

ISBN NO: 978-605-70659-3-3

# Yerel Yönetimlerde Toplumsal Cinsiyet Eşitliğinin Anaakımlaştırılması – Kurumsal Yapı Öz Değerlendirme Aracı



**RAOUL  
WALLENBERG  
INSTITUTE**

RESEARCH  
WORLDWIDE  
ISTANBUL



# Yerel Yönetimlerde Toplumsal Cinsiyet Eşitliğinin Anaaakımlaştırılması – Kurumsal Yapı Öz Değerlendirme Aracı

**Yazar Adı:**

Hilal Gençay

**Yayıma Hazırlayanlar:**

Bahar Özden Coşgun

Betül Yılmaz

**Grafik Tasarım ve Dizgi:**

Pelin Günaltay

**RAOUL  
WALLENBERG  
INSTITUTE**

RESEARCH  
WORLDWIDE  
ISTANBUL 

## Giriş

Yerel yönetimlerde genel olarak eşitlik perspektifinin daha özel olarak da toplumsal cinsiyet eşitliğinin anaakımlaştırılması çoğu zaman ilk bakışta düşünüldüğünden çok daha karmaşık, çok daha fazla emek gerektiren ve çok daha uzun süren -hatta belki hiç bitmeyen- bir süreçtir. Yerel yönetimler eşitliğin anaakımlaştırılması çalışmalarına öncelikle sunulan yerel hizmetlerden başlamak isteyebilirler. Ancak eşitlik perspektifinin yerel hizmetlerde anaakımlaştırılması için öncelikli olarak ya da eş zamanlı olarak kurumsal yapıda da böyle bir çalışmanın yapılması gerekir. Kurumların kendi içyapılarını bu anlamda gözden geçirmeden ve gerekli değişimleri yapmadan sundukları hizmetler için başlatacakları böylesine bir değişim süreci maalesef sürdürülebilir ve derinlikli olamayacaktır. Bu sebeple eşitlik perspektifini hizmetlerinde anaakımlaştırmak isteyen yerel yönetimler; bu perspektifi öncelikle kendi kurumsal yapılarında hayata geçirmeleri gerekliliğinin farkında olmalıdırlar. Kendi kurumsal yapılarında eşitliğin anaakımlaştırılması için herhangi bir çaba sarf etmeyen ancak hizmetlerini dönüştürme iddiası taşıyan yönetimlerin de samimiyeti uzun vadede sorgulanır hale gelecektir.

Eşitliğin anaakımlaştırılması hiçbir kurumsal yapı için kolay değildir ancak Türkiye’de yerel yönetim kurumları için bazı özel zorluklar da bulunmaktadır. Bu zorlukları aşağıdaki başlıklar altında özetlemek mümkündür.

### Yapı Büyüklüğü Farkı

Türkiye’de belediyeler hizmet verdikleri kitlelerin büyüklükleri ve dolayısı ile personel sayıları itibarıyla çok büyük farklılıklar göstermektedirler. Bu sebeple anaakımlaştırma için tüm belediyelere uyacak standart bir yol haritası çizmek oldukça güçtür. Belediyeler eşitliğin anaakımlaştırılması için kullanılabilecekleri her aracı kendi yapıları ve içinde buldukları bağlamı göz önünde bulundurarak değerlendirmeli ve bazen de bu araçları kendi yapılarına göre uyarlamalıdırlar (Bu rehberde aktarılan Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Kurumsal Yapı Öz Değerlendirme Aracını da bu şekilde değerlendirmenizi önermekteyiz.).

### Eşitliğin Anaakımlaştırılmasında Hizmetleri Önceleme Refleksi

Belediye yöneticilerinin en öncelikli motivasyonu “tekrar seçilmek” olduğu için görevde oldukları süre içinde onları bu amaca en kestirme şekilde ulaştıracağını düşündükleri hizmetlere/faaliyetlere öncelik vermeye daha meyilli olabilirler. Bu sebeple kurumun içine, yapısına yönelik, uzun vadeli kapasite geliştirme çalışmaları yöneticiler tarafından önceliklendirilmeyebilir. Ancak kurum içinde bu konuda

bir uzmanlık geliştirilemez ise eşitlik perspektifinin uzun vadede yerel hizmetlere yansımaları da çok mümkün olmaz. Bu sebeple belediyeler eşitliğin kurumsal yapıda ve hizmetlerde anaakımlaştırılmasına ayrılacak kaynaklar açısından bir iç denge tutturmak zorundadırlar.

### Seçimlerle Bölünen Kurumsallaşma Süreçleri

Yerel yönetimlerde kritik görevlerde bulunan çalışanlar seçim sonucu başkanın ya da siyasi partinin değişmesi ile beraber büyük ölçüde değişmekte ve insan kaynağındaki bu değişim kurumsallaşmayı olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Örneğin yeni bir ekibin üretim safhasına geçebilmesi ve kendi süreçlerini oluşturması belli bir süreyi gerektirir. Benzer şekilde belediyede var olan yapının hangi kurumsallaşma düzeyinde bulunduğunu tespit edebilmek ve bu kurumsallaşma düzeyinin farkında ve buna uygun bir şekilde eşitlik anaakımlaştırma çalışmalarını yürütmek kritiktir.

### Çalışanların Statü Farklılıkları

Türkiye’de yerel yönetim kurumlarında ya da bağlı kurumlarda çalışanlar statü olarak çok büyük farklılıklar göstermektedir. Bir belediyede çoğu zaman “memur”, “işçi”, “sürekli işçi” ve “sözleşmeli personel” statüleri beraber bulunmaktadır. Tüm bu çalışanların hepsini kapsayan insan kaynağı politikaları geliştirmenin ve uygulamanın çeşitli zorlukları bulunmaktadır.

### Sakınılan Bir Kavram Olarak Toplumsal Cinsiyet

Türkiye’de özellikle 2019 yılından bu yana “toplumsal cinsiyet” kavramı kamu tarafından farklı sebeplerden dolayı giderek sakınılan bir kavram haline gelmiştir. Bu “sakınma” eğilimi de bu konuda yapısal çalışmalar yapmaya engel olabilmektedir. Eşitliğin belediyelerde kurumsal yapıda anaakımlaştırılması için “toplumsal cinsiyet eşitliği” meselesinin özellikle üst yönetim düzeyinde çok iyi anlaşılması gerekmektedir. Üst yönetimin bu konuda olabilecek çekincelerinin çözülebilmesi için belediye içindeki uzman kadroların “toplumsal cinsiyet eşitliği” meselesinin siyaset üstü bir insan hakları meselesi olarak tartışılmasını sağlamak için inisiyatif almaları gerekebilir. Ancak bu da belediyede bu konuda siyasi bir irade oluşması için yeterli olmayabilir.

Tüm bu zorluklar aşılabılır zorluklardır ve yerel yönetimlerin toplumsal cinsiyet eşitliğini kurumsal yapılarında anaakımlaştırmalarına engel değildir. Ancak tüm bu zorlukların farkında olarak bu çalışmalara başlamak bu çalışmaları hayata geçirecek ekiplerin daha gerçekçi beklentilerle yola çıkmalarını, yolda daha az yorulmalarını ve yıpranmalarını sağlar. Eşitlik anaakımlaştırma çalışmalarının uzun soluklu (aslında hiç bitmeyen) ve yoğun iletişim, koordinasyon ve ortak çalışma gerektiren çalışmalar olduğu bir kez daha hatırlanmalıdır.

## Yerel Yönetimlerde Toplumsal Cinsiyet Eşitliğinin Anaakımlaştırılması – Kurumsal Yapı Öz Değerlendirme Aracı

Bu rehberin temel amacı, yerel yönetim kurumlarına toplumsal cinsiyet anaakımlaştırması ile ilgili olarak nerede bulduklarına dair hızlı bir değerlendirme yapmalarına olanak sağlayacak bir araç sağlamak ve süreçte karşılaşmaları olası bazı zorluklara dair bir takım pratik öneriler sunmaktır. Rehberde detayları verilen Öz Değerlendirme Aracı; M. Mukhopadhyay, G. Steehouwer ve F. Wong tarafından kaleme alınan, kurumlarında ve uygulamalarında toplumsal cinsiyet eşitliğini geliştirmek için yola çıkan Güney Asya ve Orta Doğu'dan yedi sivil toplum örgütünün öğrenme yolculuğuna dair "Mümkün Olanın Siyaseti: Toplumsal Cinsiyet Anaakımlaştırma ve Organizasyonel Değişim" kitabındaki "Dokuz Kutulu Araç" ın Türkiye'deki yerel yönetim kurumlarına uyarlanması ve genişletilmesi ile oluşturulmuştur.<sup>1</sup>

Öz Değerlendirme Aracı üçe üç dokuz haneli bir matrikstir ve Mümkün Olanın Siyaseti'nde olduğu gibi dokuz temel alt başlıktan oluşmaktadır. Bu matrikste yukarıdan aşağıya doğru kurumun "teknik", "politik" ve "kültürel" kapasitesi değerlendirilir. Soldan sağa doğru ise kurumun misyonu, yapısı ve insan kaynağı değerlendirilmektedir. Bu başlıkların kesişimlerinden oluşan dokuz kutucuk ve içerikleri aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

<sup>1</sup> Mukhopadhyay, M., Steehouwer, G., ve Wong, F., 2006, 'Politics of the Possible: Gender Mainstreaming and Organisational Change: Experiences from the Field' Oxfam, London

	MİSYON ve YETKİ (NİYET)	KURUM YAPISI (ALT YAPI ve ARAÇLAR)	İNSAN KAYNAĞI (KAPASİTE)
TEKNİK	<p>Politikalar, Planlar ve Taahhütler</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Misyon ve İlkeler</li><li>Stratejik Plan</li><li>Eşitlik Eylem Planı</li><li>Taahhütler</li><li>Politika belgeleri ve planların bütünlüğü</li><li>Cinsiyete Göre Ayrıştırılmış ve Kaynaklar Açısından Ulaşılabilir Hedefler</li></ul>	<p>Görevler ve Sorumluluklar</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Koordine Edici Yapılar</li><li>Belediye Meclisinde Toplumsal Cinsiyet Eşitliğinden Sorumlu Komisyon</li><li>Farklı Organlar ve Birimler Arası İşbölümü</li></ul>	<p>Uzmanlık</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Üst yönetimde uzmanlık (başkan ve başkan yardımcıları)</li><li>İK dan sorumlu birimde uzmanlık</li><li>Koordine edici yapılarda ve bu yapıların bağlı olduğu yöneticide uzmanlık</li><li>Meclisin ilgili komisyonlarında uzmanlık</li></ul>
POLİTİK	<p>Siyasi İrade ve Yetki</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Motivasyon</li><li>Kaynak ayırmaya hazır olma</li><li>Niyetin görünürlüğü</li><li>Katılımcılığa bakış</li></ul>	<p>Yapıdaki Destekleyici Yaklaşım ve Mekanizmalar</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Karar Alma Süreçleri</li><li>Katılım Mekanizmaları</li><li>Hesap Verebilirlik Sistemleri</li></ul>	<p>İK Süreçleri</p> <ul style="list-style-type: none"><li>İşe alım</li><li>Oryantasyon</li><li>Görev tanımları</li><li>Ücret</li><li>Maddi olmayan ödül ve teşvikler</li><li>Terfi</li><li>İnsan kaynağı gelişimi</li><li>Cinsiyete duyarlı izin uygulamaları</li><li>Performans değerlendirme</li></ul>
KÜLTÜREL	<p>Kurum Kültürü</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Yazılı kurallar ile çelişen normlar</li><li>İç iletişim hiyerarşisi ve yoğunluğu</li></ul>	<p>Kurum içi İşbirliği</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Yönetimin kararlılığı ve takibi</li><li>Çapraz ortak projeler</li><li>İç iletişim kanalları</li><li>Hiyerarşi bariyeri</li></ul>	<p>Tutum</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Çalışanlar arasında işini sahiplenme</li><li>Kurum değerlerini sahiplenme</li><li>Yeniliklere açık olma</li><li>TCE farkındalığı yüksek bir grubu varlığı</li><li>Bu grubun nasıl algılandığı</li></ul>

# MİSYON ve YETKİ

## Blok 1: Politikalar, Planlar ve Taahhütler

Bu blok “Miyon ve Yetki” kolunu ile “Teknik” satırının kesişiminde bulunan bloktur. Burada toplumsal cinsiyet eşitliğini kurumsal yapısında ve hizmetlerinde anaakımlaştırma niyetiyle yola çıkan belediyelerin atabileceği, sisteme dair ve bir düzeyde bağlayıcılığı olan teknik adımlara odaklanacağız. Toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamaya yönelik her türlü yazılı politika, plan ve taahhüt bu başlık altında ele alınabilir. Toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda kurumsal dönüşümü hedefleyen kurumlar işe koyulmaya öncelikle bu bloktaki müdahalelerle başlayabilmekteler. Bunun bir sebebi bu bloktaki müdahalelerin diğer bloklardaki müdahalelere göre daha az zaman ve emek gerektirmesi bir diğer sebebi ise politika, plan ve taahhütlerin kurumsal dönüşüm için gereken diğer eylemler için meşru bir zemin sunuyor olmasıdır. Bu başlık altında ele alınan tüm müdahalelerle kurum özetle eşitlik konusundaki niyetini ifade eder ve kurumsal dönüşüm sürecinde kendisi için bir “varış noktası” tayin eder. Ancak kurumun bu konudaki niyetini ifade etmesi toplumsal cinsiyet eşitliğinin anaakımlaştırılması için yeterli değildir, bu konudaki hedeflere ulaşmak için aynı zamanda kullanılacak araçlar ve uzman insan kaynağı da gereklidir. Araçlar ve insan kaynağına dair unsurlar “Organizasyon Yapısı” ve “İnsan Kaynağı” kolonlarındaki bloklarda ele alacağız.

Bir belediyenin toplumsal cinsiyet eşitliğini kurumda tesis etmeye yönelik niyetini teknik düzeyde nerelerde görebiliriz? Bunlar; kurumun miyon cümlesi, internet sitesinde ve diğer dışa açılan iletişim kanallarındaki mesajlar, toplumsal cinsiyet politika belgesi, cinsel tacizin önlemesine ilişkin politika

belgesi, stratejik plan, eşitlik eylem planı, kurumun ulusal ya da uluslararası (örneğin Avrupa Yerel Yaşamda Kadın Erkek Eşitliği Şartı) kimi taahhütlerin altına girmesi olabilir. Kurumunuzu bu açıdan değerlendirmek için aşağıdaki soruları kurumunuzu düşünerek yanıtlayabilirsiniz.

- 1.1. Kurumun miyonunda ve/veya ilkelerinde toplumsal cinsiyet eşitliğine atıfta bulunulan ifadeler var mı?
- 1.2. Kurumun internet sitesinde toplumsal cinsiyet eşitliğine dair mesajlar var mı?
- 1.3. Kurumun stratejik planında (toplumsal) cinsiyet eşitliği ile ilgili hedef(ler) var mı?
- 1.4. Kurum stratejik planında cinsiyete göre ayrılaştırılmış hedefler bulunuyor mu?
- 1.5. Kurumun toplumsal cinsiyet eşitliği politikasını, kurumsal yapıdaki dönüşüm için atılması gereken somut adımları da içeren bir eşitlik eylem planı var mı?
- 1.6. Kurumun stratejik planı ile eşitlik eylem planı arasında anlamlı bir bağ var mı?
- 1.7. Eşitlik eylem planının gerçekleştirilmesi için yeteri kadar finansal kaynak ayrılmış durumda mı?
- 1.8. Kurumun cinsiyet eşitliği konusunda ulusal bir mekanizmaya dair imzaladığı bir taahhüt bulunuyor mu?
- 1.9. Kurumun cinsiyet eşitliği konusunda uluslararası bir mekanizmaya dair imzaladığı bir taahhüt bulunuyor mu?
- 1.10. Kurumun yapısında toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamaya yönelik yukarıda sayılanlardan başka herhangi bir taahhüt ya da kalıcı unsur var mı?



## Blok 2: Siyasi İrade ve Etki

Bu blok “Miyon ve Yetki” kolonu ile “Politik” satırının kesişiminde bulunan bloktur. Burada toplumsal cinsiyet eşitliğini kurumsal yapısında ve hizmetlerinde anaakımlaştırma niyetiyle yola çıkan belediyelerde özellikle yönetim ekiplerinin bu mesele ile ilgili olarak gösterdikleri siyasi iradeye ve etki alanlarına odaklanacağız. Toplumsal cinsiyet eşitliği günümüzde pek çok yerel yönetim kurumu için gündemde olan bir konu. Bu sebeple belediyelerdeki yöneticiler de farklı motivasyonlarla bu konuda bazı adımlar atmak istiyorlar. İşte tam da bu noktada bu bloktaki sorularla kurum yöneticilerinin bu konudaki inanmışlıkları ile gösterdikleri siyasi iradenin ne kadar güçlü olduğuna bakmaya çalışacağız.

Siyasi irade ve etkinin, yerel yönetim kurumlarında toplumsal cinsiyet eşitliğinin anaakımlaştırılma sürecinin sağlıklı yürümesi için en kritik unsur olduğunu söyleyebiliriz. Peki, ama neden? Bunu açıklamak için önce organizasyonların gelişim aşamalarını inceleyen Bernard Lievegoed ve Fritz Glasl tarafından geliştirilen modele bakmak faydalı olabilir.<sup>2</sup> Lievegoed ve Glasl organizasyonel gelişimin dört genel aşamasını ayırt eder: Öncü aşama, rasyonel aşama, entegre aşama ve ilişkisel aşama. Öncü aşama organizasyonların daha çok kuruluş döneminde içinde buldukları, esnek ama aynı zamanda kurucu/öncü kişi veya gruplara bağımlı oldukları enerji dolu bir aşama olarak tarif edilir. Rasyonel aşama genellikle organizasyonun öncü aşamada karşılaştığı ve atlattığı bir kriz sonrası geçilen, kurumun kişisel, sezgisel ve deneyimsel yönetim stilinden uzaklaşıp daha çok sistem, fonksiyonlar, kurallar ve politikalara odaklandığı bir aşamadır. Bu aşamada organizasyonlar hedeflerine ulaşmada daha objektif, bilinçli, net ve planlı bir yol izlerler, bu aşama birçok kurumun en çok büyüme gösterdiği aşamadır. Entegre aşama öncü ve rasyonel aşamanın en iyi yanlarını beraber barındıran, kurumun daha entegre fonksiyonlara, ekiplere sahip olduğu fakat bir yandan da kural ve prosedürlerin uzmanlaşmış çalışanlar tarafından daha çok zorlandığı, akışkanlığın ve dayanışmanın öne çıktığı bir aşamadır. İlişkisel aşama ise organizasyonun diğer

kurumlarla ve çevresi ile dayanışma gösterdiği, rekabetçilikten uzaklaştığı, daha geniş bir sorumluluk alanına sahip olduğu aşama olarak tarif edilir. Lievegoed ve Glasl'e göre organizasyonlar gelişim süreçleri içinde bu aşamaları doğrusal bir şekilde izlemek zorunda değildirler, misyonları ve örgütlenme biçimleri sebebiyle bu aşamalardan herhangi birinde kalmayı tercih edebilirler. Bu bağlamda belediyeleri incelediğimizde kamu kurumu oldukları için ilk bakışta rasyonel aşamada olmalarını bekleriz fakat başkanın her değişimi ile kurumsal işleyişe dair önemli ölçüde değişimler olduğu için aslında her yeni başkan ile öncü aşamaya bir dönüş yaşandığını söyleyebiliriz. Öncü aşamada lider ön planda olduğu için belediyelerde de toplumsal cinsiyet eşitliği anaakımlaştırma sürecinde en kritik unsurun lider ve onun siyasi iradesi ile etki alanı olduğunu söylemek yanlış olmaz.

Kurumunuzu “Siyasi İrade ve Etki” açısından değerlendirmek için aşağıdaki soruları kurumunuzu düşünerek yanıtlayabilirsiniz.

- 2.1. Üst yönetimdeki yöneticilerin (başkan ve başkan yardımcıları) daha eşitlikçi bir kurum olmak için harekete geçme istekleri var mı?
- 2.2. Üst yönetimde eşitlik meselesine samimiyetle inanmış yöneticilerin (başka ya da başkan yardımcıları) varlığından söz edilebilir mi?
- 2.3. Üst yönetimde daha eşitlikçi bir kurum haline gelmek için yapılacak çalışmaların hizmetlerde ve dolayısı ile seçmen üzerinde yaratacağı pozitif etkiye dair inanç var mı?
- 2.4. Üst yönetimde daha eşitlikçi bir kurum haline gelmek için yapılacak çalışmaların belediyenin çeşitli finansal kaynaklara erişimini kolaylaştıracağı düşünülüyor mu?
- 2.5. Üst yönetimdeki yöneticiler tarafından bu çalışmalarla belediyenin itibarının artacağı düşünülüyor mu?
- 2.6. Üst yönetim daha eşitlikçi bir kurum olmak adına kurum yapısı ile ilgili politikalar geliştirmek konusunda uzman insan kaynağı alımı yapmaya hazır mı?
- 2.7. Üst yönetim daha eşitlikçi bir kurum olmak adına kurum yapısı ile ilgili politikalar geliştirmek konusunda bunun için (insan kaynağı alımı dışında) finansal kaynak ayırmaya hazır mı?
- 2.8. Üst yönetim daha eşitlikçi bir kurum olmak adına kurum yapısı ile ilgili geliştirilecek politikaların takibini bizzat yapmaya hazır mı?
- 2.9. Üst yönetim bu konuyu müdürlüklerin çalışanlarının genel performans değerlendirmelerine entegre etmeye hazır mı?
- 2.10. Üst yönetim daha eşitlikçi bir kurum olmak adına kurum yapısı ile ilgili geliştirilecek politikaları insan kaynakları süreçlerinde de ele almaya hazır mı?

<sup>2</sup> Organizasyonel gelişimin dört genel aşaması hakkında daha fazla bilgi için bkz: [https://www.barefootguide.org/uploads/1/1/1/6/111664/barefoot\\_guide\\_16.pdf](https://www.barefootguide.org/uploads/1/1/1/6/111664/barefoot_guide_16.pdf)

- 2.11. Üst yönetimin talimatıyla kurumun vizyon, misyon veya temel ilkeler metinlerine toplumsal cinsiyet eşitliğine dair ifadeler eklendi mi ya da bu şekilde revize edildi mi?
- 2.12. Üst yönetimin talimatıyla kurumun web sitesinde ve diğer dışa açılan diğer iletişim kanallarında bu meseleye dair mesajlar eklendi mi ya da bu şekilde revize edildi mi?
- 2.13. Başkanın kurum içinde yaptığı konuşmalarda toplumsal cinsiyet eşitliği kavramı her 3 konuşmanın birinde kullanılıyor mu?
- 2.14. Başkanın kurum dışında yaptığı konuşmalarda toplumsal cinsiyet eşitliği kavramı her 3 konuşmanın birinde kullanılıyor mu?
- 2.15. Üst yönetim daha eşitlikçi bir kurum olmak için kurum yapısı ile ilgili geliştirilecek politikalar konusunda çalışanların bir araya gelip tartışmasını destekliyor mu?
- 2.16. Üst yönetim daha eşitlikçi bir kurum olmak için kurum yapısı ile ilgili geliştirilecek politikalar konusunda çalışanlarla belediye meclis üyelerinin bir araya gelip tartışmalarını destekliyor mu?
- 2.17. Üst yönetim dış paydaşlarla (hizmetlerden yararlananlar, kent konseyi üyeleri, araştırmacılar, danışmanlar, sivil toplum kuruluşları vb gibi) düzenli olarak bir araya gelinmesine önem veriyor mu?
- 2.18. Dış paydaşların görüşleri yönetim tarafından değer görüyor mu ve ciddiye alınıyor mu?

## Blok 3: Kurum Kültürü

Bu blok “Miyon ve Yetki” kolonu ile “Kültürel” satırının kesişiminde bulunan bloktur. Kurum kültürü “Miyon ve Yetki” kolonu altında bulunmaktadır, çünkü kurumların misyonlarının, liderlerinin, örgütlenme biçimlerinin ve yönetim anlayışlarının yansıması olarak kendiliğinden oluşur, “Kültürel” satırında bulunur çünkü kurumdaki yazılı ve yazılı olmayan normlarla ilişkilidir. Bir iş yerindeki değerler, alışkanlıklar, düşünce ve davranış desenleri ile iletişim stilleri kurum kültürüne girer. Kurum kültürü ilk olarak kurucuların vizyonu ile şekillenir, bu vizyon insan kaynakları süreçlerine hem yansır hem de bu süreçlerle sürdürülür. Bir kurumun toplumsal cinsiyet eşitliği konusundaki dönüşümü için kurum kültürünün bu dönüşümü destekleyici olması çok önemlidir. Aksi takdirde görünür yapıda yapılan müdahaleler etkisini yitirir ve bu da uzun vadede eşitlik çalışmalarına dair inancın kurum içinde azalmasına sebep olur. Köklü bir kurumun ya da uzun zamandır beraber çalışan ekiplerin sahip olduğu kurum kültürünü değiştirmenin güç olduğunu unutmamak gerekir. Aşağıdaki soruları kurumunuz için yanıtlayarak kurum kültürünün eşitlik meselesi için destekleyici olup olmadığı konusunda hızlı bir değerlendirme yapabilirsiniz.

- 3.1. Çalışanların gözünde toplumsal cinsiyet eşitliği kurumun imajına uyan/ yakışan bir kavram mı?
- 3.2. Kurumda kullanılan dil (resmi ve gayri resmi iletişimde) ve görseller toplumsal cinsiyet duyarlılığı taşıyor mu?
- 3.3. Kurum içinde çalışan farklı cinsiyetler kurumu kendi cinsiyetleri açısından dostane olarak algılıyorlar mı?

- 3.4. Eğer kurumun bir eşitlik eylem planı varsa genel olarak çalışanlar bu planı sahiplenmiş durumdalar mı?
- 3.5. Eğer kurumda bir Eşitlik Birimi ya da eşitliğin anaakımlaştırılmasından sorumlu başka bir yapı varsa çalışanların tamamına yakını bu yapıdan haberdar mı?
- 3.6. Eğer kurumda bir Eşitlik Birimi ya da eşitliğin anaakımlaştırılmasından sorumlu başka bir yapı varsa çalışanların bu birimin/yapının kurumdaki görevinin ne olduğunun farkındalar mı?
- 3.7. Kurumda hâlihazırda geçerli olan normlarla pratikte var olan normların çelişmesi durumu (örneğin mesaiye kalmanın, hafta sonlarında çalışmanın değer görmesi ve normal sayılması gibi) yaşanıyor mu?
- 3.8. Herhangi resmi bir dayanağı olmadığı halde kurumda bazı davranışların sürekli kabul görmesi, ödüllendirilmesi (her şeye “evet” diyen çalışanların kabul görmesi ve daha sorgulayıcı olanların ise “problemlili” olarak görülmesi gibi) durumu yaşanıyor mu?
- 3.9. Kurumda genel olarak çalışanların “iş bitirici” ya da “çözüm odaklı” oldukları söylenebilir mi?
- 3.10. Üst yönetim işler konusunda müdürler dışında müdürlüklerde çalışan personel ile de iletişimde oluyor mu?
- 3.11. Genel olarak çalışanlar arasında ekip çalışması olduğundan bahsedilebilir mi?
- 3.12. Çalışanlar kurumda genel olarak ekip çalışmasının değerli olduğunu hissediyorlar mı?

# KURUM YAPISI

## Blok 4: Görevler ve Sorumluluklar

Bu blok “Kurum Yapısı” kolonu ile “Teknik” satırının kesişiminde bulunan bloktur. Bu blokta toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasına katkı sağlayabilecek kurum içi yapılardan ve kurumdaki yapıların tamamının bu konuda etkili çalışabilmesi için gereken işbölümü üzerinde duracağız. Daha eşitlikçi politikalar ve hizmetler üretmek isteyen yerel yönetim kurumları düşünüldüğünde en çok izlenen yol bir eşitlik biriminin kurulmasıdır. Ancak belediye çalışanları arasında daha eşitlikçi politikalar ve hizmetler üretmek amacıyla eşitlik birimlerinin kurulmasını doğru bir yöntem olarak görmeyenler de bulunmaktadır. Bu tartışmada iki farklı yaklaşımdan söz etmek mümkündür: Eşitlik birimlerinin kurulmasının “doğru yöntem” olmadığını düşünenler “daha eşitlikçi politika ve hizmet üretme” işinin herkesin eşit derecede sorumluluğu olduğunu ve ancak bu yolla bunun anaakımlaştırılabileceğinin altını çizerler. Ayrıca eşitlik meselesinde eşitlik birimi gibi koordine edici bir yapı olmadığında belediyenin farklı bölümlerinin bu konuda herhangi bir “uzman ekip baskısı ya da hiyerarşisini” hissetmeden daha rahat adım atmaları ve sorumluluk üstlenmelerinin mümkün olacağını savunurlar. Buna karşın eşitlik birimlerinin gerekli olduğunu düşünenler ise; eşitlik meselesinin herkesin eşit derecede sorumluluğu olduğu halde bu konunun kurumda bir sahibi olmadığında yapılan çalışmaların koordinasyonunu ve takibini sağlamada zorluklar yaşanabileceğinin altını çizerler (Koordinasyonu bir ekip gönüllü olarak üstlene bile zamanla gönüllü yapılan bu iş bir görev haline gelebilir.). Bu tartışma yerel yönetimler ekosisteminde henüz tüketilmiş bir tartışma değildir ve bu alanda yapılan çalışmaların henüz yeterli olduğunu söylemek zordur ancak Türkiye’de yerel



yönetim kurumlarının büyüklük farkları ve özgünlükleri düşünüldüğünde her belediye için bu konunun ayrıca ele alınması daha doğru olacaktır. Özetle; bir kurumda eşitlik meselesine dair çalışmaları daha etkili hale getirmek için bir nasıl bir yapının kurulacağına o kurumun dinamikleri dikkate alınarak karar verilmelidir, tüm yerel yönetim kurumları için bu konudaki en işlevsel yapının “eşitlik birimi” olduğunu söylemek yanlış olur. Yerel yönetim kurumlarında görülen diğer yapılar arasında müdürlüklerden temsilcilerle kurulan “eşitlik koordinasyon grupları” , “eşitlik çalışma grupları” ve “eşitlik büroları” sayılabilir. Fakat bu yapıların genellikle kişilere var olan mesailerine ek mesai yarattığını düşünecek olursak tek işi “eşitlik” olan (olması gereken) eşitlik birimlerine göre daha az sürdürülebilir olduklarını ifade etmekte fayda vardır.

Kurumda bir eşitlik birimi var ise bu durumda da bu birimin çalışmasının etkili olması için bazı koşulların oluşmuş olması gerekir. Bu koşullardan ilki “eşitlik” meselesinin sorumluluğunun tüm kurum tarafından alınıyor olmasıdır. Genellikle karşılaşılan durum kurumun eşitlikçi politika ve hizmet üretimi konusunda sadece eşitlik birimlerinin sorumlu tutulmasıdır. Bu durumun en net yansıması “Eşitlik Eylem Planları” hazırlık ve takip süreçlerinde görülebiliyor: Tüm kuruma ait olan (olması gereken) Eşitlik Eylem Planı sadece Eşitlik Birimi'nin hazırladığı ve takip ettiği bir araca dönüşebiliyor. Eşitlik Eylem Planlarının hazırlanmasında Eşitlik Birimleri belediyelerde bu konudaki en uzman birim olarak tabii ki rehberlik edebilir fakat belediyenin “stratejik planı” konusunda temel sorumlu hangi müdürlükler ise eşitlik eylem planları konusunda da bu müdürlükler sorumlu olmalıdır. Çünkü eşitlik eylem planı da en az stratejik plan kadar tüm belediyenin planıdır. Kurum genelindeki sahiplenme için bu konuda üst yönetimin göstereceği kararlılık her zamanki gibi çok önemlidir.

Eşitlik birimlerinin çalışmalarının etkili olabilmesi için ikinci koşul bu birimlerin mesailerinin büyük bölümünü kurum içi politika geliştirmeye yani hizmet üreten müdürlüklerle beraber çalışıp hizmetlerin daha eşitlikçi bir hale gelmesi için yapılacak çalışmalara ayırabilmeleridir. Mesai planlamasının bu doğrultuda yapılmadığı durumlarda eşitlik birimlerinin altında buldukları müdürlüğün yöneticisinin vizyonuna ve üst yönetimin bu konuya verdiği öneme bağlı olarak; sadece kadınlar için stand açan ya da etkinlik düzenleyen ekiplere dönüşme riskleri maalesef her zaman bulunmaktadır. Bu vesile ile eşitlik birimlerinin ya da aynı fonksiyonu üstlenen koordine edici yapıların temel görevlerini Fiona Mackay ve Kate Bilton tarafından kaleme alınan çalışmadan alıntılanarak özetlemekte fayda olabilir:<sup>3</sup>

- Spesifik eşitsizlik meselelerinin özel politikalarla ve inisiyatiflerle ele alınması
- Bir düşünce kuruluşu gibi çalışarak eşitsizliklerin analizini yapmak
- Anaakımlaştırma için teknikler ve araçlar geliştirmek
- Uzman bilgisi ve deneyimi sunmak

<sup>3</sup> Fiona Mackay ve Kate Bilton'ın çalışması hakkında daha fazla bilgi için bkz: Learning From Experience: Lessons in Mainstreaming Equal Opportunities, <https://www.webarchive.org.uk/wayback/archive/20170701074158/http://www.gov.scot/Publications/2003/05/17105/21749>

- Anaakımlaştırma çerçevesinde bilginin yaygınlaştırılması
- Eğitim ve farkındalık çalışmalarını yürütmek
- İç bir lobi gibi faaliyet göstermek
- Anaakımlaştırma inisiyatifleri için bir koordinasyon ve odak noktası olarak işlemek
- Eşitlikle ilgili tüm kurumu ilgilendiren hedefler çerçevesinde kurum performansının izlenmesi

Eşitlik birimi çalışanlarının bu görevleri yerine getirecek uzmanlıkta kişiler olması da tabii ki bir ön koşuldur.

Eşitlik birimlerinin etkili bir çalışma gösterebilmesi için önemli olan başka bir koşul ise; birimler arası ortak çalışma kültürünün gelişmiş olması ve birimler arası iş bölümünün net bir şekilde yapılmış olmasıdır. Birimler arası ortak çalışma kültürüne “kurum içi birimler arası işbirliği” bloğunda daha detaylı değineceğiz. Net bir işbölümünün önemini de bir örnek üzerinden açıklayabiliriz: Örneğin “çocuk” ile ilgili hizmetler birkaç müdürlüğün çalışma alanına girebilir ve toplumsal cinsiyete duyarlı hizmet geliştirme konusunda görevler bu müdürlükler arasında net bir şekilde ayrıştırılmadığı için “sorumluluğun ortada kalması” ya da “birkaç müdürlük tarafından aynı amaçla birbirinden bağımsız işlerin yapılması” durumu yaşanabilir.

Kurumunuzu “Görevler ve Sorumluluklar” açısından değerlendirmek için aşağıdaki soruları kurumunuzu düşünerek yanıtlayabilirsiniz.

- 4.1. Kurumda farklı birimlerin toplumsal cinsiyet eşitliğinin anaakımlaştırılması konusunda birbirlerinden öğrenmeleri için etkili mekanizmalar var mı?
- 4.2. Toplumsal cinsiyet konusunda uzmanlığı ve sorumluluğu olan kişiler kurum içinde anahtar (kritik) pozisyonlarda yer alıyorlar mı?
- 4.3. Toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda kurumda net bir şekilde ayrıştırılmış ve herkesin farkında olduğu bir işbölümü var mı?
- 4.4. Kurumda eşitlik meselesinden sorumlu olan bir “eşitlik birimi” var mı?
- 4.5. Eşitlik birimi yoksa- Kurumda eşitlik meselesinden sorumlu olan tüm işi bu olan başka koordine edici bir yapı var mı?
- 4.6. Kurumda her müdürlüğün temsil edildiği ve kurumun daha eşitlikçi bir kurum olması için çalışan aktif ve işleyen bir çalışma grubu var mı?
- 4.7. Kurumda her müdürlüğün yönetici düzeyinde temsil edildiği bir eşitlik koordinasyon grubu var mı?
- 4.8. Belediye meclisinde toplumsal cinsiyet eşitliğinden (bu isimle ya da başka bir isimle) sorumlu komisyon var mı?

- 4.9. Eğer belediyede toplumsal cinsiyet eşitliğinden sorumlu bir komisyon varsa bu komisyonun belediyenin konuyla ilgili çalışanları arasında düzenli bir iletişim, paylaşım var mı? (Örneğin toplumsal cinsiyet eşitliği komisyonu belediyedeki eşitlik biriminin veya kadın ve aile hizmetleri müdürlüğünün çalışmaları hakkında bilgi sahibi mi?)
- 4.10. Kurumda cinsel tacizi önleme amaçlı kurulmuş herhangi bir mekanizma var mı?

**Kurumda bir Eşitlik Birimi ya da aynı fonksiyonu üstlenen ve tek işi bu olan başka koordine edici bir yapı varsa ek olarak aşağıdaki soruları da cevaplayınız.**

- 4.11. Koordine edici yapının organizasyon içindeki yeri etkili çalışmasına izin veriyor mu? (Organizasyon şemasında altında bulunduğu yer bu koordine edici yapının kendisinden beklenen çalışmaları yerine getirmesine olanak sağlıyor mu?)
- 4.12. Koordine edici yapının bulunduğu yerde kadınlar dışında diğer dezavantajlı gruplar için çalışma şansı olabiliyor mu? (çocuklar, yaşlılar, göçmenler, LGBTİ+lar)
- 4.13. Koordine edici yapı mesaisinin büyük bir bölümünü kurum yapısının daha eşitlikçi bir yapı haline gelmesi için yani kurumsal dönüşüm için yapılan çalışmalara ayırabiliyor mu?

## Blok 5: Yapıdaki Destekleyici Yaklaşım ve Mekanizmalar

Bu blok “Kurum Yapısı” kolonu ile “Politik” satırının kesişiminde bulunan bloktur. Bu blok “Kurum Yapısı” kolonunda bulunur çünkü toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamaya yönelik “Teknik” satırındakiler kadar görünür olmasa da kurum yapısına ve işleyişine dair yaklaşımları ve mekanizmaları konu eder. “Politik” satırında yer alır çünkü ilk bakışta çok görünür olmayan ve çoğu zaman da çok zaruri algılanmayan yaklaşım ve mekanizmaların varlığı ile üst yönetimin eşitlik doğrultusunda başlattığı kurumsal dönüşüm inisiyatifindeki kararlığa dair bir fikir verir. Bu bloğun içinde “Karar Alma”, “Katılım Mekanizmaları ve Öğrenme” ve “Hesapverebilirlik Sistemleri” üç ayrı alt başlık olarak ele alınacaktır.

### Karar Alma Süreçleri

Karar alma süreçleri toplumsal cinsiyet anaakımlaştırması için kritik önemdedir. Bir kurumda üst yönetimin nasıl karar aldığı kurum kültürünü etkiler, çalışanlara kendi karar alma süreçleri için örnek teşkil eder. Ayrıca karar alma süreçlerinde işletilen ilkeler kurumun farklı birçok alandaki yaklaşımı konusunda da fikir verir. Örneğin tüm kurumu ilgilendirecek kararları olabildiğince katılımcı bir şekilde almaya çalışan yönetimlerin, çalışanlarını katılımcı hizmet planlama ile ilgili de desteklemesi kuvvetle muhtemeldir. Bu sebeple karar alma süreçlerini sadece “yönetimsel süreçler” olarak görmemek gerekir.

Aşağıdaki soruları kurumunuz için yanıtlayarak kurumunuzdaki karar alma kültürünün eşitlik meselesi için destekleyici olup olmadığı konusunda hızlı bir değerlendirme yapabilirsiniz.

- 5.1. Belediyede yeni hizmetlerle ilgili kararlar hizmetlere ilişkin sistematik bir izleme değerlendirme çalışması sonucu ortaya çıkan verilere göre mi alınıyor?
- 5.2. Kurumda personele ve iç süreçlere dair kararlar zamanında alınıyor mu?
- 5.3. Kurumda hizmetlere dair kararlar zamanında alınıyor mu?
- 5.4. Özellikle sonuçları tüm kurumu etkileyecek kararlar alınırken toplumsal cinsiyet uzmanları da dahil olmak üzere çalışanlar dahil ediliyor mu?
- 5.5. Üst yönetim tarafından herhangi bir alanda karar alınırken o alanın çalışanlar arasında bulunan teknik uzmanlarının uzmanlığından faydalanılıyor mu?
- 5.6. Kurumda kimler tarafından ve ne zaman alındığı net olmayan kararlara rastlanıyor mu? (Kararları dolaylı olarak etkileyen enformel grupların/kliklerin varlığı, enformel bir şekilde ya da kapalı kapılar ardında karar alınması)
- 5.7. Kurum içinde yaşanan çatışmalar adil ve çalışanların kutuplaşmasını önleyecek şekilde çözülebiliyor mu?
- 5.8. Tüm kurumu ilgilendirecek kararlar uygulanmaya başlamadan gerekçeleri ile beraber tüm kurum ile paylaşılıyor mu?

## Katılım Mekanizmaları

Belediyelerde katılım mekanizmaları dediğimizde; aklımıza ilk yerel hizmetlere yönelik, hizmetlerin nasıl daha katılımcı süreçlerle, hemşehrilerinin istek ve ihtiyaçlarını temel alacak şekilde planlanacağına, tasarlanacağına, uygulanacağına ve değerlendirileceğine odaklanan mekanizmalar geliyor. Fakat bir kurumda hizmetlere yönelik ve bu hizmetlerden yararlananları odağına alan mekanizmalar yanında kurumun çalışanlarının kendilerinin de üretecekleri hizmetlerle ilgili fikir geliştirmesine ve sunmasına olanak sağlayacak mekanizmaların varlığı da önem taşır. Belediyelerde yöneticiler daha önce de bahsedilen “tekrar seçilme” motivasyonu ile hizmetlerden yararlananların istek ve ihtiyaçlarını kritik görüyor ve bu konuda bir sistem kurmayı önceliyor olabilir fakat unutmamak gerekir ki; sadece hizmetlerde hayata geçirilen bir katılımcılık anlayışının içeriden yeteri kadar beslenmediği için sürdürülebilir olması güçtür. Ancak katılımcılığı bir ilke olarak içselleştirmiş yönetimler bunu hem kurum içinde hem de kurum dışında hayata geçirmeye gayret eder ve bu mekanizmaların birbirini besler hale gelmesi için çalışır.

Yerel hizmetlerde “katılımcılık” giderek daha fazla konuşulan bir kavram olmakla beraber belediyelerde bu ilkeyi hayata geçirecek sistematik mekanizmaların varlığından söz etmek güçtür. Kurumsal işleyişe dair bir mekanizmanın hayata geçirilmesi öncelikle yönetimin bu konudaki kararlılığına bağlıdır. Fakat iş bununla da bitmez, bu mekanizmanın planlandığı gibi işlemesinden sorumlu bir ekibin varlığına da ihtiyaç duyulur. Yerel hizmetlerin planlanması, tasarımı, uygulanması ve değerlendirilmesinde bu hizmetlerden yararlananların katılımı hedefleniyorsa; bu sorumluluğu tamamen belediyede dışa yönelik hizmet üreten birimlere (müdürlüklere) bırakılması iyi bir strateji olmayabilir. Belediyeler fonksiyonel alanlardan

sorumlu müdürlükler üzerinden yapılanmışlardır ve bu yapıda işlevsellik ön plandadır. Örneğin Park ve Bahçeler Müdürlüğünde peyzaj mimarları, şehir bölge plancıları gibi teknik meslek elemanları çalışır ve bu kişiler belediye sınırları içinde yer alan topluluğun istek ve ihtiyaçlarını sistematik bir şekilde alma ve raporlama konusunda çoğunlukla uzmanlaşmış değillerdir. Bu sebeple ürettikleri hizmetleri daha katılımcı bir şekilde üretmek için başka profesyonellerin desteğine ve kurumun tamamında, tüm hizmetlerinde geçerli olacak bir katılımcılık mekanizmasına ihtiyaç duyarlar. Belediyede hemşehrilere sunulan hizmetlerin nasıl daha eşitlikçi, katılımcı ve şeffaf bir şekilde yürütüleceği konusunda çalışan ayrı bir “müdürlük” bulunmamaktadır, ancak çok az belediyede (toplam 1389 belediyeden 36 tanesinde) “kadın ve aile hizmetleri”, “kültür ve sosyal işler” ya da nadiren “özel kalem” müdürlüğü altında bulunan eşitlik birimleri özellikle “daha eşitlikçi yerel hizmetler” için çalışmalar yapabilmektedir.

Kısaca daha eşitlikçi ve daha katılımcı yerel hizmetler için eşitlik birimlerinin ya da benzer bir işlevi üstlenmiş diğer yapıların; yönetim tarafından sahiplenilen ve tüm kurum için geçerli olacak bir mekanizmayı işletme konusunda hizmet sunan müdürlüklere rehberlik etmesi gereklidir. Katılımcılık konusunda mekanizma geliştirilirken “hizmet yararlanıcılarının temsiliyeti” konusuna özel bir önem vermek gerekir. Yine Park ve Bahçeler Müdürlüğü üzerinden gidecek olursak; örneğin bir parkın sadece parkı kullananlar üzerinden yapılacak bir değerlendirmesi yanıltıcı olabilir. Diyelim ki parka yapılan ziyaretlerde parkı 6 yaş ve üzeri çocukların daha çok kullandığı gözlemleniyor, bu gözlemden hareketle bu mahallede bu yaş grubu çocuğun daha fazla olduğu düşünülebilir. Ancak mahallede 0-3 yaş çocuklar daha ağırlıklı olarak bulunuyor fakat parkın giriş çıkışının puset kullanımı için rahat olmaması sebebiyle parka daha az getiriliyor olabilirler. Yine benzer bir şekilde hizmetlerle ilgili belediyeye istek ve şikayetlerini ileten grubun hemşehrilerin tamamını temsil ettiğini düşünmek yanlış olur. Bu sebeple geliştirilecek katılım mekanizmasının hizmetlerden yararlan(a)mayanların ve belediyeye istek ve şikayetleri için ulaş(a)mayanları da kapsamaması kritiktir. Böylesine bütüncül bir değerlendirme yapabilmek için ise hizmet alan kitlenin tamamı ile ilgili bilgi ve veriye sahip olmanın önemi büyüktür.

Aşağıdaki soruları kurumunuz için yanıtlayarak iç ve dış paydaşlar açısından kurumunuzun katılımcılığı ne kadar hayata geçirebiliyor olduğu konusunda hızlı bir değerlendirme yapabilirsiniz.

- 5.9. Kurumda hizmetlerden yararlanan dış paydaşlara odaklanan “katılımcılığı” sağlamaya elverişli yapılar, mekanizmalar var mı?
- 5.10. Kent konseyi var mı?

- 5.11. Kurumun kent konseyi ile ya da sivil toplum kuruluşları ya da ilgili alanlardan aktif kişilerle yani sivil alan ile düzenli bir iletişimi veya işbirliği var mı?
- 5.12. Kurumun geneli için hizmet veren sivil alan ile iletişimden sorumlu bir ekip var mı? (Strateji, çözüm merkezi, hoş geldiniz masaları, muhtarlık müdürlüğü vb gibi)
- 5.13. Kurumun iletişim içinde olduğu sivil toplum kuruluşları ya da kişiler; hemşehrilerinin her alt grubunu (sosyo ekonomik, etnik, cinsiyet, inanç, dünya görüşü vb. gibi açılardan) temsil ediyor mu?
- 5.14. Kurumun sivil alan ile iletişimi kurumun hizmetleri hakkında geri bildirim almasına ve daha iyi hizmet sunmak için yeni şeyler öğrenmesine olanak tanıyor mu?
- 5.15. Kurumda hizmetleri üreten iç paydaşlara odaklanan “katılımcılığı” sağlamaya elverişli yapılar, mekanizmalar var mı?**
- 5.16. Kurumda çalışanlara yaptıkları işlerle ilgili olarak inisiyatif alabilmelerine olanak sağlayacak bir alan tanıyor mu?
- 5.17. Müdürlüklerin kurum içi proje geliştirmeleri teşvik ediliyor mu?
- 5.18. Kurumda çapraz fonksiyonel çalışma anlayışı var mı? Zaman zaman özellikle iç projeler ya da kurumsal gelişime yönelik özel bir amaçla kurulan, içinde çeşitli müdürlüklerin beraber temsil edildiği, çapraz çalışma grupları var mı?
- 5.19. Kurumda yenilikçi fikirler ve uygulamalar iyi karşılanıyor mu? Ciddiye alınıyor mu? Kurumun standart uygulamalarına dahil ediliyor mu?

## Hesap Verebilirlik Sistemleri

Birçok belediyede toplumsal cinsiyet anaakımlaştırması için elzem olan “cinsiyete göre ayrıştırılmış veri” bulmak pek mümkün değildir ancak “cinsiyete göre ayrıştırılmış veri” sorununa gelmeden daha önce belediyelerde yapılan iş, sunulan hizmetlerle ilgili genel olarak bilgilerin/kayıtların ne kadar sistematik bir şekilde tutuluyor olduğuna, yani bilgi yönetim sistemine bakmak gerekiyor. Sistematik bir bilgi yönetiminin olması için bu konuda kurumun öncelikle bu meseleye öncelik vermesi, bir politika geliştirmesi, kurum içinde bilginin nasıl toplanacağına, kayıt edileceğine ve raporlanacağına dair standartlar oluşturması ve bu konuda ilgili tüm çalışanları bilinçlendirmesi/egitmesi, bilgileri istenildiği zaman raporlanabilecek şekilde dijital bir ortamda depolanması, bilgileri sürekli güncel tutması, bu konunun önemine sürekli dikkat çekmesi ve takibini yapması gereklidir.

Ayrıştırılmış verilere ulaşmak ise ancak kurumda oturmuş bir bilgi yönetimi sistemi varsa mümkün olabilir. Kurum, hizmet önceliklerine göre hizmet sunduğu kitlenin özelliklerine farklı kırımlarda bakmak isteyebilir. Yine park örneği üzerinden gidecek olursak; bir çocuk parkını kullananların yaş, cinsiyet, engellilik durumlarına bakmak anlamlı olabilir. Bunun için düzenli aralıklarla sunulan hizmetle ilgili kesit

alınarak “kullanıcı analizi” yapılabilir. Böylece bir parkı kullananlar arasında bakılan özellikler açısından bir dengesizliğin olup olmadığı anlaşılabilir ve sonrasında bununla ilgili bir önlem alınabilir. Her hizmet için tüm olası kırımlarda bilgi toplamak doğal olarak mümkün değildir. Temel olarak dikkat edilmesi gereken aynı tür hizmetler için aynı türde verilerin toplanması ve farklı zaman aralıklarındaki ölçümler için de bu konuda tutarlı olunmasıdır. Farklı yerlerde ve zamanlarda yapılan ölçümlerde aynı tür veriler toplanırsa zaman içinde karşılaştırma yapmak veya konular arası karşılaştırma yapmak mümkün olabilir.

Aşağıdaki soruları kurumunuz için yanıtlayarak kurumunuzun veri toplama ve kullanma konusundaki durumu ve buna bağlı olarak veri temelli olarak ne kadar hesapverebilir olduğu konusunda hızlı bir değerlendirme yapabilirsiniz.

- 5.20. Kurumda sunulan hizmetlerle ilgili sistematik bir şekilde veri toplanıyor mu, kayıt tutuluyor mu?
- 5.21. Kurumun sunduğu hizmetlerle ilgili tutulan veri düzenli olarak raporlanabiliyor mu?
- 5.22. Hizmetlerle ilgili hazırlanan bir rapor varsa bu rapor kamuya açık mı?
- 5.23. Kurum bütçesinin nerelere harcandığını gösteren doküman sıradan bir hemşehri tarafından anlaşılabilir kadar ayrıntılı ve net mi? (mesela dokümanda gösterilen harcamalarla kendi kullandığı yerel hizmetleri eşleştirebiliyor mu?)
- 5.24. Kurumun stratejik planı üzerinden ulaşılan sonuçlar değerlendiriliyor mu?
- 5.25. Kurumun stratejik planı üzerinden ulaşılan sonuçlar kamuya açıklanıyor mu? (Örneğin verilen hedeflere verilen süre sonunda ne kadar ulaşıldığı açıklanıyor mu?)
- 5.26. Kurumun stratejik planı üzerinden hiç ulaşılamayan ya da planlandığı kadar ilerleme gösterilemeyen hedeflerle ilgili bir açıklama yapılıyor mu?
- 5.27. Eğer kurum için oluşturulmuş bir eşitlik eylem planı varsa bu planla ilgili raporlama işi kurumda stratejik planının raporlamasından sorumlu yapı/birim tarafından(örneğin strateji müdürlüğü) mi yapılıyor?
- 5.28. Kurumun eşitlik eylem planı üzerinden hiç ulaşılamayan ya da planlandığı kadar ilerleme gösterilemeyen hedefler ilişkin ilgili müdürlükler üst yönetime bir açıklama yapıyorlar mı?
- 5.29. Kurumun eşitlik eylem planı üzerinden ulaşılan sonuçlar kamuya açık mı? (web sitesinde bulunabiliyor mu?)
- 5.30. Kurum içi yaşanabilecek etik dışı durumlar için bir etik komisyon var mı?

## Blok 6: Kurum İçi İşbirliği

Belediyede eğer genel olarak kabul görmüş bir “beraber çalışma” kültüründen, geleneğinden bahsedilebiliyorsa o zaman toplumsal cinsiyet eşitliğinin anaakımlaştırılması için atılan adımlar da daha sağlam olacaktır. Örneğin bu durumda Eşitlik Birimi hangi müdürlüğün altında olursa olsun, diğer müdürlüklerle çalışabilir durumda olacak ve “rakip” müdürlükten gelen “müfettişler” olarak algılanmayacaktır. Ancak bu durumda diğer müdürlük çalışanları samimiyetle bilgi paylaşımında bulunabilir ve Eşitlik Birimi de diğer müdürlüklere toplumsal cinsiyete daha duyarlı hizmetler geliştirme konusunda rehberlik edebilir. Beraber çalışma kültürünün bir kurumda oluşması ve gelenek haline gelmesi her şeyde olduğu gibi kurumun üst yönetimince bu pratiklerin geliştirilmesine ve sürdürülmesine verilen öneme ve bu konuda gösterilecek örnek liderliğe bağlıdır.

Belediyede toplumsal cinsiyet eşitliği ve bu yönde arzu edilen kurumsal dönüşüm çalışmalarından bağımsız olarak; eğer halihazırda bir “beraber çalışma” kültürü yoksa, herhangi bir müdürlüğün altında kurulmuş bir eşitlik biriminin de ne kadar iyi bir iş çıkarırsa çıkarsın kendisinden beklenen görevi yerine getirmesi çok zor olacaktır. Kurumlarda “beraber çalışma” kültürünün olmaması genellikle bu durumun tersine yani; “rekabetçi çalışma” kültürünün varlığına işaret eder. Rekabetçi çalışma kültürünün hakim olduğu kurumlarda departmanlar arasında bilgi akışı pek olmaz ve kişiler genellikle bireysel başarıya odaklanır. Böylesi bir çalışma ikliminin hakim olduğu yerlerde örneğin belediyelerde müdürlükler yaptıkları işe toplumsal cinsiyet perspektifini dahil edip, sundukları hizmetlerin kalitesini arttıracakken bunu sırf “diğer müdürlüklerin başarısına” katkı sunmamak adına yapmaktan geri durabilirler. Bu sebeple eşitlik çalışmaları için kurumdaki çalışma kültürü büyük önem taşır. Eğer bir kurumda eşitlik çalışmalarına başlanması planlanıyorsa bundan önce ya da bununla beraber kurumda “beraber çalışma” kültürünü norm haline getirecek bazı diğer çalışmaları da yapmak çok yerinde olur.

Aşağıdaki soruları yanıtlayarak kurumunuzdaki beraber çalışma kültürü ve kurum içi işbirliği konusunda hızlı bir değerlendirme yapabilirsiniz.

- 6.1. Kurumda birden fazla müdürlüğün dahil edildiği iç projeler üretiliyor mu? (Örneğin belediyenin tüm müdürlüklerinin kullanacağı bir bilgi yönetimi sisteminin kurulması gibi bir proje)
- 6.2. Kurumda birden fazla müdürlüğü ilgilendirecek bir proje ya da iş gündeme geldiğinde bu konuyla ilgili yapılacak toplantılara ilgili her müdürlükten katılım olmasına özen gösteriliyor mu? Yöneticiler bu konuya dikkat ediyorlar mı?
- 6.3. Kurum içinde müdürlükler arasında bilgi akışını ve müdürlüklerin birbirlerinin yaptıkları işlerden haberdar olmalarını sağlayacak mekanizmalar var mı?

Kurum içinde bilgi akışını en üst seviyeye taşımak, müdürlüklerin birbirlerinin yaptıkları işlerden haberdar olabilecekleri iletişim kanallarını yaratmak ya da kanalları hep ve herkese açık tutmak (örneğin grup e-maileri oluşturmak ve kurum içinde iç iletişim ile ilgili mail kuralları oluşturmak: hangi durumlarda herkese mail atılacak, hangi maile kimler CC lenecek vb gibi)

- 6.4. Kurumda işi gereği tüm müdürlüklerle çalışan kişilerin/grupların müdürlükler arası iletişime katkı sunması, iyi uygulamaları aktarmaları bekleniyor mu?
- 6.5. Tüm müdürlüklerle çalışması beklenen bir birim olarak –eğer kurumda varsa- eşitlik birimi altında bulunduğu müdürlük dışındaki müdürlüklerle de toplumsal cinsiyete duyarlı hizmet üretilmesi için rahat bir şekilde çalışabiliyor mu?
- 6.6. Müdürlükler arası iletişimde iş ile ilgili konularda farklı müdürlüklerdeki çalışanlar yöneticileri üzerinden gitmeden birbirlerine doğrudan ulaşabiliyorlar mı?
- 6.7. Herhangi bir müdürlükte çalışan birisinin kendi müdürünün yöneticisi ile yaptığı işler konusunda konuşma fırsatı olabiliyor mu?



# İNSAN KAYNAĞI

İnsan Kaynağı kolonu üç bloktan oluşmakta: “Uzmanlık”, “İnsan Kaynağı Süreçleri ve Politikaları” ve “Tutum”. Uzmanlık bloğunda kurumun toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda hedeflediği kurumsal dönüşüm için en öncelikli olarak gerekli olan “uzman insan kaynağı” ele alınacak. Daha sonra İnsan Kaynakları Süreçleri ve Politikaları bloğunda ilk blokta bahsedilen uzmanlığın kullanılması ile insan kaynağı süreçlerinin ve politikalarının nasıl düzenlenebileceğine bakılacak ve en son Tutum bloğunda ise kurum çalışanlarının bu çalışmalar konusundaki tutumlarının önemi üzerinde durulacaktır.

## Blok 7: Uzmanlık

Bu blok “İnsan Kaynağı” kolonu ile “Teknik” satırının kesişiminde bulunan bloktur. Bu blokta toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda kurumsal bir dönüşümü hedefleyen kurumların ilk müdahale etmeleri gereken alanlardan biri olan insan kaynağında ilk sağlanması gereken teknik kapasiteyi ele alacağız.

Daha eşitlikçi politikalar ve hizmetler üretmek isteyen yerel yönetim kurumlarının bunu yapabilmek için en öncelikli ihtiyaçları bu konuda uzman insan kaynağıdır. Bu uzmanlığın sadece toplumsal cinsiyet uzmanları ya da eşitlik birimi uzmanlarında olması da yetmez. Elbette ki kurumda toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda uzmanlığından yararlanılabilecek kişilerin olması çok kıymetlidir fakat bununla beraber bu kişilerin uzmanlığından yararlanacak kişilerin de (özellikle yöneticilerin) uzman kişiler kadar olmasa da bu konudaki farkındalıklarının ve teknik bilgilerinin belirli bir düzeyde olmasına ihtiyaç vardır. Örneğin kurumda bir eşitlik eylem planı hazırlanmış ve uygulamaya geçilmiş ise zaman içinde yöneticilerin hedefler

konusunda gerekli takibi yapabilmeleri ve elde edilen sonuçları değerlendirebilmeleri için bu konuda fikir sahibi olmaları gerekir. Ya da insan kaynaklarından sorumlu birimin bu konuda eşitlikçi insan kaynağı politikaları geliştirmeleri için yine uzmanlığa ihtiyacı vardır. Bu uzmanlığa öncelikli olarak sahip olması gereken gruplar içinde üst düzey yöneticiler, insan kaynağından sorumlu birim, ilgili komisyonlarda bulunan belediye meclis üyeleri sayılabilir.

Aşağıdaki soruları kurumunuz için yanıtlayarak kurumunuz çalışanlarının uzmanlığının uzmanlığın eşitlik meselesi için yeterli olup olmadığı konusunda hızlı bir değerlendirme yapabilirsiniz.

- 7.1. Üst yönetimin kadın temsiliyetini çalışanlar arasında tüm düzeylerde yükseltmekle ilgili bir taahhüt var mı?
- 7.2. Bu taahhüt zaman planı olan bir hedef olarak formüle edilmiş durumda mı?
- 7.3. Kuruma alınan ya da alınması planlanan toplumsal cinsiyet uzmanlarının İK süreçleri gibi kurum içi pratik süreçlere de katkı sunmaları bekleniyor mu?
- 7.4. Kurumda çalışanlara toplumsal cinsiyet temel eğitimi verebilecek uzman bulunuyor mu?
- 7.5. Yöneticiler toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda kurum için konulan (ya da konulabilecek) hedeflere yönelik çalışmaları takip edebiliyorlar mı?
- 7.6. İK yöneticileri toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda insan kaynağını ilgilendiren hedeflere yönelik çalışmaları takip edebiliyorlar mı?
- 7.7. Belediye meclisinin toplumsal cinsiyet eşitliği ile ilgili komisyonu üyelerinin bu konu ile ilgili kurumun kararlarına rehberlik etmek için yeterli uzmanlığı var mı?
- 7.8. Belediye meclisinin toplumsal cinsiyet eşitliği ile ilgili komisyonu üyelerinin içinde oldukları diğer meclis komisyonlarının kararlarına toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda rehberlik etmesi bekleniyor mu? (Toplumsal cinsiyet eşitliği komisyonu ya da benzer bir komisyonda bulunan üyelerin içinde buldukları diğer komisyonlardaki çalışmalara da “eşitlik” perspektifinin dahil edilmesini sağlamak gibi baştan belirlenmiş bir sorumlulukları var mı?)

## Blok 8: İnsan Kaynakları Süreçleri ve Politikaları

Bu blok “İnsan Kaynağı” kolonu ile “Politik” satırının kesişiminde bulunan bloktur. Bu blokta toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda kurumsal bir dönüşümü hedefleyen kurumların ilk müdahale etmeleri gereken alanlardan biri olan insan kaynağı alanındaki kurum politikalarına ve insan kaynağı süreçlerine odaklanacağız. Bu blokta ele alacağımız konular ilk bakışta teknik konular gibi görünseler de, toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda kurumsal dönüşüm için yola çıkan kurumların bu niyetlerindeki samimiyet ve kararlılıklarını gösterecekleri en önemli alan insan kaynağı politikaları ve süreçleridir. Dolayısı ile bu blokta konuşacağımız konular her ne kadar teknik detaylar gibi görünseler de kurumun bu konudaki politik duruşunun da bir yansıması olarak ele alınmalıdır.

Aşağıdaki soruları kurumunuz için yanıtlayarak kurumunuzun insan kaynağı süreç ve politikalarının eşitlik meselesinde nerede yer aldığı konusunda hızlı bir değerlendirme yapabilirsiniz.

- 8.1. Açık pozisyonların duyurusu için kadınların ve erkeklerin ilanlara eşit bir şekilde erişebilecekleri yöntemler izleniyor mu? (Örneğin açık pozisyonlar öncelikle kurum içinde duyuruluyorsa ve kurumda çalışanların büyük çoğunluğu erkek ise o zaman bu duyurunun kadınlara ve erkeklere eşit şekilde ulaştığını söylemek zordur.)
- 8.2. Açık bir pozisyonun ilanında bu pozisyonun beraberinde getirdiği spesifik haklardan da (annelik izni, babalık izni, yol desteği, yemek kartı vs gibi) bahsediliyor mu?
- 8.3. İşe yeni başlayanların kuruma ve alacakları sorumluluğa alışma dönemlerinde bir oryantasyon programı uygulanıyor mu?
- 8.4. Basit de olsa bir oryantasyon uygulanıyorsa bu oryantasyon içinde kurumda herkesin uyması gereken etik kurallardan ve varsa toplumsal cinsiyet eşitliği ile ilgili politikalardan bahsediliyor mu?

- 8.5. Kurumda toplumsal cinsiyet konusunda uzmanlığı olan kişilere İK süreçleri ile ilgili danışılıyor mu?
- 8.6. Kurumda çalışanlara toplumsal cinsiyet temel eğitimi verebilecek uzmanlar varsa kurum bu konuda onlardan yararlanıyor mu?
- 8.7. Kadın ve erkekler eşit değerde işe eşit ücret alıyorlar mı?
- 8.8. Kurumda görev tanımları ayrıntılı ve net mi?
- 8.9. Toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda bilgi/farkındalık belirlenmiş bazı pozisyonlar için aranan özellikler arasında mı?
- 8.10. Kurum (kadın) çalışanlara kendilerini fiziksel olarak rahat ve güvende hissedecekleri bir çalışma ortamı sağlayabiliyor mu?
- 8.11. Kurum (kadın) çalışanlara kendilerini psikolojik olarak rahat ve güvende hissedecekleri bir çalışma ortamı sağlayabiliyor mu?
- 8.12. Kurumda tüm cinsiyetler için uygun ve yeterli tuvalet bulunuyor mu?
- 8.13. Kurum (kadın) çalışanlarına ulaşım desteği sağlıyor mu?
- 8.14. Kurumda (reel) çalışma saatlerinin herkes için adil olduğu söylenilebilir mi?
- 8.15. Kurum çalışanları için kreş desteği sunuyor mu?
- 8.16. Kurumda emzirme ya da süt sağmak için uygun oda bulunuyor mu?
- 8.17. Performans değerlendirme görüşmelerinde toplumsal cinsiyet boyutu da konuşulan bir başlık mı?
- 8.18. Kurumda çıkarılan iyi işler (üretilen işi toplumsal cinsiyete daha duyarlı hale getirme, iyi uygulama örneğini herkesin faydalanabileceği şekilde sunma vb gibi şeyler de işi dahil olmak üzere) ödüllendiriliyor mu? Bu kişiler/ekipler herkesin içinde kutlanıyor mu?
- 8.19. Kurumda kimsenin görev tanımında olmayan “görünmeyen kurumsal bakım işleri” (doğum günü kutlaması ya da ayrılan çalışanlar için veda düzenlenmesi vb. gibi) cinsiyetler arasında adil bir şekilde dağılıyor mu?
- 8.20. Cazip kariyer olanakları (maddi olmayan ödül ve teşvikler) kadınlara ve erkeklere eşit oranda teklif ediliyor mu? (örneğin bir yurt dışı çalışma ziyaretine katılım, ücretsiz bir hizmet içi eğitim fırsatı, liderlik eğitimi, bir iç projede liderlik etme fırsatı vb gibi)
- 8.21. İş kanunda öngörülen asgari haklar dışında ya da üzerinde izin uygulamaları var mı? (babalık izninin 5 günden fazla olması, annelik izninde ücretli izninin 16 haftadan fazla olması, regl izni vb gibi)
- 8.22. Bazı esnek çalışma pratiklerine olanak sağlanıyor mu? (belirli sürelerde evden çalışma, farklı liderlik stilleri, geleneksel olmayan toplantı yönetimi vb gibi)

## Blok 9: Tutum

Bu blok “İnsan Kaynağı” kolonu ile “Kültürel” satırının kesişiminde bulunan bloktur. Bu blokta toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda kurumsal bir dönüşümü hedefleyen kurumların kültürel düzeyde çalışanların bu işe katılımlarında kritik öne sahip olan “çalışan tutumları” na odaklanılacaktır.

Aşağıdaki soruları kurumunuz için yanıtlayarak kurumunuz çalışanlarının tutumları konusunda hızlı bir değerlendirme yapabilirsiniz.

- 9.1. Kurumda çalışanlar genel olarak yaptıkları iş şevkle mi yapıyorlar?
- 9.2. Kurumda çalışanlar toplumsal cinsiyet eylem planını -varsa- uygulama konusunda kendilerini sorumlu hissediyorlar mı?
- 9.3. Çalışanlar yeni düşüncelere açıklar mı? Kurumdaki pratikleri değiştirme konusunda istekliler mi?
- 9.4. Toplumsal cinsiyet eşitliği meselesi çalışanlar tarafından ciddiye alınıyor mu?
- 9.5. Toplumsal cinsiyet eşitsizliği ile ilgili olarak belediyede farkındalığı yüksek bir çalışan grubu var mı? (herhangi bir proje ekibi, konuya duyarlı psikolog veya sosyal hizmet uzmanları, toplumsal cinsiyet konusunda farkındalığı yüksek çalışanlar, herhangi bir kurum içi taciz durumları yaşandığında fikri alınan destek istenen insanlar)
- 9.6. Toplumsal cinsiyet eşitsizliği ile ilgili olarak belediyede farkındalığı yüksek bir çalışan grubu varsa, bu grubun ya da grupların gevşek ve informel de olsa bir örgütlenmeleri var mı? Birbirlerinden haberdarlar mı?
- 9.7. Bu grubun kendi içinde sürekli bir iletişim var mı? Bir araya gelebilecekleri vesileler var mı (Toplumsal cinsiyet çalışma grubu gibi bir grup var mı?)
- 9.8. Bu grup ortak hareket edebilen bir grup mu?
- 9.9. Toplumsal cinsiyet eşitsizliği ile ilgili olarak belediyede farkındalığı yüksek ve bir derecede de örgütlü bir çalışan grubu varsa bu grupla ilgili belediyenin diğer çalışanlarında pozitif bir algı var mı?
- 9.10. Üst yönetim bu grubun farkında ve kurumun daha eşitlikçi bir kurum haline gelme sürecinde bu grupla özel olarak işbirliği içinde mi?

### Bu Aracı Nasıl Kullanabiliriz?

Eğer kurumunuzda eşitliğin anaakımlaştırması ve özel olarak da toplumsal cinsiyet eşitliği anaakımlaştırma konusunda ne durumda olduğunuza hızlıca bakmak istiyorsanız bu araçta sunduğumuz soruları kendi kurumunuz için cevaplayabilirsiniz. 9 blokta verilen sorular kurumun hem geneline hem de bazı özel alanlarına dair kapsamlı bilgi gerektirdiği için bu soruları kurumun üst yönetiminde bulunan yöneticilerden birinin, personel müdürlüğü çalışanlarından birinin ve varsa eşitlik birimi ya da benzer fonksiyona sahip diğer koordine edici bir yapıda görevli birinin de içinde olacağı küçük bir grup tarafından beraber cevaplanması yerinde olacaktır.

Bu araç içinde sorulan soruların tamamı evet/hayır sorularıdır. Her blok için verdiğiniz evet ve hayır cevap sayısını öncelikle not ediniz. Daha sonra her blok için ayrı ayrı verdiğiniz evet cevabı sayısını verdiğiniz toplam cevap sayısına bölünüz, böylelikle her blok için 0-1 arası bir sayı bulmuş olacaksınız. Bulduğunuz sayı 1'e ne kadar yakınsa o blokta ele alınan konularda eşitlikçi bir kurum olma yolunda o kadar iyi durumdasınız demektir. Eğer herhangi bir blok için bulduğunuz sayı 0'a yakınsa o zaman bu blokta ele alınan konular bağlamında kurumunuzun daha gelişmeye ihtiyacı var yorumunu yapabilirsiniz.

Tüm bu hesaplamaların nasıl yapılacağı ve çıkan sonuçların bize ne anlattığı aşağıda 2 farklı örnek üzerinden açıklanacaktır.

Örnek Tablo 1:

	MİSYON ve YETKİ (NİYET)	KURUM YAPISI (ALT YAPI ve ARAÇLAR)	İNSAN KAYNAĞI (KAPASİTE)
TEKNİK	Politikalar, Planlar ve Taahhütler <b>4 evet, 6 hayır</b>	Görevler ve Sorumluluklar <b>8 evet, 5 hayır</b>	Uzmanlık <b>2 evet, 6 hayır</b>
POLİTİK	Siyasi İrade ve Yetki <b>8 evet, 10 hayır</b>	Yapıdaki Destekleyici Yaklaşım ve Mekanizmalar <b>10 evet, 20 hayır</b>	İK Süreçleri <b>6 evet, 16 hayır</b>
KÜLTÜREL	Kurum Kültürü <b>2 evet, 10 hayır</b>	Kurum içi İşbirliği <b>2 evet, 5 hayır</b>	Tutum <b>3 evet, 7 hayır</b>

Politikalar, planlar ve taahhütler:  $4/10 = 0,40$

Görevler ve sorumluluklar:  $8/13 = 0,61$

Uzmanlık:  $2/8 = 0,25$

Siyasi irade ve yetki:  $8/18 = 0,44$

Yapıdaki destekleyici yaklaşım ve mekanizmalar:  $10/30 = 0,33$

İK süreçleri:  $6/22 = 0,27$

Kurum kültürü:  $2/12 = 0,17$

Kurum içi işbirliği:  $2/7 = 0,28$

Tutum:  $3/10 = 0,30$

Çıkan değerleri en yüksekten en düşüğe doğru bir sıraya koyacak olursak:

1. Görev ve sorumluluklar: 0,61
2. Siyasi irade ve yetki: 0,44
3. Politikalar, planlar ve taahhütler: 0,40
4. Yapıdaki destekleyici yaklaşım ve mekanizmalar: 0,33
5. Tutum: 0,30
6. Kurum içi işbirliği: 0,28
7. İK süreçleri: 0,27
8. Uzmanlık: 0,25
9. Kurum kültürü: 0,17

Bu sonuçlar üzerinden bu kurumun en çok “görevler ve sorumluluklar” bloğunda ele alınan unsurlara yatırım yaptığını, en az da kurum kültürüne yönelik çalışma yaptığı sonucunu çıkarabiliriz. Aslında örnek olarak verilen bu hesaplama gerçekte de birçok yerel yönetim kurumu için geçerli olabilir. Birçok belediye eşitlik meselesini gündemine aldığına işe bir eşitlik birimi ya da benzer bir koordine edici yapı kurmakla işe başlayabiliyor. Maalesef çoğu zaman bu yapının kurulması ile hedeflenen kurumsal dönüşüme hemen ulaşılabileceği düşünülüyor ve bu mesele için her biri ayrı kritik önem taşıyan diğer alanlar ihmal edilmiş oluyor. Bu sebeple bu değerlendirme yapılırken herhangi bir alanda çok iyi bir değer almış olmanın yeterli olmayacağı ve kendine daha eşitlikçi bir kurum olma hedefi koyan belediyelerin tüm alanlarda çalışma yapmasına ihtiyaç olduğunu akıldan çıkartmamak gerekiyor.

Örnek Tablo 1’de verilen değerlere göre kurumda eşitliğin anaakımlaştırılması çalışmalarına öncelikli olarak koordine edici bir birim kurarak başlayan kurumların izledikleri yol aşağıdaki şekilde görselleştirilmiştir.

## PATİKA 1

	MİSYON VE YETKİ (NİYET)	KURUM YAPISI (ALT YAPI VE ARAÇLAR)	İNSAN KAYNAĞI (KAPASİTE)
Teknik	Politikalar, Planlar ve Taahhütler	Görevler ve Sorumluluklar	Uzmanlık
Politik	Siyasi İrade ve Yetki	Yapıdaki Destekleyici Yaklaşım ve Mekanizmalar	İK Süreçleri
Kültürel	Kurum Kültürü	Kurum İçi İşbirliği	Tutum

Örnek Tablo 2:

	MİSYON ve YETKİ (NİYET)	KURUM YAPISI (ALT YAPI ve ARAÇLAR)	İNSAN KAYNAĞI (KAPASİTE)
TEKNİK	Politikalar, Planlar ve Taahhütler <b>6 evet, 4 hayır</b>	Görevler ve Sorumluluklar <b>5 evet, 8 hayır</b>	Uzmanlık <b>3 evet, 5 hayır</b>
POLİTİK	Siyasi İrade ve Yetki <b>10 evet, 8 hayır</b>	Yapıdaki Destekleyici Yaklaşım ve Mekanizmalar <b>9 evet, 21 hayır</b>	İK Süreçleri <b>8 evet, 14 hayır</b>
KÜLTÜREL	Kurum Kültürü <b>2 evet, 10 hayır</b>	Kurum İçi İşbirliği <b>2 evet, 5 hayır</b>	Tutum <b>3 evet, 7 hayır</b>

Politikalar, planlar ve taahhütler:  $6/10 = 0,60$

Görevler ve sorumluluklar:  $5/13 = 0,38$

Uzmanlık:  $3/8 = 0,36$

Siyasi irade ve yetki:  $10/18 = 0,56$

Yapıdaki destekleyici yaklaşım ve mekanizmalar:  $9/21 = 0,43$

İK süreçleri:  $8/22 = 0,36$

Kurum kültürü:  $2/12 = 0,17$

Kurum içi işbirliği:  $2/7 = 0,28$

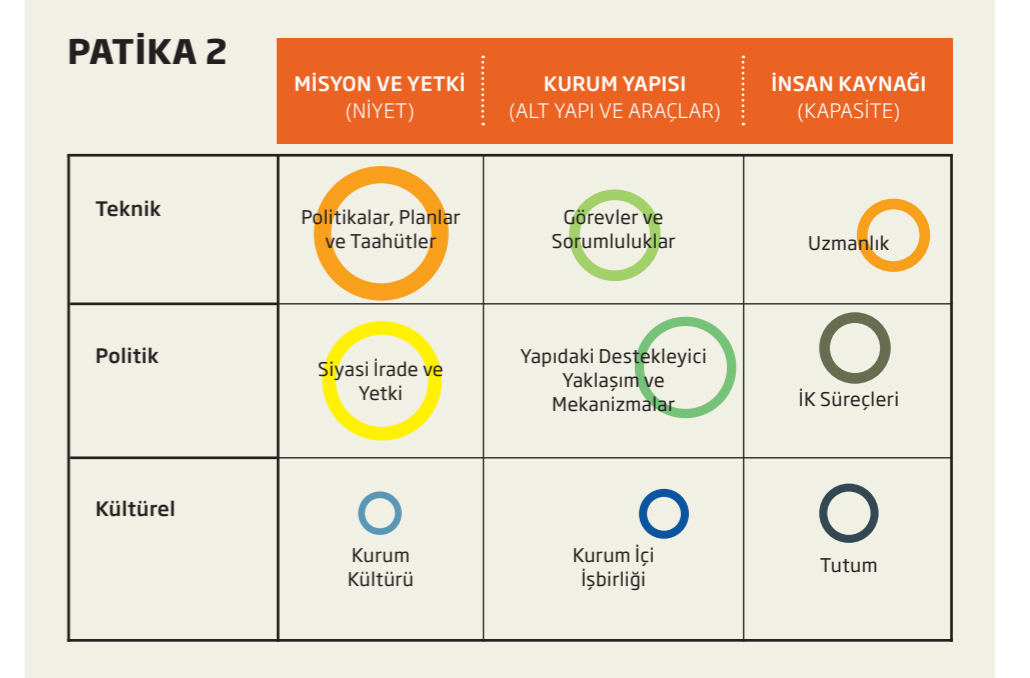
Tutum:  $3/10 = 0,30$

Çıkan değerleri en yüksekten en düşüğe doğru bir sıraya koyacak olursak:

1. Politikalar, planlar ve taahhütler: 0,60
2. Siyasi irade ve yetki: 0,56
3. Yapıdaki destekleyici yaklaşım ve mekanizmalar: 0,43
4. Görev ve sorumluluklar: 0,38
5. Uzmanlık: 0,36
6. İK süreçleri: 0,36
7. Tutum: 0,30
8. Kurum içi işbirliği: 0,28
9. Kurum kültürü: 0,17

Bu sonuçlar üzerinden bu kurumun en çok “politikalar, planlar ve taahhütler” bloğunda ele alınan unsurlara yatırım yaptığı, en az da kurum kültürüne yönelik çalışma yaptığı sonucunu çıkarabiliriz. Bu örnekte çıkan sonucun da diğer örnekte olduğu gibi bazı yerel yönetim kurumları için geçerli olduğu söylenilebilir. Birçok belediye eşitlik meselesini gündemine aldığına işe bu konuda bazı politika belgeleri ya da planlar hazırlamakla başlayabiliyor. Bu dokümanda daha önce de belirtildiği gibi bunun çok anlaşılır bir sebebi de var. Politika belgesi ve/veya planlar hazırlayarak kurumlar kendilerine daha eşitlikçi bir kurum olma yolunda bir “varış noktası” belirlemiş olurlar, bu da sonrasında atacakları tüm adımlar için kendilerine bir meşruiyet zemini oluşturur. Ancak yine diğer örnekte de altını çizdiğimiz üzere; eşitliğin anaakımlaştırılmasında çalışılan alanlardan birinde güçlü adımlar atmak çok önemli olmakla beraber eğer üzerinde çalışılması gereken diğer alanlar ihmal ediliyorsa o zaman bu adımın da kurumu uzun vadede istenilen sonuca ulaştırmayacağı açıktır.

Örnek Tablo 2’de verilen değerlere göre kurumda eşitliğin anaakımlaştırılması çalışmalarına öncelikli olarak politika belgeleri ve planlar hazırlayarak başlayan kurumların izledikleri yol aşağıdaki şekilde görselleştirilmiştir.





## Sonuç yerine

Daha önce de ifade edildiği üzere; bu araç yerel yönetimlere genel olarak eşitlik perspektifinin daha özel olarak da toplumsal cinsiyet eşitliğinin anaakımlaştırılması konusunda rehberlik etmesi amacıyla hazırlanmıştır. Bu aracı kullanarak kendi kurumlarındaki anaakımlaştırma sürecini değerlendirmek isteyen kurum temsilcilerinin yine daha önce de ifade edildiği üzere bu değerlendirmeyi yaparken her yerel yönetim kurumunun kendi “yerleşmiş bir kurum kültürü” ve yerelinde kendine özgü bazı dinamikleri olduğunu hep akılda tutması gerekmektedir. Türkiye’deki yerel yönetim kurumlarının birbirlerinden ne kadar büyük farklar gösterdikleri düşünülecek olursa; eşitliğin kurumda anaakımlaştırılması için geliştirilmiş ya da geliştirilecek hiçbir araç bu farklılıklara rağmen standart bir yol haritası sunamaz. Bu sebeple bu aracı kullanacak olanlardan ricamız bu aracı bu farkındalık ile kullanmaları olacaktır. Bu araç her ne kadar Türkiye’deki yerel yönetimler düşünülerek geliştirilmiş olsa da aslında ele aldığı başlıklar ve meseleyi nasıl sistematize ettiği düşünülecek olursa yerel yönetim kurumu olmayan başka kurumlar tarafından da kısmen kullanılabilir.

**RAOUL  
WALLENBERG  
INSTITUTE**