

Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.
This project is funded by the European Union.

SİVİL TOPLUM DİYALOĞU VE SİVİL TOPLUM DESTEK PROGRAMLARI DEĞERLENDİRME RAPORU

HAZİRAN 2023

Hazırlayan: Doç. Dr. Özge Zihnioğlu

SİVİL TOPLUM DİYALOĞU VE SİVİL TOPLUM DESTEK PROGRAMLARI DEĞERLENDİRME RAPORU

HAZİRAN 2023

Hazırlayan: Doç. Dr. Özge Zihnioğlu

İÇİNDEKİLER

YÖNETİCİ ÖZETİ	1
GİRİŞ	3
YÖNTEM	4
PROGRAMLAMA	5
Amaç ve Hedefler	5
Programlama Süreci	6
Kapsayıcılık ve Destek Modelleri	7
Sektör Yaklaşımı	10
PROJE DEĞERLENDİRME (SEÇİM) SÜRECİ	12
PROJELERİN UYGULAMASI VE ETKİ	18
Politika Yapım ve Karar Alma Süreçlerine Katılım.....	18
STK-Toplum İlişkisi.....	21
STK'ların Kapasitelerinin Artırılması.....	22
Diyalog	26
Sürdürülebilirlik.....	28
Etki	31
UYGULAMA DÖNEMİ PROJE İZLEME SÜRECİ	33
BAĞIMSIZ DEĞERLENDİRME	37
SONUÇ VE ÖNERİLER	40
KAYNAKÇA	44
EKLER	45
Ek 1: Taranan Rapor ve Belgelerin Listesi.....	45
Ek 2: Görüşme Listesi	46

YÖNETİCİ ÖZETİ

Avrupa Birliği (AB), sivil toplumu hem demokrasinin temel bir unsuru hem de katılım sürecinin önemli bir paydaşı olarak görmektedir. Bu nedenle, Türkiye'nin AB'ye katılım süreciyle uyumlu bir şekilde, Türkiye'deki sivil toplum kuruluşlarını (STK) çeşitli hibe programlarıyla desteklemektedir. Bu programlardan yararlanan birçok STK'nın kapasitesinin bireysel düzeyde geliştiği, Diyalog programlarının da yerel düzeyde ve kısmen de olsa olumlu bir etki yarattığı anlaşılmaktadır. Ayrıca, Dışişleri Bakanlığı Avrupa Birliği Başkanlığı, Katılım Öncesi Mali Yardımlar kapsamında hibelerin programlama, uygulama ve izleme süreçlerinde önemli deneyime sahiptir. Ancak, bu programlar, desteklenen projeleri bazen bir gelişim yolculuğu olarak değil, bir dizi faaliyetin bir araya gelmesi olarak ele aldığı izlenimini vermektedir. Göstergeler, projelerdeki faaliyetlerin tamamlanmasına ve belirli hedeflere ulaşılmasına odaklanmış görünmektedir. Bir STK'nın bir projeye başladığı noktadan itibaren ve faaliyetlerin katılımcılarını nereye taşıdığını ölçme konusu genellikle göz ardı edilmektedir.

Kapasite gelişimi konusunda da benzer bir eksiklik görülmektedir. STK'ların başlangıç noktasından gelip nereye ulaştığını ölçme yerine faaliyetlerin niceliksel değerlendirmesinin yapıldığı gözlenmiştir. Hatta faaliyetlerin değişikliklere yol açan etkilerinin ölçülmesi gereken yerlerde bile bu ölçüm genellikle yapılmamıştır. Projelerin süreleri, belirli bir dizi faaliyeti tamamlamak için yeterli olabilir, ancak savunuculuk becerilerini öğrenmek (veya öğretmek), kapasiteyi geliştirmek veya anlamlı stratejik iletişim ve diyalog kurmak için gereken uzunluğu sahip olmayabilir.

Bu bağlamda, sivil toplumun gelişimi daha bütüncül bir perspektifle ele alınmalıdır. STK'lar, toplum, diğer sektörler ve kendi temalarının dışındaki konularda çalışan STK'larla ilişkilerini derinleştirmeli ve geliştirmelidir. STK'ların, mümkün olduğunca geniş bir paydaş kitlesini projenin planlama ve uygulama süreçlerine dahil etmeleri teşvik edilmelidir.

Gerek değerlendirme raporları gerekse görüşmeler, **projelerin bürokratik yükünün** bir hayli ağır olduğunu ortaya koymaktadır. Bürokratik işlemleri ve muhasebesini hatasız bir şekilde yürüten projelerin başarılı olarak kabul edildiği görülmektedir. Bu aşırı bürokrasi STK'ların ve STK'lara destek veren paydaşların odağının projelerin temel amacından sapmasına neden olma ihtimali bulunmaktadır. Ayrıca, aşırı bürokratik gereksinimler büyük STK'lar için avantajlı olabilirken, küçük kuruluşları projelerden dışlamaya veya dışarıdan uzman yardımı almaya zorlayabilir. İzleme süreci genellikle bu bürokratik işlemlere odaklanırken, projenin içeriğini geliştirmek için yeterince zaman ayrılmayabilir. Bu durum, proje kazanımlarının etkili bir şekilde iletilmesini zorlaştırabilir.

Katılım Öncesi Mali Yardım (IPA) kapsamında 2007 yılından bu yana birçok STK programlara başvurmuş, hibelerden yararlanmıştır. Bununla birlikte **STK çeşitliliğini artırma** gerekliliği öne çıkan noktalardan biridir. Bunun için programların farklı kanallar aracılığıyla duyurulması ve programların tasarım sürecine daha fazla STK'nın dahil olabileceği yolların oluşturulması gereklidir. Aynı zamanda, küçük ve yerel STK'ların dezavantaj yaşamasına yol açan mali ve operasyonel kriterler, kısa başvuru süreleri, asgari hibe miktarı ve paylaşılan belgelerin dilinin gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Farklı sivil toplum gruplarının gelişimini desteklemek için ihtiyaç duyulan çekirdek fon veya daha esnek fon mekanizmaları düşünölmelidir. Belirli gruplar için kotalar ve teşvikler de değerlendirilebilir.

Demokratik katılım konusunda şu ana kadar sadece kamu kurumlarının ve STK'ların iletişim ve katkılarının kaydedildiği bir yaklaşım benimsenmiştir. Ancak, STK'ların katkılarının değerlendirilip değerlendirilmediği, bu konuda göstergelerin olup olmadığı ve yapılan protokollerin işlevselliği hakkında geri bildirim alınmadan, gerçek bir demokratik katılımın varlığını anlamak zordur. Ayrıca, demokratik katılım sadece STK'ların belirli konularda katkı sağlmasına odaklanarak gerçekleşemez. STK'ların kendi içsel demokratikleşmeleri ve kamu kurumlarının güçlendirilmesi, kamu ile ilgili diğer programlarla STK'lara yönelik programlar arasında sinerji yaratılması da önemlidir.

Sürdürülebilirlikten projenin başka bir hibe ile devam etmesi veya belirli çıktıların başkalarının kullanımını için hazır bulunması anlaşılmaktadır. Ancak sürdürülebilirlik, bir hibe ile desteklenen projenin finansmanının sona erdikten sonra dahi uzun vadeli etkisini, önemini ve etkililiğini sürdürebilme yeteneğini ifade eder. Bu bağlamda, ihtiyaç analizi gerçekçi bir şekilde yapılmalı, proje geniş bir paydaş kitlesi tarafından benimsenmeli ve yürütme sürecinde ihtiyaçların düzenli olarak gözden geçirilmesi gereklidir. Ayrıca, projelerde uzman değerlendiricilerin yer alması ve ihtiyaç analizlerine daha fazla önem verilmesi de önemlidir.

Son olarak, Sivil Toplum Diyaloğu programlarının bir kamu diplomasisi aracı olarak işlev gördüğünü unutmamız gerekmektedir. **Kamu diplomasisi aracı olarak Sivil Toplum Diyaloğu** programlarının, genel siyasi koşullardan etkilenmeleri beklenebilir. Bu etkiyi tamamen ortadan kaldırmak mümkün olmasa da, stratejik iletişim kurabilecek projeleri ve STK'ları desteklemek, bu iletişimin sürdürülebilirliğini artırmak açısından önemlidir. Bu noktada, yankı odaları oluşturmaktan kaçınmak, duyuru, ortak seçimi ve faaliyet tasarımında stratejik bir yaklaşım benimsemek de kritik öneme sahiptir.

GİRİŞ

Avrupa Birliği (AB), demokratik reformların aday ÷lkelerde sağlam temellere oturması için g÷çlü bir sivil toplumun gerekli olduğunu kabul eder. Ayrıca, katılım sürecinin fırsatlarını değerlendirebilmek ve karşılaşılan zorlukların üstesinden gelebilmek için sivil toplum kuruluşlarını (STK'ları), katılım sürecinin etkili birer paydaşı olarak görür. Bu nedenle, AB, Türkiye gibi aday ÷lkelerdeki STK'ların gelişmelerine ve güçlenmelerine destek sağlamak amacıyla farklı mali kaynaklar aracılığıyla yardım sunar.

AB üyeliği için gereken siyasi, ekonomik ve idari kriterlere ulaşma hedefi taşıyan aday ÷lkeleri desteklemek için kullanılan Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı (IPA) , bu yardım mekanizmaları içinde önemli bir yere sahiptir. Bu mali araç altında, STK'lar çeşitli programlar içinde desteklenmektedir. Özellikle, 2014-2020 IPA III döneminde sivil toplumun ayrı bir alt sektör olarak kabul edilmesinin ardından, sivil topluma yönelik yardımlar daha koordineli ve odaklı bir yaklaşımla gerçekleştirilmeye başlanmıştır. AB'nin bu yaklaşımı, aday ÷lkelerin demokratikleşme süreçlerini desteklerken, toplumsal katılımın teşvik edilmesine ve sivil toplumun güçlenmesine katkı sağlamayı amaçlar. Bu şekilde, AB, aday ÷lkelerin AB standartlarına ve kurallarına uyum sağlamalarına ve uzun vadede AB üyeliği için uygun hale gelmelerine yardımcı olur.

Bu rapor, özellikle son dönemde uygulanan Sivil Toplum Diyaloğu V-VI ve Sivil Toplum Destek Programı II-III'ün programlama ve bu programlar altında yürütölen projelerin değerlendirme, uygulama, proje süresi boyunca ve sonrasında izleme süreçlerinin değerlendirilmesini amaçlar. Bu inceleme sonuçlarından elde edilen bulguların ve sunulan önerilerin, gelecekteki sivil toplum hibe programlarının daha etkili bir şekilde tasarlanması ve yürütölmeleri için yol gösterici olması hedeflenmektedir. Bu rapor, son dönemde uygulanan projelerin ve programların deneyimlerinden öğrenmek ve sivil toplumun daha iyi desteklenmesine katkı sağlamak amacıyla hazırlanmıştır.

YÖNTEM

Bu çalışmada sunulan görüşler, farklı kaynaklardan elde edilen verilere dayanmaktadır. Sivil Toplum Diyaloğu ve Sivil Toplum Destek Programları için değerlendirme raporları ve Katılım ncesi Mali Yardım Aracıyla ilgili yayımlanan belgeler dahil olmak üzere, çalışmanın kapsamına giren programları ilgilendiren raporlar ve belgeler, temel veri kaynaklarını oluşturmaktadır. Bu temel belgeler, çalışma boyunca incelenen programları ilgilendiren önemli bilgileri içermektedir. Ek 1’de bu belge ve raporların bir listesi sunulmuştur.

İkinci önemli veri kaynağı, programların paydaşlarıyla gerçekleştirilen görüşmelerdir. Bu görüşmeler, Dışışleri Bakanlığı AB Başkanlığı, Merkezi Finans ve İhale Birimi ve ilgili programların Teknik Destek Ekibi gibi kurum ve kuruluşlarda yer alan kişilerle yapılmıştır. Bu paydaşlara, kendi bakış açılarına dayanarak sürecin işleyişi, süreç hakkındaki görüşleri, karşılaştıkları zorluklar ve diğer paydaşlarla olan ilişkileri hakkında sorular yneltirmiştir. Ayrıca, değerlendirme raporlarında yer alan bazı bilgilerin daha iyi anlaşılması için açıklamalar talep edilmiştir.

Değerlendirme raporlarındaki bazı noktaların daha iyi anlaşılması ve eksikliklerin giderilmesi amacıyla ayrıca bazı STK’lar ile de görüşmeler yapılmıştır. Ancak bu görüşmeler, bağımsız bir veri seti oluşturmak yerine diğer verileri tamamlamak ve daha iyi anlamak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Görüşme listesi Ek 2’de sunulmuştur.

PROGRAMLAMA

Programlama süreci, şüphesiz hibe programlarının belkemiğini oluşturmaktadır. Programların, amaç ve ihtiyaçlara hizmet edecek şekilde, kapsamlı ve tutarlı bir şekilde tasarlanması, uygulamanın başarısını doğrudan etkilemektedir. AB Başkanlığı'nın Katılım Öncesi Mali Yardımlar kapsamındaki hibeleri programlama konusunda önemli bir deneyimi bulunmaktadır. AB Başkanlığı'nda görevli AB Uzmanları, uzun süredir Başkanlık'ta çalışmaktadır. Böylece, kurumsal tecrübe ve hafıza muhafaza edebilmiştir. Bununla birlikte, programlama süreciyle ilgili birkaç temel sorun tespit edilmiştir.

Amaç ve Hedefler

Programlamayla ilgili başlıca zorluk, programlarla ilgili hedeflerin doğru bir şekilde tanımlanmasıyla ilgilidir. Bu hedefler arasında, yasal çerçevenin geliştirilmesi gibi bazıları, siyasi irade gerektirir ve sadece sivil toplum desteği ile gerçekleştirilmesi mümkün değildir. Bu tür hedefler, sivil toplum ötesine geçer ve özellikle siyasi irade gerektiren hedeflere ulaşmak için sivil toplum desteklerinin etkisini değerlendirmek zordur. Bu nedenle, bu tür hedeflerin dikkatlice ele alınması ve gerektiğinde kaçınılması daha mantıklı olabilir.

Ayrıca, STK'ların gelişmesi ve daha elverişli bir ortam yaratılması hedefleri çalışan, üye ve gönüllü sayıları gibi ölçülebilir göstergelerle izlenmektedir. Ancak, STK'ların sürdürülebilir bir şekilde gelişebilmesi için gereken daha geniş bir bağlam vardır. Bu bağlam, STK'ların içinde faaliyet gösterdikleri yasal, mali ve sosyal ortamın iyileştirilmesini içerir. Ayrıca, bu kuruluşların kendilerini finanse edebilmeleri için kaynakların mevcut olması ve bunlara erişimleri de kritik öneme sahiptir. Hedeflerin ölçülebilir ve somut göstergelerle tanımlanması, anlamlarını daraltmadan yapılmalıdır. Bu, hedeflerin izlenmesini kolaylaştırırken, hedeflerin geniş bir perspektifte anlaşılmasını sağlar. Bu nedenle, sivil toplum desteklerinin etkisini değerlendirmek ve STK'ların gelişimini teşvik etmek için, ölçülebilir göstergelerin yanı sıra daha kapsamlı bir bakış açısı da gereklidir. Ancak, bu kapsamlı bakış açısının, politik irade gerektiren hedeflerden kaçınarak yapılması faydalı olabilir.

Avrupa Komisyonu Komşuluk ve Genişleme Müzakereleri Genel Müdürlüğu (DG NEAR) "Sivil Topluma AB Desteği Rehberleri 2021-2027" belgesi, AB'nin, Türkiye'nin de yer aldığı genişleme bölgesindeki STK'lara sağlayacağı desteklerinin amaçlarını açıkça ortaya koymaktadır. Sivil Toplum Diyaloğu ve Sivil Toplum Destekleme Programları'nın hedefleri genel olarak bu belgedeki amaçları yansıtmaktadır.

Bununla birlikte, özellikle STK'lara yönelik iyi yönetişim, şeffaflık, hesap verebilirlik ve farklı sektörlerle ilişkilere dair hedeflerin veya göstergelerin eksik olduğu gözlemlenmektedir. Bu noktada, STK'ların etkili bir şekilde işlev gösterebilmesi ve toplumun ihtiyaçlarına daha etkili bir şekilde cevap verebilmesi için iyi yönetişim ilkelerine uygun şeffaf ve hesap verebilir yönetişim yapıları oluşturması son derece kritik bir rol oynamaktadır.

Ayrıca, STK'ların akademi, sosyal ortaklar ve özel sektör gibi farklı sektörlerle işbirliği yapması, daha kapsamlı ve etkili projelerin hayata geçirilmesine olanak tanır. Bu adımlar, nihayetinde güçlü bir sivil toplumun oluşturulmasına katkı sağlayacaktır.

Hibe programlarının hedefleriyle ilgili son sorun sivil toplumu sınırlı bir bakış açısıyla ele almasıdır. Sivil toplumla ilgili genel olarak iki yaklaşım mevcuttur. İlk yaklaşım, sivil toplumu devleti dengeleyen ve denetleyen bir yapı olarak görür. İkinci yaklaşıma göre sivil toplum, işbirliği ve karşılıklı güven gibi değerleri teşvik ederek sosyal sermayenin (Putnam, 2000) inşasını kolaylaştırır. Bu yaklaşımların her ikisi de sivil toplumun farklı ve birbirini tamamlayan işlevlerini yansıtmaktadır.

AB'nin 2014-2020 döneminde Türkiye'ye yönelik mali yardımlarının temelini oluşturan Strateji Belgesi, Sivil Toplum Diyaloğu ve Sivil Toplum Destekleme Programları'na dayanak oluşturmaktadır. Bu belge, sivil toplum alt sektörüne yönelik yardımların amaçlarını, beklenen sonuçlarını, eylemlerini ve bu eylemlerin izlenmesi için kullanılacak göstergeleri açıklar. Strateji Belgesi'nde, yardımlardan beklenen sonuçlar özellikle sivil toplumun izleme, savunuculuk ve politika yapım süreçlerine katılımını vurgular. Bu, sivil toplumun devleti dengeleyen ve denetleyen bir rol oynamasına odaklanır. Ancak, özellikle toplumsal katmanlaşmanın belirgin olduğu toplumlarda, sosyal sermaye oluşturan veya güçlendiren bir sivil topluma da ihtiyaç vardır. Ağlar ve işbirliklerinin sadece politika yapım sürecine katılımı güçlendirmek için değil, aynı zamanda karşılıklı güven ve ortak değerlerin inşasını kuvvetlendirmek için desteklenmesi önemlidir. Bu nedenle, sivil toplumun hedeflerinin daha kapsayıcı bir sivil toplum anlayışını yansıtması gereklidir. Bu, sadece devleti dengeleyen bir yapı olmaktan öte, aynı zamanda toplumun farklı kesimleri arasında dayanışma, işbirliği ve sosyal uyumun sağlanmasına da odaklanmalıdır. Bu şekilde, hibe programları sivil toplumun tam potansiyelini ortaya çıkarabilir ve toplumsal değişim ve ilerleme için daha etkili bir araç haline gelebilir.

Programlama Süreci

Programlama şüphesiz zaman alan bir süreçtir. Ancak, programlamanın zamanında tamamlanması, hibelerin etkili bir şekilde kullanılması için kritik bir öneme sahiptir. AB Sayıştay'ının AB'nin Türkiye'ye Katılım Öncesi Yardımlarına yönelik 2018 yılında yayımladığı Özel Rapor, geçmiş dönemlerde programlama ve uygulamaların gecikmesi nedeniyle Katılım Öncesi Mali Yardım altındaki projelerin uygulanmasında büyük ölçüde gecikmeler yaşandığını vurgulamaktadır. Bu gecikmeler, ayrılan fonların ve uygulama zamanının azalmasına neden olmuştur. Bu bağlamda, programlama sürecinin daha etkili hale getirilmesi ve gecikmelerin en aza indirilmesi gereklidir. Bu, hem finansmanın daha verimli bir şekilde kullanılmasına hem de projelerin zamanında tamamlanmasına yardımcı olacaktır.

Göstergeler, program ve projelerin ilerleyişini değerlendirmemizde ve belirlenen hedeflere ulaşılip ulaşılmadığını anlamamızda önemli bir rol oynarlar. Teknik Destek Ekibi, projelerin ilk izleme ziyaretlerinde, hibe alan STK temsilcileri ile birlikte her projenin kendi özgün göstergelerini belirlemiştir. Her bir proje için kendine özgü göstergelerin belirlenmesi ve projelerin önceden standartlaştırılmış tek bir gösterge seti üzerinden değerlendirilmemesi, her proje tarafından sağlanan katkıları anlamak için kritik bir unsurdur. Ayrıca, bu yaklaşım hibe faydalanıcılarına belirli bir

gösterge setine sıkışma zorunluluğu getirmez ve projelerin esnekliğini koruma açısından faydalıdır. Ancak, izleme sırasında belirlenen, projelerin bütün göstergelerinin program göstergeleri için kullanılmaması ve yalnızca programın genel ilerlemesini yansıtan göstergelerin seçilmesi, projelerin daha genel katkısını anlamamızı sınırlar.

Program göstergeleri, programların ülkenin ihtiyaçlarına ve AB'nin önceliklerine nasıl yanıt vereceğini anlamamıza da yardımcı olur. Ayrıca, bu göstergeler programlara başvuran STK'lar için bir rehber işlevi görür. Bu nedenle, program göstergelerinin programlar başlamadan önce açıkça ve ayrıntılı bir şekilde tanımlanması büyük bir önem taşır.

Bu tanımlama süreci, hem programın paydaşlarına hem de STK'lara programın hedeflerini ve beklenen sonuçları daha iyi anlama ve bu hedeflere nasıl ulaşacaklarını belirleme fırsatı sunar. STK'lar için program göstergeleri, başvurularını hazırlarken programın gereksinimlerini ve önceliklerini daha iyi anlamalarına yardımcı olur. Bu da projelerini programın amacı ve hedefleriyle daha uyumlu hale getirmelerine olanak tanır. Ayrıca, program göstergeleri, STK'ların projelerini planlama ve uygulama süreçlerini daha etkili bir şekilde yönlendirmelerine yardımcı olur. Sonuç olarak, program göstergelerinin açık ve net bir şekilde programın başında tanımlanması, programların etkili bir şekilde yürütülmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesi için temel bir adımdır. STK'lar için bu göstergeler, programa olan katkılarını artırmak ve programın amaçlarına ulaşmasını sağlamak için önemli bir araçtır.

Kapsayıcılık ve Destek Modelleri

Programlamayla ilgili bir başka husus, bu programlara başvuran ve programlardan yararlanan STK'ların çeşitliliğinin artırılmasıdır. Bu programların bir kamu kurumu tarafından yürütölüyor olması, bazı STK'ların bu programların dışında kalabileceği bir olasılığı ortaya çıkarabilir. Bununla birlikte, katılımıcılığın artırılması için atılabilecek birçok adım mevcuttur. İlk olarak, programların farklı kanallardan duyurulması önemlidir. Sivil Toplum Diyaloğu ve Sivil Toplum Destek Programları'nın sonuç raporları, bu hibelerden yararlanan STK'ların, fonlarla ilgili duyuruları genellikle AB Başkanlığı ve Merkezi Finans ve İhale Birimi'nin web siteleri gibi kaynaklardan öğrendiklerini ve zaten bu çağrılarını takip ettiklerini göstermektedir. Ancak, bu programlara başvurmayan veya hakkında yeterince bilgi sahibi olmayan STK'ların da bu fırsatlardan haberdar olması önemlidir. Bu noktada AB Başkanlığı, duyuruların daha geniş bir kitleye ulaşması için farklı kurumlar ve kuruluşlarla işbirliği yapmalıdır.

Ayrıca, raporlarda ve görüşmelerde, yeni programların tasarlanmasında, daha önce yürütölün programların deneyimlerinden yararlanıldığı ifade edilmiştir. Bu, programların etkinliğini ve verimliliğini artırabilir. Danışma kurulu toplantıları gibi etkinlikler aracılığıyla, programlara katılan STK'ların deneyimlerinden de yararlanıldığı ve bu görüşlerin yeni programların tasarımına dahil edildiği belirtilmiştir. Kurumsal deneyimlerin yanı sıra STK'ların programlarla ilgili geri bildirimlerinin, yeni programların tasarlanması sürecine önemli bir katkı sağladığı vurgulanmalıdır.

Ancak, g6r6ş alışverişinin sadece mevcut hibe alan STK'larla sınırlı tutulması, programların sadece bu kuruluşların ihtiyaçlarına ve beklentilerine odaklanmasına neden olabilir. Programların, sivil toplumun daha geniş bir kesiminin ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayabilme yeteneğini sınırlandırabilir. Programlardan faydalanan STK'ların g6r6şleri 6nemlidir, ancak bu STK'ların sayısı sınırlıdır. Bu durum, programların giderek daha kapalı ve katılımsız hale gelmesi riskini taşır. Bu nedenle, programların tasarlanması s6recinde daha geniş bir sivil toplum kesiminin katılımını teşvik eden ve farklı g6r6şleri dikkate alan 6nlemlerin alınması gerekmektedir. Bu, programların daha kapsayıcı ve toplumsal ihtiyaçlara daha iyi cevap verebilen şekillerde oluşturulmasına yardımcı olabilir.

Ayrıca, birç6k g6r6şmeci projelere hazırlık s6resinin sınırlı olduğunu vurgulamıştır. Bu durumdan kaynaklanan bir dizi zorluk ortaya çıkmaktadır. 6zellikle, programlara daha 6nce katılmamış veya bu t6r uluslararası projelerde deneyimi olmayan STK'lar için bu durum daha da karmaşık hale gelebilir. Bu kuruluşlar, programlara proje teklifi hazırlamak için gerekli kaynakları ve kapasiteyi geliştirmek için daha fazla zamana ihtiyaç duyabilirler.

Bu sorunları aşmak ve daha fazla STK'nın bu t6r programlardan tam anlamıyla yararlanmasını sağlamak için çeşitli ç6z6m yolları d6ř6n6lebilir. 6rneğin, program çağrıları belirli periyotlara oturtulabilir, b6ylece STK'lar projelerini daha iyi planlayabilir ve hazırlık s6relerini uzun vadeli olarak d6ř6nebilirler. Ayrıca, başvuru s6releri uzatılabilir, b6ylece potansiyel başvuru sahipleri için daha fazla zaman sağlanabilir. Bu, 6zellikle d6ř6k kapasiteli STK'lar için b6y6k bir avantaj olabilir, ç6nk6 bu kuruluşlar proje başvurularını hazırlamak için daha fazla zamana ihtiyaç duyabilirler.

Programların kapsayıcılığının artırılması destek modellerini g6zden geçirmeyi de gerektirmektedir. STK'ları konusu, kapsamı, s6resi 6nceden belirlenmiş projeler 6zerinden desteklemek sivil topluma y6nelik d6nyadaki en yaygın destek biçimlerinden biridir. Proje bazlı sivil toplum destekleri somut beklentiler ve 6lç6lebilir hedefler koymaktadır. Bu da STK'ların projelerle eriştiği sonuçları g6sterebilmeyi ve nihayetinde alınan (veya verilen) fonun hesabını vermeyi kolaylaştırmaktadır. Bu sebeple, proje bazlı destekler AB de dahil olmak 6zere fon veren kuruluşlar tarafından tercih edilebilmektedir.

Ancak, T6rkiye'deki sivil toplumun çeşitliliği, farklı t6rleri ve çalışma alanlarını içermektedir. Bu nedenle, bu grupların farklı ihtiyaçlarını ve kapasitelerini tek bir destek modeliyle karşılamak son derece zordur. Bu bağlamda, AB'nin sivil toplum destek programlarının tasarımı, farklı destek modellerini içerecek şekilde d6ř6n6lmelidir.

Bu destek modellerinden biri çekirdek (operasyonel) fonlardır. Çekirdek fonlar, bağışların, hibe alanın bu parayı en çok ihtiyaç duyduğu alanlarda serbestçe kullanma yetkisine sahip olduğu bir destek t6r6d6r. Bu, genellikle çalışanların maaşlarının 6denmesi, iletişim, toplantılar, eğitim, teknoloji gibi maliyetlerin karşılanmasını içerir. Çekirdek fonlar, bir dizi nedenle STK'lar için son derece 6nemlidir. İlk olarak, T6rkiye'de sivil toplum içerisindeki çoğu grup, faaliyet g6sterebilmek ve kendi ayakları 6zerinde durabilmek için operasyonel desteğe ihtiyaç olan k6ç6k 6lçekli gruplardır.

Bu tür gruplar, ihtiyaçları doğrultusunda büyümek ve güçlenmek, misyonlarına daha etkin bir şekilde hizmet etmek için çekirdek fonlara ihtiyaç duyarlar. Çekirdek fonlar, onların sürdürülebilirliklerini sağlama ve uzun vadeli etkilerini artırma konusunda kritik bir rol oynar.

Değerlendirme raporlarında STK'ların altını çizdiği ve görüşmelerde de sıkça vurgulandığı üzere, AB sivil toplum hibe programlarının bürokratik yükü çok ağırdır. Bu, özellikle küçük ölçekli STK'ların finansman kaynakları yaratmak için ayrı bir çalışana olmadığı durumlarda, mevcut faaliyetleri yürüten kişilerin üzerinde önemli bir iş yükü yaratabilir. Bu nedenle, proje bazlı destekler sivil toplumun gelişimine önemli katkılar sağlayabilmekle birlikte, bu finansman modelinin, canlı bir sivil toplumu oluşturan bu küçük grupları dışarıda bırakma riski taşıdığı göz önünde bulundurulması gerekir.

İkinci olarak, çekirdek fonlama özellikle savunuculuk çalışmalarını finanse etmek için büyük önem taşır. Savunuculuk çalışmalarında koşullar hızla değişebilir ve şu anda gerekli olan bir proje, 6 ay sonra geçerliliğini yitirmiş olabilir. Proje bazlı sivil toplum destekleri, bu tür hızlı değişen koşul ve ihtiyaçlara esnek bir şekilde cevap verme yeteneğine sahip değildir. Bu nedenle, çekirdek fonlar gibi esnek desteklerin STK'lara sağlanması, hızla değişen fırsatlara veya sorunlara hızlı bir şekilde tepki verme kapasitesi olan projeler geliştirmelerine yardımcı olabilir. Dolayısıyla, çekirdek fonlar savunuculuk alanında çalışan STK'ların esnekliğini artırarak daha etkili olmalarına olanak tanır.

Ayrıca, savunuculuk çalışmaları ve daha genel olarak hak temelli çalışmalar, yasal ve kurumsal yapıların yanı sıra uygulamalar, davranışlar ve anlayışlarda değişiklik yapmayı amaçlayan bir süreç gerektirdiği için proje bazlı finansman her zaman uygun bir yaklaşım olmayabilir. Savunuculuk çalışmaları genellikle uzun vadeli bir mücadeleyi içerir. Bu anlamda, proje bazlı finansmanın çıktı odaklı doğası, hak temelli çalışmalar için uygun bir finansman yaklaşımı olmayabilir. Bu nedenle, çekirdek fonlar gibi esnek finansman modelleri, hak temelli çalışmaların uzun vadeli sürdürülebilirliğini destekleyebilir.

Üçüncü ve son olarak, çekirdek fonlar, önemli deneyime ve uzmanlığa sahip olmasına rağmen, zaman zaman amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmekte zorlanan STK'ların varlığını sürdürebilmeleri için özellikle önemlidir. Bu tür STK'lar, sahip oldukları bilgi birikimi ve uzmanlık sayesinde toplumlarına değerli hizmetler sunsa da, bazı dönemlerde faaliyetlerini yürütme veya finansman sorunları yaşayabilirler. Özellikle dönemsel veya projeye dayalı finansman modeline sahip STK'lar için, uzun vadeli sürdürülebilirlik sağlamak daha da zor olabilir. İşte bu noktada çekirdek fonlar, bu STK'ların güçlü bir temel oluşturarak devamlılıklarını sürdürmelerine yardımcı olabilirler.

Proje bazlı finansman ve çekirdek fonların birbirini dışlayıcı olması gerekmez. Kimi bağışçılar, projelere ek olarak sınırlı bir genel operasyonel destek de sağlarlar. Bu destek, projelere ek olarak temel faaliyetleri sürdürmek için gereken kaynakları sağlamak amacıyla kullanılır. Ayrıca, bazı durumlarda proje tabanlı fonlara ek olarak performans dayalı destek eklenmesi veya esnek fonlar oluşturulması gibi farklı finansman modelleri de uygulanabilir. Bu, STK'ların farklı ihtiyaçlarını ve faaliyetlerini desteklemek için çok yönlü bir yaklaşım sunar. Sonuç olarak, farklı finansman modellerinin bir arada kullanılması, sivil toplumun çeşitliliğini ve sürdürülebilirliğini desteklemenin önemli bir yoludur.

Sektör Yaklaşımı

Programlamayla ilgili son temel sorun sektör yaklaşımının getirdiği zorluklarla ilgilidir. Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı II kapsamında, sivil toplumun bir alt sektör olarak kabul edilmesiyle birlikte, STK'lara yönelik destek artmış ve sivil toplum destekleri daha fazla vurgulanmıştır. Bu, sivil toplumun toplumsal değişimdeki önemini ve etkisini tanımak açısından önemli bir adımdır. Ayrıca, sivil toplumu bir sektör olarak ele almak, 2014, 2015 ve 2016 Türkiye Programlarının Tematik Değerlendirmeleri raporunun vurguladığı üzere farklı programlar arasında bir uyum ve tutarlılık sağlama potansiyeline sahiptir.

Bununla birlikte sektör yaklaşımında bazı sorunlar görölmektedir. İlk olarak, sivil toplumu tek bir homojen sektör olarak ele almak, bu çeşitli ve çok yönlü yapıyı sınırlayıcı bir şekilde basitleştirebilir. Genel olarak bir sektör, işletmelerin aynı veya benzer iş, ürün veya hizmeti sağladığı bir ekonomik alanı ifade eder. Sektörler, benzer işleri yapan şirketlerin büyük bir gruplamasını temsil eder. Sivil toplum ise farklı amaçlar doğrultusunda bir araya gelen kişilerin ve grupların, çeşitli sosyal, kültürel, siyasi ve çevresel konuları ele almak için oluşturduğu çeşitli yapıları ifade eder. Bu bağlamda, STK'lar arasında, bir sektörde yer alan şirketlerin elde ettiği sinerjiyi yakalamak genellikle mümkün değildir. Bu nedenle STK'ları toplu olarak aynı şekilde, tek bir sektör olarak ele almak, farklı amaçları, değerleri ve faaliyetleri olan bu örgütleri anlamamıza ve desteklememize yardımcı olmayabilir. Bu nedenle, STK'ları desteklemek için daha esnek ve kapsayıcı bir yaklaşım benimsemek önemlidir.

Ayrıca, sivil toplum için sektörel yaklaşımın benimsenmesiyle birlikte, AB Başkanlığı sivil toplum için yapılan yardımların programlama, izleme, değerlendirme, iletişim ve görünürlük faaliyetlerinde Lider Kurum'un sorumluluğunu üstlenmiştir. AB Başkanlığı, AB sivil toplum desteklerini uygulamak konusundaki deneyimi sayesinde Lider Kurum rolünü etkin bir şekilde yerine getirebilmektedir. Ancak, Türkiye'de İçişleri Bakanlığı Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü, Kültür ve Turizm Bakanlığı Vakıflar Genel Müdürlüğü, Ticaret Bakanlığı Esnaf, Sanatkarlar ve Kooperatifçilik Genel Müdürlüğü gibi farklı kamu kurumları da sivil toplum alanının düzenlenmesine müdahil olmaktadır. Bu durum, Türkiye'de sivil toplumla ilgili koordinasyon sorunlarını doğurabilir. Ayrıca, çeşitli kamu kurumları farklı STK'lara yönelik destek programları yürütmektedir. Tek bir lider kurumun olması sivil toplum alanındaki destek programlarının birbirini tamamlayıcı ve uyumlu hale getirilmesini zorlaştırabilir. Bu durum, sivil toplumun daha etkin bir şekilde desteklenmesi ve bu kuruluşların toplumsal ihtiyaçları karşılamalarını güçleştirebilir.

Buna paralel ve sektör yaklaşımıyla ilgili bir diğer önemli husus fonların birbirini tamamlayıcı nitelikte olmasıdır. Türkiye'de, genel olarak sivil topluma yönelik kamu kurumları, ulusal ve uluslararası STK'lar, yabancı ülkeler ve uluslararası örgütler tarafından sağlanan farklı finansman kaynakları bulunmaktadır. Bu farklı kaynakların birbirini tamamlaması gerekliliği ve bunun eksikliği, pek çok kez ifade edilmiştir. Bu, çok farklı kaynaklardan gelen finansmanların birbirini tamamlaması kolay değildir. Bununla birlikte, Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı içerisinde, sivil toplum sektörünün altında doğrudan STK'lara açılan programlarla, diğer kurumlara açılan ancak projelerin sonuçlarının sivil toplumu etkileyebileceği programların birbirini tamamladığına dikkat etmek önemlidir.

Örneğin kamu kurumlarının sivil toplum algısını iyileştirme yönünde beklenen sonuca, sadece STK'ları destekleyerek ulaşabilmek mümkün değildir. Bu yönde, kamu kurumlarına yönelik programlar da açılmalı ve farklı programların hedeflerinin birbirini tamamladığına dikkat edilmelidir. Aynı şekilde, Sivil Toplum Destek Programları'nın belirlediği özel amaç olan "STK'ların yapıları ve karar alma süreçlerine katılım kapasiteleri ile ağ oluşturma becerilerini güçlendirmek" ancak kamu kurumlarının da bu yönde güçlendirilmesi ile başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilir. Bu bağlamda, sivil toplum sektörü ayrı bir sektör olarak ele alınsa bile programların farklı sektörlerin hedefleri arasındaki geçişkenliği ve programlar ile sektörler arasındaki tamamlayıcılığı göz önünde bulundurulmalıdır. Bu, finansman kaynaklarının etkili bir şekilde koordine edilmesi ve sivil toplumun daha geniş bir perspektif içinde güçlendirilmesi için önemlidir. Sivil toplum farklı sektörleri kesen bir husus olduğu için sektör yaklaşımı bu koordinasyonu zorlaştırma ihtimalini barındırmaktadır. Sonuç olarak, sektör yaklaşımıyla ilgili bu temel sorunları anlamak ve ele almak, programların sivil toplumun potansiyelini en iyi şekilde değerlendirmesine yardımcı olabilir.

PROJE DEĞERLENDİRME (SEÇİM) SÜRECİ

Projelerin değerlendirme süreci, sadece kaynakların etkili bir şekilde tahsis edilmesini değil, aynı zamanda kaynakların verimli kullanılmasını, programın amaç ve hedeflerine ulaşmasını ve faydalanıcılar ile daha genel olarak toplum üzerinde olumlu bir etki yaratma potansiyelini en üst düzeye çıkarmak için kritik bir aşamayı temsil eder. Bu süreç, birçok önemli işlevi yerine getirir ve sivil toplumun desteklenmesinde büyük öneme sahiptir.

Projelerin değerlendirme kriterleri hibe başvuru rehberlerinde ayrıntılı olarak yer almaktadır. Kriterlerin STK'larla paylaşılmış olması, STK'ların projelerini hazırlarken neleri göz önünde bulundurmaları gerektiği konusunda önemli bir rol oynar. Bu, başvuru sahiplerinin projelerini daha iyi planlama ve hazırlama konusunda daha iyi bir rehberlik alabilmeleri anlamına gelir. Bu da, daha adil bir başlangıç noktası oluşturur. Ayrıca, şeffaflık ve açıklık, değerlendirme sürecinin güvenilirliğini artırır. STK'lar, değerlendirme sürecinin nasıl işlediğini ve projelerinin nasıl seçildiklerini anladıklarında, bu sürece daha fazla güven duyarlar.

Yerel STK'ların güçlendirilmesi demokrasinin güçlenmesi için kritik bir öneme sahiptir. Büyük şehirlerde ve merkezde bulunan STK'lar, genellikle daha fazla kaynak üretebilme ve aktif demokratik katılımı destekleme potansiyeline sahip olsa da, yerel düzeydeki STK'lar da demokrasiyi güçlendirmenin vazgeçilmez bir parçasıdır. Bu nedenle, Sivil Toplum Diyalogu ve Sivil Toplum Güçlendirme Programları'nın Ankara ve İstanbul dışından gelen proje tekliflerine öncelik vermesi, demokratik katılımın yaygınlaştırılması ve yerel sivil toplumun güçlenmesi açısından olumlu bir adımdır.

Bir önceki bölümde de belirtildiği gibi, proje yazım süreci, özellikle küçük ölçekli STK'ların finansman kaynakları yaratmak için ayrı bir çalışması olmadığı durumlarda, mevcut faaliyetleri yürüten kişilerin üzerinde önemli bir iş yükü yaratabilir. Bu tür durumlarda, mevcut programlarda olduğu gibi başvuru sürecini iki aşamalı hale getirmek, STK'lar üzerindeki yükü hafifletebilir. Bunun sebebi, kazanma şansı olmayacak proje teklifleri ilk aşamada elenip daha fazla hazırlık yapmaları gereken detaylı başvuru hazırlama zorunluluğu ortadan kalkar ve STK'lar ekstra bir yük altına girmeden süreci daha etkili bir şekilde yönetebilirler. Bu, aynı zamanda, daha fazla zaman harcanmadan uygun olmayan projelerin elenebilmesine imkan tanır. Bu yaklaşım, daha fazla STK'nın programlara başvurmasını teşvik edebilir çünkü ilk aşamayı geçmek daha ulaşılabilir bir hedef olarak görülebilir. Bununla birlikte, iki aşamalı başvuru süreci, değerlendirme sürecini uzatma ve programları yürüten kurumlar üzerinde ek iş yükü oluşturma riski taşımaktadır.

Ancak, değerlendirme kriterleri ve değerlendirme sürecinin iyileştirilmeye açık bazı yönleri olduğu gözlenmektedir. İlk olarak, bu kriterlerin daha büyük STK'lara avantaj sağlama potansiyeli taşıdığına dikkat çekmek önemlidir. Bu durumun temel nedenlerinden biri mali ve operasyonel kapasite kriteridir. Bu kriter, proje yönetimi konusunda yeterli deneyim, personel, ve ekipman gibi kapasitelere sahip olan STK'lara avantaj sağlamaktadır.

Bu kriterin toplam puanlamada 20 puan gibi büyük bir paya sahip olması, daha fazla proje deneyimine sahip büyük STK'ların daha da öne çıkmasına olanak tanır.

Bu durum, bir STK'nın bir kez bu programlardan yararlandıktan sonra, bir başka başvurusunun daha kolay başarılı hale gelmesi sonucunu doğurabilir. Bu da aynı büyük STK'ların benzer AB programlarına daha kolay erişmelerine yol açabilir. Bunun olumsuz bir sonucu olarak, daha küçük ve proje deneyimi az olan STK'ların programlara erişimi kısıtlanabilir. Bu durum, ayrıca, AB programlarının Türkiye genelinde daha yaygın bir şekilde uygulanmasını engelleyebilir. Bu eşitsizlikleri azaltmak ve daha az proje yönetim kapasitesine sahip STK'ların da programlara erişimini kolaylaştırmak için değerlendirme kriterlerinin gözden geçirilmesi önemlidir.

Değerlendirme sürecinde daha büyük ve kurumsal STK'lara avantaj sağlayan ikinci önemli husus, başvuru süresinin kısıtlı olmasıdır. Bu durum, özellikle görece küçük ve daha az kurumsallaşmış STK'lar için kaynak geliştirmeyi oldukça zorlaştırabilir. Daha önce de belirtildiği gibi, bu tür STK'lar genellikle sınırlı finansal ve insan kaynağına sahiptirler. Bu nedenle, yeni fon kaynaklarını bulmak ve yeni projeler için başvuruları takip etmek için ayrı bir personele sahip olmayabilirler. Bu durumda, mevcut projeleri yürüten kişiler genellikle bu ek sorumlulukları üstlenmek zorunda kalır. Bu da kısıtlı bir süre içinde yeni başvuruları hazırlamayı ve sunmayı daha da zorlaştırır. Yeni projeler geliştirmek ve bu projeler için finansman sağlamak isteyen küçük STK'lar, kaynaklarını mevcut faaliyetlerini sürdürmek için harcamak zorunda olduklarından, hızlı bir şekilde başvuruları tamamlamak için ekstra çaba göstermek durumunda kalabilirler. Bu nedenle, değerlendirme süreçlerinde bu tür STK'ların ihtiyaçlarını daha iyi anlamak ve değerlendirme süreçlerini bu tür STK'lara daha erişilebilir hale getirmek, daha adil ve kapsayıcı bir değerlendirme süreci sağlayabilir.

Ayrıca, Sivil Toplum Diyaloğu ve Sivil Toplum Destek Programları diğer STK'larla işbirliği yapmak için önemlidir. Ancak özellikle küçük ve yerel STK'ların, daha büyük ve kurumsallaşmış STK'larla karşılaştırıldığında, genellikle daha sınırlı bir ilişki ağına sahip olmaları muhtemeldir. Uygun işbirliği ortaklarını bulmak, zaman alıcı ve zorlayıcı bir süreç olabilir. Hatta, ilk etapta ilişkilerin oluşturulması ve güçlendirilmesi de daha fazla zaman gerektirebilir. Dolayısıyla bu tür STK'lar, büyük ve daha kurumsal rakipleriyle rekabet ederken, potansiyel işbirliği fırsatlarını değerlendirmek ve ortaklarıyla sağlam ilişkiler kurmak için daha fazla zamana ihtiyaç duyabilirler. Bu nedenle, proje başvurusu dönemlerinin kısa olduğu durumlarda, küçük STK'lar daha az fırsata sahip olabilirler ve potansiyel projelerini hayata geçirme şanslarını zorlaştırabilirler.

Özellikle Diyalog programları için uluslararası ortaklıklar kurarken, yabancı dil yetkinliği kritik bir öneme sahiptir. Ancak, STK'ların yabancı dil bilgisine sahip çalışan veya gönüllü eksikliği, yapılan araştırmalarda sıkça gözlemlenmektedir. Bu sorunun, yerel veya daha az kurumsallaşmış, küçük STK'lar arasında daha yaygın olması muhtemeldir. Bu durum, bu tür STK'ların AB programlarına başvurma konusunda tereddüt yaşamasına yol açabilir. Çünkü projeleri yazmak ve yürütmek, yurt dışındaki ortaklarla etkili iletişim kurmak için yabancı dil bilen bir personeli veya gönüllü çalışanı bulunmayan STK'lar, bu zorluğun üstesinden gelmekte güçlük yaşayabilirler.

Dil bariyeri sadece yabancı bir dili yetkin bir şekilde konuşmakla sınırlı değildir. Dil bariyeri, aynı zamanda AB programlarının kendine özgü terimlerine hakim olmayı da içerir. Başvuru rehberleri ve ilgili belgeler, daha önce bu tür projelerde çalışmamış STK çalışanları için karmaşık görünebilir. Birçok STK, bu belgeleri okuduklarında bile tam olarak ne yapmaları gerektiğini anlamakta zorlandığı ve hata yapmamak için Teknik Destek Ekibine danışmak zorunda kaldığı, görüşmelerde ifade edilmiştir. Bu durum, gerek STK'ların gerekse Teknik Destek Ekibinin iş yükünü artırmaktadır.

Bu nedenle, STK'larla paylaşılan belgelerin, daha geniş bir kitle tarafından daha kolay anlaşılabilir olması için basitleştirilmesi gerekmektedir. Bu belgelerin basitleştirilmesi daha fazla STK'nın bu programlara başvurmasını teşvik edebilir; projelerini daha kolay bir şekilde başarıyla tamamlamalarına yol açabilir.

Proje yazma ve uygulama konusunda sınırlı deneyime sahip olan STK'lar, çeşitli zorluklarla karşılaştıklarında danışmanlık şirketlerine başvurmayı tercih edebilirler. Bu zorluklar arasında proje yazma süreçlerini hızlandırmak, zaman kısıtlarıyla başa çıkmak ve dil bariyerini aşmak gibi faktörler yer alabilir. Ancak, bu STK'ların projelerinin ne kadarının danışmanlık şirketleri tarafından yazıldığı veya yönetildiği genellikle belirsizdir.

Sivil Toplum Diyalogu ve Sivil Toplum Destek Programlari değerlendirme raporlarında, sınırlı sayıda STK'nın projelerinin danışmanlık şirketleri tarafından yazılmış olduğuna dair bilgiler bulunmaktadır. Bununla birlikte, yapılan görüşmelerde bazı katılımcılar, danışmanlık şirketlerinin STK'lar tarafından söylendiğinden daha yaygın bir şekilde projelerin yazılması ve yürütülmesine katkı sağladığını düşündüklerini ifade etmişlerdir. Ancak bu veriler, danışmanlık şirketlerinin STK projelerinin arkasında daha yaygın bir şekilde yer aldığına dair kesin bir görüş sunmamaktadır.

Programların, görece daha büyük ve kurumsallaşmış STK'lara sağlayabileceği bir başka olası sonuç, nitelikli insan kaynağının bu büyük kuruluşlara yönelmesidir. Bu durum, sivil toplum alanında çalışan insan kaynağını zenginleştirmenin yanı sıra küçük ve yerel STK'ların güçlenmesini zorlaştırabilir. Bu nedenle, programların bu tür sonuçları göz önünde bulundurarak stratejiler geliştirmek önemlidir.

Programların, projelerin toplam uygun maliyetlerinin en fazla yüzde 90'ını finanse etmesi gerektiği ve geriye kalan kısmın hibe faydalanıcısı STK tarafından karşılanması gerektiği şartı, küçük STK'lar için dezavantajlı bir durum yaratabilir. Özellikle asgari hibe miktarının 60.000 avro olması sebebiyle, bu miktar herhangi bir STK için en az 6.000 avro'yu bulmaktadır. Bu miktar, küçük ölçekli bir STK'nın en fazla 15 aylık bir proje için kaynak sağlaması açısından hayli yüksektir. Bu şartlar, küçük STK'ların bu tür programlara başvurmaktan vazgeçmelerine neden olabilir. Bu nedenle, bu tür koşulların gözden geçirilmesi ve küçük STK'ların erişimini kolaylaştıracak önlemlerin düşünülmesi önemlidir. STK'ların projelerinin finansmanına katkıda bulunmaları, projeyi sahiplenme ve etkili bir şekilde yönetme motivasyonunu artırmak için önemli bir uygulamadır. Ancak, bu gereklilik, küçük STK'ları projelerden uzaklaştıracak şekilde yüksek bir miktar olmamalıdır. Bu riski azaltmak amacıyla, asgari hibe miktarı düşürülebilir veya proje süresi uzatılabilir.

Küçük ve genellikle yerel STK'ların büyük şehirlerdeki kurumsallaşmış STK'lara göre etki alanlarının daha sınırlı olduğu düşünülebilir. Ancak projelerin etkisi, sadece ulaşılan kişi sayısından çok daha fazlasını içerir. Asıl önemli olan, dönüşüm ve değişim sağlama kapasitesidir. Bu noktada, yerel STK'ların toplumlarına daha yakın olmaları ve bu bağlarının daha sağlam olması, güçlü toplumsal dönüşümün temelini oluşturabilir.

Küçük, yerel STK'lar ulusal veya uluslararası projelerde daha az deneyime sahip olabilirler, ancak bu, onların motivasyonunu artırabilir. Ayrıca, aynı anda birçok projeyi yürütmeleri, projelerini daha fazla sahiplenmelerine olanak tanır. Farklı görüşmeler bu noktalara dikkat çekmiştir. Bu nedenle, küçük ölçekli ve/veya yerel STK'ların karşılaştığı zorlukların hafifletilmesi önem taşır. Hatta, bu STK'lar için özel kotalar veya teşvikler düşünülebilir. Bu tür önlemler, sivil toplumun çeşitliliğini artırarak daha kapsayıcı ve etkili projelerin geliştirilmesine katkıda bulunabilir. Burada dikkat edilmesi gereken şey, STK'ların amaçlarının ve toplumsal değişime olan katkılarının boyutlarının, sadece büyüklükleriyle değil, aynı zamanda etki alanları ve toplumla bağlantılarıyla da belirlendiğidir.

Proje başvurularının değerlendirilmesiyle ilgili bir başka sorun değerlendirme süresinin çok uzun olmasıdır. Değerlendirmelerin süresi programlar arası farklılık göstermekle birlikte, ortalama 1 sene gibi uzun bir süreyi bulduğu anlaşılmaktadır. Ek belgelerin sunumu ve sözleşmenin imzalanması ile birlikte projelerin başlaması çok daha uzun bir süre gerektirebilir. Bu gecikme ile birlikte, projenin konusyla ilgili koşulların değişme veya ihtiyaçların farklılaşma ihtimali bulunmaktadır.

Özellikle savunuculuk projeleri için bu durum daha da önemlidir. Politika yapım süreçleri genellikle uzun vadeli ve karmaşıktır. Bu yüzden, STK'lar için projelerinin kabul edilmesi halinde politika yapım sürecinin hangi aşamasında yer alabileceklerini tahmin etmek zordur. Bu nedenle, STK'ların genellikle, kamu kurumlarının gündemlerine bağlı kalmadan kendi önceliklerine ve önemsedikleri konulara odaklandığı anlaşılmaktadır. Ancak, kamu kurumlarının hali hazırda üzerinde bir çalışma yapmadığı bir konuda, 12 ila 15 aylık bir sürede sonuç getirecek bir savunuculuk yapmanın etkisi sınırlı olacaktır.

Uzun değerlendirme süreleri, projenin maliyetlerini ve bütçe hesaplamalarını da etkileyebilir. Projenin başvuru aşamasında hesaplanan maliyetler, enflasyon gibi öngörülebilir veya pandemi gibi öngörülemeyen faktörler nedeniyle değişebilir. Değerlendirme sürecinin uzunluğu arttıkça, maliyetlerin uzun vadeli tahmin edilebilirliği azalır. Bu, STK'ları ya maliyetleri değiştirmeye ya da uzun ve karmaşık bir bürokratik sürece girmeye zorlayabilir.

Bu nedenle, projelerin değerlendirme süreçlerinin mümkün olduğunca kısaltılması önemlidir. Bu hem STK'ların daha etkili bir şekilde çalışmalarına olanak tanırken hem de projelerin başarı şansını artırır. Ayrıca, projelerin değerlendirme süreçlerinin daha hızlı olması, sivil toplumun sorunlara daha hızlı yanıt verebilmesine ve toplumsal değişimde daha hızlı etki yaratmasına yardımcı olabilir.

Proje değerlendirme süreciyle ilgili önemli bir diğer konu hedeflerle ilgilidir. Hibe başvuru rehberlerinde programların genellikle çok sayıda hedef içerdiği görülmektedir.

Projelerin en az bir öncelik alanına odaklanması gerekliliği sonucu, STK'ların kabul şanslarını artırmak için projelerini mümkün olduğuunca çok hedefe yönlendirmeye çalıştıkları anlaşılmaktadır. Ancak bu durum, projelerin yürütülmesini karmaşılaştırabilir. Öncelikle, bu çok sayıda hedefe hitap etme çabası, değerlendirme raporlarında da birçok STK'nın bahsettiği gibi bir proje dönemi için çok fazla sayıda olabilecek faaliyet yazmalarına sebep olmaktadır. Proje dönemi boyunca çok sayıda faaliyet yürütmek, kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını zorlaştırabilir ve STK'ları projelerini başarılı bir şekilde yürütmekte zorlayabilir.

Bu riski aşmak için, projelerin sadece bir veya iki öncelik alanına odaklanmasını teşvik etmek önemlidir. Bu yaklaşım, projelerin daha odaklı ve etkili olmasını sağlayabilir. Ayrıca, projelerin hedeflerini net ve ölçülebilir bir şekilde tanımlamalarını kolaylaştırabilir. Bununla birlikte, bu yaklaşımın uygulanabilirliği, her program için ayrı ayrı değerlendirilmelidir. Bazı programlarda STK'lar birden fazla öncelik alanına dokunarak daha geniş bir etki yaratmak isteyebilir.

Ayrıca, bazı hedeflerin bir hayli geniş olduğu görülmektedir. Örneğin, "Aktif vatandaşlık için yasal ortamın gelişimini desteklemek" 15 aylık bir proje süreci içinde STK'ların ancak sınırlı bir şekilde destekleyebileceği bir hedeftir. Bu tür geniş hedefler, hem STK'lar hem de diğer görüşmeciler tarafından belirtildiği gibi, STK'ların kendi projelerinde çok büyük ve çok karmaşık amaçlar koymalarına yol açabilir. Bu tür genel hedefler, projelerin etkisinin ölçülmesini ve sonuçlarının değerlendirmesini daha zorlaştırabilir. Bu nedenle, programların daha spesifik ve ölçülebilir hedefler koyması, STK'ların projelerini daha odaklı bir şekilde planlamalarına ve uygulamalarına yardımcı olabilir.

Gerek STK'lar gerekse programların uygulanmasında yer almış olan diğer görüşmeciler, bazı projelerin tasarımının hatalar içerdiğini dile getirmişlerdir. Görüşmeler ve daha önce hazırlanmış raporlar, bu hataların ihtiyaç analizi, hedef grupların tanımlanması, faaliyetlerin planlanması ve bütçe oluşturma gibi çeşitli alanları kapsadığını göstermektedir. Projelerin veya belli faaliyetlerin tasarımı aşamasında yapılan hatalar da projenin etkisini azaltabilir. Bu, projenin başarısını etkileyen en kritik faktörlerden biridir. Eğer faaliyetler etkili bir şekilde tasarlanmamışsa, projenin hedeflerine ulaşması daha da zorlaşabilir. Bu tür projeler, bazen tasarım hatalarına rağmen kabul edilmiş ve uygulanmaya çalışılmıştır. Bu noktada, projelerin sözleşme imzalamadan önce son kez gözden geçirilmesi ve eğer gerekiyorsa düzeltilmesi önemlidir. Bu sayede, projelerin toplumsal etkisi artırılabilir ve kaynakların daha etkili bir şekilde kullanılması sağlanabilir.

Projelerin seçim aşamasında proje deneyimi olan bağımsız değerlendiricilerin görev alması, değerlendirme süreci için birçok açıdan olumlu bir katkıdır. Bu deneyime sahip değerlendiriciler, projelerin uygulanabilirlik ve etkinlik açısından incelenmesinde önemli bir rol oynarlar. Özellikle zaman planı, bütçe gibi kritik konulardaki eksik veya yanlışlıkları tespit etme konusunda deneyimleri, projelerin başarısını artırabilir.

Ancak, özellikle belli bir alan sınırlaması olmayan programlarda, projelerin çeşitli alanlara dağılmış olması, değerlendiricilerin her konuda tam bir uzmanlık sağlayamayabileceği anlamına gelir.

Bu, değerlendirme sũrecini karmaşıklıştırabilir ve sağlıklı bir değerlendirme yapmayı zorlaştırabilir. İşte bu noktada, proje başvurularını inceleyen uzmanların sadece proje deneyimi değil, aynı zamanda içerik değerlendirmesi ve kanıta dayalı ihtiyaç analizi yapabilme yeteneğine sahip olmaları önemlidir.

Ayrıca, projelerin ihtiyaç ve sorunlara ne kadar uygun olduğunu belirleyen puanlamada yalnızca 5 puan verilmesi, bir projenin toplumun ihtiyaçlarına cevap verme yeteneğinin belirsizleştirilmesine neden olabilir. Bununla birlikte, projelerin bu ihtiyaçları karşılayabilme kapasitesi, projelerin sũrdũrũlebilirliđi açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu nedenle, değerlendirme sũrecinde projelerin bu ynũnũn daha ayrıntılı bir şekilde göz nũne alınması ve değerlendirmeye dahil edilmesi gerekmektedir.

PROJELERİN UYGULAMASI VE ETKİ

STK'ların projelerinin etkilerini artırmak için odaklanılabilecek farklı alanlar bulunmaktadır. Özellikle Sivil Toplum Diyaloğu ve Sivil Toplum Destek Programları kapsamında, projelerin sürdürülebilirliği, kamu kurumları ve STK'lar arasında işbirliği, STK'ların toplumla ilişkisi, STK'ların kapasitelerinin artırılması ve Sivil Toplum Diyaloğu programları kapsamında AB içindeki STK'larla etkin diyalog kurulması öne çıkan başlıklar arasındadır. Bu başlıklar altındaki gözlemleri, projelerin genel etkisini artırmak için atılacak adımlar takip edecektir.

Politika Yapım ve Karar Alma Süreçlerine Katılım

Genel olarak AB sivil toplum desteklerinin ve özellikle Sivil Toplum Destek Programlarının genel amacı, politika oluşturma ve karar alma süreçlerine STK'ların etkin katılımını güçlendirmektir. Bu konu, Sivil Toplum Destek Programları tarafından özellikle vurgulanan ve açık bir şekilde desteklenen bir alan olarak belirginleşmektedir. Ancak, bu konu bazı temel zorluklar içermektedir.

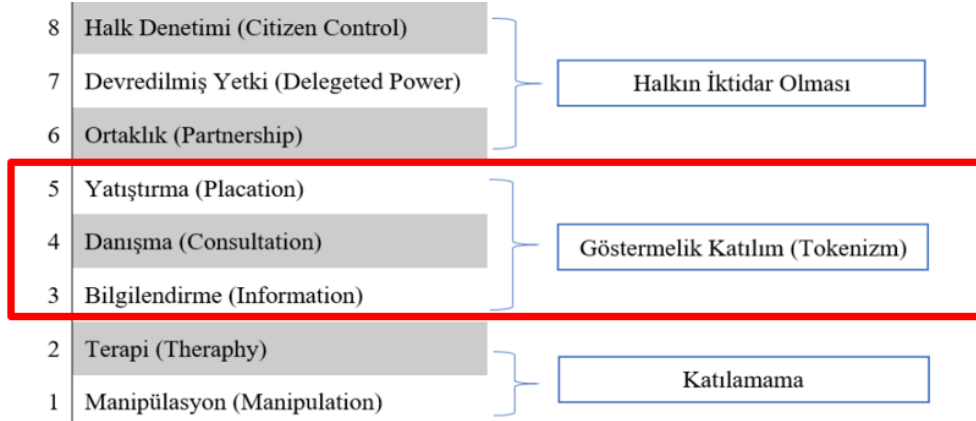
Birinci temel sorun, demokratik katılımdan ne kastedildiği konusudur. Demokratik katılım, genel olarak vatandaşların kendilerini etkileyen belli başlı kararlar üzerinde etkili olduğu veya o kararları denetlediği süreçleri ifade eder (Verba, 1967: 54). Bir diğer deyişle, demokratik katılımın gerçekleşmesi için STK'ların doğrudan karar alma süreçlerine katılması ya da kararları etkilemeyi hedeflediği eylemler yapması gerekmektedir. Hibe programları kapsamında, STK'ların demokratik katılım amacıyla yaptığı projeler çeşitli faaliyetleri içermektedir. Kamu kurumlarına ziyaretler, kamu kurumlarıyla iletişim ve diyalog kurma, kamu kurumları ve başka STK'ları bir araya getiren etkinlikler düzenleme, kamu kurumlarına ve meclise politika belgeleri, teklifleri, raporlar sunma bu faaliyetler arasında yer almaktadır. Ancak bu faaliyetler katılımdan ziyade iletişim veya katkı sunmayı göstermektedir. Burada, STK'lar ve kamu kurumları arasında her türlü etkileşimin önemli olduğu düşünülebilir. Ayrıca farklı kurumlar, kararlar veya politika yapım süreçleri için farklı katılım şekilleri daha uygun olabilir. Bununla birlikte her türlü etkileşimi demokratik katılım olarak göstermek yanıltıcıdır ve muhtemel riskler barındırmaktadır.

Bu muhtemel riskleri ve katılım sürecindeki olası sorunları göstermesi açısından Arnstein'in (1969) Yurttaş Katılım Merdiveni önemli bir referanstır (bakınız Şekil 1). Yurttaş Katılım Merdiveni, vatandaşların karar alma süreçlerine farklı düzeylerde katılımlarını inceleyerek "etkili bir katılım" ve "sözde katılım" arasındaki farkları anlamamıza yardımcı olur. Sekiz basamaktan oluşan katılım merdiveni üç temel bloktan oluşmaktadır. Sivil Toplum Destek Programları ve Sivil Toplum Diyaloğ Programları vasıtasıyla STK'ların sağladığı katılım genel olarak Göstermelik Katılım blokuna denk gelmektedir.

Bilgilendirme, vatandaşlara hakları, sorumlulukları, sahip oldukları seçenekler üzerine bilgi verilmesini içermektedir ve vatandaş katılımı için geçerli bir ilk adım olarak kabul edilebilir. Ancak

bilgi akışı tek taraflıysa, STK'lardan bir geri bildirim için açık değilse ve politika yapımının son aşamalarına doğru yapıyorsa, bu göstermelik bir katılımdır.

Şekil 1: Arnstein'in Yurttaş Katılım Merdiveni



Kaynak: Arnstein (1969)

Danışma süreci, çeşitli toplantılar aracılığıyla ya da politika belgeleri gibi yazılı olarak STK'ların fikirlerini sunması için davet edilmesini ifade eder. Danışma, katılımı sağlamak için önemli bir adım olarak kabul edilir. Ancak danışma süreci bununla sınırlı kalırsa göstermelik olabilir. Örneğin, STK'ların ya da daha genel olarak vatandaşların fikirlerinin hangi süreçlerde, nasıl değerlendirildiği bilinmiyorsa, bu görüşlerin dikkate alınıp alınmadığıyla ilgili herhangi bir geri dönüş yoksa, bu göstermelik bir katılımdır.

Sivil Toplum Diyaloğu ve Sivil Toplum Destek Programları'nın değerlendirme raporları, STK'ların özellikle yazılı olarak politika yapım ve karar alma süreçlerine dahil olduklarını göstermektedir. Bununla birlikte, Hibe Projeleri ve Program Göstergeleri Değerlendirme Raporuna göre, önerilen ve kabul edilen politika belgeleri arasında çok büyük fark olduğu görülmektedir. Sivil Toplum Destek Programı II kapsamında STK'lar tarafından kamu kurumlarına 29 politika belgesi önerilmiş, bunlardan sadece bir tanesi kabul edilmiştir. STK'ların sunduğu bütün politika belgelerinin kabul edileceği beklenmemekle birlikte STK'lardan gelen görüşlerin değerlendirme süreci açık ve şeffaf bir şekilde ilerlemeli ve STK'lara geri bildirim sağlanmalıdır. Bu süreçlerle ilgili bilgi, raporlarda yer almamaktadır. Bununla birlikte işbirliği belirli bir konu için birlikte çalışmayı gerektirir. Dolayısıyla, "STK'lar tarafından kamu kurumlarına sunulan/önerilen karar/politika belgesi sayısı" kamu kurumları ve STK'lar arasında güçlenen bir işbirliğinin göstergesi olmaktan ziyade STK'ların demokratik katılım çabalarını yansıtmaktadır.

Arnstein'in yatıştırma adını verdiği, seçilmiş birkaç ya da daha fazla STK'nın belirli komitelere, komisyonlara davet edilerek politika yapma sürecine katılımlarının sağlanması da göstermelik katılım riskini içermektedir. Burada sivil toplumun sınırlı bir katılımı olmakla birlikte, seçilen STK'lara göre temsil edilirlilik ve demokratik meşruiyet sorunu ortaya çıkabilmektedir.

Sadece belirli ideolojiye yakın STK'ların katılımının sağlanması sivil toplum içerisindeki kutuplaşmayı daha da derinleştirebilir. Politika yapım sürecinin ilgili tüm STK'ları kapsamayı beklenmemekle birlikte STK'lar arasından bir seçim yapılıyorsa bu seçimin açık, şeffaf ve adil olması ve mümkün mertebe toplumdaki farklı görüşleri yansıtabilecek şekilde STK'ların belirlenmesi gerekmektedir.

Açık, şeffaf ve kapsayıcı süreçler veya geri bildirim içermeyen katılım mekanizmaları göstermelik kalma riski taşır. Katkısının bir yere varıp varmadığını bilmeyen veya sadece kamu politikaları için meşrulaştırıcı bir araç olarak kullanıldığını gören STK'ların bu süreçten zamanla uzaklaşma ihtimali bulunmaktadır. Demokratik katılım konusunda genelde daha ilgisiz taraf kamu kurumları olmakla birlikte göstermelik katılım STK'ların bu sürece inancını kaybetmesi ve bu çabadan uzaklaşması riskini barındırmaktadır.

Bu riski en aza indirmek için dikkat edilmesi gereken iki husus bulunmaktadır. Birincisi, STK'ların demokratik katılımının tek yönlü bir mesele olmadığının görülmesi gerekmektedir. Katılımın başarılı olması için kamu kurumlarının da aktif çaba göstermesi önemlidir. Dolayısıyla, demokratik katılımı amaçlayan hibe programlarının, kamu kurumlarına da odaklanması, sadece STK'ların değil, kamu kurumlarının da kapasitesinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bunun önemli bir boyutu kamu kurumları ve STK'lar arasında işbirliğinin kurumsal yapısının iyileştirilmesidir. Halihazırda kamu kurumlarıyla mevcut bir bağı olan STK'ların kamu kurumlarıyla bir işbirliği yapabildiği, onları projelerine dahil edebildiği anlaşılmaktadır. Burada kişisel bağlantılar ne çıkmakta, böyle bir bağı olmayan STK'lar faaliyetleri için bile kamu kurumlarına ulaşmada zorluk çekmektedir. Göstergeler bu yapıları da dikkate almalı, protokollerin ise varlığı kadar işlevselliğine de odaklanmalıdır.

Ayrıca, yapılan projelerin kamu kurumları tarafından da sahiplenilmesi ve sonuçlardan birlikte faydalanabilmeleri için kurumların planlama aşamasında projeye dahil olması ve sorunu birlikte tanımlamaları önem taşımaktadır. Diğer türlü katılım göstermelik kalabilir. Bu, öncelikle karşılıklı güvenin tesisini gerektirmektedir. Farklı araştırmaların gösterdiği ve II. Ulusal Danışma Toplantısı raporunda da altı çizildiği üzere, son yıllarda kamu kurumları STK'larla çalışırken protokol imzalamaktan kaçınmakta, işbirliklerini enformal düzeyde sürdürmektedir. Karşılıklı güven inşası uzun vadeli bir çaba gerektirmektedir.

Göstermelik katılım riskini azaltmak için ikinci yapılması gereken, STK'ların demokratik katılımı yönelik kapasitelerinin geliştirilmesidir. Bu konu Sivil Toplum Destek ve Sivil Toplum Diyaloğ Programlarının hedef ve göstergelerinde net olarak yer almaktadır. Müzakere yeteneği, ittifak kurma gibi STK'ların katılım konusunda etkisini artıracabilecek başka beceriler eklenerek, buradaki araçlar çeşitlendirilebilir.

STK-Toplum İlişkisi

Demokratik katılımın ve daha genel olarak STK'ların projelerinin etkinliğini artırmanın önemli bir yönü, STK'ların toplumla olan ilişkilerini güçlendirmektir. Demokratik katılım, sivil toplumun toplum ile karar vericiler arasında bir köprü olarak işlev gördüğü temeline dayanmaktadır. STK'lar, temsil ettikleri grupların ve daha genel olarak toplumun görüşlerini kamu kurumlarına veya politika oluşturma sürecine taşımakla yükümlüdürler. Bunun ardından, alınan kararları veya karar vericilerin hassasiyetlerini topluma aktarmaları beklenir. Bu nedenle, STK'ların temsil ettiği gruplarla ve daha genel olarak toplumla olan ilişkileri kritik bir öneme sahiptir.

Temsiliyet söz konusu olduğunda öncelikle üzerinde durulması gereken nokta STK'ların bu meşruiyeti nereden aldığı konusudur. Meşruiyet, özellikle politika yapım sürecine katılım söz konusu olduğunda çok önemli bir konudur. Meşruiyetin birbirini tamamlayan iki temeli bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, ilgili STK'nın alanındaki bilgisi ve uzmanlığıdır. Genel olarak STK'ların bu uzmanlığa sahip olduğu var sayılır. Meşruiyetin ikinci temeli ise STK'ların belirli bir toplumsal grubu veya düşünceyi temsil ettikleridir. Bu varsayım genelde çok sorgulanmamaktadır. Sivil toplum içerisinde çok güçlü taban hareketlerinden gelen ve/veya tabanlarıyla sıkı bağlarını koruyan kuruluşlar olmakla birlikte bu durum birçok STK için geçerli değildir. Bu sebeple, özellikle politika yapım sürecine dahil edilmesi beklenen STK'ların tabanları ve daha genel olarak toplumla bağlarının sorgulanması önemlidir.

STK'ların münferit olarak meşruiyetlerinin yanı sıra sivil toplumun bir bütün olarak toplum gözünde meşru bir aktör olduğunu da varsayamayız. Aslında, araştırmalar (YA-DA Vakfı, 2014), toplumun sivil toplum ve STK'lar hakkındaki görüşlerinin genel itibarıyla olumlu olduğunu bize göstermektedir. Ancak, daha detaylı bakıldığında ve sivil toplumun rolü sorgulandığında ortaya farklı bir resim çıkmaktadır. Sivil toplum dendiğinde insanların aklına 'filantropi' ya da 'sosya fayda' gibi kavramlar gelmektedir. Bununla bağlantılı olarak, STK'dan anlaşılan da insani yardım, sosyal yardım ya da mesleki dayanışma sağlayan örgütlerdir. Bu sebeple, toplumun gözünde aslında insani yardım kuruluşları, hayır kuruluşları gibi STK'lar meşru birer sivil toplum aktörüdür.

Buna paralel olarak, toplum STK'ların siyasi veya ideolojik olmamalarını beklemektedir. Ayrıca, toplum, politikaların ve uygulamaların eleştirilmesini siyaset yapma olarak algılamakta ve bunun da sivil toplumun değil siyasetin işi olarak görmektedir. Politize olmuş STK'lar, halkın gözünde sivil alanı bırakıp siyasi partilerin alanına girdikleri için sivil toplumun amacını aştıklarını, tarafsızlıklarını ve böylece meşruiyetlerini yitirdiklerini düşünmektedirler. Bir anlamda toplum, STK'lardan sosyal refah devletinin eksik bıraktığı yerleri doldurmasını, devleti tamamlamasını beklemektedir.

Ancak sivil toplum çok geniş bir alanı kapsamaktadır. Toplumsal değişimin sağlanması için, farklı STK'ların toplum içinde oynayacağı farklı roller mevcuttur. Bundan dolayı farklı alanlarda çalışan ve farklı yaklaşımlar benimseyen STK'ların desteklenmesi gerekmektedir. STK'ların toplumla bağlarının güçlenmesi ve toplum tarafından meşru aktörler olarak görülmeleri, aynı zamanda sivil toplumun güçlenmesi ve STK'ların etkilerinin artması için de son derece önemlidir.

Bu konu, ilgili sivil toplum destek programları kapsamında kısmen ele alınmıştır. Özellikle Sivil Toplum Diyaloğu V ve VI gibi programların Özel Hedeflerine Yönelik Doğrulanabilir Göstergeleri arasında, STK'ların çalışan ve/veya gönüllü sayılarına odaklanan ölçülebilir göstergelere yer verilmiştir. Ayrıca, bazı STK'lar, projelerinin başarısını artıran gönüllü sayılarıyla ölçmüşlerdir. Gönüllü sayısındaki artış, STK'ların tabanlarıyla ve toplumla ilişkilerinin güçlendiğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Ancak, gönüllülük kavramının net bir tanımının olmaması, bu etkinin anlaşılmasını zorlaştırmaktadır. Bununla birlikte, gönüllülerin katkılarının sadece sayısal değil, aynı zamanda niteliksel olarak da değerlendirilmesi gereklidir. Son olarak, bazı projelerde toplumun katılımının yetersiz olduğu ve STK'ların toplumu projelerin içine dahil etmedikleri gözlemlenmiştir. Bu nedenle, toplumun projelerin birer paydaşı olarak mümkün olduğunca içinde yer alması önemlidir.

STK'ların Kapasitelerinin Artırılması

Kapasite geliştirme, kuruluşların amaç ve misyonlarını daha etkili bir şekilde gerçekleştirebilmek için kaynaklarını, yeteneklerini ve yapılarını güçlendirmeyi amaçlayan bir süreci ifade eder. Bu nedenle, STK'ların kapasitelerinin geliştirilmesi, program hedeflerinin etkili bir şekilde gerçekleştirebilmesini sağlama amacıyla, sivil toplum destek programlarının en temel hedeflerinden biri olarak kabul edilebilir. STK'lar için kapasite geliştirme farklı boyutlarda ele alınabilir.

STK'ların kapasitesini geliştirmenin önemli bir yolu ağlar ve işbirlikleri oluşturmaktır. Türkiye'de, son dönemde bu konuda umut verici örnekler görülmüştür. Bununla birlikte özellikle işbirliği konusu, Türkiye'deki sivil toplumda hala gelişmeye açık bir alandır.

Birçok araştırmanın bize gösterdiği üzere, toplumsal hoşgörünün düşük olduğu, farklı düşünen ve davranan insanlara karşı mesafenin daha derin olduğu bir toplum yapısı, sivil topluma yansımakla birlikte aynı zamanda sivil toplum içinde kendisini yeniden üretmektedir. Örneğin yerel, bölgesel bağlar gibi eski bağlar önemlerini korumakta, bunun sonucu olarak da hemşeri dernekleri önemli bir örgütlenme şekli olarak ortaya çıkmaktadır. Toplumsal hoşgörünün az olması ayrı bir önem kazanmaktadır çünkü kutuplaşma da gerek siyasi gerek toplumsal olsun aktörleri "biz ve onlar" olarak bölen bir dinamik içermektedir. Kutuplaşmanın sonucu olarak sivil toplum içerisindeki gruplar bu kutuplaşmaya göre pozisyon almakta, kendi gibi düşünmeyen gruplarla iletişim kurma, bir araya gelme veya işbirliği yapma ihtiyacı görmemektedir. Sivil toplum içerisindeki mevcut işbirlikleri benzer görüşlere sahip STK'lar arasında gerçekleşmektedir. Bu da nihayetinde sivil toplumun etkisizleşmesine yol açmaktadır.

Burada, sivil toplum hibe programları için olası risk, fonların, projelerin ve faaliyetlerin, yankı odası olarak ifade edilen, katılımcıların sadece kendi görüşlerini yansıtan veya güçlendiren bilgiler, görüşler duyduğu ortamlara yol açmasıdır. Sivil toplum desteklerinin ve sivil toplumun güçlenmesinin nihai amacı Türkiye'de liberal demokratik değerlerin yerleşmesi ve güçlenmesini sağlamaktır. Bu, bir yanda bu değerlere inanan, bu değerleri savunan aktörlerin güçlenmesi gerektirir. Aynı zamanda, bu STK'ların bu değerlere daha uzak kişi ve gruplara ulaşması ve farklı gruplar arası köprülerin kurulması gerekmektedir.

Kutuplaşmış bir ortamda farklı kutuplar arası köprüleri kurmadan ve köprünün kendisini desteklemeden sadece kutuplardan birini desteklemek kutuplaşmayı daha da derinleştirebilir.

Türkiye’de sivil toplumun kendi kimliğine kapanmasına göre daha az dikkati çeken bir husus, sivil toplumun aynı zamanda temalar ekseninde içine kapanmasıdır. Birkaç başarılı örnek dışında, Türkiye’de farklı tema ve konularda çalışan STK’lar arası işbirliği son derece kısıtlıdır. Ancak, iklim krizi gibi birçok mevcut sorun, farklı çalışma alanlarını aynı anda ilgilendirmektedir. Bu sebeple, farklı alanlarda çalışan STK’ların bir araya gelip kendi alanları dışında da meseleleri konuşabilmesi önem taşımaktadır. Sivil toplum hibe programlarının farklı kimliklerden ve farklı alanlardan STK’ların işbirliğini önceliklendirilmesi ve hibe programlarında yaygınlaştırılarak genelgeçer bir kural haline getirmesi, bu sorunun aşılmasına katkı sunacaktır.

AB programlarında ağlar konusunda bir kavram karmaşası olduğu görülmektedir. Örneğin, bir excel tablosundan WhatsApp gruplarına veya daha resmi yapılanmalara kadar farklı araçlar STK’lar tarafından birer ağ olarak tanımlanmaktadır. Birçok yerde ağ, işbirliği ve iletişim kavramlarının birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Sivil toplum içinde bir ağ, ortak konuları ele almak, ortak değerleri teşvik etmek ve topluma yönelik girişimlerde işbirliği yapmak amacıyla STK’lar veya diğer sivil toplum grupları tarafından oluşturulan grupları ifade eder. Ağlar, yalnızca kuruluşların ortak çalışma alanlarını değil, aynı zamanda stratejik diyalog ve koordinasyon gerektiren işlerin yürütüldüğü yapıları da içerirler. Bu bağlamda, ağlarla ilgili kavram karmaşasını ortadan kaldırmak için bir tanım geliştirilmesi önemlidir.

Bununla birlikte, kurulan ağlar veya platformlar genellikle başlı başına bir anlam taşımayabilir ve bir ağın sürdürülebilir olması sadece iletişim ve işbirliği ile sınırlı değildir. Aynı zamanda ağın içindeki kuruluşların ortak çalışmalar da yapmaları gereklidir. Ayrıca, bazı ağlar ve platformlar kuruluş anlaşmalarına veya alt komitelere sahip olabilir, ancak bunların sürdürülebilirliği ve kaynakları konusunda net bir yol haritası olmayabilir. Birçok STK, değerlendirme raporlarında ağların ve platformların devam etmesi gerektiğini ifade etmişlerdir, ancak bu devamın nasıl sağlanacağına dair ayrıntılı planlar sunmamışlardır. Örnek olarak, sürdürülebilirliğin projenin uygulama alanını genişleterek veya proje ortaklarının sayısını artırarak sağlanacağı belirtilirken, bu kaynakların nereden sağlanacağına dair açıklamalar bulunmamaktadır. Bu, ağların ve platformların geleceğini güvence altına almak için kritik bir önem taşır, çünkü bazı ağların web siteleri dahi şu an çalışmamaktadır.

Bu nedenle, ağlarla ilgili göstergelerin sadece yeni ağların kurulmasına odaklanması yerine, mevcut ağlara üyelik veya bir ağ içinde yapılan çalışmalar gibi diğer faktörlere de dikkat etmesi önemlidir. Göstergelerden anlaşılan, mevcut ağlara üyelik oranlarının düşük olduğudur ve bu durum, STK’ların bu konuda teşvik edilmesini gerektirir.

Ağlarla ilgili son bir nokta ise ağların yapısıyla ilgilidir. Değerlendirme raporları ve görüşmeler, daha çok STK’lar arası ağların kurulduğunu göstermektedir. Ancak projelerin etkisini artırmak için sektörler arası işbirliği ve temalar arası çalışmaların da teşvik edilmesi gereklidir.

Bu nedenle, ağların ve platformların yapılarının çeşitlendirilmesi ve farklı sektörler arasında işbirliği fırsatlarının geliştirilmesi teşvik edilebilir.

STK'ların kapasitelerinin artırılması konusunda bir diğer önemli husus STK'ların daha demokratik bir yapı benimsemesidir. Bir toplumda demokrasi kültürü yaratmak için, bunun araçlarının kendilerinin de bu kültürü benimsemiş ve sergiliyor olması beklenir. Böylece, STK'ların aktif demokratik katılım konusunda meşru ve etkili bir aktör olabilmesi için öncelikle kendilerinin katılımcı demokrasiyi uyguluyor olması gerekmektedir. Bu da sadece seçim yaparak yönetimi belirlemeyi değil, aynı zamanda demokrasinin diğer temel prensipleri olan hesap verebilir, şeffaf, katılımcı ve kapsayıcı olmayı gerekli kılar. STK'larda iç demokrasinin ilkelerinin nasıl uygulanacağı STK'ların büyüklüğüne veya yapısına göre değişiklik gösterebilir. Bununla birlikte, STK'larda karar alma, yürütme ve iç denetleme gibi mekanizmaların nasıl olduğu ve bu süreçlerin nasıl işlediği, STK'ların iç yapılarının ne kadar demokratik olduğunu anlamamıza yardımcı olur.

Bu konu, Sivil Toplum Diyaloğu ve Sivil Toplum Destek Programları'nda tamamen göz ardı edilmiş değildir. Örneğin, Sivil Toplum Destek Programı II'nin değerlendirme raporunda kurumsal kapasitenin iyileştirilmesi altında, STK'ların iç izleme modülü oluşturup oluşturmadığına, belgelerini ve mali durumunu kamuoyuyla paylaşp paylaşmadığına bakılmıştır. Ancak, burada hedeflenen ve ulaşılan değerler "0" (sıfır) olarak gözükmemektedir. Faydalanıcı STK'ların kendileri de iç demokrasi ile Sivil Toplum Destek Programları ve Sivil Toplum Diyalog Programları arasında bağ kurmamaktadır. Sadece, bir STK, proje sonuçlarının hibenin genel amaçlarına katkı sunup sunmadığını değerlendirirken bu konuya dikkat çekmiş; yaptıkları çalışmada STK'ların kendi içlerinde demokratik olmadığını ve bunu da nasıl yapacaklarını bilmediklerini ifade etmiştir. STK'ların karar alma, yürütme ve iç denetleme gibi konularda daha demokratik mekanizmalara ve süreçlere sahip olmaları, bundan sonraki desteklerin temel bir parçası olmalıdır. Program göstergeleri gibi niceliksel göstergelerin yanı sıra niteliksel değerlendirmeler de yapılmalıdır.

STK'ların kapasitelerinin artırılmasıyla ilgili önemli bir sorun, kapasite gelişiminin ölçülmesi meselesidir. Kapasitenin ölçülmesiyle ilgili göstergeler genellikle niceliksel verilere dayanır. Örneğin, STK'ların izleme kapasitesini değerlendirmek için modül sayılarına veya eğitimlere katılan STK sayısına bakılmaktadır. Aynı şekilde uygulama kapasitesini artırmak için eğitimlerin, müfredatın ve etkinliklerin sayılarına ve bu etkinliklere katılan kişi sayılarına odaklanılmıştır. Ancak bu veriler, STK'ların kapasite gelişimi için sunulan fırsatları gösterir ve kapasitenin gerçekten gelişip gelişmediğini göstermez. Bu nedenle, STK'ların kapasitelerinin nasıl geliştiğini, hedeflenen ve elde edilen sonuçlar açısından ölçmek de önemlidir.

Aynı durum, kampanya ve savunuculuk kapasitelerinin artırılması konusunda da geçerlidir. Kampanya ve savunuculuk göstergeleri, aslında STK'ların savunuculuk faaliyetlerine bakmaktadır. Ancak kapasite artışını, yani kapasitenin belirli bir seviyeden daha yüksek bir seviyeye nasıl geldiğini ölçmemektedirler. Bu tür gelişmeyi ölçebilmek için mevcut durum ile hedeflenen değişimi gösteren göstergeler belirlenmelidir. Ayrıca, kampanya ve savunuculuk kapasitesinin geliştirilmesi için yalnızca eğitim almak yeterli olmayabilir. Bu eğitimin pratikte nasıl uygulandığı da önemlidir.

Birçok STK, bu tür çalışmalarını sınırlı olsa da politika notları hazırlayarak deneyimlemiştir. Ancak savunuculuk, uygulama, politika veya değerlerde değişiklik yapmak için uzun vadeli çabaları içerir ve proje süreleri bu tür değişiklikleri gerçekleştirmek için sınırlı olabilir.

Bu sorunun temelinde Sivil Toplum Diyaloğu ve daha ziyade Sivil Toplum Destek Programları özelinde, projelerin bir faaliyetler dizisi olarak değerlendirilmesinin yattığı düşünölmektedir. Bunun yerine, projelerin STK'ların kapasite ve performanslarını artırdığı, diyalog ve işbirliği dinamiklerinin oluştuğu veya geliştiği bir süreç olarak ele alınması daha uygun olabilir. Ayrıca, STK'ların kendi gelişimleri için uygun faaliyetleri bulmaları veya tasarımları önemlidir. İncelenen projelerde yürütölen faaliyetlerin çok benzer olduğu ve neredeyse "en iyi yöntem" olarak kabul edildiği görölmektedir. Bazı faaliyetlerin diyalog veya kapasite artırımı açısından faydalı olabileceği açıktır. Ancak STK'ların kendi ve temsil ettikleri gruplar için faydalı olacak yaratıcı faaliyetler geliştirmeleri teşvik edilmelidir.

STK'ların kapasitelerinin artırılmasıyla ilgili başka bir önemli konu aktif vatandaşlıkla ilgilidir. Aktif vatandaşlığın toplum içinde geliştirilmesi hem STK'ların kapasitesinin artırılması hem de genel olarak dinamik bir toplumun oluşturulması açısından önemlidir. Aktif vatandaşlık karmaşık bir kavramdır ve genel kabul görmüş bir tanımı yoktur. Ancak genellikle, karşılıklı saygıya dayalı, şiddetten uzak bir şekilde toplum veya siyasete katılımı ifade eder (Hoskins, 2006). Bazı tanımlar ise bu katılımın demokratik boyutunu vurgular. Bu bağlamda, aktif vatandaşlık, işbirliği ve karşılıklı güven gibi değerleri yansıtan sosyal sermayenin (Putnam, 2000) gelişimiyle ilişkilendirilir. Ancak, Sivil Toplum Diyaloğu ve Sivil Toplum Destek Programları kapsamındaki aktif vatandaşlık faaliyetleri genellikle STK'ların gönüllü ve üye artırımına odaklanmıştır. Elbette ki, vatandaşların sivil toplum içinde aktif olması aktif vatandaşlığın önemli bir yönüdür. Ancak aktif vatandaşlık, bireylerin sadece kendi sivil toplum grupları içinde değil, aynı zamanda sivil toplumun dışındaki alanlarda da katılımını içerir. Bu nedenle STK'lar sadece kendi yapıları içinde değil, aynı zamanda sivil toplumun dışındaki alanlarda da vatandaşların katılımını teşvik eden çalışmalar yapabilirler. Bu tür çalışmaların aktif vatandaşlığa olan katkısını proje bağlamında izlemek ve ölçmek de önemlidir.

STK'ların kapasitelerini artırma sürecinde son olarak dikkate alınması gereken önemli bir konu, proje döneminde edinilen bilgilerin STK'nın diğer çalışanlarına ve kurumsal hafızaya nasıl aktarılacağıdır. Kurumsal kapasite, bireylerin yeteneklerinin organizasyona entegre edilebilmesini gerektirir. Ancak değerlendirme raporları ve görüşmeler sırasında sıkça görölen bir sorun, edinilen bilgilerin kişilere bağlı kalması ve proje çalışanları ayrıldığında, kurumun bilgi kaybına uğramasıdır. Bu sorun, özellikle projelerin dışarıdan gelen uzmanlar tarafından yönetildiği ve STK'nın kendi üyeleri veya çalışanlarının projeye dahil edilmediği durumlarda daha da belirgin hale gelir. Dışarıdan gelen bir proje koordinatörünün projenin sona ermesinin ardından ayrılmasıyla, kazanılan kapasitenin kurumda kalma olasılığı düşer. Bazı STK'lar, yönetim kurullarıyla düzenli toplantılar yaparak projenin gelişimi hakkında onları bilgilendirirler. Ancak yönetim veya çalışanların projenin yürütölmesine dahil olması ve projeyi sahiplenmesi, bu sorunun üstesinden gelmek için önemlidir.

Diyalog

Diyalog, özellikle AB destekleri bağlamında yeterince ele alınmamış ve ne olduğu ile nasıl uygulanması gerektiği konusunda yeterli tartışma yapılmamış bir kavram olarak görülmektedir. Diyalog programları, temelde bir diyalogun ötesinde AB'nin kamu diplomasisi araçlarından birini oluşturur. Kamu diplomasisinin genel amacı, iki ülke arasındaki ilişkileri veya işbirliğini desteklemektir. Bu bağlamda Türkiye ile AB arasındaki Sivil Toplum Diyalogu programlarının başlangıç noktası, AB üye devletlerindeki vatandaşların 2004 yılındaki genişleme sırasında yeterince bilgilendirilmediği veya hazırlanmadığı gerçeğine dayanmaktadır. Dolayısıyla, AB'nin gelecekteki genişlemesi için aday ülkeler ve AB üye devletleri toplumları arasında güçlü, derin ve sürekli bir diyalogun resmi katılım sürecini desteklemesinin gerekliliği, bu ilişkinin güçlenmesine yönelik önemli bir adım olarak saptanmıştır (Avrupa Komisyonu, 2005).

2008 yılından bu yana devam eden Sivil Toplum Diyalogu programlarının değerlendirme raporları, yerel düzeyde ve kısmen de olsa olumlu bir etki yaratarak toplumları birbirine yakınlaştırmada ilerleme kaydedildiğini göstermektedir. Ancak bu olumlu etkinin daha genel düzeyde yayılmasının önünde bazı yapısal engeller ve uygulama eksiklikleri bulunmaktadır.

Diyalog programlarıyla ilgili öncelikli sorun, üst düzey ilişkilerin olumsuz etkilendiği durumlarda, kamu diplomasisinin ilişkilerin seyrini etkileme gücünün sınırlı olmasıdır. Üst düzey ilişkilerdeki olumsuz gelişmeler, toplumun genelini etkileyebilir ve bu da kamu diplomasisi araçlarının etkinliğini önemli ölçüde azaltabilir. Bu bağlamda, Sivil Toplum Diyalogu Programı gibi programların, üst düzey siyasi gerilimlerin gölgesinde daha zor bir zeminde ilerlemesi sıkça karşılaşılan bir sorundur.

Sivil Toplum Diyalogu Programı özelinde, bu durumun bir sonucu, AB içerisindeki STK'ların Sivil Toplum Diyalogu'na katılmak konusunda Türkiye'deki STK'lar kadar istekli olmamasıdır. Bu durum, ayrıca Sivil Toplum Diyalogu programları kapsamında gerçekleştirilen faaliyetlerin, AB toplumlarında daha sınırlı ilgi görmesine yol açmaktadır. Bu husus, değerlendirme raporlarında da saptanmıştır. Değerlendirme raporlarında veya görüşmelerde Türkiye'deki STK'ların AB içerisinde ortak bulmakta zorlandıkları sıkça ifade edilmiştir. Bununla bağlantılı olarak, gerek projelere ortak olarak katılan STK'ların gerekse faaliyetlere katılım gösteren kişilerin benzer görüşte olması ve böylece projelerin birer yankı odası haline gelme riski göz önünde bulundurulmalıdır. Bu, farklı perspektiflerin ve çeşitliliğin yetersiz olduğu bir ortamda etkili bir diyalog oluşturmayı zorlaştırabilir.

Ayrıca, Türkiye'nin AB üyeliğinin bir süredir gündemde olmaması sebebiyle bu kamu diplomasisi aracının AB içerisindeki STK'lar için çok cazip görülmemeye ihtimali yüksektir. Bu sorunun kısa vadede ve sadece sivil toplum destekleriyle aşılması mümkün görünmemektedir. Bu nedenle, projelerin sadece diyalogun kendisine odaklanmak yerine, Türkiye'deki ve AB'deki STK'ların hedeflerini ve çıkarlarını birleştiren proje fikirlerini geliştirmesi önemli bir adım olabilir. Bu yaklaşım, projelere ortak bulma sorununu derinleştirirken projelerin uzun vadeli sürdürülebilirliğini de azaltan bir etki yaratabilir.

İkinci yapısal sorun, yabancı dil eksikliğidir. Uluslararası projelerin yürütülmesi ve özellikle önyargıları aşabilen diyalogların kurulması, iyi derecede yabancı dil bilgisi gerektirir. Bu konuda kapsamlı bir araştırma yapılmamış olmasına rağmen, bu düzeyde yabancı dil bilgisinin Türkiye’de özellikle yerel STK’larda yaygın olmadığı anlaşılmaktadır. Bu sadece Türkiye için değil, aynı zamanda AB üyesi ülkeler için de geçerli olabilir. Bu da, Diyalog programlarına başvurabilecek STK sayısını sınırlayan bir faktördür.

Son yapısal sorun, Türkiye ve AB arasındaki ilişkilerin genel bağlamıdır. Bu raporun başka bölümlerinde de belirtildiği gibi, sivil toplum hibe programlarını, AB ve Türkiye arasındaki ilişkiler ve daha genel siyasi bağlamdan bağımsız bir şekilde ele almak mümkün değildir. Bu koşulları değiştirmek, sivil toplum destek programlarının amacını aşan hedefler olmakla birlikte hibe programlarının başarılı olabilmesi için hibe programları dışında bazı adımların atılması gerekmektedir.

Özellikle Sivil Toplum Diyaloğu Programı bağlamında, bu konuların en önemlilerinden biri Türk vatandaşlarının vize sorunudur. Diyalog programlarından yararlanan STK’ların etkinliklerini gerçekleştirebilmek için makul bir süre ve çaba ile vize alabilmeleri gerekmektedir. Ancak vize almak, Türk vatandaşları için giderek zorlaşmaktadır. Birçok STK, Sivil Toplum Diyaloğu kapsamında yaptığı projelerde AB ülkelerindeki etkinlikleri gerçekleştirmek için vize almakta zorlanmaktadır. AB, toplumlar arası diyaloğu teşvik ederken, AB üye devletlerinin vize işlemlerinde makul şartları sağlayamaması önemli bir sorundur.

Bu genel sorunların yanı sıra, uygulamada dikkate alınması ve geliştirilmesi gereken bazı önemli konular bulunmaktadır. İlk olarak, kamu diplomasisi aracı olarak Diyalog programlarının amacı sadece diyalog kurmakla sınırlı değildir. Aynı zamanda bu diyaloğun topluma inmesi ve önyargıları ele alması gereklidir. Bunun, tek bir toplantı veya etkinlikle başarılması çok zordur. Başarılı bir kamu diplomasisi, uzun vadeli ilişkiler kurmayı ve stratejik bir iletişimi içerir (Nye, 2008). Çalışma ziyaretleri ve bilgi aktarımları, daha önce tanışmamış grupların bir araya gelmesi için önemlidir. Ancak bu, ilişkilerin sürdürülebilirliği ve önyargıların aşılması için yeterli değildir. Benzer şekilde, diyaloğun sürdürülebilirliğini sağlamak için iyi niyet beyanları olumlu bir adım olsa da tek başına yetersizdir. STK’ların çalışmaları, ortak projelerin, çalışmaların veya faaliyetlerin ilişkileri sürdürülebilir hale getirdiğini göstermektedir. Değerlendirme raporları ve görüşmeler, önceki projelerin üzerine yeni projeler geliştiren ortaklıkların varlığını ortaya koymuştur. Bu nedenle, yapılan Diyalog ortaklığının projelerle örtüşmesi ve projelerin ortak çıkarlar etrafında tasarlanması, STK’lar arasındaki ilişkilerin devamını sağlama potansiyeline sahiptir. Bu bağlamda, AB içinde ve iletişim kurulan STK’ların gündemlerini ve ihtiyaç alanlarını izlemek; hem bu STK’lar hem de hedef toplumları için işlevsel işbirliği konularını seçmek önemlidir.

İkinci olarak, proje sürelerinin ilişkileri derinleştirmek ve somut etkiler oluşturmak için genellikle çok kısa olduğu görülmüştür. Özellikle daha önce birlikte çalışmamış veya birbirini tanımayan STK’lar için bu proje süreleri, stratejik diyalog kurma ve toplumlardaki önyargıları kırmak için yetersiz olabilir.

Bu tür kısa proje süreleri, STK'ların birbirleriyle daha önce işbirliği yapmamış olmaları veya farklı toplum kesimlerinden gelmeleri durumunda karşılaşılan engelleri aşmak ve güçlü bir diyalog oluşturmak için sınırlayıcı olabilir. Stratejik diyalogun inşası zaman ve sabır gerektirir ve bu nedenle proje sürelerinin daha uzun olması, ilişkilerin kök salmasına ve gerçek etkiler yaratmasına olanak tanır.

Ayrıca, toplumlar arasındaki önyargıları kırmak ve sivil toplumun daha geniş katılımını teşvik etmek için sürekli ve uzun vadeli çabalar gerekmektedir. Kısa vadeli projeler, bu tür büyük hedeflere ulaşmak için yetersiz olabilir ve daha uzun süreli projeler, toplumlar arasındaki ilişkilerin derinleşmesine ve olumlu değişimlerin kök salmasına daha fazla fırsat tanır. Bu nedenle, Diyalog programlarının proje sürelerinin daha uzun vadeli düşünülmesi ve stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesine uygun bir zaman dilimi sunması önemlidir.

Üçüncü olarak, Diyalog programları kapsamında ulaşılan kişi sayısının göreceli olarak sınırlı kaldığı tespit edilmiştir. Örneğin, Sivil Toplum Diyalogu V programı kapsamında "AB'deki STK etkinliklerine katılan sayısı" proje başına ortalama 227 kişiyi içermiştir (40 proje için toplam 9067 kişi). Bu nedenle, projelerin AB ülkelerinde faaliyet gösteren STK'ların katılımını artırmaya odaklanması önemlidir. Projeler, faaliyetlerin ev sahibi ülkedeki katılımı artırıcı bir şekilde tasarlanmalıdır. Örneğin, projeler tasarlanırken faaliyetlerin bir kısmının AB ülkelerinde planlanması önemlidir. Ayrıca, duyuruların AB vatandaşlarının da takip edeceği iletişim kanalları üzerinden yapılması gereklidir. Türk temsilcilikleri aracılığıyla yapılan duyurular yardımcı olabilir, ancak bu yolla duyuruları takip eden kişiler genellikle zaten Türkiye ile ilişkisi olan kişiler olabilir. Bununla birlikte, ulaşılan kişi sayısının sadece bir diyalog anlamına gelmediği ve iletişimin stratejik bir şekilde yönetilmesi gerektiği unutulmamalıdır.

Sivil Toplum Diyalogu kapsamında yapılan projelerde kurulan ağlara AB'den STK'ların katılımının sınırlı olduğu gözlenmektedir. Bu nedenle, yeni ağlar kurmak yerine, özellikle AB düzeyinde faaliyet gösteren mevcut ağlara katılımın göz önünde bulundurulması önemlidir. Bu mevcut ağlar, sürekliliklerini sürdürme konusunda daha avantajlıdır.

Son olarak, Sivil Toplum Diyalogu programlarının temelini oluşturan Avrupa Komisyonu'nun 2005 tarihli tebliği, aday ülkeler ile AB üye devletlerinin toplumları arasında farklı kültürleri, siyasi ve ekonomik sistemleri birbirine yaklaştırmayı hedefleyen bir diyalogun önemini vurgular. Bu diyalogun kurulması için STK'lar önemli bir araçtır, ancak bununla birlikte, basın, yerel yönetimler, akademi gibi farklı sektörlerin de Sivil Toplum Diyalogu programlarına entegre edilmesi bu diyalogun daha geniş bir şekilde yayılması için önemlidir. Bu konuda Sivil Toplum Diyalogu I kapsamında yürütülen projelerden elde edilen deneyimler dikkate alınmalıdır.

Sürdürülebilirlik

STK'ların yürüttüğü projelerin sürdürülebilirliği, projenin finansmanının sona erdikten sonra dahi etkisini, önemini ve etkililiğini uzun vadeli olarak sürdürebilme yeteneğini ifade eder. STK projeleri bağlamında sürdürülebilirlikle ilgili birkaç önemli husus bulunmaktadır.

İlk olarak, STK projelerinin sürdürülebilirliği açısından temel bir boyut, mali sürdürülebilirliktir. Mali sürdürülebilirlik, projenin başlangıçta aldığı hibe veya bağışın ötesinde, projenin devam edebilmesi için gereken kaynakları güvence altına alabilme kapasitesini ifade eder. Bu, bir hibe ile desteklenen bir projenin başka bir hibe ile sürekli olarak desteklenmesi anlamına gelmez. Asıl önemli olan, projenin dış finansmana olan bağımlılığının azaltılması ve alternatif kaynaklar bulunmasıdır.

Sürdürülebilirlikle ilgili ikinci önemli boyut kurumsal sürdürülebilirliktir. Kurumsal sürdürülebilirlik, projenin yönetimi ve uygulanması için gerekli kapasitenin oluşturulması ve sürdürülmesi anlamına gelir. Bu, projenin devamı için gerekli teknik ve idari yeteneklerin istikrarlı bir şekilde bulunmasını içerir.

Üçüncü olarak, projelerin sürdürülebilirliği için dikkat edilmesi gereken önemli bir husus, projenin STK dışındaki geniş bir katılımcı kitlesi tarafından benimsenmesidir. Bu amaçla, paydaşların projenin tasarımı ve uygulanmasına katılımı esastır. Projenin konusuna göre kamu kurumları, özel sektör, sivil toplum ve özellikle yerel toplum, bir paydaş olarak projenin planlamasına ve uygulanmasına dahil edilmelidir. Bu paydaşlar projenin uygulanmasında etkin bir rol oynadığında, projenin geniş bir kesim tarafından sahiplenme olasılığı artar ve dış finansman sona erdiğinde bile projenin başarılı bir şekilde devam etme ihtimali artar. Projelerin mümkün olduğunca geniş bir paydaş kitlesini planlama ve uygulama süreçlerine dahil etmesi, sürdürülebilirliğin başarısına önemli bir katkı sağlar.

Sürdürülebilirlikle ilgili bir başka önemli konu, projelerin hazırlık aşamasında yapılan arka plan çalışmalarının ve yürütme sürecinde gerekli analizlerin düzenli olarak gerçekleştirilmesidir. Bu noktada, ilk aşamada gerçekçi bir ihtiyaç analizi yapmanın büyük bir önemi vardır. Projelerin somut bir katkı sağladığı ve toplum tarafından daha fazla sahiplenildiği durumlar, sürdürülebilirlik açısından öne çıkar. Bu nedenle, projelerin öngördüğü çıktılar, örneğin eğitim programları, platformlar veya web siteleri için ne kadar talep olduğunu araştırmak önemlidir. Projelerde sıkça öngörülen çıktıların herhangi bir alanda ne kadar gerekli olduğunu değerlendirmek, projenin sürdürülebilirliği için kritiktir.

Sürdürülebilirlik, projelerin etkisi ve hedeflenen ihtiyaçlar konularında düzenli analizler yapılmasını gerektirir. Projelerin devam etmesi için, projenin yapısında gerektiğinde değişiklikler ve iyileştirme yapma gerekliliği olabilir. Aynı zamanda, projenin başlangıcından itibaren düzenli olarak izlenmesi ve değerlendirilmesi, sürdürülebilirlik açısından önemlidir.

Elbette, sürdürülebilirliğin temel bir koşulu, projeyi yürüten STK tarafından sahiplenilmesidir. Bu nedenle, hibe faydalanıcısı STK'nın mevcut uzmanlık alanlarına ve çalışma alanlarına uygunluğu devam etmelidir. STK'lar dinamik organizasyonlardır ve çalışma alanları zaman içinde değişebilir. Bu nedenle, projelerin düzenli olarak izlenmesi, gerektiğinde projelerini sona erdirmeye yönelik stratejilerin geliştirilmesini gerektirebilir.

Sivil Toplum Diyalogu ve daha ziyade Sivil Toplum Destek Programlari bağlamında, STK'lar genellikle eğitim, ağ veya platform gibi çıktıların sürdürülebilir olduğunu belirtmişlerdir. Ancak bu çıktıların işlevselliğinin devam ettiğine dair somut veriler sunulmamıştır. Örneğin, bir STK tarafından hazırlanan bir eğitim modülü oluşturulması, sürdürülebilirlik olarak kabul edilmiş gibi görünmektedir. Ancak bu eğitim modülünün gerçekten kullanılıp kullanılmadığına dair herhangi bir kanıt sunulmamıştır. Ayrıca, proje dönemi boyunca oluşturulan bazı web sitelerinin, raporun yazıldığı dönemde artık işlevsel olmadığı gözlemlenmiştir. Öte yandan, kültür rotaları yönetim modeli gibi uygulamaların veya gelecekte kullanılabilir rehberlerin sürdürülebilirlik potansiyelinin daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

Birçok STK ayrıca, değerlendirme raporlarında ve yapılan görüşmelerde, projelerinin sürdürülebilirliği için AB programlarının veya başka dış kaynakların gerekliliğini ifade etmiştir. Örneğin, 2014, 2015 ve 2016 Türkiye Programlarının Tematik Değerlendirmeleri Raporu, 30 STK ile yapılan bir anket sonucunda, projelerinin sürdürülebilirliği için katılımcıların %83'ünün AB desteklerinin, %71'inin ise AB dışı kaynaklar veya finansal kurumlardan gelen mali desteklerin devam etmesi gerektiğini belirttiğini ortaya koymuştur. Bu da projelerin mali sürdürülebilirlik açısından zayıf bir noktada olduğunu göstermektedir.

STK'lar için projelerinin sürdürülebilirliğini sağlama konusunda kurumsal sürdürülebilirlik sorunları da mevcuttur. Öncelikle, Türkiye'deki sivil toplum içerisinde yüksek bir hareketlilik vardır. Bu, kurumsal hafızanın korunmasını zorlaştırmaktadır. Ayrıca, bazı STK'lar projelerin yürütülmesi için yeni personel istihdam etmekte ve bu personel, projenin sona ermesiyle birlikte STK'dan ayrılmaktadır. Bu durum, projenin devam etmesi için gereken kurumsal kapasitenin kaybolmasına neden olabilir. Son olarak, bazı STK'lar projelerinin hazırlanması ve yürütülmesi aşamasında danışmanlık firmalarıyla çalışmaktadır. Bu da STK'ların proje tasarımı ve yönetimi konusundaki kurumsal kapasitelerinin gelişimine engel olabilir.

Sürdürülebilirlik açısından bir diğer sorun, projelerin sahiplenilmesinde ortaya çıkmaktadır. STK'lar, projelerinin sürdürülebilirliği için kamu kurumlarının projeyi sahiplenmelerini beklemektedir. Ancak projelerin tasarım aşamasında ilgili kamu kurumları yeterince dahil edilmediği için bu sahiplenme sınırlı kalabilmekte veya hiç gerçekleşmemektedir. STK'ların kendi projelerinin sonraki aşamalarıyla ilgili nasıl devam edecekleri ve kendi sahiplenme stratejilerini nasıl geliştirecekleri konusunda bir analiz yapmaları ve aktif bir strateji oluşturmaları gerekmektedir.

Ayrıca, projelerin izleme süreçleri, sürdürülebilirliğin geliştirilmesine katkı sağlayacak şekilde iyileştirilebilir. Örneğin, göstergeler eğitim alan STK'lar, izleme modüllerinin sayısı, eğitimlerin sayısı veya ortak etkinliklere odaklanırken, izleme sürecinin kendisi, kurulan yapıların sürdürülebilirliğine ve bu yönde kapasitenin gelişip gelişmediğine odaklanacak şekilde iyileştirilebilir.

Etki

Projelerle ilgili son önemli konu, projelerin genel etkisiyle ilgilidir. Projelerin etkisini artırmak için ilk önemli husus, projelerin doğru bir şekilde tasarlanmış olması gerekliliğidir. Görüşmeler, bazı projelerin eksik veya hatalı bir şekilde tasarlandığını ve bu şekilde kabul edildiğini göstermektedir. Bazı STK'lar hem değerlendirme raporlarında hem de görüşmelerde bu durumu kabul etmektedir. Sorunlar daha ziyade hedeflerin ve faaliyetlerin belirlenmesi konularında ortaya çıkmaktadır. Bir kısım STK projelerinde çok büyük hedefler belirlemişler, ancak daha sonra bu hedeflere ulaşmak için yeterli çalışma yapmamışlardır. Benzer şekilde, faaliyetlerin bir kısmının ulaşmayı amaçladığı sonuçlarla ilgili bazı hedeflerin gerçekçi olmadığı sonradan anlaşılmıştır. Bazı STK'ların projelerinde üniversiteler, kamu kurumları gibi farklı sektörlerle işbirliği yapmalarının projeye olumlu katkıları olmuştur. Ancak STK'ların, özellikle kamu kurumları veya projede yer almayan diğer aktörlerle ilgili hedefler ekledikleri ve daha sonra bu hedefleri gerçekleştirmekte zorlandıkları görülmüştür. Bu tür hedefler risk taşıyabilir. Bu raporun diğer bölümlerinde de bahsedildiği gibi, hedeflerin belirlenmesinde hem hibe çağrısının program hedefleri hem de projeye yönelik arka plan çalışmaları önem taşımaktadır.

Diğer önemli bir tasarım hatası, faaliyet sayısına yöneliktir. Yine, daha önce belirtildiği gibi, STK'lar genellikle hibe çağrısının farklı öncelik alanlarına hitap edebilmek ve kabul şanslarını artırmak amacıyla çok sayıda faaliyet ve alt faaliyet yazmaktadır. Bu da daha sonra zaman yönetimi sorunlarına yol açmaktadır. Bu sorun birçok STK tarafından deneyimlenmektedir. Projelerde faaliyet sayısının azaltılması, her bir faaliyete ve bu faaliyetlerin daha geniş bir etki yaratmasına daha fazla odaklanmayı sağlayacaktır. Fazla faaliyet sayısı, istemeden her bir faaliyete odaklanma yeteneğini sınırlayabilir. Ayrıca, faaliyetlerin tamamlanmasını, içerikten daha fazla öncelemek riskini taşır.

Projelerin eksik veya hatalı tasarımları, uygulama aşamasında düzeltilmesi zor olan sorunlara yol açabilir. Bu tasarım hatalarını fark eden Teknik Destek Ekibi, bu hataların uygulama aşamasında düzeltilmesini önerebilir, ancak bu kolay bir iş değildir. Son olarak, STK'ların zaman yönetimi, hedef ve faaliyet planlaması konularındaki sorunlarının mükerrer programlarda devam ettiği görülmüştür. Sonuç olarak, STK'ların proje tasarımı ve uygulama kapasitesi bireysel düzeyde iyileşse bile, sivil toplum ekosistemi ve programlar düzeyinde hala bir sorun olarak devam ettiği söylenebilir.

Projelerin toplumsal, kültürel veya ekonomik etkilerinin genellikle uzun vadede ortaya çıkması beklenmekte ve programlar kapsamında ölçülmemektedir. Ancak, projelerin faaliyetlerinin kısa vadede nasıl bir değişim yarattığı ölçülebilir olmasına rağmen, proje faydalanıcıları tarafından nadiren ölçüldüğü gözlenmiştir. Birçok STK, gerek değerlendirme raporlarında gerekse görüşmelerinde faaliyetlerinin belli sonuçlara yol açtığını belirtmektedir, ancak bu sonuçlar genellikle somutlaştırılmamaktadır. Örneğin, bir eğitim sonrasında katılımcıların bilincinin arttığı belirtilmektedir, ancak bu bilinç artışının hangi konularda gerçekleştiği belirsizdir. Ayrıca, bilinç artışı tek başına yeterli değildir. Örneğin, bir kuruma cinsiyet eşitliği konusunda verilen bir eğitimin ardından, o kurumun çalışanlarının veya yöneticilerinin bilincinin artmasının ardından ne gibi eylemler alındığının belirlenmesi önemlidir. Bu tür eğitimlerin sadece bilinç artışı sağlayarak sınırlı

kaldığı durumlar vardır. Bu nedenle, özellikle eğitim gibi faaliyetlerin ardından hedef kitlenin yapabildiklerinin ölçülmesi, projenin sonuçlarını ve daha genel etkisini anlamak için önemlidir. Bazı STK'lar eğitim öncesi ve sonrası ölçümler yapmıştır, ancak bu uygulama daha yaygın hale getirilmelidir.

Benzer şekilde, belirli konularda savunuculuk faaliyetleri yapan STK'lar, savunuculuk faaliyetlerinin sonuçlarına dair nasıl bir ilerleme kaydettiklerini ve bu faaliyetlerin hangi sonuçları doğurduğunu belirlemelidir. Savunuculuk konusunda her zaman sonuç almak kolay olmayabilir. Bu nedenle, sonuç alınamadığı durumlarda nedenlerin ve karşılaşılan zorlukların değerlendirilmesi, kurumsal kapasitenin gelişimi için önemlidir.

Projelerin, rehberler gibi daha sonra kullanılabilir çıktılar üretmeleri olumlu bir durumdur, ancak bu çıktıları kimlerin kullandığı ve kullanımın ne kadar yaygın olduğu da projenin etkisini anlamak için önemlidir. Çıktıların sadece mevcut olması, bu çıktıların belirli bir katkı sunduğunu veya sunacağını göstermez. Ayrıca, özellikle kapasite geliştirme eğitimleri gibi alanlarda birçok STK'nın benzer eğitimler düzenlediği görülmektedir. Benzer eğitimlerin farklı STK'lar tarafından geliştirilmemesi ve mümkünse STK'ların mevcut kaynaklardan yararlanması için önlemler alınmalıdır.

Etki, bir dönüşüm yaratma ve mevcut durumun daha iyi bir seviyeye yükseltilmesiyle ilgilidir. Bu nedenle etkiyi değerlendirmek için mevcut değerlerin ölçülmesi son derece kritiktir. Bu, projelerin veya programların daha genel etkisini anlamamıza ve başarıları daha iyi değerlendirmemize yardımcı olur.

Projelerin yanı sıra programların genel olarak etkisinin artırılması da önemlidir. Bu amaçla program içi ve programlar arası sinerji yaratmak, programların başarısını, etkisini ve görünürliğini artırabilir. Bu, farklı paydaşların katkılarıyla gerçekleşebilir. Özellikle Teknik Destek Ekibi'nin çalışmalarının bu yönde odaklanması beklenebilir. Ancak mevcut durumda, Teknik Destek Ekibi'nin sınırlı zamanını daha ziyade tanıtıma harcadığı ifade edilmiştir. Bu nedenle programlama süreçlerinin güncellenmesi gerekebilir.

UYGULAMA DÖNEMİ PROJE İZLEME SÜRECİ

Projelerin uygulama aşamasında düzenli bir şekilde izlenmesi, projelerin başlangıçta planlandığı şekilde ilerleyip ilerlemediğini değerlendirmenin yanı sıra, potansiyel sorunların erken tespitine olanak tanır. Bu izleme süreci, aynı zamanda projelerin dışındaki diğer paydaşlara, projelerin gelişimi hakkında bilgi sahibi olma fırsatı sunar. Bu, projeler ve sonuç olarak programların başarısını belirlemede önemlidir.

Sivil Toplum Diyaloğu ve daha ziyade Sivil Toplum Destek Programları çerçevesinde desteklenen projelerin izlenmesi, AB Başkanlığı, Merkezi Finans ve İhale Birimi ve Teknik Destek Ekibi'nin katılımıyla çok yönlü bir yaklaşımla gerçekleştirilmektedir. Bu izleme sürecinde farklı paydaşların aktif bir rol oynaması, özellikle STK'lar ile bu paydaşlar arasında etkili bir diyalog ve güven ilişkisi oluşturma açısından kritiktir. Bu izleme faaliyetlerinin sadece projelerin ilerleyişini takip etmekle kalmadığı, aynı zamanda projelerin uygulanmasında ve teknik konularda rehberlik sağladığı, bürokratik konularda destek sunduğu ve STK'lara akıllarına takılan soruları sorma fırsatı tanıdığı görülmüştür. AB programlarının karmaşık yönergeleri ve şartnameleri, birçok STK için projelerinin sağlıklı bir şekilde ilerlemesi için bu tür destek ve rehberliği gerekli kılmaktadır; çünkü bu belgeler sıklıkla bu tür konularda uzman olmayanlar için anlaşılması zor bir dilde yazılmıştır. Ayrıca, Merkezi Finans ve İhale Birimi'nin bütçe, proje deneyimi, faaliyet sayısı ve eş başvuruların sayısı gibi faktörlere göre riskli olarak belirlediği projeleri izlemesi, riskleri azaltma açısından önemlidir. Bu sayede proje yönetimi daha etkili bir şekilde gerçekleştirilebilir ve sonuçlar daha olumlu bir şekilde şekillenebilir.

Ancak, izleme sürecinin hem STK'lar hem de izlemeyi gerçekleştiren kurumlar için ek iş yükü yarattığını göz ardı etmemek önemlidir. AB Başkanlığı ve Merkezi Finans ve İhale Birimi uzmanlarının üzerindeki projeler ve diğer iş yükleri, Teknik Destek Ekibi'ndeki hibe uzmanlarına ayrılan sınırlı gün, her bir projeye ayrılabilen zamanı sınırlamaktadır. Bu nedenle, mevcut insan kaynaklarını daha verimli bir şekilde kullanmak için izleme görevleri daha basitleştirilebilir ve optimize edilebilir.

İzleme sürecinde birden fazla kurumun yer alması, STK'lar için zaman zaman karmaşık bir deneyim haline gelebilmektedir. STK'ların projeleriyle ilgili sorularını veya sorunlarını çözme amacıyla aynı anda birden fazla kurumla iletişim kurdukları görülmektedir. Bu durum, projelerin düzgün bir şekilde izlenmesini ve gerektiğinde hızlı yanıtların alınmasını zorlaştırabilir. Bu nedenle STK'larla iletişimde belirli standartlar konulması ve hızlı ve etkili bir iletişim kanalının sağlanması hem izleyen kurumlar hem de STK'lar için faydalı olabilir. Bu şekilde, proje uygulama süreci daha sorunsuz ve etkili bir şekilde ilerleyebilir.

İzleme sürecinde ele alınması gereken temel sorunlar arasında birbirine bağlı iki önemli konu bulunmaktadır. Bunlardan ilki projelerle ilgili bürokratik işlemlerdir. Bu işlemler, projelerin belirli kurallara ve prosedürlere uygun bir şekilde yürütülmesini, kaynakların etkili bir şekilde yönetilmesini sağlamak açısından kritiktir. Ancak buradaki sorun, AB programlarının bürokratik karmaşıklığının ve yoğunluğunun çok fazla olmasıdır.

Bu, daha önce hazırlanan değerlendirme raporlarında sıkça dile getirilen bir sorundur ve 2014, 2015 ve 2016 Türkiye Programlarının Tematik Değerlendirmeleri raporunda da vurgulanmıştır. Bu durum, birçok görüşmecinin de rapor hazırlık sürecinde sıkça dile getirdiği bir konudur. Projelerin hem Merkezi Finans ve İhale Birimi hem de AB'nin PRAG kurallarına uyması gerekliliğinin hem STK'ları hem de projelerin uygulamasına destek veren kişileri zorlayan bir durum olduğu görölmektedir.

Bürokratik işlemlerin, özellikle final raporunun hazırlanması gibi STK'ların projelerinin nihai ödemesini almalarıyla bağlantılı olduğunda, STK'lar için projenin hedef ve amaçları kadar bir önem kazandığı görölmektedir. Hatta daha önce proje yönetimi deneyimi olan STK'ların bile final raporu hazırlamak için uzun süren eğitime ihtiyaç duyması, bu bürokratik işlemlerin ne kadar karmaşık olduğunu göstermektedir. Ancak bürokratik işlemler projelerin her aşamasında karşımıza çıkmakta ve yoğunluğunu sürdürmektedir. Örneğin, neredeyse her tür belgenin elektronik ortamda saklandığı veya aktarıldığı bir dönemde hala çıktıların sunulması gerekliliği anlaşılabilir bir durum değildir. Bu, büyük bir kaynak israfına yol açmaktadır. Ayrıca, sivil toplum içinde birden fazla görevi aynı anda yürütmek zorunda olan kişiler için günlük bazda doldurulan zaman çizelgeleri gibi belgeler ek yük getirir ve STK çalışanlarının projeye ayırdığı zamanı anlamakta yanıltıcı olabilir.

Sonuç olarak, STK çalışanlarının projelerine harcadığı zamanın önemli bir kısmının bu tür bürokratik işlemlere ayrıldığı ve bu bürokrasiyi sorunsuz bir şekilde yöneten projelerin başarılı olarak kabul edildiği görölmektedir. Bu durum, izleme sürecinin daha etkili bir hale getirilmesi ve projelerin daha kolay bir şekilde yürütülmesi için bürokratik işlemlerin basitleştirilmesi ve optimize edilmesinin büyük bir önem taşıdığını göstermektedir. Bu sayede hem STK'lar hem de projeleri izleyen kurumlar daha verimli bir şekilde çalışabilir ve projelerin sonuçları daha olumlu bir şekilde şekillenebilir.

Bu durumun bir diğer sonucu, izlemelerin projelerin amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesine, faaliyetlerin içeriğinin güçlendirilmesine ve etkinliğinin artırılmasına odaklanmaktan ziyade STK'ların muhasebe ve belgeleme işlemlerine daha fazla enerji harcamaya başlamasıdır. Başka bir deyişle, izleme süreci sıkça içeriğin yerine biçimsel detaylara odaklanma eğilimindedir. Bu da projelerin potansiyel etkisini azaltabilir. STK'lar ve izleme sürecine dahil olan diğer paydaşlar, bu yaklaşımın büyük resmi gözden kaçırma riski taşıdığını ifade etmiştir. Bu nedenle, bürokratik işlemleri daha verimli hale getirmek ve izleme sürecini projenin amacına daha fazla odaklanacak şekilde yeniden düzenlemek önemlidir. Bu sayede projelerin etkisi artabilir.

Bürokratik işlemler, sadece STK'lara yönelik bir sorun olmaktan öteye geçmektedir. Teknik Destek Ekibi'nin de işiyle ilgili prosedürlerde benzer bir karmaşıklığı deneyimlediği anlaşılmaktadır. Bu prosedürlerin azaltılması, basitleştirilmesi veya tamamen kaldırılması, hem Teknik Destek Ekibi'nin bürokratik işlemlerle geçirdiği zamanı azaltmasına hem de program faaliyetlerinin daha hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesine yardımcı olacaktır.

Örneğin, harcama yapmadan önce ıslak imzayla onay alınması gerekliliği, daha önceden onaylanmış faaliyetler ve bütçe kalemleri için artık gereksiz hale gelebilir veya en azından yaygın olarak kullanılan elektronik imza yöntemi ile değiştirilebilir. Bu, hem zaman hem de kaynak tasarrufu sağlar.

Ayrıca, prosedürlerin bu şekilde modernize edilmesi, Teknik Destek Ekibi'nin bürokratik işlere harcadığı zamanı, projelerin planlanması ve uygulanması için daha fazla zaman ayırmak için kullanabilmesine olanak tanır. Bu tür iyileştirmeler sadece Teknik Destek Ekibi için değil, aynı zamanda STK'lar ve izleme sürecine katılan diğer paydaşlar için de büyük önem taşır. Daha hızlı ve daha verimli bir şekilde çalışmak, projelerin ve daha genel olarak programın sonuçlarını artırabilir.

İzleme süreciyle ilgili bir diğer kritik mesele, göstergelerle ilgilidir. İlk olarak, bazı göstergelerin belirsiz olduğu görülmektedir. Örneğin, STK'larda çalışan gönüllü sayısı gibi göstergelerde, gönüllü kavramının tam olarak ne anlama geldiği belirtilmemiştir. Aynı şekilde, "Kampanya/Savunuculukla ulaşılan STK sayısı" gibi bir göstergenin neye işaret ettiği net değildir.

Program göstergelerinin bazıları da benzer bir karmaşıklığa sahiptir. Örneğin "STK faaliyetlerinin algısının iyileştirilmesi" de neyin tam olarak amaçlandığını belirlemede yetersizdir. Araştırmalar (YADA, 2014), insani yardım, sosyal yardım veya mesleki dayanışma sağlayan örgütlere yönelik olumlu bir algı olduğunu göstermektedir. Ancak, burada sorun, algı iyileştirmenin hangi yöntemlerle gerçekleştirileceğinin ve hangi konularda spesifik iyileştirmelerin hedeflendiğinin net bir şekilde tanımlanmamış olmasıdır. Benzer şekilde, "STK'ların güçlendirilmesi" veya "uygun ortamın oluşturulması" gibi ifadeler oldukça genel ve muğlaktır. Bu tür göstergeler, daha spesifik, ölçülebilir ve net bir şekilde belirlenmesi için revize edilmelidir. Bu sayede hem STK'lar hem de izleyen kurumlar, projelerin etkisini daha iyi değerlendirebilir ve izleme sürecinin sonuçları daha anlamlı hale gelebilir. Ayrıca, daha belirgin göstergelerle çalışmak, projelerin daha odaklı bir şekilde yönetilmesine yardımcı olur ve projelerin hedeflerine daha yakın bir şekilde ilerlemesine olanak tanır.

Göstergelerle ilgili ikinci önemli sorun, birçok gösterge için mevcut durumun belli olmamasıdır. Sivil Toplum Destek Programları II-III ve Sivil Toplum Diyaloğu V-VI Gösterge Raporu'nda, birçok gösterge için değerlerin "0" olarak raporlandığı görülmüştür. Görüşmelerde, bu değerlerin neden "0" olarak verildiği sorulduğunda, mevcut durumun bilinmemesi nedeniyle olduğu açıklanmıştır. Mevcut değerlerin eksikliği, projelerin ve faaliyetlerin ne kadar etkili olduğunu anlamamızı zorlaştırmakta ve sonuçları başlangıç durumuyla karşılaştırmamızı engellemektedir. Bu da göstergelerin anlamını azaltmaktadır. Örnek olarak, "Yapılan kamu sektörü-STK ortak etkinliklerinin sayısı"nın mevcut değeri "0" iken gerçekleştirilen etkinlik sayısı (ulaşılan değer) 1252 olmuştur. Bu durumda, hibe alan STK'lar projelerini başlatmadan önce daha önce kamu sektörüyle hiç işbirliği yapmadıysa, bu ulaşılan değer önemli bir başarı olarak değerlendirilebilir. Ancak, projeler öncesinde zaten benzer sayılarda etkinlikler düzenlenmişse, yürütülen projelerin kapasite artırma potansiyeli sorgulanabilir.

Bu bağlamda, mevcut değerler aynı zamanda sağlıklı bir ihtiyaç analizi yapmak için de gereklidir. Mevcut değerler, hangi alanlarda gerçekten ve ne kadar dönüşüme ihtiyaç olduğunu anlamamıza yardımcı olur. Özellikle geçmiş yıllara dönük karşılaştırmalı değerlerin olması, ilgili alanlardaki eğilimlerin anlaşılmasına ve hangi alanlarda müdahalelere ihtiyaç duyulduğunu belirlememize yardımcı olur. Bu değerlerin bilinmesi, gerçekçi ve ulaşılabilir hedefler belirlemek için de gereklidir. Bu nedenle, mevcut değerlerin eksikliğini gidermek, göstergeleri daha anlamlı hale getirmek ve projelerin etkisini daha iyi anlaşılabilir ve programların başarısını daha net bir şekilde ölçülebilir hale getirmek için son derece önemlidir.

Son olarak, projeler için belirlenen göstergelerin her birinin, projelerin kendi mantıksal çerçevesine uygun olarak belirlendiği anlaşılmaktadır. Bu yaklaşım, projeleri önceden belirlenmiş tek bir gösterge setine sıkıştırmamak ve bu şekilde projelerin potansiyel etkilerini sınırlamamak açısından olumlu bir adım olarak kabul edilebilir. Ancak, bu esnek yaklaşımın bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Özellikle, projelerin bazı göstergelerinin programın genel göstergeleriyle uyumsuz olması durumunda, projelerin programın genel hedeflerine katkısının tam olarak ölçülmesi zorlaşabilir.

BAĞIMSIZ DEĞERLENDİRME

Sivil toplum proje ve programlarının değerlendirmesinin amacı, proje ve program hedeflerinin uygunluğunu, başarı düzeyini, etkinliğini, verimliliğini, etkisini ve sürdürülebilirliğini belirlemektir. Değerlendirmelerin, aynı zamanda, proje ve program paydaşlarına bu süreçte öğrenilen dersleri de iletmesi beklenmektedir. Böylece, değerlendirmeler mevcut durumu yansıtanın yanı sıra bir sonraki program dönemine ışık tutması açısından önem taşımaktadır.

Özel sebeplerle geciken istisnalar haricinde, projelerin tamamlanması sonrasında, Sivil Toplum Diyalogu V-VI ve Sivil Toplum Destek Programı II-III programlarının genel bir değerlendirmesinin yapılmış olması önemlidir. Teknik Destek Ekibi tarafından yapılan değerlendirmeler, STK'ların projeleri kapsamında yaptıkları çalışmaları, programlar konusundaki beklentilerini, karşılaştıkları zorlukları anlamamıza yardımcı olmakta ve programlar hakkında derinlemesine bilgi sunmaktadır. Bu değerlendirmeler, Sivil Toplum Diyalogu V-VI ve Sivil Toplum Destek Programı II-III için benzer sorular içerdiğinden, aynı zamanda programları karşılaştırmalı olarak değerlendirme imkanı sunmaktadır. Ayrıca, 2014, 2015 ve 2016 Türkiye Programlarının Tematik Değerlendirmeleri çok daha fazla paydaşın görüşünü yansıtmakta ve böylece programların daha geniş bir resmini sunmaktadır. Diğer yandan, seçilmiş, farklı programların tek tematik rapor altında toplanması, Sivil Toplum Diyalogu ve Sivil Toplum Destek Programlarına karşılaştırmalı olarak bakmaya olanak sağlamaktadır.

Bununla birlikte, proje ve programların tamamlanmasının ardından gerçekleştirilen değerlendirmelerin daha etkili hale getirilmesi için bazı önemli noktalar göz önünde bulundurulmalıdır. Öncelikle, değerlendirmelerin, hibe programlarının programlanmasında veya uygulamasında yer almamış, bağımsız kişi veya kurumlar tarafından yürütülmesi gerekmektedir. STK çalışanlarının projelerinin uygulama aşamasında karşılaştıkları veya ileriki dönemlerde karşılaşılabileceklerini düşündükleri AB Başkanlığı ve/veya Teknik Ekip uzmanları karşısında, projelerini nesnel bir şekilde değerlendirmeleri zorlaşabilir. Bu tür durumlarda, STK'lar olası eleştirilerini özgürce ifade edemeyebilirler.

Buna bağlı ikinci önemli husus, STK temsilcilerinin cevaplarının anonim olarak alınması ve/veya kullanılmasıdır. Bir önceki noktaya benzer şekilde, STK'ların programların uygulanması, paydaşlar ve STK'ların kendi projelerinde gördükleri sorunlar gibi konular hakkında tamamen dürüst veya eleştirel yorumlar vermesi, STK'nın adının yorumlara veya eleştirilere bağlı olduğunu bildiği durumda zor olabilir. STK'ların adlarının açıklanması durumunda, içlerinden bazıları program veya paydaşlarla ilgili konular hakkında eleştirel yorumlarda bulunmaktan çekinebilirler. Anonimlik, bu tür korku ve baskıyı azaltır ve STK'ların kendilerini daha özgürce ifade etmelerine olanak tanır. Bu, programların daha iyi hale getirilmesi ve sorunların çözülmesi için gereklidir. STK temsilcileri, ayrıca, kendi projelerinin eksikliklerini veya yanlış giden noktalarını daha rahat eleştirebilir. Nihayetinde, STK temsilcileri, kendilerine sağlanan anonimlik sayesinde kendilerini güvende hissederler. Bu da katılımcıları daha fazla bilgi ve deneyim paylaşmaya teşvik edebilir.

Değerlendirmelerle ilgili bir diğer önemli husus, değerlendirme sorularının tasarımı ve çeşitlendirilmesiyle ilgilidir. Değerlendirme süreçleri, katılımcılardan farklı konularda görüşlerini almayı amaçlar ve bu, genellikle değerli bilgiler edinilmesine yol açar. Ancak, özellikle STK'lar gibi paydaşlarla çalışılırken, bazı özel durumları göz önünde bulundurmak önemlidir. STK'lar, projeleriyle veya kendileriyle ilgili olumsuz bir imaj yaratmaktan kaçınmak isteyebilirler. Bu nedenle, değerlendirme soruları projelerin başarısız yönlerini öğrenmeye odaklanırken, bu riski aşmak için bazı önlemler alınmalıdır. Örneğin, projelerin başarısını ölçmeye yönelik sorular daha dolaylı bir şekilde hazırlanabilir. Temsil düzeyinin artıp artmadığını sormak yerine, STK'ların bu temsil düzeyini artırmak için belirledikleri göstergeleri sorgulamak daha anlamlı olabilir. Bu sayede, STK'lar projelerinin başarısızlıklarını yumuşatma veya olumlu yönlerini vurgulama ihtiyacı duymaksızın, gerçek verilere dayalı cevaplar verebilirler. Ayrıca, farklı sorularla çapraz kontrol yapmak da değerlendirmelerin güvenilirliğini artırabilir. Örneğin, STK'lara sadece belirli bir konuyla ilgili görüşlerini sormak yerine, bağımsız kaynaklardan veya projenin hedef kitlesi gibi farklı gruplardan gelen geri bildirimleri de toplamak, daha kapsamlı bir değerlendirme sağlayabilir. Sonuç olarak, değerlendirme süreçlerinde soruların dikkatli bir şekilde tasarlanması, projelerin gerçek performansını ve etkilerini daha doğru bir şekilde anlamamıza yardımcı olabilir.

Gelecek programların daha iyi tasarlanması ve uygulanabilmesi için bağımsız değerlendirmeler gerekli olmakla birlikte tek başlarına yeterli değildir. Bağımsız değerlendirmeler, programların etkililiğini ve etkinliğini ölçmek için önemlidir, ancak bu sürecin tamamlanması gereken birkaç önemli adımı daha bulunmaktadır. Öncelikle, programlama ve uygulamada yer alan paydaşlar bu değerlendirmelerin sonuçlarına odaklanmalı ve saptanan sorunları aşmak için ne tür önlemler alacaklarına dair bir öz değerlendirme yapmalı ve uygun stratejiler belirlemelidir. Buna dayalı olarak, paydaşlar, gelecekteki stratejilerini gözden geçirmeli ve geliştirmelidir. Bu, sadece programların daha iyi hale getirilmesine yardımcı olmakla kalmayacak, aynı zamanda müteakip programlarda STK'ların benzer sorunları dile getirmesinin de önünü açmada yardımcı olacaktır. Halihazırda, Sivil Toplum Diyaloğu V-VI ve Sivil Toplum Destek Programı II-III değerlendirme raporlarında, STK'lar ağır ve karmaşık bürokratik işlemler, onay süreçlerinin uzunluğu gibi benzer sorunları dile getirmektedir. Ayrıca, daha önceki değerlendirmeler sonucunda alınan önlemlerin etkilerini değerlendirmek de son derece önemlidir. Bu, programların geliştirilmesi için deneyimlerden ders çıkarılmasına yardımcı olacaktır. Bu süreç içinde, STK'lar ve diğer paydaşlar arasında iletişim çok önemlidir. Alınan önlemlerin veya yapılan değişikliklerin nedenleri ile birlikte paylaşılması, sürecin şeffaflığını artırır.

Programlama ve uygulama süreçlerinde yer alan birçok paydaş, programlarla ilgili gelen geri bildirimlere dikkat etse de, kurumsal düzeyde öz değerlendirme uygulamalarının yaygın olmadığı gözlenmektedir. Bunun yanı sıra, STK'lar, genellikle projelerinin tamamlanmasının ardından, elde ettikleri kazanımları ve karşılaştıkları zorlukları kendi içlerinde değerlendirmeme eğilimindedirler. Bu, projelerin gelecekteki başarıları ve etkinlikleri üzerinde olumsuz bir etki yaratabilir. Ancak, STK'ların projelerinin sonuçlarını ve süreçlerini düzenli olarak öz değerlendirmeye tabi tutmaları, gelecekteki çalışmalarını daha etkili hale getirebilir.

Öz değerlendirme süreci, STK'ların projelerinin başarısızlıklarından ders çıkarmalarına ve başarılarını daha iyi anlamalarına yardımcı olabilir. Bu sayede, kaynakları daha iyi yönetme, etkinliklerini geliştirme ve tabanlarına daha fazla katkı sağlama fırsatına sahip olabilirler. Ayrıca, bu öz değerlendirme uygulamaları, STK'ların bağışçıları ve destekçileriyle daha iyi iletişim kurmalarına da yardımcı olabilir, çünkü projelerinin etkilerini daha açık bir şekilde göstermelerine olanak tanır. Bu sebeple, STK'ların böyle bir öz değerlendirme yapmaları teşvik edilmelidir. Sonuç olarak, hem programlama ve uygulama süreçlerinde yer alan paydaşlar hem de STK'lar için öz değerlendirme, daha etkili ve sürdürülebilir projelerin geliştirilmesine katkı sağlayabilir.

Son olarak, değerlendirmelerin projeler ve programlar tamamlandıktan hemen sonra yapılması, projelerle ilgili ayrıntıların yakalanması açısından oldukça faydalıdır. Özellikle, STK'lar gibi personel değişiminin sıkça yaşandığı kuruluşlarda, proje sona erdikten veya sonraki dönemlerde, çalışanların ayrılmasıyla birlikte projeye dair önemli bilgiler ve deneyimler kaybedilebilir. Projeyi hemen takip eden değerlendirmeler, bu riski azaltmaya yardımcı olur.

Bununla birlikte, birçok proje, etkisini ancak uzun vadede gösterir. Bu nedenle, projelerin tamamlanmasının ardından birkaç yıl sonra yapılacak değerlendirmeler, projenin öngörülen etkisini, faaliyetlerin sürdürülebilirliğini ve sonuç olarak hibelerin STK'ların kapasitesine katkısını anlamak için son derece önemlidir. Her program için bu tür bir değerlendirme mümkün olmayabilir. Ancak Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı III'ün başında yer alan programlardaki projelerin, 2028'e doğru değerlendirilmesi mümkün görölmektedir. Bu nedenle, proje yöneticileri ve STK'lar projeleri tamamladıktan sonra değerlendirmeleri planlamalı ve projenin uzun vadeli etkilerini takip etmek için bu süreci izlemelidirler. Bu, gelecekteki projelerin daha iyi planlanmasına ve sivil toplumun daha etkili bir şekilde hizmet vermesine de olanak tanır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

AB, sivil toplumu hem demokrasinin temel bir unsuru olarak hem de katılım sürecinin önemli bir paydaşı olarak değerlendirmektedir. Bu sebeple, Türkiye'nin AB'ye katılım süreci ile paralel olarak Türkiye'deki STK'ları farklı hibe programlarıyla desteklemektedir. Bu süreçte özellikle Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı altında STK'lara önemli destekler sunulmuştur. Bu destekler özellikle sivil toplumun ayrı bir alt sektör olarak kabul edilmesinin ardından, daha koordineli ve odaklı bir yaklaşımla uygulanmaya başlanmıştır.

Bu süreçte, çeşitli kurum ve kuruluşlar, sivil topluma verilen destekleri programlama, değerlendirme, uygulama ve izleme konularında önemli deneyimler kazanmışlardır. Bununla birlikte, programları etkileyen genel siyasi ve ekonomik bağlamın ötesinde, projelerin bireysel olarak ve programların genel olarak etkinliğini artırmak için iyileştirme fırsatları bulunmaktadır. Bu raporda, gelecekteki yeni programların geliştirilmesi için aşağıda özetlenen öneriler sunulmuştur:

Programlama

Amaç ve Hedefler

- Siyasi irade gerektiren çok genel hedeflerin dikkatlice ele alınması ve bu tür hedeflerden mümkün mertebe kaçınılması;
- STK'lara yönelik iyi yönetim, şeffaflık, hesap verebilirlik ve farklı sektörlerle ilişkilere dair hedeflerin veya göstergelerin eklenmesi;
- Desteklerin, sivil toplumun sadece devleti dengeleyen ve denetleyen rolüne değil, aynı zamanda toplumun farklı kesimleri arasında dayanışma, işbirliği ve sosyal uyumu sağlamasına da odaklanması;

Programlama Süreci

- Programlama sürecinin daha etkili hale getirilmesi ve gecikmelerin en aza indirilmesi;
- Program göstergelerinin programlar başlamadan önce açıkça ve ayrıntılı bir şekilde tanımlanması;

Kapsayıcılık ve Destek Modelleri

- Programların farklı kanallardan duyurulması;
- Programların tasarlanması sürecine mevcut hibe alan STK'ların yanı sıra daha geniş bir sivil toplum kesiminin katılımının sağlanması;
- Program çağrılarının belirli periyotlara oturtulması veya başvuru sürelerinin uzatılması
- Çekirdek (operasyonel) fonlar, performansa bağlı destek, esnek fonlar gibi farklı destek modellerinin gündeme alınması;
- Hibe programlarının bürokratik yükünün azaltılması;

Sektör Yaklaşımı

- Sektör yaklaşımıyla ilgili koordinasyon, geçişkenlik gibi olası sorunların ele alınması;

Proje Değerlendirme (Seçim) Süreci

- Mali ve operasyonel kapasite kriterlerinin büyük ve daha önce AB hibe programlarından yararlanmış STK'lara sağladığı avantajların gözden geçirilerek ortadan kaldırılması;
- Başvuru süresinin uzatılması;
- STK'larla paylaşılan belgelerin geniş bir kitle tarafından daha kolay anlaşılabilir olması için basitleştirilmesi;
- Asgari hibe miktarının düşürülmesi veya proje süresinin uzatılması gibi küçük STK'ların erişimini kolaylaştıracak önlemlerin alınması;
- Küçük ölçekli ve/veya yerel STK'lar için özel kotalar veya teşvikler uygulanması;
- Değerlendirme süresinin kısaltılması;
- Hibe başvuru rehberinde yer alan ve projelerin hitap etmesi gereken öncelik alanının sayısının sınırlandırılması;
- Programlara daha spesifik ve ölçülebilir hedefler koyulması;
- Projelerin sözleşme imzalamadan önce gözden geçirilmesi ve eğer gerekiyorsa içeriğinin düzeltilmesi;
- Değerlendirme sürecine hem proje tecrübesi olan hem içerik bilgisi olan değerlendiricilerin katılması;
- İhtiyaç analizlerinin değerlendirme kriterleri içerisinde daha detaylı bir şekilde ele alınması;

Projelerin Uygulaması ve Etki

Politika Yapım ve Karar Alma Süreçlerine Katılım

- STK'lar demokratik katılım çabaları için geri bildirim istemeli ve bununla ilgili göstergeler eklenmeli;
- Demokratik katılımı amaçlayan hibe programlarının kamu kurumlarına da odaklanması ve onların da kapasitesinin geliştirilmesi;
- Göstergeler kamu kurumları ve STK'lar arasındaki protokollerin işlevselliğine de odaklanmalı;
- Kamu kurumlarının planlama aşamasında projeye dahil olması;
- STK'ların katılım konusunda etkisini artırabilecek başka beceriler eklenerek STK'ların demokratik katılıma yönelik kapasitelerinin geliştirilmeye devam edilmesi;
- Mümkün mertebe farklı alanlarda çalışan ve farklı yaklaşımlar benimseyen STK'ların desteklenmesi;
- Gönüllülerin katkılarının sadece sayısal değil, aynı zamanda niteliksel olarak da değerlendirilmesi;

STK'ların Kapasitelerinin Artırılması

- Farklı kimliklerden ve farklı alanlardan STK'ların işbirliğini önceliklendirilmesi;
- Ağlarla ilgili göstergelerin mevcut ağlara üyelik veya bir ağ içinde yapılan çalışmalar gibi diğer faktörleri de dikkate alması;
- Mevcut ağlara üyeliğın teşvik edilmesi;
- Sektörler arası işbirliği ve temalar arası çalışmaların teşvik edilmesi;

- STK'ların daha demokratik bir yapı benimsemesinin desteklerin temel bir parçası olması;
- Kapasite gelişimini ölçen göstergelerin STK'ların gösterdiği değerişimi ölçmesi;
- STK'ların yaratıcı faaliyetler geliştirmelerinin teşvik edilmesi;
- Aktif vatandaşlığın gelişmesi için STK'ların sivil toplumun dışındaki alanlarda da vatandaşların katılımını teşvik eden çalışmalar yapması ve bu çalışmaların izlenip ölçülmesi;
- STK'ların yönetiminin veya çalışanların projenin yürütülmesine dahil olmasının sağlanması;

Diyalog

- Projelerin Türkiye'deki ve AB'deki STK'ların hedef ve çıkarlarını birleştiren proje fikirlerine odaklanması;
- Proje sürelerinin uzatılması;
- Diyalog programlarındaki projelerin faaliyetlerinin bir kısmının AB ülkelerinde planlanması;
- Diyalog programlarının duyurularının AB vatandaşlarının da takip edeceği iletişim kanalları üzerinden yapılması;
- AB düzeyinde faaliyet gösteren mevcut ağlara katılımın teşvik edilmesi;
- STK'ların dışında aktörlere yönelik de Diyalog programlarının açılması;

Sürdürülebilirlik

- STK'ların mümkün olduğunca geniş bir paydaş kitlesini projenin planlama ve uygulama süreçlerine dahil etmesi;
- STK'ların projelerin hazırlık aşamasında gerçekçi bir ihtiyaç analizi yapması ve yürütme sürecinde ihtiyaçlar konusunda analizleri düzenli olarak gerçekleştirmesi;
- İzleme sürecinin, kurulan yapıların sürdürülebilirliğine ve bu yönde kapasitenin gelişip gelişmediğine odaklanacak şekilde iyileştirilmesi;

Etki

- Faaliyetlerinin kısa vadede nasıl bir değerişim yarattığı ve ne tür somut sonuçlar doğurduğunun ölçülmesi;
- Eğitim modülleri gibi benzer kaynakların farklı STK'lar tarafından geliştirilmesi yerine STK'ların mevcut kaynaklardan yararlanması için önlemler alınması;
- Göstergelerde mevcut değerlerin yer alması;
- Program içi ve programlar arası sinerji yaratılmasına odaklanılması;

Uygulama Dönemi Proje İzleme Süreci

- STK'larla iletişimde belirli standartların konulması ve etkili bir iletişim kanalının sağlanması;
- Projelere ve Teknik Destek Ekibi' ne yönelik bürokratik işlemlerin azaltılması ve basitleştirilmesi;
- Proje belgelerinin elektronik ortamda sunulması;
- Bazı göstergelerdeki belirsizliklerin giderilmesi, tüm göstergeler net bir şekilde tanımlanması;
- Göstergelere mevcut değerlerin eklenmesi;

Bağımsız Değerlendirme

- Proje ve programların bitiminde yapılan değerlendirmelerin, hibe programlarının programlanmasında veya uygulamasında yer almamış, bağımsız kişi veya kurumlar tarafından yurütulmesi;
- STK temsilcilerinin cevaplarının anonim olarak alınması ve/veya kullanılması;
- Projelerin başarısını ölçmeye yönelik soruların daha dolaylı bir şekilde hazırlanması;
- Farklı sorularla çapraz kontrol yapılması;
- Programlama ve uygulamada yer alan paydaşların değerlendirmelerde saptanan sorunları aşmak için ne tür önlemler alacaklarına dair bir öz değerlendirme yapması ve uygun stratejiler belirlemesi;
- Alınan önlemlerin veya yapılan değişikliklerin nedenleri ile birlikte paylaşılması;
- STK'ların projelerinin sonuçlarını ve süreçlerini düzenli olarak öz değerlendirmeye tabi tutması;
- Projelerin tamamlanmasının ardından birkaç yıl sonra değerlendirmeler yapılması.

KAYNAKÇA

Arnstein, S. (1969). "A Ladder of Citizen Participation," *Journal of the American Institute of Planners*, 35, 216-224.

Avrupa Komisyonu (2005). AB ve Aday Ülkeler Arasında Sivil Toplum Diyaloğu. COM(2005) 290 final Brüksel: Avrupa Komisyonu.

Hoskins, B. (2006). *Draft framework on indicators for active citizenship*. Ispra: CRELL.

Nye, J. S. (2008). "Public Diplomacy and Soft Power," *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 666, 101-102.

Putnam, R. 2000. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.

Verba, S. (1967). "Democratic Participation," *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*. 373(1), 53-78.

YA-DA Vakfı. (2014) *Sivil Toplum Kuruluşlarına Yönelik Algı ve Yaklaşımlar*. İstanbul: YA-DA.

EKLER

Ek 1: Taranan Rapor ve Belgelerin Listesi

- 2nd National Consultation Meeting Report
- Civil Society Dialogue V Post-Grant Evaluation Report
- Civil Society Dialogue VI Post-Grant Evaluation Report
- Civil Society Support Programme II Post-Grant Evaluation Report
- Civil Society Support Programme III Post-Grant Evaluation Report
- Civil Society Support Programme interim evaluation report
- DG NEAR Guidelines for EU Support to Civil Society in the Enlargement Region 2021-2027
- European Court of Auditors Special Report EU Pre-Accession Assistance to Turkey
- Instrument for Pre-Accession Assistance (IPA II) Revised Indicative Strategy Paper for Turkey (2014-2020) Adopted On 10/08/2018
- Program Göstergeleri (Civil Society Dialogue V-VI ve Civil Society Support Programme II-III)
- Sivil Toplum Destek Hibe Programı II- III, AB ve Türkiye Arasındaki Sivil Toplum Diyaloğunun Desteklenmesi Hibe Programı V - VI, Hibe Projeleri ve Program Göstergeleri Değerlendirme Raporu
- Technical Assistance for Identifying Further EU Turkey Civil Society Dialogue Priorities Inception Report
- Technical Assistance for the Evaluation of 2014-15-16 Turkey Annual Programmes Theme Report: EU-Turkey Dialogue
- Technical Assistance to Implementation of Civil Society Support Programme Project Evaluation Report

Ek 2: Görüşme Listesi

AB Başkanlığı

AB Başkanlığı

AB Başkanlığı

AB Başkanlığı

AB Başkanlığı

AB Başkanlığı

Merkezi Finans ve İhale Birimi

Merkezi Finans ve İhale Birimi

Merkezi Finans ve İhale Birimi

Merkezi Finans ve İhale Birimi

Teknik Destek Ekibi

Teknik Destek Ekibi

Teknik Destek Ekibi

Teknik Destek Ekibi

Teknik Destek Ekibi

Teknik Destek Ekibi

Teknik Destek Ekibi

Enerji Verimliliği ve Yönetimi Derneği

Haliéus - Cooperatives for Development

İklim Araştırmaları Derneği

Kentimiz İzmir Derneği

Sınırlı Sorumlu Genç İşi Kooperatifi

Türkiye Avrupa Vakfı

CSD/CSSP Program Koordinatörü

AB İşleri Uzman Yardımcısı CSD/CSSP Proje Uygulama Birimi Ekip üyesi

AB İşleri Uzman Yardımcısı CSD/CSSP Proje Uygulama Birimi Ekip üyesi

AB İşleri Uzmanı CSD/CSSP Proje Uygulama Birimi Ekip üyesi - İstanbul Ofisi

AB İşleri Uzmanı CSD/CSSP Proje Uygulama Birimi Ekip üyesi - İstanbul Ofisi

AB İşleri Uzmanı CSD/CSSP Proje Uygulama Birimi Ekip üyesi - İzmir Ofisi

İhale Yöneticisi

İhale Yöneticisi

İhale Yöneticisi

İhale Yöneticisi

Proje Koordinatörü

Hibe Uzmanı

Kıdemli Kilit Olmayan Uzman

Kıdemli Kilit Olmayan Uzman

Kıdemli Kilit Olmayan Uzman

Kıdemli Kilit Olmayan Uzman

Kıdemli Kilit Olmayan Uzman

Bu yayın Avrupa Birliği'nin maddi desteğiyle hazırlanmıştır. İçerik tamamıyla WEglobal'ın sorumluluğu altındadır ve Avrupa Birliği'nin görüşlerini yansıtmak zorunda değildir.