler sunulmaktadır.

| Strateji/plan | Uygulama ve İzleme Çerçevesi |
|--|---|
| Avrupa Konseyinin Çocuk Hakları Stratejisi | <p>Stratejide kaydedilen ilerleme, Avrupa Konseyi bünyesinde ve Strateji kapsamında işbirliği yapılan farklı kurum ve sektörlerin katılımıyla, Eylem Planı temelinde her iki yılda bir ölçülecektir. Bu iç değerlendirme sonuçları, Stratejide düzenlemeler yapılmasını mevcut kaynaklar ışığında yeni faaliyetlerin uygun şekilde geliştirilmesine olanak sağlayacaktır. Bu değerlendirme çalışması öncelikle Avrupa Konseyi'nin farklı Sekretarya birimleri arasında gerçekleştirilen teknik bir değerlendirme değildir. Kaydedilen ilerlemeye ilişkin kolaylaştırıcılığı sağlayacak kurum, Sekretaryalar arası Çocuk Hakları Çalışma Grubu olacaktır.</p> <p>Eylem Planı ve mantıksal çerçeve matrisleri aracılığıyla ölçülen ilerleme temel alınarak, yılda iki kez Bakanlar Komitesi'ne yönelik bir ilerleme raporu hazırlanacak ve böylece Çocuk Hakları Yönlendirme Komitesinin (CDENF) gözetiminde daha kurumsal bir değerlendirme gerçekleştirilecektir.</p> |
| Ülke Örneği – İnsan Hakları Stratejisi | <p>İnsan Hakları Ulusal Stratejisinde belirtilen amaç ve hedeflere ulaşmak amacıyla, Hükümet, 2014-2016 dönemi için "İnsan Haklarının Korunmasına Yönelik Eylem Planı" hazırlayacaktır. Bu plan, ülkede insan hakları hedeflerinin uygulanması amacıyla belirlenen somut eylemlerin ve önlemlerin daha ayrıntılı açıklamasını, ayrıca uygulamaya yönelik zaman çerçevelerini, göstergeleri ve uygulamadan sorumlu kurumları belirleyecektir.</p> <p>Bu dönem boyunca uygulamadan sorumlu kurumlar, Hükümete yıllık ilerleme raporlarını sunmakla yükümlü olacaklardır. Böylece, Hükümetin gelişme sürecini daha iyi izlemesine ve Eylem Planının etkili bir şekilde uygulanıp uygulanmadığına ilişkin düzenli kontroller yapmasına olanak sağlanacaktır. Eylem Planı döneminin sonunda Hükümet, Meclise sunulmak üzere, Eylem Planının performansına ilişkin kapsamlı bir değerlendirme, ilgili tavsiyelerin ve ayrıca periyodik izleme raporlarının sonuçlarının yer aldığı bir özet rapor hazırlayacaktır.</p> <p>Eylem Planının değerlendirilmesine ilişkin niteliksel kriterler Ombudsman, uluslararası kuruluşlar ve yerel STK'ların genel ve hedeflenen sonuç gözlemlerine dayalı olarak belirlenecektir. İlgili Eylem Planı döneminin başında ve bu dönemin sonunda sunulan tüm sonuç gözlemlerine gereken önem verilmelidir.</p> <p>Eylem Planının niceliksel kriterlerinin değerlendirilmesi için Hükümet, uygulamadan sorumlu kurumlarla birlikte (Ombudsman ve ilgili tüm uluslararası kuruluşlar ve STK'lar) gelişme sürecinin hem ilerleyen hem de sorunlu yönlerini ele alarak, ilgili ayrıştırmış istatistiksel verileri hazırlayıp Meclise sunmalıdır.</p> <p>Eylem Planı döneminin sonunda Hükümet organları ve aktif olarak dahil olan uluslararası kuruluşlar ve STK'lar tarafından belirlenen ilgili değerlendirme kriterlerine dayanarak yeni bir Eylem Planı hazırlığına başlanacaktır.</p> |

| | |
|---|---|
| <p>Ülke Örneği – Cinsiyet Eşitliği Stratejisi</p> | <p>Uygulamada Bakanlıklar ile İnsan Hakları Direktörlüğü arasında koordinasyonu sağlamak amacıyla, Direktörlük tarafından izlenen Bakanlıklar arası Cinsiyet Eşitliği ve Anaakımlaştırma Komitesi kurulacaktır. Komite, gündemi ileriye taşıyabilecek ve kaydedilen ilerlemeyi raporlayabilecek, her bir bakanlığa bağlı kişilerden oluşacaktır.</p> <p>Komitenin, faal hale geldiği ilk altı ay içindeki en önemli amaçlarından biri, Eylem Planı kapsamındaki her tedbir için öngörülen zaman çizelgesini ve bütçeyi belirlemek olacaktır. Ulusal fonlar çoğunlukla Cinsiyet Eşitliği ve Anaakımlaştırma Stratejisi ve Eylem Planını finanse etmek için kullanılacak olsa da, Komite aynı zamanda ilgili AB finansman fırsatlarından yararlanma imkanlarını da araştıracaktır.</p> <p>İnsan Hakları Direktörlüğü bünyesindeki Cinsiyet Anaakımlaştırma Birimi, söz konusu Strateji ve Eylem Planının baş koordinasyon organıdır ve aynı zamanda günlük izleme ve uygulamadan da sorumludur. Her bir çeyrek dönem sonunda Eylem Planı izlenecektir. Anaakımlaştırma Birimi, Eylem Planının tüm hedefleri bakımından, belirtilen tedbirler ve eylemlere ulaşma konusunda, yıllık olarak raporlanacak olan ilerlemenin değerlendirilmesinden sorumlu olacaktır. Yıllık rapor, önlemlerin uygulanmasının hedefe yönelik olup olmadığını ortaya koyacak ve eğer değilse, uygulayıcı kuruluşun öngördüğü iyileştirici eylemleri önerecektir. Ayrıca, daha güçlü bir izleme sisteminin sağlanması amacıyla ara ve nihai raporların değerlendirilmesi için bağımsız bir birim görevlendirilecektir. Eylem Planının izlenmesi ve değerlendirilmesi, bu ilk belgenin uygulanmasını takiben ikinci Eylem Planına da katkı sağlayacaktır.</p> <p>Anaakımlaştırma Birimi, Eylem Planının uygulanması ve kaydedilen ilerleme ile ilgili olarak Kadın Hakları Danışma Konseyi ile düzenli iletişimi sürdürecektir. Konsey, kadın haklarını temsil etmek ve politika geliştirme ve yasama önerileri için bir platform görevi görmek amacıyla kurulmuştur. Konsey üyeleri kadın hakları alanında çalışan sivil toplum kuruluşlarında faaliyet gösteren kişiler arasından atanmaktadır.</p> <p>Yıllık ilerleme raporu, Anaakımlaştırma Birimi tarafından düzenlenen yıllık cinsiyet eşitliği konferansında sunulacaktır. Konferans aynı zamanda düzenlenecek bir dizi çalıştay ve tartışmalar aracılığıyla farklı STK'larla iletişim kurulmasını sağlayan bir platform görevi yapacaktır.</p> |
|---|---|

Stratejilerin uygulanmasından doğrudan sorumlu kurumların kendi öz değerlendirmelerinden, dış değerlendirmelere kadar pek çok değerlendirme tekniği ve olası yaklaşım bulunmaktadır. En kapsamlı yaklaşım, dış paydaşların geniş katılımının sağlandığı değerlendirme sürecidir. Bu yöntemle sürecin etkileşimli hale getirilmesi ve farklı bakış açılarının tartışılması sağlanmış olur.



AB'nin 2010-2020 Engellilik Stratejisi'nin değerlendirilmesi, temel haklar alanındaki stratejik müdahalelerin değerlendirilmesine yönelik kapsamlı, çok paydaşlı yaklaşımın iyi bir örneğidir. Aşağıdaki örnekte, değerlendirmeye katılımcı yaklaşımı açıklayan değerlendirme raporundan alıntılar sunulmaktadır:

Değerlendirme süreci hem AB hem de üye ülkeler düzeyinde faaliyet gösteren farklı türdeki paydaşlarla bir dizi istişareyi gerektirmiştir. Bu çerçevede, AB düzeyinde paydaş görüşmeleri, üye ülke düzeyinde istişareler (görüşmeler ve odak grupları) ve halkın katıldığı çevirim içi anketler yürütülmüştür. (İstişare Avrupa Komisyonu'nun "Have your say" portalında yayınlanmıştır). STK'lar ile üye ülkelerin Engellilik Yüksek Seviye Grubu'ndaki temsilcileri arasında da çevrimiçi anketler yapılmıştır.

İstişareler gerçekleştirilirken, farklı engellere ve farklı engellilik düzeyine sahip engelli bireylerin ve paydaş gruplarının değerlendirmeye girdi sağlama fırsatına sahip olmalarına önem verilmiştir. İstişare edilenlerin kendilerine uygun istişare biçimleri aracılığıyla katılımlarını sağlayacak kapsayıcı bir araştırma metodolojisi aşağıdaki yollarla/yöntemlerle temin edilmiştir:

- AB ve üye ülke düzeyinde gerçekleştirilen istişareler sırasında, amaç ve kapsamı açıklamak için sade bir dil kullanılmıştır.
- Görüşmeler sırasında istişare katılımcıları için en uygun yöntemlere göre (örneğin yazılı formatta, Skype görüşmesi, telefon, telekonferans veya yüz yüze görüşme yoluyla) girdi sağlama fırsatı sunulmuştur.
- Üye ülkelerde odak grupların yapıldığı durumda, Stratejiyi ve gelecekteki AB Engellilik Stratejisini tartışmak üzere engelli kişileri temsil eden kuruluşların da katılması sağlanmıştır. Odak grup katılımcılarına toplantılar öncesinde bilgi verilmiştir. Bilgilendirme sırasında, çalışmanın amacı ve odak grup toplantısı sırasında tartışılacak temel konular özetlenmiştir.
- Odak grup toplantılarından önce, konaklama ve katılımcı gereksinimlerini anlamak için uzmanlar tarafından katılımcı gereksinimlerinin bir değerlendirmesi yapılmıştır. Söz konusu değerlendirme, işaret diline ve/veya işitme desteğine olan ihtiyacın değerlendirilmesi ve organize edilmesini içermiştir. Uygun görüldüğünde, istişare katılımcılarına yazılı geri bildirim yoluyla değerlendirmeye katılma fırsatı sunulmuştur.
- Kamuoyu yoklamasında mümkün olduğu kadar çok kişinin soruları yanıtlamasını sağlamak amacıyla basit terimlerle ifade edilen, okunması kolay ve sınırlı sayıda soru içeren bir versiyon kullanılmıştır.

Kaynak: Avrupa Komisyonu, 2010-2020 Avrupa Engellilik Stratejisi'nin Değerlendirilmesi 2010-2020, s. 73-74.

6.5.3. Mevcut Araçlar

6.5.3.1. İzleme Çerçevesi/Panosu

İzleme, izleme kontrol çerçevesinin/panosunun düzenli olarak güncellenmesi ve düzenli izleme raporları oluşturulmasını içerir. Kontrol panosu, uygulanan faaliyetler hakkında gerçek zamanlı veriler sağlamalı ve faaliyetlerin uygulanması sırasında karşılaşılan gecikmeler ve sorunlar hakkında bilgi vermelidir. Bu nedenle, kontrol panosunun çok sık, örneğin haftada bir veya en azından ayda bir güncellenmesi gereklidir.

İzleme panoları, faaliyetlerin uygulanmasındaki büyük gecikmeleri tespit etmek, olağanüstü müdahale gerektiren alanları belirlemek ve uygulama sırasında karşılaşılan engelleri gidermek için kullanılmalıdır. Bu amaçla, her görevin uygulanma durumu hakkında bilgi veren basit trafik ışıkları sistemi uygulanabilir. Bu yöntem uluslararası kuruluşlar ve bazı izleme-değerlendirme mekanizmaları tarafından da kullanılmaktadır.

| | |
|--|--|
| | <p>BÜYÜK RİSK Faaliyet henüz başlatılmadı veya büyük engellerle karşılaşıldı. Bu durum faaliyetin tamamlanmasına yönelik ilerlemeyi zayıflatıyor. Tespit edilen sorunların giderilmesi/hafifletilmesi için acil müdahaleye ihtiyaç var. Müdahale eksikliği, faaliyetin uygulanmasında başarısızlığa neden olabilir.</p> |
| | <p>SIKLAŞTIRILMIŞ İZLEME (YAKIN TAKİP) GEREKLİ Faaliyetin tamamlanması büyük bir tehdit altında değil, ancak programa/stratejiye uygun şekilde sonuçlandırılmasını engelleyen gecikmeler mevcut. Faaliyetin uygulanması konusunda daha yoğun izleme ve denetime ihtiyaç olduğu görülmekte.</p> |
| | <p>TATMİN EDİCİ İLERLEME Faaliyetin uygulama süreci programa/stratejiye göre ilerlemekte ve etkin bir şekilde tamamlanmasını engelleyebilecek herhangi bir önemli risk tanımlanmamış. Özel/acil bir önlem alınmasına gerek yok.</p> |

Aşağıda basit bir izleme panosu (çerçevesi) örneği verilmiştir. Bu örnek, AB 2021-2030 Engelli Hakları Stratejisi'nde yer alan faaliyetlerin uygulanmasındaki ilerlemeyi göstermektedir:

AB 2021-2030 Engelli Hakları Stratejisi için İzleme Çerçevesi (Örnek)

| Eylemler | Zamanlama | Durum | İlerleme | Daha fazla bilgi |
|--|-----------|-------------|--|--|
| 1. En önemli/öncü girişim 1: Komisyon, erişilebilirlik politikalarındaki tutarlılığı artırmak ve ilgili bilgilere erişimi kolaylaştırmak için 2022'de Erişilebilir AB (Accessible EU) adlı bir Avrupa kaynak merkezini uygulamaya sokacaktır. Bu işbirliği çerçevesi; erişilebilirlik kurallarının uygulanmasından ve icrasından sorumlu ulusal makamları, erişilebilirlik alanının her kesiminden uzman ve profesyonellerle bir araya getirecek ve böylece, sektörler arası iyi uygulamaların paylaşılmasını, ulusal düzeyde ve AB düzeyinde politika geliştirilmesi faaliyetlerinin harekete geçirilmesini ve AB hukukunun uygulanmasını kolaylaştırmayı amaçlayan araçlar ve standartlar geliştirilmesini sağlayacaktır. Komisyon, yeni kurulan Engelli Platformu kapsamında Accessible EU hazırlıklarına başlayacaktır. | 2022 | Doğru yolda | Avrupa Komisyonu, Engellilik Platformu çerçevesinde üye ülkeler ve sivil toplumla Accessible EU konusunda görüşmeler başlatmıştır. Komisyon aynı zamanda Avrupa Erişilebilirlik Yasası'nın uygulanmasına ilişkin ürün ve hizmetlere yönelik standartlar geliştirmek amacıyla taslak standardizasyon yetkisi üzerinde de istişarede bulunmaktadır. | Erişilebilirlik Standardizasyonu Standardizasyon talepleri |
| 2. Komisyon 2021 yılında kamu alımları direktifleri kapsamındaki erişilebilirlik yükümlülüklerinin uygulanmasını desteklemek ve kamu tedarikçilerine erişilebilir satın alma konusunda eğitim verilmesini teşvik etmek için üye ülkelere rehberlik sağlayacaktır. | 2021 | Tamamlandı | Komisyon, 26 Mayıs 2021 tarihinde sosyal açıdan sorumlu kamu alımlarına ilişkin yeni bir "Sosyal Satın Alma" rehberi yayınlamıştır. | Sosyal Satın Alma rehberi |
| 3. 2021 yılında, AB hükümetlerinin birlikte çalışabilirlik güçlendirilmiş stratejisine erişilebilirliği ve kapsayıcılığı dahil ederek, Avrupa genelinde vatandaşlarının ihtiyaç ve tercihlerine yanıt veren, insan merkezli ve kullanıcı dostu dijital kamu hizmetlerine odaklanılacak. Bu hizmetler, engelli bireylerin ihtiyaçlarını da kapsayacaktır. | 2021 | Gecikmiş | Birlikte Çalışabilirlik Uzman Grubu, 5 Ekim 2021 tarihinde Komisyona tüm üye ülkeler tarafından onaylanan tavsiyeler iletmıştır. 2022'nin ikinci çeyreğinde yasal bir metnin kabul edilmesi planlanmaktadır. | Komisyon uzman gruplarının ve diğer benzer kuruluşların kaydı (europa.eu) |
| 4. 2022 yılında, Web Erişilebilirlik Direktifi'nin uygulaması ve Direktif'in kapsam, teknolojik ilerlemeler ve diğer ilgili AB mevzuatıyla uyumluluk gibi belirlenen boşlukları ele alacak şekilde revize edilip edilmeyeceği değerlendirilecektir. | 2022 | Doğru yolda | Komisyon, 19 Temmuz 2021 ile 25 Ekim 2021 arasında, (tüm AB dillerinde) okunması kolay anketler dâhil olmak üzere, Web Erişilebilirliği Direktifi hakkında kamuya açık bir istişare toplantısı düzenlemiştir. 11 Ağustos 2021 tarihli Komisyon Kararı, "BİT ürün ve hizmetleri için erişilebilirlik gereklilikleri" hakkındaki en son Avrupa standardı olan EN 301 549 V3.2.1 (2021-03)'i uyumlu hale getirmiştir. | Kamuoyu yoklaması Avrupa standardı_EN 301 549 V3.2.1 (2021-03) 11 Ağustos 2021 tarihli Komisyon Kararı |

Kaynak: Monitoring framework for strategy implementation – EU Strategy for the Rights of Persons with Disabilities 2021-2030, online: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1552&langId=en>

İzleme raporu, stratejinin uygulanmasındaki ilerlemeyi derinlemesine inceleyerek, göstergelerin hedeflenen değerlerine ulaşmadaki güncel ilerleme hakkında bilgi veren belgelerdir. Bu tür bir raporun düzenli aralıklarla (3-6 ay, ya da en azından yıllık olarak) hazırlanması gerekir.

SIGMA'ya göre stratejilere yönelik hazırlanacak iyi bir izleme raporu şu unsurları içermelidir:

- **Görsel olarak çekici ve okunması kolay.** Veri ve bilgilerin grafikler, resimler, tablolar ve diğer modern görselleştirme araçları kullanılarak daha yaratıcı bir şekilde sunulması, stratejik iletişim açısından daha etkili olacaktır.
- **Kısa ve iyi yapılandırılmış.** Hiç kimse faaliyetin uygulanmasına ilişkin uzun, detaylı bir metni okumayacaktır, ancak birçok kişi, bilgilendirici ve akılda kalıcı başlıklara, birkaç madde işaretine ve birkaç grafik ve tabloya sahip kısa bir metne göz atacaktır. Gerektiğinde ek bilgiler veya daha uzun gerekçeler eklerde sunulabilir. Bu sunum yaklaşımının karar vericilerin dikkatini çekme şansı daha yüksektir.
- **Sonuçlara odaklı.** En önemli hususların/sonuçların verilmesi faydalı olacaktır. Örneğin, belirli bir politika/ tematik alanda nelerin değiştiği (yani stratejinin kabul edilmesinden bu yana veya son rapordan bu yana yaratılan etki), raporlama sırasında planlanan taahhütlere ne kadar ulaşıldığı, nelerin iyi işlemediği ve bunun nedenleri ve neyin nasıl değiştirilmesi gerektiği (yani düzeltici tedbirler veya eylemlere yönelik tavsiyeler).
- **Gerçeklere dayalı.** Rapordaki hususlar gerçeklere, doğrulanmış bilgilere ve geçerli kanıtlara dayanmalıdır.
- **Analitik.** Raporlar, okuyucuların sonuçlara ulaşmalarına yardımcı olacak ve hem başarıları hem de özellikle zorlukları ve bunların temel nedenleri hakkında bilgi verecek şekilde yazılmalıdır.³⁶

İzleme raporları, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine ilişkin kısa bilgiler sağlayan daha teknik bir biçimde olabilir. Ancak daha ayrıntılı bölümlere sahip olacak şekilde, genişletilmiş bir formatta da hazırlanabilir (Bkz. Bölüm 6.5.6 İzleme Raporu Şablonu). Aşağıdaki kutuda Avrupa 2010-2020 Engellilik Stratejisi'nin uygulama sürecine ilişkin ilerleme raporunun yapısıyla ilgili örnek verilmektedir:

Örnek Olay: Stratejinin Uygulama Sürecine İlişkin İzleme Raporunun Yapısı

2010-2020 Avrupa Engellilik Stratejisi'nin Uygulamasına İlişkin İlerleme Raporu Örneği

Engelli Kişilerin Durumuna Yönelik Değerlendirme:

Eylem alanları:

- Her bir alandaki stratejik müdahale hedeflerinin açıklaması
- Her bir hedefle ilgili ilerlemeye dair kısa açıklama

Stratejinin gözden geçirilmesine ilişkin kamuoyu yoklamalarından elde edilen yanıtların analizi

Faaliyetlerin tamamının uygulanmasına yönelik tablo (durum, ana ilerleme)

Stratejinin temel eylemlerine göre BM Komitesi tavsiyelerinin uygulanma durumu

Stratejinin uygulanmasına yönelik mevzuat düzenlemelerinin gözden geçirilmesi

Kaynak: European Commission, Progress Report on the implementation of the European Disability Strategy (2010 - 2020), 2017.

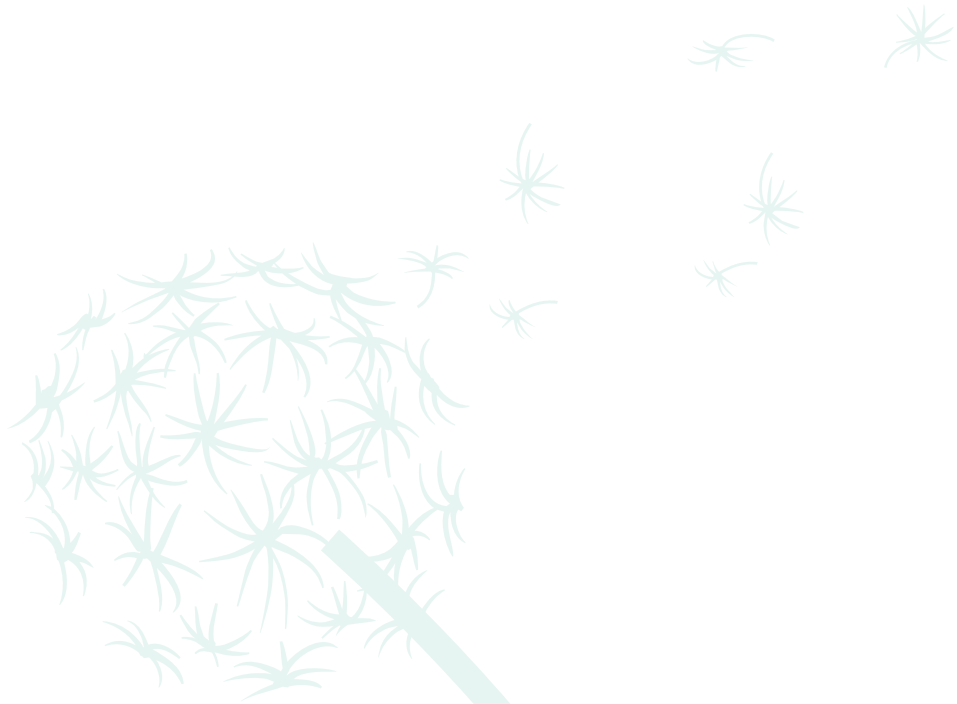
³⁶ OECD SIGMA, Kamu yönetimi reformu ve sektör stratejilerinin hazırlanması, uygulanması, izlenmesi, raporlanması ve değerlendirilmesine yönelik araç seti, s. 88.



6.5.3.2. Değerlendirme Çerçevesi

Her ne kadar kapsamı farklı olsa da, OECD/DAC tarafından geliştirilen değerlendirme yaklaşımı, temel haklar alanındaki stratejilerin uygulama sürecini ve müdahaleleri değerlendirmek için de kullanılabilir. Söz konusu yaklaşım, stratejinin/müdahalelerin aşağıdaki kriterlere göre derinlemesine analiz edilmesine ve değerlendirilmesine dayanmaktadır. Söz konusu kriterler uluslararası kuruluşlar ve pek çok ülke tarafından ülke stratejilerinin ya da tematik alanlardaki kapsamlı strateji ve ülke programlarının da değerlendirmesinde kullanılmaktadır.

- **İlgililik:** Stratejinin hedefleri ve tasarımının faydalanıcılar, küresel, ülke ve ortak/kurum ihtiyaçlarına, politikalarına ve önceliklerine ne ölçüde yanıt verdiği ve koşullar değiştiğinde bunu yapmaya ne derecede devam edeceği.
- **Tutarlılık-Uyum:** Stratejinin bir ülke, sektör veya kurumdaki diğer stratejilerle uyumluluğu.
- **Verimlilik:** Hedef gruplar arasında farklı sonuçlar dâhil olmak üzere, stratejinin hedefleri ve sonuçlarına ne ölçüde ulaştığı veya ulaşmasının beklendiği.
- **Etkinlik:** Stratejinin fayda/maliyet değerlendirmesi anlamında düzeyi ve zamanında etkin sonuç verme derecesi veya bunu sağlama ihtimali.
- **Etki:** Stratejinin ne ölçüde önemli olumlu veya olumsuz, amaçlanan veya amaçlanmayan üst düzey etkiler yarattığı veya yaratmasının beklendiği.
- **Katma Değer:** Stratejinin uygulanmasından yana yaratılan etkinin, fayda sağlayanlara yarattığı katma değer ölçüsü (stratejinin olmadığı durum ile karşılaştırılması ile)
- **Sürdürülebilirlik:** Stratejinin somut (mali, kurumsal, siyasi) faydalarının ne ölçüde devam ettiği veya devam etme ihtimali.³⁷



³⁷ <https://www.oecd.org/dac/evaluation/dacriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>

Bu kriterler, değerlendirme sürecini yönlendiren belirli sorulara göre daha fazla detaylandırılabilir. Aşağıdaki tabloda, Avrupa Engellilik Stratejisi'nin değerlendirmesinde kullanılan daha ayrıntılı değerlendirme kriterleri/sorularının yer aldığı bir örnek gösterilmektedir:

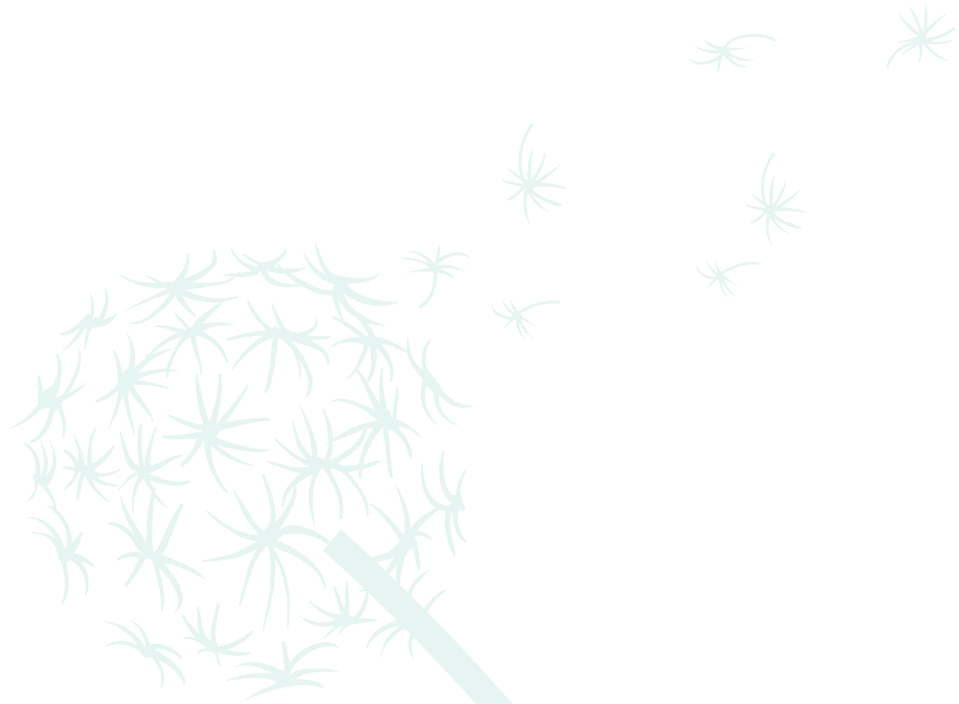
| Değerlendirme Ölçütleri | Yol Gösterici Sorular |
|--------------------------|---|
| İlgililik | Strateji faydalanıcılar için ne gibi bir fark yarattı? |
| | Stratejinin çeşitli paydaş grupları üzerinde ne ölçüde etkisi oldu? |
| Tutarlılık-Uyum | Strateji kendi içinde ne ölçüde tutarlıdır, seçilen tematik alanlar ve uygulama araçları birlikte nasıl çalışır? |
| | Strateji diğer politika ve stratejilerle ne ölçüde uyumludur? |
| | Strateji, ilgili temel haklar alanındaki uluslararası taahhütlerle ne ölçüde uyumludur? |
| Verimlilik | Hem genel açıdan hem de her bir ana eylem alanı açısından stratejide ortaya konulan hedeflere ne ölçüde ulaşıldı? |
| | Stratejinin her bir müdahale alanında öngördüğü eylemler ne ölçüde hayata geçirildi? |
| | Strateji, ilgili temel haklar alanındaki uluslararası taahhütlerin uygulanmasına ne ölçüde katkıda bulundu? |
| | Stratejinin uygulanmasındaki başarı faktörleri nelerdi? |
| | Strateji hedeflerinin uygulanmasını engelleyen temel engeller nelerdi? |
| | Paydaşlar stratejinin uygulanmasına ne ölçüde aktif olarak katıldılar ve nasıl etkilendiler? |
| Etkinlik | Strateji ne ölçüde maliyet etkin oldu? |
| | Hedefler ve faaliyetler zamanında uygulandı mı? |
| Etki | Müdahale ne ölçüde önemli olumlu veya olumsuz, amaçlanan veya amaçlanmayan üst düzey etkiler yarattı veya yaratması bekleniyor? |
| Katma Değer | Stratejinin, faydalanıcıları etkileyen temel sorunların ortadan kaldırılmasında sağladığı katma değeri ile stratejinin olmaması durumunda elde edilmesi muhtemel olanlarla karşılaştırıldığında katma değeri nedir? |
| Sürdürülebilirlik | Stratejinin etkilerinin uzun süreli olması olası mı? |
| | Sürdürülebilirliğin diğer yönleri (mali, siyasi, kurumsal, vb.) |

Değerlendirme Raporu Şablonu ve Değerlendirme Matrisi formatı Bölüm 6.5.6'da sunulmaktadır.



6.5.4. Olası Sorunlar/Zorluklar ve Çözüm Önerileri

| Olası Sorunlar/Zorluklar | Olası Çözümler |
|--|--|
| İzleme-değerlendirme mekanizmasının tesis edilmemiş olması; strateji ile uyumsuz tasarlanması | Kurumsal sahiplilik ile kurumsal izleme mekanizması kurulması için somut adımların tasarlanması |
| İzleme faaliyetlerinin uygulanmasında yeterli kaynağın tahsis edilmemiş olması | İzleme sorumluluğunun açıkça tarif edilmesinin ve izleme faaliyetlerinin uygulanmasının üst yönetim düzeyinde denetlenmesinin sağlanması |
| İzleme sürecinde tanımlanan eksiklikler/gecikmeler/sorunlara yeterli/zamanında tepki verilememesi | Sorunların üst yönetim (siyasi) düzeye bildirilmesi |
| İzleme ve değerlendirme sürecinde güncel, sağlıklı ve ayrıştırılmış veriye ulaşmada sorunlar yaşanması | Kurumsal ve kurumlar arası savunuculuk faaliyetleriyle veriye ve kanıta dayalı izlemenin önemini vurgulanmasına yönelik çalışmalar yapılması; farklı kurumlar tarafından toplanan verilerin uyumlaştırılmasına yönelik adımlar atılması. |



6.5.5. Beşinci Adım Kontrol Listesi

6.5.5. Beşinci Adım Kontrol Listesi (İzleme ve Değerlendirme)

| Eylem | İlgili Kişi | Son Tarih | Tamamlandı | Devam ediyor | Gecikti |
|---|-------------|-----------|------------|--------------|---------|
| İzleme planı/çerçevesi geliştirildi. | | | | | |
| • Tüm izleme faaliyetleri planlandı ve listelendi. | | | | | |
| • Her faaliyet için sorumlu birim veya kişi tanımlandı. | | | | | |
| • Her izleme faaliyeti için zaman planlaması yapıldı, son tarih belirlendi. | | | | | |
| • İzleme faaliyetleri için gerekli kaynak tahsisati yapıldı. | | | | | |
| İzleme sorumluluğu açıkça belirlendi. | | | | | |
| • İzleme ekibi belirlendi. | | | | | |
| • İzleme görevi ilgili birim veya kişiye açıkça tebliğ edildi. | | | | | |
| • İzlemeye ilişkin sorumluluklar belirlendi. | | | | | |
| İzleme usul ve esaslarını belirleyen kılavuz/rehber hazırlandı. | | | | | |
| • İzleme raporu formatı hazırlandı | | | | | |
| • İzleme raporu şablonu onaylandı | | | | | |
| İzleme faaliyetlerinin uygulanmasına yönelik mekanizma oluşturuldu | | | | | |
| • İzleme iş akışı ve zaman çizelgesi (izleme sıklığı) oluşturuldu | | | | | |
| Değerlendirme mekanizması oluşturuldu. | | | | | |
| Eylem | İlgili Kişi | Son Tarih | Tamamlandı | Devam ediyor | Gecikti |
| Değerlendirme planı/çerçevesi geliştirildi; değerlendirmenin hangi usul ve esaslara göre yapılacağına karar verildi. | | | | | |
| • Değerlendirmenin yöntemi ve zaman çerçevesi belirlendi. | | | | | |
| • Değerlendirme faaliyetleri için gerekli kaynak tahsisati yapıldı. | | | | | |
| • Değerlendirme kriterleri belirlendi. Değerlendirme matrisi formatı (taslak) hazırlandı | | | | | |
| • Değerlendirme raporu şablonu onaylandı. | | | | | |
| Değerlendirmenin yöntemine göre kurumsal sorumluluklar belirlendi. | | | | | |
| • Değerlendirme sürecini yönetecek ekip belirlendi. | | | | | |



6.5.6. Ekler

İzleme Planı Şablonu

| İzleme Faaliyeti | Zamanlama/İzleme Sıklığı | Durum | Tamamlanan İşler | Son Güncelleme/ Kişi |
|------------------|--------------------------|-------|------------------|----------------------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Açıklama:

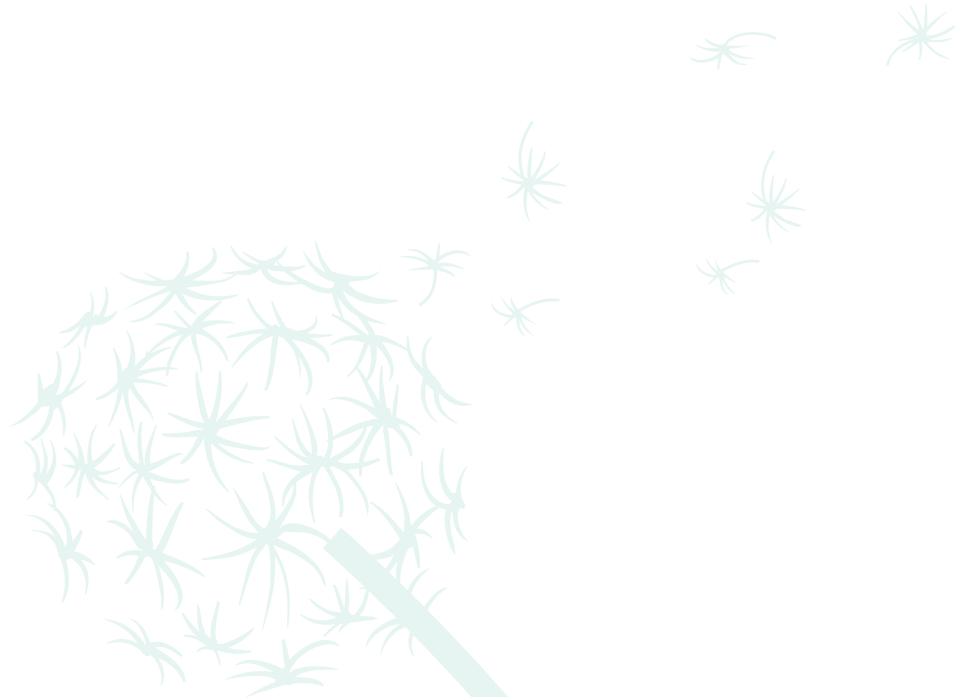
Faaliyet: Strateji/eylem planına göre faaliyetlerin başlığı ve sayısı

Zamanlama-İzleme Sıklığı: Strateji/eylem planına göre izleme faaliyetinin uygulanma zamanı, sıklığı, süresi

Durum: Tamamlandı/Devam ediyor/Gecikti/Geri çekildi/Askıya alındı. Acil müdahale gereken hususlar.

Tamamlanan İşler: Faaliyete dair tamamlanan alt işler ve teslim edilen çıktılar

Son Güncelleme/Kişi: İzleme planının ne zaman ve kim tarafından güncellendiğiyle ilgili bilgi



İzleme Raporu Şablonu

| | | | | |
|---|------------------------|----------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|
| Raporlama Dönemi | | | | |
| Raporu Hazırlayan: | | | | |
| Genel Açıklamalar/ Önemli Hususlar Tespitler | | | | |
| Hedef [] | Göstergeler | Planlanan sonuç/hedef | Gerçekleştirilen hedef | Teslim edilen çıktılar |
| | | | | |
| | | | | |
| İzleme/Değerlendirme Sonucu: | Hedeften sapmış | | Doğru yolda | |
| Yorum | | | | |
| Hedef [] | Göstergeler | Planlanan sonuç/hedef | Gerçekleştirilen hedef | Teslim edilen çıktılar |
| | | | | |
| | | | | |
| İzleme/Değerlendirme Sonucu: | Hedeften sapmış | | Doğru yolda | |
| Yorum | | | | |
| Hedef [] | Göstergeler | Planlanan sonuç/hedef | Gerçekleştirilen hedef | Teslim edilen çıktılar |
| | | | | |
| | | | | |
| İzleme/Değerlendirme Sonucu: | Hedeften sapmış | | Doğru yolda | |
| Yorum | | | | |
| Hedef [] | Göstergeler | Planlanan sonuç/hedef | Gerçekleştirilen hedef | Teslim edilen çıktılar |
| | | | | |
| | | | | |
| İzleme/Değerlendirme Sonucu: | Hedeften sapmış | | Doğru yolda | |
| Yorum | | | | |
| Hedef [] | Göstergeler | Planlanan sonuç/hedef | Gerçekleştirilen hedef | Teslim edilen çıktılar |
| | | | | |
| | | | | |
| İzleme/Değerlendirme Sonucu: | Hedeften sapmış | | Doğru yolda | |
| Yorum | | | | |

**Değerlendirme Matrisi Şablonu**

| Değerlendirme Kriterleri-Ölçütleri (Evaluation Criteria) | Değerlendirme Soruları (EQ) (Evaluation Questions) | Yargı/ Muhakeme Kriterleri (Judgement Criteria) | Alt-Sorular (Sub-questions) | Göstergeler (Indicators) | Veri Kaynakları (Source of Data) | Veri Toplama Yöntemi (Data Collection Method) | Analiz Yöntemi (Analysis method) |
|--|--|---|-----------------------------|--------------------------|----------------------------------|---|----------------------------------|
| 1) İlgililik (Relevance) | | | | | | | |
| 2) Uyum/Tutarlılık (Coherence) | | | | | | | |
| 3) Etkinlik (Effectiveness) | | | | | | | |
| 4) Verimlilik (Efficiency) | | | | | | | |
| 5) Sürdürülebilirlik (Sustainability) | | | | | | | |
| 6) Etki (Impact) | | | | | | | |
| 7) Katma Değer (Added Value) | | | | | | | |
| 8) Yatay İlkeler (Horizontal Principles) | | | | | | | |

Değerlendirme Raporu Şablonu

| 1. Giriş | |
|---|--|
| Amaç ve Kapsam | |
| Değerlendirme Yöntemi ve Kullanılan Araçlar | |
| Değerlendirme Ekibi | |
| Değerlendirme Matrisi | |

| 2. Bulgular | |
|--|--|
| Arka Plan Bilgi | |
| İlgililik (<i>Relevance</i>) | |
| Uyum/Tutarlılık (<i>Coherence</i>) | |
| Etkinlik (<i>Effectiveness</i>) | |
| Verimlilik (<i>Efficiency</i>) | |
| Sürdürülebilirlik (<i>Sustainability</i>) | |
| Etki (<i>Impact</i>) | |
| Katma Değer (<i>Added Value</i>) | |
| Yatay İlkeler (<i>Horizontal Principles</i>) | |

| 3. Genel Değerlendirme | |
|------------------------|--|
| | |

| 4. Sonuçlar ve Tavsiyeler | |
|---------------------------|--|
| Çıkarılan Dersler | |
| Tavsiyeler | |

| 5. Ekler | |
|---|--|
| Veri Toplama Araçları | |
| Görüşme Yapılan Kurum ve Kişiler Listesi | |
| Değerlendirme İş Tanımı | |
| Anket Sonuçları | |
| Odak Grup/Bireysel/Grup Görüşmeleri Notları | |
| Kaynakça | |





Bu doküman Avrupa Birliği'nin mali desteğiyle üretilmiştir. Bu dokümanın içeriğinden sadece WEglobal Danışmanlık A.Ş. liderliğindeki konsorsiyum sorumludur ve hiçbir şekilde Avrupa Birliği veya T.C. Dışişleri Bakanlığı Avrupa Birliği Başkanlığı'nın görüşlerini yansıttığı şeklinde yorumlanamaz.