



Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir.

Yerel Eşitlik Eylem Planı Hazırlama Rehberi



2024

CİNSİYET EŞİTLİĞİ İZLEME DERNEĞİ



Türkiye’de Katılımcı Demokrasinin Güçlendirilmesi:

Toplumsal Cinsiyet Eşitliğinin İzlenmesi Projesi Faz III

Yerel Yönetimler İçin Yerel Eşitlik Eylem Planı Hazırlama Rehberi

Cinsiyet Eşitliği İzleme Derneği



CEİD YAYINLARI

Yerel Yönetimler İçin Yerel Eşitlik Eylem Planı Hazırlama Rehberi

Yazar: Cinsiyet Eşitliği İzleme Derneği

Mayıs 2024

ISBN: 978-625-7666-22-0

Kaynak gösterilmek kaydıyla yararlanılabilir.



Tel: 0 312 440 04 84

www.ceid.org.tr

www.ceidizler.ceid.org.tr

Kapak/İç Tasarım: Hasan Kürşat Akcan, Bengin İnanç, Nihal Çarıkçı-Taştan

Bu yayın Avrupa Birliği’nin maddi desteği ile hazırlanmıştır. İçerik tamamıyla Cinsiyet Eşitliği İzleme Derneği’nin sorumluluğu altındadır. Avrupa Birliği’nin görüşlerini yansıtmak zorunda değildir.

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	4
GİRİŞ	5
1.1. <i>Avrupa Yerel Yaşamda Kadın - Erkek Eşitliği Şartı ve Yerel Eşitlik Eylem Planı</i>	5
1.2. <i>YEEP Neden Hazırlanıyor?</i>	6
1.3. <i>Belediyelerde Strateji Planları ve YEEP İlişkisi</i>	6
ADIM ADIM YEEP	8
1. ADIM: BAŞLANGIÇ	8
2. ADIM: MEVCUT DURUM ANALİZİ	11
3. ADIM YEEP’İN HAZIRLANMASI	18
4. ADIM: YEEP’İN UYGULANMASI	32
5. ADIM: YEEP İZLEME VE DEĞERLENDİRME	34
6. ADIM: YEEP’DEN SONRA NE GELİR?	41
KAYNAKÇA	43
EK-1: TÜRKİYE’DE CEMR’İ İMZALAYAN BELEDİYELER	44

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
ASHB	Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı
ASHİM	Aile ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü
BB	Büyükşehir Belediyesi
CEDAW	BM Kadına Karşı Her türlü Ayrımcılığın Yok Edilmesi Sözleşmesi
CEMR	Avrupa Belediyeler ve Bölgeler Konseyi
CEİD	Cinsiyet Eşitliği İzleme Derneği
EIGE	Avrupa Cinsiyet Eşitliği Enstitüsü
GZTF	Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Tehditler, Fırsatlar
LGBTİ+	Lezbiyen, Gey, Biseksüel, Trans, İnterseks +
SMART	Özgül, Ölçülebilir, Ulaşılabilir, Gerçekçi (uygun), Zamanla Sınırlı.
STK	Sivil Toplum Kuruluşu
SWOT	GZTF: Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler
TCE	Toplumsal Cinsiyet Eşitliği
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
YEPP	Yerel Eşitlik Eylem Planı
UCLG	Yerel Yönetimler Dünya Teşkilatı

Giriş

Türkiye’de Katılımcı Demokrasinin Güçlendirilmesi: Toplumsal Cinsiyet Eşitliğinin İzlenmesi Projesi kapsamında sürdürdüğümüz faaliyetlerimiz sırasında, yerel yönetimlerin Yerel Eşitlik Eylem Planı (YEEP) hazırlarken kullanabilecekleri, pratik bilgiler içeren bir rehber ihtiyacı olduğunu fark ettik.

Bu kapsamda farklı belediyelerde görev alan, toplumsal cinsiyet eşitliği (TCE) ve YEEP hazırlama ve uygulama konularında deneyimli uzmanların önerilerini aldık. Konuyla ilgili uluslararası ve yerel kaynakları, farklı deneyimleri inceledik. Yerel yönetimlerin hazırlamış oldukları YEEP’leri çalışma sırasında inceleyerek, onlardan da yararlandık. Türkiye’nin politik, ekonomik, kültürel koşullarıyla yerel yönetimlerin kapasitelerini ve TCE önceliklerini bir araya getirerek, gerçekçi planlar üretmeye destek verebilecek bir rehber üretmeye çalıştık.

Rehberin hazırlanmasında yararlandığımız kaynaklardan biri de Avrupa Cinsiyet Eşitliği Enstitüsü’nün (EIGE) Akademi ve Araştırma Kuruluşları İçin Cinsiyet Eşitliği Rehberiydi. Avrupa Birliği’nin Ufuk Avrupa Programına başvurmak isteyen üniversite ve araştırma kuruluşları için hazırlanmış bu yayın, aynı zamanda cinsiyet eşitliği eylem planı hazırlamak isteyen tüm kurumlara yönelik bir araç olma özelliği de taşıyordu.

Ayrıca, uluslararası ölçekte kabul edilmiş planlama yaklaşımlarını, ulusal mevzuatta rehber olarak kullanılan strateji planları hazırlama kılavuzundan da yararlandık.

Dileriz, hazırladığımız bu rehber duyulan ihtiyaca cevap verebilecek bir araç olarak işlev görür.

Çalışmamız süresince desteklerinden dolayı Mersin Büyükşehir Belediyesi’nden Sayın Edibe Sahil ve İzmir’in Karabağlar İlçe Belediyesi’nden Sayın Pelin Erda’ya teşekkür ederiz.

1.1. Avrupa Yerel Yaşamda Kadın - Erkek Eşitliği Şartı ve Yerel Eşitlik Eylem Planı

Birleşmiş Kentler ve Yerel yönetimler Dünya Teşkilatı’nın (UCLG) Avrupa Bölge Teşkilatı olan Avrupa Belediyeler ve Bölgeler Konseyi (CEMR) Avrupa çapında 40’dan fazla ülkeden 60 üye birlik üzerinden 115 binin üzerinde belediye ve bölgesel yönetimi temsil eden bir yapıdır.

CEMR, Avrupa’da yerel ve bölgesel ölçekte toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması amacıyla 2006 yılında ‘Avrupa Yerel Yaşamda Kadın - Erkek Eşitliği Şartı’nı hazırlayarak, üyelerinin imzasına sunmuştur.

CEMR Eşitlik Şartını günümüzde 36 Avrupa ülkesinden, 1850 belediye¹, Türkiye’de de 2023 yılı sonu itibarıyla 62 belediye imzalamıştır². CEMR Eşitlik Şartının ikinci ve üçüncü bölümlerinde imzalayarak taraf olan belediyelerin uygulamalarına yönelik atmaları gereken adımlar belirtilmiştir.

Şartın, YEEP hazırlığı ve özellikle paydaş katılımıyla ilgili maddeleri şöyledir:

¹ <https://www.ccre.org/en/actualites/view/4181>

² Bu veri Mayıs 2024 itibarıyla CEİD tarafından derlenmiştir. EK-1’den Türkiye’de CEMR’i imzalayan belediyelerin tam listesine erişilebilir.

İkinci bölüm, birinci madde: "Bu Şart'a imza koyan her taraf, imzayı takip eden makul bir sürede (iki yılı geçmemek kaydıyla), Eşitlik Eylem Planı'nı (YEEP) geliştirir, kabul ve tasdik ederek uygular."

İkinci bölüm, üçüncü madde: "Her imzacı taraf Eşitlik Eylem Planı'nı kabul ve tasdik etmeden önce geniş katılımlı bir istişare süreci yürütür ve kabul sonrası Planı'nın ilgili tüm taraflara dağıtımını sağlar. Aynı şekilde, Plan'ın uygulanmasına dair kaydedilen ilerlemeyi kamuoyuna düzenli olarak rapor eder."

İkinci bölüm beşinci madde: "Her imzacı taraf, işbu Şart'ın uygulanmasında kaydedilen ilerlemenin değerlendirmesine imkân verecek uygun bir değerlendirme sistemiyle işbirliği yapmayı ve de Avrupa genelindeki yerel ve bölgesel yönetimlerle daha fazla kadın-erkek eşitliği sağlama noktasında etkili yollar konusunda karşılıklı bilgi alışverişine girmeyi taahhüt eder. Bu kapsamda, Eşitlik Eylem Planı'nı ve ilgili diğer kamu materyallerini paylaşır."

1.2. YEEP Neden Hazırlanıyor?

Öncelikle belirtmemiz gerekiyor ki, YEEP hazırlamak için CEMR Şartı'nın imzalanmış olması bir zorunluluk değildir. CEMR, Şart'ı imzalayan tarafları YEEP hazırlamaları ve hayata geçirmeleri konusunda teşvik eden bir mekanizmadır. Nitekim Türkiye'de de Şart'ı imzalamamış pek çok belediyenin, örneğin Mersin ve İstanbul Büyükşehir Belediyelerinin, YEEP hazırlamış olduğunu görüyoruz.

YEEP, toplumsal cinsiyet eşitliğini merkeze alan bir politika ve strateji belgesidir. Kurumun TCE açısından politik tutumunu ve ilerleyiş tarzını ifade eder. Bununla birlikte YEEP, kadınların yerel ölçekte hizmetlerden eşit yararlanmalarını, temsiliyetlerinin güçlendirilmesini, kent yönetimlerinde eşit ve aktif rol alabilmelerine yönelik somut çözümleri faaliyet detayında belirler, bir uygulama planı bütünlüğünde kurum politikasına entegre eder.

1.3. Belediyelerde Strateji Planları ve YEEP İlişkisi

Stratejik planlama yaklaşımı, son yıllarda özel sektör kuruluşlarıyla başlayan, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları ve resmi kuruluşlara da yansıyan bir hedef- yönelim belirleme yaklaşımı olarak kabul edildi.

Bir kurumun kim olduğunu (anlam dünyasını), neler yaptığını (ürettiği değerlerini), bunları neden yaptığını ve neleri, neden yapmayacağını anlatan bir rehber denilebilir stratejik plana.

5393 sayılı Belediye Kanunu'nun, 41. maddesi konuyu şöyle bildir: *Belediye başkanı, mahallî idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; kalkınma plânı ve programı ile varsa bölge plânına uygun olarak stratejik plân ve ilgili olduğu yıl başından önce de yıllık performans programı hazırlayıp belediye meclisine sunar. Stratejik plân, varsa üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşleri alınarak hazırlanır ve belediye meclisi tarafından kabul edildikten sonra yürürlüğe girer. Nüfusu 50.000'in altında olan belediyelerde stratejik plân yapılması zorunlu değildir. Stratejik plân ve performans programı bütçenin hazırlanmasına esas teşkil eder ve belediye meclisinde bütçeden önce görüşülerek kabul edilir.*

Stratejik plan (ve beraberinde performans planı) kurumun ilerleme yönelimini, tercihlerini, kaynak kullanımını gösterdiği gibi, bu ilerleyişteki politik tutumunu da açıklar. Örneğin, TCE konusunda duyarlı olduğu iddiasındaki bir kurum, bu duyarlılığını stratejik planı içinde ilke ve değerleriyle belirttiği gibi, hedef ve faaliyet gruplarında da ortaya koymalıdır.

Bir YEOP,
Strateji ve Performans Planları ile bütünlük oluşturmalıdır. YEOP içindeki hedefler ve faaliyetler, bütçesiyle birlikte, strateji ve performans planları tarafından kapsanıyor olmalıdır. Diğer deyişle *belediye meclisinde bütçeden önce görüşülerek kabul edilmelidir.*

Avrupa Komisyonu Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Planlarını şu şekilde tanımlar: “Bir kurumda yapısal değişim süreci yoluyla toplumsal cinsiyet eşitliğini güçlendirmeyi amaçlayan bir dizi taahhüt ve eylem.”³

³ Her ne kadar Avrupa Komisyonu bu tanımları akademi ve araştırma kuruluşlarının Avrupa Yeni Ufuklar (Horizon Europe) Programından yararlanmaları çerçevesinde belirlemişse de, tanım söz konusu kuruluşlar dışındaki kurumları da kapsamaktadır: <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/gear/what-gender-equality-plan-gep>

Adım Adım YEEP

1. Adım: Başlangıç

Yasal Süreç

Belediyenin YEEP hazırlığı için kurumsal bir karar alması gerekiyor. Üst yönetimin YEEP hazırlama kararı, bununla ilgili Oluru ve nihayetinde Meclis ve Valilik onayını takiben bir Genelge ile YEEP bir kurumsal belge olarak hazırlanmaya başlanır. YEEP’in bir parçası olarak düşünülmesi gereken İzleme Komisyonu da başkanlık Olur’u ile kurulur.

Dolayısıyla karar ve yasal süreç aşamasını bir planlama adımı olarak değil, bir ön şart olarak görelim.

Hazırlanıyoruz: Biz kimiz?

Bir YEEP, onu hazırlayan kurumu olduğu kadar, o kurumun hizmet sunduğu kitleyi ve hizmetlerin içeriğini de TCE açısından dönüştürmeyi hedefler.

İsterseniz, birinci adımı da kendi içinde küçük adımlara bölelim.

Başlangıç adımı önemli.

Büyük bir adımla sıçrama yerine, titiz hesaplanmış birkaç küçük ve emin adımla ilerlemek daha iyi olmaz mı?

Örneğin, işe başlarken ilk iş Avrupa Yerel Yaşamda Kadın – Erkek Eşitliği Şartı’nı okumak olabilir. Hatta, mümkünse Şart’ın içeriğini diğer birimlerle paylaşmak ve tüm birimleri bu konuda bilgilendirmek yerinde bir başlangıç olurdu, değil mi? Kurum adına ne gibi taahhütlere imza atmışız? Bizden neler bekliyor? Neden ve nasıl değişmemiz gerekiyor?

Bu gibi pek çok soruya Şart’ın içeriğinde cevaplar bulmak mümkündür.

Şartı okurken, beraberinde TCE temel kavramlar üzerine bilgilendirmeler yapılması ihmal edilmemesi gereken konulardan biridir.

TCE temel kavramlar konusunda bilgilenmeden YEEP hazırlığına girişmek temelsiz bina inşa etmek gibi olur, bu nedenle daha ilk adımda belediye içinde farklı birimlerin yöneticileri ve çalışanlarıyla bir dizi çalışma yaparak, YEEP sürecine dair temel bilgileri paylaşmamız gerekecek. Bu çalışmalarını mümkün olduğunca oyunlar, deneyim paylaşımları, iyi örnek sunumları, karşılıklı söyleşiler ile donatarak, birlikteliği güçlendirecek ortak istek ve samimiyetin oluşmasına katkı sağlamayı ihmal etmemek lazım.

YEEP’in kurum içinde içselleştirilmesi önemli. Bunun için başlangıçta “birlikte değişeceğiz” algısının oluşması gerekiyor. Farklı birimlerin, YEEP için yola çıkış gayesini sürecin başlangıcında anlamaları ve süreç içinde sorumluluk üstlenmeleri iç katılımı güçlendireceği gibi, TCE’nin kurumda anaakımlaşmasına katkı sağlar.

İkinci işimiz de bir durup kendimize bakmak olsun, biz kimiz?

Yetkilerimiz, kapasitemiz?

Yanımızda kimler var? YEEP hazırlama deneyimimiz, TCE kavramı konusunda bilgilerimiz, diğer birimlerle ilişkilerimiz, yöneticilerin destekleri? Bunlar gibi pek çok soru bu aşamada

kendimizi tanımaya ve başlangıç adımlarını planlamaya, ne gibi desteklere ihtiyaç olduğunu anlamaya yardımcı olacaktır.

Üçüncü minik adımda, YEOP ile birlikte hayatımıza girecek olan TCE kavramı ve belediyenin bu duruma tepkisini değerlendirelim.

Kendimize soracağımız sorular olacak, örneğin:

Belediyemizin birimleri böyle bir kurumsal değişime/ dönüşüme ne kadar hazırlar?

Bazı birimler işlevleri ve yapıları gereği *“biz erkek işi yapıyoruz, eşitlik bize uymaz”* ya da *“zaten biz eşitlikçi bir belediyeyiz”* diyerek başından direnç gösterebilir mi? Bu direnci gösterecek birimler kurum içinde ne kadar belirleyici, anahtar konumdalar?

“Bu sizin dedikleriniz için kaynak ihtiyacı var, mevcut kadro ve bütçeyle altından nasıl kalkılacak?” gibi endişeler oluşuyor mu?

Kurum içinde yönetici düzeyindeki aktörler ve onların bu kurumsal dönüşüm talebine tepkileri nasıl?

Hizmet sunduğunuz kentte TCE ekseninde aktif sivil toplum örgütleri var mı? Diğer sivil kuruluşların (meslek odaları, sendikalar, baro, vb.) TCE konusunda kurumsal tavırları ne durumda?

Kurumsal yapınızda hiyerarşik yapı nasıl? Kararlar nasıl alınıyor? Dikey işleyen, merkezi karar alma süreçleri mi var, yoksa katılıma önem veren, yatay işleyen yönetim anlayışı mı?

Kurum kültürü ve hizmet sunulan toplulukların kültürü YEOP yaklaşımı ile nerelerde örtüşüyor veya çakışıyor? Nerelerde dirençle karşılaşacağınızı biliyor musunuz?

Belediyenin halihazırda TCE destekleyici politikaları var mı? Varsa, bunlar ne kadar uygulamaya yansıtılmış?

Kentte hizmet üreten kamu kuruluşlarının TCE politikaları ve tutumları nasıl?

Bu sorularla, belediyenin ve hizmet sunulan kentte yaşayanların YEOP ile ortaya çıkacak olan TCE kavramına nasıl bir tepki vereceğini öngörebileceğiz.

Bu aşamada, bir sonraki adım için ön hazırlık yapmış olacağız.

Yani, YEOP’in potansiyel destekçileri ve belli başlı risklere yönelik ip uçları belli olacak.

Minik ve önemli adımlarımızdan biri de ekibimizin kurulması olmalı.

YEOP’in hazırlanması için bir ekibe ihtiyacımız var, nasıl bir ekip olmalı?

İsterseniz önce ekibe düşen görevleri sıralayalım, bu iş yüküne göre de ekip kompozisyonu tasarlarız.

Ekip Kuruyoruz

YEOP Ekibinin görevleri arasında neler olabilir?

- 1) Kuruma ve hizmet sunulan kitleye yönelik cinsiyet kırılımında verilerin belirlenmesi ve toplanması.
- 2) Plan hazırlığı aşamasında mevcut durum ve ihtiyaç analizlerin yapılması.
- 3) Ulusal ve uluslararası kaynaklardan iyi örneklerin, alınan derslerin derlenmesi.
- 4) Ekibin TCE temel kavramlar ve YEOP hazırlığı konusunda kapasitesinin geliştirilmesi.
- 5) Risk analizi yapılması.
- 6) Planlama yapılması.
- 7) Kurum içi paydaşlarla ilişkilerin yapılandırılması, sürdürülmesi.
- 8) YEOP’in dış paydaşlarla ilişkilendirilmesi (katılım) ve süreçten kent halkının bilgilendirilmesi.
- 9) Uygulamanın izlenmesi, değerlendirilmesi, bir sonraki plan için güncellemeler.

10) Sonuçların üst yönetime raporlanması.

Yukarıdaki ağır iş yükünü gördük, bu yükü kaldıracak bir çekirdek ekibin içinde kimler olmalı?

- YEOP’in, kurumda tüm birimlerce içselleştirilmesi ve planın kurumsal politikaların parçası haline dönüşmesi için üst yönetimin desteği önemli. Başkan ile ekip arasında doğrudan irtibat sağlayacak, yönetici düzeyinde bir ekip liderine ihtiyacımız olacak.
- Kurumda TCE’den sorumlu Eşitlik Birimi ya da benzeri bir birimin yönetici ve uzmanlarından oluşan kadro YEOP’in temel sürükleyici gücünü oluşturacaktır.
- Belediyenin strateji planlarını hazırlayan birimden uzmanların katılımı YEOP’in, kurumun stratejisiyle uyumlaştırılması ve kendi planlama deneyimlerinin aktarılması açısından çok önemli.
- İnsan Kaynakları ve Bilgi İşlem birimlerinin de ekibe katılması önemli katkılar sağlayacaktır.
- Planın hazırlık ve uygulamasından sorumlu olacak çekirdek ekibe ek olarak, kurumun farklı birimlerinden görevlendirilmiş temsilcilerinin katılımıyla, belli sürelerde toplanarak süreci değerlendiren bir YEOP komitesi veya kurulu benzeri bir yapıya da ihtiyaç olacaktır.

Ekibin de dahil olduğu bu yapının kuruluşu, işlevi, çalışma biçimi, kompozisyonuna yönelik prosedürü tanımlayan bir kurumsal karar metni faydalı olur. Ya da ekibin ve çalışmaların prosedürlerini açıklayan bilgiler ilgili birimlerin yönergelerinde yer alabilir. Sonuç itibarıyla, kurulacak olan birim ve/veya görevlerin kurumsal belgelerde tanımlanması ekibe güç katacaktır.

Ekibin en öncelikli, belki de ilk görevi TCE temel kavramlar ve YEOP hazırlığıyla ilgili kendi kapasitesini güçlendirmek olmalıdır. TCE konusunda temel kavramlardan başlayarak, planlama mantığı, toplumsal cinsiyete duyarlı hak temelli izleme ve değerlendirme, şiddet farkındalığı, toplumsal cinsiyete duyarlı bütçeleme, veri yönetimi, paydaş görüşmeleri, süreç yönetimi, raporlama gibi konularda kapasite artırmaya yönelik destekler ile güçlendirilmiş bir YEOP ekibi, başlangıç için önemli bir adımdır.

İnsan Kaynakları Birimi’nin YEOP sürecine katılması neden önemlidir?

- Personel hakkında cinsiyete göre ayrıştırılmış verileri sistematik bir şekilde toplayıp, kurum içi izleme ve değerlendirme süreçlerinin personelle ilgili kısımlarını yönetmesi.
- İşe alım ve seçim prosedürlerinin cinsiyet açısından dengeli bir süreç yönetimiyle sürdürülmesi.
- Toplumsal cinsiyete daha duyarlı bir organizasyon kültürünün oluşturulması.
- Kurum içi personel yönetiminde taciz, mobing, cinsiyet temelli şiddet, ısrarlı takip vb. gibi durumları önleme politikasını ve şikâyet prosedürünü geliştirmesi ve uygulaması.

Örnek Uygulamalar

Farklı kurumların iyi örnek uygulamalarını tespit ederek, onlardan ilham almak önemli. İyi örnekleri nasıl seçeceğiz? Bir sürü uygulama var, neye göre “iyi” olup olmadığına karar verilecek?

Bu son derece yerinde soruya şu seçim kriterleri ile cevap verebiliriz belki. Bu kriterler aynı zamanda kendi planımızın iyi örnek olması için de kullanılabilir.

1. Plan, kurum içi ve dışı paydaşlarla görev ve sorumluluk paylaşımı yapmış.
2. Öncelikler tespit edilmiş ve hedeflerle öncelikler arasında ilişkiler var.
3. Belediyenin strateji ve performans planları ile bütünlük sağlıyor.
4. İzlenebilir, SMART göstergeler belirlenmiş.
5. Çıktı göstergelerinin yanı sıra sonuç göstergeleri de yer alıyor.
6. TCE tüm kuruma yaygınlaştırılmış. İzleme için kurulacak mekanizma ve çalışma usulleriyle ilgili bilgiler, izleme ve değerlendirme plan içinde ayrı bir bileşen olarak yer alıyor,
7. Kurumun kendini dönüştürme ve kapasite geliştirme hedef ve faaliyetleri var.

2. Adım: Mevcut Durum Analizi

Yasalar - Mevzuat ve Politika Analizi

Raporun başında, bu çalışmayı yapmamıza fırsat ve destek veren mevzuat ve politika belgelerine kısaca yer verilebilir.

Çalışmamıza referans oluşturan bu üst belgelerin bir bölümü BM ve AB gibi uluslararası yapıların, ulusal bağlamda onaylanmış sözleşmeleri, programları ve stratejileri olabilir. Örneğin, BM CEDAW Sözleşmesi, BM sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ilgili maddeleri, Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi gibi.

Ulusal ölçekte de son hazırlanan kalkınma planının ilgili hedefleri, Kadının Güçlenmesi Stratejisi Belgesi ve Eylem Planı, Kadına Yönelik Şiddetle Mücadele Ulusal Eylem Planı gibi politika belgeleri ile ilgili mevzuattan kısaca söz edilebilir.

Bu bölüm YEEP hazırlığı için yola çıkışımızın referanslarıyla ilgili olduğundan, politika belgeleri ve mevzuata **kısaca** yer vermek yeterli olacaktır. **Detaylı mevzuat analizleri ve yorumlara ihtiyaç olmayacaktır.**

Önemli Bir Adım: Güçlü ve Zayıf Yönler, Tehditler ve Fırsatlar (GZTF)

Bir Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Tehditler, Fırsatlar (GZTF -SWOT) analizi yaparak işe başlayabiliriz. Belediyeler stratejik planları hazırlama aşamasında kuruma yönelik GZTF analizleri yapıyorlar, ancak bu defa GZTF biraz farklı olacak. Kurumu TCE açısından değerlendireceksiniz.

Yani, TCE açısından baktığınızda kurumunuzun güçlü yönleri (G) ve zayıf yönleri (Z) nelerdir? Yine TCE bakışıyla, dışsal etmenler olarak sizin hedeflerinize ulaşmanızda karşınıza çıkacak olan tehditler (T) ve size yol açacak olan fırsatlar (F) neler olabilir?

GZTF gibi analiz süreçlerinin gerçekçi sonuçları üretebilmesi için samimi ortamlarda yapılması tercih edilmelidir. Kurum içi hiyerarşik ilişkiler, politik ve kültürel farklılıklar analiz aşamasında düşüncelerin ifade edilmesine engel olmamalıdır. Bu nedenle, GZTF ve benzeri tartışma süreçlerini gerekiyorsa kurum dışından, herkesin kabul edebileceği deneyimli, uzman kolaylaştırıcılar ile sürdürmek yerinde bir çözüm olabilir.

Unutmayın, mevcut durum analizinde kendinizi, yani planlamayı yapacak olan çekirdek ekibi de değerlendirmeniz gerekiyor. Her şeyden önce sizin kapasiteniz, yetkileriniz planın hazırlanmasında ve uygulanmasında belirleyici olacaktır. Tüm birimlere TCE temel kavramlar bilgilendirmesi yapacağız da ekibin durumu nedir? Belki ilk başta ekibin TCE temel kavramlar konusunda bilgi ve deneyim kazanmaya ihtiyacı var?

Peki ya yurttaşlar? YEOP üzerine dışsal faktörler olarak tehdit veya fırsat olarak etki etmeleri mümkün. Örneğin, güçlü kadın örgütlerinin varlığı bir fırsat olabileceken; iklim krizi ile birlikte kadınlara gelen yükler tehdit olabilir. Merkezi yönetimin aldığı kararlar, göç hareketleri, mevzuat, belediyenin kurduğu ikili ve çoklu ilişkiler, imzalanan anlaşmalar...hepsi bu çerçevede değerlendirilebilir.

Belediyenin kendini ve kentte yaşayan yurttaşları değerlendirirken, iki farklı hedef kitlenin analizini ayrı ayrı yaparak, ardından sonuçları karşılıklı etkileşimler üzerinden birlikte değerlendirmesi önemlidir. Bu karşılıklı değerlendirme size derinlikli analiz ve planlamanıza yönelik çok boyutlu düşünme imkanları sunar.

Bir YEOP,
Belediyenin kendisi ve sorumluluk alanı için, cinsiyet eşitliğini iyileştirmek yönünde, kapsamlı bir mevcut durum analizine dayanan; içinde öncelikleri, hedefleri, faaliyetler ve izlenebilir göstergeleri olan; sistematik ve stratejik bir araçtır.

İhtiyaç Analizi

Toplumsal cinsiyete duyarlı hizmet sunumu, kadınlar ve erkeklerin, kız ve oğlan çocuklarının farklı sorun, öncelik ve ihtiyaçlarını gözeten, cinsiyet kimliği ve cinsel yönelimi nedeniyle kimsenin ayrımcılığa maruz kalmadığı hizmet sunumudur.

Toplumsal cinsiyete duyarlı hizmet tasarlamak için, önerilen politikanın ya da projenin önce toplumsal cinsiyet analizini yapmak gerekir. Bu bağlamda, “kim ne yapıyor?”, “kimin neye erişimi var?” ve “kim neyi kontrol ediyor?” sorularının yanıtları aranır, toplumsal cinsiyete dayalı işbölümü ve roller görünür kılınır.

YEOP hazırlığında belediyenin Stratejik Planı ve varsa belediyenin Eşitlik Biriminin İhtiyaç Analizi Çalışması sonuçları dikkate alınmalıdır.

YEOP hazırlık sürecinde, Eşitlik Birimi; belediye hizmetlerine yönelik olarak farklı grupların bilgileri, istekleri, talepleri hakkında bilgi edinmek amacıyla anket çalışması planlayabilir odak grup toplantıları yapabilir. Örneğin kadınların sorunların çözümüne ilişkin görüşlerini derlemek amacıyla odak grup çalışmaları düşünülebilir.

Üniversitelerin, STK’ların, sendikaların vb. kuruluşların il veya ilçe düzeyinde yaptıkları araştırmalar varsa yararlanılabilir.

Veriye geldik

Değerlendirme sürecinin önemli adımlarından biri de veri toplanmasıdır. Kurumun kendi bünyesinde ve hizmet sunduğu kentin yurttaşlarında cinsiyete göre ayrıştırılmış verileri ve TCE açısından önemli olduğunu düşündüğünüz diğer verileri toplamaya başlayacağız.

Hazırlayacağımız YEEP dokümanının başlangıcında kentinizin ve belediyenin TCE kapsamında değerlendirmesini yapacaksınız. Ulusaldan yerel ölçüğe doğru, mevcut durumda kadın profilini veriler eşliğinde sunan bir girişe ihtiyaç var.

Veri derlemeye TÜİK ile başlayabiliriz. TÜİK’in ulusal ve bölgesel ölçekte derlediği veriler bize pek çok alanda kadının durumuna yönelik önemli bilgiler verecektir. Ulusal ve yerel düzeylerde TCE üzerine yapılmış çalışmalar, farklı kurumların raporları da bu aşamada kaynak olarak kullanılabilir.

YEEP’in önceliklerini ve hedefleri belirlerken kurumun TCE açısından mevcut durumunu bilmemiz gerekiyor. Bunun için de cinsiyete göre ayrıştırılmış verilerin analizi ve bunu destekleyen odak gruplarla yapılmış nitel veriler sunan görüşmeler yapılması gerekir.

Yerele yönelik ihtiyaç duyduğunuz verilerin pek çoğu kurumda farklı birimlerde olabilir, ancak TCE’ye yönelik bilgi üretebilmeniz için verilerin birlikte analiz edilmeleri ve plan için bir veri bankasında depolanmaları işimizi kolaylaştıracaktır. Demek ki, başlangıç aşamasında ihtiyaçlardan biri de verileri depolayacağımız bir sistemin kurulmasıdır.

YEEP’e başlamak için cinsiyete dayalı verilerin tümünün tamamlanmasını beklemek zorunda değiliz. Plan hazırlığına mevcut verilerle başlar, bir yandan da plan içinde veri derleme ve analizine yönelik temellerin atılmasıyla ilgili hedefimiz olur ve plan sürecinde veri derleme geliştirilir.

Unutmamamız gerekiyor ki, bu verileri sadece planı hazırlarken değil, düzenli aralıklarla, sürekli toplayacağız. YEEP’in yaşayan bir plan olması için sistematikleşmiş bir süreç yayılması, bunun için de belli periyotlarla toplanan verilerin düzenli analizlerinin olması gerekecek.

Zira plan, müdahale araçları ve yöntemleri içeren, bir hedefe doğru yönelimi tanımlar. Düzenli toplanan veriler, planladığımız müdahalelerin (faaliyetler) öngördüğümüz değişimleri (hedefler ve sonuçlar) ne kadar gerçekleştirip, gerçekleştirmediğini bize gösterir.

Nasıl ki, başlarken hedeflerimizi mevcut durumdaki güvenilir verilerden üretilen sonuçlar üzerine kurguluyorsak, ilerleyişimizi de yol boyu ürettiğimiz verilerin gösterdiği değişikliklere göre belirleyeceğiz.

Sonuç itibarıyla, veri önemlidir.

Analizler Derinleşiyor

Mevcut durumun verilerinin derlenmesinden sonraki aşamada analiz yaparak, verilerin bize sunduğu ilerleme yolunu ve ilerleyiş biçimimizi tespit ederiz.

Mevcut durum analizi aşamalarını dört ana grupta toplayabiliriz:

Mevcut Durum: 1. Aşama

- GZFT (SWOT)
- Veri toplamak
- Şartın getirdikleri ile GZFT’nin sonuçlarını karşılaştırmak
- Analizler (sorun analizi/ihtiyaç analizi, kurumsal yapı analizi, mevzuat, yasal çerçeve analizi, vb.)

Mevcut Durum: 2. Aşama

- Konsensüs sağlama
 - Üst yönetim ile görüşmeler
 - Diğer birimlerle görüşmeler
- İç paydaşları sürece dair bilgilendirme

Mevcut Durum: 3. Aşama

- Dış Paydaşlar
 - Paydaşların belirlenmesi, paydaş analizi
 - Katılım seviyeleri, roller ve sorumluluklar
 - Katılım mekanizmasının oluşturulması
- İç Paydaşlar
 - Paydaşların bilgilendirilmesi
 - Katılım seviyeleri, roller ve sorumluluklar
 - Katılım mekanizmasının oluşturulması

Mevcut Durum: 4. Aşama

- Risklerin Analizi
- İzleme ve Değerlendirme

Burada şu soru akla gelebilir, “izleme ve değerlendirme bu aşamada neden karşımıza çıkıyor?” EIGE’nin ilgili rehberinde⁴ konu şöyle açıklanır: *İzleme ve değerlendirme stratejinizi en baştan planlayın. İlk mevcut durum değerlendirmenizden başlayarak, hangi alanlara odaklanacağınızı düşünün ve YEEP’inizde önlemler alın. YEEP’inizin ayrıntılarını planlarken, ilerlemeyi hangi yolla izleyeceğinizi ve önlemlerinizin etkisini nasıl değerlendireceğinizi düşünün.*

Rehberin ilerleyen bölümlerinde izleme ve değerlendirme süreçlerini detaylı işleyeceğiz ancak EIGE rehberinde yer alan bu son derece önemli saptamayı vurgulamadan ilerlemeyelim istedik.

Biraz da paydaş analizi üzerinde duralım. Proje Döngü Yönetimi (PCM) formatında paydaşlar, sorun, hedef ve strateji analizleri bilindiği üzere mevcut durum analizi sonrası yapılır. Ancak, biz EIGE rehberinin kurgusunu izlediğimiz için YEEP hazırlık sürecini biraz daha pratikleştirmek için analizlerin tümünü mevcut durumun içinde değerlendirmiş oluyoruz.

Yerel yönetimlerde YEEP hazırlarken paydaşlarımızı iki genel grup altında ele alabiliriz.

⁴ <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/gear/data-collection-and-monitoring>

- a) İç paydaşlar
- b) Dış paydaşlar

İç Paydaşlar:

Kurumunuz içindeki paydaşlardır. Üst yönetim, diğer birimlerdeki görevliler iç paydaşları oluşturur. Belediyenin başkan ve yardımcıları, birim amirleri, belediye meclis üyeleri gibi karar süreçlerinde etkili paydaşların katılımı onların planının uygulanması sırasında ihtiyaç duyulan destek ve plana bağlılıklarını sağlar. Birimlerde çalışan personelin katılımı da uygulamada sürecin sahiplenilmesi ve sürecin kurum tarafından içselleştirilmesine destek olur.

Bir YEOP,
onu hazırlamaktan sorumlu olan birimin planı olmaktan çıkıp, kurumun tüm birimlerinin benimseyerek kabul ettikleri bir ortak tavır ve anlayışın belgesine dönüşmelidir.

Dış paydaşlar:

Dış paydaşlar oldukça geniş yelpazedeki ilgi gruplarından oluşur. Aşağıdakilerle sınırlı kalmamak üzere, TCE eksenli planlamada bir yerel yönetim için temel dış paydaşlar şunlar olabilir:

- Hak ve cinsiyet temelli çalışan sivil toplum örgütleri, meslek örgütleri, baro ve sendikaların TCE amaçlı çalışan komisyon, birim, çalışma grupları
- Üniversiteler, araştırma kuruluşlarının ilgili birimleri, bireysel araştırmacılar
- Örgütlü olmayan sivil yapılar (ad-hoc oluşumlar, kolektifler, platformlar, topluluklar, vb.)
- TCE uzmanları
- Medya
- Ulusal ve uluslararası ağlar
- Ulusal ve uluslararası / uluslararası kuruluşların ilgili birimleri
- Konuyla ilgili finans ve denetleme kuruluşları
- Konuyla ilgili resmi kurumların ilgili birimleri
- Diğer belediyeler, belediyeler birliği ve yerel yönetimlerin parçası olduğu uluslararası kuruluşlar, sözleşmeler ve ağların yetkili birimleri
- Belediyenin işbirliği yaptığı kuruluşlar (sendikalar, tedarikçiler, şirketler, vb.).

Rehberin ilerleyen bölümlerinde üzerinde yoğun olarak durulacak konulardan biri de katılımçılık olacaktır. O bölümlerde (keza izleme ve değerlendirme bölümünde de) iç ve dış paydaşların katılım mekanizmalarında, alacakları sorumluluklardan ve rollerden söz edeceğiz. Bu aşamada, paydaşların durumunu ve bizim YEOP ile öngördüğümüz değişim talebine verdikleri olumlu / olumsuz tepkiler veya katkılar üzerinden analiz edeceğiz.

Paydaşların analizi aynı zamanda GZTF analizinin de bir parçasıdır. Analiz aşamasında edinilen bilgiler YEOP için çok belirleyici olur.

Önceliklerin belirlenmesinde paydaş analizi önemli veriler sağlayacaktır. Özellikle belediyenin hizmet alanı içinde yaşayan dezavantajlı gruplar ile çoklu ayrımcılığa maruz kalan grupların, paydaşların durumlarının analiz edilmesi önceliklerin ve hedeflerin belirlenmesinde yol gösterici olacaktır.

CEMR Şartı’nda da belirtildiği gibi YEEP hazırlığında çoklu ayrımcılığa maruz kalan kırılgan grupların plana dahil edilmeleri ilkesel bir karardır. Şart’ın konuyla ilgili maddesi şöyledir: *“Toplumsal cinsiyetin yanısıra ırk, ten rengi, etnik ve sosyal köken, genetik özellikler, dil, din veya inanç, siyasi veya diğer görüşler, ulusal azınlık mensubu olma, mülkiyet, doğum, engellilik, yaş, cinsel yönelim veya sosyo-ekonomik statüye dayalı çoklu ayrımcılık ve dezavantajların kadın- erkek eşitliği konusu çerçevesinde dikkate alınması gerekmektedir.”*⁵

YEEP’in başlangıç aşamasında kapsamlı bir paydaş analizine ihtiyacımız var. Çünkü, mevcut durumda ayrımcılıktan, sağlık, eğitim, beslenme, sağlıklı çevrede yaşama gibi temel haklara erişim güçlüklerinden kaynaklanan bir dizi sorun var ve biz bu sorunlara çözümler getirmek, sorunları besleyip, büyüten mevcut durumu değiştirmek ve dönüştürmek için plan hazırlıyoruz.

Dolayısıyla, dönüştürmek istediğimiz durum ile doğrudan ve dolaylı ilişkileri olan paydaşların da bu sorunlarla ilişki düzeylerini ve dönüşüm talebimize yönelik tepkilerini plan hazırlık sürecinde bilmemiz gerekecek.

Paydaş analizi için pek çok yöntem uygulanabilir. Örneğin, olası (dış) paydaşları listeleyerek başlayabiliriz. Bu aşamada şu soru akla gelebilir: “Doğrudan ve dolaylı ilişkisi olan tüm paydaşların analizi yapılmalı mı?”

Varsayalım ki, 100 mahallesi olan bir kent için YEEP hazırlıyoruz, mahallelerin bir bölümünde dış göçle gelenlerin yoğunluğu var, bazı mahallelerde yoksulluk ciddi sorun, kadına yönelik şiddet vakalarının göreceli yoğun olduğu mahallelerimiz de var. Bu aşamada, hedef grubun sorun karşısındaki kırılganlığına, sorunun aciliyetine ve kendi kapasitemize bakmamız gerekiyor. Planın kapsadığı süre içinde konu ve mekân ölçeği belirleyebiliriz. Sınırlama yaparken bize yardımcı olacak unsur da önceliklerdir.

Dış paydaşlarımızı listeledikten sonra, şöyle bir tablo hazırlayabiliriz:

Paydaşlar	Konuyla ilişkisi	YEEP’e dair bilgisi ve beklentileri	YEEP içinde düşünülen rolü /sorumluluğu	YEEP için risk oluşturma etkisi	Kapasite geliştirme ihtiyacı
Paydaşın tanımı (Topluluk mu? Birey mi? Örgüt mü? Kurumsal yapı? vb.); İletişim bilgileri; özellikleri.	YEEP ile dönüştürmek istenen durumla doğrudan veya dolaylı ilişkisi nedir? Mevcut durumda paydaşa ait veriler üzerinden sorunla ilişkisinin analizi.	YEEP konusunda bilgisi ne düzeyde? YEEP’den neler bekliyor? Bilgilendiğinde olumlu, olumsuz düşünceleri? TCE eksenli dönüşüm sürecinin yaşamını etkileyeceğini düşünüyor mu?	Planın aktif tarafı olabilir. Faaliyetlerin bir bölümünde ortak veya doğrudan uygulayıcı olabilir Pasif katılım sağlayabilir, vb.	Plan hedeflerine ulaşmada sorun teşkil ediyor mu? Engelleyici etkisi olabilir mi? Öneriler?	Paydaşın YEEP ve TCE konularında kapasite geliştirme ihtiyacı var mı? Bunun için neler planlanabilir?

⁵ CEMR Şartı, Bölüm I, İlkeler, Madde II.

Yukarıdaki tablo örnek olarak sunulmuştur. YEOP hazırlayacak olan ekip, kendi özgün koşullarına uyum sağlayan, kullanım kolaylığı olan farklı analiz tabloları da hazırlayabilir. Örneğin, her bir paydaşın YEOP içindeki rolü ve TCE eksenli dönüşüm talebine etkisini analiz etmek için paydaşların olası etkilerine - 5 ile +5 arası puanlar verilebilir. Hatta puan verdiğiniz kutuları renklendirebilirsiniz de. Böylece, sıfırın altına indikçe paydaşın YEOP için gittikçe artan negatif etkisi ortaya çıkar, tersi durumda da pozitif etkiler görülür. Analiz tamamlandığında, şayet eksiler çok ise, bu ciddi bir riski ortaya koyuyor demektir, o zaman hedefi değiştirmeyi denersiniz. Riskin yüksek olduğu durumlarda YEOP’ın ağırlığı, hedef ve faaliyetleri paydaşların ekside görünen durumlarını pozitive dönüştürmek için planlanabilir, bu da riskin bertaraf edilmesi ve bir biçimde yönetilmesi anlamına gelir. Özellikle hedef grubun merkezinde olan, doğrudan paydaşların negatif etkileri söz konusuysa, orada durup, planı yeniden hazırlamakta yarar vardır.

Önceliklerin Belirlenmesi

Mevcut durum ve ihtiyaç analizinin önemli adımlarından biri de önceliklerin belirlenmesidir. Bu adım, kurumun ve kentin toplumsal cinsiyet eşitliği konusundaki yönetimsel ihtiyaçlarının ve önceliklerinin tespit edildiği adımdır.

Önceliklerin hızla çözülebilecek sorunlar olması gerekmez. Örneğin, başarılması biraz zaman alabilecek veya önemli kaynaklar gerektirebilecek, ancak yıldan yıla ilerleme kaydedilebilecek tutum ve uygulamalar da kurumsal öncelikler arasına girebilir.

Önceliklendirme yapılırken, sorunun aciliyeti, gerçekleştirilecek müdahalenin yaratacağı değişim, kurumun vizyonu ya da misyonu, nasıl bir kurum ya da toplum hayali kurulduğu, kurumun sahip olduğu kaynaklar göz önünde bulundurulur. Önceliklendirme politik söylemin ete-kemiğe bürünmesidir.

Şartı imzalayan yerel yönetimlerin farklı yetkinlikler, kaynaklar ve önceliklere sahip olması kaçınılmazdır. Bu nedenle, belediyelerden şartın her maddesi için harekete geçmeleri değil, kendi önceliklerine ve zaman çizelgelerine göre karar vermeleri istenmektedir. Gerçekte uygulanmayan, izlenmesi yapılmayan, bu nedenle de herhangi bir değişikliğe yol açmayan çok sayıda hedeften, daha az sayıda ama net, gerçekçi, ulaşılabilir hedeflere sahip olmak her zaman daha iyidir.

Bir YEOP hazırlamanın ilk adımlarından biri önceliklerin tespit edilmesidir. Mevcut duruma yönelik verilerin derlenmesi, yapılmış çalışmaların değerlendirilmesi, GZTF sonuçları, paydaşlarla görüşmeler, öneriler YEOP ekibi tarafından değerlendirilerek YEOP’ın odaklanacağı öncelikli alanlar tespit edilir. Planınızı özgün kılan da bu değerlendirmelerin sonucudur.

Mevcut durumla ilgili bir son not, başlangıçta elde sınırlı veri olabilir, analizler ve katılım süreçleri uzayabilir. Tam ve kusursuz bir başlangıç olmasını beklemeyin. Eldeki veriler öncelikleri tespit etmenize yetiyorsa ve kurum içi sunulan destekler yolunuzu açıyorsa, planlama aşamasına geçme kararı verebilirsiniz. O halde ilerleyelim.

3. Adım: YEEP’in Hazırlanması

Müdahale mantığı

Mevcut durum analizinden elde ettiğimiz bulguların, YEEP’de yer alacak müdahale alanlarını belirlememize yardımcı olduğu varsayımıyla üçüncü adım olan plan hazırlama aşamasına geçmiş olduk.

Bir önceki aşamada yaptığımız analizlerle müdahale edeceğimiz alanı ve müdahale gereçlerimizi tanımlamıştık. Şimdi, yapacağımız müdahaleyi bir mantıksal kurguda, plan çerçevesinde hazırlayacağız. Planlama aşamasına başlamadan önce bir kez daha Avrupa Yerel Yaşamda Kadın – Erkek Eşitliği Şartı’nı okumakta yarar var.

Şart, imzalayan taraflar için uyulması gereken taahhütleri bize hatırlatıyor. Bu taahhütlerin bir bölümü YEEP’in nasıl hazırlanması ve içeriğinde neler olması gerektiği üzerine bizi fikir verebilir.

Birkaçından kısaca söz edecek olursak:

Örneğin, Şart tarafları YEEP kabul ve tasdik edilmeden önce geniş katımlı istişare süreçleri yürütmeye; planın Şartta yer alan konuları kapsamasını temin etmeye; farklı alanlarda kadınların politik ve kamusal karar alma süreçlerinin her aşamasına katılımlarını ve temsil yetlerini temine; çoklu ayrımcılık veya dezavantajlı durumlara dair hususların YEEP’de ele alınmasına; göçmen kadınların ve erkeklerin belirli ihtiyaçlarının karşılanması için özel tedbirlerin alınmasına davet ediyor.

Ayrıca, Şart imzacı tarafı, kamu ihalelerine dair görevlerinin ve yükümlülüklerinin ifasında - ürün tedariki, hizmet sunumu veya bayındırlık işlerinin yürütülmesi de dahil- kadın erkek eşitliğini geliştirme sorumluluğunu taşıdığını kabul etmeye çağırıyor.

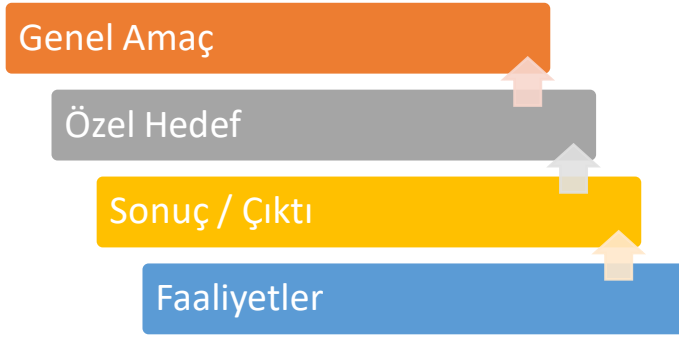
Yani Şart, imzacı belediyeleri mal ve hizmet tedariklerinde yer alan diğer kurumları (şirketler, sendikalar, vb.) da TCE hassasiyetiyle kendi kurumsal yapılarında dönüşüm planlamaya teşvik etmelerini öneriyor.

Bu durumda karşımıza yeni paydaş grupları (tedarikçiler, sendikalar, vb.) çıktığını görüyoruz. O halde, paydaş analizimize doğrudan olmasa da dolaylı paydaş olarak bu grupları da katmakta yarar var.

EIGE Rehberi bu aşamada bize, “bir mantık modeli tanımlayın” diyor. “YEEP’i bir mantık modeline yerleştirmek, hedefleri, müdahale biçimlerini, istenen sonuçları ve kaynakları ayrıntılı planlamanıza yardımcı olabilir. Mantık modeline dayalı olarak, izleme ve değerlendirme faaliyetlerinizi de planlayabilirsiniz”.

Yapısal ve kültürel değişime ulaşmak, kuruluşunuzun yapısal, personel, yönetim vb. farklı düzeylerinde değişimi teşvik eden müdahale yöntemlerinin seçilmesini gerektirebilir. Bu nedenle, hazırlayacağınız YEEP bir değişim sürecini harekete geçirmek için birden fazla strateji ve müdahale yönteminden yararlanmalıdır. Örneğin, yapısal düzeydeki değişikliklerin kültürel düzeydeki faaliyetlerle desteklenmesi bu iki alandaki müdahaleyi güçlendirir.

Müdahale mantığını oluştururken izleyeceğimiz yol kendi içinde hiyerarşiye sahip, aşağıdaki gibi bir dizin takip etmek olacaktır.



Bu akış içinde, genel hedeften sonraki aşamaların ölçülebilir hale getirilmesi önemlidir. Bir hedef cümlesinin ölçülebilir hale getirilmesine literatürde SMART diyoruz.

EIGE Rehberinde, hedeflerin SMART hale getirilmesi şöyle açıklanıyor:

YEEP’i SMART hedeflerle oluşturmak, planı başarılı bir şekilde uygulanma olasılığı yüksektir.

- **S=Özel.** Hedefler ve önlemler aşağıdaki temel soruları yanıtlamalıdır: Ne, neden, nasıl, kim, ne zaman ve nerede.
- **M=Ölçülebilir.** Hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını kontrol edebilmek için nicel ve nitel göstergeler oluşturun.
- **A=Ulaşılabilir.** Hedeflerin ve önlemlerin ulaşılamaz olmadığından ve gerçekleştirilebileceğinden emin olun (daha fazla çaba gerektirse bile).
- **R=Gerçekçi.** Hedeflerin ve önlemlerin kuruluşla ilgili olduğundan ve belirli bir zaman çerçevesi içinde ve mevcut kaynaklar dahilinde uygulanabilir olduğundan emin olun.
- **T=Zamanla ilgili.** Hedeflere ve önlemlere ne zaman ulaşılabileceğini belirtin.

Genel amacımız o konuyla ilgili politikamızı yansıtır. Ulaşılması uzun erimlidir. Plan hedefleri ile bu ideal olana ulaşmayı değil yaklaşmayı planlarız. Yani, genel hedef bize planımızla ilerleyeceğimiz bir yönelim gösterir.

Özel hedefimiz ise, YEEP’de belirlenmiş olan sürede ulaşmayı hedeflediğimiz durumu net (SMART) olarak tanımlar.

Sonuçlar ve çıktılar ise, YEEP ile tanımlanan müdahalelerin mevcut durumda ortaya konulan değişim talebine nasıl bir katkı sunacağını ve katkı sonucu oluşması öngörülen durumu (sonuç) tanımlar.

Burada sıklıkla karıştırılan konu *çıktılar* ile *sonuçlardır*. Sonuçlar, bizim planımızdaki değişimin öncekine göre, müdahale sonundaki durumunun (hal) tanımıdır. Çıktılar ise faaliyetlerle üretilen hizmetler, materyaller veya sürece katılan katılımcılardır. Çıktılar ile sonuçlar arasında yakın ilişki olmakla birlikte, tek başına çıktılar bize hedeflediğimiz değişime dair fikir vermeyebilir.

Örneğin: Belediyemizde personelin TCE konusunda farkındalığının geliştirilmesi hedefimiz olsun. Bu hedefe ulaşmak için de bir yıl içinde toplam altı eğitim düzenlemiş olalım (faaliyet). Eğitimler için üreteceğimiz ders notları, posterler, sunumlar, panolar, vb. ve katılımcı sayıları çıktıdır. Bu eğitime katılanların eğitim faaliyetleri (müdahalemiz) sonucu öğrendikleri sonuç, zihniyetlerindeki değişim /dönüşüm ise etkidir.

Burada aklımıza şu soru gelebilir, “peki sonucu nasıl ölçeceğiz?”

Bunun çeşitli yöntemleri var. Yukarıdaki örnek üzerinden gidersek, en basit yöntem ön test / son test yapılabilir. Daha kapsamlı çalışmalarda sonuçları ölçmek için farklı yöntemler geliştirmek mümkündür. İlerleyen aşamalarda buna yönelik örnekleri göreceğiz.

Bir YEOP,
uygulama olduğu kadar, öğrenme ve farkındalığı geliştirme, kapasiteyi artırmayı teşvik eden bir araç olarak tasarlanmalıdır.

Tüm müdahalelerin sonucunda, uzun erimde hedef grubumuzda, kurumsal yapıda, sistemde beklenen değişim ise *etkidir*. Bir YEOP’ın her üç seviyede de (çıkıtı, sonuç, etki) gösterge belirleyerek, izleme yapıyor olması ideali yansıtır. Burada belirtmek gerekir ki, etki seviyesindeki değişimler YEOP’ın sonunda elde edilecek verilerle ölçülebilir.

Bir de göstergeler var. YEOP hazırlığında karşılaşılan en büyük sorunlardan biridir ve genellikle çıkıtı göstergeleri yazılmak suretiyle tamamlandığı varsayılır. Gösterge, proje veya planın hedeflerinin, sonuçlarının, etkisinin ölçülebilir somut verilerle tanımlanmış halidir. Gösterge tespit edilirken, değişimi temsil yeteneğinde olmalıdır ve kendisiyle ilgili verilere kolaylıkla ulaşılabilir.

Farklı seviyelerde göstergeler olabilir. Çıkıtı ve sonuç göstergeleri belirtildiği gibi kısa ve orta vadede (en azından YEOP süresince) izlenerek, sonuçları elde edilebilecek göstergelerdir. Bunların dışında planın oluşturduğu etki de belirlenmiş göstergeler üzerinden ölçülebilir. Ancak, etki seviyesindeki göstergeler planın sonuna, kimi durumlarda da birden çok planlama süresini kapsayan zamanlara (uzun vadeli) ihtiyaç duyabilir.

Bir hedef cümlesini nasıl SMART hale getirerek, ölçülebilir kılarız?

Hedef cümlemiz, *kadınların işgücüne katılımının ve istihdamının artırılması* olsun.

Hedefimiz görüleceği gibi bu haliyle ölçülebilir değil. Hangi kadınlar? Kaç kadın? Neredeki kadınlar? Bu gibi soruların cevapları verilemiyor. O halde adım adım cümlemizi SMART hale dönüştürelim. Varsayalım ki Güllühisar adında bir kentimiz var ve oranın yerel yönetimi olarak bir YEOP hazırlıyoruz.

1. *Güllühisar Belediyesi’nin, Karapürçak Mahallesi’nde yaşayan kadınların işgücüne katılımının ve istihdamının artırılması.* Ancak, bu haliyle de yeterince ölçülebilir olmadı. Kaç kadın? Hangi yaş grubundakiler? ... Bir tur daha dönelim ve biraz daha SMART’laşsın hedefimiz.
2. *Güllühisar Belediyesi’nin, Karapürçak Mahallesi’nde yaşayan 15 - 24 yaş arası genç kadınların işgücüne katılımının ve istihdamının artırılması.* Oldu mu? Yine olmadı. Ne kadar sürede, ne tür bir işgücü, kaç kadın? Halen ölçülebilir değil.
3. *Güllühisar Belediyesi’nin, Karapürçak Mahallesi’nde yaşayan 15 - 24 yaş arası, hiçbir yerde çalışmayan toplam 300 genç kadının, üç yıl içinde mesleki beceri sahibi olmaları ve %25’inin iş gücüne katılması.*

Şimdi oldu mu?

Belki...! Mevcut durumu ölçtünüz, başlangıç değeri olarak elinizde 0 (sıfır) var. Üç yıl içinde uygulayacağınız faaliyetler ile, kapasiteniz ve koşulların uygunluğuna göre % 25 gerçekçi bir hedef ise, oldu. Aksi halde hedefi gerçekçi bir seviyeye çekmek için ölçek daraltılabilir.

Burada hedefimizi SMART hale dönüştürdüktan sonra, ilk baştaki hedef cümlemizi (Güllühisar’da genç kadınların işgücüne katılımının ve istihdamının artırılması) yine hedef cümlesi olarak kullanırız, kalan kısmı (Karapurçak Mahallesi’nde yaşayan 15 - 24 yaş arası, hiçbir yerde çalışmayan toplam 300 kadının, üç yıl içinde mesleki beceri sahibi olmaları ve bunların iş gücüne katılım oranlarının üç yılda % 25’e çıkartılması) gösterge yaparız ki izlenebilsin ve performans değerlendirmesi yapılsın. Nasıl izleyeceğiz? Belki faaliyetlerin içinde kurslara katılanlara hibe destekleri olabilir ve bunlar arasından kendi işyerlerini açanları izleriz. Ortaklıklar kuranlar olabilir. İş geliştirme planları izlenir, vb.

Yerel Yönetimlerin strateji planlamalarında rehber olarak kullanılan kamu idareleri için stratejik planlama kılavuzunda, performans **göstergeleri** belirlerken dikkat edilecek hususların bir bölümü (YEPP ile ilgili) şöyle sıralanmış⁶:

- Hedefin başarı düzeyini ölçebilecek sayı ve nitelikte olmalıdır.
- Her bir hedef için kullanılacak gösterge sayısı en az bir, en fazla beş olmalıdır.
- Mümkün olduğunca sonuç göstergeleri kullanılmalıdır.
- Belirsizlikten uzak, açık ve kesin olmalıdır.
- Göstergeler için kullanılacak veri seti doğru, tutarlı ve zaman içerisinde karşılaştırmaya imkân verebilecek nitelikte olmalıdır.
- Aynı gösterge içinde ölçülecek birden fazla unsur olmamalıdır.

Örneğimizi Güllühisar üzerinden, bir YEPP müdahale mantığı olarak ilerletebiliriz. Güllühisar için hazırladığımız YEPP’in şimdilik üç temel ekseninde, üç özel amacı olduğunu varsayalım.

Birinci amaç Güllühisar Belediyesi’nin kurumsal yapısının TCE duyarlı dönüşümü üzerine olsun, ikinci amaç katılımı güçlendirmek üzerine, üçüncü amacımız da istihdam üzerine.

Kuşkusuz bu bir örnek çalışmadır ve bu üç örnek çeşitlilik sunması ve fikir vermesi açısından ele alınmıştır. Gerçek durumda hedeflerin içeriği ve sayısı mevcut durum analizi ve önceliklere göre değişiklik gösterecektir.

⁶<http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/0QRai+Kamu.Idareleri.Icin.Stratejik.Planlama.Kilavuzu.V3.1.pdf>

Tablo 1 Örnek Yerel Eşitlik Eylem Planı (Amaç 1)

Amaç 1. Belediye hizmetlerinin daha kapsayıcı ve TCE duyarlı hale dönüşmesi								
Hedef 1.1. Belediye personelinin TCE konusunda farkındalığının gelişmesi								
Hedef 1.2. Belediyenin veri yönetim sisteminin TCE uygun hale getirilmesi								
Faaliyet	Sorumlu Birim	Destekçi Kurum /İşbirliği paydaş	Gösterge	Başlangıç Değeri 2025	2026	2027	2028	Bütçe
1.1.1 Personele toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik hizmet içi eğitim vermek, personel buluşma toplantıları düzenlemek.	YEPP Ekibi	Sosyal Hizmetler İnsan Kaynakları	Eğitim ve buluşmalara katılan personel sayısı. (çıkıtı)	0	150	250	350	
			TCE farkındalığı artan personel sayısı ve oranı (%). (sonuç)	27	60	70	80	
			TCE içerikli hedefleri stratejik planda yer alan birim sayısı. (etki)	3			8	
1.2.1 Personele TCE duyarlı veri üretme / derleme eğitiminin vermek	Bilgi İşlem YEPP Ekibi	İnsan Kaynakları Strateji Birimi ... Üniversitesi	Veri derleme eğitimine katılanların sayısı. (çıkıtı)	0	20	30	70	
			Bir sonraki strateji planında cinsiyete göre veri ayrımını plana geçirmiş belediyedeki birim sayısındaki artış. (sonuç/etki)	3			8	

1.2.2 Yöneticilere TCE duyarlı bütçe eğitimi vermek	Mali Hizmetler YEEP Ekibi	... Üniversitesi	Eğitime katılanların sayısı. (çıkıtı)	0	10	25	35	
			Belediyede birimler arası TCE temelli ortak veri tabanı oluşturulması. (sonuç)	0	Kullanılan veri tabanı (girilen veri miktarı ve türü mümkünse)	Kullanılan veri tabanı (girilen veri miktarı ve türü mümkünse)	Kullanılan veri tabanı (girilen veri miktarı ve türü mümkünse)	
			TCE duyarlı hale getirilen bütçe hedeflerinin oranı (%). (sonuç)	0	10	30	50	

Tablo 2 Örnek Yerel Eşitlik Eylem Planı (Amaç 2)

Amaç 2: Etkin ve aktif yurttaş katılımı ile belediyenin hizmet ve politikalarında toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması.								
Hedef 2.1. YEEP hazırlığı ve güncelleme çalışmalarında hak temelli çalışan örgütlerin aktif katılımlarının sağlanması.								
Hedef 2.2. YEEP izlenmesinde kadın örgütlerinin katılımının artırılması (dış izleme).								
Hedef 2.3. YEEP’in iç izleme ve değerlendirme sürecinin birimlerin katılımıyla uygulanması.								
Faaliyet	Sorumlu birim	Destekçi Kurum /işbirliği paydaş	Gösterge	Başlangıç Değeri 2025	2026	2027	2028	Bütçe
2.1.1 STK katılım mekanizması oluşturmak (mekanizmaya dair detay bilgi)	YEEP Ekibi Strateji Birimi	STK’lar, muhtarlar, meslek örgütleri, vb.	STK’ların katılımıyla, düzenli toplantılar. (çıkıtı)	<ul style="list-style-type: none"> •6 örgüt düzenli üye •Yılda 6 toplantı 	<ul style="list-style-type: none"> •8 örgüt düzenli üye •Yılda 6 toplantı 	<ul style="list-style-type: none"> •8 örgüt düzenli üye •Yılda 6 toplantı 	<ul style="list-style-type: none"> •8 örgüt düzenli üye •Yılda 6 toplantı 	
			YEEP Faaliyetlerinde STK’ların uygulayıcı rol alması.	0	En az 4 faaliyet STK’lar tarafından veya işbirliği	En az 8 faaliyet STK’lar tarafından veya işbirliği	En az 12 faaliyet STK’lar tarafından veya işbirliği	

			(sonuç)		ile planlanıp uygulandı	ile planlanıp uygulandı	ile planlanıp uygulandı	
			YEEP’in içindeki etkinliklerin yurttaşlarca benimsenmesi ve bilinirliğinin artışı (%). (etki)	0	10	15	30	
2.2.1 Dış izleme mekanizması oluşturmak (mekanizmayla ilgili detaylar yazılmalı)	YEEP Ekibi Strateji Birimi	STK’lar, muhtarlar, meslek örgütleri, vb.	Kadın örgütü ve meslek örgütü katılımıyla, düzenli izleme kurulu toplantıları. (çıktı)	0	Yılda en az 6 toplantı	Yılda en az 6 toplantı	Yılda en az 6 toplantı	
			STK’ların izleme ve değerlendirme çalışma planları. (sonuç)	Plan hazırlandı	Plan uygulanıyor	Plan uygulanıyor	Plan uygulanıyor	
			STK’ların izleme ve değerlendirme raporlarının tüm kentle ve belediye yönetimiyle paylaşılması. (sonuç)	6 aylık düzenli raporlar	6 aylık düzenli raporlar	6 aylık düzenli raporlar	6 aylık düzenli raporlar	
2.3.1 YEEP’in iç izleme ve değerlendirme süreci için birimlerce sorumlu kişilerin atamalarını gerçekleştirmek suretiyle iç izleme mekanizması kurmak.	YEEP Ekibi Strateji Birimi	Diğer birimler Yönetim Makamı	Düzenli iç izleme ve değerlendirme toplantıları. (çıktı) İç izleme Komitesinin kurulması. (sonuç)	11 birim sorumlusunun katılımıyla, 6 ayda bir toplantı. İlk üç ay içinde hazırlanıp onaylanmış Komite görev	11 birim sorumlusunun katılımıyla, 6 ayda bir toplantı.	11 birim sorumlusunun katılımıyla, 6 ayda bir toplantı.	11 birim sorumlusunun katılımıyla, 6 ayda bir toplantı.	

				tanımı ve karar metni.				
			Birimlerin TCE eksenli kendi hedef ve faaliyetleri. (sonuç)	Birimlerin en az %30’unun TCE eksenli hedef ve faaliyet seti hazırlandı	Birimlerin en az %30’unun TCE eksenli hedef ve faaliyet seti hazırlandı	Birimlerin en az %30’unun TCE eksenli hedef ve faaliyet seti hazırlandı	Birimlerin en az %30’unun TCE eksenli hedef ve faaliyet seti hazırlandı	
			Birimlerin düzenli YEOP değerlendirme raporları.	Birimlerden 6 aylık düzenli izleme ve değerlendirme raporları	Birimlerden 6 aylık düzenli izleme ve değerlendirme raporları	Birimlerden 6 aylık düzenli izleme ve değerlendirme raporları	Birimlerden 6 aylık düzenli izleme ve değerlendirme raporları	
			YEOP’i tüm kurumun içselleştirilmesi sağlandı mı? Bir sonraki YEOP için birimlerden TCE eksenli hedef sayısı. (etki)				Toplam birimlerde %60	

Tablo 3 Örnek Yerel Eşitlik Eylem Planı (Amaç 3)

Amaç 3: Güllühisar’da kadın yoksulluğunun önüne geçilmesi								
Hedef 3.1. Güllühisar’da yaşayan genç kadınların işgücüne katılım oranlarının yükseltilmesi								
Faaliyet	Sorumlu birim	Destekçi Kurum /İşbirliği paydaş	Gösterge	Başlangıç Değeri 2025	2026	2027	2028	Bütçe
3.1.1. KOSGEP ve İŞKUR ile birlikte mesleki beceri kursları açmak	Sosyal Hizmetler YEEP Ekibi	KOSGEP İŞKUR Ticaret ve Sanayi Odası OSB	Güllühisar’da yaşayan (15 - 24 yaş arası) genç kadınların istihdamının artırılmasına yönelik gerçekleştirilen iş geliştirme kurslara katılımcı sayısı. (çıktı)	0	50	100	300	
3.1.2. İş planlarını geliştiren kadınlar arasında, planları uygun olanlara hibe programları oluşturmak	Sosyal Hizmetler YEEP Ekibi	KGF Ticaret ve Sanayi Odası OSB	Güllühisar’da yaşayan (15 - 24 yaş arası) girişimci genç kadınlara yönelik hibe destek sayısı. (çıktı)	0	20	40	80	
			Güllühisar’da yaşayan (15 - 24 yaş arası) genç kadınların istihdam oranı (%). (sonuç)	7.8	9.8	12	16	
			Güllühisar’da yaşayan (15 - 24 yaş arası) genç kadınların işgücüne katılım oranı (%). (sonuç)	8.1	12.4	13.8	14.6	

Örnek YEOP tablomuz üzerine birkaç önemli noktayı belirtmekte yarar olacaktır:

- Belirtildiği gibi bu bir örnek çalışmadır, müdahale mantığının düzeniyle ilgili bilgi vermesi amacıyla oluşturulmuştur. Dolayısıyla göstergelerin niceliksel verileri (sayılar) gerçekçi olmayabilir.
- Keza, ilgili birimler ve paydaşlar da bu prensiple yazılmıştır.
- Göstergelerin bir bölümünde veriler yıllara göre kümülatif artış esasına göre hesaplanmıştır. Örneğin eğitimlere katılanların sayısı veya hibe desteğinden yararlananların sayısı. Yani, her yılın değeri bir önceki yılın değerinin üzerine eklenerek öngörülmüştür. Dolayısıyla, 2028 sonundaki değer, tüm YEOP sonunda elde edilen toplam değeri verir.
- Bazı göstergelerde ise niceliksel veriler öncekilerin toplamıyla artan şekilde değil, yıllara göre bağımsız değerler olarak verilmiştir. Örneğin, 11 birim sorumlusunun katılımıyla, 6 ayda bir toplantı; birimlerden 6 aylık düzenli raporlama; %30 TCE eksenli hedef gibi. Bu gibi göstergeler, YEOP süresince bir artışı değil, bir rutin uygulamayı (plan hedefleri, raporlama, vb.) plan boyunca sürdürmeyi hedefler.
- Tablodaki göstergelerin sonuna parantez içinde gösterge seviyeleri (çıktı / sonuç / etki) belirtilmiştir.
- Tablomuzda bütçe sütunu eklenmiş ancak kutulara miktar yazılmamıştır. Mevcut uygulamaların çoğunda, YEOP’ler içinde bütçe yazılmıyor. Biz yazılmasını öneriyoruz. İdeal koşullarda her birim kendi TCE eksenli hedef ve faaliyet setini hazırladığında, o faaliyetleri uygulamak için ihtiyaç duyacağı kaynağı da belirtmesi gerekecektir. Bu durumda, ilgili birimlerin bütçe sütununa faaliyetleriyle ilgili tahmini rakamları yazmaları YEOP’in gerçekçi ve uygulanabilir bir plan haline dönüşmesi için önemlidir.
- *Neden dört yıl?* diye bir soru sorulabilir. Kuşkusuz örneğimizde kullanılan bir zaman ölçeğidir, koşul değildir ancak bu süreyi önerebiliriz. Öncelikle, YEOP’in stratejik plan ve performans planı ile zaman ve içerik açısından örtüşmesi önemlidir. Bu bize izleme ve değerlendirmede de, YEOP’in kurum açısından içselleştirilmesinde de fayda sağlayacaktır. Beş yıllık bir stratejik planla, dört yıllık YEOP nasıl örtüşecek? Stratejik planlarda, seçim vb. pratik gerekçelerle ilk yıllar değişim ve hazırlıkla geçmektedir. Bu nedenle, YEOP en çok dört veya üç yıllık bir süre için, stratejik planın merkeziyle örtüşecek biçimde hazırlanabilir.
- YEOP hazırlanırken, tablodaki faaliyet detayları (yöntemi, nasıl uygulanacak, hangi araçlar kullanılacak, kimlere yönelik olacak, kimlerle birlikte uygulanacak, tahmini tarihleri, vb) yazılmalıdır. Ayrıca, özellikle sonuç ve etki göstergelerinin izleme yöntemleri de (gerekliyse ek izleme faaliyetleri oluşturularak) tablo altında belirtilmelidir. Örneğin, tabloda kısaca “katılım mekanizması” olarak belirtilen olgunun içeriği plan içinde net olarak tanımlanmalıdır. Bu nasıl bir mekanizma olacak, görev tanımları, çalışma ilkeleri ve biçimi, katılımcıları, vb... tanımlanmalıdır.

Katılım

Strateji planları ve YEOP gibi yerel yönetimlerin hizmetlerini ve politikalarını belirleyen planların çoğunda, planlama süreçlerinin katılımcı bir biçimde yönetildiğine dair bilgiler yer alır.

Bu bölümde biraz katılım üzerine düşünelim. *Neden ve nasıl bir katılım?* sorusunun ardından, katılım için mekanizma oluşturmak, katılım süreçlerini yönetmek gibi birtakım konuları inceleyelim.

EIGE rehberin katılımı ile ilgili bölümünü şu başlıkla sunuyor “Toplumsal cinsiyet eşitliği eylem planınızı tasarlarken geniş katılımı teşvik edin”.

Ve şu öneriyle devam ediyor: “Katılımcı yaklaşım, bir yandan kurumun mevcut kültürüne saygı gösterirken diğer yandan ilgili kişiler / birimler için anlamlı hedefler ve önlemler geliştirmenize yardımcı olacaktır. Katılımcı süreç, tarafların YEEP’i benimsemelerini, uygulamada rol alma istekliliğini artıracaktır. Ayrıca, katılım sayesinde farklı grupların TCE konusundaki algılarını fark etme imkânı bulacaksınız...”.

Bir YEEP için planlama ve uygulama süreçlerinde katılım farklı seviyelerde ele alınabilir. **Birinci seviyede** katılım tarafları bilgilendirmeye sınırlıdır. Bilgilendirme süreçlerinde genellikle karşı taraf pasiftir, sunulan bilgiyi edinir, sürece müdahale imkânı bulunmaz. **İkinci seviye** danışmacı süreçle ilerleyen katılımıdır. Karşılıklı istişare süreçlerini barındırır, bu seviyede paydaşların sürece dair görüşleri alınır, değerlendirilir, geri bildirimlerle birlikte değerlendirme fırsatları oluşturulabilir. Bu seviyede paydaşın sınırlı - aktif katılımından söz edilebilir. **Üçüncü seviye** paydaşın tümüyle aktif katılımını içerir. Bu seviyede paydaşın katılımı, planlanmış bir süreç olarak en başta, birlikte düzenlenir. Paydaş aktif katılımında planın hazırlama uygulama ve izleme & değerlendirme aşamalarında rol ve sorumluluk üstlenir.

YEPP hazırlama, uygulama, izleme ve değerlendirme aşamalarında, tüm paydaşların aktif katılımları ideal olarak düşünülse de uygulamada mümkün olmayabilir. Bu nedenle, planın gerçekçi bir katılım düzeni içinde hazırlanıp uygulanması ideal olandır. Hangi paydaşlarla, ne seviyede katılımcı süreçler oluşturulacağını tasarlamak, buna yönelik mekanizmalar kurulamak bu aşamada atılacak adımlardan biridir.

Konumuza, EIGE Rehberi’nin katılımcılıkla ilgili bölümden önerilerle devam edelim:

“Prensip olarak, kurumunuzun tüm paydaşlarını bir toplumsal cinsiyet eşitliği eylem planının geliştirilmesi ve uygulanması konusunda harekete geçirmelisiniz. Doğrudan veya dolaylı (paydaş profiline bağlı olarak) olabilen katılımları, süreç boyunca zorlukların üstesinden gelmeye yardımcı olacak bir aidiyet duygusu yaratacaktır. Paydaşlar nasıl dahil edilir? YEPP geliştirme aşaması sırasında, paydaşlar odak grup çalışmaları, çalıştaylar, grup tartışmaları, seminerler, röportajlar, yazılı geri bildirimler, YEPP ekibi ile bire bir toplantılar yoluyla dahil edilebilir. YEPP’in müdahale alanlarına ve içeriğine karar verirken üst yönetimin ve liderlik konumundaki kişilerin sürece aktif katılımlarını sağlamak çok önemlidir. Onların katılımı, önerilen önlemlerin daha sorunsuz ve daha etkili bir şekilde uygulanmalarını sağlayacaktır”.

Katılımcı mekanizma oluşturmak ve süreç tasarlamak için iki örnek üzerinde çalışabiliriz. Siz de belediyenizde buna benzer örnekler ile YEPP’in katılım süreçlerini planlayabilirsiniz. Küçük ölçekli denemelerle başlamak yönetim kolaylıkları, öğretici olması ve yüksek başarı şansı açısından önemlidir.

Birinci örneğimizi kentimizde seçeceğimiz bir park üzerinde geliştirelim. Parkımızı, katılımcı bir süreçle TCE duyarlı yönetmeyi hedeflemiş olalım.

Başlangıç noktamız ne olmalı?

Evet, mevcut durum analizi. Parkla ilgili iç ve dış paydaşlarımızı belirleyeceğiz. Önce kurumumuzda bu çalışmayı birlikte gerçekleştireceğimiz ilgili birimlerle oturup bir ekip kuracağız.

Sonra?

Parkı kimler kullanıyor ve kimler kullanamıyor? Yani dış paydaşları tanımlamamız gerekli. Parkın çevresindeki farklı ilgi gruplarından insanlarla (çocuklar, yaşlılar, gençler, engelliler, kadınlar, esnaf, vb.) görüşmeler yaparak, onların park ile ilişkilerini ortaya koyacağız. Bunları yaparken bir taraftan da cinsiyete göre ayrıştırılmış veriler toplayacağız. Kurumunuzda daha önce bu amaçlı toplanmış veri olmayabilir, olsun, bu aşamadan itibaren veri toplama yöntemi geliştirebilir miyiz? Kimler, parkın hangi alanlarını, hangi amaçla kullanıyorlar? Düşünceleri, beklentileri, ihtiyaçları nedir?

Belki onların düşünmedikleri ancak sizin önerebileceğiniz şeyler vardır. Örneğin, parkta bebek bakım kabinleri, bazı engelli grupları için duyu bütünleme alanları, çocuklar için denge ve yön bulma oyun parkurları, doğa dostu malzeme kullanım çözümleri, çocuk oyun alanları çevresinde ebeveynlerin bekleyebilecekleri mekanlar, engelli araçlarının ve bebek arabalarının erişim kolaylıkları, çöp kutuları, gerekiyorsa güvenlik kameraları vb.

Mevcut duruma yönelik bu ihtiyaç ve önerileri ileten grupla bir park yönetim komitesi kurabiliriz.

Belki mahalleli birlikte kurup yöneteceği hobi bahçesi talep ediyor, olabilir mi? Yanına da pazar atıklarından üretilen kompost tesisi kurulmasını isteyecekler. Yerel tohumları bu bahçelerde yaşatacaklarmış, yılda bir kez de belediyenin desteği ile tohum şenliği düzenleyeceklermiş.

Bu gibi yenilikçi fikirlerin geliştirilmesi ve birlikte olabirliklerinin analizi bize yeni ufuklar sunabilir. Evet, yeni fikirlerle gelişen katılım süreci şimdi hedef kitleyi aktif kıldı, yavaş yavaş onları da uygulamanın içine alabiliriz.

Bu aşamada bir katılım mekanizması oluşturmamız gerekiyor. Belediyenin ilgili birimlerinin konuya yönelik ayırabilecekleri kaynaklar ve olanakları da göz önüne alarak, farklı ilgi gruplarının (çocuklar, gençler, engelliler, yaşlılar, kadınlar gibi) katılımlarıyla park iyileştirme ve yönetim planı birlikte hazırlanır ve bir sonraki aşamaya geçilerek bu mekanizma içinde birlikte parkın yönetilmesi planlanır.

Komitenin çeşitli unsurlarına yönetimde sorumluluklar verilir. Örneğin, çocukların oluşturduğu gruplar çocuk oyun alanlarında kendi önerileri doğrultusunda sorumluluk alabilirler. Bir grup park içi erişim engellerini her ay kontrol ederek, belediyeye raporlamayı üstlenebilir, başka bir grup temizlik / hijyen, aydınlatma, güvenlik denetimini üstlenir. Park içi etkinliklerin planlamasını yapan bir grup da olabilir. Gruplar örneğin ayda bir toplanarak izlemelerinin sonuçlarını paylaşırlar, önerilerini (değerlendirme) iletirler. Böylece, park ve sunduğu işlevlerle farklı ölçekte bir aidiyet kurulmuş olur ve park artık belediyenin parkı olmaktan çıkıp, mahallelinin parkı olur.

İkinci örneğimiz de güvenli mahalle oluşturma üzerine olsun.

Seçeceğimiz bir mahallede, kadınların ve diğer dezavantajlı grupların kendilerini güvende hissedebilecekleri önlemleri alarak, bu konunun katılımcı süreçle yönetilmesi hedefimiz olabilir. Tıpkı ilk örneğimizde olduğu gibi mevcut durum analizi ile başlayacağız. İlgili iç ve dış paydaşları saptayarak, görüşmeler yapacağız.

Kadınların kendilerini kamusal alanda güvensiz hissettikleri konular neler? Başka hangi gruplar benzer konularda sorunlar yaşıyor?

Mevcut durumda sorunlar, ihtiyaçlar ve öncelikler belirlendikten sonra, yine ilgili birimlerle görüşmeler yapacağız ve bir ekip oluşturacağız.

Neleri değiştirebiliriz? Nasıl değiştirebiliriz? Bu değişiklikleri yaparken mahalleli ile birlikte bir katılımcı süreci nasıl planlayabiliriz?

Paydaşların kendilerini güvensiz hissettikleri alanları belirledik ve gördük ki, yaşlılar ile bebek arabası taşıyan kadınların kaldırımlar ve belediye otobüsleriyle ilgili erişim sorunları var. Ayrıca, bazı sokaklarda yaşayan kadınlar, sokak aydınlatmalarının yetersizliğinden söz ediyorlar. Otobüslerin tarife uygulaması ve durak sayılarıyla ilgili öneriler de geldi. Tüm bunları ilgili birimlerle not ettik, bir çözüm yolu, taleplerin yerine getirilmesiyle sorunun ortadan kaldırılması olabilir, konu da orada kapanır. Diğer bir çözüm yolu ise (katılımcı), mahallelinin kendi mahalleleri için güvenliği sürekli kılacak bir izleme ve değerlendirme süreci kurgulayıp, parçası olmaları olabilir. Belki bunun bir sonraki adımı, o mahalle için TCE temelli bütçeleme çalışması yapmaktır.

Katılımcı mekanizma uygulamalarına YEOP dahilince küçük ölçekli, pilot uygulamalarla başlamak, süreç hakkında deneyim kazanmak için pek çok avantaj getirecektir. Bu gibi örnek uygulamalar YEOP’e hedef ve faaliyetler olarak dahil edilebilir.

Kaynakların Planlanması

“Kaynak” dendiğinde aklımıza gelecek olan, faaliyetleri yürütmek için ihtiyaç duyulan parasal kaynaklar, insan kaynakları ve teknik donanım, bilgi ve altyapı ihtiyacına yönelik kaynaklardır.

EIGE Rehberinde konuyla ilgili *“Toplumsal cinsiyet eşitliği çalışmaları için mevcut mali kaynaklar ve insan kaynakları genellikle kıttır. Bu gibi koşullarda çalışmak çok zor olabilir. Tasarladığınız plana destek verecek mevcut kaynakları belirleyin. Bazen, mevcut prosedürlerde veya hizmetlerde yapılacak küçük değişiklikler, ek maliyetler veya fazla çaba harcamadan belirlenen hedeflere ulaşılmasına yardımcı olacaktır... Ancak genel olarak, YEOP’in uygulanması ek kaynaklar olmadan çalışmayacaktır. YEOP geliştirme aşamasında bu kaynakları tanımlamaya ve müzakere etmeye başlayın”* şeklinde bir öneri sunulmaktadır.

Belediyeler kaynak planlamalarını, stratejik planlarına paralel hazırladıkları performans planları ile belirlerler. Hazırladığınız YEOP şayet stratejik planla bütünlük sağlayabiliyorsa (yani farklı birimler, YEOP için tasarladıkları hedefler ve faaliyetleri stratejik plana da dahil ediyorlarsa) YEOP performans planına da dahil olup, kaynak ihtiyacını büyük ölçüde karşılama şansına kavuşabilir demektir. Bunun koşulu da TCE eksenli önceliklerin kurum içinde farklı birimler ve üst yönetim tarafından içselleştirilmesidir.

EIGE, kurumun TCE konusunda kaynağının geliştirilmesi için birkaç somut öneri sunmaktadır:

- 'İş başında eğitim' programları genellikle kuruluşlar tarafından sunulmaktadır. Yeni atanan personelin kapasitelerini geliştirmek veya diğer personelin bilgi ve/veya yetkinliklerini geliştirmek için her yılın başında bir program kapsamında zorunlu bir toplumsal cinsiyet eğitimi verilebilir.

- Yeni (veya yenilenen) kurumsal stratejik belgelerin taslağının hazırlanması, cinsiyete duyarlı veya cinsiyete özgü önlemleri bu belgelere entegre etmek için mükemmel bir fırsattır.
- Kuruluş tarafından yapılacak konferansları planlarken, panellerde kadın ve erkeklerin dengeli bir şekilde temsil edilmesini gerektiren bir hüküm eklediğinizden emin olun.

Yeterli kaynak olmadan YEER hazırlayamayız. Bu son derece net ve kesin bir durumdur. YEER içindeki hedefler ve faaliyetler var olan kaynaklara göre planlanır. “Bir gün kaynak buluruz nasıl olsa” mantığı ile plan yapılmaz. Bu nedenle YEER’imiz hazırlandığında, planı okuyana “bu planı uygulayacak yeterli kapasitede insan, kurumsal destek ve finansman kaynağımız var” bilgisini de iletmiş oluruz.

Kaynak konusunda kritik sorulardan biri, “bizim uygulayacağımız çalışmalar için kurum içi kaynak ayırabiliyoruz ancak YEER dahilinde farklı paydaşların üstlenecekleri rollerle ilgili kaynak nasıl oluşturulacak?” olabilir.

Örneğin, plan içinde sivil toplum kuruluşlarının izleme faaliyetleri olabilir, ya da kaynak ihtiyacı duyan faaliyetler planlayıp, plan dahilinde uygulanmasını talep edebilirler. Bu gibi dış paydaşların rollerine yönelik kaynak kurum bütçesinden kolaylıkla tahsis edilemeyebilir. Bu gibi kaynak ihtiyaçları faaliyetlerin planlanması sırasında belirlenmeli ve bunun için kaynak arayışına gidilmelidir.

Kent konseyleri personel, mekân, altyapı kaynakları ve sivil toplum temsiliyetiyle bu gibi aktif katılım süreçlerinin önemli aktörleri olabilirler.

YEER’de rol üstlenen sivil toplum kuruluşları ilgili faaliyete yönelik lider/uygulayıcı ortak oldukları durumda, farklı donörlerden finansman sağlanmasıyla ilgili kolaylık sağlanabilir. Pek çok hibe programı, özellikle bu gibi yönetim süreçleriyle ilgili sivil toplum ile yerel yönetimlerin işbirliklerini önemseyen projelere destek vermek isteyeceklerdir.

Kaynakların planlanmasında, hedeflerin SMART olması çok önemli rol oynar. Ulaşılabilirlikten ve gerçekçilikten uzak hedeflere kaynak yetiştirmek mümkün olmayacaktır. Keza, çok büyük bütçeler tahsis edilmiş kimi faaliyetleri de gerçekleştirecek insan kaynağı ve bilgi olmayabilir. Bu nedenle YEER hazırlığında kaynaklarımız ile hedeflerimiz birlikte planlanmalıdır.

Zaman Planlaması

Türkiye’de belediyelerin hazırladıkları YEER’lere bakıldığında, iki, üç veya dört yıllık planlar olduğu görülebiliyor.

Doğrusu kaç yıldır? Doğrusu şu kadar yıl olmalı gibi bir kabul edilmiş kural olmamakla birlikte, EIGE’nin de önerdiği bir dizi kriter bu konuda ideal sürenin belirlenmesine yardımcı olabilir.

Bir YEER,
her bir faaliyet için sorumlulukları ve zaman planını net olarak belirlemelidir.

EIGE Rehberinin zaman planlamasıyla ilgili önerileri şöyle: YEER’in geçerli olduğu sürenin belirlenmesi gerekir (örneğin 4 yıl). Kısa bir zaman aralığının, bir sonraki YEER için sık müzakereler anlamına geldiğini ve fazla kaynak tüketilebileceğini göz önünde bulundurun. Öte yandan, daha uzun bir zaman aralığı, mevcut ihtiyaçlara esnek yanıt verilmesine izin

vermeyebilir. YEEP’in zaman çerçevesini kurumunuzun strateji planlama takvimiyle koordine etmek de stratejik olarak akıllıca olabilir.

YEEP’de önerilen faaliyetleri ve mevcut kaynakları göz önünde bulundurarak, her birinin uygulanması için bir zaman çizelgesi oluşturun. Zaman çizelgesini planlarken, tüm faaliyetlerin aynı anda uygulanamayacağını, bazılarının birbirlerini takip edecek bir sistematik akışta kurgulanmaları gerektiğini dikkate alın. Örneğin, önce bir toplumsal cinsiyet eşitliği ekibinin kurulması, bu ekibin toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda kapasitesinin geliştirilmesi, planlamayı yapması, izlemeye başlaması ve ardından yıllık raporlar sunması gerekiyor... gibi.

4. Adım: YEEP’in Uygulanması

Planımız hazırsa, artık uygulamaya başlıyoruz. Uygulamaya nasıl başlayacağız? Çok basit, zaman çizelgemiz ve faaliyet tablomuz tamamlanmışsa, kaynak destekleri de hazırsa zaten uygulama başlamış demektir. Belirlediğimiz eylem planı ilgili birimlerin rutin çalışma programının parçası olmuş olmalı.

EIGE Rehberi’nin uygulama aşamasına yönelik önerilerini birkaç başlık altında ele almak mümkün:

Ekibi geliştirin ve ilgili paydaşları davet edin.

YEEP hazırlandıktan sonra, planın uygulamasına dahil olacak ekibi toplayın. Birlikte belirlediğiniz iş akış planını harekete geçirmek için bir görev gücü oluşturun. YEEP’in uygulamasından sorumlu ekiple düzenli toplantılar düzenleyin. Bu toplantılar, sadece faaliyetleri katılımcı bir şekilde tasarlamak ve uygulamak için değil, aynı zamanda ilerlemeyi, kazanımları, izleme & değerlendirme sürecini, güncellemeleri tartışmak için de önemlidir. Bu toplantılar, olası risklerin önceden görülmesine ve bunları önlemek için erken harekete geçmeyi sağlar.

Önceki adımlarda şayet kurum içinde YEEP destek yapıları (örneğin TCE Kurulu, merkezi, komisyonu, vb.) oluşturulduysa, bu gibi destek yapıları içinde üst yönetim de diğer birimlerle uygulamaya yönelik rutin toplantılar düzenlemek, uygulamanın doğrudan parçası olmayan diğer iç paydaşları da sürece dahil etmeye ve planın kurumsallaşmasına katkı sağlar.

Bu sayede,

- YEEP’in kurum içinde sahiplenilmesi artar;
- İlgili personelin motivasyonu yükselir;
- YEEP’in potansiyeli güçlenir;
- YEEP’in hedeflerinin ve faaliyetlerinin etkisini güçlendirir.

YEEP’in uygulamasından sorumlu ekip ve doğrudan dahil olan iç paydaşlar (örneğin yöneticiler, insan kaynakları personeli, vb.) için bir başlangıç eğitim oturumu düzenlemeyi düşünebilirsiniz.

Kurumda TCE konusunda farkındalık oluşturma ve kapasite geliştirme çalışmalarının sürekliliği, YEEP için başarı şansını yükselttiği gibi, konunun içselleşerek, kurumsallaşmasına da katkı sağlayacaktır.

YEEP’in uygulamasında rol alacak ekibin kapasitesinin geliştirilme ihtiyacı olan alanlarda dışarıdan destekler alınabilir. Bu konuda kapasite ihtiyacının uygulama başlamadan belirlenerek, plan içine faaliyet olarak eklenmesi ve bütçelendirilmesi önemlidir.

Planınızı uygularken cinsiyet eşitliğine yönelik yapısal değişimin sadece geliştirdiğiniz YEEP’i uygulamakla sınırlı olmadığını bilin. Bu konu, YEEP hedeflerinin kurum tarafından içselleştirilmesi kadar, kurum içindeki mevcut süreçlerin, planların, uygulamaların ve organların dönüşmesiyle de ilgilidir. Bu yolda dirençle karşılaşmak mümkündür. Akademik dünyada YEEP hazırlığı karşısında oluşan dirençlere yönelik bir çalışmanın raporu, benzer dirençlerin diğer kurumlarda olma ihtimalini de göz önüne alarak burada referans olarak sunulmuştur⁷.

Planınıza görünürlük kazandırın.

Tüm kurumu YEEP’in varlığından haberdar edin. Aynı zamanda yurttaşları da bilgilendirmek için kuruluşun web sitesinde kolayca erişilebilir hale getirin. YEEP’i kurumun hizmet sunduğu kitleye (kent halkına, vb.) sunmak için halka açık oturumlar düzenlemek faydalı olabilir.

YEEP’in görünürlüğünü geliştirmek için bir iletişim planı / stratejisi oluşturmak çok önemlidir. Kurumunuzdaki toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik ilerleme hakkında düzenli olarak rapor verin (YEEP’te belirlenen izleme planına göre), sonuçları paylaşın. İzleme uygulamalarının şeffaflığı, sonuçlarının paylaşımı kurumun TCE konusunda elde edilen ilerleme hakkında kamuoyuna değerli bilgiler sağlayacaktır. Bu konudaki bulguları, önemli sonuçları kamuoyuyla paylaşın ve tüm yayınlara ve/veya verilere çevrimiçi erişim sağlayın.

Bu konudaki çalışmalara kuruluşunuzun iletişim birimini dahil etmeyi düşünün. İletişim birimi kurumun toplumsal cinsiyet eşitliği yapısal değişiminde önemli role sahip olabilir. Örneğin, iletişim biriminden aşağıdakileri bekleyebilirsiniz:

- İç ve dış iletişimde cinsiyetten bağımsız ve genel olarak kapsayıcı bir dilin kullanılmasını sağlamak.
- Dahili ve harici iletişimlerde klişe olmayan ve cinsiyetçi olmayan görüntülerin kullanılmasını sağlamak. Kapsayıcı görsellerin kullanılması, kuruluşunuzun çeşitliliğini görünür kılmaya yardımcı olur.
- YEEP çerçevesinde uygulanan faaliyetleri teşvik etmek ve desteği güçlendirmek için mevcut iletişim kanallarını harekete geçirir.
- Kurumun toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik kaydettiği ilerleme hakkında iç ve dış paydaşlara düzenli, net, anlaşılabilir bilgiler iletmeye yardımcı olur.

Planınızda değişikliklerin gerekebileceğinin farkında olun.

YEEP katı, durağan ve değişmez değildir.

Kurumunuzun yapısında değişiklikler (örneğin yeni üst düzey yöneticilerin değişmesi, meclisin değişmesi veya mevzuat ve politikaların değişmesi gibi) olabilir. Kimi zaman kurumun öncelikleri de değişebilir, acil konular öncelikli hale gelebilir. Bu gibi değişimlerin yakından izlenmesi önemlidir. YEEP ekibi kurumdaki değişimlerin planın uygulanması üzerine olası etkilerini öngörerek, YEEP’in yeni duruma göre uyarlanıp uyarlanmayacağını tartışması buna göre ihtiyaç duyulan düzenlemeleri yapması gerekecektir.

⁷https://www.superaproject.eu/wp-content/uploads/2022/02/Resistances-to-Structural-Change-in-Research-and-Innovation_v02.pdf

Ayrıca, YEEP’in zaman planlaması ve iş akışı da değişikliğe uğrayabilir. Planı, bu gibi değişiklik ihtiyaçlarına da fırsat verebilecek esneklikte olmalıdır.

Özgüllük

Planınızı diğer belediyelerin planlarından farklı kılan nedir? TCE duyarlı strateji planları ve YEEP hazırlarken, gerçekçi bir plan olması yönündeki temel yaklaşım, planın kurumun ve hizmet sunulan kitlenin çeşitliliği, öncelikleri, özellikleri ve ihtiyaçlarına uygun olmasına özen göstermektir.

Kurumun ve hedef kitlenin sosyal, kültürel, ekonomik ve çevresel ihtiyaçlarına, özellik ve önceliklerine uygun olma isteği planı özgül kılmaya doğru yönlendirir.

Bu özellikleri dikkate alan planlar kendine has yapıları, farklılıkları ile ortaya çıkar. Yerelin sorunlarına, yerelden üretilen çözümler hedef grubun benimsemesi açısından çok daha akılcıdır.

5. Adım: YEEP İzleme ve Değerlendirme

Günümüzde giderek artan sayıda yerel yönetim TCE odaklı hizmetlerinde etkinliği, verimliliği ve kapsayıcılığı plan unsurları olarak dahil etmekte ve uygulamaya geçirmektedirler. Bununla birlikte kabul edilmelidir ki, etkinlik, verimlilik ve kapsayıcılık gibi unsurların planlarda gerçek anlamda işlev kazanabilmeleri için o planın detaylı bir izleme değerlendirme süreciyle donatılmış olmasına ihtiyaç vardır.

Bir YEEP için Dahil Edici, kapsayıcı (inclusion) ve Dışlayıcı (exclusion) Yaklaşımlar

Son yıllarda giderek ön plana çıkan bir kavram, “inclusion - içerme, dahil etme, kapsama”. Daha çok, dezavantajlı grupların, bireylerin özel durumlarından kaynaklanan dezavantajın bir dışlanmaya değil, tam tersi dahil edilmeye yönelik sonuçlar üretmesini hedefliyor. Örneğin, mültecilerin buldukları ülkenin koşullarına uyum sağlamaları için mevcut imkanlardan yararlanma fırsatlarının oluşturulması; engelli bireylerin gündelik yaşam içindeki koşullarının engelsiz hale getirilmesi; kadınların maruz kaldıkları ayrımcılık sonucu haklardan mahrum kalmalarının önüne geçilmesi; suya, eğitime, sağlığa ulaşma olanaklarının geliştirilmesi... Tüm bunlar YEEP içinde, dahil edici süreçler olarak planlanıp, değerlendirilebilir.

Şeffaflık, esneklik ve demokratik anlayışla donanmış müzakere süreçleri ve sivil toplumu aktif katılımına imkan veren süreçler dahil edici / kapsayıcı planların hazırlanmasında en değerli araçlardır.

Sürece dönüşmüş her şey için izleme ve değerlendirme yapılır. “Sürece dönüşmüş” derken kastedilen şudur: Öncelikle bir hareketin başlamış olması gerekir, durağan olan sürece dönüşmez çünkü zaman içinde aldığı yol yoktur. Demek ki ilk çıkarımımız, izleme yapılabilmesi için mevcut durumda, zaman içinde akışa geçmiş, yol almakta olan bir dizi olayın olması gerekir. İkinci çıkarım da mevcut durumda yol alan (hareket eden) bu olayların kendi içinde belli bir düzene sahip olması önemlidir.

Örneğin kurum planı hazırladı ancak planda belirtilen faaliyetler uygulanmıyor, dolayısıyla hareket başlamadı, izlenecek bir şey yok mu? İzleme yine de yapılır ama her defasında değerlendirme kâğıdı boş kalır. Gün geldi, plan uygulanmaya başladı. Bir şeyler yapılıyor ama düzeni yok, yani planla uyumlu değil. Gününbirlik çıkan fırsatlara ve beliren sorunlara müdahaleler şeklinde ilerliyor faaliyetler, bu durumda olup bitenleri “süreç” olarak

değerlendirmek mümkün olmayacağı için, izleme değerlendirme yapmak da mümkün olmayacaktır.

İzleme ve değerlendirme stratejik planlar ve/veya eylem planlarında faaliyetlerin işleyişi hakkında bilgiler verirken, aynı zamanda kurumsal ilerleyişi, bireysel performansı, politikaların etkilerini, vb. ölçmek için de önemli araçtır.

İzleme ve değerlendirme de önemli olan sizin faaliyetlerinizle oluşan etki (müdahale) sonucu oluşan tepkinin (karşıda oluşan değişim) izlenmesidir, dolayısıyla oluşan tepkinin (değişim) ölçülebilir olması gerekir.

Yani, eylem planımız belirlendi, uygulama başladı, faaliyetlerle yaptığınız müdahaleler sonucu durumda (veya sorunda) değişimi ölçülebilir olmamız gerekir. YEOP ile planladığımız müdahale yöntemi ve araçlarının ne kadar değişikliğe neden olduğunu, durum üzerindeki etkisini ölçülebilir olmamız önemlidir. Bu nedenle de değişimi izlerken, bize durumun süreç içindeki değişim / dönüşümünü anlatan göstergelerin belirlenmesi gerekir. Dolayısıyla, sağlıklı bir izleme programı için, ölçülebilir ve değişime dair temsil yeteneği yüksek göstergelerin elde olmuş olması gerekiyor.

YEOP gibi soyut alanda (politikalar, zihniyetler, kültürel alışkanlıklar, vb.) değişimler öngören planlamalarda gösterge tespiti ve izleme değerlendirme süreçleri uygulamak hiç de kolay değildir. Değişimi ölçmek için plan içinde özel izleme faaliyetleri planlamak gerekebilir. Bu da yöntem ve kaynak ihtiyacı gerektirecektir.

İzleme faaliyetlerinin değerlendirilmesinin katılımcı yapılması (ilgili paydaşlarla birlikte) önemli bir konudur. Her şeyden önce, ortak sorumluluk paylaşımını doğurur; sonra, yeni fikirlerin doğmasını ve kabulünü (benimsenmesini) kolaylaştırır; katılımcı değerlendirme tüm taraflara motivasyon kazandırır.

EIGE Rehberi İzleme değerlendirme süreciyle ilgili önerilerini aşağıdaki başlıklar altında açıklamıştır:

İzleme ve değerlendirme, değişim sürecinin önemli parçalarıdır.

YEOP tipik olarak birkaç konuyu aynı anda ele alacak ve bu da karmaşık bir dizi faaliyetin planlanarak uygulanmasına yol açacaktır. Lakin, hazırlanan YEOP’lerde etkin bir izleme ve değerlendirme süreci genellikle eksiktir, bu eksiklik de planlanan hedefler ve faaliyetlerin dönüştürücü potansiyelini baltalamaktadır. Hedefler ilgili göstergelere endekslenmezse, kuruluşun gerçekten dönüştürülüp dönüştürülmediğini değerlendirmek güç olur. Bu aynı zamanda paydaşların bu hedeflere ulaşma taahhüdünü de azaltabilir. Bununla birlikte, uygun bir izleme ve değerlendirme planının olması, faaliyetlerin etkili bir şekilde uygulanmasını destekleyebilir.

İzleme ve değerlendirme süreci YEOP’inizi planladıktan ve uyguladıktan sonra başlıyor gibi görünse de izleme ve değerlendirme stratejisinin **önceden belirlenmesi gerekir.**

İzleme ve değerlendirme strateji hazırlarken, kurumun mevcut durumuna dair elde ettiğiniz veriler üzerinden başlangıç noktasını tanımlayabilirsiniz. YEOP’deki faaliyetlerimiz ile izleyeceğimiz süreç bu başlangıç noktasına göre ileriye veya geriye doğru oluşacak olan değişimi bize söyleyecektir.

İzleme ve değerlendirmenin temellerini anlama

Etkili bir izleme ve değerlendirme stratejisi geliştirmek için izleme hedefleri ile değerlendirme hedefleri arasında ayırım yapmanız gerekir.

EIGE Rehberinde de belirtildiği gibi, izleme ve değerlendirme hedefleri farklıdır. Bu farkı şu şekilde açıklamak olasıdır:

İzleme Hedefleri, genellikle planımızın uygulanması sonucu üretilen çıktılarla ilgili hedeflerdir. Anımsayacağımız gibi önceki adımlarda çıktı göstergeleriyle ilgili açıklama yapılmıştı. Yaygın uygulamalar, çıktılara ait net rakamlarla donatılmış (katılımcı sayıları, ziyaretçi sayıları, danışma merkezi sayısı, vb.) göstergelerle planı donatmak şeklindedir. Bir YEOP ekibinin bu yaygın uygulamaya teslim olmaması önerilir. YEOP dahilinde girdi seviyesindeki değerlerin (kaynaklar, personel, kapasite), coğrafi kapsamın, hedeflenen kitle ile öncelikler arasındaki ilişkiler, kimi durumların mevsimlere veya farklı etkenlere göre değişim potansiyeli, vb. izleme hedefi olarak tespit edilmeleri mümkündür.

Değerlendirme hedefleri ise, daha çok sonuç ve etki düzeyindeki hedeflerdir (Bu tanım çıktılarının değerlendirilmeyeceği anlamına gelmez. Kuşkusuz çıktılar da değerlendirme sürecinin parçasıdır. Burada ifade edilen izleme hedeflerinden sonra belirlenecek olan değerlendirme hedeflerinin düzeyleridir.)

Bu düzeydeki hedeflerin belirlenmesi ve değerlendirmenin yapılabilmesi için bu düzeyde göstergelerimizin olması öncelikli koşuldur. Bu düzeydeki (sonuç /etki) göstergelerin ölçüm ve değerlendirmesi sık aralıklarla (haftalık, aylık, altı aylık) yapılmaz. Bu kadar sık aralıklarla değişmesi öngörülen hedefleri plan için belirlemenin pratikte pek faydası olmaz. Sonuç seviyesindeki değerlendirme hedefleri daha çok YEOP’in sonunda ya da en az uygulamadan bir yıl sonra yapılacak şekilde planlanmalıdır. Etki seviyesinde değerlendirmeler ise kimi zaman birden çok YEOP süresinin sonunda beklenen, bizim genel hedefimizle ilgili göstergeler olabilir. Örneğin kurumun TCE politikalarının oluşması ve bu politikaların tüm kurum tarafından içselleştirilerek, kurumsallaşması ideal bir hedefdir, bir tür vizyondur ve buna yönelik etkiler birden çok YEOP sonucu ölçülebilir hale gelebilir ve bunun göstergeleri ile değerlendirme süreci de buna göre belirlenir.



Yukarıdaki şema bize daha önceki adımlarda sözünü ettiğimiz mantıksal modelin akışını gösterir. Modelin ilk iki unsuru (kaynaklar / girdiler ve faaliyetler) YEOP hazırlığı aşamasında planladıklarınızdır. Sonrakiler (çıktı, sonuç, etki) ise, YEOP süresince amaçladıklarınızdır.

Önceki adımlarda belirtildiği gibi, çıktılar kısa vadeli olabilirken, sonuçlar göreceli orta ve uzun vadeli, etkiler ise uzun vadeli izleme ve değerlendirme süreçleri olarak planlanırlar.

Değerlendirme, izleme verilerine dayalı olarak devam eden veya tamamlanmış bir proje, program veya politikanın sistematik ve objektif bir değerlendirmesiyle ilgilidir ve gelecekteki önlemlerin planlanması için öğrenilen dersleri elde etmeyi sağlar.

Başka bir deyişle, “İzleme doğru şeyin yapılmasını sağlarken değerlendirme doğru sonuçların elde edilmesini sağlar”.

EIGE Rehberi’nden önemli bir uyarıyı bu aşamada belirtmek gerekiyor: İzleme hedeflerini belirlemek için göz önünde bulundurulması gereken faktörler genellikle değerlendirme düzeyi için de geçerlidir. Ancak, (izlemede gösterildiği gibi) istenen çıktılara ulaşmanın (değerlendirmenin gösterdiği gibi) istenen sonuca veya etkiye ulaşılmasına yol açmayacağını unutmayın. Örneğin, TCE eğitimine katılan personel sayısı çıktı göstergesi ise ve bu sayıya ulaşılmışsa, bu bize personelde TCE farkındalığı olduğu sonucunu vermez. Kurumsal yapıda politik düzeyde etkiye dair de bilgi vermez.

Bir izleme ve değerlendirme stratejisi oluşturun.

İzleme ve değerlendirmenin temellerini (ve ikisi arasındaki farkı) gördükten sonra, artık somut bir strateji kurgulayabiliriz. Stratejiyi iki temel gruba ayırarak hazırlıyoruz. İzleme stratejisi ve ardından da değerlendirme stratejisi. Stratejimizin ayrıntılarını hazırlarken izleme ve değerlendirme arasındaki ayrımı iyi yapmamız gerekecek.

O halde, izleme stratejisi ile başlayalım. EIGE Rehberi bize bu aşamada şunları önermektedir:

- **Somut çıktı göstergelerini tanımlayın.** Bu amaçla, YEOP’inize ve mevcut durum analizinize bir göz atın ve ölçümlerinizin her biri için çıktı göstergelerini belirleyin. Potansiyel göstergelerin bir listesi aşağıda verilmiştir. Göstergelerle ilgili verilerin toplanmasının, size sunulan kaynaklarla mümkün olabileceği gerçeğini göz önünde bulundurun. Yani, mevcut kaynaklarla elde edemeyeceğiniz veriler üzerine gösterge tanımlamayın.
- **Uygun veri toplama araçlarını seçin.** Genel olarak, bunların mevcut durum analizinde kullanılan araçlarla aynı olacağını bilin. Kurum içi birimlerden (insan kaynakları, bilgi işlem, bütçe planlama, strateji birimi, vb.) veriler elde edilebilir, yine de kendiniz toplamanız gerekebilecek veriler de olacaktır. Kendiniz toplamanız gereken veriler için, örneğin değişimi izlemek için yıllık personel anketi yapabilirsiniz.
- **Bir zaman çerçevesi ile gelişimi izleme.** İzlemeniz, kuruluşun web sitesinde yayınlanan yıllık izleme raporları da dahil olmak üzere yıllık olarak yapılmalıdır.
- **Düzenli izleme oturumları planlayın.** YEOP’inizden sorumlu çekirdek ve/veya genişletilmiş ekibi dahil edin. Bu toplantılar, izleme verilerine bakarak ve deneyim alışverişinde bulunarak ilerlemeyi yansıtmak için çok önemli olabilir. Bu sayede olası sorunlara tepki verebilecek ve önlemlerinizi istediğiniz yöne yönlendirebileceksiniz.

İzleme stratejisinin ardından değerlendirme stratejisi hazırlanır.

Değerlendirme stratejinizi oluşturma aşamasında genel süreç benzer olacaktır, ancak bazı şeylerin daha derinlemesine düşünülmesi gerekir.

- **Bağlam hakkında düşünün.** YEOP'inizin değerlendirmesini planlarken, kuruluşunuzun bağlamını göz önünde bulundurmalısınız (Kurumunuzla ilgili yasal ve politik çerçeve, kültürel özellikler, sınırlar, vb.). Değerlendirme, yıllık izlemenizden daha kapsamlı olduğundan, özellikle kullanabileceğiniz zamanı ve kaynakları göz önünde bulundurmanız gerekir. Bunlar ayrıca kuruluşunuzun türüne ve boyutuna da bağlı olacaktır.
- **Ek etki göstergelerini tanımlayın.** Değerlendirmenizde çıktı göstergelerini göz önünde bulundururken, özellikle uyguladığınız faaliyetlerin etkisine de odaklanın. Hem nicel hem de nitel göstergeleri dahil ettiğinizden emin olun, çünkü bazı hedefler yalnızca nicel rakamlara bakarak doğru bir şekilde değerlendirilemez (örneğin, kadınların yönetici pozisyonlara katılımı, ilgili kuruma bildirilen / ilgili kurum tarafından ele alınan cinsel taciz vakalarının sayısı).
- **Ek nitel veri toplama araçları kullanın.** Nihai değerlendirmenize, bireysel görüşmeler, odak grup görüşmeleri, katılımcı çalıştaylar, belge analizleri veya katılımcı gözlem gibi ek veri toplama araçları eklemek isteyebilirsiniz. Bu niteliksel teknikler, faaliyetlerinizi sonuçları ve etkisi hakkında daha derinlikli bir bilgiye ulaşmanızı sağlayacaktır.
- **İzleme sonuçlarınızı dikkate alın.** Değerlendirmenizi YEOP döngünüzün sonunda yapacaksınız. Nihai veri analizinize, izleme sürecinizin sonuçlarını da ekleyin.

İzleme ve değerlendirmenin sizin için büyük bir yük olmaması gerektiğini, ancak önlemlerinizin başarısını sağlamak için biraz zaman ayırmanız gerektiğini unutmayın. İzleme ve değerlendirme süreçlerinizi yürütmek için dış uzmanlıktan (STK'lar ve/veya kurum dışı uzman kişiler-kurumlar) yararlanırken, araçların hedeflerinize ve kısıtlamalarınıza uyarlanmasını sağlamak için bu dış değerlendiricileri kurum içindeki değişikliği uygulamaktan sorumlu kişilerle bir araya getirmenizi öneririz.

Nicel göstergeleri tanımlayın (örnekler)

Kurumunuzdaki ilerlemeyi sürekli izlemek için aynı göstergeler dikkate alınmalıdır. Bu elbette göstergelere yenilerinin eklenmeyeceği ya da sonsuza kadar aynı göstergelerle çalışacağımız anlamına gelmez. İlgili hedefe ulaşıldığında gösterge de kendiliğinden kullanımdan kalkacaktır. Aşağıda örnek oluşturabilecek bir liste sunulmuştur. Bu gibi nicel göstergeler, YEOP'inizin özel hedefleri, genel amacına ve faaliyetlere uygun seçilmelidir:

- Tüm seviyelerde cinsiyete, disiplinlere, işleve (idari/destek personeli dahil) ve kuruluşla sözleşme ilişkisine göre personel sayısı;
- Belediyenin işlettiği tesislerden (kültür merkezleri, parklar, spor alanları, vb.) yararlananların cinsiyete göre dağılımı ve yıllara göre değişim;
- Kadınların ve erkeklerin kariyerlerinde ilerlemeleri için gereken ortalama süre;
- Cinsiyete ve işe göre ücret farkları;
- Karar verme pozisyonlarındaki kadın ve erkeklerin sayısı;
- Farklı iş pozisyonları için başvuran kadın ve erkek adayların sayısı;
- Önceki yıllarda kurumdan ayrılan kadın ve erkeklerin sayısı, kurumda geçirilen yılların sayısı;
- Cinsiyete göre ebeveyn iznine başvuran / ebeveyn izni alan personel sayısı, ne kadar süre izne ayrıldı ve kaç kişi izin kullandıktan sonra geri döndü;

- Devamsızlık saiklerine göre (hastalık izni, bakım izni vb.) farklılaştırılarak kadınlar ve erkekler tarafından alınan izin gün sayıları;
- Kadın ve erkeklerin katıldığı/aldığı eğitim saati;
- İşe alım veya terfi kurullarında karar verici olarak kadın ve erkeklerin oranları.
- Belediyeye ait Kadın Destek Merkezi gibi birimler varsa, buralardan yararlananların sayıları ve oluşan etkiler;
- Belediye sığınma evi gibi bir hizmet sağlıyorsa, yararlanan kadın, çocuk sayıları, çıkanlar için varsa istihdam ve barındırma imkanları, geri dönüşler, vb gibi veriler;
- Parklar, terminal binaları, kütüphaneler, pazar yerleri gibi kamusal alanlarda TCE odaklı hizmetler veren birimler varsa (bebek bakım, emzirme kabinleri, tuvalet, danışma noktaları, dinlenme alanları, vb.) sayıları, yararlanıcı sayıları ve desteklerin etkileri ile bu hizmetleri üreten birimin hizmetleri diğer birimlerle paylaşarak, kurum içinde yaygınlaştırma becerisi;

Ayrıca verileri daha fazla parçalamayı ve toplumsal cinsiyetin yanı sıra ek boyutlara bakmayı da düşünebilirsiniz: Kesişimselliğe bakmak önemlidir, göçmen veya azınlık geçmişi, engellilik, düşük sosyoekonomik statü veya yoksulluk riski, cinsel yönelim gibi bireysel veya grup özelliklerini içeren bakış açıları, bu alanlardaki dezavantajlılığı da görmemizi sağlayarak, çoklu ayrımcılığı plana dahil etmemize aracı olabilir.

Verileri küçük gruplara ayırmayı planlıyorsanız, veri koruma sorunlarına özellikle dikkat edin. Kişisel verilerin toplanmasına ilişkin ulusal düzenlemeleri de göz önünde bulundurun.

Niteliksel göstergeleri tanımlayın (örnekler)

Niteliksel göstergeler özellikle istediğiniz sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığını, istenilen etkinin yaratılıp yaratılmadığını görmek için önemlidir. Bununla birlikte, niteliksel göstergeler ilerlemeniz hakkında ek bilgi verebilir ve değişimin dinamiklerini (veya eksikliğini) anlamanıza yardımcı olabilir. Niteliksel göstergelerde aşağıdaki boyutlara bakabilir.

- Cinsiyet bilgisinin yaygınlaştırılması. Örneğin, kurum içinde toplumsal cinsiyet eşitliği hakkında bilginin yaygınlaştırılması ve konuya dair farkındalığın oluşması, toplumsal cinsiyet eşitliğinin kurumsallaşmasına (özel programlar veya bölümler şeklinde), cinsiyet eşitliği bilgisinin disiplinler arasında yayılmasına vb. verilen ilgi / alaka ile ölçülebilir.
- Personel ve dış paydaşlardaki farkındalık. İletişim girişimleri, davranış kuralları ve toplumsal cinsiyetle ilgili alanlara odaklanan faaliyetler aracılığıyla farklı kategorilerdeki paydaşlar tarafından toplumsal cinsiyet eşitliğine verilen önem ölçülebilir.
- YEAP'inizde belirtilen toplumsal cinsiyet eşitliği hedeflerinin örnek alınması. Uyguladığınız faaliyetlere, planlara STK'lar gibi diğer paydaşların da katılımları, onlarla kurulan ortaklıklarla üretilen değerler ve sonuçlar, işbirliğine yönelik ayrılan / tahsis edilen kaynak ve yetkinin kapsamı gözlemlenerek izlenebilir.
- Toplumsal cinsiyet duyarlılığına yönelik gerçek dönüşüm. Uygulanan faaliyetler nedeniyle hem resmi hem de gayri resmi uygulamalar üzerindeki etkilere odaklanın. Örneğin, erkeklerin egemen olduğu karar alma mekanizmalarında kadınların fikirlerine ve bakış açılarına verilen önemin artması bir gösterge olabilir. TCE yönelik dönüşüme bakarken farklı hiyerarşi seviyelerini düşünün.
- Cinsiyet eşitliği kültürünün yayılması. Değişen çalışma koşulları, sözlü ve sözsüz etkileşimler ve karar mekanizmaları (panellerdeki oturma düzenleri) açısından da

ölçülebilir. İş-yaşam dengesinin yönetimi, cinsel taciz ve cinsiyete dayalı şiddet, cinsiyetçi olmayan iletişim vb. ile ilgili değişikliklere yansiyabilir.

Stratejinizi uygulayın ve sonuçları paylaşın

Verileri toplayıp analiz ettikten sonra, ilk mevcut durum değerlendirmenizden (temel) bu yana herhangi bir (önemli) değişiklik olup olmadığını kontrol edebilirsiniz. Ayrıca izleme ve değerlendirme hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığını da değerlendirmelisiniz. Sonuçları ekibinizle tartışın ve bunların YEEP'iniz için ne anlama geldiğine dair sonuçlar çıkarın. İzlemeniz sırasında, bazı hedefleriniz veya faaliyetlerinizin uygulanma şeklini ayarlamamız gerekip gerekmediğini kontrol etmek isteyebilirsiniz. Son değerlendirme sırasında kendinize bir sonraki YEEP döngüsü için neler öğrenebileceğinizi sormalısınız.

Son olarak, sonuçlarınızı iletmeniz gerekir.

- *Nihai değerlendirme raporunun yanı sıra yıllık izleme raporları oluşturun.* Bu raporlar kurumun web sitesinde yayınlanmalıdır. Değerlendirme dönemlerinin ve raporların sayısı stratejinize bağlıdır.
- *Sonuçlar hakkında üst yönetimi düzenli olarak bilgilendirin.* Bu bilgi güncellemeleri, izleme ve nihai raporlarınız aracılığıyla yapılacaktır. Ancak, organizasyon yapınıza bağlı olarak onları toplantılara dahil etmek veya daha düzenli olarak güncellemek de isteyebilirsiniz.
- *Kuruluşunuzdaki diğer paydaşları bilgilendirin.* Kuruluşunuzdaki değişimin ilerleyişi ile ilgilenen sadece üst yönetim değildir. Sonuçları ilgili tüm paydaşlara iletmiş olduğunuzdan emin olun. Ayrıca, analizinizin sonuçlarını sunmak ve tartışmak için bir toplantı düzenleyerek (örneğin YEEP'nizin nihai değerlendirmesinden sonra) onları bilgilendirmek isteyebilirsiniz. İzleme ve değerlendirme sürecinin, paydaşların (üst yönetim dahil) katılımını sağlamanın ve faaliyetleriniz için sürekli desteklerini sağlamanın da etkili bir yolu olduğunu unutmayın. Ayrıca bir sonraki YEEP'iniz için daha da kararlı önlemler tasarlamaya yardımcı olarak geleceğin yolunu açar.
- *Dış paydaşları düşünün.* İletişiminiz ayrıca bölgesel veya ulusal düzeydeki politika paydaşlarını, STK'ları veya kuruluşunuzun diğer kurumsal ortaklarını da hedefleyebilir.

EIGE Rehberi'nin önerilerine ek olarak, izleme değerlendirmeye ilgili bir dizi öneri daha geliştirilebilir.

Daha önceki bölümlerde de belirtildiği gibi, YEEP'in izlenmesi için iç ve dış izleme süreçleri planlamamız gerekecek. Kurum içi izleme için, kurumdaki paydaşların katılımlarıyla iç izleme, kurum dışı paydaşlarla da dış izleme süreçleri geliştirilebilir.

İç izleme süreci için, YEEP'de sorumluluk almış, hedef ve faaliyet belirlemiş olan birimlerin, kendi sorumlulukları üzerinden iç izleme süreçlerini tüm YEEP ekibiyle birlikte planlamaları gerekecek. İç paydaşların oluşturduğu grubun izleme ve değerlendirmeyi birlikte, bütüncül bir süreç olarak planlamaları ve uygulamaları önemlidir. Bu bütünlüğü saptamanın en pratik yöntemi de düzenli aralıklarla yapılan YEEP komitesi, kurulu veya birimi toplantılarıdır.

Birimlerin izleme ve değerlendirme yöntem ve araçlarını belirlemeleri sırasında TCE duyarlılığına özen göstermeleri ve gerçekçi / ulaşılabilir yöntemleri tercih etmeleri önerilir. Örneğin, bir belediye kadın destek merkezlerinin sonuç ve etkisini izleyecekse, bu izleme programında yararlanıcılarla yapılacak görüşmelerin içeriği, soru formları, görüşmeyi

yapacak uzmanın cinsiyeti ve dili, hatta görüşmelerin mekanı etkili olacaktır. Her bir değerlendirmeyi farklı uzmanın, farklı yöntemlerle yapması, bizi sürecin sağlıklı değerlendirilmesinden uzaklaştırır. Buradaki uzmanların eğitimi, formların hazırlanması ve görüşme yöntemlerinin standartlaştırılması sürecin en başında, planlama aşamasında yapılması gereken işlerin arasındadır.

Sonuç göstergelerinin izlenmesi ve değerlendirilmesiyle ilgili yöntemler ve araçları YEOP’in hazırlık aşamasında belirleyerek, plana eklemek gerekecektir. Sonuç göstergelerini izleme, çıktılarını izlemeye göre daha meşakkatlidir ve kesinlik içermeyen sonuçlar üretme eğilimi taşır.

Bunun için yöntemler geliştirmeniz gerekecektir. Örneğin, kurum içi veya dışında TCE farkındalığındaki değişim ölçülecekse, eğitimlerde ön ve son testler uygulanabilir; paydaşlar arası odak grup görüşmeleri de bir yöntemdir; temsiliyet gücü olan paydaşlar üzerinden öykü izlemeleri oluşturulabilir. Öykü izlemesi ile belli sayıdaki paydaşla tüm süreci içeren zaman içinde belli aralıklarla söyleşiler yaparak hayatlarındaki, algılarındaki ve duygularındaki değişimler not edilerek, öykülerinin izlediği seyir değerlendirilir. Belli aralıklarla anketler yapılabilir. Ancak, bir kez daha tekrar etmek gerekir ki bunların tümü emek, zaman ve kaynak gerektireceği için en başta planlanarak YEOP içine dahil edilmelidir. Buradaki önemli bir konu da izleme ve değerlendirme süreçlerinin yoğunluğunun YEOP içinde diğer faaliyetleri aksatacak seviyeye çıkartılmamasıdır. Çok sayıda göstergenin belirlenmesi ve izlenmesi, bizi YEOP içindeki faaliyetlerimizi yapmaktan alıkoymamalıdır. Bu nedenle de dış izleme çalışmalarının bir bölümünü paydaşların sorumluluğuna bırakmak mantıklı bir çözüm olabilir.

İdeal bir YEOP dış paydaşların aktif katılımına fırsat sunduğu kadar, onların izleme ve değerlendirme süreçlerinde yer almalarına da zemin oluşturmaları, olanakları (kaynak tahsisi, sorumluluk paylaşımı, kapasite geliştirme, vb.) çeşitlendirmelidir.

YEOP içinde bağımsız bir izleme ve değerlendirme bölümü oluşturulmalı ve tüm izleme süreci, detaylı olarak (yöntemi ve faaliyetleriyle birlikte) bu bölümde açıklanmalıdır.

6. Adım: YEOP’dan Sonra Ne Gelir?

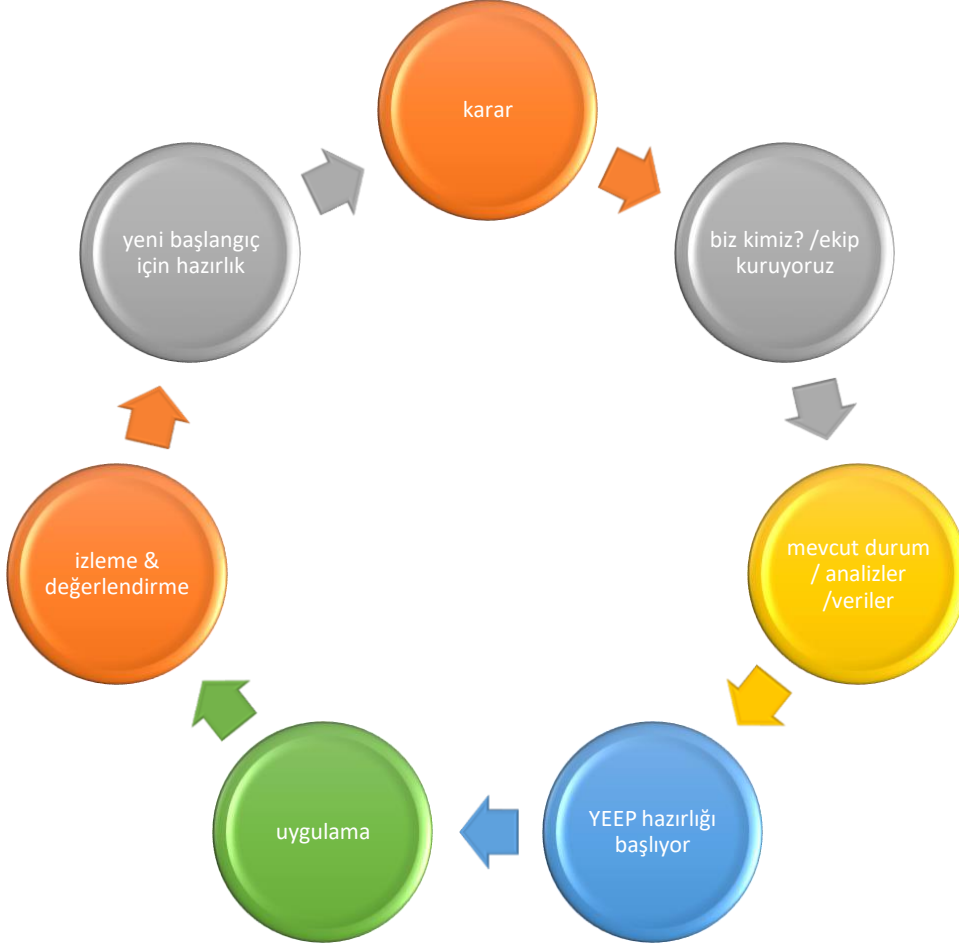
YEOP hazırlık sürecinin 4. (YEOP’in Uygulanması) ve 5. (YEOP İzleme ve Değerlendirme) adımlarının sonuçlarına dayanarak, deneyimleriniz, öğrendikleriniz, başarılarınız ve hatta başarısızlıklarınız üzerine inşa edilen bir yeniden YEOP inşa sürecine hazır olmanız gerekiyor. Güncelleme daha etkili, kapsayıcı ve ulaşılabilir hedeflere sahip bir YEOP üretmemize fırsat sunacaktır.

YEOP süresi dolmadan bir yıl öncesinde, bir sonraki dönemin hazırlığı başlatılmalıdır. Şayet YEOP’imiz strateji planlarıyla entegre olmuşsa, kurumun strateji planlarındaki TCE ekseninin oluşmasına ve planlarda birimlerin hedeflerine entegre edilmesine katkı sağlayarak çalışmalara başlayabiliriz. Dolayısıyla, hazırlıklarımız tüm kurumu kapsayacak şekilde tasarlanmalı ve kurum stratejilerine paralel süreçlerle yürütülmelidir.

Sona doğru paydaşlarla değerlendirme toplantıları yapmak gerekecektir. Alınan dersler, yeni beliren ihtiyaçlar, öngörüler bu değerlendirmelerde ortaya çıkar ve yeni dönem planın içeriğine altlık oluşturur.

Son yıl içinde kapsamlı bir değerlendirme raporu yayınlayarak, bunu iç ve dış paydaşlarla, kurumun internet sitesinde ve diğer mecralarda paylaşılması gerekecektir. Bu aşamada bir sonraki sürece dair düşünceler ve hedefler de paylaşılabilir.

Baştan itibaren açıklanan tüm süreci bir şema ile aktaralım:



Kaynakça

European Institute for Gender Equality

<https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/gear/what-gender-equality-plan-gep>

EK-1: Türkiye’de CEMR’i İmzalayan Belediyeler

Belediye Adı	İmzalanma Tarihi
1. Adalar Belediyesi	18.11.2021
2. Adana Büyükşehir Belediyesi	12.09.2013
3. Ahmetbey Belediyesi	18.11.2021
4. Akdeniz Belediyesi	4.12.2015
5. Antalya Büyükşehir Belediyesi	10.12.2013
6. Ardahan Belediyesi	18.11.2021
7. Atakum Belediyesi	1.12.2021
8. Avcılar Belediyesi	21.09.2020
9. Balçova Belediyesi	25.10.2022
10. Bayraklı Belediyesi	5.11.2021
11. Beylikdüzü Belediyesi	2.06.2015
12. Bodrum Belediyesi	8.03.2020
13. Bornova Belediyesi	7.02.2013
14. Buca Belediyesi	6.03.2020
15. Burdur Belediyesi	18.11.2021
16. Bursa Büyükşehir Belediyesi	2.05.2013
17. Büyükçekmece Belediyesi	14.01.2014
18. Çankaya Belediyesi	11.11.2013
19. Çiğli Belediyesi	25.01.2021
20. Çine Belediyesi	18.11.2021
21. Çukurova Belediyesi	18.11.2021
22. Dazkırı Belediyesi	11.10.2022
23. Denizli Büyükşehir Belediyesi	19.06.2013
24. Edremit Belediyesi	8.12.2021
25. Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	13.10.2022
26. Gaziantep Büyükşehir Belediyesi	5.09.2018
27. Giresun Belediyesi	13.02.2014
28. İstanbul Büyükşehir Belediyesi	3.10.2022
29. İzmir Büyükşehir Belediyesi	14.06.2013
30. İzmit Belediyesi	18.11.2021
31. Kadıköy Belediyesi	6.04.2016
32. Karabağlar Belediyesi	6.12.2019
33. Kars Belediyesi	14.05.2013
34. Karşıyaka Belediyesi	27.12.2019
35. Kartal Belediyesi	24.12.2021
36. Kırklareli Belediyesi	18.11.2021
37. Kuşadası Belediyesi	1.11.2022
38. Menteşe Belediyesi	8.03.2022
39. Merzifon Belediyesi	14.10.2022
40. Mezitli Belediyesi	25.05.2021
41. Muratpaşa Belediyesi	5.06.2013
42. Narlıdere Belediyesi	21.07.2023
43. Nevşehir Belediyesi	23.06.2013
44. Nilüfer Belediyesi	4.03.2021
45. Odunpazarı Belediyesi	8.12.2021
46. Odunpazarı Belediyesi	8.12.2021

47.Ordu Büyükşehir Belediyesi	25.06.2014
48.Osmangazi Belediyesi	11.12.2014
49.Ovacık Belediyesi	18.11.2021
50.Selçuk Belediyesi	8.03.2022
51.Seyhan Belediyesi	15.04.2022
52.Süleymanpaşa Belediyesi	4.08.2017
53.Şişli Belediyesi	6.10.2015
54.Tarsus Belediyesi	18.12.2013
55.Tepebaşı Belediyesi	7.06.2023
56.Toroslar Belediyesi	8.08.2019
57.Trabzon Büyükşehir Belediyesi	11.06.2013
58.Tunceli Belediyesi	28.05.2021
59.Tuzlukçu Belediyesi	18.11.2021
60.Urla Belediyesi	11.09.2017
61.Yenimahalle Belediyesi	27.12.2021
62.Yenişehir Belediyesi	18.11.2021