

T.C.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

YÖNETİŞİM VE SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI BİLİM DALI

**ENGELLİ DERNEKLERİNİN STRATEJİK İLETİŞİMİ VE LOBİ GÜCÜ: TÜRKİYE
VE ALMANYA'DAKİ ENGELLİ DERNEKLERİNİN MUKAYESESİ**

Yüksek Lisans Tezi

ZUHAL ÖZGENÇ PEK

İstanbul, 2025

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİŞİM VE SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI BİLİM DALI

**ENGELLİ DERNEKLERİNİN STRATEJİK İLETİŞİMİ VE LOBİ GÜCÜ: TÜRKİYE
VE ALMANYA'DAKİ ENGELLİ DERNEKLERİNİN MUKAYESESİ**

Yüksek Lisans Tezi

ZUHAL ÖZGENÇ PEK

Tez Savunma Jürisi

- | | |
|------------------|-----------------------------|
| 1. Tez Danışmanı | :Prof. Dr. Yüksel DEMİRKAYA |
| 2. Üye | :Prof. Dr. Fatma AYANOĞLU |
| 3. Üye | :Doç. Dr. Sezai ÖZTOP |

İstanbul, 2025

TEŞEKKÜR

İş ve özel hayatımda birçok şapkayı taşıırken, toplumsal alanda yaptığım çalışmalarda toplumun ne kadar söz sahibi olması gerektiğini Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimleri ve Kamu Yönetimi Yönetişim ve Sivil Toplum Kuruluşları Yüksek Lisans Programının derslerini takibim esnasında bir kez daha anladım. Bu üzerinde çalıştığım yüksek lisans tezinde, bana açtığı vizyon ve bu yüksek lisans programının geniş ve nitelikli yelpazesini hazırlayarak, akademik çalışmalara ve tabii ki bana büyük katkısı olan programın koordinatörü ve değerli danışmanım Prof. Dr. Yüksel Demirkaya'ya; Almanya'da görüşmek için derneklerle bağlantı kurmak üzere bir telaş bana yardımcı olan sevgili eski öğrencim Semra Ceviz'e; yoğunluğumda güç, moral ve motivasyon veren sevgili dostum ve örnek aldığım Prof. Dr. Nermin Özcan Özer'e ve odaya kapanıp kendimi çalışmaya kaptırdığımda gösterdikleri sabır ve destek için sevgili oğlum ve eşime çok teşekkür ederim.

ÖZET

Sivil toplum kuruluşlarının (STK), demokratik yönetim süreçlerine etkin katılımı, toplumsal kapsayıcılık ve temsil adaletinin güçlendirilmesi açısından kritik öneme sahiptir. Özellikle engelli bireylerin hak savunuculuğu alanında faaliyet gösteren STK'lar, hem Türkiye'de hem de Avrupa Birliği (AB) ülkelerinde politika yapım süreçlerinde etkili olma potansiyeline sahiptir. Ancak Türkiye'de, sivil topluma yönelik güvensizlik, kurumsal kapasite eksiklikleri ve zayıf iletişim stratejileri, bu potansiyelin yeterince değerlendirilememesine yol açmaktadır. Buna karşılık, Almanya gibi AB ülkelerinde, sivil toplumun politika süreçlerine katılımı kurumsallaşmış mekanizmalarla desteklenmektedir.

Bu çalışma, Türkiye ve Almanya'daki engelli hakları savunucusu STK'ların kurumsal kapasite, stratejik iletişim ve lobi faaliyetlerini karşılaştırmalı olarak analiz etmeyi amaçlamaktadır. Avrupa Birliği yönetim ilkeleri doğrultusunda yapılandırılan bu analiz, Türkiye'deki STK'ların daha etkili politika aktörleri haline gelebilmeleri için gerekli yapısal ve stratejik dönüşüm alanlarını belirlemeyi hedeflemektedir.

Araştırma kapsamında Türkiye ve Almanya'da faaliyet gösteren toplam dokuz STK ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiş, elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir. Bulgular, Türkiye'deki STK'ların politika süreçlerine etkili katılım için kurumsal kapasite geliştirme, şeffaflık, veri temelli iletişim ve profesyonel lobicilik gibi alanlarda desteklenmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Sivil Toplum Kuruluşları, Stratejik İletişim, Lobi Gücü, AB Lobicilik, Engelli Dernekleri, CONCORD EU.

ABSTRACT

The active participation of non-governmental organizations (NGOs) in democratic governance processes is of critical importance in strengthening social inclusion and representational justice. Especially in the field of advocacy for the rights of persons with disabilities, NGOs have the potential to influence policymaking processes both in Turkey and in European Union (EU) countries. However, in Turkey, factors such as public distrust toward civil society, limited institutional capacity, and weak communication strategies prevent this potential from being fully realized. In contrast, in EU member states such as Germany, the participation of civil society in policy processes is supported through institutionalized mechanisms.

This study aims to conduct a comparative analysis of the institutional capacity, strategic communication, and lobbying activities of disability rights NGOs in Turkey and Germany. Structured in accordance with the EU's principles of governance, this analysis seeks to identify the structural and strategic transformation areas necessary for NGOs in Turkey to become more effective policy actors.

Within the scope of the research, semi-structured interviews were conducted with nine NGOs operating in Turkey and Germany, and the data obtained were evaluated using content analysis. The findings reveal that NGOs in Turkey need support in areas such as institutional capacity building, transparency, data-driven communication, and professional lobbying in order to effectively participate in policymaking processes.

Keywords: Civil Society Organizations, Strategic Communication, Lobbying Power, EU Lobbying, Disability Associations, CONCORD EU.

ÖNSÖZ

Küreselleşme ile birlikte kamu yönetimi anlayışında meydana gelen dönüşüm, kamu politikalarının oluşturulmasında çok aktörlü yapıları ön plana çıkarmıştır. Bu çerçevede, kamu sektörü, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının (STK) politika yapım süreçlerine katılımı, demokratik yönetişimin temel ilkeleri arasında yer almaktadır. Özellikle sivil toplum kuruluşlarının karar alma süreçlerine katılımı; şeffaflık, hesap verebilirlik, katılımcılık ve kapsayıcılık gibi ilkelerin kurumsallaşması açısından büyük önem taşımaktadır.

Engelli bireylerin hak temelli temsili, sosyal adaletin sağlanması ve fırsat eşitliğinin geliştirilmesi açısından yalnızca sosyal politikaların değil, aynı zamanda yönetim anlayışının merkezinde yer almalıdır. Bu bağlamda, engelli bireyleri temsil eden STK'ların kurumsal kapasiteleri, stratejik iletişim becerileri ve lobi faaliyetleri, demokratik sistem içerisinde etkili bir aktör haline gelebilmeleri için kritik önemdedir.

Avrupa Birliği, özellikle CONCORD Europe ve Avrupa Engelli Forumu (EDF) gibi çatı yapılar aracılığıyla, sivil toplumun politika yapım süreçlerine katılımını sistematik bir yapıya oturtmuş; lobicilik faaliyetlerini etik ilkeler doğrultusunda kurumsallaştırmış bir model geliştirmiştir. Bu model, sivil toplumun karar alma süreçlerine yapıcı katkısını teşvik eden ve demokratik katılımı güçlendiren bir örnek olarak değerlendirilmektedir.

Bu çalışma, Türkiye'deki engelli STK'larının kurumsal yapılarını, lobi kapasitelerini ve stratejik iletişim yetkinliklerini, Avrupa Birliği yönetim perspektifiyle karşılaştırmalı olarak analiz etmeyi amaçlamaktadır. Elde edilen bulgular, Türkiye'de engelli bireylerin temsiline ilişkin sivil toplum temelli çabaların güçlendirilmesi ve bu yapıların karar alma süreçlerinde daha etkili bir rol üstlenebilmesi için gerekli yapısal ve yönetsel dönüşümlere ışık tutmayı hedeflemektedir.

Bu bağlamda, çalışma yalnızca engelli bireylerin temsiline odaklanmakla kalmayıp, aynı zamanda sivil toplumun demokratikleşme sürecindeki rolü üzerine kuramsal ve uygulamalı bir katkı sunma amacını taşımaktadır.

Zuhal ÖZGENÇ PEK

İstanbul, 2025

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
KISALTMALAR.....	vii
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
GİRİŞ.....	1
I. BÖLÜM KURUMSAL İLETİŞİM VE STRATEJİK YÖNETİM.....	3
1.1. Kurumsal İletişim.....	3
1.1.1. Kurumsal İletişimin Tanımı ve Kapsamı.....	3
1.1.2. Kurumsal İletişimin İşlevi	4
1.1.3. Kurumsal İletişimin Alt Bileşenleri.....	6
1.1.4. Kurumsal İletişimde Halkla İletişim ve Modelleri	7
1.1.5. Kurumsal İletişimde İç ve Dış Paydaş İletişimi	8
1.1.6. Kurumsal Yönetişim ve İlkeleri	12
1.1.7. Kurumsal Kimlik, İmaj, İtibar ve Şeffaflık	15
1.2. Stratejik Yönetim	19
1.2.1. Strateji.....	19
1.2.2. Stratejik İletişim	20
1.2.3. Stratejik Düşünme ve Stratejik Planlama	23
II. BÖLÜM ENGELLİLİK TANIMI VE HAK SAVUNUCULUĞU	26
2.1. Engellilik Tanımı	26
2.2. Hak Savunuculuğu.....	30
2.2.1. Türkiye’de Engelli Hak Savunuculuğu	30
2.2.2. Almanya’da Engelli Hak Savunuculuğu	33
2.2.3. AB Direktifleri ve Almanya’da Engellilik Düzenlemeleri	36
2.2. Avrupa Birliğinde Yönetişim ve Lobicilik	39
2.2.1. Avrupa Birliği ve Kurumları	39
2.2.2. Avrupa Birliği ve Sivil Toplum.....	44
2.2.3. Avrupa Birliği Kalkınma Politikaları ve Sivil Diyalog	47
2.2.4. Avrupa Birliği Yönetişimi	50

2.2.5. AB Yönetişimi üzerine Beyaz Kitap’a Doğru	51
2.2.6. Avrupa Yönetişimi Üzerine Beyaz Kitap	55
2.2.7. Lobicilik	59
2.2.8. Avrupa Birliğinde Lobicilik: Şeffaflık üzerine Yeşil Kitap	68
2.2.9. Çıkar Temsilcileri için Davranış Kuralları (Code of Conduct for Interest Representatives) 74	
2.2.10. Avrupa Birliği Lobiciliğinde Erişim Teorisi	75
2.2.11. CLONG’dan CONCORD’a.....	81
2.2.12. CONCORD EUROPE ve KOTONU ANLAŞMASI	84
III. BÖLÜM SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI İLE MÜLAKATLAR VE ANALİZLERİ	89
3.1. Araştırma Yöntemi ve Analiz Süreci	89
3.1.1 Çerçeve ve Sınırlılık.....	89
3.2. Çatı Örgütler	91
3.2.1. CONCORD EUROPE (European NGO Confederation for Relief and Development) ...	91
3.2.2. Türkiye Engelliler Konfederasyonu	97
3.3. Konfederasyona Üye STK’lar.....	100
3.3.1. Altı Nokta Körler Derneği.....	100
3.3.2. Engelsiz Dünya Federasyonu	103
3.3.3. Engelliler Federasyonu.....	105
3.4. Federasyon ya da Konfederasyona Bağlı Olmayan Dernekler	110
3.4.1. Türkiye Down Sendromu Derneği	110
3.4.2. Engelli Kadın Derneği.....	113
3.4.3. Eğitimde Görme Engelliler Derneği.....	115
3.5. Almanya’daki Engelli Sivil Toplum Kuruluşları ve Türkiye’deki Kuruluşlar ile Mukayesesi 122	
3.5.1. ISL (Selbstbestimmtes Leben Deutschland).....	122
3.6. SWOT Analizleri	130
3.6.1. Türkiye’deki Sivil Toplum Kuruluşları (STK)’nın durumunu özetleyen SWOT Analizi..	130
3.6.2. Almanya’daki Sivil Toplum Kuruluşları (STK)’nın durumunu özetleyen SWOT Analizi.....	133
3.6.3. Türkiye ve Almanya’daki STK’ların Karşılaştırması	136
SONUÇ	142
EKLER.....	160
Ek 1. CONCORD EU Görüşme Formu	160
Ek 2. Türkiye Engelliler Konfederasyonu Görüşme Formu.....	160
Ek 3. Türkiye ve Almanya’daki Derneklerle Görüşme Formu	161

KISALTMALAR

ADA	Amerikan Engelli Yasası (American Disability Act)
AET	Avrupa Ekonomik Topluluğu (European Economic Community (EEC))
AFET	Dış İlişkiler Komitesi (Committee on Foreign Affairs)
AKÇT	Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu (European Coal and Steel Community (ECSC))
BM	Birleşmiş Milletler (United Nations)
CLONG	Kalkınma Sivil Toplum Kuruluşları Temas Komitesi (Comité de Liaison des Organisations Non Gouvernementales de Développement)
CONECCS	İstişare, Avrupa Komisyonu ve Sivil Toplum (Consultation, the European Commission and Civil Society)
CONCORD EU	Avrupa Yardım ve Kalkınma STK'ları Konfederasyonu (European NGO Confederation for Relief and Development)
CRPD	Engelli Haklarına Dair Birleşmiş Milletler Sözleşmesi (Convention on the Rights of Persons with Disabilities)
DEVE	Kalkınma Komitesi (Committee on Development)
WHO	Dünya Sağlık Örgütü (World Health Organization)
ECHO	İnsani Yardım Genel Müdürlüğü (Directorate-General for European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations)
EEC	Avrupa Ekonomik Topluluğu (European Economic Community)
EEAS	Avrupa Dış Eylem Servisi (European External Action Service)
EDF	Avrupa Engelliler Forumu (European Disability Forum)
ECSC	Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu (European Coal and Steel Community)
EU	Avrupa Birliği (European Union)
ICF	Uluslararası İşlevsellik, Yeti yitimi ve Sağlık Sınıflaması (International Classification of Functioning, Disability and Health)
INTA	Uluslararası Ticaret Komitesi (Committee on International Trade)
ISL	Almanya'da Bağımsız Yaşam (Selbstbestimmtes Leben Deutschland)
NEAR	Komşuluk Politikası ve Genişleme Genel Müdürlüğü (Directorate-General for Neighbourhood and Enlargement Negotiations)



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. J.E. Grunig ve Hunt'ın Dört Halkla İlişkiler Modeli	7
Tablo 2. OECD Kurumsal Yönetişim İlkeleri.....	12
Tablo 3. Paydaş Sistemleri	14
Tablo 4. Kurumsal İtibar Tanımları.....	17
Tablo 5. İletişim Yöntemleri	22
Tablo 6. Lobi Yöntemleri ve Halkla İlişkiler Bağlamında Lobcilik	67
Tablo 7. Avrupa Birliği'nin Politika Üretmek İçin İhtiyaç Duyduğu Bilgiler (erişim malları), Önemi ve Nedeni	78
Tablo 8. Avrupa Parlamentosunun Politika Üretmek İçin İhtiyaç Duyduğu Bilgiler (erişim malları), Parlamento İçin Önemi ve Nedeni	79
Tablo 9. Avrupa Parlamentosunun Politika Üretmek İçin İhtiyaç Duyduğu Bilgiler (erişim malları), Konsey İçin Önemi ve Nedeni	80
Tablo 10. Konfederasyona Bağlı Derneklerin İletişim, İtibar ve Lobcilik Faaliyetleri	108
Tablo 11. Konfederasyona Bağlı Olmayan STK'ların İletişim, İtibar ve Lobcilik Faaliyetleri.....	119
Tablo 12. Almanya'daki Engelli STK'ların İletişim, İtibar ve Lobcilik Faaliyetleri.....	129
Tablo 13. Türkiye ve Almanya'daki STK'ların Benzerlikleri ve Farkları	138

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Sistem Teorisi.....	10
Şekil 2. AB’de Bilgi Akışı	80



GİRİŞ

Günümüzde yönetim anlayışı, klasik kamu yönetimi paradigmalarının ötesine geçerek; katılımcı demokrasi, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sivil toplumun etkinliği gibi ilkeleri temel alan daha bütüncül bir yaklaşıma evrilmiştir. Bu bağlamda, karar alma süreçlerinin yalnızca kamu otoritesiyle değil; özel sektör ve sivil toplum kuruluşları (STK)'nın aktif katılımıyla şekillenmesi gerektiği anlayışı giderek önem kazanmıştır. Özellikle Avrupa Birliği (AB) yönetim yaklaşımında, STK'ların kamusal politika üretimi sürecine etkin katılımı, demokratik meşruiyetin ve toplumsal kapsayıcılığın temel bileşenlerinden biri olarak görülmektedir.

İyi yönetim, ancak demokratik ve özgür bir siyasi sistemde gerçekleşebilecek bir olgudur. Bu anlayışta, çıkar gruplarının temsil edilmesi, politika oluşturma süreçlerinin toplumsal ihtiyaçlara daha duyarlı hale getirilmesini mümkün kılar. Nitekim karar vericilerin, politika geliştirme ve uygulama süreçlerinde doğru bilgiye ulaşabilmeleri için, konunun doğrudan öznesi olan grupların görüş ve katkılarına ihtiyaç duydukları açıktır. Bu nedenle, çıkar gruplarından gelen, analiz edilmiş, güvenilir ve temsiliyeti yüksek bilgi, politika süreçlerinde stratejik yönelimlerin belirlenmesinde kritik rol oynamaktadır.

Bu çalışma, Avrupa Birliği yönetim modeli temel alınarak, Türkiye ve Almanya'daki engelli STK'ların kurumsal kapasiteleri, stratejik iletişim yetkinlikleri ve lobi faaliyetlerini karşılaştırmalı olarak analiz etmeyi amaçlamaktadır. Lobıcılık, yalnızca bireysel çıkar temelli faaliyetlerin ötesinde; profesyonel, kurumsal, veri temelli ve etik çerçevede şekillenen bir kamu ilişkileri alanı olarak değerlendirilmektedir. Avrupa Birliği bağlamında lobıcılık, Sistem Teorisi ve Erişim Teorisi çerçevesinde yapılandırılmış ve kurumsal kapasite ile stratejik iletişimin etkili bir şekilde birleştirildiği bir süreç olarak tanımlanmaktadır.

Türkiye bağlamında ise STK'ların kurumsal kapasite, stratejik iletişim ve lobi faaliyetleri bakımından sınırlı etkiye sahip olduğu, yapılan akademik çalışmalar ve araştırmalarla ortaya konulmaktadır. STK'ların kamuoyundaki meşruiyetlerinin zayıf olduğu, güven sorunu yaşandığı ve stratejik iletişim çalışmalarına yeterince yatırım yapılmadığı gözlemlenmektedir. Bu durum, STK'ların karar alma süreçlerinde etkili olamamalarına ve politika yapım süreçlerinde sınırlı bir aktör olarak kalmalarına neden olmaktadır.

Bu araştırmanın temel önemi, Türkiye'de engelli STK'larının Avrupa Birliği yönetim ilkeleri doğrultusunda daha etkili bir politika aktörü haline gelebilmeleri için gereken yapısal ve stratejik dönüşüm alanlarını belirlemeye katkı sunmasıdır. Böylelikle, kurumsal kapasite gelişimi, profesyonel

lobi uygulamaları ve stratejik iletişim yetkinliklerinin güçlendirilmesi gerekliliği bilimsel bir zeminle desteklenmektedir.

Bu çalışma, nitel araştırma desenine uygun olarak yürütülmüş ve yarı yapılandırılmış görüşme tekniği veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Araştırma evreni, Türkiye ve Almanya’da engelli hakları alanında faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarından oluşmaktadır. Örneklem, amaçlı örnekleme yöntemiyle belirlenmiş ve Avrupa düzeyinde CONCORD Europe ağı içerisinde yer alan EDF, Türkiye Engelliler Konfederasyonu, Almanya merkezli Selbstbestimmtes Leben Deutschland (ISL) ile bu yapılara bağlı veya bağımsız çalışan toplam 9 dernekle görüşme gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formu, AB yönetim ilkeleri doğrultusunda STK’ların kurumsal kapasite, stratejik iletişim ve lobi yetkinliklerini ölçümlemeye yönelik olarak geliştirilmiştir. Görüşme formunun hazırlanmasında, mevcut akademik literatürdeki yapılandırılmış soru örneklerinden yararlanılmış ve bu çerçevede toplam 12 açık uçlu soru yapılandırılmıştır. Bu sorular, derneklerin; “Kurumsal yapı ve organizasyonları, Stratejik iletişim pratikleri, Kurumsal şeffaflık ve güvenilirlik düzeyleri, Lobi faaliyetlerine yönelik bilgi ve uygulamaları, Veri toplama ve iletme kapasiteleri, Paydaş ilişkileri ve politika yapım sürecine katılım düzeyleri” konularında niteliksel veri toplamayı hedeflemiştir. Görüşmeler, araştırmanın etik ilkeleri gözetilerek yürütülmüş, veriler içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir.

Bu çalışma, Türkiye’deki ve Almanya’daki engelli STK’larının mevcut kurumsal yapılarını, iletişim pratiklerini ve politika süreçlerine katılım biçimlerini analiz etmekle sınırlıdır. Araştırmada yalnızca engelli alanında faaliyet gösteren STK’larla görüşülmüş, diğer tematik alanlarda faaliyet gösteren kuruluşlar kapsam dışı bırakılmıştır. Ayrıca, araştırmanın bulguları, katılımcı kuruluşların mevcut yapılarına ve beyanlarına dayandığı için genelleştirilebilirlik açısından sınırlı yorumlara olanak sağlamaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde kuramsal çerçeve oluşturulmuş; yönetim, lobi faaliyetleri, kurumsal kapasite ve stratejik iletişim kavramları Avrupa Birliği perspektifiyle ele alınmıştır. İkinci bölümde, engellilik alanında Türkiye ve Almanya’daki hak savunuculuğunun tarihsel gelişimi, AB kurumlarının STK’larla kurduğu ilişkiler ve CONCORD EU örneği detaylandırılmıştır. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi açıklanmış; dördüncü ve son bölümde ise bulgular analiz edilerek SWOT yöntemiyle değerlendirilmiş ve öneriler sunulmuştur.

I. BÖLÜM

KURUMSAL İLETİŞİM VE STRATEJİK YÖNETİM

1.1. Kurumsal İletişim

1.1.1. Kurumsal İletişimin Tanımı ve Kapsamı

“Kurum”, küçük ölçekten büyük ölçeğe kadar her türlü işletmelerin adıdır. Kurum, belli bir felsefesi, duruşu, ruhu değerleri olan bir örgüt, bir tüzel kişiliktir. “Kurumsal” olmak ise örgütün amaçlarının, felsefesinin, ilkelerinin hepsinin bir bütün olarak, kurumun tüm birimleri tarafından benimsenmiş ve içselleşmiş olma halidir. Kurumsallaşma, her kurumda gerçekleştirilemeye de, bir kurumun kurumsallaşmasının gerçekleşmesi halinde o kurumun kurucuları/yöneticileri ve tüm çalışanları da dahil olmak üzere keyfi olmayan ilkelere, kurallara, standartlara göre profesyoneller tarafından süreklilikle stratejik olarak yönetilmesidir (Tunçel 2011: 253).

Bir kurumda bir iletişimin gerçekleşmesi kurumsal iletişimi gerçekleştirmez, meydana gelen iletişimin kurumun hedefleri ile bağlantılı olarak gerçekleşmesi gerekir (Redmond 2000: 392; Karakuş 2010: 17). Bir kurumun iç ve dış iletişimiyle ilgili tüm yönetim biçimlerini tarif etmek için kullanılan terim “Kurumsal İletişim”dir. Bir organizasyonun söylediği, yaptığı veya ürettiği her şeyin bir şekilde “iletişim” anlamına geldiği belirtilir (Gray, Balmer 1998: 699 akt. Karakuş 2010: 17).

Günümüzde tüm kuruluşlarda uygulanması lazım gelen kurumsal iletişim, bir kurumun hedef kitleleri arasında uyum sağlamayı, uzlaşma ortamı yaratmayı amaçlayan bir yönetim süreci olup (Özgen 2006: 16); kuruluşa, kuruma veya organizasyon adına kamuoyunu etkileme ve bu etki ile bir imaj oluşturmak, korumak ve değiştirmek için uygulanan uzun vadeli bir iletişimdir (Şimşek 2006: 203-204).

Bir kurumun herhangi bir eylem ya da yönetim süreci, kurumsal iletişim olmadan başarıyla ilerlemesi mümkün değildir. Kurumsal iletişimin oturmuş olduğu bir kurumda, kurumun amaçları doğru anlaşılır ve kavranılır. Bu sayede, kurum üyeleri bu ortak amaçların gerçekleştirilmesi bakımından iş birliği halinde eşgüdümlü olarak davranma eğilimi içinde olmaları da doğal bir sonuç olarak karşımıza çıkabilir (Aydın 2000: 55).

Giderek artan rekabet ortamı ve hedef grupların bilgi düzeyinin iletişim teknolojisindeki gelişmeler sonucunda ivmelenmesiyle dolayısıyla; kurumsal iletişimin, kurumların sistematik ve bütünlükli çalışmalar yapmaları gereken bir alan olma niteliği oluşmuştur. Kurumsal iletişim, kurumların amaçlarına ulaşmak ve amaçları gerçekleştirmek için stratejiler uygulamak için planladıkları tüm iletişim çalışmalarının bir bütün olmak üzere bir araya gelmiş halidir. Van Riel (1995: 24-25) kurumsal

iletişimi, “iç ve dış iletişim bilinçli kullanılan tüm türlerinin, kurumun ilişki içinde olması gereken gruplarla olumlu bir temel yaratacak şekilde olabildiğince etkin ve verimli bir şekilde uyumlaştırıldığı bir yönetim aracı” olarak tanımlar. Van Riel, kurumsal iletişimin, yönetimin tüm basamaklarında uygulanması gereken bir süreç olduğunu ileri sürmektedir. Yukarıda verilen tanımların doğrultusunda bir kurumun özel ve genel amaçları gerçekleştirmek üzere amaçlarına ulaşmayı sağlayacak stratejileri uygulayabilmek için ilgili tüm hedef gruplar ile yapılan iletişim çalışmalarının yönetim tarafından uygulanması ve bu doğrultuda entegrasyonun sağlanması sürecinin kurumsal iletişim olarak nitelendiği söylenebilir (Tosun 2003: 175).

Kurumsal iletişimin; karar alma mekanizmasının çalışabilmesi için etkili işlemleri formüle etmek ve uygulamak, kurum içi ve kurum dışı desteği sağlamak için kurum çalışanlarının sadece görevlerini değil, bu görevleri neden yaptıklarını anlamaya ve bu anlayışla kurumun amacını anlatmaya da yardımcı olan önemli bir işlevi vardır (Ural 2013: 9-11).

1.1.2. Kurumsal İletişimin İşlevi

Okay’a (2005: 160) göre, “Kurumsal iletişim, tüm iletişim tedbirlerinin sistematik bir biçimde bir arada toparlayarak, kamuoyunu ve işletme ortamını etkileme hedefi olan kuruluşa, derneğe, kuruma veya organizasyona uygulanmasıdır”. Kurumsal iletişim bir yönetim fonksiyonu olarak işlevi, uygulamacıların çalışmalarını idare etmek ve koordinasyonu sağlamaktır.

Akademik mecrada önemli yeri olan Uluslararası Kurumsal İletişim Dergisindeki (International Journal of Corporate Communication) yayınlar incelendiğinde ‘kurumsal iletişim’in geniş bir yelpazede dağınık olarak yer aldığı durum tespiti yapılmaktadır. Çünkü, kurumsal iletişim alanı; teknolojik iletişimden, örgütsel iletişime, halkla ilişkilerden tutun imaj yönetimi, itibar yönetimi, paydaş analizi, yatırımcı ilişkileri, finansal iletişim, müşteri ilişkileri, devletle ilişkilerine, hatta pazarlama iletişiminden sponsorluk, kurumsal vatandaşlık, sosyal sorumluluk, kriz yönetimi, sorun yönetimi, medya ilişkileri, çalışanlarla ilişkiler, kurum içi iletişim, kurumsal reklam, kurumsal kimlik, kurumsal marka, yönetim iletişimi, liderlik iletişimi, kurumsal kültür, değişim yönetimine kadar geniş bir yelpazede pek çok farklı konu bağlamında ele alınmaktadır (Belasen 2008: 3)

Kurumsal iletişimin kapsadığı geniş yönetim işlevi olarak görev tanımı en ideal olarak şu şekilde tanımlanabilir: Kurumsal iletişim, bir kurumun yönetsel bağlamdaki amaçlarına ulaşması için ihtiyaç duyduğu iç ve dış hedef kitlelerin, paydaşların tutum ve algılarının etik olarak karşılıklı yarar ve etkileşime dayalı anlayışla biçimlendiren, değiştiren ve pekiştiren; gerekli bilgilendirmeler ile kurum politikaları çerçevesinde davranışa geçmelerini teşvik eden; kurumu olumlu veya olumsuz etkileyecek yönelimleri ön görerek olası fırsatları değerlendiren veya olası sorunları görerek sorunların önüne geçen;

kurumun her koşulda itibarını koruyan veya zarar görmesini önleyen kurumun sosyal sorumluluk bilincine erişerek sektöründe faaliyet gösteren; iç ve dış iletişimin kurumsal kimliğe ve kurumsal kültüre uygun olacak şekilde düzenleyen gerektiğinde çatışmaları önleyen, uzlaştıran, arabuluculuk yapan; kurumun çevresine ve değişimlere uyumunu, politikalarının ve kararlarının medya aracılığıyla kamuoyu tarafından makul düzeyde bilinirliğini sağlayan; kurumsal itibarı korumak ve artırmak amaçlarıyla doğrudan ve dolaylı iletişim yöntemlerini ve araçlarını planlayarak; sürekli, düzenli, uzun vadeli, diğer departmanlarla bütünleşik uygulanmasını sağlayan; ölçülebilir hedefler doğrultusunda faaliyet göstermesini sağlayan stratejik yönetimdir (Tunçel 2011: 263).

Mevcut ve potansiyel paydaşların dışında kalan paydaşlar olarak kalan bir işletmenin mevcut ve potansiyel müşterilerinin dışında kalan paydaşları konumundaki; devletle, kanun koyucularla, yerel topluluklarla, finansal çevrelerle, hissedarlarla, tedarikçilerle, çalışanlarla, sivil toplum kuruluşlarıyla, gazetecilerle, aktivistlerle hatta kimi zaman rakiplerle olan sektörel veya endüstriyel ilişkilere bir işletmenin kurumsal iletişim ile odaklandığı da düşünülür (Tunçel 2011: 260).

Kurumsal iletişiminin bir bütün olarak düşünülmesi, belirli bir strateji ve planlamaya dayanması işlevlerini yerine başarı ile getirmesi için gereklidir. Kurumsal iletişimin dört ana işlevi;

- kurum içi ve kurum dışı faaliyetleri desteklerken **düzenleme işlevi**
- işlevi kurum ve ürün yönetimine kimlik oluştururken **ikna etme işlevi**
- kurum içi ve kurum dışı hedef kitleye bilgi vermek için **bilgi verme işlevi**
- iyi bir kurum vatandaşı olarak bireylere toplumsallaşma için **bütünleştirme işlevi**

eşgüdümlü olarak hayata geçirilmelidir. Bu işlevlerden her birinin bağımsız olarak kullanılması kurumun hedef kitlesi üzerindeki etkisini azaltır. Özetle, araştırmacılar kurumsal iletişimin mutlaka kuruma entegre edilip, eşgüdümlü olarak uygulanması; yani bütünleşik kurumsal iletişim ile hedef kitlelere sağlam bir görünüm iletebilecekleri düşüncesindedirler. Bu sebeple, kurumsal iletişim aynı zamanda iç ve dış iletişim kaynaklarından yararlanarak oluşturulan planlama ve organizasyon sürecidir (Akyürek 2005: 9).

Toparlamak gerekirse; kurumsal iletişimin hedefleri ve işlevleri, kurumun varlığını sürdürmesi ve gelişmesi için gerekli olan kurum içi ve kurumla çevresi arasındaki iletişimin yönetimidir. Kurumsal iletişim, kurumun amaçları doğrultusunda belirli bir düzen ve yapı içerisinde olacak biçimde, etkili bir politikanın oluşturulması halinde kuruma başarı getirebilir. Bu başarı; kurumsal iletişim sayesinde bir kuruluşun iç ve dış paydaşlarıyla stratejik, planlı ve tutarlı bir iletişim kurmasını sağlayan yönetsel bir süreci gerçekleştirmek ile mümkün olabilir. Bu sürecin temel hedefleri şöyle sıralanabilir: Kamuoyunu ve hedef kitleyi etkilemek, finansal çevrelerde kurumsal imajı güçlendirmek; medya

görünürlüğünü artırmak, çalışanlar ve dağıtımıcılar gibi iç paydaşların kurumsal sorunları anlamasını sağlamak; yasa yapıcılar ve düzenleyiciler üzerinde etkili olmak; çalışanlar ile toplum üyeleri arasında kurumla özdeşleşme ve gurur duygusu oluşturmak ve hedef kitlede tutum değişikliği yaratmak (Kocabaş 2005: 2).

1.1.3. Kurumsal İletişimin Alt Bileşenleri

Kurumsal iletişimin bir örgütün en tepe noktasında yer alması gerektiğinde ısrar eden Van Riel (1995: 26-28), kurumsal iletişimi; kurumsal politikaların ve kararların en verimli şekilde uygulanması için koordinasyonu kolayca gerçekleştirmek amacıyla kurumsal iletişimi; yönetim iletişimi, pazarlama iletişimi, örgütsel iletişim üçlü ayağının üstüne yerleştirerek bütünsel olarak tanımlamıştır.

Yönetim en temel anlamıyla başkaları aracılığıyla bir iş yapma olarak tanımlanabilir. Bir işte planlama, örgütlenme, uygulama, eşgüdümleme ve denetleme fonksiyonları içerir. Bu süreçte, yöneticinin görevlerinden birisi kurumun hedeflerini gerçekleştirebilmek için çalışanlarda çalışma isteğini yaratmaktır. Bu sebeple yönetmek sadece yetkiyi iletmek değil, iş birliğinin dayanışmanın ve motivasyonun gerçekleştirilebilmesini sağlamak amacıyla kurumlarda bir gerekliliktir (Tosun 2003: 177).

Organizasyonel iletişim; kurumsal halkla ilişkiler kapsamında bulunan farklı iletişim çalışma gruplarının, hedef gruplarına hitap ederken imaj oluşturmak amacıyla ortak mesaj oluşturmak ve pekiştirmektir. Her iletişim çalışma grubunun hedef grupları farklılık gösterebilir fakat aynı hedef grubu birden fazla çalışma grubunun kapsamında da olabilir. İşte bu sebeple, tek seslilik, başka bir deyişle, tüm mesajlarda ortak bir temanın bulunması gereklidir (Frank, Brownell 1989: 56).

Genel olarak organizasyonel iletişim; finansal iletişim, lobicilik, genel çevre iletişimi, kamusal olaylar iletişimi ve iç iletişim etkinliklerini kapsar. Bu çalışmaların ortak amacı farklı hedef gruplarının nezdinde kurum için aynı algılamalar ve düşüncelere sahip olmalarını sağlayarak, kurumun varlığını pekiştirmek ve sürekliliğini sağlamaktır (Tosun 2003: 178).

Bütünleşik pazarlama iletişimi kurumsal iletişimin çalışma alanlarından biridir ve pazarlama iletişimi, amaç ve hedeflere ulaşmada önemli bir pay sahibidir. Bütünleşik pazarlama iletişiminin en önemli özelliği, doğrudan pazarlama ve pazarlama halkla ilişkileri alt bileşenlerinin tek sesliği ile ortak temayı sağlamaya yönelik bir planlamasının olması ve pazarlamanın tüm öğeleri ile entegrasyonunu temin etmesidir. Bu iletişim çalışmasında tek sesliliği sağlayacak mesajlar; amaca, mesaja ve hedef kitlenin özelliğine uygun kanallar ile doğru zamanda doğru hedef kitleye iletilir. Kanallar ve mesajlar arasındaki tutarlılık ve iş birliği iletişim çalışmasının daha etkili ve verimli olmasını sağlar (Tosun 2003: 178-179).

1.1.4. Kurumsal İletişimde Halkla İletişim ve Modelleri

Her toplumsal yapı ya da düzeyde olduğu gibi, kurumsal yönetim bağlamında kurumsal iletişimde bilgilendirme ya da etkili iletişim için en temel bileşen halkla ilişkilerdir. Paydaşların her türlü bilgi almak ve iletmek için çok yönlü bilgi akışını sağlayabilme işlevi olan halkla ilişkiler bir iletişim etkinliğidir (Hoştut 2015: 59).

Paydaşlar ile kurumun iletişimi için Grunig ve Hunt'ın (1984) dört halkla ilişkiler modeline bakmak gerekir. Grunig'in 1976'da kavramsallaştırmaya başladığı ve Hunt ile nihaileştirdiği olağanüstü çeşitlilikleri olan halkla ilişkiler modellerini dört ana başlık altında toplamışlardır. İlk olarak 1940'larda tanımlanan modeller Basın Ajansı ve Kamuoyu modelleri olmuştur. Basın Ajansı / Tanıtım Modeli, örgütten kamuya tek yönlü iletişimle sansasyonel içeriklerin ön planda olduğu, bilgi doğruluğunun önemsizmediği ve ikna amaçlı kullanılan bir modeldir.

Kamuoyu Bilgilendirme Modeli de yine tek yönlüdür ancak amacı doğru ve gerçek bilgiyle kamuoyunu bilgilendirmektir. Bilgi seçilir, sunulur ve diyalog kurma amacı yoktur. 20. yüzyıl başında gazetecilerin kurumlar tarafından istihdam edilmesi bu modele örnek gösterilir.

Çift Yönlü Asimetrik Model (senkronik), kamunun tutumlarını anlamak için araştırma yapar fakat bu bilgiyi sadece örgütün çıkarı için kullanır; ikna hedeflidir ve örgüt değişime açık değildir. Kamunun davranışını örgütünki ile senkronize eder.

Çift Yönlü Simetrik Model ise örgüt ile kamu arasında karşılıklı anlayış, diyalog ve uyum sağlamayı amaçlar; katılımcı iletişim ve müzakere esas alınır. Genel olarak, Basın Ajansı ve Çift Yönlü Asimetrik modeller örgüt çıkarını önceler. Kamuoyu ve Çift Yönlü Simetrik Modeller karşılıklı fayda ve anlayışa dayanır. Ancak Grunig, zamanla kamuoyu bilgilendirme modelinin diyalogsuz yapısı nedeniyle asimetrik sınıfta değerlendirilmesi gerektiğini kabul etmiştir (Grunig 2005: 308-312).

Tablo 1. J.E. Grunig ve Hunt'ın Dört Halkla İlişkiler Modeli

İletişim Türü	Tek Yönlü (Örgütten Kamuya) asimetrik	Tek Yönlü (Örgütten Kamuya) simetrik	Çift yönlü (asimetrik)	Çift Yönlü (simetrik)
Amaç	Tanıtım, Dikkate Çekme, Propaganda	Doğru Bilgiyle Bilgilendirme	Kamuoyu bilgisi ile ikna	Karşılıklı anlayış ve uyum
İletişim Biçimi	Sansasyonel, doğruluk önemli değil	Doğru ama seçici bilgi	Araştırma temelli, tek taraflı (Örgütten Kamuya)	Diyalog ve müzakere ön planda, çift taraflı katılım

Kaynak: (Grunig 2005: 308-312).

1.1.5. Kurumsal İletişimde İç ve Dış Paydaş İletişimi

Kurumsal iletişim, çevresinden bilgi toplaması, bir araya getirmesi ve yorumlamasının yanı sıra; kurumun, kurum ile çevresi arasındaki faaliyetleri içerdiği gibi kurumun kendini dış çevrede temsil etmesini de sağlar (Cornelissen, van Bekkum, van Ruler 2006: 95).

Steyn (2000a: 13), kurumsal iletişimdeki stratejik yönetim rollerini kavramsallaştırmak amacıyla yaptığı araştırmasında sıkça halkla ilişkiler literatüründe kurumsal iletişim uygulayıcısının stratejik bir rol üstlendiği gerçeği ile yola çıkmıştır. Kurumsal iletişimdeki stratejik yönetim rollerini; ayna işlevinin yürütülmesi sırasında gerçekleştirilen faaliyetlerden ve pencere işlevinin yerine getirilmesinde yürütülen bazı faaliyetlerden oluşan roller olarak çalışmasında kavramsallaştırmıştır.

Steyn (2000b: 13) kurumsal iletişimin ayna işlevi için Van Riel'in (1995: 2) tanımı olan: "İlgili çevresel gelişmelerin izlenmesi ve bunların kuruluşun iletişim politikası üzerindeki olası sonuçlarının önceden tahmin edilmesi" açıklamaya dayanarak, "İlgili çevresel gelişmelerin izlenmesi ve bunların, özellikle paydaşlarla olan ilişkiler bağlamında, kuruluşun genel politika ve stratejileri üzerindeki etkilerinin önceden tahmin edilmesidir" tanımını ortaya koyar.

Yine Van Riel'in (1995: 2) pencere işlevini de "bir iletişim politikasının hazırlanması ve uygulanması; bunun sonucunda, kuruluşun tüm yönlerini açık ve cazip bir biçimde yansıtan mesajların oluşturulması" olarak tanımından yola çıkarak Steyn (2000a: 13), araştırmasında pencere işlevi kavramını genişletmiş "politika" tanımına strateji ögesini de eklemiştir ve pencere işlevini şu şekilde yeniden tanımlamıştır: "Bir iletişim politika ve stratejisinin hazırlanması ve uygulanması; bunun sonucunda kuruluşun tüm yönlerini yansıtan mesajların oluşturulması."

Steyn (2000a: 14), ayna ve pencere işlevlerini çoğu uzmanın hemfikir olduğu kuruluşa bilgi girişi (input) ve bilgi çıkışı (output) yerine getirenlerin, kuruluşun sınır roldeki (boundary spanners) tarafından gerçekleştirildiği fikrini destekler. Sınır aşan kişiler (boundary spanners), diğer kuruluşlardaki bireyler veya yapılarla etkileşimde bulunan kişilerdir. Bu kişiler çevreyi gözlemler ve kontrol eder, diğerleriyle alışverişte bulunur ve bulundukları kuruluşu temsil ederler (Shumate vd. 2017: 3). Steyn'nin (2000a: 15), bu işlevleri adlandırmaları, başkaca adlandırılan edinim (acquisition) ve bertaraf (disposal) veya bilgi işleme (information processing) ve dış temsiliyet (external representation) olarak adlandırmaları ile örtüşmektedir. Bu sınır roller kısaca ifade edilecek olursa, kurumsal iletişimde iki aşamalı bir süreçtir:

- Birinci aşama: Dış kaynaklardan elde edilen eğilimlere dair bilgi toplayarak, bilgiyi işleyip, kuruluşun geleceğe uyum sağlaması amacıyla, bu bilgileri iç organizasyona aktarıp düzenlemek ve çevresel gelişmelere karşı plan yaparak, kuruluşu çevresel streten korumak,
- İkinci aşama: Kuruluşu dış çevrede temsil etmeyi amaçlayan, dış dünyaya bilgi aktarmak.

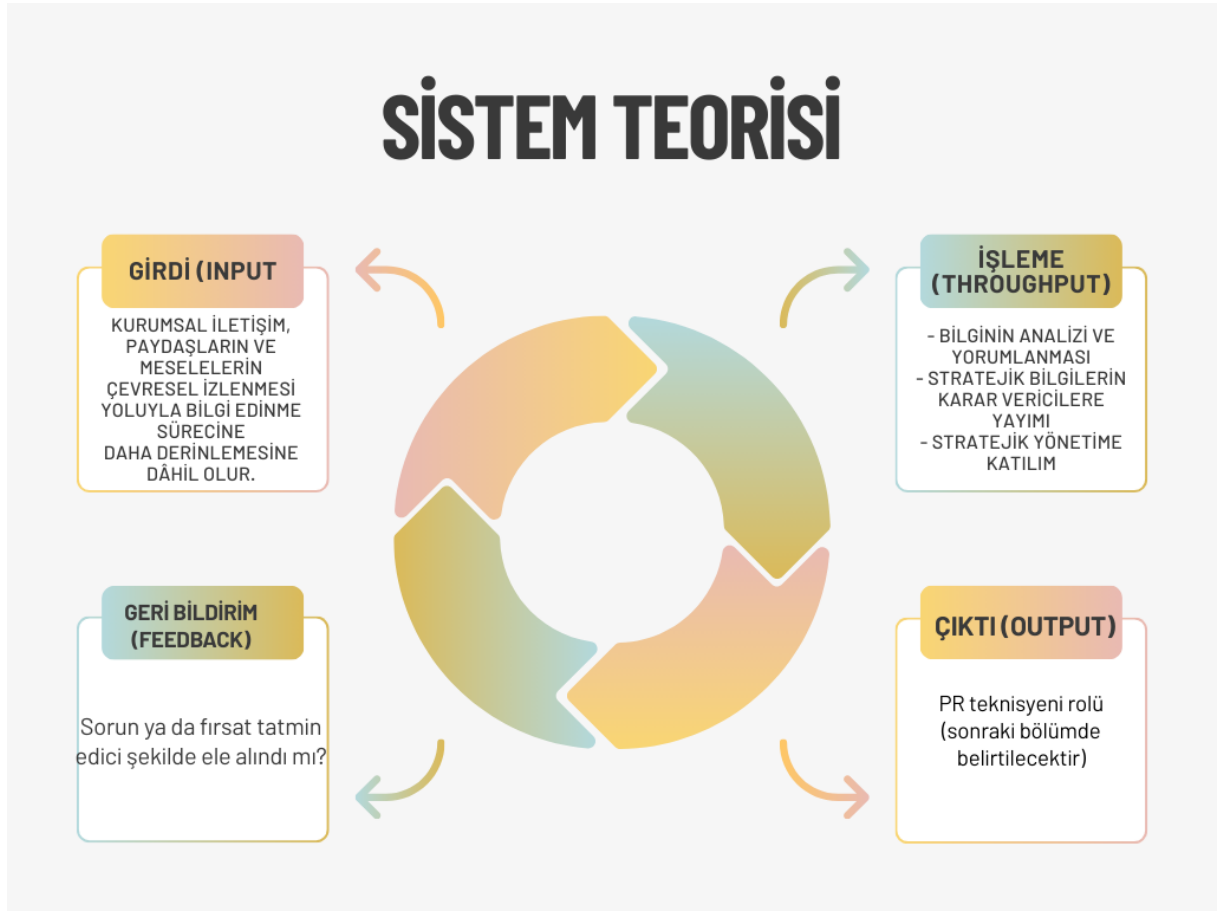
Bu yaklaşım, halkla ilişkilerin bir iletişim yönetimi olarak ele alındığının altını çizmektedir. Grunig ve Ehling 1992’de bu faaliyetleri halkla ilişkiler stratejisinin rolü olarak kavramsallaştırmaktadır (Grunig, Grunig, Ehling 2008: 65-90). Bir kuruluş içinde bu rolü üstlenecek kişi, kurumsal iletişim fonksiyonundan sorumlu en üst düzey yönetici/uygulayıcı olmalıdır. Bu rolü gerçekleştiren yönetici böylece, kuruluşun paydaşları arasında bağlantı işlevi görerek, kuruluşun paydaş çevresiyle olan karşılıklı bağımlılıklarının yönetiminde, belirsizlik ve çatışma azaltarak ve stratejik paydaşlarla olan ilişkilerini istikrarlı olarak ilerlemesini sağlar. Bunun sonucunda, bu rolün, kurumsal iletişim işlevi bağlamında örgütsel etkililiğe katkısı en üst düzeye gelir. Ancak unutulmamalıdır ki bu rolün etkililiğinin en üst düzeyde olabilmesi için, kurumsal iletişim işlerinden sorumlu olan en üst düzey yöneticinin, en üst yönetiminde yer alan ekibin içinde de yer alması gerekir.

Halkla ilişkiler stratejisti rolündeki bir kurumsal iletişim uzmanı; çevresel tarama yaparak, paydaşlara dair nesnel ve nitelikli bilgiler sağlamak, çevredeki sorunları tanımlamak ve karar vericilere çözüm üretmeye imkân tanıyacak şekilde paydaşlara ilişkin ilgili bilgileri sunmak suretiyle üst yönetimin ihtiyaç duyduğu erken uyarı sistemi işlevini görebilir. Halkla ilişkiler stratejisti, sınır aşan aktör (boundary spanner) olarak, üst düzey yöneticilerin arasında yer alması halinde uyguladıkları politikaların ve dış çevredeki meselelerin, kuruluşun paydaşları üzerinde oluşturacağı etkilerine dair ortak bir anlayış geliştirmesine katkı sağlayarak, karşılıklı bağımlılıkların yönetimini sağlayacak stratejiler geliştirir (Steyn 2000b: 110).

Bu işlevin nasıl hayata geçeceği teorik olarak Sistem Teorisi ile açıklanabilir. Kurumsal İletişim bağlamında Sistem teorisini (Grunig, Hunt 1984; Steyn 2000b: 126) şu şekilde açıklarlar:

“Kuruluşlar birer sistem olarak, çevreden girdi (input) şeklinde bilgi alarak, kuruluş için sonuçlar doğurabilecek sorunları ya da meseleleri tanımlamaya çalışırlar. Kurumsal iletişimin girdi aşamasında, yani çevresel tarama yoluyla bilgi edinme sürecine daha derinlemesine katılımı sağlanmalıdır. İşleme (throughput) aşamasının da bilgilerin analizini, yorumlanmasını ve stratejik bilgilerin ilgili karar vericilere aktarılmasını içerecek şekilde genişletilmesi önerilmektedir. Bu aşamada İşleme (throughput) aşamasında, bu bilgiler analiz edilir ve hedefler belirlenerek sorunlara yönelik çözümler formüle edilir. Çıktı (output) aşamasında kurumsal iletişim stratejisinin nasıl iletileceği (yani iletişim planları ve fonksiyonel taktikler aracılığıyla uygulanması aşamasında ise uygulayıcılar belirli bir eylemde bulunur; örneğin, bir basın bülteni yazarlar), araştırmacı tarafından uygulama düzeyindeki (mikro düzeydeki) bir rol olarak halkla ilişkiler teknisyenine atfedilmektedir. Kurumsal iletişim stratejisi, kuruluşun paydaşlarıyla olan iletişiminin odak noktasını belirleyecektir; yani, iç ve dış paydaşlara neyin iletilmesi gerektiğini tanımlayacaktır.”

Şekil 1. Sistem Teorisi



Kaynak: (Steyn 2000b: 128).

Clark (2000: 373), “İletişim-Yönetim Yaklaşımı”nı (Communication-Management Approach – CMA) kurumsal sosyal sorumluluk ve halkla ilişkiler alanlarındaki en güçlü argümanları birleştirme girişimi olarak açıklarken, kurumsal iletişim ve yönetim arasındaki döngüsel yaklaşımı, kurumun paydaşlarını tanımlama bilgisi ile onlarla olan ilişkileri etkili iletişim yoluyla güçlendirme becerisini bir araya getirmeye çalışmak olarak tanımlar. Temel amaç, iletişim ile yönetim arasında çizilmiş olan sınırları ortadan kaldırmaktır. Çünkü bu yaklaşıma göre, iletişimin yönetim desteği olmadan gerçekleşmeyeceğini, öte yandan konu ister sosyal sorumluluk olsun ister olmasın, iletişim olmadan da bir şirketin yönetilemeyeceği kabul edilir.

Bu yaklaşımın ilk adımında, iletişim yöneticileri ve iş yöneticileri, bazen halkın kendisi olan çoklu paydaşları analiz etme ihtiyacında kendilerini bulurlar. Bu analiz yapılırken, birincil ve ikincil çoklu paydaşları analiz etme ihtiyacını fark ederler (bu gruplar bazen “halk” olarak adlandırılır). Bu analiz, şirketin varlığı için kritik olan ya da ciddi endişelerini dile getirme potansiyeli olan birincil ve ikincil paydaşların ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamaya yönelik bir anlayış geliştirmeye odaklanır. İkinci

aşamaya gelindiğinde, geçmiş ve mevcut iletişim yöntemleri analiz edilmelidir. Bu yalnızca şirketten paydaşlara olan iletişimi değil, aynı zamanda paydaşlardan şirkete olan iletişimi de kapsamalıdır. Analizin bu noktasında, tarihsel, sosyal ve politik bağlamlar mutlaka dikkate alınmalıdır. Bu bağlamlara ithafen şu sorulara cevap aranır:

- Şirket ve paydaşlar bu konuda geçmişte ne söylediler? (tarihsel boyut)
- Politikacılar ya da aktivist gruplar ne dedi? (politik boyut)
- Toplum bu konuyu nasıl çerçevelediriyor? (sosyal boyut)

İletişim analizi, hem doğrudan hem dolaylı iletişim kanallarını kapsar ve geri bildirim, eylem stratejileri ve eş yönelim (co-orientation) gibi unsurlara dayanır. Bu analiz çift yönlü değilse, eksik bir resim sunar. Yapılan sosyal, tarihsel ve politik denetimler, gelecekteki iletişim sürecinin nasıl yönetileceğini belirlemeye yardımcı olacak bir veri akışı ortaya çıkarır. Bu da her paydaş grubu ile organizasyon arasındaki ilişkinin kalitesini tanımlayan bir iletişim profilini oluşturur.

Bu nedenle, paydaş analizi yapmak son derece faydalıdır. Yalnızca iletişim analizi ya da yalnızca paydaş analizi yaparak paydaş ilişkileri etkili şekilde yönetilemez; her ikisi de gereklidir.

İç ve dış paydaş denetimi, paydaşların karşı karşıya olduğu sorunların tarihsel, sosyal ve politik boyutlarını kapsamalıdır. Bu kapsamlı denetim sonucunda, paydaş sorun profili ortaya çıkar: onların endişeleri, tutumları ve önceki eylemleri belirlenmiş olur.

Hem iç hem de dış paydaşlara finansal, sosyal, hukuki birçok konuda düzenli bilgi akışının sürekli, doğru, tutarlı ve hızlı bilgilendirme kurumsal iletişimle sağlanması kaliteli bir kurumsal yönetime sahip olunmasını sağlayacaktır. Bu sebeple, iç ve dış paydaşlarla yürütülecek ilişkilerde OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü) Yönetişim İlkelerine uygun bir şekilde ilişkilerin yürütülmesi gerekmektedir.

Tablo 2. OECD Kurumsal Yönetişim İlkeleri

Hissedarların hakları ve yükümlülükleri	Kurumsal yönetim yapısı, hissedarların haklarını korumalıdır. Yükümlülükler: Oy verme hakkını kullanmak
Hissedarlara eşit davranılması	Kurumsal yönetim yapısı, azınlıkları ve yabancıları da içeren tüm hissedarlara eşit davranışı sağlamalıdır. Aynı oy verme hakları sağlanmalıdır. Aynı sınıftaki tüm hissedarlara eşit davranılması sağlanmalıdır.
Kurumsal yönetişimde paydaşların rolü	Kurumsal yönetim yapısı, paydaşların yasalarla korunan haklarını sağlamalıdır ve bu haklara saygı göstermelidir. Hakların ihlal edilmesine karşı çözümler üretilmelidir. Kurumda paydaşların rolü, pazarın ve kurumun performansını artıran davranışlarında teşvik edilmelidir. Paydaşların, çıkarlarıyla ilgili bilgilerin ifadesi sağlanmalıdır.
Şeffaflık, bilgilerin ifade edilmesi, denetim	Kurumsal yönetim yapısı, finansal durumu, performansı, sahiplik yapısını ve kurumun yönetişimini içeren tüm konularda bilgileri tam, zamanında ve ayrıntılı bir şekilde açıklamalıdır. Denetim (içsel) komitesinin kurulması. Aşağıdaki konuların ifade edilmesinde açıklık: Finansal/Operasyonel sonuçlar Sahiplik yapısı Yönetim kurulu ve yönetim üyeleri Kurumda çalışanlar ve diğer paydaşlarla ilgili konularda niteliksel ve niceliksel konular. Yönetişim yapıları ve politikaları Kurumsal hedefler Alışılmadık/kompleks işlemlerin yerine getirilmesi
Yönetim Kurulu	Kurumsal yönetim yapısı, yönetim kurulunun stratejik liderliğini, yönetimin etkin denetimini, kuruma ve hissedarlara hesap verebilirliğini sağlamalıdır.

Kaynak: (Hussain, Mallin 2002: 200 akt. Öksüz 2014: 190).

1.1.6. Kurumsal Yönetişim ve İlkeleri

Kurumsal iletişim, kurumsal yönetim sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. İç ve dış paydaşlar ile iletişim dolayısıyla oluşan yönetim sürecindeki ilişkilerinde sorumluluklarını yerine getirirken etik değerlere ve yasalara uyan, şeffaf ve stratejiye bağlı kalarak ilerleten, yönetim sistemi olan kurumsal

yönetişimde kurumsal iletişim fonksiyonları bakımından ciddi bir öneme sahiptir (Öksüz 2014: 192, 198).

Yönetişim bir kişi ve grubun tek taraflı olarak bir kurumu yönetmek yerine, ilgili tüm aktörlerin yönetme işine katılarak, yönetim sürecinin bir parçası olarak yer almaları anlamına gelmektedir (Okçu, 2011, s. 45). Dolayısıyla, bir kurumun yönetim anlayışına sahip olarak çalışması için alınan kararların uygulanmasından ziyade birlikte karar alarak kurumun yönetilmesini sağlar. Bu anlayış, yönetme sürecinde rol alan tüm aktörlerin katılımının aktif olmasını sağlayacak bir şekilde sistemin kurulması ve iletişimin gerçekleşmesini de beraberinde getirir (Öksüz 2014: 184).

Kurumsal yönetim, kurumun stratejik yönünü belirlenmesi ve kontrol edilmesi için işletme ve paydaşlar arasındaki yönetim ilişkisi olarak tanımlanabilir. Kurumsal yönetim, kuruluşların nasıl yönetileceğini ve denetleneceğini belirleyen, öte yandan yönetim kurulu üyeleri, yöneticiler, hissedarlar ve diğer paydaşlar dahil olmak üzere çeşitli kurumsal katılımcılar arasındaki hak ve sorumlulukların dağılımını belirleyen, kuruluşun işlerine ilişkin kararların nasıl alınacağına dair kural ve prosedürleri ortaya koyan bir yapıdır. Ayrıca, kuruluşun hedeflerini belirlediği, bu hedeflere ulaşmak için izleyeceği stratejiyi oluşturduğu ve performansını izleyeceği yapının da oluşmasını sağlar.

Diğer önemli bir nokta ise, Yönetişim, bir şirketin meşruiyetine ve aldığı kararlar ile yaptığı raporlamaların güvenilirliğine katkıda bulunur (Luo 2005: 2). Kurumsal yönetim ve örgütsel yönetim arasındaki farkı açıklayarak, kurumsal yönetim tanımını daha netleştirir. Buna göre kurumsal yönetim ile örgütsel yönetim eşanlamlı değildir; kurumsal yönetim örgütsel yönetimin sadece bir parçasıdır (Luo 2005: 3). Başka bir deyişle örgütsel yönetim, hem yönetsel yönetimi hem de kurumsal yönetimi kapsar. Kurumsal yönetim, kuruluşun işlerinin yönetimi ve denetimiyle ilgilenirken; yönetsel yönetim, çeşitli alt birimlerin (bölümler, departmanlar, iştirakler ve bağlı kuruluşlar) tarafından yürütülen operasyonel kararlar ve iş faaliyetlerini düzenleyen iç süreçler ve yapılar üzerinde yoğunlaşır ve üst yönetim tarafından tasarlanan bir dizi stratejik hedefe şirket içinde uyumu sağlamak amacıyla kurumsal güç veya otorite kullanılarak uygulanan sistemler ile işler.

Kurumsal yönetim; yönetim kurulunun uygun iç yapısını ve kurallarını sağlamak, bağımsız komitelerin oluşturulması, hissedarlar ve alacaklılara bilgi açıklama kuralları, işlemlerin şeffaflığı ile kusursuz bir karar alma ve yönetimin denetimi sürecini temin edecek bazı yapı ve mekanizmalara odaklanır. Bu bakış açısından kurumsal yönetim, basit bir modele odaklanma eğilimindedir. Buna göre (Fernando 2011: 9-10):

- Hissedarlar, kendilerini temsil edecek yöneticileri seçer.
- Yöneticiler, önemli konular üzerinde oylama yapar ve çoğunluk kararını benimser.

- Kararlar şeffaf bir şekilde alınır, böylece hissedarlar ve diğer paydaşlar yöneticileri hesap verebilir kılabilir.
- Şirket/Kuruluş, yöneticilerin, yatırımcıların ve diğer paydaşların karar alabilmesi için gerekli bilgileri üretecek muhasebe standartlarını benimser.
- Şirketin/Kuruluşun politika ve uygulamaları, geçerli ulusal, eyalet ve yerel yasalara uygun olur.

Kurumların iyi yönetilmesini sağlayan yönetimde, etkili iletişimin gerçekleşmesi gereken paydaşları, Hermann (2008: 53) üç grupta toplar: sosyal, ekonomik ve örgütsel gruplar. Örgütsel sistemde, yönetim ve çalışanlar gibi, kurumun içerisindeki paydaşlar; ekonomik sistemde rakipler ve müşteriler gibi kurumun ekonomik ilişkiler yürüttüğü paydaşlar; sosyal sistemde ise medya ve STK'lar gibi kurumun sosyal ilişkiler kurduğu paydaşlar bulunur. Kurumun paydaş ilişkilerinin sağlıklı gidebilmesi için tabii olduğu etik değerler çerçevesinde çalışması gereklidir.

Tablo 3. Paydaş Sistemleri

Örgütsel Sistem	Ekonomik Sistem	Sosyal Sistem
Hissedarlar Çalışanlar Yönetim Denetim kurumları	Rakipler Mevcut/ Potansiyel müşteriler Tedarikçiler Dağıtımıcılar Potansiyel çalışanlar Analistler İşletme yöneticileri Bankalar/ Kredi sağlayıcıları	Politikacılar Medya Düzenleyiciler Eğitim kurumları Sendikalar Topluluklar STK'lar Genel kamu

Kaynak: (Hermann 2008: 53 akt. Öksüz 2014: 197).

İyi yönetişime sahip olmak için kurumların katılım, sorumluluk, şeffaflık gibi temel yönetişim ilkelerinin kurumun tümünde yaygın olmalıdır. Ancak bu şekilde yönetişim başarılı olabilecektir (Öksüz 2014: 191). Tüm paydaş ilişkilerinin ve yönetişimin düzgün ilerlemesini sağlayacak bazı ilkeler Avrupa Komisyonu tarafından açıklanmıştır. Bu yönetişim ilkeleri şunlardır (European Union 1994):

- Açıklık: Avrupalı kurumlar, aldıkları kararlarda şeffaflığa ve iletişime daha fazla önem vermeli ve kamuoyu ile paylaşmalıdırlar.
- Katılım: Vatandaşlar, daha sistematik şekilde politikaların tasarlanmasında ve uygulanmasında yer almalıdır.
- Hesap Verebilirlik: Her grubun karar alma sürecindeki rolü açıklanmalı ve bu aşamadan sonra her grup sorumluluğu üstlenmelidir.

- Etkinlik: Kararlar uygun düzeyde ve zamanda, gerektiği gibi alınmalıdır.
- Uyum: Avrupa Birliği, tutarlılığı sürdürmesi gereken çeşitli politikaları uygulamaktadır

Bunların gerçekleşebilmesini sağlayacak mekanizmalara işlerlik kazandırılması ise yönetişimin başarısını belirleyecektir. Kurumların iç ve dış paydaşlar ile yürüteceği tüm ilişkilerin bu ilkeler üzerinden yükselerek yürütmesi için kurumsal iletişimin bu yönetim ilkelerinden ayrılmaması ve her birini uygulaması gerekir. Bu ilkelerin kurum tarafından içselleşmesi kurumun saygınlığını ve güvenilirliğini sağlayacaktır.

1.1.7. Kurumsal Kimlik, İmaj, İtibar ve Şeffaflık

Kurumlar, rekabet ortamı içinde birçok rakiple yarış halinde olurlar. Diğer kurumlara nazaran ön plana çıkmak için sadece kaliteli ürün/hizmetle ya da ileri teknolojiyle üretim yapmak yeterli olmayacaktır. Paydaşların kurumu nasıl algıladığı, kurumun sürdürülebilirliğini sağlayarak amaçlarına ulaşması ve hedeflerini gerçekleştirmesi bakımından temel bir unsurdur (Öksüz 2014: 196-197).

Kurumsal kimlik, bir kurum veya kuruluşun gerçekliğidir. Kuruluşun kendine özgü özelliklerini; başka bir deyişle “organizasyonun ne olduğu”nu ifade eder. Kurumsal kimliğin yönetimi, kurum-kuruluşun iş stratejisini, üst düzey yöneticilerinin felsefesini, kurumsal kültürü ve organizasyonel yapısı arasındaki dinamik etkileşimi içerir. Diğerlerinden farklı olmayı; yani pazarlama metaforu ile söylenecek olursa “kurumsal marka”yı benzersiz kılan, kurumsal yapı içerisindeki bu faktörlerin etkileşimidir (Gray, Balmer 1998: 697-698).

Bir kurumun yaptığı her şey kimlikle alakalıdır. Ofislerin bulunduğu 1 yerleşkelerden binalara, reklamlarından kullanılan kılavuzlarına kadar kurumun amaçlarını yansıtan yöntem ve kalite de dahil her şey kurumun kim olduğunu anlatır (Olins 1994: 7; Peltekoğlu 2022: 459).

Kurumsal imaj, hedef kitlelerin bir organizasyon hakkında zihinlerinde oluşturdukları anlık zihinsel görüntü olup, kurumsal imaj iyi planlanmış iletişim programları sayesinde çok daha kısa sürede şekillendirilebilir (Gray, Balmer 1998: 698).

İmaj oluştururken çıkış noktası, kurumla ilgili farkındalığı ve kurumu tanıyan insanların sayısının artırarak olumlu algıyı oluşturmaktır. Kurumsal görünüm/ tasarım (corporate design), kurumsal iletişim (corporate communication), kurumsal davranış (corporate behaviour)’ın toplamında kendini bulan kurumsal imaj, iç ve dış hedefler üzerinde güvenilir izlenim bırakmak ve bunu güvenilirliği sürdürmek, verimliliği artırmak ve uzun vadede kurumsal itibara etki etmek üzere önemli bir rol alır. İmajın kurum içi ve dışında inandırıcı olabilmesi için kesinlikle kurumsal kimlikle uyumlu olması gerekir. Kurumun

Çalışanları ve tüm paydaşlarıyla ilişkileri; toplumsal bir sorun karşısında verdiği reaksiyonun ve tutumun yarattığı kurumsal davranış, kurumsal değerlerin dışa vurumudur (Peltekoğlu 2022: 477-479).

Akay (2005: 188), günümüz rekabet koşulları içinde imajın bir başına fark yaratacağı konusunda emin olunmaması; imajın özel bir yönetim çabası olduğunu ve süreç içinde olumlu değerışimler yapılarak sürdürülebilirliği sağlayacak bir halkla ilişkiler yönetimi olduğunu ifade ederken kurumsal imajın, kurumsal kimlik ve kurumsal kültürden ayrı olamayacağını ifade etmektedir.

Kurumsal itibar ise, kurum-kuruluşun özelliklerine dair bir değer yargısını ifade eder. Kurumsal itibar genellikle zaman içinde, tutarlı bir performans ve bunu destekleyen etkili iletişim yoluyla gelişir (Gray & Balmer, 1998, s. 698). Uzun süren bir süreç sonunda oluşan kurumsal itibar kurum için güçlü olan bir itibarı oluşturacaktır ki bu da kurumun rakiplerine göre daha farklı olmasını, tanıtım pazarlama, insan kaynakları kriz yönetimi, finansman gibi birçok açıdan avantaj kazanmasına da katkı sağlayacaktır. Bu edinim ile güçlü itibara sahip olma halinde istikrarlı olması da gerekecektir (Gümüş, ksz 2010: 115).

Rekabet ortamında bir kurumun güçlü itibara sahip olması, kuruma başarıyı getirmede önemli bir faktör olması dolayısıyla, yerine başka bir şey konulamayacak değerdedir. Kurumsal itibarı kazanmak kadar kazanılmış itibarı sürdürmek de bir o kadar önemlidir. Bu sebeple, kurumsal itibarın kurum içinde işelleşmesi için çalışanların da bu itibar sürecinde katılımının olması gerekir. Kurum dışında da kurumun paydaşlarının nezdinde de kurumun itibarı kurumun iletişim çalışmaları kapsamında kendini tüm paydaşlarına anlatması ve onlardan aldığı geri bildirimler doğrultusunda hareket etmesi açısından önemlidir (Gümüş, ksz 2010: 112,117).

İtibar (reputation), bir kişi ya da kurumun meşruiyeti, güvenilirliği ve inandırıcılığına dayanan durumu (konumu) olarak tanımlanabilir. Bu sonucu tersine çevirerek söyleyecek olursak, bu üç unsur olmadan itibarın mümkün olamayacağını ifade edebiliriz. Daha da açacak olursak, itibar başlı başına bu üç unsurun bir sonucu olarak ortaya çıkar ve bu nedenle tek başına “yönetilemez” ya da düzeltilemez (Hoffjann 2013: 43). Ingenhoff (2004) göre itibar, “Bir nc taraf aracılığıyla bir kurum hakkında oluşan, hedef kitleler arasında yayılan ve davranış üzerinde etkili olan algıdır.” (Faber-Wiener 2013: 7).

“Kurumsal İtibarın” farklı yazarlar tarafından tanımların toparlandığı ve bir araya getirildiği bu tanımlar ile bir bakıma anlamsal erevesi de çizilebilir (Gümüş, ksz 2010: 113).

Tablo 4. Kurumsal İtibar Tanımları

Yazar (lar)	Tanım
Weigelt ve Camerer, 1988.	Bir kuruma yüklenen ve geçmişteki davranışlarından çıkarılan özellikler bütünü.
Fombrun ve Rindova, 1977.	Kurumların geçmişteki hareketleri ve değişik paydaşlar üzerinde değer yaratan etkiler bırakma yeteneği sonuçlarının kolektif betimlemesi.
Waddock, 2000.	Dışsal paydaşlar tarafından sahip olunan bir işletme ya da başka bir kuruma ilişkin dışsal değerlendirme.
Hannington, 2004.	Kurumun paydaşlarının beklentilerini karşılaması konusundaki yeteneğine ilişkin algılama.
Whetten ve Mackey, 2002.	Kurumun kimlik iddialarının güvenilirliğine ilişkin paydaşlarından aldığı bir geribildirim türü.
Laufer ve Coombs, 2006.	Kurumların ne derece ‘iyi’ ya da ‘kötü’ görüldüğünü yansıtan genel değerlendirme.
Meijer ve Kleinnijenhui, 2006.	Bir kuruma ilişkin genel değerlendirme.
Ou ve Abratt, 2006.	Kurumun başarılarına ilişkin kurumun dışındakiler tarafından sahip olunan nispeten istikrarlı, uzun dönemli, kolektif yargılar.
Gürgen, 2007.	Bir kuruma yönelik her türlü algılamanın bütünü.
Gabbioneta, vd., 2007.	Bir kurumun farklı paydaşlarının ilgilerini tatmin etme yeteneği hakkındaki kolektif inançlar bütünü.
Van Riel ve Fombrun, 2007.	Paydaşların kuruma ilişkin değerlendirmelerinin toplamı.
Cretu ve Brodie, 2007.	Genel olarak paydaşların ‘kurumun ne olduğu’, ‘kurumun sorumluluklarını nasıl yerine getirdiği’, ‘paydaşların beklentilerinin nasıl karşıladığı’ ve ‘kurumun sosyal-politik çevreye uyum sağlamadaki bütün performansına’ ilişkin değerlendirmelerinin uzun dönemli kombinasyonu.
Watson ve Kitchen, 2008.	Paydaşlarla ilişkileri içeren algılamaların ve imajların kolektif temsili.

Kaynak: (Gümüş, Öksüz 2010: 113).

Yukarıdaki tanımlamaların tamamına bakıldığında kurumsal itibar, kurumun geçmişteki davranış ve başarılarını dışarıya yansıttığı güvenilir ve istikrarlı görüntüsünün kolektif olarak benimsenmesi olarak ortaya çıkmaktadır.

Geleneksel bakış açısı ile ele alındığında, görülen kurumsal itibar ve imaj, günümüzde yöneticiler tarafından rekabet avantajı sağlayan ikincil önemde stratejik kurumsal varlıklar olarak kabul görülmüştü. Günümüzde birçok araştırmacı, günümüz iş dünyasında kuruluş ile paydaşlar arasındaki sınırların bulanıklaştığı bir ortamda, bu kavramların yönetilmesinin önem kazandığını belirtmektedir. Küreselleşme, birleşmeler, özelleştirme dolayısıyla ürün yaşam döngülerinin hızlanması ve buna benzer gelişmeler dolayısıyla, itibar ve imajın etkin yönetimi için yöneticilerin bu konuda işlemsel süreç modellerini biliyor olmaları gerekir (Gray, Balmer 1998: 695).

Bir kurumun itibarı; yatırımcı, çalışan, tüketici ve toplum ile güçlü ilişkiler kurabilmesine ve tüm paydaşlarına karşı sorumluluklarını yerine getirebilmesine bağlı olmakla birlikte, itibar stratejisinin

sadece itibarı inşa etmekle sınırlı kalmayıp, kurumun sermayesi olarak görmesi ve onu koruyabilmesidir (Peltekoğlu 2022: 501).

Üst düzey yöneticiler yaşanan gelişmelerle birlikte kuruluşlarının itibarı ve imajını yönetebilmek için planlama yapma ihtiyacını hissetmektedirler. Bu planlama süreci için “operasyonel model” sunularak rehberlik edilmektedir. Bu modelde; kurumsal kimlik, iletişim, imaj ve itibarın sürecin temel bileşenleri olduğu öne sürülür. Bu bileşenler arasındaki karşılıklı ilişkileri izlenmesi ile birlikte, geri bildirim ve düzeltmenin sürecin etkinliği açısından elzem olduğu belirtilmektedir (Gray, Balmer 1998: 696). İtibarın yönetimi altı temel başlıkta toplanabilir (Liehr-Gobbers, Storck 2011: 17):

- Kurumsal itibar, paydaşlar tarafından ortak beklentiler yaratmayı amaçlar,
- Paydaşların algısı kurumun her bir üyesi tarafından üretilir,
- Kurumsal değerler, farklı paydaş gruplarının davranışlarına bağlıdır,
- İtibar kurumu iyi bir yere konumlandırır,
- İtibarı oluşturmak korumak, liderin temel sorumluluklarındandır,
- İtibar amaçları kurumsal strateji ile ilişkilendirilmelidir

Günümüzde, kurumlar kendilerini şeffaflaştırma çabaları içindedirler. Kurumsal iletişim, kuruluşun çevresine tutarlı ve meşru bir imaj sunmayı hedeflerken; kurumsal kültür, örgüt üyelerini ortak bir gerçeklik etrafında birleştirmek için mitler, ritüeller ve hikâyelerden yararlanır. Farklı olmalarına rağmen, her iki yaklaşım da organizasyon içinde bütünlük, birlik ve uyumu sağlama amacı taşıyan şeffaflaşma projeleri olarak değerlendirilebilir (Christensen 2002: 164).

Kurumsal şeffaflıkla ilgili bazı temel varsayımlar vardır. Bu varsayımlardan ilki dış paydaşların şeffaflık istemesidir. Literatürde, kamuoyunun ya da müşterilerin daha fazla açıklık ve bilgi istemesi vardır. Bu da kurumlardan daha fazla iletişim beklentisini beraberinde getirir. Bir diğeri ise iletişimdir ki bu da bilgi demektir. Kurumun kendini anlatma gayreti bilgi ile eş tutulur.

Son olarak, daha fazla bilgi daha fazla imaj demektir ki bu şeffaflık sayesinde insanların kurum hakkında olumlu, güvenilir algılar edinilmesine sebep olur. Kısaca, bilgi güven yaratır ve yabancılaşmayı azaltır (Fombrun, Rindova 2000 akt. Christensen 2002: 164).

Kurumun itibarını sağlayacak güvenilirlik, kuruluşun ne kadar şeffaf olduğu ile de bağlantılıdır. Ancak, dış paydaşın gözünde doğru oluşması için kuruluşun açıklığın incelikle düzenlenmesine de öte yandan dikkat çekilir. Literatürde dış paydaşların genel olarak örgütsel şeffaflık istedikleri ya da bunu talep ettikleri yönünde örtük bir varsayım vardır. Ve bu şeffaflık iletişim yoluyla sağlandığından, dış

paydaşların giderek daha fazla iletişim talep ettikleri düşünülmektedir (Fombrun, Rindova 2000; Christensen 2002: 165).

Genellikle iletişim bilgiyle eşdeğer görüldüğünden, dış paydaşların daha fazla bilgi istedikleri düşünülür. Bu doğrultuda, örgütsel şeffaflık kavramı için dış paydaşların sadece bilgiye sınırsız erişme değil, aynı zamanda sınırsız bilgi işleme kapasitesine de sahip olduklarını varsayılır. Dolayısıyla Bilgiye erişimin, güven ve itibar oluşturduğu, yabancılaşmayı azalttığı düşünülür (Fombrun, Rindova 2000; Christensen 2002: 164-165).

Bu varsayımlar önemlidir kuruluşların şeffaflık için benimsedikleri stratejileri şekillendirir. Bilgiye sınırsız erişim temelli sürekli ve kısıtlanmamış iletişim açısından da önemlidir; çünkü bu varsayımlar aynı zamanda demokrasi ve serbest piyasa hakkındaki en beklentileri de biçimlendirir. Öte yandan şunu da unutmamak gerekir ki bazı insanlar, kuruluşların şeffaflık yaratma çabalarına karşı kayıtsız ya da kuşkucu olabilirler. Ancak bu kimlik programları ve diğer kurumsal kendini sunma biçimlerinin önemsiz olduğu anlamına gelmez. Bilgiye erişimin artması her zaman güven oluşturmaz; aksine güvensizlik ve yabancılaşmayı artırabilir. Bu nedenle şeffaflığı, sadece bilgiye erişimle sınırlı nesnel bir durum olarak değil, kurumsal aktörlerin beklenti ve stratejileriyle şekillenen toplumsal bir olgu olarak görmek gerekir ve dengeli yansıtılmalıdır (Christensen 2002: 166).

1.2. Stratejik Yönetim

1.2.1. Strateji

Strateji, eylemlerin arkasındaki düşünce ve mantık olarak görülebilir (Robert, 1997:22 akt. (Steyn, 2000a, s. 5) stratejiyi, bir kuruluşun geleceğe yönelik konumlanmasının göstergesi olarak tanımlar; yani "nasıl" sorusundan çok "ne" sorusunun cevabıdır. Doğru işleri yapmak, işleri doğru yapmaktan daha önemlidir. Strateji, sürekli değişen çevreye karşı kuruluşun proaktif yanıtıdır; kuruluşun hedefleri ile kaynakları arasında, riskler ve zorluklar karşısında bir denge kurmasını sağlayan bir araçtır (Kotler 1988:33 akt. Steyn 2000a: 5).

Strateji, firmanın teknik veya operasyonel düzeylerinden farklı olarak daha üst düzey bir bakış açısını, daha geniş bir kapsamı ve daha büyük bir sorumluluğu ifade eder. Strateji, uzun vadeli hedefler ve amaçlar doğrultusunda planlama yapmayı; aynı zamanda bu hedef ve amaçlara ulaşmak için harekete geçmeyi ve kaynak tahsisinde bulunmayı kapsar. Stratejiler, izlenecek eylem yollarını belirler ve değişken ve dinamik bir iş ortamında rekabet avantajı elde etme ve bunu sürdürme yöntemlerini içermelidir. (Dhir, Dhir, Samanta 2018; Brønn 2021: 27).

Strateji ayrıca bir yaklaşım, tasarım, plan ya da sistem olarak da görülebilir; belirli bir durumda izlenecek eylem yolunu yönlendirir (Gruing, Repper 2005: 123). Eğer stratejiye dair net bir kavram yoksa, kararlar ya öznel ya da sezgisel değerlendirmelere dayanır ve diğer kararlarla bağlantılı olmaksızın alınır (Jain, 1997:9 akt. Steyn, 2000b: 137-138). Strateji örgütsel şemada doğrudan görünmese de, operasyonlarla bağlantılıdır; çünkü temel amacı, kuruluşun karşılaştığı fırsatlardan yararlanmasını sağlamak için, göreceli üstünlükleri ve ayırt edici yetkinliklerini (güçlü yönlerini) kullanarak rekabet avantajı yaratmaktır (Digman, 1990:13 akt. Steyn 2000b: 137-138).

Stratejideki temel gerçek, bir kuruluşun herkes için her şey olamayacağıdır. Strateji, seçim yapmayı gerektirir — kuruluşun ne tür bir değeri, kime sunmak istediğine karar vermesi gerekir. Strateji, kuruluşun misyonunu yerine getirmesi ve hedeflerine ulaşmasında başarı ya da başarısızlığın temel belirleyicisidir (Digman, 1990:13 akt. Steyn 2000b: 6).

Chaffee (1985: 90), literatürdeki strateji tanımlarını üç grupta toplamaktadır:

- Doğrusal strateji (Linear strategy): Bu strateji türü planlamaya odaklanır ve uygulanabilir örgütsel hedeflerin belirlenip gerçekleştirilmesini sağlayacak entegre kararlar, eylemler ya da planlardan oluşur.
- Uyarlayıcı strateji (Adaptive strategy): Dış çevredeki fırsatlar ve risklerle, örgütün bu fırsatları değerlendirebilme yetenekleri ve kaynakları arasında uygulanabilir bir uyum geliştirmeye odaklanır. Çevre; eğilimler, olaylar, rakipler ve paydaşlardan oluşur ve örgüt bu unsurlara uyum sağlamak zorundadır.
- Yorumlayıcı strateji (Interpretive strategy): Örgütü, özgür iradeye sahip bireyler tarafından oluşturulmuş iş birliği anlaşmalarının bir toplamı olarak görür. Örgütün varlığı, yeterli sayıda bireyi karşılıklı faydaya dayalı bir değişim içinde iş birliğine çekme becerisine bağlıdır. Bu strateji türü, istenilen ilişkiler, sembolik eylemler ve iletişim üzerinde yoğunlaşır. Ayrıca, örgüt içindeki farklı paydaşlar arasında tutumsal ve bilişsel karmaşıklığa vurgu yapar.

1.2.2. Stratejik İletişim

Stratejik iletişim, bir kuruluşun misyonunu yerine getirmek için iletişimi amaçlı bir şekilde kullanması olarak tanımlanır. Sadece şirketlerin değil, aynı zamanda aktivist örgütlerin, toplumsal hareketlerin ve yurttaş hareketlerinin de hedeflerine ulaşmak için stratejik iletişim kullandığını vurgulamak önemlidir. Stratejik iletişim, örgütsel iletişimi bütüncül ve çok disiplinli bir bakış açısıyla ele alır; bu yaklaşım, geleneksel iletişim disiplinlerinde temellenmiş fikir ve konuları genişletir (Hallahan vd. 2007: 3-4).

Stratejik iletişim, bütünleşik iletişimden farklıdır çünkü odak noktası, bir kuruluşun tüm kurumsal faaliyetleri boyunca nasıl iletişim kurduğudur. Vurgu, iletişimin stratejik uygulanışı ve bir kuruluşun,

misyonunu iletirmek amacıyla toplumsal bir aktör olarak nasıl işlediği üzerinedir. Stratejik iletişim, kuruluşun kendisini, liderleri, çalışanları ve iletişim uzmanlarının amaçlı faaliyetleri yoluyla nasıl sunduğuna ve tanıttığına odaklanır (Hallahan vd. 2007: 7).

Zerfass ve Holtzhausen (2013: 74) ise stratejik iletişimi “iletişimsel bir varlık adına, kamu alanında belirli hedeflere ulaşmak için bir iletişim ajanının gerçekleştirdiği bilinçli ve amaçlı iletişim pratiği” olarak tanımlamışlardır.

Kurumsal iletişim stratejisi geliştirmek, örgütün temel stratejik konularının ve mevcut/gelecekteki stratejilerinin paydaşlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesi ve analiz edilmesi sürecidir. Ayrıca bu süreç, paydaşların ve onların başlıca endişelerinin tanımlanmasını, bunların örgüt açısından ne anlama geldiğinin değerlendirilmesini içerir — yani örgütsel sorunları çözmek ya da fırsatlardan yararlanmak amacıyla stratejik paydaşlara neyin, nasıl iletilmesi gerektiğinin belirlenmesini kapsar (Steyn 2000b: 30).

Steyn (2000b: 13-15), bir kurumun iletişim stratejisinin oluşturulması için, kurumsal profil, vizyon, misyon, kurumsal kültür, kurumsal politikalar ve stratejilerin bir arada düşünülerek geliştirilmesi gerektiğini ifade eder. Çünkü bir kuruluşun finansal durumu, sektördeki itibarı, sunduğu ürün ve hizmetler ile genel rekabet ortamı hakkında bilgi sahibi olmak, kurumsal profil hakkında fikir edinmek açısından gereklidir. Bu amaçla, kuruluşun üç aylık raporları gibi belgelerin incelenmesi ve kuruluşun iç ve dış paydaşlarla olan işleyişinin anlaşılması gerekir. Bununla birlikte, insan kaynağı yapısına da bilgi bakımından hâkim olunması önemlidir. Kurumsal profil, kurumsal iletişim stratejisinin gelişmesi için bir arka plan işlevi görür; fakat bu sürecin asıl başlangıç noktası, kuruluşun vizyonu, misyonu, kültürü ve politikaları hakkında kapsamlı bilgi ve anlayışa sahip olmaktır.

Stratejik olunabilmesi için halkla ilişkilerin temel bir testi geçmesi gerekir. “En azından yapılan her şey kurumsal vizyon ya da misyonla uyumlu olmalı ve kuruluşun hedeflerine ve amaçlarına önemli ölçüde katkı sağlamalıdır. İdeal olan, halkla ilişkilerin kurumsal misyonun oluşturulması ve hedeflerin belirlenmesi sürecinde yer alan ekibin bir parçası olmasıdır.” (Webster 1990:18 akt. Steyn 2000a: 14). Bir kuruluşun stratejisinin formüle edilmesindeki başlangıç noktası, misyonu ya da başka bir deyişle varoluş amacıdır. Misyon, paydaşların değerlerinden kaynaklanan kuruluşun kimliğinin ve amacının bir açıklamasıdır. Vizyon ise daha çok hedeflerle ilişkilendirilir. (Digman, 1990:49 akt. Steyn 2000a: 14).

Hallahan (2005), disiplinler arası gelişen ve bir noktada birleşen bir kavram olarak iletişim yönetimini ele almıştır. Giderek daha fazla sayıda kuruluş, çeşitli iletişim disiplinlerinin ortak amaçlara sahip olduğunu ve bu amaçlara ulaşmak için benzer hedefler ve stratejiler kullandığını fark etmektedir. Kuruluşların iletişim faaliyetlerinin geliştirilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesinde de altı ilgili

disiplin rol oynar. Bunlar; yönetim, pazarlama, halkla ilişkiler, teknik iletişim, politik iletişim ve bilgilendirme/sosyal pazarlama kampanyalarıdır (Hallahan vd. 2007: 3-4).

Tablo 5. İletişim Yöntemleri

Uzmanlık Alanı	Personel	Amaçlar
Yönetim İletişimi	Yönetimsel / idari personel	Kuruluşun düzenli işleyişini sağlamak, misyon ve vizyonu anlatmak, günlük operasyonlar için bilgi sağlamak.
Pazarlama İletişimi	Pazarlama ve reklam personeli	Ürün ve hizmet farkındalığı yaratmak, satışları teşvik etmek, müşterileri çekmek ve elde tutmak; STK'larda bağış ve kaynak geliştirme iletişimi yürütmek.
Halkla İlişkiler	Halkla ilişkiler, insan kaynakları, finans, kamu ilişkileri personeli	Paydaşlarla karşılıklı faydaya dayalı ilişkiler kurmak ve sürdürmek (müşteri, yatırımcı, çalışan, gönüllü, toplum lideri, kamu görevlisi vb.).
Teknik İletişim	Teknik destek, mühendislik, eğitim personeli	Çalışan ve müşterileri eğiterek verimliliği artırmak, hataları azaltmak ve teknolojinin etkili kullanımını sağlamak.
Politik İletişim	Hükûmet ilişkileri personeli, politikacılar, savunucu (lobi) grupları	Siyasal uzlaşma oluşturmak, seçim ve politika kararlarını etkilemek; uluslararası düzeyde kamu diplomasisi ve askerî iletişim faaliyetleri yürütmek.
Bilgilendirme / Sosyal Pazarlama	STK'lar, kamu kurumları, özel sektör sosyal refah çalışanları	Riskli davranışları azaltmak, toplumsal fayda sağlayacak sosyal konularda farkındalık ve davranış değişimi yaratmak.

(Hallahan vd. 2007: 10-11) stratejik iletişimin, organizasyonların iletişim faaliyetlerini birleştirmek üzere bir çerçeve çizerken dört gerekçe sunar. Bu gerekçelerden ilki, kurum içindeki departmanların hepsinin iletişim faaliyetlerinin birbirinden çok ayrı olamamasıdır. Çünkü artık hedef kitleler kurumları sadece ürünleri ile değil, o kurumun uzmanlıkları, toplumsal katkıda aldıkları roller, hizmet anlayışları gibi birçok özelliğe göre değerlendirmektedirler. Dolayısıyla, kurum içindeki iletişim işlevleri birbirlerinden keskin bir şekilde ayıramamaktadır. Diğer bir gerekçe ise, teknolojiye karşılaşılan gelişmelerin ve yeniliklerin oluşması, medyadaki değişimler ve buna bağlı ekonomisinin etkisi ile iletişim biçimlerinin değişmesidir. Dijital dönem ile birlikte reklam ve tanıtım gibi geleneksel iletişim yolları arasındaki ayırıcı çizgiler bulanıklaşmakta ve medya içerikleri teknolojiler, reklam ile tanıtım gibi geleneksel iletişim türleri arasındaki sınırları bulanıklaştırmakta ve iletişim kanallarını birleştirmektedir. Üçüncü olarak, kurumlar hedef kitlelere yönelik farklı iletişim yöntemleri kullansalar da insanlar bu farklı iletişim yollarını ayrı ayrı algılamayıp, kurumları bütün olarak değerlendirirler. Bu

sebeple iletişim faaliyetleri ayrı ayrı değil, bütüncül olarak ele alınmalıdır. Son olarak, stratejik iletişim hedef kitleye bilgi vermek ya da ilişkiler kurmaktan ibaret değildir. Asıl olması gereken temel amaç, kurumun stratejik iletişimi kurumun varoluş amacına hizmet ederek stratejik hedeflere katkı sağlamasıdır.

1.2.3. Stratejik Düşünme ve Stratejik Planlama

Demirkaya (2015, s. 16), Yeni Kamu Yönetimi (YKY) aracılığıyla, merkezi ve yerel yönetim arasındaki idari ilişki, kamu yönetiminde demokratikleşme ve yerelleşme lehine yeniden düzenlendiği ve yönetmelikler aracılığıyla, vatandaş memnuniyetinin tıpkı müşteri memnuniyeti gibi sağlanabilmesi için özel sektörün stratejik yönetim tekniklerinin kullanılmasının zorunlu olduğunu vurgulanmaktadır. YKY reformları sayesinde, stratejik planlamanın kamu kurumları için birincil bir yükümlülük haline geldiği gözlemlendiğini belirtmektedir.

Sivil diyalog ve sivil toplumun kamu tarafından bu yeni yönetim anlayışı sebebiyle kuruluşların stratejik planlama ve doğal olarak stratejik düşünme kapasitelerinin durumu önem kazandığı anlaşılmaktadır. Kuruluşların stratejik iletişiminde takip edeceği anlayışın uygunluğu kuruluşların dikkate edeceği bir unsurdur.

Stratejik iletişim, kurumsal iletişimden amaçlı ve anlamlı olması bakımından ayrılır. Stratejik iletişim, operasyonel meselelere değil, sürdürülebilirliğe odaklanır. Aslında, kurumsal stratejinin temeli stratejik iletişime dayanır. Stratejik iletişimin iki seviyesi vardır. Bunun en öncelikli seviyesi kurumsal planlamadır. Kurumsal planlama için, politika düzeyinde alınan kararlardan türeyen bir vizyon ve misyon gereklidir. Tüm bunlar; hedeflere, uyumlara ve etik değerlere katkı sağlar ki bunlar büyük stratejinin (grand strategy) öncelikli özellikleridir. Bu kararlar üst düzey yöneticiler tarafından alınır. Bu planlamanın alt basamağı ise kurumsal planlamaya bağlı olan iş planlamasıdır. Alt düzey yöneticiler, üst düzey yöneticiler tarafından alınan kararları nihayete erdirmeye ve uygulama işlevine sahiptir. Kurumsal stratejiyi gerçekleştirmekle yükümlü olan bireysel birimler veya bölümler mevcuttur (Brønn 2001; Brønn 2021: 27).

Stratejik kararlar ile operasyonel kararlar arasındaki fark şudur: Stratejik kararlar uzun vadeli planlara dayanır; operasyonel kararlar ise belirli eylemler için kısa vadeli kararlardır. Örneğin, bir pazarlama stratejisinde; üretim, ürün karması, reklam, promosyon faaliyetleri, bütçeleme gibi konularda kararlar alınır. Ancak stratejik kararlar daha çok vizyoner bir bakış açısına sahiptir (Brønn 2021: 27).

Mintzberg (1994: 107-108) “stratejik planlama, stratejik düşünme değildir. Biri analizdir, diğeri sentez” diyerek stratejik planlama ve stratejik düşünme arasındaki farkı vurgular. Stratejik düşünme, bir organizasyon içerisindeki planlama faaliyetleri için bir ön koşul olarak kabul edilir ve yöneticilerin sahip

olması gereken önemli bir özelliktir. Dhir (2018: 272) Stratejik düşünmeyi, “kuruluşun politikaları, hedefleri ve amaçlarından türeyen faaliyetleriyle ilgili bir örüntü ya da ortak bir tema bulma sürecidir.” olarak tanımlar.

Nuntamanop (2013: 256) tarafından yapılan çalışmada, stratejik düşünmenin strateji oluşturma, stratejik eylemler ve işletme performansı üzerinde etkili olan çeşitli özellikleri belirlenmiştir. Bu özellikler; kavramsal düşünme yeteneği, vizyoner düşünme, analitik düşünme yeteneği, sentezleme yeteneği, objektiflik, yaratıcılık ve öğrenme yeteneğidir. Aslında, stratejik düşünme, stratejik planlamanın ön koşuludur. Stratejik düşünme, bir örgütün faaliyetlerinin kendi politika, hedef ve amaçlarından türediği bir süreçtir.. Stratejik düşünmenin dört boyutu vardır: yansıtma (reflection), örgütsel farkındalık (organizational awareness), eğilim analizi (trend analysis) ve örüntü tanıma (pattern recognition). Stratejik planlama ise stratejik düşünmenin sentezidir (Brønn 2021: 31).

Bonn (2021: 66), bunu örgütsel düzeyde stratejik düşünme olarak tanımlar ve örgütün bireysel stratejik düşünme için fırsatlar sunmasını vurgular. Bu, üst düzey ekip üyeleri arasında stratejik diyalogu teşvik eden yapılar, süreçler ve sistemler oluşturmayı ve her bir çalışanın yaratıcılığın ve zekâsından faydalanmayı içerir.

Brønn, 2014’te yaptığı araştırmalara dayanarak; stratejik düşünebilme yetisi, bir organizasyonda en üst düzeyde performans gösterebilmenin temel koşullarından biri olduğunu vurgular. Dolayısıyla, genellikle öngörülemeyen bir çevre içinde “akılcı” bir yapı oluşturabilme ve örgüt üzerinde büyük etkisi olan karmaşık kararlar alabilme yeteneği, etkin güç koalisyonunun (dominant coalition) parçası olan yöneticilerin temel özelliklerindendir. Araştırması, stratejik düşünme ile iletişim yöneticisinin kişisel etkisi, üst yönetimin desteğini alıp almadığı ve iletişim işlevinin örgütsel başarıya katkısına dair algılar arasında bir ilişki olduğunu göstermiştir (Brønn 2021: 32).

Heracleous (1998: 481-482) stratejik planlama ve stratejik düşünme kavramları arasındaki ilişki, literatürde hiçbir şekilde net olmadığını ifade ederek açıklık getirmeye çalışır. Stratejik planlama genellikle programlı, analitik bir düşünce sürecini ifade ederken; stratejik düşünme, yaratıcı ve farklı yönlerle giden (çeşitlenmiş) bir düşünce süreci olarak tanımlanır. Yazarların bu terimleri farklı şekilde ele aldıklarını örneklemek üzere Mintzberg’in, stratejik düşünme ve planlama birbirinden farklı düşünme biçimleri olduğunu düşündüğünü ve stratejik yönetim sürecinin farklı aşamalarında her ikisi de faydası olduğunu düşünürken, stratejik düşünmenin yaratıcı olmaktan çok analitik olduğunu aktarır.

Stratejik planlama ile stratejik düşünme birbirinden farklıdır. Stratejik planlama, genellikle mevcut vizyonların detaylandırılması ve sayısal analizlere indirgenmiş bir süreçtir; bu da gerçek stratejik düşünmeyi engelleyebilir. Oysa başarılı stratejiler, analizlerden çok vizyonlara dayanır. Şirketler strateji oluşturma sürecinde planlamayı tamamen terk etmemeli, ancak planlayıcıların rolünü dönüştürmelidir.

Planlayıcılar, stratejik düşünmeyi destekleyici analizler sunmalı, yöneticileri düşünmeye teşvik etmeli ve vizyonun uygulanması için gerekli adımları belirlemelidir. Böylece, planlama ve stratejik düşünme arasındaki fark anlaşılır ve strateji oluşturma süreci daha etkili hale gelir (Nuntamanop, Kauranen, Igel 2013; Brønn 2021: 30-31).

Oluşacak bir stratejik planlamanın getireceği faydayı Demirkaya'ya (2015: 16), Hallahan (2005) göre sürdürülebilir kurumsal başarı için temel gerekliliğin etkili bir uygulama ile uygun şekilde oluşturulmuş stratejik planın kurumsal düzeyde yukarıdan aşağıya doğru benimsenmesi olduğuna dikkat çeker. Bu bağlamda, kamu performans yönetimi açısından stratejik planlamanın öne çıkan değeri; paydaş odaklı hizmet ve ürün geliştirme, ekip ruhu ve çalışan katılımının vurgulanması; sonuç odaklı performans ölçütlerinin kullanılması; veri toplama ve analiz etme eğiliminin bulunması; etkili ve yeterli kaynak yönetimi ile dağılımının sağlanması sayesinde ortaya çıkabilecektir.



II. BÖLÜM

ENGELLİLİK TANIMI VE HAK SAVUNUCULUĞU

2.1. Engellilik Tanımı

Engellilik ile ilgili tanımı elde etmek için Dünya Sağlık Örgütü'nün (World Health Organization -WHO) tanımına bakıldığında, 19 Haziran-22 Temmuz 1946 tarihleri arasında 61 ülkenin katılımı ile gerçekleştirilen Konferanslar sonrasında oluşturulan ve 7 Nisan 1948 tarihinde yürürlüğe giren Dünya Sağlık Örgütü Anayasasında “engellilik” tanımı yer almaz. Ancak “sağlık” tanımı ile engellilik durumunun sağlığın olmadığı hal için algılandığı anlaşılr. WHO Anayasasında sağlık: “Sağlık, yalnızca hastalık ya da sakatlık hali değil, fiziksel, mental ve sosyal olarak tam iyi olma halidir.” (WHO 2020).

Birleşmiş Milletler (BM)’e göre engelli kavramı, “diğer bireylerle eşit koşullar altında topluma tam ve etkin bir şekilde katılımlarının önünde engel teşkil eden uzun süreli fiziksel, zihinsel, düşünsel ya da algısal bozukluğu bulunan kişileri içermektedir” olarak tanımlanmıştır (United Nations 2008).

Türkiye’de 2005 yılında yürürlüğe giren 5378 sayılı “Engelliler Hakkında Kanun”a göre ise engelli, “fiziksel, zihinsel, ruhsal ve duysal yetilerinde çeşitli düzeyde kayıplarından dolayı topluma diğer bireyler ile birlikte eşit koşullarda tam ve etkin katılımını kısıtlayan tutum ve çevre koşullarından etkilenen birey” (m.3) olarak tanımlanmıştır (Resmi Gazete 2005).

Sadece Amerika Birleşik Devletleri değil dünya genelinde etkinliği olan Bağımsız Yaşam Hareketi Merkezi, engelli STK’larının ortaya çıkışı ve baskın bir örgüt niteliği kazanmalarında önemli rolü olan bir örgüt olmuştur. Böylece, engellilerin insan hakları ve toplumsal hayata katılım konusunda sivil toplum örgütlerinin ilgili politikaların oluşması ve gelişmesinde önemli rolleri olmuştur (Bruce, ve diğerleri, 2002, s. 60). Bu örgüt, engelliliğin medikal bir modelden çıkartılarak, katılımcı yaklaşımın benimsenmesi ve örgüt temsilcilerinin profesyoneller yerine engelli bireylerin kendi kararlarına ve bağımsızlıklarına saygı duyulması için ısrarcı olmuştur (Winter 2004: 345-349).

ICF (International Classification of Functioning, Disability and Health) olarak bilinen “Uluslararası İşlevsellik, Yeti yitimi ve Sağlık Sınıflaması” gençler ve çocuklar için de olan yeti yitimi ve sağlık sınıflaması ile birleştirilerek son halini almıştır. ICF, sağlık ve sağlıkla ilişkili alanların sınıflandırılması ile birlikte işlevsellik ve engellilik bağlamında çevresel faktörleri de içerir. Dünya Sağlık Örgütü tarafından hazırlanmış çerçevenin içerisinde sağlık ve engellilerin hem bireysel hem de toplumsal düzeyde ölçülendirilmesi yer alır. 22 Mayıs 2001 Dünya Sağlık Asamblesi 54.21 kararı engelliliği tanımlamak ve ölçmek için uluslararası bir standart olarak kabul edilerek 191 Dünya Sağlık Örgütüne üye devlet tarafından kabul edilmiştir. 2012 yılında da gençlik ve çocuk engelliliğini de işlevsellik ve

yeti yitimi sınıflandırılması birleştirdikten sonra detaylı bir biçimde ele alınmış engelliliğin çerçevesinin oluşturulduğunu ve tek bir tanımlamanın ne tıbbi açıdan ne de sosyal açıdan yapılamayacağı kanaatine varılmıştır. Tıbbi modelde engellilik doğrudan bir hastalık ve travma olarak ele alındığında düzeltilmesi gereken bir tıbbi durum olarak algılanırken, sosyal modele göre engellilik sosyal bir konu olarak sadece bireyin kendine ait bir özelliği olarak değerlendirilmez; buna göre engellilik fiziksel çevrenin yetersizliği, tutumların ötekileştirmeye yönelik davranmasından dolayı sosyal çevreden kaynaklı olan politik bir durumdur ve sosyal politika ile çözüm bulabilir. Dolayısıyla her iki anlamda geçerli olan bu tanımlamalar kendi başına netlik ifade etmediğinden dolayı; başka bir deyişle, engelliğin hem bireyin bedeninde bir sorun olan hem de karmaşık bir toplumsal olgu olduğundan yola çıkarak engellilik tanımı, tıbbi ve sosyal modellerde doğru olan unsurları birleştiren ve her birinin yaptığı gibi engelli kavramının karmaşıklığının yalnızca bir yönüne indirgeyerek engelliliği “biyopsikososyal model” olarak eline alır. Bu sentez tanım ile “engellilik” biyolojik, bireysel ve toplumsal bir konudur.

Dünya Sağlık Örgütü'nün 2024 yılında yayınlamış olduğu Engelliler için Sağlıkta Eşitlik Eylem Rehberinde, üye ülkelerin sağlık bakanlıklarının, sağlık sistemleri yönetim, planlama ve izleme süreçlerinde engellilere dair kapsayıcılığı sağlamak amacıyla öncülük etmeleri için pratik bir rehber olarak hazırlamıştır. Rehber, içinde “Yeti yitimi Ayrımcılığı (Ableism) Hakkında Bir Not” başlığında, BM İnsan Hakları Yüksek Komiserliği Ofisi, yeti yitimi ayrımcılığını (ableism) şu şekilde tanımına atıf yaparak (WHO 2024):

"Gerçek veya algılanan yeti yitimlerine dayanarak engelli bireyleri değersizleştiren olumsuz tutumların, kalıp yargıların ve damgalamaların temelinde yatan inanç sistemi. Yeti yitimi ayrımcılığı, engelli bireyleri daha az saygıya ve dikkate değer, daha az katkıda bulunabilecek ve katılım sağlayabilecek, diğer insanlara kıyasla daha az doğuştan değere sahip kişiler olarak görür."

Ayrıca üye devletlerin, Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri, Engelli Hakları Sözleşmesi ve Dünya Sağlık Asamblesinin 74.8 sayılı kararı doğrultusunda herkes için mümkün olabilecek en yüksek düzeyde sağlık standartlarına ulaşmaları için “kimseyi geride bırakmama taahhüdü” altında yerine getirmek için destek olan bir rehber olarak hazırlandığını ifade eder.

Engellilerin Kapsayıcılığı Eylem Rehberi (The Disability Inclusion Guide For Action Contributes To Health Equity), temel kullanıcılarının üye ülkelerin sağlık bakanlıkları olması ve sürecin koordinasyonunu sağlaması için genel bir sorumluluk üstlenmelerine rağmen buna ilave olarak engelli bireylerin ve onları temsil eden kuruluşların bu gibi süreçlere katılımının vazgeçilmez bir unsur olduğunu da ifade eder. Engellilerin Kapsayıcılığı Eylem Rehberi ulusal düzeyde tasarlanmış bir rehber olup süreç ve araçlarda ülkedeki yerel, ilçe veya bölgesel düzeydeki planlamalar da

merkeziyetçilik derecesi ve alt ulusal planlama makamlarının özerklik seviyesine bağlı olarak uyarlanabileceğini bildirirler.

Birleşmiş Milletler Engelli Hakları Sözleşmesi (CRPD)'inde engelli tanımı “Diğer bireylerle eşit koşullar altında topluma tam ve etkin bir şekilde katılımlarının önünde engel teşkil eden uzun süreli fiziksel, zihinsel, düşünsel ya da algısal bozukluğu bulunan kişileri içermektedir” olarak yapılır. Sözleşmenin amacı “Engellilerin tüm insan hak ve temel özgürlüklerinden tam ve eşit şekilde yararlanmasını teşvik ve temin etmek ve insanlık onurlarına saygıyı güçlendirmektir.” Olarak Madde 1’de açıklar (Marmara Üniversitesi 2022). CPRD, sivil toplum kuruluşları, insan hakları savunucuları, engelli örgütleri ve ulusal insan hakları kuruluşları tarafından New York’taki BM Merkezi’nde resmi toplantılara katılarak resmi müzakerelerde hükümetlerin de yer aldığı toplantılarda aktif bir biçimde çalışıp, sözleşme metni konusunda anlaşmaya vararak hazırlanmıştır. Sözleşmenin hazırlanması için oluşturulan çalışma grubunda engelli kişilerin ve hükümet temsilcilerinin bir arada eşit şartları altında çalışmaları sağlanmış ve hükümet temsilcilerin engellilik konusunda tabandan gelen bilgiler sayesinde doğru bilgilerle müzakereler verimli bir şekilde gerçekleştirerek, farklı gruplarından kişiler için kapsayıcı sonuçları adım attıracak bir şekilde hazırlanmıştır. Bu süreçte Dünya Körler Birliği en aktif rolü oynamış ve dolayısıyla kör ya da az gören kişilerin kendilerine özgün gereksinimleri sözleşmenin tamamına yansması aktif demokratik katılımları sayesinde gerçekleşmiştir. Devletler bu sözleşmelere imzalayarak içinde bulunan fikirleri ve ilkeleri benimseyeceklerini taahhüt etmişlerdir. Dolayısıyla, sözleşmeyi imzalayan hükümetler bunu resmen yasal sisteminin bir parçası olarak kabul etmeleriyle; belirtilen hakların imzalayan ülkelerin politikaları ve uygulamalarında da yer alacağını da aynı zamanda kabul etmişlerdir (Hunt 2018).

Toplumsal hareketler Sanayi Çağının beraberinde getirdiği emek karşılığının bulmadığı, ekonomik olumsuzluklar nedeni ile yaşanan tepkiler neticesinde gelişmeye başlamıştır (Kaldık, 2022, s. 675). Süreç içinde Dünya Sağlık Örgütünün sağlık açısından ele alınan ve yakın dönemde BM sivil toplumun demokratik katılımı ile oluşan düzenleme ve devletlerin politikalarına yön veren toplumsal hareketler, BM Engelli Hakları sözleşmesinden çok daha önce başlamıştır. Engellilik konusunda toplumsal hareketlenmeler, 1960’lı yıllardan itibaren ekonomi ağırlıklı odağı kimlik ve kültür alanına kaymıştır (Offe, 2016, s. 60). Yeni toplumsal hareketlerde oluşan bu değişim, evrensel politik ve sosyal dönüşümü neticesinde engelliler yaşadıkları sorunlar ve bunlarla ilgili deneyimlerden yola çıkarak, hak arayışı için örgütlenmeye başlamışlardır (Kaldık 2022: 675).

Engellilik ile ilgili düzenlemeler ve buna bağlı değişen algılar terimlerin kullanılmasında gidilen değişikliklerden devletler düzeyindeki politikaların nasıl etkilendiği resmî belgelerde geçen terimler ve jargonlardan da anlaşılabilir, engelli politikalarında nasıl ilerlendiği de kestirilebilmektedir. Somutlaştırmak üzere örnek verecek olursak, fiziksel ve zihinsel yetersizlikleri tanımlamak üzere kör,

sağır ve benzeri kelimeler yerine “handicapped (özürlü)” kullanılırken, 2000’li yıllara gelindiğinde “the disabled” yani “engelliler” ve daha sonra “people with disabilities” olan “engelli olan kişiler”e dönüşmüştür. En son Amerikan Kongresinde bu terim “the differently abled people” “farklı yetkinlikleri olan kişiler” olarak kullanılması kabul edilmiştir. Engelliliğe bakış açısı kişinin kısıtlılığı değil, örneğin tekerlekli sandalye ile istediği yere erişememe olarak ele alınmıştır (Perju, 2011). Engellilerin, toplumsal hayata katılımının önündeki en büyük engelin, ulaşım sorunlarının çözülmemesi olarak görülür (Çaha 2016: 142).

23–24 Mayıs 2016 tarihlerinde İstanbul, Türkiye’de BM koordinasyonunda küresel insanî sistemin daha kapsayıcı olabilmesi ve sorumluluğun artması amacıyla Dünya İnsanî Zirvesi düzenlenmiştir. Bu zirve düzenlenmeden önce "İnsani Yardımda Engelli Bireylerin Dahil Edilmesine İlişkin Bildirge”si BM kuruluşları, uluslararası sivil toplum kuruluşları ile engelli bireylerin küresel, bölgesel ve ulusal düzeydeki örgütlerinden oluşan 70’i aşkın paydaş tarafından hazırlanmıştır. Bu Bildirgeyi onaylayarak, insani yardım faaliyetlerini engelli bireyler için kapsayıcı hale getirme taahhüdünde bulunulması amacıyla hazırlanan bildirgede; engelli bireylerin yardım, korunma ve iyileşme desteğine erişiminde karşılaştıkları engellerin kaldırılması ve insani yardım programlarının geliştirilmesi, planlanması ve uygulanmasına katılımlarının sağlanmasını için hazırlanmış bu Bildirge; devletler ve hükümetler, BM kuruluşları, insani yardım alanında faaliyet gösteren örgütler ve engelli bireylerin örgütleri tarafından onaylanmaya açık olmuş ve imzalanması halinde taraflar insani yardım faaliyetlerinin engelli bireyler için kapsayıcı hale getirme taahhüdünde bulunmuşlardır. Ayrımcılığın önüne geçen kapsayıcı bir politika izlemek kapsayıcı müdahale ve hizmetlerin sunulması gibi taahhütlerin içinde sivil toplum katılımının ve İş Birliği ve Koordinasyonu da yer almıştır. Bu bakımdan kabul edilen taahhütler şu şekilde açıklanmıştır (Humanitarian Disability Charter 2016):

“Katılım:

a. Engelli bireylerin ve onları temsil eden örgütlerin; ihtiyaç analizi, tasarım, uygulama, koordinasyon, izleme ve değerlendirme gibi insani yardım hazırlık ve müdahale programlarına anlamlı katılımını teşvik etmek. Bu bireylerin liderlik, beceri, deneyim ve diğer yetkinliklerinden yararlanarak karar alma ve planlama süreçlerine aktif olarak dahil edilmelerini sağlamak; uygun koordinasyon mekanizmalarına katılımlarını desteklemek.

b. Engelli bireyler, onların toplulukları, aileleri ve bakıcıları için daha etkili ve özgün çözümler sunmak ve dirençlerini artırmak amacıyla kapsayıcı, topluluk temelli koruma mekanizmalarını geliştirmek.

İş Birliği ve Koordinasyon:

a. Ulusal ve yerel makamlar ile tüm insani yardım aktörleri (uluslararası ve ulusal sivil toplum kuruluşları, BM kuruluşları, Kızılhaç ve Kızılay hareketi ile engelli bireylerin temsilci örgütleri dahil)

arasında teknik iş birliği ve koordinasyonu teşvik etmek; bilgi, uygulama, araç ve kaynak paylaşımını kolaylaştırmak.

b. Engelli bireyleri kapsayan yerel ve ulusal hizmet sistemlerini güçlendirmek amacıyla kalkınma ve insani yardım aktörleri arasında koordinasyonu teşvik etmek ve daha kapsayıcı toplumlar inşa etme fırsatlarını değerlendirmek.

c. Ulusal ve uluslararası insani yardım çalışanlarını, yerel ve ulusal otoriteleri engelli bireylerin hakları, korunması ve güvenliği konusunda bilinçlendirmek; engelli bireylerin insani yardım hazırlığı ve müdahale mekanizmalarına dahil edilmesini sağlayacak kapasite ve becerilerini geliştirmek.”

2.2. Hak Savunuculuğu

2.2.1. Türkiye’de Engelli Hak Savunuculuğu

Dünya Sağlık Örgütü tarafından verilen güncel bilgilere göre dünya nüfusunun %16’sı engellidir. Resmi nüfus sayımlarına göre ve Türkiye İstatistik Kurumunun verdiği 2011 yılı itibari ile verilen bilgilere göre Türkiye nüfusunun %6,9’u engellidir ve o yılki nüfusa göre bu rakam 5 milyon 155 bin 974 kişiyi kapsamaktadır (Yazıcı 2024: 69). Azımsanmayacak bir sayıya sahip olan Türkiye’de, engelliler ile birlikte çevrelerinde olan insanların nüfusu ile daha da etkileyen ve örgütlenme ihtiyacını oluşturacak bir rakamdır. Ancak, Türkiye’de engelli bireylerin örgütlenerek haklarını temin ve çıkar grubu temsiliyeti ile haklarının kurumsallaşması, ABD ve Avrupa ülkelerindeki gibi engelli aktivistlerin haklarını savunan aktivistlerin mücadelesi ile değil, ancak devletin düzenlediği yasal çerçeveler ile sınırlı kalmıştır (Ercan 2021: 112).

Avrupa Birliği’ne katılım çabaları ve internet sayesinde iletişim teknolojilerinin gelişmesi ile birlikte hak temelli anlayış çok yakın bir dönemde Türkiye’de başlamıştır, halbuki geçmiş yıllara bakıldığında engelliliğe olan yaklaşım hayırseverlik ve merhamet ekseninde olması dolayısıyla hak temelli paradigma oluşmamış ancak daha yeni yeni konunun hak temelli olduğu idrak edilmiştir (Bezmez, Yardımcı 2010: 612).

Türkiye’de 1950’li yıllar itibari ile engelli sivil toplum örgütleri kurulmaya başlanmış (Altı Nokta Körler Derneği, Türkiye Sakatlar Derneği gibi), bu dernekler daha çok kamu desteği almak suretiyle, engellilerin eğitim, istihdam, sosyal alanlarında hayatlarını kolaylaştırmaya yönelik çabalarını gerçekleştirmişlerdir, fakat kamu kurum ve kuruluşlarının desteği engelliler ve engelli örgütleri tarafından bahsedilen destekler olarak kalıp, hak arayışı anlayışından uzak kalmalarına sebep olmuştur (Kaldık 2022: 686). Bu sebeple ancak 1990’lı yıllarda hareketlenmeye başlaması ve 2000’li yıllarda bilinçlenmeye başlaması sebebiyle istenilen başarı düzeyine ulaşmakta zorluk vardır (Burcu 2006: 73).

Türkiye’de engellilik ile ilgili politikalar, düzenlemeler engellilerin kendileri tarafından istenilen taleplerinin karar alıcılara iletmeleri ile değil uluslararası anlaşmaların getirdiği yükümlülükler sonrası çıkarılan yasalar ile oluşmuştur. Türkiye’de 1970’lere kadar engellilik konusunda gerçekleştirilen politikalar yoksulluk ve muhtaçlık ekseninde ele alınmıştır. 1976 yılında yürürlüğe giren 2022 sayılı yasada engelli ve yaşlıya gelir yardımı yapmayı amaçlamaktadır. Özürlüler Kanunu 7.7.2005 tarihinde ise geniş kapsamlı 5378 sayılı yasa yürürlüğe girmiştir. 2024 yılında Avrupa Birliğine uyum sürecinde kabul edilip, 2005 yılında 2005 yılında yürürlüğe giren Türk Ceza Kanunu’nda “ayrımcılık” ilk defa yer almıştır. TBMM, 2007 yılında Avrupa Sosyal Şartını, 2008 yılında da BM Engelli Hakları Sözleşmesini kabul ettikten sonra engellilerin toplumsal hayata katılımı için ilgili mevzuatta “fırsat” eşitliği ilkesi yer almaya başlamıştır (Çaha 2016: 132-134).

O zamanki adıyla Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Engelli ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü tarafından “Engellilerin Haklarına İlişkin Birleşmiş Milletler Sözleşmesi Sivil Toplum Kuruluşları İçin Uygulama Rehberi” oluşturulmuştur. Taraf devletlerin yükümlü olması dolayısıyla hazırlanan uygulama rehberi ile engelli bireylerin haklarının temin ve teşvik edilmesi amaçlanmıştır. Engelli Ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü 2012 yılı içinde farklı hedef grupları olan yasama uzmanları, yargı mensupları, kamu kuruluşları, sivil toplum kuruluşu temsilcilerine yönelik düzenlenen seminerlerin ardından 2012 yılında oluşturulmuş olan bu rehber, yürütülen “Engellilerin Haklarına İlişkin Sözleşmenin Uygulanması ve İzlenmesine Destek Projesi (2013-2014)” kapsamında ilgili kamu kurumlarının ve sivil toplum örgütlerinin konu hakkında farkındalığının artması, insan haklarının korunmasında ve teşvik edilmesinde toplumun rolü olduğu ifade edilerek paylaşılmıştır (Gül 2014).

Ardahanlıoğlu ve Sağlam (2023)’ın gerçekleştirdiği nitel araştırmada, engelli bireylerin aktivizmi ele alınarak yapılan çalışmada engelli bireylerin ayrımcılığa karşı değişim yaratmak arzusu olduğu anlaşılmaktadır. Sokağa inme, protesto etme, oturma eylemi yapma, Kamu yetkililerine mektup yollama veya yüz yüze görüşme gibi lobi faaliyetleri yapmalarına rağmen yeterli olmadığı anlaşılmaktadır. Araştırmalarında en vurucu tespit, engelli bireylerin ya da aktivistlerinin karar alma süreçlerinin önemsenmediği ve dikkate alınmadıkları, bu nedenle engelli bireylere verilen hizmetlerin ve politikaların uygun olmaması sorunu olduğudur. Verdikleri mücadele ise Dünya Sağlık Örgütünün kullandığı slogan olan “Biz olmadan Bizim için Asla” sloganı ile karar alma süreçlerinde söz sahibi olabilmek için mücadele ettiklerini ifade etmişlerdir.

Çamur ve Arap (2023: 5-6), Türkiye’de 2000’li yıllarda başlayan engelli politikasını oluşturan zeminin 5 önemli faktör ile oluştuğunu açıklar. İlk olarak, Türkiye’de 1950’lerden itibaren engellilikle alakalı uygulamalarda genel olarak medikal bakımdan ele alınarak tedavi odaklı ve muhtaçlık zihniyetiyle himaye odaklı olarak bir hayırseverlik faaliyeti olarak devam etmiş ve ardından engellilerin beklentileri yönünde bir değişim göstererek eğitimde ve istihdamda bir takım düzenlemelere gidilmiş ve nihayetinde

mevzuatın ve engellilikle ilgili kurumların çeşitliliği 2000’li yıllarda bir değişikliğin de gerekliliğini hissettirmiştir ve dolayısıyla engellinin uygulamalarının hedefleri amaçları koordinasyonu ve yapılanmasına dair politika oluşmuştur. İkinci faktör olarak, yasa talebi olmuştur. Amerika’da Amerikan engellilik yasası (ADA)’nın yürürlüğe girmesinden sonra bu dalgalanma ile Türkiye’de engellilik yasası da gündeme gelmiştir. Çamur’un yaptığı görüşmede bir aktivistin aslında Türkiye’deki engelli hareketinin 1990’larda Amerika Birleşik Devletleri’ndeki yasallaşmadan daha öncesine yani 1960’larda sosyal yardım ve bakım yasalarının yer alması için başlayan mücadelede 1990’lara geldiğinde Türkiye’de de yasa taleplerinin oluştuğu ifade edilmiştir. Bu talebe karşılık olarak 1985’te özürölüler kanunu teklifi Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığına sunulmuş 1990’larda ise farklı farklı partilerden yine bu talepler yapılmış. 57. hükümet döneminde engelliler kanunu tasarısı oluşturulmuş ve Bakanlar Kurulunda kabul edilmiştir. Dolayısıyla yasa talebinin ortaya çıkması ile 2000’li yıllarda da yasaların oluşması bağlamında bir politika ilerlemiştir. Farkındalığın ve alan çalışmalarının artması politika gündemini de canlandırmıştır. Engellilik ile alakalı projelerin oluşturulması sayesinde ve medyanın desteğiyle engellilik gündemi daha görünür hale gelmiştir. Siyasi seçimlerde 2000’li yılların başında engelli milletvekili adaylarının belirlenmesi ve hatta Meclise girmesi de bu gibi politikaların desteklenmesini sağlamıştır. Birleşmiş Milletler başta olmak üzere uluslararası ortamda alınan kararlar sözleşmeler, Avrupa Birliği 2003 Engelliler Yılı ve Asya Pasifik Engelliler On Yılı gibi gelişmeler ile birlikte çeşitli ölkelerde engellilik ile ilgili yasalar girerken 2000’lerin başında da Türkiye’nin de dünyayı takip etmesiyle politika gündemine engellilik girmiştir.

Türkiye’nin Avrupa Birliği ile uyum sürecindeki gelişmelerin takibi neticesinde, Avrupa Komisyonunun Türkiye ile ilgili 2024 Yılı İlerleme Raporunda engellilik ile ilgili durum değerlendirmesi ile Türkiye’de engellilik ile ilgili geline noktanın fotoğrafı bulunmaktadır. Buna göre; Türkiye, Birleşmiş Milletler Engelli Haklarının Korunmasına İlişkin Sözleşmeyi ve onun İhtiyari Protokolünü onayladığı ancak bu sözleşmenin iç hukuka aktarımı ve uygulanması konusunda eksikliklerin devam ettiği raporda yer almaktadır. Engelli bireylerin hâkimlik ve savcılık mesleklerine erişimini engelleyen ayrımcı mevzuatın hâlâ yürürlükte olduğu belirtilmiştir. Raporla ‘2030 Engelsiz Vizyon’ strateji belgesine yanıt olarak, 2023-2025 Engelli Hakları Ulusal Eylem Planı uygulanmakta olduğu aktarılmıştır. Bu planın, büyük ölçüde AB’nin bu alandaki stratejisini yansıttığı ifade edilmiştir. Ayrıca, 2023-2030 yıllarını kapsayan Otizm Spektrum Bozukluğu Olan Bireylere Yönelik Ulusal Eylem Planının da yürürlükte olduğu ve bu planın BM Engelli Hakları Sözleşmesinin uygulanmasına yardımcı olduğu; ancak yine de bazı eksikliklerin sürdüğü ifade edilmiştir. Kamu hizmetlerinin erişilebilirliği konusundaki bilgi tabanı genişletilmesi ve buna ilave olarak engellileri kapsayıcı altyapı, hizmetler, programlar ve koordinasyon platformları için daha fazla yatırım yapılması gerektiğinin uyarısı yapılmıştır (European Commission, 2024).

2.2.2. Almanya’da Engelli Hak Savunuculuğu

Almanya’nın engelli bireylerin bakımıyla ilgili köklü politik ve dini yaklaşımları 15. yüzyıla kadar geri gider. Gazilerin korunmasına dair sosyal güvenlik sisteminde yasal düzenlemeler Bismarck’ın şansölyeliği döneminde oluşmuş ve günümüzdeki bu konudaki Alman yasalarının kökeni olmuştur. Engelli kişilerin korunma gerekçesi gaziliğin de ötesine geçerek günümüzde daha genişletilmiş ve kapsayıcı hale gelmiştir. II. Dünya Savaşı’nın dehşeti sırasında birçok engelli birey Nazi ideolojisinin kurbanı olmuştur. Savaş sonrası eski anlayışa geri dönüş yaşanmıştır (Bárd 2006: 273).

II. Dünya Savaşının bitmesi ve Nazi rejimi kalktığında, bu rejimin ötenazi programı kapsamında yaklaşık 300.000 engelli kişi öldürülmüştü. Savaş sonrası engelli bireylere yönelik erişilebilir bir altyapı neredeyse hiç yoktu. Savaş sonrası durum ortaya birçok engelli kişi ve beraberinde bu kişilerle ilgilenilmesi ihtiyacını getirmişti. Bu nedenle, genç Alman demokrasisinde yeniden kurulan ilk örgütler savaş gazilerine yönelik engelli dernekleri oldu ve bu dönemde “sivil” engelli bireyler önemsenmeyerek geri planda kalmıştır (Köbsell 2006: 15).

1950’li yılların ikinci yarısı ve 1960’ların ilk yıllarında fiziksel engellilik iki önemli sebepten gündeme oturmuştur. Bunlardan ilki Poliomyelit (çocuk felci) ve Thalidomide etken maddeli “Contergan” marka adı olan bir ilaçtı. Poliomyelit aşılarının yapılmasına kadar, 1961 yılına gelindiğinde Batı Almanya’da çocuk felcine bağlı olarak 305 ölüme, 4461 kişi fiziksel engellilik yaşamasına sebep olmuştur. Halime kadınların sabah bulantılarını rahatlatmak için verilen yatıştırıcı ilaç Contergan’nın yan etki göstermediği iddia edilse de daha sonra, doğum kusurları ile artan raporlarda ilacın fetusta deformasyona sebep olduğu kesin olarak ortaya çıkmıştır. Contergan çocukları olarak anılan 4000 çocuk engelli olarak doğmuş ve bunların yaklaşık 2800’ü hayatta kalmıştır. Bu dönemden sonra engellilik algısı değişim göstererek toplumsal bir mesele haline gelmiştir. Entegrasyon ya da kapsayıcılık gibi kavramlar siyasi bilinçte henüz yer almamasına rağmen, engelli çocukların aileleri bir araya gelerek, hem birbirleri arasında dayanışma hem de çocuklarına yardımcı olmak amacıyla engelliliğe yönelik dernekler açmaya başladılar. Bu dönem itibari ile zamanla özel anaokulları, özel okullar ve korumalı atölyelerden bir ağ Almaya genelinde oluşturulmuştur (Köbsell 2006: 15).

1970’li yıllarda kurulan Contergan Vakfı, günümüzde toplumsal yaşama katılımını destekleyen ve/veya uzun vadeli sonuçlarından kaynaklanan engelleri azaltan araştırma projelerine destek sağlanmakta, etkilenenlere danışmanlık hizmeti vermektedir. Contergan Vakfı Grünenthal GmbH’nin talidomid içeren preparatları nedeniyle engelli olan kişilere hizmet sunma konusunda yasal yetkiye sahiptir (Contergan Infoportal 2021).

Engellilik derneklerinin kurucusu olan ebeveynlerin çocukları da büyüyüp 1968 yılında “Club 68” (Kulüp 68) sivil toplum kuruluşunu kurmuş ve ülkede bu şekilde yaygınlaşacak “engelliler ve

arkadaşları kulüpleri” oluşturmanın öncüsü haline gelmişlerdir. Bu gençlerin bir araya gelmelerinin ana hedefi önyargıları azaltmak olmuştur. Eğlence ve sosyal etkinlikler planlayarak bir araya geliyor fiziksel engelleri aşmak için bu gibi barışçıl yollara başvurusuyorlardı (Köbsell 2006: 15). Ama burada ilerleyen dönemlerde bu yerel siyasete girerek daha da fazla önyargıları kırmak amacıyla engelli siyasetinin içine dahil olmaya başladılar çünkü bu dönemde birçok şeye ihtiyaçları vardı: Destek teknolojilere erişim yeterli değildi, kamu binaları ve toplu taşıma araçları toplu taşıma araçları, konutlar erişilebilir değildi ve destek hizmetleri sağlanamıyordu. Bağımsız bir hayatları yoktu çünkü aileleriyle birlikte yaşamak ve yaşlılar için düzenlenmiş olan bakım evlerinde yaşama durumları vardı. Bu dönemde engellilik daha ziyade medikal bir bakış açısı ile ele alınıyor ve hastalık olarak algılanıyordu ve bu yaklaşım kırılmaya çalışılmaktaydı (Waldschmidt 1984 akt. Köbsell 2006: 15).

1970’lerin başında Almanya’nın ilk aktivistlerinden Gusti Steiner, engelli olmayan gazeteci Ernst Klee ile birlikte engelli olmayan kişilerin engellilik ile alakalı farkındalığının ve duyarlılığının geliştirilebilmesi için bir takım seminerler düzenlediler. Bunu takiben Horst Frehe ve Franz Christoph “Sakatlar Grubu” (Krüppelgruppen) kurarak engelliliği politik bir açıdan ele aldılar. “Sakatlar” kelimesini kullanmasının özel bir amacı vardı, bu kelimenin kullanılmasındaki politik duruşta engelli bireylerin toplum tarafından bastırılmasını, engelli olmayan insanların değerlerini ideallerine ve estetik anlayışına zorla uydurulmasının bir tür kültürel köleleştirme olarak ele alıyorlardı dolayısıyla bu anlayışa karşı durmak için sakat bilincinin gelişmesinin bir çözüm yolu olduğu görülmekteydi (Frehe 1984:14 akt. Köbsell 2006: 15). Birleşmiş Milletler Engelli Yılı ile birlikte engelli hakları ile ilgilenen resmi kamu yetkililerinin kendilerini yaptıklarını bir başarıya anlatarak bir yere varılmayacağını ifade edebilmek için engelliler yılı resmi açılış etkinliğinde resmi konuşmaları protesto ederek engelli kişilerin içinde bulundukları gerçek ve zor durumları dikkat çekmek üzere sert ama etkili gösteriler yapıldı. Bir şekilde engelli yılı Almanya’da Engelli Hakları Hareketinin doğmasına sebep olmuştur (Steiner 1983:82 akt. Köbsell 2006: 15).

Birleşmiş Milletler Engelli Yılı dolayısıyla, engelli bireyler ve arkadaşları, sakatlar grupları gibi birçok engelli STK’larının hareketlenmesi ve hak mücadelesinde yerlerini almalarını ve ön plana çıkmalarını sağladı. Alman Engelli Hakları Hareketi’nin başından itibaren temel ilkeleri şu şekilde belirlenmiştir: “Ayrımcılığın sona erdirilmesi, öz belirleme hakkı ve bireyin kendi yaşamının uzmanı olması”. Bu bağlamda; en öncelikli konulardan biri, engelli bireylerin kurumlar dışında bağımsız yaşayabilmesini sağlayacak koşulların olmuş, kısa bir süre sonra ülke genelinde, çoğu engelli bireyler tarafından kurulan veya onların ilham verdiği başka hizmetler de hayata geçirilmiştir. Birleşmiş Milletler Engelli Yılıının sona ermesiyle birlikte engelli hakları hareketi konsolide olup, Almanya’da olağan mücadele devam etti. Bunun devamında, engelli bireyler için altyapı kurma yardım hizmetleri destek hizmetleri, erişilebilirlik engelli bireylere siyasi temsiline güçlendirmeye yönelik çalışmalar gelişti. Almanya’da

evde bakım hizmetlerinin gelişmesi ile birlikte, sağlanan imkanlar ve haklardan haberdar olmak için “danışmanlık” kavramı da ortaya çıktı. Akran danışmanlığı daha bilinmiyorken Almanya’da bir sivil toplum kuruluşu Bremen Sakatlar Grubu ile gelişti. Sonraki dönemlerde sivil toplum kuruluşları giderek artmaya başladı. 1986’da Bremen’de “Kendi Kaderini Belirleyerek Yaşama Merkezide açıldı (Zentrum für Selbstbestimmtes Leben) ve sayısı artan bu merkezler Intervessenvertretung Selbstbestimmt Leben çatı örgütü altında 1990 yılında birleşmiştir. Her merkezin ortak felsefesi engelli bireylere ve ailelerine “politik hizmetler” sağlamak, danışmanlık yoluyla bireyin durumunu iyileştirmek, ayrımcılıkla mücadele ve eşitlik için siyasal katılım yoluyla tüm engelli bireylerin durumunu iyileştirmek olmuştur (Köbsell 2006: 15).

Engelli Haklarının Hukuksal bağlamda gelişmesi sosyal azınlıkların sesi olma misyonu ile 1983 yılında Yeşiller Partisi Almanya parlamentosuna girmesi ile hareketlenmiştir. Birçok aktivist Yeşiller Partisi’nin politikalarıyla aktif şekilde ilgilenmeye başladı ve farklı eyalet parlamentolarına seçildiler. Engelli hareketi ile Yeşiller Partisi arasındaki iş birliğinin en başarılı sonucu, bakım ve yardım hizmetlerinin finansmanına ilişkin bir yasa tasarısı oldu. 1992’de, üyeleri ağırlıklı olarak Engelli Hareketi’nden gelen “Engelli Avukatlar Forumu” kuruldu. Bu grup, geleneksel engelli örgütleriyle kurdukları koalisyon sayesinde politikacıları engellilere yönelik ayrımcılığın yasaklanması gerektiğine ikna etti. Bu çaba, 1994 yılında, Alman Federal Meclisi (Bundestag), Temel Yasa’nın (Grundgesetz) 3. maddesini şu şekilde değiştirmiştir “Hiç kimse, engelliliği nedeniyle ayrımcılığa uğratılamaz.” cümlesinin eklenmesiyle sonuçlandı. Bu maddenin anayasada yer alması, aktivist grupların engelliliğin de ırk, cinsiyet ve ulusal köken gibi korunması gereken kategoriler arasına dahil edilmesi için yaptıkları lobi faaliyeti sonucu gerçekleşmiştir. Bu lobi faaliyetlerinin entelektüel modeli ve aynı zamanda günümüzdeki eşitlik yasası çabalarının temel ilham kaynağı, Amerika Birleşik Devletleri’ndeki Engelli Amerikalılar Yasası (ADA-American Disability Act) ile Amerikan engelli hakları hareketinin siyasi örgütlenmesi olmuştur (Heyer 2002: 724-725). Bu anayasal değişiklik, siyasi açıdan Degener (1996)’ın “Almanya’nın son medeni haklar hareketi” olarak tanımladığı, Alman engelli hakları hareketi için bir dönüm noktası olmuştur. Bu gelişme ile Alman engelli hareketi siyasallaşarak, geleneksel sosyal yardım, bakım ekseninden uzaklaşarak hak temelli bir mücadele, eşit muamele için ayrımcılık karşıtı yasalar için siyasi hareketlenme ile canlanmış (Heyer 2002: 725).

Alman aktivistler, Amerikalı meslektaşlarının faaliyetlerini çok yakından takip etmiş ADA (Americans with Disabilities Act - Amerikalılar Engellilik Yasası) için verilen mücadeleyi dikkatle izlemişlerdir. Birçok Alman engelli örgütü, hareketi yerinde öğrenmek üzere ABD’ye seyahat etmiş ve yardım ve bağımlılıktan eşit haklar ve öz belirlemeye geçiş sağlayacak bir paradigma değişiminin mümkün olabileceği konusunda büyük bir heyecan ve iyimserlikle geri dönmüştür (Heyer 2002: 725).

Almanya, 2009 yılında Engellilerin Haklarına İlişkin Birleşmiş Milletler Sözleşmesini onaylayan ilk ülkelerden biri olmuştur. Engelli bireylerle ilgili AB düzenlemeleri ve standartlarına da tabidir. 2000’li yılların başından itibaren, bu engelli bireyler odağı Almanya yasalarında tutarlıdır. Önemli yasal düzenlemelerden biri, 2002 yılında çıkarılan “Engelli Bireyler İçin Eşit Haklar Yasası”dır (Breznitz & Zehavi, 2024, s. 839). Bu yasanın sonucu olarak, Almanya’daki engelli bireylerin istihdam oranı, çoğu OECD ülkesine kıyasla oldukça yüksektir (Böheim, Leoni 2018: 173, 176) Yenilik politikaları açısından Almanya, BM Engelli Hakları Sözleşmesi uyarınca Evrensel Tasarıma bağlıdır. Ayrıca, AB standartlarının bu yönde gelişmesi, şimdiye kadar tutarsız olan bu çabaların gelecekte norm haline gelebileceğini göstermektedir (Breznitz, Zehavi 2024: 840).

Almanya’da STK’larını kuvvetlendirmek ve katılımı artırmak için danışmanlık yapan bir çatı örgüt bulunmaktadır. De’ge’pol (Deutsche Gesellschaft für Politikberatung) , De’ge’pol, Almanya’da politika danışmanlığı ve lobicilik faaliyetlerinin etik ve profesyonel standartlara uygun şekilde yürütülmesini teşvik eden bir meslek birliğidir. Dernek, üyelerinin lobicilik faaliyetlerinde kullanabilecekleri halkla ilişkiler yöntemlerine dair belirli ilkeler ve yönergeler sunmaktadır. Bu ilkeler, lobicilik ve halkla ilişkiler arasındaki ilişkiyi ve bu süreçlerde kullanılan yöntemleri anlamak, açısından büyük önem taşır. De’ge’pol, bu yöntemlerin etik ve profesyonel standartlara uygun şekilde kullanılmasını teşvik etmektedir. Lobicilik faaliyetlerinin, şeffaflık, dürüstlük ve profesyonellik ilkelerine bağlı kalınarak yürütülmesi gerektiğini vurgulayan dernek, bu sayede politika danışmanlığı mesleğinin itibarını korumayı ve kamuoyunun güvenini artırmayı amaçlamaktadır. De’ge’pol’ün belirlediği halkla ilişkiler yöntemleri, lobiciliğin ahlaki ve profesyonel çerçevede yürütülmesini sağlarken, karar alma süreçlerine daha bilinçli ve etkili bir katılımın yolunu açmaktadır. Dolayısıyla, etki endüstrisinde başarıya götüren bir yoldur (Bitonti, Harris 2017: 163-164). Almanya’da uzun yıllar haklarını elde etmek için mücadele veren engelli STK’larının, etki gücünü attırabilmek için kurumsal kapasitelerini ve imajlarını oluşturup, doğru adımlarla süreci yürütmelerini sağlar.

2.2.3. AB Direktifleri ve Almanya’da Engellilik Düzenlemeleri

AB, temel ilkeleri ve çerçeve kuralları belirler ve bir direktifin doğası gereği, her Üye Devletin bireysel olarak uygulama yoluyla ulaşması gereken hedefleri tanımlar. Direktifler, Üye Devletlere bu kuralları ulusal mevzuatlarına aktarma (transpozisyon) konusunda geniş bir takdir yetkisi tanır. Bu açıdan, uygulamama durumu değil, farklı ulusal yaklaşımlar da gözetilebilir. Öte yandan, bazı Üye Devletler, Direktifleri eksik şekilde aktarır; toplumlarında tartışmalı bulunan hükümleri dışarıda bırakıp tercih ettikleri unsurları alırlar. Direktifleri kelimesi kelimesine ulusal hukuklarına geçirilmesi sorun olabilir; çünkü AB Direktifleri, detayların düzenlenmesini özellikle Üye Devletlerin takdirine bırakır.

2001 yılında Almanya, AB'nin "İrk, Cinsiyet ve Çerçeve Eşitlik Direktiflerini" uygulamaya yönelik kapsamlı bir ayrımcılık karşıtı yasa taslağı hazırlasa da AB'nin öngördüğünün de ötesinde daha geniş bir koruma önerdiğinden hem teorik hem pratik zorluklarla karşılaştı. Yasa, ayrımcılığa uğrayan gruplara (özellikle engelliler, LGBTİ+ bireyler, yaşlılar, dini azınlıklar) daha kapsamlı haklar sağlamayı hedefliyordu. Engellilik gibi bazı ayrımcılık temelleri, Çerçeve Direktif tarafından net biçimde tanımlanmadığı için, uygulama büyük ölçüde üye devletlerin inisiyatifine bırakılmıştı ve Almanya bu boşluğu doldurmak isterken, farklı ayrımcılık türlerini (ırk, cinsiyet, yaş, engellilik vs.) tek bir yasa içinde düzenlemenin zorluklarıyla karşılaştı. Ancak bu süreç, diğer üye devletler için sivil tartışma ve demokratik hukuk gelişimi açısından bir örnek teşkil etmiştir (Bárd 2006: 278).

Avrupa Komisyonu, 2021 yılı Mart ayında 2021-2030 Engelli Hakları Strateji Belgesini daha önce uygulanmış olan Avrupa Engellilik Stratejilerinin sonuçları göz önünde bulundurularak hazırlanmıştır. 2021-2030 Engelli Hakları Stratejisinin amacı, Avrupa'daki tüm engellilerin aşağıdaki haklara sahip olmalarına yönelik politikaya sahip olduklarını açıklanmıştır. Aşağıda bu haklar maddeler halinde bulunmaktadır:

- İnsan haklarından yararlanmak,
- Toplumsal hayata ve ekonomiye katılım için eşit erişime ve eşit fırsatlara sahip olmak,
- Kimle, nerede ve nasıl yaşayacaklarına karar verebilme hakkına sahip olmak,
- AB içinde ne gibi ihtiyaçları olursa olsun hareket özgürlüğüne sahip olmak,
- Ayrımcılıkla karşı karşıya kalmamak

Hak temelli yaklaşım ile oluşan bu politika gereğince, stratejik planda bazı başlıklar önceliklendirmek açısından ön plana çıkmıştır. Bunlar:

- Erişilebilirlik: serbestçe hareket edebilmek ve ikamet edebilmek, aynı zamanda demokratik haklarını kullanabilmek,
- Sosyal korumaya ve işyerinde ayrımcılık yapılmaması üzerine kurulu bağımsız yaşam haklarına ve insana yakışır bir yaşam kalitesine sahip olmak,
- Engellilerin adalet, eğitim, kültür, spor ve turizm dahil farklı alanlarda fırsat eşitliğine sahip olmaları, tüm sağlık hizmetlerine erişimde de eşit haklara sahip olmaları, her türlü ayrımcılık ve şiddetten etkin bir şekilde korumayı hedefleyen eşit katılım,
- Üye ülkelerin AB kurumlarının uygulamalarını örnek alması,
- Engellilerin haklarını küresel olarak savunmak,
- AB'nin bu stratejiyi başarılı bir gerçekleştirme niyeti

Avrupa Birliğinin bu gibi politikalarının hazırlanması ve uygulanması için AB, engellilerin sosyal hayata dahil etme süreçlerinin daha iyi olabilmesi için bazı girişimleri bulunmaktadır. Bu yönde sivil toplum örgütlerinin bir araya gelebileceği platformlar oluşturulmuştur. Bunlardan biri, 2021-2030 Engelli Hakları Stratejisinin uygulanmasına rehberlik etmek amacıyla Engellilik Platformu oluşturulmuştur. Engellilik Platformu, AB, üye devletler ulusal odak noktaları ve sivil toplum kuruluşlarından oluşmuştur. Bir diğeri engellilerin erişimi ile ilgili politikadaki tutarlılığı artırmak ve bununla ilgili bilgiye erişimi kolaylaştırmak için bir Avrupa kaynak merkezi olarak “Erişilebilir AB”.

Avrupa Birliği, Avrupa Birliği içindeki STK’larının önemli rollerinden biri, Avrupa Birliği vatandaşlarının (engelliler dahil) yerel, bölgesel, ulusal ve hatta uluslararası düzeyde karar alma süreçlerine katılımını kolaylaştırmayı amaçlamıştır. Böylece, Avrupa Birliğinin, engelli STK’larının karar alma süreçlerine katılımına açık olduğu anlaşılmaktadır. AB, Avrupa Birliği düzeyindeki bir dizi engellilikle ilgili faaliyet gösteren kuruluşa ve STK’ya (haklar, eşitlik ve vatandaşlık programı kapsamında) AB düzeyindeki süreçlere katılımlarını kolaylaştırmak için yıllık hibe yoluyla madde olarak destek verilmektedir. Engelli STK’ları ise AB mevzuatı ve politikalarının geliştirilmesi amacıyla karar alma mekanizmalarında görüşlerini sunmakta ve AB de bunu iletişim sağlayacak engelli örgütlerinin bazı şemsiye (çatı) örgütlerine destek vermektedir. Bu yapılara örnek vermek gerekirse (Avrupa ve Engellilik, 2021).

- Avrupa Engellilik Forumu: Avrupa’nın dört bir yanından engellileri temsil eden kuruluşları bir çatı altında toplar. Avrupa Parlamentosu, Forum, Avrupa Komisyonu, AB Konseyi ve Avrupa Ekonomik ve Sosyal Komitesi (EESC) dahil olmak üzere birçok AB kurum ve kuruluşu ile yakın iş birliği içinde çalışır. AB politika süreçlerini takip eder ve üyelerine kapsamlı bir rehberlik hizmeti verir.
- Inclusion Europe: AB tarafından desteklenir. Sosyal içerme bağlamında, zihinsel engelliler başta olmak üzere tüm engellilerin sosyal ve yasal haklarını korumak, toplum tarafından benimsenmesini sağlamak misyonu ile çalışır.
- Avrupa Görme Engelliler Birliği: Avrupa Görme Engelliler Birliği kâr amacı gütmeyen, hükümetten bağımsız bir Avrupa kuruluşu olarak 1984’ten beri faaliyet halindedir. Avrupa Görme Engelliler Birliğinin misyonu, Avrupa’daki tüm görme engelliler ve kısmi görme problemi olan insanların çıkarlarını korumayı ve geliştirmektir.
- Avrupa İşitme Engelliler Birliği: Avrupa İşitme Engelliler Birliği, üyeleri ulusal işitme engelliler derneklerinden oluşan, kâr amacı gütmeyen bir Avrupa sivil toplum kuruluşudur. Avrupa düzeyinde işitme engellileri temsil eden, tek uluslararası kuruluştur. Maalesef, Türkiye’den üyesi bulunmamaktadır.

- Otizm Avrupa: Otizm-Avrupa, temel amacı otistik kişilerin ve ailelerinin haklarını geliştirmek ve yaşam kalitelerini iyileştirmelerine yardımcı olmak olan uluslararası bir kuruluş olarak faaliyettedir.
- Uluslararası Spina Bifida ve Hidrosefali Federasyonu (IF): Spina bifida ve hidrosefali (SBH) hastaları ve aileleri tarafından 1979 yılında kurulmuş olup, zamanla bir gönüllü örgütünden küresel kapsamda büyümüş profesyonel bir engelli örgütü haline gelmiştir.
- Ruh Sağlığı Avrupa (Mental Health Europe [MHE]): MHE, akıl hastalığı olan kişilerle ilgili olarak faaliyet gösteren kuruluşlar için bir şemsiye kuruluştur, amacı MHE, ruh ve akıl sağlığı bozuk olan insanların haklarını savunmaktır.

2.2. Avrupa Birliğinde Yönetişim ve Lobcilik

2.2.1. Avrupa Birliği ve Kurumları

Hukuk üstünlüğü ilkesine dayanan ve bu sebeple attığı her adımın üye ülkeler tarafından demokratik bir şekilde onaylanarak antlaşmalarla resmileştirip, şeffaflıkla alınan kararların uygulandığı Avrupa Birliği (AB) ; üye ülkelerle belirlenen hedefleri gerçekleştirmek, kurumlarına ilişkin kuralları belirlemek, karar alma süreçlerini yürütmek, Birlik ve üye ülkeler arasında ilişkileri düzenlemek amacıyla, 28 üye ülkeden oluşan bir birliktir (European Union 2024).

2.Dünya Savaşı sonrasında Avrupa ülkelerinin barışı destekleyen ekonomik bir birlik olarak oluşan bu Birliğin ilk kuruluş adımları, Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğunun (AKÇT) kuruluşu ile atılmıştır (Armstrong, 2002). AKÇT'nin en temel kuruluş amacı, kömür ve çelik sektörü çerçevesinde, 2. Dünya Savaşını yarattığı güvensizlik ve gerginlik ortamını yok etmek amacıyla, karşılıklı bağımlılık oluşturmak üzere, bir ülkenin diğerlerinin haberi olmadan silahlı kuvvetlerini harekete geçirememesini sağlamak amacıyla, 18 Nisan 1951'de imzalanan ve 23 Temmuz 1952 tarihinde yürürlüğe giren Paris Antlaşması ile kuruldu (European Parliament 2002).

Belçika, Almanya, Fransa, İtalya, Lüksemburg ve Hollanda olmak üzere 6 ülkenin arasında imzalanan Paris Antlaşması sayesinde, Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu kömür ve çeliğin serbest dolaşımını düzenleyen ve üretim kaynaklarına erişimine serbestlik sağlayan bir yapı olarak kuruldu. Bu antlaşmayı önemli kılan bir önemli unsur da; pazarın denetlenmesi, rekabet kurallarına uyumun izlenmesi, fiyat şeffaflığının sağlanması görevlerinin yerine getirilmesini yönetecek ortak bir otoritenin, Yüksek Otoritenin (High Authority), kurulmuş olmasıdır. Avrupa bütünleşmesinin ilk adımı olan bu antlaşma ile Avrupa Birliği kurumlarının temeli de oluşmuştur. Antlaşma ile 4 kurum oluşmuştur: Bugünkü

Komisyonun öncüsü olan Yüksek Otoriteydi. Görevi; kararlar almak, tavsiyelerde bulunmak ve görüşler sunmaktı. Bugünkü Avrupa Parlamentosu'nun öncüsü olan Meclis'ti (Assembly) ve denetim yetkisine sahipti. Bugünkü Avrupa Birliği Bakanlar Konseyi'nin öncüsü ise Bakanlar Konseyiydi (Council). Görevi; Yüksek Otorite'nin faaliyetleri ile hükümetlerin genel ekonomik politikalarını uyumlu hale getirmek ve Yüksek Otorite tarafından alınan önemli kararları onaylamaktı. Bugünkü Avrupa Birliği Adalet Divanının öncüsü Adalet Divanı (Court of Justice) antlaşmalar ve anlaşmaların doğru şekilde yorumlanması ve uygulanmasını sağlamaktı (OJC 2017).

Avrupa Birliği oluşmasına doğru giden yolda 25 Mart 1957'de imzalanan ve yürürlüğe 1 Ocak 1958 giren Roma Antlaşması, Avrupa Ekonomik Topluluğu (AET) ve Avrupa Atom Enerjisi (Euratom) topluluğunu oluşturmak amacıyla, içeriği Avrupa bütünleşmesinin kapsamı ve genel ekonomik iş birliğini içererek genişletilmiş bir şekilde imzalandı. 8 Nisan 1965'te imzalanan ve 1 Temmuz 1967'de yürürlüğe giren Birleşme Antlaşması ya da Brüksel Antlaşması (Merger Treaty/Brussels Treaty), Avrupa kurumlarını geliştirip düzenlemek amacıyla imzalanmış; bu antlaşma ile o dönem bulunan üç Avrupa Topluluğu'na (AET, Euratom, AKÇT) hizmet verecek tek bir Komisyon ve tek bir Konsey oluşturularak yeni bir düzenlemeye gidilmiştir. 7 Şubat 1992'de imzalanan ve 1 Kasım 1993'te yürürlüğe giren Avrupa Birliği Antlaşması ya da diğer adıyla Maastricht Antlaşması (OJC 1992), Avrupa Ekonomik ve Parasal Birliğine hazırlık mahiyetinde ve siyasi birliği güçlendirmeyi amaç edinerek Avrupa Birliği'ni kurmuş, savunma, adalet ve içişleri konularında üye devletlerin arasında iş birliği mekanizmasını oluşturmuş ve bu antlaşmada Avrupa Parlamentosu'nun yetkisini artırarak ortak karar alma prosedürünü getirmek üzere yeni bir düzenlemeye gidilmiştir. ve savunma, adalet ile içişleri gibi alanlarda üye devletler arasında yeni iş birliği mekanizmaları oluşturmuştur (OJC 1992). 2 Ekim 1997'de imzalanıp, 1 Mayıs 1999'da yürürlüğe giren; AB ve AET antlaşmalarını birleştirerek, daha şeffaf bir karar alma süreci ortak karar alma sürecinin daha yaygın kullanımı için Birliği konsolide etmek amacıyla imzalanan Amsterdam Antlaşmasını (Treaty of Amsterdam) takiben, üye ülke sayısının 25'e ulaşmış olduğu 2001 yılının 26 Şubat tarihinde imzalanan ve 2 Şubat 2003 tarihinde yürürlüğe giren Nice Antlaşması (Treaty of Nice) ile AB kurumlarını reforme etmek için Komisyon yapısının değiştirilme yöntemleri ve Konseyin oylama sisteminin yeniden tanımlanması kararları alınarak AB Kurumları üzerinde değişiklikler gerçekleştirilmiştir (OJC 2001) 13 Aralık 2007'de imzalanan, 1 Aralık 2009 yürürlüğe giren Lizbon Antlaşması ile Birlik daha demokratik ve daha etkili olarak küresel sorunlara ele almak tek sesle hareket edecek bir yapıya kavuşmak üzere kararlar alınmıştır. Küresel olarak ele alınacak sorunlar ile ilgili faaliyet amacı dolayısıyla, bu antlaşmada; AB dış temsilcilik ve diplomasi servisinin (EEAS) kurulması, yeni bir Dış İlişkiler ve Güvenlik Politikası Yüksek Temsilciliği oluşturulması, Avrupa Parlamentosuna daha fazla yetki verilmesi, Konseyde oylama usullerinin

değiştirilmesi gibi işleyiş ile ilişkili değişikliklerin yanı sıra vatandaş girişimi hakkının tanınması sağlanmıştır. Lizbon Antlaşması 2.Maddesi (Article 2) ile AB değerleri açıklanmıştır:

“Birlik; insan onuruna saygı, özgürlük, demokrasi, eşitlik, hukukun üstünlüğü ve insan haklarına – azınlıklara mensup kişilerin hakları da dâhil olmak üzere – saygı değerleri üzerine kuruludur. Bu değerler, çoğulculuk, ayrımcılık yapmama, hoşgörü, adalet, dayanışma ve kadın ile erkek arasındaki eşitliğin hâkim olduğu bir toplumda, üye devletlerin ortak değerleridir.”

Bu değerler, Lizbon Antlaşması ve AB Temel Hakları Şartnamesi (Charter of Fundamental Rights of the EU) açıklıkla yer almıştır. AB Temel Hakları Şartnamesi, bu değerleri “Avrupa Parlamentosu, Konsey ve Komisyon, aşağıdaki metni Avrupa Birliği Temel Haklar Şartı olarak resmen ilan eder.” maddesi ile resmileştirir. Bir sonraki maddede, “Avrupa halkları, aralarındaki gittikçe daha sıkı bir birliği oluştururken, ortak değerlere dayalı barışçıl bir geleceği paylaşmaya karardır.” diyerek, devamında insan onuru, özgürlük, demokrasi, eşitlik, hukukun üstünlüğü ve insan hakları özelinde detaylandırarak ortak değerleri açıklar. Aynı değerler Lizbon Antlaşmasında yer alırken bölgesel ve dış ilişkiler bağlamında bu değerlere dayanarak amaçları 3.maddesinde ele alarak karara bağlar (European Union, 2007). Avrupa Birliği’nin kendi sınırları içindeki amaçları (European Union 2012):

- Barışı, kendi değerlerini ve vatandaşlarının refahını teşvik etmek,
- İç sınırlar olmadan özgürlük, güvenlik ve adaleti sağlamak; aynı zamanda dış sınırlarında iltica ve göçü düzenlemek, suçla mücadele etmek için uygun önlemler almak,
- Bir iç pazar kurmak,
- Dengeli ekonomik büyüme ve fiyat istikrarına dayalı, tam istihdam ve sosyal ilerleme sağlayan sürdürülebilir kalkınmayı ve yüksek rekabet gücüne sahip bir piyasa ekonomisini gerçekleştirmek,
- Çevrenin kalitesini korumak ve iyileştirmek,
- Bilimsel ve teknolojik ilerlemeyi teşvik etmek,
- Sosyal dışlanma ve ayrımcılıkla mücadele etmek,
- Sosyal adalet ve korunmayı, kadın ve erkek arasında eşitliği ve çocuk haklarının korunmasını teşvik etmek,
- AB ülkeleri arasında ekonomik, sosyal ve bölgesel uyum ve dayanışmayı güçlendirmek,
- Kendi zengin kültürel ve dilsel çeşitliliğine saygı göstermek,
- Parası euro olan bir ekonomik ve parasal birlik kurmak.

Avrupa Birliği'nin dünya genelindeki amaçları (European Union 2012):

- Kendi değerlerini ve çıkarlarını savunmak ve teşvik etmek,
- Dünya barışına, güvenliğe ve sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunmak,
- Halklar arasında dayanışma ve karşılıklı saygı, zgr ve adil ticaret, yoksulluğın ortadan kaldırılması ve insan haklarının korunmasına katkıda bulunmak,
- Uluslararası hukuka sıkı sıkıya bağlı kalmak.

Birçok antlaşma ile kurumları ve değerleri ile şekillenen AB, Lizbon Antlaşması ile kurumların yetkileri, işleyişleri ile birlikte misyon, vizyon ve hedeflerinin AB değerlerine uygun olarak çizildiği ve AB politikası ve kurumlarının yetki ve işleyişleri konsolide olmuştur.

Günümüz itibariyle 27 ye ülkeden oluşan 500 milyonluk bir nüfusa ulaşan AB'nin kurumları Brüksel merkezlidir. Bu kurumlar: Avrupa Konseyi, Avrupa Birliği Konseyi (Bakanlar Konseyi), Avrupa Komisyonu, Avrupa Parlamentosu, Avrupa Birliği Konseyi, Avrupa Dış Eylem Konseyi (EEAS) ve EESC' dir.

Avrupa Konseyi (European Council): Avrupa Konseyi, Birliğin hükümetler arası bir organdır. AB'nin siyasi çıkarları ve buna bağlı yönelimlerini belirleme görevini gerçekleştiren Konseyde tüm AB ye devletlerinin devlet ve hükümet başkanları bir araya gelir. AB'nin ortak dış ilişkileri ve güvenlik politikalarını oluşturmakla Birliğin Dış İlişkiler ve Güvenlik Politikası Yüksek Temsilcisinin atanmasından da sorumludur.

Avrupa Birliği Konseyi (Council of the European Union/ Council of Ministers): AB Konseyi, yasama ve btce yetkilerine sahip olması sebebiyle, Avrupa Parlamentosu ile yakın temas iş birliği halinde çalışarak yasama süreçlerinin belirlenmesinde etkin role sahiptir. Farklı politika alanları için bünyesinde yapılanmalara ve çalışma gruplarına sahip olup, bu gruplarda AB ye ülke temsilcileri çalışma gruplarının alanlarına uygun olan ilgili bakanlar tarafından gerçekleştirilir. AB Konsey toplantılarına ülke temsilci bakanlarını yanı sıra, Avrupa Dış Eylem Servisi (EEAS) yöneticileri, Avrupa Komisyonu (EC) ve ye devletlerden gelen uzmanlar katılırlar. AB Konseyinin alt çalışma gruplarında; dış politika, savunma ve güvenlik, ticaret, kalkınma iş birliği ve insani yardım konularını kapsayan dış işlerinden sorumlu, Dışişleri Konseyi (FAC); AB kalkınma politikaları için iş birliği sağlamak üzere alışan, Kalkınma İşbirliği alışma Grubu (CODEV); AB'nin insani yardım stratejilerini ve politikaları ile ilgili olarak faaliyet gösteren, İnsani Yardım ve Gıda Yardımı alışma Grubu (COHAF) bulunmaktadır.

Avrupa Komisyonu (European Commision): AB'ne ye 27 devleti temsil eden delegelerden ve Komisyon Başkanından oluşan AB'nin yürütme organdır. AB'nin genel çıkarları doğrultusunda, AB' ye devletlerden bağımsız çalışan ve Avrupa Antlaşmalarının koruyucusu rolüyle ulus-üstü

(supranational) olarak nitelendirilen bir yapıdır. Yasa teklifinde bulunma, yasama kararlarını uygulama, AB politikalarını ve programlarını denetleme ve yönetme yetkileri Avrupa Komisyonunda bulunmaktadır. Bu yetki ve sorumlulukları yerine getirmek üzere bünyesinde spesifik çalışma alanlarına ait Genel Müdürlükler (DG-Directorate-General) bulunmaktadır.

Avrupa Komisyonu, genel müdürlükler (DG – Directorate-General) olarak adlandırılan birimlere ayrılmış şekilde organize edilmiştir.

Komisyon, AB üye devletlerinden bağımsız çalışır; topluluğun genel çıkarlarını gözetir, Avrupa Antlaşmalarının koruyucusudur ve ulus-üstü (supranational) bir yapı olarak kabul edilir. Avrupa'nın uluslararası iş birliğini ve kalkınma politikalarını tasarlamak ve dünya genelinde yardım sağlamaktan sorumlu genel müdürlük, Uluslararası İşbirliği ve Kalkınma Genel Müdürlüğüdür (DEVCO-Directorate-General for International Cooperation and Development). AB'nin genişleme politikalarından ve doğu ile güney komşu ülkeleriyle ilişkilerinden sorumluluğunu alan genel müdürlük, Avrupa Komşuluk Politikası ve Genişleme Müzakereleri Genel Müdürlüğüdür (NEAR- Directorate-General for Neighbourhood and Enlargement Negotiations). İnsanî yardım ve sivil koruma çalışmalarından sorumlu genel müdürlük ise İnsani Yardım Genel Müdürlüğüdür (ECHO- Directorate-General for European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations).

Avrupa Parlamentosu (EP): Halk oylaması ile her 5 yılda bir seçilen ve 751 Avrupa Parlamentosu Üyesinden (MEP) oluşur. Parlamente'nin yetkileri üçe ayrılır:

1- Yasama yetkisi: Bu yetkiyle, AB Konseyi ile birlikte AB mevzuatını ortak karar usulüyle kabul eder; uluslararası anlaşmaları onaylar, insanî yardım ve bunun için iş birliği politikalarını belirler.

2- Denetim Yetkisi: Avrupa Komisyonunun çalışmalarını denetler.

3- Bütçe yetkisi

Avrupa Parlamentosu dış ilişkileri kapsamında AB'ye üye olmayan üçüncü ülkelerin ve bölgelerin parlamentoları ile bilgi alışverişinde bulunabilmek için delegasyonlara sahiptir. Dış ilişkiler yürütmek ve geliştirmek için bünyesinde komiteler bulunmaktadır; ön plana çıkan komiteleri şunlardır: Kalkınma Komitesi (DEVE- Commission du développement/ Committee on Development), Dış İlişkiler Komitesi (AFET-Commission Affaires étrangères/Committee of Foreign Affairs), Uluslararası Ticaret Komitesi (c- Commission du commerce international/ Committee on International Trade).

Avrupa Dış Eylem Servisi (EEAS): Lizbon Antlaşması ile kurulan AB diplomasi servisidir. Başkanı, aynı zamanda Avrupa Komisyonu Başkan yardımcısı olan, AB'nin Dış İlişkiler ve Güvenlik Politikası Yüksek Temsilcisidir. Servisin koordinasyon sorumluluğu bulunan ağda dünya çapında 140'tan fazla

AB Delegasyonu (EUD) bulunur. Servisin yapısı, tematik ve coğrafi bölümler şeklinde organize edilmiş olup, AB'nin dış politikalarını, stratejilerini ve misyonlarını yönetmekle yükümlüdür.

EESC: AB'ye danışmanlık yapan bir kurumdur. Sivil Toplum Kuruluşları (STK'lar) ve çeşitli grupların görüşlerini, Avrupa Birliğine iletmek üzere görevlidir (Concord 2019).

2.2.2. Avrupa Birliği ve Sivil Toplum

Armstrong (2002, s. 105-106), Avrupa'nın sivil toplumuna yönelişini, öncelikle, teknokratik yönetişimin elit sisteminin ilk dönüşümünü işaret eden Avrupa Parlamentosu aracılığıyla temsili demokrasinin gelişimiyle başlayan demokratikleşme sürecini tamamlama çabası olarak görür. Avrupa Parlamentosu en güçlü rolünü, Topluluk usulünün (community method) alternatifi olarak kurumsal arası yasama karar alma yöntemlerine (örneğin sosyal diyalog ya da yeni bir canlılık kazanan komitoloji *gibi) geçişin başladığı bir dönemde, Ortak Karar Prosedürü (Madde 251 EC) kapsamında elde edildiği bilgisini paylaşarak, bu durumun sivil topluma yöneliş, parlamenter demokrasinin sınırlarının kabulü ve yönetişim sistemine alternatif meşruiyet mekanizmalarının dahil edilmesi gerekliliğinin bir ifadesi olduğunu belirtir.

Bu bakımdan, Avrupa sivil toplumu fikrini, bir yandan demokrasiyi AB yönetişim sistemine taşıma girişimi olarak, diğer yandan temsili demokrasi aracılığıyla sağlanmış olabilecek her türlü demokratik meşruiyetin yitirilmesini engellemeye dönük bir çaba olarak görür. Bugünkü Avrupa Birliği aslında toplum temelinden gelen katılımının kurumsallaşmış halidir. AKÇT Anlaşmasının 18. maddesi farklı kademedeki sektörlerde yer alan kişilerden oluşmasını öngörmüştür (Armstrong 2002).

Bu maddeye göre üreticiler, işçiler ve tüketicilerden oluşan danışma kurullarının kurulması maddede yer almıştır. Yüksek otoritenin 9 üyesinden birisinin sendikaları temsilen seçilmesi uygun görülmüş ancak uygulamaya geçildiğinde sekiz üyeden ikisi sendika temsilcileri olup bu durumda yüksek otoritenin üçte birini sendikalar oluşturmuştu (Rumpf 2001. akt Amiya-Nakada 2004:5).

Bu tür örgütlemadaki aktörler, Avrupa Birliği'nin erken döneminde Jean Monnet'nin başını çektiği neo-fonksiyonalist stratejisine göre yapılanmıştır. Bu örgütlenme şekli özellikle 2. Dünya Savaşı sonrası Batı Avrupa ülkelerindeki siyasi-ekonomik yönetim şekli olarak yaygındı. Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğunun kurulmasından sonra sivil toplum örgütlerinin katılımında ileriye doğru bir gelişme görülmemiştir. Ancak 1957'de Roma Antlaşması ile topluluğun adı AET olmuş ve sivil topluma dahil

* Komitoloji: AB yasaları bazen Avrupa Komisyonu'na, belirli bir yasanın tek tip şekilde uygulanmasını sağlamak için koşullar belirleyen uygulama tasarrufları kabul etme yetkisi verir. Komitoloji, AB ülkelerine bu uygulama tasarrufları üzerinde söz hakkı tanıyan ve temsilci komitelerin toplantılarını da içeren bir dizi prosedürü ifade eder. https://commission.europa.eu/law/law-making-process/adopting-eu-law/implementing-and-delegated-acts/comitology_en Erişim:26.04.2025.

olabilme fırsatını sağlayan topluluğa bağlı Avrupa Ekonomik ve Sosyal Komitesi (European Economic and Social Committee) oluşturularak topluluğun danışma organı kurulmuştur. Komite, sivil toplum örgütlerinin görüşlerini kurumsal yapıya ileten danışma organıdır (EUD-Handbook). Kalkınma politikaları, sivil toplum örgütlerinin AET ile temasları neticesinde, EESC tarafından stratejik olarak kullanılmaya başlanmıştır. AB Komisyonu ve Avrupa Ekonomik ve Sosyal Komitesi, sivil toplum örgütleri entegrasyonun aracıları olarak görülmesi; çevre ve insan hakları gibi kalkınma politikalarına yönelik alanlarda faaliyet gösteren STK'ların verilerine dayalı uzmanlığı, etkin ve isabetli politika önerileri sayesinde sivil toplumun nezdinde Birliğin Komisyonunun meşruiyetini artırmak için kullanmak; Avrupa düzeyinde ağ kuran STK'lar ile ulusal üyeleri arasında Avrupa bilincinin oluşumunu teşvik etmek ve STK'larının da bu sürecin içinde katılımcı olma işlevlerini gerçekleştirmeleri gerektiği inancı neticesinde 1976 yılında, CLONG (Comité de Liaison des Organisations Non Gouvernementales de Développement) bir çatı örgüt kurulmuştur. Bu çatı örgüt, STK'ların belli bir kurumsal çalışma işlevine sahip olmaları ve politika süreçlerinde Birlik üyeleri ile sistemli bir çalışmaya erişmek üzere oluşturulması gayesi ile hayata geçse de; yine de henüz bu dönemde sendikaların sivil toplum örgütlerinin ve de üyelerin seçilmesi ve kurumsal bir çalışma anlayışı ile çalışmaya yönelik bir sistemleşme ve bunun konsolidasyonu oluşturulamamıştır (Amiya-Nakada 2004:6).

1965'te imzalanan Birleşme Anlaşması (Merger Treaty) ile süreç içinde Avrupa ülkeleri arasında oluşan üç topluluğu yönetmek üzere ortak bir komisyon oluşturulmuştur. Bu komisyon ise Avrupa Ekonomik Toplulukları Komisyonu adını almıştır. Ancak 1970'lere gelindiğinde bu oluşumun kendi içerisinde gerçekleştirileceği korporist (çıkar odaklı) diyalogun belli bir sisteme oturamaması nedeniyle kurumsallaşacak bir evreye ulaşamamıştır. Ancak, 1985'te Jaques Delor , bir inisiyatif üstlenerek sosyal paydaşlığın kurumsallaşmasına yönelik Maastricht'te bir sosyal protokol gerçekleştirmeyi sağlamıştır. Avrupa Topluluğu 29.07.1992 tarihli Resmi Gazetesinde yer alan Avrupa Birliği Anlaşması (Maastricht Anlaşmasında) yer alan 23 numaralı deklarasyon “hayır kurumları ile iş birliği” üzerinedir. Bu deklarasyonda;

“Konferans, Avrupa Topluluğunu kuran Antlaşma'nın 117. maddesinin hedeflerinin gerçekleştirilmesi doğrultusunda, Topluluk ile hayır kurumları ve vakıflar arasında iş birliğinin önemini vurgular. Bu kurumlar, sosyal refah kuruluşları ve hizmetlerinden sorumlu yapılar olarak kabul edilmektedir.”

diyerek sivil toplum örgütleri ile iş birliğine değinilmiştir (Maastricht Treaty,1992). 1992 yılında imzalanan bu anlaşma ile beraber Avrupa'daki etkinliklere sivil toplumdan katılımların sayısı yukarıya doğru çıkmıştır (Amiya-Nakada 2004:5)

Antlaşma düzeyinde olmasa da sivil toplumun inisiyatifi doğal süreç ile gerçekleşmiştir. Avrupa Birliği kalkınma politikalarından yine doğal bir süreç ile ortaya çıkan çevre konusundaki politikalarda

düzenlemeye gidildiğinde Avrupa Parlamentosu arasındaki istişare doğrultusunda ortaya çıkan Yeşil Kitapta (COM (93),551) çevreye verilen zarar da medeni sorumluluk için yatay yaklaşım bağlamında sivil toplum kuruluşlarından çevre koruma politikaları ve topluluğun kalite standartlarını yerine getirmek amacıyla faydalanılabileceğine yer verilmiş; 1994 yılında komisyonun sosyal diyalog kitabında sosyalist rejimlerden piyasa ekonomisine geçen orta ve doğu Avrupa ülkelerinin geçiş dönemi içerisinde ortaya çıkan sosyal sorunlara yönelik aktif, rekabetçi ve adil toplumlar oluşturmayı hedefleyen sosyo-ekonomik ihtiyaçlara gerek olduğu; yüksek işsizlik oranları, yoksulluk ve sosyal dışlanma ile oluşacak sosyal ve aynı zamanda da bunlara sebep olacak siyasi sonuçları yönetebilmek bağlamında önemli rekabet amaçlarını en iyi şekilde kullanmayı sağlamak üzere sivil toplumun bölgesel kalkınma amacını desteklemek üzere ve sosyal diyalog yapılarının oluşması için aktif bir rol üstlenmesi görüşü paylaşılmıştır (OJC 1994).

Avrupa Birliği Anayasasının Madde 47 ve Madde 48’de demokratik katılım ilkesi gereğince; AB Kurumları ve sivil toplum ile sosyal politika bağlamında yürütülecek ilişkileri yasal bir düzleme oturtur. Avrupa Sosyal Politikasının- Birliğe doğru Beyaz Kitabında; kurumların, vatandaşlar ve sivil toplum temsilcileri ile düzenli olarak yürütecekleri ilişkilerde ve istişarelerde tutarlılık ve şeffaflık içinde yürütecekleri, Birliğin faaliyet alanlarına giren sivil toplum temsilcilerinin konular hakkındaki görüşlerini halka açık bir şekilde duyurulmasına imkan sağlar ve bu gibi kuruluşların sosyal ortaklıklarını tanır (European Union 2004).

16 Mayıs 2006 tarihli Avrupa Birliği Resmi Gazetesi Bölgeler Komitesinin AB Kalkınma Politikasının Reformunda Merkezi Olmayan İşbirliği Üzerine Görüşünde, AB Yerel ve bölgesel yönetimlerin Avrupa Birliği’nin Kalkınma Politikasında yerel ve bölgesel yönetimlerin etkili ve güçlü bir şekilde yer almasını ele alırken ve sivil toplum aktörlerinin de daha güçlü bir şekilde tanınmasını da, CLONG’un feshedilip yerine Ocak 2003’te kurulan CONCORD’a da atıf yaparak: “Sivil toplum kuruluşlarının (STK’lar) CONCORD ağına benzer şekilde, Birlik kurumları ile yerel yönetimler arasında kalkınma odaklı siyasi diyalog kurmaya yönelik bir platformun oluşturulması teşvik edilmelidir.” görüşüne yer verilmiştir (OJC 2006).

Avrupa Birliğinin işleyişini çizen ve revize eden ve 2007 yılında imzalanan Lizbon Antlaşmasında, sivil topluma da yer veren kısımları bulunmaktadır. Madde 8B,(2) de AB Kurumlarının çıkar gruplarını temsil eden dernekler ve sivil toplum ile açık, şeffaf ve düzenli bir diyalog sürdürüleceği kararı yer almıştır. AB Anlaşması (Maastricht Treaty) Madde 255’e Lizbon Antlaşmasında Madde 16A’yı dahil ederken, söz konusu maddenin geçen (a) fıkrası 2.bendinde iyi yönetim ve sivil toplum örgütlerine değinilerek kurumların takip etmesi gereken yolu “İyi yönetişimi teşvik etmek ve sivil toplumun katılımını sağlamak amacıyla, Birlik kurumları, organları, ofisleri ve ajansları çalışmalarını mümkün olan en açık şekilde yürütmelidir.” diyerek açıklık getirmiştir (OJC, 1992). Anlaşmanın 3. Bölümü

Madde 256a'nın 2. bendinde Avrupa Ekonomik ve Sosyal Komitesinde bulunması gereken temsilcilerin arasında STK'ların temsilcilerinin olması kararı ile de STK'ların temsil yapısındaki resmiyetin ve öneminin altı çizilmiştir. Avrupa Birliği Anlaşması'nı (Maastricht Treaty) 259. Maddesi 2. Paragrafında yapılan değişiklik ile Konsey ile sivil toplumun arasındaki bağlantı yer alır. Buna göre: “Konsey, Komisyon’a danıştıktan sonra harekete geçer. Birliğin faaliyetlerinden etkilenen çeşitli ekonomik ve sosyal sektörleri ile sivil toplumu temsil eden Avrupa düzeyindeki kuruluşların görüşünü alabilir.” maddesi yer alır (OJC 1992),

AKÇT'den Avrupa Birliğine geçişte barış içinde ekonomik bir birliğe geçişin yanı sıra sosyal boyutta katılımın sağlanmasına yönelik mevcut sivil toplum kuruluşları ile Avrupa Birliği Kalkınma Politikasında başı çeken STK'ların Birlik yönetişimindeki rolünü alması bir dizi anlaşma ile gerçekleşmiştir.

2.2.3. Avrupa Birliği Kalkınma Politikaları ve Sivil Diyalog

1990'lı yıllarda STK'ların Avrupa Birliği bünyesinde tanımlanması ve yapılanmasına ve bu sayede sistemleşerek kurumsal bir çizgiye erişmesi için birçok tartışma, gözden geçirme ve eylemlerin oluşması gerçekleşmiştir. 17.11.1993 tarihli, “Avrupa Sosyal Politikası – Birlik için Seçenekler” başlıklı Yeşil Kitap (OJC 1994).

Avrupa Birliği'nin uzun vadeli sosyal politikalarını tartışmaya açarak, revize edilmiş sosyal fona üye devletlerin yaşadıkları zorluklarla baş etme konusunda başvurmak üzere, komisyon ve üye devletler örgütleri arasında güçlü ortaklığın yanı sıra üye devletlerin de kendi içerisinde iş gücü piyasası, sosyal dışlanma, sağlık, sosyal koruma ve güvenlik, fırsat eşitliği, engellilik, sanayi dönüşümüne uyum gibi konularda gibi konularda kamu sektörü dışında özel ve önemli uzmanlık ve deneyimlerine başvurulacak ortaklardan faydalanarak aşağıdan yukarıya yaklaşımın kullanılması için önerilerde bulunmakta ve sosyal fon uygulama başarılarına katkı sağlayacağı düşünülen sivil toplum kuruluşları, yerel topluluk yapı ve kurumları, yerel otoriteler, sosyal ve ekonomik paydaşlar, özel sektör ve kamu sektörünün ortaklaşa çalışmaları ile gerçekleştirilebileceğini gündeme getirdiği bir kitaptır.

Bu yeşil kitapta, Avrupa'da oluşan kendine has bir yapısı olan bu yapıda çeşitlilik ülkelerden kaynaklı olup, birliğin oluşturulmasında zor olanın federal ve konfederal düzeylerde artmakta olan yerelleşme (desantralizasyon) olgusundan etkilenmekte olduğu ifade edilmektedir. Sovyetler Birliği'nin çöküşünün bu hususa örnek olarak verildiği Yeşil Kitapta, karar alma süreçlerinde piyasa ve sivil toplum gibi başka kurumları da kapsayacak yerelleşmenin gerekliliğinin altını çizerek “sosyal diyalogun” Avrupa siyasetinin inşa sürecinde sosyal tarafların rolünün önemi açıklanmıştır.

Takip eden bir sonraki yılda, “Avrupa Sosyal Politikası – Birlik İçin İleriye Doğru Bir Yol” başlıklı, 27.07.1994 tarihli Beyaz Kitap’ta (OJC, 1994), insan sermayesini verimli kullanmak bağlamında, “Büyüme, Rekabet Gücü ve İstihdam” ile ilgili ilkelerin gerçekleştirilmesi için yeterli bir esnekliğe sahip olunarak, kalite önceliklendirilerek yatırım yapılmasının teşvik edilmesi beyan edilmiştir. Bu bakımdan, ulusal düzeydeki departmanlar arası iş birliğinin yanı sıra, STK’ların ayrıca daha geniş kapsamlı bir ortaklık da teşvik edilmelidir. Bu ortaklık; sivil toplum kuruluşlarını (STK’lar), yerel topluluk yapılarını, yerel idareleri, sosyal ve ekonomik paydaşları, özel ve kamu sektörünü kapsayacak daha geniş bir ortaklık çerçevesine oturtularak, sahadan gelecek bilgi ve uzmanlıkların süreç içerisinde etkin olmasının gerektiği belirtilmiştir. Bu beyaz kitabın yayınladığı tarihe kadar edinilmiş deneyimler doğrultusunda yerinden yönetimin (desantralizasyon) önem kazandığı belirtilmiştir. Varılan noktada, aşağıdan yukarıya yaklaşımı kolaylaştırma hususuna yer verilmiştir. 1995 yılından itibaren, Avrupa Sosyal Fonunun kullanımını tanıtmak amacıyla, çeşitli ulusal konferanslar ve Avrupa düzeyinde etkinlikler düzenleneceği açıklanmıştır (OJC 1994). Her iki kitabın geliştirmeye ve tanımlamaya çalıştığı “sivil diyalog” kavramı neticesinde 1996 yılının Mart ayında Avrupa Sosyal Politika Forumu düzenlenerek, sivil toplumun temsilcileri ile sivil diyaloga geçişte yeni bir dönem girilmiştir (Amiya-Nakada 2004: 5; European Economic and Social Committee 2001).

Sivil diyalog için STK’ların kurumsallaşmaya bir şekilde sebep olan gelişmelerden biri, Britanya’nın Troy hükümeti döneminde, sosyal dışlanmayı gidermek amacıyla, Komisyon’un STK’lara tahsis ettiği bütçe kaleminin yasadışı olduğunu öne sürerek, Avrupa Adalet Divanının Komisyon’a dava açmasıydı. 1998 tarihli dava kararında, Avrupa Parlamentosu tarafından eklenen bu bütçe kaleminin yeterli yasal dayanağı olmadığına hüküm verilerek, bu gibi icraatlar için Topluluk hukukuna dayanan daha net yasal bir alt yapı oluşturulmasına ihtiyaç olduğu görüşü paylaşıldı. Bu olayın neticesinde, bazı STK’ların politika süreçlerinde kurumsal bir rol talep etme konusunda hareketlenmelerine sebep oldu (Amiya-Nakada 2004: 5).

Bu gelişmenin ardından; 2000 yılında imzalanan Nice Antlaşmasında, Avrupa topluluğunu kuran Birleşme Antlaşması’nda “Komite, örgütlü sivil topluma çeşitli ekonomik ve sosyal güneşlerini temsil eden üyelerden oluşur” (Madde 257) maddesi ile Avrupa Ekonomik ve Sosyal Komitesi statüsüne ilişkin bir madde yeniden düzenlenerek, sivil toplum kavramı antlaşmalarda ilk kez yer almıştır. Bu gelişme Avrupa’nın geleceği konvansiyonu için önemli bir kırılma noktası olmuştur. EESC ve STK’lar, STK’ların açıkça tanınması için aktif bir biçimde lobi faaliyeti yürüttüler (Amiya-Nakada 2004: 5).

Avrupa Birliğinin STK’lar ile ilgili anlayışı ve görüşü ve yaklaşımı 06.06.1997 tarihli, “Avrupa’da Gönüllü Kuruluşlar ve Vakıfların Rolünün Teşvik Edilmesi” bildirisi ile STK’ların Avrupa Birliği Yönetişimi için öneminin altını bir kez daha dile getirmiştir. Avrupa Parlamentosu, Konsey veya genel kamuoyuna hitaben, politika oluşturmak ve geliştirmek için paylaşılan bu yönlendirici bildiride sivil

toplum kuruluşlarına yönelik görüşlerinin Siyasi Önem- Demokrasinin Teşvik Edilmesi başlığı 9 ve 9.1 maddesinde; gönüllü kuruluşlar ve vakıfların desteklenmesinin Avrupa Birliği vatandaşlık duygusunu güçlendirmesi dayanışma kültürünün oluşması bakımından Avrupa Birliği demokrasisinin temel dayanağı olduğunu ifade eder. Özellikle, Orta ve Doğu Avrupa'daki farklı ülkelerin karşı karşıya olduğu zorlukları göz önünde bulundurarak, gönüllü kuruluş ve vakıfların işlevlerinin Avrupa topluluğu için hayati önemde olduğunu ifade edilir. Devamında da gönüllü kuruluşlar ve vakıfların demokratik yaşam için vazgeçilmez ve çok derin katkılar sağladığı teyit edilir. Üçüncü sektör olarak tanımladığımız sivil toplum örgütleri için iki öneminin altı çizilir: Gelişmiş dernek ve vakıf sektörünün varlığının olmasının demokratik süreçlerin olgunlaştığı ve konsolide olduğunun bir ibaresi olduğu; gönüllü kuruluşa vatandaşların katılmasının normal seçim sistemi haricinde -yani seçim demokrasisinin dışında- demokratik süreçlerle yaşama fırsatını yakalamak için tek olanağı STK'ların sağladığını, "Avrupa'da gönüllü kuruluşların ve vakıfların rolünün teşvik edilmesine ilişkin Komisyon iletişimi sağlamayı" komisyon belgesinde söyleyerek (OJC 1997), STK'ların önemine vurgu yapmakla da kalmayıp Avrupa Birliği yönetimindeki STK'ların ve Avrupa birliği vatandaşlarının bu süreçte vatandaşlık hakkı olarak demokratik süreçte yer alması görüşü bildirilir.

Roma Antlaşmasından süre gelen dönemlerde de Komisyon ve Avrupa Ekonomik ve Sosyal Komitesi için önemi olan STK'ların önemi her zaman güncelliğini korurken, yine 1997 yılında Komisyon tarafından yayınlanan Bildiride, sektörün karşı karşıya olduğu sorunlar ve zorluklar ile ilgili konuları 10.madde içerisinde ele alınmıştır. Bu maddede STK'ların, kamu otoritelerinin vermeleri gereken hizmetleri üstlenerek, geleneksel olarak devlet tarafından yürütmesi beklenen bu hizmetlerin sivil toplum kuruluşlarının üzerine bindirilmesi sebebi ile personel desteği, yeni yönetim yapılanmaları, buna benzer ihtiyaçlarını da karşılamak üzere finansal ve yönetsel anlamda ve kamu otoriteleri ile ilişkilerin yeniden tanımlanarak köklü bir değişime ihtiyacı olduğu ifade edilir. Buna ilave olarak, politikacıların yüz yüze geldikleri sorunun, politika oluşturma süreçlerinde, STK'ların, devlet ile iş birliğinde çıkar gruplarına hizmet götüren tedarikçiler ve belli başlı konularda muhatap sözcüler olarak iletişim kurma alışkanlıkları ile sınırlı kalarak, kamu otoritelerinin bu sektörün önemi ve ihtiyaçları ve genel durumunu yeterli bir şekilde idrâkinden uzak olduklarını belirtilerek, "sektör bilinci"nin oluşmasına yönelik politika gerekliliği vurgulanmıştır. Dolayısıyla, kamu otoritelerinin uygun politikalar geliştirmeleri için sadece "dikey" yaklaşımlarla kalmayıp, sektörü genel olarak etkileyen "yatay" konulara da gereken önemi vererek eğilmeleri gerektiği ve bu sebeple, politika oluşturup uygulanması için STK'ların bir ortak olarak kabul edilmeleri gerektiği, STK'ların da bu yönde teşvik edilmesi gerektiği önerilmiştir (OJC 1997).

2.2.4. Avrupa Birliği Yönetişimi

Günümüz itibari ile 27 üye Avrupa ülkesi olan Avrupa Birliği, barışın devamlılığını sağlayacak bir ekonomik birlik olarak kurulduktan sonra ilerleyen dönemlerde Avrupa Ekonomik ve Sosyal Komitesi ile insan hakları, insanî yardım, çevre, göç, güvenlik gibi konularda yoğunlaşan kalkınma politikaları; AB üyeleri ve üçüncü ülkelerle dış politika alanlarında faaliyetler ile ekonomik olmanın yanı sıra siyasi bir birlik haline de gelmiştir.

1957’de Roma’da; Belçika, Fransa, Almanya, İtalya, Lüksemburg ve Hollanda arasında imzalanan ve “İlkeler”in ilan edildiği 1.Bölüm 1.Maddesinde taraflar arasında imzalanan bu antlaşma ile Avrupa Ekonomi Topluluğunun kurulduğu ve devam eden 2.maddede ortak Pazar kurmak, üye ülkeler arasında ilerleme kaydedilecek ekonomi politikaları geliştirmek, topluluğun ekonomik istikrar ve ekonomik etkinliklerinin uyum içerisinde gelişmesi amacı belirtilerek ekonomi odaklı bir anlaşma ile topluluğun oluştuğu görölmektedir (OJC, 1957). Bununla birlikte, bu antlaşmanın Madde 193’ten -198’e kadar Avrupa Ekonomik ve Sosyal Komitesinin danışmanlık görevi ve Topluluğun kurumları ile çalışma düzeni açıklanırken “Komitenin çeşitli ekonomik ve sosyal faaliyet kategorilerden temsilcilerden oluşacağı, bu temsilcilerin özellikle üreticiler, çiftçiler, nakliyeciler, işçiler, tüccarlar, zanaatkârlar, meslek mensuplarından ve genel kamuoyu temsilcilerinden oluşacağı; üyelerin kişisel kapasiteleri dikkate alınarak, Konsey tarafından atanacağı ve herhangi bir zorlayıcı talimata tabi olmayacakları belirtilmiştir (OJC 1957). Dolayısıyla, ekonomik topluluğun sivil toplum ile bağlantı halinde doğru ekonomi politikaları oluşturmak ve uyum içerisinde gelişmek ve istikrarı sağlamak için Komite aracılığı ile sivil toplumla ilerlemenin ilk adımları atılmıştır.

1976 yılında STK’ların bir bağlantı örgütü olarak, CLONG bir çatı örgüt olarak kurulmuştur. CLONG’un amacı kalkınma politikaları üzerine odaklanarak çalışan STK’ların, Avrupa Komisyonu ile irtibatını ve iş birliğini sağlamak üzere aracılık etmek idi. CLONG, Avrupa’da kurulduğu gün itibari ile siyasi lobi faaliyetleri, kalkınma eğitimi ve benzeri alanlar çerçevesinde çeşitli girişimlere öncülük etti (Lefèbvre, 2003 akt. Carbone 2006: 202)

EESC, sivil toplum ve sivil diyalog üzerinde durulması için tartışma ve görüş alışverişleri için birtakım faaliyetler düzenleyerek, inisiyatifi kullanmış ve örgütlü sivil toplum tarafından önerilen “örgütlü sivil toplum” kavramı, Avrupa’daki sivil toplum söyleminde baskın hale gelmiştir. EESC, sivil toplum örgütleriyle doğrudan bir kanal kurma konusunda aktif olmuştur. CLONG süreci bağlamında reform gündemiyle karşı karşıya kaldığında, EESC kendi inisiyatifiyle bir görüş benimsemiş ve iki konferans düzenlemiştir. Bu faaliyetlerle, sivil toplum üzerine tartışmayı teşvik ederek kendi konumunu güçlendirmeyi hedeflemiştir. Bu nedenle kendisini Komisyon ile örgütlü sivil toplum arasında bir köprü olarak görmüştür (Official Journal of the European Communities 2002: 5) (Armstrong 2002: 118).

Avrupa Birliği (AB), STK'ların demokratik katılım bağlamında gelişmesi için Brüksel merkezli ve ulusal STK'ların, AB'nde politika üretmek için STK'ların Avrupaileşmesi bağlamında çalışmalar hayata geçirilmiştir. Bu çalışmalarla, çıkar grubu olarak toplumsal hareketlerde yer alan STK'ların Avrupa Birliği içindeki rolleriyle AB normlarının da oluşmasına katkı sağlamıştır. Buna rağmen Avrupa Komisyonu STK'ların diyalog ve müzakere süreçleri ile ilgili resmi pozisyon çizmese de çatışma stratejisinden uzak kalarak yerine politika oluşumuna odaklı uzmanlık bilgisi sunumuna öncelik ve önem verdiği görülmektedir. Wolff (2013: 4), AB Komisyonunun sivil toplum örgütlerinin katılımcı yönetim modeli içindeki rolünü, AB politika hedeflerine ulaşmak için “birlikte çalışmak” ifadesi ile açıklar. Bir başka deyişle; STK'lar, AB politika hedeflerine ulaşırken sürece dahil olan ve bu sebeple AB Komisyonu ile ele ele çalışmaları beklenir. Doğal olarak, hedeflere ulaşmak için yapılan çalışmalarda Komisyon ve STK'ların uzlaşısı içinde olmaları ve ortak fikirde birleşmiş olmaları gerekir (Salgado 2014: 171).

2.2.5. AB Yönetişimi üzerine Beyaz Kitap'a Doğru

Küreselleşmenin kamu yönetiminin üzerindeki etkisi ile gelişen yeni kamu yönetimi reformları, ekonomik ve demokratik gelişimin birlikte ilerlemesini gerektirir. Yeni kamu Yönetiminde yasama ve uygulama açısından yeni aktörlerin tanımlanması; hukuki, mali, idari ve kısmen siyasi açıdan kamu gücünün yeniden dağıtılması ve sorumlulukların netleştirilmesi gerçekleşmiştir (Demirkaya, 2015). Yakın bir geçmişe sahip olan “küreselleşme” kavramını, 2. Dünya savaşıdan sonra gelişmeye başlamış neo-liberalizm, özellikle 1970'li yıllardan sonra, tam kapasiteyle iş günün kullanılması ile ekonominin büyüyeceği ve hükümet ve merkez bankaların müdahale edebileceğini savunan Keynesyen* modele alternatif olarak, dünya genelinde özelleştirme gibi dünya genelinde etkili ve yaygın politikalar oluşmuştur (Demirkaya, 2006). Demirkaya (2006), Milton Friedman'nın neo-liberal görüşünü “daha az devlet, daha çok halk” sloganı ile özetleyerek özel teşebbüslerin ekonomik düzlemde verilen ağırlığı aktarırken, bu görüşün siyasal olarak ele alındığında ise gücün merkezden yerele ve halka en yakın birimlere kayarak demokratik katılımının yoğunlaşması bakımından özdeş olduğunu söyler; dolayısıyla, özel sektörde müşteri odaklılığın yerine siyasal boyutta ele alındığında da “vatandaşlık kavramı” ortaya çıkmaktadır. Tıpkı özel teşebbüslerde müşteri memnuniyeti kalite yönetimi anlamında ne ise, kamu

yönetiminde de “vatandaş memnuniyeti”nin, hizmetlerin üretiminin sunumunda da esas olması gerektiği belirtir. **

1930’lardan yana ekonomik ve siyasal değişimler ve 2. Dünya Savaşı sonrasındaki yeni yapılanmalara bakacak olunursa Avrupa Birliği’nin ilk kuruluşundan itibaren halk odaklı olarak sivil topluma önem verilmesi ve sivil toplum temsilcileri ve kuruluşları ile temas halinde olunması bu bakımından da “Avrupa Vatandaşlığı” bağlamında ele alınarak süreç içerisinde sivil toplum kuruluşları ile demokratik katılım ve karar alma mekanizmaları için sistemleşme ve buna bağlı olarak bir düzen oturtmaya yönelik gelişim göstermiştir.

Avrupa Birliği’nin, AKÇT ile oluşum sürecinden itibaren ve sivil toplum ile bağ kurması Avrupa Ekonomik ve Sosyal Komitesinin sivil toplum ve Avrupa Birliği’nin kurumu olan Komisyonla bir köprü vaziyetinde toplu ekonomik ve siyasi çizgisinin oluşması ve şekillenmesi bakımından, sivil toplum bütün süreçlerin içerisinde yer almıştır (Amiya-Nakada 2004: 3-4). Bu süreçler içerisinde iyileşme ve gelişmeye yönelik olarak yapılan hamlelerle Avrupa Kalkınma politikalarının oluşması ve uygulanmasında yönlendirici ve lobi faaliyetini kuvvetlendirici çatı örgütü olan CLONG’un oluşması ve uygulamalarda iyileştirilmeye ve düzenlemeye doğru gidilmesi bakımından sivil toplum kuruluşları peyderpey tanımlanmış Avrupa Birliği normlarına göre çerçevesi oluşmuş ve bununla ilgili resmiyet kazanılan birtakım politikalar oluşturulmuştur. Bütün bu gelişmeler neticesinde belli bir düzenlemenin yapılması, STK’ların kurumlar arasındaki iç dinamiklerinde uygunluğun oluşması bakımından politikalar oluşturulmak üzere Avrupa Birliği’nde görüşülmüştür.

Belli bir kalite güvencesi, Avrupa Birliği demokrasi anlayışı gereğince demokratik katılımı gerçekleştirecek ortaklardan bir tanesinin sivil toplum kuruluşları olması sebebiyle Avrupa Birliği yönetişimi çerçevesinde çalışılacak, STK’ların da Avrupa Birliği kalkınma politikalarına uygun ve bu politikaların gerek üretimi gerekse uygulanmasında yeterli bir kapasiteye ulaşmış olması meşruiyeti ve uyuma sahip STK’ların çizgilerinin belirlenmesi gerekmiş ve bununla ilgili Tartışma Belgeleri Avrupa Birliğinde beyan edilmiş ve görüşülmüştür. 18 Ocak 2000 tarihinde Komisyon Tartışma Belgesinin başlığı, “Komisyon ve sivil toplum kuruluşları: daha güçlü bir ortaklık inşası” olarak sunulmuştur (OJC, 2000). Bu belgenin hazırlanmasında iki amaç bulunduğu; bunlardan “ilkinin genel bir bakış çerçevesinde komisyon ile sivil toplum kuruluşları arasındaki mevcut ilişkiler ve bazı güncel sorunları ele almak; ikinci ise komisyon ve sivil toplum kuruluşları arasında mevcut ilişkinin nasıl

** John Maynard Keynes sermaye için en iyi politika iddiasıyla Keynesyen geliştirdiği bir modeldir. Bu model tam kapasite ve işgücünün tam kapasiteyle kullanılmasıyla ekonominin büyüyeceğini ve bunun da ancak hükümet ve merkez bankalarının ekonomiye müdahaleleri ile gerçekleştirebileceğini savına sahiptir. Demirkaya (2006:136). Keynesyen Model gereğince ekonomiden siyasal yaşama kadar birçok alanda kati bir merkezileşme politikasının izlenmesi sebebi ile devletin 1970’lere geldiğinde hantallaşmaya sebep olduğu ve bu nedenle özelleştirmelerin gerçekleştiği, özel sektörün önünün açıklaması yönünde özelleştirmeye yönelik neo-liberal politika dönemine gelinmiştir (2006: 137).

geliştirilebileceğini dair önerilerde bulunarak ilişkileri güçlendirmek amacıyla gerekli olabilecek önlemleri değerlendirmek” olarak yer almıştır. Bölgede aktif sivil toplum örgütlerinin önemini, STK’ların özgün uzmanlıklarına danışarak politika tartışmalarına yön verilebileceği; AB politika yapım sürecine yerel, bölgesel ve ulusal Avrupa düzeyindeki bağlantılar ile uzman görüş ve verilerinin elde edilebileceği; yapılan uygulamalar sonunda politikaların ne kadar başarılı olup olmadıklarına dair geri bildirimlerin sunulabileceği gibi katkıları belirtilmiştir. Bu katkıların Komisyona getireceği faydanın ise Komisyonun genel kamu politikası görevini yerine getirirken sivil toplum kuruluşlarından gelecek olan katkıların, görevini yerine getirme konusunda destek sağlayacağı ve bu sebeple Komisyonun, görüşlerin bildirilmesi ve bu şekilde sivil toplum kuruluşları birlikte birçok örgüte açık ve erişilebilir olma kararında oldukları ifade edilmiştir.

Bu Tartışma belgesinde, bazı sektörlerde Komisyon’un, çalışılacak STK’nın seçiminde nesnel ve önceden belirlenmiş kriterlere ve gerekçelere sahip olanların diyalog ya da danışma süreçlerinde etkin olacakların dikkate alınacağı açıklanır. STK seçimi için nesnel ve önceden belirlenmiş kriterlere ve gerekçelere sahip olması gerekir. Bu kriterler şunları içerebilir:

- Kurumsal yapıları ve üyelik profilleri,
- Kurumun ve çalışma yöntemlerinin şeffaflığı,
- Daha önce komite ve çalışma gruplarına katılmış olmaları,
- Belirli bir alanda danışmanlık yapma yetkinliklerine dair geçmiş başarıları,
- Komisyon ile vatandaşlar arasında bilgi ve görüş alışverişini teşvik etme kapasitesi.
- Kurumsal yapıları ve üyelik profilleri,
- Kurumun ve çalışma yöntemlerinin şeffaflığı,
- Daha önce komite ve çalışma gruplarına katılmış olmaları,
- Belirli bir alanda danışmanlık yapma yetkinliklerine dair geçmiş başarıları,
- Komisyon ile vatandaşlar arasında bilgi ve görüş alışverişini teşvik etme kapasitesi.

Amiya-Nakada (2004: 10)’nın aktardığı üzere, Avrupa Birliği’nin kapsayıcı yaklaşımına rağmen bu tartışma belgesinde sunduğu ilgili taraflar, hedef kitle ibareleri ve belirlenen kriterler doğrultusunda ABD’nin: “Belgede yer alan ilgili taraflar veya hedef gruplar ifadeleri, Komisyon’un danışma sürecinin her zaman tüm ilgililere açık olmayabileceğini göstermektedir. Komisyon’un, ilgili tarafları önceden seçmek yerine, ilgililerin kendilerini belirlemelerine izin vermesi gerektiğini düşünüyoruz.” görüşüne karşılık, Avrupa Birliği, korporatist katılım stratejisi olarak adlandırarak, sivil toplum örgütlerinin katılımına yönelik yaklaşım çoğulcu ve herkese açık olmayıp, seçici ve kurumsallaşmış bir yapıya

yönelik olduğunu ve özellikle çevre ve kalkınma politikası gibi alanlarda, belirli aktörlerin politika sürecinde kurumsal statü kazandığı bir yapılar olması gerektiği gerçeği ile Komisyonun stratejisini açığa çıkarır.

STK'larla daha fazla danışma süreci, Tartışma Belgesinin takip eden aşamalarının aktarıldığı bu belgede “Şeffaflığın Artırılması” na değinilir. Buna göre:

“Uygulamada daha fazla şeffaflık, Komisyon’un düzenli danışma süreçleri için ortaklarını nasıl seçtiği ve geçmişte nasıl seçmiş olduğuna dair daha fazla bilgi sunulması anlamına gelir. Hangi danışma gruplarının mevcut olduğu, bu grupların birleşimi ve katılan STK'larla ilgili bazı ayrıntılar da bu kapsama dahildir.

Komisyon ile diyalog kurmak üzere arabulucuları (interlokütörleri) STK topluluğu belirliyorsa, bu STK birlikleri ve ağıları, söz konusu STK'ların seçimi için hangi kriterleri ve gerekçeleri kullandıklarına dair bilgi sunmalıdır.

STK'lar ile Komisyon arasında ortak seçim kriterlerinin belirlenip belirlenmemesi gerektiği konusu da değerlendirilmelidir

Uygulamada daha fazla şeffaflık, Komisyon’un düzenli danışma süreçleri için ortaklarını nasıl seçtiği ve geçmişte nasıl seçmiş olduğuna dair daha fazla bilgi sunulması anlamına gelir. Hangi danışma gruplarının mevcut olduğu, bu grupların bileşimi ve katılan STK'larla ilgili bazı ayrıntılar da bu kapsama dahildir.

Komisyon ile diyalog kurmak üzere arabulucuları (interlokütörleri) STK topluluğu belirliyorsa, bu STK birlikleri ve ağıları, söz konusu STK'ların seçimi için hangi kriterleri ve gerekçeleri kullandıklarına dair bilgi sunmalıdır.

STK'lar ile Komisyon arasında ortak seçim kriterlerinin belirlenip belirlenmemesi gerektiği konusu da değerlendirilmelidir.”

Komisyon paydaşlık için STK'lara yönelik bu kriterlerin yanı sıra, kapasiteleri belli bir ölçüde olmasına dikkat eder. Aradığı özellikler, tartışma belgesinde aktarıldığı gibi Yönetişim üzerine Beyaz Kitapta da STK seçmek için aradığı kapasiteye yönelik sorular yer alır. Bunlar (OJC, 2000):

- “Diyalog veya danışma sürecinin kapsamı ve niteliği en iyi nasıl tanımlanabilir ve bu süreçlerin yeterli şekilde kamuoyuna duyurulması nasıl sağlanabilir?
- STK'ların kendi üyelerine zamanında ve uygun biçimde danışabilmeleri (ve böylece STK katkısının kalitesini ve temsiliyetini güvence altına alabilmeleri) için, gerekli arka plan bilgileri ne şekilde ve ne zaman sağlanmalıdır? Bu bilgiler, STK kitlesinin anlayabileceği bir dil ve üslupla sunulmalıdır.

- STK’lar tarafından dile getirilen görüşler, ilgili Komisyon birimi ya da yetkililerinin dikkatine en etkili biçimde nasıl sunulabilir ve mümkün olduğunda, STK’lara katkı ve görüşlerinin nihai politika kararını nasıl etkilediğine dair uygun geri bildirim nasıl sağlanabilir? Böylece bu ilişkinin gerçek bir diyalog niteliği taşıması mümkün olacaktır.
- Danışma sürecinin tamamının geniş kitlelere duyurulması için en uygun araçlar nelerdir? (İnternet, e-posta listeleri ve bültenler gibi)”

2.2.6. Avrupa Yönetişimi Üzerine Beyaz Kitap

2002 yılında yürürlüğe girecek olan Avrupa Yönetişimi üzerine Beyaz Kitabın 12.10.2001 tarihinde yayınlanan Resmi Gazete rapor özetinde, Yönetişim üzerine Beyaz Kitabın neden hazırlandığı ve işleyişi ile ilgili detayların verildiği yayınlanmıştır (OJC, 2001). Bu raporda, o dönemde Avrupa genelindeki siyasi liderlerin çelişen iki gerçekle yüz yüze geldiklerini, Avrupa halkının, toplumu tehdit eden bazı sorunlara çözüm bulunulması için siyasilerden beklerken, öte yanda kurumlara ve siyasete daha az güven duyup ilgisiz kalmaları gerçeği ulusal parlamentolar ve hükümetler tarafından kabul edilmekteydi. Pek çok insanın, karmaşıklığı ve yeterince anlaşılmayan sisteme ve kavramakta zorlandığı, Birliğin uzak duruşu ve müdahaleci tavrı sebebi ile toplumda oluşan güvensizlik ortamı, Nice Antlaşmasının Birliğe yeni üye ülkelerin katılmasına yönelik genişleme amacına karşılık, İrlanda’nın vatandaşlarını referanduma götürerek, “hayır” oylarının çoğunluğu, referandumun neticesinden çok katılımın düşük olması ve vatandaşların ilgisizliği (The Guardian 2001), ile Avrupa birliğinin kendini sorgulaması ve reforma yönelmesine sebep olmuştur.

Aslında insanların, beklentisi hükümetler kadar Birliğin de görünür olması ve çevre, işsizlik, gıda güvenliği, suç ve bölgesel çatışmalar gibi sorunların çözümlerine yönelik konularda, Birliğin küreselleşmenin ekonomik ve insanî kalkınma fırsatlarını değerlendirme konusunda öncülük etmesiydi.

Demokratik kurumlar ve halkın temsilcilerinin Avrupa ve vatandaşlar arasında bağ kurmak gayesi ile hareket etmeli ve bunu başarmaları istenmekteydi. Bu ortam sağlayacak daha anlamlı ve etkili politikalar üretmenin iyi bir başlangıç olduğuna inanıldığı Resmi Gazete raporunda belirtilmekteydi.

Netice itibarıyla, 2000 yılının başlarında Avrupa Komisyonu dört başlıkta belirlediği stratejik hedeflerinden bir tanesi de Avrupa yönetişiminin reformunu gerçekleştirmektir. Yalnızca mevcut antlaşmalar çerçevesinde yönetişimin acilen uyarlanması gerekmektedir, aynı zamanda Avrupa’nın geleceğine ilişkin daha geniş yalnızca mevcut antlaşmalar çerçevesinde yönetişimin acilen uyarlanması gerektiği belirtilmiştir. Tüm bu gerekçelerden yola çıkılarak hazırlanan Beyaz Kitap, insanların üye ülkelerin vatandaşlarının Birlik içinde birlikte hareket ederek, vatandaşların kaygı ve endişe duydukları konularda daha etkili çözümler bulabildiklerine şahit olmalarını sağlayarak, Birliğe olan inancın

teminini sağlamak üzere kendi endişelerine daha etkili biçimde çözüm bulabildiğini görmelerine yardımcı olmak için şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk teşvik edilerek Birliğin çalışmasını sağlamak üzere hazırlanmıştır. Bu sayede, AB politika yapım aşamalarında daha fazla kişi ve kuruluşun katılımına açık olarak, sivil toplumun politika oluşturma ve uygulama süreçlerinde katılımları sağlanacaktı.

Yönetişim Beyaz Kitap, değişim teklifini yasama dışı araçlar ve politika araçlarını daha etkin kılarak, daha az yukarıdan aşağıya yaklaşım kullanarak yenilenmek üzerine kuruludur. Daha Fazla Katılım ve Daha Fazla Şeffaflık sağlamak amacıyla, yapılan AB politikaları oluşturulurken, sürecin daha açık, takip edilmesi ve anlaşılması daha kolay olması gerektiği düşüncesi ile Komisyon, politika hazırlığının tüm aşamaları hakkında güncel, çevrimiçi bilgiler sunacak; yerel, bölgesel yönetimler ve sivil toplumla daha fazla temasta olunacaktır. Ancak söz konusu bu değişimlerin üye devletlerin sorumluluğunda olduğu ve Komisyonun ise maddeler halinde Beyaz Kitapta bölgesel ve yerel yönetimler ile sivil toplumla daha güçlü bir etkileşim gerektiği ancak bu konuda asıl sorumluluğun üye devletlere ait olduğunu ilave ederek. Ancak Komisyon kendi üzerine düşen görevleri şu şekilde yerine getirecektir: Komisyon:

- Politika oluşturma'nın erken aşamalarında, ulusal ve Avrupa düzeyindeki birlikler aracılığıyla bölgesel ve yerel yönetim temsilcileriyle daha sistematik bir diyalog tesis edecek,
- Topluluk mevzuatının uygulanmasında daha fazla esneklik sağlayarak, bölgesel ve yerel koşulların dikkate alınmasına imkân verecek,
- AB politikaları hakkında yürütülecek danışma süreçleri için asgari standartlar belirleyecek ve yayımlayacak,
- Seçilen bazı alanlarda bu asgari standartların ötesine geçen ortaklık düzenlemeleri tesis edecek; bu düzenlemeler kapsamında, Komisyon daha fazla istişarede bulunmayı taahhüt edecek, bunun karşılığında ise görüş alınan kuruluşlardan daha fazla şeffaflık ve temsiliyet güvencesi talep edecektir.

Komisyon, katılımcılığı ve şeffaflığı temin etmek üzere taahhüt ederken, aynı şeffaflığı ve temsiliyet için kuruluşun kurumsal kapasitesini de kendi tarafında istemektedir. Daha İyi Politikalar, Mevzuat ve Uygulama için Birliğin politikalarının kalitesini artırmak üzere, mevcut konu için bir eyleme gerçekten ihtiyaç olup olmadığına kanaat edilmesi ve eğer ihtiyaç varsa, bu eylemin AB düzeyinde mi olması gerektiğini değerlendirmesi gerektiği belirtilerek, Birlik düzeyinde bir müdahale gerektiğinde, farklı politika araçlarının kullanılmasını dikkate alınacak; yasama sürecinde ise yasaların hazırlama sürecini hızlandırmaya gidilecek ve en önemlisi uzman görüşlerinin politika kararlarının etkisine dair için güven güçlendirilmesini gerektiği belirtilmiştir. Bu nedenle; Komisyon, katılımın verimli olabilmesi için tüzük, direktif ve benzeri politika araçlarının kullanılmasını teşvik edecek, mevcut AB mevzuatını daha

da sadeleştirerek, Üye Devletlerin de AB hükümlerini uygulayan ulusal kuralları basitleştirmelerini teşvik ederek, AB vatandaşları için daha anlaşılır ve uygulanabilir kılınacak; uzman görüşlerinin toplanması ve kullanılması hakkında kılavuzlar yayımlayacaktır; böylece hangi görüşlerin verildiği, nereden geldiği, nasıl kullanıldığı ve hangi alternatif görüşlerin mevcut olduğu açık hale getirilerek, bilginin doğruluğu, şeffaflığı ve politika yapma ve karar mekanizmasında doğru etki sağlamasına dikkat edilme beklentisi bir şekilde ifade edilmiştir. Buna ilave olarak, uzman bilgileri ya da verilerin güvenilirliği aynı zamanda Topluluk hukukunun daha etkili şekilde uygulanması, yalnızca iç pazarın etkinliği açısından değil, aynı zamanda Birliğin ve kurumlarının güvenilirliğinin güçlendirilmesi açısından da gerekli olduğu belirtilmiştir.

Komisyon, katılıma yönelik birçok imkânı sağlarken, olası riskleri gözeterek: “Topluluk hukukunun ihlaliyle ilgili olası durumları araştırmaya öncelik vermek için kriterler belirleyecektir; yeni düzenleyici ajansların kurulmasına ilişkin kriterleri ve bu ajansların hangi çerçevede faaliyet göstermesi gerektiğini tanımlayacaktır.”

Yönetişim üzerine Beyaz Kitap, katılımcı demokrasiyi teşvik etmek üzere yaptığı düzenlemeleri Avrupa sınırları içinde bırakmayıp, küresel yönetime katı sağlayarak, Birlik’in, küresel sorumluluklarını yerine getirirken iyi yönetim ilkelerini uygulamayı hedeflemekte olduğunu ve uluslararası kurumların etkinliğini ve yaptırım gücünü artırmayı amaçladığını yazar. Bu sebeple, uluslararası politika önerileri geliştirilirken, üye olmayan ülkelerin hükümet aktörleri ve sivil toplum kuruluşlarıyla diyalog geliştirilirken; aynı zamanda Avrupa Birliğinin uluslararası temsiliyet yapısı için iç değerlendirme yapılarak, Avrupa Birliğinin politikada söz birliğinin yerleşmesi ile tek bir ses ile konuşabilmesi sağlanacaktır. Böylece, AB vatandaşlarının dilediği gibi Avrupa Birliği’nin uluslararası sahnede güçlü bir aktör olması gerçekleşebilecektir.

Yönetişim üzerine Beyaz Kitap, neden yönetim reformuna gidildiğini de kitapta açıklayarak, biraz daha yönetim açısından Birliğin amacını tekrar dile getirir. Avrupa entegrasyonu, son istikrar, barış ve ekonomik refah sağlamış olsa da, yaşam standartlarının yükselmesine katkıda bulunmuş, iç pazar oluşturmuş ve Birliğin dünya sahnesindeki sesini güçlendirmiş olsa da; birçok Avrupalı, Birliğin çalışmalarıyla kendisi arasında kopukluk hissetmekte, bu yabancılaşma sadece Avrupa kurumlarına mahsus olmasa da ve küresel ölçekte siyaset ve siyasi kurumlarda hissettirse de böyle bir reform ile yenilenmeye gidilmesi gereği ile Beyaz Kitabın hazırlanmasına açıklık getirmiştir.

Avrupa Birliği Kurumlarının ve özellikle Komisyonun, sivil diyalog için reform yoluna giderek, demokratik katılımın Avrupa Birliği Kalkınma politikalarının oluşumunda sivil toplum aktörlerinin katılımının çerçevesinin geliştirilerek belli normlar üzerine oturtulması, karar mekanizmalarında sivil toplumun Avrupa Birliğinin kuruluşundan itibaren belki de beklenen seviyeye ulaşması ve Avrupa

Vatandaşlarının AB Kurumlarının şeffaflık içinde çalışıyor olması elbette, demokratik katılımın sağlayacağı iyi yönetim imkânını sağlamaktadır. Bu sayede, sadece AB Kurumlarının değil, şeffaf ve güvenilir bir şekilde çalışma ve sağlıklı veri elde etmek üzere, STK’ların kurumsal kapasitelerinin üst düzey politika yapımı için uygun bir seviyede olması gereğinin kriterleri de karşılıklı sorumluluk çerçevesinde çizilmiştir. Bütün hepsinden daha da önemlisi, kurumsallığın teminini sağlayacak iyi yönetim ilkelerinin Yönetişim üzerine Beyaz Kitapta verilmesi bu kitabın en önemli yanıdır.

Beyaz Kitapta yer alan beş ilke: “Açıklık (Openness), Katılım (Participation), Hesap verebilirlik (Accountability), Etkinlik (Effectiveness), Tutarlılık (Coherence)” daha demokratik bir yönetim yapısının oluşturulması açısından önemlidir.

Bu ilkeler, Üye Devletlerdeki demokrasi ve hukukun üstünlüğü anlayışının temelini oluşturan ve sadece Avrupa değil; ulusal, küresel, bölgesel ve yerel düzeylerdeki tüm yönetimler için geçerlidir. Birlik açısından ise ancak yalnızca ulusal değil, küresel, Avrupa, bölgesel ve yerel düzeylerdeki tüm yönetim kademeleri için geçerlidir. Birlik bakımından, Avrupa Birliği Yönetişimi için revizyon sağlayan ve her iki taraflı ilkeleri belirleyen önemli bir Beyaz Kitap olmuştur. Ayrıca bu beş ilkenin uygulanması, aynı zamanda şu iki temel ilkeyi de güçlendirir: Orantılılık (Proportionality) ve Yetki Dağılımı (Subsidiarity – Yani yetkinin yurttaşa en yakın düzeyde kullanılması). Politikanın tasarlanmasından uygulanmasına kadar, hangi seviyede eyleme geçileceği (AB’den yerel düzeye kadar) ve hangi araçların kullanılacağı, ulaşılmak istenen hedeflerle orantılı olmalıdır. Başka bir deyişle, bu iki unsur bir girişimden önce sistematik olarak şu soruları akla getirecektir: 1-Kamusal bir müdahale gerçekten gerekli mi? 2-Müdahale için en uygun düzey Avrupa düzeyi mi? 3- Seçilen tedbirler bu hedeflerle orantılı mı?

Doğru ilerlemeyi sağlayacak bu soruları sorma olgunluğuna getirecek olan Beyaz Kitabın en önemli noktası olan bu beş ilkedir ki, Kitap bu ilkelerin gerekliliğini açıklamaları ile paylaşır. Buna göre aşağıda yer alan amaçları ile açıklamaları paylaşılır:

Açıklık (Openness): Kurumlar daha açık bir şekilde çalışmalıdır. Üye Devletlerle birlikte, AB’nin ne yaptığı ve hangi kararları aldığı konusunda aktif bir iletişim yürütmelidirler. Kamuoyunun anlayabileceği sade ve erişilebilir bir dil kullanılmalıdır. Bu, özellikle karmaşık kurumlara duyulan güveni artırmak açısından önemlidir.

Katılım (Participation): AB politikalarının kalitesi, geçerliliği ve etkinliği, politika sürecinin her aşamasında geniş katılımın sağlanmasına bağlıdır — fikir aşamasından uygulamaya kadar.

Gelişmiş katılım, sonuçlara ve politikaları yürüten kurumlara olan güveni artırır. Katılımın başarısı büyük ölçüde, merkezi hükümetlerin kapsayıcı bir yaklaşım izlemesine bağlıdır.

Hesap Verebilirlik (Accountability): Yasama ve yürütme süreçlerindeki roller netleştirilmelidir. Her AB kurumu, Avrupa düzeyinde ne yaptığına dair açıklama yapmalı ve sorumluluk üstlenmelidir. Aynı zamanda, üye devletler ve diğer tüm aktörlerin de politika geliştirme ve uygulama süreçlerinde daha fazla açıklık ve sorumluluk taşıması gerekir.

Etkinlik (Effectiveness): Politikalar, açık hedefler, gelecekteki etkilerin değerlendirilmesi ve varsa geçmiş deneyimlerin dikkate alınması temelinde etkili ve zamanında uygulanmalıdır. Etkinlik ayrıca, politikaların orantılı bir biçimde uygulanmasına ve kararların en uygun düzeyde alınmasına da bağlıdır.

Tutarlılık (Coherence): Politikalar ve eylemler tutarlı ve anlaşılır olmalıdır. Birlik içindeki görevlerin artması, genişlemenin çeşitliliği artırması, iklim ve demografik değişim gibi sorunların farklı alanlara yayılması nedeniyle AB’de tutarlılığa duyulan ihtiyaç artmaktadır. Tutarlılık, siyasi liderlik ve kurumların güçlü sorumluluk bilinci ile mümkün olabilir.

Her bir ilke kendi başına önemli olmakla birlikte, tekil ve ayrı hareketlerle başarıya ulaşılamaz. Politikalar artık katılımcı, bütüncül ve iç içe geçmiş bir biçimde hazırlanmalı, uygulanmalı ve denetlenmelidir.

Özetleyecek olursak, Yönetişim Reformu için komisyonun dört temel önerisinden biri olan “Demokratik Katılım” için Birliğin işleyişinde daha fazla açıklık, yerel ve bölgesel demokrasi yoluyla vatandaşlara ulaşmak, sivil toplumun katılımı, danışma süreçlerinin etkinleştirilmesi, ağlarla iletişim; “Daha İyi Düzenleme” için uzman görüşlerine güvenin geri kazanılması, daha iyi ve hızlı yasa yapımı, AB Hukukunun basitleştirilmesi, düzenleyici politika araçlarıyla yoluyla daha iyi uygulama; “. Küresel Yönetişime Katkı” ile uluslararası hükümet ve hükümet dışı kuruluşlar (STK’lar) ile küresel yönetiminde Avrupa siyasetinin temsili; “Politikaların ve Kurumların Odaklanması” AB politikalarının netleştirilmesi, kurumsal roller ve iletişimin açık ve güçlü olması için takip edilecek stratejiler olarak Yönetişim Beyaz Kitabında toparlandığı söylenebilir (OJC 2001).

2.2.7. Lobicilik

Siyasal ve sosyal çıkarlar için profesyonel faaliyet olarak lobicilik, karar verme süreçlerini etkileme ve yönlendirme stratejisi olarak yorumlanabilir. Çoğunlukla siyasi, politik bir konuda değişim sağlamak ya da olası değişim kararları alınmasını engellemek amacı ile bu strateji uygulanır (Yılmaz 2018:1). STK’ların çıkar grubu temsilini tanımlamak için Jordan ve van Tuijl (2000: 2052) “Eşitsiz güç ilişkilerini demokratikleştirmek amacıyla bilginin stratejik kullanımını organize etme eylemi” ifadesini kullanır.

Bitonti ve Harris (2017: 165), stratejik planlamanın, istenilen hedefe ulaşmak için bir yol haritası tanımlamada en önemli unsur olduğunu belirtirken, buna karşılık kampanya yürütmek, lobicilik yapmak

ve ağ kurmak, önceden belirlenmiş bir stratejiyi uygulamaya koymak için kullanılan araç olarak lobiciliği tarif ederler.

Avrupa Komisyonun, sivil toplumun demokratik katılım sürecinde etkin kılınmasının yolunun gösterildiği ve kurumsal ilkelerin belirlendiği Yönetişim üzerine Beyaz Kitapta, AB politikası oluşturmak için yerelden gelecek bilgi ve verilerin önemi, şeffaflığı ve güvenilirliği, STK'ların demokratik katılımı için yer almalarını sağlayan lobi gücünün bir nevi formülünü de aktarır. Lobicilik düzenlemesinin yapıldığı Şeffaflık üzerine Yeşil Kitap da “lobici” ifadesini; halkla ilişkiler danışmanlık şirketlerinde, hukuk bürolarında, sivil toplum kuruluşlarında (STK'lar), düşünce kuruluşlarında, şirket içi temsil birimlerinde (“in-house temsilciler”) ya da meslek birliklerinde çalışan ve bu tür faaliyetleri yürüten kişileri tanımlar (OJC 2006).

Yönetişim üzerine Beyaz Kitaba rağmen, sivil toplumun katılımı sınırlı olmuştur. Katılım, esasen AB süreçlerine hâkim olan, gerekli bilgi ve kaynaklara sahip belirli gruplarla sınırlı kalmıştır. Beyaz Kitap'ın katılımı temsiliyetin önüne koyması, bazı örgütler tarafından memnuniyetle karşılanırken, bazıları bu yaklaşımı eleştirmiştir. Özellikle lobicilerin önü açılarak meşrulaştırılması ve karar alma sürecinde “gerekli oyuncular” olarak görülmeleri, temsili demokrasi savunucuları açısından tartışma yaratmıştır (Michel 2005: 8). Bu durum, Avrupa Şeffaflık Girişimi Yeşil Kitabında “Potansiyel Sorunlar” başlığında ele alınmıştır:

“Medya, akademisyenler ve çıkar temsilcileri tarafından, meşru çıkar temsiline ötesine geçtiği düşünülen lobicilik uygulamaları hakkında endişeler dile getirilmiştir. Bu durum, yalnızca açıkça yasa dışı olan uygulamaları (dolandırıcılık ve yolsuzluk gibi) değil, aynı zamanda AB kurumlarının açıklık politikasını kötüye kullanan ya da açıkça yanıltıcı olan diğer uygunsuz lobicilik yöntemlerini de kapsamaktadır.”

Hemen ardından detaylı tedbirlerin ve buna yönelik düzenlemelerin aynı belgede, “Mevcut Önlemler ve Seçenekler” başlığında aynı belgede şu açıklamayı yapar:

“Komisyon'un lobicilikte şeffaflığa ilişkin mevcut politikası iki farklı önlem kategorisine dayanmaktadır: Bir yandan, çıkar temsilcileri ile Komisyon arasındaki ilişkiler hakkında kamuoyuna bilgi verilerek dış denetime olanak sağlanmaktadır. Öte yandan, lobicilere ve lobi yapılan kişilere ilişkin doğru davranışları düzenleyen bütünlük kuralları bulunmaktadır.”

Türkiye’de de lobiciliğin pek itibarlı olmadığı yapılan bazı araştırmalarda ortaya çıkmıştır. Türkiye’de de lobiciliğin pek itibarlı olmadığı yapılan bazı araştırmalarda ortaya çıkmıştır. Heper ve Yıldırım'ın (2011: 12) Türkiye’de, popülizm, kayırmacılık ve fırsatçılık gibi süregelen engeller, sivil toplum üyelerinin ortak iyi fikrini benimsemelerini engellemiş olduğunu düşünmekte ve bu durumun ihtiyaç duyulduğunda dinamik bir uzlaşının gelişmesi önünde bir engel haline geldiğini ifade etmiş ve bu

durumun, sivil toplum üyeleri arasında güvenin gelişimi üzerinde olumsuz bir etkisi olmuş olduğu ve dolayısıyla, sivil toplum üyeleri arasında yatay ilişkilerin inşasını da zorlaştığı fikrine kanaat getirmişlerdir. Demiral (2021)'ın değindiği üzere klientilizm ve fırsatçılık gibi oluşan daha negatif çıkarımlı yanlış uygulamaların olması nedeniyle, Aksoy'un (2018: 139, 178) yaptığı araştırma neticesinde Ülkemizde, STK'ların lobi gücüne sahip olmamaları bir yana, halk nezdinde güvenilmeyen ve itibarı zayıf kuruluşlar oldukları, ortaya çıkmıştır.

Bu araştırmada, Zenna Araştırma Şirketi'nin araştırma sonucunda da anlaşıldığı üzere, her 10 kişiden 6'sının STK'lara güvenmediği belirtilmektedir. Ayrıca, Kadir Has Üniversitesi'nde yapılan "Türkiye Sosyal-Siyasal Eğilimler Araştırması"na göre, katılımcıların %33,6'sı STK'lara güvenmezken, diğer %33,6'sı ne güveniyor ne de güvenmiyor, yani kararsız kaldıkları ortaya çıkmıştır. Bu durumda, %72'lik bir oranla bu kuruluşların toplumdan uzak oldukları ve dolayısıyla stratejik iletişimde zayıf kaldıkları ve lobi faaliyetlerinde var olamadıkları anlaşılmaktadır. Zenna Araştırma şirketi tarafından gerçekleştirilen "Sivil Toplum Kuruluşları Algı Araştırması" sonucunda STK'ların, çok iyi tanınma" oranının çok düşük seviyede olduğu anlaşılmaktadır. Bu da doğal olarak, STK'ların güvenilirliği ve itibarının, bireyler tarafından tanınamamalarının, güvenilir bilgi vermek üzere STK'lar ile toplum arasında etkili iletişim içinde olamadıklarından dolayı olabileceğine dikkat de çekilmiştir.

Aksoy'un yaptığı bu araştırmada da ilginç bir şekilde, mülakata katılan sivil toplum kuruluşlarıyla yapılan görüşmeler neticesinde, görüşmecilerin itibarı oluşturan özelliklere, kurumsallık ilkelerine uygun hareket ettikleri, şeffaflık, hesap verebilirlik, köklü geçmiş, tarafsızlık ve bilinirliklerine inandıkları anlaşılmış, ancak buna rağmen "lobicilik" in itibarlı bir imaja olmadığı gerçeği araştırma sonunda ortaya çıkmıştır. Bu zafiyetin STK'ların gücünü maddi ve manevi olarak sarsmasının, çalışma alanlarını ve paydaş ilişkilerini olumsuz etkilemesinin altında yatan sebebin, kurumsal itibarlarını inşa edecek iletişim çalışmalarına gereken önemi vermemeleri gerektiği belirtilmektedir Çabuk'un (2015: 127).

Klientelizmin veya kapalı kapılar arkasında iş çevirmenin tam aksine, lobinin çıkar gruplarının temsilini yapmak üzere demokratik katılım ile karar alma mekanizmalarında faaliyet gösterebilmek için bu faaliyetleri gerçekleştirebilmek için ciddi bir altyapıya sahip olması gerekir. Holyoke vd. (2015), Holyoke vd. (2015:8), lobiciliği bir meslek olarak ele aldıkları makalelerinde, lobinin kendine özgü yeteneğinin olması dışında bu icraatı gerçekleştirebilmek için eğitim altyapısının hukuk, siyaset bilimci, ekonomist, istatistikçi halkla ilişkiler uzmanı olabildikleri gibi bu alanda faaliyet gösterenlerin de etkinliğini artırmak üzere faaliyet de gösterebilirler. Holyoke ve arkadaşları, "lobicilik"i, bir etki endüstrisi olarak ele alınması gerektiğini, çünkü lobicilerin, yasa yapıcılar ve bürokratlar için adeta birer tasarımcı gibi çalıştıklarını ifade eder. Lobi faaliyetleri yürütenlerin, temsil ettikleri çıkar gruplarını etik bir biçimde savunabilmesi için etkili lobi iletişimi dinamiklerini kullanmaları büyük önem taşıdığını ve

politik süreçler işlerken en temel ihtiyacı bilgi olduğunu ve bu bilginin sistematik ve analitik bir biçimde ele alınması gerektiğinin altını çizerek. Çünkü sistematik ve analitik bilgi güvenilirliği ve şeffaflığı sağlayan iki temel unsurdur.

Yönetişim üzerine Beyaz Kitap'ta sıkça belirtildiği üzere STK'ların şeffaflığı ve güvenilirliğinin AB Yönetişimi içerisine olmasının en önemli etkenlerden olduğu ve ancak bu kritere göre diyalog içinde bulunabilecekleri, iyi yönetişimin be katılımcılığın anlatıldığı bölümlerde ifade edilmiş ve yönetişim için AB Kurumlarının katılımcı demokrasi için STK'ların önünü açmanın ancak doğru veri ve bilgilerin sağlaması halinde politika yapma ve karar alma süreçlerine katılabilecekleri ilgili maddelerle ifade edilmiştir (European governance - A white paper COM/2001/0428 final). Beyaz kitabın ardından 2006 yılında Komisyonun yayınladığı Şeffaflık Yeşil Kitabında AB lobiciliğinin çerçevesi sunulmuştur. Zira Sgueo (2015: 1), Brüksel'in lobicilik bakımından Washington DC ile boy ölçüşür hale geldiğini; bu olgunun temel nedenin de büyük olasılıkla AB'nin politika yapıcı olarak rolünün artması olduğu görüşünü paylaşmaktadır.

AB kurumları, çevre hukuku, tek pazar ve tüketici koruması gibi alanlarda düzenleyici yetkilerini genişlettikçe ve politika önerileri daha çeşitli ve girift hale geldikçe, yasaların hazırlanmasında dış çıkar gruplarından da sağlanan teknik uzmanlığa daha fazla bağımlı hale gelmiş ve bu uzman görüşlerine başvurmak için lobicilerin bir kaynak olduğu gerçeği ortaya çıkmıştır. AB yasama sürecine erişim isteyen çıkar grupları ile Avrupa Parlamentosu (AP) üyeleri ve genel olarak AB yetkilileri arasında daha güçlü bir ilişki oluştuğunu ve AB yetkililerinin, çoğu zaman, politika sonuçlarına dair belirsizlikleri azaltan ve politika süreçlerine destek sağlayan bilgileri lobicilerden almaktan memnuniyet duyduklarını ifade etmektedir. Dolayısıyla, AB politika yapımında daha fazla şeffaflık ve hesap verebilirlik sağlanmasına yönelik adımları da bu gelişmeler teşvik etmiştir. Aslında, lobi faaliyetlerine yönelik düzenleyici girişimler, özellikle Dalligate*** ve cash-for-laws**** gibi AB politika yapımcılarına uygunsuz etki iddialarını içeren skandalların ardından, AB karar alma süreçlerinin şeffaflığı ve hesap verebilirliğine yönelik düzenlemeler eleştirilere cevap verme çabası olarak da açıklanabilir (Sgueo, 2015: 2)

Lobicilik yalnızca yasa yapımcıları ikna etmekten ibaret değildir; stratejik planlama, güçlü iletişim becerileri, veri analizi ve etik ilkelerle hareket etmeyi gerektirir. Etkili bir lobici, temsil ettiği grubun

*** Dalligate Skandalı, Avrupa Komisyonu Dalli ile Swiss Match tütün şirketi arasında usulsüzlük yaşanması, Dalli'nin AB politikalarına uymayan Swiss Match'in ürünü için kayırmacı bir yol izleme iddası: <https://www.politico.eu/article/dalligate-frame-by-frame/>

**** Cash-for-laws Scandal: 2011 yılında lobicilerin Avrupa Parlamentosundaki üyelerin üzerinde rüşvet ile baskı kurulması ile alakalıdır. Bu skandallar sonrası Şeffaflık Sicili ile yeni düzenlemeler gidilmiştir. https://en.wikipedia.org/wiki/2011_cash_for_influence_scandal; <https://alter-eu.org/press-releases/2011/03/21/meps-lobbying-scandal-stricter-rules-for-meps-and-lobbyists>

çıkarlarını en iyi şekilde savunarak, yasa yapıcılarla güvene dayalı bir ilişki kurmalıdır (Holyoke, Brown, LaPira 2015:10).

Lobicilik etki endüstrisi olarak belli ilkeler ve yöntemler ile çalışıldığında mesleki donanım ve bilgi gerektiren ve dolayısıyla etik ve profesyonel bir düzende gerçekleşir. Lobicilik ve Halkla ilişkiler merceğinden konuyu ele alan Bitonti ve Harris (2017:4), lobicilik demokrasi çalışmaları için önemlidir; çünkü, demokrasinin işleyişini anlamak için en uygun deneyim yolu, lobicilik ve halkla ilişkiler alanında çalışmaktır. Çünkü Yılmaz (2018:1) lobiciliği, karar almayı etkilemenin yanı sıra olumlu imaj oluşturmak üzere bir tanıtım amacı da olan halka ilişkilerin bir faaliyeti olarak da görür. Bu sayede, çıkar gruplarının politik, sosyal ve ekonomik aktörlerin nasıl temsil ettiğini, süreç yönetimi esnasında ne gibi roller üstlendiklerini demokratik katılım bağlamında demokrasinin gerçekte nasıl işlediğini ve devlet, politik, kültürel ve kurumsal çerçeveler içinde süreçlerin nasıl biçim aldığını çeşitli boyutlarda yaşamak ve incelemek mümkündür. Ayrıca, lobi faaliyeti yapabilmek için öncelik verilen etik ilkelerin olduğu, bunların da “Şeffaflık ve Güvenilirlik” olduğunu belirtirler.

Bitonti ve Harris (2017: 5) lobiciliği bir başka açıdan ele aldığında, ortak ilgi ve çıkarlar doğrultusunda yürütülen bir pazarlama ve iletişim stratejisi olarak da görüldüğünü ifade etmektedir. Sadece burada fark, pazarlanan bir ürün veya hizmet olmamasına karşın, lobiciliğin belirli çıkarları ve idealleri savunmayı amaçlayarak hedef grupta etki yaratmaktır. Bu nedenle, lobicilik bir halkla ilişkiler taktiği olabilmenin yanı sıra, ayrıca politik ve ekonomik süreçleri etkileyen stratejik bir araç olarak da kabul edilebilir. Avrupa Birliği Yönetişimi merceğinden bakarak ele aldıklarında ise Avrupa Birliği kurumları, organizasyon komitelerinin kendi aralarında işleyişi ve karar alma süreçlerinin incelenmesi halinde lobiciliğin temellerinin anlaşılabilirliğini ifade etmektedirler. Altını çizdikleri bir diğer husus da hükümetlerin ekonomide mülkiyet sahibi bir aktör olmaktan çok, düzenleyici bir rol üstlenmeye başlamalarının da lobicilik ve halkla ilişkiler endüstrisinin ivmelenmesine sebep olmasıdır. Dolayısıyla, rekabet ortamında birçok şirket ve sivil toplum kuruluşu, kendi stratejik avantajları için halkla ilişkiler stratejileri içerisinde lobiciliği de tıpkı diğer stratejiler (yönetim teknikleri ve medyayı kullanımı) gibi aktif olarak kullanmaktadırlar.

1956 yılında Kennedy, lobicileri "karmaşık ve teknik konuları en anlaşılır ve açık biçimde bürokratlara anlatabilen kişiler" olarak tanımlamıştır. Başarılı lobicilik için “bilgi”, en önemli unsurlarından biri olarak öne çıkmaktadır (Holyoke, Brown, LaPira 2015:11). Verilerin doğru şekilde yorumlanması, araştırma süreçlerinin titizlikle yürütülmesi ve analizlerin doğru ifade edilmesi, başarılı bir lobi faaliyeti için gereklidir (Holyoke, Brown, LaPira 2015:13). Canöz (2007:83-90)’e göre de lobicilik, demokratik süreçlerde karar alıcıları etkilemenin stratejik bir yöntemi olarak öne çıkmaktadır. Günümüzde, bilgiye dayalı ve iyi yönetilen lobicilik faaliyetleri, politik süreçlerde belirleyici bir rol oynamaktadır. Başarılı bir lobicilik stratejisi için, hedef kitleyi doğru belirlemek, güvenilir bilgi sunmak ve etkili iletişim

kurmak temel unsurlar arasındadır. Lobi faaliyetlerinin başarılı olabilmesi için, etkili olabilecek yasa yapıcıların doğru şekilde tespit edilmesi gerekir. Bağ kurma ve ilişki geliştirme süreçlerinde karşılıklı ihtiyaçlar, amaçlar ve hedefler net olarak belirlenmelidir. Bürokratlar da kendi gündemlerine uygun konularla ilgilenirler, bu nedenle ortak paydada buluşulabilecek söylemler oluşturulmalı ve bu söylemler üzerinde stratejik iletişim planları geliştirilmelidir (Holyoke, Brown, LaPira 2015:10).

Lobi stratejileri oluşturulurken, yasa yapım süreçlerinin devlet, bölgesel veya uluslararası düzeyde nasıl işlediği iyi analiz edilmelidir. Bunu yapabilmek için lobcilerin; Çıkar gruplarının politikaları, yasama politikaları, yönetim politikalarını, yargı politikalarını biliyor olması gerekir. Ayrıca, bu süreçte bilgi toplama, organize etme ve analiz yapma yetenekleri önemli bir rol oynar. Yapılan analizler doğrultusunda halkın duyabileceği mesajların oluşturulması ve yasa yapıcılarla kurulacak iletişimde kullanılacak söylemlerin dikkatle belirlenmeleri gerekmektedir. Ayrıca, yapılan çalışmaların raporlanması, duyurulması ve gelecekteki adımlara yönelik tavsiyelerin verilmesi organizasyonel anlamda büyük önem taşır (Holyoke, Brown, LaPira 2015:19).

Ürek ve Doğan (2011)'a göre lobcilik faaliyetlerinde hedef kitlenin ve karar alıcıların önceden dikkatlice belirlenmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu süreçte, hedef kitle ve karar alıcıların çıkarlarıyla çelişmeyecek şekilde, tabanın haklı davasını destekleyecek bir strateji oluşturmanın önemi üzerinde durulmasının doğru ve başarılı bir lobcilik olduğunu ifade ederler. Holyoke, Brown, & LaPira (2015) ise başarılı bir lobcilik faaliyetinde öncelikli politik konunun belirlenmesi, ilgili paydaşların ve koalisyonların tanımlanması, rakip grupların ve olası engellerin analiz edilmesi, hükümet içinde politika yapımında etkili olan kişilerin belirlenmesi, lobi stratejilerinin yasal çerçevede geliştirilmesine dikkat edilmesi gerektiğini açıklar.

Ürek ve Doğan (2011:24) lobcilik faaliyetlerinin yanı sıra, iletişim stratejisi olarak kamuoyu oluşturmanın da kritik bir rol oynadığı belirtmektedir. Kamuoyu oluştururken, davanın gerçek, haklı ve sağlam bir temele dayanması gerektiği, sürecin şeffaf ve güvenilir olması gerektiği ifade edilmektedir. Aksi takdirde, ortaya çıkabilecek bir yalan veya yanlış bilginin tüm süreci altüst edebileceği ve bu noktadan sonra lobcilik faaliyetlerinin etkisiz hale geleceği vurgulanmaktadır.

Doğru bilginin doğru hedefe gitmesi için lobcinin doğru yerde doğru zamanda doğru hedef kitle ile bir arada olması gerekmektedir. Lobcilik faaliyetlerinde hedef kitlenin ve karar alıcıların önceden dikkatlice belirlenmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu süreçte, hedef kitle ve karar alıcıların çıkarlarıyla çelişmeyecek şekilde, tabanın haklı davasını destekleyecek bir strateji oluşturmanın önemi üzerinde durulmaktadır (Canöz 2007; Ürek, Doğan 2011: 31).

Bir devletin örgütlenme şekli nasıl olursa olsun ya da egemen ideoloji, her ne olursa olsun toplum az sayıda yöneten çok sayıda yönetilenlerden oluşmaktadır. Bu azınlık seçkinler olarak tanımlanır (Turhan

1991:37-38 akt. Canöz, 2007). Bu seçkinler, karar mekanizmasında bulunduklarından dolayı lobisinin hedef kitlesini oluşturur. Karar alma mercinde bulunan seçilmişlerin uzmanlık gerektiren pek çok durumda yeterli bilgi donanımına sahip olmamaları, dışarıdan (sahadan) gelen bilgiye açık olmaları ve bunların etkisinde kalmaları sonucunu doğururken, lobilerinin de etkili olma bakımından güçleri artar. (Peltekoğlu 2022: 384). Bu sebeple lobiler hem siyasal hem bürokratik kadrolar için önemli bir haber ve bilgi alma kaynağı olmaları sebebiyle, karar alıcılar lobilere danışır.

Demokratik sistemlerde, yasa tekliflerinin hazırlanmasında ve hükümet faaliyetlerinin düzenlenmesinde bürokratların uzmanlığına sık sık başvurulmaktadır. Bu nedenle, bürokrasinin karar alma süreçlerindeki etkisi, lobilerinin bürokratlara yönelme eğilimini artırmaktadır. Almanya’da yasa hazırlıkları sırasında bürokrasi ile baskı gruplarının temsilcileri arasındaki görüşmeler yasal bir zorunluluktur (Şahim, 2006:27 akt. Canöz 2007).

Holyoke, Brown, LaPira (2015: 13)’e göre, başarılı bir lobisinin bilgi bakımından donanımlı olması, geniş koalisyonlar ve güçlü ağlar oluşturması gerekmektedir. Bu bağlamda, tabandan gelen araştırmalarla oluşturulan verilerin iyi analiz edilerek net, açık ve hedefe odaklı mesajlara dönüştürülmesi önerilir. Lobisinin kısa, anlaşılır ve etkileyici mesajlar oluşturması, yasa yapıcıların ilgisini çekme konusunda önemli bir avantaj sağlar. Lobicilik, temsil edilen grup ile yasa yapıcılar arasında bir köprü görevi görmelidir. Bu nedenle, lobisinin etkili bir yazı diline sahip olması, mesajlarını doğru ifade edebilmesi ve stratejik bir iletişim dili geliştirmesi gerekmektedir. Aynı zamanda, bir lobi grubunun veya temsil edilen müşterilerin, yasa yapıcılar tarafından güvenilir bulunması maksimum düzeyde önemli bir konudur. Bu sebeple, lobilerinin ve temsil ettikleri grupların doğru tanımlanması, sosyal medya hesaplarının ve web sitelerinin açık ve anlaşılır şekilde sunulması gereklidir. Lobisinin hedef kitleyi stratejik düşünerek bulmasının yanı sıra bir başka önemli nokta da başarılı bir lobisinin bilgi bakımından donanımlı olması, geniş koalisyonlar ve güçlü ağlar oluşturması gerekmektedir. Bu bağlamda, tabandan gelen araştırmalarla oluşturulan verilerin iyi analiz edilerek net, açık ve hedefe odaklı mesajlara dönüştürülmesi önerilir. Lobisinin kısa, anlaşılır ve etkileyici mesajlar oluşturması, yasa yapıcıların ilgisini çekme konusunda önemli bir avantaj sağlar.

Geri planda doğru ve güvenilir bilgi ve önemli veri analizleri, doğru hedef kitle ve stratejik düşünerek oluşturulmuş argümanlar ile doğru ağların kurulması gibi stratejik önemde çalışmaların hayata geçmesi için öncelikle doğru bilginin elde edileme yöntemleri ve lobi faaliyetini gerçekleştirmek için farklı lobi yöntemleri bulunmaktadır. Canöz (2007), başarılı bir lobicilik süreci için dikkat edilmesi gereken birçok hususu işaret eder. Özetle elde edilen özün; kamuoyu araştırmaları yapmak ve tabandan gelen geri bildirimleri derin ve detaylı analiz etmek, lobi faaliyetinin doğru yasa yapıcılar ile gerçekleştirmek için doğru hedef kitleyi bulmak için araştırma yapmak, güven oluşturmak için eldeki istatistiksel verileri kullanmak ve bu verilere göre etik ve sonuç odaklı uygun argümanı geliştirmektir.

Holyoke, Brown, LaPira (2015: 19), bu unsurları destekler açıklaması ise şöyledir: Lobi stratejileri oluşturulurken, yasa yapım süreçlerinin devlet, bölgesel veya uluslararası düzeyde nasıl işlediği iyi analiz edilmelidir. Bu süreçte bilgi toplama, organize etme ve analiz yapma yetenekleri kritik bir rol oynar. Yapılan analizler doğrultusunda halkın duyabileceği mesajların oluşturulması ve yasa yapıcılarla kurulacak iletişimde kullanılacak söylemlerin dikkatle belirlenmesi gerekmektedir.

Lobicilikte Kullanılan Yöntemlere gelince, lobicilik, dolaylı, doğrudan ve kolektif yöntemler kullanılarak gerçekleştirilir. Lobicilik, dolaylı, doğrudan ve kolektif yöntemler kullanılarak gerçekleştirilir (Canöz, 2007, s. 122-125):

- Dolaylı yöntemler: Medya aracılığıyla kamuoyu oluşturma.
- Doğrudan yöntemler: Yüz yüze görüşmeler, mektuplar, raporlar.
- Kolektif yöntemler: Lobicilerin diğer lobicilerle iş birliği yaparak etkilerini artırmaları.

Bitonti ve Harris (2017:165) Avrupa Birliği Lobiciliğini, halkla ilişkiler açısından ele alarak AB üye ülkelerin lobicilik yaklaşımlarının incelemelerine yer verdiği kitapta, Almanya'nın yürüttüğü lobi endüstrisinin kurumsal çalışmalarını yürüten ve De'Ge'Pol (Deutsche Gesellschaft für Politikberatung) hakkında bilgi verir. De'Ge'Pol, Almanya'da politika danışmanlığı ve lobicilik faaliyetlerinin etik ve profesyonel standartlara uygun şekilde yürütülmesini teşvik eden ve danışmanlık sağlayan bir meslek birliğidir. Dernek, üyelerinin lobicilik faaliyetlerinde kullanabilecekleri halkla ilişkiler yöntemlerine dair belli ilkeler ve yönergeler hazırlar ve sunar. Bu ilkeler, lobicilik ve halkla ilişkiler arasındaki ilişkiyi ve bu süreçlerde kullanılan yöntemleri anlamak açısından büyük önem taşır.

De'ge'pol, lobicilik faaliyetlerinin etik kurallara uygun şekilde yürütülmesi için aşağıdaki halkla ilişkiler yöntemlerinin kullanılmasını önerir (Bitonti, Harris 2017: 165):

- Bilgi Lobiciliği: Toplum ve hedef kitleyi bilgilendirmek amacıyla toplantılar, konferanslar ve etkinlikler düzenlemek.
- Doğrudan Lobicilik: Yasa yapıcılarla yüz yüze görüşmeler gerçekleştirerek doğrudan iletişim kurmak.
- Kolektif Lobicilik: Benzer çıkarları olan gruplarla iş birliği yaparak ortak lobicilik çalışmaları yürütmek.
- Kamuoyu Oluşturma: Medya aracılığıyla halkı bilgilendirerek ve desteklerini kazanarak kamuoyu oluşturma.
- Yazılı ve Görsel Materyaller Kullanımı: Broşürler, raporlar ve basın bültenleri gibi materyaller hazırlayarak hedef kitleye ulaşmak.

Lobicilikte hedef kitle, yasa yapıcılar ve karar vericilerdir. Halkla ilişkilerde ise hedef kitle, toplumun geneli ve geniş bir kamuoyudur.

Bitonti ve Harris (2017: 5-6) Genel olarak halka ilişkiler bağlamında lobicilerin lobi faaliyetlerini gerçekleştirdiği temel ilkeler ve hedef kitle ile ilgili oluşturduğu maddeleri, Canöz (2007:122-125) ile Ürek ve Doğan (2011) belirttiği temel lobi yöntemleri ile bir araya getirilmesi halinde aşağıdaki tablo oluşmaktadır.

Tablo 6. Lobi Yöntemleri ve Halkla İlişkiler Bağlamında Lobicilik

Lobi Yöntemleri	Halkla İlişkiler Bağlamında Lobicilik
Doğrudan Yöntemler	Kamu hizmetleriyle ilişkileri yürütmek (yüz yüze görüşme, mektuplar, raporlar (veri ve analizleri vb) Parlamento ile ilişkileri yürütme (raporlar (veri ve analizler vb) sunumu, bire bir lobi görüşmeleri) Siyasetçilerle ilişkilerin yönetimi (ağ kullanmak, geliştirmek, yüz yüze toplantılar, bilgilendirme dosyaları, raporlar, mektuplar) Bakanlarla ilişkilerin yönetimi (stratejik görüşme talepleri (strateji geliştirme, planlama) sunumlar, veriler analizler) Yerel ve bölgesel yönetimlerle ilişkilerin yönetimi (ziyaretler, raporlar yerel çalışma grupları) • Parti organizasyonlarıyla iletişim kurmak (parti toplantıları, birebir görüşmeler)
Dolaylı Yöntemler	Medya ile ilişkileri yönetmek (basın açıklamaları, medya kampanyaları) • Düzenli politika bilgisi kaynaklarına erişim sağlamak (bültenler, veri tabanları)
Kolektif Yöntemler	Faaliyet gösterilen alandaki bağlantı ağını yönetmek (ağ çalışmaları, ortak platformlar) Ticaret birlikleriyle ilişkileri yönetmek (ortak çıkar grupları) Ulusötesi hükümetler ve ilgili kuruluşlarla ilişkileri yönetmek (uluslararası ağlar, konsorsiyumlar) Düşünce kuruluşları, kaynak merkezleri ile iş birliği yapmak (ortak etkinlikler, raporlar) Ortak politika çıkarları etrafında oluşan kesimler veya gruplarla koalisyon oluşturmak (platformlar, deklarasyonlar)
Doğrudan Yöntemler + Kolektif Yöntemler	Politika oluşturma ve politika yapım süreçlerini bilmek (raporlar, istatistikler) Politika ile ilişkileri yönetmek (politika çalışma grupları) Düzenleyici kurumlarla ilişkileri yönetmek (sektör görüşmeleri)

Dolaylı Yöntemler + Kolektif Yöntemler	Kendi organizasyonunun topluluğunu ve karar alma süreçlerini anlamak (iç iletişim, grup çalışması) Toplum paydaşlarıyla ilişkileri yönetmek sivil toplum buluşmaları)
--	--

Etki endüstrisi olarak da bilinen lobicilik faaliyetlerini ABD ve Brüksel, hatta az da olsa Türkiye’de gerçekleştiren lobi şirketlerinin çalışma alanlarını Canöz (2007: 57) şöyle sıralar: Müşteri-Taban araştırmaları yapmak, komiteler için açık oturumlar düzenlemek ve sunum hazırlamak, politika belirleme süreçlerinde etkili komiteler oluşturmak, diğer lobilerle koalisyon kurmak, eyalet ve yerel yönetim düzeyinde müşterilerin çıkarlarını korumak, medya ile ilişkileri yönetmek, halk tabanına yönelik kampanyalar düzenlemek, müşteriler adına tanıtım amaçlı yayınlar yapmak.

Toparlayacak olursak başarılı ve güçlü bir lobi faaliyeti için iyi organize olmak, finansal kaynakların güçlü olması, lobi grubunun iyi yönetilmesi, lobinin temsil ettiği üye sayısı, lobinin arkasındaki halk kesiminin desteği, lobicinin kişisel başarısı, kampanya veya görüşme zamanlamasının doğru olması, hukuki sürecin iyi anlaşılması, karar yetkisine sahip olanlara erişim sağlanması, geçmiş araştırmaların yapılması, iyi iletişim becerileri, siyasi prosedürleri tanımak, kamu menfaatine uygun hareket etme, toplumda etkili kişilerden destek almak, etkili bir hedef belirleme süreci yürütmek, dürüst ve açık diyalog kurma, medya aracılığıyla olumlu bir imaj oluşturma, devlet yapısını ve işleyişini bilmek gerekir.

2.2.8. Avrupa Birliğinde Lobicilik: Şeffaflık üzerine Yeşil Kitap

3 Mayıs 2006 tarihli Avrupa Şeffaflık Girişimi Yeşil Kitabında, lobicilik düzenlemeleri ile ilgili düzenlemeye gitmiştir. Gerekçelerini açıkladığı giriş bölümünde, Avrupa Şeffaflık Girişimi sürecine dayanarak açıklık getirir. Bu açıklamalara göre; Avrupa Komisyonu, “Avrupa Ortaklığı Yenilenmesi” çerçevesinde 2005–2009 Stratejik Hedefleri kapsamında AB politika yapım sürecine aktif katılım fırsatlarını genişletme taahhüdünde bulunmuş ve bu bağlamda Komisyon, “ortaklık fikrinin içinde danışma ve katılımın yer aldığı” vurgulanmıştır. Komisyona göre, şeffaflık modern bir idarenin meşruiyetinin temel unsurlarından biri olup, AB’nin “kamu denetimine açık ve yaptığı işten sorumlu” olması için “yüksek düzeyde şeffaflığın” önemine dikkat çekmiştir. Avrupa kamuoyunun, verimli, hesap verebilir ve halka hizmet odaklı kurumlar beklentisinde olması, siyasi ve kamu makamlarına emanet edilen yetki ve kaynakların dikkatle ve kötüye kullanılmadan idare edilmesini talebi dikkate alınarak, Komisyon Kasım 2005’te Avrupa Şeffaflık Girişimini (European Transparency Initiative – ETI) başlatmıştır. Avrupa Şeffaflık Girişimi, 1999’dan itibaren uygulanan genel reformların bir parçası olan Avrupa Yönetişimi Beyaz Kitabındaki şeffaflıkla ilgili önlemler üzerine inşa edilmiştir. Bu Girişim çerçevesinde bazı düzenlemeler gerçekleştirilmiştir:

- Belgelere erişim yasası (Tüzük (EC) No 1049/2001): Bu yasa ile AB kurumlarının yayınlanmamış belgelerine erişim sağlanabilir. Komisyon, bu kapsamda genel bir belge kayıt sistemi ile komitoloji**** belgelerine özel bir kayıt sistemi oluşturmuştur.
- Yasa tekliflerden önce paydaşların geniş çaplı istişareleri ve derinlemesine etki değerlendirmeleri yapılması: Bu sayede, vatandaşların ve ilgili tüm tarafların endişelerinin dikkate alınmasını sağlamaya yardımcı olur. Ayrıca, Komisyon'un "daha iyi yasama" politikasının uygulanmasına önemli katkılarda bulunulur.

Komisyonun, kamu ile ilişkilerinde kaliteli hizmet için bir ölçüt olan "İyi İdari Davranış Kuralları" bulunmaktadır. Komisyon personelinin mesleki etiği, Personel Yönetmeliği ve bunun uygulama kuralları ile düzenlenmiştir. Siyasi düzeyde ise, AK Antlaşması, Komisyon Üyeleri tarafından uyulması gereken etik standartlara ilişkin açık hükümler içermektedir. Bu hükümler, "Komisyon Üyeleri İçin Davranış Kuralları" aracılığıyla uygulamaya konulmuştur.

Komisyon, 9 Kasım 2005'te Girişimi başlatırken, üç eylem alanı arasında bir ayrım yaptı. AB fonlarının merkezi yönetim altındaki kullanımının daha iyi denetlenebilmesi, Avrupa kurumlarındaki kamu görevlerinde bulunanların mesleki etik kuralları ve standartları, "Belgelere erişim" mevzuatının gözden geçirilmesi, Üye Devletlerin, ulusal makamlara bildirilen dolandırıcılık vakalarının nihai sonuçlarını sistematik olarak Ofise bildirmelerini sağlamak amacıyla, AB'nin Yolsuzlukla Mücadele Ofisi'nin (OLAF) hukuki çerçevesinin gözden geçirilmesi üzerine çalışmalar yaptı. Son olarak, Komisyon, gelecekte yapılacak açık bir kamu istişaresi temelinde ilerletilmesi gereken ve bu Yeşil Kitap'ın konusunu oluşturan Avrupa Şeffaflık Girişimini üç temel bileşenini belirlemiştir. Bu üç bileşen şunlardır:

1-Çıkar Temsilcilerinin Faaliyetleri İçin Daha Yapısal Bir Çerçeve İhtiyacı: Komisyon, lobicilerle (çıkar temsilcileriyle) ilişkilerinde "açıklık"ı temel ilke olarak benimsemiştir. Ayrıca Komisyon sivil toplum kuruluşları ve diğer paydaşların katılımını güçlendirmeyi amaçlayan "Avrupa Yönetişimi üzerine Beyaz Kitap" ve "İlgili Taraflarla İstişare İçin Genel İlkeler ve Asgari Standartlar" belgelerine dayanarak, "daha iyi katılım, daha fazla sorumluluk getirir" anlayışıyla, çıkar temsilcileriyle ilişkilerin şeffaf olmasını ve dış denetime açık bulunmasını savunmaktadır. Bu nedenle, çıkar temsilcilerinin faaliyetlerine ilişkin mevcut kurallar gözden geçirilmekte ve yeni girişimlerin gerekliliği tartışılmaktadır.

**** Komitoloji: AB yasaları bazen Avrupa Komisyonu'na, belirli bir yasanın tek tip şekilde uygulanmasını sağlamak için koşullar belirleyen uygulama tasarrufları kabul etme yetkisi verir. Komitoloji, AB ülkelerine bu uygulama tasarrufları üzerinde söz hakkı tanıyan ve temsilci komitelerin toplantılarını da içeren bir dizi prosedürü ifade eder. https://commission.europa.eu/law/law-making-process/adopting-eu-law/implementing-and-delegated-acts/comitology_en
Erişim:26.04.2025.

2- İstisare Standartları Üzerine Geri Bildirim: Komisyon, uygulamakta olduğu istisare standartlarının şeffaflığı artırdığına inanmaktadır. Bu süreçle ilgili daha fazla dış geri bildirim toplayarak standartların etkinliğini değerlendirmek istemektedir.

Avrupa Şeffaflık Girişimi üzerine Yeşil Kitabın, giriş bölümünde “şeffaf”lık ve Avrupa Birliği Yönetişimi için dikkate edilen ilke olarak gerekli atıflar yapıldıktan sonra Avrupa Lobiciliğinin tanımları ve çerçevesi ile yasal ve kurumsal bir düzene oturtularak somutlaştırılır. “Şeffaflık ve Çıkar Temsilciliği (Lobicilik)” ile ilgili tanımlamalar şunlardır:

Lobicilik: Avrupa kurumlarının politika oluşturma ve karar alma süreçlerini etkilemeyi amaçlayan tüm faaliyetler anlamına gelmektedir.

Lobiciler: Çıkar temsili faaliyetlerini yürüten ve kamu ilişkileri danışmanlık firmaları, hukuk büroları, sivil toplum kuruluşları (STK'lar), düşünce kuruluşları, şirketlerin kendi iç lobicilik birimleri ("şirket içi temsilciler") veya ticaret birlikleri gibi çeşitli kuruluşlarda çalışan kişiler olarak tanımlanmaktadır. AB kurumları ile lobiciler arasındaki ilişkinin çerçevesi de bu Yeşil Kitapta çizilir:

- Lobicilik, bireysel vatandaşlar veya şirketler, sivil toplum kuruluşları ve diğer çıkar grupları ya da üçüncü taraflar adına çalışan firmalar (kamu ilişkileri uzmanları, düşünce kuruluşları ve avukatlar) tarafından yürütülen, demokratik sistemin meşru bir parçasıdır.
- Lobiciler, Avrupa kurumlarının dikkatine önemli konuları sunmaya yardımcı olabilir. Bazı durumlarda, Topluluk (AB), belirli çıkar gruplarının (örneğin tüketici hakları, engelli vatandaşlar, çevresel çıkarlar gibi) görüşlerinin Avrupa düzeyinde etkili bir şekilde dile getirilmesini sağlamak amacıyla mali destek sağlamaktadır.
- Bununla birlikte, Avrupa kurumları üzerinde uygunsuz bir baskı oluşturacak şekilde yanlış yöntemlerle lobi yapılmamalıdır.
- Lobi grupları AB politika geliştirme sürecine katkı sağlamak istediklerinde, genel kamuoyunun, Avrupa kurumlarına hangi katkıyı sunduklarını, kimi temsil ettiklerini, misyonlarının ne olduğunu ve nasıl finanse edildiklerini açıkça bilmesi gerekir.
- Avrupa kurumlarının "Topluluğun genel çıkarını (Roma Antlaşması 123.madde)" belirleme ve koruma yükümlülüğünün doğal bir sonucu olarak, dış etkilerden bağımsız şekilde iç tartışmalar yapma hakları bulunmaktadır.
- Şeffaflık alanındaki önlemler etkili ve orantılı olmalıdır.

Komisyon bu Yeşil Kitapta, Avrupa Birliği politika geliştirme sürecine katkıda bulunmak isteyenlerin asgari istisare ve standartlar için iki ilkeye işaret eder: Açıklık ve hesap verebilirlik. Bu ilkeleri yerine getirebilmek için hangi çıkarları temsil ettikleri ve temsilin ne kadar kapsayıcı olduğunun belirtilmesi

gereklidir. Bu ilke ve standartlara bağılı olarak, Komisyonun bir politika teklifi için yorum arz edecek ilgili tarafların bilgileri Komisyona ve geniş kamuoyuna sunmak için gerekli hazırlık içinde olmaları beklenir. Bu bilgiler, CONECCS (Consultation, the European Commission and Civil Society) veri tabanı aracılığıyla sunulabilir. Kuruluşlar bu veri tabanına uygun bulurlarsa ve gönüllü olarak kayıt olabilirler. CONECCS'e kayıt olmasalar da özel bilgi formları ve benzeri başka yollar ile Komisyona sunabilirler. Bu bilgiler sağlamazsa, yapılan gönderiler bireysel katkı olarak değerlendirilirler. Bu istişare kültürünün temeli Avrupa Yönetişimi üzerine Beyaz Kitapta yer alan AB'de istişare ve diyalog kültürünü güçlendirmeye yardımcı olmayı taahhüdüne dayanarak, hazırlanmış Avrupa Yönetişimi: İyileştirme Amacıyla Eylem Planında (COM (2002) 704) açıklanmıştır. Bu belgenin genel gerekçesi, tüm ilgili tarafların uygun şekilde istişare edilmesini sağlamaktır. Yaklaşımın temel amaçları şu şekilde özetlenir:

- Daha şeffaf bir istişare süreci yoluyla ilgili tarafların katılımını artırmak ve böylece Komisyon'un hesap verebilirliğini güçlendirmek.
- Komisyon'un istişare prosedürlerini daha düzenli ve anlamlı bir şekilde yürütmesine yardımcı olacak genel ilkeler ve standartlar sunmak.
- Çeşitli çıkarların özel gereksinimlerini ve her politika teklifi için uygun istişare stratejileri geliştirme ihtiyacını dikkate alacak şekilde, tutarlı ancak yeterince esnek bir istişare çerçevesi oluşturmak.
- Komisyon bünyesinde karşılıklı öğrenmeyi ve iyi uygulamaların paylaşımını teşvik etmek.

Avrupa Şeffaflık Girişim Yeşil Kitabın atfı yaptığı bu Avrupa Yönetişimi İyileştirme Eylem Planında , “İstışare – Herkes için kazançlı bir durum (Kazan- Kazan)” ve “Sivil toplum kuruluşlarının (STK'ların) özel rolü” ne açıklamalar getirerek Komisyonun istişare süreçlerini detaylı olarak açıklar. İstışare – Herkes için kazançlı bir durum (Kazan- Kazan) bölümündeki açıklamalar özetlenecek olursa: Komisyon, istişare görevini yerine getirerek tekliflerinin teknik açıdan uygulanabilir, pratikte çalışabilir ve aşağıdan yukarıya bir yaklaşımla oluşturulmasını sağlar; aslında, geniş kapsamlı istişare, Antlaşmalar uyarınca Komisyon'un görevlerinden biridir ve yasama organına sunulan tekliflerin sağlam olmasını sağlamaya yardımcı olur. Bu yaklaşım, Avrupa Birliği'nin yasal çerçevesiyle tamamen uyumlu olup; Komisyonun, yasa teklifinde bulunmadan önce geniş çaplı istişarelerde bulunması ve gerektiğinde istişare belgeleri yayımlaması gerekir. Komisyonun bu işlevini yerine getirmek için, Parlamento ve Konsey'e destek amacıyla kurulmuş olan Ekonomik ve Sosyal Komite (ESC) ile Bölgeler Komitesi (CoR) gibi kurumsallaşmış danışma organları hâlihazırda bulunmaktadır. Konuya göre, istişare, bölgesel ve yerel yetkililerin temsilcileri, sivil toplum kuruluşları, işletmeler ve işletmelerin birlikleri, ilgili bireyler, akademisyenler, teknik uzmanlar ve üçüncü ülkelerdeki ilgili taraflardan görüş alınmasını

amaçlar. Komisyon tarafından yürütülen şeffaf ve tutarlı istişare süreçleri, sadece kamuoyunun daha fazla katılımını sağlamakla kalmaz, aynı zamanda yasama organlarına da Komisyon'un faaliyetlerini daha ayrıntılı inceleme imkânı sunar (örneğin, istişare sürecinin sonuçlarını özetleyen belgelerin yayımlanması yoluyla). İstişare mekanizmaları, tüm yasa yapım süreci boyunca, Komisyonun teklif hazırlığından yasama organı tarafından tedbirin nihai olarak kabul edilmesine ve uygulamaya kadar tüm Avrupa kurumlarının faaliyetlerinin bir parçasıdır.

Aynı belgede, STK'ların özel rolüne açıklık getirilir. Avrupa Yönetişimi Üzerine Beyaz Kitap, STK'ların istişare süreçlerine dahil edilmesinin önemine özellikle vurgu yapmıştır. Bu belgede, sivil toplumun çerçevesini "sivil toplum kuruluşları" terimini tanımlayarak çizer. Buna göre sivil toplum kuruluşları, hükümet ve kamu yönetimi dışında kalan ve genellikle "üçüncü sektör" ya da STK olarak adlandırılmayan ekonomik aktörler dahil, toplumun ana yapılarını ifade eder. Bu terim, kapsayıcı bir nitelik taşır ve bu kuruluşların kavramının, Birlik üyesi devletlerin demokratik geleneklerine derinlemesine kök saldıgını gösterir. STK'ların modern demokrasilerdeki bu özel rolü, Avrupa Birliği Temel Haklar Şartı'nın (Charter of Fundamental Rights of the European Union) OJC 326, 2012) 12. Maddesinde vurgulandığı üzere, vatandaşların ortak bir amaç doğrultusunda dernek kurma temel hakkı ile yakından bağlantılıdır. "Sivil toplum kuruluşu" teriminin ortak kabul görmüş net bir tanımının bulunmamasına rağmen Komisyon bu terimi bu kuruluşları şu şekilde açar (OJC 2002):

- İşgücü piyasası aktörleri (yani sendikalar ve işveren birlikleri – “sosyal ortaklar”),
- Sosyal ve ekonomik aktörleri temsil eden kuruluşlar (örneğin, tüketici kuruluşları gibi; ancak dar anlamda sosyal ortak sayılmazlar),
- STK'lar (çevre örgütleri, insan hakları kuruluşları, hayır kuruluşları, eğitim ve öğretim kuruluşları gibi insanları ortak bir amaç etrafında birleştiren sivil girişimler),
- Toplum temelli kuruluşlar (örneğin gençlik örgütleri, aile dernekleri gibi tabanda kurulan ve üyelerine yönelik amaçlar güden yapılar),
- Dini topluluklar

Şeffaflık Yeşil Kitabı, uygunsuz lobi faaliyetlerini vazgeçilmesi için “Dış Denetim”in caydırıcı olduğunu ve “Şeffaflık” önlemleri ile önüne geçileceğini belirtir. Yukarıda bahsedilen “İlgili Tarafların Danışılmasına İlişkin Genel İlkeler ve Asgari Standartlar” ve bu standartlara göre danışma süreçlerine katılan tarafların katkıları internet ortamında yayımlanması ve katılımcıların temsil ettiği çıkar gruplarının doğası ve temsiliyet düzeyi hakkında bilgi verilmesi, bunu yapmak için CONNECS veri tabanını kullanılması gerektiği ifade edilir. CONECCS, Komisyon'un Avrupa'daki sivil toplum kuruluşlarına ilişkin gönüllü veri tabanıdır. “Sivil toplum kuruluşları” çok geniş bir kavramdır ve

sendikaları, işveren federasyonlarını, STK'ları, tüketici gruplarını, sosyal ve ekonomik aktörleri temsil eden kuruluşları, hayır kurumlarını ve toplum temelli kuruluşları kapsar. Dolayısıyla, CONECCS, Avrupa'daki çıkar (lobi) gruplarına ilişkin bir veri tabanı olarak da kabul edilebilir ve Komisyon birimleri ve genel kamuoyu için bir bilgi kaynağı olarak kullanılmaktadır. Ancak, herhangi bir sivil toplum kuruluşunun bu veri tabanına kayıt olma zorunluluğu veya kayıt için bir teşvik bulunmamaktadır ve kayıt olmamaktan dolayı bir caydırıcı unsur da yoktur. Bu nedenle, Avrupa Komisyonu, Komisyon ile ilişkisi olan kuruluşlar için bir akreditasyon sistemi veya zorunlu bir kayıt sistemi işletmemektedir. Avrupa Birliği içinde, şimdilik yalnızca Almanya Federal Meclisi (Bundestag) lobicilerin kaydı konusunda özel ve resmî kurallar benimsemiştir. Her yıl, görüşlerini ifade etmek veya savunmak isteyen tüm grupların yer aldığı bir kamuya açık liste hazırlanır. Kayıt olmak isteyen çıkar gruplarının adları ve merkez adresleri, yönetim kurulu ve yöneticilerin isimleri, ilgi alanları, üye sayıları, temsilcilerin isimleri ve ofis adreslerini bildirmeleri gerekir. Bazı AB dışı ülkeler (örneğin ABD ve Kanada), lobiciler için zorunlu bir kayıt sistemi oluşturmuştur. Bu sistem, halkla ilişkiler firmalarının ve lobi gruplarının, müşterilerini, ilgilendikleri konuları ve her müşteriden aldıkları ücretleri listelemelerini zorunlu kılar, lobicilerin ayrıca düzenli raporlar sunması gerektirir ve bu veriler kamuya açık şekilde internette yayınlamalarını sağlar.

Dış denetimin güçlendirilmesi için bir dizi seçenek değerlendirilebilir. Komisyon bunun için bir politikanın ya da yasal çerçevenin geliştirilmesine katkı sunan kişilere dair daha kapsamlı bilgi sağlanması ve teşvik temelli bir kayıt sistemi geliştirilmesinin en uygun yaklaşım olduğunu belirtir. Bu amaçla bilgi sunumunun iyileştirilmesi için öncelikle, mevcut açık kamuoyu danışma kurallarının tutarlı bir şekilde uygulanmasına öncelik verilmesi ve bu kapsamda danışmalara katılan çıkar gruplarının sistematik biçimde bazı bilgiler sunulmasını ister. Bu bilgiler şu sorulara cevap verir nitelikte olmalıdır: Amaçları nelerdir? Finansman kaynakları nelerdir? Hangi çıkarları temsil etmektedirler?

Belgede, bu şeffaflık gerekliliklerinin uygulanmasını iyileştirmek için, Komisyon çevrimiçi danışma katılımcılarına yönelik elektronik bir araç (örnek: anket formu) geliştirmeyi planladığı açıklanan ve daha sonra Transparency Register (Şeffaflık Kaydı) olarak hayata geçen çevirim içi kayıt sistemi ile tüm Komisyon birimleri, internet üzerinden yürüttükleri danışmalarda bu hazır aracı kullanacaktır.

Bu kayıt sistemi teşvik temelli bir gönüllü modeldir. Bu sistem sayesinde lobiciler, temsil ettikleri konuları belirtip bu alanlarda yapılacak danışmalardan otomatik olarak haberdar olabilirler. Böylece sadece kayıt yaptıran lobiciler, Komisyondan doğrudan bilgilendirme alabilecektir. Kayıt olmak için gerekli bilgiler şunlardır:

- Temsil ettikleri kişiler veya kurumlar
- Misyonları

- Finansman kaynakları

Kayıt başvurusu yapanlar ayrıca bir “Davranış Kurallarına Uyum” (Code of Conduct) taahhüdünde bulunacaktır. Bu sistem, kamuoyunun bakış açısından ise Komisyon nezdinde lobi faaliyeti yürüten gruplara dair genel, kamuya açık ve şeffaf bir görünüm sağlayacaktır.

2.2.9. Çıkar Temsilcileri için Davranış Kuralları (Code of Conduct for Interest Representatives)

“Lobiciler İçin Davranış Kuralları” (Code of Conduct for Lobbyists), lobicilerle yürütülen temaslara dış denetimiyle birlikte, etik kurallar da şeffaflığın önemli bir unsurudur. Avrupa Birliği geleneksel anlayışı, lobicilerin davranışlarını yasal düzenlemelerle sınırlamaktan çok, kurum temsilcilerinin etik davranış sorumluluğu taşıması yönündedir. Bu sebeple, Avrupa Topluluklarını Kuran Antlaşma (Roma Antlaşması) ve Personel Yönetmeliğinde yer alan kurallara tabi olarak, Komisyon üyelerinin ve personelinin tarafsızlıkları sıkı bir şekilde güvence altına alınır. Bu kurallar, özel denetim ve yaptırım mekanizmalarıyla uygulanır.

Komisyon, lobiciler için gönüllü davranış kurallarının da destekleyici rol oynayabileceğini savunmaktadır. 1992 tarihli “Özel Çıkar Gruplarına İlişkin Bildirim”de (SEC (1992)2272- yasal bağlam ve ilgili paydaşları (örneğin Avrupa Komisyonu genel müdürlükleri, Avrupa Parlamentosu komiteleri, Konsey yapılanmaları ve hatta bireysel AB Komiserleri ile Avrupa Parlamentosu Üyeleri gibi) içeren tam sürümü de mevcut olmasına rağmen sadece AB Monitörünün kayıtlı kullanıcıları için erişilebilir durumdadır.). Lobicilerin, Komisyon’un önerdiği asgari kriterler temelinde kendi davranış kurallarını oluşturmaları teşvik edilmiştir. Bu asgari kriterlerin temel özellikleri şunlardır:

- Lobiciler dürüst hareket etmeli ve kimin çıkarlarını temsil ettiklerini her zaman açıkça belirtmelidir.
- Yanıltıcı bilgi yaymamalıdır.
- Bilgi elde etmek veya ayrıcalıklı muamele görmek için teşvik edici (hediye, menfaat vb.) hiçbir yöntem kullanmamalıdır.

Komisyon’un teşvikiyle, Avrupa’daki çeşitli kamu ilişkileri profesyonelleri (danışmanlar ve firmalar) bu doğrultuda gönüllü davranış kodları benimsemiştir.

Mevcut sistem öz disiplini temel aldığı için, ortak bir uygulama ve yaptırım sistemi oluşturulması gerekliliği gündeme gelmiştir.

Bu sistem şunları içerebilir:

- Tüm lobicilere uygulanacak ortak bir davranış kodu

- Bu kodun takibini yapan özel bir üst kuruluş
- Komisyon'un yönettiği bir kayıt sistemiyle entegre işleyiş
- Kuralları ihlal eden lobcilere resmî yaptırımlar uygulanması önerisi

Komisyon, 27.5.2008 tarihli “Çıkar Temsilcileriyle İlişkiler İçin Bir Çerçeve (Kayıt Sistemi ve Davranış Kuralları)” bir Tebliğ yayınladı (OJC 2008). Bu belge, 2007 yılı 21 Mart tarihinde, Komisyon "Avrupa Şeffaflık Girişimi'ne İlişkin Yeşil Kitap'ın Takip Süreci" başlıklı Tebliği'ni kabul ettiği ve çıkar temsilcileriyle olan ilişkiler için bir çerçeve oluşturma kararını da içermektedir. Bu kararlar gereğince 2008 baharında çıkar temsilcileri için yeni bir gönüllü Kayıt Sistemi oluşturulması ve başlatılması, bir “Davranış Kuralları” taslağı hazırlanması, bu Kurallara uyum ile Kayıta giriş için bir ön koşul olacak ve Komisyon tarafından denetlenmesi, Davranış Kuralları ve Kayıt Sistemi için bir izleme ve uygulama mekanizması oluşturulması, özellikle internet üzerinden yapılan istişareler için standart bir web sitesi kullanımı temelinde, Komisyon'un istişare standartlarının daha sıkı uygulanması yoluyla şeffaflığın artırılması eylemleri planlanmıştır.

Avrupa Komisyonu Davranış kurallarını çerçevesini çizmek üzere 60'tan fazla çıkar temsilci ile istişare edilmiş ve 2007-2008 yılları arasında gerçekleştirilen bu açık kamu istişaresi sonucunda bir Davranış Kuralları oluşturmuştur. Çıkar çatışmaları ve “dönen kapı” (revolving doors) (AB Kurumlarında çalışanların özel sektöre geçmesi ya da özel sektörde çalışanları AB Kurumlarında çalışması sonucu kayırma ve benzeri usulsüzlükler yol açacak durumun olması) gibi konuların da kurallar kapsamına alınmasını talep edilmesine rağmen, zaten AB Antlaşmaları ve mevcut düzenlemelerle gerekli önlemler alındığı için Avrupa Şeffaflık Girişiminin kapsamı dışında bırakılmıştır. Kayıt sistemi, Komisyon ile çıkar temsilcileri arasındaki ilişkilerde genel şeffaflığı artırmayı hedeflerken, çıkar çatışmaları gibi meseleler ise, halihazırda uygun koruma mekanizmaları sağlayan çeşitli mevcut kurallar tarafından düzenlenmektedir. Bu kurallar; AB Antlaşmaları, Personel Yönetmeliği, Komisyon Üyeleri için Davranış Kuralları, İyi İdari Davranış Kurallarında yer almaktadır.

2.2.10. Avrupa Birliği Lobiciliğinde Erişim Teorisi

Avrupa Birliği çıkar temsili stratejisi, istişareye sunulan katkılar yalnızca demokratik katılımı değil, aynı zamanda AB kurumlarına erişim biçimlerini yeniden tanımlar (Michel 2005:7) Örgüt teorisi ve örgüt sosyolojisinden elde edilen bilgiler doğrultusunda; idari bilim, yeni bir erişim teorisinin temelini oluşturmaktadır. Bu yeni çerçeveyi merkezinde değişim teorisi ve kaynak bağımlılığı kavramları yer alır. AB yönetişimi bağlamında lobcilikte bu değişim ve bağımlılık kavramları üzerinden mekanizma işler. Buna göre üçüncü sektör aktörleri (sivil toplum kuruluşları, özel sektör) AB'nin gündemini belirleme ve politika yapım süreçlerine erişim kazanmak için çaba gösterirken, AB kurumları da bu

erişime karşılık belirli malları (erişim malları) bu aktörlerden talep etmektedir. Kısaca söylemek gerekirse, Avrupa kurumlarında iş dünyası veya sivil toplumun yürüttüğü lobicilik faaliyetlerini anlamının anahtarı, özel ve kamu aktörleri arasındaki ilişkiyi, birbirine bağımlı iki örgüt grubu arasındaki bir değişim ilişkisi olarak kavramaktır (Bouwen 2002:367).

Holman ve Luneburg (2012: 75,76) Avrupa lobi düzenlemelerinin odağının kamuoyunun hükümete olan güvenini yeniden kazanmak amacıyla şeffaflık sağlamaktan ziyade, iş dünyasının yasama organlarına erişimini kolaylaştırarak zayıf ekonomileri güçlendirmeye çalışmak olduğunu öne sürmektedir. Çok sayıda Avrupa ülkesi artık, iş dünyasının erişimini önceleyen zayıf lobi düzenleme sistemlerinden, kamu yararına şeffaflığı önceleyen güçlü lobi düzenleme sistemlerine geçiş sürecine girmektedir.

Avrupa Birliği Kurumlarına, erişim sağlamak için gerekli olan anahtarın adı kesin ve güvenilir “bilgi”dir, Avrupa Birliği için ise politika üretmek için ihtiyaç duyduğu “erişim malları”dır (access goods). Bitonti ve Harris (2017:165) lobiciliği stratejik planlamada kullanılan bir araç olarak görürken, tüm bu eylemlerin ortak paydasının, bilgiye dayalı olması gerektiğini savunur çünkü lobiciler her şeyden önce bilgi çalışandır; bilgi, uzmanlık ve fikirleri kullanırlar. Yetenekli bir lobici, genel yetkinliklerin yanı sıra, lobi yaptığı konuya bağlı olarak belirli ve teknik konularda derin bilgiye de sahip olmalıdır. Ayrıca, başarılı bir lobici olmak için mesleki deneyim ve etkili bağlantılardan oluşan bir ağ da gereklidir. Bu durum, emekli olduktan sonra birçok eski siyasetçinin ve üst düzey bürokratin özel şirketlere danışmanlık hizmeti sunmasının nedenini de açıklar.

Bouwen (2002), AB ve özel aktörler arasındaki ilişkiyi, erişim teorisi ve erişim mallarını tanımlayarak açıklık getirir. AB düzeyindeki lobicilik süreci, tek taraflı bir çıkar dayatma süreci değil, aksine karşılıklı bir kaynak değişimi mekanizmasıdır. Özel sektör, AB kurumlarına erişim malları sunarak sürece katılım sağlar; AB ise bu kaynaklara olan ihtiyacından dolayı temsil yetkisi ve erişim sunar. Buna göre AB kurumlarının talep ettiği üç tür erişim malı vardır:

- Uzmanlık Bilgisi (Expert Knowledge - EK): Teknik bilgi ve sektörel uzmanlık bilgileri. AB'nin isabetli ve etkili düzenlemeler yapması için gereklidir.
- Avrupa Kapsayıcı Çıkar Bilgisi (Information on the European Encompassing Interest - IEEI): Belirli bir sektörün, çıkar grubunun tüm Avrupa düzeyindeki çıkarlarını temsil eden bilgidir.
- Ulusal Kapsayıcı Çıkar Bilgisi (Information on the Domestic Encompassing Interest - IDEI Information on the Domestic Encompassing Interest): Bir ülkenin iç piyasasındaki sektörel, çıkar grubunun ihtiyacı olan çıkarları temsil eden bilgidir.

Bu erişim mallarının meşruluğu ve uygunluğu (legitimacy and compliance), bilginin AB tarafından kullanılabilmesi için öncelikli iki unsurdur. Bir çıkar grubunun ne kadar kapsayıcı olduğu, erişim mallarının teknik analiz, veri yoğunluğu, kamu temsilindeki oran, üyelik yoğunluğu ve çeşitliliği, meşruiyetini ve uygunluğunu belirler. Çıkar grubu ancak bu şekilde AB tarafından “meşru bir muhatap” olarak kabul edilmesini sağlar. Girdi Meşruiyeti (Input Legitimacy): Erişim araçları, özellikle IEEI ve IDEI türleri, vatandaş ve çıkar gruplarının sürece katılımını sağlayarak karar alma sürecinin demokratik doğasını güçlendirir. Çıktı Meşruiyeti (Output Legitimacy): Etkin ve verimli politika üretimiyle ilgilidir; daha çok uzmanlık bilgisinin etkisiyle ilgilidir. AB Kurumlarında oluşacak prosedürde karşılık bulacaktır. Uyum (Compliance): Dolaylı olarak bağlantılıdır. Yani bu bilgi alışverişi, kararların daha kabul edilebilir ve uygulanabilir olmasına katkı sağlar ama doğrudan bir etki yaratmaz

Üç tür erişim mallarını kullanma tercihleri, AB Kurumlarının rollerine göre tercih edilir. Bu sebeple, erişim sağlayan çıkar grupları, AB Kurumlarının fonksiyonlarına göre değişkenlik gösterir.

AB Komisyonu, kurumsal rolü dolayısıyla, Avrupa Komisyonu, AB karar alma sürecindeki en üst düzeyde ulus-üstü (supranational) kurumdur. “Teşvik edici arabulucu” rolü üstlenir, Üye devletleri, yalnızca asgari ortak paydada uzlaşmak yerine, tüm Avrupa’nın çıkarlarını gözetken politikalara yönlendirmeye çalışır. Yasama yetkileri dolayısıyla yasama inisiyatifi tekeli (AET Antlaşması Madde 149(1)): Yasama sürecinin gündemini belirler ve yasa taslaklarını hazırlar. Tasarıyı değiştirme veya geri çekme yetkisi vardır (Madde 149(3)). Bu madde, Komisyona yasama süreci boyunca fiilen bir veto yetkisi kazandırır. Komisyon, yalnızca bilgi almak için değil, aynı zamanda demokratik meşruiyet eksikliğini (democratic deficit) gidermek için erişim mallarını önemser. IEEI (Information on the European Encompassing Interest - Avrupa Kapsayıcı Çıkar Bilgisi), girdi meşruiyeti sağlar (vatandaş ve çıkar grubu katılımı). EK (Expert Knowledge-Uzmanlık Bilgisi), çıkış meşruiyeti sağlar (etkin politika üretimi). Büyük bireysel kuruluşlar, Avrupa Komisyonu'na en yüksek düzeyde erişime sahiptir. Avrupa düzeyindeki birlikler, büyük bireysel şirketlere göre Avrupa Komisyonuna daha az erişime sahiptir; ancak ulusal birliklere kıyasla daha iyi bir erişime sahiptir. Ulusal birlikler, Avrupa Komisyonu'na en düşük düzeyde erişime sahip olan gruptur.

Tablo 7. Avrupa Birliği'nin Politika Üretmek İçin İhtiyaç Duyduğu Bilgiler (erişim malları), Önemi ve Nedeni

Erişim Malı	Komisyon Açısından Önemi	Nedeni
Uzmanlık Bilgisi (EK)	Çok Yüksek	Yasa tasarısı hazırlamak için özellikle teknik veya yeni alanlarda özel uzmanlığa ihtiyaç vardır. Personel ve bütçe kısıtları nedeniyle Komisyon dış kaynaklara bağımlıdır. Ayrıca çıkış meşruiyeti (output legitimacy) sağlar.
Avrupa Kapsayıcı Çıkar Bilgisi (IEEI)	Yüksek	Ortak Avrupa çıkarlarını tanımlamaya yardımcı olur. Komisyon'un ulus-üstü rolünü destekler. Ayrıca girdi meşruiyeti (input legitimacy) sağlar
Ulusal Kapsayıcı Çıkar Bilgisi (IDEI)	Düşük (Genel Olarak)	Yasa yapım sürecinin erken aşamalarında, ulusal çıkarlar henüz belirlenmemiştir. Bu bilgi yalnızca ihtiyaç oldukça (ad hoc) kullanılır — örneğin Konsey veya Parlamento ile uzlaşa sağlanması gerektiğinde

Avrupa Parlamentosu (AP), AB yasama sürecinde siyasi tartışmalar için bir forum sağlar. Hem uluslarüstü (supranational) hem de hükümetler arası (intergovernmental) özellikler taşır. Uluslarüstü siyasi gruplar oluşmuş olsa da, milliyet temelli ayrımlar hâlâ etkilidir. Zamanla yetkileri artmıştır. Başlangıçta hiçbir rolü yokken, önce danışma yetkisi, sonra Konsey ile eş-karar alma yetkisi seviyesine ulaşmıştır. Görevi, Komisyon'un sunduğu yasa tasarılarını değerlendirmek, değiştirmek ve oylamaktır. Avrupa düzeyindeki birlikler, Avrupa Parlamentosuna en yüksek düzeyde erişime sahiptir. MEP'ler her ne kadar uluslarüstü bir kurumda görev alsalar da, ulusal seçim sistemleri nedeniyle ülkelerindeki seçmenlerle yakın ilişkilerini sürdürürler. Bu durum, onların ulusal çıkar bilgisine olan ilgisini artırır (IDEI). Bu nedenle MEP'ler, hem Avrupa düzeyinde politika etkilerini anlamak hem de yerel seçmenlerine hesap verebilmek için bilgiye ihtiyaç duyarlar. Ulusal birlikler, Avrupa düzeyindeki birliklere göre Avrupa Parlamentosu'na daha az erişime sahiptir; ancak büyük bireysel kuruluşlara kıyasla daha iyi bir erişime sahiptir. Büyük bireysel kuruluşlar, Avrupa Parlamentosu'na en düşük düzeyde erişime sahip olan gruptur.

Tablo 8. Avrupa Parlamentosunun Politika Üretmek İçin İhtiyaç Duyduğu Bilgiler (erişim malları), Parlamento İçin Önemi ve Nedeni

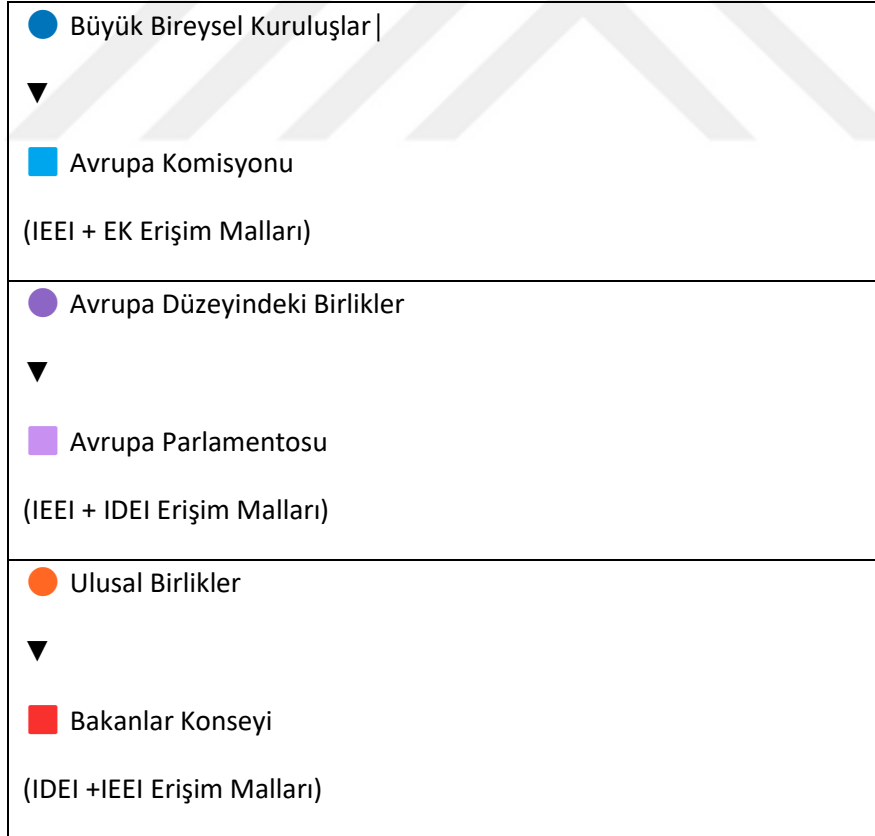
Erişim Malı	Parlamento için Önem Derecesi	Nedeni
Avrupa Kapsayıcı Çıkar Bilgisi (IEEI)	Yüksek	Avrupa Parlamentosu, Avrupa düzeyinde politika etkilerini değerlendirmek için Avrupa çapındaki çıkar gruplarının bilgi ve görüşlerine ihtiyaç duyar
Ulusal Kapsayıcı Çıkar Bilgisi (IDEI)	Çok Yüksek	AP milletvekilleri (MEP'ler), ulusal seçim sistemleri nedeniyle seçmenleriyle güçlü bağlara sahiptir ve yerel seçmen çıkarlarını anlamak için bu bilgiye ihtiyaç duyarlar.
Uzmanlık Bilgisi (EK)	Orta	Teknik detayları ve yasa tasarılarının sektörel etkilerini değerlendirmek için uzmanlık bilgisi gereklidir, ancak siyasi değerlendirmelerin yanında ikincil kalabilir.

Bakanlar Konseyi, Avrupa Komisyonu'nun aksine, AB'nin en hükümetler arası (intergovernmental) kurumudur. Üye devletlerin çıkarlarını uzlaştırmak için oluşturulmuş nihai karar alma organıdır. Ulusal çıkarlar burada belirleyici rol oynar, bu yüzden Ulusal Kapsayıcı Çıkar Bilgisi (IDEI) Konsey için kritik erişim malıdır. Her ne kadar intergovernmental bir yapıya sahip olsa da, Sekreteryaya ve Dönem Başkanlığı gibi unsurlar aracılığıyla kolektif bir amaç ve birlik duygusu taşır. Bu durum Konsey'e kısmen supranational (uluslarüstü) bir boyut da kazandırır. Bu nedenle Konsey, yalnızca IDEI değil, aynı zamanda Avrupa Kapsayıcı Çıkar Bilgisi (IEEI) ile de ilgilenir. Ulusal birlikler, Bakanlar Konseyine en yüksek düzeyde erişime sahiptir. Avrupa düzeyindeki birlikler, ulusal birliklere göre Bakanlar Konseyi'ne daha az erişime sahiptir; ancak büyük bireysel kuruluşlara kıyasla daha iyi bir erişime sahiptir. Büyük bireysel şirketler, Bakanlar Konseyi'ne en düşük düzeyde erişime sahip olan gruptur.

Tablo 9. Avrupa Parlamentosunun Politika Üretmek İçin İhtiyaç Duyduğu Bilgiler (erişim malları), Konsey İçin Önemi ve Nedeni

Erişim Malı	Konsey için Önem Derecesi	Nedeni
Ulusal Kapsayıcı Çıkar Bilgisi (IDEI)	Çok Yüksek	Bakanlar Konseyi, üye devletlerin ulusal çıkarlarını uzlaştırmak için çalışır; bu nedenle ulusal pazarlardaki çıkarlar hakkında bilgi kritik öneme sahiptir.
Avrupa Kapsayıcı Çıkar Bilgisi (IEEI)	Orta-Yüksek	Konsey, dönem başkanlığı ve Sekreterya gibi yapılar aracılığıyla kolektif Avrupa hedefleriyle de ilgilenir; bu yüzden Avrupa çapındaki çıkar bilgisi de önemlidir.
Uzmanlık Bilgisi (EK)	Orta	Politik kararlar öncelikli olsa da, teknik konularda (örneğin sektörel düzenlemeler) uzman görüşüne ihtiyaç duyulabilir.

Şekil 2. AB’de Bilgi Akışı



Bu bilgi akışı döngüsünde verilecek bilginin yeterliliği detaylı araştırma, inceleme ve analizleri gerektirir. Michel (2005:2) her STK’nın bunu gerçekleştirecek kapasitesi olmadığını belirterek, “Pek

çok örgüt için bu tür bir istişareye katılım, bir fırsat olmanın ötesinde, zaman, personel ve uzmanlık gibi önemli kaynakları gerektiren bir kapasite meselesidir.” der. Salgado (2014:179-180) aynı zorluğu benzer bir ifade ile dile getirir, “Bazı ülkeler daha etkili danışma süreçleri oluştururken, bazılarında kaynak yetersizliği ve siyasi koşullar nedeniyle katılım zayıftır. STK'lerin sürece anlamlı katkı sağlayabilmesi ise "kapasite geliştirme" ihtiyacını gündeme getirmektedir.” Aslında AB'nin yönetim sürecine her STK'yı değil, Avrupa Birliği Yönetişimine ayak uyduracak kurumsal kapasiteye uygun STK'lar ile istişare süreçlerine dahil edecekleri ve bundan sebep sebeple Davranış Kurallarındaki uygunluklarına göre belirleyerek STK iş birliğinde çerçevesini çizer. Kısacası, Salgado'nun tanımladığı üzere bu, Avrupaileşmenin sınırlı ama etkili dönüştürücü gücüdür. Komisyonun, “korporatist katılım stratejisi”ni tekrar dile getirirsek, özellikle çevre ve kalkınma politikası gibi alanlarda, belirli aktörlerin politika sürecinde kurumsal statü kazandığı bir yapı olması sebebiyle de, sivil toplum örgütlerinin katılımına yönelik yaklaşım çoğulcu ve herkese açık değil, seçici ve kurumsallaşmış bir yapıya yöneliktir (Amiya-Nakada 2004:11).

2.2.11. CLONG'dan CONCORD'a

Avrupa Birliği oluşum sürecinden günümüze kadar sivil toplum ile ilişkisini yürütmek üzere sistemleşmeye gitmiştir. AKÇT'de paydaş unsurlarda yer alan, sivil toplum temsilcileri ile başlayan, Avrupa Ekonomik ve Sosyal Komite ile ivmelenen sivil toplumun katılımı için mesleki birlikler, sivil toplum kuruluşları ile Avrupa Birliği yönetişimin ilgili mevzuatı çerçevesinde gerçekleştirmek üzere STK'ları yönlendirecek ve faaliyetlerinde Avrupa Kalkınma politikalarını belli bir düzen çerçevesinde oluşturmak ve uygulamak için şemsiye örgütler kurulmuş ve faaliyete geçilmiştir.

AB destekli STK'lar (Social Platform, CONCORD, VOICE) AB kurumlarıyla en yakın ilişki içinde olan STK'lardır. Bu STK'ların kaynaklarının %80'i AB kurumlarından gelir ve bu kaynaklar yalnızca bilgi raporları ve farkındalık artırıcı faaliyetlerde kullanılabilir. AB ofisleri bulunan Greenpeace, AI (Amnesty International- Uluslararası Af Örgütü) ve Oxfam gibi STÖ'ler, vatandaşlarla doğrudan teması ulusal şubelerine bırakırken, Brüksel'de yalnızca lobicilik faaliyetlerine odaklanmaktadır. Örneğin; AI'nin AB ofisi, ulusal düzeyde kullanılan online dilekçe, yaratıcı kampanyalar veya sosyal medya protestolarını kullanmaz. AB düzeyindeki politika sorumluları, bu ofislerin "saf lobicilik ofisleri" olduğunu belirtmektedir. Dava açmak gibi faaliyetler ulusal düzeyde yapılır; AB ofisi sadece yasa yapım sürecine odaklanır. Bu gibi STK'lar ağlarında bulunan bu örgütler ile Avrupa Komisyonu arasında köprü kurar (Salgado, 2014:176-177).

AB nezdinde Avrupa STK'larını temsil eden İrtibat Komitesi, kalkınma iş birliği ve insani yardım alanında Avrupa'nın en büyük STK ağı konumunda olan Fransızca kısa adıyla CLONG, STK'ların politik düzeyle yeniden tanımlanmaları ve yapılandırılmalarının ihtiyacının gündeme girmesi, birlikte

bir başka konunun da ortaya çıkması ile birlikte bir başka sorun da revizyon ihtiyacını gündeme getirmiştir. STK'ları ile Komisyon arasında kalkınma politikaları ve siyasi lobi CLONG'un bütçesinin %85'i karşılanmaktaydı. Bu iş birliği süreç içerisinde kalkınma politikaları uygulanması için yapılandırılmış istişareler ile gerçekleştirme imkânı sağlamıştı. Fakat Avrupa Birliği'nin süreç içinde genişleyen yapısı, ekonomik ve siyasi ve sosyal anlamda gelişen icraatları ile şeffaflık ve iyi yönetim gerekleri gerekliliği dolayısıyla denetlemeler daha yoğunlaşmış ve CLONG'un hesaplarının da denetlenmesi sonrasında olumsuz işaretleri oluşmuştu. (Lefebvre, 2003). AB Kalkınma ve İnsani Yardım Komiseri Paul Nielson, denetim raporunun, CLONG veya ulusal platformları tarafından yapılmış herhangi bir dolandırıcılık ya da mali suistimal tespit etse de özellikle platform düzeyinde ve CLONG sekreteryasıyla olan ilişkilerde ciddi mali yönetim sorunları olduğunu ifade etmişti. CLONG'un, geri ödeme yapılması gereken birkaç alanın sözleşmeye dayalı olduğunu kabul ettiği ve bunun yaklaşık 100.000 euro olduğunu, yani Ernst & Young tarafından tespit edilen toplam meblağın %10'una tekabül ettiğini belirtmişti (Kenety, 2001).

Avrupa Parlamentosu üyesi, Robert Goebbles, "Sivil toplum kuruluşlarının Topluluk fonlarına olan bağımlılığı" konu başlığında, Komisyona yazılı soru ile CLONG için yapılan denetim raporunda oluşan şüphelere istinaden yazılı soru yöneltilmiştir. 19.04.2001 tarihinde yöneltilen ve 20.12.2001 tarihli Avrupa Birliği Resmi Gazetesinde (OJC 2001: 56-57) yer alan soru (E-1193/01) şudur:

"Aralık 2000'de, AB nezdindeki kalkınma STK'larının irtibat komitesi olan CLONG hakkındaki bir denetim raporunda, Komisyon tarafından sağlanan fonların mali yönetiminin sağlamlığına ilişkin şüpheler dile getirilmiştir."

Aynı rapor, CLONG'un geçmiş faaliyetlerinin %85 oranında Topluluk bütçesinden sağlanan fonlarla finanse edildiğini göstermektedir. Hemen hemen tamamen izlediği kuruma bağımlı olan bir sivil toplum kuruluşunun görüşlerinin ne derece objektif olabileceği sorgulanabilir.

Komisyon'dan yardım alan başka sivil toplum kuruluşları (irtibat komiteleri vb.) var mıdır? Hangileridir? Bu kuruluşlar da CLONG ile aynı oranda bağımlı mıdır?"

Goebbles'in yönelttiği sorulara, Komisyon adına 31.07.2001 tarihinde Bayan Scheyer cevaplamıştır:

"Bütçenin A bölümünde, A-30 numaralı başlıktaki çeşitli kalemler, Avrupa sivil toplumu kavramını teşvik etmeyi amaçlayan kuruluşları veya projeleri finanse etmektedir. Her yıl Mayıs ayı sonunda, Komisyon bu kuruluşlara ve özellikle eş-finansman düzeyine ilişkin bir raporu Parlamento'ya sunmaktadır. A-302, A-303 ve A-304 maddeleriyle ilgili açıklamalara uygun olarak, Komisyon bu kuruluşlardan %20 oranında dış kaynaklı eş-finansman talep etmektedir.

Buna ek olarak, sosyal alan başta olmak üzere Topluluk bütçesindeki diğer kalemler temelinde Avrupa düzeyindeki çeşitli sivil toplum kuruluşu ağlarına finansman sağlanmaktadır. Bu finansman, dezavantajlı ya da ayrımcılığa uğramış grupların görüşlerinin politika oluşturma sürecinde dikkate alınmasını sağlama deneyimi ve uzmanlığına sahip bu tür ağların, Avrupa politikalarının geliştirilmesine katkı sağlaması temelinde verilmektedir. Ulusal düzeydeki STK'lara kıyasla Avrupa düzeyindeki ağlar için alternatif finansman kaynaklarının yetersizliği göz önüne alındığında, bu tür ağların işletme giderlerine katkı sağlanması, etkili sosyal politika geliştirilmesine yardımcı olabilecek değerli bir destek olarak kabul edilmektedir. Bu sayede, ulusötesi bilgi ve iyi uygulama alışverişi mümkün olmakta ve böylece gerçek bir Avrupa sivil toplumunun gelişimine katkıda bulunmaktadır.

Bu bağlamda, Parlamento tarafından önerilen ve Komisyon ile Konsey tarafından kabul edilen bir değişiklik temelinde (Cashman Raporu, A5-0259/2000, değişiklik 67), Ayrımcılıkla Mücadele Topluluk Eylem Programı (2001-2006) (Topluluk Bütçesi kalemi B5-803), ayrımcılıkla mücadele eden Avrupa STK ağlarının işletme maliyetlerinin %90'ına kadar olan kısmının finanse edilmesini öngörmektedir. Bu ağlar, fonlar için rekabet etmekte olup, finansman kararları hem çalışma programlarının kalitesi ve politika geliştirmeye katkı potansiyelleri hem de Topluluk fonlarını idare etme kapasiteleri temelinde verilmektedir. Bu ağlar, Topluluk fonlarıyla ilgili detaylı hesapları Komisyona sunmakla yükümlüdür ve düzenli denetimlere tabidir.

Benzer şekilde, Sosyal Dışlanmayla Mücadele konusuyla ilgilenen ağ kuruluşlarının işletme maliyetlerine de Bütçe Kalemi B3-4105 kapsamındaki hazırlık faaliyetleri çerçevesinde katkıda bulunmaktadır.

Ayrıca, Komisyon, 26 Temmuz 2000 tarihli Finansal Tüzük'ün yeniden düzenlenmesine ilişkin teklifinde (1), hibe izleme sistemini önermiştir. Bu teklif özellikle eş-f finansman ve azalan destek ilkelerini ortaya koymakta olup, bu ilkeler yararlanıcıların Topluluk fonlarına olan bağımlılığını mümkün olduğunca azaltmayı amaçlamaktadır (Madde 1 ve 2). Genel Avrupa çıkarına hizmet eden kuruluşlar ve uluslararası kuruluşlar gibi istisnalar, yasal dayanak veya bütçeye ilişkin açıklamalar çerçevesinde mümkün olmalıdır.

Avrupa Kalkınma STK'larının İrtibat Komitesi (CLONG) ile gelecekteki ilişkilerle ilgili Sayın Üyenin sorusuna gelince (Bütçe kalemi B7-6000 ile finanse edilmiştir, 2001 Genel Bütçesi sayfa 1251), Parlamentonun bizzat yüksek düzeyde eş-f finansman görmek istediği belirtilmelidir. Eylül 2001'de Parlamento'nun Bütçe Komitesi, 2001 Bütçesi'nde eş-f finansman oranını %85'e çıkartan bir değişikliği kabul etmiştir. Komisyon ise, Sayın Üyenin belirttiği nedenlerle bu oranı düşürmek istemiştir. 27 Nisan 2001 tarihinde alınan bir kararda, bağımsız bir denetimden sonra ve CLONG'un operasyonel yöntemlerinde bir yeniden yapılandırma karşılığında, Komisyon, CLONG'dan geri alınacak miktarın

bir kısmından feragat etmiştir. Ancak bu feragatin koşullarından biri, CLONG'un 2004 yılına kadar faaliyet giderlerine yönelik Topluluk eş-finance oranını %70'e düşürmeyi amaçlayan bir plan hazırlamasıdır. Bu planın amacı, CLONG'un Topluluk finansmanına olan bağımlılığını azaltmak ve bağımsızlığını artırmaktır. Planın Ekim 2001'de sunulması beklenmektedir.”

Schreyer, Avrupa Sosyal Politikası ile ilgili Yeşil ve Beyaz Kitaplarda yer alan sosyal politika alanları ile ilgili yapılan çalışmalar ve ilgili bütçe kalemlerine atıflar yaparak ve hatta 2001-2006 yılları arası Ayrımcılıkla Mücadele Topluluk Eylem Programı (Topluluk Bütçesi kalemi B5-803), bütçe kaleminde ayrımcılıkla mücadele eden Avrupa STK ağlarının işletme maliyetlerinin %90'ına kadar olan kısmının finanse edilmesi öngörüsü ile %85'in de üzerine çıkabileceğini söylemiş ve yapılan çalışma ve işbirliklerindeki fonlanma ve bunlara binaen elde edilen kazanımlara yer vermiş olsa da, The Courier Dergisinde, Lefebvre'nin (2003) aktardığı üzere “Fonların kötüye kullanılmadığı tespit edilse de, denetçiler bazı fonların Komisyona geri ödenmesini tavsiye etti.

Bu sürecin ardından, CLONG feshedildi ve Komisyon ile STK'lar gelecekteki ilişkilerini şekillendirmek üzere yeni bir finansal yapı önerdi. Bu anlaşmalar neticesinde yeni konfederasyon CONCORD doğdu.” Lefebvre', the Courier'deki haberi ile CLONG döneminin kapanarak, CONCORD'un kuruluşunu duyurdu.

2.2.12. CONCORD EUROPE ve KOTONU ANLAŞMASI

CONCORD, CONCORD Europe Resmi Web Sitesi'nde birçok yönü ile yapısı ile ilgili bilgiler verir. 2025 yılı itibari ile 28 ulusal birlik, 20 uluslararası ağ ve 3 ortak üyeden oluşmaktadır. Bu yapı toplamda 2.600'den fazla STK'yı ve bu STK'ları destekleyen milyonlarca Avrupa vatandaşı temsil etmektedir. CONCORD Avrupa'nın misyonu, Avrupa'daki sürdürülebilir kalkınma ve uluslararası iş birliği alanında çalışan sivil toplum kuruluşlarını (STK) temsil eden bir konfederasyonu olmaktır.

Vizyonu, yoksulluk ve eşitsizliklerin sona erdiği; kararların sosyal adalet, toplumsal cinsiyet eşitliği ve gelecek nesillere karşı sorumluluk temelinde alındığı bir dünyadır. Her bireyin yoksulluk ve sürdürülemezlikten uzak, eşit ve onurlu bir yaşam hakkına sahip olduğu bir dünya amaçlanmaktadır.

Yönetim yapısı, üyelerinin doğrudan katılımıyla şekillenir ve iki ana organdan oluşur:

Genel Kurul (General Assembly): Tüm üye kuruluşların temsilcilerinin katıldığı en yüksek karar alma organıdır. Bu kurul, konfederasyonun gelecekteki yönünü planlar ve kararlaştırır. Ayrıca, üyeler arasında iş birliğini teşvik eder ve ortak çalışmaların koordinasyonunu sağlar.

CONCORD Avrupa (CONCORD Europe), Avrupa Birliği'nin bir kurumu değildir ve AB'ye bağlı resmi bir yapı olarak faaliyet göstermez. Ancak, AB ile yakın ilişki içinde çalışan, onu izleyen, etkileyen ve politika yapım süreçlerine katılan bağımsız bir sivil toplum platformudur. Avrupa'daki kalkınma, insani

yardım ve küresel adalet konularında çalışan 2.600’den fazla STK’nın çatı kuruluşudur. Üyeleri arasında ulusal STK platformları (örneğin CONCORD Sweden, Coordination SUD – Fransa gibi) ve Avrupa düzeyinde faaliyet gösteren tematik ağlar bulunur. CONCORD, Avrupa Komisyonu, Avrupa Parlamentosu ve Konsey ile düzenli temas halindedir. Özellikle Dış İlişkiler, Kalkınma İşbirliği ve Küresel Adalet politikalarında sivil toplum görüşlerini AB’ye iletir. Çoğu zaman Komisyon’un açık danışma süreçlerine katkı verir, politika belgelerine görüş bildirir.

Sivil toplumun temsilcisi olarak lobicilik yapar. Avrupa Şeffaflık Siciline kayıtlıdır ve Avrupa Komisyonu ile ilişkilerinde lobici statüsünde yer alır. Avrupa Şeffaflık Girişimi çerçevesinde kamuya açık faaliyet yürütür. AB’den Finansal destek alabilir ama bağımlı değildir. Avrupa Komisyonu’nun kalkınma ve sivil toplum destek programlarından (örneğin DEAR Programme) proje bazlı fonlar alabilir. Ancak bu, onu AB’nin resmi bir parçası hâline getirmez.

CONCORD’a bağlı olmak bazı avantajları da beraberinde getirir. Üyelerine, AB politikalarına doğrudan etki erişimi sağlar. Çünkü, CONCORD, Avrupa Komisyonu’nun, Avrupa Parlamentosu’nun ve Konsey’in karar alıcılarıyla düzenli temas hâlinde olmasından dolayı, üyeler CONCORD’un hazırladığı politika belgelerine katkı sunabilir, resmi istişare metinlerinde adı geçebilir. Böylece küçük ya da ulusal düzeydeki bir STK bile, AB nezdinde politika yapımcılarla aynı masada oturabilir!

CONCORD, üyelerine bilgi, kapasite ve ağlara erişim imkânı da sağlar. CONCORD üyeleri, AB politika gündemlerine ilişkin erken ve özel bilgilendirme alır. Örneğin: Yeni bir strateji belgesi, fon programı ya da mevzuat önerisi hakkında iç analizler, kısa notlar ve politika takvimleri paylaşılır. Ayrıca farklı ülkelerden STK’larla ortaklıklar, deneyim paylaşımı ve eğitimler yapılır.

CONCORD, üyelerine ortak savunuculuk ve kolektif güç sağlar. Üyeleri adına ortak raporlar, izleme belgeleri ve lobi mektupları yayınlar. Bu belgeler bireysel olarak hazırlanamayacak kadar kapsamlı, kaynak gerektiren çalışmalardır.

CONCORD’a bağlı üyelerin, medya görünürlüğü de artar. Böylece, AB nezdinde etkili bir politika pozisyonu için daha güçlü yankı yaratma şansına sahip olurlar.

CONCORD, üyelerine fon ve proje ortaklıkları açısından avantajı sağlar. AB fonlarına başvururken CONCORD ağı içindeki STK’larla konsorsiyum kurmak kolaylaşır. Birçok Avrupa fon programı artık “AB düzeyinde çalışan ağlara üyelik” gibi kriterleri dolaylı avantaj olarak değerlendirmektedir.

CONCORD’a üyelik, meşruiyet ve uluslararası güvenilirlik sağlar. CONCORD üyeliği, uluslararası alanda bir STK için “ben tanınıyorum, ciddiye alınıyorum” belgesi gibidir. Özellikle diğer AB ağlarıyla (VENRO, Coordination SUD, Dóchas vb.) iş birliği yapmak, fon sağlayıcılarıyla görüşmek gibi konularda kurumsal güvenilirlik sağlar.

16.05.2006 tarihli Avrupa Birliği Resmî Gazetesinin (OJ 2006/C 115/09) başlığı, “Bölgeler Komitesinin AB Kalkınma Politikasının Reformunda Merkezi Olmayan İşbirliği Üzerine Görüşü”.dir. Bölgeler Komitesinin görüşü, CONCORD ve Güney Ülkeleri Kalkınma Politikaları üzerinedir. Bu görüş bildirimlerinin gerekçeleri, Avrupa bölgesel makamlarının yürüttüğü merkezi olmayan kalkınma iş birliği projelerinin özel niteliği hakkında kurumsal düzeyde görüş bildirmek, yoksullukla mücadeleye yönelik küresel hedefler bağlamında, kamu ihtiyaç ve beklentilerine uygun bir demokrasi organizasyonunda deneyimli olan aktörlerin katkısı dikkate alınmasını sağlamak, EESC, Avrupa Birliği'nin kalkınma politikasına yönelik hazırlanan "Avrupa Mutabakatı" adlı ortak deklarasyon taslağı hakkında resmi görüş bildirisinin , kalkınma politikalarının ele alınmak.

Bu belge Bölgeler Komitesinin; AB Konseyi, Avrupa Parlamentosu ve Avrupa Komisyonu'nun birlikte oluşturduğu, AB'nin kalkınma iş birliği politikalarına yön verecek ana ilkeleri ve hedefleri tanımlayan bir belgedir. Topluluk Kalkınma Politikası'nın Antlaşma'nın 177-181. maddelerinde yer aldığını ve Avrupa Birliği'nin dış eyleminin temel bileşenlerinden birini oluşturduğunu hatırlatır, Kasım 2000'de kabul edilen Avrupa Kalkınma Politikası reformunu destekler, BM Binyıl Hedefleri'nin önemini vurgular ve bu iddialı hedeflere ulaşmanın yerel ve bölgesel makamların aktif katılımı olmaksızın mümkün olmadığını altını çizer; bu durum açıkça belirtilmeli ve yerel ve bölgesel yönetimlere kalkınma iş birliğinde açıkça önemli bir rol verilmesi görüşünü paylaşır. AB Kalkınma Politikasının o dönem uluslararası düzeyde kabul edilmiş 151 ülke ve bölgeyi kapsadığını, coğrafi ve tematik birçok program aracılığıyla işlediğini ve AKP ülkeleri (ACP-Afrika, Karayipler ve Pasifik ülkeleri) için Kotonu Anlaşması (Cotonou Agreement) yoluyla yürütüldüğünü belirtir (European Union, 2000). Kotonu Anlaşması'nın orta dönem incelemesiyle (özellikle 4. maddede) yapılan değişiklikle, yalnızca devlet dışı aktörlere yönelik hükümlerin “yerel merkezi olmayan makamları” da kapsayacak şekilde genişletilmesini memnuniyetle karşılar. Bölgeler Komitesinin, Resmi Gazetede yer alan madde 2.2.1 ve madde 2.2.2'de Bölgeler Komitesinin güney ülkelerinde (Sahra altı ülkeler) desantralizasyon ile yerel yönetimlerin kalkınma politikaları uygulamaları açısından hareket planı gibidir. Bu eylem planı niteliğindeki maddeler ile CONCORD'un ACP (Africa, Caribbean and Pacific) ülkeleri ile yaptığı BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerine yönelik faaliyetler anlaşılır:

Madde 2.2.1: Avrupa yerel yönetimleri ile ilgili olarak: Yerel yönetimleri ile deneyim paylaşımı ve merkezi olmayan iş birliğinin artırılması ön koşul olarak alınır. Topluluk kurumları ile yerel yönetimler arasında kalkınmaya odaklanan siyasi diyalog kurmak için, STK'lar için oluşturulmuş platforma (CONCORD) benzer bir platformun kurulmasını teşvik etmek önerilir.

Madde 2.2.2: Kalkınmakta olan ülkelerin yerel ve bölgesel yönetimleri ile ilgili olarak, Avrupa kalkınmasına merkezi olmayan bir yaklaşımla yardım genel ilkelerinin uygulanması ile ilgili olarak Komisyonun faaliyetlerinin yetki devri (deconcentration) için Komisyon delegasyonlarının yerel

boyutun daha fazla farkında olmaları sağlanmalıdır. Bu çerçevede, devlet düzeyinde yürütülen iş birliğine kıyasla merkezi olmayan iş birliğinin tamamlayıcı niteliği ve ilgili ülkelerin yerel yönetimlerinin ihtiyaçları dikkate alındığında, bu iş birliğinin demokratikleşme ve yerinden yönetim süreçlerinin ilerletilmesi açısından önemi vurgulanmalıdır. Bölgesel entegrasyonu güçlendirmek amacıyla, yerel seçilmiş temsilcilerin oluşturduğu birliklerin ve ağların kurulması, Avrupa'daki muadilleri tarafından teşvik edilebilir ve desteklenebilir. Komisyon tarafından öngörülen Avrupa kalkınma politikasının ileriye taşınmasında, yerel yönetimlerin sürece dahil edilmesi tavsiye edilmektedir. Yerel yönetimler, STK'larla iş birliği içinde, özellikle gençlere yönelik faaliyetlerle vatandaşlarını küresel yoksullukla mücadele konularında bilinçlendirmek gibi konularda zaten aktif bir rol oynamaktadırlar.

Yukarıda özetleyerek paylaşılan ACP ülkelerinde CONCORD EU'nun sivil toplum ayağı olarak BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ile ilgili kalkınma politikalarının hayata geçmiş bir örneğine Gina Wharton ile yapılan röportajdan ulaşılabilir (Concord, 2019). Gina Wharton, Avrupa İnsani Yardım ve Kalkınma STK Konfederasyonu CONCORD Avrupa Birliği ve Afrika Birliği ortaklığında çalışma gruplarında faaliyet gösteren kişilerden sadece biri. AB Delegasyonları ile ilgili çalışmalar, AB'nin iki bölgeyle (örneğin Afrika ve Avrupa) iş birliği konularında, Cotonou Çalışma Grubu'nda çalışıyor. Bu röportajda odak konu Kotonu anlaşması. Wharton, bu anlaşmaya dayanarak AB-Afrika ilişkileri iki temel politika üzerine kurulu olduğunu açıklar:

“Birincisi, Afrika-AB Ortak Stratejisi. Bu, AB ile Afrika Birliği üyesi ülkeler arasında bir ortaklıktır. Afrika Birliği üyeleri, Sahra Altı Afrika ülkeleriyle birlikte Kuzey Afrika ülkelerini de kapsar.

İkincisi ise Cotonou Ortaklık Anlaşmasıdır. Bu, AB ile Afrika, Karayip ve Pasifik ülkelerinden oluşan 79 ülkenin oluşturduğu ACP Grubu arasındaki ortaklıktır. ACP grubu içindeki üyeler ile AB'nin üyeleri arasındaki fark nedir? diye sorabilirsiniz.

ACP grubu sadece Sahra Altı Afrika ülkelerinin hükümetlerini kapsar.

Cotonou Ortaklık Anlaşması temelindeki soruya cevap vermek istiyorum. Ancak öncesinde kısaca Cotonou Anlaşması'nın ne olduğunu açıklamak isterim:

- Cotonou Anlaşması, AB ile 79 ACP ülkesini kapsayan bağlayıcı bir hukukî çerçevedir.
- Yoksulluğun ortadan kaldırılmasını ve ACP ülkelerinin dünya ekonomisine entegrasyonunu amaçlar.”

CONCORD.org'da yer alan “Afrika-AB Ortaklığında Sivil Toplum Katılımı için Afrika-AB Sivil Toplum Platformu'nun Başlatılması” Newsroom (1 Ekim 2024) AB-Afrika, Etkinlik, Bölgesel İttifaklar başlıklı bilgilendirmede: Afrika Birliği (AU) ile Avrupa Birliği (AB) arasındaki ortaklık, 2007 yılında

Ortak Afrika-AB Stratejisi (JAES)'nin kabul edilmesiyle önemli bir ilerleme kaydettiğini. Bu strateji, daha kapsayıcı ve insan odaklı bir yaklaşımı hedeflemesine rağmen sivil toplum kuruluşları karar alma süreçlerinden büyük ölçüde dışlandığını ve Bu sorunu çözmek amacıyla, Afrika ve Avrupa'daki sivil toplum kuruluşları ve gençlik örgütleri, CONCORD desteğiyle 2022 yılında bir koalisyon kurarak sivil toplumun daha güçlü şekilde sürece katılımı için savunuculuk faaliyetlerine başlatıldıklarını ve bu çabaları, ortaklık içerisinde resmî bir Sivil Toplum Katılım Mekanizması (CSEM) oluşturulmasını talep eden önemli girişimlere öncülük ettiklerini aktarırken, Afrika-AB ilişkilerinde sivil toplumun rolünün güçlendirilmesine yönelik atılan başlıca adımları özetlemektedir.

AU-AB ortaklığına ilişkin meseleleri ele alan 2022 zirvesinde, Afrika ve Avrupa sivil toplumlarının daha önce geliştirdiği ortak tutumlara dayanan ve Zirvenin ikinci yıldönümü vesilesiyle ve Mayıs ayında yapılacak ortak Dışişleri Bakanları toplantısına doğru ilerlerken, AU-AB Ortaklığına ilişkin temel konular üzerine hazırlanan bu açıklamayı CONCORD EU web sitesinde paylaşmıştır. “Açıklama: Afrika ve Avrupa Sivil Toplum Kuruluşları, AU-AB Ortaklığındaki Temel Konular Üzerine” Newsroom (28 Mart 2024) AB dış ilişkileri, AB-Afrika, Haberler, Bölgesel İttifaklar haberinde CONCORD’un lobi faaliyetleri için danışman rolünü nasıl gerçekleştirmiş olduğu anlaşılmakta ve CONCORD’un işlevi ve önemi görülmektedir. Bu açıklamaya göre; CONCORD, Afrika ve Avrupa'daki sivil toplum ve gençlik örgütlerinden oluşan Afrika-Avrupa Ortak Sivil Toplum Katılım Ekibi tarafından yayımlanan bir açıklamayı desteklemiştir. Bu grup, AU-AB Ortaklığı içinde sivil toplum ve gençlik katılımı için, şeffaflık, eşit katılım, erişilebilirlik ve kapsayıcılık ilkelerine dayanan yapılandırılmış ve kalıcı bir mekanizma kurulmasını amaçlamaktadır. Bu katılım mekanizmasının temelini oluşturmak amacıyla — 2022 Şubat ayında düzenlenen 6. AB-AU Zirvesi sonrasında — grup, her iki kıtadan sivil toplum ve gençlik aktörlerinin bir araya gelmesini sağlayacak bir alan oluşturarak düzenli toplantılar gerçekleştirmiş ve ortak bir sesle ortaklık için kritik konular üzerinde görüş bildirmiştir.

III. BÖLÜM

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI İLE MÜLAKATLAR VE ANALİZLERİ

3.1. Araştırma Yöntemi ve Analiz Süreci

3.1.1 Çerçeve ve Sınırlılık

STK'ların Avrupa Birliği yönetişimi çerçevesinde lobiciliklerini ve lobiciliği gerçekleştirmek için beklenen kurumsal kapasiteye bağlı olarak stratejik iletişim ve lobi güçlerini anlayabilmek için konu bu şekilde çerçevelenerek toparlamaya çalışılmıştır.

Bu sebeple, STK'lar ile yapılan mülâkatlarda değerlendirme ve analiz için dört başlıkta inceleme yapmak uygun olmuştur. Bu dört başlık şunlardır:

- 1.Kurumsal İletişim Kapasitesi
- 2.Stratejik İletişim
- 3.Kurumsal İtibar (Şeffaflık, Güvenilirlik)
- 4.Lobi Faaliyetleri

Örneklem Grupları

Bu araştırmada 3 örneklem grubu oluşturulmuştur:

1.Türkiye Engelliler Konfederasyonuna bağlı STK'lar

CONCORD üyesi, Avrupa Engelliler Forumu (EDF) gözlemci üye olan Türkiye Engelliler Konfederasyonunun AB lobiciliğinden etkilenip etkilenmediği merak edilerek bu grup oluşturulmuştur.

2. Bağımsız STK'lar

Türkiye Engelliler Konfederasyonuna ve herhangi bir federasyon/konfederasyona bağlı olmayan STK'lar diğer bir grup olarak oluşturulmuştur.

3. Almanya'daki STK'lar

CONCORD üyesi EDF'ye bağlı Almanya'da bulunan engelli STK'larının çatı örgütü ile görüşülmüştür.

Yöntem

Örneklem gruplarıyla nitel araştırma yöntemi kullanılarak yarı yapılandırılmış 12 adet soru yöneltilmiştir.

- İlk on soru, AB’de lobi faaliyetlerini gerçekleştirmek için STK’ların kurumsal kapasitelerinden beklentilerin belirtildiği Yönetişim Beyaz Kitap’ta yer alan kriterlerden yola çıkılarak hazırlanmıştır.
- Son iki sorudan biri bu kriterlerden bağımsız olarak ancak AB’de lobicilik anlayışının üstüne oturtulduğu Grunig’nin Sistem Teorisinden yola çıkan Grunig ve Hunt’ın Dört Halkla İlişkiler Modelinden etkilenecek hedef kitle ve taban arasındaki bilgi alış-verişı ve müzakere durumları merak edilerek sorulmuştur.
- Diğer ve en son soru da kurumsal kapasite geliştirmek için profesyonel danışmanlık hizmeti alıp almadıkları ve sürdürülebilirlikleri hakkındaki görüşleri sorulmuştur.

Her grubun üyelerine ayrıca görüşme esnasında “lobicilik” kavramının kendilerinde ne gibi bir çağrışım oluşturulduğu sorulara görüşleri alınmıştır.

Analiz

Her bir grup için dört başlıkta toplanan notlar özetlenmiştir. Bu notlar; kurumsal kapasite, stratejik iletişim, kurumsal itibar, lobicilik başlıklarında dört grupta toparlanarak tablo haline getirilmiştir. Toplanan bulgular değerlendirilerek Türkiye ve Almanya’daki engelli STK’ları için ayrı iki SWOT analizi yapılmıştır. SWOT analizleri ardından iki ülkenin mukayesesi benzerlikler ve farklar olarak

- Kurumsal Kapasite
- Stratejik Planlama
- Stratejik İletişim
- Kurumsal İtibar
- Lobicilik

başlıklarına göre yapılmıştır.

Tüm değerlendirme ve analiz süreçlerinden sonra bu tez içerisinde bulunan ve paylaşılan bilgiler sonuç bölümünde toparlanarak aktarılmış ve Türkiye’deki engelli STK’larla yapılan araştırmaya dayalı olarak etki gücünün aktifleşmesi ve kurumsallaşması için Türkiye uygun olarak öneriler getirilmiştir.

Aşağıda AB Yönetişiminin sivil toplumla nasıl çalıştığını somut bir şekilde anlamak için CONCORD ile yapılan görüşme ve örneklem gruplarından birinin bağılı olduğu EDF gözlemci üyesi Türkiye Engelliler Konfederasyonu ile yapılan görüşmeler aktarıldıktan sonra örneklem gruplarında yer alan STK’lar ile mülakatlar ve analizleri paylaşılacaktır.

3.2. Çatı Örgütler

3.2.1. CONCORD EUROPE (European NGO Confederation for Relief and Development)

Avrupa Birliği'nin sivil toplumun demokratik katılım ile politika yapılmasındaki etkin uygulamasının gerçekleştiği CONCORD Europe'a sorulan sorular ile stratejik güç ve lobi faaliyetlerinin (CONCORD'un kullanmayı tercih ettiği "hak savunuculuğunun) nasıl gerçekleştiğini sorarak AB Yönetişimi CONCORD örneği ile aşağıda somutlaştırılacaktır.

Brüksel'de bulunan merkezinde gerçekleştirilen mülâkatta, CONCORD EU yetkilisine sorulan sorulara karşılık alınan cevaplar ile AB Yönetişimine göre çalışma anlayışı ve düzeni hakkında yapılan görüşmede verilen bilgilere göre CONCORD kurumsal yapısı stratejik iletişimi ile ilgili bilgiler değerlendirilmiştir.

CONCORD Europe, Avrupa Birliği kurumlarına karşı sivil toplum örgütleri ile ortak bir ses oluşturarak sivil toplumun etkili olmasını sağlayan bir konfederasyondur. Neden CONCORD var diye sorulduğunda alınan cevap şudur: "Çünkü her sivil toplum kuruluşu kendi başına hareket ettiğinde ses daha zayıf olur. CONCORD, tüm bu sivil toplum kuruluşlarını bir araya getirerek onları konuşturur, ortak pozisyonlar, stratejiler belirlemelerini sağlar ve böylece Avrupa Birliği'ne karşı güçlü ve birleşik bir ses oluşturur." Bu birleşik ortak gücü bir araya getirmek üzere 50 üyeleri bulunuyor. CONCORD merkezi Brüksel'de olup sekreterliği de Brüksel'de bulunuyor, bu nedenle de Belçika'nın dernekler hukukuna göre kuruluşlarını yönetiyorlar. Bu bağlamda yılda en az bir kez toplanmak zorunda olan genel kurulları var; ayrıca konfederasyonun günlük yönetimi ile ilgilenen bir yürütme komitesi bulunuyor. Genel kurul yılda bir kez toplanırken yürütme komitesi yılda birkaç kez toplanıyor. Üç türlü üyelik tipi bulunuyor: ağlar, ulusal platformlar ve bağlı üyeler. Türkiye Engelliler Konfederasyonunun da üyesi olduğu EDF, CONCORD'un bağlı üyesidir. "Bağlı Üye" olma statüsü uluslararası iş birliği alanına ilgi duyan ama aynı zamanda birçok politika alanında da faaliyet gösteren kuruluşlar olarak yer alıyorlar; yani, CONCORD'a tamamıyla dahil olmadan yine de bir şekilde ilişki kurmak isteyen kuruluşlar olarak faaliyet gösteriyor. Yetkili, CONCORD'un çalışma alanını şu şekilde açıklıyor: "Amacımız, Avrupa Birliği'nin uluslararası iş birliği politikaları -eski adıyla kalkınma yardımı politikaları- üzerinde etkide bulunmaktır. Bu büyük ölçüde Avrupa Birliği'nin Latin Amerika, Asya Afrika (ve biraz da komşu bölgelerde) yürüttüğü yoksullukla mücadele ve eşitsizliklerin azaltılmasına yönelik programları kapsayan resmi kalkınma yardımları üzerine odaklanmaktadır." Üç ana çalışma grupları var:

- 1.Sürdürülebilir kalkınma için finansman ve fonlamaya dair grup,
- 2.Sivil toplum gücü üzerine çalışan grup,

3.Eşitlik ve “kimseyi geride bırakmamak” temalı grup.

Vizyonları ise sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda çalışmaları teşvik etmek. Çalışma alanlarına 2030 BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri gündemi de dahildir. Bu konuda doğrudan politika geliştirmemelerine rağmen ancak Avrupa Birliği’nin bu konulardaki tarihlerini yerine getirmesini sağlamak için bir tür baskı yapmaktalar. Başka bir deyişle, kendileri, “watchdog” (denetleyici) gibi hareket ediyorlar. Bunun sebebinin de Avrupa Birliği’nin giderek güvenlik ve ekonomik çıkarlarına daha çok odaklandıkları ve bu nedenle sürdürülebilir kalkınma hedeflerine unutmamaları gerekçesi ile hedefler hakkında uyarı yapıyorlar. Misyonları sivil toplumun demokratik katılımını sağlamak için STK’ları bir araya getirmek olan CONCORD farklı konulara yönelik çalışma grupları ile bu gruplardan farklı STK’ları bir araya getirerek bilgi, fikir alışverişi yapmalarına ve ortak bilgi üretmeleri, bunlar için uygun strateji belirleyerek, bu bilgileri politika yapımcılarla paylaşmalarını olarak tanıyor.

Paydaşlar sadece sivil toplum kuruluşları değil aynı zamanda ittifak halinde oldukları başka kuruluşlar da var; meselâ, sürdürülebilir ekonomi üzerinde çalışırken Fair Trade Advocacy Office (Adil Ticaret Savunuculuğu Ofisi), International Cooperative Alliance (Uluslararası Kooperatifler Birliği) ile güçlü ve güzel işbirlikleri olduğu bilgisi verildi ayrıca Avrupa’da sivil alanı korumak için çalışan Civil Society Europe çok yakın çalışma paydaşlarından sadece bazıları.

Şeffaf bir şekilde çalıştıklarını ve şeffaflıktan yana olduklarını ve bu konuda titizlendiklerini belirtiyorlar, çünkü bunun önemli bir demokratik yükümlülük olduğunu da ilave ediyorlar. Ayrıca bir açıklama da getiriyorlar: “Avrupa Parlamentosu, son zamanlarda Avrupa Komisyonu üzerinde ve Avrupa Birliğinden fonlar alan STK’lar üzerindeki denetimini artırması yönünde baskı kurdu. Avrupa Birliğinden aldığımız bir hibe var ve bu sayede varlığımızı sürdürüyoruz. Bu bizim için bir fon kaynağı; AB’nin verdiği paranın nasıl kullanıldığını daha fazla kontrol etmek istemesinden de memnunuz ancak sorun şu ki bu kontrol süreci çoğu zaman bize karşı bir tür kuşku ile birlikte geliyor parayı düzgün kullanmadığımız ya da meşru olmadığımız gibi bir algı oluşuyor. Bu özellikle şu anda Avrupa’da birçok ülkede sivil alanın giderek daraldığı bir ortamda çok hassas bir konu. Bu sadece orta ve doğu Avrupa’da değil bazı batı Avrupa ülkelerinde de geçerli benzer eğilimleri orada da görüyoruz. Ayrıca, Şeffaflık Sicilinin (Transparency Register) her kuruluşun Avrupa Birliğine karşı bir yükümlülüğüdür. Bu sebeple, finansal bilgiler ve fon kaynaklarının açıklanması gerekmektedir.” Bunun Avrupa Birliği tarafından istenilen bir şey olduğunu ve eğer Avrupa Parlamentosu ulaşmak isteniyorsa; yani o binadan içeriye girmek istiyorsa, bu şeffaflık siciline kayıtlı olmak zorunda olduğunu da hatırlattı. Şu anda üyelerinin şeffaflık siciline ne kadar kayıtlı olup olmaması gerektiği konusunda emin olmamakla birlikte, CONCORD kesinlikle şeffaflık siciline kayıtlı olması gerektiğini söylüyor ki, bunun sebebi de CONCORD politika süreçlerinde sürekli Avrupa Birliği Komisyonu ile iletişim içerisinde bulunan bir

kuruluş. Bunun yanı sıra, CONCORD üyelerine güveniyor, özenli bir inceleme süreci uygulanıyor uyumlu olduklarında her şeyin yolunda olduğuna emin oluyorlar sonra da onlara güveniyorlar, onlar kendi alt kuruluşları ile benzer bir güven ilişkisi kuruyorlar, çalıştıkları kuruluşlar zaten uzunca bir süredir kendilerini ispat etmiş olan uzun soluklu ve başarılı çalışmaları gerçekleştirmiş, itibar kazanmış kuruluşlar olmaları dolayısıyla doğal bir güven ortamında oluşmuş durumda oluyor. Yasal olarak kendileri de dahil herkes birbirinden ayrı kuruluş ve yasal olarak da her kuruluş kendi yükümlülüklerinden sorumlu.

Avrupa Birliği kurumları ile yaptıkları faaliyetleri “lobicilik” olarak değil “hak savunuculuğu olarak” tanımlamayı tercih ediyorlar. Lobiciliği şahsi çıkarları için yapıldığı görüşü sebebi ile bu kelime yerine “hak savunuculuğu (advocacy)” kullanıyorlar. Avrupa Birliği yetkilileri ile oldukça yakın ilişkileri olduklarını Uluslararası Ortaklıklar Genel Müdürlüğü içindeki birçok AB yetkilisini tanıdıklarını ve onlarla sık sık birebir toplantılar ve hedefler üzerinde çalıştıkları ifade ediliyor. Çok sık görüştüklerini söylüyorlar, onlardan bilgi almaya çalışıyorlar ve üyelerinin pozisyonlarını ve onların geliştirdiği politikaları nasıl gördükleri konusunda görüşlerini paylaşıyorlar ve genellikle CONCORD, görüşlerini çalışmalarına dahil etmeye açık olarak çalışıyorlar fakat görüşülen yetkili aynı zamanda şunu da söyledi: “Avrupa kurumlarını tek tip bir yapı olarak düşünmemek gerekiyor, farklı hassasiyetleri ve açıklığa sahip insanlar var. Örneğin; insan hakları gelişimi ya da eşitsizlik üzerine çalışan bazı AB yetkilileri ile daha kolay erişiminiz var ve iş birliğine daha açık oluyorlar. Komisyonun bazı bölümleri ise bizim için erişimi daha zor olan yerler, bu nedenle komisyondaki yeni kişilerle temas kurmaya ve onları tanımaya çalışıyoruz. Bunun için toplantı talep ediyoruz, görüşmeye istekli olup olmadıkları da anlamaya çalışıyoruz. Halihazırda ilişkimiz olan kişilerle ise bu temas daha sık e-posta yoluyla ya da birebir toplantılarla gerçekleşiyor. Görüştükleri güçlü organizasyonlar ile çalıştıklarını ifade ettiklerinde güçlü organizasyondan neyi kast ettikleri sorulduğunda ise cevap şöyle geldi: “Üyelerimiz güçlü dediğimde bu onların yıllardır bu sektörde çalışıyor olması anlamında yani güvenilir kuruluşlar birçoğu Afrika, Asya ya da Latin Amerika’da projeler yürütmüş kuruluşlar, sürdürülebilir kalkınma konusunda olumlu etkiler yaratmışlar aynı zamanda sahadaki insanlarla yani yerel kuruluşlarla taban örgütleri ile birlikte çalışıyorlar ve biz de üyelerimiz aracılığıyla küresel güneydeki ortaklara ulaşmaya ve onların sesini duymaya çalışıyoruz.” Kendi içlerinde, bir fanus içinde yaşamamak CONCORD için çok önemli dolayısıyla üyelerin temsilcileri ile temas içerisindeler.

CONCORD 20 kişiden oluşan, profesyonel çalışanların olduğu bir kuruluş, onlar da genelde irtibat halinde olan kişiler ise profesyonel kişiler. Yani gönüllülüğe dayalı bir yapı değiller. Elbette ki bazı üyelerinin çalışmalarında gönüllüler yer alabilir ama genellikle toplantılarına katılan kişilerin ilgili kuruluşların profesyonel çalışanları olduğu bilgisi verildi. Örnek olarak Avrupa Engelliler Forumunun gibi bazı üyelerin gönüllü tabanlı örgütleri barındırdığını ifade ediyor, ancak temasta oldukları kişilerin

bu kuruluştaki profesyonel çalışanlar olduğunu söylediler. Bu nedenle CONCORD önceliklerinin engelli hareketinde bireylerin kendi seslerini duyurmasının çok önemli olduğunu ifade etti ve Avrupa Engelli Formunun, CONCORD'un bir üyesi olarak toplantılarına geldiklerinde engelli bireylerin perspektifini dile getirdiklerini ve görüşleri toplayıp CONCORD'a ilettiklerini söyledi.

CONCORD kendilerine verilen bilgilerin güvenilir ve kanıta dayalı olmasına önem veriyor. Çünkü gerçeklere hâkim olmaları gerekiyor ve aynı zamanda Komisyonu da kendi vizyonlarına doğru yönlendirmeyi ancak güvenilir ve kanıta dayalı bilgilerle sağlayabiliyorlar. Güncel bilgi akışını sağlamak üzere üyeleri ile sürekli iletişim halindeler ve her türlü güncellemeleri onlarla paylaşıyor, belki de onların farkında olmadığı bilgileri bile onlara aktarmaya çalıştıklarını da belirtiyorlar. Çünkü CONCORD üyeleri, CONCORD'un eriştiği birçok yere erişemiyorlar, bunun nedeninin de AB kurumları veya bazı ittifak edilen kuruluşlara erişebilmek için üyelerinin kapasiteleri de buna yetmeyebilir. Bu yüzden edindikleri bilgileri onlarla paylaşıyorlar, böylece onların da bu bilgilerine erişimleri sağlanıyor. Elleriindeki bilgilerin de şeffaf bir şekilde üyelerle paylaşılması CONCORD için çok iyi işleyen bir sistem katılım açısından ise üyeler için neyin önemli olduğunu dikkatli gözlemlemek için çalışıyorlar çünkü üye odaklı kuruluşlar başka bir deyişle konfederasyonunun yönetimlerini üyeler belirlemiş oluyor. Her yıl genel kurulda içerik üzerine stratejik olarak nereye gittikleri üzerinde tartışmalar yapıyorlar, bu toplantılar üyelerin gündemlerindeki konular hakkında ne hissettiklerini anlamalarına ve hangi yönde ilerlemesi gerektiği ile birlikte değerlendirmelerine olanak tanıyorlar. Gerektiğinde üyelerin yöneldiği önceliklere uyum sağlamaya çalışıyorlar.

CONCORD'un üyelerinin yapılarının kurumsal yapılarını geliştirmek lobi faaliyetlerinde ya da stratejik iletişimden nasıl güçlenebilecekleri konularında yönlendirici ya da danışmanlık yapan bir çalışma alanları olup olmadığı konusu sorulduğunda ise böyle bir duruma ihtiyaçlarının olmadığını çünkü profesyonellerle çalıştıklarından bahsediyorlar. CONCORD'un önceliği danışmanlık yapmak ya da birşey öğretmek değil: "...eğer gönüllülere dayalı çalışan, sahada tabanında faaliyet gösteren kuruluşlar olsaydık o zaman insanları savunuculuk konusunda güçlendirmek anlamlı olabilirdi" diyor, bunu kendilerine bağlı olan üyelerin yapabileceği konusunda fikir veriyor örneğin Avrupa Engelliler Forumu gibi. Yine de, CONCORD öğrenme anları yaratıyor. Her yıl üyeleri ile birlikte öğrenme ve paylaşım formu düzenliyorlar bu forumda hep birlikte belirli konuları birbirleriyle paylaşarak kendilerini geliştirmeye çalışıyorlar. Örneğin bir önceki yıl (2024) Avrupa dışındaki ortaklarla daha iyi nasıl çalışılabilir konusunu "gücü devretmek" (shifting the power) üzerine bir forum düzenlenmiş. Bu forumun amacına da şu şekilde açıklık getiriliyor: "çünkü Avrupa'da uzun zamandır çok fazla güç var: Avrupa şirketlerinde Avrupa Birliği politika yapıcılarında ve hatta Avrupa sivil toplumunda. Artık kendimizi de sorgulama zamanı geldi çünkü biz Avrupa Birliğinden diğer bölgelerle ilişkide neo-sömürgeci yaklaşımların bırakılmasını istiyoruz. O halde kendi sektörümüz de aynı şekilde davranmalı.

Biz de nerede ve ne kadar olduğumuzu anlamalı ve Avrupa dışındaki ortaklarla daha eşitlikçi bir şekilde çalışmalıyız. Bu da geçen yılki formumuzun ana konusu olmuştu. Bu tür forumları yılda en az bir kez düzenlemeye çalışıyoruz. Bu oturumlara dışarıdan konuşmacılar eğitmenler davet ediyoruz ve hep birlikte savunuculuğumuzu yeniden düşünmeye çalışıyoruz.” Aynı şekilde iletişim ile ilgili iyi uygulamaları paylaşıyoruz; yani bazı üyeler bu konuda gerçekten çok güçlüler; kampanyaları, halkla ilişkiler çalışmalarını çok profesyonel ve etkili olarak kullanıyorlar; dolayısıyla, iyi örnekleri paylaşmak üzere karşılıklı öğrenme alanları oluşturmak için bu gibi etkinlikler düzenliyoruz. Fakat CONCORD’un yetkilisi başka bir noktaya da dikkat çekerek alt çizdi. Daha çok gönüllü tabanlı örgütlerin üyelerine eğitim vermek daha yaygınmış. Ama CONCORD’da durum farklı, çünkü muhataplar profesyonel kişiler. CONCORD’un üyeleri ya da gönüllü STK’ların kurumsal kapasitelerini geliştirmek gibi bir çalışmaları yok ancak FORUS (Forum of NGOs) Konfederasyonunun bu konuda destek verdiğini de ekledi. CONCORD, ayrıca FORUS içindeki Avrupa bölgesel organizasyonudur. FORUS’un Afrika ayağı da var, Asya ve diğer kıtalarda da yapıları var. FORUS, kapasite geliştirme faaliyetlerinin daha yoğun olduğu bir platform. Öte yandan CONCORD olarak öncelikleri, paydaşlarının AB politika yapım süreçlerine katılımını sağlamak. Yani içerik (policy content) daha önemli. Fakat bazı üyelerinin bu tür çalışmalar yaptıklarını da ilave ediyorlar. CONCORD’un kapasitesi sınırlı: “Büyük bir üyelik ağına sahip olsak da yaklaşık 20 kişilik bir ekibiz. Ve sadece bir kişi AB-Afrika ilişkilerini takip ediyor. Yaptığımız çalışmalar, daha çok AB-Afrika Birliği ortaklığı üzerine içerik üretmek ve Afrika’daki STK’ların bu sürece dâhil edilmesini sağlamak üzerine yoğunlaşıyor. Yani uygulama paylaşımı ya da kurumsal alışverişten çok, politik içerik odaklıyız.... Bazen AB ile bir Afrika ülkesi arasında bir anlaşma imzalanıyor ama o ülkenin sivil toplumu bundan habersiz kalıyor. Dâhil edilmiyorlar, bilgilendirilmiyorlar. Bu nedenle, biz bu sürecin şeffaf olmasına yardımcı olmaya çalışıyoruz.”

Kotonu Anlaşması ile Afrika Birliğindeki yapılması tanımlanan faaliyetler ile ilgi bilgi almak için şu soruyu yöneltmiştir: “Kotonu Anlaşması’na göre, Afrika Birliği ile yürüttüğünüz sivil toplum faaliyetlerini merkezsizleştirilmiş (decentralized) bir yaklaşımla yürütüyorsunuz. Çünkü Kotonu Anlaşmasını okuduğumda, bazı konular dikkatimi çekti. Aslında nasıl çalışılması gerektiğini tanımlıyor ve bunu merkezsiz (yerelleşme) bir şekilde yapmayı öneriyor. Bu faaliyetlerde, Afrika Birliği üyeleriyle nasıl bir organizasyon yapınız var? Ve bu çerçevede, lobicilik — yani sizin dediğiniz gibi savunuculuk — faaliyetlerinizi nasıl yürütüyorsunuz?”

Yetkili kısaca şu şekilde özetleyerek açıklamaya çalıştı: “Bu sektördeki gelişmelerden biri, küresel güneydeki — yani Latin Amerika, Afrika ve Asya’daki — ortaklarla daha fazla çalışmak yönünde. Bu oldukça güçlü bir gündem maddesi. Aynı zamanda yardımın yerelleştirilmesi (localization of aid) yönünde de bir itici güç var. Yani kalkınma yardımlarının kuzeyli STK’lar ya da kuzey ülkeleri veya BM tarafından değil, yerel düzeyde yönetilmesi ve şekillendirilmesi gerektiği görüşü var. Paranın nasıl

harcanacağına, projelerin nasıl şekilleneceğine yerel düzeyde karar verilmesi gerekiyor. Bizim bu alanda yaptığımız çalışmalardan biri “Bölgesel İttifaklar” başlığı altında yürütülüyor. Bu kapsamda, AB ile Afrika Birliği arasındaki ilişkiler üzerine çalışıyoruz. Orada da etkili olmaya çalışıyoruz.”

Örneğin, Afrika Birliği ile AB arasında, Afrika ve Avrupa’daki STK’ların birlikte çalıştığı bir sivil toplum yapısı (CSO) kuruldu. Ve bu yapının kurulmasında biz oldukça etkin rol oynadık. Afrikalı muhataplarımızla bu yapı çerçevesinde bir araya geliyoruz. Onların AB süreçlerinden haberdar olmalarını sağlamak, sürece dâhil olmalarını teşvik etmek bizim önemli bir görevimiz. Afrikalı ve Avrupalı STK’ların bir araya gelip AB politikalarında etkili olabilmesi açısından olumlu sonuçlar elde ettik diyebilirim.”

CONCORD ile yapılan bu görüşme sonrasında sonuç olarak yönetim ile ilgili önemli çıkarımlar şunlar olabilir:

CONCORD , Avrupa Birliği’nin kalkınma politikalarının, sivil toplum ile hareket ederek Avrupa Birliği politikalarının gelişmesi yönünde önemli bir kuruluştur. CONCORD, AVRUPA BİRLİĞİ tarafından fonlanan ve profesyonellerin çalıştığı bir kuruluş. Şeffaflık sicilini titizlikle takip eden ve paylaşılan bir kuruluş olma özelliğine sahip. Şeffaflık ve güvenilirliği dolayısıyla Avrupa Birliği Komisyonu ve Avrupa Parlamentosundan kişilerle ve bu kurumlarla çalışabiliyorlar, sıkı ilişkiler içerisinde oluyorlar dolayısıyla etkili çalışmaları ve etik çalışmaları dolayısıyla kapı açılıyor. Bu kapının açık kalabilmesi için CONCORD’da sivil toplum kuruluşları ile belli bir güven ilişkisi, kuruluşların kazandıkları başarıları, çalışmalarında ki şeffaflık ve güvenilirliğini ispat edilmiş alanında yetkin tecrübeli ve alanlarında konuya hakim ve yetkin sivil toplum kuruluşları ile çalışıyor. Görüştikleri temsilciler profesyonel kişiler oluyor yani sahada üye olan kuruluşlara bağlı sivil toplum örgütlerinde gönüllü faaliyetler olsa bile onlardan gelecek olan bütün bilgiler ve verileri profesyonel bir elden ve onların çalışmaları ile sunulduğu takdirde alıyorlar. Dolayısıyla bilginin güvenilirliği ve profesyonelliği onlar için önemli. Şunun farkındalar Avrupa Birliği komisyonuna gittiklerinde sunacakları bilgilerin kanıtlı olması, gerçekliğinin güçlü olması ve doğru yönde ilerlediklerinin komisyon üyeleri tarafından hissedilmesi konusuna önem veriyorlar. Diğer bir önemli nokta ise şu; kendi paydaşları ile düzenli rutin toplantıları bulunuyor. Güney ülkeler ile yaptıkları çalışmalarda Avrupa Birliğindeki gelişmelerin gidişatı ve bilgilerine, bilgilendirilmeme ihtimaline karşın vermeye dikkat ediyorlar. Dolayısıyla, politika yapmak üzere doğru içeriğin demokratik katılım ile sağlanması yasa yapıcılar, politika yapıcılar aktarılma konusunda dinamik ve etkililer ve aynı zamanda bu bilgilerin de ilgili yerlere ulaşması da ayrıca onlar için önemli. Dolayısıyla taban ve hedef kitle arasında doğru etkileşimi sağlamak üzere gerek politika yapılmasında gerekse uygun uygulamaların gerçekleşmesinde etkili olabilmektedirler. Diğer bir önemli husus ise iletişimde çift yönlü simetri kullanıyor olmaları. Çünkü Avrupa Birliğinde yetkili kişilerle sıkı ilişkileri olsa da görev değişiklikleri ile gelen yeni kişiler onların öncelikleri ve hedef

kitlenin içinde bulunduğu durumu da analiz ediyorlar, buna uygun olarak söylem ve ilişki geliştiriyor ve düzenliyorlar. Aynı zamanda tabanı temsil eden profesyoneller ile bir araya gelerek ortak stratejiler belirleyip çalışmalarını buna göre hazırlayıp hedef kitleye doğru bir şekilde ulaştırarak yönlendirmeye çalışıyorlar. İşin açıkçası Türkiye’de çalışan dernekleri hedef kitle ve taban ile nasıl bir iletişim yolu kullandıkları konusunda soru sorulduğunda maalesef ki bu soruda iletişimin hedef kitlesi için hedef kitle ile ilgili bilgilerin derlenip toplanıp gözlemlenmesi ve tabandan gelen bilgilerin süzülüp filtre edilmesi ile alakalı herhangi bir yorum aslında gelmedi. Kısaca toplamak gerekirse, Avrupa Birliği yönetiminde sistem teorisine göre hem hedef kitlenin hem de tabanın aslında verilen bilgilerle oluşacak politikaların her iki tarafı da güçlendiriyor olması gerekir. Erişim Teorisine göre de CONCORD’un çalışmalarında da bilginin güç olduğuna ve bu bilgiyle güvenilirliğin gerek paydaşlarında gerekse kendilerinde olması halinde yasa yapıcılar tarafından ciddiye alınarak ve uygun kabul edilerek demokratik katılımı etkili olabildiklerini görüyoruz. Dolayısıyla doğru bir iletişim için hedef kitle ve tabanın nabzını iyi tutmak, kanıta dayalı verilerle ve doğru analizlerle güvenilir bilgilerle hareket ederek yasa yapıcıları yönlendirmek, iç ve dış paydaşlarla iletişimi sıkı tutmak şeffaf olmak ve her koşulda bu şeffaflıkla güvenilir olmak, itibari kuvvetlendirilecektir. İtibar ise etki endüstrisinde etkiyi güçlü kılacaktır.

3.2.2. Türkiye Engelliler Konfederasyonu

Konfederasyonun, yeni dönem başkanı ile bir görüşme gerçekleştirilmiş ve genel bilgiler alınmıştır. Türkiye Engelliler Konfederasyonu, 2005 yılında kendi çatısı altında beş tane federasyonun bir araya gelmesiyle kurulmuş bir konfederasyon. Dört engel grubu; işitme, görme, özel bireyler ve ortopedik engelliler ile ilgili dernekler federasyonların çatısı altında da toplanmışlar. Hak temelli çalışma anlayışları ile engelli bireylerin yaşadığı problemler ve yasal yönetmeliklerde yer alan hakları, bunların savunuculuğu geliştirilmesi, iyileştirilmesi ve bunları gerçekleştirmeye yönelik ilişkiler ve diyalogları; üniversiteler, kamu yöneticileri ile temas kurarak yoğun bir şekilde çalıştıklarını açıkladılar. Bugüne kadar üç Avrupa Birliği projesi konfederasyonunun bünyesinde gerçekleştirilmiş. Bu projelerden bir tanesi üniversitelerdeki engelli öğrencilerin kapasite gelişimi ve erişilebilirlik projesi olmuş, bu nedenle de akademiye ayrıca önem veren bir konfederasyon. Amaçları erişilebilir Türkiye için engelli bireylerin sağlık, istihdam ve sosyal hayatlarına çözümler ve kolaylık sağlamak üzere çalışmak.

Avrupa Engelli Formuna üyeler. Bunun için ulusal bazdan ziyade, gelişmiş ülkeleri de baz alarak kıyas yöntemiyle ülkemizdeki çalışmaları eşit seviyeye getirmeye yönelik bilgi ve deneyim elde etme amaçlanıyor. Beş federasyonla diyalog halinde olduklarını katıldıkları toplantılarda sorunları birbirlerine aktararak paylaştıklarını toplantılarda yapılan bu paylaşımlar sonrası çıkarımların ve

federasyonların onlara geri dönüşlerinden sorun ve çözüm önerileri ve tespitlerini bir rapor haline getirerek ilgili kurumlara ve kişilere bildiriyorlar.

Verileri toplama yöntemlerine dair soruları soruya karşılık alınan cevaptan sonra, bu bilgi paylaşımları için toplantıların ne kadar rutin olup olmadığı konusunda sorulan soruya karşılık; belli bir takvimin olmadığı, konfederasyonun belli aralıklarla yönetim kurullarının toplandığı söylendi. Bazen de toplantılar başka kurumların talepleri ile gerçekleşmekteymiş. Buna örnek olarak yakın dönemde Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurulunun bankaların içerisindeki erişilebilirlik için kendilerine danışmak üzere bir toplantının düzenlendiğini ve bu toplantıya katılarak katkı sağladıkları örneği paylaşıldı. Bu noktada Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurulunun onlara mı gittiğini, yoksa onların mı bu kuruluşa gittiklerini sorduğumuzda ise “BDDK bize geldi konfederasyon olarak yapılan etkinlikler vs şunları araştırmışlar, herhalde direkt muhatap olarak bizim engelliler konfederasyonuna mail attılar biz de direkt diyaloga girdik” diyerek yanıt alındı. Hangi kamu kuruluşlarının onlarla sık sık temasa girip danıştıkları sorusuna karşılık, Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı yaptıkları tüm organizasyonlara konfederasyonu davet ettiklerini, onların da gerek yerel yönetimler gerekse bakanlıkların düzenledikleri çalışmalara katıldıklarını ve tespitlerini bu çalıştaylarda dile getirdiklerini söylediler.

Teyit amaçlı olarak ilgili bakanlıklar onların nezdinde herhangi bir derneğe gitmek yerine muhatap olarak konfederasyonu ulaşıp tabana ulaşabildikleri gibi bir çıkarım yapıldığı zaman da “kesinlikle” cevabını verdiler. Ve şöyle bir açıklama getirdiler: “Konfederasyon bildiğiniz üzere üst çatı örgütü. Dernekler yasal olarak İçişleri Bakanlığı’na bağlı. Federasyonlar ve en üstü de konfederasyon. Zaten size bağlı olan dernekler, federasyonu görünce Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığının konfederasyonu daha fazla tanıyarak bağlı kuruluşların da yer alma imkânı olabiliyor. Bu gibi toplantılarda genel olarak paylaşımlar tespitlerin bir araya getirilerek bulgular halinde paylaşılmasından bahsedilirken konfederasyon da veri toplama anket düzenleme istatistik çalışmalar yapmak üzere bünyelerinde birilerinin profesyonel olarak çalışıp çalışmadığı ya da bunu dışardan taşere ederek yaptırıp yaptırmadıkları sorulduğunda ise genelde yaptıkları projeler esnasında proje dolayısıyla fonlanarak profesyonel kişiler çalıştırma imkanlarının olduğunu ama bu gibi çalışmaların bu şekilde sürekli olamadığını çünkü projelerden gelen kaynaklarla yapabildiklerinin sınırlı olduğu anlaşıldı. Ama gönüllü olarak çalışan bu kişilerin proje yazma eğitimleri, dış ilişkiler ya da bulguları değerlendirme ile alakalı eğitimler alarak kendilerini geliştirmeye çalıştıklarına ve ileri dönemde daha sistematik bir çalışma oluşturmak üzere yapılanmaya gittiklerinden bahsettiler.

Bünyelerinde çalışan federasyon ve dernekler için herhangi bir kriter düşünmedikleri ortak ses oluşturabilmek ve güçlü bir ses oluşturabilmek için kapılarının derneklere açık olduklarından bahsettiler. Kendilerine üye olan federasyonların da konfederasyonun tüzüğüne göre tek başına tüzel

kişilik olarak konfederasyona üye olamazlar; konfederasyona üye olabilmeleri için en az beş derneğin bir araya gelerek federasyon çatısı altında birleşmesi gerekmekte ve dolayısıyla bir federasyonun oluşmasında gerekli olan mevzuata göre istenilen evraklar var, dolayısıyla DERBİS'e kayıtlı olan faaliyet raporları finansal raporları olan belli bir şeffaflığa dayalı derneklerin bir araya gelmesiyle oluşan federasyonlar konfederasyona üye olmaktadır.

Şeffaflık ve güvenilirliği; genel kurullar, mali genel kurullar düzenleyerek iç paydaşlara sunarak sağlıyorlar. Görüşülen konfederasyon başkanı daha yeni görevine atanmış birisi olarak bütün paydaşların web sayfalarında paylaşılması derneklerin seçtiği delegeler doğal olarak onlar da konfederasyon yönetimi ve yapıyı oluşturdıklarından dolayı onların bilgilerini de paylaşılması ve onların görünürlüklerinin de artarak yerel yönetimler ve ülke genelindeki ilgili kuruluşlarla görüşmelerinin aktifleştirmesi ve çevikliğin gelişmelerini sağlamak üzere atılımlar gerçekleştirmek üzere stratejileri olduğunu ifade ettiler. Genelde yaptıkları ile alakalı bilgilendirmeler raporlamaların çok fazla düzenli olmadığı biraz amatörce gittiği konusunda samimi paylaşımları var, fakat önümüzdeki dönemlerde bütün bunları belli bir düzene geçirmek üzere çalışmalarının başlatıldığını ifade ettiler, arzu ettikleri ise herkesin katılımcı olmaları ve bu şekilde politikaların gelişmesi; çünkü, kendilerinin fikirlerinden başka gözlerinden kaçan herhangi bir şey olmasının ötesine geçmeye istiyorlar. Şu an için kurumsal iletişim bakımından yatay ve dikey yapılanma konusunda henüz oturtulmuş bir yapı yok ancak bu konuda samimi bir şekilde çalışmalarını sürdürüyorlar.

Konfederasyon, Avrupa Engellilik Formunda gözlemci üye. Avrupa Birliğine üye ülkeler Avrupa Engellilik Formuna doğrudan tam üye olarak kabul edilebiliyorlar. Bu üyelikle birlikte söz hakkı seçme ve seçilme hakları da kazanmış oluyorlar ancak aday ülke statüsünde bulunan ülkeler Avrupa Engellilik Formuna sadece gözlemci üye olarak kabul edilebiliyorlar. Gözlemci üyelerin toplantılarda söz hakkı olmakla birlikte seçme ve seçme hakları bulunmamakta ve üyelik kapsamında her yıl belli bir tutarda aidat ödemektedirler.

Avrupa Engelliler Forumu bünyesinde gerçekleştirilen toplantılara katılarak farklı ülkelerden kişilerle bağlantı kurma imkânı elde ediliyor, bu da konfederasyon için hem ağ kurma hem de ortak çalışma alanları yaratma açısından önemli bir imkân sunuyor. Yani yeni insanlar yeni fikirler ve yeni iletişim yöntemleri ile karşılaşmak onlar için bir gelişim imkânı oluşturuyor. Daha önceki yıllarda örneğin UNICEF'in Engelli Çocuk Hakları Platformu kurma ile alakalı çalışmasında, Avrupa Engelli Forumunun da desteği ile Türkiye Engelli Konfederasyonu yer alarak platformun oluşmasında ve bu platformu oluştururken 82 üyenin kazanılmasında etkili çalışmaları olduğu örneği de bulunmakta. Kısacası konfederasyona bağlı üyeler olmasının haricinde, bu gibi platform oluşturma konusundaki atılımlarda Avrupa Engelli Forumunun desteği önemli bir yer tutmuş. Başka örnek verilecek olursa yine Avrupa Engelli Forumun da katkılarıyla 2017-2018 yıllarında Forum destekli Balkan ülkeleri hak savunuculuğu

başlığında konferans yapılmış. Doğal olarak çalışmalarının çapı genişletilmiş. Konfederasyonun 20 yıllık faaliyeti var, kuruluşundan beri genişlemeye, büyümeye ve vizyonlarını geliştirmeye çalıştıyorlar. Gönüllü kişiler tarafından ilerliyor ancak bu çalışma düzeninin kendilerinden sonra gelecek kişilerle de aynı randımanla ve daha iyiye yönelik gelişip gelişmeyeceği konusunda soru sorulduğunda bundan pek emin olamıyorlar; çünkü onların da fark ettikleri üzere oturmuş sisteme ihtiyaçları oluyor. Kurumsal iletişim ile ilgili olarak kurumsal kapasitenin gelişmesi ve tanıtım faaliyetleri ile alakalı uzman bir kişi bulunmamakta. Profesyonel çalışan tek kişi var, o da sekreteryayı gerçekleştirmekte. Ekonomik imkânları, aldıkları ve gerçekleştirdikleri fon ile sınırlı kalmakta dolayısıyla profesyonel çalışan kişilerin sayısının artıyor olması kurdukları düzenin sistemleşerek kurumsallaşması konusunda geleceğe dair emin olamıyorlar. Saha ile temasları kuvvetli bunu da yasa yapıcılara aktarma konusunda etkili bir şekilde gerçekleştirmeye yönelik yoğun çabaları devam ediyor.

Türkiye Engelliler Konfederasyonu girişimci yapısı ile üye sayılarını artırarak, sahaya hâkim olan çalışmaları ile tecrübeleri ile yasa yapıcıların nezdinde ilgi gösterilen ve danışılan bir kuruluş ve itibarları bulunuyor. Bu referans ile de üyeler yasa yapıcılar ile görüşme imkânı elde edebiliyorlar. Ancak, çalışmalarını faaliyetlerinin devamlılığı için kurumsallaşmaları gerekmekte. Hak savunuculuğunu etkili olabilmesi için bilgi güvenliği ve devamlılığı için profesyonel çalışanlara ihtiyaçları var.

3.3. Konfederasyona Üye STK'lar

3.3.1. Altı Nokta Körler Derneği

Altı Nokta Körler Derneği, 1950 yılında kendisi de görme engelli, Prof. Dr. Mithat Genç, tarafından kurulmuştur. 1958 yılında Kamu Yararına Çalışma Statüsü dernek tarafından almıştır. Derneğin Türkiye genelinde 34 ilde şubesi bulunmaktadır. Bu 34 ildeki şubelerimizin toplam sayısı 9000 civarındadır. Altı Nokta Körler Derneği Genel Merkezi'ne bağlı şubelerin toplam sayısıdır. Tüzük gereği sadece görme engellilerden oluşur, diğer engel grupları bulunmamaktadır. %40 ve üzeri raporu olan görme engelli insanlar üyelik için başvurabilirler.

Altı Nokta Körler Derneği'nin yönetim vazifesi 3 yılda bir genel kurulunu yapar. 3 yılda bir genel kurulun sonucunda da yönetime gelen 22 yönetici, bir de başka 23 kişiyle Altı Nokta Körler Derneği genel anlamda yönetim kuruluyla Türkiye genelindeki şubeleriyle birlikte hizmetine devam eder. 34 ilde bulunan şubeler merkeze bağlı olduğu için tek bir tüzük var, genel merkezin tüzüğüne uymak zorundalar.

Altı Nokta Körler Derneği 23 kişiden oluşuyor ama bunun içerisinde yürütme kurulu organları var. 8 tane genel başkan yardımcısı var. Bu genel başkan yardımcısı yürütmeyi üstlenirler. Çalışma

alanlarına ayrılmışlar: Eğitimden sorumlu başkan yardımcısı, istihdamdan sorumlu başkan yardımcısı, kadından sorumlu başkan yardımcısı, eğitimden sorumlu başkan yardımcısı, gençlikten sorumlu başkan yardımcısı, basın yayından sorumlu başkan yardımcısı, mali işlerden sorumlu başkan yardımcısı, genel sekreterden oluşan başkan yardımcılıklarından oluşur. Her 8 başkan yardımcısı bu şubeleri üzerindeki kendi alanlarına yönelik çalışmaları birlikte yürütüyorlar. “Şubelerimizle diyalog halindeyiz sürekli, eğer şubelerin sıkıntıları, anlamadıkları konu olursa hangi alandaysa o başkan yardımcımız o alanda müdahale edip ya da yardımcı oluruz, denetleriz mesela. Şubelerin mesela her şubenin kendine göre üye sayısı vardır. Yani 100 üyesi de olabilir. Meselâ Ankara şubesi en büyük şubemizdir. 1300 üyesi bulunmaktadır. Şubelerin de kendine göre yönetim kurulları var. Yönetim kurulları içerisinde her şubenin bir başkanı, yine yürütmesi mali sayıları genel sekreteri ve eğitimden sorumlu, kadından sorumlu, gençlikten sorumlu yani görev dağılım yapılıyor. Çalışmalarını koordineli şekilde genel merkezle birlikte yürütüyoruz. Şu anda 34 üyedeki şube sayımızdaki üye sayısı 9 bin civarında.”

Altı Nokta Körler Derneği Genel Başkanı profesyonel olarak çalışır. Diğer yönetim kurulu üyeleri tamamıyla gönüllü olarak genel merkezde çalışırlar. Şubelerdeki yönetim kurulları da gönüllü olarak bu işleri yürütüyorlar. Ayrıca maaşlı çalışan personeller de görenlerden oluşuyor ki bu personeller görme engelli yöneticilerin yapamadığı sekreteryâ işleri ile uğraşıyorlar. 3 ayda bir olağan toplantı, şube başkanlarıyla 6 ayda bir toplantı yapıyorlar.

Şeffaflıklarını, sıkı iletişim ve yayınları ile sağlıyorlar. Yetkili bu düzeni şöyle açıklıyor: “Şeffaflığımız için bizim web sayfamızı kullanınız. Bu web sayfamız üzerinden aldığımız kararları ve burada yaptığımız görüşmeleri şubelerimizle ve halkımızla paylaşıyoruz. Ayrıca da bizim şeffaflık adına yaptığımız toplantıları; örneğin, 34 şube başkanımız varsa 34 kişiyle değil, genel merkez 23 kişilik toplantıya başlamışsak 23 kişiyle değil, açık olarak diğer üyelerimizle, diğer yönetici arkadaşlarımızla ve izlemek isteyen herkesle yapıyoruz, yani Altı Noktayla ilgili Altı Nokta üyesi olan arkadaşlarla da ve hiçbir toplantılarımız kapalı değildir. Şeffaflığımızı bu şekilde sağlıyoruz. Sosyal medyadan da bütün bunları yayınlıyorsunuz.

“Yıllık raporlarınız, finansal raporlarınız bunlarla mı?”, “Evet onları da paylaşabiliyoruz. Ayrıca bizim burada dergilerimiz var, aylık çıkan dergilerimiz. Yaptığımız faaliyetleri, şubelerimizin yapmış olduğu faaliyetleri de bu dergiler üzerinden aylık olarak sesli program olarak ilan ediyoruz, yayınlıyoruz.”

Altı Nokta Körler Derneği, engelli hakları mücadelesi vermek, engellilerin haklarını savunmak, engelliler için yapılacak olan şu andaki verilmiş olan engellilerin haklarını savunmak için hak arayış mücadelelerini sürdürmektedirler. 17 körler okulunun eğitimlerinin takibini yaptıkları gibi Ankara’da rehabilitasyon merkezi kurulmasını sağlamak üzere çalışmalarını gerçekleştirmiş bir dernek. Görmeyen bireylerin evlerinden çıkıp, bağımsız hareket edebilmeleri için önemli bir gelişimi başlatmış olan

öncülük, geçmişinde bulunuyor. Kurdukları kütüphane ile dünyanın her yerinden görme engellilerin Braille kaynaklara ulaşmalarını sağlıyorlar.

Yerel ve ulusal düzeyde karar alma süreçlerinde katılımları ve etkililiklerini federasyon ve konfederasyonlara katılımları ile açıklayabiliyorlar. Katılımlarını bir spektrum ile yetkili şöyle açıklıyor: “Altı Nokta Körler Derneği şubeleriyle başlar. Genel merkezi düzeyinde devam eder ama bizim de üst kuruluşlarımız, Türkiye Körler Federasyonumuz ve Konfederasyonumuz (Türkiye Engelliler Konfederasyonu) vardır. Biz bu örgütlerimizle birlikte toplantılar yapıp karar alma aşamasında Federasyonumuz üst kuruluş, Konfederasyonumuz en üst kuruluşumuzdur. Bunlarla da ortaklaşa toplantılar yapıp, ortaklaşa projeler veya hükümet bazında veya yurt dışı bazında da yaptığımız çalışmaları ortaklaşa yapıyoruz.” Yaptıkları çalışmalarda basın açıklamaları, yürüyüş ve protestolara kadar örnekler paylaşıyor. Bazı çalışmaların alt yapılarında olduklarını söylüyorlar. Bakanlıklar veya özel sektör yaptıkları bazı işlerde Altı Nokta Körler Derneğine başvurarak görüş aldıklarını söylüyorlar. Bunun sebebinin de uzun yılların derneği olmaları ve tecrübelerinin çok olduğunu söylüyorlar. Fakat her zaman bu şekilde düzgün ilerlemediğini de şu açıklama ile anlayabiliyoruz: “Tabii ki biz stratejiler öneriyoruz ama dediğimiz gibi eğer bizi dikkate alırlarsa, bizimle iş birliği halinde çalışmalarını devam ettirirlerse bundan sonuç alıyoruz. Ama yok ki dediğimiz gibi kendi başlarına yapıp getirip de bize onaylatmaya çalışırlarsa bir sürü eksik çıkıyor. O eksiklerden dolayı da biz onlara onay vermiyoruz. Her teklif ettiğimiz veya da sunduğumuz elbette kabul edilmiyor, edilmesini de beklemiyoruz. Ama en doğrusu ekmeği fırıncıdan almak, bu işin içerisine engelli, görme engelliler var alanında. Biz Altı Nokta olarak en büyük örgütüz, biz markayız bunu her zaman iddia ediyoruz. 1950 yılından beri... 75. Yılımızı kutluyoruz bu sene. Kabul edilmediğimiz yerler de oluyor; hükümet tarafından veya da yetkililer tarafından zaman zaman olabiliyor.”

Saha bilgisi toplama konusunda ise 75 yıllık tecrübelerinden faydalanılarak ilerlendiğini ve sistemli bir raporlama düzenlerinin olduğunu söylüyorlar. Yaptıkları her toplantının raporları, düzenledikleri anket neticelerini arşivliyorlar ya gerektiğinde ilgili kamu kuruluşları ile paylaşmak için ya da yazıp hazırlayıp hemen paylaşıyorlar. Yapılan eylem veya kampanyalar sonrasında dergileri kitapçılarda yer alıyor. Veri analizlerini yapmak için profesyonellerin olup olmadığı sorulduğunda ise bunun için özel olarak çalıştıkları kimsenin olmadığını, kendi tecrübelerinin buna yeterli geldiğini düşünüyorlar. Kurumsal iletişimi başkan yardımcılarında bu konuyu takip eden sorumlu ile ilerlediğini açıklıyorlar. Stratejik ortaklıkların çok kolayca kurulmadığını, federasyon ve konfederasyon iş birliği ve desteği ile bu gibi ortaklıkların oluşmasıyla ikna güçlerinin arttığını ifade ediyorlar. Dernek, platform ve inisiyatif oluşturmanın daha etkili olduğu görüşünü paylaşıyorlar.

Lobiciliğin nasıl olduğunu tanımlamak için görüş sorulduğunda şöyle bir cevap alındı: “Biz bir amaçla çıkmışsak yola çıktığımız amaç doğrultusunda hangi alanda yürüyeceksek, eğer üyelerimize yönelikse,

bürokrasiye yönelikse veya da halka yönelik, tabana yönelik çalışıyoruz. Halklarla biz iç içe bir derneğiz. Bunlara yönelikse, ilk önce güvenimizi biz lobicilik anlamında sağlıyoruz. Yani biz baskı oluşturmaya çalışıyoruz. Bir ikna. Bizim sözümüz ikna ile başlar. Eğer ikna edemezsek, o zaman baskı yönünü kullanmaya çalışıyoruz. Nedir baskı? Eylem gücümüzü, örgütümüzün büyüklüğünü veya da üyelerimizin kararlı duruşunu lobicilik olarak sağlayabiliriz biz.... Bürokrat üzerindeki iknalarımızı da dediğimiz gibi, biz şu ana kadar yaptığımız çalışmalar doğrultusunda biz hiçbir yanlış götürmemişiz, hiçbir yanlışla yönelik çalışmalar yapmamışız. Biz yani dediğimiz gibi, belki diyeceksiniz yine ama bizim yılların vermiş olduğu tecrübe ve güvenilirlikle, bir bakanlar kurulu veya bir meclis toplantısına gittiğimiz zaman biz resmi olarak sözlü değil dosyalarımızı sunup belgelerimizle gidiyoruz. Belgelerimizi sunuyoruz ve isteyeceğimiz veya yapılması gereken çalışmaları dosyalarla sunuyoruz. Ciddi bir çalışma olduğunu gösteriyor bu da.”

Stratejik iletişim, kurumsal yapılandırma ya da yönetsel danışmanlık gibi konularda ise dışarıdan düzenli bir danışmanlık almıyoruz. Ancak proje geliştirilecekse, o projeye özgü, genellikle gönüllülük ya da bağlı esaslı olarak danışmanlık desteği alabiliyorlar. Yani düzenli bir hizmet ilişkisi değil, proje bazlı danışmanlık denilebilir.

Yapılan görüşmeden edilen izlenimlere göre, Türkiye’de en eski körler derneği olma sebebi ile tanınırlık ve güvenilirlikleri bulunuyor. Uzun süredir olan bir yapı dolayısıyla, Türkiye’de birçok uygulamanın başlangıcını yapmış ve çalışmış bir kuruluş. Deneyimlerine çok güveniyorlar. Deneyimlerinin ve çalışmalarının daha ciddi bir forma oturmaları mevcut durumlarının daha da iyiye gitmesini sağlayabilir. Çünkü her ne kadar raporlarını karar alma mekanizmalarına götürseler bile kamunun yaptığı bazı düzenlemeler yapıldıktan sonra fikirlerinin alınmadığı ediliyor. Uygulamaların başında da sonunda da yer almaları gerekiyor, fakat bu gibi konularda profesyonel destek ile stratejik iletişimi ve lobi gücü artabilir. Lobinin daha çok baskı olduğu kanaati var. İkna ve baskı arasında giden bu tanımda profesyonel bir çalışma ile politika yapma gibi bir fikir ortaya çıkmıyor.

3.3.2. Engelsiz Dünya Federasyonu

Hatay’da 5 engelli derneği ile kurulan federasyonun şu an 12 derneği bulunmakta. Engelli bireylerin bir araya gelememesi, örgütlü mücadelenin olmaması sebebiyle örgütlü bir temsil oluşturmak üzere sorunlarının çözümleri için çalışma misyonu ile kurulmuş bir yapı. Odaklandıkları konu yoğunluğu ihtiyaç sahiplerine medikal yardımları sağlamak. Çalışma alanları olarak engelli istihdamı, afet engelli organizasyonu gibi konular yer alıyor. 13 kişilik bir yönetim kurulu var ve bu yönetim kurulundaki kişilerin farklı farklı şahsi profesyonel uzmanlıkları var, bu kişiler gönüllü olarak bir şekilde bilirkişi vasfı taşımaktalar. Kurumsal yapı denilince farklı farklı bölüm olmadığı ve dikey-yatay organizasyon

bilgisine ulaşılamadı. Üye dernekler ile iş birlikleri yoğun ve sorun çözümlerinde birbirlerine destek oluyorlar.

Şeffaflık ve güvenilirlikleri düşünüldüğünde federasyon olarak finansal raporlar ve faaliyet raporlarının kamuoyu ile paylaşıldığı, yurt dışından yardım sağlayanlara yardımların ihtiyaç sahiplerine teslim edildiğine dair görsellerin ve belgelerin yardım yapanlar ile paylaşıldığı ifade edildi. Kendilerine bağlı olan STK'ların güvenilir ve şeffaf olduklarında eminler çünkü derneklerin kurumsal yapılarının olmadığı bu sebeple hepsinin işleyişi ve raporlarının hazırlanmasını da üstelenmişler, dolayısıyla 12 derneğin işleyebilmesi için federasyon önemli bir rol oynayan çatı bir kuruluş oluyor.

Çok fazla saha araştırması yaptıkları, bunlarının çoğunun proje kapsamında yapıldığını ve her ne yapıyorlarsa çıktı olarak raporların oluştuğu belirtildi. Proje kapsamında olan araştırmalarda verilerin uzmanlar tarafından incelenemediğini ancak kurumsal yapılarında bunu yapacak kimse olmadığından birlikte deneyimlerine göre değerlendiriyorlar. Bilginin kesinliği ve güvenilirliği için bir sorun varsa araştırmanın geliştirildiği ve resmin çizildiği açıklandı. Oluşan her rapor sosyal medyada paylaşılması ile birlikte karar mekanizmasında yer alan siyasi, yerel aktörler ve bürokratlarla paylaşıldığını belirtildi.

Bu raporlar sayesinde görünürlüklerinin ve güvenilirliklerinin konsolide olduğu anlaşıyor. Ayrıca kendi bölgelerinde engellilere hizmet sağlayacak birçok merkezin kurulması (Engelliler Müdürlüğü, Erişilebilirlik Komisyonları, Psikososyal Danışma Merkezi açmak gibi) bunu için yerel yönetimler ile yoğun işbirlikleri sayesinde görünürlükleri ve bilinirliklerini artırmada yardımcı olmuş. Fazla üretim, araştırma, tabanla sıkı iletişim ve bilgi toplama bürokratların nezdinde tanınırlığını ve itibarlarını sağlıyor. Veri sağlayan bir kuruluş oldukları biliniyor olmalı ki TV'ler ve üniversiteler kendilerine danışmaktalar. Bilgi bağlamında danışmanlık potansiyeli, oluşturdukları projelerde temsil ettikleri tabana sağladıkları eğitimlerle taban ve hedef kitle tarafından saygın oluyorlar. Günceli takip etmeleri, örneğin istihdam için yeşil ekonomide engellilerin istihdam modelleri ile iş geliştiriyorlar bu bakımdan vizyoner yaklaşımları var.

Lobicilikten ne anladıklarına gelince, “Lobicilik, ikili görüşme, bir sorunu çözmek için üst düzey yetkililerle, üst düzey yetkililere baskı oluşturmaktır. Ve onlarla ikili görüşerek, bizzat görüşerek bu sorunu çözme işidir. Veyahut da sorun olmasına da gerek yok. Yeni yapılar, yeni stratejiler geliştirme işidir lobicilik.” diye tanımlıyorlar. Hukuksal süreç ile uzaması yerine sorunların kısa sürede çözülmesi için lobi faaliyetlerine önem veriyorlar. Milletvekilleri, bakanlar, yerel yönetimler ve mülki amirler ile ilişkilerini sıkı tutuyorlar. Başarılı olamadıkları lobi girişimleri olabiliyor, bu noktada hak arayışı için konuyu hukuka intikal ettiriyorlar. Doğrudan lobicilik yöntemini tercih ettiklerini öğreniyoruz, ancak lobicilik eğitimleri almış olmalarına rağmen bu yaptıklarının doğrudan lobicilik olduğunun çok farkında

değiller. Konfederasyona bağlı olmalarından kaynaklı avantaj ise ayda ya da iki ayda bir ASHB bakanı ile toplantılara katılma şansına sahip oluyorlar.

Stratejik iletişim, kurumsal iletişim için profesyonel çalışanları yok. Bu konuda daha kurumsal olan akran kuruluşlara danışılıyor. Bu konuda konfederasyonun desteği de oluyor.

Bu görüşmede oluşan izlenimlere gelince;

Daha çok operasyonel faaliyet gösteren bir kurumsal anlayış hâkim olmakla birlikte hak savunuculuğu yaparken genelden daha çok spesifik konularda hareket kabiliyetleri daha fazla. Saha araştırmalarına ağırlık vermeleri ve temsil ettikleri çıkar grubu hakkında güvenilir verilere sahip olmaları kamuoyu ve politika oluşturan merciler tarafından iyi ve güvenilir yönde tanınırlıkları var. Zaten Türkiye Engelliler Konfederasyonu da bazı kriterleri yakalamış olmalı ki konfederasyona dahil etmişler. Etki güçlerini 12 derneğin bir araya gelmesi ile artırıyorlar, birlikte oluşturdukları söylem ile daha etkili olabiliyorlar, bu da aslında kolektif lobi yöntemine tekabül ediyor. Lobiciliğin yöntemini lobi olarak görüyorlar. Çok üreten ve çalışan bir yapı olmalarına rağmen kurumsaldan daha çok kişisel ilerlediği gözlemlenebiliyor, çünkü yönetim kurulunda aktif olarak çalışan üyelerin değişmesi ayrılması halinde aynı performans sürekliliğinin devam edip edemeyeceği konusunda, cevap umutlu olsa da gelecek bu bakımdan net değil. Bu da kişi bazlı olmak yerine oturmuş bir sistemin olmasının devamlılığı getireceği gerçeğinden yola çıkarak, gerçek bir kurumsal kapasitenin olmadığı izlenimi oluşuyor. Bir diğer önemli ayrıntı ise federasyonun diğer 12 derneğin kurumsal kapasitelerinin yeterli olmaması nedeni ile bir bakıma federasyonun bir tür himaye hali ile ilerledikleri ve bu yetersizliğin federasyon tarafından kapatılarak meşruiyet kazanmaları ve katılımında yer almaları bakımından federasyonun desteği olduğunu anlıyoruz. Elbette ki federasyon da sesleri birleştirerek gücünü de artırmış oluyor. Lobicilik denildiğinde tanım yaparken “Lobicilik, ikili görüşme, bir sorunu çözmek için üst düzey yetkililerle, üst düzey yetkililere baskı oluşturmaktır.”, baskı unsuru ön plana çıkıyor.

3.3.3. Engelliler Federasyonu

Diyarbakır merkezli federasyonun bünyesinde, görme engelliler, bedensel engelliler, işitme engelliler, diyaliz hastaları ve bölgesel olarak yaygın görülen SSP hastalığı gibi özgün sağlık durumlarına yönelik toplam 13 dernek bulunmaktadır. Farklı engel gruplarına mensup bireylerin hak temelli örgütlenmesini ve savunuculuğunu esas alan bir üst kuruluş niteliğindedir.

Federasyonun karar alma organları, demokratik katılım ve temsil ilkelerine dayalı olarak yapılandırılmıştır. Yönetim kurulu, 5 asil ve 5 yedek üyeden, denetleme kurulu ise 3 asil ve 3 yedek üyeden oluşmaktadır. Organizasyon şeması içerisinde bir başkan, bir genel sekreter ve başkan yardımcıları görev almaktadır. Bu yapılar, federasyonun hem idari işleyişinden hem de stratejik karar

alma süreçlerinden sorumludur. Federasyonda çalışanlar gönüllüler, ancak fonlandıkları bazı projeler varsa buradan gelen maddi kaynak ile profesyonel destek alabiliyorlar. Projelerin ve fonların bitmesi durumunda bu imkân kalmıyor.

Kurum iç ve dış paydaşlar ile iletişimde çok kanallı iletişim içinde olduklarını söylüyorlar. Üye dernekler ile düzenli toplantılar yaptıklarını söylüyorlar. Kamu kuruluşları, yerel yönetimler, yasa yapıcılar ve diğer STK'lar ile iletişimin basın ve halkla ilişkilerden sorumlu başkan yardımcısı tarafından idare edildiğini söylüyorlar.

Çok spesifik, şahsi sorunları çözmekle birlikte önceliklerinin gerek bölgesel düzeyde gerekse ulusal düzeyde yasa yapıcılara, karar alıcılara ve uygulayıcılara erişerek engelli bireylerin taleplerini etkili biçimde iletmek ve politika geliştirme süreçlerine katılım sağlamak olduğunu söylüyorlar. Bölgelerindeki düzenlemelerin yapılması için yerel yönetimlerle aktif olarak sıkı ilişkiler içerisinde olmaya özen gösteriyorlar. Genel düzenlemelerin olması için belediyelerde Engelli Müdürlüklerinin olmasını sağlamak üzere çok çalıştıklarını ve başarılı oldukları ve hatta bölgeleri dışındaki birçok belediyeye de ilham olduklarını belirtiyorlar. Yerel yöneticiler ve mülki amirler ile görüşmelerinde saygın bir iletişime özen gösteriyorlar. Referans oldukları derneklerin kredilerini şahsi çıkar veya sorunlar ile tüketmemeye dikkat ediyorlar. Federasyon yetkilisi şu şekilde bir açıklama getiriyor: “Mesela eskiden bütün gelen her derneği federasyon bünyesine alabiliyorken, özellikle çıkarsal olaylardan sonra biraz daha kendini geliştirmiş dernekleri almaya dikkat ediyoruz mesela. Gelip enerjimizi daha kötü yerlere çekebiliyorlar. Zaten kadro olarak az kişiyiz. İş yapmamızı da engellediklerinde iş yapamıyoruz. Yani kurumsallaşmamış dernekleri kabul etmiyoruz.”

Yerel ve ulusal yönetimler ile temasta olarak birçok konuda karar alma ve politika süreçlerinde olmaya çalışıyorlar. Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı ile ortak çalışmalar içerisinde olabiliyorlar. Ancak bazı kamu kurumlar hiçbir şekilde kapılarını açmıyorlarmış. Ancak yine de çabaları sürüyor, örneğin görme engellilerin oy kullanmalarına yönelik düzenlemeleri için uyarıları olmuş, BM'ye gönderilen gölge rapor hazırlama süreçlerinde yer alan STK'lardan olmuşlar. Fark gözetmeksizin siyasi partilere mesafeli dursalar da seçim dönemleri öncesinde engellilikle ilgili manifestolarını hazırlamaları için bilgi vermek istemişler, çoğuna görüşlerini bir şekilde iletmışler. Bazı kamu kurumları örneğin Kamu Denetçiliği Kurumu, bilgiye ihtiyaçları olduğunda federasyonun hukukçularına danışabiliyorlar.

Federasyonun yetkilisi bakış açılarını şu şekilde ifade ediyorlar: “Federasyonumuz, engelliliği bir “yardım” ya da “sadaka” konusu olarak değil, bir kimlik ve hak meselesi olarak ele almakta; hak temelli bir söylem geliştirmekte ve bu doğrultuda savunuculuk yapmaktadır. Örneğin, görme engellilik, sadece bir tıbbi durum değil; bireyin sosyal kimliğinin bir parçası olarak görülmektedir. Bu perspektif,

federasyonun tüm engel gruplarına yönelik eşitlikçi ve kapsayıcı yaklaşımının temelini oluşturmaktadır.”

Saha araştırmalarını az da olsa yapıyorlar ancak yeterli düzeyde olmadığını söylüyorlar. Bunun için yeter ki fon olsun diyorlar, çünkü yaygın bir saha çalışmasının belli bir maliyeti var doğal olarak. “Zaten sınırlı bilgiye erişebiliyoruz. Maalesef ki imkanlardan kaynaklı. Bir haliyle sınırlı bilgi olunca da bunun tetkik olayı oluyor. Bizim açımız bu. Ve bunu yaparken de mesela güvenilir bilgiler verebiliyoruz. Mesela asla gereğinden fazla bilgiler vermiyoruz. Bir şey olmamış gibi göstermiyoruz.” diyerek mevcut imkânlar dahilinde bilgi güvenilirliğine dikkat ediyorlar. Güvenilirlik bakımından aldıkları bağışları web sayfalarında yayınlıyorlar. Kendilerine başvuran şahsi konular hakkında araştırarak doğruluğundan emin olmaya çalışıyorlar.

2-3 yılda bir strateji planlama yapılıyor. Bunun için bağlı dernekleri toplantılara davet ederek hazırlamaya çalışıyorlar. Lobiciliğin ne olduğu sorusu şu şekilde cevaplıyorlar: “Lobicilik güzel bir şeydir. Hani soyuttan gideceksek, somuttan da gideceksek, bizim belediyelere doğrudan sokmayı başardığımız meclis üyelerimiz var. Mesela yerel yönetimler bazında değerlendireceksek. Bunlar üzerinden baskı kuruyoruz ilgili partilere veya bölgemizdeki siyasi partiye. İkinci husus da ulusal düzlemde. Yani ulusal düzlemde aslında. Siyasi partilere doğrudan giderek lobi yapıyoruz.”

Federasyon kurumsal kapasite, lobi için imkanları oldukça eğitim almışlar. Sivil Toplum Geliştirme Merkezi, Sivil Düşün ve Etkin-iz’den bu gibi konularda eğitimler almışlar. Bunlar maddi imkanları çerçevesinde sınırlı. Gönüllülerden oluşan yönetimlerinin değişmesi halinde bu eğitimleri tekrardan almaları gerekecek doğal olarak. Performanslarının aynı ya da daha iyi gitmelerini sağlayabilecek sürdürülebilirliği olup olmadığına gelince, bu konuda soru işaretleri var.

Bu görüşmeden elde edilen izlenimler şöyle:

Çalışanlar gönüllü kişiler, hak temelli çalışma yapmak ve politika üretme konusunda önceliklerini alan bir anlayışları var. Kendi organizasyon yapıları içerisinde toplantı ve iletişimlerinin belli bir rutini yok. Hedeflerinin gerçekleşmesi için aslında insan kaynağı ve maddi desteğe ihtiyaçları olan durumları var. Çok aktif ve kendini tanıtmaya çalışan çabaları bulunuyor. Dış paydaşlarla ve hedef kitle ile ilişkilerini sıkı tutmaya çalışıyorlar. Çatıları altına aldıkları STK’ların belli bir çizgide kurumsal anlayışa yakın ve hak temelli hareket eden gruplar olmalarına dikkat ederek kendi itibarlarını muhafaza etmeye hassasiyet gösteriyorlar. İlginçtir ki her sivil toplum kuruluşuna güvenmiyorlar, çünkü kurumsal tavır içinde hareket etmediklerini düşünüyorlar. Yerel ve ulusal yönetimlere ulaşarak ancak politika geliştirebileceklerinin farkındalar bunun için çaba sarf ediyorlar, bazen etkili olabiliyorlar bazen ise mücadeleyle karşılaşabiliyorlar.

İnsan kaynağı yetersizliği dolayısıyla saha bilgilerinin çeşitliliği ve netliği istedikleri düzeyde değil. Kurumsal kapasite geliştirmek ve lobi faaliyetleri için imkanları el verdiği ölçüde eğitim almışlar. Mümkün olan bu kısıtlı ortamda olabildiğince hak savunuculuğu yapıyorlar. Yönetim kurulundaki gönüllü kişilerin içsel motivasyonlarının ve kararlılıklarının bu topluluğun itiş gücü olduğu anlaşıyor. Ancak kişiler gittikten sonra aynı çaba ve performansın devam edip edemeyeceği ya da bugüne kadar kendilerinin aldıkları eğitimlerle aynı anlayışla ne kadar sürüp süremeyeceği konusu tabii ki doğal olarak muğlaklık taşıyor.

Projeler yapıldıkça maddi imkana kavuşabiliyorlar ama proje yapmadıklarında ise gerek kendilerini geçindirmeleri ve ayakta kalmaları ve gerekse kendilerini geliştirmeleri istikrarlı olamıyor ve doğal olarak belli bir sistemin olabilmesi için insan kaynağına ihtiyaçları var ve bunun için de belirli bir gelirlerinin olması gerekiyor. Bu sivil toplum kuruluşu da lobiciliği baskı kurmak olarak nitelendiriyor, doğrudan lobiciliğin etkili olacağını düşünüyorlar ki hedef kitleyle yüz yüze görüşmeyi tercih ediyorlar. Şeffaflık ve güvenilirlikleri için web sayfası oluşturarak kendilerine açıkça sergilemeleri planları arasında. Ancak bu gibi konularda da yine profesyonel destek alarak gecikmeden ve doğru bir şekilde ilerleyebilirler.

Tablo 10. Konfederasyona Bağlı Derneklerin İletişim, İtibar ve Lobicilik Faaliyetleri

Kuruluş/Dernek	Kurumsal İletişim	Stratejik İletişim	Şeffaflık-Güvenilirlik (itibar)	Lobicilik
Altı Nokta Körler Derneği	-Yerleşmiş bir yönetim yapısı var. -Hiyerarşik ve yatay yönetim bulunuyor. -Merkezdeki tüzüğe bağlı olarak 34 şube başkanı ile iletişim halindeler. -Bu sistem ile devamlılıklarını sürdürebileceklerini düşünüyorlar. 75 yıllık bir kuruluş, gençlerini hazırlamaya çalışıyorlar.	-Çalışmaları ile kamuda etkili olarak gerçekleştirdikleri neticeler alınmış. -Etkili olabilmek için üst yapılar ile hareket etmeyi tercih ediyorlar. -Raporlar ile ikna etme yolunu seçiyorlar. Anket veri toplama ve analiz için profesyonel destek yok.	-Toplantılar herkese açık, raporlanıyor ve hem kurum içi hem kamuoyu ile paylaşılıyor. -Kamu kurumları danışmak üzere dikkate alıyor. -Tanınan eski ve kamu yararına çalışan bir kuruluş.	-Karar alıcılar ile ikna görüşmeleri yapmak, gerektiğinde baskı oluşturmak. -Gönüllü olan YK üyeleri tarafından tercih ediyorlar. -Dolaylı, doğrudan lobi yapıyorlar ama kolektif lobiciliği tercih ediyorlar. -Lobi, hak savunuculuğu, kurumsal ve stratejik iletişim ile ilgili danışmanlık alma gibi bir konu yok. Ancak bir proje kapsamında olabilirse bu gibi konularda

				danışmanlık alabilirler.
Engelsiz Dünya Federasyonu	-13 kişiden oluşan bir yönetim kurulu bulunuyor ve bu kişilerin uzmanlık alanlarına göre görev paylaşımı bulunuyor. Gönüllülük ön plana çıkıyor ve organizasyonlarının netliği yok. -Üye derneklerin kurumsal kapasiteleri zayıf olduğu için federasyon başkanı kurumsal zayıflıklarını desteği ile telafi ediyor. -Birlik halinde olmaları etki güçlerini artırıyor olsa gerek daha uyumlu ve toplu olarak hareket edebiliyorlar	-Misyonlarında ön plana çıkan engellilerin örgütlü bir biçimde bir araya gelemediklerinde sorunlarının çözümlerinde öncülük etmek ve sorunlarını çözüp yardım sağlamak. -Bürokrat ve karar mekanizmalarında temsil ettikleri çıkar grubunun sesini duyurmak için saha çalışmaları ile veri toplamak ve hak arayışlarında hazırladıkları raporlar ile hedef kitleye ulaşarak sorunları çözmek.	- Konfederasyonda yer almak için belli şeffaflık ve güvenirlilikte olmaları gerekir, bunu sağladıkları için konfederasyonda yer alabiliyorlar. -Yaptıkları tüm faaliyetler ,finansal raporlar, faaliyet raporları web sayfaları ve sosyal medyalarında kamuoyu ile paylaşıyor-yurt dışından yapılan tüm yardımların ulaştırıldığına dair belgeler ve görseller ilgililerle paylaşıyor. -İş birliği yapmak istedikleri STK'lerden kabul görüyorlar. -ASHB'de aylık toplantılarda yer alıyorlar. - Konfederasyonu n referansı bu konuda etkili oluyor	-Baskı oluşturarak karar mekanizmasında olanlar üzerinde etkili olmak. -Karar mekanizmasında yer alan kişileri ile ikili ilişkileri sıcak tutmak, bu kişiler ile sorunları ve konuları müzakere etmek. İkna etmek ve sorunları çözmek -Topladıkları veriler ile düzenleme yapılmasına ikna etmek .
Engelli Federasyonu	-Yönetim kurulu ve denetim kurulundan ve bağlı 13 dernekten oluşan bir yapı var. -Kurumsallaşma ve lobi faaliyetleri için eğitimler almışlar. -Kuruluşlarının aynı ya da artan performans ile devam edip edemeyeceği çok	-Katılıma önem veriyorlar, engelli derneği olsun olmasın. Bu şekilde genel konuları toparlayarak, çalışılacak ve ağırlık verilecek konuları belirliyorlar. -Yerel yönetimlerde	-Çalıştıkları kuruluşların sicilinin düzgün olması konusunda seçiciler. -Bazı kamu kurumları fikir almak için federasyona ulaşıyorlar. -Aldıkları bağışları	-Doğrudan lobicilik yapmayı tercih ediyorlar. -Lobiciliği karar alıcılara baskı olarak değerlendiriyorlar .

	net değil, çünkü sistemleşebilecek imkânlarla ulaşimleri kısıtlı.	kendi tabanlarından kişilerin yer almalarına çaba sarf ediyorlar. - Yapılacak düzenlemelerin siyasilere ulaşarak politika olarak hayata geçmesini istiyorlar.	kamuoyu ile paylaşıyorlar.	
--	---	--	----------------------------	--

3.4. Federasyon ya da Konfederasyona Bağlı Olmayan Dernekler

3.4.1. Türkiye Down Sendromu Derneği

Türkiye Down Sendromu Derneği, Türkiye’de herhangi bir federasyon veya konfederasyona bağlı olmayan bir dernek. Kurucu ve emekçi resmi üyelerin yanı sıra, web üzerinden dahil olan birçok üyesi var. İki türlü üyelik sistemi bulunuyor. Çünkü çalışmaları bakımında güvenilir ve tanıdıkları kişilerin resmi üyeliklerde olmalarını tercih ediyorlar. Belli bir başarıya ulaşıncı bu kanaldan şahsi çıkarlara yönelik kullanılmak yerine kontrollü gitmeyi tercih ederek bir güven çemberi oluşturuyorlar.

Büyürken şube açmak yerine temsilcilikler açmayı tercih ediyorlar. Çünkü, şubeler kendi kararlarını alan özerk yapılarda oldukları için kurumsal imaj ve itibarı yerinde tutmak için kontrol edemeyecekleri yapıları tercih etmekten kaçınıyorlar. Sadece çalışma ve şeffaflık konusunda hassas olan bir yöneticileri ile Tokat’ta bir şubeleri var. Raporlama ve iletişim bu şube ile sağlıklı gidiyor.

Ailelerden yoğun ilgi olması sebebi ile tabanla ilişkileri kuvvetli dolayısıyla veri alacakları evrenleri geniş. Bu sebeple topladıkları veriler gerçek ve analizlerini de kendileri yapıyor ve rapor haline getirerek, çözüm önerileri ile karar alma mekanizmalarındaki kişileri ziyaret edebiliyorlar. Yoğunlukla akut gelişen konularda görüşmeler ya da ailelere anketler düzenleyerek bilgi alıyorlar. Bu şekilde tabanı, yani çıkar grubunun, hak savunuculuğunu yapmak üzere hedef kitleye ulaşıyorlar. Hedef kitleyi tanıyıp, ilgili soruna uygun olan çözüme yönelik görüşmede tercih yapıyorlar.

Kamu Kurumları ve bakanlıklardan sık sık davet alıyorlar. Çalıştaylara davet ediliyorlar ya da bir politika geliştirilirken danışıldıklarını söylüyorlar.

Faaliyet raporları, finansal raporları web sitelerinde paylaşıyor. Açık Açık Platformunun şeffaflık kriterlerini karşılıyorlar ve bu sebeple birçok raporları orada da yayınlanıyor. İç denetim yapıp, personel ve finansal yönetimde doğru ilerleyip ilerlemediklerine önce kendileri bakıyor ve dış denetimden de geçiyorlar.

Yapılarında YK, Danışma Kurulu, Bilim Kurulu ve Sosyal Komite bulunuyor. Danışma kurulunda gönüllü konu ile ilgili uzmanlar bulunuyor. YK yürütme ve dış ilişkileri götürüyor. Bilim kurulu test vs gibi çalışmalarda ailelere destek olmak üzere bulunuyorlar. Sosyal Komite fon bulma ve kaynak yaratmak üzere çalışıyorlar. Karar alma ve iletişim amaçlı olarak sık ve rutin toplantılar gerçekleştiriyorlar. Ortak bir takvimleri bulunuyor ve tüm paydaşlar, planlarını ve yapılanları burada paylaşıyorlar. Katılımın yüksek olduğu bir kurumsal yapıları olduğunu söylüyorlar. Dış paydaşlar ile yönetim süreçlerini profesyonellere bırakıyorlar. IT, finansal açıdan bütçe yapılması, kurumsal iletişim ve stratejik planlama için destek alınıyor. Kurumsal iletişim daha çok tanıtım amaçlı faaliyet ya da doğru yerde doğru zamanda yapılacak hamleler ve söylemleri planlıyor. Stratejik planlamada da fikirleri alınmış. İki yıl önce stratejik planlama için büyük çaplı ve katılımlı toplantılar geçirilmiş. Önce kendilerinin analiz ederek başlamışlar. Misyon, vizyon, değerle ve hedefler belirlenmiş ve kurumsal kimliklerine uygun olarak yapılacak çalışmaları ve politikaları belirlemişler. Şu an da stratejik bir yönetim içindeler. Bu bakımdan %60 oranında verim aldıklarını ilerleyen süre içerisinde içselleşeceğini ümit ediyorlar. Çözüm ve sonuç odaklı çalışmalarını bir süre sonra dernekte profesyonel çalışanlara da yansıdığı bu bağlamda misyon, vizyon ve değerlerinin çalışanlar tarafından içselleştiği belirtildi.

Uluslararası paydaşlıkları bulunmakta, özellikle Avrupa Down Sendromu Birliğinde başkan yardımcılığı görevleri bulunmakta. Bu gibi paydaşlıklarla proje yapma imkanına da kavuştukları bilgisini paylaştılar. Türkiye’de bu gibi projelere başka dernekleri davet etseler de sadece bir iki kişinin aktif çalışması sebebi ile projelerin etkililiği ya da sürdürülebilirliğinin sağlanmasında zayıf kaldığı ifade edildi.

Lobi faaliyetleri sorulduğunda, lobiyi belli bazı konularda çözüme yönelik düzenlemelerin gerçekleşmesi için ya da akut sorunları halletmek üzere yazılı veya yüz yüze kamu kurumları, mülki amirler, bürokratlar ve milletvekilleri ile dolaylı ve doğrudan lobi yöntemleri ile görüştiklerini söylediler. Engelli çocuklara yapılan şiddet ya da ayrımcılığa yönelik sorunların üzerine gitmek üzere KDK ve TİHEK ile iş birliği halinde baskı oluşturdıklarını, hatta bu şekilde gerek ceza gerekse bazı kamu kurumlarında genele yönelik yönetmeliklerin hazırlanarak hayata geçirdikleri başarılı çalışmaları olduğundan bahsettiler. Lobi faaliyeti için daha çok avukat ile ilerleyerek çözüme yönelik baskı oluşturdıklarını söylediler. Kolektif yöntem sorulduğunda, bu bakımdan bazı platformlar kurduklarına dair örnekler paylaşıldı. Ancak, bu platformlara katılan çoğu derneklerin kurumsal yapılarında profesyonelliğin eksik olması ya da kendi kaynaklarının sınırlı olması sebebi ile kendi sorunlarına odaklı kalarak, çıkar grubu temsilinde birlikte yürümekte zorlandıklarını, bunun yerine günlük sorunları görüşmek için kendilerine odaklı lobi yapıldığı gözlemi paylaşıldı. Brüksel’de lobi için profesyonel çalışan şirketlerin bilgisini yaptığım görüşmede dernek yetkilisi öğrenmiş oldu. Lobıcılık için bir danışmanlık almadıklarını ya da kurumsal kapasite geliştirmek için insan kaynaklarını güçlendirecek

eğitimler aldıklarını paylaştılar. Önemli bir diğer nokta ise lobi faaliyetine planlarken verecekleri bilgileri toparlayıp rapor haline getirdikleri fakat bu raporların arzu ettikleri gibi yetkililer tarafından okunmadığını anlamaları sebebiyle yöneticilere yönelik nokta atışı, kısa net ifadelerle sunuşlar hazırlama yoluna gittikleri bilgisi paylaşıldı.

Bu bilgiler doğrultusunda, derneğin kurumsal yapısı ve lobicilik ile ilgili çıkarımlar şu şekildedir:

Dernek sürekli çözüm ve sonuç odaklı çalışmayı prensip haline getirdiği için veri toplama ve analiz etme konusunda iyi durumda. Bu sebeple iş çıkaran ve kamu kurumları tarafından itibar edilen bu sebeple üyeler tarafından da güvenilen bir dernek. Politika yapmak üzere bürokratlar tarafından katılımları isteniyor.

Bu derneğin şansı olarak şu söylenebilir: Yönetim Kurulunda alanlarında uzman kalifiye kendi bireysel yaşamlarında profesyonel yöneticiler bulunuyor. Dolayısıyla, kurumsal bir yapı oluşturmak amacıyla doğru uzamanlar ile paydaşlıklar geliştirmişler. Stratejik düşünüp, stratejik planlama yaparak, çizgisi belli olan kurumsal bir yapıya kavuşmuşlar. Ancak, insan kaynaklarındaki süre gelen yetersizlik dolayısıyla şube açmak bakımından büyüme göstermiyorlar. Temsilciliklerin güvenli olduğunu düşünüyorlar. Şeffaf ve güvenilir olmaları sebebiyle kazandıkları itibarı riske atmamak için üyelik ve şube açma konusunda son derece ihtiyatlılar.

Türkiye’de çoğu derneğin kurumsal yapılarının güçlü olamadığı ve çalışmalarda sürdürülebilirliği sağlayamadıklarını tecrübe ettikleri için arzu etseler de kolektif lobi faaliyetlerini istedikleri gibi gerçekleştiriyorlar. Bu da lobi gücünü zayıflatan bir unsur olarak ortaya çıkıyor.

Görüşülen yetkili özel sektörde eski bir yönetici olup, birçok konuyu sistemli ele alan bir kişiydi. Ancak, lobi konusunda söylediklerinin bütününden çıkardığım şu oldu: Aslında, Avrupa Birliği Yönetişiminde sivil toplumun katılımı için istenen sistem ve erişim teorisine göre ampirik olarak varılmış ve uygulamaktalar. Başka bir deyişle, karar alıcıların politika üretme ve uygulama yapabilmeleri için saha araştırmalarına hakimler ve yapıyorlar. Avrupa Down Sendromu Birliğine üye ve AB Yönetişimine uygun olarak, AB politikalarının gelişimine katkı sağlamakla birlikte bu politika ve uygulamaların yayılmasını sağlayan birlik içerisindeler. Mülakat sırasında lobi gerçekleştirmede “baskı oluşturma”, avukat, KDK (Kamu Denetçiliği Kurumu) ve TİHEK (Türkiye İnsan Hakları Eşitlik Kurumu) iş birlikleri sıkça dile geldi.

Bu görüşmeden ortaya çıkan profesyonel çalışma anlayışı ile lobicilikten bekleneni karşılayan bir dernek olmasına rağmen lobicilik ve gücün kurumsal kapasite ve bilgi ile katılımcılık bağlamında bir tanımı olması konusunda net bir bilgi olmayıp, holistik olarak gerçekleştirmektedir.

İronik olan şey ise STK'ların kurumsal kapasitelerinin zayıf olması sebebi ile bir STK'nın çoğu STK'yı güvenilir ve itibarlı bulmaması ve iş birliğine bu bakımdan pek sıcak bakmamasıdır.

Kolektif lobi denemelerinde sürdürülebilirliği sağlamak, politika geliştirmek için kurumsal kimliği oluşmuş ve güvenilirliği ile katkı sağlayacak bu derneğin belki de ülke içinde de bağlı oldukları EDSA gibi çatı örgütler ile ilerlemelerinde fayda olabilir.

3.4.2.Engelli Kadın Derneği

Engelli Kadın Derneği 2011 yılında tüzel kişilik kazanmış olup, 14 yıllık bir faaliyet geçmişi olan dernek. Derneğimiz çok kalabalık üye profili olan ve çok yoğun bir çalışma sahası içerisinde bir yoğunlukla çalışan bir sivil toplum örgütü değil. Şu anda 7 kişiden oluşan bir yönetim kurulu var. 2011'li yıllarda önce bir inisiyatif olarak çalışmaya başlanmış ve engelli hareketi içerisinde yerini almış. Çünkü engelli kadınların problemleri hem engellilerden hem kadınlardan bağımsız, çifte dezavantajlı olan bir kesim. Misyonları, engelli kadın ve kız çocuklarının yaşadığı o çifte dezavantajı biraz daha görünür hale getirmek. Bir grup görme engelli kadın bir araya gelerek tüzel kişilik kazanılmış. İlk kurulduğunda 5 kişiden oluşmuş, şu an yönetim kurulu 7 kişiden oluşuyor. Sonrasında bazı projelerle, iki kez Sabancı Vakfından, bir tane AB projesi yapmışlar. Bu projelerde farklı kentlerde engelli kadınlarla ve engelli kız çocuğu olan ailelerle temas kurma olanağı sayesinde üye sayıları artmış.

Dernekte istihdam edilen bir profesyonel çalışan yok. Bunun sebebinin derneğin sürekli bir geliri yok. Dolayısıyla zaman zaman projelerden bir kenara ayırabildikleri para veya zaman zaman gönüllü bağışçılardan elde edilen gelirlerle derneğin kirasını ödeyebiliyorlar. Ve derneğin aslında gönüllülük üzerinden gittiği söylendi. Sadece ortaklaşa yürütülen projelerde geçici uzman desteği alındığında profesyonellerle çalışılıyor. O durumda da yetki ve donanım durumlarına göre derneğin içinden de insanlar uzman olarak bu projelerde koordinatör ya da kolaylaştırıcı eğitmen gibi görevlerde bulunabiliyorlar.

Derneğin özellikle hangi ilkelerle çalıştığını dışa özellikle yansıtmak üzere hazırladıkları çeşitli politika belgeleri var. Engelli Kadın Derneğinin hiyerarşik bir yapılanması yok, aynı zamanda feminist bir örgüt yapısına da dayandığı için yatay bir ilişkilenemeyi tercih ediyorlar. Şeffaflık konusunda da özellikle hesap verebilir olmanın öncelikleri olduğu söylendi. Bu konuda da zaman zaman aldığımız projelerle ilgili neler yapıyoruz, hangi sonuçlar elde ediliyor, gelirler ne, derneğe herhangi bir katkı var mı, yapılan harcamalar ne gibi sorulara hem web sayfamız üzerinden hem de üyelerimizin bütününe dahil olduğu bir whatsapp grubundan paylaşıyor. Yatay ilişkilene gereği, yönetim kuruluna soru sorma, bilgi isteme ve bu konuda hesap sorma gibi bir ortamları var. Hiyerarşik olmayarak her konuda şeffaf olmayı, hem üyelere hem de dışarıya karşı her zaman bilgi vermeye gerektiriyor.

Zaman zaman izleme çalışmaları yapıyoruz ki bu izleme çalışmalarından ilkinin 2013 yılında Türkiye'de engelli kadına yönelik şiddet izlemesi şeklinde yapmışlar ve o dönemde Türkiye'de yapılmış ilk engelli kadın şiddet izleme raporunu yayınlamışlar.

Karar alma ve yasa yapımında etkilerini başka engelli örgütleri ile bir araya gelerek yaptıkları söylendi. Meselâ yakın dönemde, Anayasa Mahkemesi bir erişilebilirlikle ilgili iptal kararı vermişti. O süreçte de dernek tüzel kişiliği üzerinden doğrudan dernek tüzel kişiliği gibi değil ama bizim üyeler olarak aynı zamanda Engelli Kadın Derneğini de temsilen çalışma grubunda yer alıp bir bilgi notu hazırlamışlar.

Yapılan alışmalar hakkında konu muhatabı olan mercilere bilgilendirme yapmak üzere toplantılar düzenliyorlar. Yaptıkları çalışmayla ilgili alanlarını ilgilendiren kamu kurumlarına davet yaparak toplantılar gerçekleştiriyorlar. O davetlerde kamu kurumu temsilcileri ile birlikte sivil toplum örgütleri de oluyor. Hem anketin çalışmasıyla ilgili bilgi paylaşılıyor, hem de onlara gelen soruları cevaplıyorlar. Aynı zamanda da sosyal medya hesapları kullanarak ya da kendi web sayfaları üzerinden de böyle bir çalışma sonrasında neler elde edildiğine, ne olduğu ile ilgili kritik bilgileri paylaşıyorlar. “Peki bu kamu kurumundakiler ilgi gösterip geliyorlar mı?” sorusuna, genelde ilgi gördüğünü söylüyorlar. Bugüne kadar pek çok proje gerçekleştirmişler. Bu projelerin büyük bir kısmında da genelde kamu ayağı olmadan bu alanda yaşanan sorunlarla baş etmelerinin mümkün olamadığı düşüncesi ile kamu ile ortaklaşmak, ortak bir paydada buluşmaları gerektiği görüşündeler. Genelde olumsuz karşıldıklarını görmemişler, olumlu geri bildirimler almışlar. Mutlaka bir temsilci gelip konuyla ilgili kurum hakkında, kurumun yaptığı çalışmalarla ilgili onlara bilgi verilmiş.

Derneğin stratejiyle ilgili raporu hazırladıkları tarih üzerinden 10 yıl geçmiş. Ancak, strateji belgesinde öngörülenlerin büyük bir kısmını hayata geçirmişler ve artık politika belgeleri var, savunuculuk politika belgeleri, şiddetle mücadele politika belgeleri, hesap verilebilirlik politika belgeleri, ihalelerle ilgili satın alma politika belgeleri ve üyelerle diyalog ve o strateji belgesine konu olabilecek başlıkların çoğuyla ilgili yol katetmişler ama yine de strateji belgelerini revize edip onunla ilgili nelerde bu geçen zamanda değişiklik oldu, neleri nasıl evirtmeliler diye şu anda çalışıyorlar.

Engelli Kadın Derneğinin bir politika belgesi var. Bu politika belgesinde engelli kadın kim, derdi ne, onu anlatıyor aslında. Savunu ve lobicilik çalışmaları için bu politika belgesinin önemli olduğunu düşünüyorlar. Zaten hazırlama nedenlerinden birisi de böylesi bir belgeye dayandırarak savunmayı sağlıyorlar.

“Lobi, spesifik herhangi bir konuda yapıldığında sonuç veren ve etkili olan bir iş olarak tanımlıyorlar. Dolayısıyla Engelli Kadın Derneği spesifik herhangi bir konuda mesela engelli kız çocuklarının gördüğü şiddetle ilgili bir kampanya başlatıp mesela bununla ilgili bir lobi çalışması yürütebilir. Özellikle Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde siyasi parti temsilcileriyle ya da oradaki milletvekilleriyle görüşmek,

mesela böyle bir şey bizim için lobidir ama savunu dediğimiz şey daha kapsamlı yapılan, daha çerçevesi büyük bir şey, spesifik bir konu seçilip uğraşılması ve sonuçlanıncaya kadar çaba gösterilmesi gereken bir alan. “Bununla ilgili de zaten derneğin argümanları üzerinden, ürettiği kaynaklar üzerinden zaten hareket etmemizi kolaylaştıran çalışmaları olduğunu söylüyorlar.

Sivil Toplum Geliştirme Merkezinden (STGM) kurumsal yapı ve lobicilik konularında destek almışlar. Aynı zamanda National Democratic Institute varmış, 2009-2010'lu yıllarda, mesela üyelere bazıları Sivil Savunuculuk Eğitim Programına katılmışlar. Bu alanda tüm bunların teknik olarak nasıl yapılacağını öğrenmek ve deneyimlemek için de özellikle bu konuda çalışan Sivil Toplum Geliştirme Merkezi, desteği alınmış. Yani Sivil Toplum Geliştirme Merkezine ihtiyaçları kabiline danışıyor ve fikir alıyorlar. Bununla ilgili programlara katılmışlar. Aynı şekilde benzer içerikteki farklı programlara da içlerinden bazı arkadaşları derneği temsilen katılmışlar. Yani kurumsal yapı oluşturma, organizasyon oluşturma, kurumsal kapasite, geliştirme, mesela bu sayfanın başlıkları hepsiyle ilgili eğitimleri ve bu konuda deneyimleri var. Ama profesyonel olarak bunu para verip bir kurumdan alıp almadıkları sorulduğunda, bir hizmet alımları olmadığını söylüyorlar.

Farklı uzmanlığı olan sivil toplum örgütlerine dayanıyorlar. Peki, sürdürülebilirliklerini sağlamak konusunda bu konuda danışmanlık alabiliyorlar mı sorusuna, kendilerinden sonra devamlılığı sağlayacak bir sistem olmadığı anlaşıyor, çünkü küçük bir yapıları ve nasıl devam edileceği konusu onlar için soru işareti.

İzlenimler;

Aslında bir derneğin takip etmesi gereken politika oluşturma işini oluşturarak, olması gereken ciddiyete sahipler. Ancak küçük bir grup ve istikrar için bunu tercih ediyorlar, ayrıca kurdukları çizginin bozulmasını da istemiyorlar. Başka STK'lar ile bir araya gelerek görüş bildirmek, çalışma gruplarına girerek hak savunuculuğu bağlamında seslerini duyurmaya çalışıyorlar. Ancak etki alanları ve politikayı hayata geçirecek insan kaynağı yok ve gönüllü yöneticileri ile dar alanda kalıyorlar. Projeler ile maddi imkanlarını sağlıyorlar ama maddi imkânın tükenmesi halinde aktiflikleri azalıyor. Kriz çözmede çevikler ancak hak savunuculuğu konusunda kurumsal kapasite zayıflığı potansiyellerini gölgeyor. Bunu yapmak için kolektif lobiciliğe yöneliyorlar.

3.4.3.Eğitimde Görme Engelliler Derneği

EGED adına görüştüğümüz kişi, EGED'in kurumsal yapısını anti-hiyerarşik olarak tanımladı. Her üye karar alma mekanizmalarına katılabilir ve bu karar alma mekanizmalarında görüş ve düşüncelerini ifade edebilir ve doğrudan yönetime dahil olmuş olur. Aslında yönetim süreçlerine, yönetişim süreçlerine daha doğrusu dahil olmuş olur. 7 tane yönetim kurulu üyesi var. 3 tane de denetim kurulu üyesi var. 3

yılda bir genel kurul yapılır ve bunlar göreve gelirler. Fakat bu kişiler daha çok dernekçe yapılacak çalışmaların koordinasyonunu izlemesini ve denetimini yapmakla ve yasal temsilciliğini yerine getirmekle yükümlüdürler. O yüzden bir dikey yapılanmadan söz edilmiyor. Bu yatay yapılanma nasıl sağlanıyor? Birkaç yapılanma var. Örneğin çalışma komisyonları. Derneğin şu anda 8 tane çalışma komisyonu var. Bilişim gibi, eğitim gibi, proje gibi, iletişim gibi, istihdam gibi komisyonlar var. Ve üyeler bu komisyonlara üye olabiliyorlar. Bu komisyonlarda neler yapılacağı zaten belli oluyor.

Profesyonel olarak elbette ki çalışanlar bulunuyor. Ancak, bunlar genellikle proje fonlarından elde edilen kaynaklarla sağlanıyor. Yani genellikle istihdam edilen çalışanların giderleri, ödemeleri proje fonlarıyla sağlanıyor. Kaynaklarının büyük bir kısmı da proje fonlarından oluşuyor.

Üyelerle olan ilişkilerde 3'er aylık üye toplantıları düzenleniyor. Ve aynı zamanda da 3 yılda bir örgüt içi çalışma kampları düzenleniyor. Bu çalışma kamplarında 3 yılda bir derneğin 3 yıllık stratejik planı hazırlanıyor. Yetkili şöyle devam ediyor: “Mesela yakın zamanda arkadaşlar çalışmaya başladılar bunun için. Gelecek 3 yılın stratejik planı belirlenecek. Burada bütün analizler yapılıyor. İç paydaş analizleri, dış paydaş analizleri, benzer alan analizi, squad analizi gibi çeşitli analizler neticesinde toplanan verileri bir sonraki 3 yılın dernekçe nasıl ilerleyeceğine dair hedefleri belirlenmiş oluyor.”

Kurum içi iletişimde üyeler arası iletişimin güçlendirilmesi, aidiyetin devamlılığın sağlanması, bilgilendirmenin şeffaf bir şekilde gerçekleştirilmesi, onların karar alma süreçlerine dair yenilenmesiyle ilgili oryantasyonun hayata geçirilmesi gibi kurum içi iletişim süreçlerini düzenlemek için bir iletişim planı oluşturulmuş. Bu da bir iletişim uzmanının eğitimi ve mentörlüğü sayesinde gerçekleşmiş.

Stratejik iletişim için de çalışmaları var, bunun için bir stratejik plan belirleme komisyonu bulunuyor. Bu komisyonun üyeleri yönetim kurulu üyelerinden oluşuyor. Aynı zamanda çalışma komisyonlarının sorumlularından oluşuyor. O gün çalışma komisyonun sorumlusu ve yönetim kurulu üyeleri kimse strateji belirleme ekibinde de onlar yer alabiliyorlar: “Bu kişileri önceki dönemde, şimdi bu üçüncü defa hazırlandı, 2016-2019'da hazırlandı, 2019-2022'de hazırlandı, 2022-2025 için hazırlandı ve şimdi yenisi hazırlanıyor. Özellikle bundan önceki ikisinde mentör desteği alındı ve mentörler stratejik hazırlama süreçleriyle ilgili bilgilendirmede bulundular. Eğitimler de alındı. Bu dönem bu eğitimler daha geniş kitlelere verildi. Hem komisyon üyelerine hem YK temsilcilerine, yine yönetim kurulu üyelerine. Yani aktif olan üyeleri bu alanda destekleyecek eğitimler ve mentörlük çalışmaları yapılıyor.”

Mentör desteğini Sivil Toplum Geliştirme Merkezinden almışlar. Bir dönem Sivil Toplum Geliştirme Merkeziden destek aldıkları bir programı olmuş. Kapasite geliştirmeye dayalı olarak ve bizim kapasite geliştirmeye dayalı hedeflerimizden bir tanesi de üyeleri stratejik plan belirleme konusunda güçlendirmekmiş. Bu noktada işte o mentorlara ve eğitimcilerden hizmet alabilecek bütçeyi de

yaratabilmişler. Bu mentörler için STGM'nin mentör havuzundan 5-6 kişi önerilmiş. Bütçelerini belirtmişler ve en iyi teklifi veren ve en iyi anlaşabildikleri kişiyle de çalışılmış.

Kurumlar arası ilişkileri düzenlemeye önem veriyorlar. Veri, bilgi, katılım desteği istenildiğinde paylaşımcılar ve cömertler. Şeffaflıklarına gelince, bilgilendirmeler üyeler ve iletişim grupları aracılığıyla yapılıyor. Mail grubu ve WhatsApp grubu gibi kanallarla kurum içi üyeler arasında kalması gereken bilgiler onlarla sağlanıyor. Kamuoyu ile bilgilendirmeleri yaparken; örneğin, herhangi bir konuda ne gibi şeyler savunuyorlar ve nasıl raporlar oluşturulmuş bunlar açıklanıyor ve raporların çoğu web sitelerinde yayınlanmış. Raporlar genellikle web sitelerinde yer alıyor. Savundukları değerler, ilkeler dahil her şey web sayfalarında ve web sitelerini güncel tutmaya dikkat ediyorlar. En doğru, güvenilir bilgi alınabilecek kaynağın web sitelerinin olduğunun altını çiziyorlar. Özellikle Instagram gibi alanlar daha farkındalık odaklı giderken, Twitter ve Facebook gibi alanlar daha çok savunuculuk için kullandıkları sosyal medya oluyor. Podcast yayınları yapıyorlar. Podcast yayınlarında da hem üyeleri hem de gönüllüleri, sempatizanları tarafından engellilik konusunda bilgilendiren ve farkındalık sağlayan içerikler üretiliyor. Şeffaflık ve güvenilirlik bu şekilde sağlanıyor. Web sayfamızda kimlerin hangi sorumluluğa geldiği gibi detaylı bilgiler de yer alıyor. Dolayısıyla bir imaj oluşuyor. EGED üyesi şöyle bir açıklama getiriyor: “Kurumlarla diyalog da, tanınırlık da önemlidir. Hem kamu kurumlarıyla hem diğer sivil toplum örgütleriyle, yerel yönetimlerle ne kadar sık görüşülürse, ne kadar aynı ortamlarda bulunulursa tanınırlık ve saygınlık da o oranda artıyor. Orada biraz bir esneme olursa, çünkü çok sık görev değişiklikleri oluyor her yerde, biraz o işi boşlarsanız, o zamanda, akla hemen gelmeye biliyorsunuz.”

Tanınırlıklarının süreç içinde gelişmiş, yaptıkları işlerin içi dolu, ciddi ve faydalı olması ile birlikte belli bir güvenilir imajları oluşmuş. “Yıllar ilerledikçe ve birtakım çalışmalarınızda bir şeyleri etkileyenler ortaya çıktığında o zaman size güven de artıyor. İkincisi yine veriye dayalı olmak burada çok önemli. Ve nasıl bir üslupla gittiğiniz de önemli. Üslup burada çok önemli etkileme gücü olarak. Sözel ve yazılı üsluptan bahsediyorum. Yıkıcı olmadığınızı, yapıcı olduğunuzu, sorunu çözmek tarafında olduğunuzu, bağcıyı dövmek tarafında olmadığınızı da karşıya vermeniz gerekiyor.” Kamu kurumlarında olmalarını istedikleri bazı şeylerde inisiyatif alıp bizzat çalışmışlar. Bazen de davet edilip etkili bir şekilde yer almışlar. Bunlara örnek verilecek olursa MEB ile birlikte EBA'nın erişilebilirliği için mesai harcamışlar. Engelli öğretmenlik mezunlarının öğretmenlik yapamayacakları fikrini yıkmış ve engelli kişilerin öğretmen olarak atamalarında etkili olmuşlar. Şunu da ilave ediyorlar: “İlettiğimizi sorunu çözmek isteyen çözüyor. İstemeyene bazen baskı unsuru oluşturulmayı sağlayacak diğer enstrümanları kullanarak çözdürtebiliyoruz. Bazen de çözdürtemiyoruz. Mesela ÖSYM, EYDS meselesini başta çözmek niyetlisi değildi. Ama sonra çözdü. Bugün çözdüğüne kendisi de çok mutlu. Ödül aldılar mesela.

Bunun da vesilesi ve öncüsü bizdik. Bu sayede ödöl aldılar. Yapmak isteyen bu konuya duyarlı ve yetki sahibi kişilerle bu işler daha kolay yürüyor.”

Uluslararası mecralarda da çalışmaları ile yer alıyorlar: “VIEWS International adlı bir örgüte üyeyiz, Belçika'da. Bu uluslararası bir gençlik örgütü, daha çok gençlerin birbirleri arasında kültürel değişimini, gelişimini artırmaya çalışan, genellikle Avrupa Birliği projeleri yürüten bir uluslararası örgüt. Buranın Türkiye temsilcisi olduk, yaklaşık 10 yıldır da üyeyiz buraya. Orada bulunmamızın sebebi, Türkiye'den yurtdışında olan ilişkilerimizi geliştirmek, hem bilgi transferi yapmak hem de üyelerimizin ve takipçilerimizin, gençlerin farklı ülkelerde deneyimler sağlayarak kişisel gelişimlerini güçlendirmek. Bir de görme engelliler ve gençlik alanında çalışıyorlar, aynı alandayız ... Hiçbir örgütün bizimki kadar geniş bir yapılanması yoktur orada mesela, gençlik örgütleri oldukları için. Veya öyle matematik kütüphanesi, Braille kütüphanesi gibi online kurumsal kütüphaneleri de yoktur. Bunlar da bizim iyi yanlarımız. Böyle söyleyebiliriz. Veya savunuculuk konusunda, farklı yöntemlere başvurma konusunda, belki bizler daha yaratıcıyızdır bilmiyorum. Bizim de iyi olduğumuz yerler var yani.”

Lobiciliğin EGED için ne olduğu sorulduğunda alınan cevap şuydu: “Kararlarını savunmak için karar alıcıyla-bu atanmış veya seçilmiş olabilir- diyalog kurma sürecidir. Yeri geldiğinde diğer taleplerimizden etkilenecek gruplarla da müzakereyi gerektirebilir bu. Lobi böyle bir şeydir. Etki gücünü ne kadar arttırırsan karar alıcı nezdinde o kadar fazla istediğin olur. Yani çıkarlarımızı savunmak için kamu kurumunu, karar alıcıyı etkileme yöntemi olarak değerlendirebiliriz. Bu etkilemenin unsurlarından bir tanesi elbette ki baskı sağlamak. Tabii ki baskı bir yöntemdir. Ama tek şey değildir, müzakere edersiniz. Tırnak içerisinde pazarlık yaparsınız. Genelde herkes baskı diye düşünüyor ve spesifik olayları çözmek üzere yapılan bir şey olarak tanımlıyor. Lobi zaten etkileme gücüdür. Savunuculuğun omurgasıdır zaten lobi. Karar alıcıyı kendi çıkarlarınız lehinde adım atması yönünde etkilersiniz.

Bunun için birincisi veri kullanırız. İkincisi kamuoyunu kullanırız. Kamuoyunu kullanmak baskıdır zaten. Dedim ya, EBA'yı erişilebilir yapmak için sosyal medya kampanyaları düzenledik. Bu sayede puan düşürme etkinliği yaptık o aralar mesela. Mobil uygulamaların puan düşürme etkinliği. Çok rahatsız olundu. İşte baskı budur. Bu da lobinin bir şeyidir zaten. Lobi çalışması değil sadece gidersen oraya görünürsün değil ki. Lobi bir bütündür zaten. Diğer yöntemlerle desteklenir. O yüzden doğrudan baskı unsuru demedim ama etkilemek için kullanacağın araçlardan en önemlilerinden bir tanesi de baskıdır yani.” Nasıl bir yol takip ettiklerine dair şöyle bir örnek veriyorlar: “Şöyle, yani doğru rakamlar konuştuğunda veya nitel görüşmeler konuştuğunda gerçekten hedef kitlenin temsilcisi olduğumuz karşı taraf tarafından algılanabiliyor. Bu site erişilebilir değildir demek yerine bu site erişilebilir değildir WCAG (Web Content Accessibility Guideline) standartlarına göre demek veya WCAG standartlarının AAA standartlarına uygun değildir, denebilir. Diğer taraftan da bu katılımcılarla yaptığımız

görüşmelerde %60'ı bizim üyelerimizin %60'ı sizin bu uygulamanızın erişilebilir olmadığını bildirmiştir. Diye gittiğimizde bu veriye dayalı bir etki uyandırıyor. Bunlar derslerine çalışmış da gelmişler bunlar boş değil bunları geçiştiremeyiz gibi algı oluşabiliyor tabii ki.”

Üniversite dönemlerinde görme engelli öğrencilerin mail ve WhatsApp grubu ile oluşan bir topluluk olarak eğitimlerinin erişilebilirliği haklarını sağlamak üzere doğal olarak dernekleşerek, belli bir çalışma düzeni oluşturmuşlar. Oluşturdukları bu düzenin devamlılığı sürdürülebilirliği EGED için de bir soru işareti, çünkü yönetim için ilerleyen yıllarda eğitim ve çalışmalar için kaynak bulmanın sorun olması ihtimali var.

İzlenimler;

EGED kendi içinden yönetici lider yaratmamış ve katılımcılığı ön planda tutan bir dernek, iletişim bakımından hiyerarşik olmamaları dairesel bir iletişim yolu tercih etmeleri ve bu sayede aidiyetin oluşmasında önemli etkisi olan misyonlarının ve hedeflerinin oluşması ve vizyoner ilerlemeleri dolayısıyla kendi eğitimleri ve verilerindeki profesyonel yaklaşımları ile kamu ve kamuoyu tarafından ciddiye alınan güvenilir bir dernek. Lobiciliği diğer sivil toplum kuruluşları gibi baskı yapmak olarak görmüyor, aksine Avrupa Birliğinin lobi anlayışını kavramış durumdalar. Kurumsallaşmak ve hak savunuculuğunu doğru adımlarla yürütmek için kendi eğitimlerine de önem vermişler. Ancak, finansal zorluklar nedenini ile bu kurulu düzenin sürdürülebilirliği bu dernek için de kaygı unsuru. Çünkü yaptıkları projelerden elde edilen finansal kaynaklar ile ayakta kalabiliyorlar ancak projelerin olmaması halinde riske girebilirler ki bu sürdürülebilirlik sorunu olarak ortaya çıkıyor.

Tablo 11. Konfederasyona Bağlı Olmayan STK’ların İletişim, İtibar ve Lobicilik Faaliyetleri

Dernek/Kuruluş	Kurumsal İletişim	Stratejik İletişim	Şeffaflık-Güvenilirlik	Lobicilik
Türkiye Down Sendromu Derneği	-Resmi üyeler, farklı kurullar, temsilcilikler rutin haberleşme ve toplantı yapma ve raporlamalar sistemli -İç paydaşların katılımlarına dikkat ediliyor -Kurumsal iletişim iç -dış paydaş iletişiminden toplumsal	Stratejik Planlama için profesyonel destek alınıyor. Stratejik düşünmeyi planlama olarak tarif ediyorlar. Halbuki spesifik sorun ve krizler için kurumsal iletişim uzmanlarının planlaması var. -Miyon Vizyon ve Hedefler	-Şeffaflık ve güvenilirlik konusunda titizler -Kurumsal olmayan STK’ları güvenilir bulmadıklarından bazen muhafazakar bir tutum sergileyebiliyorlar. Kamu Kurumları, bürokratlar tarafından danışılan	-Odak konuyu iyi analiz ediyorlar. Bilgi ve veriye dayalı raporlar ile hedef kitleye ulaşıyorlar. -Doğru yerde doğru zamanda olmak için hedef kitleyi de inceliyorlar. Bu konuda kurumsal iletişim uzmanlarından destek alıyorlar.

	tanıtım, reklam olarak algılanıyor -Kurumsal yapı dışarıdan destekle de olsa yarı belli bir profesyonelliğe ulaşmış. Ancak bu hizmet alımı ile gerçekleşen bu destekler, kaynakların yeterli olmaması halinde sürdürülebilirliği bakımından risk teşkil edebilir.	belirlenmiş ve kurum politikası olarak ele alıyorlar.	güvenilen bir imajları var. -Taban ile ilişkileri yoğun ayda ortalama 300 aile ulaşıyor -Uluslararası kuruluşlarda etkili ve aktif çalışmaları var. Yetki ve sorumluluk alıyor ve saygın bir konumdalar.	-Lobicilik daha çok baskı grubu oluşturmak -Çözüm ve sonuç odaklı çalışarak düzenlemelere gitmek -Başarılı sayılacak lobicilik sergiliyorlar fakat yaptıklarının tanımsal olarak yönetim ve AB Lobiciliği tanımı olarak bilmiyorlar.
Engelli Kadın Derneği	-Kalabalık üye profili olan ve çok yoğun bir çalışma sahası içerisinde bir yoğunlukla çalışan bir sivil toplum örgütü değil. - Dernekte istihdam edilen bir profesyonel çalışan yok. - Derneğin aslında gönüllülük üzerinden gittiği söylendi. Sadece ortaklaşa yürütülen projelerde geçici uzman desteği alındığında profesyonellerle çalışılıyor. - Engelli Kadın Derneğinin hiyerarşik bir yapılanması yok, aynı zamanda feminist bir örgüt yapısına da dayandığı için yatay bir	-Derneğin özellikle hangi ilkelerle çalıştığını dışa özellikle yansıtmak üzere hazırladıkları çeşitli politika belgeleri var. - Zaman zaman üyelerle genel toplantılar yaptıkları söylendi ama bu toplantılar kararlaştırılmış spesifik bir tarih üzerinden gerçekleşmiyor. Ocak 2025'ten itibaren "Çarşamba Buluşmaları" isminde engelli kadınları bir araya getiren online toplantılar yapıyorlar. Bu toplantıların konuları her seferinde farklı oluyor. Biraz ihtiyaç konuları, biraz güncel meselelerle	-Şeffaflık konusunda da özellikle hesap verebilir olmanın öncelikleri olduğu söylendi. Bu konuda da zaman zaman aldıkları projelerle ilgili neler yapıyorlar, hangi sonuçlar elde ediliyor, gelirler ne, derneğe herhangi bir katkı var mı, yapılan harcamalar ne gibi sorunla için yapılıyor, hem web sayfası üzerinden hem de üyelerin bütününe dahil olduğu bir whatsapp grubundan paylaşıyor - Yerelde, Ankara'da, hem Çankaya Belediyesi ile hem de Büyükşehir Belediyesi ile Ankara'daki arkadaşlarının zaman zaman ortak kent, konsey	-Yapılan çalışmalar hakkında konu muhatabı olan mercilere bilgilendirme yapmak üzere toplantılar düzenliyorlar. Yaptıkları çalışmayla ilgili alanlarını ilgilendiren kamu kurumlarına davet yaparak toplantılar gerçekleştiriyorlar. -Başka dernekler ile bir araya gelerek etkili olmaya çalışıyorlar. - İnsan Hakları Ortak Platformu tarafından yürütülen bazı çalışmalarda mesela evrensel periyodik izleme sürecinde hazırlanan raporlara yine engelli kadın ve kız çocuklarının uğradığı ayrımcılıkla ilgili

	ilişkilenmeyi tercih ediyorlar - Küçük bir grup olmaları kriz anında çeviklik veriyor ama yaygın etki için negatif etkileniyorlar.	gündem belirlemeye çalışıyorlar. -Derneğin stratejiyle ilgili raporu hazırladıkları tarih üzerinden 10 yıl geçmiş. Ancak, strateji belgesinde öngörülenlerin büyük bir kısmını hayata geçirmişler ve artık politika belgeleri var, savunuculuk politika belgeleri, şiddetle mücadele politika belgeleri, hesap verilebilirlik politika belgeleri, ihalelerle ilgili satın alma politika belgeleri ve üyelerle diyalog ve o strateji belgesine	ve benzeri birtakım çalışmalarda bulunuyorlar. Ama bu çalışmalar bugün ne durumda diye sorarsak halen devam eden somut sonuç çıktı olarak paylaşılabilecek bir çalışma yok. - Birleşmiş Milletler Kadın Birimi ile yaptıkları Türkiye'de engelli kadına yönelik şiddetin durumunu ortaya koymak için bir anket çalışması yapmışlar. Birleşmiş Milletler Kadın Birimi ile birlikte. Bu çalışmaların çok emek ve ekonomi gerektiren işler olduğunun altını çizdiler. O nedenle mesela UN Woman derneklerini desteklemiş. - Bazı çatı örgütlere de üyeler, örneğin kadın koalisyonu bunlardan bir tanesi. - Dernek içinde bir etik kurul oluşturmuşlar.	yaşanan sorunlar konusunda katkı sağlamışlar. - Savunu ve lobicilik çalışmaları için bu politika belgesinin önemli olduğunu düşünüyorlar. Zaten hazırlama nedenlerinden birisi de böylesi bir belgeye dayandırarak savunuyu yapıyorlar. - Lobi, spesifik herhangi bir konuda yapıldığında sonuç veren ve etkili olan bir iş. Olarak tanınıyorlar. savunu dediğimiz şey daha kapsamlı yapılan, daha çerçevesi büyük bir şey, spesifik bir konu seçilip uğraşılması ve sonuçlanıncaya kadar çaba gösterilmesi gereken bir alan. "Bununla ilgili de zaten derneğin argümanları üzerinden, ürettiği kaynaklar üzerinden zaten hareket etmemizi kolaylaştıran çalışmalar.
Eğitimde Görme Engelliler Derneği	-Yatay bir yapılanma var. Odak grup komisyonları var. -Katılımcılık ve tutarlılık çok yoğun, doğal olarak yönetim kurulu komisyonlar ve	-Strateji Geliştirme Komisyonları var. Bunun için STGM'den eğitim almışlar. -Katılımcılıkları ve araştırmaları neticesinde hazırladıkları raporlar üzerinde	-Veri toplama ve toplumsal faaliyetlerinde çok titizler ve ciddiyet ile gerçekleştiriyorlar. Doğal olarak kamu kurumlarının başvurduğu bir konumdadır.	-Lobiciliği, müzakere olarak görüyorlar. Hedef kitleye doğru ve güvenilir bilgiler ile sağlam bir şekilde gidiyorlar. -Hedef kitle ile şahsi ya da spesifik konuları halledilmesi için

	üyeler iletişim içindeler. -Kurumsallaşma için eğitimler alıyorlar (STGM'den) ve mentörlük hizmeti de alıyorlar. -Kaynaklarını yaptıkları projelerden sağlıyorlar.	çalışma stratejik planlamalarını yapıyorlar. Stratejik düşünme sonrası stratejik planları oluşuyor.	-İtibarlarını bilgili olmaları ile sağlıyorlar. -Dahil oldukları uluslararası birlikte saygın bir konumdadılar ve kapasiteleri dahil olana diğer gruplardan daha geniş. -Kurum içi ve dışı şeffaflar, web sayfalarında birçok bilgi paylaşıyorlar ve siteyi güncel tutmaya önem veriyorlar.	değil, sistemleştirecek çalışmaların yapılması için gidiyorlar. -Baskı yapayı lobicilik olarak tanımlamıyorlar, sadece yok sayıldıklarında bir araç olarak görüyorlar. -Etki güçlerini bilgi ve detaycı çalışmalarından alıyorlar.
--	--	---	---	--

3.5. Almanya'daki Engelli Sivil Toplum Kuruluşları ve Türkiye'deki Kuruluşlar ile Mukayesesi

3.5.1.ISL (Selbstbestimmtes Leben Deutschland)

ISL (Selbstbestimmtes Leben Deutschland), Almanya'daki Bağımsız Yaşam Merkezleri'nin (ZsL) çatı kuruluşudur. ISL, bölgesel değil, federal düzeyde (ülke çapında) çalışmalar yürütmektedir. Almanya genelinde yaklaşık 30 adet ZsL bulunmaktadır. Bu merkezler, akran danışmanlığı (Peer Counseling) sunmakta ve bölgesel projeler ile faaliyetler yürütmektedir.

ISL, bir öz savunma (DPO-Disabled People's Organization- Engelli Örgütü) örgütüdür. Yani, dernek içerisindeki tüm sorumluluk, yönetim ve organizasyon şekillendirme süreçleri, engelli bireylerin yetki ve sorumluluğundadır. Aynı yapı ZsL merkezleri için de geçerlidir.

ISL, engelliler arasında ayırım yapmaksızın çalışır, tüm engel gruplarını kapsar ve faaliyetlerini BM Engelli Hakları Sözleşmesine dayanarak yapar.

Federal düzeyde, Alman Engelliler Konseyi (Deutscher Behindertenrat ki bu konfederasyon Avrupa Engelli Forumunun üyesidir) veya Öz Savunma Ligi (Liga Selbstvertretung) gibi çeşitli eylem birliklerinde aktif olarak yer almaktadırlar. Bu şekilde, siyasi süreçlere ve çalışma gruplarına katılarak, politika yapımında söz sahibi olabilmekteler.

Faaliyetlerin önemli bir kısmı gönüllü olarak yürütülmektedir. Yaptıkları projeler sadece finanse edilmektedir, federal düzeydeki politika çalışmaları ise genellikle finansal destek alamamaktadır.

Almanya’da bir Engelli Örgütü (DPO) olarak doğrudan destek almak oldukça zormuş. Yetkili şu şekilde açıklama getiriyor: “Finansal destek Alman Hükümetinden almıyoruz. Keşke öyle olsaydı. Biz hep şunu söylüyoruz, biliyorsunuz BM Engelli Hakları Sözleşmesi (CRPD) var ve bu sözleşmenin uygulanmasını denetleyen bir organ var. Bu kurul ülkelerden gelen raporları okuyor, değerlendiriyor, vs. Bu kurul ayrıca genel yorumlar da yazıyor. BM Engelli Hakları Sözleşmesi’ne ilişkin Genel Yorum engelli katılımıyla ilgili. Bu gerçekten çok önemli, çünkü neden engelli bireylerin örgütlerine ihtiyaç duyulduğunu ve bu örgütlerin nasıl finanse edilmesi gerektiğini açıklıyor. Çünkü şu anda – ve sanırım hiçbir ülkede bu sistem düzgün işlemiyor – engelli bireylerin örgütleri finanse edilmiyor. Çalışabilmeleri için kaynak bulmaları gerçekten çok zor. Bir projeye başvuruyoruz, bir bağış arıyoruz, bir şekilde çalışmaya devam etmeye çalışıyoruz. Yani “Her engelli birey örgütüne yıllık 100 bin avro verilir, alın bu parayla çalışın” diye bir standart yok. Böyle bir sistem yok. Bu yüzden projeler planlamak, bağış bulmak, nereden kaynak sağlayabileceğimizi araştırmak gibi işler yapmak zorundayız. Bizim için çalışmaya devam edebilmek bile ciddi bir mücadele.”

Temelde ISL olarak biz, çatı örgütü içinde yarı zamanlı çalışan yaklaşık 10 engelli kişiden oluşuyoruz. %6 oranında tam zamanlı insan kaynağı var. Bu kişiler 10 kişi arasında paylaştırılıyor. Yani 10 kişi yarı zamanlı çalışıyor. Hepsi engelli bireyler ve çoğu üniversite okumuş ya da eğitim almışlar. Yetkili çalışanlar ile ilgili çizgiyi şu şekilde açıklıyor: “Tüm güç, tüm karar, tüm sorumluluk tamamen engelli bireylerin elinde olmalı. Diyelim ki bir merkez var ve yönetim kurulunda üç kişi var; bu üç kişiden ikisi engelli değilse, o merkez ISL’nin bir parçası olamaz. Bu gerçekten katı bir kural. O merkez bizim dairemizin içinde bir ses hakkına sahip olamaz. Tabii ki bizimle konuşabilirler, bizimle iletişim kurabilirler, bu konuda katı görünmek istemem ama karar verirken onların bir oy hakkı olmaz. Yani bizim yılda bir kez yaptığımız genel kurul toplantısında onlar oy kullanamazlar. Bu konuda oldukça katıyız. Önemli tüm kademeler mutlaka engelli bireyler tarafından temsil edilmelidir.” Departmanlara, birimlere ayrılmıyorlar. Herkes ortaklaşa işleri yürütüyor; kim müsait, kimin bununla ilgilenme yetkinliği varsa iş ve görev paylaşımı yapıyorlar.

Ancak, halkla ilişkiler tanıtım gibi konularda teknik kişilerden hizmet alabilmekteler, ancak dışarıya verilecek mesaj iletişim ile ilgili her şeye yönetim kurulundakiler karar veriyor, uygulamada teknik destek alınmış oluyor.

Kurum içi ve dışı iletişimde, kamu bilgilendirme (halkla ilişkiler) çalışmaları yapılıyor. Tüm merkezleriyle birlikte yılda bir kez genel kurul toplantısı düzenliyorlar.

Yetkili şu bilgiyi de ilave ediyor: “Almanya’da ayrıca, her dernek lobi faaliyetleri ve gelirleri hakkında bilgi vermekle yükümlüdür. Bu bilgiler Lobi Kayıt Sistemi (Lobbyregister) üzerinden kamuya açık şekilde paylaşılmaktadır. Herkes bu bilgileri inceleyebilir.” Bu kayıttaki detaylara şu şekilde açıklık

getiriyorlar: “Şeffaflığın ve güvenilirliğin doğrulanmasını sağlamalısınız. Birimleriniz neler? Çalışma konularınız neler? Sadece sağlık mı? Erişilebilirlik mi? Bunların hepsini listelemeniz gerekiyor. Nerelerde Stellungnahme (Almanca’da görüş bildirimi anlamına gelir) göndererek görüş bildirdiniz? Pozisyonunuz nedir? Hangi süreçlere katıldınız? Bir sonraki önemli konu ise şu: Ne kadar para aldığınızı ve ne kadar para harcadığınızı şeffaf bir şekilde açıklamanız gerekiyor. Gelirlerinizi ve giderlerinizi – yani kâra geçen rakamları ve zarar ettiğiniz rakamları – listelemeniz gerek.

Bunu herkesin görebileceği şekilde erişilebilir hale getirmelisiniz. Eğer çok büyük bir bağış aldıysanız – mesela biri size 30.000 avro bağışladıysa – bunu orada belirtmelisiniz. Bağış yapan kişinin adını vermenize gerek yok, ama tutarı listelemeniz gerekiyor.” Web sayfalarında raporlar ve finansal raporlarını yayınlıyorlar. Gelir-Gider tablolarını paylaşıyorlar.

Avrupa Birliği lobiciliği gereği Şeffaflık Sicili kaydını hatırlatıp, kurumsal kapasitelerini de anlamaya çalışmış olabilecekleri hatırlatıldığında, “olabilir” diye yanıt geliyor ama yetkiliye göre güvenilirliklerini anlamaya çalıştıkları görüşü ağır basmakla birlikte kendisinin de bazı dernekleri ne kadar büyükler diye incelediğini de ekliyor.

STK’ların kurumsal kapasitelerini ve etki gücünü artıracak ve lobi faaliyetleri için kılavuzluk eden De’Ge’Pol’ü Deutsche Gesellschaft für Politikberatung (Alman Politika Danışmanlığı Derneği) sorunca ve danışmanlık alıp almadıkları sorulunca, yetkili 12 yıldır bu sivil toplum kuruluşunda çalıştığını ve hiç böyle bir destek almadıklarını söyledi. Gerek de duymadıklarını ilave etti ve şöyle ekledi: “Biz danışman ya da benzeri bir hizmet almadık. “En iyisini biz biliriz” diyoruz. Ne yapmamız gerektiğini kendimiz araştırıp buluyoruz ve elimizden gelenin en iyisini yapıyoruz.”

Kamu kurumları, bakanlıklar ve buna benzer kurumların kendilerine danışmak için davet edip etmediklerini sorulduğunda cevap şöyle geliyor: “Evet, çağırıyorlar. Bazen bu süreç iyi işliyor, bazen işlemiyor. Bugün bile e-postalarımı daha sık kontrol etmem gerekiyor çünkü çok önemli bir taslağı bekliyoruz. Ama şimdiden duydum ki pozisyonumuzu bildirmek için sadece bir haftamız olacakmış, bu gerçekten yetersiz bir süre. Peki bunu nasıl yapacağız? Yani sadece bir hafta ve burada bir araya gelip her maddeyi gözden geçirecek, üzerinde tartışacak ve her şeyi detaylı değerlendirecek zamanımız bile olmayacak. Bu bir sorun olacak. Şimdiden biliyorum ki bir görüş bildirirken şunu yazacağım: Bu uygun bir zaman çerçevesi değil. Eğer gerçekten bizim gibi erişilebilirlik alanında uzman olan kuruluşlarla gerçek anlamda bir katılım süreci yürütmek istiyorsanız, böyle olmamalı. Yani bir erişilebilirlik taslağı var ve bizim yanıt vermemiz için yeterli süremiz yok.

Evet, geri bildirim vermek için yeterli zaman değil. Biz her zaman Alman Engelliler Konseyi (German Disability Council) ile birlikte hazırladığımız bir engellilik ana akımlaştırma standartları listemiz var. Bu standartları sürekli olarak bakanlıklara iletiyoruz, ama kimse gerçekten bunlara odaklanmıyor.

Ayrıca, örneğin anketler düzenlemek, soru formları hazırlamak da gerekiyor, genel eğilimleri anlamak için. Ama bunun için de mali destek gerekiyor. Tüm bunlara hazır olmanız bekleniyor, fakat size finansal destek sağlamıyorlar. Bu da başka bir sorun diyebiliriz.”

Yerel veya ulusal düzeyde karar alma süreçlerine (örneğin politika, yönetmelik veya yasa geliştirilmesi) aktif olarak katılma, yasa yapıcılarla veya karar alıcılarla iletişiminiz ve benzer kuruluşlarla yürüttüğünüz savunuculuk çalışmaları için yaptıkları açıklamada bakanlıkların işlerini düzgün yürüttüğünde, engelli dernekleri olarak geliştirme sürecinin en başından itibaren sürece dahil ediliyorlar. Ancak çoğu zaman katılım sürecinin kötü ilerlediği, çünkü bunun için kendilerine çok geç danışıldığını söylüyorlar.

Genel olarak bakıldığında, katılımın gerçekten anlamlı ve samimi bir şekilde uygulanması konusunda yeterli bir anlayış ve uygulama bulunmadığı; süreçlere yatırılan zamanın maddi bir karşılığı da olmadığı ve emeklerinin karşılıksız kaldığını söylüyorlar.

Bazen ise çok yoğun bir şekilde sürece dahil oluyorlar ve en sonunda kararlar ve belirlemeler onlar olmadan alınıyor. Bu durum da motivasyon kaybına yol açabiliyor!

Hem tabana hem de hedef kitleye danışmanlık yapma hususunda paylaşılan bilgiye göre ISL olarak federal düzeyde çalışan bir dernek olduklarından bireysel vaka danışmanlığı yapmıyorlar. Bu tür danışmanlıklar ZsL merkezlerinde yürütülüyor.

Ancak ISL olarak, ZsL’leriyle birlikte “Kişisel Bütçe” ve “İstihdam İçin Bütçe” konularında danışmanlık sağlamak üzere bir telefon danışma hatları var. Bu hatta gelen başvurular belgelendirilmekte ve kayda alınmaktadır.

Bir politika hazırlama süreci yaşanıyorsa eğer hukukçuları ile birlikte bu gibi çalışmaları yürütüyorlar. Örneğin bir yasa tasarısı hazırlanıyorsa hukuk eğitimi almış engelli kişilerle hazırlığı yapılıyor. Buna örnek olarak 2016-2017 yıllarında sosyal yardım, çalışma ve birçok konuyu düzenleyen yasanın oluşumunda etkileri olmuş. Bu çalışmalarının yasa yapımında bir kaynak olduğunu belirtirken, ellerinden geleni yapıp beklediklerini ve sonucun ne olacağını da bilemedikleri gerçeğini de paylaşıyorlar.

Evet, bunu da yapıyoruz. Mesela yeni bir yasa taslağı görürsek – sanırım 2016 ya da 2017 yılıydı – “BTHG Bundesteilhabegesetz” vardı. Bu, sosyal yaşam, yardım, çalışma gibi birçok konuyu düzenleyen yeni bir yasaydı. O dönem benim bebeğim olacağı için evdeydim ama bazı meslektaşlarım bizzat yasa taslağı yazdı. Yani dediler ki: “Eğer yeni bir yasa gelecekse, şu şekilde olmalı.” Sonra bizim bağımsız yaşam ağı içinden hukuk eğitimi almış engelli avukatlar ve gerçekten çok zeki insanlar var. Onlar da taslak yazmayı biliyor. Sivil toplum olarak biz de kendi taslağımızı hazırlayıp sunduk. Paragraf

düzenlemeleriyle, resmi formatta, oldukça profesyonel görünecek şekilde hazırladık. Bunu biz de yapıyoruz. İlk kez yapmadık. Bu yasa metnine bizim hazırladığımız metin kaynaklık etti diyebilirim. Biz yazıyoruz, sonra ne olacağını bekliyoruz. Ama sonucun ne olacağını asla bilemezsiniz. Buna ilave olarak bir başka ayrıntı da paylaşıyorlar: “Ayrıca biz her ay bir bülten yayımlıyoruz. Acil olmayan ama bilgilendirici tüm önemli bilgileri derleyip yayımlıyoruz. Bu da önemli, çünkü hedef kitleniz – yani hükümetteki insanlar da – bu bilgilerden yararlanabilir. Bu da iyi bir şey.”

Stratejik planlamalarını nasıl yaptıkları sorusuna gelince takip ettikleri düzen şu şekilde açıklanıyor: “Bu gibi konularda deneyimli kişiler ya da odak grup üyeleri bir araya gelip karar veriyorlar.” Stratejik düşünme ve stratejik planlama yapmak için ne sıklıkla bir araya geldikleri sorulunca: “Genelde haftada bir. Belirlenmiş bir günümüz var, o da Çarşamba sabahı. Ve tabii ki, “Neler üzerinde çalışıyorsunuz?” gibi şeyleri konuşuyoruz ama aynı zamanda şunu da tartışıyoruz: “Tamam, gelecek hafta şunu ve şunu bitirmemiz gerekiyor. Nasıl başlayalım? Stratejimiz ne olmalı? Başta bana birimleriniz olup olmadığını sormuştunuz. Bizim olmadığı için bize ulaşan ya da önemli gördüğümüz her şeyi ele alıyoruz. Belirlenmiş bir gündem yok, ama elimizdekilere bakıp şunu değerlendiriyoruz: Kim yanıt vermeli, kim görüş yazmalı, kim uygun? En uygun kişiler kim? Kişi X, kişi A ve kişi B olabilir diyoruz. Sonra bir araya geliyoruz. Elbette sadece ofiste buluşmak değil, e-posta üzerinden de yazışabiliyoruz. Biz işleri böyle yürütüyoruz. Her zaman şu soruya bakıyoruz: Kim daha uygun, kim zaman bulabiliyor? Konudan konuya, elimize gelen her şeye göre bakıyoruz. Belirlenmiş tek bir strateji yok. Yani eğer gerçekten çok büyük bir organizasyon olsaydık, 30 kişilik bir kadromuz olsaydı, o zaman birimlerimiz olurdu. O zaman işler daha net olurdu. Bir kişi sadece erişilebilirlikten sorumlu olurdu. Bir kişi sadece eğitimle ilgilenirdi. Ama bizde öyle değil.”

Ayrıca bunları yapabilmek için kurum içi iletişimi sağlama yolunu da şu şekilde aktarıyorlar: “Bilgilendirme bülteni (info-newsletter) için ayrı bir e-posta kutusu bulunmaktadır. Tüm ISL çalışanları, o ayın bülteninde önemli olduğunu düşündükleri bilgileri bu e-posta kutusuna gönderir.

Her ayın 3. haftasında, belirlenen bir kişi bu gönderilen bilgilerin tümünü toplar, içerikleri seçip düzenler ve bu bilgilerden bir bülten hazırlar.

Ayın son haftasında, bültenin taslağı ekipten iki sabit kişiye gönderilir. Bu kişiler son redaksiyonu yapar ve ardından bülteni e-posta yoluyla dağıtır.

Lobicilikten ne anladıkları, Almanya’da lobiciliğin ne anlama geldiği konusunda alınan bilgilere göre lobicilik için negatif bir algı hakim: “Aslında Almanya’da lobicilik kelimesinin olumsuz bir çağrışımı var. “Lobi faaliyetleri” gibi şeyler genelde olumsuz bir anlam taşır, çünkü bir şekilde kötü niyetli etki yaratmak anlamına gelir. Yani haberlerde ya da başka yerlerde duyduğunuzda genelde negatif bir anlamda kullanılır.

Ama tabii ki biz de lobicilik yapıyoruz. Ancak biz, insanlara ve onların haklarına, katılım haklarına, dahil olma ve eşit erişim haklarına yönelik lobicilik yapıyoruz. Yani bizim açımızdan olumlu bir yönü var. Biz böyle anlıyoruz. Ama genelde olumsuz bir anlamı var.

Aslında lobicilik de savunuculuk yapmanın bir yöntemi, yani bu kötü bir şey değil. Amacınıza bağlı. Eğer kişisel çıkar içinse, kötü; ama kamusal fayda içinse, iyi bir şey aslında.

Lobi faaliyetlerini nasıl yaptıklarını güncel bir örnek ile açıklıyorlar: Mesela bugün Çalışma ve Sosyal İşler Bakanlığı'ndan bir yetkiliyle toplantımız var. O kişinin ilgilendiği konunun kapsayıcı çalışma alanı olduğunu bildiğimiz için kendisine yazdık. Çünkü bugün kapsayıcı çalışma hakkında konuşmak istiyoruz. Projemizden elde ettiğimiz bazı sonuçları paylaşmak istiyoruz. Ve bakanlığınızda bu konuyla ilgili neler yapıldığını öğrenmek istiyoruz. Ne zaman iyileşmeler bekleyebiliriz, bunları konuşmak istiyoruz. Bu yüzden kendisine bir e-posta yazdık: “Bize zamanınız var mı? Bu konuda konuşmak istiyoruz.” dedik. Ve bize yanıt verdi: “Evet, zamanım var. Bu bağlantı üzerinden görüşebiliriz. Konuşmak istediğiniz maddeleri belirtin, ben de hazırlanabileyim” dedi. Elbette kötü bir sonuç almak istemeyiz, herkesin hazırlıklı olması iyi olur. Böylece iyi bir görüşme gerçekleştirebiliriz. Belki biz de bakanlığın planları hakkında daha önce bilmediğimiz şeyleri öğreniriz.”, “Yani hükümetteki kişiler hakkında, onların planları hakkında bilgi alıyorsunuz, ne yaptıklarını öğreniyorsunuz ve aynı zamanda kendi geri bildiriminizi sunuyorsunuz. Onları bu şekilde sürece dahil etmeye çalışıyorsunuz. Evet, aynen böyle.”

Stratejik ortaklıkları kurarken güven bağı nasıl oluşuyor ve kolay paydaş bulup bulmadıkları konusuna gelince şu şekilde açıklama geliyor: “ISL (Almanya Bağımsız Yaşam Dernekleri Çatı Örgütü) 1990 yılında kuruldu. Yani yaklaşık 35 yıllık. Biz Almanya'daki en büyük kuruluşlardan biriyiz. Almanya'da çok sayıda dernek var ama bizim farkımız şu: Biz sadece engellilik hakları alanında çalışan bir dernek değiliz. Bizatihi kendimiz engelli bireyleriz ve bu öz temsil (self-representation) meselesini sürekli vurguluyoruz. Bu bizim için çok önemli. Bence biz güveniliriz, bence ne yaptığımızı biliyorlar. Sadece “görüşmek istiyoruz” diye gitmiyoruz. Gerçekten elimizde bir konu, bir hedef, somut bir gündem oluyor. Yani ciddi bir hazırlıkla gidiyoruz, ciddiye alınıyoruz.”

Kurumsal kapasite geliştirme için danışmanlık alıp almadıkları ve bu düzenin sürdürülebilirliği konusunu ele alınca, tecrübelerini yeni gelen kişilere aktararak devamlılığı sağladıklarını söylüyorlar.. Kurumsal kapasite için bir rehberlik hizmeti almamışlar işi yaparken öğrendiklerini söylüyorlar. Sürdürülebilirliklerinin kaynakları nasıl yönetebildiklerine bağlı olduğunu söylüyorlar. Sabit bir yıllık bütçeleri yok. “Hep proje fonları ya da bağış bulmak zorundalar. Eğer biri “Sosyal işler için ayırdığımız bütçeyi kesiyoruz” derse, eğer “Bu fon artık mevcut değil” denirse, biz sürdürülebilir olamayız. Elbette hareket devam eder, gönüllü yapılan işler devam eder, her şey bir anda durmaz. Ama şu anda engelli

derneklerinin proje bazlı yürümek zorunda olması sürdürülebilir bir sistem değil. Bu biraz şansa ve planladığımız şeylerin yolunda gitmesine bağlı.”

Avrupa Birliği Yönetişimi özelinde Almanya için bir soru sorarak anlama ihtiyacı ile Almanya’nın, Avrupa Birliği üyesi ve etkili bir üyesi olarak Avrupa yönetişimi kapsamında kuruluşlarının engellilik politikaları konusunda Avrupa düzeyinde etkili olma gibi bir sorumluluğu olup olmadığı sorusuna şu şekilde yanıt verildi: “Olabilir aslında. Biz Avrupa Bağımsız Yaşam Ağı’nın (ENIL) üyesiyiz. Bunu biliyorsunuzdur. Daha fazla kaynağa ihtiyacımız var ama en azından oradaki bazı kişilerle temasımız var. Bize gönderdikleri bilgileri desteklemeye, katkı sunmaya çalışıyoruz. Almanya’dan elbette AB düzeyinde daha fazlasını yapabiliriz ama bu tamamen kaynak meselesi.”

“Örneğin, üyesi olduğunuz Alman Engelliler Konseyi (DBR), Avrupa Engelliler Forumu ve EDF’de CONCORD Europe üyesi. CONCORD Europe Avrupa Birliği için politika üretimi yapan bir yapı. Onlarla görüştüğümde bana söylediler ki EDF ile birlikte çalışıyorlar. EDF, Avrupa’daki tüm engelli kuruluşlarını temsilen hareket ediyor. Siz de Alman Engelliler Konseyi’nin (DBR) üyesisiniz. Bu durumda Avrupa Birliği’nin engellilik politikaları üzerinde etkili olabildiğinizi düşünüyor musunuz?” sorusuna karşılık:

“DBR’den (Deutscher Behindertenrat - Alman Engelliler Konseyi) bazı bilgiler alıyoruz. Ama DBR’nin nasıl çalıştığını anlamalısınız. Onların da bütçesi yok. Orada sadece iki kişi çalışıyor ve her şeyi onlar yürütüyor. Gerçekten büyük bir iş yükleri var. Sekreterlik her yıl değişiyor. Birkaç yıl içinde ISL olarak biz de DBR olacağız. Bu dönüşümlü bir sistem. Ama orada iki kişilik bir birim kurulsa, etkili olunabilir. Ama bu gerçekleşmiyor. Çünkü fon nereden bulunacak?”

Özetle toplamak gerekirse, hükümetler ve ülkeler gerçekten sivil toplumu güçlendirmek istiyorlarsa, bunu fonlamak zorundalar.”

Bu görüşmeden elde edilen izlenimlere göre; Almanya’da engelli hak savunuculuğu tabandan aktif mücadele ile yapılanmış olması sebebiyle Almanya’da en azından ISL’nin keskin çizgileri ile bir kimlik ve imaj oluşmuş durumda. Bilgi toplama, hedef kitleyi tanıyarak ciddi ve iyi hazırlanmış argümanlar ile gitmenin kendilerinin itibarını ve güvenilirliğini artırdığı görüşü ortaya çıkıyor.

Tabandan gelen hak savunuculuğu geleneği ile Türkiye’deki dernekler gibi kurumsal kapasite ve lobi faaliyetleri için danışmanlık mentörlük alınmıyor. Lobcilik için kendilerinde de negatif algı olsa da bunu yapıyorlar ama bu bağlamda doğru olduğunu söylerken de kendilerini buluyorlar. Fon bulamamak ve sadece projelerden gelen bütçelerle ayakta kalmak, katılımcılıkları ve üretkenliklerinin önünde bir engel. Aslında görünen o ki engelli dernekleri aşağı yukarı her iki ülkede de aynı durumda.

Tablo 12. Almanya'daki Engelli STK'ların İletişim, İtibar ve Lobicilik Faaliyetleri

Dernek/Kuruluş	Kurumsal İletişim	Stratejik İletişim	Şeffaflık-Güvenilirlik	Lobicilik
ISL (Selbstbestimmtes Leben Deutschland)	-Hiyerarşik bir yapı yok. -10 kişilik bir organizasyon. Yarı zamanlı çalışan engelli kişiler ve tam zamanlı onlara yardımcı olan kişiler var. Oluşan gündeme göre görev paylaşımı var. Departmanlara ayrılmış bir yapı yok. -Kendi içlerinde iletişimleri yoğun her hafta toplantıları var. -İnsan kaynağı yetersiz. Halbuki 30 merkezin birçok derneğin irtibatında olduğu bir çatı örgüt. -Merkezler ile toplantılar ve genel kurul yaparak iletişimi sağlıyorlar. -Projeler ya da bağışlar ile hayatta kalmaya çalışıyorlar. -Engelli olmayan bir üyenin oy kullanma hakkı yok. -Şubelerin yönetim kurullarında engelli sayısı az ise ISL'ye üye olamıyor. - Bilgi paylaşımı ve haber bülteni paylaşımını için E-posta	-Hedef kitle net (yasa yapıcılar, kamu kuruluşları, bürokratlar). Bunun için güncel yasa ve gelişmeleri takip ediyorlar. -Stratejik planlamaları daha kısa vadeye yönelik, fakat tüm üyelerin katılımı ile karar veriyorlar. -Bunu yaparken topladıkları geri bildirimlerin üzerinde çalışarak yapıyorlar. -Anket yapmanın maliyetli olduğu ve bunu yapacak profesyonelleri olmadığı için bu konuyu kendi el yordamlarıyla kısıtlı ölçüde halletmeye çalışıyorlar. -Kamu kurumları kısıtlı sürede bilgi isterse, bütün bilgileri görüşleri bu geniş yapıda toplamaları zor olabiliyor. -Kamu yetkilileri ile sadece sorun bildirimini ve talep ile gitmiyorlar. Ellerindeki veri ve önerilerle ciddi, hazırlanmış argümanlar sunarak ciddiye	-35 yıllık bir geçmişleri var. Tanınırlıkları ve güvenilirlikleri yüksek. -Ülke genelinde politika yapan önemli birliklerin üyesiler. -Almanya'da zorunlu olan sicil kayıt var (Lobbyregister)Çok detay içeren lobi sicil kayıtları var. Bunu doldururken STK'ları şeffaflığı zorunlu hale gelmiş durumda. -Finansal raporlarını açıklıkla paylaşıyorlar. Muhasebe defterleri aktif pasifleri bile gösteriyorlar. Gelen bağışlar, harcamalar vs belirtiliyor. -Tabandan gelen bir öz-savunma örgütü olmaları dolayısıyla, tutarlı söylemler, net ve somut bilgiler sağlamaları güvenilir olarak tanınmalarını sağlıyor.	-Almanya'da lobicilik kötü niyetle, şahsi çıkarlar için etki yaratma anlamında algılanıyor. Ancak, genelin haklarını savunmak için kamu yetkilileri ile bir arada olmakta sakınca görmüyorlar, lobi yaptıklarının da farkındalar. -Hedef kitleyi tanıyıp, genel durumu kavrayıp, meramlarını ve projelerini paylaşıyorlar. - Avrupa düzeyinde bağımsız yaşam ağı (ENIL) ve Avrupa Engelliler Forumu (EDF) üyelikleri ile dolaylı olarak katkı sağlama imkanları var. -Politika yapım süreçlerine, taslak yasa metinleri hazırlayıp hedef kitle ile paylaşarak (örneğin BTHG yasası örneği) katılıyorlar. -Doğrudan lobi yönetimini tercih ederek kamu kurumlarına birebir görüşüp

	gruplarında kurum içi iletişim var. -Bilgilerin toplandığı aylık bültenler e-posta gruplarında paylaşılıyor. Bunun için Üçüncü haftada bilgiler toplanıp derleniyor, dördüncü haftada editör düzeltip bülten olarak paylaşılıyor.	alınma ve teması sağlıyorlar.		bilgi alışverişinde bulunuyorlar. -Doğrudan ve dolaylı lobi ile Proje çıktılarını kamu yetkililerine sunuyorlar. -Aylık bültenlerini hedef kitleye yönelik lobi faaliyetlerinde yer veriyorlar.
--	--	-------------------------------	--	--

3.6. SWOT Analizleri

3.6.1. Türkiye’deki Sivil Toplum Kuruluşları (STK)’nın durumunu özetleyen SWOT Analizi

İki örneklem grubu ile ele alınan Türk engelli derneklerinin etki gücü için kurumsal kapasitelerine dayalı stratejik iletişim ve lobi güçlerine göre güçlü, zayıf yönleri, gelişmeye yönelik fırsatları ve karşılaşılabilecekleri risklerin ne olduğuna bakarak hak savunuculuğundaki konumlarının ne olduğuna cevap aramak için aşağıdaki analiz gerçekleştirilmiştir.

3.6.1.1. Türkiye’deki STK’ların Güçlü Yönleri

Kurumsal Yapı ve Yönetişim:

- Şeffaf olmaya özen gösteriyorlar.
- Federasyon ve konfederasyon çatısı altında birleşerek daha kuvvetli ve etkili olma yoluna gidiyorlar.
- Dernekler kanununa göre oluşturdukları yönetim kurulu var. Genel kurullar yaparak bir araya gelebiliyorlar.

Kamu ile İlişkiler ve Etki Alanı:

- Bürokratlar ile görüşme imkânı yakalayabiliyorlar. Hatta Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığının rutin toplantılarına davet ediliyorlar.
- Bazı kamu düzenlemelerinde aktif rol alan aktörler olabiliyorlar.

- Kamu kurumlarının fikir almak üzere danıştıkları da oluyor.

Sorun Çözme ve İletişim Becerileri

- Yardım bulma, kriz çözme ve bürokratlarla iletişime geçerek sorun çözmede çevikler.
- Hedef kitleye etkili aktarım için güvenilir ön çalışmalar ile gidiyorlar. Bir dernek aktarımı kısaca özetleyerek aktarma yolunu bulmuşlar.

Kurumsal Kapasite için Eğitim

- Kurumsal kapasite geliştirme ve lobicilik üzerine eğitimler almaya özen gösteriyorlar.
- Tabanlarından bilgi toplama ve arşivleme yoluna gidiyor ve raporluyorlar.
- Lobicilikte doğru ilerlemek için eğitimler alıyorlar. Bu eğitimlere önem veriyorlar ve bu konuda istekliler.

İş birlikler ve Kaynaklara Erişim

- Lobiciliği geri planda iş çevirmek olarak ele almıyorlar, aksine bu şekilde çalışmaya yönelen bazı sivil toplum kuruluşlarına eleştirel yaklaşıyorlar ve onlardan uzak duruyorlar. Güvenilirlikleri ve kredilerini tüketmemek için bu konuya dikkatle yaklaşıyorlar.
- Ulusal ve uluslararası projeler yapıyorlar.
- Uluslararası ortaklıklar ile dünyadaki günceli yakalama imkânı buluyor ve uluslararası projeler için ortak bulabiliyorlar.

3.6.1.2. Türkiye'deki STK'ların Zayıf Yönleri

Finansal ve İnsan Kaynakları Sorunları:

- İnsan kaynağı ve maddi kaynak sıkıntıları yaşıyorlar. Bu da kurumsal kapasitelerini düşürüyor.
- Projeler ya da çözdükleri sorunlar palyatif oluyor. Çünkü devamlılık için gerekli maddi imkânları yok.
- Veri toplama ve analiz yapma konusunda uzman eksiklikleri var ve bir anket çalışması yapmak çok maliyetli olacağından bu gibi çalışmalar yetersiz olabiliyor.
- Deneyimli üyeler tarafından öncülük edilerek ilerleniyor. Yönetim Kurulu başkanın yönetimden sorumlu olarak tek başına kalma durumu olabiliyor. Bu da katılımın düşmesine sebep olabiliyor.

Kurumsal İletişim ve Tanınırlık Eksiklikleri:

- Kurumsal olarak tanıtılma konusunda sıkıntılar var, çünkü bunun için halkla ilişkilerinin yönetimi konusunda gönüllüler amatör olarak hareket ediyorlar.
- Devletin aldığı bazı kararlar ya da uygulamalar bu sivil toplum kuruluşlarına danışılmadan yapılabiliyor.

- Kurumsal iletişimi, sadece halkla ilişkiler ve tanıtım olarak kabul ediyorlar. Kurum içi iletişim, yönetim ve organizasyon olduğunun farkında değiller.

Veri Yönetimi ve Stratejik Planlama Sorunları:

- Federasyonlara bağlı birçok dernek, kayıt tutuma, rapor hazırlama paylaşma konusunda yetersizler.
- Bazıları stratejik planlama yapıyor. Bu planlamalar güncel sorunlar üzerinde nasıl çalışılacağına dair oluyor. Ancak, stratejik planlama sorun çözüm üzerine odaklı. Uzun vadeli politika yapmaya ya da kendi misyon ve misyonları için kurumsal olarak ele alınmadığı yönleri ön plana geçiriyor.
- Sorun ve çözüm odaklılar ancak bu sorunların çözümü için politika geliştirmekte zayıflar, ya da geri plana atıyorlar.

Kurumsal sistemleşme eksikliği:

- İşleyen bir düzen kurabiliyor olsalar da bu düzenin sistemleşmesini sağlayamıyorlar.
- Farklı sivil toplum kuruluşları, stratejik ortaklıklar için birbirlerine güvenmeyip bir araya gelemeyebiliyorlar.

3.6.1.3. Türkiye'deki STK'ların Fırsatları

Kurumsallaşma ve Profesyonelleşme Potansiyeli:

- Sivil toplumu temsil etme ve bu konuda kurumsallaşma ihtiyacının farkında olan topluluklar var.
- Kurumsal kapasite geliştirme ve lobicilik için eğitim alarak kendilerini yetiştirme ve konuya kitabi olarak yaklaşımları sebebiyle fırsat buldukları vakit gelişmeye ve büyümeye açıklar.
- Lobicilik için mentörlük alma ve öğrenmeye istekliler. Lobicilik ile ilgili çok negatif algıları yok, bunu suistimal edecek kişilerden uzak kalmayı tercih ediyorlar.

Politika Üretme ve Etki Artırma İmkânı:

- İnsan kaynağı olması, kırtasiye ve bürokrasi işlemlerinin yükünün üzerlerinden kalkması ile politika yapma ve bunu geliştirme fırsatı sağlayabilir.
- Halkla İlişkiler uzmanlarının olması ve kurumsal olarak tanınmaları halinde hak ettikleri ilgiyi ve desteği görebilmek için tanınırlıkları artarsa daha etkili olabilirler.

Finansal Güçlenme Olanakları:

- Kurumsal kapasite geliştirmek ve lobi güçlerini artırmak için aldıkları eğitimlerin devamlılığı için maddi imkânları olması halinde yaptıkları çalışmalar sürekli ve başarılı olabilir. Misyon odaklı çalışmanın ötesine geçerek daha vizyoner olma fırsatını da yakalayabilirler.
- Maddi imkânlara sahip olmaları halinde tabanları arasında daha fazla araştırma yapma ve geliştirmelere yönelik daha isabetli ve güvenilir veri toplayabilirler.

3.6.1.4. Türkiye’deki STK’lar için Tehditler

Mali nedenlerle Sürdürülebilirlik Sorunları:

- Maddi imkânları olmadığı için insan kaynağı yetersiz. Sivil toplum kuruluşu yönetiminde bulunanları kendi işleri de olduğu için bir profesyonel gibi dernek işlerine vakit ayıramayabilirler. Bu da kurum içi ve dışındaki tüm akışa sirayet edebilir.
- Sadece projelerden elde edilen gelir ile kuruluş uzun süre ayakta kalamayıp kapanabilir.

Kötü imaj riski:

- Sadece sorun bildirmek üzere kurulan ancak çözümü için mevzuata hakim bir şekilde sorunun çözümüne yönelik sistem ve politika önerisi ile gitmemek, bürokratlarını nezdinde STK’ya önem verilmemesine sebep olabilir.
- Kurumsal olarak tanıtılmama ve bilinmeme kamuoyu tarafından güvenilmeyen kuruluşlar olarak görülmelerine sebep olabilir. Bu da lobi gücünü düşürebilir.

Politika Üretmeme Riski:

- Maddi kaynak amacıyla sadece proje yapılması, vizyoner yaklaşım eksikliğiyle bu projelerin toplum yararına daha sonra geliştirilmemesi, boşa giden harcama olmasına sebep olabilir. Ülke ekonomisi için faydalı çalışmalar olmaktan çıkar. Bu projelerin de kalkınmaya hiçbir katkısı olmaz.

3.6.2. Almanya’da Sivil Toplum Kuruluşu Durumuna Dair SWOT Analizi

Almanya’nın federal yapısında ülkenin her yerinde yaygın olarak bulunan çatı örgüt ISL üzerinde yapılan SWOT analizi elde edilecek mevcut resim Türk ve Alman engelli derneklerinin mukayesesinde kullanılacaktır.

3.6.2.1. Almanya’da Sivil Toplum Kuruluşunun Güçlü Yönleri

Kurumsal Yapı ve Kurum içi- dışı İletişim:

- Öz savunma (DPO-Disabled Persons' Organization) modeli Almanya'nın uzak tarihine kadar doğal olarak ortaya çıkmış ve bu kültürleşmiş. Doğal olarak tüm karar alma süreçlerinde belli bir çizgide ilerliyorlar, bu da örgütlerin misyon ve vizyonlarının konsolide olması ve kurumsal bir kimliğin ve imajın net olmasını sağlıyor. Federal yapıda her yere ulaşmış bir çatı örgüt.
- Üye kabulleri ya da şubelerin dahil olmasında katı kurulları aslında misyonları ve vizyonlarını desteklemek suretiyle belli bir tanınırlık ve güvenilirlik de beraberinde getiriyor.
- Yıllık genel kurul toplantıları, haftalık yönetimde bulunan kişiler ile toplantılar, aylık bültenlerin kurum içi ve kurum dışı paylaşılması iletişimlerini kuvvetlendiriyor.
- Şeffaflık ve hesap verebilirlik (Lobbyregister kaydı, mali şeffaflık) var.
- Halkla ilişkiler için teknik destek kullanılsa da stratejik iletişim doğrudan yöneticiler tarafından kontrol ediliyor.

Lobi ve Yönetişimdeki Etki

- Hak savunuculuğu odaklı çalıştıkları için politika geliştirme sürecinde aktif olabiliyorlar. Mesela, yasa taslağı hazırlamak veya bir politika öncesi bakanlık düzeyinde görüşler paylaşıyor. Daha bireysel sorunlar, yaşam merkezleri tarafından çözülüyor, kendileri ise politik içerikle ilgileniyorlar.
- Federal düzeyde önemli ağlarda temsil imkânına sahip oluyorlar (ENIL, EDF, Deutscher Behindertenrat, Liga Selbstvertretung).
- Yaptıkları politika çıktılarını ilgili kamu kurumları ile paylaşıyorlar.
- Kamu yetkilileri ile birebir görüşme imkânı yakalıyorlar.

Kurumsal güvenilirlik ve imaj

- 35 yıllık geçmiş ve geçmişte yapılan önemli işlerin reputasyonu.
- İyi hazırlanmış, somut bilgi ve öneri ile gitme alışkanlığı sayesinde kamu yetkililerinin nezdinde saygınlık elde edilmiş.
- Tabandan gelen mücadele geleneği ile çıkar ilişkisinden uzak, çıkar grubu temsili sebebiyle güvenilir kimlik kazanılmış.

3.6.2.2. Almanya'da Sivil Toplum Kuruluşunun Zayıf Yönleri

Finansal ve İnsan Kaynakları Sorunları:

- Sabit bir yıllık bütçenin olmaması sebebiyle, sürdürülebilirlikleri şansa ve proje bulmaya bağlı oluyor.

- Politik savunuculuk faaliyetleri için maddi kaynağa ihtiyaç var, çünkü görevlendirilecek kişilerin finansal olarak desteklenmesi lazım (örneğin, lobi gerçekleştirecek kişinin) doğrudan fon bulunamaması.
- Finansal yetersizlik dolayısıyla, saha araştırmalarının profesyonel düzeyde yapılamaması.
- Sadece 10 yarı zamanlı çalışan (%6'sı tam zamanlı). Bu yüzden departmanlar oluşturulamıyor. Kurumsal bir yapılanmada uzmanlaşma, profesyonelleşme gerçekleşmiyor.
- İş bölümü mevcut kişilerin yetkinlik ve müsaitliğine göre belirleniyor.

Veri Yönetimi ve Stratejik Planlama Sorunları:

- Stratejik planlama yaptıkları söyleniyor ancak bunun sistematığı oluşmamış.
- Kurumsal kapasite geliştirme, strateji geliştirme ve lobicilik gibi konularda danışmanlık ve eğitim almaya gerek duymuyorlar. Sözün öznesi biziz, biz en iyisini biliriz görüşü hakim.
- Süreç izleme ve etki ölçümünde sistematik bir eksiklik var.

Katılım süreçlerinde yaşanan zorluklar:

- Kamu kurumlarından yeterince erken geri bildirim talebi alamadıkları oluyor.
- Kamu kurumları onlara danışmadan bazı işler gerçekleştirebiliyorlar.
- Politika süreçlerinde danışılrsa bile katkı sağlamak için yetersiz süre verilmesi dolayısıyla bu fırsatı kaçırabiliyorlar.
- Çabalarının karşılıksız kaldığı veya sonuçlarının belirsiz olduğu durumlar yaşanması kurum içinde motivasyon kaybına sebep olabiliyor.

3.6.2.3. Almanya'da Sivil Toplum Kuruluşunun Fırsatları

Politika Üretme ve Etki Artırma İmkânı:

- EDF ve ENIL gibi Avrupa ağları aracılığıyla Avrupa Birliği nezdinde etki artırma potansiyelleri var. Avrupa Birliği'nin CONCORD Europe aracılığıyla politika üretimi süreçlerinde daha aktif olma fırsatı var. Sadece ülke içi faaliyet ile sınırlı kalmayabilirler.
- Somut yasa metni önerme gibi güçlü bir araç zaten kullanılıyor, bu strateji alınacak eğitimler, katılım gösterilecek atölye çalışmaları ile güçlendirilebilir.

Kurumsallaşma ve Profesyonelleşme Potansiyeli:

- Finansman bulunduğu daha istikrarlı kurumsal yapıya kavuşabilir ve faaliyet alanlarını genişletebilirler.

- Profesyonel danışmanlık veya mentörlüğe açık olmaları kurumlarını daha da kuvvetlendirecektir. Danışmanlık almayı değerlendirmeleri halinde süreçlerini iyileştirebilirler.
- Teknolojik araçları daha fazla kullanıp iletişimi güçlendirerek, savunuculuk kapasitesini artırma imkanına sahip olabilirler.

3.6.2.4. Almanya’da Sivil Toplum Kuruluşları için Tehditleri

Mali Yetersizlik nedeniyle Sürdürülebilirlik Riski

- Finansman eksikliği nedeniyle süre gelen yapının varlığının zayıflama riski barındırması.
- Proje ve bağışların olmaması nedeniyle temel faaliyetlerin durma riski.
- Ayakta kalabilmek için sürekli bağış peşinde koşmak ve bunu temin edecek makro düzeyde ekonomik yapının sorunlu olması durumunda, çalışanların motivasyon düşüklüğü ve umutsuzluğa kapılma ve kopuşların yaşanması riski.

Kurumsal Kapasite:

- Her ne kadar nesilden nesile tecrübe ve bilgi aktarımı sağlanmış olsa da insan kaynağı kısıtlılığı nedeniyle kritik bilgi ve deneyimin aktarımında sorun yaşama riski her zaman var.
- Süreçlerin aşırı kişisel bilgiye dayalı olması kurumsallaşmayı zorlaştırabilir.

Katılım ve Etki Gücü:

- Politika veya yasa yapım süreçlerinde “geç çağırılma” formaliteden danışma etkili katılımlarını olumsuz etkileyebilir.
- Katılım süreçlerinin karşılıksız kalması, motivasyon kaybı ve itibar zayıflamasına ve kaygıya sebep olur ve iletişim zarar görebilir.
- Almanya’daki olumsuz lobicilik algısı nedeniyle faaliyetlerinin yanlış anlaşılması veya itibar riski oluşturabilir.

3.6.3. Türkiye ve Almanya’daki STK’ların Karşılaştırması

Almanya’nın birçok yerinde 30 merkezin bir araya geldiği bir çatı kuruluş ile görüşülerek Almanya’da engelli sivil toplum kuruluşları hakkında bazı bilgiler alınmış, Almanya’daki engelli sivil toplum kuruluşları hakkında genel anlamda bilgiler elde edilmiştir. Avrupa Birliğinin en etkili üyelerinden olan ve Avrupa Birliği Yönetişimine en iyi şekilde uyduğu bilinen Almanya’nın, engelli dernekleri ele

alındığında, aslında Türkiye’de dernek, federasyon ve konfederasyonların aşağı yukarı aynı misyon ile çalıştıklarını söylenebilir. Bu bakımdan sorunlarının da benzer sorunlar olduğu da ortaya çıkmaktadır.

Kısaca özetlemek gerekirse, her iki ülke de STK’ları tabanları ile iletişimde kalmakta, bilgi toplamakta ve raporlama yapmaktalar. Projeler olması halinde toplanan verilerin analizlerini profesyonellerden hizmet alımıyla yaptırabilme şansına kavuşmaktalar. Bilgiye dayalı söylem, talep ve çözüm önerisi ile gitmenin farkında oldukları gözlemlenmektedir. Her iki ülkede de kurulan derneklerin kapasitelerine bakıldığında, zayıf olanların kalifiye olmayan kişilerden oluştuğu görülmektedir. Faaliyetleri ve başarılı işleri ile tanınır hale gelen sivil toplum kuruluşları yasa yapıcılar tarafından itibar edilmekte olup, demokratik katılımda bu sayede daha fazla fırsat yakalamakta oldukları anlaşılmaktadır.

Her iki ülkedeki STK’ların şeffaf olmaya gayret ettikleri yapılan görüşmelerde anlaşılmıştır. Türkiye’de federasyon çatısı altına aldıkları, kurumsal olarak zayıf olan derneklerin şeffaflığını belgelemek üzere çatı kuruluşun destek olduğu görüşmelerde samimiyetle söylenmiştir. Almanya’da ise belirlenmiş ve yasal zorunluluk olarak şeffaf olmak için birçok ayrıntıyı beyan etmek zorunluluğuyla çalıştıkları anlaşılmıştır. Görüşülen kuruluşun engelli merkezleri engellilere sorun çözüm odaklı çalışırken, ISL’nin politika yapmak için yasa yapıcılarla temas halinde çalışmaya odaklandığı görüşmeler esnasında anlaşılmıştır. Türkiye’deki engelli STK’ları politika yapma konusunda inisiyatif olsa da bireysel oluşan hak ihlallerinin düzeltilmesine daha odaklı olduğu ve kısa vadeli çalışmalara odaklandığı anlaşılmaktadır. Almanya sözün öznesi olduklarından yola çıkarak belirleyicinin kendileri olduklarını söylerken, Türkiye’deki eğilim daha çok talep etme yönünde ilerlediği görülmektedir. Ancak Türkiye’deki STK’ların hak savunuculuğu pratiği daha az olmasından doğan iyi bir netice olarak, imkânları dahilinde kendilerini geliştirmek için eğitim alamaya açık ve istekli oldukları görülmektedir. Bu bakımdan, Almanya’da bulunan STK’ların ötesinde bir yapı anlayışına ulaşp ve öne geçebilme potansiyellerinin var olduğunu EGED örneğinden anlaşılabilmektedir. Öte yandan Alman STK’ların hareket kabiliyeti ve etkililiğini yakalamak için daha çok tecrübeye ihtiyaçları olduğu da görülmektedir.

Mülakatlarda alınan cevaplardan anlaşıldığı üzere; lobcilik Türkiye’de daha çok baskı yapmak olarak ele alınmaktadır. Her iki ülkede de lobinin olumlu bir algısı görülmemektedir. Ancak her iki ülke de AB Yönetişiminde lobinin siyaset yapmak için STK’ların profesyonel olarak yapacakları bir çalışma alanı olduğunun farkında olmadıkları gözlenmektedir. Hatta; CONCORD bile “lobicilik” kelimesine pozitif yaklaşmamakta, yerine “hak savunuculuğu” olarak adlandırmayı aynı algı ile tercih etmektedir. Fakat düşünülüp değerlendirildiğinde her ikisinin de aynı olduğu görüşü ortaya çıkabilir. Çünkü, hak savunuculuğu yaparken, yasa yapıcılar ile temaslarının da lobi olduğu görüşüne varmaktalar. Bu yaklaşımlarından “lobiyi” meşru deyişle adlandırmak için “hak savunuculuğu” olarak adlandırdıkları fikrini oluşturulduğu düşünülebilir. Ancak, AB resmi olarak lobiciliği tanımlar ve çerçevesini çizerken,

profesyonel düzeyde çalışan örgütlerin, lobi faaliyetinin siyaset yapma, politika geliştirme işlevini Yönetişim Beyaz Kitap ve Şeffaflık Yeşil Kitapta açıklamıştır.

Görüşmelerde elde edilen bulgulardan, her iki ülkede de finansal kaynaklarının yaptıkları projeler sayesinde sağlandığı anlaşılmaktadır. Ama genel ekonomik duruma endeksli bu olanaklar, STK'ların çalışmaları ve ayakta kalabilmeleri bakımından risk oluşabileceğini düşündürmektedir. Ne kadar etkili olduklarından çok “nasıl hayatta kalırız” öncül soru olunca, politika yapmak ve bunun için alt yapı çalışmalarını oluşturmanın ikinci plana düşmesi de yüksek oranda muhtemeldir. Ayrıca yaptıkları projelerin de devamlılığının önemli olduğu düşünülecek olursa, başarı ile sonuçlanan bir projenin toplumsal katkısının olması ve yaygın etkisi için projeye devam ettirme ve geliştirme imkânını verecek fırsatların oluşturulması gerektiği de anlaşılmaktadır. Bütün bunları gerçekleştirmek, çok yaygın bir şekilde AB politikalarında yer alacak ölçüde etkili siyaset yapabilmek için sadece açık ve güvenilir olmakla yetinmeyip, kurumsal bir yapı ve bu yapıda çalışanların kalifiye olması da gerektiği kanaatine ulaşılmaktadır. Bunun için engelli STK'larının profesyonel kurumsal iletişimcilere ihtiyaçları olduğu ve bunu sağlayacak maddi imkân ve profesyonel ortamlara ihtiyaçları olduğunu söylenebilir.

Her iki ülke engelli sivil toplum kuruluşlarına yönelik tablo halinde benzerliklerini ve farklarını gösterebilirsek, aşağıdaki tabloda toparlanmış bir özet olarak karşımıza çıkabilir:

Tablo 13. Türkiye ve Almanya'daki STK'ların Benzerlikleri ve Farkları

Odak	Benzerlikler	Farklar
Kurumsal Kapasite	- Finansal kaynak sıkıntıları var olmaları, ayakta kalmaları ve çalışmaları için ortak sorun. Bu nedenle; - Uzmanlaşma, insan kaynağı sağlayamama ve profesyonel kadro oluşturmama sorunu var. Bu da büyük ölçekte çalışma, araştırma yapma ve politika çalışmalarını kısıtlıyor. Kurdukları o an iyi işleyen bir düzen olmasına sürdürülebilirlikleri risk altında oluyor. -Kurum içi iletişim hepsinde sistemleşmiş diyemeyiz ancak raporları, finansal bilgileri paylaşıyorlar ve açıklığa dikkat ediyorlar.	Türkiye - Eğitim ve mentörlük arayışı var. İmkânı olanlar mentörlük ya da Halkla İlişkiler Tanıtım, Stratejik İletişim Konuları için profesyonellerden hizmet satın alıyorlar. -Gönüllüler ile işleyen bir yapı var, aynı düzenin istikrarı olmayabileceğinden sistemleşme zafiyeti var. -Dernek oluşumu var ancak şubeler ile ülke geneline yayılacak bir sistem ve kapasiteye gelemiyorlar. -Hakları devletin sağladığı yasalar ile alabilmişler. Özgün ve tabandan gelen bir hak savunuculuğu geleneği yok. Almanya: -Almanya'da hak engelli hak savunuculuğu ve buna yönelik düzenlemeler 2. Dünya

		Savaşından beri halkın mücadelesi ile oluşmuş. Hakları verilmemiş almışlar. Dolayısıyla, kendi çalışma sistemleri nesilden nesle geçerek içselleşmiş bir gelenek halinde. -Yapıları daha sistematik, ülke genelinde şubeleri oluşmuş ve yaygınlaşmışlar. - Eğitim ve danışmanlığa kapalılar (“bizi ilgilendiren konuyu biliriz” yaklaşımı var.) -DPO (Disabled Persons’ Organization) modeliyle kurumsal yapı güçlü.
Stratejik Planlama	-Kendi oluşturdukları yönetim kurulları, komisyonlar ile strateji belirlemek için bir araya gelseler de yapılan stratejik planlama uzman yönlendirmesi ile ve bunu aktaracak kurumsal iletişimci eksikliği nedeni ile zayıf kalabilir. Doğal olarak, bu stratejik planlamalar, sistematik olmamakla birlikte ve kurumsal vizyonla da bütünleşik olamayabiliyor. -Politika katılımına katılımdan bazen uzaklaşıp, taktiksel ve spesifik konular etrafında planlama yapılabilir. -Yapılarının sürdürülebilirlikleri için kaygıları var, çünkü bu düzenin devamlılığını sağlayacak başta finansal garantileri yok.	Türkiye: - Planlar genellikle kısa vadeli, çözüm odaklı. - Politika üretme amaçlı kurumsal vizyon daha geride kalmış, sorun çözmeye ya da bireysel hak ihlallerine karşı mücadele ediyorlar. - Politika üretmeye yönelik veri analiz ancak projeler oldukça profesyoneller ile gerçekleştiriyorlar. Anket çalışması yapmak maliyetli, tabanları ile iletişim halinde geri bildirimlerden yola çıkan raporlar ile sorun çözüm odaklı ilerliyorlar. -Etki ölçüm yok. Almanya: - Stratejik planlama var ancak sistematik eksiklik mevcut. - Süreçler kişisel bilgi ve geçmişe dayanıyor, kurumsal hafıza tutma konusunda risk barındırıyorlar. -Daha politika üretme odaklılar. Yasa yapma süreçlerinde yer alabilmişler. - Süreç izleme ve etki ölçüm sistematik değil.
Stratejik İletişim	-Tabandan gelen bilgiler, yaptıkları proje çıktıları paylaşmak, talepleri iletmek için kamu kuruluşları, mülki amirler ile temasta olmaya gayret ediyorlar. -Kamu kurumları tarafından davet edilip fikirleri alınıyor.	Türkiye: -Türkiye, dünyadaki düzenlemeleri takip ederek, uygulamalar ve yasaları ülkeye sağlamışlar. Dolayısıyla, kamudaki merkeziyetçi yapı dolayısıyla kamu sivil toplumun fonksiyonun farkındalığı eksik,

	Ancak daha çok federasyon ya da konfederasyonlar ile görüşmek daha kısa yol oluyor. -Ortak kararlar almak için iç paydaşlarla toplantı ve genel genel kurul düzenleyerek bir araya geliyorlar. - Stratejik iletişim doğrudan yöneticiler tarafından yönetiliyor.	bu nedenle kamu ile iletişimde her zaman çok rahat değiller. - Tanıtım faaliyetleri zayıf; amatör gönüllüler yürütüyor. -Hedef kitleyi takip etmede çok yoğun değiller, yani ne zaman, nasıl ve ne için irtibata geçip, tabanı nasıl aktaracakları konusu pek yaklaşımları oturmuş değil. Almanya: - Düzenli iç iletişim mekanizmaları var (haftalık toplantılar, aylık bültenler). -Tabandan gelen bir öz-savunma örgütü olmaları dolayısıyla, tutarlı söylemler, net ve somut bilgiler sağlamaları güvenilir olarak tanınmalarını sağlıyor.
Kurumsal İtibar	- İtibar ve güvenilirlik kaybetme kaygısı sebebiyle raporlama ve kamuoyuna bildirmeye dikkat ediyorlar. -Kurumsal kapasiteleri düşük olan ya da şahsi çıkar amaçlı olan STK'larla stratejik iş birliklerinden kaçınıyorlar.	Türkiye -Gerçekten çok somut ve başarılı işler yapan, devletle iş birliğiyle katkı sağlayacak düzenlemelerde çalışan STK'lar devlet tarafından ciddiye alınıyor ve Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı ile rutin toplantılara katılarak katılımcı oluyorlar. -Ülkede sivil toplum kuruluşları için gelişmiş bir görüş ve yaklaşım olmadığından STK'lar için de tanınırlık bir sorun olabiliyor. - Halkla ilişkiler ile ilgili farkındalık eksik. Genelde sosyal medya paylaşımları ile tanınır olabilecekleri eğilimi var. Doğru ve etkili bir tanıtım olmayınca, tanınmayan kuruluşlar haline gelebiliyorlar. Almanya: - Tabandan gelen mücadele geleneği nedeniyle çıkar ilişkilerinden uzak görünüme sahipler. - Kamu nezdinde tanınan ve saygın kuruluşlar. -Detaylı şeffaflık sicilleri olduğu için resmi olarak da güvenilir oldukları biliniyor.
Lobicilik	-Kendileri de lobiciliği şahsi çıkar için haksız etki yaratmak olarak tanımlıyorlar.	Türkiye: -Lobicilik için genel kanı “baskı uygulamak”.

	- Olumsuz algılanma riski her iki ülkede de mevcut. -“ Hak savunuculuğu olarak” adlandırıyorlar. Lobi yaptıklarını da kabul ediyorlar. - Politika süreçlerine katılma çabaları ortak.	-Yaygın olarak yaptıkları, hak ihlallerinde milletvekilleri, mülki amirler, bürokratlar ile temasa geçip kısa sürede sorunu çözdürmek. - Eğitim alarak lobicilikte gelişmeye çalışanlar var. Eğitim alanlar, lobiciliğin siyaset yapma ve müzakere ile ilişkili olduğunun farkındalar ve bilgi ile bunu yapacaklarını kavramışlar. Ancak pratikte veriye dayalı politika geliştirme konusunda pasifler. - Almanya: - Lobicilik faaliyetlerinde yasa taslağı hazırlayarak doğrudan politika süreçlerine müdahil olabiliyorlar. - Olumsuz lobicilik algısı nedeniyle kamuoyunda yanlış anlaşılma kaygıları var. - AB düzeyinde güçlü ağlarla çalışma imkânları var. AB üye devlette olmaları da bu bakımdan bir avantaj.
--	---	---

SONUÇ

Bu araştırma kapsamında “Lobicilik”in, Avrupa Birliği Lobiciliği Avrupa Birliği Yönetişimi bağlamında değerlendirildiğinde, Avrupa Birliği politikalarının oluşturulmasında katılımcılığı ön plana alarak, politika oluşturmak için siyasette rol almada etkili bir araç olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, Avrupa Birliği Lobiciliği “Sistem Teorisi” ile işlediğinden, çıkar gruplarının demokratik katılımı sayesinde Avrupa Komisyonunun oluşturacağı ve yürürlüğe koyacağı politikaların profesyoneller tarafından oluşturulması ve yürütülmesi gerektiği gerçeği de ortaya çıkmaktadır. Gerek CONCORD’dan alınan bilgi, gerekse Yönetişim Beyaz Kitap ve Şeffaflık Yeşil Kitapta belirtilen kriterler bağlamında, Avrupa Komisyonunun politika yapabilmek için meşruluğu yaptığı başarılı işlerle ispatlanmış sivil toplum kuruluşları ile yol almayı tercih ettikleri ortaya çıkmaktadır. Bu meşruluğu sağlamak için de gelişmiş ve olgunluk düzeyine erişmiş kurumsal kapasitesi ile sahadan güvenilir bilgi kaynağı olan kuruluşlar ile ilerlemek gerektiği anlaşılmaktadır. Bir STK’nın bu bağlamda, güvenilir veri sağlayacak bir kaynak olmasının yanı sıra organizasyonun içinde mevzuat bilgisi olan, istatistik çalışması yapacak ve analiz yapabilecek, sağlıklı veri toplayacak, siyaset bilgisi ve halkla ilişkileri bir yönetim aracı olarak kullanabilecek yetkinlikte profesyonellerin çalışması gerektiği sonucuna varılmaktadır. Bu profesyonellerin elde ettikleri bulgu ve verileri, kuruluşun misyon, vizyon, değerleri ve hedefleri ile bağdaştırarak stratejik düşünmeyle hazırladıkları stratejik planlamaya bağlı olarak; doğru anda, doğru yerde, doğru söylemlerle, doğru hedef kitleye iletilecek niteliğe ulaşması gerektiği düşünüldüğünde, Steyn’nin ayna ve pencere işlevinde tarif ettiği “boundary spanners(sınır aşan kişiler)” akla gelebilir. Çünkü, bu vasıfları bulunduracak ve birçok bilim insanının da bu vasıflarla tanımladığı kişinin lobici olduğu anlaşılmaktadır. Etki endüstrisinde güçlü olmak için lobiciliğin profesyonel şartlarının sağlanması ile yapılabileceği gerçeğinin idrak edilmesi gerektiği düşünülebilir.

Kısacası, AB lobiciliği üzerine ilgili yazından anlaşıldığı üzere, alışagelmış “lobicilik” kavramı kişisel çıkarların kamu yetkililerine iletilerek çözülmesi olarak düşünülmemesi gerektiği anlaşılmaktadır. Avrupa Birliği Yönetişimi Beyaz Kitabında ve Şeffaflık Yeşil Kitabında açıklandığı üzere; lobicilik, bir sivil toplum kuruluşundan beklenen etik davranış kuralları çerçevesinde daha kurumsal ve ilkesel bir faaliyet olarak tariflenmiş ve tanımlanmıştır. Bu sebeple, bir STK’nın siyasette etkili ve güçlü olabilmesi için kurumsal kapasitesinin yüksek olmasının çok önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Bir STK’nın etkili bir lobi faaliyeti yürütebilmesi için, lobicinin nitelikli, yetkin ve donanımlı olması gerektiği anlaşılmaktadır. Ayrıca, STK’nın kurumsal ve stratejik iletişiminin sağlam temeller üzerine inşası için misyon, vizyon ve hedeflerinin net bir şekilde tanımlanarak hareket edilmesi gerektiği ortaya

çıkılmaktadır. Tüm bu hususlar, kurum kimliğinin oluşmasına katkı sağlarken, sürdürülebilir başarılar sayesinde kurumun itibarının da doğal olarak güçlenebileceği düşünülebilir. Bu güçlenmenin doğal sonucu olarak kurumsal yapısının da daha da sağlamlaşabileceği neticesi oluşabilir.

Avrupa Birliği Yönetişiminde sivil toplumun nasıl muhatap alındığını en somut hali ile anlayabilmek için CONCORD EUROPE’ın yapısına ve işleyişine bakarak daha iyi anlaşılması, sivil toplum kuruluşlarını bu bağlamda değerlendirmek için daha faydalı olabilir. CONCORD EU Avrupa Birliği tarafından finansal olarak desteklenen bir konfederasyondur. Ağında bulunan Avrupa Birliği üyesi ülkelerde bulunan konfederasyonlardan oluşan üyeleri bulunmaktadır. Üye konfederasyonlara bağlı federasyonlar ve onların üyeleri ile saha ve tabandan gelen bilgileri değerlendirip, Avrupa Komisyonuna iletmek üzere kalkınma politikaları için çalışan bir çatı örgüttür. Burada önemli olan kriter olarak şu dikkati çekmektedir: CONCORD EU, STK’ların çalışmalarını kendi bünyesinde toplama işini gerçekleştirirken profesyonel çalışanları muhatap almaktadır. Yani, bu süreci gerçekleştirecek belli formasyona sahip kişileri bir araya getirerek, güvenilir bilgilerin ışığında oluşan ve stratejik düşünmeye dayanan argümanlar ile Avrupa Birliği Komisyonuna gitmektedirler. CONCORD EU ile yapılan görüşmede, CONCORD’un altını çizdiği bilgi, Avrupa Birliği Komisyonu ile herhangi bir kimsenin kolayca temasa geçemediği; ancak, bu konuda itibar ettikleri kişi ve kurumların temas için kabul edildiğidir. Komisyonuna ulaşma ve müzakere için “Erişim Teorisinin”nin “Erişim Malları”ndan ‘uzaman bilgisi’ gerektiği; yani kapıyı açıp içeriye geçiren anahtarın “bilgi” olduğu anlaşılmaktadır. Ancak, Erişim Teorisinden de anlaşın uzman bilgisinin de herhangi bir bilgi olmadığı; verilerin doğru yöntemlerle toplandığı, analiz edilmiş ve filtrelenmiş bilgi olduğudur. Bu bakımdan düşünülürse, demokratik katılımı etkili olmak için sivil toplum için bilgi güçtür. Dolayısıyla, lobi için genelin hayrına siyaset yapmayı sağlayacak gücün bilgi olduğunu söylenebilir. Netice itibari ile, demokratik katılımı güçlü ve etkili olabilmek için kurumsallıkta olgunluk düzeyine erişmiş, dikey ve yatay organizasyon yapısına, stratejik planlamaya ve sürdürülebilir başarıya sahip olan kuruluşlarla mümkün olabileceği gerçeği ortaya çıkmaktadır.

CONCORD’un taban ve hedef kitle arasında bir konumda olması ve Grunig ve Hunt’ın iletişim modellerinden çift yönlü simetrik iletişimi bir araya getirerek düşünülecek olursa; CONCORD EU’un tabanda aldığı bilgiler, hedef kitlesi olan Avrupa Birliği Komisyonundaki bürokratlarla paylaşılacak üzere önce güncel durum bilgisi olarak CONCORD EU’da işlem görüyor. Bunu gerçekleştirmek için CONCORD EU, örgütlerle forumlar ya da genel kurullar ile oluşturduğu stratejik konuları ele alıyor. Politika süreçlerine dahil edilmesi için Komisyona iletiliyor ve müzakere sürecine giriliyor. Aslında, iletişimde çokça görülmeyen çift yönlü simetrik iletişim modeli tabanın hedef kitle ile, hedef kitlenin de tabanla sürekli iletişimde olması bakımında profesyonel anlayışla gerçekleşmiş olabiliyor. Dolayısıyla,

bu çatı örgütün sivil toplum ve kamu arasında Grunig ve Hunt'ın çift yönlü simetrisini sağlama işlevini gösterdiği ve bu sayede kamu (AB) ve sivil toplumun karşılıklı müzakere içinde olduğu söylenebilir.

Yapılan görüşmeler ve literatürden elde edilen bilgiler ışığında, CONCORD'un Sistem Teorisi ile çalıştığı anlaşılmaktadır. Çünkü AB üye ülkelerinin sivil toplumunun kendi çıkar gruplarının sesi olarak CONCORD'a iletmesi (girdi-input), CONCORD'un STK'ların profesyonelleri ile yaptıkları analizler (throughput-işleme) ve Avrupa Komisyonunda oluşacak politikalar ile (çıkı-output) ve uygulanarak gelecek geri bildirimler ile şekillenerek politikaların konsolide olmasını sağladığı anlaşılmaktadır. Bu karşılıklı ilişkide CONCORD'un işlevinin, Avrupa Birliği adına kalkınma politikalarının uygulandığı ve sivil toplum adına da sivil toplumun talep ettiği politikaların AB tarafından uygulandığını gözlemleyerek önemli bir güven bağı ve ortamının yanı sıra bu iletişimin devamlılığını sağlayan bir işlevi olduğu şeklinde de yorumlanabilir. Ayrıca, başka bir uygulamada da Kotonu Anlaşmasında açıklandığı üzere AB Kalkınma Politikalarını yerleşme yolu tercih edilerek Afrika Birliği ülkelerinde uygulanması ve sürdürülebilir kalkınma politikalarının bölgesel ittifaklar oluşturarak çift yönlü simetri ile işlemlerini de sağladığı düşünülebilir.

Lobiciliğe gelince, Avrupa Birliği için lobi agresyon ile baskı oluşturmak değil, yumuşak şekilde müzakere ederek politika yapmak için demokratik katılımı sağlamaktır. Yapılan araştırmada ortaya çıkan ironi ise gerek AB Yönetişimi Beyaz Kitap gerekse AB Şeffaflık Yeşil Kitabında lobicilik ve kuralları tanımlansa da CONCORD'da ve Almanya'da da lobiciliğin negatif olarak algılanmasıdır. “Lobicilik” yerine “hak savunuculuğu” kelimesini tercih etmektedirler. Aslında, lobiciliğe yönelik bu negatif algı Türkiye’de yapılmış bazı araştırmalar neticesinde de ortaya çıkmıştır. Aslında, sivil toplum kuruluşları işlevleri gereği ikiye ayrılır, operasyoneller; yani, yardım ve dayanışma için çalışanlar; hak savunucuları, yani hak temelli yaşam vizyonuyla çalışanlar. Hakların dile getirilmesi, sorunların çözülmesi bakımından “hak savunuculuğu” teriminin kullanılması doğru olabilir ve bunu yaparken de müzakere edilen kişiler bürokratlar olup doğrudan ya da kolektif lobi yöntemleri de kullanıldığı da görülmektedir. AB Yönetişiminde lobiciliği özetlemek gerekirse: AB kurumlarına ancak güvenilir ve somut bilgiler ile ulaşılabilir, buna sahip olmak için de belli bir kapasiteye gelmiş ve etik olunması gerekir; çünkü temsil edilen çıkar grubu için oluşacak sosyal politikayı, AB kurumları AB siyasetini ve yönetişimini olması gerektiği gibi ancak bu şekilde gerçekleştirebilir. AB Kurumları, Yönetişim Beyaz Kitapta tarif edilen kurumsal kapasite bakımından olgunluk düzeyine ulaşmış ve etik değerlere bağlı kalan ve Şeffaflık Yeşil Kitapta açıklanan kurallara göre faaliyet gösteren STK'lar ile çalışmaktadır. Belirlenen bu çerçevede STK'lardan gelecek bilgileri stratejik olarak iletecek kişiler de lobicilerlerdir ve kuruluşların bunu gerçekleştirmesi de lobi faaliyetidir.

Bu araştırmada Türkiye’deki STK'lar iki grupta ele alınmıştır: CONCORD'a üye olan EDF’e gözlemci üye olan Türkiye Engelliler Konfederasyonuna bağlı federasyon/dernekler ve hiçbir konfederasyona/

federasyona bağı olmayan dernekler. Bu iki örneklem grubunda bulunan STK'ların stratejik iletişimleri ve lobi güçleri bakımından bir fark olup olmadığına bakılmıştır. Bu konuda pek bir fark görülmemiştir. Ortaya çıkan somut durum şudur:

Türkiye Engelliler Konfederasyonu çatısı altında 5 federasyon ve bu federasyonlara bağı dernekler birleşerek karar merciindeki bürokratlar tarafından dikkate alınmaları ve itibar edilmeleri için bir kolektif güç oluşturmaktadırlar. Nitekim, bağı iki federasyon kendilerine bağı derneklerin kurumsal kapasitelerinin zayıf olması ve bu nedenle sesleri duyuramamak bir yana ayakta kalabilmeleri için toparlayıcı bir güç olabilmekteler. Dayanışma içinde olmakla birlikte, etkili olabilmek için sivil toplumu bir araya getirerek kolektif bir lobi faaliyeti gerçekleştirmekteler. Tıpkı CONCORD EU'da olduğu gibi STK'ların tek bir ses olmasını sağlamaktalar. Yapılan görüşmelerde elde edilen bilgilere göre, EDF'de olmaları AB'de oluşan politikalar hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlıyor ve AB ile irtibat sayesinde AB ile proje yapma şanslarını artırmayı ümit ediyorlar. Ancak, AB Lobiciliği uygulaması hakkında derin bir bilgileri olmadığı da anlaşılmaktadır.

Herhangi bir konfederasyon veya federasyona bağı olmayan dernekler ise kurdukları düzenin sağlıklı işlemesi için küçük bir yapı olarak kalmayı ve bu sayede sorunsuz ilerlemeyebileceklerine inanarak tercih etmekteler. Kendi oluşturdıkları kimlik ve itibarın daha üst yapılar ile olumsuz değişebileceği ya da kurumsal olmayan başka sivil toplum kuruluşları ile hareket etmenin çok sağlıklı olamayacağı konusunda yaklaşımları olduğu görülmüştür. Bir güç oluşturma konusunda gerektiğinde başka yapılar ile kısa vadeli stratejik ortaklıklar yapabilmekle birlikte daha çok bağımsız olmayı tercih etmekteler. Aslında yaptıkları çalışmalar devletin politikaları için mihenk taşı niteliğinde olduğunda da çok da kolektif olmalarına gerek kalmadıklarını da söylenmek mümkün olabilir. Türkiye Down Sendromu Derneği ve Eğitimde Görme Engelliler Derneğinin devlet kurumları ile yaptıkları somut, faydalı ve başarılı faaliyetler sebebiyle kamu nezdinde itibar edildikleri yapılan görüşmelerden anlaşılmaktadır. Netice itibari ile STK'ların bilgi, kalite standardı sağlayacak, sistemleşmeye yönelik çalışmalar gerçekleştirmeleri halinde kendilerini itibarlı ve güçlü kıldığı anlaşılmaktadır.

Tüm gerçekleşen mülakatlarda; biri hariç, tüm STK'ların lobinin yöntemlerinden biri olan “baskı”yı lobi olarak niteledikleri ortaya çıkmaktadır. Görüşülen bütün STK'ların lobiciliği şahsi çıkarları için kullanmadıkları ve kullananlardan da uzak kaldıkları, iş birliğine girmediklerini ifade etmişlerdir. Kurumsal itibarları ve güvenilirlikleri için şeffaflık konusunda çok hassas oldukları ve dikkat ettikleri anlaşılmıştır. Görüşülen bütün STK'ların proje yaptıkları ve bu projeler ile elde ettikleri kaynaklar ile ayakta kalabildikleri de öğrenilmiştir. Veri toplama ve analiz için bu projelerde profesyonellerin çalışması imkânına ancak bir proje yapmaları halinde ulaşabildiklerini ancak bu gibi çalışmaların da devamlılığının olmadığı verdikleri bilgilerden anlaşılmaktadır. Hepsi tabanları ile iletişim içinde ve aldıkları geri bildirimleri raporladıkları ve ilgili kamu kurumları ve bürokratlar ulaştırdıklarını

belirtmişlerdir. Fakat bu raporlamalar daha çok tek yönlü simetrik iletişim ile; yani doğru bilgilerin örgütten kamuya ulaştığı anlaşılmaktadır. Belki de bu nedenle, görüşmelerde dile getirdikleri üzere, bilgi ulaştırdıktan sonra politika haline gelmesi için beklemeye başlıyor ve paylaşılan raporlara rağmen politika üretilemediğine de tanık olabiliyorlar. Bir diğer husus ise yaptıkları projelerin veya raporların ancak palyatif uygulamalar ya da sorun çözme odaklı olduğu anlaşılmaktadır. Politika üretmek için çalışacak nitelikli insan kaynağına ulaşmalarının sınırlı olduğu görülmektedir çünkü maddi imkânsızlıkları nedeni ile insan kaynaklarının yetersiz ve yoksun olduklarını dile getirmektedirler.

Görüşülen tüm Türk engelli STK'lar, bürokratların onlardan gelen bildirimlere her zaman açık olmadıkları veya danışmaya gerek görmeden düzenlemelere gidildiğinden yakınmaktalar. Bu durum belki de Türkiye'deki merkeziyetçi yapı dolayısıyla ortaya çıktığı ya da bugüne kadar devletin, dünyadaki gelişmeleri takip edip, örneklerden yola çıkarak engelli yasaları çıkarmaları ve engellilikle ilgili düzenlemeleri sağlamış olmasından kaynaklı olduğu düşünülebilir.

Görüşülen Türk engelli STK'ların hemen hepsi kurumsal kapasite geliştirme, iletişim, strateji, lobicilik için sürekli olmasa da eğitim aldıkları ifade etmişlerdir. Bu gibi eğitimlere de önem verdikleri görüşmelerde diğer bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Hepsi bu konuda bilinçli ve istekli olsa da maddi imkânlarının kısıtlı olması sebebi ile eğitimlerin ulaşılabilirliğinin ve örgütlerinin de sürdürülebilirliğinin sınırlı olduğu görüşünü paylaşmışlardır. Şunu da unutmamak gerekir ki görüşülen kuruluşlardan federasyon olanlar eğitimleri almış olsalar da çatıları altında toplanan tüm dernekler için aynı şeyi söylemek pek mümkün olamayabilir.

Almanya'daki engelli sivil toplum kuruluşlarına gelince, aslında her iki ülke STK'larının aşağı yukarı aynı misyon ile çalıştıklarını görebiliyoruz. Her iki ülkede de bu kuruluşlar fonlanmadıkları için kurumsal kapasitelerini geliştirme konusunun bir mücadele haline dönüştüğü ifadelerinden anlaşılmaktadır. Ayakta kalma düşüncesi ve üyelerin istikrarlı devamlılığına ağırlık vererek politika yapmakta potansiyellerinin düşebildiği izlenimi bu görüşmelerde oluşmuştur. Bu da çalışmalarında toplumsal sistemler geliştirmek odağından sapıp, bireysel ya da kitlesel sorun ve çözüm odaklı çalışmaya yönelmelerinin de bir sebebi olarak ortaya çıktığı sonucuna varırmaktadır. Fakat yine de Türkiye'den ayrıldıkları ve daha iyi oldukları nokta, engelli bireylere danışmanlık yapmak, sorun çözümleri için kendi organizasyon yapılarında engelsiz yaşam merkezlerinin olduğu, bununla birlikte ayrıca projeler, politikalar yapmak için odaklanan örgütlü yapıları olduğu görüşmelerde alınan bilgiler arasında yer almaktadır. Türkiye ile birleşilen nokta ise maddi imkânlarını yaptıkları projeler ve bağışlar ile sağladıkları için güvenceleri olmadığından sürdürülebilirlikleri için aynı kaygıların yaşandığı anlaşılmaktadır. Ayrıca, projelerin devamlılığının olmaması, projenin toplumsal katkı sağlamadaki misyonunu yetersiz de kılma riski olduğu fikrini de bu araştırmadaki bir çıktı olarak elde edilmektedir. Ayrıca, ayakta kalmaya odaklı halde bağış ve proje peşinde koşmak aslında güçlenmelerini sağlayacak

olan en önemli unsur olan stratejik düşünme ve stratejik hareket ederek, kurumsal yapılarını güçlendiremeye yönelik çalışmaya konsantre olamama riskini de beraberinde getirebilir.

Almanya’da engelli hareketinin geçmişte çok geriye gitmesi sivil toplum hak mücadelesinin kültürleşmesini sağlamış olduğunu göstermektedir. Bu mücadele geleneği aslında bu konudaki STK’ların tanınırlığı ve politika yapma konusuna daha odaklı olduğu da anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, engelli hak savunuculuğu yapan STK’ların hem halk hem de kamu yöneticileri nezdinde imajlarının güçlü olması ve bürokratlar ile daha sıkı temas halinde olabilme neticesini ortaya çıkarmaktadır. Bir başka önemli nokta da AB üyesi ülkede olmaları sebebi ile “Şeffaflık Sicili” çok detaylı olarak alındığından, kamudakiler kimle bir araya gelebilecekleri konusunda emin olarak daha rahat temasa açık olabildikleri anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, engelli çıkar grubu temsilinde, STK’ların demokratik katılımı aktif olarak yer almaları bakımından itibar gördükleri neticesi ortaya çıkmaktadır. Türkiye’de ise DERBİS’te yer almak için Dernekler Kanununda yer alan bir derneğin tüzel kişilik olması için belgelerin yeterli olduğu bilinmektedir. Bu konuda hassas ve açık olan STK’lar ise Açık Açık adlı platformda şeffaflıkları ile yer alıp, güven tahsis etmeyi tercih etseler de, bu zorunlu bir uygulama değildir.

Maalesef, her iki ülke sivil toplum kuruluşları için görece Türkiye için daha olumsuz yönde farklılık gösterse de kurumsal kapasite geliştirmeleri buna bağlı olarak katılımcılıklarının sınırlı kalmasının ortak bir sorun ya da kaygı olduğu düşünülebilmektedir. Kurdukları düzen, katılımcılıklarının yaygın etkilerinin sürdürülebilirliği de gelecekte ayakta kalmaya yönelik garantileri ya da böyle bir düzenleri olmadığından kaygı unsuru olduğu anlaşılmaktadır. O halde Türkiye’deki engelli STK’ları ve yahut STK’lar içi ne yapmalı?

Öneriler

Öncelikle bu tezin odağında yer alan engelli dernekleri sınırlılığında kaldığı düşünülecek olursa, başka alandaki sivil toplum kuruluşlarında da durum aynı mıdır diye araştırılması ilgili yazın için faydalı olabilir. Çünkü farklı çıkar grupları için de aynı sorunların geçerli olup olmadığı sorgulanması gerekebilir.

Hangi ülkede olursa olsun, bürokrat yoğun ajandası içinde somut verilere ulaşp ne yapabileceğini bilmeyi isteyebilir ve bürokratin kariyer odaklı olacağı da düşünülürse, erişim teorisi ile hareket etmek isteyebilir, çünkü bu sayede yapılacak uygulamanın meşruluğu, tutarlılığı ve uygunluğunun olması risk almayı azaltabilir, yok edebilir. Doğal olarak; bürokrat, önüne konulan dosyada veri analizi, risk analizi, politika, metot yöntem gibi konuların çözülmüş ve hazır olmasını beklemesi kuvvetle muhtemeldir. Genelde STK’ların “biz istiyoruz ama yapmıyorlar serzenişlerinin” altında yatan sebeplerden biri bu olabilir. Ayrıca, devletin birçok ve özellikle engelli eylem planlarında politikayı yürürlüğe koyanın

bakanlıklar ve uygulamayı yapıp çalışacakların STK'lar olduğu yazmaktadır. Buna rağmen, STK'lar eylem planı vardı, niye gelişme yok gibi şikayetlerde bulunabiliyorlar ya da hayata geçirilen kuruluşlar ya da uygulamalardan haberdar olmayıp tabanlarına bu bilgiyi vermedikleri durumları da yaşayabiliyorlar. Kısacası gerçek iş birliklerinin ve çift yönlü simetrik iletişimin oluşması gereği ortaya çıkmaktadır. Bunu sağlamak için kuruluşlar ve kamu yöneticileri, AB Yönetişimi için Sistem Teorisi ve çift yönlü simetrik iletişim modeline göre birlikte çalışmaları, bu yöndeki çalışmalarda iyileşmeye ve gelişmeye sebep olabilir. Bu araştırmanın en özünde ortaya çıkan argüman, STK'lar başarılı projeler ya da çalışmalar ile doğru ve işe yarar verileri toparlayıp analiz ederek ve buna bağlı olarak vizyoner refleks ile stratejik düşünerek temsil ettikleri çıkar grubu için oluşacak politikaların stratejik planlamasını yapmak suretiyle bürokratlarla müzakere yoluna gitmelerinin daha etkili olabileceğidir.

Erişim Teorisini dikkate alacak olursak, Avrupa Komisyonu politika için “uzman bilgisi”, yani analizi yapılmış güvenilir bilgi ile politika oluşturup, yasa tasarısını Avrupa Parlamentosuna iletmektedir. O halde STK'larımız sadece kişilerin ihtiyaçlarından oluşan raporlar ile değil, vizyoner bir tasarımcı olarak stratejik düşünüp stratejik planlama ile yasa yapıcıya gidebilirlerse, talep ettikleri hakların hayata geçmesi daha kolay olabilir.

AB bölgesel politikalar ve AB üyelerinin ulusal politikalarını uygulama safhasında devletlere de bu politika ve mevzuatın yaygınlaşması ve bilinmesi için iş düşmektedir. O halde kurumsal iletişim bağlamında düşünülürse ve bilginin girdi, analiz, çıktı ve yayılması durumunda çift yönlü simetrik iletişim dikkate alınırsa, kamu ve STK'ların birbirlerini eşgüdümlü takip etmeleri halinde demokratik katılımın etkili bir şekilde sağlanabileceği anlaşılmaktadır. Gelişmeler ve uygulamaların yaygın bilgiler olabilmesi için STK'ların bilgilendirilmesi ve STK'ların halkı bilgilendirmesi için çift yönlü simetrik iletişimi sağlayacak sistemlerin oluşturulması gerektiği de düşünülebilir.

AB Lobiciliği bağlamında çalışacak nitelikli bir profesyonelin lobici olarak STK'larda çalışması gerektiği düşünülebilir. Lobici, kurumsal iletişim ve stratejik iletişimi için nitelikli olması; bunun için iyi eğitilmiş geçmişli olan, örneğin hukukçu, siyaset bilimci, halkla ilişkiler uzmanı, istatistikçi ve ekonomist olabilir. Elbette, bu araştırmada elde edilen en net bulgunun lobiciliğin negatif olarak algılandığı gerçeğinden yola çıkarak, lobicilik ve lobicinin tanımının yapılması gerektiği anlaşılmaktadır. Türkiye'de buna yönelik bir yasa, bir tanım ve kayıt alanı yoktur. Buna yönelik yasalaşma ve tanım oluşturma, STK'ların da çalışma çerçevesini belirleyerek meşruluğuna katkı sağlayabilir. Böylece Türkiye'deki STK'ların Avrupa'da olduğu gibi kuralları tanımlanmış şeffaflık sicilleri olması güvenilir paydaşlar olarak kapıların rahatlıkla açılmasını sağlayabilir. Bunu düzenlemek için AB Şeffaflık Yeşil Kitap, İyi Davranış Kuralları (Code of Conduct) ve STK'ların kayıt olduğu CONNECS veri tabanı ülkemiz için model oluşturmak üzere değerlendirilebilir. Dolayısıyla, bu sadece çalışma çerçevesi ve güvenilirliğe katkı sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda STK'ların da çalışma

anlayışlarını geliştirebilir. Fakat, bu tanımlamalar yapılırsa, yasalar ve ortam oluşturulsa bile kalifiye bir uzmanın çalıştırılması STK'lar açısından hangi maddi imkânla olabilir?

Devletin, katılımcı demokrasiyi hayata geçirmesi için STK'ları güçlendirecek bir düzen ya da yapı oluşturması gereği hissedilmektedir. İçişleri Bakanlığı STK'ların projeleri için ayrılmak üzere bütçeden fonlamak üzere STK'ların güçlendirilmesi için bir danışmanlık merkezi ya da CONCORD gibi bir çatı örgüt kurulmasını sağlayabilir. Bu merkezde, devlet tarafından maaşları ödenen profesyonel olarak çalışan kişiler STK'ların kurumsal kapasitelerini geliştirmek, stratejilerini oluşturmada yardımcı olmak, projelerinin sürdürülebilirliğini sağlamak üzere danışmanlık verecek, veri analiz konularında istatistik ölçme değerlendirme yapacak, proje yazacak kalifiye personel olarak çalışabilir. Yine bu merkezde çalışan uzman kişiler alana hakim olacakları için kamu kurumlarında STK'lar adına lobi faaliyetini gerçekleştirecek kişiler de olabilirler. STK'lar ise bu merkezden faydalanmak için detaylı bir Şeffaflık Sicilini kanıt belgeler ile doldurabilir. Şeffaflığı ve güvenilirliğinden emin olunan, kapasiteleri gelişmeye açık olan bu kuruluşlar, bu merkezdeki hizmetten faydalanabilir ve lobicisini seçebilir. Bu merkezde ya da çatı örgütte yapılan tüm çalışmalar kanıt belgeler ile kurum içi ve kamuoyuna karşı beyan edilebilir. İç ve dış denetimlere tabii olacak bu merkez ya da çatı örgüt aynı zamanda kurumsal ilkeler (açıklık, şeffaflık, hesap verebilirlik, güvenilirlik, tutarlılık, katılımcılık) ile çalışmalıdır. Böyle bir çatı örgüt, CONCORD gibi devlet tarafından fonlansa da STK olarak bağımsız olabilmeli, aynı CONCORD'un da yaptığı gibi oluşan kamu politikalarının uygulanıp uygulanmadığı konusunda devleti “watchdog” olarak ve oluşan politikalar bakımından merkezizetsiz anlayışla çalışmaları sağlanan STK'ların da isabetli ilerlemelerini takip edebilmeli, çift yönlü simetrik iletişimi sağlamak üzere kamu ve sivil toplum birlikte çalışabilmelidir.

İçişleri Bakanlığının STK'ların proje yapmak üzere fonlamasının bir koşulu olarak politika geliştirme ve uygulanacak projelerin altında yatan stratejik düşünce ve plan, sürdürülebilirliği ön plana koyabilir. Bu şekilde niyetinde samimi, kurumsal kültüre sahip STK'lar daha seçilir bir şekilde ortaya çıkabilir. Elde edilen başarılar ile ayakta durmayı öğrenen STK'lar kendi kendilerini idare edebilir ve geliştirebilirler.

Özetle, bir STK gelişmiş bir kurumsal kapasite ile etkili ve faydalı olabilir. Dolayısıyla, dikkate değer olması için saygınlığının kurumsallığından kaynaklı olması ve politika yapmak için kesin bilgi analizi ve sentezine sahip olması gerektiği anlaşılmaktadır. Bilginin güç olduğu düşüncesinden yola çıkarsak iyi yönetişimde bilgi, yasa yapıcıların kapısını açacak en güvenilir anahtardır.

KAYNAKLAR

- Akay, R. A. (2005). Kurumsal imaj yönetimi ve TBMM'de yeni iletişim konsepti. *[Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]*. Marmara Üniversitesi.
- Aksoy, F. (2018). Sivil Toplum Kuruluşlarında Kurumsal İtibar Yönetimi: Farklı Alanlarda Faaliyet Gösteren Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir Araştırma. *[Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]*. Ege Üniversitesi.
- Akyürek, R. (2005). *Kurumsal iletişim yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Amiya-Nakada, R. (2004). Constructing 'Corporatist' State-Society Relations?: current discourses on the European NGOs and Its democratic weakness. *Kobe University Law Review*, 38, s. 1-20. <https://doi.org/10.24546/00406782>.
- Ardahanlıoğlu, B. ve Sağlam, E. B. (2023). Engelli haklarına ilişkin mücadele sürecinde engelli aktivistlerin aktivizme yükledikleri anlamlar ve deneyimleri. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 40(2), s. 369-389. doi:10.32600/huefd.1189178.
- Armstrong, K. A. (2002). Rediscovering civil society: the European Union and the White Paper on Governance. *European Law Journal*, 8(1), s. 102-132. <https://doi.org/10.1111/1468-0386.00144>.
- Avrupa ve Engellilik. (tarih yok). *Basın Bültenleri*. avrupaveengellilik: <https://avrupaveengellilik.org/20.04.2025>.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim Yönetimi* (6 b.). Hatiboğlu Yayınevi.
- Bárd, P. (2006). he German anti-discrimination legislation with a special focus on disability. *Acta Juridica Hungarica*, 47(3), s. 273-301. <http://dx.doi.org/10.1556/AJur.47.2006.3.4>.
- Bárd, P. (2006). The German anti-discrimination legislation with a special focus on disability. *Acta Juridica Hungarica*, 47(3), s. 273-301. DOI: 10.1556/AJur.47.2006.3.4.
- Belasen, A. (2008). *The theory and practice of corporate communication: A competing values perspective*. London: Sage.
- Bezmez, D. ve Yardımcı, S. (2010). In search of disability rights: Citizenship and Turkish disability organizations. *Disability & Society*, 25(5), s. 603-615. <https://doi.org/10.1080/09687599.2010.489312>.
- Bitonti , A. ve Harris, P. (2017). *Lobbying in Europe: Public Affairs and the Lobbying Industry in 28 EU Countries*. Palgrave Macmillan.
- Bouwen, P. (2002). Corporate lobbying in the European Union: the logic of access. *Journal of European Public Policy*, 9(3), s. 365-390. <https://doi.org/10.1080/13501760210138796>.

- Böheim, R. ve Leoni, T. (2018). Sickness and disability policies: Reform paths in OECD countries between 1990 and 2014. *International Journal of Social Welfare*, 27(2), s. 168-185. <https://doi.org/10.1111/ijsw.12295>.
- Breznitz, D. ve Zehavi, A. (2024). Promoting inclusive innovation for disabled people in four countries: who does what and why?. , 39(4), 827-849. *Disability & Society*, 39(4), s. 827-849.
- Brønn, , P. S. (2001). Communication managers as strategists? Can they make the grade? *Journal of Communication Management*,, 5(4), s. 313-326.
- Brønn, P. S. (2021). Strategic communication requires strategic thinking. (S. Balonas, T. Ruão ve M.-V. Carrillo, Dü) *Strategic Communication in Context, Theoretical Debates and Applied Research*, s. 24-43. .<https://doi.org/10.21814/uminho.ed.46.2>.
- Bruce, A., Quinn, G., Degener, T., Burke, C., Quinlivan, S., Castellino, J., . . . Kilkelly, U. (2002). *Human rights and disability: The current use and future potential of United Nations human rights instruments in the Context of Disability*. <https://lucris.lub.lu.se/ws/portalfiles/portal/11124103/HRDisabilityen.pdf> (15.04.2025).
- Burcu, E. (2006). Özürlülük kimliği ve etiketlenmenin kişisel ve sosyal söylemleri. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 23(2), s. 61-83.
- Canöz, K. (2007). *Halkla İlişkiler Uygulaması Olarak Lobicilik*. Nüve Kültür Merkezi Yayınları.
- Carbone, M. (2006). European NGOs in EU Development Policy: Between Frustration and Resistance. M. Lister ve M. Carbone (Dü). içinde *New Pathways in International Development* (s.197-200). Ashgate Publishing Limited.
- Chaffee, E. E. (1985). Three models of strategy. *Academy of Management Review*, 10(1), s. 89-98. <https://doi.org/10.2307/258215>.
- Christensen, L. T. (2002). Corporate communication: the challenge of transparency. *Emerald*, 7(3), s. 162-168. doi:10.11008/13563280210436772.
- Clark, C. E. (2000). Differences between public relations and corporate social responsibility: An analysis. *Public relations review*, 26(3), s. 363-380.
- Concord. (2019). *EU delegations unwrapped: a practical guide for CSO engagement with EUDs*. <https://concordeurope.org/wp-content/uploads/2020/06/EUDHandbook-English-2.pdf> (26.04.2025).
- Concord. (2019). *Talking Development Ep.2 (with Gina Wharton) - Why The EU needs an eye-level Partnership with Africa [Video]*. Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=fafqq2gyPf4>.
- Contergan Infoportal. (2021). *60 Jahre Conterganskandal*. contergan-infoportal.de: <https://contergan-infoportal.de/stiftung/60-jahre-conterganskandal/> (01.03.2025).

- Cornelissen, J., van Bekkum, T. ve van Ruler, B. (2006). Corporate Communications: A Practice-Based Theoretical Conceptualization. *Corporate Reputation Review*, 9(114), 114-133.
- Çabuk, D. (2015). Sivil Toplum Kuruluşlarının İtibarı: Türkiye'ye Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *[Yayımlanmamış Doktora Tezi]*. Akdeniz Üniversitesi.
- Çaha, H. (2016). Engellilerin toplumsal hayata katılmasına yönelik politikalar: Türkiye, ABD ve Japonya örnekleri. *İnsan ve Toplum*, 5(10), s. 123-150.
- Çamur, A. ve Arap, İ. (2023). Türkiye'de engellilik politikasının gündeme gelmesinde uluslararası aktörlerin etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(57), s. 1-19. <https://doi.org/10.30794/pausbed.1228006>.
- Degener, T. (1996). Disabled persons and human rights: the legal framework. T. Degener ve Y. Koster-Dreese (Dü) içinde, *Human rights and disabled persons* (s. 9-11). Martinus Nijhoff Publishers.
- Demiral, D. J. (2021). Strategic communication in izmir based civil society organisations from the instigatory theory of ngo communication (itnc) perspective. *Master's Thesis*. Izmir University of Economics.
- Demirkaya, Y. (2006). Küreselleşmenin kamu yönetimi üzerine etkisi: Türkiye örneği. *Avrupa Araştırmaları Dergisi*, 14(2), s. 133-150. <https://doi.org/10.29228/mjes.202>.
- Demirkaya, Y. (2015). Strategic planning in the Turkish public sector. *Transylvanian Review of Administrative Sciences* (Special Issue 2015), s. 15-29.
- Dhir, S., Dhir, S. ve Samanta, P. (2018). Defining and developing a scale to measure strategic thinking. *Emerald Insight*, 20(3), s. 271-288. <https://doi.org/10.1108/FS-10-2017-0059>.
- Dinçer, M. K. (1998). *Lobicilik*. Alfa.
- Doğru , B. (2023). Sivil toplum kuruluşlarının kurumlara yönelik itibar algısında sürdürülebilirlik iletişiminin rolü. *[Yayımlanmamış Doktora Tezi]*. Marmara Üniversitesi.
- Ercan, M. (2021). Engelli bireylerin kent vatandaşlığı deneyimleri eksenine bir çalışma. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 18(39), s. 98-125. <https://doi.org/10.26466/opus.833239>.
- European Union. (2007). *Treaty of Lisbon*. eur-lex.europa.eu: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=OJ:C:2007:306:TOC> (23.04.2025)..
- European Commission. (2024). *Türkiye 2024 Report [SWD(2024) 696 final]*. ecoi.net: <https://www.ecoi.net/en/document/2117538.html>. (12.03.2025).
- European Economic and Social Committee. (2001). *The role of organised civil society in European governance*. <https://www.eesc.europa.eu/>: <https://www.eesc.europa.eu/en/documents/role-organised-civil-society-european-governance> (29.04.2025).

- European Parliament. (2002). *Treaty of Paris*. <https://www.europarl.europa.eu/about-parliament/en/in-the-past/the-parliament-and-the-treaties/treaty-of-paris>. (25.03.2025).
- European Union. (1994). *European social policy - a way forward for the union - a white paper*. European Union: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/16dfe2c0-7fc9-4079-9481-e5de54a3805a/language-en> (24.04.2025).
- European Union. (2000). *Partnership agreement between the members of the African, Caribbean and Pacific Group of States of the one part, and the European Community and its Member States, of the other part, signed in Cotonou on 23 June 2000 - Protocols - Final Act - Declarations*. EUR-Lex: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A22000A1215\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A22000A1215(01)) (08.05.2025).
- European Union. (2004). *Treaty establishing a Constitution for Europe (C310)*. EUR-lex: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=OJ:C:2004:310:FULL#C_2004310EN.01000101-d-104 (02.04.2025).
- European Union. (2012). *Aims and values*. european-union.europa.eu: https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/principles-and-values/aims-and-values_en (24.04.2025)..
- European Union. (2024). *Founding agreements*. european-union.europa.eu: https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/principles-and-values/founding-agreements_en (20.04.2025).
- Faber-Wiener, G. (2013). From Reputation Management to Credibility Management. In *Article presented at International CSR Communication Conference* (s. 1-25). Aarhus.
- Fernando, A. C. (2011). *Corporate Governance : Principles, Policies and Practices, 2nd Edition*. Pearson India.
- Fombrun, C. J. ve Rindova, V. P. (2000). The road to transparency: Reputation management at Royal Dutch/Shell. M. Schultz, M. J. Hatch ve M. H. Larsen (Dü) içinde, *The expressive organization* (s. 77-96). Oxford University Press.
- Frank, A. D. ve Brownell, J. (1989). *Organizational communication and behavior: Communicating to improve performance*. New York : Holt, Rinehart, and Winston.
- Goodman, M. B. (1994). *Corporate Communication: Theory and Practice*. State University of New York Press.
- Gray, E. R. ve Balmer, J. M. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, 31(5), 695-702. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00074-0](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00074-0).

- Grunig, J. E. ve Repper, F. C. (2005). Stratejik Yönetim. Kamular ve Gündem. J. E. Grunig (Dü.) içinde, *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik* (E. Özsayar, Çev., s. 131-172). Rota Yayın.
- Grunig, J. E. (2005). *Halkla ilişkiler ve iletişim yönetiminde mükemmellik*. (E. Özsayar, Çev.) İstanbul: Rota Yayınları.
- Grunig, J. E. ve Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E. ve Ehling, W. P. (2008). What is an effective organisation? J. E. Grunig (Dü.) içinde, *Excellence in public relations and communication management Hillsdale* (s. 219-250). NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Gül, İ. I. (2014). *Engellilerin haklarına ilişkin birleşmiş milletler sözleşmesi sivil toplum kuruluşları için uygulama rehberi*. <https://www.aile.gov.tr/media/5605/stk.pdf>. (05.05.2025).
- Gümüş, M. ve Öksüz, B. (2010). İtibarın temel taşı olarak kurumsal iletişim: Kurumsal itibar sürecinde iletişimin rolü ve önemi. *Marmara İletişim Dergisi*(16), s. 111-124.
- Hallahan, K. (2005). Communication management. R. L. Heath (Dü.) içinde, *Encyclopedia of Public Relations* (Cilt I, s. 161-164). SAGE Publications.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D. ve Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), s. 3-35. <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>.
- Heper, M. ve Yıldırım, S. (2011). Revisiting civil society in Turkey. *Southeast European and Black Sea Studies*, 11(1), s. 1-18. <https://doi.org/10.1080/14683857.2011.558307>.
- Heracleous, L. (1998). Strategic Thinking or Strategic Planning? *Long Range Planning*, 31(3), s. 481-487. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)80015-0](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)80015-0).
- Hermann, S. P. (2008). Stakeholder Based Measuring and Management of CSR and Its Impact on Corporate Reputation, (Editörler), Margit Huber ve Susanne O’Gorman. M. Huber ve S. O. Gorman (Dü) içinde, *From Customer Retention to a Holistic Stakeholder Management System* (s. 51-61). Springer-Verlag.
- Heyer, K. C. (2002). The ADA on the road: disability rights in Germany. *Law & Social Inquiry*, 27(4), s. 723-762.
- Hoffjann, O. (2013). *Vertrauen in public relations*. Wiesbaden: Springer VS.
- Holman, C. ve Luneburg, W. (2012). Lobbying and transparency: A comparative analysis of regulatory reform. *Interest Groups & Advocacy*, 1(1), s. 75-104.
- Holtzhausen, D. R. ve Zerfass, A. (2013). Strategic Communication – Pillars and Perspectives of an Alternative Paradigm. A. Zerfaß, L. Rademacher ve S. Wehmeier (Dü) içinde, *Organisationskommunikation* (s. 73-94). Springer VS.

- Holyoke, T. T., Brown, H. ve LaPira, T. M. (2015). Learnable skills, or unteachable instinct? What can and what cannot be taught in the lobbying profession. *Interest Groups & Advocacy*, 4, s. 7-24.
- Hoştut, S. (2015). Kurumsal yönetim ve halkla ilişkiler: halkla ilişkiler uzmanlarıyla niteliksel bir araştırma. *Selçuk İletişim*, 9(1), s. 55-71.
- Humanitarian Disability Charter. (2016). *Charter on Inclusion of Persons with Disabilities in Humanitarian Action*. humanitariandisabilitycharter.org: <https://humanitariandisabilitycharter.org/> (01.05.2025).
- humanitariandisabilitycharter. (2016). *Charter on Inclusion of Persons with Disabilities in Humanitarian Action*. [humanitariandisabilitycharter](https://humanitariandisabilitycharter.org/): <https://humanitariandisabilitycharter.org/> (28.04.2025).
- Hunt, R. (2018). Birleşmiş Milletler Engelli Hakları Sözleşmesi (CRPD) Uygulama Kılavuzu. (Engelliler Konfederasyonu, Çev.) Dünya Körler Birliği. <https://www.engellilerkonfederasyonu.org.tr/wp-content/uploads/2020/04/0-6-Birle%C5%9Fmi%C5%9F-Milletler-Engelli-Haklar%C4%B1-S%C3%B6zle%C5%9Fmesi-min.pdf>. (28.04.2025).
- Hussain, S. H. ve Mallin, C. (2002). Corporate governance in Bahrain. *Corporate Governance: An International Review*, 10(3), s. 197-210.
- Ingenhoff, D. (2004). *Issues & Reputation Management*. Lecture, St. Gallen.
- Jordan, L. ve van Tuijl, P. (2000). Political Responsibility in Transnational NGO Advocacy. *World Development*, 28(12), s. 2051-2065. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(00\)00078-4](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(00)00078-4).
- Kaldık, B. (2022). Engelli hakları hareketi: bir aktivist hareket olarak gelişimi, talepleri ve toplumsal bağlamı. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31(2), s. 674-687.
- Karakuş, C. (2010). Kurumsal iletişim yönetiminde halkla ilişkiler ajanslarının yeri. *[Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]*. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Kaya, E. (2023). Kamu politikalarının belirlenmesinde sivil toplum kuruluşlarının etkisi ve rolü. *[Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]*. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Kenety, B. (2001). *NGO liaison committee forced to disband*. Global Policy Forum: <https://archive.globalpolicy.org/component/content/article/177-un/31556.html>. (26.04.2025).
- Kocabaş, F. (2005). Değişime uyum sürecinde iç ve dış örgütsel iletişim çabalarının entegrasyonu gerekliliği. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 247-252.
- Köbsell, S. (2006). Towards self-determination and equalization: A short history of the German disability rights movement. *Disability Studies Quarterly*, 26(2). <https://blog.uni-koeln.de/idis/files/2007/05/kbsell.pdf>.

- Lefèbvre, F. (2003). NGOs remain high on the agenda: From Clong to CONCORD. *The Courier ACP-FU*, 197, s. 9.
- Liehr-Gobbers, K. ve Storck, C. (2011). Reputation management. *Reputation management* (s. 17-20). içinde Berlin: Springer Berlin Heidelberg.
- Luo, Y. (2005). Corporate Governance and Accountability in Multinational Enterprises: Concepts and Agenda. *Journal of International Management*, 11(1), s. 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2004.11.001>.
- Mahoney, C. (2008). *Brussels versus the Beltway – Advocacy in the United States and the European Union*. Washington: Georgetown University Press.
- Marmara Üniversitesi . (2022). *Birleşmiş Milletler Engellilerin Haklarına İlişkin Sözleşmesi*. Engelli Öğrenci Birim Koordinatörlüğü: <https://eob.marmara.edu.tr/ust-menu/koordinatorkluk/engellilik-ile-ilgili-yasalar-ve-yonetmelikler/birlesmis-milletler-engellilerin-haklarina-i>. (05.05.2025).
- Michel, H. (2005). The lobbyists and the consultation on the White Paper: Objectivization and institutionalisation of ‘civil society’. D. Georgakakis ve M. d. Lassalle (Dü) içinde, *The political uses of governance: Studying an EU white paper* (s. 87-101). Verlag Barbara Budrich.
- Mintzberg , H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, s. 107-114. <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning> (03.03.2025).
- Nuntamanop, P., Kauranen, I. ve Igel, B. (2013). A new model of strategic thinking competency. *Journal of Strategy and Management*, 6(3), s. 242-264. <https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2012-0052>.
- OECD. (2021). *Lobbying in the 21st century: transparency, integrity and access*. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/05/lobbying-in-the-21st-century_bb7a371a/c6d8eff8-en.pdf (05.05.2025).
- Offe, C. (2016). Yeni sosyal hareketler: kurumsal politikanın sınırlarının zorlanması. K. Çayır (Dü.) içinde, *Yeni Sosyal Hareketler - Teorik Açılımlar* (s. 47-73). İstanbul: Kaknüs.
- Official Journal of the European Communities. (2002). *Commission regulation (EC) No 1069/2002*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32002R1069> (28.04.2025).
- OJC. (1957). *EFC Treaty*. [pean-union.europa.eu/principles-countries-history/principles-and-values/founding-agreements_en](https://eur-lex.europa.eu/principles-countries-history/principles-and-values/founding-agreements_en) (28.04.2025).
- OJC. (1992). *Treaty on European Union (OJC 191)*. EUR-Lex: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A11992M%2FTXT> (07.05.2025).
- OJC. (1994). *European social policy - a way forward for the union - a white paper (COM/94/333FINAL)*. EUR-Lex: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:51994DC0333> (22.04.2025).

- OJC. (1994). *European social policy - a way forward for the union - a white paper* (COM/94/333FINAL). EUR-Lex: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:51994DC0333> (24.04.2025).
- OJC. (1997). *Communication from the Commission on promoting the role of voluntary organisations and foundations in European* (COM/97/0241 final). EUR-Lex: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:51997DC0241> (28.04.2025)..
- OJC. (2000). *Commission discussion paper "The Commission and non-governmental organisations: building a stronger partnership"* (COM/2000/0011 final). EUR-Lex: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52000DC0011>. (28.04.2025).
- OJC. (2001). *Official Journal of the European Communities, C 287, 12 October 2001*. EUR-Lex: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=OJ:C:2001:287:TOC> (28.04.2025).
- OJC. (2001). *Official Journal of the European Communities, CE 364, 20 December 2001* (C:2001:364E:TOC). EUR-Lex: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=OJ:C:2001:364E:TOC>. (05.05.2025).
- OJC. (2001). *Treaty of Nice*. EUR-Lex: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:12001C/TXT> (21.04.2025).
- OJC. (2002). *Communication from the Commission - Towards a reinforced culture of consultation and dialogue - General principles and minimum standards for consultation of interested parties by the Commission* (COM/2002/0704 final, OJC 326). EUR-Lex: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52002DC0704>. (26.04.2025).
- OJC. (2006). *Green Paper - European transparency initiative* (COM/2006/0194 final). EUR-Lex: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52006DC0194> (7.05.2025).
- OJC. (2006). *Opinion of the Committee of the Regions on Decentralised cooperation in the reform of the EU's* (2006/C 115/09). EUR-Lex: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2006:115:0042:0046:EN:PDF> (22.04.2025).
- OJC. (2008). *Communication from the Commission - European transparency initiative - A framework for relations with interest representatives (Register and Code of Conduct) {SEC(2008) 1926}* (COM/2008/0323 final). EUR-lex: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52008DC0323> (28.04.2025).
- OJC. (2017). *Treaty establishing the European Coal and Steel Community, ECSC Treaty*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM%3Axy0022> (20.04.2025).
- Okay, A. (2005). *Kurum kimliği*. İstanbul: Mediacat Kitapları.

- Okçu, M. (2011). *Değişen dünyayı anlamak için önemli bir kavram: yönetim*. Ankara Sanayi Odası Yayını.
- Olins, W. (1994). *Corporate Identity*. Spain: Thames & Hudson.
- Öksüz, B. (2014). Yönetişim sürecinde kurumsal iletişim rolü ve önemi. *e-GİFDER*, 2(4), s. 181-210. <https://doi.org/10.19145/guifd.51412>.
- Özgen, E. (2006). *Kurumsal sosyal sorumluluk projeleri*. İstanbul: Mavi Ağaç Kültür Sanat Yayıncılık.
- Peltekoğlu, F. B. (2022). *Halkla İlişkiler Nedir?* (11 b.). Beta Basım Yayın.
- Perju, V. (2011). Impairment, discrimination, and the legal construction of disability in the European Union and the United States. *Cornell International Law Journal*, 44, s. 279-348. <https://www3.lawschool.cornell.edu/research/ILJ/upload/Perju-final.pdf>.
- Redmond, M. V. (2000). *Communication: Theories and Applications*. Boston: The Houghton Mifflin Companies.
- Resmi Gazete. (2005). 5378 sayılı Engelliler Hakkında Kanun. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=5378&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5> (04.04.2025).
- Salgado, R. S. (2014). Salgado, R. S. (2014). The Europeanization of CSOs' Participation: Beyond the Brussels Consensus. , 169–196. *Europeanizing Civil Society*, s. 169-196. http://doi/10.1057/9781137355416_8.
- Sgueo, G. (2015). *Lobbying in the EU, The cost of a lack of transparency*. https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=EHb5-wgAAAAJ&cstart=100&pagesize=100&citation_for_view=EHb5-wgAAAAJ:M3ejUd6NZC8C (20.04.2025).
- Shumate, M., Atouba, Y., Cooper, K. R. ve Pilny, A. (2017). Interorganizational communication. C. R. Scott, J. R. Barker, T. Kuhn ve J. Keyton, (Dü) içinde, *In The International Encyclopedia of Organizational Communication* (s. 1-24.). <https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc117>.
- Simmans, S. (2004). *Law, legitimacy, and European Governance: Functional participation in social regulation*. Oxford: Oxford University Press.
- Steyn, B. (2000a). Model for developing corporate communication strategy. *Communicare: Journal for Communication Studies in Africa*, 19(2), s. 1-33. .
- Steyn, B. (2000b). Strategic management roles of the corporate communication function. *Communication Management Undergraduate Research*. South Africa: University of Pretoria .
- Şimşek, M. (2006). *Toplam kalite yönetiminde başarının anahtarı: İnsan faktörü* (2 b.). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.

- The Guardian. (2001). *Ireland rejects Nice treaty*.
<https://www.theguardian.com/world/2001/jun/08/eu.politics> (25.04.2025).
- Top, Ş. (2017). Lobicilik ve Türkiye’de Lobi Faaliyetleri. *[Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]*. Nişantaşı Üniversitesi.
- Tosun, N. (2003). Kurumsal iletişim sürecinde reklam ve imaj yönetiminin bütünleşik konumu. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(1), 173-191.
- Tunçel, H. (2011). Kurumsal iletişimin kavramsal çerçevesi hakkında bir yorum. *Marmara İletişim Dergisi*, 18, 252-267.
- United Nations. (2008). *Universal Declaration of Human Rights*. ohchr.org:
<https://www.ohchr.org/en/topics> (02.03.2025).
- United Nations. (2018). *General comment No.7 on Article 4.3 and 33.3 - the participation of persons with disabilities in the implementation and monitoring of the Convention*. ohchr.org:
<https://www.ohchr.org/en/documents/general-comments-and-recommendations/general-comment-no7-article-43-and-333-participation> (02.03.2025).
- Ural, Z. G. (2013). Kurumsal iletişim çalışmalarının sürdürülebilirliği açısından kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları. *[Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]*. İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Ürek, M. ve Doğan, N. (2011). *Lobicilik ve baskı grupları: devlet, sivil toplum ve demokrasi*. İnkılap.
- Van Riel, C. B. (1995). *Principles of corporate communication*. Hertfordshire, UK: Prentice Hall.
- WHO. (2020). *Constitution of the World Health Organization*. World Health Organization:
<https://apps.who.int/gb/bd/>. (28.04.2025).
- WHO. (2024). *Health equity for persons with disabilities: guide for action*.
<https://www.who.int/publications/i/item/9789240101517>. (26.04.2025).
- Winter, J. A. (2004). Toplumsal bir sorun çözüleyici olarak özürlü hakları hareketinin gelişimi. *Öz-Veri*, 1(2), s. 341-356.
- Wolff, C. (2013). *Functional Representation and Democracy in the EU: The European Commission and Social NGOs*. ECPR Press.
- Woll, C. (2006). Lobbying in the European Union: From a sui generis to a Comparative Perspective . *Journal of European Public Policy*, 13(3), s. 460-461.
- Yazıcı, H. T. (2024). Türkiye’deki engelli hakları hareketlerinin incelenmesi. *Olgu Sosyoloji Dergisi*, 3(2), s. 63-78. <https://doi.org/10.58632/olgusos.1504256>.
- Yılmaz, T. (2018). *Stratejik Güç; Lobicilik*. kamudiبلوماسisi.org: http://www.kamudiبلوماسisi.org/pdf/lobicili_ktulayyilmaz (29.04.2025).

EKLER

Ek 1. CONCORD EU Görüşme Formu

1. Organizasyon yapınız, üyelikleriniz, çalışma alanlarınız, vizyonunuz, misyonunuz ve hedefleriniz hakkında bilgi verebilir misiniz?
2. Organizasyonunuz bünyesindeki paydaşları (federasyonlar ve dernekler) seçerken hangi kriterleri kullanıyorsunuz?
3. Politika oluşturma sürecinde paydaşlarınızla nasıl çalışıyorsunuz? Onlarla stratejik iletişim ve lobi faaliyetlerini nasıl yönetiyorsunuz?
4. Konfederasyon bünyesindeki paydaşlarınızla kurumsal iletişimi nasıl sağlıyorsunuz? İş birliğinde şeffaflık, güvenilirlik, katılım, tutarlılık, açıklık ve hesap verebilirliği nasıl koruyorsunuz?
5. Konfederasyon içinde paydaşlarınızın kurumsallaşma, stratejik iletişim ve lobi faaliyetleri konularında güçlenmeleri için herhangi bir katkı veya rehberlik sağlıyor musunuz? Sağlıyorsanız, nasıl? (CONCORD AB olarak “lobi faaliyetini” nasıl tanımlıyorsunuz?)
6. Üyelerinizin kurumsallaşmalarını desteklemek amacıyla kullandığınız herhangi bir ölçüm ve gelişim göstergesi var mı?
7. EDF, CONCORD’un ağı içerisinde yer almaktadır. Onlarla nasıl çalışıyorsunuz? Forum üyelerinin şeffaflık ve güvenilirliğinden nasıl emin oluyorsunuz, iletişimi nasıl yürütüyorsunuz?
8. Cotonou Anlaşması uyarınca, Afrika Birliği ile yürüttüğünüz sivil toplum faaliyetlerini ademi merkeziyetçi (yerelleştirilmiş) bir yaklaşımla sürdürüyorsunuz. Bu faaliyetlerde üyelerinizle olan organizasyon yapınız nedir ve bu çerçevede lobi faaliyetlerini nasıl yürütüyorsunuz?

Ek 2. Türkiye Engelliler Konfederasyonu Görüşme Formu

1. Kurumsal Yapınızdan, çalışma alanınız vizyon, misyon, hedeflerinizi aktarır mısınız?
2. Bünyenizde bulunacak paydaşlarınız (federasyonlar ve derneklerini) neye göre seçiyorsunuz. Kriterleriniz nedir?
3. Konfederasyonda bulunan paydaşlarınızla iş birliğinizde kurumsal iletişiminizi nasıl sağlıyorsunuz? Aranızda şeffaflık ve güvenilirliği, katılımcılık, tutarlılık, açıklık, hesap verebilirlik nasıl sağlıyorsunuz?

4. Konfederasyonunuzda bulunan paydaşlarınızı kurumsallık, stratejik iletişim ve lobi faaliyetlerinde güçlendirecek katkı ve yönlendirmeleriniz oluyor mu? Oluyorsa nasıl?
5. EDF’te gözlemci üyesiniz. Bu üyelik statüsü nedir? Nasıl kabul edildiniz? Bu size ne gibi bir fayda sağladı (mı)? Öncesi ve sonrasını karşılaştırabilir misiniz?

Ek 3. Türkiye ve Almanya’daki Derneklerle Görüşme Formu

1. Derneğinizin/Kurumunuzun yapısı ve üyelik organizasyonu nasıldır? Bu soruyu yanıtlarken; yönetim ve organizasyon yapısı, iç ve dış paydaşlarla diyalog, kurumun misyon, vizyon ve hedeflere yaklaşımı ile profesyonellerin iç ve dış iletişimde yer alıp almadığı konularına değinerek açıklayınız, lütfen.
2. Kurumsal şeffaflık ve güvenilirliği nasıl sağlıyorsunuz? Bu soruya yanıt verirken; iç ve dış paydaşları nasıl bilgilendirdiğinizi, kamuoyuyla ne tür bilgileri hangi amaçlarla paylaştığınızı ve bu süreçte izlediğiniz ilkeleri belirtiniz, lütfen.
3. Yerel veya ulusal karar alma mekanizmalarına (örneğin, politika geliştirme, düzenleme ya da mevzuat süreçleri) aktif olarak katıldınız mı? Ne ölçüdedir? Bu soruyu yanıtlarken; yasa yapıcılar ya da karar alıcılarla olan iletişiminizi ve benzer kuruluşlarla birlikte yaptığınız lobi faaliyetlerinizi göz önünde bulundurunuz, lütfen. (Daha önce komisyonlar, çalışma grupları veya resmi platformlara katıldınız mı?)
4. Alanınızda danışmanlık verme kapasiteniz ne düzeydedir? Bu soruya, temsil ettiğiniz çıkar grubu adına politika geliştirmek ve karar alma süreçlerini etkilemek için veri temelli analiz yapma yöntemlerinizi açıklayarak yanıt veriniz, lütfen.
5. Bilgi toplama ve iletme konusundaki aracılık rolünüzü nasıl yerine getiriyorsunuz? Bu soruya; verileri nasıl topladığınızı, analiz ettiğiniz ve sunduğunuz, bilgilerin güvenilirliğini nasıl sağladığınızı ve bunları iç paydaşlar ve hedef kitle ile nasıl paylaştığınızı konularını dikkate alarak yanıt veriniz, lütfen.
6. Stratejik planınızı nasıl hazırlıyor ve uyguluyorsunuz? Bu soruya, stratejinizi neye dayandırarak oluşturduğunuzu ve planlama ile uygulama sürecini nasıl yürüttüğünüzü belirterek yanıt veriniz, lütfen.
7. Strateji oluşturma sürecinize paydaşlar ne ölçüde katılmaktadır? Kurumunuzun kurumsal iletişimden ne anladığını tanımlayarak, strateji geliştirirken yürüttüğünüz iç ve dış danışma sürecini açıklayınız, lütfen.

8. Çalışma alanınızdaki yerel ve ulusal düzeydeki karar alıcılara ulaşmak ve onları etkilemek için ne yapıyorsunuz? Bu soruya, lobi faaliyetinin ne olduğuna dair görüşünüzü belirterek ve lobi faaliyetlerini yürütürken yaptığınız planlama, hazırlık ve stratejinizi açıklayarak yanıt veriniz, lütfen.
9. İş birliği için stratejik ortaklıkları nasıl kuruyorsunuz? Bu soruyu yanıtlarken, lobi faaliyetlerinizi yürütürken güvenilirliğinizi nasıl sağladığınızı da belirtiniz, lütfen.
10. Stratejik iletişim kurma kapasiteniz ne düzeydedir? Bu soruya; profesyonel iletişim yöntemleriniz, dokümantasyon uygulamalarınız, planlama süreçleriniz ve temsil ettiğiniz grubun önceliklerine göre belirlediğiniz stratejiler üzerinden yanıt veriniz, lütfen.
11. Hedef kitleniz ve tabanınızla olan diyalogun kapsamını ve kalitesini nasıl tanımlıyorsunuz ve bu süreci duyurmak ve yönetmek için ne yapıyorsunuz?
12. Yukarıdaki faaliyetleri yürütürken herhangi bir danışmanlık desteği alıyor musunuz, sürdürülebilirliğinizi sağlayabiliyor musunuz?