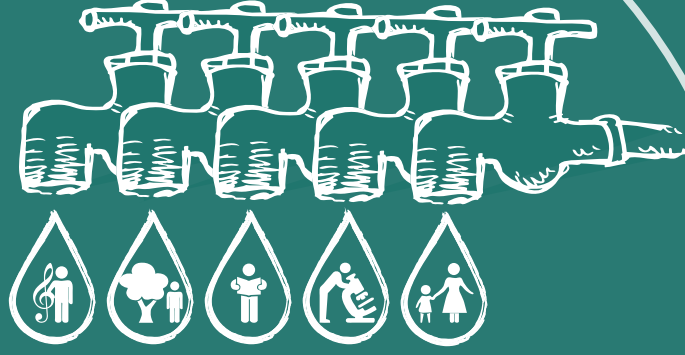


değişim  
için  
bağış



# Vakıfların Hibe Programları için Rehber

Türkiye'den Vakıfların  
Deneyimleri ile



**TÜSEV**  
Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı  
Third Sector Foundation of Turkey

## Proje Destekçileri\*

---



CHARLES STEWART  
MOTT FOUNDATION



TURKISH  
PHILANTHROPY  
FUNDS

\* Bu kitap, TÜSEV tarafından yürütülen, Charles Stewart Mott Foundation ve Turkish Philanthropy Funds tarafından desteklenen, *Değişim için Bağış* projesi kapsamında yayınlanmaktadır.

## Vakıfların Hibe Programları için Rehber

*Türkiye'den Vakıfların Deneyimleri ile*

TÜSEV Yayınları, Mayıs 2013  
No: 59

ISBN 978-605-62694-3-1

### Yazar:

S. Seveda Kılıçalp Iaconantonio

### Katkıda Bulunanlar:

Ayşegül Ekmekçi

### Grafik Tasarım:

Gülru Höyük

### Baskı:

Uzerler Matbaacılık ve Tanıtım Sanayi Tic. Ltd.

© Tüm hakları saklıdır. Bu yayının hiçbir bölümü, Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı'nın (TÜSEV) izni olmadan hiçbir elektronik veya mekanik formatta ve araçla (fotokopi, kayıt, bilgi depolama vb.) çoğaltılamaz.

## TÜSEV

Bankalar Cad. No. 2  
Minerva Han  
Karaköy 34420  
İstanbul / Türkiye  
Tel. +90 212 243 83 07 PBX  
Faks. +90 212 243 83 05  
[info@tusev.org.tr](mailto:info@tusev.org.tr)  
[www.tusev.org.tr](http://www.tusev.org.tr)  
[www.degisimicinbagis.org](http://www.degisimicinbagis.org)

Bu kitapta yer alan görüşler yazara aittir ve bir kurum olarak TÜSEV'in görüşleriyle birebir örtüşmeyebilir.

# İçindekiler

---

**Önsöz >> 05**

**Değişim için Bağış Projesi Hakkında >> 07**

**Teşekkürler >> 09**

**Giriş >> 11**

**1 Planlama >> 15**

- 1.1 İçsel ve Dışsal Faktörlerin Değerlendirilmesi >> 15
- 1.2 İhtiyaç Analizi veya Saha Taraması >> 20
- 1.3 Değişim Teorisi ve Mantık Modeli >> 21
- 1.4 Programın Çerçevesinin Belirlenmesi >> 23

**2 Hibe Tahsis Döngüsü >> 27**

- 2.1 Hibe Teklif Çağrısı >> 27
- 2.2 Hibe Tekliflerinin Değerlendirilmesi >> 29
- 2.3 Sonuçların Duyurulması >> 33
- 2.4 Hibe Alıcıları ile İletişim >> 34
- 2.5 Diğer Paydaşlarla İletişim >> 34
- 2.6 İzleme ve Değerlendirme Süreci >> 35

**3 Ortaklık ve İşbirliği >> 41**

- 3.1 Diğer Donörlerle İşbirliği >> 41
- 3.2 Hibe Alıcıları ile İlişkiler >> 42

**4 Türkiye’de Hibe Veren Vakıflardan Örnekler >> 45**

- 4.1 Açık Toplum Vakfı >> 45
- 4.2 Bolu Bağışçılar Vakfı >> 50
- 4.3 Hayata Artı Vakfı >> 53
- 4.4 GençBank >> 58
- 4.5 Sabancı Vakfı >> 65
- 4.6 Türkiye Vodafone Vakfı >> 70
- 4.7 WWF - Türkiye >> 72

**Yararlanılan Kaynaklar >> 77**



# Önsöz

Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı'nın kurulduğu 1993 yılından bu yana Türkiye'de ve dünyada pek çok şey değişti. Ancak daha güçlü ve etkili bir sivil topluma giden yolda sektörün yasal, mali ve işlevsel altyapısını geliştirme misyonumuz aynı kaldı. Vakfımızın 20. yıldönümünü kutladığımız bu yıl, sektöre yaptığımız katkıları değerlendirmek, koyduğumuz hedeflerin ne kadarına ulaştığımızı görmek ve nereye gitmekte olduğumuzu paydaşlarımızla birlikte tanımlamak için eşsiz fırsatlar sunuyor. Bu dönemde misyonumuzun önemli bir parçası olan vakıfların potansiyellerini açığa çıkarmaları ve daha etkili olmaları için bilgi üretmeye, bu bilgiyi en faydalı ve ulaşılabilir hale getirmeye yönelik çalışmalarımıza hız kazandırıyoruz.

Vakıflar, bu topraklarda yüzyıllardır hayati roller oynuyorlar. Köklü bir tarihe ve hayırseverlik geleneğine dayanan vakıflar, 21. yüzyılın değişen koşullarına kendilerini uydurarak meşruiyetlerini güçlendirmeli ve sağladıkları kamusal faydayı arttırmalıdır. Sosyal, ekonomik ve regülatif ortamlardaki değişiklikler, vakıfları daha açık olmaya ve topluma kattıkları değeri daha fazla görünür kılmaya davet ediyor. Bu çağrı karşısında vakıfların hesapverebilirlik, yönetim, verimlilik ve toplumla iletişim konularında kapasitelerini güçlendirmek için daha fazla emek harcamaları gerekecek.

Diğer yandan dünyada filantropi çok farklı biçimler alır ve etkisini gösterirken Türkiye'deki vakıflar geleneksel rollerine bağlı kalamazlar. Yapılacak iş bu engin deneyim ve geleneği sıçrama tahtası gibi kullanarak çağımıza ayak uydurmaktır. Etki yatırımcılığı ve sosyal girişimcilik gibi sonuç yaratma ve sosyal-ekonomik getiriye odaklı modellerin tartışıldığı, teknolojinin ve yeni iletişim araçlarının iş yapış tarzımızı ve

kurduğumuz ilişkileri yenilediği günümüzde, vakıflara klasik kamusal hizmetleri görmenin ötesinde sahip oldukları kaynakları en verimli şekilde kullanarak, işbirlikleri kurarak daha fazla fırsat yaratma, eşitsizlikleri azaltma, sürdürülebilir gelişime katkıda bulunma gibi roller düşüyor. Bunun bir boyutunu da STK'ların projelerini ve diğer sivil girişimleri desteklemek oluşturuyor.

Vakıflar artık sadece acil ihtiyaçların giderilmesine değil, görünen sorunların ardında yatan, ekonomik-sosyal sistemlerle ilişkili olabilecek nedenlerin tespit edilmesi ve bunların inovatif şekillerde ele alınmasına yatırım yapmalı. Yalnızca kendi projelerini gerçekleştirmek yerine belli bir alanda uzmanlıkları olan, ihtiyaçları bilen, yerel gruplarla yakın ilişkileri olan kuruluşlarla stratejik işbirlikleri kurarak sosyal değişimin destekleyicisi ve öncüsü olmalı. Vakıflar mali, teknik, entelektüel kaynakları ile STK'ları destekleyebilir ve ele aldıkları konularda çok daha güçlü etkiler yaratabilirler.

Türkiye'de özellikle uluslararası topluluğu takip eden ve iyi uygulamaları kendi faaliyet gösterdiği alana adapte ederek hayata geçirmeyi başaran vakıflar, hibe programları oluşturarak misyonlarını güçlendirmekte, kaynaklarının etkisini arttırmakta ve sivil toplumun güçlenmesine katkıda bulunmaktalar. Bu vakıfların deneyimlerinin ve hibe programı oluşturmak için izlenebilecek adımların aktarıldığı yayınınızın sizlere ilham vereceğini umuyor; önümüzdeki yıllarda hibe veren vakıfların sayısının artmasını, işbirliklerinin derinleşmesini ve sosyal değişim açısından önemli sonuçlar yaratılmasını diliyoruz.

**Prof. Dr. Üstün ERGÜDER**  
*Yönetim Kurulu ve Mütevelliiler Heyeti Başkanı*



# Değişim için Bağış Projesi Hakkında

Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı (TÜSEV), 2006 yılından bu yana yürüttüğü Sosyal Yatırım Programı ile toplumsal gelişime ivme kazandırmak için bireysel ve kurumsal kaynakların en etkili şekillerde kullanılmasına yönelik çeşitli çalışmalar yürütüyor, yenilikçi yöntemleri tanıtıyor, kamu, özel ve gönüllü sektör temsilcilerini bağışçılığı kolaylaştıracak etkili mekanizmaları keşfetmeleri için biraraya getiriyor. Bu çabaların bir parçası olarak TÜSEV, Aralık 2011'den bu yana Türk Filantropi Vakfı ve C.S. Mott Vakfı'nın sağlamış olduğu mali destek ile Değişim için Bağış Projesini uygulamaktadır. Projenin amacı Türkiye'de bağışçılık kültürünü teşvik etmek ve stratejik bağışçılığın gelişebilmesini kolaylaştıran bir altyapı geliştirmektir.

Proje, Türkiye'de bağışçılığın araştırmalarla güncel durumunun incelenmesi, yasal düzenlemelerin bağışçılığı daha fazla teşvik edecek şekilde iyileştirilmesi için savunuculuk faaliyetleri yürütülmesi, hibe programı oluşturma ve yönetmek konusunda vakıf ve şirketlere teknik destek sağlanması ve yerel kaynaklardan toplanacak fonların bir havuzda birleştirildiği ve kamusal fayda için etkili bir şekilde kullanıldığı topluluk temelli bağışçılık modellerin tanıtılması ve bu uygulamaların yaygınlaştırılması faaliyetlerini kapsamaktadır.

Bu faaliyetlerle vakıf ve şirketlerin hibe programları oluşturarak STK'ları stratejik ve etkin şekillerde kaynak aktarmaları; bireylerin stratejik bağışçılık yöntemleri ve araçlarını kullanmaları; ve yerel grupların kendi kaynaklarını harekete geçirerek yerel kalkınma modellerini uygulamaları gibi sonuçlar yaratılmasına çalışılmaktadır.

TÜSEV, Türkiye'de sivil toplumun gelişmesi için her türlü bağışçılığı daha etkili şekillerde STK'ları desteklemeye teşvik ediyor. Bağışçılığa yeni adım atan ya da bağışlarını daha stratejik hale getirmek isteyen kişi ve kuruluşlara rehberlik ediyor. Vakıfları hibe programları oluşturmaya çağırıyor.

Hibe programı oluşturmak isteyen kuruluşlar şu konularda TÜSEV'den destek alabilir:

- Saha taraması
- Hibe program stratejisi tasarlama
- İlgilendiğiniz alanlarda çalışan sivil toplum kuruluşlarını tanıma
- Hibe programı olan diğer deneyim ve bilgi paylaşımı
- İyi uygulamalar ve yenilikçi yöntemlerden haberdar olma

Ayrıntılı bilgi ve destek talebi için; [www.degisimicinbagis.org](http://www.degisimicinbagis.org) sitesini ziyaret edebilir ve [degisimicinbagis@tusev.org.tr](mailto:degisimicinbagis@tusev.org.tr) adresinden proje ekibi ile irtibata geçebilirsiniz.





# Teşekkürler

Çalışmamıza katılarak deneyimlerini ve yöntemlerini bizlerle paylaşmak için zaman ayıran, aşağıda ismi sıralanan vakıf çalışanlarına ve yöneticilerine teşekkürlerimizi sunuyoruz.

## Açık Toplum Vakfı

Özlem Yalçınkaya, *Program Sorumlusu*

## Bolu Bağışçılar Vakfı

Şerafettin Erbayram, *Yönetim Kurulu Başkanı*  
Zühal Kılınç, *Genel Sekreter*

## Hayata Artı Vakfı

Erdal Kiraz, *Coca Cola Kurumsal İletişim Müdürü*

## GençBank

Can Ercebe, *Proje Koordinatörü*

## Sabancı Vakfı

Filiz Bikmen, *Eski Programlar ve Uluslararası İlişkiler Direktörü*  
Hilal Baykara, *Programlar Sorumlusu*

## Türkiye Vodafone Vakfı

Tuğba Ünal, *Genel Sekreter*

## Yaşama Dair Vakfı

Aziz Şahin, *Genel Müdür*  
Betigül Onay, *Proje Geliştirme Uzmanı*  
Meltem Gökmen, *Eski Proje Geliştirme Koordinatörü*

## WWF-Türkiye

Pınar İman, *Kaynak Oluşturma Yönetmeni*



Hibe veren vakıfların dünyada ve Türkiye’de ne gibi katkıları oldu? Geçmişte ne tür roller oynadılar, zaman içinde rolleri nasıl değişti? Bugün vakıflar için yeni roller ortaya çıktığından söz edilebilir mi? Vakıfların hibelerine sadece bağış veya katkı olarak değil yatırım olarak da bakılabileceğine yönelik konferanslar düzenlenip makaleler yazılırken, Türkiye bu tartışmaların neresinde kalıyor? Bu ve benzeri soruları aklımızda bulundurarak hazırladığımız bu rehberde güçlü bir sivil toplum için sivil toplum kuruluşlarının büyüyüp gelişebileceği bir ortama ihtiyaç olduğunu ve fonlama sistemlerinin de bu gelişimi destekleyici bir işlev üstlenmesi gerektiğini savunuyoruz. Güncel küresel eğilimler ve vakıfların tarihsel gelişimini değerlendirdiğimizde daha aktif, yenilikçi ve risk almaya gönüllü biçimlerde STK’ları, yerel toplulukları ve sivil hareketleri desteklemek vakıflar için zorunluluk haline geldiğini görüyoruz.

## Hibe Veren Vakıflar

Vakıfların dünyanın her yerine yayıldığını söylemek mümkün. Sayıları, görünürlükleri, etkileri, filantropiye ayrılan alan düşünüldüğünde hibe veren vakıfların en fazla gelişim gösterdiği ülke olan ABD’de 2011 yılında sayısı 76,600’ü bulan ve varlıkları 645 milyar doları geçen vakıfların verdiği hibelerin tutarı 47 milyar dolara yaklaştı. 2008 mali krizinin ekonomi üzerinde etkilerinin hissedilmesine rağmen vakıflar hibe tahsis için büyük kaynaklar ayırmaya devam ediyorlar. Ülkede vergiden muaf kuruluşlar; *kamuya yararlı kuruluşlar (public charities)* ve *özel vakıflar (private foundations)* olarak ikiye ayrılırken,

özel vakıfların *hibe veren vakıf ve kendi operasyonlarını gerçekleştiren vakıf* olarak alt kategorileri bulunuyor. Benzer sınıflandırmalara diğer ülkelerde de rastlamak mümkün.

Türkiye’de ise vakıflar *Türk Medeni Kanunu’ndan Önce Kurulmuş Vakıflar* (ki bunlar da kendi içinde mahiyetleri, mülkiyetleri, idareleri, kullanım şekilleri bakımından alt kategorilere ayrılıyor) ve *Türk Medeni Kanunu’na Göre Kurulan Vakıflar* olarak iki temel grupta sınıflandırılıyor. Vakıflar arasında hibe verme veya kendi operasyonlarını yürütme açısından bir fark gözetilmiyor.

ABD’de STK’ların gelirlerinin %20’si hibe veren vakıflardan geliyor. Dünya ortalamasına bakıldığında ise vakıflardan alınan hibeler ile birlikte şirket ve bireylerden gelen tüm bağışların STK gelirleri içindeki oranının %12 civarında olduğu görülüyor. Bu oran ile filantropik katkılar STKlar için (hizmetler-ürün satışlarından veya yatırımlardan elde ettikleri karlar ve devlet fonlarından sonra) üçüncü en büyük gelir kaynağı olarak karşımıza çıkıyor.

2011 yılında toplam varlıkları 19 milyar TL’yi geçen 4,600 vakfın bulunduğu Türkiye’de 7 ulusal vakfın hibe programı mevcut. Herbir vakıf yılda ne kadar hibe tahsis yaptığını resmi olarak açıklamadığı için bu vakıfların hibe tahsisine ayırdıkları toplam fonun miktarını tam olarak bilemiyor, ancak senelik 6 ile 7 milyon TL arasında olduğu tahmin ediyoruz.

## Vakıf Hibelerinin Önemi

Vakıflar fon tahsisinde bulunarak STK’ların kaynak çeşitliliği sağlamalarına ve

otonomi kazanmalarına yardımcı olur, mali sürdürülebilirliklerine katkıda bulunurlar. Vakıf hibeleri STK'ların yeni bir girişim başlatmalarına, var olan girişimlerini genişletmelerine veya kamu fonlarının elvermediği riskli alanlara girmelerine imkan tanır.

Hibe veren vakıfların önemi sadece sahip oldukları geniş kaynaklardan değil, belli bir vizyon doğrultusunda fon tahsis kararlarını alarak ve ortaklıklar kurarak süreklilik, sonuç yaratabilme, ölçülebilirlik özelliklerini gösterebilmelerinden gelir. Bu tür vakıflar bağışçıların fonlarıyla tutarlı bir şekilde STK'ları ve çeşitli projeleri destekleyebilmelerini, fon tahsisini belli kurallar bütünü içinde yapabilmelerini, hibe alıcıları ile yapılandırılmış bir ilişki kurabilmelerini sağlar.

Vakıfların sadece kendi operasyonlarını gerçekleştirmek için kaynaklarını kullanabilecekken başka STK'ların girişimlerini desteklemeye fon ayırmalarının ardında çeşitli motivasyonlar yer alır. Kamusal hizmetlerin yararlanıcılara en yakın konumdaki kuruluşlar olan yerel STK'lar tarafından sağlanması gerektiğini düşünmek; özellikle yerel düzeyde faaliyet gösteren STK'ların çeşitli yollarda topluma değer katabileceğine inanmak; farklı ortamlarda yeni fikirler ve yöntemleri test etmeyi istemek; desteklenen STK'lar aracılığıyla sahadaki bilgi ve ihtiyaçlara ulaşabilmek veya STK'ların kapasitesini geliştirmeyi misyonunun bir parçası olarak görmek bu motivasyonlardan bazıları.

Vakıflar, piyasa dinamiklerden ve siyasi ilişkilerden bağımsız olmaları dolayısıyla sosyal girişimci gibi davranarak şirketlerin veya kamu kuruluşlarının ulaşamadıkları sorunları veya ihtiyaçları belirleyip bunların ele alınması için bir hibe program oluşturabilirler. Fon verdikleri kuruluşların arasında ve bağlantıda oldukları diğer kuruluşlarla birlikte koalisyonların kurulmasına aracı olarak toplu

etki yaratılmasına öncülük edebilirler. Şirketlerin ve kamu kuruluşlarının desteklemediği ama bağışçıların önem verdiği değerlerin, uygulamaların, kültürel özelliklerin korunmasını sağlayabilirler. Sanat ve bilim gibi alanlarda anaakımlaşmamış yöntemlerin alana girişini kolaylaştırabilir, kamu ve özel sektörün sosyal geri dönüşümü kesin olmadığı için uzak durduğu riskli alanlara girebilirler.

## Ortamin Önemi

Dünyanın hemen her yerinde, filantropinin kurumsal aktörleri denildiğinde akla ilk gelen yapılar vakıflardır. Ne isimle anılırsa anılın vakıflar gelir getiren varlıklarını kamusal faydaya adayan tüzel kişileri tanımlamak için kullanılır. Vakıflar buldukları yerler ve türlerine göre birbirinden farklı özellikler gösterirler, ancak hepsi belli bir kamu amacına vakfedilen anavarlığın üzerinde temellenir. Zamanla bu anavarlığın kurumsallaştırılması amacıyla varlıkları birarada tutacak, bir nesilden diğer nesle aktarımını kontrol altına alacak ve filantropik faaliyetleri regüle edecek çeşitli mekanizmalar geliştirilmiştir.

Vakıflar durağan tüzel kişilikler değil, farklı ortamlara adapte olabilen varlıklardır. Vakıfların nasıl evrildiğini anlamak için ülke deneyimlerinin kendine özel koşullarına bakmak gerekir. Türkiye'de vakıfların yönetimini düzenleyen yasal çerçeve zaman içinde değişiklik göstermiştir. Osmanlı'dan günümüzde sosyal refahın sağlanmasında devlet ve devlet dışı aktörler arasındaki sorumluluk paylaşımı farklılaşmıştır. Dini gelenekler de çeşitli şekillerde filantropik faaliyetlerin biçimlenmesinde etkili olmuştur. Örgütlü yaşam kimi zaman gelişerek kim zaman gerileyerek farklılaşmıştır. Siyasi istikrar ve ekonomik gelişim düzeyi varlık yaratabilme ve vakıf sektörüne yöneltilebilecek varlığın bireyler elinde birikmesine karşı tutumlarını belirlemiştir.

Ayakta kalabilmek için vakıflar sürekli kendilerini yenilemek zorunda kalmışlardır. Çünkü hem kamu yararının tanımı hem kamu ile özel sektör arasındaki sınırlar sürekli olarak değişmektedir. Bu yüzden vakıfları kamu yararını ilerletmeye çalışan esnek yapılar olarak görmeliyiz. Çoğulcu bir toplumda, vakıfların kamusal faydayı ilerletebildikleri yerlerde meşrulukları da artar. Türkiye’de vakıflar bugünün koşullarını değerlendirerek oynayabilecekleri rolleri gözden geçirmeli ve ortak faydayı nasıl daha ileriye taşıyabileceklerine dair stratejiler geliştirmeliler.

## Vakıflar için Yeni Roller

Küresel gelişmelerin etkisi ve ekonomik büyümenin verdiği güven ile yeniden uyanış içerisine giren ve potansiyellerini keşfeden günümüz vakıfları araştırmadan, bilime, sanatsal gelişimden çevre korumasına, kapasite geliştirmeden politikaları etkilemeye kadar değişen alanlarda faaliyet gösteriyorlar.

Türkiye’de vakıfların aktif varlıkları 2009 yılında 34,2 milyar TL’den 2011’e gelindiğinde 18,8 milyara TL’ye geriler ve yıllık gelirleri 8,3 milyardan 5,8 milyar TL’ye düşerken, 4 milyar TL civarında olan senelik amaca yönelik harcamalarında yıllar içinde çok büyük bir değişiklik gözlenmemektedir.<sup>01</sup> Ele aldıkları konuların ve ihtiyaçların boyutu ile karşılaştırıldığında varlıklarının küçük kaldığı ve gittikçe azalmakta olduğu bir ortamda vakıfların her zamankinden daha fazla yaratıcı ve stratejik olmaları gerekiyor.

Gerçekten fark yaratmak isteyen vakıflar, sınırlı fonlarını mümkün olan en verimli şekilde kullanarak kaldıraç etkisi yaratmayı başarabilmeliler. Ekonomik büyümenin yaşandığı ülkemizde devlet daha fazla kamusal hizmetin fonlanmasını üstlenirken, vakıflar

da gerçek potansiyellerinin olduğu alanlarda varlıklarını kullanarak STK’ların ve toplumsal gelişimin desteklenmesi, yerel yurttaş girişimlerinin güçlendirilmesi gibi konularda etkili olabilirler.

Vakıflar, sosyal girişimci gibi davranarak, risk alarak, koalisyonlar kurarak ve piyasa-hükümet etkisinden bağımsız kalarak ve nihayet başka türlü desteklenmeyecek olan konular için kaynakları harekete geçirerek en güçlü etkiyi yaratabilirler.

## Vakıflar için Strateji ve Araçlarını Yenileme Zamanı

Vakıflar genellikle varlıklı kuruluşlar olarak görülür ve onlara büyük beklentiler yüklenilir; ancak gerçekleştirmek istedikleri hedefler ile karşılaştırıldığında vakıfların sahip oldukları varlıklar küçük kalmaktadır. Hedefler ve kaynaklar arasındaki orantısızlık düşünüldüğünde vakıflar için işbirlikleri yapmak ve güçlerini diğer aktörlerle birleştirmek bir zorunluluk haline gelmektedir. Bu rehber, vakıflara hibe programı oluşturarak ve işbirlikleri kurarak nasıl kısıtlı kaynaklarla etkilerini maksimize edebileceklerini gösterme amacını taşımaktadır.

Vakıflar, STK’ları bazen mali araçlarla bazen de teknik yardım ile desteklerler. Hangi kaynaklarını aktardıklarından bağımsız olarak, vakıfların niyeti ve kullandıkları yöntemler de önem taşımaktadır. Vakıflar verdikleri hibeler ile sosyal algılar, değerler ve ilişki biçimlerindeki değişimleri destekleyebilir; sanat, bilim, spor gibi alanlardaki başarıları teşvik edebilir; sosyal değişim ve politika değişimlerine ön ayak olabilir; kültür ve değerlerin korunmasına katkı sağlayabilir veya varlıkların gönüllü olarak toplumda yeniden

<sup>01</sup> Yeni Vakıflar ile İlgili Seçilmiş Veriler (2009-2011), Vakıflar Genel Müdürlüğü <http://www.vgm.gov.tr/icerik.aspx?Id=192>

dağıtımında rol oynayabilirler. Bu rehberde vakıfların yapmak istedikleri katkıya göre hibe programını nasıl kurgulayabileceklerine dair öneriler yer almaktadır.

# Bölüm 01

## Planlama

Hibe tahsisi planlama süreci, vakfın kapasitesi, kaynakları, yaratmak istediği etki gibi kendiyle doğrudan bağlantılı diyebileceğimiz içsel faktörlerin değerlendirilmesi; desteklenecek alandaki ihtiyaçların, aktörlerin, çalışmaların taranması; hedefler ile sonuçlar arasında bağlantı kuran bir mantık modelinin geliştirilmesi ve program çerçevesinin belirlenmesi gibi aşamalardan oluşur. Bu temel aşamalara aşağıda detaylı olarak değinilmektedir.

Hibe tahsisi planlama sürecinde, hibe tahsisinde bulunulacak kurumların kapasiteleri, mevcut sosyal ihtiyaçların büyüklüğü ve potansiyel bağışçıların özellikleri göz önünde tutulmalıdır. Ayrıca, diğer yerel ve ulusal düzeyde çalışan STK'ların, özel sektör ve kamunun kaynak aktardığı sosyal alanların belirlenmesi hem tekrarları engelleyecek, hem de işbirliği imkanları yaratacaktır. Son olarak, kaynak aktarımı söz konusu olduğunda vakfın kaynaklarının yaratıcı bir biçimde kullanılması önemlidir. Nakdi hibelerin yanında vakfın insan kaynağı, ilişkileri, merkezi ve teknik altyapısı STK'lar için değerli kaynaklar olabilir.

### 1.1

## İçsel ve Dışsal Faktörlerin Değerlendirilmesi

Hibe tahsis sürecini planlarken öncelikle vakıf olarak nasıl bir destekçi olmak istediğinize,

neleri en fazla önemseydiğinizize, nasıl bir etki yaratmayı hedeflediğinize karar vermelisiniz. Bunun için aşağıda soruları kendinize sorarak işe başlayın.

### Neden Hibe Tahsisine Başlamalısınız?

Dünyada sadece STK'lara hibe vererek misyonlarını gerçekleştirmeye çalışan çok sayıda vakıf var. Bir vakıf hedeflerine ulaşmak için kendi operasyonlarını gerçekleştirebilecekken neden kaynaklarını başka STK'lara hibe tahsis etmek için kullanır? Vakıfların hibe tahsisini temel işlev olarak tercih etmelerinin nedenlerinden bazıları şunlar:

- Kamusal hizmetlerin yararlanıcıları en yakın olan kuruluşlar tarafından sağlanması gerektiğini düşünmek;
- Özellikle yerel düzeyde faaliyet gösteren STK'ların çeşitli yollarda topluma değer katabileceğine inanmak;
- Farklı çevrelerde yeni fikirleri denemek istemek;
- Desteklenen STK'lar aracılığıyla yereldeki bilgi ve ihtiyaçlara ulaşabilmek;
- STK'ların kapasitesini geliştirmeyi misyonlarının bir parçası olarak görmek.

Bu ve başka nedenler vakıfları hibe programı oluşturmaya teşvik edebiliyor. Vakıfların hibe tahsisine başlamalarının ardında yatan motivasyonlarını çok iyi anlamaları ve buna göre hibe programını tasarlama son derece önem arz ediyor. Eğer bu doğru anlaşılmazsa ve ifade



edilmezse programın kalitesi düşük olabileceği gibi hedeflere de ulaşamayabilir.

## Hangi Kaynaklarınızı Ortaya Koyabilirsiniz?

Yeni bir hibe programı tasarlayan bir vakıf olarak sadece tahsis edeceğiniz fonları değil aynı zamanda programın yürütülmesi için gerekli olan tüm kaynakları düşünmelisiniz. Bu iç değerlendirmede hangi kaynakları kullanabileceğinizi tespit edersiniz. Buna göre ele alacağınız sorunda üstleneceğiniz rolü, hibe alıcılarıyla kuracağınızı ilişkiyi, başlatacağınız işbirliklerini tanımlamanız kolaylaşır. Kendi kapasitelerinizi anladığınızda yapılması gerekenlerle gerçekçi olarak katkı sunabileceğiniz şeyler arasında bağ kurabilirsiniz.

İçsel değerlendirme yaparken şu soruları sorun:

**Mali kaynaklar:** Bu program için bütçenizin yüzde kaçını harcayabilirsiniz? Bu miktar ihtiyacı karşılamak için yeterli mi?

**İnsan sermayesi:** Personeliniz hangi alanlarda güçlü? Bu özellikler hibe program yönetiminde nasıl kullanılabilir? İnsan kaynaklarınızın ne kadarını hibe program yönetiminde kullanabilirsiniz?

**Entelektüel sermaye:** Alanda ne kadar deneyimiz ve bilginiz var? Konunun uzmanları ile bağlantılarınız bulunuyor mu?

**Sosyal sermaye:** Başkaları tarafından nasıl algılanıyorsunuz? Hangi ağ ve ilişkiler sorunların ele alınışında etkili olabilir?

**Rekabet avantajı:** Taramadan edindiğiniz bilgilere göre sizce alana ne tür katkılar yapabilirsiniz ve fark getirebilirsiniz?

## Nasıl Bir Etki Yaratmak İstiyorsunuz?

Hibe programınız ile nasıl bir etki yaratmak istediğinizi düşünün. Aşağıda yer alan üç tür

fonlama kategorisinden hangisinin size daha uygun olduğuna bakabilirsiniz.

**Faaliyet ve hizmetleri desteklemek:** Birtakım faaliyet ve hizmetlerin gerçekleşmesi için verilen destek türüdür. Örneğin bir araştırmanın yürütülmesi, bir yayın hazırlanması veya hizmet alımının giderlerini karşılar. Vakıf, desteklediği STK'nın gelişimi ve uzun dönemli çalışmalarından ziyade söz konusu işin yerine getirilmesiyle ilgilendir. Sosyal değişim ve inovasyonun önemi hakkındaki sürdürülen tüm tartışmalara rağmen hibe veren vakıfların çoğunluğu bu grupta yer alır.

Genellikle çok sayıda başvuru alırlar ve bundan memnundurlar. Geniş bir yelpazedeki STK'lar ile ilişki kurmak isterler, ancak bu ilişkinin çoğunlukla mesafeli bir doğası vardır. Fonlandırmanın nasıl son erdirileceği ile ilgili kesin ve net prosedürler geliştirmeleri gerekir.

Bu kategorideki vakıflar fonlarının en etkili şekilde kullanılabilecek kuruluşlara destek olmak ister, risk almaya gönüllü olmazlar. Etkisi kanıtlanmış projelere verdikleri destekleri yineleyebilirler. Bu da desteklenen kuruluşların üzerinden yenilikçi olma ve bir şeyleri yeniden icat etme baskını olarak onları rahatlatır ve süregelen işlerine devam etmelerine olanak sağlar. Ancak alana yeni giren kuruluşlar henüz kendilerini gösteremedikleri için bu tür vakıfların desteğini alamazlar.

İhtiyaçları en yakından takip eden taraflar oldukları için talebin STK'lardan gelmesini doğru bulurlar. Bu yöntemi benimseyen vakıflar sahadan gelen fikirleri ve teklifleri değerlendirse de belli konular ve alanlara öncelik vermeyi tercih edebilirler.

Diğer yandan iyi yapılan işlerin devam etmesi için hibe veren vakıflar genellikle bunun için kanıt isterler. Gönüllü sektörde bu tür kanıtlar sağlamak bazı durumlarda zor olabilir. Ayrıca bu

tür vakıfların yeni ve farklı işleri desteklemeye ikna edilmesi de zordur.

**Kapasite gelişimini desteklemek:** Belli bir konuda aktörlerin kapasitesinin güçlendirilmesi için yapılan yatırımları kapsar. Bu çerçevede STK'nın yönetim süreçlerinin iyileştirilmesi ve sürdürülebilirlik boyutu kazandırılması için kurumsal kapasite geliştirme fonu verilebileceği gibi erken çocukluk eğitiminin kalitesini arttırmak için öğretmenlerin profesyonel becerilerini geliştirmeye yönelik bir tematik kapasite geliştirme projesine de fon sağlanabilir.

Gönüllü sektörün belli bir alanını etkilemek veya geliştirmek isteyen donörler bu yöntemi benimser. Diğer donörlerin arasında azınlıkta kalırlar. Bazıları sektörel altyapının güçlendirilmesi için iletişim ağlarının ve gönüllülük konseylerinin kurulmasına destek olur.

Bu kategoride yer alan vakıflar, sosyal müdahalenin ve misyonlarını gerçekleştirmenin en iyi yolunun sivil toplumda kurumsal kapasiteleri geliştirmek olduğuna inanırlar. Genellikle belli tip, ölçü ve etkinlik alanında, sınırlı sayıda STK ile ilişki kurarlar. Fonun amacı daha güçlü kuruluşlar oluşturmaksa, bunun etkisini ölçmek için kurumsal değişim göstergelerine bakarlar.

STK'ların kurumsal gelişimleri için donör kuruluşlar ve bireylerden katkı almaları nadir rastlanılan bir durumdur. Sınırlı mali kapasitesi olan STK'ların kaynak dağılımında en son yer verdiği alanlardan biri olan kurumsal gelişime, bir vakfın yaptığı yatırım hayati bir destek olarak görülür.

Kurumsal gelişimi destekleyen vakıfların desteklenen STK'yı, süreçlerini, yönetimini, stratejik yönelimini yakından tanımaları gerekir. Destekledikleri kuruluşla yakın ilişki kurmalı, uzun vadeli gelişimlerinde sorumluluk almalı ve kurumsal gelişimde ne kadar yol

alındığını görmek için izleme ve değerlendirme süreçlerine koyabileceği kaynakları ve kapasitesi olmalıdır. Ancak bağışçının STK'nın kurumsal gelişim sürecinin birebir içinde yer alması bağımsızlığına engel teşkil ettiğini düşündürerek rahatsızlık da verebilir. Bu denge iyi ayarlanmalıdır.

**Sosyal değişimi desteklemek:** Bu destek biçiminde STK'ların içinde faaliyet gösterdiği alanı iyileştirme ve sistemde bir değişiklik yapma motivasyonu hakimdir. Bu vakıflar hibe alıcısı kuruluşun yararlanıcılara sağladığı hizmetlere değil, yaratmakta olduğu etkiye odaklanırlar. Toplumsal sorunların kökünde yatan nedenlerle mücadele etmek için birçok insan ve kaynağın harekete geçirilmesini desteklerler. Örneğin erken çocukluk dönemi eğitiminin önemine yönelik bir medya ve savunuculuk kampanyası bu kapsamda desteklenecek bir çalışma olabilir.

Sistemde değişim yaratmak isteyen vakıflar, destekledikleri kuruluşların bilgi toplamasına, öğrenme süreçlerine, her uygulamadan dersler çıkartmalarına ve bunların iyi örnekler, raporlar, konferanslar şeklinde kamuya paylaşmalarına, tartışma platformu oluşturmalarına önem verirler. Bu vakıfların destekledikleri STK'ları bir araya getirerek daha fazla etki oluşturmaya çalışmaları da karşılaştığımız bir durumdur.

Sistemde değişim yaratmak zorlu bir görev olduğu kadar, uzun vadede geri dönüşü alınabilecek bir yatırımdır. Hibe desteği alan STK'ların faaliyetlerinin etkisini hemen göstermesi beklenemez. Desteklenen girişimler sonucunda politikalarda bir değişiklik yaratılabilmişse kredinin sadece hibe tahsisi yapan vakfa gitmesi sorun teşkil edebilir. Vakıflar istedikleri etkiyi elde edebilmeleri için temalar veya programlar oluşturarak hibelere odak kazandırmalı, uzun süreli destek taahhüdünde bulunmalı ve program alanlarında süreklilik sağlamalıdır.

## Ne Tür Bir Destekçisiniz?

Hibe programınızla nasıl bir tutum takip edeceğiniz, ne tür bir destekçi olduğunuz belirler.

**Reaktif destekçi:** Gelen başvurulara yanıt verir ve kendisine sunulan teklifler arasından en iyi olan ile ilgilenir. Avantajları çok çeşitli STK'ları tanıma şansı, başvuru öncesinde daha az araştırma yapma gereği ve STK'ların ihtiyaçlarına yanıt veren bir konuma ulaşmaktır. Dezavantajları ise çok fazla sayıda başvuru almak, bunların değerlendirilmesi ve yanıt verilmesi için kaynak ayırmak durumunda kalmaktır.

**Müdahaleci veya proaktif destekçi:** Belli bir konuda etki yaratmayı veya bir faaliyet alanını geliştirmeyi ister, genellikle bir plan doğrultusunda hareket eder. Açık çağrı yapmak yerine fonlayacağı potansiyel projeleri ve kuruluşları belirlemek için kendisi adım atar. Avantajları daha az idari masraf ve personel zamanı gerektirmesi, daha az sayıda kuruluşla yakın ilişki geliştirebilme imkanındır.

Dezavantajları ise açık teklif çağrısı yapılmadığı için vakfın tanımadığı uygun proje ve kuruluşları kaçırma olasılığı ve ayrıca fonlanan alanlarda yoğun araştırma yapma gerekliliğidir.

**Dengeleyici destekçi:** Fonun yetersiz kaldığı alanlarda boşlukları doldurmaya çalışır. Avantajı temel kamusal hizmetlerin yerine getirilmesini sağlamasıdır. Dezavantajı ise diğer donörlerin destekledikleri ve kamu kuruluşlarının hizmet sağladıkları alanların takip edilerek hep aynı konulara fon sağlanması, diğer donörler tarafından ihmal edilen, riskli, yenilikçi alanlara girilmemesidir.

Elbette ki bu destekçi tipolojileri bazen birbiriyle ters düştüğü gibi bazen de örtüşebilir. Bunları yaratılmak istenen etki ile birlikte düşünmek vakıfların yolunu bulmasını daha kolaylaştıracaktır. Yan sayfadaki tabloda hibe veren vakıfların yaratmak istedikleri etkiye ulaşabilmek için nasıl bir destek sağlayacakları ile neyi destekleyebilecekleri örnekler yer almaktadır:

Neyi desteklemek	Nasıl desteklemek		
	Reaktif destekçi	Müdahaleci	Dengeleyici
Faaliyet ve hizmetler	Otizmli çocuklara yönelik özel eğitim proje başvurusunu desteklemek	Otizmli çocukların özel eğitimi ile ilgili bir araştırma yapılması için hibe çağrısı açmak	Otizmli çocuklara yönelik özel eğitim imkanının bulunmadığı bir yerde otizm eğitim merkezinin açılmasını desteklemek
Kapasite gelişimi	Otizmli çocuklara yönelik özel eğitiminin kalitesini arttıracak eğitimci eğitimlerinin yaygınlaşması ile ilgili proje başvurusunu desteklemek	Okullarda gezici otizm erken tanı ekiplerinin kurulması için hibe programı açmak	Otizmli çocuklara yönelik özel eğitim imkanının bulunmadığı bir yerde bu rolü oynayabilecek bir kuruluşu konu üzerine kapasite gelişimini desteklemek
Sosyal değişim	Ulusal eğitim politikasında otizmli çocukların özel ihtiyaçlarına yanıt verecek düzenlemelerin yapılmasına yönelik bir savunuculuk proje başvurusunu desteklemek	Otizm erken tanı ve eğitim platformu kurulması için çağrıya bulunarak, bu platformun kuruluş giderlerini karşılamak	Pilot bölgede otizmli çocuklara yönelik özel eğitim merkezlerinin açılması ile ilgili savunuculuk kampanyasını desteklemek

Tüm vakıflar için tek bir doğru yöntem bulunmamaktadır. Önemli olan hibe programı açacak olan her bir vakfın ne şekilde fonlama yapacağına karar vermesi ve neden bu yolu seçtiğinden emin olmasıdır. İster reaktif, ister müdahaleci, isterseniz dengeleyici bir destekçi olmayı seçin, hibe programınızın resmi bir

politikası olmalı ve bu politika hibe kararlarını verirken başvurabileceğiniz kesin ve net bir yönerge çizmeli. Politika ve prosedürler sadece sizin kararlarınızı kolaylaştırıp yönünüze sadık kalmanızı sağlamakla kalmayacak ayrıca STK'ların yararlanacağı hibe başvuru kılavuzunun da çerçevesini ortaya koyacaktır.

## 1.2

### İhtiyaç Analizi veya Saha Taraması

Etkin bir hibe tahsisinin temelinde vakfın odaklanacağı toplumsal meseleleri doğru şekilde tespit etmesi yatar. Bu sebeple pek çok hibe veren vakıf ihtiyaç analizleri gerçekleştirir.

Hibe tahsisi planını yönlendirmesi dışında bu çalışmalar vakfın toplumsal meselelerdeki uzmanlığını ve farklı paydaşları bu konular etrafında bir araya getirme yetisini de artırır. Düzenli gerçekleştirilmeleri halinde, ihtiyaç analizleri değişen ihtiyaçların veya aniden ortaya çıkabilecek acil durumların çok geç olmadan farkına varılmasını veya öngörülmesini sağlar.

İhtiyaç analizleri gerçekleştirilirken, ihtiyaçlar kadar toplumun elindeki mevcut kaynaklarının ve bu kaynakların nasıl kullanılabilceğinin de irdelenmesi gerekecektir. İnsan doğası fırsatlardan çok sorunları görmeye meyilli olduğundan, toplumsal ihtiyaç analizleri yapılırken bu önemli nokta dikkate alınmalıdır. Örneğin, söz konusu bölgedeki yükseköğrenim görmüş genç nüfus, üniversitenin, üretimi olan şirketler toplumsal ihtiyaçların çözümünde önemli rol üstlenecek kaynaklardır.

İhtiyaç analizleri yapılırken odak grup görüşmesi, sosyal forum, ikincil verilerin analizi, anket uygulaması, derinlemesine görüşme gibi araçlar kullanılır. Araçların belirlenmesi analizin hangi amaçla yapıldığı, ne tür veriye ihtiyaç duyulduğu, bu çalışmaya ayrılacak zaman, insan kaynağı ve maddi kaynaklar, hedef kitle gibi etkenlerle yakından ilişkilidir. Başlangıç aşamasında ihtiyaçların objektif, kapsamlı ve bütüncül bir resmi çekilmesi amaçlandığından araçlar mümkün olduğunca çeşitli bir şekilde kullanılmalıdır.

İhtiyaç analizini derinleştirerek bir saha taraması yürütmek hibe programınızı çok daha etkili hale getirecektir. Program planlamasının en önemli unsurlarından biri sosyal, politik ve ekonomik durumun ve eğilimlerin incelenmesidir. Taramanın amacı vakfın hibe tahsisi yoluyla ortaya koyacağı kaynaklarla ne derecede etki yaratabileceğini anlamaya çalışmaktır. Tarama yeterince filantropik destek almamış olan bir konu veya bölgeyi tespit etmeye, gelecek vaat eden ve geçmişte iyi işlemiş stratejileri öğrenmeye veya muhtemel ortakları keşfetmeye de yarar.

Hibe yapılan yerler, konular ve gruplar hiçbir zaman bulunduğu ortamın şartlarından soyutlanamayacağına göre bu şartları iyi anlamak, sorunların nasıl tanımlandığını ve hangi aktörlerin etkili olduğunu bilmek gerekir. Bir hibe programının etkililiğini bu temel aktörlerin en az birkaçını etkileyebilmenize bağlıdır. Tarama, baskı noktalarının nerede olduğu, nereden kaynaklandığı ve bunları nasıl etkileyebileceğinize dair görüşünüzü de derinleştirir. Tarama, ayrıca değişim teorisi geliştirirken ortaya attığınız varsayımları test edebilmenizi ve planlama sürecinde gözden kaçırdığınız fırsatları yakalamanızı sağlar.

Tarama yaparken şu soruları sorabilirsiniz:

**Hedef kitle:** Hedef aldığınız kitlenin özellikleri, ihtiyaçları, beklentileri, önemsedikleri konular ve sorunlar neler?

**Ortam:** Konuyu ve hedef kitlenizi etkileyen sosyal, politik ve ekonomik eğilimler neler?

**Temel oyuncular ve kurumlar:** Alanda kimler etkili? Bunların arasındaki ilişkiler nasıl?

**Diğer donörler:** İlgilendiğiniz alana başka kimler fon veriyor? Ne gibi faaliyetlere fon sağlıyorlar? Fonlama stratejileri nedir? Bu donörlerle ortaklık yapılabilir mi?

**Başarılı stratejiler:** İlgilendiğiniz alanda hangi fonlama stratejileri daha çok, hangileri daha az başarılı görünüyor? Neden? Hangi uygulamalar tekrarlanabilir?

**Boşluklar:** Hangi konular daha az filantropik destek alıyor? Neden? Bu konuları desteklemenin alandaki etkileri neler olabilir?

Taramada şu yöntemleri kullanabilirsiniz:

**İkinci verilerin incelenmesi:** Akademik literatür, gazete makaleleri, diğer donörler veya hibe alıcıları tarafından hazırlanan araştırma raporlarından faydalanabilirsiniz.

**Tartışma oturumları:** Konu hakkında daha geniş bir bakış açısı kazanmak ve neler yapıldığını öğrenmek için diğer donörler ve hibe alıcılarının yanı sıra akademisyenler, toplum liderleri, aktivistler, politikacılar ve diğer kamu yetkilileri ile konuşabilirsiniz.

**Toplantı ve konferanslar:** İlgili konularda profesyonel toplantı ve konferanslar da iyi bir bilgi kaynağı olabilir. Halkın katılımına açık olan toplantılar da konudan etkilenenlerin görüşlerini duymak için fırsat tanır.

**Anketler:** Yazılı veya sözlü anketler farklı kaynaklardan bilgi toplamanızı sağlar. Standartlaştırılmış anketlerden edinilen veriler karşılaştırma yapmanıza imkan tanır.

**Haritalandırma:** Haritalandırma alıştırması ile ilgili alanda etkili olan kişi ve kuruluşların arasındaki ağların ve ilişkilerin yönünü ve gücünü görebilirsiniz.

## 1.3

### Değişim Teorisi ve Mantık Modeli

Etkili bir hibe programı tasarlayabilmek için elinizdeki kaynaklarla söz konusu sorunları nasıl ele alabileceğinize dair varsayımlar geliştirmelisiniz. Bunun için var olan bilgilerden ve sahadaki diğer aktörlerin faaliyetlerinden yararlanabileceğiniz gibi kendi kapasitenizi düşünerek, hedeflediğiniz sonuçlara nasıl ulaşabileceğiniz hakkında fikirler geliştirmeye çalışabilirsiniz. Bunun en etkili yollarından biri mantık modeli veya değişim teorisini uygulamaya geçirmektir. Bu modeller stratejiler ile beklenen sonuçlar arasında bağ kurar, bu sonuçlara ulaşmak için atılması gereken adımları ve kullanılması gereken kaynakları tanımlar.

Hibe veren vakıflar, genellikle hibe alıcılarından projelerini mantık modeli ile sunmalarını ve proje değerlendirmesinde bu yaklaşımı kullanmalarını talep ederler. Günümüzde mantık modeli sadece değerlendirme için değil planlama süreçleri için de kullanılmaya başlanmıştır.

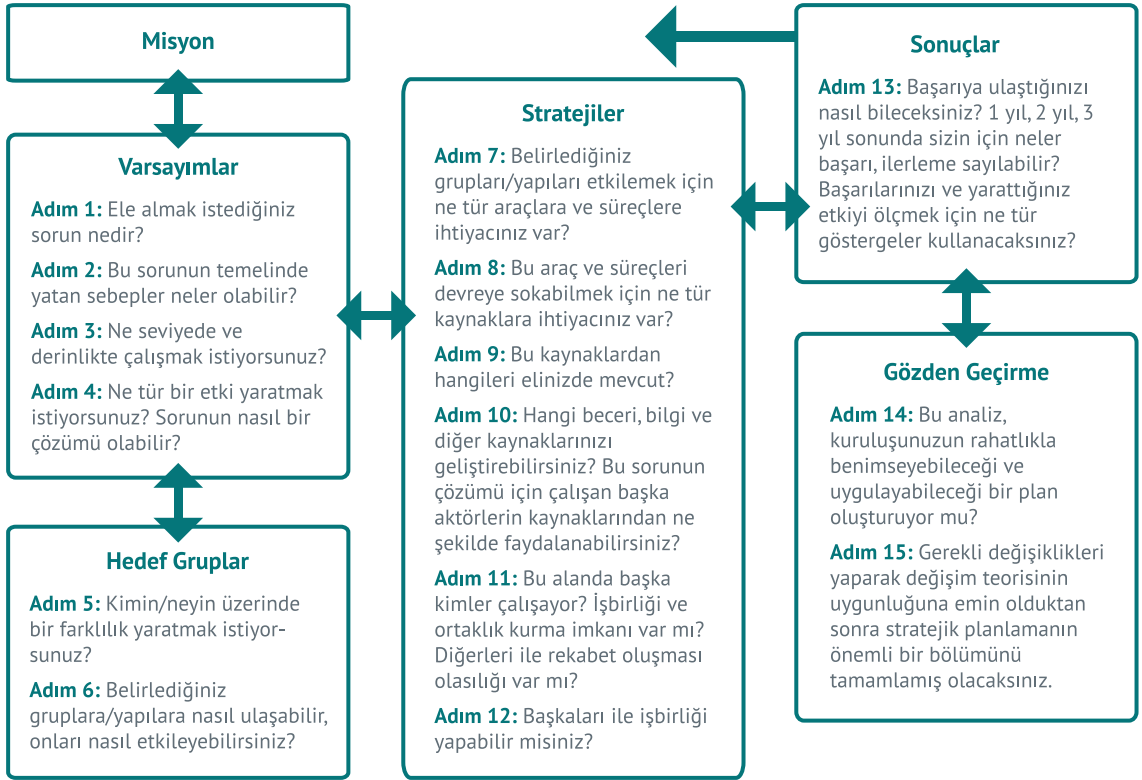
Bazıları değişim teorisi ve mantık modelini aynı şeyi ifade etmek için kullanırken, diğerleri ikisinin arasında önemli farklar olduğunu söylüyor. Değişim teorisi, hedeflenen değişimi yaratmak için atılması gereken adımlar hakkında varsayımları, bu şartları oluşturmak için yapılacak faaliyetleri ve neden bu faaliyetlerin işe yarayabileceğinin açıklanmasını içerir. Mantık modeli ise girdiler ile sonuçlar arasındaki ilişkiye odaklanır. Mantık modelleri, program faaliyetlerini sonuçlara bağlarken; değişim teorisi, daha çok süreçlere yoğunlaşır.

Değişim teorisi ve mantık modeli farklı formatlarda tasarlanabilir. Arka sayfada fikir vermesi için iki örnek sunulmaktadır.

**Mantık modeli:** Bir tablo formatında kaynaklarla ulaşılmak istenen hedefler arasındaki adımları sıralanır.

Hedefler	Faaliyetler	Kaynaklar	Çıktılar	Uzun ve Kısa Vadeli Sonuçlar	Etki
Ele aldığımız sorunun çözümü için şunlara ulaşmayı hedefliyoruz.	Bu hedeflere ulaşmak için şu faaliyetleri gerçekleştireceğiz.	Faaliyetlerimizi gerçekleştirmek için şu kaynaklara ihtiyacımız var.	Faaliyetlerimiz sonunda şu hizmetleri, ürünleri, vb. üretmiş olacağız.	1-3 ve 4-6 yıl arasında şu sonuçları elde etmeyi bekliyoruz.	Elde ettiğimiz sonuçlar şu tür etkilerin yaratılmasına yardımcı olacak.

**Değişim teorisi:** Kutular ve oklar kullanılarak, bir süreci ve bunun içindeki öğelerin nasıl birbirini tamamladığını ve nasıl çalışmalarını gerektiğini açıklayan bir akış seması formatındadır.



Değişim teorisi planlanmış bir sosyal değişim sürecini ifade eder. Uzun vadeli hedeflerin tasarlanmasına kılavuzluk eden varsayımlardan yola çıkılır. Değişim teorisi geliştirmek için öncelikle programı tasarlayan kişiler (vakıf temsilcileri, proje uzmanları, değerlendirme uzmanları, paydaşlar vb.) bir araya gelirler. Yaratılmak istenen uzun vadeli etkiyi saptar, sonra buna ulaşmak için hedefler ve bunların her biri için başarı göstergeleri ve kilometre taşları belirlerler. Her adımda neyin işleyebileceği, nasıl ve neden beklenen etkiye katkıya bulunacağına ilişkin varsayımlarını ortaya koyarlar.

Değişim teorisi, desteklemeyi seçtiğiniz girişim ile neyin başarılmasının mümkün, neyin mümkün olmadığını görmenize ve müdahalenizin yeterince güçlü olup olmadığını analize etmenize yardımcı olur. Başka ne tür girdilere ihtiyacınız olduğunu gösterir.

Örneğin hibe programı aracılığı ile düşük gelirli ailelerinin çocuklarının şartlarını iyileştirmeyi amaçlayan bir vakfın temsilcileri ne şekilde bu sonuca ulaşabileceklerini anlamak için değişim teorisi geliştirdiler ve şunu gördüler: Aileleri iyi durumdaysa, çocukların durumu iyileşiyor; ailelerin durumunun iyi olması, yaşadıkları yerde aldıkları desteğe bağlı; destekleyici bir ortam ise ailelere ekonomik fırsatlar sağlama, sosyal ağlara erişimi kolaylaştırma, kaliteli hizmet ve destek sunma ile mümkün olabiliyor. Bu analizden sonra vakıf temsilcileri, ailelerin destek sistemlerine ulaşımını kolaylaştıracak girişimlere fon vermeye karar verdiler. Değişim teorisini kurmamış olsalardı belki de doğrudan çocuklara yönelik bir destek programı başlatmayı seçip çok fazla yol kat edemeyeceklerdi.

Değişim teorisi hesapverebilirlik ve şeffaflık ilkelerinin uygulanmasına katkıda bulunur. Neyi, neden fonladığınızı açıklayabilmenizi sağlar. Değişimi anlamak, yönetmek ve çalışmaların etkisini ölçümlemek için güçlü bir araçtır. Planlama süreçlerinde temel alınır

değerlendirmede kullanıldığında hibe vericilerinin ve alıcılarının yaratmak istedikleri değişikliklere gerçekten ulaşıp ulaşamadıklarını gösterir.

Yukarıda bahsedilen içsel değerlendirme (kaynakların gözden geçirilmesi) ve dış değerlendirmeyi (saha taraması) gerçekleştirdikten sonra değişim teorisinin gerçekçi olup olmadığını doğrulayın. Değişim teorisi içsel ve dışsal şartlar ile uyumlu ise teorisinin kalitesini gözden geçirmeye başlayabilirsiniz. Bu da başka paydaşları sürece katma yoluyla gerçekleştirilir.

Diğer donör, bağımsız uzman, STK'ların katılımıyla bir tartışma oturumu düzenleyerek onlardan hibe program stratejinizin temelinde yatan değişim teorisini incelemelerini isteyebilirsiniz. Bu şekilde kaynaklarınızın doğru yere aktarıldığından emin olur, teoriyi farklı perspektiflerin katkısıyla ve katılımcı bir yöntemle doğrular veya revize edersiniz; böylece paydaşlarınızın güvenini de kazanır, onları başlangıçtan işe dahil etmiş olursunuz.

## 1.4 Programın Çerçevesinin Belirlenmesi

Hibe programınız için bir teklif çağırısı yaparsanız kriterleri, değerlendirme için elinizdeki kaynakları, destek alanları ve bölgelerini, almak istediğiniz sonucu ve riskleri en baştan belirlemelisiniz.

### Kriterler

Kriterleri geniş tutmayı ve başvuran kuruluşlara esneklik tanımayı tercih edebileceğiniz gibi vakfınızın önceliklerini ön plana çıkartmak için kriterleri daraltmayı da düşünebilirsiniz. Kriterler geniş olursa çok sayıda başvuru almaya ve değerlendirme için uzun zaman ayırmaya hazırlıklı



olun. Ayrıca kriterler herkesi kapsadığında, değerlendirme sonunda başvuruların büyük bir bölümü ret yanıtı alacağından, çok sayıda STK açısından riskli ve zaman kaybettirici bir durum ortaya çıkabilir. Kriterler dar kapsamlı olursa bu sefer de konuyla ilgili daha az sayıda başvuru gelebilir, ancak bu sefer de değerlendirme için konunun uzmanlarının görüşüne başvurmak gerekir. Kriterlerinizi belirlerken değerlendirme sürecinde ne kadar başvuru ile başa çıkabileceğinizi, ayırabileceğiniz zaman ve kaynakları (uzmanlık, zaman, danışman ödemeleri için maddi kaynak) göz önünde bulundurun.

Kriterlerinizin program hedeflerini yansıttığından emin olun ve bu hedefleri güden başvurulara değerlendirmede daha fazla ağırlık vereceğinizi bildirin. Kimlerin hibe programına başvurabileceğini iyi tanımlayın. Örneğin kanser araştırmalarını desteklemek için bir hibe programı açıyorsanız sadece araştırma kuruluşlarından ve üniversitelerden başvuru alacağınızı belirtin.

## Coğrafi Alan

Ülkenin her yanından proje teklifi almaya açık olabileceğiniz gibi belli bölgelerden gelecek tekliflere öncelik vererek hibe programınıza coğrafi bir odak kazandırmayı tercih edebilirsiniz. Hedef alacağınız yerleşim alanlarını belirlerken sahadaki ihtiyaçlar, vakfınızın misyonu ve elinizdeki kaynaklar arasında denge kurmaya çalışın. Örneğin hibe programınız iklim değişikliği adaptasyonu ile ilgili ise, iklim değişikliğinin etkilerinin en fazla görülmekte olduğu alanlar olan Konya Kapalı Havzası ile Doğu Akdeniz Havzası'na odaklanmayı seçebilir ve buralarda yapılacak faaliyetlere fon vereceğinizi duyurabilirsiniz.

## Hedef Gruplar

Hibe programınız aracılığı ile kimin üzerinde etki yaratmaya çalıştığınızı düşünün. Hedef grup hibe tahsis edeceğinizi STK'lar değil, fonlandırılan proje aracılığı ile ulaşılabilecek olan gruptur.

Örneğin hibe programınız Türkiye'de insan hakları eğitimini güçlendirme amacını güdüyorsa hedef gruplar insan hakları eğitimcileri, eğitim ve öğretim kuruluşlarının yöneticileri, öğrenci, öğretmen, ailelerden oluşabilir.

## Konular

Hibe programının hangi konulara odaklanacağı belirlenirken genellikle, kurucuların vasiyeti, vakfın misyonu, vakıf yöneticilerinin ortak değerleri gibi iç dinamikler temel alınır. Bu parametreler niyet bildiren genel bir çerçeve olabileceği gibi ele alınacak konuların detaylı bir şekilde tanımlanmasını da içerebilir. Tek bir bölgede faaliyet gösteren bir kuruluşanız, geniş bir konu yelpazesinde başvuru kabul edebilirsiniz. Ancak ulusal düzeyde çalışan bir vakıfsanız daha güçlü etki yaratmak için ilgilendiğiniz konuları sınırlamanız faydalı olabilir. Hibe programının ilgi alanlarını tanımlamış olsanız bile ileride, değerlendirme süreçlerinizden alacağınız geribildirimlerle program tasarımına tekrar şekil verebilirsiniz.

## Destek Türü

Çeşitli kaynaklarını kullanarak ve farklı yöntemler izleyerek hibe tahsisinde bulunabilirsiniz. Aşağıda kısa açıklamaları ile beraber destek seçeneklerinin bir listesi bulunmaktadır.

**Acil durum fonları:** Kısa dönemli ve acil ihtiyaçlarını karşılamaları için kuruluşlara bir defaya mahsus verilen hibeler

**Anavarlık desteği:** Kuruluşların anavarlık oluşturmalarına destek olmak için verilen hibeler

**Araştırma:** Hibe veren vakfı ilgilendiren konularda yapılan araştırmaların fonlandırılması için verilen hibeler

**Başlangıç desteği:** Maaş ve idari masrafları da içermek üzere, yeni kuruluşlar veya yeni projeler başlatılması için verilen hibeler

**Bina/onarım:** İnşaat, onarım yenileme için verilen hibeler

**Borç azaltma:** Kuruluşlara bütçe açığını kapatması için verilen hibeler

**Burs fonları:** Eğitim kuruluşlarının araştırma burs programları için verilen hibeler

**Danışmanlık hizmetleri:** Ortak bir alandaki proje veya değerlendirme süreçleri için profesyonel kadro desteği

**Donanım:** Kuruluşların donanım almaları için verilen hibeler

**Film/video/radyo:** Kuruluşların belli bir film, video ve radyo ürünü yapımından doğan harcamalarını karşılaması için verilen hibeler

**Gelir geliştirme:** Kuruluşların fon geliştirme, pazarlama veya destekçi tabanlarını geliştirmelerine destek olmak için verilen hibeler

**Genel/operasyonel destek:** Bir kuruluşun belli bir amaç veya proje yerine, günlük operasyonlarından kaynaklanan masraflarını karşılamak ve genel amacını veya yaptığı işi devam ettirebilmesi için verilen, sınırlandırılmamış hibeler

**Hibe eşleştirme:** Başka bir donörden ek kaynak bulunması şart koşularak verilen hibeler

**Kapasite geliştirme:** Maaş ödemeleri, personel desteği, personel eğitimi, stratejik planlama, kapasite geliştirme, bütçeleme veya muhasebe gibi konularda kullanmaları için verilen hibeler

**Konferanslar/seminerler:** Konferans, seminer veya atölye çalışması düzenlenmesi için verilen hibeler

**Program değerlendirmesi:** Belli bir proje veya programı değerlendirmesi için verilen hibeler

**Program geliştirme:** Belli bir amacı gerçekleştirme veya belli bir proje uygulaması için verilen hibeler

**Programla alakalı yatırımlar/krediler:** Vakfın ilgilendiği konularda proje yürüten bir kuruluşa, piyasanın altında faiz oranıyla verdiği kredinin gelir ödenmesi ve bu paranın tekrar aynı şekilde başka kuruluşlara kredi olarak verilmesini içeren yatırımlar

**Sermaye kampanyaları:** Bina, inşaat, anavamlık, ekipman veya arsa alımı gibi çeşitli amaçlar ile kuruluşun yürüttüğü birkaç yılı kapsayan kaynak geliştirme kampanyasını desteklemek için verilen hibeler

**Sürekli destek:** Kuruluşlara düzenli olarak yinelenen hibeler

**Yayın:** Hibe veren vakfı ilgilendiren konularda yapılmış bir araştırma veya projenin sonuçlarından yola çıkarak hazırlanan rapor veya diğer raporların fonlanması için verilen hibeler

**Yıllık kampanyalar:** Bir kuruluşun operasyonel giderlerini karşılamak için yürüttüğü kaynak geliştirme kampanyasını desteklemek için verilen hibeler

## Fonların Büyüklüğü

Hibe programı için ortaya koyabileceği her türlü kaynağı değerlendirdikten ve hibe programının destekleyeceği konuları, alanları, faaliyet türlerini belirledikten sonra bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için tahsis edebileceğiniz fon miktarını ve sayısını saptayın. Fonların büyüklüğünün kapasiteniz ile uyumlu olması gerektiği gibi hedeflerinize ulaşılabilmenizi sağlayacak kadar gerçekçi bir miktarda olmalıdır. Desteklenecek çalışmanın tamamına fon sağlamak yerine eş finansman bulunmasını veya belli bir oranda kuruluşun öz kaynaklarından katkı yapmasını şart koşabilirsiniz.

## Destek Süresi

Hibe programının ne kadar süreyle bir STK'yı desteklemeye devam edeceğine karar vermelisiniz. Doğru süre desteklenecek kuruluş tipine, yaratılmak istenen etkiye göre farklılık gösterir. Yeni ve kapasitesi zayıf bir kuruluşu desteklediğinizde beklediğiniz sonuçlara ulaşmanız daha uzun zaman alacaktır. Mali yeterliliği ve saha deneyimi fazla olan kuruluşlar hedeflerini daha hızla gerçekleştirebilirler. Benzer şekilde odaklanılan yerleşim yerlerinde daha önce faaliyet gösterilmiş olması, yerel aktörlerin konuya yakınlığı ve işbirliğine açıklığı da desteklenen çalışmaların hedeflere ulaşmada hızını arttıracaktır.

Hibe programınız ile sosyal değişime katkıda bulunmak isteniyorsanız, söz konusu kuruluşları uzun vadeli olarak desteklemelisiniz. Belli bir hizmetin sağlanması ile ilgili bir projeyi ise daha kısa dönemli destekleyebilirsiniz. Destek süresini belirledikten sonra çıkış stratejisi oluşturmalsınız. Bunun anlamı, bir kuruluşu desteklemeye başlamadan önce, oradan nasıl ayrılacağınızın, desteği ne zaman ve ne koşullar sağlandığında keseceğinizin önceden planlanmasıdır. Bunun hem destekçi hem desteklenen tarafından bilinmesi gerekir. Aksi şekilde desteklenen kuruluş sizin fonlarınıza bağımlı hale gelir ve sürdürülebilirliği tehlikeye girer. Bazı donörler üç yıl süresince bir kuruluşu desteklerken, verilen hibenin yıldan yıla azalacağını önceden bildirerek kuruluşu başka fon kaynakları bulmaya teşvik ediyor. Diğer donörler ise finansman desteğini azaltmaksızın kuruluşun kapasitesini geliştirmeye veya mali destek bulmaya yardımcı oluyor.

## Hibe Çağrı Yöntemi

Hibe çağrı yöntemi ile kastedilen, hangi hibeler için açık, hangi hibeler için kapalı çağrı yapılacağını kararlaştırılmasıdır. Vakıf prensip

olarak tüm hibe tahsislerinde açık veya kapalı çağrı yöntemini benimseyebileceği gibi, tercihini hibe türüne göre de değiştirebilir. Burada önemli olan, tüm hibe tahsislerinde kapalı çağrı yapılacak olsa dahi, vakfın bu yöntemi benimsediğini kamuoyu ile paylaşmasıdır. Hibe tahsisi için açık çağrı yapılması vakfın şeffaflık ve hesapverebilirliği, tüm toplumsal grupları kucaklama iradesi göstermesi ve çok çeşitli potansiyel faydalanıcı STK'lardan teklif toplayabilmesi açısından yararlı olacaktır. Değerlendirme sürecinin şeffaf, seçim kriterlerinin objektif olması fonlandırmanın eşit şartlarda ve adil şekilde yapıldığını kamuoyuna gösterecektir. Ayrıca açık çağrı, vakfın çok iyi bilmediği bir alana girdiğinde veya sahadaki aktörleri çok iyi tanımadığında, yeni fikirler ve yeni kuruluşlarla tanışması için fırsat sunar. Açık çağrı yöntemi özellikle kuruluş aşamasındaki insan kaynakları kısıtlı vakıfları, altından kalkamayacakları bir iş yükü altına sokabilir. Ayrıca, açık çağrı yapan bir vakfın bu çağrıları toplamak için gerekli iletişim araçlarına ve değerlendirmek için gerekli kriter ve seçim kurullarına sahip olduğundan emin olması gerekir.

Hibe tahsisinde kapalı çağrının tercih edilmesi için çeşitli sebepler olabilir. Örneğin vakıf, hibeyi vermek istediği kurum veya projeyi önceden belirlemiş, çok başarılı bir proje vakfın kapısına gelmiş olabilir. Kuruluş aşamasındaki bir vakıf, verdiği hibelerin başarılı sonuçlar doğurmasından emin olmak için kendi belirlediği güvenilir kurum veya kişilerle çalışmayı tercih edebilir. Vakıf açık çağrı sürecini idare edecek kaynaklara sahip olmadığını, ancak genel kriter ve prensiplerini belirlediğini hissederek, biran önce başarılı örnekler ortaya koymak isteyebilir.

## Bölüm 02

### *Hibe Tahsis Döngüsü*

Hibe tahsis döngüsü genel olarak hibe programına başvuru alma, başvuruları değerlendirme, sonuçları duyurma, hibe alıcıları ve diğer paydaşlarla iletişimi ve işbirliğini sürdürme ve izleme-değerlendirme süreçlerini kapsar. Hibe veren her vakfın aynı döngüyü takip ettiklerini söylemek mümkün değildir. Bazı vakıflar sene boyunca başvuru alırken, bazılarının belli başvuru dönemleri bulunur. Kimi vakıflar kendileri tarafından başvuruya davet edilmemiş kuruluşların başvurularını incelemeye almaz. Kimi vakıflar da önce kavramsal not ve niyet mektubu almayı; kuruluşlara saha ziyareti gerçekleştirmeyi, mülakat yapmayı ve uygun olanları ana başvuruya dahil etmeyi tercih eder. Destekleyecekleri kuruluşları kendileri araştıran, önce küçük fonlarla başlayıp işbirliğini test ettikten sonra stratejik ortaklıklar kuran vakıflar da vardır.

#### 2.1

### Hibe Teklif Çağrısı

Hibe programına başvuruların duyurulup toplanması sadece açık çağrı yöntemi için geçerlidir. Kapalı çağrı yapmanız halinde aşağıdaki bilgileri ilgili kuruluşlardan doğrudan istemelisiniz.

Resmi başvuru süreci yerine sadece belirlediğiniz kuruluşları teklif sunmaya davet ederseniz öncelikle potansiyel hibe alıcılarını araştırmaya epey zaman ayırmanız

gerektiğini bilmelisiniz. Bu süreci kolaylaştırmak için açık çağrı süreci olan vakıflardan yardım olarak size teknik değerlendirmeden geçmiş, desteklenebilecek projeler ve STK'lar konusunda öneride bulunmasını isteyebilirsiniz.

Hibe başvuruları almaya başlanmadan önce, duyuru için kullanılacak iletişim araçları (örneğin web sitesiniz, geleneksel ve sosyal medya, diğer bilgi ağları), istenilecek bilgiler, başvuru süreci ve kriterleri belirlemeli ve potansiyel başvuru sahipleri ile paylaşmalısınız. Aşağıda kısaca bu bilgilere değinilmektedir.

### Duyuru

Eğer açık çağrı ile proje tekliflerini almayı düşünüyorsanız, çağrı duyurusunu çeşitli yollarla yapabilirsiniz. Ancak önemli olan duyurunun, hedeflediğiniz kuruluş türüne uygun ve erişilebilir olmasıdır. Örneğin yeni kuruluşların proje teklifi sunmasını istiyorsanız sadece duyuru yayınlamak yetmeyebilir; araştırma için daha fazla zaman ayırmanız gerekebilir. Dezavantajlı gruplarla çalışan, yerel kuruluşları hedef alıyorsanız onları arayıp bulmalı ve başvuru sürecini kolaylaştırmanın yollarına bakmalısınız.

### Talep Edeceğiniz Bilgiler

Potansiyel başvuruçulara hibe başvurusunda aranan koşulların nasıl yerine getirileceği konusunda açık ve net bir şekilde bilgi verilmesi,

hibe programının başarısı açısından son derece önemli olup, gerek açık gerek kapalı hibe çağrıları için geçerlidir. Hibe başvurularında başvuran kuruluşlardan isteyebileceğiniz bilgiler genel hatlarıyla şöyledir:

#### **Başvuran kurumun kurumsal profili**

- Misyon
- Yöneticileri ve personeli
- Kuruluş yılı ve kısa tarihçesi
- Hizmet verdiği topluluk hakkında bilgi
- Söz konusu projeye ilişkin geçmiş tecrübesi ve uzmanlığı
- Kurumun son 5 yıl içindeki başarıları

#### **Başvuran kurumun mali bilgileri**

- En güncel gelir-gider tablosu ve konsolide bilanço
- Projenin yürütüleceği yıl için bütçe
- Bütçenin yüzde olarak genel giderler ve programlar arasında dağılımı
- Kurumun gelir kaynaklarının detaylı bir dökümü

#### **Proje teklifi**

- Ön yazı
- Projenin özeti
- Politik, sosyal, ekonomik ortamın tanımlanması
- Kuruluş hakkında bilgi (misyon, yönetim, faaliyetler, tarihçe)
- Projenin ilgili olduğu sorun veya fırsat ile ilgili bilgi
- Amaç ve hedefler
- Başarı ölçütleri
- Faaliyetler
- Paydaşlar
- Diğer proje ortakları (varsa)
- Zaman çizelgesi (projenin başlangıç ve bitiş tarihleri ile faaliyetlerin tamamlanması hedeflenen ara tarihler)
- İzleme yöntemleri (projenin uzun vadeli etkilerinin ölçülmesine yönelik faaliyetler)
- Bütçe

- Projeyi yürütecek olan personelin özgeçmişleri
- Diğer destekleyici bilgiler (varsa)

Yukarıda sıralanan bilgilerin hepsini tek seferde talep etmeyebilir, başvuru sürecini niyet mektubu veya kavramsal not, ana başvuru gibi aşamalara bölerek, final aşamasına kalan kuruluşlardan daha detaylı bilgi sunmasını isteyebilirsiniz.

#### **Orantılılık**

Talep edilen bilgiler verilen hibe, destek türü, desteklenen kuruluş tipi ve yürütülecek ilişki biçimi ile orantılı olmalıdır. Bu dengeyi yakalayabilmek için aşağıdaki noktaları göz önünde bulundurun:

- STK'lar aldıkları hibe fonun bir kısmını o fonu talep etmek, yönetmek, raporlamak ve değerlendirmek için harcar. Bu işlemlerin başvuran kuruluşa bir bedeli olduğunu hatırlayın. Başvuru belgelerini hazırlamak için bir kuruluşun ortalama ne kadar zaman harcadığını öğrenin. Hibe başvurularından beklentilerinizi duyurunun en önüne koyun, açık ve net bir dil ile açıklayın, böylece başvuran kuruluşun başvuru sürecinde kaybolmasını engellemiş olursunuz. Başvuru sırasında STK'ların size sorularını yöneltebilecekleri bir iletişim kanalı oluşturun.
- Hibe başvurusu ve raporlamada gerçekten ihtiyacınız olan bilgileri isteyin. Zaman zaman hangi bilgilere ihtiyacınız olduğunu gözden geçirip başvuru formunda yer alan ama karar alma sürecini etkilemeyen soruları çıkartabilirsiniz. Açık olmayan sorulardan kaçının. Soruların yanıtları için sayfa limiti koyun.
- Başvuru sürecini küçük hibeler, yinelenen hibeler, operasyonel destek hibeleri söz konusu olduğunda basitleştirin.
- Başvuruları baştan filtrelemek hem sizi fazla sayıda başvuruyu değerlendirmekten hem de kriterlere uygun olmayan bir kuruluşu

boş yere teklif hazırlamaktan kurtarır. Filtreleme için tüm başvuru formunu doldurmak ve belgeleri sunmak yerine niyet mektubu ve kavramsal not isteyebilir veya telefonla-yüzyüze ön görüşme yapabilirsiniz. Ayrıca online başvurularda kuruluşun seçilebilirlik kriterlerine uygun olup olmadığını kendisi tespit edebilmesi için evet-hayırlı yanıtlara dayanan 2-3 soruluk anketler oluşturabilirsiniz. Sadece fon verilmesi kesinleşmiş olan kuruluşları teknik değerlendirmeden geçirmek ve bu aşamaya gelmeden başvuru sahiplerinin çeşitli kurumsal belgeleri sunmalarını gerekli kılmamak da zaman kazandıran bir yöntem olabilir.

## Sunacağınız Bilgiler

Başvuru formu ve başvuru rehberini ayrı dosyalar olarak sunun. Hibe başvuru çağrısında şu bilgileri paylaşın:

- Vakfınız hakkında kısa bilgi
- Vakfınızın hibe tahsisi programı hakkında bilgi
- Vakfınızın hibe verdiği ve vermediği alanlara ilişkin bilgi
- Önemli tarihler (hibe başvuruları için son tarih ve sonuçların açıklandığı tarih gibi)
- Başvuruların yapılması gereken kişi veya bölümün irtibat bilgileri
- Olası sorular için irtibat bilgileri

## 2.2

### Hibe Tekliflerinin Değerlendirilmesi

Hibe başvurularının toplanmasını, başvuruların değerlendirilmesi izler. Ancak bunun öncesinde vakıf personelinin yerine getirilmesi gereken bir takım idari işlemler bulunur.

#### Teyit

Başvuruda bulunan kuruluşlara başvurularının ulaştığına dair bilgilendirin. Bunun en kolay yolu bir e-posta göndermektir. Vakfınız resmi yazışmalarında e-posta kullanmıyorsa, posta ve faks'la da bildirim yapabilirsiniz. Gelen başvurular içerisinde eksik belgeler varsa bu fırsatı ek bilgi-belge talep etmek için de kullanabilirsiniz.

#### Başvuruların Kaydı

Aldığınız tüm başvuruları kaydedin. Başvuruların kaydı, başvuranlarla iletişimi kolaylaştıracağı gibi hem arşivleriniz hem de gelecek planlaması için faydalı olacaktır. Gelen başvuru sayısı, başvuran kuruluşların türü gibi konularda size veri sağlayarak hibe programının duyurusu ve cazibesi ile ilgili size fikir verir. Hibe programının gelecek uygulamalarından sonra yıllara göre bu verileri karşılaştırarak programın bilinirlik, ilgililik, ulaşılabirlik düzeylerini karşılaştırabilirsiniz. Böylece bazı teklifleri bu kez fonlandırmasanız bile bir sonraki çağrıya davet edebileceğiniz veya farklı çalışmalara katabileceğiniz kuruluşların listesini oluşturmuş da olursunuz.

Hibe tekliflerinin değerlendirilmesinde aşağıdaki adımlar takip edilir:



## Ön Eleme

Eksik belge sunan, seçilebilirlik kriterlerine uymayan, başvuru kılavuzuna uygun şekilde hazırlanmamış olan başvuruları eleyin. Başvuru kriterlere ve program önceliklerine uygun ancak eksik bilgi ve belge dolayısıyla başvurunun teknik gerekliliklerini karşılayamamışsa bu aşamada başvuru sahipleri ile iletişime geçerek eksiklerini tamamlamaları için fırsat sunabilirsiniz. Program biriminiz bu konuda gerekli yönlendirmeleri yaparak başvuran kuruluşların teknik hatalardan dolayı elenmelerini engelleyebilir.

## Detaylı İnceleme ve Listeleme

Vakıf personeli başvuruları okuyup, Hibe Tahsis Kurulu ve Yönetim Kurulu ile paylaşmak üzere notlar alarak değerlendirdikten sonra kriterlere uygunluğa göre teklifleri bir öncelik sıralamasına koyar. Detaylı incelemeyi yapan kişi kim olurlarsa olsun değerlendirme sırasında vakfın misyonunu, önceliklerini, kurucularının değerlerini ve hassasiyetlerini temel almalıdır.

Başvuruların değerlendirilmesinde, vakfın kendine has kurumsal tercihleri olacaktır. Örneğin, söz konusu vakıf için projenin sürdürülebilir olması, projenin eriştiği kişi sayısından daha önemli olabilir. Bu durumda vakıf, küçük ölçekli ancak yüksek sürdürülebilirlikte bir projeyi, daha geniş ölçekli bir projeye tercih edecektir. Ya da teknik olarak iyi hazırlanmış bir teklif olmasına rağmen içinde nefret söylemi yer aldığı için bu teklifi fonlamaktan kaçınacaktır. Teşvik edici veya ket vuran motivasyonlar her vakıf için farklılık gösterse de vakıfların başvuruları değerlendirirken göz önünde bulundurduğu bazı ortak kriterler aşağıda sıralanmaktadır:

### İstenen hibe miktarına ilişkin:

- Proje için istenilen miktar, teklif edilen faaliyetleri gerçekleştirmek için gerçekçi mi?

- Projenin başka yollarla fonlanması mümkün mü?
- Projenin kaynakları yeterince çeşitli mi?

### Projeye ilişkin:

- Proje gerçek ve gerekli bir sosyal ihtiyacı hedefliyor mu?
- Proje vakfın çalışma alanlarıyla örtüşüyor mu?
- Proje vakfın faaliyet gösterdiği bölgeyi hedefliyor mu?
- Proje mevcut sorunlara yaratıcı bir çözüm getiriyor mu?
- Projenin başarılı olması halinde başka yerlerde uygulanma şansı var mı?
- Projenin değerlendirilmesi için somut hedefler belirlenmiş mi?
- Projenin sürdürülebilirliği için önlemler alınmış mı?
- Proje konuda çalışan diğer paydaş ve kurumların da katılımını sağlıyor mu?

### Başvuran kuruluşa ilişkin:

- Başvuran kuruluş, projeyi yürütebilecek kurumsal kapasiteye sahip mi?
- Başvuran kuruluşun kamu yararı veya vergi muafiyeti statüsü var mı?
- Kuruluşun yönetimi ve personel kadrosu kimlerden oluşuyor?
- Kuruluş projenin uygulama ve değerlendirme süreçlerinde vakıfla işbirliğine açık mı?

### Diğer konulara ilişkin:

- Teklifin güçlendirilmesi için vakfın yapabileceği katkılar var mı? (örneğin kuruluşun teknik altyapısı projeyi gerçekleştirmek için yetersiz bulunursa, vakıf bu konuda destek sağlayabilir mi?)
- Yazılı başvuruya ek olarak başka şekillerde (örneğin saha gezileri ve kuruluşun yöneticileriyle birebir görüşmeler gibi) ek bilgi almaya gerek duyuluyor mu?



## Diğer Bilgi Kaynaklarına Başvuru

Proje teklifi, bir kuruluşa hibe verip vermeme kararında esas alınan metindir ancak proje teklifi sadece bir araçtır ve zaman zaman yanıltıcı olabilir. Yukarıda sıralanan bilgilerin hepsini tekliften çıkartamayabilirsiniz; ama bu, sunulan projenin kötü olduğu anlamına gelmez. Bazı kuruluşlar çok iyi işler çıkartmalarına rağmen, yaptıklarını anlatmakta zorlanır. Teklif yazmakta deneyimli bir danışmanın elinden çıkmış bir başvuru kuruluşun taahhüt ettiği çalışmalarını başarılı bir şekilde yerine getireceği hissiyatını yaratırken; profesyonel görünmeyen bir başvuru, işin bilinmediği kanaati oluşturarak yerelde çok etkili çalışan, küçük ve yeni bir kuruluşa şans verilmemesine neden olabilir.

Bu yüzden teklifin yanı sıra başka bilgi kaynaklarından faydalanarak kuruluşu daha iyi tanımaya çalışabilirsiniz. Alanda çalışan diğer STK'lar, donörler, destek kuruluşlardan, tematik ağ ve platformlardan sadece başvuruda bulunan kuruluş hakkında değil aynı zamanda önerilen strateji ve proje fikri hakkında görüşlerini isteyebilirsiniz. Bölgesel kuruluşlarla belirtilen yerel ihtiyaçların ve sorun tanımlarının üzerinden geçebilirsiniz. Bu yapacağınız araştırmaların derinliği, başvuran kuruluşu ve faaliyet alanını ne kadar tanıdığınıza bağlıdır.

## Doğrudan İletişim Kurma

Eğer zamanınız ve kaynağınız varsa listeye aldığınız kuruluşlarla doğrudan iletişime geçin. Telefon görüşmesi ve e-posta göndermeden az masraflı seçenek olsa da listeye alınan potansiyel hibe alıcılarını ziyaret etmek ve onların nasıl ve nerede çalıştığını görmek, kuruluşu ve projelerini daha yakından tanımanızı ve kuruluşun kapasitesi hakkında daha gerçekçi bir fikir edinmenizi sağlayacaktır. Böyle bir ziyarette kuruluşun yöneticisi ve proje personelleri ile görüşebilir, kuruluş ve sunulan proje hakkındaki sorularınıza yanıt alabilirsiniz.

Bu görüşmeleri gerçekleştirmeden önce teklifi dikkatlice okuyun, sorunlarınızı ve notlarınızı çıkartın. Görüşmelerde başvuru kuruluş test ediliyormuş gibi hissedebilir, vakıf personeliniz ise görüşülen her kuruluşun fonlandırılmayacağından dolayı gergin olabilir. Sorgulayan, eleştiren bir konumda olmak istemeyeceğinizden dolayı, görüşme sırasında iyi bir dinleyici olmaya ve açık uçlu sorular sormaya özen gösterin. Doğrudan iletişimin bir diğer faydası da vakıf personelinin güçlü potansiyeli olan tekliflerin sahiplerini yönlendirerek başvurularını iyileştirmelerine yardımcı olmasıdır.

## Teknik Değerlendirme

Teknik değerlendirme bir kuruluşa hibe yapmadan önce mali ve kurumsal yapısının sağlamlığı hakkında vakfın bilgi edinmesidir. Doğrudan iletişim kurma, proje teklifinin yanında sunulan belgeleri inceleme, dış kaynaklarından bilgi toplama vb. yöntemler kullanılarak gerçekleştirilen teknik değerlendirmede genellikle şu özelliklere bakılır:

**Kuruluş tarihi ve geçmiş performans:** Bu inceleme teklifte yer alan faaliyetleri başarılı şekilde gerçekleştirip gerçekleştiremeyeceğine dair önemli veriler sunar. Bunun için kuruluşun tarihindeki dönüm noktalarına, geçmiş başarılarına, liderlik geçişi ve ekonomik kriz gibi dönemlerinde kuruluşun zorluklarla nasıl başa çıktığına bakabilirsiniz. Söz konusu olan genç bir kuruluşa kurumsal tarih yerine profesyonel kadro ve yönetim kurulunun oynadığı liderlik rolüne, kaynak geliştirme planlarına, proje yönetimi ve iletişime odaklanabilirsiniz.

**Yönetişim ve liderlik:** Yönetim kurulunun nasıl çalıştığı ve genel müdür ile nasıl işbirliği yaptığı kuruluşun genel stabilitesini anlamak açısından önemlidir. Birbiriyle uyumlu çalışan, becerikli liderler kuruluşun etkililiği için bir artı olacaktır.



**Kurumsal vizyon ve strateji:** Kuruluşun gerçekçi hedefleri, ulaşılabilir bir vizyonu ve stratejisi olup olmadığına ve liderlerin güncel eğilimleri takip edip bunların kuruluşun gelecekteki çalışmalarını nasıl etkileyeceğine dair fikir geliştirip geliştirmedicine bakın.

**İnsan kaynakları:** Teklif edilen projenin uygulamasından sorumlu olacak personelin ve onların çalışmaya katacakları deneyimleri anlamak gerekir. Aklınızda bulunması gereken sorular şunlardır: Personel gelişimi için yeterince yatırım yapılıyor mu? Görev tanımları ve sorumluluk alanları belirlenmiş mi? Ortak değerler ve bunları destekleyen kurumsal kültür var mı? İnsan kaynakları politikası ve prosedürleri kullanılıyor mu?

**Dış iletişim:** Etkili bir kuruluşun yaptığı çalışmalarını ifade edebiliyor olması ve kamuoyu ile paylaşması gerekir. Kuruluşun hedef kitlesini ne kadar tanıdığına ve iletişim kurduğuna, iletişim planına ve mesajlarına, iletişim araçlarını nasıl kullandığına bakın.

**İşbirliği:** İhtiyaçların artıp kaynakların azaldığı günümüzde STK'ların işbirliği kurma isteği ve etkinliğinin olması kurumsal başarı için önem kazanmaktadır. Kuruluşun sahadaki kendini nasıl konumlandığı, kimlerle işbirliği kurduğu, hangi ağlara katıldığını anlayın.

**Mali sürdürülebilirlik:** Kuruluşun güvenilir gelir kaynakları ve makul harcamalarının olması, gelir-gider açığı olmaması, mali strateji ve planlarının bulunması, mali planların izleme-raporlama süreçleriyle takip edilmesi, kuruluşun mali açıdan sağlıklı bir durumda olduğuna yönelik işaretlerdir.

## Analiz

Tüm bu verileri bir araya getirip teklif hakkında bir yargıya ulaşabilmek ve teklifleri birbiri ile karşılaştırabilmek için bazı vakıflar değerlendirme cetveli, bazıları ise kontrol listesi

oluşturur. Bu puanlama tablolarında yer alan değerlendirme kriterlerinin bazıları şunlardır:

- **Kurumsal kapasite:** Kuruluşun taahhüt edilen faaliyetleri gerçekleştirebilecek mali ve operasyonel kapasitesinin olması
- **İlgililik:** Hibe programının hedefleri, hedef grupların ihtiyaçları ile teklifin uygunluğu; hedef grupların ve yararlanıcıların iyi tanımlanması
- **Uygunluk:** Koyulan hedefler ve beklenen sonuçları gerçekleştirmek için seçilen faaliyetlerin uygunluğu
- **Yapılabilirlik:** Eylem planın gerçekçi ve yapılabilir olması, başarı göstergelerinin bulunması
- **Sonuç odaklılık:** Hedef gruplar üzerinde elle tutulur bir etki yarabilme potansiyeli
- **Etki:** Müdahalenin daha geniş sistemleri etkileyebilme ve çarpan etkisi yaratabilme gücü
- **Sürdürülebilirlik:** Beklenen sonuçların finansal, kurumsal açıdan ve politika seviyesinde sürdürülebilirliği
- **Orantılılık:** Tahmin edilen giderler ile beklenen sonuçlar arasındaki orantılılık

Siz de en güvenli yoldan gitmek isteyebilir, destekleyeceğinizi projelerin bu kriterleri karşılamaını bekleyebilirsiniz ancak STK'ların kapasitelerini aklınızda bulundurarak beklentileriniz ile sahanın ihtiyaçları arasında tutarlı bir denge oluşturmaya çalışmanızda fayda var.

## Özet Belgeler

Vakıf personeli listeye almış olduğu başvurular hakkında Hibe Tahsis Kurulu veya Danışma Kurulu ile Yönetim Kurulu için özet, bilgilendirici dokümanlar hazırlar. Bu dokümanlar şunları kapsamalıdır:

- Kuruluşun ismi, projenin başlığı, kuruluş hakkında bilgi

- Projenin tanımı
- Başvurunun hibe tahsis kriterlerine uygunluğu
- Başvurunun diğerleriyle benzer ve farklı noktaları
- Hibe tahsisinin gerçekleşmesi halinde getireceği risk ve avantajlar
- Kimlerin faydalanacağı
- Talep edilen fon
- Projede kullanılabilecek diğer kaynaklar
- Tavsiyeler

## Son Karar

İlgili kurullar vakıf personelinin hazırladığı dokümanları inceler ve hibe tahsisinin yapılacağı başvuruları seçer. Yönetim Kurulu seçim yaparken vakıf personeli ve Hibe Tahsis Kurulu'nun veya Danışma Kurulu'nun tavsiyelerini göz önünde bulundurur. Burada dikkat edilmesi gereken nokta vakıf personelinin, Hibe Tahsis Kurulu ve Yönetim Kurulu'na dokümanları incelemeleri için yeterli zaman vermesidir.

## 2.3

### Sonuçların Duyurulması

Başvuruların değerlendirilmesinin ardından teklif sunan kuruluşlara başvurularının sonuçlarını bildirmelisiniz. Pek çok vakıf, proje tekliflerini değerlendirdikten sonra ya teklifi kabul edeceği ya reddedeceği, iki seçeneği olduğunu düşünür. Halbuki vakıf şu seçenekleri de hayata geçirebilir:

**Deneme niteliğinde hibe:** Vakıf, hibe programına başvuran kuruluşa sunduğu bütçenin tamamını vermek yerine, teklifte yer alan bazı fikir ve yöntemleri test etmek için daha küçük bir hibe verebilir. Daha sonra destek verdiği projeyi izleyip başarılı olduğunu görürse ek finansman sağlayabilir.

**Kapasite geliştirme desteği:** Teknik değerlendirmeyle kuruluşun kapasitesinin teklifte yer alan hedefleri gerçekleştirmek için yeterli olmadığı ya da projenin başarısını sınırlayacağı sonucuna varıldıysa vakıf öncelikle kuruluşun kapasitesini güçlendirmesi için destek sağlayabilir.

**Yeni bir yaklaşım önermek:** Bazen kuruluşa potansiyel gören vakıflar, teklifte yer alan hedef ve stratejilere tam olarak ikna olmadıysa ona koçluk ederek teklifi revize etmesine yardımcı olur.

**Ortaklık kurmayı önermek:** Bazı karmaşık problemler birden fazla tarafın biraraya gelerek sorunun üzerinde çalışmalarını gerektirir. Vakıf böyle bir sorun veya konuyla karşılaştığında başvuruda bulunan kuruluşa ortaklık kurmasını ve kendisine tekrar başvuruda bulunmasını tavsiye edebilir; diğer ortakların fonlanması için eş finansman şartı koşabilir.

Değerlendirme sonunda kararınızın içeriği ne olursa olsun bunu başvuran kuruluşlarla farklı şekillerde iletmelisiniz. Hibe tahsis etmeniz de etmeseniz de değerlendirme sürecinden öğrendiklerinizi başvuran kuruluşlarla paylaşabilirsiniz.

Seçilmeyen başvuruların sahiplerine gelecekte tekliflerini güçlendirebilmeleri için tavsiyede bulunun. Başvurusunun seçilmemesinin nedenlerini net bir şekilde tanımlayın. Örneğin bir teklifi seçmemenizin nedeni, hali hazırda fonlamakta olduğunuz ve başka bir kuruluş tarafından yürütülen bir faaliyeti gerçekleştirmek istemesi ya da hibe programının hedefleri ile uyumlu olmaması olabilir.

Başvurusu kabul edilen kuruluşlara, fonlama kararınızı bildirirken neden bu projeyi desteklemek istediğinizi anlatın. Değerlendirme süreçlerinden edindiğiniz çıkarımları paylaşın. Açık ve net bir dille yazılmış olan hibe

sözleşmesini gönderin. Hibe sözleşmesi, banka hesap bilgileri, hibe tahsisinin gerçekleştirilme tarihleri, kurumdan proje esnasında ve ertesinde beklenen raporlama kriterleri, takvimi ve sözleşmenin feshedilme şartlarını kapsamaludur.

Sadece hibe almaya hak kazanan kuruluşlara haber vermekle kalmayıp, hibe tahsisi yapılacak STK ve projelerin duyurusunu paydaşlarınız ve kamuoyu ile de paylaşın.

## 2.4

### Hibe Alıcıları ile İletişim

Hibe sözleşmesinde raporlama ve ödeme tarihlerinin yanı sıra ne şekilde ve ne sıklıkta iletişim kurulacağı belirtilir. Hibenin kullanıldığı süre boyunca proje uygulamasını etkileyebilecek herhangi bir değişiklik olması durumunda iki taraf da birbirini bilgilendirir.

Projeyi yürüten kuruluşla ne kadar yakın bir ilişki kurmak istediğinize karar verin. Bazı vakıflar hibe tahsis edip fonlama dönemi sonunda rapor almaktan memnun olurken, diğerleri projelerin ilerleyişi hakkında düzenli olarak bilgi almayı, stratejik değişiklikleri tartışabilmeyi ve kuruluşun kapasite gelişimine katkıda bulunmayı ister.

Her hibe alıcısının bir iletişim planı oluşturmasını isteyin. Bu planlar basılı veya elektronik materyalleri, konferans ve seminerleri içerebilir. İletişim planı geliştirmek ve uygulamak için iletişim uzmanlarından yardım almalarını sağlayın.

## 2.5

### Diğer Paydaşlarla İletişim

Vakıfların sadece hibe teklif çağrısında bulunmak ve başvuru sonuçlarını duyurmak için

değil destekledikleri girişimlerden ve bunların yarattıkları etkilerden bahsetmek, çıkarılan dersler, başarılı uygulamalar, tekrarlanabilecek müdahaleler, iyi işleyen stratejileri paylaşmak için de iletişim araçları ve bilgi sistemlerini etkili şekilde kullanmaları beklenilir. Böylece sahadaki diğer aktörler vakfın hibe program deneyimlerinden faydalanabileceği gibi, vakıf toplu olarak oluşturduğu etkiyi yansıtmış ve desteklenen girişimlere daha fazla eş finansman çekilmesini sağlamış olur.

Hibe programı tanıtmaya başlamadan önce bir iletişim planı oluşturun ve iletişim uzmanları ile yakın çalışın. Bu plan şu iki temel soruya yanıt vermelidir:

- Desteklenen projelerin görünürlük kazanmasına nasıl kolaylaştırılabilir?
- Vakfın misyonu veya alanının geliştirilmesi ile ilgili mesajlar verilirken, tüm hibe alıcılarının oluşturduğu birlik nasıl kullanılabilir?

Hibe programı hakkında paydaşlarınızla iletişim kurmak için şu araçları kullanabilirsiniz:

- Hibe başvuru rehberi
- Websitesi
- Faaliyet raporu
- Basın bülteni
- E-bülten
- Değerlendirme raporları
- Başarı öyküleri
- Deneyim paylaşma toplantıları
- Sunumlar

**Hibe başvuru rehberi:** Hibe programına başvuru yapacak olan kuruluşları vakfın beklentileri hakkında bilgilendirecek ve teklifin hazırlanışı ile ilgili yönlendirecek araçtır. Hem başvuran kuruluş hem vakıf açısından zaman kazandırıcıdır. Seçim sonuçlarını ve fonlama kararlarını açıklayabilmek için vakfa meşruluk zemini sağlar. Rehberde şu öğeler yer alabilir:

- Değerlendirmenin nasıl yapılacağı (farklı komiteler, tarihler, yöntem)
- Varsa farklı başvuru adımları (ön başvuru, ana başvuru, teknik değerlendirme vb)
- Sunulması gereken bilgi ve belgeler
- Hibe programının genel amacı ve hedefleri
- Öncelikli konular, hedef gruplar, coğrafi alan, faaliyet türleri
- Yasal gereklilikler
- Başvuru yöntemi (online başvuru, niyet mektubu, kavramsal çerçeve)
- Başvurunun formatı (kaç kopya, kaç sayfa vb.)
- Vakfınızın iletişim bilgileri
- Minimum ve maksimum hibe miktarları
- Minimum ve maksimum destek süresi
- Rehberin hazırlanma tarihi
- Kontrol listesi
- Sık sorulan sorular

**Websitesi:** Websitenizde hibe programının duyurusu ve sonuçlarının yanı sıra geçmişte desteklediğiniz projeler için bir alan oluşturun. Eğer açık çağrı ile teklif almıyorsanız başvuruların sadece davet usulü ile alındığını websitenizde belirtin. Fonladığınız projelerin çıktısı olan yayınlara ve değerlendirme raporlarına yer vererek alanın gelişimine de katkıda bulunabilirsiniz. Sitenizde fonlama politikanız ve stratejileriniz ile birlikte hibe başvuru kılavuzu ve başvuru formuna yer verin.

**Faaliyet raporu:** Faaliyet raporları, yıl içerisinde hangi girişimleri fonladığınızı ve nasıl etkiler yaratılmasına aracı olduğunu gösterebileceğiniz ve neyi neden fonladığınızı anlatabileceğiniz yerdir. İlgili alanda çalışan akademisyenler, danışmanlar, araştırmacılar, diğer vakıfların liderleri ve personeli için önemli bilgiler sağlar.

**Basın bülteni ve basın konferansları:** Ele alınan konulara medyanın ilgisini çeker. Kitlesel medya araçları insanların inandıkları şeyler ve sosyal konulardaki davranış biçimleri üzerinde etkilidir. Vakfınızın ve hibe alıcılarının değerlerini yansıtan mesajları kitlesel medya araçlarını kullanarak

kamuoyuna yaygın bir şekilde iletilmesi için medya iletişim stratejisi geliştirmelisiniz.

**E-bültenler:** Hibe alıcılarının başarılı uygulamalarından ve projelerindeki gelişmelerde bahsedilir.

## 2.6

### İzleme ve Değerlendirme Süreci

Hibe programının amacı belli bir alanda fark yaratmak olsa da vakfın hibe tahsisindeki birincil sorumluluğu verdiği hibenin uygun şekilde kullanıldığını garanti altına almaktır. Hibe tahsisi gerçekleştirildikten sonra hibe şartlarının yerine getirilip getirilmediğini izlemek için bir mekanizmaya ihtiyaç duyulacaktır. İzleme, hibe tahsisi gerçekleştirildikten sonra metodolojik ve planlı bir şekilde hibenin kullanım şekline ilişkin bilgi toplar ve bu bulgulardan yola çıkarak proje müdahalenin etkililik ve verimliliğinin artırılmasına yardımcı olur. Hibe programı olan birçok vakıf destekledikleri projenin faydasını ve mali finansmanın etkisini anlamak için ayrıca proje sonu değerlendirmesi yapar.

### Amaç

Değerlendirme, vakfın kendi gelişimi ve ilerlemesini izleyerek misyonunu gerçekleştirme hedefine bir adım daha yaklaşmasını sağlar. Öncelikle değerlendirme ile ne elde etmeyi istediğinizi anlamalısınız. Değerlendirmenin amacının sizin açınızdan net olması; değerlendirme yöntemi ve derinliğini, hibe alıcıları ile olan ilişkilerinizi belirlemekte etkili olacaktır. Aşağıdakilerle sınırlı olmamakla birlikte değerlendirmenin amaçları çok çeşitlidir. Siz de değerlendirme sürecine başlamadan önce değerlendirmeden beklentinizi saptayın:

- Söz konusu proje, kuruluş, konu veya alan hakkında bilginizi artırmak;

- Fonlanan kuruluşun proje uygulamasını iyileştirmesine yardımcı olmak;
- Hükümet politikalarını etkilemeye yönelik veriler toplamak;
- Başarı veya başarısızlığa neden olan faktörleri anlamak;
- Aynı alanda çalışan diğer aktörlerin faydalanması için başarılı modeller, stratejiler ve uygulamalar ile ilgili bilgileri yaygınlaştırmak;
- Uygulamalardan dersler çıkartarak hibe programını yeniden tasarlamak.

## Kapsam

Hibe başvurularında kuruluşların izleme ve değerlendirme mekanizmasını nasıl oluşturacaklarına, hangi yöntemleri ve başarı göstergelerini kullanacaklarına dair bilgiler talep edilir. İzleme-değerlendirmede, proje teklifinde belirtilen kaynaklar, faaliyetler, çıktılar, etkiler ile fonlandırma sonrasında gelinen güncel durum ve ortaya konan sonuçlar karşılaştırılır.

Ancak değerlendirme, sadece proje teklifinde taahhüt edilen hedeflere proje uygulaması ile ulaşıp ulaşımadığının kontrol edildiği bir süreç olarak görülmemelidir. Bu karşılaştırma, projenin başarılı veya başarısız olduğu sonucuna ulaşmak yeterli değildir. Neden bu sonucun elde edildiği, hangi iyileştirmelerin yapılabileceğine odaklanılmalıdır. Bu, bir öğrenme süreci olarak görülmeli, yaratılan etki ölçülmeli, başkalarıyla paylaşmak ve ileride planlama süreçlerine katmak için uygulamadan dersler ve iyi örnekler çıkartılmalı.

Değerlendirmeden ne tür bilgiler almak istediğinizi belirleyin. Bunlarla sınırlı olmamakla birlikte değerlendirme sonucunda elde edebileceğiniz bilgilerin bazıları aşağıda sıralanmaktadır:

- Projenin çıktıları (faydalanıcı sayısı, sunulan hizmetler vb.)

- Davranış, tutum, uygulama, bilgi ve beceri düzeyi, yaşam kalitesinde yarattığı değişiklikler
- Hedef grupların projeden sağladığı faydalar
- Kurumsal kapasite üzerinde yaptığı değişiklikler

## Derinlik

Değerlendirmenin derinliği bu alıştırmadan beklentilerinize, hibenin büyüklüğü ve kapsamına ve projeyi yürüten kuruluşun kapasitesine göre değişir. Spektrumunun bir ucunda donörler sadece fonlarının nasıl kullandığını önemseyip proje dönemi sonunda sunulacak bir rapor ile hibelerin aklanması ile yetinir ve değerlendirmenin derinliği azdır. Spektrumunun diğer ucunda ise başlangıçta belirlenmiş olan başarı ölçütleri ve değerlendirme yöntemi ışığında değerlendirmeye çok daha sistemli yaklaşır ve değerlendirmenin derinliği fazladır.

Küçük bir hibenin derinlemesine incelenmesine gerek olmayabilir. Örneğin verdiğiniz hibe bir diyaliz makinesi gibi bir ekipman alımı için kullanılacaksa bu ekipmanın belirtilen yerde ve amaçla kullanıldığını tespit etmek, satın alım belgelerine bakmak yeterli olacaktır. Ancak projenin amacı diyaliz merkezinden faydalanan hastaların hasta hakları konusunda farkındalıklarını arttırmaksa, hastalarla görüşmek, hakları hakkındaki bilgi düzeylerindeki değişikliği tespit etmek, bilgi aldıktan sonra ne tür hak taleplerinde bulduklarını araştırmak ve bu değişiklik üzerinde başka faktörlerin etkili olup olmadığına bakmak gerekir.

Pek çok küçük kuruluşun değerlendirme için gereken bilgileri toplama ve analiz etmek için yeterli kapasitesi ve deneyimi olmazken büyük kuruluşların ise birden fazla donöre rapor verme sorumluluklarının olması idari yüklerini ağırlaştırmaktadır. Çok kapsamlı bir

değerlendirme istiyorsanız, bunun hibe alıcı kuruluşa getirebileceği yükü göz önünde bulundurarak bağımsız değerlendiricilerle çalışmaya ve bunun mali yükünü üstlenmeye hazırlıklı olun. Değerlendirme sürecinde harcanan mali kaynaklar, insan kaynakları ve zaman uzun vadede vakfın sınırlı kaynaklarının daha etkin kullanılmasını ve değişen koşullara ayak uydurmasını sağlayarak vakfa geri dönecektir.

## Hibeleri Aklama

Amacınız sadece hibenin doğru şekilde kullanılıp kullanılmadığını tespit etmekse veya desteklenen faaliyet derinlemesine bir değerlendirme gerektirmiyorsa, basit bir form oluşturarak iletişim materyalleri ve ödeme belgeleri ile birlikte temel bilgileri talep edebilirsiniz. Bu formda şu soruları sorabilirsiniz.

- Bu hibe desteği ile hangi faaliyetleri (seminer, ekipman alımı vb.) gerçekleştirdiniz?
- Proje hedeflerine ulaşılabildi mi? Ulaşılmadıysa veya kısmen ulaşıldıysa nedenleri nelerdir?
- Projenin başarılarından örnekler veriniz.
- Projeden kim, nasıl yararlandı?
- Proje uygulamasını değiştirecek bir şey oldu mu?
- Projenin beklemediğiniz bir sonucu oldu mu?
- Ne tür zorluklar ve sorunlarla karşılaştınız? Bunları çözmek için neler yaptınız?
- Bu edindiğiniz bilgiler ve deneyimlerde sonra projeyi tekrar uygulama şansınız olsaydı neleri farklı yaparsınız?
- Bu proje uygulamasının sonucu olarak kuruluşunuzda değişiklikler meydana geldi mi?
- Benzer bir proje planlayan diğer kuruluşlara neler tavsiye edersiniz?

Teklifte taahhüt edilen faaliyetler ile değerlendirme formunda gerçekleştirildiği bildirilen faaliyetler karşılaştırılır. Bu faaliyetlerin teklifte planlandığı şekilde ve kaynaklarla

yürütüp yürütülmediğine bakılır. Buna ek olarak teklifte taahhüt edilen sonuç ve çıktılar ile formda ifade edilen kazanımlar (örneğin faydalanıcıların edindiği bilgi, beceri, davranışlar...) karşılaştırılır. Bu sonuç ve çıktıların ne kadarının gerçekleştirildiğine bakılır.

## Değerlendirici

Bazı vakıflar, hibe alıcılarının kendisinin proje değerlendirmesini yapmasını ister ve hibe bütçesine bununla ilgili bir kalem eklerken, diğerleri bağımsız bir uzmanın projeleri değerlendirmesini tercih eder. Her iki yöntemi birlikte kullanan vakıflar da vardır.

## Değerlendirme Sürecinin Aşamaları

Değerlendirmede doğru soruların sorulması, gerçekten işinize yarayacak bilgilerin toplanması, elde edilen bilgilerin karar alma sürecinde göz önüne alınması ve buna göre programa yön verilmesi gerekir. Değerlendirme süreci bilgi toplama, bilgi analizi, bilgiyi kullanma ve planlama olmak üzere dört temel aşamadan oluşur.

### 1. Adım: Bilgi Toplama

Hibe alıcılarının hazırladıkları ara dönem ve nihai değerlendirme raporları ile vakıf personelinin katıldığı saha ziyaretleri en fazla başvuru bilgi toplama araçlarıdır.

### Ara Dönem ve Nihai Değerlendirme Raporları:

Ara dönem değerlendirme raporları hibenin verildiği kuruluş veya bağımsız bir uzman tarafından hazırlanabilir. Bu raporlar genellikle teklifte yer alan bütçe kalemleri ile gerçekleşen harcamaların karşılaştırıldığı sayısal bölüm ve raporun yazılış tarihine kadar uygulamanın nasıl ilerlediğini anlatan sözsöz anlatım bölümü olmak üzere iki bölümden oluşur.

**Saha Gezileri ve Görüşmeler:** Proje uygulama alanları ziyaret edilir; hibeden faydalanan kuruluş, projeden birinci derecede faydalanan paydaşlar ve projeden dolaylı olarak etkilenen diğer kişi ve kuruluşlarla görüşmeler yapılır. Vakıf yönetimi ve personeline sahadaki faaliyetleri ve sonuçları birebir izleme ve farklı paydaşların yorumlarını öğrenme imkanı verdiğinden özellikle tavsiye edilirler.

**Diğer:** Yukarıdakilere ek olarak ihtiyaca göre odak grup toplantıları, anketler, testler, vaka analizleri, gözlemleme gibi diğer araçlar da değerlendirme sürecinde kullanılabilir.

## 2. Adım: Bilgi Analizi

Farklı araçları kullanarak topladığınız bilgileri bir araya getirip analiz ederken değerlendirmeden beklentilerinizi hatırlayın. Daha önce belirlemiş olduğunuz değerlendirme amaçları, derlediğiniz bilgilerin ne şekilde kullanmanız gerektiği hakkında size yol gösterecektir.

Değerlendirmenin, vakfınız için de bir öğrenme fırsatı olduğunu düşünüyorsanız, hem bundan sonraki hibe tahsislerini iyileştirebileceğiniz hem de hibe program stratejinizi gözden geçirirken faydalanabileceğiniz şu tür sorular sorarak topladığınız bilgileri analiz edebilirsiniz.

- Söz konusu proje, kuruluş, konu veya alan hakkında neler öğrendiniz? Stratejinizi yenilemenize gerek var mı?
- Fonlanan kuruluşun proje uygulamasını iyileştirmek için kurumsal kapasite gelişimine ihtiyacı var mı? Bunu siz sağlayabilir misiniz?
- Elde edilen veriler kullanılarak politikaları etkilemek mümkün mü?
- Yaratılan etkiyi bir üst seviyeye taşımak için sizin yapabileceğiniz şeyler var mı?
- Bu proje örnek bir uygulama olabilir mi,

model oluşturulup başka yerlerde, başka kuruluşlarca tekrarlanabilir mi?

- Bu hibe tahsisinden nasıl dersler aldınız? Bir dahaki hibe tahsisinde nelere dikkat etmeli, neyi farklı yapmalısınız?
- Bu kuruluşa ve bu alana tekrar fon vermeyi düşünür müsünüz? İşbirliğinizin bir sonraki adımı ne olabilir?
- Proje uygulaması süresince baştan öngöremediğiniz yeni koşullar ortaya çıktı mı? Risk analizinizi nasıl iyileştirebilirsiniz?
- Fonlamış olduğunuz kuruluşla proje uygulaması boyunca kurduğunuz iletişim ve kuruluşa sağladığınız destek yeterli miydi? Bu iletişim ve desteği nasıl iyileştirebilirsiniz?
- Yaratılan etkiyi genişletebilmek için ne tür ortaklıklar kurabilirsiniz?
- Bu hibe tahsis misyonunuzu gerçekleştirmeniz ve istediğiniz etkiyi yaratmaya ne kadar katkıda bulundu?

Desteklediğiniz projenin faydasını ve mali finansmanın etkisini anlamak; hibenin uygun şekilde kullanıldığından emin olmak için topladığınız bilgileri analiz ederken şu tip sorular sorun:

- Proje teklifinde taahhüt edilen tüm faaliyetler ve hedefler yerine getirilmiş mi; fon teklif bütçesinde belirtildiği şekilde kullanılmış mı?
- Proje teklifi ile uygulama arasında ne gibi farklılıklar oluşmuş?
- Projenin beklenmeyen bir sonucu olmuş mu?
- Projenin başarısına katkıda bulunan veya başarısızlığına neden olan faktörler nelermiş?
- Hedef gruplar üzerinde nasıl bir etki yaratılmış?
- Kuruluş bu uygulamadan ne gibi dersler ve başarı öyküleri çıkarmış?
- Kuruluş sizinle olan işbirliğini nasıl yorumluyor?
- Kuruluşun gelecek planları ve beklentileri nelerdir?



### 3. Adım: Bilgiyi Kullanma

Bu soruların yanıtları vakıf yönetimi ve ilgili personel ile paylaşılır, özellikle vakfın söz konusu hibe tahsisinden öğrendiklerine değinilir. Hibe tahsisinden öğrenilenler vakıf kayıtlarına detaylı olarak yansıtılmalıdır. Değerlendirme sonuçlarının, kimler tarafından, nasıl kullanabileceği, yayınlanıp yayınlanmayacağı üzerine baştan anlaşmaya varılması gerekir. Bunlar içsel belge olarak tutulabileceği gibi, diğer paydaşlarla paylaşılacak bir formata da getirilebilir.

### 4. Adım: Yeniden Planlama

Program planlaması ve değerlendirme tekrarlayan bir sürecin parçalarıdır. Dikkatli bir program planlaması, hibe programın etkililiğini garanti etmekle kalmayıp aynı zamanda kavramsal bir çerçeve sağlayarak yaratılan etkinin takip edilmesi ve değerlendirilmesini kolaylaştırır. Hibe programının ilk uygulamasından dersler çıkarmak ve bunu bir sonraki uygulamanın planlamasına dahil etmek programı çok daha güçlü hale getirecektir.

Değişim teorisi veya mantık modeli değerlendirme sürecinin ilk basamağı olarak kabul edilir. Teori veya model geliştirildikten sonra, izleme ve değerlendirme süreçlerinden elde edilen bulgulara dayanarak, hibe stratejisi revize edilebilir.

Her bir hibe tahsisinden öğrenilenlerin sonraki hibe tahsislerini gerçekleştirirken ve gelecek hibe programlarını tasarlanırken göz önünde tutulması, vakfın kurumsal kapasite ve hibe tahsis uzmanlığın gelişimine katkıda olacaktır.

## Etki Değerlendirmesi

Günümüzde ölçülebilir sonuçlar yaratan müdahaleleri desteklemek, hibe veren vakıflar için bir öncelik haline gelmiştir. Etki ölçümlemesini neredeyse zorunlu kılan eğilimlerden bazıları şunlardır:

- Venture filantropi (girişim temelli sosyal yatırım) sonuçların ölçümünün beklendiği, yeni beceri ve yaklaşımların sosyal alana girmesi;
- Sosyal yatırımın artması ve sosyal yatırımcıların piyasa değerlerinin altında oranlar uygulamayı kabul etmeden önce güvenilir ölçütler görmek istemeleri;
- Gerçekten yenilikçi sonuçlar yaratabilen ve bunun için kanıt sunabilen sivil toplum projelerinin desteklenmeye başlanması.

Sosyal değişim söz konusu olduğunda, insanların davranışları ve tutumlarında, kurumların yapısında ve işleyişinde, politikalarda değişiklik yaratmak için içine girdiğinde, bu etkiyi ölçümlemek oldukça zorlaşır. Gerçek bir sosyal değişim yaratmak yıllar alabilir. Kısa dönemli bir proje bu değişim sürecinde ancak bazı kilometre taşlarının oluşumuna katkı sağlayabilir. Tüm bunlara ek olarak projeleri içinde bulunduğu sosyal, ekonomik ve politik ortamlardan ayrı düşünmemek ve projeyi etkileyebilecek pek çok değişken olduğunu kabul etmek gerekir.

Bu çelişkiler, etki ölçümlemesinin hem ne kadar kritik hem de ne kadar zorlayıcı bir süreç olduğuna işaret ediyor. Günümüzde projelerin etkisini ölçmek için pek çok farklı modeller geliştirilmektedir. Proje değerlendirmesinden beklentilerinizi netleştirdiğinizde değerlendirme yöntemleri arasında kendinize uygun olanı seçmeniz çok daha kolaylaşır. Amacınız tekrarlanabilir modelleri tespit etmenin yanı sıra hatalara neden olan faktörleri de anlamaksa, değerlendirmenin bir öğrenme süreci olduğuna



vurgu yapmalı ve hibe alıcılarınızı karşılaştıkları zorluklar ve problemler ile birlikte, hatalarını da sizinle paylaşmaya cesaretlendirmelisiniz.

Öğrenmeyi, etki değerlendirmesinin merkezine alıyorsanız şunları göz önünde bulundurun:

- Hibe alıcıları ve hedef gruplar bir vakfın en önemli paydaşlarıdır. Değerlendirme sürecine desteklenen projeden yararlanan ve projeyi uygulayan kişilerin ve grupların bakış açılarını katın.
- Değerlendirmede sürekli “ne öğrenmek istiyoruz” sorusunu sorun ve bu sorunun

cevabını alabileceğiniz bir yöntem kullanın. Bu yaklaşımı planlama, strateji geliştirme ve değerlendirme süreçlerine yedin.

- Projenin değerlendirme planı ile stratejik objektiflerine uygun hale getirin. Doğru değerlendirme aracını kullanın.
- Hibe alıcılarına gereksiz idari yük bindirmeyecek şekilde bilgileri edinmeye çalışın.
- Geribildirimi ve değerlendirmeyi tüm rutin görevlere entegre edecek, performans konusunda dürüstçe paylaşımın olabileceği, güvenli bir alan sağlayan bir öğrenme kültürü yaratın.

## Bölüm 03

### Ortaklık ve İşbirliği

Hibe veren bir vakıf misyonunu ancak ortaklıklar ve işbirlikleri kurarak yerine getirebilir. Diğer girişim türlerine kıyasla ortaklıkların daha sürdürülebilir sonuçlar doğurduğu kabul edilmektedir. Vakıflar, sadece kendi kaynaklarını kullanarak istedikleri etkiyi yaratamayacaklarının ve işbirliklerinin öneminin farkına varıyorlar. Bugün, toplumların karşılaştıkları sorunların çeşitliliği ve büyüklüğü düşünüldüğünde vakıfların diğer aktörlerle işbirlikleri kurarak sınırlı kaynaklarının etkisini arttırmaları gerekiyor.

#### 3.1

### Diğer Donörlerle İşbirliği

İşbirliğinin önemini ve faydasını kavrayan vakıflar birlikte çalışarak ve birbirinden öğrenerek daha güçlü etki yaratabileceklerine inanıyorlar. Donörler bilgi paylaşımı, ortak stratejiler geliştirme ve kaynaklarını bir havuzda toplama gibi farklı işlevleri olan ağlar oluşturuyorlar. Siz de hibe programı oluşturduktan sonra, diğer vakıflarla bir araya gelerek aşağıda örnekleri verilen ağlara katılabilir veya yeni ağlar kurulması için öncülük edebilirsiniz.

#### Öğrenme Ağları

Donörlerin sahada olup bitenleri takip etmek, bilgi paylaşmak, etkili yatırımlar yapmak, güçlü potansiyeli olan stratejileri keşfetmek üzere bir araya gelmesiyle oluşan gruplardır. Ayrıca bu şekilde seslerini birleştirir, çalıştıkları konun

önemine dikkat çekerler. Öğrenme ağları donörlerin kendi arasında bilgi ve deneyim paylaşımı biçiminde olduğu gibi dışarıdan konuyla ilgili uzmanların getirilmesiyle de işleyebilir. Bu danışma ve paylaşımların sonucunda donörler belli bir konuyu birlikte desteklemek için fon havuzu oluşturmaya karar verebilir veya hibe program stratejilerinde değişiklik yapabilirler.

#### Stratejik İşbirliği Ağları

Stratejik işbirliği ağları, aynı misyonu paylaşan, ortak stratejiler oluşturan, birlikte görünürlük ve etki yaratmak için çalışan ancak birbirinden ayrı hibe programları olan donörlerden oluşur.

#### Fon Havuzu

Donörlerin katkıları ile bir fon havuzu oluşturulur ve daha sonra biriken paralar ortak hedefler doğrultusunda hibe tahsisi için kullanılır. Bu havuzların idari yükü oldukça fazladır. Kendine ait personeli ve katılımcı donörlerden oluşan yürütme komitesi bulunur. Bir vakfın hibe tahsis döngüsünde yer alan tüm görevler yerine getirilir. Bazı fon havuzları “bağış grupları” olarak adlandırılır. Venture filantropi yöntemini kullanan fon havuzları, donörleri ve yatırımcıları gelecek vaat eden kuruluşlara uzun vadeli, stratejik destek vermeye teşvik eder. Venture filantropi’de potansiyel hibe alıcılarının detaylı iş planları geliştirmeleri ve etki ölçümü yapmaları beklenir; donörler ise desteklenen

kuruluşun yönetiminde aktif rol oynamak, tavsiyelerde bulunmak ve teknik destek sağlamak ister.

## 3.2

### Hibe Alıcıları ile İlişkiler

Hibe alıcıları ile yapıcı bir ilişki geliştirmek için yapılması gereken üç temel düzenleme eşitliğe dayalı bir ortaklık kurmak, iletişimi iyileştirmek ve kurumsal kapasite gelişimini desteklemektir.

#### Eşitliğe Dayalı Ortaklık Kurmak

Ortaklık ve işbirliğinin vakıfların söylemlerinde yüceltilmesine karşın hibe alıcılarının görüşlerinin ve ihtiyaçlarının hesaba katılmadığına yönelik eleştiriler bulunmaktadır. Ne yazık ki hibe programlarındaki ilişkiler donörün baskınlığı ile şekillenir. Hibe alıcısının hibe veren vakfın desteğine muhtaç olduğu düşünülür. Bu baskınlık hibe verici ile alıcı arasında etkili bir ortaklık kurulmasını engeller. Ortaklığın amacına ulaşabilmesi için vakfın hibe programını nasıl yönettiğini gözden geçirmesi ve işbirliğini destekleyebilecek uygulamaları yaşama geçirmesi gerekir.

Buradaki temel yaklaşım değişikliği bağımlılık ve patronaj ilişkisini eşit bir ilişkiye dönüştürebilmektir. Karşılıklı saygı ve eşit ortaklık temelinde, hibe alıcısı kuruluş ve hibe veren vakıf arasında işbirliği kurulabilmelilerdir. Gerçek bir ortaklık kurabilmek için şunları yerine getirebilmek gerekir:

- Her iki tarafın da görüşlerinin değerli ve etkili sonuçlar yaratmak için önemli olduğunun kabulü
- Birbirlerinin becerilerine, uzmanlıklarına, kapasitelerine güvenmeleri ve saygı duymaları
- Ortak değerlere odaklanmaları
- Açık ve şeffaf ilişkiler kurmaları
- Birbirine güvenmeleri

- Farklılıkları kabullenmeleri, fikir ayrılıklarını olağan karşılama
- Olası çatışmaların çözümü için baştan prosedürler geliştirmeleri
- Birbirini eşitler olarak görmeleri, kararları konsensüs ile almaları

#### İletişimi İyileştirmek

Hibe veren vakıf ile hibeyi alan kuruluş arasındaki iletişimi en fazla etkileyen şey güç dinamiğidir. Vakfın fonu sağlayan, STK'nın fona ihtiyacı olan taraf olması eşit olmayan bir ilişki yaratır. Vakfınızın hibe alıcıları ile olan iletişimini en iyi hale getirmek için şu tavsiyeleri değerlendirebilirsiniz:

- Vakfın program sorumluları, hibe alıcılarının sorularına zamanında yanıt vermeli, onların proje uygulaması ile ilgili sorunlarıyla ilgilenmeli.
- Vakfın program sorumlularının çalışılan alanla ilgili deneyim ve uzmanlığının olması, hibe alıcılarının en fazla takdir ettiği ve faydalandığı şeyler arasındadır. Vakıf personelinin profesyonel gelişimini destekleyin ve yeni program sorumluları işe alırken adayların hibe programının öncelik alanlarında deneyim ve uzmanlık sahibi olduğunda emin olun.
- Vakfın program ekibi içerisinde bir iletişim uzmanı yer almayabilir; ancak program sorumlularının iletişimde temel alması gereken standartları geliştirmek için bir uzmandan yardım alabilirsiniz. Ekibe yeni katılan kişilere bu standartlar hakkında oryantasyon verin.
- Program sorumlularının, hibe alıcıları ile etkili bir iletişim kurmaları ve onların kapasite gelişimlerine yardım edebilmeleri için personel sayısının ve zamanının yeterliliğinden emin olun.
- Hibe programınızın önceliklerini sürekli değiştirmek ve kısa dönemli hibeler vermek yerine, hibe alıcılarıyla olan ilişkilerinizi

derinleştirmek ve sürdürülebilir kılmak için odağınız ve yönünüzün tutarlı olmasına özen gösterin.

- Hibe alıcıları ile farklı vakıf temsilcilerinin iletişim halde olduğu durumlarda birbiriyle çelişen mesajlar vermelerini engelleyecek iletişim politikaları geliştirin.
- Resmi belgelerinizde yayınlanan mesajla kişiler-arası iletişimde verilen mesajlar birbirinden farklı olmamalıdır. Hibe alıcılarının pek çok kaynaktan fon aldığını ve her birinin uyulması gereken ayrı prosedürü olduğunu hatırlayarak program ile ilgili bilgileri ulaşılabilir, içeriği kolay ve hızlı anlaşılabilir kılmaya çalışın.
- Hibe alıcılarına zamanında geribildirim verin. Örneğin kuruluşların sundukları raporları ve değerlendirme sonuçlarını onlarla birlikte ele alın.
- Sahayı ve ihtiyaçları en iyi bilen taraflar olarak STK'ların stratejik planlama, ihtiyaç analizi, tarama gibi süreçlerde görüşlerini alın ve program tasarımında bu katkılardan faydalanın.
- Kuruluşları sürekli soru yağmuruna tutmak ve yaptıklarını eleştirmek yapıcı bir diyalog oluşturmayacaktır. Hibe alıcılarına güvendiğinizi gösterin ve farklı stratejileri test etmelerinin önünü açın.
- Başvuru, raporlama ve değerlendirme süreçlerinin çok karmaşık olmamasına ve süreçlerde kuruluşlara destek vermeye dikkat edin.
- Hibe programının hedeflerinin ve stratejilerinin net, açık ve anlaşılır şekilde tanımlandığından emin olun.
- Hibe tahsisi olduktan sonra hibe alıcılarının katılımıyla hibenin kullanımı, raporlama, satın almalar vb. hakkında bilgilendirme toplantısı düzenleyin.
- Hibe başvuru rehberi, raporlama rehberi, harcama rehberi gibi hibe alıcılarının tüm bu süreçlerde başvurabilecekleri kaynaklar oluşturun. Vakıf temsilcilerinin söyledikleri bu kılavuzlarla ters düşmemelidir.

- Başvuru rehberine örnek proje teklifleri ve yanıtları ile birlikte sıkça sorulan sorular ekleyin.

## Kapasite Geliştirme

Hibe alıcılarının kurumsal kapasiteleri daha güçlü olursa projelerini çok daha etkili şekilde uygulayabilir ve fark yaratabilirler. Vakıflar, kuruluşların kapasite gelişimine destek olarak hem destekledikleri projelerin etkisi arttırır, hem de sektörel gelişime katkıda bulunmuş olurlar. Kapasite geliştirme bir kuruluşu güçlendirmek ve misyonunu daha etkin şekilde yerine getirebilmesi için yapılan faaliyetleri ifade eder; yayınlar, eğitim, toplantı, koçluk, danışmanlık, yeni bir donanım alımı, personel desteği gibi çok çeşitli öğeleri içerir.

### 1. Adım: Kurumsal İhtiyaçları Belirleyin

Hibe alıcı kuruluşların kurumsal ihtiyaçlarını belirlerken, kurumların karmaşık yapıları olduğunu, sorun gibi görünen bir konunun aslında daha derinde yatan başka bir sorunun semptomları olduğunu hatırlayın. Bu yüzden sağlayacağınız destek holistik ve esnek olmalıdır. Kurumsal gelişimin aşamalarına göre de ihtiyaçlar farklılık gösterecektir. Bu yüzden herkese standart bir kapasite gelişim desteği sunamazsınız. Diğer donörlerin hangi alanlarda söz konusu kuruluşu destek sağladığını öğrenmeyi de ihmal etmeyin.

Sayılanlarla kısıtlı olmamakla birlikte, hibe alıcısı kuruluşların şu alanlarda kurumsal kapasitelerini güçlendirmeleri gerekebilir: değerlendirme, gelir getirici faaliyetler için iş planı, yasal konular, pazarlama ve iletişim, mali yönetim, operasyonlar, kaynak geliştirme, kurumsal kapasite değerlendirme ve geliştirme, yönetişim, program tasarımı ve geliştirme, insan kaynakları yönetimi ve eğitim, stratejik planlama, lider yetiştirme, teknoloji ve bilgi sistemleri.

## 2. Adım: Vakfınızın Değerleri ile Uyuşan İhtiyaçlara Odaklanın

Tespit ettiğiniz kurumsal ihtiyaçların içerisinde hangilerine öncelik vereceğiniz vakfınızın temel ilkeleri ve operasyon tarzına bağlıdır. Örneğin mali sürdürülebilirlik en fazla önemseydiğiniz konuya kuruluşun gelir getirici faaliyetler yürütmek için kapasitesini güçlendirmesine odaklanabilirsiniz.

## 3. Adım: Kullanabileceğiniz Kaynakları Belirleyin

Kuruluşun kapasitesi güçlendirmesine destek olmak için ne kadar kaynak ayırabileceğinize karar verin. Bu kaynağa göre takip edeceğiniz stratejiyi belirleyin. Vakfınızın kullanabileceği bir diğer kaynak entelektüel sermayedir. Kapasite geliştirme desteği dışarıdan alınabileceği gibi vakfınızın personeli tarafından da sağlanabilir. Vakfınızın içinde belirlenen alanlarda kapasite gelişimine destek verebilecek personel olup olmadığına bakın.

## 4. Adım: Kurumsal Gelişim Hedefleri Koyun

Desteklediğiniz STK'nın belirlenene kurumsal gelişim alanında hangi noktaya gelmesi gerektiğini birlikte değerlendirin ve ölçülebilir hedefler koyun. Çalışma ilerledikçe, hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını izleyin ve gerekirse hedefleri revize edin.

## 5. Adım: Yöntemi Seçin

Kurumsal kapasite gelişimini desteklemenin pek çok yolu bulunmaktadır. Vakfınızın hedefleri, kaynakları, değerleri ve operasyon tarzı ile desteklediğiniz kuruluşun kapasitesi ve ihtiyaçlarına göre aşağıdaki yöntemlerden birini veya daha fazlasını seçebilirsiniz:

- Kuruluşa doğrudan yönetim desteği sunmak veya koçluk yapmak;
- Kuruluşu kapasite geliştirme uzmanlarına yönlendirmek;
- Kuruluşun genel giderlerini desteklemek;
- Vakıf personelinin teknik destek vermesini sağlamak;
- Hibeleri çok yıllık olarak tahsis etmek;
- Kurumsal gelişim aktivitelerine katılımı için kuruluşu ayrıca mali destek sağlamak;
- Hibe alıcılarının katılımına açık kapasite geliştirme eğitimleri düzenlemek ve bilgi kaynakları oluşturmak;
- Proje hibesinin yanı sıra nakit akışı, sosyal işletme amaçları için kredi vermek.

## 6. Adım: Gelişimi Ölçün

Kapasite gelişimine yönelik çabaların değerlendirilmesi sonucunda desteklediğiniz kuruluşun gelişimine daha fazla ve daha az kaynak ayırıp ayırmayacağına karar verebilirsiniz. Kurumsal gelişim için koyduğunuz hedeflere ne kadar ulaşıldığını ve hangi araçların daha etkili olduğunu keşfedin.

## Bölüm 04

### Türkiye’de Hibe Veren Vakıflardan Örnekler

Türkiye’de 2013 itibari ile yedi ulusal ve yerel vakıf hibe tahsisi yapmaktadır. Hibe veren vakıflarla görüşmeler yaparak ve vakıfların hibe programları ile ilgili belgelerini inceleyerek bu bölümde yer alan profilleri hazırladık. Profillerde vakıfların hibe programları hakkında şu soruların yanıtları bulunabilir:

- Program tasarımını nasıl yapıyorlar?
- Hangi konuları, bölgeleri ve grupları destekliyorlar? Neden?
- Hibe tahsis döngüsünün aşamaları nelerdir?
- Hibe programının hedefleri nelerdir?
- Hibe programı, vakfın misyonunu gerçekleştirilmesine ne şekilde katkıda bulunuyor?
- Hibe programı hangi birimler tarafından, nasıl yönetiliyor?
- Hibe yararlanıcıları ile nasıl iletişim kuruluyor? Kapasite geliştirme desteği sunuluyor mu?
- Hibe programı yürütürken ne tip zorluklarla karşılaşılıyorlar?
- İzleme ve değerlendirme süreçlerini nasıl yürütüyorlar?
- Destekledikleri projelere örnekler nelerdir ve bunlar nasıl etkiler doğuruyor?
- Hibe programının etkisini genişletmek için başka kuruluşlarla işbirliği yapıyorlar mı?
- Hibe programı başlatmak isteyen diğer vakıflara neler tavsiye ederler?

Bu vakıfların hibe tahsis döngüsü, hibe alıcıları ile kurdukları ilişki, destekledikleri konular, desteklerini sunma biçimleri, yaratmak

istedikleri etki birbirinden farklı özellikler gösteriyor. Sunulan örneklere bakarken hangi yöntemlerin neden tercih edildiğini değerlendirebilir ve kendi hibe programınızı tasarlamak için fikir alıp, ihtiyaçlarınıza ve kapasitenize göre adapte edebilirsiniz.

#### 4.1

### Açık Toplum Vakfı

Yaklaşık on yıldır Türkiye’de faaliyet gösteren Açık Toplum önce temsilcilik ofisi olarak, 2009 Ocak ayından itibaren ise yerel bir vakıf olarak Türkiye’deki STK’lara hibe tahsisinde bulunuyor.

### Program Tasarımı ve İhtiyaç Analizi

2002 yılında Açık Toplum ilk hibe tahsisine başlamadan önce bir ihtiyaç analiz çalışması yürütüldü ve bu kapsamda Türkiye’deki akademisyenler, iş insanları, STK liderleri ve aktivistler ile görüşmeler yapıldı. Hibe veren bir kuruluşa gerek olup olmadığı ve varsa bu kuruluştan neler beklenebileceği soruldu.

Açık Toplum, STK’ların çalışmalarının ve kapasite gelişimlerine verilen desteğin nihai olarak demokratikleşmeye katkıda bulunacağına inanıyor. Konjonktüre göre ihtiyaçlar değiştiği için her yıl revize edilerek iki yılda bir yeni bir strateji tasarlanıyor ve öncelikli destek alanları belirleniyor. Ülkenin içinde bulunduğu durum temel alınarak hazırlanan strateji, danışma

kurulunda yapılan değerlendirmeler sonucunda son halini alıyor.

## Desteklenen Konular, Gruplar ve Bölgeler

Desteklenen konular, gruplar ve bölgeler yıllar içinde ve konjonktüre göre farklılık gösterebiliyor. AB-Türkiye üyelik süreci, yasal reform, insan hakları, eğitim, bölgesel farklılıkların giderilmesi, sivil toplumun güçlenmesi gibi çeşitli konularda üretilen; kadınlar, gençler, LGBT gibi çeşitli grupları hedef alan projeler, vakfın bu zamana kadar desteklediği girişimler arasında yer alıyor. Vakfın, coğrafi olarak öncelikli bir bölgesi bulunmuyor. Türkiye genelinde başvurular ne kadar çeşitlenirse, vakfın memnuniyeti o kadar artıyor.

Başvuran kuruluşlarda çeşitlilik sağlanması için Anadolu'ya seyahatler yapılıyor. Gidilen yerlerde vakfın hibe programının kapsamı, başvuru süreci hakkında bilgi veriliyor.

Hibeler, tüzel kişiliği olan ve kar amacı gütmeyen kuruluşlara veriliyor. Vakıf, siyasi partilerle doğrudan ilişki kurmuyor. Desteklediği kuruluşların da aynı şekilde, her türlü siyasi etkiden bağımsız olmasına özen gösteriyor.

## Hedefler ve Vakfın Vizyon ve Misyonu ile İlişkilendirme

Açık Toplum Vakfı, Türkiye'nin insan hakları, demokrasi ve evrensel değerlere karşı daha duyarlı ve daha açık bir toplum olabilmesi amacıyla kurulmuştur. Vakıf, öncelikli olarak "açık toplum ilkeleri" doğrultusundaki projelere mali destek verir ve ayrıca çalışma yürüttüğü alanlarda yayınlar çıkarır. Açık toplum fikrinin temelini büyük ve değişmez doğrular konusunda ısrar edilmemesi ve gerçekliğin kimsenin tekelinde bulunmadığı görüşü oluşturur. Büyük ve kesin doğrular yok ise, farklı görüşlere saygılı olunmalıdır. Açık toplum,

kimsenin mutlak bilgiyi elinde tutamayacağını, farklı insanların farklı fikirlere ve beklentilere sahip olabileceğini ve insanların beraber barış içinde yaşayabilmelerini sağlamak için bireylerin haklarını koruyacak kurumlara ihtiyaç duyulacağını kabul eden bir toplum anlayışıdır.

Vakıf, hukukun üstünlüğüne dayanan, demokratik yollar ile seçilmiş hükümetlerce yönetilen, azınlıklara ve azınlık görüşlerine saygı duyulduğu, farklılıkları içinde barındıran güçlü bir sivil toplum oluşturulması için STK'ların bu temeldeki girişimlerini desteklemektedir.

## Hibe Döngüsü

Açık Toplum Vakfı, STK'lar tarafından yürütülecek çalışmaları, proje esasına göre destekliyor. Vakfın hibe programına başvuruda bulunmak için Türkçe ve İngilizce olarak hazırlanan proje önerileri e-mail yoluyla vakfa ulaştırılıyor.

Program Birimi, hibe programı ile ilgili soruları yanıtlıyor; başvuru yapan kuruluşları bilgilendirmekle kalmayıp, tanışmak için fırsat yaratıyor. Vakıf, güvene dayalı ilişkiye önem verdiği için başvuru sürecinden önce telefon görüşmesi veya yüzyüze görüşmelerle kuruluş ve başlatmak istediği girişimi daha iyi anlamaya çalışıyor.

Açık Toplum Vakfı, proje önerileri için standart bir format kullanmıyor. Ancak sunulacak tekliflerin, başta "açık toplum" ideale uygunluk olmak üzere, belli kıstaslara uygun olması gerekiyor. Yapılan başvurularda proje amacının ve nedenlerinin, belirli bir sıra olmaksızın, açıkça yazılması isteniyor.

Temel amacı bildirilmiş bu başvuruların uygunluklarını tespit etmek için önce Program Birimi teklifleri inceliyor. Bu süreçte içeriğe müdahale edilmiyor, yalnızca eksiklikler başvuru sahiplerine bildirilerek, bunların giderilmesi için imkan sağlanıyor. Proje metninden sonra, bütçeye

de teknik olarak bakılıyor. Bütçenin belli bir şablona göre hazırlanması gerekiyor. Uyulması gereken kurallar ve bütçe şablonu vakfın websitesinde yayınlanıyor. Vakıf, bir projenin toplam bütçesinin en fazla 1/3'ünü destekliyor. Kalan desteğin, diğer fon veren kurumlardan ve yerel kaynaklardan sağlanması bekleniyor. Hibe başvurusunda diğer kaynaklardan sağlanacak fonların bildirilmesi gerekiyor.

Dokuz kişiden oluşan Danışma Kurulu'na sunulmaya hazır hale getirilen proje teklifleri, belirli aralıklarla toplanan kurul tarafından değerlendiriliyor ve desteklenmesinde yarar görülen projeler, vakıf Yönetim Kurulu'nun onayına sunuluyor. Yönetim Kurulu tarafından da uygun görülen proje teklifleri desteklenmeye hak kazanıyor.

Hibeler genellikle taksitle veriliyor. Proje uygulaması süresince Program Birimi ve desteklenen STK sürekli iletişim içerisinde oluyor. Ara raporlar belirlenen tarihlerde alınıyor ve zaman zaman çalışma ziyaretleri düzenleniyor.

## Program Yönetimi

Açık Toplum Vakfı'nın Danışma Kurulu üyeleri, konusunda uzman, yeterli birikim ve deneyimi olan ve toplum nezdinde saygınlığa sahip kişiler arasından seçiliyor. Bölgesel dağılım ve ideolojik görüş çeşitliliği ve farklı meslek gruplarından katılım sağlanmasına çalışılıyor. Dokuz kişiden oluşan Danışma Kurulu'nun üyeleri çalışma dönemlerinin ardından, rotasyonla yerlerini yeni isimlere bırakılıyor. Danışma Kurulu üyeleri tamamen gönüllü olarak çalışıyor. Belirtilmiş olan faaliyet alanları kapsamında vakfa sunulan veya vakıf tarafından uygulanması planlanan proje tekliflerini değerlendiriyor. Projelere verilecek bağış miktarını tayin ederek, Yönetim Kurulu'na sunulmak üzere tavsiye kararları alıyor.

Program Birimi, Vakıf Genel Sekreterin destek verdiği bir Program Sorumlusu ve bir Program

Asistanından oluşuyor. Program Biriminin görevi, durum analizi yapmak, başvuruları almak, başvuran kuruluşları tanımak ve bilgilendirmek, teknik değerlendirmeyi yapmak, Danışma Kurulu'na proje teklifleri hakkında bilgi sunmak, Yönetim Kurulu'na Danışma Kurulunun tavsiye kararlarını iletmek, saha ziyaretlerini gerçekleştirmek, izleme-değerlendirme-raporlama- fonlama süreçlerini yönetmektir.

## Mali Konular

Vakfın bazı operasyonları, farklı fon veren kuruluşlar tarafından desteklenmesine rağmen (örneğin Bağımsız Türkiye Komisyonu çalışması için British Council ile işbirliği yapılması gibi) hibe programının ana fonu Açık Toplum Vakfılar Ağı tarafından sağlanıyor, zaman zaman diğer kuruluşlar da bu fona katkıda bulunabiliyor. Vakıf, Türkiye'deki STK'lara her yıl 3 milyon TL civarında hibe fonu tahsis ediyor.

Vakıf, fonlanabilen bütçe kalemlerinin türlerine bir sınırlandırma getirmiyor. Böylece başka kuruluşların karşılamadığı masraflara esneklik tanıyarak, STK'lar için hayat kurtarıcı bir rol oynayabiliyor.

Açık Toplum Vakfı, bir projenin toplam bütçesinin en fazla 1/3'ünü destekliyor. Kalan desteğin, diğer fon veren kuruluşlardan ve kaynaklardan sağlanması bekleniyor. Bunun nedeni yereldeki kaynak mobilizasyonunu teşvik etmek ve Türkiye'de diğer kuruluşları doğrudan kendi operasyonlarını gerçekleştirmek yerine yerelde faaliyet gösteren STK'ları desteklemeye yönlendirmektir.

## Hibe Yararlanıcıları ile İlişkiler ve Kapasite Geliştirme

Açık Toplum Vakfı'nın teknik ve insan kapasitesinin sınırlı olmasından dolayı hibe alıcısı kuruluşlara eğitim verme gibi bir imkanı bulunmuyor, ancak Program Birimi hibe alıcılarına



çeşitli şekillerde yönlendirme yapabiliyor. Vakıf, kuruluşların konularıyla ilgili çalışma ziyaretleri gerçekleştirmesine destek verilebiliyor. Ayrıca gerek ülke içinde gerek ülke dışında benzer çalışmalar yürüten kuruluşları birbiriyle tanıştırmak, deneyim paylaşımında bulunmaları ve işbirliği kurmalarını kolaylaştırıyor.

Vakıf hibe desteği verdiği kuruluşları birlikte çalıştığı kurumlar olarak görüyor ve bu terimi kullanıyor. Desteklenen kuruluşların çalıştığı alanları kendi çalışma sahası olarak varsayıyor. O yüzden mümkün olduğunca yapılan işlerin içinde olmaya çalışıyor. Periyodik raporlamaların yanı sıra hibe alıcıları ile sık sık haberleşiyor, zaman zaman kurum ziyareti gerçekleştiriyor, ortakların proje gerçekleştirdikleri panel, sergi, konferans gibi proje etkinliklerine katılıyor.

## İşbirliği ve Dış İletişim

Açık Toplum Vakfı, dünyadaki diğer Açık Toplum Vakıfları ile ortak sorunları ve çözüm yollarını görüşmek, deneyim paylaşımında bulunmak için bir araya geliyorlar. Türkiye’de hibe programı açmak isteyen tüm vakıflarla benzer şekilde deneyimlerini paylaşmak istiyor.

Desteklenen projelere faaliyet raporunda yer veriliyor, raporun basın lansmanı yapılıyor, rapor en küçük yerel televizyonlardan ulusal basın kuruluşlarına kadar vakfın doğrudan bağlantıda olduğu tüm STK, akademisyen, basın kuruluşu, yerel yönetim ve meslek gruplarına gönderiliyor. Son dönemde ise faaliyet raporu yerine desteklenen projeler hakkında bir video hazırlandı.

## İzleme-Değerlendirme

Açık Toplum Vakfı, proje değerlendirmesini farklı yollarla yapıyor: bağımsız değerlendirici, hibe alıcısı kuruluşların kendi değerlendirmeleri ve Program Birimi’nin değerlendirmesi.

Program Birimi, katı bir kontrol listesine göre değerlendirme yapmıyor. Kuruluşlar ile birlikte eksikler tartışılıp, nasıl giderebilecekleri konuşuluyor. İzleme sırasında ise engellerin nasıl aşılabileceği ve uygulamanın nasıl kolaylaştırılabileceğine odaklanılıyor.

Etki ölçümünde, desteklenen kuruluşun proje uygulaması sayesinde sistem üzerindeki değişikliklere ne derece katkısı olduğu ve projenin kamuda ne kadar ses getirdiğine bakılıyor. Bu yüzden medya iletişimine önem veriliyor ve kitle iletişim araçları ile mesajların nasıl iletildiği ve bu mesajların ne kadar etkili olduğu değerlendiriliyor. Tüm projelerin savunuculuk bileşeni olması beklenmiyor, ancak buna artı değer olarak bakılıyor.

Vakıf, proje uygulaması sonucunda bir rapor çıkması, çıktılar üzerinden savunuculuk çalışması yürütülmesi ve kamu tartışması yaratılmasının sistemde değişim yaratmak için önemli olduğunu düşünüyor. Projenin yerel uygulama boyutunun olmasının ve uygulama alanındaki paydaşlarla işbirliği kurulmasının da projelerin etkisini arttırdığına inanıyor.

Teknik performans ölçümlerinden daha çok deneyimlerden çıkarılan derslerin bir sonraki uygulamalara entegre edilmesine önem veriliyor. Dolayısıyla başka bir fon sağlayıcı kuruluşun başarılı görmeyeceği bir uygulamayı, Açık Toplum Vakfı etkiye giden yolda gerekli bir adım olarak görebiliyor. O yüzden projelerin uygulandığı alanların ihtiyaçları ve şartlarıyla uyumlu şekilde tasarlanmasını önemsendiği kadar, yine bu şart ve koşullara uygun şekilde değerlendirilmesini de gerekli buluyor.

## Karşılaşılan Zorluklar

Karşılaşılan zorlukların başında tekliflerde bildirilen proje hedeflerinin gerçekçi olmaması geliyor. Başvuru yapan kuruluşlardan ilgili konuyu, hiç bilmeyen bir kişiye anlatır gibi

anlatmaları ve gerekli detayları vermeleri bekleniyor. STK'lar bazen bilgi ve tecrübe eksikliğinden dolayı proje teklifi hazırlamakta zorlanabiliyorlar. Bazen de sahada çok etkili olan kuruluşlar proje tekliflerinde deneyim ve konu ile ilgili uzmanlıklarını yansıtmaktan kaçınıyor. Alçak gönüllülüklerinden veya pratiğe daha fazla değer vermelerinden dolayı, yürüttükleri çalışmaları tam olarak açıklamadıkları gözlemleniyor.

Bu tür durumda Program Birimi devreye giriyor; teklifleri değerlendiren Danışma Kurulu'yla başvuru yapan STK'lar arasında bir köprü oluşturuyor. Başvuruyu hazırlayan kuruluşa eksikliklerini bildiriyor ve gerekli düzeltmeyi yapması için imkan sağlıyor. Danışma Kurulu'nun sorabileceği soruları önceden yönelterek, net olmayan noktaların giderilmesine ve teklife açıklık kazandırılmasına yardımcı oluyor. Böylece bir proje teklifinin eksik bilgiden dolayı elenmesinin önüne geçilmiş oluyor.

Proje bütçelerinin tutarlı olmaması da sorun teşkil ediyor. Proje tekliflerinde yer alan faaliyetlerin tamamı bütçeye yansıtılmıyor. Bu faaliyetlerin hangi kaynaklardan ne şekilde karşılanacağı belli olmadığı veya tutarların gereğinden fazla yüksek görüldüğü durumlarda Program Birimi bu kalemlerin detaylarına ilişkin açıklama yapılmasını isteyebiliyor.

Raporların sistematik olmaması genel bir problem olarak ortaya çıkıyor. Raporlar zamanında alınamadığı gibi proje uygulamaları tekliflerde bildirilen ve sözleşmede belirtilen tarihlerde bitirilemiyor.

## Alınan Dersler

Açık Toplum Vakfı, bir yöntemin Türkiye koşullarında işleyip işlemeyeceğini anlamak için önce onu test etmek, uygulamadan sonra değerlendirme yapmak ve uygulamadan dersler çıkarmaktan yana. Hiçbir şeyin mutlak doğru olmadığını, her şeyden öğrenilecek bir şey

olduğunu söyleyen açık toplum felsefesi gereği, vakıf risk almanın gerekliliğine inanıyor. Hali hazırda kendisi riskli bir iş olan hibe tahsisinde, desteklenen projelerden çıkan sonuçlar sadece program stratejisinin geliştirilmesi için değil aynı zamanda durum analizi ve yeni argüman üretebilmek için de kullanılıyor.

## Desteklenen Projelere Örnekler ve Yaratılan Etki

Vakfın sağlamış olduğu hibe desteği ile gerçekleştirilen projelerin pek çok somut değişiklik yarattığından söz edilebilir. Bunlardan biri Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Politika Forumu'nun yaptığı "Okulda Bir Öğün Sıcak Yemek" araştırması. Ödül alan bu araştırma, tüm ilköğretim okullarında kamu tarafından sağlanacak bir öğün sıcak yemeğin okula devam, genel okul başarısı ve eğitim için sağlıklı koşulların oluşturulması konusunda nasıl etkileri olabileceğini ortaya koydu.

Eğitim Reformu Girişimi tarafından hazırlanan "Eğitimde Eşitlik: Politika Analizi ve Öneriler" raporu eğitime erişimde ve başarıda eşitsizliklerin belirleyicilerini ortaya koydu ve eğitimde adalet kavramı ile ilgili önemli tartışmalar başlattı.

KAMER'in çalışmaları Güneydoğu Anadolu Bölgesinde kadınların hak farkındalığı, hak arayışı ve istihdama katılımlarının artmasında etkili oldu.

RUSİHAK'ın vakıf tarafından desteklenen projesi olan, şizofreni hastalarına anestezi olmadan elektro şok uygulanmasına karşı kampanya sonucunda Sağlık Bakanlığı tarafından bu uygulama değiştirildi. Şimdi şizofreni hastalarına anestezi yapılmadan elektro şok uygulanmıyor.

Durde Girişiminin, Sosyal Değişim Derneği olarak tüzel kişilik kazanması ve devamında nefret suçları alanında yaptığı çeşitli toplantılar

ile ağ kurma çalışmaları bu alanda farkındalık yaratılmasına katkıda bulundu.

Vakıf, LGBT kuruluşlarının hemen hepsini destekliyor. Vakfın sağladığı hibe desteği, fon bulmakta zorlanan bu kuruluşların seslerini duyurması ve kapasitelerinin güçlendirilmesine yardımcı oldu.

## Öneriler

Açık Toplum Vakfı hibe programı oluşturmak isteyen vakıflara en başta çalışma alanlarını belirlemelerini ve hibe tahsis sürecini yazılı olarak açıklamalarını öneriyor. Sivil toplumda çalışan insanların deneyimlerinden faydalanmalarının hibe programının olası risklerini azaltacağını söylüyor.

## 4.2

### Bolu Bağışçılar Vakfı

#### Program Tasarımı ve İhtiyaç Analizi

Bolu Bağışçılar Vakfı (BBV); Haldun Taşman, M.şerafettin Erbayram ve Uğur Tunok'un önderliğinde, Ahmet Baysal'ın destekleri ile dünyada yaygınlaşmakta olan sosyal yatırım anlayışı çerçevesinde, toplumdan aldığı topluma geri vermek isteyen 32 bağışçı tarafından 2008 yılında kuruldu.

Ülkemizde yeni ortaya çıkan ancak dünyada en fazla yaygınlık gösteren vakıf türü olan "community foundation" (Sosyal Yatırım Vakfı veya Bağışçılar Vakfı) modelini esas alan BBV'nin temel fonksiyonlarından biri yerel varlıklar başta olmak üzere çok çeşitli kaynakları harekete geçirerek fon havuzu oluşturmak ve fon tahsisi ile yerel inisiyatifleri desteklemektir.

Hibe tahsisi, "community foundation" modelinin ayrılmaz bir fonksiyonu olmasının yanı sıra

Bolu'da sivil alanın gelişimine doğrudan katkıda bulunacak, ihtiyaç olan her türlü konuda çalışmalara destek verecek, herkesi kucaklayacak tarafsız bir platformun yokluğunun tespit edilmesi ile vakıf için en baştan itibaren önem kazandı.

Bağışçılık kültürünün Bolu'da temel taşıyıcısı olan İzzet Baysal Vakfı'nın faaliyetlerinin sağlık ve eğitim alanlarına odaklanması, hibe veren bir kurum olarak Marmara Kalkınma Ajansı'nın desteklediği konu ve harcama türlerinin sınırlı olması, STK'lara ve yerel projelere destek sağlayan başka birimlerin olmaması dolayısıyla hibe tahsisi yapan bir kuruluşa ihtiyaç olduğunu gören BBV, hibe programının tasarımına öncelik verdi.

#### Desteklenen Konular, Gruplar, Bölgeler

Vakıf, herhangi bir sınırlama getirmeksizin Bolu'nun kalkınması için öncelikli olan alanların her birinde çalışma yürütüyor. BBV, faaliyetlerinin hedef aldığı tek bir yararlanıcı grubu bulunmuyor. Toplumun güncel ihtiyacı neyse ona yönelik hareket ediyor. Tüm toplumun yararına olabilecek projelerin desteklenmesine ve yürütülmesine alışıyor. Henüz 4 yıllık genç bir kuruluş olması nedeniyle öncelikle herkesin üzerinde anlaştığı ve somut sonuçlarının görülebildiği konulara odaklanmayı tercih ediyor. Vakıf, şu anda erken çocukluk eğimini güçlendirme, tarımsal verimliliği arttırma, evre koruma, toplum ruh sağlığını iyileştirme konularını ve gençlik inisiyatiflerini destekliyor.

#### Seçim Kriterleri

Bolu Bağışçılar Vakfı, hibe başvurularını aşağıdaki kriterlere göre seçiyor:

- Proje başvuru rehberinde yer alan uygunluk kriterlerinin dikkate alınması (başvuru sahipleri, ortaklar, hibe tutarı, proje süresi vb.)
- Başvuru formu ve eklerin eksiksiz olması

- Hibe programının amaçları, alanları ve konu başlıkları ile örtüşmesi
- Seçilecek olan projelerin arasında alan, konu başlığı, faaliyet yeri, (il/ilçe)yöntemi (araştırma, etkinlik, eğitim, vb.) ve kurum türünde (vakıf, dernek, diğer) çeşitlilik ve eşit dağılımı olması
- Somut gerekçelerinin bulunması
- Detaylı amaç, hedef ve çıktılarının belirtilmesi
- Ortaklıklarla yürütülmesi
- Yenilikçi ve özgün olması
- Çarpan etki yaratması
- Sürdürülebilir ve yaygınlaştırılabilir olması
- Çok paydaşlı ve katılımcı olması
- İzleme ve değerlendirme stratejileri ve yöntemlerinin belirlenmiş olması
- Toplumda duyarlılık ve farkındalık yaratması için etkin bir iletişim planı olması

## Hedefler ve Vakfın Vizyon ve Misyonu ile İlişkilendirme

Vakfın amacı Bolu ilinin yaşam kalitesini yükseltmek ve yaşanabilir kent olgusuna ulaştırmak; öncelikli sorunlarını çözmeye yönelik girişimlere, bireylere ve STK'lara maddi ve manevi destek sağlamak; sosyal, kültürel ve ekonomik alanlarda ilin kalkınmasına ve imarına halkın her kesiminden katılım sağlamaktır.

Ülkemizde yeni bir vakıf türü olan, dünyada "community foundation" (Sosyal Yatırım Vakfı veya Bağışçılar Vakfı) olarak bilinen model çerçevesinde, vakfın temel fonksiyonlarından biri yerel varlıklar başta olmak üzere çok çeşitli kaynakları harekete geçirerek fon havuzu oluşturmak ve fon tahsisi ile yerel inisiyatifleri desteklemektir.

Vakıf kurulurken "Bolu için bir projeniz varsa gelin birlikte yapalım" denilerek şehrin gelişiminde rol oynamak isteyen tüm taraflara birlikte çalışma çağrısı yapıldı ve vakfın imkanları oranında bu girişimleri destekleme sözü verildi.

Bolu'da ve Türkiye genelinde STK'lara aktarılan fon sayısının azlığı ve desteklenen faaliyet alanlarının kısıtlayıcı olmasından dolayı BBV'nin hibe programı olumlu karşılandı ve vakıf kısa sürede Bolu'nun kalkınması için proje yapmak isteyen herkesin başvurduğu ilk yer haline geldi. BBV, kendi program alanlarını dar bir kadro ile belirlemek ve yürütmek yerine farklı kişilerin ve kuruluşların düşüncelerini ve kapasitelerini karar alma ve uygulama süreçlerine dahil ederek hareket ediyor.

## Hibe Döngüsü

Her yıl özellikle şehirdeki öğrenci topluluklarına bir sunum yapılarak vakfa nasıl hibe başvurusunda bulunabilecekleri anlatılıyor. Hibe başvurusu için belli dönemler bulunmuyor, sene boyunca kişi, kuruluş ve kurumlar websitesinde bulunan hibe başvuru formunu doldurarak ve hibe yönetmeliğinde belirtilen şartları yerine getirerek başvuru yapabiliyorlar.

Sunulan projeler Yönetim Kurulu'nda inceleniyor. Başvuru sahipleri dilerlerse Yönetim Kurulu'na projelerini sözlü olarak anlatabiliyorlar. Değerlendirilen başvuruya göre ilgili konuda uzmanlığı olan Danışma Kurulu üyelerinin fikri alınıyor.

Sunulan proje Bolu'daki başka kurum, kuruluş ve kişileri doğrudan ilgilendiriyorsa, onlarla birlikte proje teklifi değerlendiriliyor, kimin ne rol oynayabileceği tespit ediliyor. Projenin başarısı ve yaygınlaşması için her projenin çok paydaşlı şekilde kurgulanmasına özen gösteriliyor.

## Mali Konular

Vakıf birincisi vakfın anavarlığından elde edilen gelirle, ikincisi vakfa yapılan genel bağışlardan, üçüncüsü ise belli bir projeye yönelik yapılmış şartlı bağışlarla Bolu'nun kalkınması için tasarlanan projeleri destekliyor. Proje

bütçesi için alt ve üst limit getirilmiyor ancak bütçenin yüzde onunun başvuran tarafından karşılanması gerekiyor. Sadece faaliyete yönelik giderler bütçelendirilebiliyor.

## Hibe Yararlanıcıları ile İlişkiler ve Kapasite Geliştirme

Hibe başvurusunda bulunan kuruluşlar başvurularını internet üzerinden yapıyor, program ile ilgili sorularını e-mail ile iletiyor ve yanıtları yazılı olarak alıyorlar. Sunulan bilginin açık olmaması durumunda, başvuru sahibinden ek açıklama talep edilebiliyor. Başvuru süresi sona erdikten sonra başvurunun durumu ile ilgili geri bildirimler hibe rehberinde belirtilen takvime göre yapılıyor. Bunun dışında iletilen her türlü soru, şikayetler ve geribildirimlere en geç 30 gün içinde yanıt veriliyor.

BBV, Bolu'da faaliyet gösteren dernek ve vakıfların proje teklifi hazırlayarak vakfa hibe başvurusunda bulunmasını teşvik etmesinin ötesinde, bu kuruluşların kurumsal kapasitelerini geliştirmelerine ve proje uygulaması sırasında karşılaştıkları sorunların çözümüne yardımcı oluyor. Örneğin BBV, Doğu Marmara Kalkınma Ajansı'ndan aldığı hibe ile Bolulu STK temsilcilerine verilen beş günlük eğitimin koordinasyonunu üstlenerek katılımcıların proje yazma, stratejik planlama ve kaynak geliştirme konularında bilgi ve becerilerinin geliştirilmesine çalışmıştı. BBV sağladığı teknik destek ve hibe ile şehirde projecilik kavramının yerleşmesini sağlıyor.

## Diğer Kuruluşlarla İşbirliği

Vakfın, Bolu'ya kattığı en önemli değerlerden birinin birlikte çalışma kültürü olduğu söyleniyor. Ele alınan sorunların çözümünde etkili olabilecek tüm paydaşları aynı masanın etrafında bir araya getirilerek vakıf koordinasyon işlevi üstleniyor. Farklı perspektiflerin göz

ardı edilmemesi ve yapılan çalışmanın yaygınlaştırılması için çeşitli kurumlarla proje ortaklıkları yapıyor.

Vakfın, Bolu'da birlikte çalışmadığı kuruluş yok denilebilir. Sivil toplum kuruluşlarından, belediyeye, Tarım Müdürlüğü'nden, Milli Eğitim Müdürlüğü'ne, Muhtarlar Birliği'nden Ziraat Odası'na, Kalkınma Ajansı'ndan yerel basın kuruluşlarına kadar tüm kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapıyor. Normalde bir kuruluşun görebileceği hizmeti diğer kuruluşları da işin içine katarak daha kapsamlı ve etkili hale getiriyor, kuruluşlara sorumluluklarını hatırlatıyor, doğru iletişimle kamu kuruluşları karşısında yerel talepleri dile getirebiliyor.

BBV, Bolu'daki etkili kuruluşların üzerindeki yükü hafifletiyor ve onların bıraktıkları boşlukları tamamlıyor. Örneğin hibe programı olan Kalkınma Ajansı'nın fonlamadığı faaliyet alanlarına vakıf destek sağlıyor. Yerelde müdürlüklerin ihtiyaç gördükleri ve yapmak istedikleri ancak bakanlık seviyesinde onay gerektiren ve bütçe çıkartılmasında zorlanılan projeleri bu birimlerle birlikte gerçekleştiriyor. Tarım İl Müdürlüğü ile işbirliğiyle yapılan toprak verimliliği analizi ve ardından yapılan bilgilendirme çalışmaları vakfın tamamlayıcılık özelliğinin göstergelerinden biridir.

BBV, Mütevelli Heyeti üyelerinin büyük bir çoğunluğu sanayiciler ve iş insanları. Danışma Kurulu'nda ise kendi alanlarında uzman, farklı mesleki deneyimlere ve profillere sahip kişiler bulunuyor. Danışma Kurulu üyeleri ile tek tek görüşülerek fikirleri ve destekleri alınıyor. Danışma Kurulu üyeleri farklı perspektif ve uzmanlıkların vakıf bünyesine katılmasına yardımcı oluyor. Ayrıca BBV yöneticilerinin Kent Konseyi, Kalkınma Ajansı Kurulu ve diğer vakıfların yönetim kurulların yer almasını Bolu'da önde gelen aktörlerin işaret ettikleri farklı sorunların ve görüşlerin vakfın gündemine taşınmasını kolaylaştırıyor.

## İzleme-Değerlendirme

BBV'den hibe almaya hak kazanan kuruluşlar, projenin uygulaması sırasında ve proje tamamlandıktan sonra vakfa kapsamlı ara ve son raporlar sunuyorlar. Vakıf, ayrıca belli aralıklarla kurumlara saha ziyaretleri gerçekleştiriyor. Hibe kazanan kuruluşlar deneyimlerini paylaşmak üzere bir araya getirilebiliyor ve toplantılar düzenlenebiliyor.

## Desteklenen Projelere Örnekler ve Yaratılan Etki

BBV, birbirinden çok farklı alanlarda projelere ve kuruluşlara hibe desteği sağlayabiliyor. Projelerin ortak özelliği ise yaşam kalitesi yükseltilmiş bir Bolu yaratma amacına hizmet etmesi.

BBV, Abant İzzet Baysal Üniversitesi (AİBÜ) ve Milli Eğitim Müdürlüğü işbirliğinde, okul öncesi eğitimin sağlıklı bir şekilde uygulanması ve geliştirilmesi adına önce Bolu'da sonra tüm ülke çapında etkili olması hedefiyle, AİBÜ kampüsü içinde, Okul Öncesi Eğitimi Uygulama ve Araştırma Merkezi Kreş ve Anaokulu Binası inşa edildi ve daha sonra üniversiteye bağışlandı. Okul, anaokul öğretmenleri ve anne-babaların eğitimi için uygulama alanı olarak kullanılıyor. Burada uygulanan alternatif eğitim metotlarının başka okullara da yaygınlaştırılmasına çalışılıyor. AİBÜ, Milli Eğitim Müdürlüğü ve BBV'nin ortak kararları doğrultusunda okul yönetimi ve eğitim politikaları şekillendiriliyor.

Toplum Ruh Sağlığı Merkezi Türkiye'de ilk defa Bolu İzzet Baysal Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Hastanesine bağlı bir ünite olarak kuruldu. Merkeze tahsis edilen binanın onarımı için BBV hibe tahsisi yaptı. Amaç Bolu'da yaşayan ağır ruhsal hastalığı olan hastaları merkezde düzenli takip, tedavi ve rehabilitasyonlarını sağlayarak topluma yeniden kazandırmaktır.

AİBÜ Toplum Gönüllüleri Topluluğu'nun yürütücülüğünde Bolu Belediyesi ile işbirliğinde Atık Yağ Toplama Projesi uygulandı. Bu proje kapsamında pilot bölgelerde hane halkına sözlü ve broşürlerle bilgilendirme yapıldı; atık yağların depolanması için belli noktalara variller yerleştirildi; muhtar; apartman görevlileri ve kadınlarla bilgilendirme toplantıları yapıldı; okullarda konuyla ilgili seminer ve tiyatro gösterileri düzenlendi. Faaliyetler sonunda yapılan anket çalışmasında bölgede atık yağ atımı ile ilgili davranışların değiştiği ve farkındalık oluştuğu tespit edildi.

## 4.3

### Hayata Artı Vakfı

#### Program Tasarımı ve İhtiyaç Analizi

Coca-Cola Şirketi, doğal kaynak kullanımı sürdürülebilir olmadığına şirketlerin faaliyet gösteremeyeceği bir ortam oluşacağına inanıyor. Sosyal ve çevresel alanda attığı adımları bu anlayış ile bütünleştirmeye çalışıyor. Bir yandan üretici bir şirket olarak üretim süreçlerinde suyun verimli kullanılması, atık su yönetimi, sürdürülebilir ambalajlama ve etkin enerji kullanımı gibi görevlerini yerine getiriyor diğer yandan çevrenin korunması ve sürdürülebilirlik için sorumluluk alıyor. Hayata Artı Çevre Programı da bu yaklaşımın bir sonucu.

Hayata Artı Çevre Programı; Coca-Cola Hayata Artı Vakfı, Yaşama Dair Vakıf (YADA) ve Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) ortaklığı ile yürütülen bir çevre programı. Program, 2005 yılından bu yana 36 ilde toplam 58 projenin hayata geçirilmesine katkıda bulunan "Hayata Artı Gençlik Programı"nın devamı niteliğinde.

2005-2008 yılları arasında engelli, sanat gibi çok çeşitli konularda projelere destek veren Hayata Artı Gençlik Programı, Türkiye'de 2007 yılında



yaşanan kuraklığın ardından 2008’de odağını çevreye çevirmiş, 2010’dan itibaren de orman ve su konularına odaklanmıştı. Program, 2012’de ise tamamen su odağına kayarak “Hayata Artı Çevre Programı” adını aldı.

Hayata Artı Gençlik Programı şu temel bileşenlere dayanıyordu: iki aşamalı başvuru sistemi, gençlerin fikirlerinin projeye dönüştürüldüğü proje geliştirme atölyesi, katılımcı izleme-değerlendirme yöntemi, gençlerin kapasite artırımı, sürdürülebilirlik yaklaşımı, orman ve su kaynaklarının korunmasına vurgu.

## Desteklenen Konular, Gruplar, Bölgeler

Çevre programı sivil toplumun su konusunda çözümler üreten projeler geliştirmesine katkı sağlıyor. Bu çerçevede, su kaynaklarının ve uluslararası statüde korunan sulak alanların sürdürülebilir yönetimi konusunda çözümler üreten, kullanılan su miktarının ölçülebilir biçimde azaltılmasına yönelik yenilikçi yaklaşımlar içeren ve toplumsal fayda hedefleri olan yaratıcı, katılımcı, sürdürülebilir “çevre” projelerini destekliyor.

Hayata Artı Gençlik Programı gençlerin, çevre sorunlarına yönelik çözümler üreten projeler geliştirmelerini hedeflediğinden, gerçekleştirilecek projelerin hedef kitlelerinde herhangi bir yaş sınırı aranmıyordu; ancak projeyi yürüten en az üç kişiden oluşan ekibin 18-30 yaş arası gençlerden oluşması gerekiyordu. Projede görev alacak diğer kişiler (danışman, eğitmen, uzman, vb.) için ise yaş sınırlaması getirilmiyordu. Hayata Artı Çevre Programı’ndaki ekiplerde yaş sınırlaması yok, fakat program yeni dönemde de gençlerin projelere katılımını önemsiyor. Programa dernekler, vakıflar ve kooperatifler başvuru yapabiliyor ancak desteklenen projelerin, gençlerin karar ve uygulamalara katıldığı en az bir etkinlik içermesi bekleniyor.

## Seçim Kriterleri

Hayata Artı Çevre Programı tarafından desteklenecek projelerin üç temel özelliği yerine getirmesi gerekiyor:

- Su kaynaklarının ve uluslararası statüde korunan sulak alanların sürdürülebilir yönetimi veya kullanılan su miktarının ölçülebilir biçimde azaltılması konularından en az birine odaklanması
- Yenilikçi, özgün, yaratıcı ve sürdürülebilir olması
- Toplumsal etkiyi gözetmesi.

Hayata Artı Çevre Programı’na başvurular değerlendirilirken aşağıdaki kriterler göz önünde bulunduruluyor:

- Proje fikrinin “Hayata Artı” öncelikleriyle uyumu
- Proje amaçlarının tarif edilen sorun ya da ihtiyaç ile tutarlılığı
- Etkinliklerin proje hedefleriyle tutarlılığı ve etkin maliyet planına sahip olması
- Öngörülen bütçenin verimliliği
- Proje ekibi, başvuran kuruluş ve (varsa) ortak kuruluşların uygunluğu
- Hedef grubun hedeflere uygun nitelikte ve nicelikte oluşu
- Projenin sürdürülebilirliği ve hedeflediği etkiler

## Hedefler ve Vakfın Vizyon ve Misyonu ile İlişkilendirme

Coca-Cola Hayata Artı Vakfı, misyonunu “çevresel ve toplumsal sorunlara sivil toplum kuruluşları, üniversiteler ve kamu kuruluşları ile birlikte topluma duyarlı, yenilikçi, sonuç odaklı, ölçülebilir ve sürdürülebilir çözümler geliştirmek, bu amaçla araştırmalar yapmak, projeler tasarlamak, uygulamak ve proje tasarım ve uygulamalarını desteklemek” olarak tanımlıyor.

Buna uygun olarak Hayata Artı Çevre Programı, sivil toplumu, yine sivil toplum tarafından tespit edilen çevresel ve toplumsal sorunlara çözüm üretmesi konusunda teşvik etmeyi amaçlıyor. Su kaynaklarının sürdürülebilir yönetimi ve korunması için çözümler içeren projelere öncelik veriliyor.

Vakıf, toplumsal ve çevresel sürdürülebilirliği hesaba katan bütüncül bir çevre yaklaşımı uygulamaya çalışıyor. Bu doğrultuda, destekleyeceği projelerin çevresel fayda üretmesini asli amaç olarak ortaya koysa da toplumsal durumu ve dezavantajlı grupları da dikkate alıyor.

## Hibe Döngüsü

Program yenilenirken Coca-Cola Hayata Artı Vakfı'nın temel ilkelerine sadık kalınsa da desteklenecek ekiplerin kimliğine, proje süresine ve hibe miktarına ilişkin bazı yapısal değişiklikler yapıldı.

Projelerin maksimum süresi 12 aydan 36 aya çıktı. Daha önce bir yıllık bir proje için ayrılan fon miktarı maksimum 50 bin USD olabilirken yeni dönemde proje ekiplerinin bir yıl içinde talep edebilecekleri miktar 100 bin USD'ye yükseltildi.

Öte yandan, Coca-Cola Hayata Artı Vakfı'nın hayata geçirdiği tüm hibe programlarında olduğu gibi Hayata Artı Çevre Programı da proje yürütücülüğünü gerçekleştiren ekiplere fon desteği sağlamanın yanı sıra onların proje tasarımı, yönetimi ve iletişim konularında kapasitelerini artırmayı amaçlıyor.

## Başvuru Süreci

Hayata Artı Çevre Programı'na başvuru süreci, iki aşamadan oluşuyor. Ön başvuru aşamasında proje fikirleri başarılı bulunan ekiplere, proje tasarımı ve yönetimi konularında eğitimler

veriliyor; atölye çalışmaları sırasında proje ekipleri ön başvurularını uzmanlar ile bir arada değerlendirme fırsatı buluyor.

## Ön Başvuru

Hibe çağrısının duyurulmasından sonra ekipler, başvuru şartnamesinde belirtilen açıklamalara göre proje fikirlerini e-mail yoluyla sunuyor. Bu aşamada proje fikrinin kısa ve özlü biçimde anlatılması bekleniyor.

Ön başvuruları Teknik Kurul, başvuru şartnamesinde belirtilen kriterlere göre puanlandırıyor. Teknik Kurulda, Avrupa Birliği, Birleşmiş Milletler ve büyükelçilikler bünyesindeki fon programlarının proje seçim süreçlerinde yer almış uzmanlar, üniversitelerin ziraat, tarım ve çevre ile bağlantılı bölümlerinden akademisyenler ve çevre alanında faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarından uzmanlar bulunuyor.

Puanlama sonunda başarılı bulunan proje fikirleri Hayata Artı web sitesinde ilan ediliyor ve başvuru sahipleri, Proje Geliştirme Atölyesi'ne davet ediliyor. Proje Geliştirme Atölyesi, katılımcıların proje tasarımı ve yönetimi konularında yetkinliklerini arttırmayı ve proje fikirlerinin geliştirilmesine yardımcı olmayı amaçlıyor. Ana başvuru yapabilmek için tüm ekiplerin atölye çalışmasına katılması gerekiyor.

## Ana Başvuru

Atölye çalışmasından sonra ekiplerin proje fikirlerine nihai şekli vermeleri gerekiyor. Proje Geliştirme Atölyesi sırasında kazandıkları bilgiler ve geliştirdikleri yeni fikirler, ana başvurularını hazırlamalarına yardımcı oluyor.

Hayata Artı Çevre Programı'na ana başvurular, ön başvurudaki başlıkların çeşitlendirildiği ve detaylandırıldığı bir form doldurularak yapılıyor. Bu



formlar Seçici Kurul tarafından değerlendirilerek desteklenecek projeler belirleniyor.

Ardından sıra sözleşme aşamasına geliyor. Hayata Artı Çevre Programı ile Seçici Kurul tarafından desteklenmesine karar verilen kuruluşlar arasında bir sözleşme imzalanıyor ve proje, sözleşmede belirtilen tarihte başlıyor. Sözleşme sürecini, Hayata Artı Çevre Programı adına Yaşama Dair Vakfı yürütüyor. Bu arada hibe almaya hak kazanan ekipler için raporlama ve iletişim kuralları ile mali yönetim hakkında da bir bilgilendirme toplantısı düzenleniyor.

Proje süresince, Hayata Artı Çevre Programı ekibi, proje yürütücülerine proje yönetimi ve iletişim faaliyetlerinde danışmanlık sunuyor; projeler için tanıtım faaliyetleri düzenliyor. Ayrıca düzenli uzman ziyaretleri ile projelere geri bildirim sağlanıyor, uygulamanın iyileştirilmesi için önerilerde bulunuluyor. Proje ekipleri de bir ara bir ana rapor olmak üzere iki rapor sunuyorlar.

## Program Yönetimi

Hayata Artı Çevre Programı, Coca-Cola Hayata Artı Vakfı, Yaşama Dair Vakıf ve Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) ortaklığı ile yürütülüyor.

UNDP, Hayata Artı Gençlik Programı'nın ortağı konumunda. Projelere bütçe katkısı vermesinin yanı sıra Program'ın fon yönetimine ilişkin konular da UNDP'nin sorumluluk alanında. Coca-Cola Türkiye ile birlikte, gerekli rehberlik, araç ve kaynakları sağlayarak sivil toplumun yerel kalkınma ihtiyaçlarına çözüm aramasına yardımcı oluyor.

2006'da izleme-değerlendirme çalışmalarını yaparak Programa dahil olan YADA, 2010'dan bu yana Program ortağı. Programın yürütücülüğünü de üstlenen YADA, proje ekipleri, hedef grupları, paydaşları ile görüşmeler yapıyor, projelerin çevresel ve toplumsal etkilerini inceliyor, hem projeler hem de Program için öneriler geliştiriyor.

## Mali Konular

Hem ön hem de ana başvuru süreçlerinde, talep edilen bütçe kalemleri titizlikle değerlendiriliyor, bütçelerin gerçekçi hazırlanmış olması bekleniyor. Projeler için, Hayata Artı Çevre Programı'nın yanı sıra başka kaynaklardan da aynı ya da nakdi destek almak mümkün. Ancak program dışından sağlanacak nakdi katkıların toplam bütçenin yüzde 30'unu geçmemesi gerekiyor.

Hibe programı desteklenen proje giderlerine kısıtlama getirmiyor. Proje amaçlarını gerçekleştirmek için gerekliliği kanıtlanan tüm harcamalar proje bütçesinden karşılanabiliyor.

Daha önce bir yıllık bir proje için ayrılan fon miktarı maksimum 50 bin USD olabilirken yeni dönemde proje ekiplerinin bir yıl içinde talep edebilecekleri miktar 100 bin USD'ye yükseltildi.

## Diğer Kuruluşlarla İşbirliği ve İletişim

Hayata Artı projeleri kapsamında bugüne kadar 55 sivil toplum kuruluşu, 38 kamu kuruluşu, 22 yerel yönetim, 14 üniversite ve altı meslek odası olmak üzere 135 kuruluşla işbirlikleri gerçekleştirildi.

Program yöneticisi kuruluşların her biri, işbirliğinin önemine inanıyor. Proje ekiplerinin, hedef gruplarını, ilgili sivil toplum kuruluşlarını, yerel unsurları, kamu sektörünü faaliyetlerin tasarlanması, uygulanması ve değerlendirilmesinde katılımcı kılması öneriliyor.

Program ekibine göre bir çevre sorununu çözmek için yola çıkan bu projeler, en çok kamu kuruluşları ile temas etmeli. Çünkü kamu kuruluşları hem çevre sorunlarının çözümünün asli sorumlularındandır hem de soruna yol açan faktörleri ortadan kaldırmak için karar alma, yasal düzenlemeler yapma ve politika dönüştürme kapasitesine sahiptirler.

Çevre projelerinde STK'ların misyonu, çözüm önerileri üretmek, çözüm için ilgili öznelere harekete geçirmek ve böylece sorunun çözümüne katkıda bulunmak olmalıdır.

Hayata Artı Çevre Programında "ortak kuruluşlar", projenin hazırlanmasında ve yürütülmesinde sorumluluğu paylaşayan, "destekleyici kuruluşlar" ise projeye yalnızca aynı ya da nakdi katkı sunan kuruluşlar olarak tanımlanıyor. Hem ortak hem de destekleyici kuruluşların tüzel kişiliğe sahip olması gerekiyor.

Kurulacak işbirliklerinde, iş yükünün yanı sıra yetki ve sorumlulukların da tek elde toplanmaması, işlevsel ve etkili ortaklıklar geliştirilmesi, destekçi ve ortak kuruluşlar arasında ayrımların net olarak ortaya konulması bekleniyor.

## İzleme-Değerlendirme

Desteklenen projeler, Proje Geliştirme Atölyesi'nden itibaren, "Katılımcı İzleme Değerlendirme Ekibi" tarafından takip ediliyor. İzleme-değerlendirme faaliyetleri, projelerin, proje grupları, gönüllüler, hedef gruplar ve genel olarak toplum üzerindeki etkilerini, eksiklerini, sorun alanlarını, olumlu ve olumsuz deneyimleri tespit etmeyi ve gelecekteki çalışmalarda izlenecek stratejilerin oluşturulmasına katkı sunmayı amaçlıyor.

Vakıf, izleme-değerlendirme sırasında salt proje ekiplerinin faaliyetler sonucunda ürettiği çevresel faydayı dikkate almıyor, proje sayesinde toplumsal koşullar ve dezavantajlı gruplar üzerinde oluşan etkiyi gözetiyor; yaratılan faydanın sürdürülebilir ve yaygınlaştırılabilir olması için çalışıyor.

Proje ekipleri; izleme-değerlendirme süreci, kapsamı ve yöntemi hakkında Proje Geliştirme Atölyesi sırasında bilgilendiriliyor. Desteklenen projeler uygulama aşamasında ara dönemlerde değerlendiriliyor ve uygulamaya yönelik revizyon önerileri geliştiriliyor.

## Karşılaşılan Zorluklar

Program ekibi, projelerin başvuru, tasarım ve uygulama süreçlerinde gözlemledikleri sorunları şu şekilde sıralıyor:

Projeler tasarlanırken durum ve ihtiyaç analizi yapılmaması ve muhtemel risklerin öngörülmemesi genel bir eğilim.

Durum analizi ya hiç yapılmıyor ya da hedeflerle durum analizi arasında bağ kurulmuyor.

Hedefler gerçekçi ve ölçülebilir bir biçimde tanımlanmıyor; "hedefler", "özel hedef", "genel hedef", "ara hedef" gibi terimler arasındaki fark gözetilmiyor. Hedefin geniş tutulması projeleri "hedefsiz" kılıyor.

Projelerin tasarım aşamasında başarılı bir çevresel etki değerlendirmesi yapılmış olsa bile, çevresel etkiye meydan veren toplumsal dinamiklerin hesaba katılmadığına, yani toplumsal durum analizinin yapılmadığına sıkça rastlanılıyor. Bu tür projeler toplumla ilişkisini yerel halka bilgi aktarma ve hizmet götürme ilişkisi olarak kuruyor.

Proje ortağı seçiminde etkili bir işbölümü ve projenin gerekleri değil, projeyi güçlü gösterme ve kolay ulaşılabirlik motivasyonları belirleyici oluyor. Proje ortaklarının yetki ve sorumluluk tarifi yapılmıyor ve maddi katkıya indirgenmiş ortaklıklar kuruluyor.

Projelerin kamu kuruluşlarıyla "bilgi verme" ve "onay alma" ilişkisi kurmaya eğilimli olduğu; bu yüzden de proje ekiplerinin kamu kuruluşları karşısında somut taleplerini ortaya koymadıkları, kamu kuruluşlarını ele alınan çevre sorununu çözmek için harekete geçirmekte etkisiz kaldıkları görülüyor.

STK'ların gücünü fazlasıyla aşan ve ancak kamunun çözüme kavuşturabileceği nehir

yatağı temizlemek gibi çok büyük bütçelerle gerçekleştirilebilecek çalışmalar proje fikri olarak ortaya atılıyor.

Atık toplama gibi sürdürülebilir bir değişim yaratma potansiyeli olmayan proje başvuruları ile sıklıkla karşılaşıyor.

## Desteklenen Projelere Örnekler ve Yaratılan Etki

“Hayata Artı” Çevre Programı'nın, 2005 yılından bugüne dek destek verdiği projeler arasında damla sulama konusunda model uygulamalar geliştirilmesi, kuraklık ve kirlilik konularının gündeme taşınması, yenilenebilir enerji kaynakları kullanımının yaygınlaştırılması ve katı atıkların geri kazanılması gibi müdahaleler bulunuyor.

Hayata Artı projeleri şimdike kadar çiftçilerden balıkçılara, belediyelerden bakanlıklara kadar birçok kişiyi ve kuruluşu etkiledi. Bütün bu kişiler ve kuruluşların yanında proje sahibi gençleri de sivil toplum liderlerine dönüştürdü.

Projelerle yaklaşık 100 bin kişiye Türkiye'nin su kaynakları, yenilenebilir enerji imkanları ve atık yönetimi ile ilgili mesajlar iletildi. Proje ekiplerinin gerçekleştirdiği etkinliklere yaklaşık 20 bin kişi katıldı. Projeler, sivil toplum, kamu, tarım, sanayi, ticaret sektörlerinin temsilcilerinden oluşan 10 bin kişiyle buluştu. Çevre alanında üç yerel sivil toplum kuruluşunun kurulmasına öncülük etti. Program ile Türkiye'nin farklı bölgelerinde 500'den fazla genç, Hayata Artı projeleri yürüttü. 55 STK, 38 kamu kuruluşu, 22 yerel yönetim, 14 üniversite ve altı meslek odası olmak üzere 135 kuruluşla işbirlikleri gerçekleştirildi.

Bir Damla Bin Verim Her Yerde Projesi, çiftçilerin su kaynaklarını koruyan sulama yöntemlerine geçişini sağlamak üzere model uygulamalar geliştirdi. Balıkesir'de damla sulama tekniğini kullanan çiftçi sayısının 2 yılda 200 kat artmasına öncülük etti; damla sulama yapan

çiftçi sayısı bu süreçte 5'ten 1000'e yükseldi. Çiftçilerin damla sulama tekniğine geçiş yapmalarını kolaylaştırmak amacıyla kurulan danışmanlık ağı ile 1500 çiftçiye ulaşıldı.

Kırşehir'de bulunan Seyfe Gölü, Türkiye'nin uluslararası öneme sahip 12 sulak alanından biri. Göl, son 10 yılda kurumaya başladı. Seyfe Kurak Alanı Göl Oluyor Projesi, eski özelliklerine sahip olmadığı için adı unutulmuş Seyfe Gölü'nün önemini ve sorunlarını gündeme taşıdı.

Adım Adım Temiz Gediz Projesi, havzanın en önemli su kaynağı olan Gediz Nehri'ndeki kirliliğe dikkat çekmek üzere 20'den fazla okulda yaklaşık bin öğrenciye sunuşlarla, 9 bin kişiye fotoğraf sergisiyle ve çevre günlerinde açılan stantlarla ulaştı. Havza genelinde dört ilde yapılan etkinliklerle başta dört ilin valileri, belediye başkanları, çevre ve orman il müdürleri olmak üzere 3 bin kişinin Temiz Gediz gönüllüsü olmasını sağladı. Etkinlikler, Gediz Havzası'ndaki su kaynaklarının doğru kullanımının önemini başta çiftçiler olmak üzere tüm kesimlere göstermiş oldu.

## 4.4

### GençBank

#### Program Tasarımı ve İhtiyaç Analizi

GençBank, gençlerin toplumsal hayata aktif katılımını artırarak kendi yerellerindeki yaşam kalitesini yükseltmelerine destek olmak amacı ile ilk defa 1999 yılında Kuzey İrlanda'da uygulanmaya başlayan modelin adıdır. Türkiye'de ise, 2011 yılında Toplum Gönüllüleri Vakfı (TOG) yürütücülüğünde Eurasia Partnership Foundation desteğiyle GençBank projesinin pilot dönemi Samsun ve İstanbul'daki iki gençlik merkezinde başlamıştır. TOG, C.S. Mott Vakfı Ve Sabancı Vakfı'ndan almış olduğu hibelerin gençlik girişimlerini desteklemek üzere yeniden

fon tahsisinde kullanıldığı GençBank projesini yerel ortaklarla işbirliği ile Artvin, İstanbul, Batman, Samsun ve İzmir’de uygulamaktadır.

## Desteklenen Konular, Gruplar, Bölgeler

GençBank İstanbul’da Eyüp ve Kavacık, Samsun-Atakum, İzmir-Selçuk, Artvin-Arhavi ve Batman’da uygulanıyor. GençBank genel olarak gençlerin, özelde ise gençlik çalışmalarının ulaşmadığı yerlerde gençlerin toplumsal hayata katılımını sağlayabilmeyi hedefliyor Türkiye’de gençler (erkeklerde %20, kadınlarda %40 oranla) hem herhangi bir eğitim kurumunda bulunamıyorlar, hem de çalışmıyorlar. Üniversite öğrenimi dışında kalan gençlerin toplumsal katılımları önündeki birçok engeli gören GençBank, bu gençlere yaşadıkları yerlerde ulaşmaya ve mahalle bazında veya küçük illerde çalışmayı yürütmeye çabalıyor. Sosyal sorumluluk ve/veya gençlik çalışmasına dair bilgi ve deneyim eksikliğinin olmadığı ancak ihtiyacın en fazla olduğu yerlere odaklanılıyor.

Hibe programının öncelikli alanlarını belirlemek yerine gençlerin kendi bölgelerinde saptadığı yerel ihtiyaçlara odaklanılıyor. “Yerel ihtiyaçlar ve öncelikler araştırması” sonucunda belirlenen alanlardaki faaliyetler destekleniyor. İhtiyacın olduğu her türlü konuda proje başvurusu sunmak mümkün, ancak konu ne olursa olsun proje fikrini geliştiren ve uygulayanların 15-24 yaş arası gençlerin olması gerekiyor.

Kuruluşlar, hibelerden yararlanmak üzere başvuru yapamıyorlar. Kuruluşlar (yerel STK’lar, gençlik merkezleri, valilik, kaymakamlık ya da belediyeler) GençBank ekiplerine ev sahipliği yapmak üzere başvurabiliyorlar. Bu durumda bir sonraki dönem GençBank yerel merkezlerinden biri olabilmeleri için görüşmeler başlamış oluyor.

## Seçim Kriterleri

Projelerin seçiminde öncelikli olarak gençlerin rolünün nasıl tanımlandığına bakılıyor. Teklifler

değerlendirilirken proje gençler tarafından mı yazılmış, faaliyetler gençlere yönelik mi, hangi toplumsal soruna çözüm arıyor gibi soruların yanıtları aranıyor.

Eğer hibe duyurusunda, yerel önceliklerden bahsedilmişse, başvuruların değerlendirilmesinde bu önceliklere uygunluk gözetiliyor. Sağlanan kaynağın nasıl kullanılacağı ve proje ihtiyaçlarının nereden giderileceğinin açıklanması, mali desteğin neden gerekli olduğunun gerekçelendirilmesi bekleniyor.

## Hedefler ve Vakfın Vizyon ve Misyonu ile İlişkilendirme

GençBank’ın hibe stratejisi gençlerin fikir ve proje üretmeleri üzerine kurulu. Gençler, yaşadıkları yerde aktif bir GençBank ekibi varsa o ekibe proje fikri ile başvuru yapıyor; eğer GençBank ekibi bu fikri desteklemeye karar verirse proje hayata geçiriliyor. Burada hibe programının en önemli ve ayırıcı özelliği ortaya çıkıyor: hibe aktarımının gençlerden gençlere yapılması. Başka bir deyişle hangi sorunun ele alınacağına, hangi projenin destekleneceğine, ne kadar fon kullanılacağına karar verenler, başından sonuna kadar tüm süreçleri tasarlayan ve yönetenler gençler.

Hibe stratejisinde yerel farklılıklar göze çarpabiliyor. Her GençBank ekibi kendi yerelinde gençlere yönelik uyguladığı “Yerel İhtiyaçlar Araştırması”nın sonuçları doğrultusunda öncelikleri belirleyebiliyor. Örneğin gençler, sanatsal faaliyetlerin azlığını sorun olarak belirtmişlerse, “gençlerin sanatsal fikir ve projelerini desteklenmesi” bağlığı ile hibe çağırısı açılabilir. İhtiyacın olduğu her türlü konuda proje başvurusu sunmak mümkün; ancak konu ne olursa olsun proje fikrini geliştiren ve uygulayanların 15-24 yaş arası gençlerin olması şartı aranıyor.

Yerel katılımı gençlerin rolünü pekiştirmek Toplum Gönüllüleri Vakfı’nın gençlerle ilgili

misyonlarından. Proje yürütücüsünün tamamen gençler olduğu Gençbank, vakfın misyonunu gerçekleştirmesine en büyük katkıyı, gençlere öncülük rolü oynayabilecekleri bir alan tanıyarak yapıyor. Sosyal sorumluluk ve katılım projeleri ile gençleri aktif bireyler olarak toplumsal dönüşümde rol almaya teşvik ediyor.

Program uygulamasının ilerleyen aşamalarında, GençBank ekiplerinin bölgelerinde tanınırlığının artması ile birlikte, hibe fonlarının yerel kaynaklar ile beslenmesine çalışılacak. Bir kaynak havuzunun oluşturulması ile yereldeki gençlik projelerinin yine o bölgenin biriktirdiği kaynaklarla desteklenmesini sağlayacak. Nihai olarak TOG'un projeler için hibe desteği son bulduğunda, her bölgenin kendi hibe programı sürecini yönetebilme kapasitesi arttırılmış olacak.

## Hibe Döngüsü

GençBank'ta bir yıl içerisinde iki hibe döngüsü yürütülüyor. Mart–Temmuz aylarında birinci, Eylül–Kasım arası ikinci uygulama yapılırken; Nisan ve Eylül aylarında ise duyuru ve bilgilendirme çalışmaları gerçekleştiriliyor. Ancak GençBank'ların bulunduğu bölgenin şartlarına göre bu takvimde değişiklik yapılabilir. GençBank'ın hibe yönetim döngüsünde şu aşamalar yer alıyor:

- Duyuru
- İnceleme
- Ön eleme
- Saha ziyareti
- Belgelerin incelenmesi
- Koordinasyon ekibine sunum
- Protokol imzalama

Ayrıntılı şekilde GençBank'ın hibe yönetim döngüsü ise şu şekilde açıklanabilir:

### GençBank'ın Oluşturulması:

GençBank projesi ve başvuru sürecinin geniş bir kitleye duyurulması için ilgili ilde gençlerin

uğrak mekanlarına (okul, üniversite, gençlik merkezi, kıraathane, yurt, internet cafe, spor sahaları, sinemalar, alışveriş merkezi vb.) afişler yerleştirilir; yerel medya kuruluşlarının desteği alınır. Benzer şekilde, sanal ortamda da çeşitli sosyal ağlar (Facebook, MSN, hi5 vb.) ile yerel ve ulusal haberleşme grupları aracılığıyla duyurular yaygınlaştırılır.

Tüm proje illerinde, gençlerin katılımı ile bir arama toplantısı gerçekleştirilir; burada da proje hakkında bilgi verilerek ilgi duyan gençler GençBank üyesi olmak üzere başvuru yapmaya davet edilir. Bu süreçte, proje ile ilgili ayrıntılı bilgi edinmek isteyenlerin başvurabileceği bir internet sitesi oluşturulur; tüm duyuru çalışmalarında gençler bu siteye yönlendirilir.

Başvurular, basit bir başvuru formu ile il merkezinde belirlenebilecek bir mekana elden veya posta ile iletilebileceği gibi, proje koordinatörüne e-posta ile de iletilebilir. Başvuru formunu eksiksiz doldurmuş ve başvuru kriterlerini sağlayan gençler, mülakata davet edilir. Mülakata katılan gençler gönüllü çalışmalarda deneyim, yerel gençlik ihtiyaçlarına dair farkındalık, motivasyon, liderlik özellikleri ve becerileri doğrultusunda değerlendirilerek, her ilde 5-7 genç kendi bölgesinde GençBank üyesi olmak üzere seçilir.

### GençBank Eğitimleri:

GençBank üyesi gençler, kendi bölgelerinde GençBank Hibe Programı'nı etkili bir şekilde yürütmek için gerekli bilgi ve becerileri edinmek üzere bir eğitim programına katılırlar.

Eğitim programı, 5 gün süren Temel Eğitim ile başlar. Eğitimde, gençlerin ihtiyaçları, Türkiye'de gençlik alanında yapılan çalışmalar ve proje ortakları hakkında GençBank üyelerine bilgi verilir. Gönüllülük, sivil toplum, proje yönetimi, kaynak geliştirme, ekip oluşturma, karar alma, hibe kriterlerinin oluşturulması, mülakat teknikleri

gibi konularda becerilerinin geliştirilmesine çalışılır. GençBank üyelerinin, yerelde destekleyecekleri projeleri belirlerken toplumsal cinsiyet eşitliği ve fırsat eşitliği gibi temel ilkeleri gözetmelerine yönelik uygulamalar yapılır. Eğitimin sonunda, her yerel GençBank ekibi, kendi eylem planını oluşturarak çalışma takvimi belirler; proje koordinatörü ile iletişimi sürdüreceği yerel koordinatörünü seçer ve GençBank ofisi olarak kullanılacak mekanı kararlaştırır.

### Gençlerin İhtiyaçları Anketi:

Her yerel GençBank, kendi hibe programının önceliklerini belirlemek için bölgesinde gençlerle basit bir anket çalışması uygular. Anket çalışması, GençBank üyelerinin doğrudan veya dolaylı olarak ulaşabildiği kurum, mahalle vb. ortamlarda yüz yüze uygulanır. Ankette, gençlere en fazla önemsedikleri iki sorunlarının ne olduğu sorulur. Her ilde en az 150 gence uygulanacak anketlerin sonuçları GençBank tarafından bir araya getirilir ve bu sonuçlar yerel hibe programının önceliklerinin belirlenmesinde kullanılır.

### Hibe Programı Önceliklerinin Belirlenmesi:

Anket sonuçlarına göre, her GençBank, kendi ilinde yürüteceği hibe programının önceliklerini ve/veya temasını belirler. Anket sonuçlarının hibe programının kapsamını aşan sorunlara (istihdam vb.) işaret etmesi durumunda, gençlerin sorun sıralamasında takip eden diğer konular hibe programı önceliği olarak belirlenebilir.

### Hibe Programı Duyuruları:

Her GençBank, yerel hibe programının açıldığını ve belirlenen öncelikleri yerinde gençlere yaygın olarak duyurur. Hibe programının duyurusunu yine yerellerdeki GençBank ekipleri kendi metodları ile gerçekleştirirler. Duyurularda, GençBank'ın oluşturulması aşamasında olduğu gibi, hem gerçek mekanların hem de sanal ortamın etkin kullanılabilmesi teşvik edilir;

yerel medyanın desteğinden faydalanılır. Duyuru çalışmalarını yürütmek GençBank üyelerinin sorumluluğundadır; ancak süreç içinde proje koordinatörü tarafından desteklenirler.

### Yerel Kaynak Geliştirme:

Hibe programı kapsamında gençlerin projelerine sağlanacak desteğin arttırılabilmesi ve daha fazla gencin projesine destek olabilmesi için her GençBank kendi ilinde yerel kaynağı harekete geçirmek için çalışmalar yapar. Bu çalışmaların hedefi, toplam hibe tutarını arttırmak olduğu kadar, projenin yereldeki bilinirliğini geliştirmek, yerel halkta ve kurumlarda toplumsal duyarlılığa dair farkındalık yaratmaktır.

### Başvuruların Kabulü:

15-25 yaş arası gençler, kendi toplumsal duyarlılık projelerini gerçekleştirmek için hibe programından faydalanmak üzere başvurularını yerel GençBank'a iletirler. Sunulan projelerde, en az 3 gencin bulunduğu bir ekip tarafından geliştirilmiş ve ilgili GençBank'ın kapsadığı bölgede uygulanacak olması, son başvuru tarihinden önce iletilmesi ve partizan özellikler taşımaması esasları aranır. Başvurular elden, posta veya e-posta ile yerel GençBank'a iletilebilir. Başvuru formlarının, gençlerin kolayca doldurabileceği, kısa ve anlaşılır bir formatta olması esastır. Formlarda, projenin amacı, faaliyetleri ve proje ekibine dair sorular bulunur.

### Ön Eleme:

Her GençBank, kendisine ulaşan başvuru formlarını ön elemeye tabii tutarak mülakata çağrılacak başvuru sahiplerini belirler. Ön elemeler, projelerin başvuru kriterlerine uygunluğuna göre yapılır. Koşulları sağlamayan veya istenen bilgileri sunmamış olan başvurular bu aşamada elenir. Elenen başvuru sahiplerine, eleme sebeplerine dair genel bilgilendirme içeren bir e-posta ile bilgilendirme yapılır. Ön

elemeyi geçemeyen her bir projenin neden geçemediği bilgisi, elektronik ortamda saklı tutulur. Ön elemeyi geçen projeler ise, GençBank internet sitesinde, GençBank'ın yereldeki merkezinde görünür olacak şekilde ilan edilir.

### Yüzyüze Görüşmeler:

Ön elemeyi geçen başvuru sahipleri ile proje fikirlerini daha detaylı olarak öğrenmek ve motivasyonlarını tespit edebilmek için yüzyüze görüşmeler yapılır. Her GençBank, ön elemeyi geçen başvuru sahiplerine özel bir e-posta ile ulaşarak mülakat için yer ve zaman bilgilerini iletir ve sürecin devamı ile ilgili bilgi verir. Her mülakatta en az 3 GençBank üyesi hazır bulunur. Yüzyüze görüşmelerde sunulan proje fikrinin yaratıcılığı, gençler tarafından geliştirilmiş ve uygulanacak oluşu, kaynakların etkin kullanımına gösterdiği özen ve yaratacağı etki hakkında daha fazla bilgi edinmek hedeflenir.

### Yüzyüze Görüşme Raporları:

Yüzyüze görüşmeleri gerçekleştiren her GençBank üyesi, katıldığı mülakatlar hakkında kısa bir rapor yazar. Yüzyüze görüşme raporları, projenin, değerlendirme kriterlerini ne kadar sağladığına dair GençBank üyesinin görüşlerini ve diğer gözlemlerini içerir. Raporların yazılması, karar aşaması için sağlayacağı verinin dışında, GençBank üyelerinin de sorumluluklarını ciddiyetle ve tarafsız olarak yerine getirmelerini teşvik etmek için önemli bir aşamadır.

### Karar:

Yüzyüze görüşme raporları doğrultusunda, mümkünse o yereldeki tüm GençBank üyelerinin katılımı ile yapılacak bir toplantıda, hibe almaya hak kazanan projeler belirlenir. Her halükarda, bir projeye, en fazla 1200 TL hibe verilebilir. Bu tutar, yerel kaynak geliştirilerek artırılabilir. Elleriindeki hibe fonunu, projelerin niteliği ve önceliklere uyumuna göre gelen başvurulara

paylaştırmak GençBank'ın takdirindedir. Kararların alınmasında, mümkün olduğunca oybirliği aranır; bunun mümkün olmadığı durumda ise, oyçokluğu ile karar verilebilir.

### Sonuçların Açıklanması:

Her GençBank, değerlendirme sonuçlarını başvuru sahiplerine e-posta ile bildirir. Hibe programından faydalanamayan proje sahiplerine projelerinin kabul edilmediği bilgisi e-posta ile iletir. Programdan faydalanmak üzere seçilen projeler, ön eleme sonrasında olduğu gibi, GençBank internet sitesinde ve yereldeki merkezi mekanlarda ilan edilir. Ayrıca, proje sahiplerine e-posta ile hibe sözleşmelerini imzalamak üzere randevu bilgisi iletir.

### Sözleşmeler:

Hibe programından faydalanmaya hak kazanan proje sahipleri ile GençBank arasında, hibenin kullanım koşullarını sabitleyen bir sözleşme yapılır. Sözleşmeler, basit bir dille, kısa ve öz olarak hazırlanır. Projelerin detaylandırılmış faaliyet planları sözleşmelere ek olarak eklenir. Hibenin tek seferde değil, sözleşme ekinde belirtilen faaliyet planının gerektirdiği harcamalara göre proje sahibine aktarılması esastır. Sözleşmeler ile temel olarak, hukuki bir yaptırımdan ziyade, hem proje sahiplerinin hem de GençBank üyelerinin projelerin uygulanması sürecini ve bu süreçte kendilerine düşen sorumlulukları benimsemelerini hedefler. Dileyen GençBank, sözleşmelerin imzasını bir kutlama etkinliği ile birleştirebilir.

### Projelerin Uygulanması - İzleme ve Değerlendirme:

Hibe programından faydalanan projelerin uygulanması süreci GençBank üyeleri tarafından izlenir ve değerlendirilir. Fondan faydalanan projelerin uygulanma aşamasında GençBank üyeleri proje sahipleri ile iletişimi sürdürür ve



uygulama sürecini izler. İmkanlar dahilinde proje faaliyetlerini yerinde ziyaret eder; yaşanan sorunların aşılması için proje sahiplerine destek olur. Projelerin izlenmesi; hem uygulama sırasında karşılaşılan engelleri tespit etmek ve bunların aşılmasını kolaylaştırmak için gereklidir, hem de GençBank üyelerinin kendi yürüttükleri sürecin sonuçlarına dair geri bildirim almaları ve böylelikle kendi öğrenme süreçlerini tamamlamaları açısından önemlidir. Her GençBank, uygulama sürecinin sonunda, fondan faydalanan projelerin gerçekleştirilmesine ve hedeflerine ne kadar ulaşılmış olduğuna dair kısa ve öz bir değerlendirme raporu yazar.

### Kapanış Buluşması:

Projelerin uygulama döneminin sonunda, tüm GençBank üyelerinin katılımı ile bir kapanış toplantısı yapılarak tüm süreç değerlendirilir. Üç gün sürecek toplantıda, tüm süreçte karşılaşılan zorluklar ve elde edilen başarılar tüm GençBank ekiplerinin katılımıyla değerlendirilir. İzleme-değerlendirme raporları ele alınır; başarılı proje örnekleri buluşmaya davet edilerek çalışmalarını sunmaları sağlanır. Bir sonraki sene uygulamada neyin geliştirilebileceği tespit edilir; bu tespitler yazılı hale getirilerek gelecek yılların GençBank üyeleriyle paylaşılmak üzere hazırlanır.

### Program Yönetimi

GençBank projesi TOG'da Projeler Departmanı altında sürdürülüyor. Program ekibinde bir Proje Koordinatörü ile bir de Proje Asistanı yer alıyor. Bu kişiler kurumsal ilişkileri ve finansal süreci yönetmek, yereldeki GençBank faaliyetlerini takip etmek ve desteklemekten sorumlular.

GençBank'ta Hibe Tahsis Kurulu, GençBank Ekipleri'nden oluşuyor. Tüm yerel hibe süreci gençler tarafından yürütülüyor. GençBank Ekibi başvuruları değerlendiriliyor, proje sahipleri ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştiriliyor, ardından

da belirli bir sistem içerisinde başvurularına puan veriyor, puanlama süreci sonrasında, toplam hibe miktarını projeler arasında bölüştürüyor.

### Mali Konular

GençBank'ların beş bölgede tahsis edeceği toplam hibe miktarı, 2012 yılı için 60.000 TL olarak belirlendi. Bütçe, projelerin ihtiyaçlarına göre değişiklik gösterebiliyor, herhangi bir alt limit yok ama üst limit 1.200 TL. Ekipler küçük fonlarla gençlerin "iyi" şeyler yapabileceğini göstermeye çalışıyorlar. Fon miktarları üst limitin üzerinde olan projeler de destekleniyor. Bu tür durumlarda Belediye veya diğer yerel kaynaklardan fon geliştirilmesi gerekiyor. GençBank Ekipleri, proje sahiplerine yerel kaynak geliştirme çalışmalarında destek veriyor.

Proje için tahsis edilen fonlar, vakfın öz kaynaklarından, halktan ve uluslararası fonlardan elde ediliyor. 2012 ve 2013 yılının proje fon kaynağı C.S. Mott Vakfı ve Sabancı Vakfı Hibe Programları'ndan alınan hibelerle oluşturuldu. GençBank, aynı zamanda Belçika Konsolosluğu ve Euroasia Partnership Vakfı ile uluslararası projeler için işbirliği yapıyor.

Proje sahiplerinin yürüttükleri yerel kaynak geliştirme çalışmalarında ise belediyeler ve yerel halk aynı ve nakdi bağış için hedef alıyor. Genellikle bu bağışlar aynı destekler şeklinde ortaya çıkıyor. Örneğin GençBank ofisleri olarak kullanılan çalışma mekanları ve buralarda ihtiyaç duyulan masa, bilgisayar gibi malzeme ve donanımlar aynı bağış olarak GençBank ekiplerinin kullanımına sunuluyor.

### Hibe Yararlanıcıları ile İlişkiler ve Kapasite Geliştirme

Kapasite geliştirme için "GençBank Eğitim" süreci önemli bir rol oynuyor. GençBank üyesi gençler projelerini etkili bir şekilde yürütebilmek ve



becerilerini geliştirmek için bu eğitim programına katılıyorlar. Eğitim programı 5 gün süren “Temel Eğitim” ile başlıyor ve bu eğitimde, gençlerin ihtiyaçları ve Türkiye’de bu alanda yapılan çalışmalar ile ilgili bilgiler veriliyor; gönüllülük, sivil toplum, proje yönetimi, kaynak geliştirme, ekip oluşturma, karar alma, hibe kriterlerinin oluşturulması, mülakat teknikleri gibi konularda becerilerin geliştirilmesi için çalışılıyor.

Aynı zamanda GençBank üyelerinin yerelde destekleyecekleri projeleri belirlerken toplumsal cinsiyet eşitliği ve genel anlamda fırsat eşitliği gibi temel ilkeleri gözetmelerine yönelik uygulamalar yapıyor. Eğitim sonunda, her yerel GençBank ekibi, kendi eylem planını oluşturarak çalışma takvimi belirliyor; proje koordinatörü ile iletişimi sürdüreceğ yerel koordinatörünü seçiyor ve GençBank ofisi olarak kullanılacak mekanı kararlaştırıyor.

GençBank Ekipleri, proje sahiplerine yerel kaynak geliştirme çalışmalarında destek veriyor.

## Diğer Kuruluşlarla İşbirliği

Proje yürütücüsü Toplum Gönüllüleri Vakfı olan GençBank’ın ulusal ve uluslararası düzeylerde işbirliği yaptığı organizasyonlar bulunuyor.

Samsun’da Gençlik Merkezi ve Belediye ile işbirliği kuruldu. İstanbul’da Bilgi Üniversitesi Gençlik Çalışmaları Birimi, Kısa Dalga Gençlik Merkezi ile Eyüp’teki gençlere ulaşmak hedeflendi. Batman’da Valilik desteği ile Gençlik ve Kültür Evi proje yerel ortağı oldu. Gençler için ortak bir buluşma alanının olmadığı Selçuk ve Arhavi’de belediyelerle ortaklık kuruldu.

2013 yılında belediye ve yerel STK’lara yönelik bir seminer düzenlenmesi ve projenin farklı kuruluşlara tanıtılması planlanıyor. Böylece projeyi kendi yerellerinde kendi kaynaklarıyla uygulamak isteyenlere yöntem aktarımı yapılacak. TOG tarafından koordine edilen

8 GençBank’ın yanı sıra farklı kurumların kendi ekiplerini kurmaları ve desteklemeleri konusunda da destekler verilecek.

GençBank projesinin uluslararası bir boyutu olduğu için çeşitli ülkede farklı yöntemleri kullanan GençBank ekipleri ile ortak çalışmalar yapılıyor. Gençbank, İrlanda ve İngiltere ayağında Changemakers, Community Foundation Network, Community Foundation for Northern İreland, Irish Youth Foundation, National Youth Agency, The James Irvine Foundation ve YouthBank UK gibi kurumlarla çalışıyor. GençBank’ın ayrıca FERA, the Foundation for Young Australians, Youth in Philanthropy Canada, Eurasia Foundation, European Foundation Centre, Community Foundation of Elbe Euröregion, ve Coalition of Community Foundation for Youth gibi uluslararası kurumlarla bağlantısı bulunuyor. Türkiye’deki uygulamalarının diğer ülkelerle paylaşılmaya ve GençBank ekipleri arasında uluslararası gençlik değişimleri yapılmasına önümüzdeki dönemde de devam edilecek.

## İzleme-Değerlendirme

Projenin izleme ve değerlendirilmesi bağımsız bir değerlendirici tarafından gerçekleştiriliyor. Bu kişi üç grup üzerinden projenin etkisine dair rapor hazırlıyor. Bu gruplardan ilki GençBank Ekiplerini oluşturan gençler, diğeri hibe desteği projelerini uygulayan gençler; sonuncusu ise belediye, gençlik merkezleri ve/ yerel STK’lardan oluşuyor. Proje öncesi ve sonrasında soru formları ile görüşler alınıyor, sonuçlar karşılaştırılarak analiz ediliyor. Katılımlı gözlem, izleme-değerlendirme için kullanılan yöntemlerden bir diğeri.

## Desteklenen Projelere Örnekler ve Yaratılan Etki

Desteklenen projelerin yarattığı toplu etki ve toplumsal sonuçlarına dair detaylı bir çalışma gerçekleştirilmiyor. Değerlendirmeyle

yerelde hibe yönetimini üstlenen gençler ile projeleri uygulayan gençlerin üzerindeki sonuçlara odaklanılıyor.

GençBank projesinin asıl amacı kurumsal yapıları etkileyebilen, sesini duyurabilen gençleri ortaya çıkarmak ve desteklemek olduğu için finansman sağlanan projelerin çıktılarında daha çok gençlerin içine girdiği değişim süreci asıl etki yaratılmak istenen alanı oluşturuyor.

Proje birimi, değerlendirmeler sonucunda desteklenen ekiplerin yaşadıkları yerde bilenen ya da sözleri geçen gençler haline geldikleri yönünde geri bildirimler alıyor; gençlerin herhangi bir taleple yerel yöneticilerin ya da diğer yetişkinlerin kapılarını çaldıklarına, çeşitli taleplerde bulduklarına şahit oluyor.

GençBank projesi nihai olarak gençlik projelerinin o bölgeyi sahiplenen kişiler, kurumlar ve yönetimler tarafından desteklenmesini sağlamayı hedefliyor. Ekipler, her bölgede gençlik, toplumsal değişim ve sosyal sorumluluk projelerini desteklemek üzere yerel kaynakların toplanacağı bir havuz oluşmasına ve buradan fon tahsisi yapılmasını sağlayacak bir yapı ortaya çıkmasına çalışıyor. Böyle bir çaba sonucunda her bölgede yerel aktörlerin gençlik girişimlerini desteklemesi ve böylece yerel kalkınma ve sosyal değişime olumlu katkıda bulunulması bekleniyor.

## 4.5

### Sabancı Vakfı

#### Program Tasarımı ve İhtiyaç Analizi

Sabancı Vakfı, 2006 yılında yeniden yapılanma sürecine girdi. Bu süreçte, dünyada hayırseverlik alanında yapılan en son çalışmalar ve uluslararası iyi örnekler incelendi. Türkiye'nin hangi konularda daha çok gelişime ve desteğe ihtiyacı olduğunu

anlamak için kamuoyu araştırmaları yapıldı. Süreç sonunda, toplumun en dezavantajlı kesimlerinden, kadın, genç ve engellileri hedefleyen çalışmalar yapan STK'lara yönelik hibe programlarının başlatılmasına karar verildi.

Sabancı Vakfı, öncelikle Birleşmiş Milletler "Kadınların ve Kız Çocuklarının İnsan Haklarının Korunması ve Geliştirilmesi Ortak Programı" (BMOP) kapsamında altı pilot ilde (İzmir, Kars, Nevşehir, Şanlıurfa, Trabzon, Van) hibe programı yürüttü. Katılımcı süreçlerle hazırlanan Yerel Eşitlik Eylem Planlarının (YEEP) uygulanmasına yönelik projelere hibe verdi. BMOP kapsamındaki Sabancı Vakfı Hibe Programı 2007, 2008 ve 2009 yıllarında uygulandı.

Bu programdan edinilen deneyimle, Sabancı Vakfı, "Toplumsal potansiyelin gelişimini sağlamak ve toplumsal duyarlılık bilincini gelecek nesillere aktarmak için özgün, yenilikçi ve kalıcı değerler oluşturarak fark yaratmak" olarak benimsediği var olma nedeni kapsamında, 2008 yılında Programlar Birimini kurdu. Bu birim altında Türkiye'nin tüm illerindeki sivil toplum kuruluşlarına yönelik kapsamlı bir program olan Toplumsal Gelişim Hibe Programı'nı (TGHP) yürütmeye başladı.

Kadınların, gençlerin ve engellilerin; toplumda eşit fırsatlara sahip olmalarını, topluma aktif olarak katılmalarını destekleyen ortamların yaratılmasını ve böylece toplumsal gelişmeye katkıda bulunulmasını amaçlayan TGHP ilk hibelerini 2008 yılında verdi.

#### Desteklenen Konular, Gruplar, Bölgeler

İstatistiki rakamlar, Türkiye nüfusunun büyük çoğunluğunu oluşturan kadın, genç ve engellilerin toplumsal yaşama eşit fırsatlarla katılmadığını gösterirken, "genç kadın", "engelli kadın" ve "engelli genç" gibi çifte dezavantajlı grupların bu konularda çok daha büyük sorunları olduğunun altını çizmektedir.

Bu çıkış noktasıyla Sabancı Vakfı Hibe Programlarının hedef kitlesi, sayıları bilinmeyen, ihtiyaçları görünür olmayan ve hakları tanınmayan bu çifte dezavantajlı gruplar ve bu grupların sorunlarını hedefleyen STK'ların projeleridir. TGHP'ye T.C. yasalarına göre kurulmuş ve Türkiye'de yerleşik dernekler, vakıflar, kooperatifler ve üniversiteler başvuru yapabilir.

Program kapsamında desteklenen projelerin 3 temel konudan en az birine değinmesi gerekmektedir:

- **Toplumsal Adalet:** Kadın, genç ve engellilere yönelik ayrımcılığa ve fırsat eşitliğinin önündeki engelleri kaldırmaya yönelik çalışmaları kapsayan konular.
- **Ekonomik Katılım:** Kadın, genç ve engellilerin ekonomik hayata katılımının önündeki engellerin kaldırılması için potansiyel çözümleri kapsayan konular.
- **Toplumsal Katılım:** Toplumsal hayatın dışında kalmış kadın, genç ve engellilerin toplumsal katılımını teşvik edecek çalışmaları kapsayan konular.

**Kadın, genç ve engellilere yönelik bu sorunların çözümünde,** farklı alanlarda çalışan kurumlarla işbirlikleri yaparak, "toplumsal cinsiyet", "engelli" ve/veya "gençlik" yaklaşımlarını çalışmalarına entegre eden kurumların projeleri öncelik taşımaktadır. Projelerin hem hedef kitleyi doğrudan etkileyen, hem de hedef kitleyi ilgilendiren yasa ve yönetmeliklerin düzenlenmesini amaçlayan çalışmalar yapmasına önem verilmektedir.

## Seçim Kriterleri

Sabancı Vakfı TGHP proje değerlendirme kriterleri aşağıdaki başlıkları içermektedir:

- Kurumun tecrübesi, kapasitesi ve finansal istikrara sahip olması

- Projenin içerik olarak;
  - Genel amaçlarının, Sabancı Vakfı hibe program kapsamında belirlenen hedef kitle, sorun alanları ve çözüm yaklaşımıyla örtüşmesi
  - Çifte dezavantajlı hedef kitlelere odaklanarak iş birliklerini içermesi
  - Fırsat eşitliği ve katılımı ele alması
  - Bütüncül ve hak temelli çözüm yaklaşımlarını benimsemesi
- Projenin teknik olarak;
  - Gerekçe, hedef ve çıktılarının birbirleriyle tutarlı olması
  - Sonuçlarının amaçla ilişkilendirilmesi
  - Uzun vadede etki yaratma potansiyeline sahip olması
  - Risklerin yönetimi için uygun bir plan geliştirmesi
  - Etkin bir iletişim planının olması
  - Etkin bir izleme ve değerlendirme planının olması
  - Sürdürülebilir ve yaygınlaştırılabilir olması

Vakıf ayrıca herhangi bir yılda desteklenecek projelerin arasında alan, konu başlığı, faaliyet yeri (il/ilçe) ve yöntemi (araştırma, etkinlik, eğitim, vb.) ve kurum türü (vakıf, dernek, vb.) açısından çeşitlilik olmasını gözetmektedir.

## Amaç

TGHP'nin amacı, kadınların, gençlerin ve engellilerin eşit fırsatlardan yararlanmalarını ve topluma aktif katılımlarını sağlayan girişimleri desteklemektir. Bu amaç kapsamında, gerek yerel, gerekse ulusal düzeyde faaliyet gösteren STK'ların projelerine hibe verilmektedir. Hibe Programları ile kurumlara verilen destek, projelerin finansmanı ile sınırlı değildir; planlamadan, takibe, sonuçlarının değerlendirilmesinden iletişime kadar birçok konuyu da kapsamaktadır. Böylelikle, bir yandan kadın, genç ve engellilerin toplumsal ve

ekonomik hayata katılımı desteklenmekte, diğer yandan Türkiye'deki sivil toplum sektörünün gelişmesi ne katkı sağlanmaktadır.

## Hedefler ve Vakfın Vizyon ve Misyonu ile İlişkilendirme

Sabancı Ailesi "Bu topraklardan kazandıklarımızı bu toprakların insanları ile paylaşmak..." ilkesini benimsemiş, Sabancı Vakfı kurulurken de, bu ülkenin insanların hayatında fark yaratarak, toplumsal gelişmeye katkı sağlamak amacıyla yola çıkmıştır.

Toplumsal kalkınmaya önem veren ve çalışmalarıyla bunu desteklemeye çalışan Sabancı Vakfı, Hibe Programları ile toplumun en dezavantajlı kesimi olan kadın, genç ve engellilere yönelik projeler yürüten STK'ları destekliyor, çünkü toplumsal kalkınma için itici güçler kalkınırsa ülkenin de kalkınacağına inanıyor.

Dünyadaki vakıfçılık ve filantropi sektörünü yakından takip eden ve toplumsal gelişmede en etkili yöntemleri değerlendirerek bu birikimleri Türkiye'ye taşımak isteyen Sabancı Ailesi, dünyadaki eğilimlere paralel ve Türkiye'deki ihtiyaçlara uygun şekilde bir hibe programı oluşturarak ve dezavantajlı gruplara odaklanarak misyonlarına çok daha yaklaştığını düşünüyor.

## Hibe Döngüsü

Sabancı Vakfı TGHP'ye yılda yaklaşık 200 başvuru yapılıyor ve hibe seçim süreci 6 ay sürüyor. Başvuruların değerlendirilmesi için şöyle bir süreç takip ediliyor.

Programa katılmak isteyen kuruluşlar, "Hibe Programı Başvuru Rehberi"nde belirtilen şekilde internet üzerinden "Proje Başvuru Formu"nu dolduruyor ve bu forma kurumsal bilgilerinin yanı sıra, amaç, hedef, faaliyet planı, yöntem ve bütçe gibi proje bilgilerini yazıyorlar.

Başvurular öncelikle Sabancı Vakfı tarafından, bilgi ve belgelerin uygunluğu, eksiksiz olması gibi konular dikkate alınarak kontrol ediliyor. Bu kontrol sonucunda uygun bulunan projeler ön değerlendirmeye alınıyor.

Ön değerlendirme sürecinde kadın, genç ve engelli alanında uzman danışmanlarla çalışılarak, projelerin hedef kitle, konu, Sabancı Vakfı önceliklerine uygunluk, uygulama yöntemi, etki, sürdürülebilirlik ve kurum tecrübesi kapsamında uygunluğuna bakılıyor.

Bu süreç sonunda başvuran kurumlara ön değerlendirmenin sonuçları bildiriliyor. Ön değerlendirmeyi geçen başvuruların sahiplerinden, gerekli kurumsal ek belgeleri Sabancı Vakfı'na göndermeleri talep ediliyor.

Ön değerlendirmeyi geçen projeler, akademi, sivil toplum ve medya sektöründen temsilcilerin yer aldığı ve kadın, genç ve engelli alanında uzmanlığa sahip Değerlendirme Kurulu tarafından inceleniyor. Bu inceleme sonucunda, mülakat yapılacak projeler belirleniyor ve nihayet proje sahipleriyle kurumlarının buldukları yerlerde görüşmeler gerçekleştiriliyor. Mülakat sonuçları, Değerlendirme Kurulu tarafından değerlendiriliyor ve Mütevelli Heyeti'ne sunulacak projeler belirleniyor.

Finalist projeler Sabancı Vakfı Mütevelli Heyeti onayına sunuluyor. Onayın ardından sonuçlar kamuya duyuruluyor ve hibe almaya hak kazanan proje sahipleriyle protokoller imzalanıyor. Hibe ödemelerinin yapılması ile TGHP projelerinin uygulama süreci başlıyor.

## Program Yönetimi

Sabancı Vakfı Toplumsal Gelişim Hibe Programı'nı yürüten ekip aynı zamanda Programlar Birimi altındaki Fark Yaratıcılar

Programı, Birleşmiş Milletler “Kadınların Ve Kız Çocuklarının İnsan Haklarının Korunması ve Geliştirilmesi” Ortak Programı, seminerler ve uluslararası ilişkiler gibi çalışmalardan da sorumlu. Bu ekipte bir yönetici ve dört sorumlu görev alıyor.

Genel Müdürlüğe bağlı olan Programlar Birimi hibe programını tanıtıyor, kurumlara başvuru sürecinde destek oluyor, projelerin seçim sürecinde aktif rol alıyor, hibe alan kurumlara proje yönetimiyle ilgili eğitimlerin verilmesini sağlıyor, proje uygulama sürecinde teknik destek sağlıyor, raporlama-izleme-değerlendirme süreçlerini takip ediyor, proje uygulamaları sonundaki deneyim paylaşım toplantılarını ve projelerin hikayelerinin yer aldığı Ekim Zamanı kitabını hazırlıyor.

Programlar Birimi ayrıca, Vakfın İletişim Birimi ile yakın çalışarak, iletişim fırsatlarını kolluyor, projeler sayesinde toplumsal sorunların ve bu sorunlara yönelik geliştirilen çözümlerin görünürlüğüne katkıda bulunuyor.

## Mali Konular

Uygun görülen projelerin tümüne verilecek hibenin toplam tutarı en fazla 1,2 milyon TL. Program kapsamında proje başına verilecek hibeler en az 40,000 TL ve en fazla 250,000 TL tutarında olabilir. Sabancı Vakfı'ndan talep edilen hibe tutarı projenin toplam bütçe tutarının %80'inden az olamaz. Proje kapsamında kullanılacak genel giderler, proje bütçesinin %10'unu geçemez.

## Hibe Yararlanıcıları ile İlişkiler ve Kapasite Geliştirme

Hibe Programı başlatma fikri ortaya çıktığında, vakıf Türkiye'de STK'lara fon sağlayan yerli kuruluşların/vakıfların olmamasını büyük bir eksiklik olarak gördü. Toplumun ihtiyaçlarını

takip eden, durum analizi yapabilen, başvuran kuruluşlarla aynı dilde konuşan bir kuruluş fon tahsisi yaptığında, STK'ların kapasite gelişimine ve ele alınan konularda etki yaratılabilmesine daha fazla katkı sağlayabileceği sonucuna vardı.

Hibe programının kurulmasının ardında, ihtiyacın yanı sıra önemli başka bir neden daha vardı: hibe programının kendisinin bir öğrenme süreci olması. Türkiye'de STK'lara yönelik kapasite geliştirme destekleri genellikle eğitim şeklinde verilirken, vakıf en iyi öğrenmenin uygulama olduğuna inanıyor. Programlar Biriminin sağladığı teknik destek ile birlikte bazı çalışmalar daha etkili hale getirilebiliyor, bazı sorunlara daha kolay çözümler bulunabiliyor ve bu deneyimi hibe alıcısı kuruluşlar kurumsal yapısına entegre edebiliyorlar.

Hibe Programı, hibe yararlanıcısı kurumlara yeni bağlantılar kurma, diğer kurumların deneyimlerden faydalanma imkanları da tanıyor. Hibe Programları kapsamında desteklenen kuruluşlar, her sene yeni başlayan projelerle bir araya geliyor. Projelerin saha tecrübelerini aktardığı bu toplantılarda, iletişim ve etki değerlendirme gibi konularda da atölye çalışmaları düzenleniyor. Bu da kuruluşların proje uygulama kapasitelerini geliştiriyor.

## Diğer Kuruluşlarla İşbirliği

Sabancı Vakfı, farklı alanlarda çalışan STK'ların birbirleriyle, uluslararası kuruluşlarla, kamu ve özel sektörle ortaklıklarını kolaylaştırmaya çalışılıyor.

Ortakların sadece uygulama sürecinde değil, proje planlama, izleme ve değerlendirme sürecinde de birlikte çalışmalarının projenin etkisini arttırdığına inanılıyor. Bu sebeple, Hibe Programı değerlendirme süreçlerinde, mülakat ve görüşmelerde proje ortaklarının sürece aktif olarak katılımına önem veriliyor.

Desteklenen projelerin uygulama bölgelerindeki yerel yönetimler ve STK'lar ile proje başlangıcında iletişime geçmeleri ve proje uygulama ve sonuçlandırma süreçlerinde de bu ilişkiyi devam ettirmeleri teşvik ediliyor.

## İzleme-Değerlendirme

Sabancı Vakfı Hibe Programlarından hibe almaya hak kazanan kuruluşlar, projenin uygulaması sırasında ve proje tamamlandıktan sonra Sabancı Vakfı'na kapsamlı ara ve son raporlar sunuyor. Vakıf ayrıca belli aralıklarla STK'lara saha ziyaretleri gerçekleştiriyor, hibe yararlanıcısı kuruluşların deneyim paylaşımı için toplantılar düzenliyor.

Sabancı Vakfı her yıl, hibe döngüsü tamamlandığında, hibe yönetim sürecini baştan sona gözden geçirdiği, döngü içinde desteklenen projelerin sonuçları ve kazanımlarını değerlendirdiği ve gelişmeye açık yanları belirlediği bir rapor hazırlıyor.

## Karşılaşılan Zorluklar

Hibe başvurusunun nasıl yapılacağı ile ilgili detaylı açıklamalar "Hibe Programı Başvuru Rehberi"nde yer almasına rağmen çoğunlukla rehberde belirtilen koşullara uygun olmayan başvurular alınıyor. Programlar Birimi, başvuru sahiplerinin proje rehberini iyi incelemediklerini düşünüyor.

Türkiye genelinde, hibe çağrılarını kısıtlı olduğu için fikre göre fon bulma değil, fona göre proje fikri geliştirme eğilimi görülüyor. Kimi zaman Hibe Programının öncelikli destek alanları başvuru sahiplerinin asıl faaliyet alanlarıyla örtüşmediği halde, yapay bir bağ kurularak başvurular sunulabiliyor.

Başvuru sahipleri müdahale gerektiren sorunu tanımlamada zorlanıyor, sorunun boyutlarını ve önemini ortaya koymak için ulusal ve

uluslararası araştırma sonuçları ve istatistikleri kullanmıyorlar. Bunun yanı sıra, hedef kitleyi tanımlamada eksiklikler yaşanıyor. Bazı kurumların hiç bağlantıda olmadıkları bir hedef kitle ile ihtiyaç analizi yapmadan çalışmak üzere projeler geliştirdikleri gözlemleniyor.

Başvurunun yanı sıra, desteklenen projelerin takip sürecinde de zorluklar yaşanabiliyor. Faaliyetleri iyi takip etmek, yapılan çalışmalarını başarılı ve başarısız yanları ile değerlendirmek, başarısız olduğunda nedenini tespit etmek ve başarısızlıktan öğrenmek gibi konularda hibe yararlanıcıları ile ek çalışmalar gerekiyor.

Ayrıca yararlanıcı kuruluşlar bazen süreç içinde amaçlarını geri plana atıp, yeni faaliyet geliştirme fikrine odaklanabiliyor. Bu durum, proje uygulama sürecinde sık sık neyin neden yapıldığını hatırlamayı ve hatırlatmayı gerektirebiliyor. Yararlanıcı kurumların, sonuç ve etkiden çok, gerçekleştirdikleri faaliyetleri anlatma eğilimi de hibe takip sürecinde yaşanan zorluklar arasında yer alıyor.

## Desteklenen Projelere Örnekler ve Yaratılan Etki

Sabancı Vakfı, Hibe Programlarıyla kadın, genç ve engellilerin toplumda eşit fırsatlara erişmeleri ve topluma daha aktif katılımları için STK'lar tarafından gerçekleştirilen projelere destek oluyor, toplumsal duyarlılığın artmasını sağlayacak kanallar açıyor.

Bugüne kadar TGHP kapsamında 28 proje 5,6 milyon TL hibe ile desteklendi. BMOP kapsamında yürütülen Hibe Programları ile toplam proje sayısı 62 olurken, toplam hibe desteği 6 milyon TL'yi aştı. TGHP kapsamında desteklenen kuruluşlar 72 ilde çalışmalar yaparak 60.000'den fazla kadın, genç ve engelliye ulaştılar. Bu sayı, BMOP hibeleri de katıldığında, 360.000'e ulaşıyor.

Projelerin bazıları “kız çocukları gelin olmasın” diye, bazıları “engelliler eğitim haklarına akranlarıyla aynı koşullarda erişsin” diye, bazıları “gençler toplumsal hayata daha çok katılabilsin” diye uygulandı. Ancak hepsinin ortak hedefi toplumsal gelişme, ortak noktası ise bu toprakların insanların daha iyi yarınlarına erişmesiydi.

Sabancı Vakfı, yarınları değiştirme gücüne sahip olanları cesaretlendirip, teşvik ediyor, daha fazla insanın hayatı değişsin diye destek sağlıyor.

## 4.6

### Türkiye Vodafone Vakfı

#### Program Tasarımı ve İhtiyaç Analizi

Vodafone Grup Vakfı, Vodafone’un faaliyet gösterdiği toplumlara destek olmak, sosyal ekonomik gelişimlerine katkı sağlamak amacıyla vakıflar kurmaktadır. Bu ulusal vakıflara destek sağlamanın yanı sıra STK işbirlikleri kurulması ve hibe programı oluşturulmasını politika haline getirmiştir. Türkiye Vodafone Vakfı da grubun bu politikası çerçevesinde belli alanlarda STK’ların projelerine hibe desteği veriyor.

Paydaş diyaloguna önem veren Vodafone Vakfı, kamu kurumları, STK’lar ve Vodafone Türkiye müşterilerinin katılımıyla yürüttüğü danışma süreçleriyle tespit ettiği sosyal ihtiyaçlar doğrultusunda sosyal yatırım planını şekillendiriyor.

#### Desteklenen Konular, Gruplar, Bölgeler

Vakıf kurulduğu 2007’den bu yana okul öncesi eğitimde bölgesel eşitsizliği ortadan kaldırmak, kadınların ekonomik ve toplumsal hayata katılımını desteklemek, engellilerin önündeki engelleri kaldırmak ve afetlere karşı bilinçlendirme çalışmaları yaparak halkın

hazırlıklı ve donanımlı olmasını sağlamak için çalışıyor. Vakıf, çalışmalarını mobil teknolojileri kullanarak toplumsal değer üretmeye yönelik şekilde tasarlıyor. Özetle, hibe programı kapsamında eğitim, kadının güçlendirilmesi, girişimcilik ve engelliler desteklenen alanlar olarak öne çıkıyor.

#### Seçim Kriteri

Vakfın dahil olduğu projeler, genellikle kamu-özel sektör-sivil toplum işbirliğini içeren, çoklu paydaş modeli etrafında tasarlanıyor ve gerçekleştiriliyor. Türkiye Vodafone Vakfı kamu politikalarıyla örtüşen, Türkiye’nin sosyal ihtiyaçlarına cevap üretebilen STK’lar ile çalışmaya öncelik veriyor.

#### Hedefler ve Vakfın Vizyon ve Misyonu ile İlişkilendirme

Vodafone Vakfı, çalışmalarında dört alana odaklanıyor. Eğitim, kadın, engelliler ve girişimcilik konularında STK’lar ile işbirliği kurularak projeler destekleniyor. Vakıf, Vodafone’un faaliyet alanı ile ilişkili olarak bilişim teknolojilerinden yararlanıyor, Türkiye’de her bir bireyin bilgi toplumunun olanaklarından yararlanabilmesi için çalışıyor ve bu alanda sayısal uçurumu kapatmaya yönelik projeleri destekliyor.

#### Hibe Döngüsü

Vakıf, desteklediği kuruluşlarla proje işbirliği kuruyor. Projelerin tasarımı ve uygulama aşamalarında yer alıyor.

#### Program Yönetimi

Türkiye Vodafone Vakfı ile Vodafone Kurumsal İlişkiler Bölümü aynı profesyonel ekip tarafından idare ediliyor. Program ekibi desteklenecek kuruluşlarla temasa geçilmesi, proje tasarımına katkıda bulunulması, işbirliği şartlarının



belirlenmesi, işbirliği ve iletişim sürdürülmesi gibi konularda rol oynarken, vakıf Mütevelli Heyeti ve Yönetim Kurulu destek ve işbirliği süreçlerinde söz sahibi oluyor.

## Mali Konular

Türkiye Vodafone Vakfı, kuruluşundan bu yana yaklaşık 11 milyon TL tutarında sosyal yatırım yapmış durumda. Sağlanan destekler projelere göre farklılık gösteriyor. Hibelerin alt ve üst limitleri bulunmuyor.

## Hibe Yararlanıcıları ile İlişkiler ve Kapasite Geliştirme

Türkiye Vodafone Vakfı, STK'ların kapasite gelişimine, genel operasyon ihtiyaçlarına, kurumsal büyümesine destek oluyor ve kurumun kendini geliştirmesi için her türlü imkanı sağlamaya çalışıyor. Vakıf, desteklediği STK'lar ile değerlendirme toplantıları yapıyor, onları uzmanlar ile bir araya getiriyor ve ortak eylem planları geliştiriliyor.

## Diğer Kuruluşlar İşbirliği ve İletişim

Türkiye Vodafone Vakfı hem Vodafone Grup Vakfı'na hem de Vodafone Türkiye'ye raporlama yaparak Vodafone Grup Vakfı'nın görüş ve yönlendirme alıyor ve uzmanlığından faydalanıyor. Buna ek olarak, ekosistemi içinde yer alan, konusunun uzmanı fikir önderlerinin, karar vericilerin de görüşlerini alarak hibe stratejini ve proje uygulamalarını şekillendiriyor. Vakfın başarılı olarak adlandırdığı projeler, genellikle kamu-özel sektör-sivil toplum üçlemesini içeren etkili bir işbirliği modeli etrafında tasarlanıyor ve gerçekleştiriliyor.

## İzleme-Değerlendirme

Vodafone Vakfı, tüm projeler için ölçülebilir hedef koymaya, etki raporlarının hazırlanmasına

ve ekosistemindeki yansımalarını doğru bir şekilde yorumlamaya özen gösteriyor. Proje değerlendirmesi için bağımsız kuruluşlarla çalışıyor. Değerlendirme süreçlerinden edinilen çıktılar projenin gelecek yıllardaki uygulama planlarına entegre ediliyor. Ayrıca değerlendirme bulgularını vakfın paydaşlarına bildiriyor.

## Karşılaşılan Zorluklar

Türkiye Vodafone Vakfı, STK'ların insan kaynaklarının azlığı ve kurumsal kapasitenin kısıtlılığı gibi nedenlerle proje sürecinde zorluklarla karşılaşabiliyor.

## Desteklenen Projelere Örnekler ve Yaratılan Etki

Vakfa göre hibe programının yarattığı en önemli sonuç STK'ların sağladığı hizmet ve sürdürdükleri faaliyetlerin devamlılığını sağlama ve kamuoyunda ilgili konularda farkındalığı arttırmaya katkıda bulunmak. Vakfın desteklediği projelere örnekler şöyle:

Anne Çocuk Eğitim Vakfı'nın (AÇEV) geliştirdiği, vakfın desteklediği ve Milli Eğitim Bakanlığı Temel Eğitim Genel Müdürlüğü işbirliği ile 2009 yılında hayata geçirilen "Geleceğe İlk Adım" projesi ile binlerce çocuğa kaliteli bir okul öncesi eğitim sağlanması hedeflendi. Proje kapsamında 2012 eğitim yılı itibarıyla 81 ilde 573 anasınıfında 93.000 anne/çocuk ve eğitime ulaşıldı.

Vakıf, UNDP ve Alternatif Yaşam Derneği işbirliğiyle 2008 yılında başlayan "Düşler Akademisi" projesi ile sanat aracılığıyla engelli bireylerin sosyal dışlanmayı kırmalarına, aktif ve üretken olmalarına destek oluyor. Sanat ve Sanatçı Engel Tanımaz sloganı ile yol alan proje ile bu zamana kadar 1720 gencin hayatına dokunuldu.

Türkiye'de de kadınları iletişim teknolojilerinin sunduğu imkanlarla tanıştırmak, ekonomiye



katılımlarına yönelik fırsat eşitliği yaratmayı, sosyo-ekonomik durumlarını iyileştirmeyi amaçlayan “Teknolojide Kadın Hareketi” Türkiye Vodafone Vakfı, Kadın Girişimcileri Derneği (KAGİDER) ve Türkiye Bilişim Vakfı (TBV) işbirliği ile gerçekleştiriliyor. Teknolojide Kadın Hareketi projesi kapsamında, İstanbul, İzmir, Samsun, Ankara ve Gaziantep’te 1.300 kadına girişimcilik ve teknoloji eğitimi verildi. Eğitimlerin ardından, teknolojiyi en yenilikçi/verimli şekilde kullanarak iş kurmayı başaran girişimci kadınlarımıza yönelik girişimcilik yarışması başlatıldı. Mart ayında 3 başarılı kadına cansuyu sermayesi verilecek ve kadınlarımıza mentorluk hizmeti sunulacak.

UNDP, Habitat ve Kalkınma Bakanlığı işbirliğinde 2008-2011 yılları arasında Türkiye’deki dijital uçurumun kapatılması amacıyla başlatılan ve 1 milyon gence ulaşılan “Bilgisayar Bilmeyen Kalmayacak” projesi “Uluslararası Girişimcilik Merkezi” projesi ile bir üst seviyeye taşındı. TOBB GGK işbirliği ile sivil toplum kuruluşlarını, uluslararası organizasyon, teknoloji şirketleri ve üniversitelerin bilgi birikimi ilk kez bir çatı altında, biraraya getiriliyor. Kasım 2012’de duyurusu yapılan Merkezde ilk yıl 5.000 kadın ve gence ulaşılması hedefleniyor. Merkezde eğitim, mentorluk, staj, çıraklık ve ödül gibi destek mekanizmaları da hayata geçirilecektir.

İyilik İçin Mobil Teknoloji” vizyonu doğrultusunda, düzenli kan bağışını sağlamak ve konuyla ilgili farkındalık yaratmak amacıyla Türk Kızılay’ı ile işbirliğinde “Kan Bağış Noktası Bilgilendirme Servisi” ile 50.000 kullanıcının faydalandığı sistemi hizmete geçirdi.

Akut işbirliğiyle “Akut Mobil Uygulaması & SMS ile Bilgilendirme Servisi” ile abonelere deprem, yangın, sel, kaybolma gibi acil durumlarda ihtiyaç duydukları her türlü bilgiye, tek bir SMS ya da akıllı cihazlarına indirilecekleri aplikasyonlar üzerinden anında erişme olanağı sağlanmaktadır.

## 4.7

### WWF-Türkiye

#### Program Tasarımı ve İhtiyaç Analizi

WWF, yapmış olduğu araştırmalarla ve bilimsel çalışmalarla, son 30 yıldır gezegenimizin kırılma noktalarına yaklaştığını tespit ediyor. Artık yaşamımızı sürdürmek için doğadan aldıklarımızı, doğanın sunabileceğinin üzerine çıktı. Dünyadan aldığımız kredinin neredeyse minimum ödeme tutarını ödeyebiliyoruz. Sonuçta yaşamımız “sürdürülebilir” olmaktan çıkıyor ve dünyadaki türlerin yüzde 30’u kayboluyor.

Tüm dünyadaki olumsuz gidişattan ülkemizin doğası da nasibini alıyor. Çok farklı ekosistem tiplerine ev sahipliği yapan Türkiye, biyolojik çeşitlilik açısından küçük bir kıta özelliği taşıyor. Fakat bütün bu zenginliğe rağmen, Türkiye’deki doğal yaşam alanları ve pek çok canlı türü özellikle insan kaynaklı etkinlikler nedeniyle giderek artan bir baskı altında. Türkiye’de küresel ölçekte tehlike altındaki canlı türlerinin sayısı 134’e ulaştı. Son 30-40 yılda, Türkiye’deki pek çok doğal yaşam alanı, geri dönülemez biçimde tahrip edildi. Bu kritik durum karşısında, WWF-Türkiye, doğa koruma projelerinin Anadolu’nun dört bir yanına yayılması için “Türkiye’nin Canı Kampanyası”nı başlattı.

37 yıllık geçişe sahip olan WWF-Türkiye, Anadolu’nun dört bir yanında projeler yürütüyor, gittiği yörelerde yerel STK’ların ürettikleri projelerle ilgileniyor ve birçoğuyla işbirliği yürütüyor. Yerel STK’ların uygulamaya koyduğu önemli faaliyetlerin sürdürülebilir olmadığını ve mali olarak nadiren desteklendiğini gören WWF-Türkiye, yöre halkının ve diğer yerel aktörlerin işin içine dahil edilmesiyle daha fazla başarı yakalanabileceğini düşünerek deneyimlerini aktarabileceği, işbirliği modeline dayanan bir çalışmaya öncelik etmek istedi. Böylece bir hibe

programı oluşturarak, biyolojik çeşitlilik üzerine çalışan yerel STK'lara hem bilgi hem de fon aktarımıyla destek olmaya karar verdi.

Bu saptamalar ve ihtiyaçlardan hareketle, Birleşmiş Milletler'in Biyolojik Çeşitlilik Yılı ilan ettiği 2010'da konu hakkında farkındalık yaratmak ve yerel STK'ları güçlendirmek amacıyla hibe programının tasarımına ve kaynak geliştirme çalışmalarına başladı.

## Desteklenen Konular, Gruplar, Bölgeler

Türkiye'nin biyolojik çeşitliliğini ve doğal değerlerini korumayı kendine amaç edinmiş, Türkiye'de yerleşik dernek, vakıf ya da kooperatif tüzel kişiliğine sahip olan tüm kuruluşlar Türkiye'nin Canı Hibe Programı'na başvurabiliyor.

Hibe Programı kapsamında, STK'lar tarafından özellikle yerel düzeyde gerçekleştirilen doğa koruma ve farkındalık yaratma çalışmalarına destek olunuyor.

Programın amacı Türkiye'nin her yanında biyolojik çeşitliliği korumak olduğu için bölgesel önceliklendirme yapılmıyor.

## Seçim kriterleri

Projeler, öncelikli ihtiyaç, katılımcılık, uygulanabilirlik, sürdürülebilirlik ve kalıcılık gibi kriterler doğrultusunda değerlendiriliyor.

Sadece eğitim odaklı olan değil tespit, koruma ve farkındalık yaratmayı içeren ve davranış değişikliğine yol açma potansiyeli olan projelere öncelik veriliyor.

## Amaç

WWF-Türkiye tarafından, ülkemizin biyolojik çeşitliliği konusunda farkındalık yaratmak ve bu zengin doğal mirası korumak için yürütülen

Türkiye'nin Canı Kampanyası, Türkiye'nin dört bir yanında sürdürülen doğa koruma çalışmalarını güçlendirmeyi ve yaygınlaştırmayı amaçlıyor. Böylece hem farkındalık uyandırmaya hem de kapasite gelişimine katkıda bulunmaya çalışıyor.

## Hedefler ve Vakfın Vizyon ve Misyonu ile İlişkilendirme

WWF, Türkiye küresel iklim değişikliği ve doğal kaynakların sürdürülemez tüketimi gibi insan kaynaklı olan, hem doğal yaşam alanlarının hem de türlerin kaybıyla sonuçlanan tehditleri durdurmayı amaçlar. Mevcut süreçleri değiştirerek, insanın doğayla uyum içinde yaşadığı bir gelecek için çalışır. Bunun için; yerel ve merkezi hükümet, iş dünyası ve vatandaşlarla ortak akıl üretmeyi, farkındalık yaratmayı ve karar süreçlerinde etkili olmayı hedefler. WWF-Türkiye çalışmalarını "ülkemizin doğasının korunması", "yaşam tarzımızın değişmesi" ve "iklim değişikliğiyle mücadele" olmak üzere üç ana bileşende yürütür.

Vakıf bu bileşenler etrafında kendi çalışmalarını gerçekleştirmenin yanı sıra otuz beş yılı aşkın süredir edindiği deneyim, uzmanlık ve bilgi birikimini benzer amaçlar için çalışan, daha da etkili hale gelebilecek yerel STK'ları güçlendirmek için kullanabileceğini ve bunun misyonunun bir parçası olduğunu düşünüyor.

WWF-Türkiye, "Türkiye'nin Canı Kampanyası"nın gurur duyduğu bir çalışma, yıllardır biriktirdiği deneyimlerini paylaşabildiği ve sahada işbirliği yaptığı kuruluşların kapasite gelişimine katkı sunabildiği bir fırsat olarak görüyor. Program, herkesin inandığı, motive olduğu ve fikri birlik hissini yaşadığı bir düzlem yaratıyor. Özellikle seçici kurulda tek tek yerel STK temsilcilerinin gelip yörelerinin ihtiyaçlarını ve hibeyi niye istediklerini anlatması vakıf ile bu kuruluşlar arasında daha yakın bir bağın kurulmasına yardımcı oluyor.

## Hibe Döngüsü

Türkiye'nin Canı Kampanyası kapsamında toplanan bağışlarla ülkemizin biyolojik çeşitliliğinin korunmasını amaçlayan projelerin desteklenmesine yönelik bir fon oluşturuluyor. Gerekli miktarda kaynağa ulaşıldığında yerel STK'lara yönelik hibe çağrısında bulunuluyor. Duyuru için basın çalışması yürütülüyor, iletişimde olunan STK'lar davet ediliyor, programa özel olarak tasarlanmış olan websitesi kullanılıyor.

Proje tekliflerinin nasıl hazırlanılacağı ve başvurunun ne şekilde yapılacağı gibi bilgiler Hibe Başvuru Rehberinde bildiriliyor. Programa katılmak isteyen STK'lar proje başvuru formunu dolduruyor ve başvurularını WWF-Türkiye İstanbul Ofisi'ne posta, kargo veya elden teslim yoluyla teslim ediyorlar.

Yurt çapında yerel STK'lar tarafından yapılan başvurular WWF-Türkiye uzmanları tarafından değerlendiriyor. Bütçe ve proje teklifi de teknik değerlendirmeden geçirildikten sonra program birimi başvuran kuruluşlara geribildirimlerini sunuyor ve revizyon için imkan tanıyor.

Ön elemeyi geçen proje sahipleri uzmanlardan oluşan Seçici Kurul'a projelerini sunuyor. Seçici kuruldan geçen proje sahipleri, finansal destek görüşmeleri için İstanbul'a davet ediliyor. Seçim sürecinin ardından finale kalan projelere yönelik bir günlük çalıştay düzenleniyor. Çalıştayda proje yönetimi, iletişim, raporlama gibi konular ekipler tarafından uygulayıcılara anlatılıyor.

Çalıştayın ardından seçim süreci tamamlanıyor ve proje sahipleri çalışmaya başlamak üzere sahalarına dönüyorlar. Projelerin yürütme aşaması, WWF-Türkiye tarafından düzenli olarak izlenip değerlendiriliyor.

## Program Yönetimi

Bir ekip çalışması ile yürütülen programda kaynak yaratılması, iletişim kampanyası,

hibe koordinasyonu, izleme ve değerlendirme, bağışçılarla irtibat farklı birimlerce yönetiliyor.

Koruma Departmanının görevi ön elemeyi yapmak ve geribildirim sağlamak. Danışma Kurulu'na bakanlıklardan, üniversitelerden uzmanların katılımı sağlarken projelerin detaylarını etkili bir şekilde değerlendirmek için bitki uzmanları, memeli uzmanları ve doğal hayat uzmanlarına görüş alınıyor. Ayrıca kurulda bağışçılar ve iş dünyasından insanlar da yer alıyor.

Kaynak Birimi, hibe fonunun oluşturulması için kaynak geliştirme çalışmalarını yürütüyor. Hibe Koordinatörü, izleme değerlendirme çalışmalarından sorumlu. İletişim Koordinatörü ise projelerin iletişim faaliyetlerine destek veriyor; program çerçevesinde yürütülen iletişim çalışmalarının ve çıktılarının vakfın iletişim stratejisi ile uyumlu olmasını garanti altına alıyor.

## Mali Konular

WWF-Türkiye, bu hibe programını oluşturabilmek için öncelikle geniş kapsamlı bir bağış kampanyası yürüttü. Bu kampanyada şirketler ve bireyler hedef alındı. Yüz yüze görüşmelerle ve yaygın bir medya kampanyasıyla potansiyel bağışçılara hibe programının gerekliliği ve kapsadığı konular aktarıldı. Destekçilerin hangi kuruluşları ve hangi projeleri desteklediklerini bilmeden ve WWF-Türkiye'nin onlar adına doğru kuruluşlara hibe tahsisi yapacağına inanarak bir fon havuzuna bağış yapmaları konunun iyi açıklanması ve vakfın köklü geçmişi ile yarattığı güven sayesinde mümkün olabildi. WWF-Türkiye, çevre projelerine fon bulmanın son derece zor olduğu Türkiye'de böyle bir fon işbirliğinin oluşturulmasını sağladı.

Yeni işbirliklerinin oluşması için vakıf, çalışmalarını tanıtıyor, kampanyalar yürütüyor. İnternet üzerinden ve kısa mesajlarla bağış alıyor.

## Hibe Yararlanıcıları ile İlişkiler ve Kapasite Geliştirme

WWF-Türkiye, Türkiye'nin Canı Hibe Programı ile Anadolu'daki STK'lara biyolojik çeşitlilik ile ilgili projelerini gerçekleştirmeleri için gerekli finansal desteği vermenin yanı sıra doğa korumadaki 37 yıllık bilgi birikimini paylaşıyor.

Seçici Kurulu vereceği ilk hibeleri açıkladıktan sonra bir çalıştay düzenleniyor. Çalıştayda proje yönetimi, iletişim, raporlama gibi konular ekipler tarafından uygulayıcılara anlatılıyor.

Program Birimi, hibe alıcıları ile sürekli iletişim halinde. Müdahale değil, destek ve haberleşme temelinde bir iletişim sürdürülüyor.

## Diğer Kuruluşlarla İşbirliği ve İletişim

Kampanya kapsamında okullarda farkındalık çalışmaları yürütülüyor. Çocuklar türleri tanıtıyor, bunlarla ilgili afişler tasarlıyor, bağış topluyorlar. Program ve biyolojik çeşitlilik hakkında şirketlerde sunumlar yapılıyor. Şirket çalışanlarından hem bağış hem de kampanya ile ilgili kendi ağlarında bilgilendirme yapmaları için destek alınıyor. Destek veren kuruluşlara katkılarının sonuçları ve yapılan çalışmalarla ilgili bilgi sunuluyor.

Sürdürülebilirliği sağlamak için projelerde kamu kuruluşları ile işbirliği yapılmasına ve yerel halkın projeye katılımına özel önem veriliyor. Projeler ortaklar ve iştirakçilerle yürütülüyorsa protokollerin sunulması isteniyor.

## İzleme-Değerlendirme

Tekliflerde bildirilen proje faaliyetlerinin yerine getirilip getirilmediğini tespit etmenin yanı sıra hibe alıcı kuruluşların proje uygulaması sırasında ihtiyaç duyabileceği desteği sağlayabilmek için projeler yakından takip ediliyor.

## Karşılaşılan Zorluklar

Projeleri için fon bulmak genellikle tüm çevre kuruluşlarının zorlandığı bir konudur. Ancak WWF-Türkiye yürüttüğü kapsamlı bağış ve bilgilendirme kampanyası ve fon işbirliği ile bu zorluğu aşabildi.

WWF-Türkiye, proje başvuru sürecini bir eğitim süreci olarak görüyor. Genellikle çok iyi fikirleri olan ve sahanın ihtiyaçlarını bilen yerel STK'ların bu fikirlerini projelendiremedikleri için fon kaynaklarına ulaşmakta ve taleplerini-çözüm önerilerini dile getirmekte zorlandıklarını gözlemliyor. Bu yüzden potansiyelini güçlü bulduğu proje tekliflerinin iyileştirilip tekrar sunulmasını teşvik ediyor.

Proje başvurularının geç teslim edilmesi veya başvuruların son dakika hazırlanması genel bir eksiklik olarak görülüyor.

## Desteklenen Projelere Örnekler ve Yaratılan Etki

Bu programın en büyük etkilerinden biri farkındalık yaratmak oldu. Yapılan projeler özellikle yerel STK'larda ve yerel basın da yer buldu. Örneğin vakıf, Edirne'deki bir gazeteciden, bu ilde "yer yediuyuru" diye savunmasız kategoride bulunan bir hayvanın varlığından vakıf sayesinde haberdar olduğunu ve bu konuda gazetesinde bir haber yapacağı şeklinde geribildirimler alıyor. İnsanlar "Antalya orkidelerinin", "Hatay dağ ceylanlarının", Edirne'de "yer yediuyurunun" farkına varıyorlar. Bu bölgelerde işinin uzmanı olan, senelerdir çok değerli çalışmalar yürüten kişiler WWF-Türkiye'den aldıkları destek ile daha fazla seslerini duyurma ve çalışmalarını görünür kılama imkanı buluyorlar.



# Yararlanılan Kaynaklar

## Planlama

*Funding for Impact: How to Design Strategic Grantmaking Using Competitions and RFPs.* Grantcraft.  
<http://www.grantcraft.org/?pageid=1374>

Unwin, Julia. *The Grant Making Tango.* Baring Foundation, 2004  
<http://www.baringfoundation.org.uk/GrantmakingTango.pdf>

Meachen, Vanessa. *An Introductory Guide to Grantmaking.* Philanthropy Australia, 2010  
[http://www.philanthropy.org.au/pdfs/philaus/PA\\_An-Introductory-Guide-to-Grantmaking.pdf](http://www.philanthropy.org.au/pdfs/philaus/PA_An-Introductory-Guide-to-Grantmaking.pdf)

## Değerlendirme

*Learning for Social Impact: What foundations can do.* McKinsey & Company, 2010.  
[http://lsi.mckinsey.com/our\\_perspective\\_on\\_impact\\_assessment/what\\_foundations\\_can\\_do](http://lsi.mckinsey.com/our_perspective_on_impact_assessment/what_foundations_can_do)

*Mapping Change: Using A Theory of Change to Guide Planning and Evaluation.* Grantcraft.  
<http://www.grantcraft.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&pageId=1542>

Dozois, Elizabeth, Langlois, M. Blanchet-Cohen, N. *A Practitioner's Guide to Developmental Evaluation.* The J.W. McConnell Family Foundation, The International Institute for Child Rights and Development, 2010.  
<http://mccconnellfoundation.ca/assets/Media%20Library/Publications/DE%20201%20EN.pdf>

*Scanning the Landscape: Finding Out What's Going on in Your Field.* Grantcraft  
<http://www.grantcraft.org/?pageid=1352>

*Due Diligence Done Well: A Guide for Grantmakers.* Streamlining Series. GEO & La Piana Consulting.  
[http://docs.geofunders.org/?filename=GEO\\_Due-Diligence-Guide.pdf](http://docs.geofunders.org/?filename=GEO_Due-Diligence-Guide.pdf)

Kibbe, Barbara D., Setterburg, F., Wilbur, C. *Grantmaking Basics, A Field Guide for Funders: Reviewing Grant Proposals.* Washington, D.C.; Council on Foundations, 1999.  
<http://www.usig.org/basics/Grantmaking%20Basics%20-%20A%20Field%20Guide%20for%20Funders.pdf>

*Saying Yes/Saying No to Applicants.* Grantcraft  
<http://www.grantcraft.org/?pageid=1359>

*Streamlining Grant Budgets and Financial Reports*. Streamlining Series. The Grants Managers Network.  
<http://www.projectstreamline.org/sites/projectstreamline.org/files/Grant%20Budgets%20and%20Financial%20Reports%20Guide.pdf>

## İşbirliği

Ostrower, Francie. "The Reality Underneath the Buzz of Partnerships The potentials and Pitfalls of Partnering", *Stanford Social Innovation Review*, Spring 2005  
[http://www.ssireview.org/pdf/2005SP\\_feature\\_ostrower.pdf#search=%22Reality%20Underneath%20the%20Buzz%20of%20Partnerships%3A%20The%20Potentials%20and%20Pitfalls%20of%20Partnering%22](http://www.ssireview.org/pdf/2005SP_feature_ostrower.pdf#search=%22Reality%20Underneath%20the%20Buzz%20of%20Partnerships%3A%20The%20Potentials%20and%20Pitfalls%20of%20Partnering%22)

*Funder Collaboratives: Why and How Funders Work Together*. Grantcraft.  
<http://www.grantcraft.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&pageId=1386>

*International Grantmaking: Funding with a Global View*. Grantcraft  
<http://www.grantcraft.org/?pageid=1319>

Hughes, Robert. *Philanthropies Working Together Myths and Realities*. Foundation Center, 2005.  
[http://foundationcenter.org/gainknowledge/research/pdf/practicematters\\_09\\_paper.pdf](http://foundationcenter.org/gainknowledge/research/pdf/practicematters_09_paper.pdf)

## Hibe Alıcıları ile İlişkiler

Connolly, Paul. *Building to Last: A Grantmaker's Guide to Strengthening Nonprofit Organizations*. A Briefing Paper on Effective Philanthropy. TCC Group, 2001.  
[http://www.tccgrp.com/pdfs/index.php?pub=per\\_brief\\_Building.pdf](http://www.tccgrp.com/pdfs/index.php?pub=per_brief_Building.pdf)

*Listening to Grantees: What Nonprofits Value in Their Foundation Funders*. The Center for Effective Philanthropy, 2004.  
[http://www.effectivephilanthropy.org/assets/pdfs/CEP\\_ListeningToGrantees.pdf](http://www.effectivephilanthropy.org/assets/pdfs/CEP_ListeningToGrantees.pdf)

Buchanan, Phil, Buteau, E., Minhas, S. *Can Feedback Fuel Change at Foundations? An Analysis of the Grantee Perception Report*. The Center for Effective Philanthropy.  
[http://www.effectivephilanthropy.org/assets/pdfs/CEP\\_CanFeedbackFuelChangev2.pdf](http://www.effectivephilanthropy.org/assets/pdfs/CEP_CanFeedbackFuelChangev2.pdf)

*Foundation Communications: The Grantee Perspective*. The Center for Effective Philanthropy.  
[http://www.effectivephilanthropy.org/assets/pdfs/CEP\\_FoundationCommunications.pdf](http://www.effectivephilanthropy.org/assets/pdfs/CEP_FoundationCommunications.pdf)

*Coaching and Philanthropy: An Action Guide for Grantmakers*. Grantmakers for Effective Organizations  
[http://www.compasspoint.org/sites/default/files/docs/research/1012\\_coachingandphilanthropy.pdf](http://www.compasspoint.org/sites/default/files/docs/research/1012_coachingandphilanthropy.pdf)

*When Projects Flounder: Coming to the Rescue When Good Grants Go Astray*. Grantcraft  
<http://www.grantcraft.org/?pageid=1366>

## Kesişen Konular

*Grant Making with a Gender Lens.* Grantcraft  
<http://www.grantcraft.org/?pageid=1328>

*Tools of Social Justice Grantmaking.* Centre for Voluntary Sector Research and Development.  
<http://www.cfc-fcc.ca/documents/SocJust.ENG.GrantToolsR3.pdf>

## Türkiye’de Hibe Veren Vakıflar

**Açık Toplum Vakfı**  
<http://www.aciktoplumvakfi.org.tr/>

**Bolu Bağışçılar Vakfı**  
<http://www.bbv.org.tr/>

**Hayata Artı Vakfı**  
<http://www.hayataarti.org/>

**Sabancı Vakfı**  
<http://www.sabancivakfi.org/>

**Toplum Gönüllüleri Vakfı - GençBank**  
<http://www.gencbank.org/>

**Türkiye Vodafone Vakfı**  
<http://www.turkiyevodafonevakfi.org.tr/>

**WWF-Türkiye**  
<http://www.wwf.org.tr/>





**TÜSEV**

**Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı**  
Third Sector Foundation of Turkey

---

Bankalar Cad. Minerva Han No:2 Kat:5  
34420 Karaköy, İstanbul  
Tel: (212) 243 83 07  
Faks: (212) 243 83 05  
E-Posta: [info@tusev.org.tr](mailto:info@tusev.org.tr)  
[www.tusev.org.tr](http://www.tusev.org.tr)  
[www.degisimicinbagis.org](http://www.degisimicinbagis.org)