



BİRLİKTE

STGM Kurumsal Hibe Fonu
"birlikte değistirelim"

"BİRLİKTE"

Kurumsal Destek Programı

Kurumsal Gelişim Modeli ve
Özdeğerlendirme Süreci
STÖ'ler için
Yönlendirici Rehber



Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir



Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir



İÇİNDEKİLER

Giriş 5

1. BİRLİKTE STÖ Kurumsal Gelişim Modeli 7

1.1. BİRLİKTE STÖ Kurumsal Gelişim Modeli Döngüsü 7

1.2. Modelin Dayandığı İlkeler 9

1.3. BİRLİKTE STÖ Kurumsal Gelişim Modelinin Kapsamı: Yönetim Alanları 11

I. Planlama ve Uygulama 11

1. Yönetişim ve Karar Alma 11
2. Stratejik Planlama 14
3. Üyelik 16
4. Çalışanlar ve Gönüllüler 18
5. İş Birlikleri, Ortaklıklar ve Ağlar 21
6. Kaynaklar 23
7. Çalışma Alanı 26
8. İletişim 29
9. Dijitalleşme 31

II. İzleme, Değerlendirme, Öğrenme (İDÖ) 35

10. Genel Yaklaşım ve Operasyonel Kapasite (Araçlar, Yöntemler, Kaynaklar) 35
11. İD Planlaması ve Sonuçlardan Öğrenme: Faaliyetler, Süreçler, Değişim 40
12. Kilit Paydaşlardan Öğrenme: Faydalanıcılar ve Hedef Kitle 43
13. Kilit Paydaşlardan Öğrenme: Çalışanlar ve Gönüllüler 45

2. Kurumsal Gelişim Süreci ve Özdeğerlendirme 48

2.1. Kurumsal Gelişim Süreci 48

2.2. Özdeğerlendirmenin Yöntemi 50

- 2.2.1. Özdeğerlendirme ekibinin oluşturulması ve özdeğerlendirmede dikkate alınması gereken hususlar 50
- 2.2.2. Örgütün kuvvetli yönlerini ve iyileştirme potansiyellerini belirlemesi ve puanlanması 50
- 2.2.3. İyileştirmelerin önceliklendirilmesi 52
- 2.2.4. İyileştirmelerin planlanması 53
- 2.2.5. Özdeğerlendirme raporu 53



Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir



GİRİŞ

Bu rehberin amacı, **Sivil Toplum Geliştirme Merkezi Derneği (STGM)** tarafından uygulanan **BİRLİKTE Kurumsal Destek Programı**¹nda yer alan sivil toplum örgütlerinin (STÖ), iki yıl boyunca program mentorlarının kolaylaştırıcılığında yürüttükleri kurumsal gelişim çalışmalarının iskeletini oluşturan **BİRLİKTE STÖ Kurumsal Gelişim Modelini** ve ilişkili çalışma sürecini detaylı bir şekilde açıklamaktır.

BİRLİKTE Programı, çalışmalarını insan hakları temelli bir perspektif ile yürüten STÖ'lerin desteklenmesi için STGM tarafından 2017 yılında geliştirilen kapsamlı bir kurumsal destek modelidir. Program, ilk destek döneminde 2018-2020 arasına toplam 42 STÖ'yü desteklemiş, içinde bulunduğumuz ikinci dönemi ise Şubat 2023 itibariyle devreye girmiştir. Halihazırda Türkiye genelinde faaliyet gösteren 25 STÖ BİRLİKTE Programının katılımcısıdır. BİRLİKTE, finansmanını Avrupa Birliği'nin sağladığı bir alt-hibe programı olarak uygulanmaktadır.

BİRLİKTE² ile örgütlere asli fonksiyonlarını yerine getirebilmeleri için **kurumsal hibe** desteği sağlanırken, aynı zamanda buna yönetim sistemlerini, idari ve operasyonel alt yapılarını ve süreçlerini iyileştirip güçlenmelerine odaklanan "**kurumsal gelişim için mentorluk**" desteği eşlik etmektedir.

BİRLİKTE'nin birinci uygulama döneminde, sivil alanın özgün koşul ve ihtiyaçları temelinde örgütlerde kurumsal yönetimin çerçevesini çizen ve sistem yaklaşımına dayanan bir **BİRLİKTE STÖ Kurumsal Gelişim Modeli** tasarlanmış ve programa dahil olan örgütlerde uygulanmıştır. Bu model, ikinci uygulama dönemine başlarken sahada biriktirilen öğrenmelerle yeniden gözden geçirilmiş, yeni uygulama döneminin öncelik ve ihtiyaçlarına göre de bu rehberde yer aldığı şekliyle son haline getirilmiştir. BİRLİKTE modeli, asli olarak kalkınmada **insan hakları temelli yaklaşım**³ ve evrensel düzeyde kabul edilmiş iyi yönetişimin dayanağını oluşturan ilkelerin örgüt yönetiminin farklı alanlarında etkin şekilde hayata geçirilebilmesini amaçlar. Bu amaç doğrultusunda belirlenmiş kriterler ve standartlar önerir. Söz konusu ilkelere ve açıklamalarına rehberin 1.2. başlıklı bölümünde yer verilmiştir. Bu dönemin en özgün niteliklerinden birisi ise, programın bütününe ve kurumsal gelişim modelinin tamamına entegre edilen **toplumsal cinsiyet eşitliği anaakımlaştırması (TCEA)** çalışmasıdır. Programın tasarım, ilan edilme ve başvuruların değerlendirilmesi süreçlerine titizlikle yansıtılan TCEA, aynı titizlikle program için geliştirilen kurumsal gelişim modelindeki her bir yönetim başlığının altına çapraz kesen bir alt başlık olarak girmiş ve ilgili standartlar belirlenmiştir. Böylece, örgütler her bir yönetim başlığı kapsamında mevcut durumlarını değerlendirirken aynı zamanda TCEA perspektifi ile de bir bakış açısı yakalama ve ihtiyaçları belirleme olanağı bulmaktadır. Model içindeki yönetim başlıklarına detaylı şekilde yer verdiğimiz Bölüm 1.3'de, her bir başlığın en alt bölümünde TCE ile ilişkili standartlara ve açıklamalara yer verilmiştir.

BİRLİKTE tarafından önerilen bu model ve süreç, Türkiye'deki hatta dünyadaki pek çok sivil toplum örgütünün kurumsallaşmasında izleyebileceği, biraz meşakkatli ama oldukça etkili bir yol haritasıdır. Kurumsal gelişim süreci tek seferlik bir girişim olarak değerlendirilmemeli, sürece dahil olan örgütün belli aralıklarla düzenli olarak kendine ayna tuttuğu, ihtiyaçlarını belirlediği ve iyileştirme yolunda

¹ Bundan böyle BİRLİKTE olarak anılacaktır.

² BİRLİKTE Programı hakkında daha detaylı bilgi almak için bkz; "<https://www.stgm.org.tr/projeler/birlikte-kurumsal-destek-programi>"

³ Daha detaylı bilgi için bkz; "<https://www.stgm.org.tr/hak-temelli-yaklasim-nedir-0>"



Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir



çalışmalar yürüttüğü, süregiden bir çaba olarak düşünölmelidir. Kurumsal iyileşme, toplumsal değişim/dönüşüm hedeflerine etkili bir şekilde ulaşmayı dert edinen örgütler için bir tercihten çok örgütün asli işlerinden biri olarak görölmelidir.

BİRLİKTE STÖ Kurumsal Gelişim Modelini bir yönetim çerçevesi olarak deneyimleyen STÖ'lerin zaman içinde kendi kurumsal sistemlerini ve standartlarını oluşturmak üzere örgütsel ihtiyaçlarını belirleyen ve bu doğrultuda gerekli önlemleri alabilen, **öz farkındalığı güçlenmiş, öğrenen örgütlere** dönüşmesi hedeflenmektedir. Bu sayede örgütler, başta hedef kitleleri ve ilgili diğer paydaşları olmak üzere, faaliyet gösterdikleri alanda önemli katkı sağlayan ve hedefledikleri değişime doğru yol alabilen, etkili kurumsal yapılara dönüşebileceklerdir.

Burada önerilen model, aslen örgütlerin yönetim, stratejik planlama, iletişim, kaynaklar, izleme, değerlendirme ve örgütsel öğrenme gibi asli yönetim alanlarında bir **sistem yaklaşımı** geliştirebilmeleri için bir mevcut durum değerlendirmesi yapmalarını ve bu değerlendirmeye dayalı iyileştirmeler için bir yol haritası belirlemelerini hedefler. Bu model STÖ'lerin bu bakış açısıyla örgütteki mevcut durumu, güçlü ve iyileştirmeye açık yönlerini değerlendirmelerine olanak sağlayan bir **özdeğerlendirme yöntemine** dayanır. Özdeğerlendirme yönteminde sürece program mentorları (ya da herhangi bir dış uzman) kolaylaştırıcı olarak eşlik etse de, aslen değerlendirme yapan örgütün kendisidir. Özdeğerlendirmede kullanılmak üzere, modeli esas alan, her yönetim alanı için belli soru setlerini, puanlama ve değerlendirme bölümlerini, önceliklendirme matrisini ve iyileştirme planlama şablonunu içeren **BİRLİKTE Özdeğerlendirme Aracı** hazırlanmıştır. Süreci deneyimlemek isteyen örgütler bu rehberdeki açıklamalardan hareketle kendi özdeğerlendirme süreçlerini yürütebilirler⁴.

Uzun bir çabanın ve büyük bir ekibin gayreti sonucu oluşturulan bu rehberin, örgütsel yapılarını güçlendirmek için yol kat etmek isteyen STÖ'lere ilham olacağına ve yol göstereceğine inanıyoruz. Rehberin içeriğinde açıklanan bilgilerin geliştirilmesi ve rehberin hazırlanmasında emeği geçen BİRLİKTE Programı ekibine teşekkür ederiz. Bir teşekkür de, kurumsallaşma çabasıyla alana ve hedef kitlesine katkısını en üst düzeye taşıyan STÖ'lerimize olacaktır.

⁴ Bu rehberde kurumsal gelişim sürecinin genel çerçevesi anlatılmaktadır. Excel ve Google Sheets versiyonunda hazırlanmış olan Özdeğerlendirme Aracını STGM'den temin edebilirsiniz. Aracı edinmek ve/ya modele ve ÖDA'ya ilişkin sorular ve destek için birlikte@stgm.org.tr adresinden bizimle iletişime geçebilirsiniz.



Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir



1 BİRLİKTE STÖ Kurumsal Gelişim Modeli

BİRLİKTE STÖ Kurumsal Gelişim Modeli oluşturulurken, öncelikle STÖ'lerin özgün yapıları, mevcut koşulları ve ihtiyaçları temel alınmıştır. Model tasarımına daha önce STGM tarafından uygulanan benzer projelerden ve programlardan elde edilen deneyimler de eklenmiştir. Buna ek olarak farklı sektörlerde benzer amaçlarla geliştirilip uygulanan bazı kurumsal gelişim model ve standartları da incelenerek, oradaki deneyimler de bu modele aktarılmaya gayret edilmiştir⁵. Son olarak izleme-değerlendirme-öğrenme ve bu alanda kurumsal kapasite gelişimine ilişkin kaynaklar incelenerek modelin ilgili bölümleri güncellenmiştir⁶.

1.1. BİRLİKTE STÖ Kurumsal Gelişim Modeli Döngüsü

BİRLİKTE STÖ Kurumsal Gelişim Modeli, bir STÖ'nün planlama, uygulama, izleme, değerlendirme ve öğrenme süreçleri için belirlenen başlıklarda, modelin dayanağını oluşturan temel ilkeleri (bkz. Bölüm 1.2) örgütün yönetim süreçlerinde ve uygulamalarında güvence altına almaya yönelik standartları tanımlayan bir model önerisidir. Aynı zamanda bu standartlara ulaşabilmek için ihtiyaç duyulan kurumsal gelişim önceliklerini tespit etmeye ve planlamaya destek olan bir araç setini (bkz. Bölüm 2) de içerir.

Burada önerilen model aslen örgüt yönetiminde sistem yaklaşımını temel almaktadır. Bir örgüt birçok idari ve operasyonel fonksiyondan, üründen, hizmetten ve elbette örgütü var eden topluluklardan ve bireylerden oluşur. Bu alt bileşenlerin tümünün bir araya gelişi, kendisine has bir yapı, işleyiş mekanizması ve kültürü ile o örgütü var eder. Sistemin bir parçası değişirse genel sistemin doğası da değişir. Bu modelde sunulan tüm yönetim başlıkları bu perspektif ile değerlendirilmeli, bir bütünün ayrılmaz parçaları olarak birbirleriyle sürekli etkileşim içinde oldukları göz önünde bulundurulmalıdır.

- ⁵
- Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al (PUKÖ), Sürekli İyileştirme Döngüsü (bkz. <https://tr.wikipedia.org/wiki/PUKÖ> (Türkçe), <https://en.wikipedia.org/wiki/PDCA> (İngilizce); erişim tarihi: 06.03.2024)
 - ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi (bkz. <https://www.tse.org.tr/ts-en-iso-9001-kalite-yonetim-sistemi/>; erişim tarihi: 06.03.2024)
 - Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı EFQM Mükemmellik Modeli (bkz; https://www.kalder.org/efqm_mukemmellik_modeli; erişim tarihi: 06.03.2024)
 - MDF, Entegre Örgüt Modeli (The Integrated Organisation Model-IOM) (bkz: https://www.sportanddev.org/sites/default/files/2023-01/organisation_assessment_-_iom_checklist.pdf, İngilizce; erişim tarihi: 06.03.2024)
 - UNDP, Sivil Toplum Değerlendirmesi için Kullanıcı Rehberi (A Users' Guide To Civil Society Assessments) (bkz; <https://www.undp.org/publications/users-guide-civil-society-assessments>)
 - Kadın ve Kadın STK'larının Güçlendirilmesi Projesi; Sivil Toplum Kuruluşları (STK) Yönetimi (Bölüm 1) (bkz: <http://yayin.gap.gov.tr/sivil-toplum-kuruluslari-stk-yonetimi-bolum-1-yayin-df8707e154.html>; erişim tarihi 06.03.2024)
 - Sivil Toplum Kuruluşları için Teknik Destek Programı (TACSO), STK Yönetimi Örgütsel Gelişim Analizi İçin Uygulama Araçları
 - Concern Yerel STK'ların Kapasitesi'ni Güçlendirme Programı kapsamında STGM tarafından yürütölen "Türkiye'de Yerel STK'ların Kurumsal ve Operasyonel Kapasitelerinin Geliştirilmesi" Projesi Özdeğerlendirme Ekipleri Rehberi

⁶ Bu konuyla ilgili kaynakçayı Bölüm 10'da bulabilirsiniz.



Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir



Model temel olarak iki ana bölüme ayrılmıştır:

1. Planlama ve Uygulama;
2. İzleme, Değerlendirme, Öğrenme.

Bu iki ana bölüm, STÖ'lerin kurumsal yapılarında gelişmeyi hayata geçirmeleri hedefine yönelik olarak sürekli iyileştirme döngüsü olan PUKÖ'ye göre tasarlanmıştır. PUKÖ döngüsü "planla, uygula, kontrol et, önlem al" adımlarını içerir. Döngü, sistemlerin ve hizmetlerin planlanmasını, planlandığı şekilde uygulanmasını, uygulama süreçlerinin, sonuçlarının ve hedeflenen değışimlerin sürekli izlenerek değerdendirilmesini, ortaya çıkan öğrenmelerle sonraki planlamalar için iyileştirmelerin yapılmasını içerir. Modelin "**Planlama ve Uygulama**" Bölümü, bir örgütün iyi bir yönetim seviyesine ulaşmak için planlayıp yönetmesi gereken dokuz başlığı içermektedir (bkz. Şekil 1, BİRLİKTE STÖ Kurumsal Gelişim Modeli). "**İzleme, Değerlendirme, Öğrenme (İDÖ)**" Bölümü ise, "izlemediğimizi değerdendiremeyiz ve amaçlarımız doğrultusunda iyileştiremeyiz" önermesinden yola çıkmaktadır. STÖ'nün amaçlarını gerçekleştirmek için tasarlayıp uyguladığı kurumsal pratikler, stratejiler ile müdahalelerin ne derece amacımıza ve hedef kitlelerimize yönelik olduğunu, bizi amaçladığımız sonuçlara ne ölçüde ulaştırdığını belli aralıklarla değerdendirmemiz, ve çalışmalarımızı da yine belli aralıklarla bu bulgulara göre adapte etmemiz, iyileştirmemiz oldukça önemlidir. Bu perspektiften hareketle modelin son dört başlığı izleme, değerdendirme ve öğrenme konusuna odaklanmaktadır. İzleme çalışmalarını takiben yapılan değerdendirmeler ve gerçekleşen öğrenmeler sonunda sistemlerin gözden geçirilip geliştirilmesi için planlama ve uygulama kısmına yeniden dönülür.



Şekil 1: BİRLİKTE STÖ Kurumsal Gelişim Modeli



Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir



1.2. Modelin Dayandığı İlkeler

Hak temelli çalışan STÖ'ler genel olarak toplumun ve hak sahiplerinin haklarını koruma ve güçlendirme görevi üstlenirler; bunun toplumu daha iyi bir yere götüreceği varsayımı ile hareket ederler. Bunun sağlanabilmesinin ön koşullarından birisi de, toplumun da örgütlere güvenmesi ve desteklemesidir. Bu güven ilişkisinin kurulabilmesi için örgütün evrensel düzeyde kabul edilmiş iyi yönetim ilkelerini benimsemesi ve şeffaf, hesap verebilir, güvenilir bir şekilde hareket etmesi büyük önem taşır.

İdeal durumda, bir örgütün yaratmak istediği değişim ile bu değişimin yaratılmasında kendisine biçtiği rol ve bunu gerçekleştirme biçimleri arasında bir uyum olmalıdır. Örgütün benimsediği ilkelerin, belirli bir hak veya bir takım haklarla uyumlu olması, örgütün misyonunu ve amaçlarını belirlemesine yardımcı olabilirken, aynı zamanda çalışmalarını ortaya koyma biçimlerini de belirler. STÖ'ler belirli hakların tanınması ve/veya ihlallerin engellenmesi için stratejiler geliştirirken, ilkeler bu stratejilerin de temelini oluşturur. Misyon ve hedef belirlemek ve bu hedeflere ulaşmak için planlama yaparken, bu ilkeler aynı zamanda örgütün gerçekleştireceği müdahalenin nasıl yapılacağıyla ilgili de rehberlik ederler.

BİRLİKTE tarafından uygulanan Kurumsal Gelişim Modeli, birbirleriyle içsel olarak bağlantılı altı temel ilkeye dayanmakta, bu ilkelerden beslenmektedir. Bunlar hem kalkınmada insan hakları temelli yaklaşımın dayanağını oluşturan ilkelerden, hem STGM'nin kurucu ilke ve değerlerinden, hem de sivil toplumda evrensel olarak kabul görmüş iyi yönetim ilkelerinden hareketle belirlenmiştir.

Model içerisinde örgüt yönetiminde planlama, uygulama, izleme, değerlendirme ve öğrenme olarak tanımladığımız süreçlerde bu ilkelerin somut olarak nasıl hayata geçirilebileceği konusunda bazı yönetim standartları önerilmiştir. BİRLİKTE modeli, uygulayıcı STÖ'nün tüm süreçleri kendi içerisinde katılımcı bir şekilde tartışarak içselleştirmesi ile örgütün kendine özgün ilke ve değerleri doğrultusunda gerekli gördüğü öncelikleri belirleyebilmesine olanak sağlayan bir yöntem olan özdeğerlendirme yöntemi (*bkz. Bölüm 2*) aracılığıyla uygulanır.

Programın dayanağını oluşturan altı temel ilke aşığıda açıklanmaktadır:

1. Katılımcılık:

Katılımcılık ilkesi, STÖ'nün karar alma mekanizmalarına tüm paydaşlarının belirlenmiş yöntemlerle katılımının sağlanması, STÖ'lerin de çalışma yaptıkları alanla ilgili karar mekanizmalarına ve süreçlere katılmasıdır. Bu yöntemlerin başında, STÖ'nün tüm paydaşları ve faydalanıcılarına karşı açık ve erişilebilir olma, bilgilendirme, danışma, dahil etme ve bu süreçlerle sonuçlara ilişkin geri bildirim sağlama mekanizmaları gelir. STÖ'ler, katılımcılıklarını artırdıkları ölçüde şeffaf, hesap verebilir ve güvenilir olurlar.

2. Fayda Yaratma:

Fayda yaratma ilkesi, bir STÖ'nün vizyonu ve misyonu doğrultusunda politika, strateji, plan ve faaliyetlerini değişim ve toplumsal fayda odaklı tasarlamasını, uygulamasını ve bu esasta değerlendirmesini ifade eder. Başka bir ifadeyle, fayda yaratma bir STÖ'nün çalışma yaptığı alanda farkındalık ve dönüştürücü etki yaratmasıdır.



Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir



Sivil toplum örgütleri bizatihi kendi varlıklarının sağladığı örgütlenme olanakları ve yürüttükleri faaliyetler aracılığıyla toplumsal faydalar yaratma potansiyeli taşırlar. Bir grubun ortak bir amaç için biraraya gelip kolektif bir düşünce ve eylem geliştirmesi, bu grubun hedeflediği grup ya da topluluklar ya da genel olarak toplumun refahı açısından başlı başına önemli bir olanaktır. Ayrıca, günümüz dünyasında pek çok toplumsal sorunun çözümünde STÖ'ler giderek daha fazla ve etkili roller alabilmektedir. Bir STÖ'nün sahip olduğu uzmanlık ve harekete geçirebileceği kaynaklarla öznelerde, bireylerde, topluluklarda farkındalık ve dönüştürücü etki yaratmayı hedeflemesi, katılımcı demokrasinin güçlendirilmesinden afet ve acil durumlara, çevreden sağlığa, yoksullukla mücadeleden eğitime, kültürden spora, pek çok alanda anlamlı ve etkili müdahalelerin ve değişimin anahtarıdır. Bu açıdan, fayda yaratma ilkesi örgütün önüne koyduğu sorunlara yanıt üretme ve değişimi sağlama yönünde etkinliğinin bir ifadesidir. Bu nedenle, kurumsal gelişim çabalarının da odağında yer almaktadır.

3. Şeffaflık:

Şeffaflık, örgütün yapı ve işleyişine dair önceden belirlenmiş bilgi ve belgelerin ilgili paydaşlara açık olmasıdır. STÖ'lerde şeffaflığı üç seviyede sınıflandırmak mümkündür. Kurumsal şeffaflık bir örgütün yönetim, karar alma, çalışan ve gönüllü seçimi ve yönetimi, organizasyon yapısı ve bunların işleyişine dair süreçlerin ve bilgilerin; faaliyet şeffaflığı, örgüt tarafından yürütülen faaliyetlere ilişkin bilgi ve belgelerin; finansal şeffaflık ise örgütün mali tabloları, denetim raporları gibi dışsal raporlarının, bütçe yönetimine ilişkin belge ve bilgilerin ilgili paydaşlara açık olmasıdır. Şeffaflık bir STÖ'nün çalışan ve gönüllüleri, hedef kitlesi ve paydaşları nezdinde güven ve meşruiyetini güçlendirirken bağışçılar ve fon verenler nezdinde de güvenli bir yapı olarak değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır. Bu anlamda şeffaflık, bir örgütün katılımcı, hesap verebilir ve sürdürülebilir olması için ön koşuldur.

4. Hesap Verebilirlik:

Bu ilke, örgütün kaynak ve yetkilerinin uygun kullanımı konusunda ilgili taraflara cevap verebilmesi ve taahhütlerini yerine getirmesi konusunda sorumluluk almasıdır. Bu, aynı zamanda, karar ve uygulamaların gerekçelendirilebilir olması, STÖ'nün yürütücü ve idareci ekibinin, gönüllü ve çalışanlarının örgüt adına ortaya koydukları eylem ve söylemlerinden sorumlu olması anlamına gelmektedir. Bu gerekliliklerin yerine getirilmesi için örgüt, karar alma süreçlerini ve idari ve mali işlemlerini ilgili bütün paydaşlarca anlaşılır bir biçimde kayıt altına almalıdır. Şeffaflıktan farklı olarak hesap verebilirliğin daha ziyade yükümlülüklerle işaret ettiği; cevap verme ve gerekçelendirme gibi unsurların sorumlu eyleme vurgu yaptığı söylenebilir. Hesap verebilirlik, aynı zamanda, örgütün kar amacı gütmeme doğasıyla uyumlu eylem ve uygulamalarda bulunduğunu ortaya koyar.

5. Sürdürülebilirlik:

Bu ilke STÖ'nün varlığını sürdürebileceği kaynakları ve yönetsel kapasiteyi yaratmasına işaret eder. Bir STÖ'nün hedefine ulaşma yolundaki tüm çalışmaları için gerekli emeği ve mali kaynağı sağlaması, buna yönelik planlamaları ve gözden geçirmeleri düzenli olarak yapması sürdürülebilirlik için gereklidir. STÖ'nün yönetici, yürütücü ekibi ve gönüllülerinin



Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir



değişmeleri durumunda yeni gelenlere örgütün vizyon, misyon, değerleri ve yönetişime ilişkin süreçleri başarıyla aktarması da yine sürdürülebilirliğin gereklerindedir. STÖ'nün kendi sürdürülebilirliğine ek olarak çevresel, sosyal ve ekonomik olarak toplumun ve dünyanın sürdürülebilirliğine katkı yapması; bu yönde politika, plan ve eylemler geliştirmesi de bu ilke çerçevesinde değerlendirilmektedir.

6. Ayrımcılığın Önlenmesi ve Eşitlik:

Ayrımcılığın önlenmesi ve eşitlik, STÖ'nün kurumsal yapı ve işleyişinde haklar, özgürlükler, kaynaklar ve fırsatlar bakımından eşitliği ve kapsayıcılığı esas almasına ve bu unsurları güçlendirmesine işaret eder. Bu ilke, hem örgüt içindeki idari süreçlerde hem de örgütün üçüncü taraflara yönelik gerçekleştirdiği tüm çalışmalarda herkes açısından erişilebilir hizmet ve bilgi üretimi standartlarının gözetilmesini içerir. Bu ilkenin önemli bir unsurunu da toplumsal cinsiyet eşitliği oluşturmaktadır. Toplumsal cinsiyet eşitliği, hem örgüt içerisindeki tüm yönetim süreçlerinde, hem de saha araştırmaları, sağlanan destek ve hizmetler, savunuculuk çalışmaları, politika belirleme ve geliştirme gibi tüm çalışmalarda dikkate alınarak, eşitliğin sağlanması için aktif önlem almayı gerektirir.

Yukarıda aktarılan ilkelerin, iyi niyetin ötesine geçerek yaşayan bir kurum kültürü haline gelmesi için atılması gereken somut adımlar bu rehberde ayrıntılı olarak açıklanmaktadır. Örgütün iyi bir yönetim seviyesine ulaşmak için planlayıp yönetmesi gereken sistemler I. Planlama ve Uygulama adlı bölümde dokuz başlık altında; süreçleri izlemek, değerlendirmek ve bulguları öğrenmeye dönüştürmek için gerekli yaklaşım, uygulanacak yöntemler ve kurulması gereken sistemler ise, II. İzleme, Değerlendirme, Öğrenme (İDÖ) adlı bölümde dört başlık altında ele alınmıştır.

1.3. BİRLİKTE STÖ Kurumsal Gelişim Modelinin Kapsamı: Yönetim Alanları

I. Planlama ve Uygulama

1. YÖNETİŞİM VE KARAR ALMA

Sivil toplum örgütlerinde iyi yönetim kabaca, katılımcılık, fayda yaratma, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sürdürülebilirlik gibi temel prensiplerin hayata geçirilebildiği bir örgüt iklimi yaratmaktır. Bu da ancak karar alma mekanizmalarının ve süreçlerinin iyi tanımlandığı bir yapıda mümkün olur. Bir sivil toplum örgütü, hangi kararların nerede, nasıl, ne zaman, kimlerle alınacağı, nasıl duyurulacağı, uygulanacağı, izleneceği gibi temel sorulara yanıt verir. Bunların tanımlı olmadığı bir yapıda katılımcılık, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin gerçekleşmesi mümkün olmaz.

1.1. İdareci/yürütücü ekibin kimlerden oluştuğu ve kararların hangi seviyede ne şekilde alındığı tanımlıdır. Kararlar katılımcılık ve ortak akılla alınır.

İdareci/yürütücü ekip, çalışmaların planlanmasından, uygulanmasından, değerlendirilmesinden sorumlu ekiptir ve bu esas olarak yönetim kuruludur. Ancak sivil toplum örgütleri dinamik yapılardır



Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir



ve her sivil toplum örgütü zaman içinde kendine uygun bir organizasyon yapısı geliştirir. Sivil toplum örgütleri katılımıcılığı artırmak ve farklı bakış açılarını katmak için yönetim kuruluna ek olarak, yürütücü ekip, birim, komisyon, danışma kurulu gibi mekanizmalar oluşturabilir. İyi yönetim için bu yapıların rollerinin, birbiri ile ilişkisinin, aralarındaki düzenli iletişim ve koordinasyonun nasıl sağlanacağı ve karar süreçlerindeki yerlerinin tanımlanması gereklidir. STÖ'nün gerçek potansiyelini açığa çıkarabilmesi karar süreçlerine kimlerin ne kadar dahil olduğuna bağlıdır. İyi yönetimin hâkim olduğu bir sivil toplum örgütünde yürütücü ekibin temel sorumluluklarından biri yürütücü ekip olarak ortak akılla karar almak kadar, üyelerin, gönüllülerin, hedef kitlenin, ilgili uzmanların ve varsa çalışanların karar alma süreçlerine dahil olmasını sağlamak, bunun için mekanizma, yöntem ve araçlar oluşturmaktır.

1.2. İdareci/yürütücü ekip örgütün gelecek yönelimi (vizyon, misyon, değerlerin gözden geçirilmesi, strateji ve hedeflerin tanımlanması) çalışmalarını düzenli şekilde yürütür.

STÖ'lerde amaç ne kadar ortaksa birlikte hareket etmek o kadar kolay olur. Örgütün ideali ve bu ideal çerçevesinde kendine biçtiği rol hem örgütün hem de faaliyet gösterdiği alandaki ihtiyaçların değişmesi sebebiyle zaman zaman gözden geçirmeyi gerektirebilir. İdareci/yürütücü ekibin sorumluluklarından biri olduğu için, gözden geçirme sürecine hem aktif katılım sağlar hem de örgütün tüm halkalarının bu sürece katılımını mümkün kılacak süreçleri, araçları tasarlar. Bu her şeyden önce katılım ilkesinin bir gereği olarak yapılır. Bu yapılmadığı takdirde örgütün amaçları dar bir kesim tarafından sahiplenilebilir, hatta örgüt içinde dirençle karşılanabilir.

Vizyon, misyon ve değerlerin gözden geçirilmesine paralel olarak örgütün yaratmak istediği değişim için öncelikli olarak hangi hedeflere erişmesi gerektiğini ve bu hedeflere hangi yollarla/stratejilerle ulaşacağını tanımlamalıdır. Örgütün ilke ve değerleri ile örtüşen, kaynakların etkin kullanıldığı, sonuç odaklı hedef ve stratejilerin belirlenebilmesi için başta sorumluluğu dahilinde idareci/yürütücü ekip olmak üzere örgütün tüm insanların sürece katılımı gereklidir.

1.3. İdareci/yürütücü ekip STÖ'nün misyonu doğrultusunda dil birliği ve ortak mesajla tüm taraflarda farkındalık yaratıp, iletişimi sürdürür.

İdareci/yürütücü ekip sivil toplum örgütünün bir nevi aynasıdır; bu nedenle sivil toplum örgütünün misyonunu, ilkelerini ve hedeflerini en doğru şekilde yansıtmalıdır. Bunun sağlanamaması paydaşlarda kafa karışıklığı ve güvensizlik yaratır; örgütün üye ve gönüllülerinin aidiyet hissinin zedeler. İdareci/yürütücü ekibin iletişimi örgütün misyonu ile tutarlı biçimde sürdürebilmesi için örgütü iyi tanıması, örgütün amaçlarını ve ilkelerini içselleştirmesi, ekip üyeleri ile düzenli ve açık iletişim kurması gerekir. İdareci/yürütücü ekip, örgütün temsilcileri olarak tüm paydaşlarla iletişimi tutarlı ve ortak mesajlarla sürdürür.

1.4. İdareci/yürütücü ekip stratejiler doğrultusunda tanımlanması gereken organizasyon yapısı, süreçler, projeler ve sistemleri tasarlayıp yönlendirir.

Organizasyon yapısını, sistemleri, süreçleri ve projeleri uygun şekilde tasarlayıp yönlendirmek idareci/yürütücü ekibin temel görevlerindedir. İdareci/yürütücü ekip bunu sağlayabilmek için vizyon, misyon, strateji ve hedeflerin belirlenmesi gibi daha makro seviyedeki karar süreçlerine dahil olur, bunları benimser, alana ilişkin güncel bilgileri takip eder ve iyi örnekleri inceler. Misyon, vizyon ve bunları gerçekleştirecek stratejiler belirlendikten sonra, bunların hayata geçmesi için organizasyon yapısının uygunluğu gözden geçirilir, ihtiyaç duyulan süreç, projeler ve sistemler planlanır. Bir sivil toplum örgütünde çok iyi işleyen bir yapı veya sistem bir başka örgüte uymayabilir.



Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir



Bu nedenle örnekler uygulanmadan önce tüm avantaj ve dezavantajlar mutlaka ilgili taraflarla müzakere edilerek değerlendirilir ve hayata geçirilir.

1.5. İdareci/yürütücü ekip, örgüt kültürünün temelini oluşturan unsurlarda (temel ilke ve değerler, normlar, davranışlar, üslup, vb.) yönlendirici/lider/tutarlı/örnek olup, aynı zamanda da değişim ihtiyaçlarını belirleyip süreçleri yönetir.

Örgütte kültürün oluşturulması ve yaşatılması idareci/yürütücü ekibe ait sorumluluklardan biridir. İdareci/yürütücü ekibin örgütü örgüt yapan önemli kültür unsurlarında (temel ilke ve değerler, davranışlar, üslup gibi) özellikle tutarlı davranması/davranışlarıyla örnek olması beklenir. Çünkü paydaşlar kültürü duyarak değil, görerek ve içinde yaşayarak benimser. İdareci ve yürütücü ekibin temsil ettiği kültür, örgütün baskın kültürünü oluşturur. Kültürün kurum içinde yerleşmesi için önce kendi davranışlarıyla bu konuda yönlendirici/örnek olur ve diğer kişilerden de bu kültüre davranışlarıyla sahip çıkmalarını açık ve net bekler.

1.6. İdareci/yürütücü ekip, örgüt yönetiminde örgütün yasal yükümlülükleri de dahil olmak üzere idari, mali ve diğer risklerin ön görülüp yönetilmesine ilişkin çalışma yaparak önlem alıyor mu?

Risk örgütün kurumsal hedeflerine ulaşmasını engelleyecek belirsiz durumları ifade eder. Risklerin belirlenmesi, nasıl yönetileceğine karar verilmesi ve takip edilmesi idareci ve yürütücü ekibin sorumluluğunda olan en önemli işlerden biridir. Tüm çalışmalarda olduğu gibi risk yönetim sürecinin de katılımcı olması gerekir. İdareci ve yürütücü ekip stratejik plan çerçevesinde kurumsal hedefleri belirledikten sonra bu hedeflere ulaşmasına engel olabilecek belirsiz ve olumsuz durumları, yani riskleri belirler. Risk yönetiminde yapılan hatalardan biri yaşanmakta olan olumsuz bir durumun risk olarak belirlenmesidir. Risk belirsiz bir olayken, yaşanmakta olan olumsuz bir durum problemdir. İdareci yürütücü ekip, riskleri belirledikten sonra her bir riskin nasıl yönetileceğine da karar vererek risk yönetimi uygulamasına başlar.

1.7. İdareci/yürütücü ekip STÖ'nün karar mekanizmalarında toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamak, karar süreçlerine toplumsal cinsiyet eşitliği perspektifini dahil etmek için gerekli düzenlemeleri yapar.

İdareci/yürütücü ekip toplumsal cinsiyet eşitliği perspektifinin karar alma süreçlerine ve yönetim alanlarına dahil edilmesi için toplumsal cinsiyet eşitliği politika belgesinin katılımcı biçimde hazırlanmasını ve örgütün mevcut tüm politika belgelerinin toplumsal cinsiyet eşitliği perspektifi ile gözden geçirilmesini sağlar. Karar alma mekanizmalarında eşit temsil ve tüm süreçlere katılım için gerekli düzenlemeleri yapar. Karar alma süreçlerine dahil olan herkesin toplumsal cinsiyet eşitliği perspektifinin güçlenmesi ve bu konuda örgütte ortak bir yaklaşım ve dil geliştirilmesi için gerekli çalışmaları organize eder. Tüm bu çalışmalar için toplumsal cinsiyet eşitliği alanında çalışan STÖ ve kuruluşlarla yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde gerekli işbirlikleri kurar ve sürdürür.



Özdeğerlendirme Soruları

1. Yönetişim ve Karar Alma

- 1.1. İdareci/yürütücü ekip kimlerden oluşuyor? Karar alma organları ne derece tanımlı? Farklı seviyelerdeki kararlar katılımcılıkla ve ortak akılla alınıyor mu? İdareci/yürütücü ekip ne sıklıkla değişiyor ve devir teslim nasıl yapılıyor?
- 1.2. İdareci/yürütücü ekip örgütün gelecek yönelimi (vizyon, misyon, değerlerin gözden geçirilmesi, strateji ve hedeflerin tanımlanması) çalışmalarını düzenli şekilde yürütüyor mu?
- 1.3. İdareci/yürütücü ekip STÖ'yü temsil ederken örgütün amaç, değer ve stratejisi doğrultusunda bir dil birliği ve ortak mesaj oluşturup bu mesajı örgüt içinde ve dışında yaygınlaştırıyor mu?
- 1.4. İdareci/yürütücü ekip örgütün stratejik planı doğrultusunda tanımlanması gereken organizasyon yapısı, süreçler, projeler ve sistemleri tasarlayıp ve yönlendiriyor mu?
- 1.5. İdareci/yürütücü ekip, örgüt kültürünün temelini oluşturan unsurlarda (temel ilke ve değerler, normlar, davranışlar, üslup, vb.) örnek olup, aynı zamanda da değişim ihtiyaçlarını belirleyip süreçleri yönetiyor mu?
- 1.6. İdareci/yürütücü ekip, örgüt yönetiminde örgütün yasal yükümlülükleri de dahil olmak üzere idari, mali ve diğer risklerin ön görülüp yönetilmesine ilişkin çalışma yaparak önlem alıyor mu?
- 1.7. İdareci yürütücü ekip STÖ'nün karar mekanizmalarında toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamak, karar süreçlerine toplumsal cinsiyet eşitliği perspektifini dahil etmek için gerekli düzenlemeleri yapıyor, bu doğrultuda uygulamalarda bulunuyor mu?

2. STRATEJİK PLANLAMA

Örgütlerin gelecekte başarmak istediklerini gerçekleştirebilmeleri için uzun vadeli planlara ihtiyaçları vardır. Stratejik planlama, kısaca uzun vadeli gelecek planları olarak ifade edilebilir. Stratejik planlama yaparken paydaşların geleceğe yönelik beklentilerinin anlaşılması, örgüt içi analizlerle dış analizlerin yapılması, benzer kuruluşların çalışmalarına bakılması stratejik planın hazırlık aşamasını oluşturur. Bu analizler ışığında hedefler ve stratejiler tasarlanır. Strateji ve hedefler belirlendikten sonra da faaliyet planı ve bütçe oluşturulur. Planın uygulama aşamasına geçildikten sonra ara dönemlerde ilerleme ve sapma durumu gözden geçirilir ve gereken önlemler alınır. Stratejik plan her yıl gözden geçirilir. Her örgütün amacına ulaşmak ve geleceğini yönetmek için ilgili kişilerle birlikte stratejik planını hazırlaması gerekir.

2.1. STÖ paydaşlarını ve beklentilerini analiz eder.

Stratejik planların hazırlık aşamasında STÖ'nün paydaşlarının kimler olduğu belirlenir veya yeniden gözden geçirilir. Belirlenen paydaşların örgütten ne bekledikleri anket, çalıştaylar, saha çalışmaları



Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir



gibi farklı yöntemlerle toplanır. Örgüt paydaş analiziyle, farklı tarafların farklı ihtiyaçlarını anlarken, planın katılımcı ve çoğulcu olması için ön çalışma yapılmış olur.

2.2. STÖ iç ve dış analizlerini (öz-değerlendirme, sorun analizleri, alan/mevcut durum/ ihtiyaç analizleri, GZFT/SWOT, PESTEL, yurt içi ve yurt dışı benzer analizleri, paydaş görüşmeleri) yapar.

STÖ uzun vadeli hedeflerine ulaşmak için, hem kendi performansını ve mevcut koşullarını, hem de dış koşullarını değerlendirmek zorundadır. İç analizlerden yararlanarak güçlü ve zayıf yönler, dış analizlerden yararlanarak fırsat ve tehditler belirlenir. Örgüt, stratejik planlama sürecine girdi oluşturabileceğini düşündüğü her türlü izleme, değerlendirme, örgütsel öğrenme ve raporlama çalışmasını bu analiz sürecine dahil eder. Bu analizlere ek olarak performansı yüksek benzer kuruluşların yapı ve çalışmaları incelenerek, güçlü ve zayıf yönler keşfedilirken, stratejileri ve faaliyet planlarını oluşturmak için ilham alınabilir.

2.3. STÖ analizler doğrultusunda uzun vadeli hedeflerini ve stratejilerini belirler. Hedefler ölçülebilir ve zamanlanmış yapıdadır.

STÖ misyon (varoluş sebebi), vizyon (uzun vadede ulaşmak istediği hayali), değerler ve ilkelerini, yaptığı paydaş, iç, dış ve benzer analizlerin ışığında gözden geçirir. Planlama yapmayı öngördüğü vade için, ana hedeflerini (vizyonun alt hedefleri) ve bunlara ulaşmak için takip edeceği stratejileri belirler. Hedefler "nereye" sorusuna yanıt verirken, strateji oraya "nasıl ulaşılacağı" sorusuna yanıt verir.

2.4. STÖ stratejik planı örgütsel süreçlere, proje, yıllık faaliyet planlarına ve bütçeye indirir.

Stratejileri hayata geçirmek için yıllık faaliyet planları ve bütçe hazırlanır. Süreçlere yönelik başarı hedefleri ve projeler belirlenir. Bunlar hayata geçtiğinde stratejiler ve ana hedefler başarılmış olur.

2.5. STÖ stratejik planda ilerleme durumunu belirlenmiş aralıklarla gözden geçirip takip eder, sapmalar varsa, kök neden analizi ve önlem alma çalışmaları yapar.

Stratejik plan uygulanırken, belli aralıklarla hedeflere göre gerçekleştirmelerin durumu, ilgili kişilerin katılımıyla gözden geçirilir. Gerçekleşmeler hedeften uzaksa, örgüt bunun kök nedenini anlamaya çalışır. Sapma nedeni anlaşıldıktan sonra gerekli değişiklikler yapılır; bu değişiklikler hedefi yakalamak için gereken önlemlerin alınması, farklı bir strateji veya faaliyet belirlenmesi gibi farklı çözümler olabilir.

2.6. İdareci/yürütücü ekip stratejik planlama sürecinin tüm aşamalarına toplumsal cinsiyet eşitliği perspektifinin dahil edilmesini sağlar.

İdareci/yürütücü ekip stratejik plan sürecinin planlanması aşamasından başlayarak tüm aşamalarda kadın katılımını sağlar. İlgili tüm analizlere toplumsal cinsiyet temelli sorunları ve ihtiyaçları dahil eder. Toplumsal cinsiyet eşitliği alanında faaliyet gösteren paydaşlardan görüş alır. Stratejik planda toplumsal cinsiyet eşitliğini hem bir özel hedef olarak ele alır hem de tüm hedeflere ve ilgili faaliyetlere toplumsal cinsiyet eşitliği perspektifinin entegre edilmesini sağlar. Planın izlenmesinde kullanılacak göstergelere dair verilerin cinsiyete göre ayrıştırılarak toplanmasını, toplumsal cinsiyetle ilişkili spesifik göstergeler tanımlanmasını, verilerin toplumsal cinsiyet perspektifi ile analiz edilmesini sağlar. Stratejik plan bütçesini bu çerçevede oluşturur. İdareci/Yürütücü ekip tüm bunlar için örgüt içinden uzmanlık alır, eğer yoksa bir STÖ veya dış uzmandan destek alınmasını organize eder.



Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir



Özdeğerlendirme Soruları

2. Stratejik Planlama

- 2.1. Paydaşlarınıızı ve beklentilerini analiz ediyor musunuz?
- 2.2. İ ve dış analizler (öz-değerlendirme, sorun analizleri, alan/mevcut durum/ihtiyaç analizleri, GZFT/SWOT, PESTEL, yurt içi ve yurt dışı benzer analizleri, paydaş görüşmeleri) yapıyor musunuz?
- 2.3. Analizler doğrultusunda uzun vadeli hedeflerinizi ve stratejilerinizi belirliyor musunuz? Hedefler ölçülebilir ve zamanlanmış mı?
- 2.4. Stratejik planı örgütsel süreçlere, yıllık planlara ve bütçeye indiriyor musunuz?
- 2.5. Stratejik planda ilerleme durumunu belirlenmiş aralıklarla gözden geçirip sapmalar için önlem alıyor musunuz?
- 2.6. Stratejik planlama sürecine toplumsal cinsiyet eşitliği perspektifini analiz, strateji, hedef, faaliyet ve bütçe düzeyinde dahil ediyor musunuz?

3. ÜYELİK

STÖ'ler belirli bir amaç etrafında gönüllülük esasında bir araya gelen bireylerin kolektif iradesi ile ortaya çıkar ve faaliyet gösterirler. Bu gönüllü bireyler örgütün asli bileşeni olan üyelerini oluşturur. STÖ'leri diğer organizasyonlardan ayıran en temel unsurlardan birisi üye temelli yapılar olmalarıdır. Üyeler örgütün aynı zamanda birincil kaynağını da oluşturmaktadır. Tam da bu nedenlerle, örgütlerde sağlam ve sürdürülebilir bir kurumsal yapı için örgütün ihtiyaçlarına karşılık verecek, işlevsel bir üyelik politikası ve üye yönetim sistemi oluşturulması elzemdir. Bir STÖ'de, örgütün temel ilke ve değerlerine ek olarak, üyeliğe ilişkin tüm süreçlerini de katılımcılık, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerine riayet ederek yönetmesi beklenir.

3.1. STÖ'nün üyelikle ilgili ilkeleri, standartları ve yaklaşımı belirleyen (üye kabulü ve sonlandırılması prosedürleri de dahil olmak üzere) tanımlı bir sistemi bulunmaktadır.

Örgütün var oluşunun temel unsurlarından birisi olan üyelik mekanizmasına ve ilgili süreçlere ilişkin tanımlı bir yaklaşımı bulunmaktadır. Bu yaklaşıma uygun şekilde örgütsel önceliklerini belirler ve günün koşullarına göre gözden geçirir. Üye tabanını genişletmeyi hedeflediği koşulda, gerekli önlemleri alır, yöntemleri belirler ve uygular. Örgütte çıkar çatışmasına yol açmayacak ancak gerekli kapsayıcılığı sağlayacak üye kabul kriter ve değerleri tanımlıdır. Üyelerin kabulü, oryantasyonu, gelişimi, yürütme kurulları, çalışanlar ve gönüllülerle iletişimi, tüzük ve yasalara uygun şekilde dernekten çıkarılması süreçleri tanımlıdır.



Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir



3.2. STÖ'de üyelerle ilgili bilgiler düzenli olarak kaydedilir, güncellenir ve güvenli şekilde saklanır.

Örgüt, üyelerinin profiline ilişkin bilgilerin güncel ve güvenli şekilde kaydını tutar. Örgüt stratejisine ve üyelik yaklaşımına girdi sağlayacak nitelikte bilgiyi gerektiği zamanda gerektiği şekilde üretip analiz eder (örneğin, üyelerin formasyonuna göre örgüt çalışmalarına sağlayacakları olası katkı alanlarının belirlenmesi, etkinliklere görece daha az katılabilen üyelerin tespit edilip teşvik edilebilmesi için bir etkinlik kayıt sistemi, vb.).

3.3. STÖ'nün idari, operasyonel ve denetim süreçlerine ilişkin bilgilerin üyelerle düzenli paylaşımı için bilgi paylaşım ortamlarını tanımlar ve sürdürür.

Örgüt, planlama, yürütme, karar ve denetim süreçlerine ilişkin bilgi ve belgeleri üyeleriyle ne kapsamda ve hangi mecralarda paylaşacağını tanımlar ve iletişimi sürdürür. Kullanılan yöntem ve mecraları, üyelerin farklı ihtiyaçlarını dikkate alarak planlar. Süreçlerin etkinliğini izler ve aksayan konularda önlem alır. Örgüt içi katılımçılık, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin uygulamaya yansımada örgüt içi bilgi paylaşım sistemleri kritik önem taşımaktadır.

3.4. Üyelerin katılım ve katkılarını sağlayacakları, geri bildirimlerini iletecekleri mekanizmalar tanımlıdır.

Örgüt, üyelerin örgüte değer katabilmesi için, örgütün idari ve operasyonel süreçlerine (politika ve stratejilere katılım, genel kurul, çalışma komitelerine katkı sağlama, dernek faaliyetlerinde yer alma, vb.) katılımlarını sağlamak ve geliştirmek üzere gerekli yöntem ve mekanizmaları tanımlar. Bu yöntem ve mekanizmaların işleyişinin etkinliğini izler. Bu kapsamda, üyelerden geri bildirim ve değerlendirmelerini alır. Bu geri bildirimler periyodik şekilde analiz edilerek değerlendirilir ve bu doğrultuda atılan adımlara ilişkin üyelere geri dönüş sağlanır.

3.5. Üye kabulü, üye iletişimi, üyelerin çalışmalara dahil edilmesi, üyelerden geribildirim alma ve üyeliğin sonlandırılması süreçlerine toplumsal cinsiyet eşitliği perspektifinin nasıl dahil edileceği tanımlıdır.

İdareci/Yürütücü ekip STÖ'de cinsiyet, cinsiyet kimliği, cinsel yönelim açısından çeşitliliğin ve kapsayıcılığın sağlanması için ilgili kurumsal metinlerini ve politika belgelerini gözden geçirir, gerekli düzenlemeleri yapar. Cinsiyet, cinsiyet kimliği, cinsel yönelim vb. dayalı ayrımcılık yapmama ilkesinin üyeliğe kabul, üye ilişkileri ve üyeliğin sonlandırılması açısından bir kriter olarak benimser. Üyelerinin toplumsal cinsiyet eşitliği perspektifini güçlendirmeye yönelik faaliyetler düzenler. Üye profiline, üyelerin çalışmalara katılım durumuna ve üye geribildirimlerine dair verileri cinsiyete göre ayrıştırır, izler ve değerlendirir.

Özdeğerlendirme Soruları

3. Üyelik

- 3.1. Üyelikle ilgili ilkeleri, standartları ve yaklaşımı belirleyen (üye kabulü ve sonlandırılması prosedürleri de dahil olmak üzere) bir sisteminiz var mı?



Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir



- 3.2. Üyelerle ilgili bilgileri düzenli olarak kaydedip güncelliyor ve güvenli şekilde saklıyor musunuz?
- 3.3. İdari, operasyonel ve denetim süreçlerine ilişkin bilgilerin üyelerle düzenli paylaşımı için bilgi paylaşım ortamlarınız tanımlı mı ve sürdürülüyor mu?
- 3.4. Üyelerin katılım ve katkılarını sağlayacakları, geri bildirimlerini iletecekleri mekanizmalarınız tanımlı mı?
- 3.5. Üye kabulü, üye iletişimi, üyelerin çalışmalara katılımı, üyelerden geribildirim alma ve üyeliğin sonlandırılması süreçlerinin toplumsal cinsiyet eşitliği temelinde yürütülmesine yönelik düzenlemeleriniz ve uygulamalarınız var mı?

4. ÇALIŞANLAR VE GÖNÜLLÜLER

Çalışanlar ve gönüllüler bir STÖ'nün vizyonuna ulaşmasında, hedeflerini gerçekleştirmesinde kilit rol oynarlar. Bir STÖ'nün insanları, yani çalışan ve gönüllüleri, kısa ve uzun vadeli planlarını hayata geçirirken ve hedeflerini gerçekleştirirken STÖ'nün en önemli uygulayıcılarından biridir. Bunun yanı sıra STÖ ile aynı sorunu dert edindikleri, benzer bir perspektiften dünyaya baktıkları için ortaya çıkacak etkinin yani toplumsal değişimin hem aktörleri hem de nihai faydalanıcılarıdır. Dolayısıyla STÖ'nün kilit paydaşları arasında yer alırlar, başarısını doğrudan etkilerler ve STÖ içinde alınan her türlü karardan doğrudan etkilenirler. Bu yüzden çalışan ve gönüllülerle ilgili her aşama, katılımcı yöntemlerle, objektif, eşitlik ve ayırım gözetmeme ilkelerini temel alarak ve STÖ'nün çalışan ve gönüllülerini mümkün olan en güçlü şekilde desteklemesi prensibini hayata geçirecek şekilde düzenlenmelidir.

4.1. Stratejiler ve ihtiyaçlar doğrutusunda yürütücü ve idareci ekibin seçimi ile çalışanlar ve gönüllülerin seçimi için kriter ve yöntem tanımlar.

Çalışanlar ve gönüllüler ile tüm yürütücü ve idareci ekip işin, görevin ve stratejik hedeflerin gerektirdiği ihtiyaçlara göre önceden belirlenmiş, kişiye bağlı olmayan objektif kriterlerle seçilmelidir. Her STÖ kendi kültürüne ve yapısına uygun işe alım, görevlendirme ve gönüllü yönetimi süreçlerini tanımlar. Bu süreçler yürütücü ve idareci ekibin, gönüllülerin ve çalışanların seçimi için ayrı ayrı tanımlanabilir. Burada kilit öneme sahip olan, bu sistemlerin temel taşlarının, ayırım gözetmeme, fırsat eşitliği, doğru işe doğru insan prensibi, şeffaflık ve objektiflik ilkeleri üzerine kurulmuş olmasıdır.

4.2. Çalışanların yasal hakları dahil kurum içindeki haklarını (ücret, izin, yan haklar, bakım yükümlülüğü, tazminatlar, çalışanların birbirleriyle ve yönetimle yaşadığı çatışmaların yönetilmesi, yetki ve sorumluluk ayrılıklarının tanımlanması, vb.) koruyan bir politikası bulunmaktadır.

STÖ'lerin kişilerin üretkenliklerini ve verimliliklerini çalışanların iyi olma haliyle birlikte ele almaları gerekir. Çalışan hakları bu unsurları yan yana getiren ve çalışma barışını sağlayan önemli bir anahtardır. Bunun için çalışanların hakları mevcut ulusal ve uluslararası düzenlemelerin gerisinde olmayacak şekilde yazılı hale getirilmeli, sözleşme ve politikalar bunlara göre hazırlanmalıdır. Çalışma



Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir



koşulları ve çalışma ortamı sosyal haklar ve bu haklarla kesişen diğer hak alanları kapsamında ele alınarak, sömürü, tükenmişlik, zorbalık, mobbing gibi ihlalleri önleyecek şekilde düzenlenmelidir.

Oluşturulan politikalar ihtiyaca, soruna, ihlalleri ve çatışmaları önlemeye yönelik olmalıdır. Bu ortamı sağlayacak politika belgeleri mümkün olduğunca katılımcı şekilde düzenlenerek hayata geçirilmelidir. Politikaların hayata geçmesi için gereken bilgilendirme, oryantasyon, eğitim gibi araçlar işleyişin düzenli parçaları olmalıdır. İhlal durumunda devreye girecek mekanizmaların işlerliği ve tarafsızlığı garanti altına alınmalıdır. Hazırlanan politikalar gözden geçirilerek güncellenmelidir.

4.3. Çalışanlar ve gönüllülerin oryantasyon, eğitimler gibi gelişim planları vardır ve uygulanmaktadır.

Örgüt, hedeflerini gerçekleştirmek ve toplumsal değişime katkı sağlamak açısından çalışan ve gönüllülerini çeşitli açılardan (çalışma alanında donanımlı, ulusal ve uluslararası yeni gelişmelerden haberdar, misyon, vizyon ve stratejik hedefleri gerçekleştirmek için gerekli niteliklere ve becerilere sahip olmaları gibi) güçlendirir ve destekler. Bu amaçla STÖ'ler imkanları doğrultusunda çalışan ve gönüllülerinin gelişimlerini desteklemek ve takip etmek için etkili planlar yapar. Planlama süreci katılımcı yöntemlerle yürütülür ve STÖ'nün çalışma dönemine göre yıllık olabilir.

4.4. Bilgilerin örgütte yayılımı için bilgi paylaşım ortamlarını tanımlar ve sürdürür.

Tüm çalışan ve gönüllülerin faaliyet alanlarında sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için kilit bilgilere ve araçlara erişimlerinin tam olması gerekir. STÖ herkesin sorumluluğunu yerine getirmek için ihtiyacı olan bilgilere erişimini güvence altına alacak mekanizmalar kurar. Aynı zamanda çalışan ve gönüllülerin kendi bilgi birikimlerini, deneyimlerini ve alandan eriştikleri diğer bilgileri ekibin geri kalanı ile paylaşmalarını destekleyecek mekanizmalar oluşturur; onları bu açıdan cesaretlendirir.

4.5. Kaynak yaratma ve temsil gibi konularda yürütücü ekibin, kendi faaliyet alanlarında da çalışanların ve gönüllülerin çalışmalarının, etkinliğini izler ve geri bildirim verir.

Her seviyedeki çalışan ve gönüllünün kendi sorumluluk ve faaliyet alanlarında yaptıkları çalışmaların etkinliğini, misyon, vizyon ve stratejik hedeflerle uyumunu, bunlara katkısını izlemek ve geri bildirim vermek için mekanizmalar kurulur. Bu esasta çalışan ve gönüllülerin gelişimi desteklenir. Bu mekanizmalara STÖ'nün insanların sorumluluk ve faaliyet alanlarında alınacak kararlara katılımını güvence altına alacak yöntemler de dahildir. STÖ'nün insanları yapıcı geri bildirimler ile faaliyet alanlarında güçlendirilmeli ve onların tecrübeleri, bakış açıları, fikirleri uygun yöntemlerle karar mekanizmalarına mutlaka dahil edilmelidir.

4.6. Çalışan ve gönüllüleri uygun zamanlarda ve yöntemlerle tanıyıp, takdir eder.

Tüm çalışan ve gönüllülerin emekleri ve STÖ'nün misyon, vizyon ve stratejik hedeflerine katkıları ayırım gözetmeksizin, eşit şekilde görülmeli ve takdir edilmelidir. Bunun için uygun takdir ve teşekkür mekanizmalarının kurulmasının yanı sıra STÖ'nün tüm insanların eşit ve adil muameleye maruz kaldıklarına dair güvenlerinin tam olduğ u hakkaniyetli bir yönetim yapısı kurum kültürü haline getirilir. STÖ'nün tüm insanların arasında dayanışmanın, paylaşımın ve birbirini gözetmenin temel çalışma ilkeleri olarak hayata geçtiği, iş barışının yüksek olduğ u bir çalışma ortamı kurmak STÖ'nün yöneticilerinin sorumluluğundadır. Böyle bir iş ortamı hem STÖ'nün çalışanlarının takdir ve teşekkür mekanizmalarının adil ve sağlam olduğ una güvencini artırır hem de kuruma bağlılıklarını yükseltir.



Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir



4.7. Çalışan ve gönüllü geri bildirimlerini uygun yöntemlerle (geri bildirim anketleri, fikir ve öneri paylaşım ortamları, işten ayrılma görüşmeleri, vb.) toplayıp analiz eder.

STÖ, çalışan ve gönüllüler için kullanılacak geri bildirim hangi yöntemle, kimler tarafından, hangi kriterlere göre, ne sıklıkla yapacağını belirlemelidir. Tanımlanan geri bildirim mekanizmasının çıktıları örgütte güçlendirme, değiştirme ve geliştirme amacıyla kullanılmalıdır. Geri bildirimden gelen bilgi ve verinin anlaşılması ve dönüştürücü olarak kullanılması için örgütlerin bunun için anlamlı bir zaman ayırmaları ve sorumlu kişileri belirlemiş olmaları gerekir. Zaman, kaynak, bağlam vb. sebebiyle eyleme dönüşmesi söz konusu olmayan bir geri bildirim olduğunda, bu duruma dair gerekçesini de içerecek şekilde bir bilgilendirme yapılabilir.

Geri bildirim sadece bir eleştiri veya şikâyet aracı olarak görülmemelidir. Eksiklerin giderilmesi ve aksayan yönlerin geliştirilmesi için kullanılabileceği gibi; iyi yanların sürdürülmesi için de kullanılabilir. Kişilere verilen olumlu geri bildirim güçlendirici katkısı ve iyi olanın sürdürülmesindeki işlevi önemlidir. Örgüt kendi çalışmasının özgünlüğünü, gönüllü ve çalışan sayısı doğrultusunda geri bildirim için belirlediği yöntemin işlevselliğini gözetmeli, gerekli durumlarda güncellemekten çekinmemelidir.

4.8. İdareci/Yürütücü ekip, çalışan ve gönüllülerin seçimi, gelişimi, çalışanlara sağlanan haklar ve fırsatlar, çalışanların şiddetten korunması, çalışma ortamı gibi alanlarda toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamaya yönelik düzenlemeler yapar ve bu doğrultuda uygulamalarda bulunur.

İdareci/Yürütücü ekip çalışan ve gönüllülerin seçimi, bir pozisyon veya özel bir çalışma için görevlendirilmesi, çalışma süreleri, tanımlı ve tanımlanmamış işleri üstlenme, maaşlar, sahip olunan haklar ve koşullar açısından cinsiyet, cinsiyet kimliği, cinsel yönelim vb. dayalı ayrımcılığı, eşitsizliği önleyici düzenlemeler yapar. Çalışma ortamında şiddeti önleyecek mekanizmalar kurar ve işletir. Çalışanlarını toplumsal cinsiyet ve cinsiyete dayalı şiddet hakkında bilgilendirir, oryantasyon programında toplumsal cinsiyet eşitliği politikası ve uygulamalarına yer verir. Bu alanlardaki düzenleme ve uygulamalar hakkında çalışanlarından geri bildirim alır ve geri bildirimler doğrultusunda iyileştirme yapar.

Özdeğerlendirme Soruları

4. Çalışanlar ve gönüllüler

- 4.1. Stratejiler ve ihtiyaçlar doğrultusunda yürütücü/İdareci ekibin, çalışanların ve gönüllülerin kurum içinde yapacakları görevler, seçimleri için kriterler ve yöntemler tanımlı mı?
- 4.2. Çalışanların yasal hakları dahil kurum içindeki haklarını (ücret, izin, yan haklar, bakım yükümlülüğü, tazminatlar, çalışanların birbirleriyle ve yönetimle yaşadığı çatışmaların yönetilmesi, yetki ve sorumluluk ayrılıklarının tanımlanması, vb.) koruyan bir politikanız var mı?
- 4.3. Çalışanlar ve gönüllülerin oryantasyonunu ve eğitimler gibi gelişimini desteklemeye yönelik düzenlemeler var mı ve uyguluyor musunuz?
- 4.4. Bilgi paylaşım ortamlarınız var mı? İç iletişimi destekleyen teknolojiden nasıl yararlanıyorsunuz? (e-posta, belge depolama, intranet, ortak alanlar gibi)



Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir



- 4.5. Koordinasyon, kaynak yaratma ve temsil gibi konularda yürütücü ekibin etkinliğini; kendi faaliyet alanlarında da çalışanların ve gönüllülerin çalışmalarının etkinliğini izliyor musunuz? Uygun yöntemlerle geri bildirim veriyor musunuz?
- 4.6. alışan ve gönüllüleri uygun zamanda ve yöntemlerle tanıyıp takdir ediyor musunuz?
- 4.7. alışan ve gönüllü geri bildirimlerini uygun yöntemlerle toplayıp analiz ediyor musunuz? (geri bildirim anketleri, fikir ve öneri paylaşım ortamları, işten ayrılma görüşmeleri, vb.)
- 4.8. rgtnzde alışanların ve gönüllülerin seçimi, gelişimi, çalışanlara sağlanan haklar ve fırsatlar, çalışanların şiddetten korunması, çalışma ortamı gibi alanlarda toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamaya yönelik düzenlemeleriniz ve uygulamalarınız var mı?

5. İŞ BİRLİKLERİ, ORTAKLIKLAR VE AğLAR

STÖ'ler misyon, vizyon ve stratejik hedeflerini gerçekleştirmek, arzuladıkları toplumsal değişime katkıda bulunmak için yerel, ulusal ve uluslararası ağlara dahil olurlar; işbirlikleri ve ortaklık kurarlar. İşbirlikleri, ortaklıklar ve dahil olunan ağların ST'nn strateji ve politikalarına uygunluğu, hedeflerini destekler nitelikte olup olmadığı, arzuladığı toplumsal değişime yaptığı veya yapabileceği katkı analiz edilir ve bu alan en fazla fayda sağlayacak şekilde düzenlenir.

5.1. Uluslararası, ulusal, bölgesel ve yerel bağlamda işbirliği ve ortaklık yapılacak kuruluşları ve ağları değer ve amaçları, çalışmaları ve işlevlerini de içerek şekilde değerlendirir.

Çalışma alanı, işbirliği ve ortaklık yapılacak potansiyel kuruluşları ve ağları analiz etmek amacıyla düzenli olarak taranır, aynı ya da benzer alanda faaliyet gösteren diğer STÖ'ler, çatı örgütler, diğer kurum ve kuruluşlar listelenir. Vizyon, misyon, ilke ve değerler, stratejik hedefler açısından ST'ye en yüksek katkıyı sunma kapasitesine sahip, savunuculuk yapmak ve ađ geliştirmek için etki alanı olan, ST'ye yaratıcı ve yenilikçi faaliyetler için fikir verebilecek, iyileştirmeler açısından öğrenme yapabileceği diğer STÖ'ler, kurum ve kuruluşlar belirlenir. Belirlenen liste potansiyel ortaklıklar, işbirlikleri ve ağlar olarak sınıflandırılır. Listede yer alan her bir örgüt/kuruluş/ađ stratejik hedefleri desteklemedeki gücü, işlevselliği ve arzulanan uzun vadeli etkiye olası katkısı, çalışma alanına, amaç ve hedeflere olası faydaları bakımından analiz edilir. ST'nn ilke ve değerlerine uygunlukları açısından değerlendirilir ve ilgili kurum ve kuruluşlarla hangi zeminde, hangi çerçevede işbirliği ya da ortaklık yapılacağı, bunun ST'nn misyon, vizyon ve stratejik hedeflerine katkısının ne olacağı, bu işbirliği için nasıl bir mali ve beşer kaynak ihtiyacı oluşacağı önceden belirlenir. Bu düzenli analizden doğan bilgi birikimi ST'nn çalışma alanında etkili ortaklıklar ve işbirlikleri yapmak ve kilit ağlara ye olmak ya da yeni ağlar yaratmak için ihtiyacı olan yetenek ve becerileri geliştirmesini sağlar.

5.2. Ortaklık ve işbirliği yapılan kurumlarla etkili ve uyumlu çalışmak için uygun politikaları, çalışma yöntemlerini, mecraları ve araçları tanımlar ve uygular.

Ortaklık ve işbirliği yapılan kurumlarla etkili ve uyumlu çalışmak için tüm tarafların üzerinde anlaştığı ilke ve değerler (ki bunlar ST'nn ilke ve değerleri ile atışmamalıdır) alışma yöntemleri, bilgi



Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir



paylaşım ortamları, görev ve sorumluluk dağılımları vb. detaylar belirlenerek hem ortaklık ve işbirliğinin sorunsuz işlemesi, hem tüm taraflar için değer yaratması, hem de hedeflenen sonuçlara ulaşmaya etkisinin maksimize edilmesi sağlanır. Karşılıklı güven, şeffaflık ve paylaşımın esas alındığı bir çalışma kültürü oluşturulur.

5.3. Ortaklıklar, işbirlikleri ve içinde bulunulan ağlar kapsamında birlikte gerçekleştirilen çalışmaların etkisini, karşılıklı performansını ve işlevselliğini izleyip analiz ederek değerlendirir.

Ortaklık ve işbirlikleriyle yapılan çalışmaların, içinde bulunulan ağların etkisinin ölçülmesi bu ortak çalışmaların hedefe katkısını anlama ve etkisini en yüksek seviyeye getirme açısından kilit önemdedir. Ortak çalışmanın devamı ya da sonlandırılması kararı bu izleme ve analiz çalışmasına bağlı olarak verilebilir. İzleme ve analiz bazı temel göstergeler üzerinden yapılır.

5.4. İdareci/Yürütücü ekip toplumsal cinsiyet eşitliği alanında faaliyet gösteren STÖ'leri analiz eder, onlarla bilgi ve deneyim alışverişi yapar, bu örgütlerle işbirliği geliştirir.

İdareci/Yürütücü ekip toplumsal cinsiyet eşitliği alanında faaliyet gösteren örgütlerin çalışmalarını takip eder, strateji ve hedefleri doğrultusunda bu STÖ'ler ile bilgi ve deneyim paylaşır, ortak çalışmalar yürütür, ilgili platformlara dahil olur. Faaliyet gösterdiği alanda toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasına yönelik çalışmalarında ilgili STÖ'lerin görüş ve önerilerini alır. İşbirliği yapacağı STÖ ve kuruluşların politika, uygulama ve söylemlerini toplumsal cinsiyet eşitliği perspektifi ile değerlendirir, bunu işbirlikleri için bir kriter olarak tanımlar. Hem örgüte yönelik düzenlemeleri hem de alandaki çalışmaları hakkında toplumsal cinsiyet eşitliği alanında faaliyet gösteren STK'lardan geri bildirim alır.

Özdeğerlendirme Soruları

5. İşbirlikleri, Ortaklıklar ve Ağlar

- 5.1. Uluslararası, ulusal, bölgesel ve yerel bağlamda işbirliği ve ortaklık yapılacak kuruluşları ve ağları değer ve amaçları, çalışmaları ve işlevlerini de içerek şekilde değerlendiriyor musunuz?
- 5.2. Ortaklık ve işbirliği yapılan kurumlarla etkili ve uyumlu çalışmak için uygun politikaları, çalışma yöntemlerini, mecraları ve araçları tanımlıyor ve uyguluyor musunuz?
- 5.3. Ortaklıklar, işbirlikleri ve içinde bulunduğunuz ağlar kapsamında birlikte gerçekleştirdiğiniz çalışmaların etkisini, karşılıklı performansını ve işlevselliğini izleyip analiz ederek değerlendiriyor musunuz?
- 5.4. Toplumsal cinsiyet eşitliği alanında faaliyet gösteren STÖ'leri izleyip analiz ediyor, onlarla bilgi ve deneyim alışverişi yapıyor musunuz?



Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir



6. KAYNAKLAR

STÖ'ler açısından kaynaklar çok geniş bir perspektifte ele alınabilir. Yukarıda belirtilen gönüllü ve alışanlar STÖ'ler açısından verilen emek ve bilgi açısından önemli kaynaklardır, ortakların ve işbirliklerinin yarattığı potansiyeller STÖ açısından kaynaktır. Burada bahsedilen finansal kaynaklara ek olarak sahip olunan altyapı, ekipmanlar, bilgi ve teknoloji de doğru ve verimli yönetilmesi beklenen STÖ kaynaklarıdır. Dolayısıyla STÖ'ler kaynakları sadece para bağlamında ele almayıp daha geniş bir çerçevede planlar ve yönetir.

6.1. Tedarikilerini belirlemede ve satın alımlarında süreç ve prosedürleri tanımlıdır.

STÖ'nün satın alımlarında geçerli olacak tüm ilke ve süreçler bir politika belgesi ile tanımlı olmalıdır. STÖ tüm satın alımlarında, şeffaflık ve adil rekabet ilkelerine uygun olarak ve herhangi bir çıkar çatışmasından kaçınmaya özen göstererek ekonomik açıdan en avantajlı, yani en iyi fiyat-kalite oranını öneren teklifi değerlendirmelidir. İyi bir satın alma için şeffaflık ve ayırım gözetmeme, adil rekabet, anlaşılabilir şartname/iş tanımı, ilgili objektif kriterlerin kullanılması, çıkar çatışmasından kaçınma ilkelerinin tamamı uyum içinde izlenmelidir. Ancak STÖ kendi temel ilkeleri ve etik standartları doğrultusunda, ocuk içi çalıştırmayan, evre koruma politikası olan, TCE politika belgesi olan veya kadınlara ait, kadın çalışanı fazla olan vs. gibi firmalara yönelik pozitif ayrımcılık da yapabilir. Sürecin önemli bir ayağı da yeterli kayıt tutulmasıdır. Satın alma ile ilgili tüm belgeler (teklifler, değerlendirme, raporlar, sözleşmeler vb.) örgütün merkezinde dosyalanarak kayıt altına alınır.

6.2. STÖ genel bütçesini (nakit akışı, borç ve alacak dahil) bir sistem doğrultusunda planlar, takip eder, günceller.

STÖ amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için elde etmesi gereken geliri ve kullanacağı kaynaklar için giderlerini bütçesinde yıllık olarak planlar. Bütçede gelir bölümü aidatlar, bağış ve yardımlar, proje ve hibe gelirleri, ticari faaliyetler gibi kalemlerden oluşabilir. Giderler bölümü iki kısımda düşünülebilir; birinci kısım STÖ'nün amaçlarını gerçekleştirmek için yaptığı süreç ve proje faaliyet giderlerini içeren operasyonel giderlerdir. İkinci kısım ise STÖ'nün yönetimi için yapılan idari ve yönetsel giderlerden oluşur. Örgüt başta belirttiğimiz amaçlarını gerçekleştirmenin yanı sıra finansal sürdürülebilirliğini takip etmek, gelirin gideri karşılama performansını izlemek için planladığı bütçeyi takip eder. Bütünsel yönetim açısından ideal koşullarda bir STÖ, stratejik planını ve bu planı hayata geçirecek faaliyetlerini tasarlar ve bu faaliyetleri yapabilmek için yaratacağı ve kullanacağı kaynakları da bütçesinde planlar.

STÖ'nün takip etmesi gereken bir diğer finansal performans, borç ve alacak durumudur. Borçların alacakların çok üzerinde olması veya alacağın çok olmasına rağmen tahsil edilememesi STÖ açısından finansal risk oluşturur. Bu nedenle STÖ borç ve alacak durumunu takip edebilmek ve doğru finansal kararlar alabilmek için nakit akışını izler. Nakit akışı kısaca gelen para (alacağın kapanması) ve çıkan paranın (borcun kapanması) izlenmesidir. Finansal performans açısından alacakların alınması ve borçların ödenmesi durumunda elde kalacak takip edilir. STÖ yönetimi istediği her an bu bilgilere erişebilir durumda olmalıdır. Hesap verebilirlik açısından STÖ yönetimi bu bilgilere sahipken, bunlarla ilgili gerekli müdahaleleri de yapabilir durumdadır.



Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir



6.3. Üçüncü taraflardan alınan mali desteklerin yükümlülükleri (mevzuattan kaynaklı yükümlülükler, hibe sözleşmelerinin yürütülmesi, raporlanması, vb.) bir sistem dahilinde yönetir.

Alınan mali destek kapsamındaki tüm finansal işlemler, sözleşme makamı ile imzalanan hibe sözleşmesi çerçevesinde ve hem Türkiye Cumhuriyeti mevzuatı hem de AB finansal yönetmelik kuralları gereğince gerçekleştirilir. Bu bağlamda yüklenici, sözleşmenin gerekliliklerini verimlilik, şeffaflık ve gereken özenle, sağlam mali yönetim ilkesi ve alandaki en iyi uygulamalar doğrultusunda uygular. Hibe sözleşmesi ve eklerinin gerektirdiği teknik ve mali raporların, diğer bilgi veya destekleyici belgelerin düzenlenmesi için gerekli veriler ile denetim, kontrol, izleme veya değerlendirmelerde ihtiyaç duyulan her türlü bilgi; zamanında ve doğru şekilde sözleşme makamına iletilir. Sözleşme kapsamında yapılan tüm finansal işlemlere ilişkin harcama ve ödeme belgeleri ile destekleyici belgeler, sözleşmenin gerektirdiği süre boyunca uygun şekilde saklanır.

6.4. Gelir yaratma çalışmalarını (fon, proje, bağış, aidat, sponsorluk gibi) örgütün stratejisi doğrultusunda planlı şekilde yürütür.

STÖ amaç ve hedeflerini belirledikten sonra, bunları gerçekleştirmek için elde etmesi gereken geliri bütçe planlaması döneminde hesaplar. Bu geliri yaratmak için de kaynak geliştirme planını hazırlar ve çalışmalarını gerçekleştirir. STÖ'nün pasif bir şekilde gelir gelmesini beklemesi ve gelen gelire göre faaliyet gerçekleştirmesi hesap verebilirlik ve fayda yaratma açısından doğru bir yaklaşım değerildir. STÖ kaynak geliştirmeyi aktif olarak yönettiği bir süreç olarak ele alır. Aktif yönetilen bir süreç planlama, uygulama ve izleyip önlem alma aşamalarını içerir. STÖ'ler için kaynak yaratma konusundaki bir risk; bir süre sonra fazla para odaklı hale gelmesi ve kaynağın ne için geliştirildiğinin unutulmasıdır. STÖ odağındaki misyon ve vizyonu unutmadan kaynak geliştirme çalışmalarını yapar.

6.5. Örgütün şeffaflığını ve hesap verebilirliğini sağlayacak mekanizmalar işletilir.

STÖ'nün en üst organı üyelerinden oluşan genel kuruldur. Genel kurul yetkilerini, seçtiği yönetime devrettikten sonra yapılan çalışmaların şeffaflık ve hesap verebilirlik açısından kontrolünü yapmak için denetim kurulunu seçer. Denetim kurulu belirlenen aralıklarda STÖ'nün yasal, finansal ve performans uygunluğu açısından denetimini yapar. Denetim kurulu genel kurula yönetimin yetkilerini ve kaynakları STÖ amaçları doğrultusunda uygun kullandığı ve yasal şartlara uyduğu konusunda raporunu sunar. Doğru şekilde yapılan bir denetim yönetimin şeffaflığını ve hesap verebilirliğini ispat eden en önemli mekanizmadır. Denetim kurulu aynı zamanda yönetimi aklayan ve onu güvence altına alan organdır. Etkin şekilde işletilmesi STÖ yönetiminin çıkarına olduğu gibi tam tersi olduğu anda yönetim açısından şeffaflık ve hesap vermede desteksiz ve kırılgan kalması anlamına gelir. Denetim kuruluna ek olarak uygun raporlamalar, hangi bilgilerin, hangi taraflarla, hangi ortamda ve ne zaman paylaşılacağına belirlenmesi de şeffaflık ve hesap verebilirlik açısından gereklidir. Dış denetimler de kullanılabilecek mekanizmalardan biridir.

6.6. Örgütte üretilen bilgilerin kurum içinde uygun ortamlarda güvenli şekilde saklanması, ilgili kişilerin erişebilmesi için yapı kurur.

STÖ için önemli kaynaklardan biri bilgidir. STÖ kişiler üzerinden üretilen bilginin, STÖ'ye ait olduğunun bilincindedir ve bu bilgilerin kurumsal hafızaya aktarılması konusunda gereken önlemleri alır. STÖ bu doğrultuda bilgileri sınıflandırır. STÖ'nün bilgilerinden biri iş yapma şekilleridir (örn. süreçler, yönetmelikler, prosedürler gibi). Bunlar geliştirilip iyileştirilebilen dinamik bilgilerdir. Bir diğer bilgi ise veriler (örn. üye ve gönüllü bilgileri, izleme kayıtları gibi), yani statik bilgilerdir. Bu



Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir



bilgiler kâğıt veya elektronik ortamda olabilir. STÖ bütün bu bilgilerini uygun kurumsal ortamlarda depolar. Bu ortamlar bilginin güvenliğini sağlayabilecek ve doğru kişilerin istediği zaman erişmesini sağlayacak ortamlardır.

Örgüt aynı zamanda kâğıt veya elektronik ortamdaki bilgilerini sınıflandırıp tanımladıktan sonra nerelerde saklayacağını belirler. Bilginin güvenliği açısından bu alanlar bilginin zarar görmeyeceği, doğru kişilerin ulaşabileceği, kontrolsüz dağılmayacağı, bilmesi uygun olmayan tarafların ulaşamayacağı ortamlar olmalıdır. Örneğin üye bilgilerinin yer aldığı başvuru formlarının kişilerin sık girip çıktığı bir odada saklanması güvenlik zafiyeti yaratabilir. Aktifliğini yitiren bilgilerin nerede, ne süreyle ve nasıl arşivleneceği de bilginin güvenliği açısından tanımlanır. Arşiv süresini tamamlayan bilgiler için imha yöntemleri de STÖ'nün tanımlayacağı konulardan biridir. Örneğin gizli bir belgenin çevreci yaklaşımla müsvedde olarak kullanılması güvenlik zafiyeti doğurabilir, bu belgelerin içerdiği bilgi türü için uygun bir imha kuralı tanımlanmalıdır.

6.7. Kişilerde biriken ve üretilen bilginin kurum hafızasına aktarılması ve kurumsal pratiklere dönüşmesine yönelik düzenlemeleri bulunur.

Örgütlerde biriken bilgi en basit şekilde iki başlıkta düşünülebilir; veriler ve iş yapma şekilleri. Veriler statik olarak üretilen ve saklanan bilgiler olarak düşünülebilir. Örneğin üye bilgileri, çalışan bilgileri, katılımcı bilgileri, yapılan anket sonuçları, raporlar gibi. İş yapma şekilleri ise, kurumda yürütölen çalışmaların nasıl yapıldığının bilgisidir. İş yapma şekilleri değişip gelişebildiğinden bu bilgi dinamik bir bilgidir. Örneğin satın alma yapılması, gönüllü seçimi, hedef kitleye yapılan eğitimlerin düzenlenmesi, proje yönetimi gibi. Bütün bu işler uygulayıcıları tarafından belli bir sonucu üretmek üzere belli yöntemlerle yapılır. Kişilerde oluşan ve biriken bu bilgilerin kurumsal yapma şekillerine dönüşmesi ve belli bir standartta yapılması için süreçler, prosedürler, belgeler ve politikalar hazırlanır. İşlerin kişiye bağlı olmaktan kurtulması ve belli bir düzende yapılması için kurumsal iş yapma şekillerine ihtiyaç duyulur. Bu işleri yapmak için rehberliğe ihtiyaç duyan herkes bu dokümanlardan yararlanırken, daha iyi yapma yöntemleri keşfedildikçe de iyileştirilirler. Böylece örgütsel öğrenme ve kurumsal hafızaya aktarma da mümkün olur. Kurumsal hafıza en kolay ve yaygın olarak yazılı tutulur ve aktarılır. Ancak düzenli ve iyi yapıldığı sürece hikâye anlatıcılığı ve eğitimlerle kurumsal hafızanın aktarılması, bir yemek tarifinin nesiller boyu aynı şekilde devam ettirilmesi örneğindeki gibi, mümkündür.

6.8. Kurumsal planlama ve uygulama süreçlerinde doğal kaynakların sürdürülebilirliğine dikkat eder.

STÖ her ne kadar misyonu gereği topluma katkı yapsa da çalışmaları sırasında yarattığı bir çevresel etki olduğunun bilincindedir. Kullandığı doğal kaynakların (su, elektrik, doğalgaz gibi) ve çıkardığı atıkların etkisinin farkındadır. STÖ faaliyetlerini gerçekleştirirken yarattığı çevresel etkiyi analiz eder ve bunu en aza indirecek geri dönüşüm dahil önlemleri belirler.

6.9. İdareci/yürütücü ekip bütçeyi yönetirken örgütteki ve çalışma alanındaki toplumsal cinsiyet ihtiyaçlarını dikkate alır. Bütçe yönetimi süreçlerini cinsiyet eşitliğine dayalı olarak sürdürür, süreçlere kadın katılımını sağlar.

İdareci/Yürütücü ekip bütçe planlama sürecine kadınların katılımını sağlar. Bakım yükümlölüğü olan üye, gönüllü ve stajyerlerinin çalışmalara katılımını kolaylaştıracak düzenlemeler yapar ve kaynak ayırır. Toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamaya yönelik çalışmaları bütçeye dahil eder. Tedarikçiler, sponsorlar ve bağışçılarla ilişkilerde toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik taahhüt ve uygulamaları bir kriter olarak



Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir



benimser. Kadın kooperatifleri, kadınlar örgütlerinin iktisadi işletmeleri ve kadınlar tarafından kurulmuş işletmeler ile işbirliğine öncelik verir. Hassas verilerin güvenliğini sağlar, bilgi paylaşım ortamlarına erişimde cinsiyete dayalı bir eşitsizlik olup olmadığını izler ve gerekli önlemleri alır.

Özdeğerlendirme Soruları

6. Kaynaklar (Mali Kaynaklar, Usul ve Yöntem Bilgisi, Doğal Kaynaklar)

- 6.1. Tedarikçilerinizi belirlemede ve satın alımlarınızda süreçleri ve ilişkilerinizi nasıl yönetiyorsunuz?
- 6.2. Genel bütçenizi nasıl yönetiyorsunuz (planlama, izleme, önlem alma vb.)?
- 6.3. Üçüncü taraflardan alınan mali desteklerin yükümlülüklerini (mevzuattan kaynaklı yükümlülükler, hibe sözleşmelerinin yürütülmesi, raporlanması, vb.) nasıl yönetiyorsunuz?
- 6.4. Gelir yaratma çalışmalarınızı (fon, proje, bağış, aidat, sponsorluk gibi) nasıl yapıyorsunuz?
- 6.5. Örgütün şeffaflığını ve hesap verebilirliğini sağlayacak ne tür denetim ve raporlama mekanizmalarınız var?
- 6.6. Bilgilerin kurum içinde uygun ortamlarda güvenli şekilde saklanması ve ilgili kişilerin erişebilmesi için uygulamalarınız var mı?
- 6.7. Kişilerde biriken ve üretilen bilginin kurum hafızasına aktarılması ve kurumsal pratiklere dönüşmesine yönelik düzenlemeleriniz var mı?
- 6.8. Kurumsal planlama ve uygulama süreçlerinde doğal kaynakların sürdürülebilirliğini sağlayacak ne tür metotlarınız var?
- 6.9. Bütçenizi yönetirken örgütünüzdeki ve çalışma alanınızdaki toplumsal cinsiyet ihtiyaçlarını dikkate alıyor musunuz? Bütçe yönetme süreçlerinde kadın katılımını nasıl sağlıyorsunuz?

7. ÇALIŞMA ALANI

Bir sivil toplum örgütünün yaratmak istediği toplumsal dönüşümün odağı onun temel çalışma alanıdır. Örgütün çalışma alanının çerçevesi vizyon ve misyon ile çizilir. Sivil toplum örgütleri sürekli gelişen ve yenilenen yapılar olduklarından çalışma alanları zaman içerisinde genişleyebilir veya daralabilir. Alandaki problemleri doğru tanımlaması ve analiz etmesi, hedef kitlesini karar süreçlerine katması, vizyonu ile örtüşen erişilebilir, zamanlanmış hedefler belirlemesi, toplum tarafından bilinir ve güvenilir olması, iyi yönetim gibi pek çok faktör bir sivil toplum örgütünün çalışma alanındaki etkisini belirler. Bir STÖ çalışma alanında ne kadar etkili faaliyetler yürütürse hedef kitlesi için o kadar fayda yaratabilir.



Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir



7.1. STÖ, alışma alanındaki üye, yararlanıcı ve hedef kitlenin beklentilerini alır. Bu ihtiyaçlar doğrultusunda süreç, proje ve faaliyetlerini geliştirir.

Sivil toplum örgütü çalışma alanında bir değişim yaratmak için alanı tanır ve doğru analiz eder. Bunu sağlamanın yolu o sorundan etkilenen ve bunu değiştirmek isteyen kesimlerin sesini duymaktan ve duyurmaktan geçer. Sivil toplum örgütleri çeşitli yöntemler ve araçlar kullanarak başta hedef kitlesi olmak üzere üye, gönüllü ve yararlanıcılarının sorunlarını, ihtiyaçlarını ve beklentilerini tespit eder. Bunları değerlendirir, sonuçları hem örgüt içi süreçlere hem de savunuculuk faaliyetlerine yansıtır.

7.2. Çalışma alanındaki faaliyetleri (süreç, projeler) geliştirmek için alanı takip eder, diğer kuruluşlardan öğrenme yapar.

Hem örgüt yönetimi hem de savunuculuk alanlarında sivil toplum örgütleri tarafından geliştirilmiş çok sayıda sistem, yöntem, araç mevcuttur. Sivil alandaki bu birikimin örgüte transfer edilmesi, örgütün kaynaklarını daha etkin kullanarak, çalışma alanında daha kısa zamanda etkili çalışmalar yapmasına katkıda bulunur. Özellikle dijitalleşen dünyada bu birikime erişmek eskiye kıyasla çok daha kolay ve maliyetsizdir. Bir sivil toplum örgütünün deneyiminden yararlanmak için aynı alanda faaliyet gösteriyor olmak gerekli değildir. Yönetişim, kaynak geliştirme, iletişim, savunuculuk gibi konularda çok farklı alanlarda çalışan örneklerden yararlanabilir. Bu, özellikle stratejik plan çalışması öncesinde yapılması yararlı olan bir çalışmadır.

7.3. Faaliyetlerine hedef kitlesini katar.

Sivil toplum örgütü esas olarak hedef kitlesinin hayatında kalıcı bir dönüşüm yaratmak için vardır. Bunun sağlanabilmesi için politikaların, projelerin, faaliyetlerin planlama, uygulama ve değerlendirme süreçlerine hedef kitlenin uygun yöntemlerle dahil edilmesi gerekir. Anketlerle görüş almak, odak grup çalışmaları yapmak, toplantılara çağırmak, çalışmalar sonrasında geri bildirim almak gibi yöntemler kullanılabilir. STÖ böylece katılımığığı hayata geçirirken, hedef kitlesiyle birlikte hareket edebilir.

7.4. Faaliyetlerini iyileştirmek için yararlanıcı geri bildirimlerini memnuniyet ve şikâyet alma dahil toplayıp, kullanır.

Gerçekleştirilen çalışmaların amacına ulaşıp ulaşmadığını öğrenmenin en iyi yolu hedef kitlenin bundan nasıl etkilendiğine bakmaktır. Bu bir proje, kampanya, hizmet ya da etkinlik olabilir. Sivil toplum örgütü yüz yüze ya da diğer yöntemlerle çalışmalarının etkisini değerlendirir. alışmalarıyla ilgili bildirim ve şikâyet mekanizmaları oluşturur, bu mekanizmaları hedef kitlesine tanıtır ve kullanılmasını sağlar. Geri bildirimleri değerlendirerek çalışmalarına yansıtır ve hedef kitlesini sonuçlardan haberdar eder.

7.5. Çalışma alanında biriktirdiği deneyimi ve öğrenilmiş dersleri sivil alanda benzer konularda çalışan örgütlerle paylaşır, bilgi ve kaynak üretir, yaygınlaştırır ve uzmanlık sağlar.

Sivil toplum örgütleri, çalışma alanında biriktirdiği deneyimi alandaki diğer aktörler ve sivil toplum örgütleri ile paylaşır. Böylece özelden çalışma alanının, genelde sivil alanın güçlenmesinde bir kaynak olarak rol oynar. Örgütlerin alandaki bilgi ve deneyimini diğer örgütlerle paylaşması, hak temelli yaklaşımın da bileşenlerinden biridir. Hak temelli yaklaşım, hedef grupların ve sivil alanın güçlenmesini amaçlar. Dolayısıyla hak temelli çalışma yürüten örgütler, sahadan elde ettikleri verileri, bu verilere dayanarak hazırladığı araştırma, rehber ve diğer kaynakları çeşitli iletişim



Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir



kanallarıyla ilgili paydaşlar ve kamuoyu ile paylaşır. Örgütler bilgi ve deneyimlerini, kaynaklarını herkesin erişimine açarak paylaştıkları gibi, akran koçluğu, eğitim, atölye vb. yöntemlerle de uzmanlığını alana sunabilir. Uzmanlığın yanı sıra, ofis paylaşımı, toplantı salonu kullanımı gibi diğer kaynakların da sivil alanın kullanımına açılması alanın güçlenmesine katkı sağlar.

7.6. Kilit karar alıcılar ve etki sahipleriyle müzakere edecek çalışmalar yürütür.

STÖ'nün bu iletişimde başarısının büyük çoğunluğu karar vericilere verdikleri mesajda bulunur. Bunun için örgüt çalıştığı alanın durum analizini iletişim planına yansıtır. Bunlar; çalışılan alan hakkında sayısal verilere hakim olmak, araştırma yapmak, sahada/alanda çalışan kişi ve kuruluşları tanımak ve onların duruşunu bilmek, süreci etkileyen, etkileme potansiyeli bulunan ve sonuçlardan etkilenecek aktör ve paydaşları tanıtmaktır.

7.7. İdareci/Yürütücü ekip çalıştığı alanda toplumsal cinsiyete dayalı sorun ve ihtiyaçları analiz eder; politika, hedef ve aktivitelerini bu analizler doğrultusunda belirler.

İdareci/Yürütücü ekip çalıştığı alanda toplumsal cinsiyet eşitliği gündemini izler; bunun için ilgili platformlara ve toplantılara katılır, güncel araştırmaları ve çalışmaları takip eder. Mevcut durum analizine toplumsal cinsiyet temelli sorun ve ihtiyaçları yansıtır, çoklu/kesişimsel ayrımcılık biçimlerini dikkate alır. Yürüteceği herhangi bir çalışmanın sonuçlarının kadınları ve erkekleri nasıl etkileyeceğini önceden değerlendirir. Çalışmalarına toplumsal cinsiyet eşitliği perspektifini yansıtmak için örgütün kapasitesini güçlendirmeye yönelik çalışmalar yapar, bu alanda çalışan uzmanlardan ve STÖ'lerden destek alır. STÖ'nün çalışmalarına, etkinliklerine katılanlara dair verileri ve faydalanıcı geri bildirimlerini cinsiyete göre ayrıştırarak izler, değerlendirir, bunları çalışmalarına yansıtır.

Özdeğerlendirme Soruları

7. Çalışma Alanı

- 7.1. Çalışma alanınızda üye, yararlanıcı ve hedef kitlenin beklentilerini alıyor musunuz? Bu ihtiyaçlar doğrultusunda süreç, proje ve faaliyetlerinizi geliştiriyor musunuz?
- 7.2. Çalışma alanındaki faaliyetlerinizi (süreç, projeler) geliştirmek için alanı nasıl takip ediyorsunuz, diğer kuruluşlardan öğrenme yapıyor musunuz?
- 7.3. Hedef kitleniz ilgili faaliyete aktif katılıyor mu?
- 7.4. Faaliyetlerinizi iyileştirmek için yararlanıcı geri bildirimlerini memnuniyet ve şikâyet alma dahil toplayıp, kullanıyor musunuz? Hangi yöntemleri kullanıyorsunuz?
- 7.5. Çalışma alanında biriktirdiğiniz deneyimi ve öğrenilmiş dersleri sivil alanda benzer konularda çalışan örgütlere yönelik bilgi ve kaynağa dönüştürerek paylaşım yaygınlaştırıyor musunuz?
- 7.6. Kilit karar alıcılar ve etki sahipleriyle nasıl müzakere ediyorsunuz?



Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir



7.7. Çalışma alanınızda toplumsal cinsiyet temelli sorun ve ihtiyaçları analiz ediyor, bu analizleri çalışmalarınıza politika, hedef ve aktivite düzeyinde yansıtıyor musunuz?

8. İLETİŞİM

İletişim genel olarak fikirlerin ve bilgilerin iletilmesidir. STÖ'ler için iletişim ise örgütün gerçek doğasını, ilgilendiği sorunlarını ve topluma ne kazandırdığını aktarması anlamına gelir. STÖ'ler bunlarla sınırlı olmamak üzere farkındalık, görünürlük, işbirliği, savunuculuk, tanıtım, yaygınlaştırma ve değişim konularında iletişim çalışması yapar.

8.1. STÖ hedefleri ve öncelikleriyle uyumlu şekilde, doğru kitleye doğru mesajı uygun yöntemlerle iletebilmek üzere paydaşlarını ve hedef kitlesini analiz eder.

Örgüt yürüttüğü iletişim çalışmalarında hedef kitlelerini (yapılan tüm faaliyetlerin yönlendirildiği, bu faaliyetler sonucunda kendilerinden eylem ve düşünce değişimi beklenen kişi ve grupları) tanımlar. Farklı hedef kitlelerine hitap edebilmek için farklı iletişim stratejileri, taktikleri kullanır. Hedef kitlesinin hangi platformlarda olduğunu ve nasıl iletişim kurduğunu tespit eder. Onlarla o platformlarda iletişim kurmak için gerekli analizlerini yapar. STÖ, ileteceği her bir mesajı yönelik olarak hedef kitlesini doğru belirlediğinde ve yeterince daralttığında iletişim planı daha başarılı olur. Örgüt, hedef kitlesini düzenli olarak izler, analizlerini düzenli aralıklarla gözden geçirir ve değişim ihtiyaçlarını belirler.

8.2. Yapılan analizler doğrultusunda, paydaşlarla (i paydaşlar da dahil olmak üzere) iletişim kurulacak ortam (dijital kanallar, web, sosyal medya, yazılımlar, basılı materyaller, vb.), iletilecek mesajlar ve risk yönetimini de içeren bir iletişim yaklaşımı (plan, stratejik iletişim planı, yıllık iletişim takvimi vb.) bulunur.

STÖ, benimsediği iletişim yaklaşımının uygulamasını planlayabilmek üzere hangi paydaşlarla hangi mesajları hangi kanallardan paylaşacağına ilişkin ön görüsünü yıllık bir takvime işleyebilir. Bu iletişim yaklaşımı, paydaşlara ve hedef gruba etkili bir şekilde ulaşmayı sağlamak için dönemin gerektirdiği iletişim kanallarının planlamasını da içerir (dijital platformlar, sosyal medya, konvansiyonel araçlar vb.). Daha ideal olanı, örgütün iletişim yaklaşımını, STÖ'nün yürütmeyi planladığı tüm aktiviteler ve programlar özelinde gerçekleştirilecek iletişim stratejilerini, iletişim faaliyetlerini ve bunlar için ihtiyaç duyulan kaynaklar için bir bütçe çalışmasını da içeren bir iletişim planı bulunmasıdır.

STÖ mesajını hazırlarken stratejik hedefleme ve sürekliliği göz önünde bulundurur. Farklı hedef kitleler için farklı mesajları tasarlar, mesajları için ilgi çekici anlatımlar, hikayeler kullanır ve akılda kalıcı imgelerle besler. STÖ iletişim ortam ve araçlarının çok çeşitli olduğunun farkındadır. Dijital araçların katkısının farkındadır, ancak yerelde geleneksel kanalların (broşür, billboard vb.) kullanımı daha etkili olabilir. Mecralar için e-posta, haftalık mektuplar veya bültenler, e-bültenler, web sayfası, billboardlar, intranet, dergiler veya bildiriler, SMS, sosyal medya (Facebook, Twitter, LinkedIn, Pinterest, YouTube, Tumblr, Instagram, Snapchat), # hashtagler, etkileyici kişiler, kamu veya toplumsal önderler, ünlü kişiler, promosyon örnek olarak sayılabilir.

Örgütün, yaptığı planlama kapsamında yürüttüğü iletişim çalışmalarının amaca ve ihtiyaca uygun şekilde, verimli, etkili ve anlamlı kullanımını sağlamaya yönelik bir izleme, değerlendirme ve



Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir



öğrenme mekanizması bulunur. Plan kapsamında koyduğu hedeflere yönelik verilerini düzenli şekilde takip eder. Bu verileri periyodik olarak değerlendirir, öğrenilmiş derslerden çıkarım yapar ve yeni ihtiyaçları belirleyerek planlama süreçlerine yansıtır.

8.3. İletişimde kullandığı bir kurumsal kimliği ve buna yönelik bir politikası vardır.

STÖ'ler, bir ürün veya hizmet satmasa da yaptıkları savunuculuk faaliyetleri, etkinlikler, bağış toplama vb. gibi çalışmalarında toplumsal bir değere hizmet etmeleri sebebiyle daha iyi bir gelecek vaatleri bulunur. Bu sebeple, örgütün kurumsal kimliği kısa, öz mesajlar, tutarlı/ilişikli görsel dil, STÖ'nün amaçlarının daha etkili bir şekilde iletilmesini sağlar. Kurumsal kimlik kılavuzu ve/politikası (görsel standartlara ve mesaj yönergelerine kadar), dış iletişim, bağış ve donörlerle çalışmak için sağlam bir çerçeve oluşturur. Sonuç olarak, değerler ve hedeflerle uyumlu marka mesajı ve kimliği, kaynakların daha etkili bir şekilde kullanılmasını sağlayacaktır.

8.4. Dijital iletişime yönelik bir stratejisi vardır.

Dijital iletişim; STÖ'nün, fikir, bilgi ve mesajlarının üretilmesi, geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması amacıyla internet tabanlı uygulamalar üzerinden yapılan iletişimdir. Dijital iletişim, video, ses, metin veya animasyon gibi çeşitli dijital içerikler (dijital medya) aracılığıyla, bilgisayar, tablet, akıllı telefon, oyun konsolu vb. dijital aygıtlar kullanılarak gerçekleşir. Çevrimiçi varlığa sahip olmak, STÖ'lerin potansiyel destekçileri ile konuşmasının en etkili yollarından biridir.

Dijital iletişim aşağıdaki başlıkları en kısa ve en etkili yoldan yapmayı sağlar:

- Ağızdan ağıza sözü güçlendirmek (WoM-Word of Mouth)
- Yeni yöntemlerle bağlantı kurmak
- Destek toplulukları oluşturmak
- Bağış toplamak
- Önceden görünmez olanı daha görünür hale getirmek (iyi ve kötü!)
- Bağışçıları, gönüllüleri ve destekçileri beslemek,

Bir dijital strateji, STÖ'nün ihtiyaçlarının çeşitli yönlerini ele alır. Kurumsal amaç ve hedefleri, dijital pazarlama girişimlerinin organizasyon üzerindeki etkilerini optimize eden bir stratejiye dönüştürür. Bu, aşağıdakiler yoluyla yapılır:

- STÖ'nün yeterince ele alıp geliştirebileceği hedef kitle/grup ihtiyaçlarını ve hedeflerini analiz eder ve önceliklendirir,
- Bir bütün olarak ve daha spesifik olarak, dijital varlıkların ve taktiklerin yardımcı olabileceği yerlerde STÖ'ye yönelik fırsatları ve zorlukları belirler,
- Dijital varlıkların kaynak geliştirme ve hedef kitle/grup ihtiyaçlarını nasıl karşılayacağına dair stratejik bir çerçevenin yanı sıra etkinliğini ölçmek için bir plan oluşturur.
- Bu çerçevede sunabilecek dijital varlıkları ve taktikleri belirleyip önceliklendirir ve uygun ölçüm planını uygular.

8.5. İdareci/Yürütücü ekip toplumsal cinsiyet eşitliğine dayalı iç ve dış iletişim için gerekli düzenlemeleri yapar.

İdareci/Yürütücü ekip iletişim stratejisine temel teşkil edecek tüm verileri cinsiyete göre ayrıştırarak analiz eder; mesajlarını ve iletişim araçlarını bu doğrultuda belirler. İç ve dış iletişimde esas alınacak



Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir



ilke ve kuralların ve eşitlik temelli iletişimi kapsamasını sağlar, her türlü yayının cinsiyet ayrımcı bir dil içermemesi için gerekli önlemleri alır. Kilit karar alıcılar ve etki sahipleriyle müzakerelerde çalışma alanında toplumsal cinsiyetle ilişkili sorun ve ihtiyaçları dahil eder. STÖ içinde ve çalışmalarda eşitlikçi bir dil kullanılmasını sağlamak için gerekli eğitim/atölyeleri organize eder.

Özdeğerlendirme Soruları

8. İletişim

- 8.1. Hedef ve önceliklerinizle uyumlu şekilde, doğru kitleye doğru mesajı uygun yöntemlerle iletebilmek üzere paydaşlar ve hedef kitlenizi analiz ediyor musunuz?
- 8.2. Bu analizlere uyumlu şekilde, paydaşlarınızla (iç paydaşlar da dahil olmak üzere) iletişim kuracağınız ortam (dijital kanallar web, sosyal medya, yazılımlar, basılı materyaller, vb.), ileteceğiniz mesajlar ve risk yönetimini de içeren bir iletişim yaklaşımınız var mı?
- 8.3. İletişimde kullandığınız bir kurumsal kimliğiniz ve buna yönelik bir politikanız var mı?
- 8.4. Dijital iletişime yönelik bir stratejiniz var mı?
- 8.5. Toplumsal cinsiyet eşitliğine dayalı iç ve dış iletişimi sağlamak için düzenlemeleriniz ve uygulamalarınız mevcut mu?

9. DİJİTALLEŞME⁷

Dijitalleşme STÖ'nün dijital varlıklarının ve dijital süreçlerinin nasıl ele alındığına bakar. Dijitalleşmeye iki yönden bakılabilir.

- Sayısallaştırma (Digitization), bir şeyi dijital formata dönüştürmek anlamına gelir ve genellikle veri ve belgelerin kodlanmasını ifade eder.
- Dijitalleşme (Digitalization), kâğıt veya beyaz tahta gibi analog veya çevrimdışı sistemler yerine iş süreçlerini dijital teknolojileri kullanmaya dönüştürmek anlamına gelir. En basit örnekler olarak faks yerine e-posta kullanılması, dolapta dosya saklamak yerine bulutta dosya saklanması verilebilir.

Özetle, sayısallaştırma, veri oluşturma ve bilgiyi, dijitalleşme ise süreçleri ifade eder.

Dijitalleşme teknolojik bir süreç iken, dijital dönüşüm kültürel bir süreçtir. Odak noktası teknoloji değil, örgüt insanların ve hedef grubun/kitlenin ihtiyacı ve deneyimidir. Dijitalleşme ile daha fazla paydaşa ulaşmak, ihtiyaçlarına daha iyi yanıt vermek ve iş süreçlerini kolaylaştırmak mümkün olabilir.

⁷ Bu bölümde ki içerikler Creating a Digital Strategy for Nonprofits adlı doküman referans alınarak oluşturulmuştur. (bkz; <https://mb.cision.com/Public/3847/9287562/b2d76349a4c04c81.pdf>; erişim tarihi: 06.03.2024)



Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir



9.1. STÖ, dijital alt yapıyı (donanımlar, araçlar, servisler, mecralar ve politikalar) belirlerken, uzun dönemli olarak örgütün stratejik ihtiyaçlarını karşılama ve bu araçların kullanımının ne şekilde sağlanıp sürdürüleceğini kurumsal düzeyde bütüncül bir şekilde değerlendirir.

STÖ'ler dijital altyapılarını belirlerken (donanımlar, araçlar, servisler, mecralar ve politikalar) kurumun uzun vadedeki hedeflerini ve hedef kitle ve çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerini göz önünde bulundurur. Uzun vadede yapılacak çalışmalara yanıt veren, hedef kitlenin ihtiyacını karşılayan ve örgüt insanları için kullanıcı dostu dijital altyapının seçimi doğru kaynak kullanımını sağlarken uzun vadede doğru altyapıyla doğru işlerin yapılmasını sağlar. Bu şekilde seçilmeyen altyapılar kısa vadede ihtiyaca yanıt veremez hale gelip, örgüt insanları tarafından kullanılmamaya, yani atıl kalmaya başlar. Bu durumda yatırım boşa gider. Atıl hale gelmiş dijital altyapı içinde yer alan kurum bilgileri geri alınamayabilir, kullanıcılarda yılgınlık oluşabilir. Dijital altyapı kurumun stratejileriyle uyumlu olarak belirlenir ve uzun vadedeki sürdürülebilirliği hedefler, paydaş ihtiyaçları, işin gereklilikleri açısından bütüncül olarak değerlendirilir.

9.2. STÖ kilit iç paydaşların dijital okur yazarlığını geliştirmek için tanımlanmış bir yaklaşım ve yöntem ile kişilerin örgütte kullanılan araç ve mecralara adaptasyonlarını sağlar.

STÖ uzun vadeli ve ihtiyaca yönelik olarak belirlediği dijital altyapıyı standart olarak örgüt içinde kullanması gereken kişilere iletir. Hangi çalışmaların hangi dijital altyapılar kullanılarak yapılacağı bilgisi kişilerde eşit bir şekilde yer alır. Bu bilgilendirmenin ardından kişilere bu altyapıları aynı seviyede kullanabilmeleri için güçlendirme yapılır. Bu güçlendirme, dijital altyapı kullanımını anlatan yüz yüze ya da online eğitimler, bilgi notları, videolar, koçluk ve mentorluk gibi yöntemlerle yapılabilir. Kurumsal olarak kullanılan dijital araçların kullanım bilgisinin de kişilerde ortak bir seviyeye çıkarılması amaçlanır.

9.3. STÖ dijital güvenliğini (lisanslı anti-virüs, güvenlik yazılımları, güvenli-kurumsal-sürdürülebilir şifreleme, hesap yönetimi, web alan adı, hosting panel şifresi gibi) sağlar⁸.

Dijital güvenlik, online kimliğimizin korunması anlamına gelir. Çevrimiçi dünyada varlığımızı güvenlik altına almamız için kullanabileceğimiz içerikleri içerir.

STÖ paydaşlarının, örgütün, yürütülen proje ve faaliyetlerin karşı karşıya olduğu dijital riskleri değerlendirir. Örgütün dijital güvenliğini sağlayacak ve örgütteki kullanıcılara teknoloji kullanımında rehberlik edecek standart işletim prosedürleri (SOP'ler) ve etkili politikalar geliştirilir. Dijital güvenlik politikaları, dijital ortamdaki güvenliğe dair net rehberlik sağlar ve aşağıdaki konuları kapsar:

- Dahili platform ve cihazlar: Kişisel verilerin silinmesi de dahil olmak üzere çalışan erişim ve çıkış prosedürleri, parola koruma mekanizmaları, antivirüs yazılımı/güvenlik duvarları, veri yedekleme protokolleri, yazılım güncelleme düzenlemeleri.
- Bilgi güvenliği: gizli, kısıtlı, dahili veya genel kullanımına uygun, yasal olarak uyumlu bilgi paylaşım düzenlemeleri gibi gizlilik politikası ve sınıflandırma sistemi
- İletişim: Şifreleme düzenlemeleri, sesli iletişim protokolleri, işle ilgili iletişim için uygulamaların kullanımı.

⁸ Bu başlık "Security to go: a risk management toolkit for humanitarian aid agencies" adlı doküman refans alınarak oluşturulmuştur. (bknz; <https://gjsf.ngo/wp-content/uploads/2017/03/Security-to-Go-3rd-Edition.pdf>, erişim tarihi:06.03.2024)



Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir



- Seyahat ve ađ erişimi: Virtual Private kullanımına ilişkin yönergeler Ağlar (VPN'ler) veya halka açık veya güvenli olmayan ağlar, cihaz korumasına ilişkin rehberlik ve düzenlemeler.
- Sosyal medya: Davranış kurallarına uygun hassas bilgilerin yayınlanmasına ilişkin yönergeler, seyahat konumlarını (coğrafi etiketleme dahil) gönderirken gereken gecikmeye ilişkin kurallar, kötüye kullanımı ve personele veya kuruluşa yönelik saldırıları bildirme sistemleri.

9.4. Örgütün sahipliğindeki bilgisayarlar ve diğer ekipmanlarının sürdürülebilirliklerini (mevcut ekipmanın bakımı, yeni ihtiyaçların tespiti ve giderilmesi, yazılım güncellemelerinin yapılması, vb.) sağlar.

Örgütte bilgisayar ve ekipmanların kullanımı, bakımı ve güvenliğine rehberlik edecek bir sistem oluşturulması idealdir. Teknolojik ekipmanların (çoğu ekipman ve uygulama için genellikle 3-5 yıl) bakım gereksinimlerinin neleri iğerdiğine dikkat etmek gerekmektedir. "Bakım" terimi, bir STÖ'nün teknolojisini etkin ve verimli bir şekilde çalışır durumda tutmak için üstlendiği önleyici, tanılayıcı, güncelleme, değiştirme ve onarım prosedürlerini ifade eder. Bakım, örgütte bu konuda donanımlı bireyler tarafından veya dışarıdan yükleniciler aracılığıyla sağlanabilir. Bakım öğeleri şunları içerebilir:

- Aşınan parçaların ve sarf malzemelerinin değiştirilmesi;
- Arızalı bileşenleri onarılması veya değiştirilmesi;
- Temizlik ekipmanlarının temin edilmesi;
- Web sitesi erişimi ve bağlantılarını test etme dahil olmak üzere ağların ve ekipmanın durumunun ve işlevselliğinin izlenmesi;
- Ekipmanın yeniden konuşlandırılması;
- İşletim sisteminin yeni sürümlerinin yüklenmesi de dahil olmak üzere donanım ve yazılımın güncellenmesi veya yükseltilmesi;
- Bir sisteme kullanıcı eklenmesi/silinmesi veya kullanıcı haklarının ve özelliklerinin değiştirilmesi;
- Saklanan dosyaların yedeklenmesi;
- Uygulamaların veya ekipmanın kullanım eğilimlerinin ve kalıplarının belgenmesi;
- Ekipman ve uygulamaların çıkarılması ve atılması.

9.5. İdareci/Yürütücü ekip dijital alana ilişkin bilgiye ve örgütteki dijital araçlara erişimde toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması için gerekli düzenlemeleri yapar ve bu doğrultuda uygulamalarda bulunur.

İdareci/Yürütücü ekip, örgütte dijital araçlara ve dijital alana ilişkin bilgiye erişimde cinsiyete dayalı eşitizlik olup olmadığını düzenli olarak izler, bu konuda bir eşitizlik tespit ederse nedenlerini araştırır ve önlem alır. Dijital ortamda STÖ ve STÖ'nün çalışmalarına dair tüm verilerin cinsiyete göre ayrıştırılmış olmasını sağlar. Toplumsal cinsiyetle ilişkili konulardaki hassas verilerin korunması konusunda gerekli tedbirleri alır. Dijital alana dair eğitilmelere katılımda cinsiyet dengesini gözetir. Toplumsal cinsiyet temelli dijital şiddet, riskler ve önlemler konusunda örgütü bilgilendirir. Dijital araçların ve teknolojik ekipmanların temininde, konuyla ilgili uzmanların seğiminde cinsiyete dayalı pozitif ayrımcılık imkanlarını dikkate alır.



Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir



Özdeğerlendirme Soruları

9. Dijitalleşme

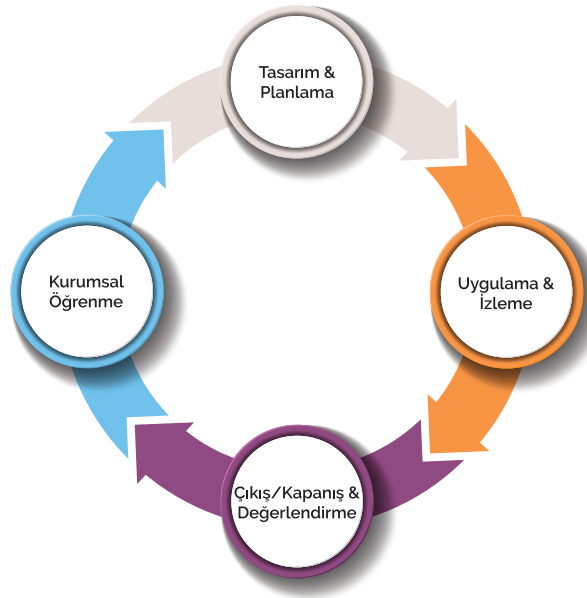
- 9.1. Dijital alt yapıyı (donanımlar, araçlar, servisler, mecralar ve politikalar) belirlerken, uzun dönemli olarak örgütünüzün stratejik ihtiyaçlarını karşılamasını ve bu araçların kullanımının ne şekilde sağlanıp sürdürüleceğini kurumsal düzeyde bütüncül bir şekilde değerlendiriliyor musunuz?
- 9.2. Örgütünüzdeki kilit iç paydaşların dijital okur yazarlığını değerlendirmek ve geliştirmek için tanımlanmış bir yaklaşım ve yönteminiz var mı? Örgütte kullanılan araç ve mecralara adaptasyonu nasıl sağlıyorsunuz?
- 9.3. Dijital güvenliğinizi (lisanslı anti-virüs, güvenlik yazılımları, güvenli-kurumsal-sürdürülebilir şifreleme, hesap yönetimi, web alan adı, hosting panel şifresi gibi) nasıl sağlıyorsunuz?
- 9.4. Örgütünüzün sahipliğindeki bilgisayarlar ve diğer ekipmanlarının sürdürülebilirliklerini nasıl sağlıyorsunuz? (Mevcut ekipmanın bakımı, yeni ihtiyaçların tespiti ve giderilmesi, yazılım güncellemelerinin yapılması, vb.)
- 9.5. Örgütünüzde, dijital alana dair bilgiye ve dijital araçlara erişimin toplumsal eşitliği temelinde sağlanması için düzenlemeleriniz, uygulamalarınız mevcut mu?



II. İzleme, Değerlendirme, Öğrenme (İDÖ)

10. GENEL YAKLAŞIM VE OPERASYONEL KAPASİTE (ARAÇLAR, YÖNTEMLER, KAYNAKLAR)⁹

İdeal bir izleme, değęlendirme ve öğrenme döngüsü dört temel aşamadan oluşmaktadır: programın ya da projenin, tasarımı ve planlaması (aşama 1), uygulanması ve izlenmesi (aşama 2), kapanışı ve değęlendirilmesi (aşama 3) ve değęlendirmeler sonucunda gerçekteşen öğrenme süreci (aşama 4). Bir sonraki adımda, döngünün bu son aşamasında edinilen öğrenmeler, süregiden ya da yeni başlayacak programın / projenin tasarım ve planlama süreçlerini (aşama 1) besler, gerekli iyileştirmeler ve adaptasyonlar buna göre gerçekteşir. Ve böylece döngü tamamlanır. (Bkz Şekil 2).



Şekil 2: İzleme, değęlendirme, öğrenme döngüsünün temel aşamaları

Bu bölüm özellikle program değęlendirmesi alanına odaklanarak, izleme, değęlendirme ve öğrenme (İDÖ) alanında kurumsal kapasite gelişimi ne anlama gelir, örgüt içinde ne tip değışimleri ve girişimleri

⁹ Bu bölümdeki içerikler aşağıdaki kaynaklar referans alınarak oluşturulmuştur:

- Bourgeois, I., & Cousins, J. B. (2013). Understanding Dimensions of Organizational Evaluation Capacity. *American Journal of Evaluation*, 34(3), 299-319. DOI: 10.1177/1098214013477235
- Cousins, J. B., Goh, S. C., Elliott, C. J., & Bourgeois, I. (2014). Framing the capacity to do and use evaluation. In J. B. Cousins & I. Bourgeois (Eds.), *Organizational capacity to do and use evaluation*. *New Directions for Evaluation*, 141, 7-23.
- Gagnon, France., Aubry, Tim., Cousins, J. Bradley., Goh, Swee C., & Elliott, Catherine. (2018). "Validation of the Evaluation Capacity in Organizations Questionnaire." *Evaluation and Program Planning*.
- Rohacek, Monica. (2017). *Research and Evaluation Capacity: Self-Assessment Tool and Discussion Guide for CCDF Lead Agencies*, OPRE Report #2017-63. Washington, DC: Office of Planning, Research, and Evaluation, Administration for Children and Families, U.S. Department of Health and Human Services.
- Volkov, B. B., & King, J. A. (2007). *A Checklist for Building Organizational Evaluation Capacity*.



Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir



içermelidir konularına değinmektedir. Bu doğrultuda İDÖ kurumsal kapasite gelişimini birbiriyle yakından bağlantılı ve zaman zaman kesişen üç temel öğe ve ilgili sorular altında ele almaktadır:

1. İDÖ'yi destekleyici örgüt kültürü (10.1),
2. İDÖ'ye örgüt içinde bütünsel yaklaşım (10.2) ve
3. İDÖ alanında planlı örgütsel kapasite gelişimi (10.3).

Bu üç başlık altında İDÖ kapasite gelişimi konusunu araştırırken yukarıda açıklamış olduğumuz döngüyü de akılda tutmak, tüm bunlara neden ihtiyaç duyduğumuz ve ne amaçlı kullanmak isteyeceğimiz konusunda hatırlatıcı bir pusula işlevi görecektir.

10.1. Örgütün idareci/yürütücü ekibi, izleme, değerlendirme ve örgütsel öğrenmeye önem atfeder, destekler, öğrenmeye açık ve pozitif bir yaklaşımı benimser. Tüm bunları örgüt kültürünün bir parçası haline getirmek için gerekli adımları atar.

Genel bir perspektiften bakıldığında izleme-değerlendirme-öğrenme kültürünü¹⁰ bütünüyle benimsemiş ve uygulamaya geçirebilmiş bir örgütte, örgüt içi aktörler çalışmalarında meraklı bir tutum benimserler. Bulguların değerine inanırlar. Örgütün mevcut ve potansiyel müdahaleleri (projeleri, faaliyetleri) ve çalışma alanıyla ilgili üretken sorular sorarlar; bunları farklı perspektiflerden de sorgulayıp değerlendirerek daha kapsamlı ve derinlemesine bir kavrayış geliştirme çabasındadırlar. Bunların neticesinde örgütlerine, kendilerine, eylemlerine daha eleştirel ama bir o kadar da yapıcı bir bakış geliştirirler. Örgüt ve örgütün müdahaleleriyle ilgili kararlar, bu düşünce yaklaşımı ve onun sonucu olan bulgulardan, analizlerden beslenir. Özetle böyle bir örgütte işleyiş, bulgulara ve gözlemlere dayalı, sistematik sorgulama, üretken sorular sorarak düşünme, öğrenme, değiştirme / iyileştirme ve bunları ekip olarak hep birlikte yapma üzerine kuruludur.

Daha yakından bakılacak olursa izleme-değerlendirme-öğrenme kültürünü benimsemiş bir örgütte aşağıdaki özelliklerin olması beklenir:

- İdareci/yürütücü ekip, izleme & değerlendirme ve öğrenme faaliyetlerinin asıl olarak örgüt ve faaliyetleriyle ilgili kararları beslemek ve çok farklı düzeydeki karar alıcıların işini kolaylaştırmak üzere yapıldığını bilir ve bu farkındalıkla hareket eder. Örgütte bir faaliyet, proje veya program uygulama sürecini örgütsel öğrenme ve gelişim için bir fırsat olarak değerlendirir. İD sistemi ve süreçleri ile diğer örgütsel pratikler tüm bunları kolaylaştıracak şekilde tasarlanır ve uygulamaya geçirilir. (Ayrıca bkz. 10.2 ve 10.3).
- Çalışanlar/üyeler gündelik pratiklerinde etkin olarak sorular sorarlar, işleriyle ilgili bilgileri, verileri derleyip inceler ve çalışmalarını nasıl iyileştirebilecekleri, geliştirebilecekleri konusuna eleştirel bir biçimde kafa yorarlar. Bunu yapabilecekleri süreçler, formatlar ve olanaklar örgütte mevcuttur ve ihtiyaca göre gözden geçirilip iyileştirilebilir.
- Örgüt, ekip içi ilişkilenmelerinde örgüt içi öğrenmeyi kolaylaştırıp destekleyecek, yapıcı-eleştirel bir yaklaşım benimser. Ekip başarıların ve yolunda gitmiş olan işlerin yanında yolunda gitmeyen meselelerle hataları da karşılıklı olarak açık bir şekilde konuşabilir; gözlem ve öğrenimlere dair yapıcı eleştiriler ekip içinde örgüt çalışmalarını iyileştirme motivasyonu ile konuşulur. Bu yaklaşım teşvik edilir, memnuniyetle karşılanır, öğrenmenin doğal bir parçası

¹⁰ Bu yaklaşıma literatürde "Değerlendiren Düşünme Biçimi" (Evaluative Thinking) denmektedir. Referans: Buckley, J., Archibald, T., Hargraves, M., & Trochim, W. M. (2015). Defining and Teaching Evaluative Thinking: Insights From Research on Critical Thinking. American Journal of Evaluation, 36(3), 375-388.



olarak kabul edilir. Gerekli olduğunda bu konuda örgütün kapasitesini geliştirmek için mesleki eğitimlerden faydalanılır.

- İdareci ve yürütücü ekip mümkün olduğunca kararlarını verilere ve bulgulara dayandırmaya önem verir. Ekip üyeleri bu verileri, bulguları birbirlerinden talep ederler ve birbirlerine temin ederler.
- Örgütü oluşturan, uygulayıcı ekip veri toplama ve analizi konusunda gerekli düzeyde beceriye sahiptir. İdareci ve yürütücü ekip, tüm bu süreçleri destekler, teşvik eder ve bunun için gerekli zaman ve kaynak planlamasını yapar. Örgütte izleme-değerlendirme-öğrenme ve ilişkili alanlarda (ör. bilgi yönetimi vs.) mesleki, teknik gelişimi destekler, teşvik eder.
- Örgütün gerekli izleme-değerlendirme ve araştırma faaliyetlerine ayrılmış (tutarından bağımsız) bir kaynak (bütçe) kalemi bulunur; bu faaliyetler kaynak planlamasının vazgeçilmez bileşenlerinden biri olarak kabul edilir.
- İdareci/yürütücü ekip, örgütün içinde bulunduğu (dış) ortam ve dinamikler ile bunların İDÖ kapasitesi gelişimine olası etkilerini, sunmakta olduğu fırsatları, olanakları mümkün olduğunca takip etmeye, anlamaya çalışır ve İDÖ kapasite gelişiminin bir parçası olarak dikkate alır. Örgütün kamuya, hibe sağlayıcılara, nihai faydalanıcılara ve diğer aktörlere karşı olan şeffaflık ve hesap verebilirlik, raporlama vb. sorumlulukları, bu alanda örgütten beklentiler gözden geçirilir, değerlendirilir ve İDÖ kapasite gelişimi ile İD aktivitelerinin bir bileşeni olarak çalışmalara entegre edilir. *Mümkünse hibe sağlayanlar ile örgütün İD yükümlülükleri üzerinden konusunda sinerji yaratma ve kapasite gelişim fırsatları konuşulur, bu konuda müzakereler yürütülebilir.*

10.2. Örgütün faaliyetlerini bütünsel bir şekilde ele alan, örgüt planlamasıyla tutarlı bir planlama, izleme, değerlendirme yaklaşımı bulunur.

İzleme-Değerlendirme-Öğrenme süreçleri örgütün tüm süreçlerini, faaliyetlerini ve yaratmak istediği değişim/dönüşümleri bir bütün olarak desteklemek için mevcuttur. İdealde örgütün yürütmekte olduğu tüm faaliyetler, bir projenin parçası olsun ya da olmasın, örgütün vizyonu, misyonu, ilkeleri ve stratejik planıyla uyumlu ve tutarlı olmalıdır. Faaliyetlerin planlaması ve gerekli durumlarda adaptasyonu bu temel dokümanlar vesilesiyle örgütün kendisi için çizmiş olduğu rota çerçevesinde gerçekleştirilmelidir. Buna ek olarak, yürütülecek çalışmaların hedef kitlelerin (nihai faydalanıcıların, hak sahiplerinin) ihtiyaçlarına ve örgüt çalışma alanını çevreleyen ortamın gerekliliklerine de karşılık gelmesi gerekir. Böylesi bir yaklaşım örgütün hem anlamlı, işe yarar fayda üretmesini, hem kaynaklarını daha verimli kullanımını, hem de değişime daha etkili katkı sunmasını destekler, sonuçların kalıcılığına (sürdürülebilirliğine) katkıda bulunur.

Bunların gerçekleştirilmesi için örgütün, (a) kendi kapasite ve kaynak sınırlılıkları çerçevesinde belirlemiş olduğu bir planlama, izleme, değerlendirme yaklaşımı ile (b) bu yaklaşımı hayata geçirmeyi ve öğrenimlerin örgüt içi paylaşımı ve yaygınlaşmasını kolaylaştıran İDÖ sistemlerinin bulunması gerekir. Bunları tam anlamıyla yerine getirmiş bir örgüte bakıldığında aşağıdakiler gözlemlenebilir:

İDÖ'nin asıl olarak, ilkeler çerçevesinde öğrenmek ve bu öğrenimle örgütle ve faaliyetleriyle ilgili kararları beslemek, çok farklı düzeydeki karar alıcıların işini kolaylaştırmak üzere yapıldığını idrak eden idareci yürütücü ekip İDÖ süreçlerinin tanımlanmasını ve planlama ve uygulamasını da bu anlayışla gerçekleştirir:

- Süreçler, izleme ve değerlendirme bulgularının örgütü ilgilendiren kararlara vakitlice ve işe yarar bir biçimde katkı sağlayacağı şekilde tasarlanır. Bu süreçler/uygulamalar düzenli ekip toplantılarını, sistematik yazışmaları ve belgelemeleri, yapılandırılmış ekip içi değerlendirme ve birlikte düşünme egzersizlerini içerebilir. Mevcut iletişim ya da katılım planları da bu süreçleri destekleyecek şekilde gözden geçirilebilir.



Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir



- İdareci/yürütücü ekip örgütün başarıları ve katkı sunduğu olumlu değışimler kadar yaşanan zorlukların, olumsuzlukların, başarısızlıkların da veriye dayalı olarak konuşulup değerdendirilmesini ve öğrenme amaçlı kayda geçirilmesini önemser ve geniş bir çerçevede teşvik eder, gerekli mekanizmaları kurarak bunları uygulamaya geçirir.
- Bu süreçler/uygulamalar düzenli bir şekilde takip edilebilirse örgütteki kişiler için aynı zamanda akranlarıyla etkileşim içinde öğrenecekleri bir izleme-değerdendirme kapasitesi gelişimi işlevi de üstlenecektir, örgütün değerdendirmeci bir zihin yapısını benimsemesini kolaylaştıracaktır.

Örgüt, bilgileri ve verileri kendi özgül ihtiyaçları ile kapasitesi doğrultusunda, izleme, değerdendirme ve kurumsal öğrenmeyi destekleyecek şekilde düzenler ve yönetir. Bunu yapabilmek için gerekli olan yeterli kapasiteye, araçlara ve altyapıya sahiptir.

- Araçlar veri toplama, depolama, analizi, paylaşımı ve görselleştirme gibi alanlarda kullanılırlar. Örgütün (ve örgütteki kişilerin) veriye ve veriden elde edilen sonuçlara erişimini ve bunların paylaşımını kolaylaştırma işlevi taşırlar. Örgüt kullanacağı araçları belirlerken bunlardan kendi ihtiyaç ve kapasitesine uygun olanları tercih eder. Ekibin rahat öğrenip kullanacağı, uzun soluklu bir sistem kurma motivasyonu ile hareket eder.
- Örgüt kendi ihtiyaç ve kapasitesine uygun bir izleme-takip-raporlama mekanizması oluşturur; oluşturulmuş olan bu sistem örgüt içinde tüm ilgili taraflar tarafından günlük olarak kullanılır.
- Örgüt içinde izleme-değerdendirme pratiklerine ilişkin net ve üzerinde mutabık olunmuş bir görev-sorumluluk-iş bölümü yapısı bulunur. Buna göre izleme-değerdendirme uygulamadan ayrı değil, uygulamanın onu destekleyen ve besleyen önemli bir bileşeni olarak değerdendirilir, iş tanımları ve farklı görevler arasındaki etkileşimler de buna göre belirlenir.

Örgütün müdahale/uygulama süreçleri boyunca ve sonunda ne tür bir öğrenmeye ihtiyaç duyulduğuna, bu bilgilerin örgütün uzun vadeli plan ve stratejilerini nasıl besleyeceğine yönelik bir yaklaşımı ve planlaması bulunur. Uygulama süreçleri sonunda gerek örgüt içerisindeki uygulayıcılar, gerekse dış paydaşlar nezdinde değerdendirmeler yapılır. Sürecin öğrenmeye nasıl bir katkıda bulunduğu, hedefleri karşılayıp karşılamadığı, öğrenilen derslerin sonraki süreçlere nasıl yansıtılabileceğine odaklanılarak ilgili bulgular kayda geçirilir.

10.3. Örgüt içerisindeki mevcut izleme değerdendirme kapasitesinin ihtiyaçlar ve öncelikler doğrultusunda gelişimine yönelik bir planlaması vardır.

Örgüt içinde İDÖ uygulamalarının ve bunun sonucu olarak da örgütsel öğrenmenin istenen düzeyde gerçekleşebilmesi için örgütün ihtiyaç duyduğu İDÖ kapasitesine sahip olması, bu kapasiteyi inşa etmesi gerekir. Hem örgütler hem de içinde çalıştıkları ortam sürekli değışim gösterdiği ve izleme & değerdendirme de görece olarak yeni bir alan olduğu için çoğu örgüt için bu bir sürekli gelişim alanıdır. Örgütün net ve gerçekçi bir İDÖ kapasite inşa gündemi ve planı olması bu konuda gelişimi hem hızlandıracak, hem kolaylaştıracak, hem de örgütün diğer çalışmaları da bağlamında anlamlı bir perspektife oturtacaktır.

İDÖ kapasite gelişimini önceliklendiren bir örgütte aşağıdakiler gözlemlenebilir:

- İdareci/yürütücü ekip İDÖ kapasitesinin gelişimini önemser, destekler ve bu doğrultuda sorumluluk alır. İDÖ kapasite gelişimi stratejik planın bir parçası olarak benimsenir ve buna ilişkin adımlar tanımlanır. Bu konuda örgüt içi uygulayıcılarla etkili bir iletişim kurulur.
- Örgüt içinde planlama ve İDÖ kapasite gelişimine yönelik ihtiyaçlar tespit edilir. Bu ihtiyaçlar şu alanlarda olabilir:



- izleme-değerlendirme çerçevesi oluşturulmasına dair teknik bilgiler (mantıksal çerçeve yaklaşımı, yaratılmak istenen değışime ilişkin teoriler geliştirilmesi (değerşim teorisi), gösterge oluşturulması, izleme planı oluşturulması, vs.);
 - izlemenin nasıl yapılacağına dair teknik bilgi ve beceriler;
 - araştırma yöntemleri (hem planlama ve değđerlendirme ile de ilişkili olabilecek, örneğin ihtiyaç analizleri, yenilikçi niteliksel değđerlendirme yöntemleri vs.);
 - bilgi-yönetim sistemleri kullanımı (bilgi depolama, etkin paylaşım, bilgi koruması, vs.);
 - analiz ve raporlama becerileri (yazılı raporlama, veri görselleştirmesi, analiz programları);
 - etkili ve yapıcı iletişim becerileri, eleştirel düşünme becerileri;
 - genel anlamda izleme-değerlendirme-öğrenme planlaması nasıl yapılır becerileri; vs
- Tespit edilen ihtiyaçlar, örgütün ihtiyaç ve imkanları dahilinde önceliklendirilerek buna uygun bir plan oluşturulur. Plan oluşturulurken planın öncelikle gerçekçi, uygulanabilir ve örgüt ihtiyaçlarına doğrudan karşılık geliyor olması önceliklendirilir.
- Araçlara ilişkin planlama bir yandan örgütün ihtiyaçlarını, diğer yandan da kaynaklarını (mali, zaman, insan) göz önüne alır. Örgütteki kişilerin görece kolay ve hızlıca öğrenebileceği, yeterince basit ve örgütün de orta ve uzun vadede erişim sorunu yaşamayacağı araçlar tercih edilir. Bu durum örgütteki kişilerin bilgi ve becerilerinin gelişimi bağlamında da göz önünde bulundurulur; beceri geliştirme planlaması bu araçlara göre gerçekleştirilir; gerekli personel bu araçları nasıl ve hangi amaçlı kullanacakları konusunda gerekli bilgi ve beceri ile donatılır. (Örneğin, Excel, PowerPoint, Word gibi uygulamalar, ya da açık ücretsiz erişimi bulunan veri görselleştirme, kavramsal çerçeve geliştirme, bilgi yönetim, planlama, katılım, iletişim vs. araçları).
- Örgüt içinde İDÖ'ye dayalı yaklaşıma ve bu alanda kapasite gelişimine soğuk yaklaşan kişiler varsa bunlar tespit edilir ve onların tutumlarının nedenlerinin ve ihtiyaçlarının anlaşılması ve karşılanması için çalışmalar yürütülür. Örneğin, eğer geçmişte izleme-değerlendirme çalışmaları örgüt içi uygulayıcıların işlerine yaramamış ve onlara sadece ek iş çıkartmışsa örgüt içinde bu kişilerde bu alana karşı doğal bir direnç olabilir. İDÖ kapasite gelişim planının gerçek tecrübelere ve kaygılara dayalı bu tip dirençleri de anlayıp, onları giderecek ve kişilere işlerini daha iyi yapmaları konusunda destek olacak şekilde geliştirilmesi gerekir.
- Örgüt içinde izleme ve değđerlendirme konularına merakı ve becerisi olan kişiler (mevcut ya da potansiyel çalışan/üye/gönüllüler) tespit edilir. Bu kişiler İDÖ kapasite gelişiminde aktif olarak görevlendirilir ve hem örgüt kapasitesinin gelişimi hem de akranlarıyla iletişim konusunda kilit roller oynarlar.

İdareci/yürütücü ekip, örgütün içinde bulunduğu (dış) ortam ve dinamikler ile bunların İDÖ kapasitesi gelişimine olası etkilerini, sunmakta olduğu fırsatları, olanakları mümkün olduğunca takip etmeye, anlamaya çalışır ve İDÖ kapasite gelişiminin bir parçası olarak dikkate alır.

- Örgütün kamuya, hibe sağlayıcılara, nihai faydalanıcılara ve diğer aktörlere karşı olan şeffaflık ve hesap verebilirlik, raporlama vb. sorumlulukları, bu alanda örgütten beklentiler gözden geçirilir, değđerlendirilir ve İDÖ kapasite gelişimi ile İD aktivitelerinin bir bileşeni olarak çalışmalara entegre edilir. Mümkünse hibe sağlayanlar ile örgütün İD yükümlülükleri üzerinden konusunda sinerji yaratma ve kapasite gelişim fırsatları konuşulur, bu konuda müzakereler yürütülebilir. (Örneğin İDÖ kapasite gelişimine yönelik bütçe kalemi, bu konuda personel istihdamı için bütçe kalemi, vs.)
- İDÖ kapasite gelişimini ve yenilikçi düşünme biçimlerini destekleyebilecek örgüt dışı diğer aktörler tespit edilir ve bunlarla işbirlikleri, tek taraflı ya da karşılıklı kapasite gelişimi olanakları araştırılır. Bu aktörler akran örgütler, İDÖ konusuna odaklanan öğrenme toplulukları ya da bu konularda çalışan uzmanlar olabilir. Belli durumlarda örgütler İDÖ ile ilgili öğrenme topluluklarının oluşumuna ve gelişimine de destek olmak isteyebilirler.



Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir



Özdeğerlendirme Soruları

10. Genel Yaklaşım ve Operasyonel Kapasite (Araçlar, Yöntemler, Kaynaklar)

- 10.1. İdareci/yürütücü ekibin, izleme, değerlendirme ve örgütsel öğrenmeye önem atfeden ve destekleyen, öğrenmeye açık ve pozitif bir yaklaşımı bulunuyor mu? Ekip tüm bunları örgüt kültürünün bir parçası haline getirmek için gerekli adımları atıyor mu?
- 10.2. Örgütün faaliyetlerini örgüt planlamasına paralel olarak bütünsel bir şekilde ele alan bir planlama, izleme değerlendirme yaklaşımı/sistemi bulunuyor mu?
- 10.3. Örgüt içerisindeki mevcut izleme değerlendirme kapasitesinin ihtiyaçlar ve öncelikler doğrultusunda gelişimine yönelik bir planlaması var mı?
- 10.4. İdareci/yürütücü ekip, toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinin örgüt ve örgütün müdahaleleri üzerindeki etkisini anlamayı önemli buluyor mu? Bu amaçla örgütün kapasitesini (uzmanlık, araç vb.) güçlendirmeye yönelik somut adımlar da atıyor mu?

11. İD PLANLAMASI & SONUÇLARDAN ÖĞRENME: FAALİYETLER, SÜREÇLER, DEĞİŞİM

Kurumsallaşmış bir sivil toplum örgütünde uygulamalar, hedeflerin büyüklüğü, zorluğu, kapsamı ve süresine bağlı olarak birkaç aşamada gerçekleşir. Bunlar, en geniş kapsamlı ve uzun vadeli olan "program"dan başlayıp, çok özgül bir hedefi olan, dar kapsamlı, çok kısa sürede sonuçlanacak tekil bir faaliyete dek uzanır. Programlar, iki yıl ya da daha uzun vadeli, bir coğrafi bölge ya da ülkeyi kapsayacak biçimde hazırlanan, bünyesinde birden fazla proje ve etkinlik bulunan bir uygulama yöntemidir. Bir programın bünyesinde projeler, projelerin altında ise eğitim çalışmalarını, toplantılar, geziler, kampanyalar, fizibilite çalışmalarını, bilimsel araştırmalar gibi çok çeşitli etkinlikler yer alır. Bir program altında yürütölen bütün proje ve etkinliklerin, programın hedefleri ile uyumlu ve birbirlerini tamamlayıcı, programın kendisinin de örgütün var oluş nedeni ve amacına uygun olması gerekir. Proje ise, belirli bir hedefe ulaşmak amacıyla zamanın ve kaynakların kullanımını planlayan etkinlikler dizisidir. Çalışma alanıyla ilgili program, proje, süreçler, faaliyetler ya da etkinlik düzeyinde tüm müdahalelerde hiçbir aşamada unutulmaması gereken nokta, çalışmanın sonuçlarından yararlanacak grupların gereksinimlerine doğru (anlamlı ve ilgili) şekilde karşılık vermek; tüm bu çalışmalarını etkili (istenen sonuçları üreten) ve verimli (optimum kaynakla başaran/israfın en az olduğu) şekilde gerçekleştirmek, yani fayda yaratmaktır. Çalışmalarda şeffaflığın, katılımcılığın ve hesap verebilirliğin gerektiği gibi gözetilmesi bu faydanın kalıcı ve sürdürülebilir olmasını sağlayacaktır. Tüm bunlar için izleme-değerlendirme çerçevesinin iyi ve gerçekçi bir şekilde planlanması gerekir.

11.1. İlgili alanlarda nelerin izleneceği (hedeflenen faaliyetler, çıktılar, sonuçlar) mantıksal bir yapı çerçevesinde tanımlıdır.

Örgüt, tasarlanan tüm program, projeler, süreçler ve faaliyetlerde çalışmalarını belirli bir hedefe yönlendirmeli; zamanın ve kaynakların planlamasını sağlamalı; izleme ve değerlendirmeyi planlamalı;



Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir



parasal kaynak bulmalı; hedeflerin önündeki risk ve engeller hakkında öngörü geliştirmeli ve önlem almalıdır; çalışmayı doğuran düşüncenin aktarılmasını kolaylaştırmak için etkili bir iletişim çalışmasını planlamalıdır. Planlama, uygulama, izleme ve değerlendirme aşamalarına anlamlı katılımı sağlamalı ve sonuçların sürdürülebilir olma özelliğini güçlendirecek adımları planlamalıdır. Program düzeyinden faaliyet düzeyine kadar, planlanan her bir çalışma için nelerin izleneceğinin tanımlanması, bunlara ilişkin doğru göstergelerin belirlenmesi, izleme ve veri toplama yöntemlerinin belirlenmesi ve hayata geçirilmesi gerekir. Bu yöntemler örgütün her bir çalışma için hedeflerini ne kadar gerçekleştirdiğini, neyi ne kadar başarabildiğini ya da başaramadığını; neden başaramadığını, nerelerde sorunlarla karşılaştığını, sorunları çözüme konusundaki kapasitesini ortaya koymalı; stratejisini anlama, yorumlama ve düzeltme olanağı sağlamalıdır. Bu bağlamda, çalışma alanıyla ilgili sonuçları değerlendirmek için şu başlıklarda ölçümler tanımlanabilir: Finansal sonuçlar, hizmetlerle ilgili sonuçlar, işbirliği sonuçları, proje sonuçları, süreç sonuçları, iletişim etkinliği sonuçları.

11.2. Göstergeler belirlenmiştir ve niteliklidir: (SMART) ölçülebilir, zamanlanmış, STÖ'yü heveslendirir ve gerçekçi niteliktedir.

Farklı ölçeklerde de olsa her bir çalışmanın bir değişimi gerçekleştirmek üzere tasarlanmış ve uygulamaya geçirilmiş olması önemlidir. Örgüt çalışmalarında sorunların sonuçlarını değiştirmekten ziyade sorunların kaynaklarının değiştirilmesi, yani çalışmaları planlarken hedef olarak sorunların nedenlerine ve değişime odaklanılması önerilir. Değişimin başlangıcı mevcut durumdur. Mevcut durum, örgütün değişmesini istediği şeylerin içinde buldukları koşullar, özellikler, ilgili tarafların durumları, düşünce ve tavırlarıdır. Yani, mevcut durum, örgütün değiştirmek istediği sorunlar ve nedenlerine yönelik bir başlangıç fotoğrafıdır. Mevcut duruma dair doğru ve güvenilir bilgilerin toplanmasından sonra, değişimi çok iyi temsil eden hedeflerin ve göstergelerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığının göstergeler esasında sürekli izlenmesi gerekir. Göstergeler, elde edilmek istenen sonuçların yönü ve derecesinin zamansal olarak ifadesidir. Bir önceki bölümde bahsi geçtiği üzere nelerin izleneceği (hedeflenen faaliyetler, çıktıları, sonuçları) belirlendikten sonra, bunlara ait göstergeler tanımlanır. Göstergelerin nitelikli ve işe yarar olabilmesi için net, ulaşılabilir (gerçekçi), ölçülebilir, gerçekleştirecek taraflarca kabul edilmiş, zamanı belli, (kısaca SMART) olması gerekir. Göstergeleri belirlerken, belirlenen hedef zamanlar için temel/mevcut değerler ve hedef değerler de belirlenmelidir.

11.3. Göstergelere ilişkin veriler düzenli olarak toplanıp takip edilir/izlenir.

İzlenecek göstergelere ilişkin verilerin uygun aralıklarla ve uygun yöntemlerle toplanıp güvenli şekilde saklanması gerekir. Veri toplama stratejisi, veri toplama yöntem ve araçları, verilerin türü (niteliksel, niceliksel) ve olası veri kaynakları planlamanın önemli bir unsurudur. Yani, hangi verinin kim tarafından hangi yöntemle, nasıl bir zamanlama ile nereden toplanacağı, nerede nasıl depolanıp arşivleneceği ve bu süreçlerin mevzuata uygunluğuna ilişkin önlemler (KVKK vb.) planlanmış ve belirlenmiş olmalıdır. Veri toplarken bu verilerin örgüt ve ilgili aktörler için anlamlı bir bilgiye nasıl dönüştürüleceğine ilişkin bir yaklaşım ve yöntem de eş zamanlı olarak planlanmalıdır.

11.4. İzleme verileri analiz edilir ve değerlendirilir, paydaşların yapıcı fikirleri ve kanıta dayalı öğrenmeler işiğında, plan ve uygulamalar iyileştirilir.

Belirlenen izleme yöntemleri ve veri toplama çalışmaları sonrasında, toplanan verilerin nesnel bir şekilde analiz edilip değerlendirilmesi gerekir. Değerlendirme ilgili grupların katılımları ile yapılmalıdır ve taraflar olabildiğince eleştiriye açık olmalıdır; yani aksaklıklar bir "başarısızlık" olarak görülmemeli, süreç örgüt açısından bir öğrenme süreci olarak ele alınmalıdır. Analiz ve



Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir



değerlendirme süreci, ilgililik (iŖe yararlık), tutarlılık, verimlilik, etkililik, sürdürülebilirlik ve nihai etki kriterleri açısından farklı biçimlerde ve farklı zamanlarda gerekleŖtirilebilir.

İlgililik (iŖe yararlık) kriteri açısından yapılacak değerlendirme ağırlıklı olarak planlama ve sonuç aŖamasıyla ilgilidir ve alıŖmanın hedef grubun sorunları karŖısında uygun bir müdahale olup olmadığını, sorunlara ne kadar yanıt verdiğini, yararlanıcılar tarafından ne kadar kabul edilebilir olduğunu, bütçe ve faaliyet uygunluğunu ortaya koyar. Uygulama sırasında bu değerlendirme, faaliyetlerin hedef grubun ihtiyaçlarına ne derece karŖılık geldiğinin izlenmesi ve ihtiyaç halinde gerekli düzeltmelerin, adaptasyonların yapılması için kullanılır. Sonuç aŖamasında, bir sonraki programın iyileŖtirilmesi için gerekli analizleri sağlar. Tutarlılık kriteri açısından yapılacak bir değerlendirme bir yandan alıŖmanın içeriyle tutarlılığına bakar: yapılan alıŖmalar örgütün vizyon ve misyonuyla uyumlu mu, kurumun içindeki diğer alıŖmalarla tutarlı mı, vb. Diğer yandan dıŖ tutarlılık değerlendirilir: alıŖma ülkedeki, bölgedeki, sektördeki diğer alıŖmalarla tutarlı ve uyumlu mu? Verimlilik kriteri açısından yapılacak bir değerlendirme alıŖmalar sırasında ve sonunda yapılabilir; alıŖmanın yönetimi (finansal, idari, teknik, risk), paydaŖlarla iletiŖim ve iŖbirliđini; maliyet/yaratılan değerin karŖılaŖtırılmasını; izleme süreçlerinin niteliği gibi unsurlara bakabilir. Etkililik kriteri açısından yapılacak bir değerlendirme alıŖmanın planladığı sonuçlara ne ölçüde ulaŖabildiđinin sorgulandığı aŖamadır; bu sonuçlara ulaŖmayı sağlayan unsurları, hedef gruplarda ya da sistemlerde davranıŖ deđiŖikliđi olup olmadığını, iletiŖimin, risklerin ve varsayımların ne ölçüde yönetilebildiğini, ortaklar/ paydaŖlar arasındaki iŖleyiŖi gösterecektir. Sürdürülebilirlik kriteri açısından yapılacak olan değerlendirme alıŖmanın elde etmiŖ olduğu sonuçların ne derece kalıcı, sürdürülebilir olduğuna bakar. Burada sonuçların kalıcılığı açısından gerekli ekonomik, sosyal, çevresel, vb. eŖitli faktörler de analiz ve değerlendirmeye katılır. Son olarak, nihai etki açısından yapılacak değerlendirme, örgütün ve alıŖmanın genel hedefiyle ilgili bir değerlendirme aŖamasıdır. alıŖmanın örgütün hedeflerine ve genel hedefe ne ölçüde katkı sağladığını, ekonomik ve sosyal geliŖmeye katkısının olup olmadığını, alıŖmanın toplumsal cinsiyet, evre ve yoksulluk gibi çarpan unsurları ne ölçüde dikkate aldığını gösterecektir. Sürekli iyileŖtirme mantığına uygun olarak, sonuç ve önerilere göre plan ve uygulamalarda iyileŖtirme yapılır. alıŖma alanıyla ilgili izleme ve değerlendirme yöntemlerinin, sıklığının ve iyileŖtirmelerle ilgili sorumlulukların yazılı olarak tanımlanmıŖ olması önerilir.

11.5. İdareci/yürütücü ekip faaliyet, süreç ve proje sonuçlarını toplumsal cinsiyet eŖitliđi perspektifi ile değerlendirir, elde edilen sonuçlar doğrultusunda gerekli düzenlemeleri yapar.

İdareci/yürütücü ekip faaliyet, süreç proje sonuçlarına dair verileri cinsiyete göre ayrıŖtırır. Faaliyet, süreç ve proje planlama, izleme & değerlendirme kriterlerinin toplumsal cinsiyet eŖitliđini kapsamasını sağlar. Verilerin analizinde, yorumlanmasında ve örgütsel renmeye yönelik diğer faaliyetlerinde toplumsal cinsiyet uzmanlığı bulunan kuruluŖ ve kiŖileri dahil eder.

Özdeğerlendirme Soruları

11. İD Planlaması ve Sonuçlardan ğrenme: Faaliyetler, Süreçler, DeđiŖim

- 11.1. İlgili alanlarda nelerin izleneceği (hedeflenen faaliyetler, çıktılar, sonuçlar) mantıksal bir yapı çerçevesinde tanımlı mı?
- 11.2. (SMART) ölçülebilir, zamanlanmış, STÖ'y heveslendirir ve gerçekçi nitelikte göstergeler belirlenmiŖ mi?



Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir



- 11.3. Göstergelere ilişkin veriler düzenli olarak toplanıp takip ediliyor mu?
- 11.4. İzleme verileri analiz edilip değerlendiriliyor mu? Paydaşların yaratıcı fikirleri ve öğrenmeler ışığında, plan ve uygulamalar iyileştiriliyor mu?
- 11.5. İdareci/yürütücü ekip faaliyet, süreç ve proje sonuçlarını toplumsal cinsiyet eşitliği perspektifi ile değerlendirip, elde edilen sonuçlar doğrultusunda gerekli düzenlemeleri yapıyor mu?

12. KİLİT PAYDAŞLARDAN ÖĞRENME: FAYDALANICILAR VE HEDEF KİTLE

Sivil toplum örgütleri çalışma sahalarına ve önceliklerine göre, toplumsal yaşamın her noktasında etkin olabilir, düşünce ve davranış değişikliği yaratmak istedikleri kitleler de çeşitlilik gösterebilir. Bu geniş yelpazede örgütün çalışmalarından doğrudan etkilenenler hedef gruplarıdır (hedef kitleler ya da hedeflenen paydaşlar). Çalışmaların ölçeğine ya da kapsamına göre hedef kitleler farklılık gösterebilir. Üstelik, örgütün hedef kitlesi her zaman insan toplulukları olmayabilir; örgüt bir ekosistemin (belli bir bitki ve hayvan türünün) korunmasını da misyon olarak belirlemiş olabilir. Her halükarda, örgütün vizyonu ve misyonu doğrultusunda yaşam kalitesini yükseltmek için çaba harcadığı hedef kitlenin örgüt çalışmalarını olumlu tecrübe etmesi ve bu çalışmalardan fayda sağlaması esastır. Bu nedenle, örgütün tüm çalışmalarında ilişki içinde olduğu kişi ya da toplulukların amacını ve beklentilerini iyi anlaması ve çalışmalarını bu kişi ya da toplulukların katılımı/ desteği ile planlaması, yürütmesi, değerlendirmesi ve iyileştirmesi gerekir (Ayrıca bkz. 7.1). Böyle bir işbirliği, yapılan çalışmaların hedef kitle tarafından sahiplenilmesi, etkililiği ve sürdürülebilirliği açısından gereklidir; örgütün hesap verebilirliğini, şeffaflığını ve fayda yaratma yaklaşımını da güçlendirir.

12.1. İlgili alanlarda nelerin izleneceği tanımlıdır.

Çalışmaların ölçeğine ve kapsamına bağlı olarak, faaliyetlerin hedef kitlenin ihtiyaçlarına ne derece karşılık geldiğini, bu ihtiyaçlarla ne derece ilgili olduğunu ve hedef kitleyi nasıl etkilediğini değerlendirmek amacıyla her bir hedef kitle için sonuçların tanımlanması, göstergelerin belirlenmesi, doğru ölçüm ve veri toplama yönteminin seçilmesi ve hayata geçirilmesi gerekir. Çalışmalardan sonra yapılan çalışmaların etkilerini değerlendirmeye yönelik anketler, çalıştaylar ve yüz yüze görüşmeler yapılabileceği gibi, düzenli aralıklarla yapılan paydaş anketleriyle de yapılan çalışmaların hedef kitle üzerinde yaratmış olduğu etkiler ile hedef kitlenin çalışma ile ilgili algısı ölçülebilir. Örgüt bu izleme çalışmalarının çıktısı olan verileri nasıl ve ne amaçlı kullanacağını, hangi aşamalarda ve hangi kararlara ilişkin değerlendireceğini netleştirmelidir.

12.2. Göstergeler belirlenmiştir ve niteliklidir: (SMART) ölçülebilir, zamanlanmış, STÖ'yü heveslendirir ve gerçekçi niteliktedir.

Faaliyetlerin yukarıda bahsedilen hedef kitle ile ilgili sonuçlarının tanımlanmasının ardından bu tanımları izleyebilmek ve değerlendirebilmek için göstergeler oluşturulur. Göstergeler elde edilmek istenen sonuçların yönü ve derecesinin zamansal olarak ifadesidir. Bu göstergeler katılımçılık, fayda yaratma, şeffaflık, hesap verebilirlik, sürdürülebilirlik ve eşitlik ilkeleri esasında belirlenmelidir ve mümkünse değişime işaret etmelidir. Bir değişimin hedeflenebilmesi için ilgili ölçüm alanında



Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir



mevcut durumun ya da temel değerlerin (başlangıç verisi) bilinmesi gerekir. Bu bağlamda, örneğin, planlama, uygulama, izleme-değerlendirme süreçlerine katılan yararlanıcı sayısında artış ya da çalışma sonrasında yararlanıcıların bir bölümünün örgüt çalışmalarına üye ya da gönüllü olarak aktif katılımı hedef olarak belirlenebilir. Hedeflerin net, ulaşılabilir, ölçülebilir, gerçekleştirecek taraflarca kabul edilmiş, zamanı belli (SMART) olması gerekir.

12.3. Göstergelere ilişkin veriler düzenli olarak toplanıp takip edilir/izlenir.

Göstergelere ilişkin verilerin, belirlenen hedeflere uygun şekilde, uygun aralıklarla ve uygun yöntemlerle toplanıp güvenli şekilde muhafaza edilmesi gerekir. Veri toplama stratejisi, veri toplama yöntem ve araçları, verilerin türü (niteliksel, niceliksel) ve olası veri kaynaklarının ne olacağı planlamanın önemli bir unsurudur. Yani, hangi verinin kim tarafından hangi yöntemle, nasıl bir zamanlama ile nereden toplanacağı, nerede nasıl depolanıp arşivleneceği ve bu süreçlerin mevzuata uygunluğuna ilişkin önlemler (KVKK vb.) planlanmış ve belirlenmiş olmalıdır. Veri toplarken bu verilerin örgüt ve ilgili aktörler için anlamlı bir bilgiye nasıl dönüştürüleceğine ilişkin bir yaklaşım ve yöntem de eş zamanlı olarak planlanmalıdır.

12.4. İzleme verileri analiz edilir ve değerlendirilir; paydaşların yaratıcı fikirleri ve öğrenmeler işığında, plan ve uygulamalar iyileştirilir.

Belirlenen izleme-değerlendirme yöntemlerine uygun şekilde toplanan verilerin bir sonraki aşamada nesnel ve sistematik bir şekilde analiz edilmesi gerekir. Analiz aşamasında sonuçlarla ilgili göstergelere ve bunların planlanmış şekilde gerçekleşip gerçekleşmediğine bakılır. Sonuçlar hedef göstergelerden uzaksa sebebi kök nedene inilerek ve mevcut veriler kullanılarak anlaşılmaya çalışılır. Verilerin yetersiz olduğu durumlarda ek yöntemlere ve değerlendirme faaliyetlerine başvurulabilir (anketler, görüşmeler, vs.). Bu aşama belirlenmiş olan göstergelerin gerçekeçi ve ulaşılabilir olup olmadığını sorgulamak için de doğru bir zamandır. Tüm bunlar sonucunda sürekli iyileştirme mantığına uygun olarak, değerlendirme sonuçları işığında plan ve uygulamalarda gerekli iyileştirmeler, düzeltmeler yapılır. İzleme ve değerlendirme yöntemlerinin, sıklığının ve iyileştirmelerle ilgili sorumlulukların yazılı olarak tanımlanmış olması önerilir (*Bkz. 10. Genel Yaklaşım ve Operasyonel Kapasite (Araçlar, Yöntemler, Kaynaklar)*).

12.5. İdareci/yürütücü ekip çalışmaların faydalanıcı ve hedef kitleler üzerindeki etkilerini toplumsal cinsiyet eşitliği perspektifi ile değerlendirir, aldığı geri bildirimler doğrultusunda gerekli düzenlemeleri yapar.

İdareci/yürütücü ekip faydalanıcılar ve hedef kitle ile ilgili tüm verileri cinsiyete göre ayrıştırır. Veri toplarken zarar vermeme ilkesi doğrultusunda kadın ve kız çocukları için uygun yöntemleri belirler, çalışanlarını bu konuda bilgilendirir. İzleme verilerinin analizi ve değerlendirilmesi sürecine toplumsal cinsiyet uzmanlığı bulunan kuruluş ve kişileri dahil eder.

Özdeğerlendirme Soruları

12. Kilit Paydaşlardan Öğrenme: Faydalanıcılar ve Hedef Kitle

12.1. İlgili alanlarda nelerin izleneceği (hedeflenen faaliyetler, çıktıları, sonuçları) mantıksal bir yapı çerçevesinde tanımlı mı?



Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir



- 12.2. (SMART) ölçülebilir, zamanlanmış, STÖ'yü heveslendirir ve gerçekçi nitelikte göstergeler belirlenmiş mi?
- 12.3. Göstergelere ilişkin veriler düzenli olarak toplanıp takip ediliyor mu?
- 12.4. İzleme verileri analiz edilip değerlendiriliyor mu? Paydaşların yaratıcı fikirleri ve öğrenmeler ışığında, plan ve uygulamalar iyileştiriliyor mu?
- 12.5. İdareci/yürütücü ekip çalışmalarının faydalanıcı ve hedef kitleler üzerindeki etkilerini toplumsal cinsiyet eşitliği perspektifi ile değerlendirip, aldığı geri bildirimler doğrultusunda gerekli düzenlemeleri yapıyor mu?

13. KİLİT PAYDAŞLARDAN ÖĞRENME: ÇALIŞANLAR VE GÖNÜLLÜLER

Bir örgütün insan kaynakları politikası hem ücretli yönetici ve çalışanları hem de gönüllüleri kapsamalıdır. Bu politika adil olmalı, çalışan ve gönüllülerin beklentileri konusunda şeffaf olmalı, anlamlı ve etkili performans değerlendirmesine olanak sağlamalıdır.

13.1. İlgili alanlarda nelerin izleneceği tanımlıdır.

Örgütün insan kaynakları politikasına uygun olarak, çalışan ve gönüllülerin memnuniyetini ölçmek amacıyla çalışan ve gönüllülerin belirlenmesi, eğitilmesi ve desteklenmesi konularında doğru hedeflerin (sonuçların) belirlenmesi, göstergelerin tanımlanması, ölçüm ve veri toplama yönteminin seçilmesi ve hayata geçirilmesi gerekir. Memnuniyeti ölçmeye yönelik anketler düzenli aralıklarla yapılabilir; çalışanlarla karşılıklı değerlendirme süreçleri tanımlanabilir; düzenli aralıklarla paydaş anketleriyle gönüllülerin memnuniyet algısı ölçülebilir ya da süreç ya da sonuç odaklı izlemelerde çalışan ve gönüllü memnuniyetini izleyip değerlendirmeye yönelik göstergeler belirlenebilir. Bu bağlamda, çalışan ve gönüllü memnuniyetini ölçmek için şu başlıklarda hedefler (sonuçlar) tanımlanabilir: Liderlik, fırsat eşitliği, gelişim, performans yönetimi, işte anlam bulma ve bağlılık, STÖ'de anlam bulma ve bağlılık, çalışma ortamı ve koşulları, bilgi paylaşım ortamları, temsil, motivasyon, katılımı ilgili sonuçlar, gelişimle ilgili sonuçlar, iletişimle ilgili sonuçlar, gönüllü sayısı, gönüllü sadakati, çalışan sadakati

13.2. Göstergeler belirlenmiştir ve niteliklidir: (SMART) ölçülebilir, zamanlanmış, STÖ'yü heveslendirir ve gerçekçi niteliktedir.

Çalışan ve gönüllülerin memnuniyetini destekleyecek ya da güçlendirecek hedeflerin (sonuçların) belirlenmesinin ardından göstergelerin belirlenmesi gerekir. Göstergeler elde edilmek istenen sonuçların yönü ve derecesinin zamansal olarak ifadesidir; somut olarak neyin başarılmak istendiği göstergelerle ifade edilir. Bu göstergeler katılımcılık, fayda yaratma, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sürdürülebilirlik ilkeleri esasında belirlenmelidir ve mümkünse değişime işaret etmelidir. Çalışan ve gönüllüler için dernek çalışmalarıyla ilgili alışkanlık, kültür, uygulama ve yaklaşımlarında değişim, değişimi sağlayan etkenlerin güçlendirilmesi ya da değişimin gerçekleşmesini engelleyen etkenlerin giderilmesi hedeflenebilir. Bir değişimin hedeflenebilmesi için ilgili alanda mevcut durumun (başlangıç değeri) ya da temel değerlerin/mevcut durumun bilinmesi gerekir. Bu bağlamda, örneğin, planlama, uygulama, izleme-değerlendirme süreçlerine katılan



Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir



gönüllü sayısında artış, çalışanların işten ayrılma sıklığında azalma, gönüllü çalışma sonrasında dernek çalışmalarına katkı vermeye devam eden gönüllü sayısında artış ya da insan kaynakları yönetiminde iyileştirilmiş sistemler (örneğin, hizmet içi ya da alanla ilgili eğitim sayısında artış) göstergelerin belirlenmesine dayanak sağlayabilir. Göstergelerin net, ulaşılabilir, ölçülebilir/sayısal, gerçekleştirecek taraflarca kabul edilmiş, zamanı belli (SMART) olması gerekir.

13.3. Göstergelere ilişkin veriler düzenli olarak toplanıp takip edilir/izlenir.

Toplanması hedeflenen verilerin, belirlenen hedeflere uygun şekilde, uygun aralıklarla ve uygun yöntemlerle toplanıp güvenli şekilde saklanması gerekir. Veri toplama stratejisi, veri toplama yöntem ve araçları, verilerin türü (niteliksel, niceliksel) ve olası veri kaynakları planlamanın önemli bir unsurudur. Yani, hangi verinin kim tarafından hangi yöntemle, nasıl bir zamanlama ile nereden toplanacağı, nerede nasıl depolanıp arşivleneceği ve bu süreçlerin mevzuata uygunluğuna ilişkin önlemler (KVKK vb.) planlanmış ve belirlenmiş olmalıdır. Veri toplarken bu verilerin örgüt ve ilgili aktörler için anlamlı bir bilgiye nasıl dönüştürüleceğine ilişkin bir yaklaşım ve yöntem de eş zamanlı olarak planlanmalıdır.

13.4. İzleme verileri analiz edilip, değerlendirilir, paydaşların yaratıcı fikirleri ve öğrenmeler ışığında, plan ve uygulamalar iyileştirilir.

Belirlenen izleme-değerlendirme yöntemleri ve veri toplama çalışmaları sonrasında toplanan verilerin sistematik bir şekilde analiz edilmesi gerekir. Sürekli iyileştirme mantığına uygun olarak, sonuç ve önerilere göre plan ve uygulamalarda iyileştirme yapılır. İzleme ve değerlendirme yöntemlerinin, sıklığının ve iyileştirmelerle ilgili sorumlulukların örgütün insan kaynakları politikasında ve prosedürlerinde yazılı olarak tanımlanmış olması önerilir.

13.5. İdareci/yürütücü ekip çalışan ve gönüllü memnuniyetini değerlendirirken toplumsal cinsiyet perspektifini dahil eder, geribildirimler doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapar.

İdareci/yürütücü ekip çalışan ve gönüllü memnuniyetine dair verileri cinsiyete göre ayrıştırır. STÖ'nün hem kendine yönelik hem de çalışma alanına dair politika ve uygulamalarının çalışanlar tarafından toplumsal cinsiyet eşitliği açısından değerlendirilmesini sağlar. Verilerin analizi ve yorumlanması sürecine toplumsal cinsiyet uzmanlığı bulunan kuruluş ve kişileri dahil eder.

Özdeğerlendirme Soruları

13. Kilit Paydaşlardan Öğrenme: Çalışanlar ve Gönüllüler

13.1. İlgili alanlarda nelerin izleneceği tanımlı mı?

13.2. (SMART) ölçülebilir, zamanlanmış, STÖ'yü heveslendirir ve gerçekçi nitelikte göstergeler belirlenmiş mi?

13.3. Göstergelere ilişkin veriler düzenli olarak toplanıp takip ediliyor mu?



Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir



- 13.4. İzleme verileri analiz edilip değeriendiriliyor mu? Paydaşların yaratıcı fikirleri ve öğrenmeler ışığında, plan ve uygulamalar iyileştiriliyor mu?
- 13.5. İdareci/yürütücü ekip çalışan ve gönüllü memnuniyetini toplumsal cinsiyet eşitliği perspektifi ile değeriendiriyor, aldığı geribildirimler doğrultusunda gerekli düzenlemeleri yapıyor mu?



Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir



2 Kurumsal Gelişim Süreci ve Özdeğerlendirme

2.1. Kurumsal Gelişim Süreci

Kurumsal kapasite kısaca "arzu edilen çıktıları ve sonuçları üretecek yönetim olgunluğu" olarak tanımlanabilir. BİRLİKTE STÖ Kurumsal Gelişim Modeli kapsamında kurumsal kapasite ve yönetim olgunluğu, bu çıktı ve sonuçları benimsediği ilke ve değerler üzerinden üreten, öz farkındalığı güçlenmiş, öğrenen örgütlere işaret etmektedir.

Örgütün hedeflediği etkiyi ve değişimi sürdürülebilir kılması için, onu vizyon ve misyon hedeflerine götürecek faaliyetlerine ek olarak kurumsal kapasitesini de planlı ve sistematik olarak geliştirmesi; yani, kurumsal gelişim süreçlerini planlaması ve uygulaması gerekir. Kurumsal gelişim çalışmalarının beklenen en önemli sonucu, örgütün sürdürülebilir olması ve yararlanıcıları için değer yaratmaya yıllar boyu devam etmesidir.

Kısa vadeli sonuçlar üreten günlük işler, uzun vadede bizi asıl hedeflerimize ulaştıracak kurumsal kapasite çalışmalarından daha öncelikli gelebilir ya da bizi daha fazla meşgul edebilir. Bunun kurumsal gelişim ve sürdürülebilir etki ve değişim için bir tuzak olduğunu fark etmek ve **kurumsal gelişim ihtiyacını hissetmek**, kurumsal gelişimin ilk adımı olarak düşünölmelidir. Kurumsal kapasite gelişimi bir süreçtir ve örgüt var olduğu sürece örgütün gündeminde olmalıdır.

Örgütün kurumsal gelişim yönünde yapacağı iyileştirmeleri planlamasını kolaylaştırmak üzere, BİRLİKTE STÖ Kurumsal Gelişim Modeline eşlik eden ve özdeğerlendirme yöntemine dayanan **BİRLİKTE Özdeğerlendirme Aracı** geliştirilmiştir¹¹. **Özdeğerlendirme**, aslen örgütün kendi kurumsal kapasitesini bir yönetim modeline göre değerlendirmesi ve mevcut durumunu anlaması sürecidir. Bu süreç "mevcudu tespit et, önceliklendir ve iyileştir" temel adımlarından oluşur ve her yıl bu adımlar tekrar edilir (*bkz. Şekil 3, Kurumsal Gelişim Süreç Akışı*). Örgüt, tespit ettiği mevcut durum üzerinden kendi ihtiyaç ve kapasitesine göre iyileştirme önceliklerini belirler ve bu öncelikleri bir plana göre gerçekleştirmeyi hedefler. Bu planlar yıllık hazırlanır. Özdeğerlendirme çalışmasının ise ideal olarak her yıl gözden geçirilerek mevcut durumun ve ihtiyaçların güncellenmesi önerilir. Böylece örgüt kurumsal iyileştirme çalışmalarını sistematik bir hale getirebilir ve kurumsal gelişimi sürekli kılar.

¹¹ Excel ve Google Sheets versiyonunda hazırlanmış olan Özdeğerlendirme Aracını STGM'den temin edebilirsiniz. Aracı edinmek ve/ya modele ve ÖDA'ya ilişkin sorular ve destek için birlikte@stgm.org.tr adresinden bizimle iletişime geçebilirsiniz.



Şekil 3: Kurumsal Gelişim Süreç Akışı



Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir



2.2. Özdeğerlendirmenin Yöntemi

2.2.1. Özdeğerlendirme ekibinin oluşturulması ve özdeğerlendirmede dikkate alınması gereken hususlar

Özdeğerlendirme yöntemini uygulamadan önce ortak çalışma ortamının oluşturulması açısından, örgütte kurumsal gelişim programı çalışmalarını yürütecek, örgütü iyi tanıyan ve program süresince örgüte destek olacak bir ekip oluşturulması gereklidir. Bu ekipten bir kişi de kapasite geliştirme sorumlusu/iletişim kişisi olarak görev alır. Özdeğerlendirmeyi yapacak ekibin, yeterli fikir zenginliği sağlaması için en az üç, dağılmadan verimli bir çalışma yapabilmek için en fazla sekiz kişiden oluşması tercih edilir. Ekip üyelerinin BİRLİKTE STÖ Kurumsal Gelişim Modeli başlıkları konusunda örgütü iyi tanıyor olması özdeğerlendirmenin kurumun güçlü yanlarını ve ihtiyaçlarını doğru yansıtmaları için önemli bir kriterdir. Küçük bir ekipten oluşan örgütlerde aynı ekiple tüm özdeğerlendirmeyi yapmak mümkün olabilir. Ancak daha geniş ekiplerle çalışan örgütler için modeldeki her bir başlıkla ilgili, bilgi ve deneyim sahibi kişilerden oluşan, farklı ekiplerin belirlenmesi gerekebilir. Özdeğerlendirme yapacak kişiler söz konusu başlıkla ilgili örgütün çalışmalarını iyi bilen çalışan, üye, gönüllü, uzman, YK ve DK üyesi olabilirler. Özellikle Yönetim Kurulundan belirlenecek temsilciler, ideal olarak tüm özdeğerlendirme sürecine katılım sağlar.

Özdeğerlendirme için tavsiye edilen süre en az üç tam gündür. Bu süre örgütün çalışmalarına ve ekibin tartışma ihtiyacına göre değişecektir.

Özdeğerlendirmenin mümkün olan en üst düzeyde faydayı sağlayacak şekilde nesnellikle yürütülmesi açısından aşağıdaki konuların dikkate alınması gerekir:

- Farklı düzeylerde, farklı yetki, deneyim ve uzmanlığa sahip, STÖ'nün çalışmalarını iyi bilen kişilerin özdeğerlendirme sürecine katılması.
- Uzun vadeli bakış açısı olması; özdeğerlendirmenin bir defaya mahsus bir uygulama değil, her yıl tekrarlanacak bir süreç olarak düşünülmesi.
- Tartışmaların objektif ve sonuç odaklı olması için, özdeğerlendirme süresince konu bazında veya tamamında bir kolaylaştırıcı belirlenmesi. Kolaylaştırıcının herkesin katılımını, yani söz almasını sağlaması.
- Özdeğerlendirmenin tamamlanması için ekip üyelerinin yeterli zamanı ayırması.

2.2.2. Örgütün kuvvetli yönlerini ve iyileştirme potansiyellerini belirlemesi ve puanlanması

Özdeğerlendirme sırasında örgüt, yukarıda kapsamlı bir şekilde anlatılan modelde belirtilen farklı alanlarda kendini değerlendirir, kuvvetli yönlerini ve iyileştirme potansiyellerini belirler. Bu başlıklarda kendini değerlendirirken aynı zamanda örgütte katılımçılık, fayda yaratma, şeffaflık, hesap verebilirlik, sürdürülebilirlik, ayrımcılığın önlenmesi ve eşitlik ilkelerinin ne ölçüde benimsenip uygulandığını da gözden geçirmiş olur. Tüm fikirler değerlendirme aracında kuvvetli yön ve iyileştirmeye açık alan olarak ilgili yere yazılır.

Örgüt kuvvetli yönleri ve iyileştirme potansiyellerinin gösterdiği kanıtlar doğrultusunda, ilgili başlık için bir puan verir. Puanlama yaparken bunun bir sınav olmadığı tam tersine iyileşmeler için örgütün kendine objektif bakma aracı olduğu akılda tutulmalıdır. Düşük puan, bazı eksikliklere işaret ederken



Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir



aynı zamanda yüksek iyileştirme fırsatı anlamına da gelmektedir. Puanlama yaparken aşağıdaki açıklamalar doğrultusunda puan tespit edilir.

1 Puan; "Uygulama yok": Belirtilen alt başlıkla ilgili örgütte herhangi bir uygulama bulunmamaktadır.

2 Puan; "Münferit Uygulama Mevcut": Belirtilen alt başlıkla ilgili örgütte ara ara birtakım uygulamalar ve faaliyetler yapılmaktadır. Ancak bunlar tanımlanmış ve ilgili taraflarca bilinen bir kurumsal yöntem dahilinde yapılmamaktadır.

3 Puan; "Sistem tanımlı": Değerlendirilen konuyla ilgili, tanımlanmış iyi bir yöntem, işin nasıl yapılacağı konusunda güzel kurumsal bir tarif vardır. Burada, konuyla ilişkili uygulamaların bulunmasının ve hatta bunların başarıyla yürütülmesinin örgütte ilgili kurumsal sistemin mutlak surette bulunduğu anlamına gelmeyeceğine dikkat edilmelidir. Örneğin çok sayıda gönüllü olması, zaman zaman onlarla örgüt çalışmalarına yönelik paylaşımlar yapılması, gönüllüyü seçme, oryantasyon ve geliştirmeye yönelik bir sistem bulunduğu şeklinde yorumlanamaz. Seçimin ve geliştirmenin tanımlı kurumsal bir yöntemi olması gerekir. Sistem bu seviyede tanımlı değilse üç ve üzeri puan vermek aracın işlevselliği açısından doğru bir yaklaşım olmayacaktır.

4 Puan; "Uygulama sistem doğrultusunda, yayılmış ve periyodik": Belirtilen başlıkta iyi tanımlanmış bir sistem vardır. Örgüt içerisinde ilgili sisteme ve uygulama sürecine yönelik gerekli bilgilendirmeler yapılmıştır. Süreçlere ve yöntemle ilişkin araçlar ve belgeler ilgili taraflarca erişilebilir durumdadır ve etkili şekilde uygulanmaktadır. Tanımlanmış sistem düzenli ve anlamlı periyotlarla tekrar kullanılmaktadır.

5 Puan; "Uygulama sistem doğrultusunda yayılmış, periyodik olarak gözden geçiriliyor ve iyileştiriliyor": Sistemler yapılan izlemeler, gözden geçirmeler ve öğrenmeler neticesinde, örgütün hedeflediği etkiyi ve değişimi sürdürülebilir kılmaları için sürekli iyileştirilmektedir.

1. Yıl Özdeğerlendirme Çalışması			
Planlama ve Uygulama	1. Yıl Kuvvetli Yön	1. Yıl İyileştirme Potansiyeli	1. Uygulama yok 2. Münferit uygulama mevcut 3. Sistem tanımlı 4. Uygulama sistem doğrultusunda yayılmış ve periyodik 5. Uygulama sistem doğrultusunda yayılmış, periyodik olarak gözden geçiriliyor ve iyileştiriliyor
1. Yönetişim ve Karar Alma			Puan
1.1 İdareci/yürütücü ekip kimlerden oluşuyor? Karar alma organları ne derece tanımlı? Farklı seviyelerdeki kararlar katılımcılıkla ve ortak akılla alınıyor mu? İdareci/yürütücü ekip ne sıklıkla değişiyor ve devir teslim nasıl yapılıyor?			

Şekil 4: Değerlendirme aracından bir kesit



Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir



Düşük puanlanan bölümler, bu alanlarda iyileşme fırsatları olduğuna ve kurumsallık için yol kat edilebileceğine dikkat çeker. Örgütün yüksek puan verdiği alanlar ise, bu alanlarda örnek oluşturabilecek model ve uygulamaları geliştirme ve sivil alanda yaygınlaştırma fırsatlarına işaret eder. Örgüt, stratejik yönelimlerine ve kaynaklarına bağlı olarak, sivil alanı güçlendirmeye yönelik modelleri yaygınlaştırma yönünde de planlamalar yapabilir.

2.2.3. İyileştirmelerin önceliklendirilmesi

Örgütün kuvvetli yön ve iyileştirme potansiyelleri belirlendikten ve ilgili başlık puanlandırıldıktan sonra, belirlenen iyileştirmeler araçta yer alan önceliklendirme formuna anlaşılır cümleler olarak aktarılır. İyileştirilecek unsurlar için olası çözüm önerileri ve adımlar ekip tarafından tanımlanır. Bu çözüm önerileri, yapılacak çalışmanın örgütün hedeflerine etkisi ve kaynak (insan, para ve zaman) kullanımına göre, aşağıdaki kriterler esasında puanlanır.

- Etki:** Yapılacak iyileştirmenin örgütün strateji ve hedeflerine katkısı. Etkiyi puanlamak için dörtlü bir ölçek kullanılır:
[Önerilen çözümün] STÖ'nün strateji ve hedeflerine etkisi:
1) Etkili değil; 2) Kısmen etkili; 3) Etkili; 4) Çok etkili.
- Kaynak:** Yapılacak iyileştirme için gerekecek insan, zaman ve para kaynağı. Kaynak ihtiyacını puanlamak için dörtlü bir ölçek kullanılır:
1) Çok; 2) Orta; 3) Az; 4) Çok az.

1. Yıl Önceliklendirme					
Maddeler	1. Yıl İyileştirilecekler	1. Yıl Çözüm Alternatifleri	STÖ'nün strateji ve hedeflerine etkisi 1. Etkili değil 2. Kısmen etkili 3. Etkili 4. Çok etkili	İyileştirme için kullanılacak zaman 1. Çok 2. Orta 3. Az 4. Çok az	Öncelikli İyileştirilecek (Etki x Zaman) En yüksek puan 16, en yüksek puanı alan konular önceliklidir.
1. Yönetişim ve Karar Alma					
1.1 İdareci/yürütücü ekip kimlerden oluşuyor? Karar alma organları ne derece tanımlı? Farklı seviyelerdeki kararlar katılımcılıkla ve ortak akılla alınıyor mu? İdareci/yürütücü ekip ne sıklıkla değişiyor ve devir teslim nasıl yapılıyor?					

Şekil 5: Önceliklendirme sayfasından bir kesit



Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir



Kaynak ve etki bölümlerine verilen puanlar birbiriyle çarpılarak ilgili toplam puan hesaplanır. Etkisi yüksek, kaynak kullanımı az olan çözümler önceliklendirilir. Bu çalışmada iki kısıt yaşanabilir: sorunlara hemen o sırada bir çözüm bulunamayabilir, kaynakların tahmin edilmesi bu aşamada kolay olmayabilir. Önceliklendirme çalışması bu kısıtlar göz önünde bulundurularak yapıldığında çalışma daha kolay ilerler.

2.2.4. İyileştirmelerin planlanması

Önceliklendirilen çözüm önerilerini somut faaliyetlere dökülebilmek amacıyla bir iyileştirme planı oluşturulur. İyileştirme planı yapılacak işlerin/faaliyetlerin yanı sıra, işlerden sorumlu kişiler ve zamanlama gibi konuları da içerir. İlgili işlerin gerçekleştirilmesi için farklı ekipler oluşturulabilir, ancak iyileştirme sürecinin genelini ve ekipleri takip edecek bir sorumlu mutlaka belirlenmelidir.

Bu plan belirlenmiş aralıklarda ve yöntemle düzenli olarak takip edilir. Hedeflenen faaliyet gerçekleştirildiğinde sorumlu kişi tarafından tablodaki gerçekleşme sütununa ve gerçekleşmeme durumunda ise gerekçe sütununa açıklamalarıyla birlikte not edilir. Faaliyet gerçekleştirilemediğinde sebebi analiz edilerek, gerekli önlemler alınır.

Öncelikli iyileştirmeler için yapılacak iyileştirme planı konusunda BİRLİKTE tarafından basit bir tablo önerilmektedir.

1. Yıl İyileştirme Planı									
İlgili başlık	TCEA spesifik faaliyet mi?	Plan	Sorumlu (Kişi/Ekip)	Planlanan Bitiş Tarihi	Çıktı	Kaynak İhtiyacı (STGM'den talep, diğer)	TCEA açısından dikkat edilecek hususlar	Gerçekleşme	Gerçekleşmeme durumunda gerekçe

Şekil 6: İyileştirme planından bir kesit

İyileştirmelerle ilgili hızlı ve doğru ilerlemek için başka kuruluşlardan kıyaslama ile öğrenme de yapılabilir. Diğer kuruluşlardan yapılan öğrenmeler sonucu gerçekleştirilecek iyileştirme faaliyetleri de plana dahil edilir.

2.2.5. Özdeğerlendirme raporu

Özdeğerlendirme çalışması tamamlandıktan sonra bir özdeğerlendirme raporu hazırlanır. Her bir başlığın altında yer alan kuvvetli yönler ve iyileştirme potansiyelleri rapora kapsamlı ve açıklayıcı bir şekilde yazılır. Alt kısma puanlar girilir. Raporun en sonunda tüm puanlar ve ilgili grafik yer alır.

Özdeğerlendirme raporu, özellikle özdeğerlendirme çalışmasını kurumsal hafızaya geçirmek amacıyla hazırlanır. Rapor, ilgili taraflarla paylaşmak, stratejik plan sırasında yararlanmak, ihtiyaç duyulduğunda geri dönmek ve yıllar içerisindeki ilerlemeleri takip edebilmek için kullanılabilir.



Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir



Buğday Sokak No:2/5 06680 ankaya/Ankara
birlikte@stgm.org.tr - www.stgm.org.tr

"Bu "Rehber" Avrupa Birliği tarafından finanse edilen ve STGM tarafından yrtlen BİRLİKTE Kurumsal Destek Programı yayınıdır. Bu rehberin içeriği tamamıyla Sivil Toplum Geliştirme Merkezi Derneği'nin (STGM) sorumluluğu altındadır ve Avrupa Birliği'nin görüşlerini yansıtılmak zorunda değildir."