



KURUMSAL İLETİŞİMDE İYİ UYGULAMA ÖRNEĞİ OLARAK SAYIŞTAY BAŞKANLIĞININ İLETİŞİM STRATEJİSİ

COMMUNICATION STRATEGY OF THE TURKISH COURT OF ACCOUNTS AS A GOOD PRACTICE IN CORPORATE COMMUNICATION

Hakan KARABACAK¹

ÖZ

İletişim stratejileri, bir kurumsal iletişim çerçevesi sunarak kurumların paydaşları nezdinde sürdürülebilir değer oluşturmalarına önemli katkılarda bulunmaktadır. Kurumsal iletişimde eşgüdümü sağlamanın ve hedeflere ulaşmanın etkin bir aracı olmasına rağmen iletişim stratejileri oluşturma ve bu stratejileri belgelendirme konusunda kurumların yeterince farkındalığa sahip olmadıkları gözlenmektedir. Bu itibarla, iletişim stratejileri uygulamalarının incelenmesine ihtiyaç bulunduğu değerlendirilmektedir. Bu çalışmada Sayıştay Başkanlığınca hazırlanan ve kamuoyuna ilan edilen 2019-2023 İletişim Stratejisinin içeriği ve kapsamı, literatür yaklaşımları, uluslararası standartlar ve ilkeler, günümüzün kurumsal iletişim anlayışı ve stratejik planlama perspektiflerinden değerlendirilmiş ve İletişim Stratejisinin bir iyi uygulama örneği olduğu sonucuna varılmıştır. İletişim Stratejisi, literatür ve uluslararası standartlarla uyumlu biçimde, ideal kurumsal iletişim yaklaşımının temel boyutları dikkate alınarak, iletişim sorumluluklarını bütünlükten, Sayıştayın genel stratejisine katkıda bulunan, paydaşlarla işbirliğini esas alan ve yeni medyanın kullanımını önemseyen bir anlayışla oluşturulmuştur. İletişim Stratejisinin süreç adımları, stratejik yönetim döngüsünün aşamalarıyla uyum içerisindedir. İletişim Stratejisinden sağlanabilecek faydanın azami düzeye çıkarılması bakımından izleme ve değerlendirme sürecine ilişkin öneriler getirilmiştir. Kurumsal iletişimin hayati

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi, Denetim ve Risk Yönetimi Anabilim Dalı, hakan.karabacak@asbu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6321-088X

Gönderim Tarihi/Submitted: 07.05.2021

Kabul Tarihi/Accepted: 07.06.2021

Atıf/To Cite: Karabacak, Hakan (2021), Kurumsal İletişimde İyi Uygulama Örneği Olarak Sayıştay Başkanlığının İletişim Stratejisi, Sayıştay Dergisi, 32 (121): 9-37

<https://doi.org/10.52836/sayistay.966380>

bir yönetsel araç olarak önemini artırdığı günümüzde, Sayıştay Başkanlığının İletişim Stratejisinin, kurumlar için iletişim stratejisi hazırlıklarına ve süreç tasarımlarına rehberlik edebilecek bir niteliğe sahip olduğu değerlendirilmektedir.

ABSTRACT

Communication strategies contribute significantly to the creation of sustainable values for stakeholders by providing a corporate communication framework. Although it is an effective means of ensuring coordination and achieving goals in corporate communication, it is observed that institutions do not have enough awareness about forming and documenting communication strategies. Therefore, it is necessary to examine communication strategy practices. This study evaluated the content and scope of the 2019-2023 Communication Strategy of the TCA from the viewpoints of literature, international standards and principles, today's corporate communication understanding, and strategic planning. It concluded that the Communication Strategy is an example of good practice. The Communication Strategy was formed in accordance with the literature and international standards, with an approach considering the basic dimensions of ideal corporate communication, integrating communication responsibilities, contributing to the TCA's overall strategy, based on cooperation with stakeholders and the use of new media. The Communication Strategy process is in harmony with the strategic management cycle. Suggestions were made regarding the monitoring and evaluation process to maximize the benefit to be obtained from the Communication Strategy. Nowadays, corporate communication is more significant than ever as a vital managerial tool, and in this context, the Communication Strategy can guide the preparations of communication strategies and process designs.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal İletişim, İletişim Stratejisi, Stratejik Yönetim, Sayıştay

Keywords: Corporate Communication, Communication Strategy, Strategic Management, Turkish Court of Accounts

GİRİŞ

Kurumlar, işlevlerini yerine getirebilmek, yönetsel faaliyetlerini sürdürebilmek ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için iletişime ihtiyaç duyarlar. Kurumsal iletişim, bir kurumun varlığını sürdürmek için paydaş grupları nezdinde olumlu bir kurum itibarı oluşturmak ve bu itibarı sürdürmek amacıyla tüm iç ve dış iletişimin etkin şekilde eşgüdümünü sağlayacak bir çerçeve sunan yönetim fonksiyonu olarak tanımlanabilmektedir (Cornelissen, 2019: 27).

Kurumsal iletişim, her ülkenin en üst denetim organı olan Sayıştaylar (veya Yüksek Denetim Kurumları) açısından, paydaşları için değer yaratarak faaliyetlerin yerine getirilmesi ve hedeflerin etkin biçimde gerçekleştirilmesinin temel bir aracı veya yöntemidir. Kurumsal iletişimin etkin yürütülmesi, Sayıştayların başta denetim olmak üzere temel işlevlerini ve ürettikleri çıktıları güçlü biçimde

muhataplarına iletmelerinin ve amaçlarını gerçekleştirmelerinin önemli bir güvencesini oluşturmaktadır (Akyel ve Köse, 2011: 10). Sayıştayların iletişim faaliyetlerinde geniş bir paydaş yelpazesine yönelmesi, kurumsal iletişimin Sayıştaylar için önemine işaret etmektedir. Sayıştaylar için iletişimin yöneltileceği iç paydaşlar kurum çalışanlarını, başlıca dış paydaşlar ise parlamentoları (yasama organları), hükümet kuruluşlarını (yürütme organları, ajansları), denetlenen kuruluşları, medyayı, sivil toplum kuruluşları dahil özel ilgi gruplarını, vatandaşları, akademisyenleri ve politika belirleyici kurumları, mesleki ve standart koyucu organları ve uluslararası kuruluşları içine almaktadır. Sayıştayların, raporlarını yayımlamanın ötesinde paydaşlarla aktif iletişim kurma çabalarını artırmaları gerektiği kabul edilmektedir (INTOSAI-IDI, 2017; INTOSAI, 2018).

Kurumsal iletişim, esas olarak kurum itibarının oluşturulmasını ve sürdürülmesini amaçlamaktadır. Cornelissen (2019)'a göre bir kurumun sürdürülebilirliği ve başarısının, önemli paydaşlar tarafından nasıl görüldüğüne bağlı olduğuna ve iletişimin bu tür bir itibarın oluşturulması ve sürdürülmesi konusunda kritik bir öneme sahip olduğuna ilişkin genel bir düşünce bulunmaktadır. Sayıştaylar açısından iletişim, kurumsal itibarın oluşturulması ve sürdürülmesi için önemli bir araçtır. 2010 yılında Güney Afrika'da gerçekleştirilen 20. INCOSAI (Yüksek Denetim Kurumları Uluslararası Kongresi), sonucunda kabul edilen Johannesburg Mutabakatında, etkili iletişim temel bir gereksinim olarak tanımlanmıştır. Bunun nedeni, iletişimin Sayıştayların görünürlüğünü ve tanınırlığını artırması, itibarına ve güvenilirliğine katkıda bulunması, paydaşların denetim görüşlerini ve tavsiyelerini kabul etmesine ve bunlara yanıt vermesine katkıda bulunmasıdır. Gayrimaddi bir varlık olarak Sayıştayların itibarı, Sayıştayın kamusal değer yaratması için hayati önem taşımaktadır. İletişim ise Sayıştayların bu değere katkıda bulunabilmesi için temel bir gereksinimdir (INCOSAI, 2010).

Sayıştaylar için iletişim gereksinimini doğuran başlıca iki kaynak ilke bulunmaktadır. Bunlar, bilginin paylaşılması ve herkes için ulaşılabilir olmasını gerektiren şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleridir. Günümüzde vatandaşlar artık bilgilendirilme ve hükümetlerin karar verme süreçlerini etkileme hususunda daha ısrarcıdırlar. Hükümetler artık geçmişe göre daha aktif, daha bilinçli ve daha bilgili olan vatandaşlardan gelen daha hesap verebilir, şeffaf ve etkili olma talebiyle karşı karşıyadır (Baimyrzaeva ve Köse, 2014: 78-79). Sayıştaylar, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerini güvence altına almak, bu ilkelerin kamu mali yönetiminde yerleşmesine katkı sağlamak, paydaşlarla iyi ilişkiler kurmak, toplum içindeki

itibar ve etkinliklerini artırarak görev ve sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirebilmek üzere iletişim kapasitelerini geliştirmeye ihtiyaç duymaktadır (Akyel ve Köse, 2011; Akyel ve Köse, 2013).

Paydaşlarıyla etkin iletişim kurmak, Sayıştayların temel bir yükümlülüğü niteliğindedir. Sayıştayların, işlevlerinin değerini ve çalışmalarının sonuçlarını vatandaşlara ve diğer paydaşlara iletebildikleri takdirde topluma katkılarını azami düzeye çıkarmaları mümkün olabilmektedir (INTOSAI, 2018). INTOSAI-P 20 Standardı 8. İlkesi "Sayıştaylar medya, internet sitesi ve diğer kanalları kullanarak faaliyetleri ile ilgili zamanlı ve yaygın iletişim kurarlar" ifadesine yer vererek Sayıştayların bu yükümlüğünü teyit etmektedir. Diğer yandan, Sayıştayların amaç ve hedeflerini karşılayabilmesi için iletişimin planlanması gerekmektedir. Sayıştaylar, bir yandan denetim çalışmalarını desteklemek için kurum içinde bilgiyi iletmeli ve paylaşmalı, diğer yandan bilgilere erişime ihtiyaç duyan dış paydaşlarla iletişim kurmalıdır. Sayıştaylar bilgiyi yönetmek ve iletmek için bir stratejiye ve politikalara ihtiyaç duymaktadır (INTOSAI, 2007).

Uluslararası Yüksek Denetim Kurumları Teşkilatı (INTOSAI), Johannesburg Mutabakatına uyumlu olarak, şeffaflık ve hesap verebilirlik amaçları doğrultusunda açık iletişimin gerçekleşmesi için Sayıştayların liderlik etmesinin önemine işaret etmektedir. Johannesburg Mutabakatında Sayıştayların paydaşlarla daha iyi iletişim geliştirmek üzere bilgi toplama ve karar vermeye yönelik mekanizmaları kurmaları gerektiği vurgulanmaktadır (INCOSAI, 2010). Sayıştayların üstleneceği liderlik, şeffaflığın ve açık iletişimin önemini kabul eden, iletişim için uygun araçları ve yaklaşımları tanımlayan ve bu yaklaşımların şimdi ve gelecekte uygun şekilde uygulanmasını sağlamak üzere süreçleri kuran bir iletişim stratejisinin geliştirilmesiyle hayata geçirilebilecektir (INTOSAI, 2018).

Kurumsal iletişim stratejisi Sayıştayların iletişim kapasitelerinin geliştirilmesi ihtiyacının karşılanabilmesine yönelik önemli bir araç niteliğindedir. İletişim stratejisi, kurumun farklı paydaş grupları tarafından nasıl algılanmak istediği konusunda arzulanan bir pozisyonun oluşturulmasını içerir. Bu strateji kurumun şu anda nasıl görüldüğü (kurumsal itibar) ve nasıl görünmek istediği (vizyon) arasındaki farkın değerlendirilmesine istinaden, olası eylem planlarının oluşturulduğu, değerlendirildiği ve seçildiği stratejik niyeti ortaya koymaktadır (Cornelissen, 2019: 150). Bir kurumun stratejik hedeflerine destek olmak üzere seçilen iletişim hedeflerinin, ilgili iletişim

programlarının veya taktiklerinin genel bir kümesini ifade eden iletişim stratejisi, stratejik paydaşlara ne tür içeriklerin iletilmesi gerektiğini açıklayan bir belge niteliğindedir (Cornelissen, 2019; Çetintaş, 2020).

OECD ve AB'nin ortak girişimi olarak faaliyet gösteren ve kamu mali yönetimi de dahil çeşitli alanlarda programlar yürüten SIGMA, bir iyi uygulama örneği olarak, Sayıştay Başkanlığı'nın TBMM ile ilişkilerini bir adım öteye taşımak üzere bir iletişim stratejisi hazırladığını ve bu belgede Sayıştayın, kurumlarla ilişkilerini güçlendirmek için gerekli faaliyetlere açıklık getirdiğini belirtmektedir (SIGMA, 2017: 220). Dünya Bankası ile yürütülen ve 2019-2020 yıllarını kapsayan "Sayıştay'ın İyi Kamu Yönetişimi Üzerindeki Etkisinin Artırılması" konulu proje Sayıştayın İletişim Stratejisinin oluşturulmasına katkıda bulunmuştur. Bu proje ile Sayıştayın dijital kurumsal kimliği yenilenmiş, bir sosyal medya ekibi kurulmuş ve sosyal medya yönetim stratejisi geliştirilmiştir. İnternet sitesi yenilenmiş ve faaliyetlerin ve raporların yansıtıldığı kitle iletişim araçlarının sayısı artırılarak Sayıştayın kurumsal kimliği daha görünür ve şeffaf hale gelmiştir (The World Bank, 2020).

Sayıştay Başkanlığı, 2019–2023 yıllarını kapsayan bir İletişim Stratejisi hazırlayarak kamuoyuna duyurmuştur. Bu çalışmada, kurumsal iletişimde bir iyi uygulama örneği olarak Sayıştayın İletişim Stratejisinin farklı perspektiflerden değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

1. İLETİŞİM STRATEJİSİNİN AMACI VE SÜRECİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

1.1. Amaç Açısından Değerlendirme

İletişim stratejisi, etkili iletişim kurma, kurumsal hedefleri gerçekleştirme ve kuruma yardımcı olma gibi amaçlarla oluşturulmakta ve kurumun stratejik hedeflerine hizmet etmektedir. Bu anlamda iletişim stratejisi kurumun misyon ve vizyonu ile bağlantılı olan ve kurumun stratejileri ile bütünleşen bir belgedir. Kurumsal vizyon, misyon ve amaçlar doğrultusunda şekillenen kurumsal kimliğe yönelik bir stratejinin oluşturulmasını ve paydaşlara sunulmasını gerektirmektedir. İletişim stratejisi kurumun neyi yansıtmak istediği ve kurumsal imaj ve itibar açısından nasıl bilinmeyi amaçladığıyla ilgili kurumsal kimliği yansıtmaktadır (Cornelissen, 2019; Çetintaş, 2020).

Sayıştayın İletişim Stratejisinin amacı, 2019-2023 Stratejik Planında belirlediği amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlamak ve denetim, yargılama, rehberlik görevlerinin etkisini artırarak kamuda hesap verme sorumluluğuna ve mali saydamlığa katkı sağlamak olarak belirtilmiştir (Sayıştay, 2020: 5). İletişim Stratejisinde doğrudan Sayıştayın stratejik planında belirlenen amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine atıf yapılmış olması dikkat çekicidir. İletişim Stratejisinde, Stratejik Planda yer alan misyon, vizyon, temel değerler, stratejik amaçlar ve hedeflere yer verilmektedir. Bu durum İletişim Stratejisinin, Sayıştayın stratejilerinde, misyonunda, vizyonunda, temel değerlerinde ve hedeflerinde kendisini gösteren kurumsal kimliğiyle bütünleştirilmesine yönelik iradeyi ortaya koymakta ve bu haliyle İletişim Stratejisi, Sayıştayın kurumsal kimliğini yansıtmaktadır.

İletişim Stratejisinde Sayıştayın stratejik amaçlarının ve hedeflerinin yanı sıra, kurumsal risklerin etkisini azaltma ve sürdürülebilir kalkınma amaçlarına ulaşılmasına katkı sağlama olarak ayrı başlıklar altında yer verilen iki amaca daha atıf yapıldığı görülmektedir. Bu çerçevede, 2019-2023 Sayıştay İletişim Stratejisinde, paydaşlar için oluşturulan iletişim planlarında yer alan kurumsal riskler ile faaliyet risklerinin dikkate alındığı ve bu riskleri ortadan kaldırmaya veya etkisini azaltmaya yardımcı olacak iletişim yöntem ve araçlarının tasarlandığı ifade edilmektedir (Sayıştay, 2020: 13-14).

İletişim Stratejisinde, Sayıştayın sürdürülebilir kalkınma amaçlarına ulaşma yolunda önemli bir fonksiyonu olduğu belirtilmekte ve 2015 Birleşmiş Milletler (BM) Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarının gerçekleştirilmesinde Sayıştayın etkin rol alması için atacağı adımlara uygun iletişim stratejileri oluşturulduğu ifade edilmektedir (Sayıştay, 2020: 5). Sayıştaylar, denetim işlevleriyle sürdürülebilir kalkınmaya doğrudan ve dolaylı olarak katkıda bulunabilmektedir. Dolayısıyla Sayıştayların, denetim sonuçlarının kısa ve uzun vadeli etkilerini iyileştirmek için, sürdürülebilir kalkınma taahhütlerinden kaynaklanan zorluklara, eğilimlere ve beklentilere uyum sağlamaları gerekmektedir (Nagy vd., 2012: 68). Birleşik Arap Emirliklerinde 2016 yılında gerçekleştirilen 22. INCOSAI sonucunda kabul edilen deklarasyon, "2030 Sürdürülebilir Kalkınma Gündemine anlamlı bir bağımsız denetim katkısı yapma" ve bu hedefe ilerlemeyi raporlama usullerini içermektedir (INTOSAI, 2018). Sayıştayın İletişim Stratejisi, sürdürülebilir kalkınma amaçlarının gerçekleştirilmesi sürecinde paydaşlarla kurulacak iletişimin temel çerçevesini oluşturmakta ve bu kapsamda temel iletişim hedeflerini ve ulaşılabilecek sonucu

ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, İletişim Stratejisinin uluslararası gündemi de dikkate alan bir çerçeveye sahip olduğu ve Sayıştayın stratejik planının yanı sıra, uluslararası bir perspektifle, kalkınma gündemiyle de bütünleştirildiği değerlendirilmektedir.

1.2. Süreç Açısından Değerlendirme

Kurumsal iletişim stratejisinin başarılı olabilmesi için, iyi hazırlanmış stratejik iletişim planı ile temellendirilmesi gerekmektedir. Bu tür planlar genellikle zaman çizelgelerini ve ölçülebilir beklenen sonuçları içermektedir. Bu sonuçların ölçülmesi, güncelleme ve sürekli iyileştirme için temel sağlamalıdır. İletişim planlarında hedefler, paydaşlar, belirli amaçlar için iletişimde kullanılacak temel araçlar tanımlanmalıdır (INTOSAI, 2018). Sayıştayın İletişim Stratejisinin Cornelissen (2019) ve Çetintaş (2020)'da yer verilen stratejik iletişim planlamasına uygun bir yaklaşımla oluşturulduğu değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, iletişim amacının saptanmasını ve paydaşların tespit edilmesini içeren stratejik analiz aşaması yürütülmüş ve misyon, vizyon, temel değerler, amaç ve hedefler, iletişim kanalları ve bütçe net biçimde belirlenmiştir.

Etkili, şeffaf, doğru ve zamanında iletişimi sağlamak üzere INTOSAI ve Sayıştaylar için iletişim ilkelerini belirlemek üzere 2010 yılında INTOSAI iletişim rehberi yayımlanmıştır. Ayrıca INTOSAI, Sayıştayların paydaşlarla etkileşime ilişkin bir strateji geliştirirken izlemesi gereken adımları şu şekilde tanımlamaktadır (INTOSAI-IDI, 2016):

Sayıştayların çalışma ortamının anlaşılması: Sayıştayların iç ortamının, dış kurumsal ortamının ve dış kurumsal olmayan ortamının anlaşılmasını ifade etmektedir. Bu çerçevede, GZFT (güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar, tehditler) analizi de yapılabilmektedir.

Paydaşların haritalandırılması ve beklentilerin analizi: Paydaşların tanımlanmasını, sınıflandırılmasını, her bir paydaşın rolünün belirlenmesini, paydaşların önceliklendirilmesini ve beklentilerinin analiz edilmesini kapsamaktadır.

Sayıştayların iletişim sürecinin ortaya çıkarılması: Kimlerin, hangi mesajları, hangi iletişim araçları ile hangi paydaşlara iletileceğinin belirlenmesini ifade etmektedir.

Her bir paydaşla etkileşim kurulurken benimsenecek stratejiye karar verilmesi: Her bir paydaş için benimsenecek iletişim stratejisi, yaklaşımcı, katılımcı ve/veya konumlayıcı olabilecektir.

Her paydaş için bir iletişim planının geliştirilmesi: Her bir paydaş için amaçların, iletişim stratejisinin, iletişim kanallarının, araçlarının, yöntemlerinin, ihtiyaç duyulan kaynakların ve zaman planlamasının tespit edilmesini ifade etmektedir.

Strateji raporunun yazılması ve Sayıştay üst yönetimce onaylanması: Stratejiyi belgeleyecek dokümanın belli bir şablonunda hazırlanmasını, Sayıştay içinde görüş alma sürecinin ardından belgenin üst yönetimce onaylanmasını ifade etmektedir.

Stratejinin işler hale getirilmesi: Bu aşama, stratejinin üst yönetimce sahiplenilmesini ve her bir aşamaya kimlerin dahil olacağına karar verilmesini içermektedir.

Etkinin izlenmesi ve ölçülmesi: Niteliksel ve niceliksel yöntemlerle stratejinin etkisini izleme ve ölçmeye ilişkin araç ve mekanizmaların geliştirilmesini ifade etmektedir.

İletişim Stratejisinde strateji raporunun oluşturulması ve işler hale getirilmesi için atılan adımlara yer verilmiştir. Bu kapsamda Sayıştayın İletişim Stratejisinin hazırlanma sürecinde, öncelikle kurumun iç ve dış çevresi GZFT yöntemiyle analiz edilerek iletişimle ilgili güçlü-zayıf yönler, karşılaşılabilecek fırsatlar-tehditler ortaya konmuş ve paydaşlar belirlenmiştir. Bu paydaşlar, Sayıştay faaliyetlerine ilgi ve etkilerine göre önceliklendirilmiş ve anahtar role sahip olanlar belirlenerek belirli kategorilere ayrılmıştır. Daha sonra, paydaş beklentileri ortaya konularak her bir paydaş için iletişim amaçları ve bu amaçlara ulaşmak için uygulanacak stratejiler oluşturulmuştur (Sayıştay, 2020: 6).

İletişim Stratejisinde “yaklaşımcı”, “katılımcı” ve “konumlayıcı” olmak üzere paydaşlarla iletişimde benimsenebilecek üç iletişim stratejisi tanımlanmıştır. Her bir paydaş için uygun olan iletişim stratejileri belirlenmiş ve paydaşlarla kurulacak iletişimden beklenen amaçlar ve bu amaçları gerçekleştirmek için kullanılacak araç, yöntem ve kaynaklar tanımlanarak ana paydaşlar için iletişim planları hazırlanmıştır (Sayıştay, 2020: 7). İletişim Stratejisinde uygulama, izleme ve değerlendirme yöntemleri ayrı bir başlık altında ele alınmıştır. İlgili literatürde ve Sayıştay iletişim rehberlerinde yer alan hususlar dikkate alındığında 2019-

2023 İletişim Stratejisinde yer alan süreç adımlarının, INTOSAI rehberlerinde önerilen adımlarla uyum içinde olduğu değerlendirilmektedir. Bu uyum, iletişim stratejisi için, hedef grupları, rolleri ve sorumlulukları ve iletişim araçlarını açıkça belirtmekte olan INTOSAI İletişim Rehberlerinin, iç ve dış paydaşlarla etkili iletişimi teşvik etmek için uygun araçların geliştirilmesinde dikkate alınması gerektiğine ilişkin INCOSAI (2010)'da yer verilen tavsiyelere uyum sağlandığına işaret etmektedir.

2. İLETİŞİM STRATEJİSİNİN PAYDAŞLARI VE İLETİŞİM KANALLARI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

2.1. Paydaşlar Açısından Değerlendirme

Kurumsal iletişim stratejilerinin oluşturulması sürecinde en önemli adımlardan biri paydaşların tespit edilmesidir. Sayıştaylar, iletişim stratejilerini paydaşlar, mesaj ve iletişim kanalı olarak sıralanabilecek temeller üzerinde konumlandırılmalıdır. İletişim stratejilerinin Sayıştayların şeffaflığı ve hesap verebilirliğini artırmalarına yardımcı olabilmesi için bu stratejiler, kimlerin hedeflendiğine, hangi mesajların iletilmek istendiğine ilişkin net tanımlara ve geleneksel ve yeni medya ile ilişkilere dayanan bir iletişim planına sahip olmalıdır (González-Diaz vd., 2012: 586). İletişim stratejilerinde, bu sorulara verilecek cevaplar, sürecin bir paydaş yönetimine dayanması ve paydaş analizinin yapılması gerektiğine işaret etmektedir. Paydaş yönetimi, anahtar paydaşların tanımlandığı ve bu paydaşların desteklerinin sağlandığı bir süreçtir. Paydaş yönetiminin ilk adımı, başlıca paydaşların tanımlandığı paydaş analizidir (İlgar ve İlgar, 2019: 1842).

Paydaş analizinin ardından güç-çıkarmatrisi, güç-etki matrisi veya ilgi-etki matrisi gibi çeşitli yöntemler kullanılarak paydaşlar sınıflandırılmaktadır. Paydaşları, kurumun operasyonları üzerindeki etkileri veya tutumları açısından belirlemek ve konumlandırmak üzere yöneticiler ve iletişim uzmanlarınca kullanılan bu sınıflandırmaya paydaş haritalama (veya paydaş gösterimi) adı verilmektedir (PMI, 2008; Cornelissen, 2019). Paydaş haritalama modelleri, paydaşlar ile ne tür bir iletişim kurulacağına karar verebilmek için içgörü sunmaktadır (Cornelissen, 2019: 106). Paydaş analizinde bu yaklaşıma uygun olarak Sayıştay İletişim Stratejisinde, paydaşların sınıflandırılması ve haritalandırılması yapılmıştır. Bu çerçevede İletişim Stratejisinde yer verilen hususlar aşağıda sıralanmaktadır:

- İç ve dış çevre analizi sonucunda ana paydaşlar; (1) kamuoyu (vatandaş ve medya), (2) Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM), (3) uluslararası kuruluşlar ve diğer yüksek denetim kurumları, (4) denetim kapsamındaki kamu kurum ve kuruluşları, (5) sivil toplum kuruluşları, (6) Sayıştay çalışanları, (7) denetim yetkisi olan diğer kurumlar olarak tespit edilmiştir (Sayıştay, 2020: 19).
- Paydaşların, mevcut iletişim süreçleri analiz edilmiş ve stratejik planda yer alan amaç ve hedefler doğrultusunda, iletişim süreçleri iyileştirilebilecek paydaşlar ilgi-etki analiz sonuçlarına göre sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırmada, tahsis edilebilecek zaman ve diğer maddi kaynaklar dikkate alınarak odaklanılması gereken paydaşlar; Sayıştay faaliyetlerine olan ilgileri, katkıları ve etkilerine göre önceliklendirilmiştir. İletişim Stratejisinde, paydaş ilgi-etki haritası oluşturulmuş, tüm paydaşlar Sayıştay faaliyetlerine olan ilgi-etkilerine göre analiz edilmiş ve ait oldukları kategoriye göre ilgi-etki haritasına yerleştirilmiştir (Sayıştay, 2020: 16-18).
- GZFT analizi sonucunda her bir paydaşla kurulan iletişimde Sayıştayın güçlü-zayıf yönleri ve karşı karşıya kalınan fırsatlar-tehditler tespit edilmiştir (Sayıştay, 2020: 20).
- İç ve dış paydaşlara yönelik anket çalışmalarıyla paydaşların beklenti ve önerileri ortaya çıkarılmıştır (Sayıştay, 2020: 21).
- Paydaşların her biri, "yaklaşıcı", "katılımcı" ve "konumlayıcı" olarak tanımlanan ilgili iletişim stratejilerine dahil edilmiştir (Sayıştay, 2020: 23).
- Ana paydaşların her biri için paydaş iletişim planları hazırlanmıştır. Bu çerçevede, her bir paydaş için amaç, stratejiler, iletişim kanalları/ araçları/yöntemleri, ihtiyaç duyulan kaynaklar ve zaman planlaması belirlenmiştir (Sayıştay, 2020: 24-29).

İletişim Stratejisinin ana paydaşları arasında ilk iki sırada yer alan kamuoyu (vatandaş ve medya) ve parlamento, INTOSAI standartlarında en fazla üzerinde durulan temel paydaşlar olarak ön plana çıkmaktadır. Parlamentolar, Sayıştay denetim raporlarının birincil kullanıcıları durumundadır. Dolayısıyla Sayıştay raporlarının gerekli etkiyi gösterebilmesi ve arzulanan sonuçlara ulaşılabilmesi için Sayıştay ve Parlamento'nun sürekli iletişim halinde bulunması önem

taşımaktadır (Akyel ve Köse, 2011: 7). Parlamentolarla iyi düzeyde profesyonel ilişkiler geliştirmek, denetim raporlarının, sonuçlarının ve tavsiyelerinin daha iyi anlaşılabilmesine katkı sağlayabilecek ve uygun tedbirlerin alınmasını güvence altına alabilecektir. Etkin ve yapıcı bir ilişkiyi sürdürebilmek üzere, Sayıştaylarla Parlamento arasındaki iletişim, değişen koşullara yanıt verebilecek esneklikte tasarlanmalıdır (Renata ve Zoran, 2019: 172).

2011 yılında Viyana'da gerçekleştirilen 21. Birleşmiş Milletler-INTOSAI Sempozyumu gündeminde yer alan başlıca hususlardan biri de Sayıştaylar ile vatandaşlar arasındaki iletişim olmuştur. Denetimin bir kamu hizmeti olduğu ve Sayıştayların hesap verebilirliği artırmak üzere vatandaşlarla etkili bir şekilde iletişim kurması gerektiği konusunda mutabık kalınmıştır. Neticede, kamu kaynaklarının daha iyi kullanımının nihai yararlanıcıları olan vatandaşlar, Sayıştayların en önemli paydaşlarıdır. Ancak birçok durumda, denetimin ve hesap verebilirliğin faydalarının en az farkında olanlar da yine vatandaşlardır (UN-INTOSAI, 2011).

Sayıştaylar ile vatandaşlar arasındaki iletişim, nihayetinde her ikisini de güçlendirebilecektir. Çünkü bir yandan Sayıştaylar, sosyal hesap verebilirliğin gözetimini yapmak üzere vatandaşların ihtiyaç duyacakları bilgiye sahiptirler; diğer yandan ise vatandaşlar Sayıştayların ihtiyaç duyduğu bilgilere sahiptirler (Baimyrzaeva ve Köse, 2014). Vatandaşlarla iletişim, Sayıştaylara da yönetimin faaliyetleri konusunda zengin bir bilgi kaynağı sağlayacaktır. Böylece Sayıştaylar, iyi kararlar vermede ve benimsenen politika ve programların gözden geçirilmesinde yararlı olan gerekli bilgi ihtiyaçlarını karşılayabileceklerdir (Akyel ve Köse, 2011: 9; INTOSAI, 2018). Medya ise, vatandaşları, Sayıştayın ülkenin esenliği konusundaki rolü ve katkısına ilişkin bilgilendirmek için kilit bir kanaldır. Uygun şekilde bilgilendirilmiş bir dinleyici, seçilmiş temsilciler üzerinde kamuoyu baskısı yaratacak ve bu da daha fazla idari hesap verebilirliğe ve nihayetinde daha fazla şeffaflığa ve kamu kaynaklarının daha iyi yönetilmesine yol açacaktır (Dye, 2009: 8).

Sayıştaylar ile vatandaşlar ve medya arasındaki işbirliğini geliştirmek için atılabilecek adımlar aşağıda yer almaktadır:

- Medya ile iletişim Sayıştaylar için en zorlu görevlerden biri olduğundan, Sayıştayların tutarlı ve çeşitlendirilmiş bir iletişim politikası yürütmeleri gerekmektedir (Akyel ve Köse, 2013: 5507).

- Sayıştayların ayrıca vatandaşlar ve STK'lar da dahil olmak üzere kilit paydaşlarla işbirliğine rehberlik etmek için kendileri için açık politikalar oluşturması gerekir. Bu politikalar, bilgi paylaşımının nasıl ve ne zaman yapılması gerektiğini açıklamalarına yardımcı olabilecektir. Sayıştaylar ayrıca hem geleneksel medya ile hem de sosyal medyayla çalışmak için rehberlere ihtiyaç duymaktadırlar. Sayıştayların bulgularını daha etkili bir şekilde iletmek ve daha iyi anlaşılacak için kendi iletişim becerilerini geliştirmeye yatırım yapması gerekmektedir (Baimyrzaeva ve Köse, 2014).
- Sayıştayların mesajlarının kamuoyuna duyurulması için etkili bir medya politikası oluşturulmalı ve çalışmalarını en iyi şekilde kapsayabilecek ve ulaştığı bulguları vurgulayabilecek aktif bir iletişim stratejisi benimsemelidir. Ayrıca vatandaşlarla iletişim iki yönlü bir süreç olduğundan, Sayıştayların ayrıca şikâyetleri alabilmek için vatandaşlarla iletişim için etkili kanallar oluşturmalıdır (UN-INTOSAI, 2011).
- Medya ile aktif, doğru ve şeffaf iletişim için halkla ilişkiler ve iletişim stratejileri geliştirilmeli ve uygulanmalıdır (UN, 2013).
- Medya ile iletişim belirlenmiş sözcüler veya bu amaçla atanan kişilerce yapılmalıdır (INTOSAI, 2010).
- Sayıştayın medya ile iletişimini geliştirmek üzere Sayıştayın bir iletişim politikası ve stratejisi geliştirmesine yardımcı olunması, üst düzey yöneticilere medyaya sunum konusunda eğitim verilmesi, basın açıklamalarının kalitesinin artırılması ve web sitesinin güzel ve güncel olmasını sağlanması gibi adımlar atılabilecektir (OECD, 2011).

Sayıştayların vatandaşlar ve medya ile iletişiminde, mesajların kamuoyuna duyurulması, bulguların etkili biçimde iletilmesi, Sayıştay çalışmalarının ve rolünün daha iyi anlaşılması, vatandaşların görüş ve şikâyetlerinin alınabilmesi, hesap verebilirlik ve şeffaflığa katkı sağlanması ve kamu kaynaklarının daha iyi yönetilmesi gibi hedefler ön plana çıkmaktadır. Literatür ve uluslararası kuruluşlar, bu hedeflere ulaşmak üzere, medya ve vatandaşlarla iletişime rehberlik edecek ve iletişim araç, kanal ve mekanizmalarını içerecek açık politikalar ve stratejilerin oluşturulmasına işaret etmektedir.

Sayıştayın İletişim Stratejisinde her bir ana paydaş için belirlenen iletişim planlarında, paydaşlara yönelik iletişim stratejileri sıralanmakta ve bu stratejilerin gerçekleştirilmesine ilişkin iletişim kanallarına, araçlarına ve yöntemlerine yer verilmektedir. İletişim Stratejisinde, yer alan Parlamento ve kamuoyu (vatandaş ve medya) ile iletişim planlarının içerik ve kapsamının, başta INTOSAI olmak üzere uluslararası kuruluşların önerileri ve literatürde yer verilen içerik ve kapsam ile uyum içinde olduğu görülmektedir. Bu kapsamda Parlamento ve kamuoyu ile iletişim planlarına ilişkin olarak kısaca şu şekilde değerlendirmeler yapılabilecektir:

Kamuoyu ile iletişimin amaçları, vatandaş odaklı bir bakış açısıyla canlı, sürekli ve açık bir etkileşim politikası benimsemek, Sayıştayın rolünün ve misyonunun kamuoyu tarafından bilinirliğini artırarak kamuoyunun ilgisini çekmek ve Sayıştay denetimlerinin ve raporlarının kamuoyu tarafından daha iyi anlaşılmasını sağlayarak denetime katkı sunmalarını sağlamak olarak sıralanmıştır. Bu amaçlara ulaşmak üzere bir iletişim biriminin kurulması, sade ve standart bir rapor formatının oluşturulması ve rapor dilinin sadeleştirilmesi, raporların anlaşılır ve zengin görsel araçlarla kamuoyuna duyurulması, web sitesinin kullanıcıya dost bir anlayışla yeniden tasarlanması, kamu spotu, dijital platformlar ve sosyal medyanın aktif kullanımı, sosyal medya stratejisinin oluşturulması ve sosyal medya hesaplarının yönetilmesi ve geri bildirimler için dijital mecralarda araştırmalar gerçekleştirilmesi öngörülmüştür (Sayıştay, 2020: 24).

TBMM ile iletişim amaçları ise denetim süreci ve sonuçları hakkında yapılan bilgilendirmeyi iyileştirmek ve denetim planlaması ve sonuçları ile ilgili geri bildirim mekanizmaları oluşturmak olarak sıralanmıştır. Bu amaçlara ulaşmak üzere raporlarda yer alacak bulgular için bir önem düzeyi belirlenmesi, denetlenen kurumlarda en fazla karşılaşılan bulguları içeren bilgi notunun TBMM'ye sunulması, ilgi çekici, görselleştirilmiş özel bir rapor ve idare raporlarının özetlerini içeren görsel araçlar açısından zengin rapor broşürlerinin hazırlanması, Parlamento temsilcisinin belirlenmesi ve geri bildirim elde edilmesine yönelik mekanizmaların kurulmasına yönelik faaliyetler öngörülmüştür (Sayıştay, 2020: 24).

Kamuoyu ile iletişimde sürekli ve açık bir iletişim politikasının uygulanabilirliğini sağlamak amacıyla bir iletişim birimi kurulmasının gerek genel anlamda kurumsal iletişim stratejilerine gerekse özel olarak Sayıştayların iletişimine ilişkin ortaya konan standart ve yaklaşımlara uygun olduğu

değerlendirilmektedir. İletişim birimi, İletişim Stratejisinde yer alan faaliyetlerin izlenmesi, etkinliğinin ölçülmesi ve gerekli analizlerin yapılarak üst yönetime raporlanması faaliyetlerini yürütmektedir (Sayıştay, 2020: 30). Sayıştaylarda güçlü bir iletişim ve paydaş yönetimi biriminin kurulması INTOSAI tarafından tavsiye edilmektedir. Bu birim, çalışanlar ve dış paydaşlarla iletişim için odak noktası görevi görmeli ve temel ilişkilerin dikkatli bir şekilde yönetilmesini sağlamalıdır. Bu birim mesajların tutarlı bir şekilde ele alınmasını ve Sayıştayların tanınan bir kimliğe sahip olmasını ve yazılı basım, web siteleri ve sosyal medya dahil olmak üzere geniş bir yelpazede iletişim araçları ile net bir şekilde iletişim kurmasını sağlayabilmelidir. Bu birim, iç ve dış iletişimin geliştirilmesine liderlik etmeli ve paydaş yönetim politika ve planını hazırlamalıdır (INTOSAI, 2019).

2.2. İletişim Kanalları Açısından Değerlendirme

Günümüzde sosyal medya, ilgili kitlelere ulaşarak katılımı ve denetim raporunun etkisini artırabilen bir iletişim aracı olarak ortaya çıkmış, özellikle internet, bilgiyi vatandaşlar için daha erişilebilir hale getirmiş, devlet kurumlarının daha fazla izlenmesine izin vermiş ve daha fazla etkileşim imkanı sağlamıştır (Baimyrzaeva ve Köse, 2014:78-79; Frigon, 2021). Teknolojik gelişmeler ve iletişim araçlarındaki hızlı gelişmeler daha iyi bir yönetim vatandaş katılımı için geniş bir olasılıklar yelpazesi sunmaktadır (Akyel ve Köse, 2013: 5498). Bu gelişmeler karşısında iletişim araçlarının çeşitlendirilmesi gerekmektedir. Modern bilgi ve iletişim teknolojilerin daha fazla kullanılması, iletişimi daha hızlı, daha güvenilir, geniş tabanlı ve ekonomik hale getirmek için teşvik edilmeli (INTOSAI, 2010) ve Sayıştaylar, faaliyetleri ve operasyonları hakkındaki bilgileri daha geniş ölçekte vatandaşlar için daha erişilebilir hale getirmek üzere bu teknolojileri kullanmalıdır (UN-INTOSAI, 2011; UN, 2013).

Gerek vatandaşlarla gerekse denetlenen kurumlarla iletişimin iki yönlü bir süreç olarak ele alınması gerekmektedir. İletişim tek yönlü bir kanal olmamalıdır; daha ziyade taraflar arasında diyalogu içermelidir. Sayıştaylar, bilgi sağlamanın yanı sıra bilgi almanın yollarını bulmalıdır. Paydaşlarla kurulacak açık iletişim kanallarıyla Sayıştay, denetim çalışmasının kalitesini artırabilir. Böylece denetlenen kurumlar da, Sayıştayın denetimle ilgili sorunları belirlemesine ve Sayıştayın yaptığı tavsiyelerin uygulanıp uygulanmadığını belirlemesine yardımcı olabilecek bilgiler sağlayabilir (UN, 2013; INTOSAI, 2018).

Sayıştayın 2019-2023 İletişim Stratejisinin gerek kamuoyu ve Parlamenteoya gerekse diğer ana paydaşlara yönelik iletişim planlarının geniş bir yelpazede modern iletişim kanallarını, araçlarını ve yöntemlerini içerdiği görülmektedir. İletişim Stratejisinin paydaşların beklenti ve görüşlerinin sürekli

bir temelde alındığı, paydaş katılımına dayanan bir etkileşim ve diyalog zeminine oturduğu değerlendirilmektedir. Paydaş beklentilerinin ya da görüşlerinin yeterli ölçüde dikkate alınmasına yönelik bir yaklaşım sergilenmektedir. Bu kapsamda, İletişim Stratejisinde paydaş beklentilerinin, sınırlı sayıdaki anketlerden elde edilen durağan tespitlerle yetinilmeyerek sürekli izlemeye tabi tutulacağı, bu izlemede; dijital platformlarda yapılan aramaların, sosyal medyada ve web ortamında yapılan yorumların, verilen geri bildirimler gibi hususların sürekli analiz ve rapor edilerek dinamik iletişim stratejilerinin benimseneceği belirtilmektedir (Sayıştay, 2020: 20-21). Ayrıca İletişim Stratejisinde ana paydaşlar için hazırlanan iletişim planlarında tek yönlü bir iletişimden ziyade, geri bildirim mekanizmalarını dikkate alan çift yönlü stratejiler oluşturulmuştur (Sayıştay, 2020: 8).

3. INTOSAI STANDARTLARINA UYUM AÇISINDAN DEĞERLENDİRME

INTOSAI tarafından uluslararası standartlar yayımlanmaktadır. Sayıştayların Değer ve Faydaları konulu INTOSAI-P 12 Standardında iletişimle ilgili hususlar ile bunlara uyuma ilişkin olarak Paydaş İletişim Planlarında yer alan ifadeler karşılaştırmalı olarak Tablo 1’de yer almaktadır:

Tablo 1: INTOSAI-P 12 Standardı ve Paydaş İletişim Planları

INTOSAI-P 12	İletişim Stratejisi - Paydaş İletişim Planları
3(1): Sayıştaylar, denetlenen kuruluşlar ve diğer ilgili paydaşlarla uygun şekilde iyi bir iletişim sağlamalı ve Sayıştayların çalışmasından kaynaklanan hususlar hakkında denetim süreci sırasında paydaşları iyi bilgilendirmelidir.	Denetim ekiplerinin, denetimin başlangıcında ve sonunda denetlenen idare ile kuracağı iletişimi etkinleştirmek ve denetim süreci ve sonuçları hakkında denetlenen idarelerden geri bildirim almak (Denetim kapsamındaki kurum ve kuruluşlar ile iletişim planı).
3(5): Sayıştaylar, denetim raporlarını ve sonuçlarını daha iyi anlamalarına ve uygun eylemler üstlenmelerine yardımcı olmak üzere ilgili yasa ve gözetim komiteleri, denetlenen birimlerin yönetimleri ve idare organlarıyla profesyonel ilişkiler geliştirmelidir.	TBMM’den hem gerçekleştirilmiş denetimlere ilişkin hem de planlanan denetimlerle ilgili geri bildirim elde edilmesine yönelik mekanizmaların kurulması için, TBMM’nin de görüşünün alınabileceği çalışmaların gerçekleştirilmesi (TBMM ile iletişim planı). Denetim kapsamındaki kurum ve kuruluşlar ile iletişim planında 5018 sayılı Kanun’daki tasnife uygun olarak denetlenen idare üst yöneticileri ve personelini Sayıştay denetim usulleri ve Sayıştay raporları hakkında bilgilendirmek (Denetim kapsamındaki kurum ve kuruluşlar ile iletişim planı). SKA farkındalığı yaratabilmek amacıyla denetim kapsamındaki kurum ve kuruluşlar ile ortak toplantı ve eğitimlerin düzenlenmesi (Denetim kapsamındaki kurum ve kuruluşlar ile iletişim planı).

INTOSAI-P 12	İletişim Stratejisi - Paydaş İletişim Planları
4(1): Sayıştaylar, tüm paydaşlarca anlaşılabilir dilde, nesnel bilgiyi basit ve açık biçimde raporlamalıdır.	Denetim raporlarının kamuoyu tarafından anlaşılmasını sağlamak amacıyla sade ve standart bir rapor formatı oluşturmak ve rapor dilini sadeleştirmek (Kamuoyu ile iletişim planı). Denetim raporları TBMM'ye sunulduktan sonra, sade ve anlaşılır, görsel araçlar (infografik gibi) açısından zengin rapor özetleri oluşturarak kamuoyuna duyurmak (Kamuoyu ile iletişim planı). Denetim sonuçlarının sayısal değerlendirilmesini içeren, ilgi çekici, görselleştirilmiş özel bir rapor ve idare raporlarının özetlerini içeren görsel araçlar (infografik gibi) açısından zengin rapor broşürlerinin hazırlanarak denetim sonuçlarının hızlı ve etkin biçimde anlaşılmasını sağlamak (TBMM ile iletişim planı).
4(3): Sayıştaylar uygun iletişim araçlarını kullanarak, tüm paydaşların raporlara erişimini kolaylaştırmalıdır.	Web sitesinde sade ve anlaşılabilir raporlar yayımlanacaktır (Kamuoyu ile iletişim planı). Web sitesinde sade ve anlaşılabilir rapor özetleri yayımlanacaktır (Kamuoyu ile iletişim planı). Kullanıcı dostu bir web sitesi tasarımı ile raporların ulaşılabilirliğinin artırılması (Kamuoyu ile iletişim planı).
5(1): Sayıştaylar, paydaşların beklentilerinin farkında olmalı ve bağımsızlığından ödün vermeksizin, zamanlıca bu beklentilere uygun biçimde cevap vermelidir.	Denetimler planlanırken vatandaş beklentilerinin dikkate alınması (Kamuoyu ile iletişim planı). TBMM'den hem gerçekleştirilmiş denetimlere ilişkin hem de planlanan denetimlerle ilgili geri bildirim elde edilmesine yönelik mekanizmaların kurulması için, TBMM'nin de görüşünün alınabileceği çalışmaların gerçekleştirilmesi (TBMM ile iletişim planı). Denetim ekiplerinin, denetimin başlangıcında ve sonunda denetlenen idare ile kuracağı iletişimi etkinleştirmek ve denetim süreci ve sonuçları hakkında denetlenen idarelerden geri bildirim almak (Denetim kapsamındaki kurum ve kuruluşlar ile iletişim planı). Geri bildirim mekanizmalarının oluşturulması ve sürekli çalışması için görevlendirmelerin yapılması (Sayıştay çalışanları ile iletişim planı). SKA koordinasyonunun artırılması için STK'larla daha fazla işbirliği yapılması. STK'larla görüş alışverişi için toplantı düzenlenmesi (STK'larla iletişim planı).
6(1): Sayıştaylar, kamu sektörünün bağımsız bir denetçisi olarak Sayıştayların rol ve sorumluluklarına ilişkin olarak paydaşların bilgi ve anlayışını artıracak biçimde iletişim kurmalıdır.	Kamu spotu, dijital platformlar ve sosyal medyanın aktif kullanımı aracılığı ile Sayıştayın rol ve sorumlulukları ile ürünlerinin daha geniş bir kitle tarafından anlaşılmasını sağlamak (Kamuoyu ile iletişim planı). 5018 sayılı Kanun'daki tasnife uygun olarak denetlenen idare üst yöneticileri ve personelini Sayıştay denetim usulleri ve Sayıştay raporları hakkında bilgilendirmek (Denetim kapsamındaki kurum ve kuruluşlar ile iletişim planı). Yıllık konferanslar aracılığıyla Sayıştayın tanınırlığının artırılması (STK'larla iletişim planı).
6(2): Sayıştayların iletişimi, paydaşların kamu sektöründe şeffaflık ve hesap verebilirlik ihtiyacına yönelik farkındalıklarına katkı sağlamalıdır.	Ana paydaşların iletişim planlarında yer alan stratejilerin büyük çoğunluğunun, paydaşların kamuda şeffaflık ve hesap verebilirlik ihtiyacına yönelik farkındalıklarının artmasına katkı sağladığı değerlendirilmektedir.

INTOSAI-P 12	İletişim Stratejisi - Paydaş İletişim Planları
6(3): Sayıştaylar, denetim çalışması ve sonuçlarının anlaşılmasını sağlamak üzere paydaşlarla iletişim kurmalıdır.	Ana paydaşların iletişim planlarında yer alan stratejilerin büyük çoğunluğunun, paydaşların kamuda şeffaflık ve hesap verebilirlik ihtiyacına yönelik farkındalıklarının artmasına katkı sağladığı değerlendirilmektedir.
6(4): Sayıştaylar, vatandaşlarla iletişimi kolaylaştırmak üzere medya ile uygun biçimde etkileşimde bulunmalıdır.	Vatandaş ve medya ile gerçekleştirilen iletişimin etkinliğini ölçmek ve vatandaşlardan faaliyetlerimizle ilgili geri bildirim almak amacı ile dijital mecralarda düzenli araştırmalar gerçekleştirmek (Kamuoyu ile iletişim planı).
6(5): Sayıştaylar, paydaşların farklı rollerini kabul ederek onlarla ilişki kurmalı ve bağımsızlığından ödün vermeden paydaş görüşlerini dikkate almalıdır.	Denetimler planlanırken vatandaş beklentilerinin dikkate alınması (Kamuoyu ile iletişim planı). Düzenlenecek uluslararası eğitim programlarının etkin duyurulmasını ve yeni eğitim taleplerinin alınmasını sağlamak için sahip olunan iletişim araçlarını etkin kullanmak (Uluslararası kuruluşlar ve diğer ülke YDK'ları ile iletişim planı). Mesleki konularda, tema odaklı yayınların ve Meslektaş görüşlerinin yer aldığı online bir blog/forum kurulması (Sayıştay çalışanları ile iletişim planı). SKA koordinasyonunun artırılması için STK'larla daha fazla işbirliği yapılması. STK'larla görüş alışverişi için toplantı düzenlenmesi (STK'lar ile iletişim planı).
6(6): Sayıştaylar, paydaşların Sayıştayın etkili bir iletişim kurup kurmadığına ilişkin düşüncelerini periyodik olarak değerlendirmelidir.	TBMM'den hem gerçekleştirilmiş denetimlere ilişkin hem de planlanan denetimlerle ilgili geri bildirim elde edilmesine yönelik mekanizmaların kurulması için, TBMM'nin de görüşünün alınabileceği çalışmaların gerçekleştirilmesi (TBMM ile iletişim planı). Denetim ekiplerinin, denetimin başlangıcında ve sonunda denetlenen idare ile kuracağı iletişimi etkinleştirmek ve denetim süreci ve sonuçları hakkında denetlenen idarelerden geri bildirim almak (Denetim kapsamındaki kurum ve kuruluşlar ile iletişim planı). Mensuplardan Sayıştay'da yapılan çalışmalarla ilgili geri bildirim alınmasını sağlayacak geri bildirim mekanizmalarının geliştirilerek denetim yönetim modülüne eklenmesi. Yapılan çalışmalarla ilgili görüş alınması ve çalışmalara geri bildirim verilmesi (Sayıştay çalışanları ile iletişim planı).

Kaynak: INTOSAI (2021), Sayıştay (2020).

INTOSAI-P 12 Standardı, iletişim ve paydaşlarla etkileşimler çerçevesinde Sayıştayların paydaşlarıyla etkin iletişim kurmasına, paydaşlarını iyi düzeyde bilgilendirmesine, paydaş beklentilerine cevap verebilmesine ve paydaşlarıyla profesyonel ilişkilerini geliştirmesine, raporlama standartlarını iyileştirmesine ve raporlara erişimi kolaylaştırmasına, Sayıştayların rolüne ve işlevlerine ilişkin farkındalığın artırılmasına ilişkin ilkelere yer vermektedir.

Bu kapsamda, Sayıştayların rollerini ve yaptıkları işi açıklamak için daha fazlasını yapması, raporlar ve diğer konularda brifingler vermesi ve çalışmalarını açıklamak ve çalışmalarına dahil etmek üzere paydaşlarına yönelik proaktif yaklaşımlar göstermesi gerekmektedir. Sayıştaylar, çalışmalarının etkili olmasını

sağlamak ve iyi yönetişimi desteklemek için etkili bir iletişim stratejisi geliştirmeli ve uygulamalıdır (SIGMA, 2017). Sayıştay İletişim Stratejisinin, Standardın gerekliliklerini karşılayacak biçimde tasarlandığı ve böylece Sayıştayın etkinliğini artırmaya ve iyi yönetişimi desteklemeye katkı sağlayan bir içeriğe sahip olduğu değerlendirilmektedir.

Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik İlkeleri konulu INTOSAI-P 20 Standardında iletişimle ilgili hususlar ile bunlara uyuma ilişkin olarak Paydaş İletişim Planlarında yer alan ifadeler karşılaştırmalı olarak Tablo 2’de yer almaktadır:

Tablo 2: INTOSAI-P 20 Standardı ve Paydaş İletişim Planları

INTOSAI-P 20	İletişim Stratejisi - Paydaş İletişim Planları
8(1): Sayıştaylar, operasyonları ve denetim sonuçları hakkında medya veya diğer ilgili taraflarla açık bir şekilde iletişim kurar ve kamusal alanda görülebilir.	Ana paydaşlar ile iletişim planlarında yer alan stratejilerin büyük çoğunluğunun, açık iletişim stratejilerini içerdiği ve Sayıştayın kamusal görünürlüğüne olanaklı kıldığı değerlendirilmektedir.
8(2): Sayıştaylar, en önemli sonuçlara yönelik olarak vatandaşların ve akademik camianın ilgisini teşvik eder.	Denetim raporları TBMM’ye sunulduktan sonra, sade ve anlaşılır, görsel araçlar (infografik gibi) açısından zengin rapor özetleri oluşturarak kamuoyuna duyurmak (Kamuoyu ile iletişim planı). Sayıştay web sitesini daha kullanıcı dostu hale getirmek amacıyla yeniden tasarlamak (Kamuoyu ile iletişim planı). Kamu spotu, dijital platformlar ve sosyal medyanın aktif kullanımı aracılığı ile Sayıştayın rol ve sorumlulukları ile ürünlerinin daha geniş bir kitle tarafından anlaşılmasını sağlamak (Kamuoyu ile iletişim planı).
8(3): Ülke dillerine ek olarak, denetim raporlarının ve mahkeme kararlarının özetleri resmi INTOSAI dillerinden birinde mevcuttur.	Sayıştayın uluslararası tanınırlığını artırmak için yeni iletişim araçları (dijital mecralar, sosyal medya araçları gibi) oluşturmak ve etkin kullanımını sağlamak (Uluslararası kuruluşlar ve diğer ülke YDK’ları ile iletişim planı). Uluslararası arenada kullanmak amacı ile yabancı dillerde web sitesi ve sosyal medya hesapları açmak. Seçilecek denetim raporlarını yabancı dillere çevirmek (Uluslararası kuruluşlar ve diğer ülke YDK’ları ile iletişim planı).

INTOSAI-P 20	İletişim Stratejisi - Paydaş İletişim Planları
8(4): Sayıştaylar, denetimleri başlatır, yürütür ve ilgili raporları zamanında yayımlar. Denetim çalışması ve sağlanan ilgili bilgiler eski değilse, şeffaflık ve hesap verebilirlik artırılacaktır.	<p>Denetim raporları TBMM'ye sunulduktan sonra, sade ve anlaşılır, görsel araçlar (infografik gibi) açısından zengin rapor özetleri oluşturularak kamuoyuna duyurmak (Kamuoyu ile iletişim planı).</p> <p>Denetim sonuçlarının sayısal değerlendirilmesini içeren, ilgi çekici, görselleştirilmiş özel bir rapor ve idare raporlarının özetlerini içeren görsel araçlar (infografik gibi) açısından zengin rapor broşürlerinin hazırlanarak denetim sonuçlarının hızlı ve etkin biçimde anlaşılmasını sağlamak. Özet raporlarda ve broşürlerde SKA denetimlerine ayrıca yer verilmesi (TBMM ile iletişim planı).</p> <p>5018 sayılı Kanun'daki tasnife uygun olarak denetlenen idare üst yöneticileri ve personelini Sayıştay denetim usulleri ve Sayıştay raporları hakkında bilgilendirmek (Denetim kapsamındaki kurum ve kuruluşlar ile iletişim planı).</p> <p>Denetim sonunda üst yöneticinin Sayıştay raporunu daha iyi anlamasını ve sahiplenmesini sağlamak üzere "rapor yönetici özeti" hazırlamak (Denetim kapsamındaki kurum ve kuruluşlar ile iletişim planı).</p>
8(5): Sayıştay raporları, çeşitli yollarla (örn. özetler, grafikler, video sunumları, basın bültenleri) kamuoyu tarafından kullanılabilir ve anlaşılabilir.	<p>Denetim raporlarının kamuoyu tarafından anlaşılmasını sağlamak amacıyla sade ve standart bir rapor formatı oluşturmak ve rapor dilini sadeleştirmek (Kamuoyu ile iletişim planı).</p> <p>Denetim raporları TBMM'ye sunulduktan sonra, sade ve anlaşılır, görsel araçlar (infografik gibi) açısından zengin rapor özetleri oluşturularak kamuoyuna duyurmak (Kamuoyu ile iletişim planı).</p>

Kaynak: INTOSAI (2021), Sayıştay (2020).

INTOSAI-P 20 Standardı, Sayıştayların ilgili taraflarla iletişimine, denetim raporlarının yayımlanmasına, çevrilmesine ve kamuoyunun erişimine sunulmasına dair ilkelere yer vermektedir. Standardın içeriği ve Paydaş İletişim Stratejileri karşılaştırmalı olarak göz önüne alındığında, Sayıştay İletişim Stratejisinin Standardın gerekliliklerini karşılayacak biçimde oluşturulduğu değerlendirilmektedir.

4. GÜNÜMÜZÜN KURUMSAL İLETİŞİM ANLAYIŞI AÇISINDAN DEĞERLENDİRME

Kurumsal iletişim anlayışının, özellikle 1970'lerden günümüze dek değişime uğradığı görülmektedir. Bu değişimde, birbiriyle bağlantılı olabilecek "entegrasyon", "stratejik konumlandırma", "paydaş katılımı" ve "yeni medyanın kullanımı" olarak adlandırılabilir başlıca dört eğilim göze çarpmaktadır.

Tablo 3, karşılaştırmalı olarak bu eğilimlere ilişkin özet açıklamalara ve Sayıştayın İletişim Stratejisinin bu eğilimleri nasıl ele aldığına yer vermektedir:

Tablo 3: Temel Eğilimler ve İletişim Stratejisi

Kurumsal İletişim Yaklaşımında Temel Eğilimler	İletişim Stratejisinin Yaklaşımları
<p>Entegrasyon:</p> <p>Geçmişte kurumsal iletişim, bireysel iletişim uygulayıcılarının (medya ilişkileri, kamu ilişkileri gibi) uzmanlıkları etrafında ayrı disiplinler biçiminde yapılandırılmaktaydı. Bu durum, kurum içindeki iletişim sorumluluklarının organizasyon içerisinde farklı birimlere dağılması nedeniyle bir bölünmüşlük ortaya çıkarmaktaydı. Günümüzde ise kurumsal iletişim yaklaşımı, iletişimi yönetmek için bu uzmanlıkların ötesine geçen daha entegre bir yaklaşımı gerektirmektedir. Dolayısıyla iletişimi kurumsal düzeyde bütünleştirmeye yönelik bir yaklaşım benimsenmiştir.</p>	<p>İletişim stratejisinde yer alan faaliyetlerin izlenmesinin, etkinliğinin ölçülmesinin ve gerekli analizlerin yapılarak üst yönetime raporlanmasının kurulacak iletişim birimi tarafından yürütüleceği belirtilmektedir. Dolayısıyla iletişim stratejisinde, iletişim sorumluluklarının farklı birimlere dağıtıldığı bir yapı yerine bütünleştirildiği bir yaklaşıma yer verildiği görülmektedir.</p>
<p>Stratejik konumlandırma:</p> <p>Günümüzde iletişimin daha stratejik olarak kullanılması gerektiği anlaşılmıştır. İletişim, kurumun paydaşların zihninde "konumlandırılması" için stratejik çıkarlara katkı sağlayacak bir niteliğe kavuşmuştur. Günümüzde iletişim stratejisi, kurumsal iletişimin stratejik hedefleri desteklemesini sağlamak üzere farklı paydaşlara yönelik iletişim programları geliştirmesine ilişkin işlevsel ve operasyonel bir stratejidir. Ancak, bu strateji, kapsam ve katılım olarak kurumun merkezine ve en üst seviyesine yerleşir. İletişim stratejisi, kurumun genel stratejisinden ayrılmaz, iletişim gerçek bir stratejik rol üstlenerek kurum stratejisine katkı bulunur.</p>	<p>İletişim stratejisinin amacı, Sayıştayın 2019-2023 Stratejik planında belirlediği amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlamak ve denetim, yargılama, rehberlik görevlerinin etkisini artırarak kamuda hesap verme sorumluluğuna ve mali saydamlığa katkı sağlamak olarak ifade edilmiştir. İletişim stratejisi Sayıştayın stratejik planı çerçevesinde misyonu, vizyonu, amacı ve hedefleriyle ilişkilendirilmiş ve Sayıştayın genel stratejisi ile bütünleştirilmiştir.</p>

Kurumsal İletişim Yaklaşımında Temel Eğilimler	İletişim Stratejisinin Yaklaşımları
<p>Paydaş katılımı:</p> <p>Paydaşlar günümüzde kurumlara yönelik beklentilerini dile getirme konusunda çok daha aktif hale gelmişler, daha etkileşimli ve diyalog tabanlı iletişim biçimlerini beklemeye başlamışlardır. Günümüzde etkileşimli iletişim modelleri, eski kurumsal iletişim modellerinin yerini almaktadır. Çeşitli departmanlar arasında bölünen, ilişkileri yönetmeye odaklanan, kısa vadeli hedeflere bağlı olan ve departmanın çıkarlarına ve yöneticinin kişisel tarzına dayanan paydaş yönetimi yaklaşımından, entegre, ilişkiler inşa etmeye odaklanan, uzun vadeli hedeflere bağlı ve misyon, değerler ve kurumsal stratejiler tarafından tutarlı biçimde yönlendirilen paydaş katılımına bir yöneliş olmuştur. Paydaşların yönetilmesi anlayışından, paydaşlar için yönetim anlayışına geçilmektedir.</p>	<p>İletişim Stratejisinde her bir paydaş için uygun olan iletişim stratejilerinin, paydaşlarla kurulacak iletişimden beklenen amaçların ve bu amaçları gerçekleştirmek için kullanılacak araç, yöntem ve kaynakların tanımlanması sürecinde katılımcı bir yöntem izlendiği, bu çerçevede, farklı gruplarla çalıştaylar, toplantılar ve mülakatlar yapılarak iletişim stratejisinin oluşturulduğu belirtilmektedir. İletişim stratejisinin, paydaşlarla köprü kuran ve karşılıklı yarar sağlayacak bir yaklaşımla oluşturulduğu değerlendirilmektedir.</p>
<p>Yeni medyanın kullanımı:</p> <p>Yeni teknolojiler ve sosyal medya, paydaşlarla daha etkileşimli iletişim biçimlerini olanaklı kılmakta ve paydaşların da bu tür iletişimlere yönelik beklentisi artmaktadır. Günümüzde paydaşlar artık pasif kitleler değil, kurumun iletişim süreçlerinin aktif katılımcılarıdır. Paydaş katılımlı yayıncılık (crowd-casting) biçimi ortaya çıkmıştır. Sosyal medya ise, muhtemelen en iyi paydaş katılımlı yayım biçimidir. Bu yeni medya ortamında paydaşlar kuruma ilişkin içerik üretmek ve bu içeriği yaymak için kendi aralarında bir "kalabalık/topluluk" oluşturmakta ve bu içeriği başka adreslere yaymaktadır.</p>	<p>İletişim Stratejisinde ana paydaşlara yönelik iletişim planlarının geniş bir yelpazede modern iletişim kanallarını, araçlarını ve yöntemlerini içerdiği görülmektedir. Web sitesinin yanısıra dijital platformlar ve sosyal medyanın kullanımına önem verildiği ve bu kapsamda Sayıştayın dijital kurumsal kimliği ve sosyal medya stratejisinin oluşturulmasının iletişim planında yer bulduğu görülmektedir.</p>

Kaynak: Kurumsal iletişim yaklaşımında temel eğilimler Cornelissen (2019)'dan derlenmiştir.

Sonuç olarak, Sayıştayın İletişim Stratejisinin günümüzün kurumsal iletişim anlayışının temel boyutları dikkate alınarak, iletişim sorumluluklarını bütünleştiren, Sayıştayın genel stratejisine katkıda bulunan, paydaşlarla işbirliğini esas alan ve yeni medyanın kullanımını önemseyen bir yaklaşımla oluşturulduğu değerlendirilmektedir.

5. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRME

Kamu idarelerine stratejik planlama sürecinde yol göstermek amacıyla hazırlanan Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu'nun üçüncü sürümünü 2018 yılında yayımlanmıştır. Kılavuz, kaynakların kullanımı ile amaç ve hedeflerin önceliklendirilmesinde etkinliği artırmayı ve daha kaliteli bir raporlama yapılmasına temel oluşturarak kamu yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilirlik anlayışının yerleşmesine katkı sağlamak için kamu idarelerine yardımcı olmayı amaçları arasına almıştır. Stratejik Planlama Kılavuzu stratejik yönetim döngüsünü temel olarak oluşturulmuştur.

Sayıştayın 2019-2023 Stratejik planında belirlediği amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine katkı sağlamayı amaçlayan İletişim Stratejisinin iletişim odaklı bir stratejik plan niteliğinde olduğu, döngüsel bir nitelik taşıdığı ve bu döngünün stratejik yönetim döngüsüne paralellik arz ettiği değerlendirilmektedir.

Bu kapsamda Tablo 4'te İletişim Stratejisi, stratejik yönetim döngüsü ile karşılaştırmalı olarak ve döngüsel bir bakış açısıyla kısaca değerlendirilmektedir.

Tablo 4: Stratejik Yönetim ve İletişim Stratejisi Döngüleri

Stratejik Yönetim Döngüsü	İletişim Stratejisi Döngüsü
Stratejik Plan Hazırlık Süreci (Planlama Sürecinin Planlanması) <ul style="list-style-type: none"> • Planın sahiplenilmesi • Planlama sürecinin organizasyonu • İhtiyaçların tespiti • Zaman planı • Hazırlık programı 	İletişim Stratejisinde iletişimin bir kurumun görevini başarıyla yerine getirmesine katkı sağlayan güçlü bir araç olduğu ve bu aracı etkin bir şekilde kullanabilmek için öncelikle iletişim amaçlarının, kurumun paydaşlarının, iletişim stratejilerinin ortaya konmasının gerektiği ifade edilmiştir. Bu gerçeğin dikkate alındığı bir anlayış çerçevesinde, kurumsal sahiplenmeden güç alan İletişim Stratejisi, bir hazırlık ve planlama sürecinin sonucunda ortaya çıkmıştır.
Durum Analizi (Neredeyiz?) <ul style="list-style-type: none"> • Kurumsal tarihçe • Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi • Mevzuat analizi • Üst politika belgeleri analizi • Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi • Paydaş analizi • Kuruluş içi analiz • PESTLE analizi • GZFT analizi 	İletişim Stratejisi geliştirilirken, gerek uluslararası standartlar gerekse ulusal mevzuat dikkate alınmış ve ilgili standartlar ve mevzuatın İletişim Stratejisi ile ilişkilerine dair bilgilere yer verilmiştir. Stratejik planda yer alan amaç ve hedefler doğrultusunda tüm paydaşların iletişim süreçleri, Sayıştay faaliyetlerine olan ilgi-etkilerine göre analiz edilmiş, iletişim süreçleri iyileştirilebilecek paydaşlar ilgi-etki analiz sonuçlarına göre sınıflandırılmış ve paydaşlar ait oldukları kategoriye göre ilgi-etki haritasına yerleştirilmiştir. GZFT analizi sonucunda her bir paydaşla kurulan iletişimde Sayıştayın güçlü-zayıf yönleri ve karşı karşıya kalınan fırsatlar-tehditler tespit edilmiştir.

Stratejik Yönetim Döngüsü	İletişim Stratejisi Döngüsü
Geleceğe Bakış (Nereye ulaşmak istiyoruz?) <ul style="list-style-type: none">• Misyon• Vizyon• Temel Değerler	İletişim Stratejisinde, Sayıştayın Stratejik Planında belirlenen misyon, vizyon ve temel değerlere yer verilmiş ve İletişim Stratejisi, Sayıştayın kurumsal kimliği ile uyumlaştırılmıştır.
Strateji Geliştirme (Nereye ulaşmak istiyoruz?) <ul style="list-style-type: none">• Amaçlar• Hedefler• Performans göstergeleri• Stratejiler	İletişim Stratejisinde, Sayıştayın Stratejik Planında belirlenen stratejik amaç ve hedeflere yer verilmiştir. Her bir paydaş için iletişim amaçları ve bu amaçlara ulaşmak için uygulanacak stratejiler oluşturulmuştur.
Eylem Planları (Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?) <ul style="list-style-type: none">• Faaliyetler• Sorumlular	Ana paydaşların her biri için paydaş iletişim planları hazırlanmıştır. Bu kapsamda, her bir paydaş için amaçlar, stratejiler, iletişim kanalları/ araçları/yöntemleri belirlenmiştir.
Performans Programı (Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?) <ul style="list-style-type: none">• Performans hedefleri• Performans göstergeleri• Faaliyetler• Projeler• Maliyetlendirme• Bütçeleme	Ana paydaşların her biri için hazırlanan paydaş iletişim planlarında amaçlara ulaşmak için üstlenilecek faaliyetler, ihtiyaç duyulan kaynaklar, bu kapsamda ilave maliyetlere ihtiyaç duyulup duyulmayacağına ilişkin bilgiler ve zaman planlaması belirlenmiştir.
İzleme ve Değerlendirme (Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?) <ul style="list-style-type: none">• Stratejik plan izleme raporu• Stratejik plan değerlendirme raporu• Stratejik plan gerçekleştirme raporu• Faaliyet raporu• İç denetim	İletişim Stratejisinde, iletişim biriminin her yılın başında, stratejinin yıllık uygulama dilimleri için bir program hazırlayarak üst yönetimin onayına sunacağı, bu programlar yapılırken dijital platformlar ve sosyal medya izleme raporlarının dikkate alınacağı ve raporlar doğrultusunda odaklanılacak alanların tespit edilerek faaliyetlerin zaman planlamasının yapılacağı ve performans göstergelerinin belirleneceği belirtilmektedir. İletişim planlarında yer alan faaliyetlerin hedeflenen zaman çerçevesinde gerçekleştirilmesinin izlenmesi, altı ayda bir yapılarak üst yönetime sunulacak ve hedef tarihlerde sapma olması durumunda gerekli önlemleri içeren yeni iletişim planı tabloları oluşturulacaktır. İletişim stratejisinin son uygulama yılında ise, cari dönem uygulamalarının değerlendirmelerini ve yeni dönem için oluşturulacak amaçlar ve stratejileri içeren bir rapor üst yönetime sunulacaktır.

Performans göstergeleri aracılığıyla amaç ve hedeflerin gerçekleştirme sonuçlarının belirli bir sıklıkla izlenmesi ve belirlenen dönemler itibarıyla raporlanarak yöneticilerin değerlendirmesine sunulması izleme faaliyetlerini oluşturmaktadır. Değerlendirme ise devam eden ya da tamamlanmış faaliyetlerin amaç ve hedeflere ulaşmayı ne ölçüde sağladığı ve karar alma sürecine ne ölçüde katkıda bulunduğunu belirlemek amacıyla yapılmaktadır (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 55). İletişim Stratejisinden sağlanabilecek faydanın azami düzeye çıkarılması bakımından izleme ve değerlendirme sürecinin etkin işletilmesinin önem taşıdığı değerlendirilmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada Sayıştay Başkanlığının 2019-2023 İletişim Stratejisi çeşitli perspektiflerden kapsamlı olarak ele alınmıştır. Bu çerçevede, İletişim Stratejisinin amacı, süreci, paydaşları, iletişim kanalları ve INTOSAI standartlarına uyumu incelenmiş ve günümüzün kurumsal iletişim anlayışı ve stratejik yönetim süreci perspektiflerinden değerlendirmeler yapılmıştır.

Bu inceleme ve değerlendirmeler neticesinde İletişim Stratejisinin,

Sayıştayın misyonu, vizyonu, amacı ve hedefleriyle ilişkilendirilen, Stratejik Planı ile bütünleşen ve kurumsal kimliğini yansıtan bir yaklaşımla kaleme alındığı;

Oluşturulma sürecindeki aşamaları ve sistematik yapısının, INTOSAI rehberlerinde önerilen süreç adımları ve yapı ile uyum içinde olduğu;

İletişim planlarının içerik ve kapsamının, başta INTOSAI olmak üzere uluslararası kuruluşların önerileri ve literatürde yer verilen içerik ve kapsam ile uyum içinde olduğu;

Paydaşların beklenti ve görüşlerinin sürekli ve dinamik bir temelde alındığı, paydaş katılımına dayanan ve geri bildirim mekanizmalarını dikkate alan bir etkileşim ve diyalog zeminine dayandığı;

INTOSAI Standartlarının gerekliliklerini karşılayacak biçimde oluşturulduğu;

Günümüzün ideal kurumsal iletişim anlayışının temel boyutları dikkate alınarak, iletişim sorumluluklarını bütünleştiren, Sayıştayın genel stratejisine katkıda bulunan, paydaşlarla işbirliğini esas alan ve yeni medyanın kullanımını önemseyen bir yaklaşımla oluşturulduğu;

İletişim odaklı bir stratejik plan niteliğinde olduğu, döngüsel bir nitelik taşıdığı ve bu döngünün stratejik yönetim döngüsüne paralellik arz ettiği sonucuna varılmıştır.

2019-2023 İletişim Stratejisinin uygulama dönemi esnasında ve bitiminde, izleme ve değerlendirme sürecinin etkin işletilmesi, bu Stratejiden sağlanabilecek faydanın azami düzeye çıkarılması ve yeni dönem İletişim Stratejileri için yol gösterici mahiyette bilgilerin edinilebilmesi bakımından önem taşımaktadır. İletişim Stratejisinin izleme ve değerlendirme sürecinde esas alınacak temel ilkeler ve yaklaşımlar bakımından, Stratejik Planlama Kılavuzunda yer alan ilgili hususlardan yararlanılabilecektir. Stratejik Planlama Kılavuzunda

(s. 55) belirtildiği üzere izleme ve değerlendirme süreci, kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlamaktadır. Bu çerçevede, İletişim Stratejisinin izleme ve değerlendirmeye tabi tutulması, Stratejinin başarılı uygulaması ve hesap verme sorumluluğunun tesisi bakımından vazgeçilmez bir husustur. İzleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler, İletişim Stratejisinin gözden geçirilmesine ve hedeflenen ve ulaşılan sonuçların karşılaştırılmasına imkân sağlayacaktır. Bu karşılaştırma, İletişim Stratejisinin güncellenmesi kararına temel oluşturacaktır.

Stratejik Planlama Kılavuzundaki (s. 56) yaklaşıma uygun olarak, belirlenen stratejilere ilişkin sorumlulukların netleştirilmesi, stratejilerin nesnel ve ölçülebilir göstergelerle ilişkilendirilmesi, performans göstergelerinin belirlenmesi, uygun, doğru, tutarlı verilerin temin edilmesi ve ihtiyaç duyulan verilerin nasıl, hangi sıklıkta ve kim tarafından temin edileceğinin tespit edilmesi olarak sıralanabilecek hususların izleme ve değerlendirme sürecinin etkin yürütülmesine katkıda bulunacağı değerlendirilmektedir.

İzleme ve değerlendirme sisteminde üretilen bilgi, raporlar vasıtasıyla kayıt altına alınmakta ve ilgililere sunulmaktadır. İzleme ve değerlendirme faaliyetlerinin temel aracı niteliğindeki raporların objektif bir biçimde hazırlanması gerekmektedir. Stratejik Planlama Kılavuzu'nda izleme ve değerlendirme sisteminde üretilen raporların sahip olması gereken nitelikler açıklık, kapsamlı ve öz olma, ilgililik ve yararlılık, güvenilirlik, tutarlılık, zamanlılık ve ekonomiklik olarak sıralanmakta ve bu niteliklere ilişkin açıklamalar yapılmaktadır (s. 56). İletişim Stratejisinin izleme ve değerlendirme sürecinde hazırlanacak raporların bu nitelikleri taşımasının yarar sağlayabileceği ve ayrıca raporlar hazırlanırken, Stratejik Planlama Kılavuzunda yer alan formatlardan da bir takım yararlı çıkarımlar yapılabileceği değerlendirilmektedir.

İletişim stratejilerinin izleme ve değerlendirme sürecinde rutin olarak etki araştırmaları yapmak son derece önemli bir husustur (Cornelissen, 2019). Bu tür etki araştırmaları için çeşitli nicel veya nitel yöntemler kullanılabilir. Bu çerçevede İletişim Stratejisini izleme ve değerlendirme sürecinde, paydaşlarla derinlemesine görüşmeler, odak grup görüşmeleri, anketler veya panel çalışmaları yapılabilecektir. Böylece, İletişim Stratejisinin paydaş etkileşimlerine yansımalarının ölçülmesi sayesinde, gelecek dönem İletişim Stratejilerine rehberlik edebilecek nitelikte bilgilerin elde edilmesi mümkün olabilecektir.

KAYNAKÇA

- Akyel, Recai, H. Ömer Köse (2011), Kamu Mali Yönetiminde İyi Yönetişim İçin Sayıştayların İletişim Kapasitesinin Güçlendirilmesinin Önemi, Sayıştay Dergisi, Sayı: 82, s. 3-21.
- Akyel, Recai, H. Ömer Köse (2013), Auditing and Governance: Importance of Citizen Participation and the Role of Supreme Audit Institutions to Enhance Democratic Governance, Journal of Yaşar University, Sayı: 8(32), s. 5495-5514.
- Baimyrzaeva, Mahabat, H. Ömer Köse (2014), The Role of Supreme Audit Institutions in Improving Citizen Participation in Governance, International Public Management Review, Sayı:15(2), s. 77-90.
- Çetintaş, Halil Buluthan (2020), Stratejik İletişim Planlaması ile Kurumsal İletişim Stratejisinin Geliştirilmesi: Literatüre Dayalı Bir Yaklaşım, Doğuş Üniversitesi Dergisi, Sayı: 21(2) 2020, s. 93-105.
- Cornelissen, Joep (2019), Kurumsal İletişim, (Çev. Ed.: Çișil Sohodor Bir ve İdil Karademirliadağ Suher), The Kitap, İstanbul.
- Dye, Kenneth (2009), Working with the Media to Maximize the Impact of Your Audit Work, International Journal of Government Auditing, January, s. 8-12.
- Frigon, Vincent (2021), Office of the Auditor General Studies Social Media Impact on Audit Report Reach, International Journal of Government Auditing, Winter 2021, s.10-11.
- González-Díaz, Belén, Roberto García-Fernández, Antonio López-Díaz (2012), Communication as a Transparency and Accountability Strategy in Supreme Audit Institutions, Administration & Society, Sayı: 45(5), s.583 –609.
- İlgar, M.Zeki, Semra Coşgun İlgar (2019), Paydaş Analizi, Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, Sayı: 20(14), s. 1837-1860.
- INCOSAI (2010), The Johannesburg Accords, XX. INCOSAI South Africa, <https://www.intosai.org/>, (Erişim Tarihi: 07.04.2021).
- INTOSAI (2007), Building Capacity in Supreme Audit Institutions - A Guide, <https://www.eurosai.org/>, (Erişim Tarihi: 08.04.2021).
- INTOSAI (2010), INTOSAI Communication Guideline, <https://www.eurosai.org/>, (Erişim Tarihi: 06.04.2021).
- INTOSAI (2018), Communicating and Promoting the Value and Benefits of SAIs: An INTOSAI Guideline, <https://www.intosaicommunity.net/>, (Erişim Tarihi: 07.04.2021).

- INTOSAI (2019), Strengthening Supreme Audit Institutions A Guide for Improving Performance, <https://www.intosaicbc.org/>, (Erişim Tarihi: 07.04.2021).
- INTOSAI (2021), <https://www.intosai.org/documents/open-access>, (Erişim Tarihi: 07.04.2021).
- INTOSAI-IDI (2016), Guidance on Supreme Audit Institutions' Engagement with Stakeholders, The INTOSAI Development Initiative (IDI), <https://www.idi.no/elibrary/>, (Erişim Tarihi: 07.04.2021).
- INTOSAI-IDI (2017), Global SAI Stocktaking Report, <https://www.idi.no/our-resources/global-stocktaking-reports>, (Erişim Tarihi: 07.04.2021).
- Kalkınma Bakanlığı (2018), Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu, 3. Sürüm, <http://www.sp.gov.tr/>, (Erişim Tarihi: 07.04.2021).
- Nagy, Sándor, József Gál, Antal Véha (2012), Improving Audit Functions of Supreme Audit Institutions to Promote Sustainable Development, Sayı: 6(3), s.63-69
- OECD (2011), Good Practices in Supporting Supreme Audit Institutions, <https://www.oecd.org/dac/>, (Erişim Tarihi: 06.04.2021).
- PMI (2008), A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Fourth Edition, Project Management Institute (PMI).
- Renata, Cajic Kuzet, Babic Zoran (2019), The Importance of Efficient Communications of the Audit Institution and Parliament in the Accountability of the Executive Authorities System, Business Studies, Sayı: 11, s. 159-174.
- Sayıştay (2020), 2019 – 2023 İletişim Stratejisi, [https://www.sayistay.gov.tr/tr/ Upload/iletisim_strateji.pdf](https://www.sayistay.gov.tr/tr/Upload/iletisim_strateji.pdf), (Erişim Tarihi: 20.03.2021).
- SIGMA (2017), Developing Effective Working Relationships Between Supreme Audit Institutions and Parliaments, SIGMA Paper No:54, <http://sigmaweb.org/publications/>, (Erişim Tarihi: 08.04.2021).
- The World Bank (2020), Boosting Public Financial Management Through Turkey's Court of Accounts, <https://pubdocs.worldbank.org/en/>, (Erişim Tarihi: 08.04.2021).
- UN (2013), Citizen Engagement Practices by Supreme Audit Institutions, The Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat, <https://publicadministration.un.org/publications/>, (Erişim Tarihi: 06.04.2021).
- UN-INTOSAI (2011), Effective Practices of Cooperation between SAIs and Citizens to Enhance Public Accountability, Report on the 21st UN/INTOSAI Symposium on Government Audit, <https://digitallibrary.un.org/record/3885844>, (Erişim Tarihi: 08.04.2021).

EXTENDED ABSTRACT

This study evaluated the content and scope of the 2019-2023 Communication Strategy of the Turkish Court of Accounts (TCA) from the viewpoints of relevant literature, international standards and principles, current corporate communication understanding and strategic planning.

The Communication Strategy directly refers to the goals and objectives set in the TCA's Strategic Plan. It is stated that the Communication Strategy is formed in line with the mission and vision of the TCA, integrated with the strategies of the institution, and therefore accurately reflects the corporate identity of the TCA. Additionally, the Communication Strategy has a comprehensive framework that takes into account the international agenda and is integrated with the development agenda with an international perspective as well as the strategic plan of the TCA.

The Communication Strategy meets the requirements of the INTOSAI principles and standards. Furthermore, the content and scope of the communication plan are in harmony with the recommendations of international organizations, especially INTOSAI. In this context, the strategic analysis phase was carried out, and the stakeholders were identified. Communication plans were prepared and the purpose, strategies, communication channels/tools/methods, required resources and time planning were determined for each of the main stakeholders. The stages and systematic structure of the Communication Strategy are in harmony with the process and structure recommended in the INTOSAI guidelines.

The communication plans in the Communication Strategy for both the public and the Parliament as well as the other main stakeholders include a wide range of modern communication channels, tools and methods. The Communication Strategy was prepared on the basis of interaction and dialogue, stakeholder participation and feedback mechanisms, where the expectations and views of the stakeholders are taken in a continuous and dynamic way. Therefore, it is concluded that the Communication Strategy contributes to increasing the effectiveness of the SAI and supporting good governance.

Especially since the 1970s, four interrelated trends, "integration", "strategic positioning", "stakeholder engagement" and "use of new media" stand out in the field of corporate communication. Taking into account the basic dimensions

of today's ideal corporate communication, the Communication Strategy was formed with a contemporary understanding that integrates communication responsibilities, contributes to the general strategy of the TCA, is based on cooperation with stakeholders and attaches importance to the use of new media.

Communication Strategy has been examined in relation to the strategic management cycle in the Strategic Planning Guide for Public Administrations. The Communication Strategy is considered to be a "communication-oriented strategic plan". The process of developing the Communication Strategy is in harmony with the strategic management cycle. In this context, a detailed preparation process was carried out in the process of forming the Communication Strategy, the targets to be achieved as well as how these targets could be achieved were determined, and finally, issues related to monitoring and evaluation were included.

Based on these findings, the Communication Strategy is thought to be an example of good practice. During and also at the end of the implementation period of the 2019 – 2023 Communication Strategy, an effective monitoring and evaluation process is and will be significant both to maximize the benefits to be obtained from this Strategy and to obtain guiding information for future Communication Strategies. This study also makes suggestions regarding the monitoring and evaluation process aimed at maximizing the benefit to be obtained from the Communication Strategy.

Nowadays, corporate communication is more significant than ever as a vital managerial tool. Communication strategies contribute significantly to the creation of sustainable values for stakeholders and increasing corporate reputation by providing a corporate communication framework. Although it is an effective means of ensuring coordination and achieving goals in corporate communication, it is observed that institutions do not have enough awareness about forming and documenting their communication strategies. Therefore, the 2019-2023 Communication Strategy of the TCA can set an example for the preparations of communication strategies and process designs for institutions.