

# Sivil Toplum Stratejisi ve Birleşik Stratejik Program

2020 Güneydoğu Avrupa'da İyi Yönetişim  
ve Yolsuzlukla Mücadele



# **Sivil Toplum Stratejisi ve Birleşik Stratejik Program**

**2020 Güneydoğu Avrupa'da İyi Yönetişim  
ve Yolsuzlukla Mücadele**

SELDI, Güneydoğu Avrupa'daki en geniş ve yerli iyi yönetim ve yolsuzlukla mücadele sivil toplum ağıdır. Açık bir inisiyatif olan ağ, bölgedeki sivil toplumu güçlendirmeyi ve STK'ların karar alıcılar ve diğer paydaşlarla iş birliği yapma becerisini geliştirmeyi; dolayısıyla, vatandaşların iyi yönetim ve yolsuzlukla mücadeleye dair politika tartışmalarına katılmalarını hedefler. 2020 Güneydoğu Avrupa'da İyi Yönetişim ve Yolsuzlukla Mücadele için Sivil Toplum Stratejisi ve Birleşik Stratejik Program, sivil toplumun yolsuzlukla mücadelede hem mevcut hem de gelecek için arzu edilen rolünü tarif eder. Söz konusu strateji planı, SELDI üyeleri, diğer sivil toplum kuruluşları, hükümet kurumları ve bölgesel organizasyonlar gibi bölge paydaşlarının yürüttüğü bir görüş alışverişi sürecinin ürünüdür. SELDI'nin 2020'ye kadarki programı ve bölge sivil toplumunun yolsuzlukla mücadeledeki rolü için geniş çaplı bir plan sunmayı amaçlayan strateji planı, 2020 Güneydoğu Avrupa Stratejisi'yle de bağlantılıdır.

#### **SELDI Koalisyon Üyeleri ve Diğer Ortaklar**

Center for the Study of Democracy, Bulgaristan, (SELDI Sekreteryası)

Albanian Center for Economic Research (ACER), Arnavutluk

House of Europe (HoE), Arnavutluk

Center for Investigative Reporting (CIN), Bosna Hersek

Partnership for Social Development (PSD), Hırvatistan

INSTITUTI RIINVEST, Kosova

"Syri i Vizionit", Kosova

Macedonian Center for International Cooperation (MCIC), Makedonya

Institute for Democracy 'Societas Civilis' Skopje (IDSCS), Makedonya

Ohrid Institute for Economic Strategies and International Affairs, Makedonya

Center for Democratic Transition, Karadağ

Institute Alternative, Karadağ

Romanian Academic Society (SAR), Romanya

Center for Liberal-Democratic Studies (CLDS), Sırbistan

Forum of Civic Action FORCA Pozega, Sırbistan

Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı (TESEV), Türkiye

Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV), Türkiye

Albanian Media Institute (AMI), Arnavutluk

Institute for Democracy and Mediation, Arnavutluk

Center for Civil Society Development in BiH, Bosna Hersek

Regional Anti-corruption Initiative (RAI) Secretariat, Bosna Hersek

Institute of Public Finance, Hırvatistan

Lëvizja FOL, Kosova

Organization for Democracy, Anti-corruption and Dignity - ÇOHU!, Kosova

The Centre for the Analysis and Prevention of Corruption (CAPC), Moldova

The Network for Affirmation of the CSO Sector – MANS, Karadağ

Belgrade Centre for Security Policy, Sırbistan

Educational centre – Krusevac, Sırbistan

Proaktiv, Sırbistan



*Bu yayın Avrupa Birliği (AB) ve Merkezi Avrupa İniyatifinin (CEİ) mali desteğiyle üretilmiştir. Bu yayının içeriği tamamen SELDI'ye aittir ve AB ve CEİ'nin görüşlerini hiçbir şekilde yansıtmaz. Yayın, SELDI partnerlerinin bireysel görüşlerini de yansıtmayabilir.*

**ISBN: 978-954-477-288-8**

© 2016, Kalkınma ve Dürüstlük için Güneydoğu Avrupa Liderliği (SELDI)

 Creative Commons License

Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported

Center for the Study of Democracy

5 Alexander Zhendov Str. 1113 Sofia

tel.: (+359 2) 971 3000, fax: (+359 2) 971 2233

csd@online.bg, www.csd.bg

## İçindekiler

<b>Bölüm 1. Mevcut yolsuzluk sorunları ve STK'ların rolü.....</b>	<b>5</b>
1.1. Mevcut yolsuzluk sorunları.....	5
1.2. STK'ların rolü ve SELDI inisiyatifi.....	5
1.3. Uluslararası ve Avrupalı inisiyatiflerle ilişkiler.....	6
1.4. Öneriler.....	7
<b>Bölüm 2. Bölge STK'larının kapasitesini artırmak.....</b>	<b>9</b>
<b>Bölüm 3. Yolsuzlukla mücadelede STK'ların kapasitesini geliştirmek.....</b>	<b>11</b>
3.1. Karar alıcılar ve STK'larla iş birliği.....	11
3.2. Şeffaflığı, hesap verebilirliği ve meşruiyeti artırmak.....	12
3.3. STK'lar arası iş birliği.....	13
3.4. Araştırmacı gazetecilerle beraber çalışmak ve sosyal medya başarısı.....	13
<b>Bölüm 4. 2020 Sürdürülebilirlik ve Strateji Planı .....</b>	<b>15</b>



## Bölüm1. MEVCUT YOLSUZLUK SORUNLARI VE STK'LARIN ROLÜ

### 1.1. Mevcut yolsuzluk sorunları

Demokratik kurumların oturması, temel yolsuzlukla mücadele alanındaki yasalar, rüşvetin ve toplumun yolsuzluğa karşı tahammülünün azalması son dönemdeki önemli gelişmelerdir. Bu önemli kazanımlara rağmen yolsuzlukla mücadele ve iyi yönetim reformları pekişmemiş, seçilmiş siyasetçiler ve hakimler arasında yozlaşma artmış ve yolsuzlukla mücadele yasalarının uygulanışı gelişigüzel olmuştur.(1) Bir SELDI metodolojisi olan Yolsuzluk İzleme Sistemi (Corruption Monitoring System - CMS) göstermiştir ki 2001-2016 döneminde, alt kademe yönetimlerde sürekli ancak düzensiz bir ilerleme kaydedilmiştir. Siyasi yolsuzluğun etkin soruşturulması bir yana, kapsamlı araştırmanın dahi olmaması, en hayati yolsuzlukla mücadele meselesinin hala üst düzey yolsuzluk olduğunu gösterir.(2) Bu durum, güçler ayrılığı gibi en temel demokratik kurumları zayıflatmaktadır. Yolsuzlukla mücadelede uzmanlaşmış ulusal kurumlar önleyici ve baskılayıcı uygulamaları birleştirmeye çabalamaktadır; ancak bölgedeki yasama organları ve parlamentolar toplum güveni konusunda zayıftır. Mesleki etik kurallar nadiren uygulanmaktadır; hatta lobcilik düzenlemeleri çok daha nadirdir. Çekinceli bir tavırla olsa da, soruşturma muaflığını kaldıracak uygulamalar yakın zamanda başlamıştır. Bir parlamentoda yolsuzlukla mücadele komisyonu kurulduğu zaman genellikle parlamento üyeleri değil yürütme kurumları denetlenir. Profesyonel kamu hizmetlerini geliştirmenin ve yolsuzluğu azaltmanın önündeki ana engel, motivasyonu merkeze alan uygulamalardan ziyade, kamu yönetimi kurumlarının "kontrol" edilmesi kültürüdür. Bölgedeki bütün ülkelerde kayıt dışı ekonomi kayda değer büyüklüktedir. Derin gelir ve istihdam farkları ile yolsuzluğun işaret ettiği üzere yozlaşma haksız piyasa avantajları yaratır ve ekonomik gelişmeye ket vurur. Tüm bunların sonucunda bölge ülkelerinde bekledikleri fırsatları bulmayanlar tepkilerini ayrılarak koymuş ve yüksek oranda Avrupa'ya gitmiştir.

### 1.2. STK'ların rolü ve SELDI inisiyatifi

Yolsuzluğun azaltılması, ilgili kurumların geliştirilmesini ve hukukun üstünlüğünü sağlayacak sosyal altyapının oluşturulmasını gerektirir. STK'lar yolsuzlukla mücadelenin izlenmesi, yolsuzluğun önlenmesi ve yasal takibatı yönündeki faaliyetlerini, reform yanlısı yerel siyasetçiler ve kamu kurumları ile bölgesel, Avrupalı ve uluslararası aktörlerle bir araya gelerek güçlendirmelidir. Kamu finansmanının kısıtlı ve özel sektörün zayıf olduğu bir bölgede STK'ların bahsi geçen faaliyetleri yürütmeleri oldukça zordur. Bununla beraber hükümetler ve yerel radikal gruplar,

<sup>1</sup> SELDI, Demokrasi Çalışmaları Merkezi (Center for the Study of Democracy – CSD), (2015). Anticorruption Reloaded: Assessment of Southeast Europe. (Yolsuzlukla Mücadele Yeniden: Güneydoğu Avrupa Değerlendirmesi)

<sup>2</sup> *SELDI, CSD, (2016). Shadow Power: Assessment of Corruption and Hidden Economy in Southeast Europe. (Gölge Güç: Güneydoğu Avrupa'da Yolsuzluk ve Kayıt Dışı Ekonomiyi Değerlendirmesi).*

çoğunlukla ABD ve Avrupalı donörlerden fon alan STK'ları dış müdahale ajanları şeklinde etiketleyerek etki alanlarını azaltmaya çalışmaktadır. Yerel düşmanlıkların üstesinden gelebilmek için iyi yönetim ve yolsuzlukla mücadele konularında ülkeler çapında işbirlikleri ve bilgi alışverişi yapılmalıdır. SELDI benzeri inisiyatifler, yönetim ve yolsuzlukla mücadelede var olan fırsatları geliştirmek ve yenilerini yaratmak için bölgenin önde gelen STK'larını bir araya toplamaktadır. AB üyelik süreçleri bölgede yolsuzluğun üstüne gitmek için olumlu bir siyasi atmosfer yaratmıştır. Güneydoğu Avrupa'da STK ağlarının desteklenmesi için yürütülen AB finansmanlı projeler göstermiştir ki uluslararası baskı ve fonlar yerel ve dinamik sivil toplum platformlarıyla tamamlanmalıdır. Bu tür platformlar yerel gelişmeleri izleme becerisine sahip, endişe konularında farkındalık yaratan, bölgedeki diğer STK'lardan öğrenen ve kamu, sivil, özel sektörü ve uluslararası paydaşları bir araya getirebilen STK'lardan oluşmalıdır.(3) Halihazırdaki strateji planı, Güneydoğu Avrupa'daki iyi yönetim ve yolsuzlukla mücadele platformları için ilkeler oluşturmayı amaçlar. Güneydoğu Avrupa Yasal Kalkınma İnsiyatifi'nin (SELDI) 2001-2002'deki çalışmaları ve Güneydoğu Avrupa İstikrar Sözleşmesi'nin Bölgesel Yolsuzlukla Mücadele İnsiyatifi'ni bünyesinde barındıracak Bölgesel İş Birliği Konseyi'ne dönüştürülmesine yönelik çabaları göz önünde bulundurulmaktadır. SELDI açık, yerel ve bölgesel bir sivil toplum platformu olarak yolsuzlukla mücadele ve iyi yönetim için bir örnek teşkil etmeyi hedefler. Tabandaki sivil toplum kuruluşları ve Bölgesel İş Birliği Konseyi'nin 2020 Güneydoğu Avrupa Stratejisi gibi bölgesel yönetim inisiyatifleri bu bağlamda öncülük etmiştir.(4)2020 Güneydoğu Avrupa Stratejisi rüşvete karşı kurallara uymaya, standartlaştırılmış ve rekabetçi kamu ihalelerine ve yasama ve kolluk kuvvetlerinin kapasitelerinin geliştirilmesine çağrıda bulunur. SELDI, Güneydoğu Avrupa hükümetleri ve diğer aktörlerle bölgede iyi yönetimi geliştirmek için irtibat halindedir.

### 1.3. Uluslararası ve Avrupalı inisiyatiflerle ilişkiler

SELDI de dahil olmak üzere Güneydoğu Avrupa inisiyatifleri ve vatandaşlar, bölge ve Avrupa'daki iyi yönetim ve yolsuzlukla mücadele tartışmalarına çeşitli şekillerde katkıda bulunabilirler. Örneğin, AB müzakere fasıllarından 23 ve 24'e önerilerde ve yorumda bulunabilir ya da BM Yolsuzlukla Mücadele Anlaşması'nın (UNCAC) yürütülmesi sürecini denetleyebilirler (bakınız: Using the UN Convention against Corruption to Advance Anti-corruption Efforts: A Guide – Yolsuzlukla Mücadeleyi Geliştirmek için BM Yolsuzlukla Mücadele Anlaşması'nı Kullanmak: Bir Kılavuz).

<sup>3</sup> SELDI, (2013). SELDI Strategy and Action Agenda for Good Governance and Anticorruption in Southeast Europe. (İyi Yönetim ve Yolsuzlukla Mücadele için SELDI Stratejisi ve Eylem Gündemi)

<sup>4</sup> Bölgesel İş Birliği Konseyi (Regional Cooperation Council), (2013). Southeast Europe 2020 Strategy: Jobs and Prosperity in a European Perspective. (2020 Güneydoğu Avrupa Stratejisi: Bir Avrupa Perspektifinde İş ve Refah)

Aynı şekilde, 2020 Güneydoğu Avrupa Stratejisi'nin (bakınız: SEE2020 Strategy) yönetim ayağında alınan insiyatiflere katılabilir veya bölgedeki BM Uyuşturucu ve Suç Ofisi (UNODC), BM Kalkınma Programı (UNDP) ve Avrupa Güvenlik ve İşbirliği Teşkilatı (OSCE) gibi uluslararası aktörlerle çalışabilirler. Uluslararası iş birliği özellikle dikkate alınmalıdır. İç siyasette partizanlığın uç noktalara vardığı düşünülürse, uluslararası yükümlülükler, aksi takdirde yerel siyasetçiler tarafından engellenebilecek reform politikalarını teşvik edebilirler. Avrupa Komisyonu'nca hazırlanan ilerleme raporları, AB reformları ve uyum düzenlemeleri son derece önemli uluslararası araçlardır. Ne yazık ki, uluslararası faktörler yerel gerçeklikten kopulmasına ve hızlı çözüm üretmek için gerçekçi olmayan beklentilere yol açmış, yüzeysel ve geçici adımların atılması riskini doğurmuştur. AB'nin hükümetler arası çalışma prensibi de bu durumu kötüleştirir; çünkü çoğunlukla STK'larla ayrı bir diyalog kanalı oluşturulur. İş birliğini güçlendirmek için STK'lar uluslararası paydaşları ve reform yanlısı parti ve politikacıları desteklemelidir.

#### 1.4. Öneriler

2001'den bu yana SELDI ülkelerinin yolsuzlukla mücadele tecrübeleri göstermiştir ki yolsuzluk sorununu çözmek birçok alanda düzenli çaba gerektirir. SELDI Yolsuzlukla Mücadele Raporları (Regional Anti-Corruption Reports) yolsuzluğu baskılamak için birçok öneride bulunur. 2012-2016 dönemindeki SELDI çalışmalarına göre, bölgede ve Avrupa'da orta vadede gelişme kaydedilebilmesi için 3 temel konunun özellikle ele alınması gerekir:

1. Yozlaşmış üst düzey politikacıların ve kamu görevlilerinin etkin adli takibatı: Bu konuda en az 3-4 hükümet dönemi süresince sürekli ve tutarlı ilerleme kaydetmeyen hiçbir ülke yolsuzluk sarmalından çıkamamıştır.
2. Bağımsız bir ulusal ve bölgesel yolsuzluk ve yolsuzlukla mücadele izleme mekanizması: Yolsuzluğun saptanması, mücadele politika önerileri ve değerlendirmelerinin birlikte götürülmesi için düzenli veri ve analiz üretilmesi önemlidir. Bu tür süreçlerde sivil toplum ve kamu otoritelerinin iş birliği yapması oldukça gereklidir.
3. En yüksek düzeyde yolsuzluk riski taşıyan sektörler öncelikli olarak ele alınmalıdır. Enerji, kamu ihaleleri, kamu iktisadi teşebbüsleri, gümrük, polis teşkilatı, yargı, vergi kurumları ve diğer düzenleyici kurumlar yüksek yolsuzluk riski taşıyan kurum ve sektörlerdir.





## BÖLÜM 2. BÖLGE STK'LARININ KAPASİTESİNİ ARTIRMAK

Güneydoğu Avrupa'daki STK'lar yolsuzlukla mücadele için önemli bir itici güçtür. Düşünce kuruluşlarının yasa hazırlaması, çevre örgütlerinin yozlaşmış kurumlara karşı çıkması ve gözlemci STK'ların bürokrasiyi şeffaflaştırma çalışmaları yaygın girişimlerdir.(5) Ne var ki, birtakım eksiklikler STK'ların toplumsal talepleri etkili savunuculuk faaliyetleriyle politika önerilerine dönüştürmesine ve yolsuzluğa direnmesine ket vurmaktadır. Bölge STK'larının bazı uluslararası özel ve kamu ortaklıkları kurmasına rağmen, bu girişimler her zaman yerel işbirlikleri üretememiştir. Örneğin, yasa ve strateji üretilmesi süreçlerinde STK'lara çoğunlukla danışılrsa da onları etkin aktörler olarak sürece dahil etme yönünde bir çaba yoktur.(6) Finansman için uluslararası fonlara aşırı derecede bağlı olunması ve sivil toplum sektörünü destekleyen ulusal politikaların eksikliği de yerel çabaları zayıflatır.

STK'ların kalkınmasını engelleyen faktörlerden bazıları:(7)

- Yetersiz insan kaynağı
- Mali sıkıntılar
- Yönetim ve stratejik planlama zayıflığı
- Ulusal politikalar hakkında yetersiz bilgi
- Analitik kapasite yetersizliği
- İzleme ve analiz teknolojileri konusunda bilgisizlik
- Zayıf kamu ve seçmen desteği
- Verimsiz ve sürdürülebilir olmayan sosyal ağlar

İyi yönetim sadece teknik bir süreç değildir; tam da STK'ların katkıda bulunabileceği üzere ulusal bir güven atmosferi, medeni ve siyasi sorumluluk gerektirir. STK'ların kapasitesi geliştirilmelidir ki izleme ve yolsuzlukla mücadele faaliyetlerini yürütebilsinler. Söz konusu kapasite, hükümetlerin faaliyetleri ve yolsuzluğun mevcut durumuna dair bilgi toplama ve ölçme, veri analizi, kurumsal değerlendirme ve politika önerisinde bulunma becerilerini de kapsar. Güneydoğu Avrupa'da AB üyesi olmayan ülkeler, AB Yolsuzlukla Mücadele Raporu (EU Anti-Corruption Report) gibi AB politikaları ve uygulamalarından öğrenmelidir. Yolsuzlukla mücadele çalışmalarının güvenilir olabilmesi için, STK'lar şeffaf ve hesap verebilir olmalıdır.

---

5 CSD, (2010). Civil Society in Bulgaria: Trends and Risks, p 24. (Bulgaristan'da Sivil Toplum: Eğilimler ve Riskler)

6 CSD, (2013). Recent Developments and New Prospects: Major Corruption Challenges in Southeast Europe. Center for the Study of Democracy, p 10. (Son Gelişmeler ve Yeni Olasılıklar: Güneydoğu Avrupa Başlıca Yolsuzluk Sorunları)

7 Sterland, B., Rizova, Sivil Toplum Kuruluşları için Teknik Destek (TACSO), (2010). Civil Society Organisations' Capacities in the Western Balkans and Turkey: a Comparative Summary of the Eight Country CSO Needs Assessment. (Batı Balkanlar ve Türkiye'de STK'ların Kapasitesi)

Çıkar çatışması prensiplerine uymak, kendi kendini denetim mekanizmaları oluşturmak, düzenli finansal denetimden geçmek, finansal raporları açık tutmak, açık ve şeffaf yönetim süreçleri oluşturmak ve her türlü yozlaşmaya karşı önlem almak STK'ların atması gereken adımlardır.

Güneydoğu Avrupa'daki STK'ların ödenekleri ve çalıştıkları yasal ortam şu alanlarda da geliştirilmelidir: (a) Kamusal fonlama için kural ve düzenlemeler (STK ödenekleri kamu yararı olmalıdır, ticari değil) (b) AB ve uluslararası fonlar ulusal kurumlarca dağıtılmamalıdır (c) Donörler sivil toplum – kamu iş birliğiyle yürütülen iyi yönetim projelerine daha çok fon ayırmayı değerlendirmelidir.<sup>(8)</sup> STK faaliyetlerinin sürdürülebilir sonuçlar üretebilmesi için on yıldan fazla sürebilecek uzun dönemli bağlılıklar oluşturulmalıdır.

---

<sup>8</sup> CSD, (2013). Civil Society in Bulgaria: Between Social Entrepreneurship and State Capture. (Bulgaristan'da Sivil Toplum: Sosyal Girişimcilik ve Yolsuzluk Arasında)

## BÖLÜM 3. YOLSUZLUKLA MÜCADELEDE STK'LARIN KAPASİTESİNİ GELİŞTİRMEK

### 3.1. Karar alıcılar ve STK'larla işbirliği

Aynı alana odaklanan ulusal ve yerel STK'lar birbirleriyle iletişim kurabilmelidir. Aynı şekilde, STK'lar kayıt dışı ekonomi, organize suçlar, iyi yönetim ve açık hükümet vb. alanlarda ortak bir anlayışa varabilmelidir. İş birliği yapılması ve kurumsal çerçeve oluşturulmasıyla yolsuzlukla mücadele önlemleri de onaylanmış olacaktır; böylelikle, iş birliğinden doğan ortaklaşmış program, şeffaflık, hesap verebilirlik ve verimliliği de artıracaktır. Bunu sağlamak için, STK'ların çalışma prensipleri şeffaflığı ve sınır ötesi etkileri artırmak üzere düzenlenmelidir. İş birliği hem sosyal sermayeyi hem de toplumsal bağları geliştirecektir (9); böylelikle Güneydoğu Avrupa'da kamusal alanda faaliyet gösterebilecek ve politika yapım süreçlerini etkileyebilecek canlı bir sivil toplum alanı oluşacaktır.

Politikalarda değişiklik yaratmak isteyen ittifaklar alt yapılarını ve politika yapım süreçlerini etkileme çabalarını güçlendirmelidir. Güçlü, etkili ve sağlıklı bir iş birliği için bir konuda inisiyatif alınmalı ve aynı konuda çalışan diğer aktörlerle ortak çaba gösterilmelidir. İttifak oluşturmak ve yönetmek hem içerik hem de ilişkilerle ilgili çalışmak demektir; ancak o zaman faaliyetler gelişmeye başlayacak ve yolsuzlukla mücadele yolları üretmek için motivasyon oluşacaktır.(10) Bölgedeki iş birliğini geliştirmek için bir ağ analizi yapılarak benzeri inisiyatifler alan STK'ların olup olmadığı, etkin çalışıp çalışmadıkları ve STK ağlarının ne derece güçlü olduğu saptanmalıdır. Yerel ve merkezi seviyede kapsamlı bir yolsuzlukla mücadele faaliyeti yürütmek için ulusal ve yerel STK'ların iş birliği yapması hayati öneme sahiptir. Yolsuzluk sadece ulusal dinamiklerle açıklanamaz; yolsuzluğun derinliğini ve etkilerini kapsamlı bir şekilde anlayabilmek için bölgesel sebepler de göz önünde bulundurulmalıdır. Yatay bir sistem oluşturmak STK temsilcilerinin bu alanda bilgi alışverişini ve dolayısıyla kapasitelerini artıracaktır.(11)

Bu bağlamda, Güneydoğu Avrupa'daki STK'lar üç temel faaliyete odaklanmalıdır:

(a) Kurumsal gelişim: Kurumlar arası ilişkilerin geliştirilmesi (b) Örgütsel gelişim: Çalışanların performanslarını artırabilmeleri için kurumsal kapasitenin geliştirilmesi (c) Potansiyel işbirlikleri için bir hızlı tarama sistemi oluşturulması: Misyon, hedef kitle, gelir kaynakları ve ana donörlerin bir özetinin oluşturulması. STK'lar alternatif olarak proje seviyesinde bilgi almak için ERCAS Yolsuzlukla Mücadele Veri Tabanı (the ERCAS Anti-Corruption Project Database) (12) ya da Yolsuzlukla Mücadele Araçları (the Anti-corruption Toolbox) (13) gibi internet kaynaklarından yararlanabilir.

9 OECD Insights, (2009). *Human Capital. What is social capital? (Beşeri Sermaye. Sosyal Sermaye Nedir?)*

10 TACSO, (2011). *Advocacy and Policy Influencing for Social Change*, p 124. (Sosyal Değişim için Savunuculuk ve Politika Etkileme)

11 TACSO, (2011). *CSO Management, Practical tools for organisational development analysis. (STK Yönetimi, Kurumsal Kalkınma Analizi için Kullanışlı Araçlar)*

12 European Research Centre for Anti-Corruption and State-Building (ERCAS) *Anti-Corruption Project Database. (Yolsuzlukla Mücadele ve Devlet İnşası için Avrupa Araştırma Merkezi, Yolsuzlukla Mücadele Proje Veritabanı)*

13 *The Anti-corruption Toolbox (Yolsuzlukla Mücadele Araç Kutusu)*, Romanian Academic Society tarafından başlatılmış ve ERCAS tarafından devam ettirilmiş bir projedir.

İlk aşama tarama faaliyeti gerçekleştirildikten ve ortak bir hedef belirlendikten sonra, etkili bir yolsuzlukla mücadele stratejisi geliştirmek için atılması gereken adımlar şunlardır (14): (a) Dürüstlük normlarının belirlenmesi (b) Var olan normların izlenmesi (c) Kamunun bilgilendirilmesi. İzleme süreci tamamlandıktan sonra, tanıtım kampanyaları ve kınama faaliyetleri başlatılmalıdır. Medya ve doğrudan bilgilendirme kampanyalarıyla vatandaşlara ulaşılmalıdır. Vatandaşların ve özel şirketlerin yolsuzlukla mücadele konusunda çekincelerinin üstesinden gelmek için STK'lar özel sektörün de dahil olduğu başarılı yolsuzlukla mücadele örneklerini anlatmalı, hatta bu tür girişimleri desteklemelidir. Aynı şekilde, vatandaşlara yolsuzluk karşısında nasıl davranacaklarına dair örnekler verilmelidir. STK'lar yolsuzlukla mücadele faaliyetlerine karşı önyargıları yıkmak için izleme ve medya faaliyetlerini devam ettirmeli, yöneticilerle bağlantı halinde olmalı ve vatandaşlara geri bildirimde bulunmalıdır.(15)

### 3.2. Şeffaflığı, hesap verebilirliği ve meşruiyeti artırmak

Bölgedeki STK'ların kendi kurumsal yönetim kapasitelerini de geliştirmeleri gerekir. Öz denetimlerini sağlamak için kendi davranış kurallarını belirlemeli, şeffaflık ve hesap verebilirliğin önemini farkında olmalıdırlar.

Kamu görevlileri ve seçilmiş siyasetçilerin STK'ları yolsuzluğa sevk edebilmesi sivil toplum sektörünün birtakım zafiyetlerinden kaynaklanmaktadır (16):

- Zorunlu şeffaflık süreçlerinin eksikliği
- Mali düzenlemelere uyumda başarısızlık

<sup>14</sup> Etkili bir yolsuzlukla mücadele stratejisi için bu adımlar Romanian Academic Society tarafından Romanya 2004 yerel ve ulusal seçimleri öncesinde bir STK ittifakı olan [Coalition for a Clean Parliament](#) i nişiyatini başlatmak için atılmıştır. İnişiyatif, Dünya Bankası'nın Anticorruption in Transition Handbook yayınında *i yi uygulama örneği olarak gösterilmiştir*. Ayrıca, Batı Balkanlar ve Karadeniz Bölgesi'ndeki bazı STK'lar uygulamaya koymuştur.

<sup>15</sup> Aynı eser.

<sup>16</sup> Demokrasi Çalışmaları Merkezi, (2013). [Anti-Corruption Policies against State Capture](#), p. 74.

- Finansal denetim kültürü eksikliği
- Özdenetim ve koordinasyon eksikliği

Sonuç olarak, Güneydoğu Avrupa'da ulusal yolsuzlukla mücadele çabalarının bir parçası olarak sivil toplumun yolsuzluktan arındırılması reform programının en başında yer almalıdır. STK'lar büyüklükleri, bütçeleri ve fon kaynakları açısından farklılıklar taşıyorsa da, her kurum finansal ve yönetsel kapasiteleri izin verdiği ölçüde şeffaflık ilkelerine uymalıdır.

Düzenli finansal denetim, finansal raporların açıklanması, açık ve şeffaf yönetim süreçleri oluşturmak ve özel çıkarlar sebebiyle yozlaşmaya karşı önlem alınması yapılması gerekenler arasındadır. STK'lar şeffaflığı kendi web sitelerini güncelleyerek sağlayabilirler; böylece verilerin de kesinliği artacaktır. Transparify (17) ve benzeri dış değerlendirme kurumlarıyla beraber çalışılmalı ve mali şeffaflıkta global standartlar yakalanmalıdır; bu adımlar STK'ların uluslararası imajını da geliştirecektir.

### 3.3. STK'lar arası iş birliği

STK'lar 'etki zincirleri' kullanarak diğer STK'lar ve toplumla iş birliği yapabilir ve böylelikle mesajlarını geniş kitlelere ulaştırabilirler. Benzeri siyasi hedefleri olan STK'ların belirlenmesine özellikle önem verilmeli ve buradan doğacak işbirlikleriyle ağ oluşturma, lobi faaliyetleri, kampanyalar, eğitim ve bilinçlendirme yoluyla etki alanı genişletilmelidir. STK iş birliğiyle belirlenen politika önerilerinin meşruiyetini artırmak için şu yöntemler kullanılabilir: Başka kurumlarca düzenlenen etkinliklerde sunumlar yapmak, beraber politika özetleri yazmak, medya notları hazırlamak, bir sayfalık metinler hazırlayıp hedeflenen adreslere e-posta yoluyla iletmek, medya için makale yazmak, mülakat vermek ve yeni medya çıktılarını kullanmak, örneğin info/videografikler hazırlamak. STK'lar arası iş birliğinin hem içeriğine hem de ilişkilerin yönetilmesine eşit önem vererek ortak amaçlar doğrultusunda yolsuzlukla mücadele için farklı yollar keşfedilebilir.

### 3.4. Araştırmacı gazetecilerle beraber çalışmak ve sosyal medya başarısı

Güneydoğu Avrupa'daki STK'ların yolsuzlukla mücadelede başarılı olmasının bir yolu da araştırmacı gazetecilerle doğrudan iletişim ve ilişki kurulmasıdır. STK'lar öncelikle benzeri alanlarda çalışmış gazetecilerle bağlantı kurmalıdır. Mümkün olduğunca detaylı bilgiyi medyayla paylaşmalı, gazetecilerin genel kapsamlı sunum veya etkinliklerden çıkarımda bulunması beklenmemelidir.

Kurum içi etkili iletişim, personelin üzerinde çalışılan konulara vakıf olmasını sağlayacaktır; böylelikle gazetecilere eksik veya yanlış bilgi vermesi önlenecektir.

<sup>17</sup> Transparify web sitesi: <http://www.transparify.org/get-five/>

<sup>18</sup> 2015 ve 2016'da 3 SELDI üyesi Transparify tarafından 5 yıldızla ödüllendirildi.

<sup>19</sup> TACSO, (2011). *Advocacy and Policy Influencing for Social Change*. Available at: [http://www.tacso.org/doc/doc\\_manual\\_5.pdf](http://www.tacso.org/doc/doc_manual_5.pdf) (Sosyal değişim için savunuculuk ve politika etkileme)

<sup>20</sup> UNCAC Coalition, Transparency International, (2014). *Using the UN Convention against Corruption to Advance Anti-Corruption Efforts: A Guide*, p. 52. (Yolsuzlukla mücadele çabalarını artırmak için BM Yolsuzlukla Mücadele Sözleşmesini kullanmak: Bir kılavuz)

Politika özetleri hazırlanırken STK'lar unutmamalıdır ki gazeteciler ve karar alıcılar yönetici özetlerine odaklanırlar. Dolayısıyla bu bölümde ana bulguların ve önerilerin altı çizilmelidir. Ayrıca, iletişim uzmanları temel mesajlar belirleyerek bunları STK'ların iletişim stratejisine dahil edebilir ve ilişkilerini bu mesajlar üzerinden güçlendirebilirler. Tüm bunlara ek olarak, başarılı bir çevrimiçi performans bir STK'nın kapasite gelişimi ve savunuculuk faaliyetlerini güçlendirebilir. Sosyal medya, dört ana temadan oluşan dinamik çevrimiçi araçlardan oluşmaktadır: Ağ kurma (Facebook, LinkedIn), internet günlüğü (blog) tutma (Wordpress, Blogger), video paylaşımı (Youtube, Vimeo) ve fotoğraf paylaşımı (Instagram, Flickr, Pinterest). Bu araçlarla STK'lar, vatandaşlara kısa, basit ve görsel olarak ilgi çekici mesajlar ulaştırabilir ve önemli bilgiler paylaşabilir, vatandaşları şeffaflık talep etmeye ve yolsuzlukla mücadeleye katılmaya teşvik edilebilirler. Sosyal medya kullanımının en önemli kısmı sık ve düzenli olarak paylaşımında bulunmak ve son gelişmeleri takip etmektir. Sosyal medya stratejileri ve hedefleri şunları içermelidir:

- Çevrimiçi topluluğa ulaşmak ve faaliyetlere yönelik farkındalığı artırmak
- Destek ve bilgi paylaşımı için sosyal ağlar yaratmak
- Çevrimiçi ve çevrimdışı aktivizmi bağlantılandırarak savunuculuğun etkisini artırmak
- Fon oluşturmak için sosyal medyadan faydalanmak

Stratejilerin verimli uygulanabilmesi için hedef kitle belirlenmelidir; bu kitle sürece dahil edilmeli ve iletişim dili ona göre tasarlanmalıdır. STK'lar yolsuzlukla mücadele alanında uzmanlık gerektiren bir terminoloji kullanmaya eğilimlidir ve bu terminoloji toplum tarafından anlaşılabilir. Dolayısıyla vatandaşlarla iletişim kurarken herkesin anlayabileceği bir dil kullanılmalıdır. Başarılı sosyal medya faaliyetlerinin bir diğer elementi de kaliteli bir içerik oluşturulmasıdır.

Bu bağlamda, aşağıdaki ilkeler göz önünde bulundurulmalıdır:

- Üzerinde çalışılan konular açıklanırken resim, grafik, infografik ve zaman çizelgeleri kullanılmalıdır
- Hedef kitlenin okumak ve paylaşmak isteyebileceği, güncel konularla ilgili ve dinamik içerik geliştirmelidir
- Kısa ve etkili alıntılar yapılmalı ve güncel konularla ilgili istatistik paylaşılmalıdır
- Bir kampanyanın erken aşamalarında bir paylaşımın farklı versiyonları denenmelidir
- Başarılı paylaşımlar tekrarlanmalıdır
- Spontane olunmalı, işe duyulan heves paylaşılmalı ve yeni bilgi doğru zamanda paylaşılmalıdır

Sosyal medyada sivil toplum faaliyetlerine yol gösterecek birçok çevrimiçi kılavuz vardır. Ayrıca, STK'lar markalarını ve logolarını oluşturmalı, çevrimiçi varlıklarıyla kimliklerini ilişkilendirmelidir.

<sup>21</sup> Detaylı bilgi için: PR Daily, <http://www.prdaily.com/Main/Articles/11021.aspx#> ve [http://www.prdaily.com/Main/Articles/Stepbystep\\_SEO\\_guide\\_for\\_YouTube\\_videos\\_11124.aspx](http://www.prdaily.com/Main/Articles/Stepbystep_SEO_guide_for_YouTube_videos_11124.aspx)

<sup>22</sup> USAID, (2014). *Social Networking: A Guide to Strengthening Civil Society through Social Media*. (Sosyal ağ kurma: Sivil toplumu sosyal medya ile güçlendirmek için bir kılavuz.)

## BÖLÜM 4. 2020 SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE STRATEJİ PLANI

Sivil Toplum Stratejisi ve Birleşik Stratejik Program, 2012-2016 dönemindeki SELDI faaliyetlerinden yola çıkarak oluşturulmuştur. Stratejik plan, SELDI örneğinden yola çıkarak Güneydoğu Avrupa'da yolsuzlukla mücadele eden inisiyatiflerin ve ağların devamı için imkan yaratmayı amaçlar. SELDI aktivitelerinden daha fazla yararlanılması ve gelecek faaliyetler için yeni fırsatların oluşturulmasını ön plana çıkarır.

### 2020 SELDI Sürdürülebilirlik ve Strateji Planı

1. Hedef gruplar (yolsuzlukla mücadele inisiyatiflerinin çıktıları ve hizmetlerinden yararlananlar)

#### Hedef Gruplar

- Devlet Organları:
  - o Parlamentodaki yolsuzlukla mücadele ve çıkar çatışmasını önleme komisyonları
  - o İç İşleri, Adalet ve Maliye Bakanlıkları
  - o Yolsuzlukla mücadele kurumları
  - o Yargı ve Savcılık Makamı
  - o Ulusal düzenleme ve yasa uygulama kurumları (Örneğin: Gelir İdaresi, gümrükler, yiyecek güvenliği, inşaat kontrol kurumları ve mali denetim komisyonları, rekabetin ve çevrenin korunmasıyla ilgili kurum ve komisyonları, Merkez Bankası, Kamu İhale Kurumu)
  - o Vergi, gelir, çalışma, sağlık, enerji, su ve diğer teftiş kurulları

#### Hedef Gruplar (devam)

- STK'lar:
  - o Topluma hizmet eden
    - Vakıflar, sponsorluk programları ve etkinlikler
    - Düşünce kuruluşları veya siyaset enstitüleri (araştırma ve savunuculuk)
    - Bağış kurumları
  - o Üyelere hizmet eden, örneğin iş, ticaret ve endüstri dernekleri
  - o Coğrafi kapsam
    - Uluslararası
    - Ulusal
    - Yerel
  - Araştırmacılar ve eğitim enstitüleri
  - Özel sektör
  - Medya (ekonomi, iş ve yolsuzlukla mücadele gelişmelerini raporlayan kurumlar)

#### Belirlenen Grupların İhtiyaçları

- Analitik ve istatistiksel bilgi
- Politika önerileri
- Yolsuzluk riski analizleri
- Eğitimler ve farkındalık yaratma



## 2020 SELDI Sürdürülebilirlik ve Strateji Planı (devam)

<p>2. Proje çıktıları</p>	<p><i>SELDI İnisiyatifinin Mevcut Çıktıları</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yolsuzluk İzleme Sistemi (yolsuzluk mağduriyeti toplum araştırmasına dayanır)</li> <li>• Bölgesel Yolsuzlukla Mücadele Raporu</li> <li>• Yolsuzluk değerlendirmesi ülke raporları</li> <li>• Özel konulara odaklanan analizler ve politika özetleri</li> <li>• Politika önerileri ve yerel yönetimlere savunuculuk desteği</li> <li>• Yıllık Bölgesel Yolsuzlukla Mücadele Forumu</li> <li>• Web sitesi ve sosyal medya hesapları</li> <li>• Haber bülteni</li> <li>• Basın bültenleri ve medya notları</li> </ul>	<p><i>Gelecek/İleriye Dönük Çıktılar</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yolsuzlukla Mücadele Politika Uygulamalarını İzleme (MACPI) (yolsuzlukla mücadelede uygulama boşluklarını değerlendirmek için idari bir araçtır)</li> <li>• Yolsuzluk riski analizleri</li> <li>• Medyada yolsuzluk izleme</li> <li>• Yerel STK'lara proje başvuru desteği</li> <li>• İstatistiki veri tabanlarına erişim (SELDI yolsuzluk araştırması verileri de dahil olmak üzere)</li> <li>• Yolsuzlukla mücadele kılavuzları ve el kitapları geliştirilmesi</li> </ul>
<p>3. Ortak eylem için partnerlik/beraberlik</p>	<p><i>Birliktelikler ve Ortak Eylemler Gerçekleştirmek için Muhtemel Kurumlar:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diğer STK'lar (bölgede ve AB'de iyi yönetim ve yolsuzlukla mücadele alanında faaliyet gösteren)</li> <li>• Uluslararası inisiyatifler ve uluslararası organizasyonlar</li> <li>• Yolsuzlukla mücadeleye odaklanan hükümet kurumları</li> <li>• İşletmeler ve şirketler</li> <li>• Araştırma kurumları</li> <li>• Bireysel araştırmacılar</li> <li>• Medya ve araştırmacı gazeteciler</li> </ul> <p><i>Benzer Konularda Çalışan Diğer Dış ve Uluslararası Politika Analizi Ağlarıyla Bağlantılar</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Güneydoğu Avrupa Sürdürülebilir Enerji Politikası (SEE Change NET)</li> <li>• Açık Yönetişim için Savunuculuk</li> <li>• AB (muhtemel) Aday Ülkelerinde Etkili Kamu İhale Mekanizmalarına Doğru</li> <li>• Güneydoğu Avrupa Medya Gözlemevi</li> </ul>	<p><i>Mevcut Projelerdeki İş Birlikleri</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ANTICORRP (<a href="http://anticorrrp.eu/">http://anticorrrp.eu/</a>): Büyük çaplı bir yolsuzlukla mücadele araştırma projesidir; Avrupa Komisyonu'nun Yedinci Çerçeve Programı tarafından finanse edilmektedir. Üç SELDI partneri projeye dahildir.</li> <li>• Makedonya Yolsuzlukla Mücadele Programı: USAID tarafından finanse edilmektedir. Üç SELDI partneri projeye dahildir.</li> <li>• TACSO: Avrupa Komisyonu Komşuluk ve Genişleme Müzakereleri Genel Müdürlüğü tarafından finanse edilmektedir.</li> </ul> <p><i>Uluslararası Kurumlarla Muhtemel İşbirlikleri</i></p> <p>OLAF, FRONTEX; U Group of • OLAF, FRONTEX, U Group of Experts on Corruption</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• GRECO, UNDP ve UNODC, RAI, CEI, SEECF, Uluslararası Şeffaflık Derneği, WB ve EBRD, Transparify</li> <li>• Avrupa Komisyonu Yerel Düzeyde Yenilik ve İyi Yönetişim Stratejisi ve Yönetişim Mükemmelliği Avrupa Etiketini Uygulayan Kurumlar</li> </ul>

## 2020 SELDI Sürdürülebilirlik ve Strateji Planı (devam)

<p>4. Finansal açıklama</p>	<p><i>Faaliyetlerin Devamı veya Yenilerinin Geliştirilmesi için Mali Destek Aranabilecek Platformlar:</i></p> <p>Mevcudiyetin Azalış Sırasına Göre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uluslararası ve AB kaynaklı donörler</li> <li>• Birebir destek</li> <li>• Hükümetler</li> <li>• İşletmeler ve özel şirketler</li> <li>• Vakıflar/diğer STK'lar</li> <li>• Bireyler</li> </ul>	<p><i>Fon veya Sözleşme Yöntemleri</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Donörlerin hibe ve ihaleleri</li> <li>• Yıllık/aylık üyelik ücreti: <ul style="list-style-type: none"> <li>o İç ağ (inisiyatifin üyeleri)</li> <li>o Dış ağ (diğer kurumlar ve bağışçılar)</li> <li>o Kurumsal</li> <li>o Bireysel (öğrenciler de dahil olmak üzere)</li> </ul> </li> <li>• Danışmanlık verme kapasitesini artırmak</li> <li>• Gönüllülük</li> </ul>
<p>5. Riskler</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Özel bağış geleneğinin ve özel sektörün mali yetersizliği</li> <li>• Siyasi çatışma (paydaşlar arasında işbirliğini engeller)</li> <li>• Sivil toplum ve medyada yolsuzluk (hükümete yakın medya ve STK'ların oluşması)</li> <li>• Yolsuzlukla mücadele faaliyetlerinin sonuçlarından ve araştırma çıktılarından siyasi amaçlar için kullanılmasından korkulması</li> <li>• İnsan kaynağını harekete geçirme ve eğitime kapasitesinin yetersizliği</li> <li>• Yetersiz bilgi (veri tabanlarına ve politika dokümanlarına erişim eksikliği)</li> </ul>	

Kaynak: Eval-Inno Sürdürülebilirlik İş Planı, Kasım 2012

