

Fon Veren Kurumlar İçin Sosyal Etki Ölçümleme Rehberi



Koç Üniversitesi Sosyal Etki Forumu
KUSIF

Dr. Ayşe Seda Müftügil Yalçın
Tuba Emiroğlu
Duygu Güner



Fon Veren Kurumlar İçin Sosyal Etki Ölçümleme Rehberi

Dr. Ayşe Seda Müftügil Yalçın
Tuba Emiroğlu
Duygu Güner

YAZARLAR

Dr. Ayşe Seda Müftügil Yalçın, *KUSIF Doktora Sonrası Araştırma Görevlisi*
Tuba Emiroğlu, *KUSIF, Proje Uzmanı*
Duygu Güner, *KUSIF, Bağlantılı Araştırmacı*

EDİTÖR

Damla Kellecioglu

KUSIF YAYINLARI

Aralık 2016

ISBN: **978-605-9389-25-9**

MYRA

TASARIM DANIŞMANI

Rauf Kösemen

YAYIN KİMLİĞİ TASARIMI

Tuba Mücella Kiper

SAYFA UYGULAMA

Gülderen Rençber Erbaş

KOORDİNASYON

Engin Doğan

BASKI

İmak Ofset

Merkez Mah. Atatürk Cad. Göl Sok. No: 1
Yenibosna-İSTANBUL
Tel: 0212 656 49 97 Fax: 0212 656 29 26
www.imakofset.com.tr



Bu araştırma İstanbul İsveç Başkonsolosluğu tarafından desteklenen Fon Veren Kurumlar İçin Sosyal Etki Ölçümlemesi Projesi kapsamında yürütülmüştür.

For the English version please check KUSIF's web page kusif.ku.edu.tr

Koç Üniversitesi Sosyal Etki Forumu
Koç Üniversitesi
Rumelifeneri Yolu 34450 Sarıyer, İstanbul
Tel (santral) 0212 338 00 00
kusif@ku.edu.tr
kusif.ku.edu.tr

İÇİNDEKİLER

Başlarken 4

I. FON VEREN KURUMLAR İÇİN SOSYAL ETKİ ÖLÇÜMLEME PROJESİ 6

Proje Faaliyetleri 7

Öneriler ve çıkarımlar 11

II. FON VERENLER İÇİN SOSYAL ETKİ ÖLÇÜMLEME 14

Fon verenler için etkiyi anlamak neden önemlidir? 15

Fon verenler etkilerini nasıl ölçümlenmektedir? 16

Fon türleri 19

Fon verenlerin etki çalışmaları için öneriler: KUSIF 4 Adım Yaklaşımı 23

İlkeler 25

Sonuçlar 27



Başlarken...

Koç Üniversitesi Sosyal Etki Forumu (KUSIF) Kasım 2012'de eğitim, araştırma ve işbirliği ile sosyal yaratıcılığı teşvik etmek ve sosyal etki yaratmak amacı ile kuruldu.

KUSIF olarak bir yandan sosyal etki, sürdürülebilirlik kavramlarını müfredata entegre etmek, sosyal etki temelli yerel toplumsal katkı projeleri oluşturmak için çalışırken, bir yandan da sosyal etki aktörlerinin pozitif sosyal etkilerini artırması için çaba sarf ediyoruz.

Sosyal etki aktörleri olarak tanımladığımız sivil toplum kuruluşlarının, sosyal girişimcilerin, fon veren kurumların ve sorumlu özel sektörün daha fazla pozitif sosyal etki yaratabileceklerine inanıyoruz. Ancak ölçemediğimiz hiçbir şeyi yönetemeyeceğimiz gibi iyileştiremeyiz de. KUSIF olarak sektörde yaratmaya çalıştığımız değişim, sosyal etki aktörlerinin sosyal etkilerini ölçümleyebilmeleri. Bu kapsamda sosyal etki ölçümleme alanında kapasite arttıracak, ana dilimizde kaynak oluşturacak, kaynağa erişimi kolaylaştıracak, bilgi ve beceri geliştirecek projeler yürütmekteyiz.

Sosyal etki aktörlerine yönelik iki kitabımız *Sosyal Etki Ölçümleme: KUSIF 4 Adım Yaklaşımı* ve *Ortak Ölçümleme: Kadın Alanında Çalışan STK'lar için Ortak Ölçümleme Yaklaşımı*'ndan sonra *Fon Veren Kurumlar için Sosyal Etki Ölçümleme Rehber Kitabı*'nı yayınlamaktayız.

Aralık 2015 itibariyle bir sene içinde yayınladığımız 3 kılavuz kitapta, Türkiye'de sivil toplumun ve fon veren kurumların sosyal etki ölçümleme algıları ve pratikleri üzerine araştırmaların yanında bu kurumlar tarafından uygulanabilir yaklaşımlara da yer verdik.

Sivil alana kaynak sağlayan kurumların sosyal etkileri, destekledikleri kurumların sosyal etkilerinden ayrı düşünülemez. KUSIF olarak, fon veren kurumlar ve sivil toplum kurumlarının sosyal etki ölçümleme alanında birlikte çalışmaları gerektiğine inanıyoruz. Bu nedenle sosyal etki ölçümleme kılavuz serimize sivil toplum kuruluşları ile başladık ve fon veren kurumlar ile devam ediyoruz.

Başta bu kitabın yazarları Dr. Ayşe Seda Müftügil Yalçın, Tuba Emiroğlu ve Duygu Güner olmak üzere proje kapsamında birlikte çalıştığımız fon veren kurumlar ve STK'lara teşekkürlerimi iletmek istiyorum. Ayrıca projenin araştırma raporuna sunduğu önemli katkılarından dolayı Binghamton Üniversitesi öğretim üyelerinden David Campbell'e, projeye verdiği danışmanlık desteğinden ötürü Erhan Okşak'a, son olarak da projeye olan inançları ve proje süresince kurdukları güçlü işbirliğinden dolayı İstanbul İsveç Başkonsolosluğu'na teşekkür ederim.

Gonca Ongan
Yönetici Direktör



I. Fon Veren Kurumlar İçin Sosyal Etki Ölümlleme Projesi

Sivil toplum ekosisteminin önemli bileşenlerinden fon veren kurumlar, fon programlarıyla Türkiye’de sivil alanı güçlendirebilecek kilit bir güce sahiptir. Fon verenlerin sosyal etki ölçümlemesine ve bu alandaki çalışmalara yaklaşımı ve desteği, sivil alanı doğrudan etkilemekte, bu çalışmalarda yer alma düzeyleri sosyal etki ölçümlemesinin gelişimine katkı sağlamaktadır.

Sivil alana kaynak sağlayan kurumların sosyal etkileri, destekledikleri kurumların sosyal etkilerinden ayrı düşünülemez. Sosyal etki ölçümü, sivil toplum kuruluşları kadar fon verenlerin de kaynak yönetimini daha iyi ve etkili bir biçimde yapabilmesini sağlar. Fon verenlerin sağladığı maddi kaynak karşılığında yaratılan sosyal faydayı görebilmelerine olanak verir ve fon veren kuruluşlara stratejik rehberlik sunar. Fon verenler, kanıta dayalı sosyal etki ölçümlemesi sayesinde yaratılmasına destek oldukları sosyal faydadan emin olur. Böylece sonraki dönemde geliştirecekleri fon politikalarını veriye dayalı ve daha etkin bir biçimde planlayabilir ve sivil alanı motive etmekte ve yönlendirmekte etkin rol alabilir.

Sivil alanın en önemli bileşenlerinden ve projenin ana hedef grubu olan fon veren kurumların sosyal etki ölçümü konusunda farkındalık kazanması ve kendi sosyal etkilerini ölçmeye yönelik çalışmalar yapması son derece önemlidir. Öte yandan fon veren kurumların verilen fonların yarattığı değişimi anlamak ve dağıtılan kaynağın en verimli şekilde kullanıldığını bilmek istemesi sivil toplum örgütlerini de kendi etkileri üzerine düşünmeye sevk edecektir.

Koç Üniversitesi Sosyal Etki Forumu olarak sosyal etki aktörlerinin yarattığı değişimi anlamak ve ölçülebilmek için fon veren ve fon alan kurumların bu süreci bir arada yürütmesi gerektiğine olan inancımız çalışmalarımıza yön verdi.

Bu bağlamda fon verenler sosyal etkilerini anlamaya ve ölçmeye çalışırken fon alan kurumlarla ortak bir zeminde nasıl konuşabilecekleri, fon alanlar ve fon veren arasındaki dilin nasıl ortaklaşabileceği, karşılıklı ihtiyaç ve beklentilerin nasıl tespit edileceği ve zorlukların üstesinden nasıl gelineceği sorularına yanıt bulmak amacıyla Fon Verenler İçin Sosyal Etki Ölçümleme projesini gerçekleştirdik. Proje sonunda Türkiye’de sivil toplum kuruluşları ile birlikte çalışan fon verenlerin sosyal etkilerini anlayabilmelerine ve sosyal etki ölçümleme konusunda iyi örnekler geliştirebilmelerine destek sağlamayı hedefledik.

Bu noktadan hareketle, ilk olarak projede fon verenlerin etkilerini ölçümlerken karşılaştıkları güçlükleri ve fon alan kurumlardan beklentilerini ortaya koymayı amaçladık. Bu süreçte fon veren kurumlara yönelik bir sosyal etki ölçümleme rehberinin alandaki önemli bir eksiğe yanıt olacağını gördük. Elinizde tuttuğunuz rehber, bu eksiğin giderilmesine yönelik çabanın ürünü. *Fon Veren Kurumlar İçin Sosyal Etki Ölçümleme Rehberi’nde* Türkiye’de fon verenler ve STK’lar için fon verenlerin sosyal etkisinin ne anlama geldiğini, bu alanın ne gibi eksikleri ve ihtiyaçları olduğunu ortaya koymaya çalışacağız. Bu amaçla rehberin ilk bölümünde, yürüttüğümüz proje faaliyetlerinden ve bu sürecin sonunda ulaştığımız çıkarımlardan bahsedeceğiz.

Rehberimizin ikinci bölümünde ise fon veren kurumların sosyal etkilerini nasıl ölçülebileceğinden söz edeceğiz ve farklı fon verme sistemlerine sahip kurumlar için ne tür sosyal etki ölçümleme yöntemleri izlenebileceğini tartışacağız.

PROJE FAALİYETLERİ

Proje kapsamında ilk olarak 4 Haziran 2015 tarihinde farkındalık yaratmayı amaçlayan ve sosyal etki ölçümlemesinin fon verenler için öneminin altını çizen bir açılış etkinliği düzenlendi. Projenin de tanıtıldığı etkinliğe 40 fon veren kurum temsilcisi katıldı. Etkinlikte sosyal etki ölçümlemesi alanında yaptığı başarılı çalışmalarla tanınan ve fon veren kurumlar için çeşitli projeler yürüten New Philanthropy Capital’ın (NPC) üst düzey yöneticisi Tris Lumley, sosyal etki ölçümlemesinin fon verenlere faydaları konulu bir konuşma gerçekleştirdi.

Proje üç aşamayla devam etti. Öncelikle fon veren kurumların ihtiyaçlarını belirlemek üzere fon veren kurum temsilcileriyle yüz yüze görüşmeler gerçekleştirildi ve bir araştırma raporu hazırlandı (Bkz. EK Araştırma Raporu). Binghamton Üniversitesi öğretim üyelerinden David Campbell’in katkılarıyla son halini alan rapor Stockholm’de düzenlenen ISTR’s 12th International Conference’ta sunuldu.

Ayrıca Aralık 2015 ve Haziran 2016 tarihlerinde gerçekleşen sosyal etki ölçümlene konferansları sırasında fon verenlere özel oturumlar düzenlenerek bilgi ve deneyim paylaşımına olanak verildi.

Projenin üçüncü aşamasındaysa birbirinden farklı fon verme mekanizmalarına sahip dört ayrı kurumla çalışıldı. Söz konusu dört kurumla sosyal etki ölçümlene üzerine birer toplantı gerçekleştirildi ve bu kurumların değişim teorileri ortaya çıkarıldı. Kurumların, fon verdikleri sivil toplum kuruluşları arasından birkaçını seçmesi istendi. Seçilen STK'lara yönelik sosyal etki ölçümlene eğitimleri düzenlendi ve projeye dahil oldukları projelerinin değişim teorileri oluşturuldu. Eğitimlerin ardından fon veren kurumlar ve STK'lar beklentilerini ve gereksinimlerini paylaşmak üzere ortak bir zeminde bir araya geldi. Fon veren kurumlara proje bitimine kadar danışmanlık desteği sağlandı.

Fon Veren Kurumlarla Yüz Yüze Görüşmeler

Proje kapsamında gerçekleştirilen yüz yüze görüşmelerde, Türkiye'de fon veren kurumların fon verdikleri kurumlardan nasıl veriler istedikleri, bu verileri hangi amaçlarla ne şekilde kullandıkları, nasıl bir raporlama süreci ve yapısı benimsedikleri gibi konular irdelendi.

Araştırmada, kurum yapılarına dair ortak özellikler bulmak amaçlandığı için birbiriyle karşılaştırılabilecek ve gruplanabilecek kurumlarla çalışıldı. Fon veren ulusal ve uluslararası bağımsız kurumlar dışarda bırakılarak seçilen kurumlar üç kategori altında toplandı.

Bu kategoriler:

- Türkiye Devleti kurumları
- Konsolosluklar
- Avrupa Birliği fonları dağıtan kurumlar/ programlar olarak belirlendi.

Türkiye'nin farklı bakanlıklar yoluyla, farklı alanlarda verdiği hibeleri dağıtan, takip eden ve raporlayan dört kurumla görüşmeler yapıldı. Ayrıca Türkiye'de bulunan ve açıkları hibe programlarıyla sivil toplum kuruluşlarına fon veren dört

konsolosluk temsilcisi ve Avrupa Birliği fonlarını dağıtan altı kurumla da görüşüldü. Bu kurumların bazıları Türkiye AB fonlarını dağıtan devlet kurumları, bazılarıysa doğrudan AB'ye bağlı kurumlardı. Toplamda 13 ayrı kurumla görüşme yapıldı.

Görüşmeler 2015 yılının Ekim ve Kasım aylarında İstanbul ve Ankara illerinde, görüşmecinin tercihi doğrultusunda Türkçe veya İngilizce olarak gerçekleştirildi ve her görüşme ortalama 45 dakika sürdü. Görüşme sorularının tamamı Koç Üniversitesi'nin akademik etik kurulu tarafından onaylandı. Her görüşme öncesinde mahremiyet antlaşması imzalandı ve tüm görüşmeler kayıt altına alındı. Tüm görüşmelerin transkripsiyonu ve İngilizce tercümesi tamamlandıktan sonra analize başlandı.

Görüşmelerde fon veren kurumların biri hariç tamamı, fon verdiği sivil toplum kuruluşlarından (örgütler, inisiyatifler, platformlar vb.) proje ve programlarına dair değerlendirme yapmak için çeşitli veriler aldığını ifade etti. Bu değerlendirme verileriyle hedeflenen, fon alan kurumların yaptığı proje, faaliyet vb. çalışmalarını, verilen fonların kurallara uygun olarak harcanıp harcanmadığı, fonlanan proje, faaliyet vb. çalışmalarının hedeflerine ulaşip ulaşmadığı konularında bilgi toplamaktı. Görüşmelerde kurumlar genellikle finansal raporlara ve sayısal verilerden oluşan çıktıya dayalı veri topladıklarını, geçmişe yönelik verileri sosyal etki açısından arzulanan ölçüde raporlayamadıklarını ancak bu konuda kendilerini geliştirmeye başlamış olduklarını aktardı. Bütçesi yüksek, fon verdiği kurum sayısı fazla olan kurumların kendi bünyesinde değerlendirme sürecini daha sistematik bir şekilde takip edecek mekanizmalar geliştirme eğiliminde olduğu gözlemlendi. Kendi bünyesinde izleme değerlendirme uzmanları çalışan fon veren kurumlar da genellikle sayısal verileri elde etmekte zorlanmadığını ancak nitel veri elde etme ve raporlamada zorluk çekebildiklerini belirtti. Çalışan sayısı az olan fon veren kurumlar, sivil toplum kuruluşlarıyla yakın temasta çalışma imkanına sahip olsalar da veri toplama, raporlama konusunda eksik kaldıklarını hissettiklerini ifade etti.

Sosyal Etki Ölçümleme Konferansları: Fon Verenlere Yönelik Oturumlar

Fon Verenler İçin Sosyal Etki Ölçümlemesi Projesi süresince KUSIF iki sosyal etki ölçümleme konferansı gerçekleştirdi. Bu iki konferansta da sosyal etki ölçümlemesi konusunu fon veren kurumlar merkezli olarak ele alma şansı yakalandı. Bu sayede fon verenler için sosyal etki ölçümleme konusu, faydaları ve zorlukları sivil alanın farklı bileşenlerince tartışıldı. Ayrıca dünyada ve Türkiye’de bu konuda yaşanan son gelişmelere değinildi.

KUSIF’in düzenlediği ilk sosyal etki konferansı 3 Aralık 2015 tarihinde gerçekleştirildi. Konferansın amacı sosyal etki alanında çalışan kurumları bir araya getirmek, sosyal etki ölçümlemesi alanında bilgi üretmek ve sosyal etki ölçümlemesinde kapasite arttırmaya yönelik bir sosyal etki grubu kurmaktır. Bu kapsamda sivil toplum kuruluşları, fon veren kurumlar ve sosyal etki ölçümlemesi alanında yurtdışından ve Türkiye’den uzmanlar konferansa davet edildi.

Konferans kapsamında Social Value International’ın kurucusu Jeremy Nicholls ve proje değerlendirme ve planlama araçları üreten Algorhythm’in kurucusu Peter York sosyal etki ölçümlemesinin aşamaları, zorlukları, faydaları üzerine birer sunum yaptılar. Konferansta farklı alanlarda uzmanların deneyim ve bilgi paylaşımında bulunduğu yuvarlak masa toplantılarından ikisi fon veren kurumlara yönelik olarak tasarlandı. Bu toplantılardan ilki “Fon Verenler Bakış Açısından Sosyal Etkiyi Arttırmak” başlığı ile New Philanthropy Capital’ın fon verenler ekibi başkanı Angela Kail tarafından yönetildi. Fon verenlere yönelik ikinci yuvarlak masa toplantısında ise Sabancı Vakfı’nın sosyal etki ölçümleme deneyimi paylaşıldı. Sabancı Vakfı’ndan programlar ve uluslararası ilişkiler koordinatörü Rana Kotan ve hibe programları yöneticisi Hilal Baykara, fon verme süreçleriyle ilgili deneyimlerini katılımcılarla paylaştı. Konferansın son kısmında oluşturulması planlanan Türkiye Sosyal Etki Grubu’nun ihtiyaçları ve alandaki beklentiler tartışıldı. Ayrıca

2016 yılı başında kurulması için çalışmalara başlanan, sosyaletkianalizi.com portalının içeriği ve yapısına yön veren kararlar alındı. Tüm bu çalışmalar sonucunda fon veren kurumların bu sürecin olmazsa olmazı olduğu yönündeki çıkarıma bir kez daha ulaşıldı ve fon verenlerin Türkiye’deki sosyal etkiyi anlamaya, ölçmeye ve analiz etmeye verebileceği katkı daha gözle görünür oldu.

İkinci Sosyal Etki Konferansı ise 3 Haziran 2016’da ortak ölçümleme konusunda gerçekleştirildi. Konferansta Angela Kail ve KUSIF proje ekibinin katılımıyla “Fon Verenlerin Sosyal Etkisi” başlıklı bir oturum düzenlendi. Oturumda İngiltere’de fon veren kurumların sosyal etki konusundaki pratiklerinin yanı sıra Türkiye’de fon veren kurumların konuya yaklaşımı aktarıldı. Ayrıca İngiltere ve Türkiye’de bu konuda karşılaşılan zorluklar tartışıldı. Oturumda fon veren farklı tipte kurumların, STK’ları desteklemekte de farklı modellere sahip olabileceği ancak, her tipteki fon veren kurumun, STK’larının mümkün olan en fazla pozitif sosyal etkiyi yarattığından emin olmak istediği vurgulandı.

Fon Veren ve Fon Alan Kurumlar Konuşuyor: Ortak Tasarı Toplantıları

Projenin üçüncü ve son aşaması sivil toplum alanının fon veren ve fon alan aktörleriyle bir arada yürütüldü. Bu girişimin temel nedeni sosyal etki ölçümleme konusunda STK’lar ve fon veren kurumlar arasında ortak bir dil kurulması, karşılıklı ihtiyaç ve beklentilerin saptanması ve doğacak zorlukların üstesinden gelinemesinin ancak fon veren ve fon alan kurumların bir araya gelmesiyle mümkün olacağına inancımızdı.

Rehber kitabımızın ikinci bölümde detaylı olarak incelenen ortak tasarı yaklaşımına benzer bir içerik ve kurguyla düzenlenen toplantılar, dört fon veren kurum ile onlardan fon alan ve en az bir ortak noktaya sahip olan (aynı dönem fon alma, aynı konuda faaliyet gösterme, aynı ölçekte çalışma, aynı zaman diliminde kurulmuş olma vb.) dörder veya beşer STK ile gerçekleştirildi. Fon

veren kurumlardan biri, bu toplantıyı programından faydalanan tüm STK'larla birlikte gerçekleştirmek istediğini belirttiğinden söz konusu toplantıya, fon veren kurumla birlikte 15 farklı STK katıldı.

Projenin bu aşamasında yer alan fon veren kurumların bazı temel farkları bulunmaktaydı: Bu kurumlardan biri bağımsız bir fon kuruluşu, biri konsolosluk, biri AB hibe programı kuruluşu, sonuncusuysa devlet kurumu idi. Dört farklı kuruluş seçmemizin nedenleri arasında farklı fon verme mekanizmalarına sahip kurumlar için sosyal etki ölçümleme konusundaki ihtiyaçların farklılaşabileceğini düşünmemiz ve farklı fon verme mekanizmasına sahip kurumlara ve farklı kurumlarla çalışan STK'lara olabildiğince zengin bir rehber sunabilme isteğimiz bulunuyordu.

Söz konusu toplantılar, içerik ve kurgu olarak belirli aşamalarla gerçekleştirildi: Öncelikle çalışmada yer alan fon veren kurumlarla bir araya gelindi ve bu kurumlara sosyal etki ölçümleme konusunda bilgi verildi. Fon veren kurumlar KUSIF Dört Adım Yaklaşımının temeli olan değişim teorisi¹ çalışmasıyla, terimler ve konuyla tanıştı ve kurumların değişim teorileri çıkarıldı.

Değişim teorilerinin hazırlanmasının ardından fon veren kurumlar ile bu kurumlardan fon alan ve yine bu kurumlarca seçilen STK'lar bir araya geldi. Sosyal etki, sosyal etki ölçümlemesi, değişim teorisi ve fon veren ile fon alan kurumların değişim teorilerinin birbiriyle ilişkilendirilmesi konularında çalışmalar gerçekleştirildi. Katılımcı STK'ların fon aldığı projelerinin değişim teorileri oluşturuldu. Daha sonra fon veren ve fon alan kurumların değişim teorileri arasındaki kesişimler üzerine konuşuldu.

1 "Değişim teorisi (DT), **Sosyal Etki Ölçümlemesi Kusif Dört Adım Yaklaşımı** kitabımızda detaylı şekilde ele aldığımız program tasarımına, gözlemlemesine ve değerlendirmesine yönelik bir eleştirel düşünce yaklaşımıdır. "Bir yol haritası, bir plan, bir değişim lokomotif, bir hareket teorisi ve daha fazlası" olarak tanımlanan (Stein & Valters 2012: 5) DT, bir projenin temel yapı taşlarının ve bunlar arasındaki ilişkilerin bir haritasını çıkartarak uzun vadeli bir amaca ulaşılmasını sağlar. İyi yapıldığında, bu yaklaşım paydaşlara büyük çaplı bir strateji ve geniş, dönüştürücü bir analiz içinde müdahale olanağı sağlar.

Son olarak fon alan ve fon veren kurumlar için sosyal etki ölçümleme konusunda ortak bir yol haritası çıkarmak amacıyla kurumların karşılıklı ihtiyaç ve beklentilerin konuşulması sağlandı.

Fon Veren Kurumların Beklentileri

Gerçekleştirilen ortak tasarı toplantılarında fon veren kurumların toplantılarda dile getirdiği, sosyal etki ölçümü konusunda, STK'lardan beklentilerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkün:

- Fon verenler ve fon alan STK'lar arasında işbirliğinin artması.
- Fon verenler ve fon alan STK'lar arasında iletişimin başvuru formlarıyla sınırlı olmaması ve sürekli iletişim kurulması.
- Nicel ve nitel tüm verilerin doğru ve anlaşılır şekilde paylaşılması.
- STK'ların raporlama sırasında olumlu olduğu kadar olumsuz süreç ve sonuçları da paylaşması, raporlamaların gerçekçi olması.
- Olumsuz süreç ve sonuçlardan çıkarılan derslerin değerlendirilmesi.
- STK'ların yaratmayı amaçladığı değişimlerin önceden saptanması, değişim alanlarına ilişkin göstergelerin belirlenmesi, ölçümleme ve değerlendirme yapılması.
- STK'ların, projeler tamamlandıktan sonra ilgili alanda yaptığı çalışmalara dair bilgi vermesi.
- Elde edilen verilerin değerlendirilmesi için STK'larla birlikte bir çerçeve geliştirilmesi.

"Bizler projelerimizi ya da çalışmalarımızı değerlendirme ve takip ile bitiriyoruz. Orta ve uzun vadede "bir etkinin" olacağını varsayıp, varsayımımızı raporluyorduk, pek çoğumuz Türkiye'de böyle yapıyoruz. Oysa kapsamımız yaratmayı varsaydığımız etkinin ne düzeyde gerçekleştiğini ölçmeyi de içine almalı." *STK temsilcisi*

STK'ların Gereksinimleri

Sosyal etki ölçümü konusunda STK'ların fon verenlerden taleplerini ise aşağıdaki şekilde sıralamak mümkün:

- Sosyal etki ölçümü için ayrı bir bütçe desteği / fon ayrılması.
- Fon verenlerin sosyal etki ölçümleme için insan kaynağı açısından da bütçe ve uzman desteği vermesi.
- Fon veren kurumla proje sürecinde daha fazla bir araya gelebilme.
- Fon veren kurumların yeni işbirliği ve projeleri desteklemek için fon verdiği STK'ları bir araya getirecek etkinlikler düzenlemesi.

Bu taleplerin dışında, STK'ların insan kaynağı açısından yaşadığı genel kısıtların sosyal etki ölçümlemesi konusuna odaklanmalarını engellediğini belirtmek önemli olacaktır. STK bünyesinde sosyal etki ölçümlemesi konusunda uzmanların çalışmaması, bağımsız uzman ve danışman sayısındaki yetersizlik gibi bu konudaki temel engeller, fon veren kurumların STK'ları bu alanda yönlendirmesinin önemli olacağını göstermektedir.

“Bu çalışmayla projelerle ilgili neyi değiştirmek istediğimi amaç ve hedeflerimizi yeniden sorguladım. Bu sorgu esnasında aynı zamanda değişimleri ve sonuçların olumlu olumsuz etkisini düşünebilme fırsatım oldu. Tabi aynı zamanda fon veren kurumla karşılıklı olmamız bu değerlendirmeyi birlikte yapmamız gelecek açısından oldukça faydalı.” *STK temsilcisi*

Fon Verenlerden ve STK'lardan Öneriler

Fon veren ve fon alan kurumların karşılıklı beklenti ve isteklerinin sıralanmasının ardından, fon veren kurumların ve STK'ların mevcut durumun iyileştirilmesi için getirdiği öneriler ise aşağıda sıralanmıştır:

- Sosyal etki ölçümlemesi için proje başvurusu sırasında, sürecin başından itibaren, bir bütçe öngörülmesi.
- Fon alan STK'lara proje süreçleri boyunca sosyal etki ölçümlemesi yapabilmesi için planlama, veri toplama ve analiz etme konularında kapasite artırma desteği verilmesi.
- Sosyal etki ölçümleme sonucunda elde edilen olumsuz sonuçların ya da proje süresince deneyimlenen olumsuzlukların fon veren kurumla paylaşımında şeffaflığın sağlanabilmesi için fon veren kurumların bu sonuçlardan dolayı yaptırım uygulamaması,, başarısızlıkların yeni fon başvurularında STK'ların karşısına eksi puan olarak çıkmaması.

“STK'larla birlikte etkinin nasıl ölçülebileceğine dair kafa yormalıyız. Proje teklif formumuzu tekrar düzenleyip “yaratmak istediğiniz sosyal değişim nedir?” gibi bir bölüm ekleyebiliriz. Daha sonra bu toplantıya katılan STK'larla tekrar yan yana gelip başvuru formunun üzerinden geçebiliriz böylece yeni başvuru formun kurgusunda da buradaki STK'larla birlikte hareket edilebilir.” *Fon veren kurum temsilcisi*

ÖNERİLER VE ÇIKARIMLAR

Ortak tasarı toplantılarından edinilen ilk genel sonuç STK'ların ve fon veren kurumların sosyal etki ölçümleme konusunda **ortak bir sosyal etki ölçümleme** çerçevesi çıkarıp birlikte hareket etmeye yönelik güçlü bir motivasyonu paylaşmaları oldu.

Gerek STK'lar, gerekse fon veren kurumlar bu tip bir çerçevenin geliştirilmesinin zaman alacağını bilincinde olduğunun altını çizdi. Fon veren kurumlar bu durumda söz konusu çerçeve tam olarak hazırlanmamış olsa da, proje başvuru süreçlerinde yapılacak küçük değişikliklerle bu süreci başlatmanın mümkün olduğunu ifade etti.

Öte yandan bu toplantılarda fon veren ve fon alan kurumlar için ortak sonuçlar ve göstergeler çıkarılmasının da önemli olduğu kurumlar tarafından kabul edildi. Başlangıç olarak bir sosyal etki ölçümü yöntemi geliştirmek yerine, ortak sonuçlar ve göstergeler üzerinde uzlaşmaya vararak işe başlanılabileceği de projenin önemli sonuçları arasında yer alıyor. Bu amaçla fon veren kurumlar ve aynı temada çalışan STK'lar yan yana gelerek ortak amaç ve benzer aktiviteler bağlamında göstergeler çıkarmalarının önemli bir adım olduğu konusunda hemfikir oldu.

Ortak tasarı toplantılarında ulaştığımız önemli sonuçlardan bir diğeri STK'ların gereksinim duyduğu esnekliğe ilişkin: Gerek STK'lar gerekse fon veren kurumlar, STK'lar için belirli bir esnekliğin önemli olduğu fikrini paylaştı. Sosyal etki ölçümü konusunda ortak bir yol çizilirken **fazladan prosedürlerin ve gereksiz iş yükünün önlenmesinin** her iki taraf için de dikkat edilmesi gereken noktalardan biri olduğu görüldü. Fon veren kurumlar STK'ların varlıklarını devam ettirmesinin önünde halihazırda pek çok engelin bulunduğunu ve STK'ları iş yüküne boğmak istemediklerini, STK'ların varlığını sürdürdürebilmesinin öncelikli amaçları olduğunu ifade etti.

“Proje başvurularında kurallar koyarken bir denge tutturmak önemli. STK'lara idari bir yük getirmektense dengeyi sağlamaya çalışmamız gerekiyor. Kurallar ve uygulamalar arasındaki denge olduğu sürece bu süreci verimli bir şekilde devam ettirebiliriz.” Fon veren kurum temsilcisi

Ancak STK'lar için, projelerinin yarattığı değişimi anlamanın angarya olarak görülmemesi gerektiği ve sürece dair yapılacak toplantıların STK'lar tarafından fon veren kurumlardan gelen yukarıdan bir talep/komut olarak algılanmaması gerektiği belirtildi. Sosyal etki ölçümlemesi için doğabilecek angarya algısını engellemek için, STK'lar ve fon veren kurumların bu süreci birlikte tasarlaması önerildi.

“Bürokrasiyi arttıracak bir yola girmeden, ulaşılmak istenen sonuçları gösteren bir tablo sunulabilir proje başvurusunda. Başvuru sahibine sonuçları nasıl ölçmeyi planladığı da sorulabilir belki. Önümüzdeki yılı bunu deneyimleyeceğimiz bir süreç olarak görebiliriz.” Fon veren kurum temsilcisi

Ortak tasarı toplantılarında ulaşılan sonuçlar ve çıkarımlar Fon Verenler İçin Sosyal Etki Ölçümlemesi Projesi kapsamında fon veren ve fon alan kurumlar arasında oluşturulması hedeflenen ortak dil ve yol haritasının amacına büyük oranda ulaştığını gösterdi.

KUSIF olarak ortak tasarı toplantılarının ardından bu toplantıları destekleyecek bir koçluk sistemi uygulayarak proje sonuna kadar fon veren kurumları desteklemeye devam ettik. Koçluk sürecinde fon veren kurumların değişim teorileri üzerinde çalışmayı sürdürdük ve değişim teorilerini tamamlayarak kullanımlarına sunduk.

Bir yılı aşkın bir süre devam eden proje kapsamında, öncelikle Türkiye’de fon veren kurumların fon verdikleri kurumlardan ne tür veriler elde ettikleri, bu verileri hangi amaçlarla ne şekilde kullandıkları konularında sivil toplum alanına ve Türkiye’de gelişmekte olan sosyal etki ölçümleme literatürüne katkı sağlandı. Bu yönüyle proje, sivil alanda yarattığı etki konusunda çok az çalışılmış bir grup olan fon veren kurumlar özelinde Türkiye’de yürütülen ve bilgi üreten ilk çalışma oldu.

Gerçekleştirilen konferanslarda teorik bilginin yanı sıra farklı ülke ve kurumların pratikleri ve deneyimleri Türkiye'den katılımcılarla paylaşıldı. Türkiye ve İngiltere'deki örneklerden yola çıkılarak fon veren kurumların karşılaştıkları zorluklar ve STK'ların fon verenlerden beklentileri tartışıldı.

Projenin farklı aşamalarında gerçekleştirilen ortak tasarı toplantıları ise, fon alan ve fon veren kurumları bir araya getirmesi ve etki odaklı düşünmeyi desteklemesi açılarından önemli bir boşluğu doldurdu.

Proje süresince elde ettiğimiz bilgiler ışığında fon verenlerin sosyal etki ölçümlemesine ilişkin birikimine katkıda bulunmamız gerektiğini gördük. Fon veren kurumların sosyal etki ölçümleme konusunda nasıl adımlar atabileceğini ve farklı fon veren kurumlar için sosyal etki ölçümleme konusunda ne tür farklılıklar olabileceğini incelediğimiz incelediğimiz bir sonraki bölümümüz bu bağlamda şekillendi.

II. Fon Verenler İçin Sosyal Etki Ölçümleme

Sosyal etki ölçümlemesi, fon alan kuruluşlar, kişiler, girişimler, inisiyatifler için önemli olduğu kadar fon verenler için de önemlidir.

Dünyada pek çok akademisyen, hesap verilebilirlik kavramı üzerinden inşa edilmiş bu alanın, verdikleri fonların bir değişim yaratıp yaratmadığını ve yapılmış finansal yatırımın başka bir şekilde daha verimli kullanılıp kullanılmayacağını anlamak isteyen fon verenler tarafından yönlendirildiğini düşünmektedir. Bazı akademisyenler, sosyal etki ölçümlemesini fon alan kuruluşlardan çok fon veren kurumların yapması gerektiğini, çünkü fon verenlerin sosyal sektör ekosisteminde fon verilen kuruluşlardan daha üst bir seviyede konumlandığını ve bu bağlamda birden fazla fonlanan kuruluşun hedeflerini nasıl geliştireceği hakkında daha geniş ve daha bütüncül bir bakış açısına sahip olduğunu söylemektedirler. Bir bakıma şu anda özellikle fon alan kuruluşların üzerinde etki ölçümleme konusunda baskının fon verenler üzerinde olmamasını eleştiren bu akademisyenlerin düşüncelerinde bizce de doğruluk payı vardır. Bu konuyla ilgili son bölümde yazdığımız makalemiz sizlere bu konuda daha geniş bir perspektif verecektir.

Bu bölümde New Philanthropy Capital (NPC)'nin konuyla ilgili yayınlarına dayanarak, Türkiye'de fon verenler için sosyal etkiyi anlama ve ölçümleme konusunda atılacak adımlar sıralanacaktır. Bu doküman kendi etki çalışmasını oluşturmak, gözden geçirmek, geliştirmek ya da başkalarına bu konuda destek vermek isteyen fon verenler için bir rehber niteliğinde olacaktır. Ayrıca rehber, fon verenleri etkileri üzerine düşündürmeyi ve fon alanların etki ölçümüne destek olmasını sağlamayı amaçlamaktadır.

Bu bölümde sıkça karşınıza çıkacak olan "etki çalışmaları" (impact practice) terimi bir kuruluşun yarattığı etkiye odaklanmak için yaptığı faaliyetleri işaret etmektedir. Bunlar arasında hedeflenen etkiyi planlamak, bunun nasıl ölçüleceğini öngörmek, konu hakkında bilgi toplamak, bu bilgileri yorumlamak, paylaşmak ve bu bilgilerden bir şeyler öğrenmek sayılabilir.

Bilindiği gibi fon verenlerin etki çalışmaları davranışlarını şekillendirmedeki rolü çok önemlidir. Onların etkiye yaklaşımı, maddi ve manevi desteği, sahada oluşan çalışmaları güçlü bir şekilde etkilemektedir. Etkiyi anlamak, yorumlamak ve paylaşmak bu süreçteki en önemli unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

FON VERENLER İÇİN ETKİYİ ANLAMAK NEDEN ÖNEMLİDİR?

Fon verenler kaynaklarını çoğu zaman pek çok aktörün ve faktörün dahil olduğu karmaşık bir ortamda, yerel ve küresel düzeyde, çeşitli sosyal sorunlarla ilgili konularda fon alanlarına paylaştırarak etkinlik göstermektedir. Yaratılan etki çoğunlukla dağıtılan fonlar vasıtasıyla olduğu, son yararlanıcılarla çoğu zaman temasta bulunulmadığından, fon verenlerin etkiyi anlaması ve yönetmesi daha zor olmaktadır. Fon verenler etki ölçümleme konusunda çoğu zaman fon alan kurumlara bağlı kalmaktadır.

Fon verenler birkaç amaçla etki hakkında bilgi sahibi olmayı istemektedir:

- **Doğrudan veya dolaylı olarak yaratılan değişimi anlamak**

Fon verenler doğrudan ya da dolaylı olarak destek verdikleri STK'lar ve diğer kurumlar vasıtasıyla değişim yaratabilir. Fon verenler için yaratılmak istenen değişimi anlamak, etki ölçümleme için bir başlangıç noktasıdır. Bir fon veren, bu noktadan yola çıkarak fonları aracılığıyla (istemli ve istemsiz olarak) ne tür değişimlere ulaşıldığını gözlemleyebilir.

- **Bilgi edinmek**

Etki ölçümlemesi, kurumsal öğrenmeyi teşvik eder ve bu sayede fon verenlerin karar verme süreçlerinde ve performanslarında gelişme sağlar. Fon alan kuruluşlar, programlar, programlar arası bağlar, faaliyetler ve fon verenler düzeyinde bilgi edinilebilir.

- **Kaynaklardan en üst düzeyde yararlanıldığından emin olmak**

Fon verenler sağlanan her kaynak ve yapılan her bağışta, aynı kaynakları başka bir yere aktarmamanın getirdiği bir fırsat maliyeti bulunduğunun bilincindedir. Etkiyi tanıyıp göz önünde bulundurmamak, fon verenlerin kaynak dağıtımını geliştirmesine ve paranın değerini arttırmasına yardımcı olabilir. Bu aynı zamanda fon verenlerin toplum yararına yaptığı katkıya dair bilgi sahibi olmasına da olanak verecektir.

Türkiye'de fon verenlerin sosyal etki meselesine duydukları ilginin nedenleri, yukarıda sıralananlarla birebir örtüşmektedir. Özellikle fon veren konsolosluklar ve bazı AB fonlarının konuya ilgisi daha da artmaktadır, çünkü çoğu zaman onların da etkilerini kanıtlamak ve hesap vermekle yükümlü olduğu başka çatı kuruluşlar, bağlı buldukları bakanlıklar vs. vardır.

Fon verenler, fonları veya diğer yatırım ve katkı yöntemleri aracılığıyla kişilerin, sivil toplum kuruluşlarının ya da sosyal girişimlerin bir değişim yaratmasını sağlar. Bu nedenle sosyal etkinin anlaşılmasının ve ölçülmesinin ya da yönetilmesinin neden önemli olduğuna dair her tür sosyal etki aktörünün ortak bir anlayışa sahip olması, bu alanın hem derinleşmesi hem de genişlemesi için çok önemlidir.

Sosyal etki ölçümlemesi, fon verenlerin ve sivil toplum kuruluşlarının, sosyal girişimlerin ve inisiyatiflerin, yani kısaca tüm sosyal etki aktörlerinin;

- yaptığı işlerin nasıl bir değişiklik yaratacağını planlamaya ve yaratılan değişimi ölçümlemeye,
- neyin işe yarayıp yaramadığının nedenleriyle anlamasına ve istemsiz ulaşılan sonuçların saptanmasına,
- başkalarıyla paylaşılmak üzere kanıtlar bulmasına ve daha bilinçli tartışmalar yürütmesine ve bu yolla sektörün bilgi birikimini arttırmasına,
- yapılan işlere eleştirel gözle bakarak geliştirmesine, iyi işleri tekrar ederek yeni süreçler, ürünler ve hizmetler de üretmesine,
- çalışanları, mütevellileri, paydaşları (gönüllüleri, yararlanıcıları, hizmet alanları, yasa koyucuları, diğer uygulayıcıları, bağışçıları ve yatırımcıları da kapsayarak) motive etmesine ve onlara ilham vermesine,
- yeni ilişkiler kurmasına,
- artı değer üreterek işlerinin saygınlığını arttırmalarına,
- kaynaklar elde edip kullanmasına yardımcı olur.

FON VERENLER ETKİLERİNİ NASIL ÖLÇÜMLEMEKTEDİR?

Fon verenlerin kendi etkilerini ölçerken konuyla ilgili benimsedikleri çeşitli yaklaşımlar vardır. Her yaklaşımın avantajları ve eksik yönleri bulunabilmektedir.

Basit Yaklaşımlar

Bazı fon verenler aşağıdakilere ilişkin ölçümleme yapar ve rapor hazırlar:

- Finansal destek tutarı
- Fonun fayda sağlaması olası kişi sayısı
- Planlanan sonuçlar ve hedeflenmiş etki
- Herhangi bir olumlu sonuca ulaşılmış proje ve/veya kişi sayısı (yıl sonu raporlarında beyan edilen verilerden hareketle)
- Somut sonuçlara ulaşılmış proje ve/veya kişi sayısı (yaratılan yeni işler, tasarruf edilen karbon miktarı, vb.)

Avantajlar

- Bu yaklaşım dolambaçsızdır ve basit etkinlikler için ufak miktarlarda finansal destek sağlayan fon şemaları için yeterli olabilir.

Eksik yönler

- Hedeflenmiş etkiye odaklanıldığından gerçek etkiye ilişkin bilgi vermez.
- Sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığını bilmek mümkün değildir.
- Programların ve projelerin uygulanmasından öğrenilenler tespit edilemez.
- Fon verenler planlanmamış ancak elde edilmiş başarılarından haberdar olmayabilir.
- Etkinin vaka araştırmaları yapmaya olanak vermeyebilir.

BİRLİKTE DÜŞÜNELİM

Basit yaklaşımlarından biri, bir fon veren olarak sizin için yeterli mi? Örneğin, finansal destek miktarınız az ise veya etkisi bilinen basit faaliyetlere destek oluyorsanız bu yöntemler sizin için geçerli olabilir.

Dışarıdan Değerlendirme

Pek çok fon veren bir fon programı veya fonlanan çeşitli projeler için dışarıdan bir değerlendirme hizmeti almayı seçer. Proje değerlendirmesi ve ölçümlemesi kurum bünyesinde yer almayan kişi veya kişilerce yapılır.

Avantajlar

- Bir programın veya çeşitli projelerin etki hikayesini anlatabilmek için ciddi biçimde artı değer sağlar.
- Doğru uygulandığında bağımsız analiz ve eleştirel düşünce açısından faydalıdır.
- Çalışılan alana dair daha geniş kapsamlı uzmanlık sahibi olabilir.
- Ulaşılan etkinin, sağlanan fonlara kıyasla gerçekten yeteri kadar iyi olup olmadığına ilişkin bağımsız bir yargı sunar.

Eksik yönler

- Dışarıdan değerlendirmenin kapsamı fazla geniş olabilir veya yeterince açık olmayabilir.
- Programın hedeflenen sonuçları yeterince açık olmadığı için dışarıdan değerlendirmeyi yapanların programın başarısını belirlemesi zorlaşabilir.
- Dışarıdan değerlendirme yanlış bir zaman dilimiyle sınırlı kalmış olabilir: Değerlendirme için geç kalınmış ve projeler sona ermiş, önemli ekip üyeleri ayrılmış ya da etki ölçümleme konusunda çok erken davranılmış sonuçlar henüz ortaya çıkmamış olabilir.
- Dışarıdan değerlendirmeyi yapanlar projenin kendi verilerini kullanmaya ihtiyaç duyduğunda verilerin gereksinimlere uygun olmadığını veya eksik kaldığını görmüş olabilir.
- Dışarıdan değerlendirme sürece odaklanmış olabilir (Örneğin başvuru formunun kaliteli olmasına odaklanabilir). Bu yaklaşım, süreç için faydalı olabilir ancak size etki hakkında bilgi vermez.
- Dışarıdan değerlendirme başarı gösterebilmek için çarpıtılmış olabilir. (Örneğin değerlendirme ortalama vakalarınızı değil en iyi çalışmalarınızı

kullanmış veya karşılaşılan zorlukların üzerinde durmamış olabilir.

BİRLİKTE DÜŞÜNELİM

Dışarıdan değerlendirmeyi mi tercih etmelisiniz? Dışarıdan değerlendirmenin sağladığı belirli uzmanlığı nasıl kullanabilirsiniz?

Fon Verenlerin Liderlik Ettiği Sistemler

Fon verenlerin etkilerini ölçerken karşılaştığı zorluklardan biri, fon alanların farklı sonuçlar belirlemesi veya ölçümlerini ve raporlamalarını farklı şekillerde yapmasıdır. Fon verenler bu sorunu çözmek için tüm fon alanların standart ölçümleme araçlarını kullanmasını talep edebilir. Bu yolla veriler fon verenin etkinlikleri çerçevesinde veya tek bir program genelinde kolaylıkla bir araya toplanabilir.

KUSIF olarak “Ortak Ölçümleme: Kadın Alanında Çalışan STK’lar için Ortak Ölçümleme Yaklaşımını Düşünme” başlıklı yayınlamamızda ortaya koyduğumuz gibi ortak ölçümleme araçlarının sayısı giderek artmakta, pek çok fon veren bu yaklaşımı artan bir oranda benimsemektedir. Ortak ölçümleme iyi yapıldığında ortaya çıkan veriler farklı fon verenler arasında paylaşılabilir.

Avantajlar

- Verileri aynı formatta toplamak, tüm etkinlikleri ve elde edilen etkileri karşılaştırmak mümkün olur.
- Farklı projeler için aynı veri tabanı kullanılabilir. Böylece tüm veriler tek bir merkezde toplanır.
- Süreç boyunca, projelerin izleme ve değerlendirme kapasitesi ve kalitesi artış gösterir.

Eksik yönler

- İlk adımdan itibaren doğru ölçümleme aracının seçildiğinden emin olunmadığı takdirde elde edilen tüm ölçümleme verileri yanlış olacaktır.

- Standartlaşma zaman zaman odak noktanın doğrudan kolayca bir araya getirilebilecek noktalara kaymasına neden olur. Çoğunlukla somut sonuçlara odaklanılır. Bu nedenle soyut sonuçlar ve değişim hikayesinin bazı unsurları gözden kaçırılabilir.
- Fon alanlar veya proje içindeki ekip üyeleri, ölçümlemeye katkı sağlamaya direnç gösterebilir. Katkı konusunda baskı yapılması halinde doğru olmayan veriler elde edilebilir.

BİRLİKTE DÜŞÜNELİM

Fon alanların sonuçları aynı şekilde ölçümlemesini talep ederseniz karşılaşılabileceğiniz zorluklar ve sizinle ortak noktada buluşmalarını sağlamak için atmanız gereken adımlar neler olur?

Başka fon verenlerle birlikte, raporlamadaki tekrarları azaltacak ortak bir sistem üzerine çalışmak ve nelerin işe yaradığına dair bir kanıt veri tabanı oluşturmak için hangi adımları atmanız gerekir?

Meta-analiz

Bu yaklaşım fon verenin, fon verilmiş projelerin raporlarından kanıtlar çıkarmasını, ardından bu kanıtları kendi belirlediği bir sonuç çerçevesine (outcome framework) göre kategorize ve analiz etmesini içerir. Fon alanlar kendi sonuçlarını, kendileri için anlamlı olacak ve öğrenme fırsatları sağlayacak bir biçimde belirler, ölçer ve raporlar. Ancak raporlar hazırlandığında fon veren, proje tarafından sağlanan kanıtları kendi çerçevesine göre kategorilere ayırır ve analiz eder.

Avantajlar

- Etkiyi gerçek zamanlı olarak raporlamanın mümkün olduğu bir yaklaşım veya sistem vardır.
- Fon alanlara, sundukları raporların kullanıldığını göstermek mümkündür. Bu

sayede daha iyi raporlar hazırlama konusunda motive olabilirler.

- Nicel, nitel ve vaka araştırması verilerinin bir karışımını elde etmek mümkün olur.

Eksik yönler

- Yöntem, doğru sonuçlara ulaşmak için zaman ve deneme-yanılma süreci gerektirir.
- Raporları değerlendirmek için ekip üyelerini desteklemek ve eğitmek gerekir.
- Yöntem büyük oranda fon alanların değerlendirmesine ve raporlarının kaliteli ve açık olmasına bağlıdır. Fon verenler çoğu zaman proje değerlendirme ve raporlama aşamalarına destek vermek durumda kalır.
- Bu yaklaşım yalnız fon alanlar benzer işler yaptığında, benzer sonuçlara yönelik çalıştığında ve aynı şekilde raporlama yaptığında işe yarar.

BİRLİKTE DÜŞÜNELİM

Yüksek kalitede sonuç raporları hazırlamaları için fon alanlara nasıl teşvik ve destek sağlayabilirsiniz?

Ortak Tasarı

Bazı fon verenler, ortak bir ölçümleme yaklaşımı oluşturmak için fon alanlarla birlikte çalışır.

Avantajlar

- Ortak bir yaklaşım yaratılır. Fon alanlar yaklaşımın oluşumuna katkıda buldukları için bu durumun kendilerine dayatıldığını düşünmez.
- Çerçeve yalnızca değerlendirme için kullanılmakla kalmaz, aynı zamanda çalışılan alan ve alt sektörün neyle ilgili olduğunu ve ne tür sonuçlara ulaşması gerektiğini betimler.
- Çerçeve etkiyi açıklamak, ölçümlemek ve kanıtlamak için hazır bir yaklaşım sunar.

Eksik yönler

- Çerçeveyi geliştirmek zaman alır.
- Fon verenlerin, bazı fon alanlara çerçeve hazır olmadan fon vermesi gerekebilir.
- Fon alanların benzer alanlarda çalışıyor olması gerekir, bu nedenle büyük çaplı fon verenlerin fonlarının tek bir alanını veya alt kümesini seçmesi önemli olacaktır.
- Bu yaklaşım öncelikle ortak sonuçlar ve göstergeler üzerinde uzlaşmaya varılmasını öngörür. Bunun için ortak bir yöntem geliştirilmesi de şarttır.

FON TÜRLERİ

Fon verenlerin, kendi etkilerini anlama yolunda üzerinde düşünülmesi gereken bir diğer önemli konu da farklı fon türlerinin varlığıdır. Her bir fon veren, verdiği her ayrı fon için farklı bir tutum sergileyebilir. Fon verenlerin genel olarak benimsedikleri fon verme şekilleri de var olabilir.

Sivil toplum alanının dünyanın farklı noktalarında başarılı işlere imza atmasının bir nedeni de farklı fon verenler, fonlar ve fon verenlerin varlığı ve bu aktörlerin üstlendiği çeşitli rollerdir. Sektörde tek bir şekilde fon sağlanıyor olsaydı, yenilikçiliğin,

yeni grupların ve yeni yaklaşımların önü kesilebilirdi. Sektörde odaklanmış hedefleri olan ve belirli bir alanda sonuçlara ulaşılmasını sağlamak isteyen fon verenlere ihtiyaç vardır. Sektörün aynı zamanda daha esnek/cevabi² bir yaklaşıma sahip fon verenlere ihtiyacı vardır, böylece toplumsal meselelere, sorunlara daha yakın olan insanların değişmesi gereken şeyleri tam olarak belirlemesi sağlanabilir. Sektörün kanıtlara bağlı olarak verilen fonlara ve daha etkili olabilecek yeni bir şey bulmak umuduyla kanıtlanmamış yöntemlere sağlanacak başka fonlara da ihtiyacı vardır. Farklı türden fon verenler, fon alanları desteklemekte de farklı rollere sahiptir.

Yine NPC'nin çalışmalarından hareketle Türkiye'de faaliyet gösteren fon veren kurumlar için yararlı olabilecek bu fon çeşitliliğinin de altını çizmek gerektiği düşüncesindeyiz.

² Burada "cevabi" sözcüğünü İngilizce kullanılan "responsive" kelimesine karşılık olarak kullanmayı uygun gördük. Cevabi olunan tutum, burada fon verenlerin fon almak isteyen kuruluşların hassasiyetlerine, çalışmak istedikleri türlü konulara "cevaben", "esnek" bir şekilde dağıtılan fonları belirtmektedir.

Fonların ayrımı ve farklı fon türleri

Etki ölçümlemesi yapmanın kolaylığı

Cevabi/Esnek fonlar

- Kategorileri gevşek tanımlanmış (örneğin sosyal adalet, insan hakları) esnek fon verenler.
- İnsanların yaptığı başvurulara fon sağlar.

Hedefli fonlar

- Belirli sosyal ihtiyaçlara fon verenler (örneğin yaşlılar için yapılan projelere fon verenler)
- Genellikle sonuçlar aldıkları başvurulara göre belirlenir.
- Çoğu zaman fon alanlara yardım etmek için çalışanlara sahiptir.

Tek bir amaca odaklı fonlar

- Açıkça belirlenmiş bir alanda odaklı bir hedefe sahip (muhtemelen hedef bir değişim teorisi ile belirlenmiştir) fon verenler
- Normalde proaktif, strateji tarafından belirlenmiş kilit sonuçlara ulaşacak hayır kurumları arar.
- Düşük fon/çalışan oranına sahiptir.

Esneklik

Bu şemadan anlaşılacağı gibi NPC fonları esneklik derecesine göre üçe ayırmıştır: cevabi-esnek, hedefli ve tek bir amaca odaklı fonlar. Her türün kendine has olumlu yönleri vardır ancak her birinin etki ölçümünü kullanma yöntemleri farklılık göstermektedir.

Ancak bu esneklik derecesi, etki ölçümleme becerilerini etkilemektedir. Eğer geniş çapta fon sağlayan bir kuruluş söz konusuysa fon alanları kıyaslamak zorlaşmaktadır çünkü bu kuruluşlar kıyaslanabilir alanlarda işler yapmıyor olabilir. NPC'nin yaptığı bu sınıflandırma geniş olduğu için bazı zorunlu genellemeler içermektedir. Tek bir amaca odaklı fonlar daima cevabi-esnek fonlardan daha kolay ölçülebilir olmayacaktır: Bazı durumlarda amaca odaklı fonlar, ölçümlemesi daha zor bir konuya (örneğin kampanya çalışmalarına) fon sağlıyor olabilir. Bazı fon verenler farklı esneklik biçimlerine sahip olabilir (örneğin duruma göre amaca odaklı veya tepkisel fonlar veriyor olabilirler). Bu farklı tür fon verme şekillerine göre farklı yaklaşımların uygun olacağı akılda tutulmalıdır.

Esnek/cevabi Fonlar ve Fon Verenler

Esnek/cevabi biçimde fon verenler, çok çeşitli kuruluşları destekleyebilecek şekilde esnek fonlar sağlar. Kanıtlanmış bir müdahale türüne özel olarak odaklanmadıklarından, daha küçük çapta faaliyet gösteren kuruluşlara ve yenilikçi yaklaşımlara fon verme imkanına sahiptirler. Sosyal etki ölçümlemesi sayesinde esnek/cevabi olmayı hedefleyen fon verenler gerçekten esnek olup olmadığı konusunda bilgi sahibi olabilir.

Ancak esnek/cevabi fon verme yaklaşımı, fon verenin yarattığı sonucu/değişimi görmesini zorlaştırabilir. Dahası, fon veren, fon alanın raporlarını incelemek için ciddi anlamda yatırım yapmadığı ve edinilen bilgileri paylaşmadığı takdirde bu bilgilerin kaybolma ihtimali yüksektir.

Değerlendirme sürecine yatırım yapılmazsa, düşük etkiye sahip kuruluşlara ve faaliyetlere fon vermeye devam edilebilir çünkü fon verenin bunları ayırt edebilme imkanı olmayacaktır. Bu durum, sağlanan fonların en azından bir kısmının

herhangi bir etkiye sahip olmaması anlamına gelecektir.

Ölçümleme yaklaşımı

Bu tip fon verenler,

- Verdikleri fonlarla ilgili bilgi sahibi olmak için başkalarının edindiği kanıtları kullanabilir.
- Taban örgütlenmesi (grassroots) seviyesinde fon verenler oldukları için, fon alanların kapasitesini arttırmaya yardımcı olabilir. (Örneğin fon alanları etkiyle ilgili kaynaklara yönlendirmeleri mümkündür.)
- Sosyal meseleler üzerindeki etkilerini ölçümlemek için yapabilecekleri fazla bir şey yoktur.
- Yaklaşımlarının etkisini ölçebilirler. (Örneğin fon alanlardan gelen bir geri bildirim anketiyle esnekliklerinin kattığı değeri görmeleri mümkündür.)

Hedefli Fonlar ve Fon Verenler

Hedefli fon verenler kısmen esnek/cevabi olabilmekle birlikte belirli alanlarda çalışarak uzmanlaşmıştır. Bu uzmanlık belirli sektörlerde, etkilerini daha açık şekilde kanıtlama ve bunu fon alanlardan talep etme olanağı verir. (Örneğin fon alanlardan standart ölçümleme araçları kullanmalarını isteyebilirler.) Standart ölçümleme araçlarını kullanmak sonuçların karşılaştırılabileceği anlamına gelir ve hangi tür müdahalelerin işe yaradığına dair bir kanıt veri tabanı oluşturur. Bu da diğer fon verenleri etkilemek ve yönlendirmek için kullanılabilir.

Pek çok fon veren fon verdikleriyle aralarındaki güç ilişkisinden endişe duymakta ve tek bir ölçümleme yöntemi dayatmaktan çekinmektedir. Fakat fon alanların tamamı aynı sonuçları aynı şekilde ölçmediği takdirde bu kanıtları bir araya toplamak ve sosyal mesele üzerindeki etkiyi anlamak gerçekten çok zordur. Bu tür fon verenlerin tipik yaklaşımları arasında, etkinin vaka analizlerinin yapılması, programların değerlendirilmesi ve etkinin yüksek seviyede bir araya toplanması bulunmaktadır.

Ölçümleme yaklaşımı

Bu tip fon verenler,

- Sağladıkları fonlarla ilgili bilgi sahibi olmak için başkalarının edindiği kanıtları kullanabilir.
- Fon alanların kapasitesini arttırabilir.
- Ölçümleme söz konusu olduğunda muhtemelen dayatmacı olmaktan kaçınır, fon alanların kendi yöntemleriyle ölçümleme yapmasına izin verir. Bu tutum verilerin bir araya toplanmasını zorlaştırır.
- Sorun üzerinde yarattıkları etkiyi ve en çok hangi yaklaşımların işe yaradığını öğrenmek amacıyla sonuçları bir araya getiren ortak ölçümleme yaklaşımlarını kullanabilir.
- Başkalarını etkilemek için bu kanıtları kullanabilir.

Tek Bir Amaca Odaklı Fonlar ve Fon Verenler

Tek bir amaca odaklı fon verenler genellikle belirli hedeflere ve bu hedefleri ölçümlemekte kullanılan yöntemlere sahiptir. (Örneğin bir hastalığın ortadan kaldırılması.) Bu tip fon verenler etki

ölçümlemesi bağlamında pek çok şey yapabilir. Farklı fon verenlerin ve fon alanların da kanıt tabanlı (evidence based) çalışmalarını seçmesi için etki ölçümünü kullanmaya özen göstermelidir.

Ölçümleme yaklaşımı

Bu tip fon verenler,

- Hem sağladıkları fonun sosyal sorun üzerindeki etkisini, hem de yaklaşımlarının ve fonlarının fon alanlar üzerindeki etkisini ölçebilir.
- Ölçümleme tekniklerini geliştirerek ve en gelişmiş ölçümleme tekniklerini kullanarak alanlarında öncülük edebilir.
- Başkalarını etkilemek için ölçümleme ile elde ettikleri kanıtları kullanabilir.

Her ne kadar ölçümleme yapıldıkça hangi girişimlerin işe yaradığına dair kanıt veri tabanı genişlese de, her fon verenin her alana yatırım yapmak istemediğinin altını çizmek gerekir. Bazı fon verenler için bazı şeyleri ölçümlemek uygun değildir. Aşağıdaki tablo farklı fon türleri için öncelikli olarak benimsenmesi gereken yaklaşımların bir özetini sunmaktadır.

TABLO 1: FON TÜRÜNE GÖRE TAVSİYE EDİLEN ETKİ ÖLÇÜMLEME YAKLAŞIMLARININ ÖZETİ

Fon veren etki ölçümlemesi yaklaşımı	Esnek/cevabi	Hedefli	Tek bir amaca odaklı
Fon verme yaklaşımının etkisi	Bu alanda etki ölçümlemesine odaklanmalıdır.	Bu alanda etki ölçümlemesi yapılabilir.	Bu alanda etki ölçümlemesi yapılabilir.
Fon vermenin kuruluşlar üzerindeki etkisi	Bu alanda etki ölçümlemesine odaklanmalıdır.	Bu alanda etki ölçümlemesi yapılabilir.	Bu alanda etki ölçümlemesi yapılabilir.
Fon vermenin yararlanıcılar üzerindeki etkisi	Fon alanların alanda etki ölçümlemesi yapabilecek kapasitede olduğundan emin olmalı ve mümkünse bundan dersler çıkarmalıdır.	Bu alanda etki ölçümlemesine odaklanmalıdır. Fon alanların kapasitesinden emin olmalı ve faaliyetlerle ilgili dersler çıkarmalıdır.	Bu konuda çalışmalıdır. Fon verenlerin etkilerini ölçümlemek için mümkün olan en iyi yöntemleri kullandığından emin olmalıdır.
Fon vermenin sosyal sorun üzerindeki etkisi (toplam etki)	Bu konuda etki ölçümlemesi yapmaya çalışmamalıdır. Bir araya toplayacağı sonuçlar kıyaslanabilir olmayacaktır.	Eğer sonuçlar ve ölçümleme teknikleri kıyaslanabilirse bu etkiyi ölçümlemeyi denemelidir. Eğer değilse bu bir odak noktası olmamalıdır.	Bu alanda etki ölçümlemesine odaklanmalıdır. Neyin işe yaradığına dair kanıt veri tabanını genişletmek için kıyaslanabilir yöntemler kullanılmalıdır.

Uygulamayı Geliştirmek

Her tür fon veren daha fazla bilimsel veriye ve kanıta dayalı etki ölçümlemesi yapabilir. NPC'ye göre aşağıdaki adımlar her bir fon veren ya da fon türü için gelişme alanlarını göstermektedir.

Fon veren veya fon türü	Fon veren için	Fon alan kuruluşlar için	Sektör için
Cevabi/esnek	<p>Başvuru sürecini, kuruluşun bir önceki projesindeki etkisini nasıl kanıtladığı hakkında bilgi istemek için kullanın.</p> <p>Yaklaşımlarını değerlendirmek için fon alan geri bildirim anketi gibi yöntemlere daha sık başvurun.</p> <p>Kanıtlara dayalı çalışan fon verenlerden müdahalelerin kanıtlarıyla ilgili bilgi almak için platformları ve fırsatları kullanın.</p>	<p>Fon alanların kapasitelerini arttırın:</p> <p>Etki ölçümüyle ilgili yazılı kılavuzlar sağlayın ve bunlara bağlı kalın.</p> <p>Eğitim sağlayın veya eğitimlerin masraflarını karşılayın.</p> <p>Etki ölçümlemesi için daha çok fon sağlayın ve etki ölçümünün masraflarını karşılanıp karşılanmayacağı hususunda açık olun.</p>	<p>Müdahalelerin kanıtlarıyla ilgili bilgilerin paylaşılması için platformlar ve fırsatlar geliştirin ve bunları kullanın.</p>
Hedefli	<p>Başvuru sürecini, kuruluşun bir önceki projesindeki etkisini nasıl kanıtladığı hakkında bilgi istemek için kullanın.</p> <p>Yaklaşımlarını değerlendirmek için fon alan geri bildirim anketi gibi yöntemlere daha sık başvurun.</p> <p>Kanıtlara dayalı çalışan fon verenlerden müdahalelerin kanıtlarıyla ilgili bilgi almak için platformlar ve fırsatlar geliştirin ve bunları kullanın.</p> <p>Müdahalelerle ilgili kanıt veri tabanları oluşturmak için aynı şekilde çalışan hayır kurumlarını değerlendirmede ortak ölçümleme yaklaşımları kullanın.</p> <p>Fon alanların size sağladığı etki bilgilerini anlayabilmek için çalışanlarınızın kapasitesini arttırın.</p>	<p>Fon alanların kapasitelerini arttırın:</p> <p>Etki ölçümüyle ilgili yazılı kılavuzlar sağlayın ve bunlara bağlı kalın.</p> <p>Eğitim sağlayın veya eğitimlerin masraflarını karşılayın.</p> <p>Etki ölçümlemesi için daha çok fon sağlayın ve etki ölçümünün masraflarını karşılanıp karşılanmayacağı hususunda açık olun.</p> <p>Ortak ölçümleme yaklaşımları geliştirin.</p> <p>Ölçümlemesi zor işler için ölçümleme teknikleri geliştirin.</p>	<p>Müdahalelerin kanıtlarıyla ilgili bilgilerin paylaşılması için platformlar ve fırsatlar geliştirin ve bunları kullanın.</p> <p>Ortak ölçümleme yaklaşımları geliştirin.</p> <p>Nelerin işe yarayıp yaramadığına dair kanıtları paylaşın.</p>
Tek bir amaca odaklı	<p>Değişim teorisi gibi planlama ve ölçümleme tekniklerine daha sık başvurun.</p> <p>Yaklaşımlarını değerlendirmek için fon alan geri bildirim anketi gibi yöntemlere daha sık başvurun.</p>	<p>Fon alanların kapasitelerini arttırın:</p> <p>Etki ölçümüyle ilgili yazılı kılavuzlar sağlayın ve bunlara bağlı kalın.</p> <p>Eğitim sağlayın veya eğitimlerin masraflarını karşılayın.</p> <p>Kanıt veri tabanını geliştirmek için gelişmiş ölçümleme teknikleri geliştirin.</p>	<p>Müdahalelerin kanıtlarıyla ilgili bilgilerin paylaşılması için platformlar ve fırsatlar geliştirin ve bunları kullanın.</p> <p>Ortak ölçümleme yaklaşımları geliştirin.</p> <p>Nelerin işe yarayıp yaramadığına dair kanıtları paylaşın.</p>

Fon verenler etki ölçümünün hem kendileri, hem de fon verdikleri kuruluşlar için faydaları olduğuna inanmaktadır. Ancak sektörün gerçekten faydalı bilgiler üretebilmesi ve atılması gereken adımların görülebilmesi için NPC'nin yaptığı bu şema önemlidir. Fon verenler, fon alanların kapasitelerine yatırım yaparak, gerekli olduğunda daha iyi ölçümleme yöntemleri geliştirilmesine yardım ederek ve öğrendikleri bilgileri paylaşarak sektörü geliştirebilir. Bu sonuç yaptığımız atölye çalışmalarında ve fon verenlerle yaptığımız mülakatlarda da aynı şekilde karşımıza çıkmıştır. Fon verenler yaratılan sosyal değişimin kanıtlarını nerede ve nasıl kullanabileceği üzerine düşündükçe sektörü daha ileriye taşıyacaktır.

FON VERENLERİN ETKİ ÇALIŞMALARI İÇİN ÖNERİLER: KUSIF 4 ADIM YAKLAŞIMI

Birinci adım:

Değişim teorinizi oluşturun

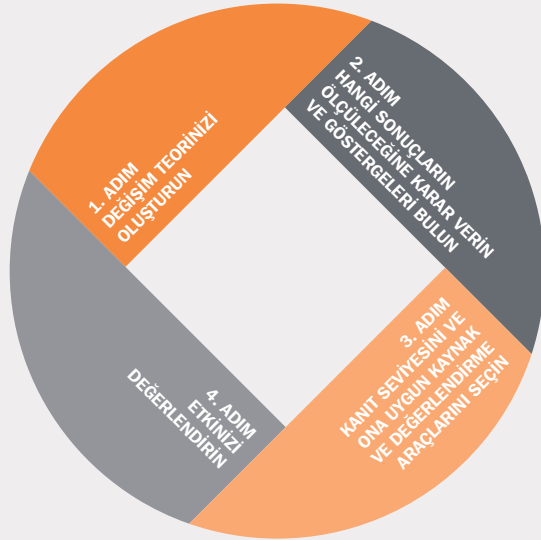
Bir fon veren olarak, sosyal etki ölçümlemesi hakkındaki yaklaşımınızdan ve fon verme şeklinizden bağımsız olarak etki ölçümlemesiyle ilgili atabileceğiniz belirli adımlar vardır. Bu adımlar aslında KUSIF 4 Adım Yaklaşımı olarak geliştirdiğimiz çalışmadaki adımlarının fon verenlere göre genişletilmiş ve bazı ilkelere sadık kalarak yeniden kurgulanmış versiyonlarıdır. Hatırlanacağı gibi KUSIF 4 Adım Yaklaşımı'nın ilk adımı "Değişim Teoriniz Oluşturun"du.

Değişim teorisi (DT), hangi sonuçların/değişimlerin ölçümleneceğini seçmeyi kolaylaştıran bir haritalandırma yöntemidir. Bu adımda fon verenlerden beklenen hem kendi değişim teorilerini çıkarmaları, hem de destekledikleri kurumların kendi değişim teorilerini çıkarmasına ön ayak olmalarıdır.

Böylece hem fon verenlerin, hem de desteklenen kurumların yaratmak istediği değişimler ortaya koyulacak, her iki tarafın beklentisi ifade edilecek, kurumlar arası ilişkiler demokratikleşecektir. Bu yolla, fon alan kuruluş, neden fon alabildiğini anlayabilecek,

gerçekleştirmek için fon aldığı faaliyetin fon veren kuruluşun yaratmak istediği hangi değişimleri beslediğini görebilecektir.

Bütün bu etki çalışmalarının amacı hem fon verenin, hem de desteklediği kuruluşların istemli veya istemsiz olarak nasıl farklar yarattığını anlamak, yapılanlardan dersler çıkarmak ve maddi-manevi varlıkların en iyi şekilde kullanıldığından emin olmaktır.



Yaratmak istediğiniz değişimle ilgili şeffaflık, faaliyetlerin planlanabilmesi için bir ön şarttır ve değişimin tüm açıklığıyla saptanması etki değerlendirmesi ve ölçümlemesi için çok büyük önem taşır. Bu adım, uğruna çaba sarf ettiğiniz işin doğasını, boyutunu ve detayını belirlemenizi sağlayacaktır. Sonrasında sizi ulaşmanız gereken kanıtlara ve onları toplamak ve analiz etmek için ihtiyaç duyduğunuz araçlara yönlendirecektir. Aynı zamanda, eğer mümkünse ortak bilgi kullanımı ve ortak ölçümleme yöntemlerine ulaşmanıza yardımcı olacaktır. Bu nedenle ilk adım, yani değişim teorisi çıkarmak gerçekten çok önemlidir.

İkinci adım: Hangi sonuçların ölçüleceğine karar verin

Bu ikinci adımda, hem fon veren kuruluşun, hem de fon alan kuruluşların yaratılan değişimlerin (DT'nde mutlaka ortaya çıkmış olacaktır) hangilerinin önemli olduğuna, hangilerinin ölçümleme gerektirdiğine karar verilmelidir. Fon verenler, fon alanların DT'ne de yüksek oranda hakim olmalı, ortaklaşa belirlenecek zamanlarda ölçülecek değişimler üzerinde uzlaşma sağlanmalıdır. Fon alan kuruluşlar da gerçekçi olarak ellerindeki kaynakları değerlendirerek, fon verenlerin hangi beklentilerinin gerçekçi olduğu, hangilerinin gerçekçi olmayabileceği konusunda açık davranmalıdır. Fon verenler fon alanların taleplerini değerlendirirken, fon alan kuruluşların hangi değişimleri mutlaka ölçümlenmeleri gerektiğini, nedenleriyle birlikte fon alan kurumlara açıklamalıdır. Bunun yanı sıra DT çıkarma sırasında fon alan kuruluşlara yardım sunmak ve onları doğru kaynaklara ulaştırmak da fon verenlerin yapabileceği önemli faaliyetler arasında bulunmaktadır.

Üçüncü adım: Kanit seviyesini ve ona uygun kaynak ve değerlendirme araçlarını seçin

Fon verenler, ölçümleme başlamadan önce kanıtlarınızın ne kadar güçlü ve güvenilir olması gerektiğine karar vermelidir. Buna karar verirken süreç, fon alan kuruluşlarla birlikte düşünülmeli ve mümkünse süreç bu şekilde yönetilmelidir. Kanıt seviyesinin saptandığı bu adım kolay bir adım değildir, çünkü genelde fon veren kuruluşlar ile fon alan kuruluşlar neyin güçlü ve güvenilir kanıt olduğu konusunda farklı görüşlere sahip olabilir. Sahada çalışan sivil toplum çalışanları yürüttükleri bir hizmetin veya programın faydalarını günlük işlerinde çoğu zaman görebilir ve yaptıklarının fark yarattığına kolayca ikna olabilir, bu nedenle de çok güçlü bir kanıt seviyesine ihtiyaç duymayabilir. Ancak bazı durumlarda fon verenler kendi etki ölçümlenmeleri için, örneğin sadece anekdotlara dayalı bir

değerlendirmeyi kullanmak istemeyebilir ve daha güçlü kanıt arayışlarına yönelebilir. Böyle bir durumda, ortak bir uzlaşma arama yoluna gidilmelidir. Mümkünse fon başvuru aşamasında, başvuruda bulunanları yeterli bir harici veya hususi değerlendirme ölçütünü bütçedeki gider kalemleri arasına dahil etmeye teşvik etmek veya etki ölçümlemesini bir destek paketiyle ek bir fon olarak fonlarına dahil etmek yerinde olacaktır.

Dördüncü adım: Etkinizi değerlendirin

Sosyal etki ölçümlemede bir sonraki aşama kanıtları uygun bilgilerle bir araya getirmek ve etkiyi değerlendirmektir. Bu süreç kuruluşunuza ve yapılan faaliyetlere eleştirel bir gözle bakma olanağı verir. Fon veren kuruluşun geliştiğinden ve faaliyetlerin hem fon veren, hem de fon alan kuruluşların isteyeceği türden olumlu etkiler doğduğundan emin olmayı mümkün kılar. Fon verenlerin fon alanlarla ortak olarak kurgulaması gereken bu süreç hem fon verenlere, hem de fon alanlara bir sonraki projelerindeki gelişim alanlarını pek çok yönden göstermek için bir rehber olacaktır. Özellikle fon verenler için gelecekteki karar aşamalarını ve uygulamaları yönlendirmek için detaylı bir analize ihtiyaç vardır. DT ile planlanan bu analiz, hem değişimin ne olduğuna hem de nasıl olduğuna odaklanır. Hem fon verenlerin hem de fon alanların üzerinde mutabık kalarak yaptıkları etki analizleri sistematik olarak toplanacağı ve rapor edileceği için çok daha verimli analizlere yol açacaktır. Aynı zamanda bir fon verenin, aynı alanda başkalarının neler yaptığını araştırması, zamana yayılmış kıyaslamalar ve benzer fonlarla yapılan çalışma çeşitleri, nelerin daha farklı olarak yapılabileceği, etki değerlendirmesinde göz önünde bulundurulmalıdır.

Ek adım: Öğrenilenleri paylaşın

KUSIF 4 Adım Yaklaşımı'na ek olacak bir adım daha, fon verenlerin sosyal etki ölçümlemesi bağlamında önemlidir. Bu ek adım, gelişmesi istenen etki odaklı düşünmenin bütün

ekosisteme yayılması için de çok faydalıdır. Bilgi ve öğrenme başkalarıyla paylaşılması gereken değerli kaynaklardır. Fon verenler de birbirlerinden bir şeyler öğrenmeyi beklemelidir. Edinilen bilgiler ancak gelecekteki karar aşamalarını, politikaları ve uygulamaları yönlendirdiklerinde değer kazanır. Aynı şey fon verenler ve destekledikleri kişi ve kurumlar için de geçerlidir. Bir etki yaratmak ve bu etkiyi değerlendirmek yerinde sayan bir süreç değildir. Sürekli bir gözden geçirmeye ve yenilenmeye ihtiyaç duyar. Bu aşamada maliyetler, verimlilik ve paydaşların, özellikle de nihai yararlanıcıların geri bildirimleri göz önünde bulundurulmalıdır.

Fon verenler ile destekledikleri kişi ve kurumların uygulayabileceği pratik yaklaşımlar

- Öğrendiklerinizi desteklediğiniz kişi veya kurumlarla ve uygulamaya dahil olan diğer paydaşlarla paylaşarak onların etki çalışmalarını bilgilendirmeye yardımcı olun.
- Öğrenilenlerden başka kimlerin fayda sağlayabileceğini bulmaya çalışın.
- Mümkünse öğrenilenleri uygulama dışındaki hak sahipleriyle paylaşarak ileriye dönük politikalar geliştirmeye çalışın.
- Etkinin kanıtlarından edinilen bilgiyi, gelecekteki stratejinizi ve politikanızı belirlemede kullanın ve başlıklarınızın ve desteğinizin doğru önceliklere göre sıralanmasına yardımcı olmasını sağlayın.
- Etki çalışmalarınızı düzenli olarak gözden geçirin.
- Desteklediğiniz kişi veya kurumlardan etki çalışmalarınızla ilgili geri bildirim almaya çalışın.
- Desteklediğiniz kişi ve kurumlara etki çalışmalarınızla ilgili konularda geri bildirim verin.
- Bu geri bildirimler ve öğrenimler ışığında etki çalışmalarınızı düzenleyin.

İLKELER

Fon verenler tarafından yönetilmesini uygun bulduğumuz bu süreçte, etki hakkında düşünmenin bizce özünü oluşturan bu sürece eşlik eden, fon verenlerin de yukarıdaki adımları başarıyla izlemesini kolaylaştıracak bir dizi ilke mevcuttur. Aşağıdaki ilkeler, sosyal etki ölçümleme konusuna mesai harcayan fon verenlerin daima aklında olmalıdır. Sayılan dört temel ilke KUSIF 4 Adım Yaklaşımı'nın üzerine inşa edilmiştir ve yaklaşımın her aşamasını etkileyecektir.

- 1) Orantılı ve yeterli miktarda güç ve kaynak uygulayın.
- 2) Esnek, açık ve şeffaf olun.
- 3) Kurumların kendine özgü değerlerini dikkate alın.
- 4) Herkesin etki çalışmalarına katkıda bulabileceğini kabul edin.

Orantılı ve yeterli miktarda güç ve kaynak uygulayın

Orantılılık kaynak dağıtımı (zaman ve para) ve raporlama gereklilikleri yönünden önem taşır. Boşa çaba harcamamak ve gerçek dışı hedeflerle işe koyulmamak önemlidir. Kuruluşun etkisinin geniş bir zaman diliminde toplanmış bir veriyle ya da farklı yaklaşımlarla kıyaslandığından emin olmak gerekir. Böylece, anlamlı sonuçlara ulaşılabilir. Orantılılık aşağıdaki noktalar göz önünde bulundurularak belirlenmelidir:

- Uygulamanın amacı, doğası, boyutu ve hakkında bilgi edinmenin zorluğu
- Fon verenin ve destek alan kuruluşların yeterlilikleri ve kapasiteleri.

Fon verenlerin dikkat etmesi gereken pratik noktalar

- Fon verenin kontrolündeki toplam kaynaklar (finansal ve teknik) ve etki çalışmalarına yapılacak yatırımların fırsat maliyeti ve artı değeri.
- Desteklenen kişi ve kurumlar için etki çalışmalarının maliyeti ve potansiyel kazanımları.

Esnek, açık ve şeffaf olun

Esnek olup çalışmalara gerektiği gibi uyum sağlayabilmek önemlidir. Açıklık ve şeffaflık güven inşa eder, diyalog oluşmasını teşvik eder ve nelerin neden işe yarayıp yaramadığının doğru biçimde anlaşılmasını sağlar.

Fon verenlerin dikkat etmesi gereken pratik noktalar

- Var olan etki çalışmaları, bunlarla ilgili araçlar ve yaklaşımlar.
- Etki çalışmalarıyla ilgili geri bildirim ulaşma yöntemlerinin saptanması.
- Etki değerlendirmesi sonucu ulaşılan bulguların paylaşımının planlanması.

Herkesin etki çalışmalarına katkıda bulunabileceğini kabul edin

Geniş çaplı kurumsal katılım, çalışanları, mütevellileri ve hak sahiplerini motive eder ve onlara ilham verir. Bu hem organizasyonun kendisine hem de yaptığı uygulamalara katkı sağlar.

Fon verenlerin dikkat etmesi gereken pratik noktalar

- Lider kadroların etki çalışmalarını benimsemesi, geniş çaplı kurumsal katılımı için çaba sarf edilmesi.
- Sağlanan desteğin etki çalışmaları ekseninde kapasite gelişimine katkıda bulunması.

Kurumların kendine özgü değerlerini dikkate alın

Çalışmalarda bulunan fon verenlerin ve hayır kurumlarının kendilerine özgü değerleri vardır. Bu değerler onların amaçları, söylemleri ve davranışlarındaki bağımsızlığı belirler. Fon vermek, etki çalışmaları da dahil olmak üzere ilişkileri karşılıklı olarak bu değerler, görev dağılımı ve sorumluluklar çerçevesinde yönetmeye dayanmalıdır.

Fon verenlerin dikkat etmesi gereken pratik noktalar

- Bağışçıların değerleri detaylandırma biçimleri.
- Desteklenen kişi ve kurumların değerleri.

Sonuçlar

Bilindiği gibi etkiyi ölçümlemek için hem zamana, hem de paraya ihtiyaç vardır. Bu nedenle fon verenlerin, kendileri ve destek oldukları kuruluşlar için fazladan veya gereksiz raporlama talep etmemeleri önemlidir.

Raporlama orantılı ve kullanışlı olmalı, gereksiz para ve zaman harcanmasına yol açmamalıdır. Fon verenlerin yapılanlar hakkında bilgi sahibi olmasına ve gelişmesine katkıda bulunmalıdır.

Etki ölçümleme çalışmalarının temeli öğrenmeye dayandığından, fon verenler fon alanları iş ortakları gibi görmeye çalışmalı, etki ölçümlemeyi fon vermenin katı ve yüzeysel bir şartı olarak görmemeli, fon alan kuruluşları sadece etki ölçümleme üzerinden başarılı ya da başarısız olarak sınıflandırmamalıdır. Doğrudan başarılı veya başarısız olarak sınıflandırmaya dayalı bir yaklaşım fon alanları farklı yönere saptırabilir ve kendi yarattıkları etkiyi öğrenme kapasitelerini sınırlandırabilir. Fon verenler, işbirliği içinde çalışarak, fon alanların kasıtlı ya da kasıtsız olarak ortaya çıkardıkları sonuçları anlayabilir ve gelecekteki DT saptama ve hedef planlama süreçlerini bu sonuçlardan hareketle yönetebilir.

KAYNAKÇA

Angela Kail, Alex Van Vliet & Lena Bamugartner. Funding Impact. Impact Measurement practices among funders in the UK. NPC, 2013.

Steven Marwick. How Funders in Scotland measure their own impact. Inspiring Impact, June 2014.

ACF. Funders' principles and drivers of good impact practice. Inspiring Impact, June 2013.



Ek Araştırma Raporu

Türkiye’de Fon Verenlerin,
Sivil Toplum
Kuruluşlarının hesap
verebilirliği ve
performansları hakkındaki
düşünceleri, tanımları

Dr. David A. Campbell
Kamu Yönetimi Bölümü
Binghamton Üniversitesi
Binghamton, New York, ABD
dcamp@binghamton.edu

Dr. Seda Müftügil Yalçın
Koç Üniversitesi Sosyal Etki Forumu
İstanbul, Türkiye

Duygu Güner
Koç Üniversitesi Sosyal Etki Forumu
İstanbul, Türkiye

ÖZET

Geçtiğimiz yıllarda araştırmacılar sivil toplum etkinliklerinde, özellikle de uluslararası anlamda, kâr amacı gütmeyen kuruluşların sayısında ve kapsamında kayda değer bir büyüme gerçekleştiği sonucuna ulaşmıştır (Bkz. Salomon, Sokolowski, Haddock, ve diğerleri, 2013; Salomon, Sokolowski & List, 2003). Bu büyümeyle birlikte, Amerika Birleşik Devletleri'nde ve dünyada, kâr amacı gütmeyen kuruluşların yönetimine yönelik eğitim programlarının ortaya çıkışından da kısmen anlaşılabilir üzere, yönetim ve liderlik meseleleri üzerine giderek daha nitelikli yaklaşımlar gelişmeye başlamıştır (Mirabella, 2007; Mirabella, Gemelli & Malcolm, et al, 2007). Sivil toplum kuruluşları liderlerinin üzerinde durduğu yönetim unsurlarından biri performansın ölçülmesidir. Amerika Birleşik Devletleri'nde ve özellikle Kanada, Batı Avrupa, Avustralya ve Yeni Zelanda gibi gelişmiş sivil toplum sektörlerine sahip ülkelerde, kâr amacı gütmeyen kuruluşların performansının değerlendirilmesine yönelik stratejiler hem kâr amacı gütmeyen kuruluşların yönetiminden bir beklenti, hem de bu kuruluşların etkisi üzerine süregelen bir tartışma konusu haline gelmiştir.

Bu ülkelerde ve başka yerlerde, genel halk için birer performans değerlendirme bilgi kaynağı olan sivil toplum kuruluşlarının değerlendirme ve akreditasyon kuruluşlarının ortaya çıkması, performans bilgilerine verilen artan önemi göstermektedir. Ayrıca güçlü bir ölçümleme kültürüne sahip kâr amacı gütmeyen kuruluşlara dikkat çeken ve sektörde sonuca yönelik yaklaşımları savunan, geçtiğimiz dönemde yayınlanmaya başlayan geniş kitlelere yönelik çok satan kitaplar da bu akımı yansıtmaktadır (Kristof & WuDunn, 2014; Stern, 2013).

Bu yazıdaki odak noktamız, gelişmekte olan bir sivil toplum sektörüne sahip Türkiye'de performans ölçümlemenin gelişimidir. Tanım açısından performans ölçümlemesi ile program değerlendirmelerini birbirinden ayrı tutuyoruz. Genel anlamda, bunlardan ilki programların

başarıyla ilgili çeşitli bilgilerin sistematik biçimde toplanmasını ve analizini içerirken ikincisi çok daha dar bir yaklaşımla herhangi bir programın belirli hedefleri gerçekleştirip gerçekleştirmediğini incelemektedir.

Gelişmiş ülkelerde performans ölçümleme araştırma ve uygulamalarına kayda değer bir ilgi olduğunu gözlemlemekle birlikte, bu kavramın farklı bölgelerde, özellikle de sivil toplum sektöründe yeni ve ciddi bir büyüme kaydetmiş ülkelerde nasıl karşılandığına ilişkin daha az bilgiye sahibiz.

Bu araştırmayla, Türkiye'de sivil toplum kuruluşlarının yerel ve uluslararası fon verenlerinin performans ölçümlemeye nasıl yaklaştığını anlamayı hedefliyoruz. Bu sorular, fon verenlerin farklı ortamlarda performansı aynı şekilde algılayıp algılamadığını bilmediğimizden önem taşımaktadır. Eğer performans algısı aynı değilse, bu araştırma bizlere sivil toplum kuruluşlarının rolüyle ve büyümekte olan sivil toplum sektörlerine sahip ülkelerde sivil toplum gelişiminin doğasıyla ilgili yeni bilgiler sağlayacaktır. Buna dayanarak, bu çalışma aşağıdaki soruları sormaktadır:

1. Türkiye'de sivil toplum alanında fon veren kurumlar neden fon verdikleri STK'larla bir performans ölçümleme yapmaya çalışıyor?
2. Performansı ölçümlemek için nasıl bir yaklaşım sergiliyorlar?
3. Topladıkları performans bilgilerini nasıl kullanıyorlar?
4. Bu yaklaşımlar, sivil toplum sektörü daha gelişmiş ülkelerdeki performans ölçümleme yaklaşımlarıyla kıyaslandığında ortaya nasıl bir sonuç çıkıyor?

PERFORMANS ÖLÇÜMLEME ARAŞTIRMASI

Uluslararası bağlamda fon verenler ve performans ölçümleme üzerine araştırmalar iki kategoriye ayrılmaktadır. Çalışmaların bir kısmı, performans ölçümlemeyi küreselleşme bağlamında ele alarak, uluslararası sivil toplum kuruluşları ve Dünya Bankası, Birleşik Devletler Uluslararası Kalkınma Ajansı ve Birleşmiş Milletler gibi büyük, kurumsal fon verenler üzerinde durmaktadır (Bkz. Brinkckerhoff & Brinckerhoff, 2004; Lindenberg & Dobel, 1999; Tvedt, 2002). Bu çalışmalar bizlere uluslararası kalkınma uygulamalarını ve bu organizasyonların, özellikle nelerin performans olarak kabul edildiği konusunda, oynadıkları önemli rolü anlamamıza yardımcı olduğu için önem taşımaktadır. Her ne kadar önemli olsalar da, bu çalışmalar Türkiye’de ilgilendiğimiz konu olan sivil toplum kuruluşlarının finansmanı ve gelişiminden çok farklı bir meseleye parmak basmaktadır: Bu araştırmalar genel anlamda gelişmekte olan ülkelerdeki sivil toplum aktörlerinin performans ölçümleme uygulamaları üzerinde durmamıştır. Ayrıca, araştırmacılar çoğunlukla Türkiye’den ciddi şekilde farklılık gösteren Afrika ve Asya ülkeleri üzerine çalışmıştır.

İkinci bir grup çalışma gelişmiş ülkelerdeki fon verenler ve geri kalan her yerdeki, özellikle de güney yarım küredeki, fon alanlar arasındaki hesap verebilirlik ilişkilerine yönelik temel teorik sorular üzerinde durmaktadır. Bu çalışmalar çoğunlukla hesap verebilirliği fon verenlerin gözünden değil ayrı ayrı sivil toplum kuruluşları gözünden incelemektedir. STK’ların hesap vermesi gereken birden çok seviye bulunmaktadır: kendilerinden üst kademedeki fon verenlere, eşit seviyedeki kuruluşlara ve kendilerinden alt kademedeki fayda sağlayanlara hesap verirler (Brown & Moore, 2001; Ebrahim, 2002, 2005; Edwards & Hulme, 1996; Najam, 1996). Bu çalışmalar, pek çok araştırmacının fon verenler ve fon verdikleri arasındaki ilişkiyi açıklamak için başvurduğu ve söz konusu ilişkinin bir hesap verebilirlik ve performans ölçümleme çerçevesi olarak etkisini sorguladıkları vekalet

teorisini (agency theory) kullanmaktadır. Ebrahim (2002) uluslararası fon verenler ve Hindistanlı fon alanlar arasındaki performans ölçümleme uygulamalarını vekalet teorisini yansıtabilecek şekilde açıklamaktadır ve fon verenlerin talep ettiği performans ölçümleme uygulamalarının fon verdiklerinin karşılaştığı zorluklarla alakasız olduğunu savunmaktadır. Ayrıca, yalnızca üst kademeye yönelik hesap verebilirliğin ötesine odaklanıldığında vekalet teorisinin açık eleştirileri ortaya çıkmaktadır (Brown & Moore, 2001). Denk ve aşağı seviyelere yönelik hesap verebilirliğin kabul edilmesi, bu ilişkilerin de performansın belirlenmesinde önemli olduğunu göstermektedir.

Vekalet teorisi, taraflardan birinin (asil), başka bir tarafa (vekil) belirli bir görev vermesini içermektedir. Vekalet teorisinde görevi yerine getiren taraf vekil olarak anılır. Vekalet teorisi (Eisenhardt, 1989; Lambright, 2009 ve Van Slyke, 2007 tarafından açıklandığı şekliyle) hem asilin (buradaki bağlamda fon veren olarak düşünülmeli) hem de vekilin (fon alan kuruluşlar olarak düşünülebilir) kendi çıkarlarını yansıtabilecek şekilde hareket ettiğini varsayar. Asil ve vekilin hedefleri çakıştığında ve asilin vekilin davranışlarını denetlemesinin zor olduğu durumlarda sorunlar ortaya çıkar (Eisenhardt, 1989). Teoriye göre asiller, performans ölçümlemeyi bir denetleme mekanizması olarak ve vekillerin ödüllendirilmesi veya cezalandırılmasına karar vermek üzere kullanabilir. İlgili bir başka yaklaşım olan temsil teorisi (stewardship theory) (Davis, et al., 1997; Lambright, 2009 tarafından açıklandığı üzere) ise asillerin ve temsilcilerin işbirliği ilişkileri geliştirebileceğini savunmaktadır. İlgili duydukları konular birbirinden ayrı olmak zorunda değildir ve iki taraf arasında paylaşılan ortak hedefler her bir tarafın kendi bireysel hedeflerinden daha önemlidir. Temsil teorisi, ortak güven ile şekillenmiş ve asil ile temsilcinin ortak hedefleriyle tanımlanmış performans ölçümünün işbirliği içinde gerçekleştirilmesi ihtimalinin daha olası olduğunu savunur.

Birleşik Devletler'deki sözleşme yönetimi uygulamaları ve farklı türlerdeki fon verenlerin, fon sağladıkları kuruluşlardan performans ölçümleme beklentileri üzerine araştırmalar, hem vekalet hem de temsil teorileri için ampirik kanıt sunmaktadır (Girth, et. al, 2012; Lambright, 2009; Marvel & Marvel, 2009; Van Slyke, 2007). Bunlar ve diğer araştırmalar (Amirkhanyan, 2010; Benjamin, 2010; Carman, 2011; Witesman & Fernandez, 2013) fon verenlerin fon verdikleriyle ilişkilerinin, yüklenicileriyle olan ilişkilerine kıyasla temsil niteliğine daha yakın olduğu sonucuna varmıştır. Bu araştırmalar Birleşik Devletler'de fon verenlerin performans ölçümlemeye nasıl yaklaştığını anlamamıza yardımcı olsa da henüz sivil toplum sektörünün gelişiminin erken seviyelerinde olduğu yerlerdeki performans ölçümleme uygulamalarıyla ilgili benzer araştırmaların eksikliği hissedilmektedir. Yine de, yukarıda bahsedilen teorik ve ampirik çalışmalar, Türkiye'deki sivil toplum kuruluşlarının hem yerel hem de uluslararası fon verenlerinin performans ölçümleme uygulamalarını analiz etmek için bir temel sağlamaktadır.

YÖNTEMLER

Çalışmanın araştırma sorularına yanıt ararken Türkiye'deki sivil toplum kuruluşlarının kurumsal fon verenlerinden temsilcilerle röportajlar gerçekleştirdik. Bu projenin araştırmacıları, Koç Üniversitesi Sosyal Etki Forumu (KUSIF) vasıtasıyla Türkiye'deki sivil toplum kuruluşlarıyla irtibat halinde olduklarından bu fon verenleri yakından tanımaktadır. Toplanan veriler KUSIF'in "Fon Verenler için Etki Ölçümleme" adlı teknik destek programından yola çıkılarak elde edilmiştir. Veri toplama sırasında performans ölçümlemeyi, hizmet sağlayıcılarının, kendilerinden fayda sağlayanların tecrübeleri hakkında bilgi sahibi olmak için topladıkları tüm veriler olarak tanımladık. Performans bilgileri arasında: (program aktiviteleri veya program başarıları üzerine) raporlar, sonuçların ölçümlenmeleri, memnuniyet anketleri ve çıktı verileri bulunmaktaydı.

Türkiye'de sivil toplumun gelişimi için sınırlı sayıda kurumsal fon veren bulunmaktadır. Bu fon verenler üç ana kategoriye ayrılmaktadır: Konsolosluklar (genellikle Avrupa ve Kuzey Amerika ülkelerinden), Avrupa Birliği Departmanları ve Türk hükümetinin fon verenleri. Her bir gruptan mülakat yapmaya uygun dört ila beş fon veren belirlemeyi başardık. Her bir fon veren kurumun karşılaması gereken birkaç kriter bulunmaktaydı. Öncelikle, Türkiye'de bir şubeleri ve çalışmakta olan en az bir elemanları bulunmalıydı. İkinci olarak, Türk sivil toplum kuruluşlarına hibe vermeleri gerekmekteydi. Üçüncü olarak, her biri en az bir hibe döngüsünü tamamlamış olmalıydı. Sonuç olarak, her iki Birleşmiş Milletler fon vereni Türkiye'de ofisleri bulunmadığı için ve çeşitli özel uluslararası dernekler hedefleri ve finansman uygulamaları diğer fon verenlerden belirgin biçimde ayrıldığı için araştırmanın dışında tutuldu. Bu kriterlere uygun biçimde seçilen dört konsolosluk, beş Avrupa Birliği fon vereni ve dört Türk devlet kurumunu içeren 13 kurumsal fon verenden temsilciler bizimle mülakat yapmayı kabul etti.

Fon veren gruplarından her biri Türk sivil toplum kuruluşlarının gelişiminde ayrı bir rol oynamaktadır. Konsolosluklar, Türkiye'deki en önemli fon verenler arasındadır. Çeşitli ülkeler konsoloslukları üzerinden kendi dışişleri ile kalkınma bakanlıklarının değerlerini yansıtacak biçimde finansman sağlamaktadır ve geliştirmekte olan sivil toplum kuruluşlarını özellikle desteklemektedir. Konsoloslukların fon verme süreçleri genellikle diğer fon verenlere kıyasla daha az karmaşık ve daha az bürokratikdir. Avrupa Birliği, Türk sivil toplum girişimlerine Avrupa Birliği üyelik süreci kapsamında finansman sağlamaktadır. Konsolosluk hibelerinden farklı olarak Avrupa Birliği kurumlarından gelen fonlar daha yüksek meblağda ve çeşitlidir. Türk devlet kurumları da sivil toplum kuruluşlarını desteklemektedir ancak bunlar konsolosluklara veya Avrupa Birliği kurumlarından gelen fonlara kıyasla daha az çeşitlilik göstermektedir. Fon veren kurumlardan en önemlileri, doğrudan kalkınma bakanlığına

bağlı kalkınma ajanslarıdır. Türkiye’de küçük ve orta boyuttaki sivil toplum kuruluşlarına ekonomik ve sosyal destek sağlayan 26 kalkınma ajansı bulunmaktadır.

Mülakatlar ise şu şekilde gerçekleşti: Bir kurumdan izleme ve değerlendirme uzmanı gibi performans süreciyle yakından ilgilenen kişi ile mülakat gerçekleştirildi, birkaç kuruluştan ise birden fazla ekip üyesi mülakatlarımıza katıldı.. Birden fazla ekip üyesiyle yapılan mülakatlarda, mülakat yapılan kişilerin kendi kuruluşlarının performans ölçümleme tecrübelerine ilişkin açıklamaları benzerdi. Bu yarı yapılandırılmış mülakatların amacı fon verenlerin performans ölçümleme uygulamalarını araştırmaktı. Fon verenlere topladıkları performans bilgileri ile ilgili ucu açık sorular sorduk. Sorular, her kuruluşun performans ölçümleme gerekçelerini, gerekli gördüğü performans ölçümü ve raporlama türlerini, performans bilgilerini toplarken karşılaştığı zorlukları ve bu ölçümleri nasıl kullandığını sorguladı. Mülakatlar İstanbul ve Ankara’da gerçekleştirildi.

Her mülakatın başlangıcında gizlilik garantisi verdik. Ortalama mülakat uzunluğu 45 dakika oldu. Mülakatlar yerine göre Türkçe ve İngilizce gerçekleştirildi. Tüm mülakatlar kaydedildi ve yazıya aktarıldı, Türkçe mülakatlar İngilizceye tercüme edildi. Mülakatlar, nitel veri analizi yazılımı NVivo’ya (11.0 sürümü) aktarıldı. İlk kodlar mülakat protokolleri ve yazarlardan birinin geçmişteki araştırmaları temel alınarak geliştirildi. Ardından kod listesi mülakat metinlerinin analizine dayanan tümevarımsal bir süreçle değiştirildi ve güncellendi. Örüntü-eşleme (pattern matching) (tanımı için bkz. Yin, 1994) ve not alma (memoing) (tanımı için bkz. Miles & Huberman, 1994) da veri analizi sırasında başvurulan yöntemler oldu.

BULGULAR

Bulgularımız, gelişmekte olan sivil toplum sektörü bağlamında Türkiye’de fon verenlerin performansı nasıl tanımladığını ve buna nasıl yaklaştığını, kuruluşlar arası ilişkilere dair teorilere nasıl uyum

sağladığını ve son olarak toplanan performans bilgilerini nasıl kullandığını anlamamıza katkıda bulunmaktadır.

Türkiye’de fon verenler arasında performansın tanımı

Fon verenler performansı hedeflerin gerçekleştirilmesi olarak tanımladı. Bu yaklaşım üç fon veren grubu içinde de yaygındı. Çoğu fon veren, performans ölçümlemeden ne öğrenmeye çalıştığını belirtirken hedeflerin gerçekleştirilmesini ifade eden bir dil kullandı; yine de fon verenler arasında hedeflerin gerçekleştirilmesini nasıl tanımladıkları konusunda küçük farklılıklar mevcuttu. Pek çok fon veren her bir projenin hedefe ulaşmasına ayrı ayrı odaklandığını ifade ederken bazıları proje sonuçlarından veya fon verenler olarak desteklenen her bir projenin ötesinde, daha geniş çaplı hedeflerinden söz etti. Örneğin konsolosluklardan biri için “hedef” programın uygulanma süreci üzerine yoğunlaşılacak biçimde program sonuçlarına eş değerdi; başka bir konsolosluk için ise “hedef” sözcüğü “[fon verenlerin] kriter ve hedeflerini karşılamak” anlamına geliyordu.

Ayrıca pek çok fon veren performansı çoğunlukla doğrulama bağlamında tanımladı. Buna göre performans, fon verenin yapılması için destek sağladığı işlerin yapılması anlamına geliyordu. Fon verenlerin raporlama uygulamaları, doğrulamayı birkaç farklı şekilde yansıtıyordu. Örneğin, pek çok durumda raporlamanın açıklaması, finansal bilgilerin veya süreç/program uygulama bilgilerinin sağlanmasını vurgulamaktaydı. Fon veren kuruluş için hangi tür bilgilerin önemli olduğu sorulduğunda verilen tipik cevaplar “projenin hedeflenen sonuçlara ulaştığından emin olmak ve verilen fonların finansal olarak düzgün harcandığından emin olmak” veya “projenin hedeflerini gerçekleştirip gerçekleştirmediğini doğrulamak istiyoruz veya kaynakların doğru biçimde kullanılıp kullanılmadığı hakkında bilgi sahibi olmak istiyoruz” oldu.

Vekalet ve Temsil Teorileri ve Türk Fon Verenler

Pek çok bakımdan Türk sivil toplum kuruluşlarının performans ölçümleme yaklaşımları vekalet teorisini yansıtırsa da mülakatlar temsil teorisi için de bazı kanıtlar ortaya koydu. Birkaç fon veren, asil/vekil ilişkisinin tipik bir göstergesi olarak fon alanlarla aralarındaki düzenlemeyi bir sözleşme olarak tanımladı. Bu duruma iki AB fon vereni ve bir Türk fon vereninde rastlandı. Türk fon veren, fon alanları vekilleri olarak tanımlarken ve yükümlülüklerinin asilin beklentilerini karşılamak olduğunu belirtirken açıkladı. Bu fon veren düşüncesini aşağıdaki gibi açıkladı:

Geri bildirim süreci ve veri alımlarıyla ilgili herhangi bir sorun yaşamıyoruz. Ve bunu oldukça doğal kabul edebilirsiniz; kurum bizden fon talebinde bulunuyor ve onların harfiyen bizim yapmaları gerektiğini söylediğimiz şekilde hareket etmesini bekliyorsunuz. Ancak biz son ödemeyi yapıyoruz ve aylar sonra verileri talep ediyoruz. Haliyle bizim suyumuzda gidiyorlar.

Diğer AB fon verenleri de fon alanlarla asil/vekil ilişkilerini yansıtan etkileşimlerden bahsetti. Örneğin, bir tanesi, “Sağlayıcılarla bir sözleşme imzalıyoruz. Bu bir tür protokol veya bir uygulama anlaşması. Bu anlaşmada sağlayıcının en önemli yükümlülüğü raporlama,” dedi. Başka biri, “proje hedeflerini gerçekleştirmek zorunda ve siz de onları gerekli önlemleri almak üzere uyarmak zorundasınız,” demeyi seçti.

Fon verenler ve fon alanlar arasındaki ilişkinin vekalet teorisini çağrıştırdığı yönlerden biri de fon verenlerin fon alanlara program hedefleri için hesap verebilme sorumluluğu yüklemesiydi. 13 fon verenden dördü finansmanla birlikte gelen anlaşmalar için fon alanların hesap verebilirliği üzerinde durdu. Fon verenler, performans ölçümlemeyi vekillerini (fon alanları) sorumlu tutmak için birer araç gibi kullandığını ifade etti. Örneğin, mülakat yapılanlardan AB fonlarıyla ilgilenen bir yetkili, “Her kurumun proje uygulama süreci kapsamında bir sorumluluğu var. Bizden

hibeyi alan kurumun sorumluluğu da şu: kurum hedefleri, aktiviteleri, sonuçları ve göstergeleriyle bir proje tasarlayarak bize bir başvuruda bulunuyor; biz de bu projenin gerçekleşmesi için hibe veriyoruz,” şeklinde konuştu.

Fon verenler, kendileri için fon alanların “üst kademeye hesap verebilmesinin” (fon alanın fon verene hesap verebilmesi) öneminden bahsetti. Yani, fon verenler performansı fayda sağlayanlara yönelik aşağı yönlü hesap verebilirlik veya fon alan organizasyon içinde (yatay hesap verebilirlik) değil, daha çok kendi kurumsal endişeleri kapsamında tanımladı. Örneğin, bir fon veren (EASI) fon alan ile sözleşme imzalandıktan sonraki performans ölçümleme sürecini söz ederken aşağıdaki ifadeleri kullandı:

Projeyi değerlendirme ekibine veya sözleşme yönetim ekibine teslim ediyoruz. Böylece değerlendirme süreci başlıyor. Ayrıca eğitimler sunuyoruz ve bir proje gözetim uzmanı atıyoruz. Bu uzmanlar gerekirse fayda sağlayanlara da destek oluyor ama bir yandan gözlemlemeye de devam ediyor. Amaç projenin hedefini gerçekleştirip gerçekleştirmedeğini görmek.

Yine, odak noktası hedeflerin gerçekleşmesi olmasına rağmen mülakat yapılan kişi fon alanları veya fayda sağlayanların değerlendirme sürecinde oynadığı role ilişkin çok az gösterge sunmaktaydı. Benzer biçimde iki farklı Türk kalkınma ajansının ifade ettiği uygulamalar üst kademeye yönelik hesap verebilirliğe yapılan vurguyu yansıtmaktaydı. Hesap verebilirliği sağlamak adına fon verilenlerden etki analizi üzerine bilgiler ve programın genel bir değerlendirmesini talep ettiklerini belirttiler.

Asil ve vekil ilişkisi yalnızca fon verenler ve fon alanlar arasında değil, aynı zamanda fon verenler ve merkez ofisleri arasında da görülmekteydi (konsolosluklar ve AB fon verenleri için merkez ofisler Türkiye dışındaydı; Türk fon verenler için finansmanlarından hükümet liderleri sorumluydu). Bu fon verenler için değerlendirme raporları, fon verenlerin kendi fon verenlerine hesap verebilmesi adına gerekiyordu.

Altı uluslararası fon veren (üç konsolosluk ve üç AB) üst kademeye hesap verme yükümlükleri olduğunu belirtti, kendi ülkelerindeki finansman aldıkları kuruluşlara karşı sorumluluk taşıdıklarını ifade etti. Tıpkı fon verdikleri gibi, her biri kendi ülkelerindeki ofislerine performanslarını raporlamak zorunda olduklarını belirtti. Konsolosluklar kendi dışişleri bakanlıklarına rapor verirken AB ile bağlantılı fon verenler, bu raporları değerlendiren ilgili makamlara raporlama yapmaktaydı. Türk fon verenler ise Bakanlık içindeki yönetici gruplara veya genelde gelecek yıllardaki bütçelerini belirleyecek olan diğer finansman sağlayıcı makamlara rapor vermektedir.

Mülakat yapılan kişilerin açıkladığı performans ölçümlene süreçleri çoğunlukla vekalet teorisiyle örtüşse de temsil teorisi için sınırlı oranda kanıt bulunmaktaydı ve fon verenler ile fon alanların ortak çıkarları olduğuna kabul görmekteydi. Örneğin, mülakat yapılan iki kişi fon alanlardan ortakları olarak bahsetti. Fon verenlerin kullandığı dil bir sözleşme yönelimini yansıtırsa da fon verenler fon alanlardan bahsederken birbirleriyle tutarlılık içinde değildi. Mülakat yapılan kişiler fon alanlara yönelik algılarına dair çok az bilgi paylaştı. Dikkate değer biçimde, mülakatlar kurumsal teoriyi destekleyen herhangi bir kanıt ortaya koymadı. Mülakat yapılan kimse diğer konsoloslukların, Avrupa Birliği'nin veya Türk devleti fon verenlerinin (hatta uluslararası olanlar kendi ülkelerindeki fon verenlerin) performans ölçümlene uygulamalarına değinmedi.

Performans Bilgilerinin Kullanımı

Fon verenlere topladıkları bütün performans bilgilerini nasıl kullandıklarını ve işlediklerini sorduk. Bu soru fon verenlerin performans ölçümlemeye nasıl yaklaştığını ve neden bilgi topladıklarını sorgulamanın dolaylı bir yoludur. Bu verileri nasıl kullandıkları ve analiz ettikleri, performans ölçümlemede neye değer verdiklerini göstermektedir. Mülakat yapılan kişiler, edindikleri performans bilgilerini organizasyonel öğrenmeyi ilerletmek için kullandıklarını vurguladı. Üç öğrenme kategorisi tanımladılar:

değişim yaratan aktivitelerin geliştirilmesi; hibe verme süreçlerinin güçlendirilmesi; ve Türkiye ile, özellikle de Türk sivil toplumu ile ilgili bilgilerin artırılması.

İlk olarak, fon verenler performans bilgilerinin Türkiye'deki değişim yaratan etkinliklerini nasıl güçlendireceklerini öğrenmelerine imkan sağladığını vurguladı. Bu öğrenme hedefi üç grup arasında en çok öne çıkandı ve temsil teorisiyle örtüşen fikirler sunuyordu. Üç konsolosluk, üç AB fon vereni ve iki Türk fon veren bu bakış açısını ifade etti. Fon verenler, Türkiye'de sivil toplumun geliştirilmesi için kendileri adına önem taşıyan belirli hedefleri geliştirmek için hibelerini kullandıklarını belirtti. Performans bilgileri fon verenlere bu stratejilerin göreceli etkinliği ile ilgili bilgi edinme ve stratejide gerekli ayarlamaları yapma imkanı sağlamaktadır. Böylece, topladıkları performans bilgilerinin amacı, değişim yaratmayı daha iyi hale getirmektir. Örneğin, bir konsolosluk çalışanı "Geri bildirim talep etmek bizlere kendi süreçlerimizi değerlendirmemizde yardımcı oluyor ve uygulayıcılarımızla çalışma şeklimizin hem kendi hem de uygulayıcılarımızın hedeflerini karşıladığından emin olmamızı sağlıyor," dedi. Benzer şekilde, bir diğeri "Bunu [topladığımız bilgileri] pratikte uygulama sırasında süreçlerimizi düzeltmek için kullanabiliriz," dedi. Son olarak, bir Türk fon veren, performans verilerinin "kurumsal operasyonları için geri bildirim sağladığını" ifade etti.

Farklı kategorilerden üç fon veren, performans bilgilerini hibe sağlama süreçlerini geliştirmek için kullandığını söyledi. Bu süreçte işe yarayan ve işe yaramayan unsurları öğrenmek istediklerini belirttiler. Toplanan performans bilgileri, kendilerine hibe sağlama süreçleri üzerine değişiklikler yapmak için kullanabilecekleri bilgiyi sağlamaktaydı. Katılımcılardan birinin bu konuyu şu şekilde özetledi: "[Performans bilgilerinin] hatalarımızı tespit etmek ve ...sıradaki süreçleri 'daha iyi' hale getirmek için kullanıyoruz."

Son olarak, çeşitli fon verenler performans bilgilerini Türkiye'ye ve Türkiye'deki sivil topluma

ilişkin bilgilerini arttırmakta kullandığını belirtti. Sekiz uluslararası fon verenden dördü, performans bilgilerinin yalnızca değişim yaratmaya dair bilgi vermekle kalmadığını, aynı zamanda daha kapsamlı olarak Türkiye hakkında öğrenimlerine katkıda bulunduğunu ifade etti. Türkiye'yi anlamak çalışmaları için kritik önem taşımaktaydı ve topladıkları performans verileri bu bilgilerine katkı sağlayarak bunları kendi ülkelerindeki liderleriyle paylaşabilmelerini mümkün kılmaktaydı. Bir konsolosluk temsilcisi kendini bu konuda şöyle ifade etti:

[Geri bildirim kullanımıyla] bizler [bu geri bildirim], [kendi ülkemize] iletme fırsatı elde ediyoruz. Bu bilgileri diplomatlarımızla paylaşıyoruz. Türkiye'yi daha iyi anlamak için neyin ne olduğunu bu bakış açısından iletmek daha iyi olabilir. Ziyaretlerin [saha ziyaretlerinin] raporları paylaşılıyor, böylece bu raporlar yalnızca Türkiye'de değil Hollanda'da da okunuyor.

Başka bir konsolosluk temsilcisi benzer bir yorumda bulunarak “[Geri bildirim] en azından belirli bir temaya bağlı olan noktaları kapsamında, bize Türkiye'deki sivil toplumun iyi bir özeti sağladı. [Bu], bu fon verenlerle gelecekteki ilişkimizi değerlendirirken kilit bir unsur olacak...” diye konuştu.

TEORİ VE UYGULAMA İÇİN ÇIKARIMLAR

Bu çalışmanın bulguları teori ve uygulama için çeşitli çıkarımlar ortaya koymuştur. Bunlardan üçü öne çıkmaktadır. İlk olarak Türk fon verenlerin ifade ettiği uygulamalar genellikle vekalet teorisini veya fon verenlerin performans ölçümlemeyi asil/vekil yaklaşımıyla ele aldığını yansıtmaktadır. İkinci olarak fon verenler organizasyonel öğrenme için performans bilgilerinin üzerinde dururken, kendi öğrenimlerini fon alanların öğreniminden daha ön planda tutmaktadır. Durum böyleyken, bu fon verenlerin, fon verdiklerinin öğrenimine veya gelişimine ne ölçüde değer verdiği (veya öğrenme odağının, fon verenlerle mülakatları ön plana çıkartan bir araştırma tasarımının bir sonucu mu olduğu)

kesin değildir. Üçüncü olarak, mülakat yapılan kişilerin açıkladığı performans ölçümleme süreçleri görece basit ve karmaşık olmayan performans ölçümleme uygulamaları oraya koymuştur, bu özellikle daha gelişmiş sivil toplum sektörlerine sahip ülkelerle kıyaslama yapıldığında dikkat çekmektedir.

Bulgular, fon verenlerin performans ölçümlemeyi bir asil/vekil ilişkisini yansıtacak biçimde kullandığını yansıtmaktadır. Belirtildiği üzere, çeşitli fon verenler, fon alanlardan bahsederken bir yüklenici dili kullanmıştır ve aralarından yalnızca ikisi fon alan kuruluşlardan ortak olarak söz etmiştir. Benzer şekilde, fon verenlerin kullandığı raporlama mekanizmaları, fon alan kuruluşların çalışmalarını fon verenlerin beklentilerine uygun şekilde yürüttüğünden emin olmak adına, doğrulamayı temel bir amaç olarak kullanmaktadır. Fon verenlerin büyük çoğunluğunun performans araçlarını hedeflerin gerçekleşmesini denetlemek için kullanması bu görüşü desteklemektedir. Özünde, fon verenlerin performans ölçümlemeyi tanımlamaları, bunu öncelikli olarak, fon alanların, fon verenlerin misyonlarını yerine getirdiğinden emin olmak için kullandıklarına işaret etmektedir. Bu analiz, yukarıda bahsedilen, sivil toplum organizasyonlarının uluslararası fon verenlerinin hesap verebilirliğe yaklaşımları ile ilgili olarak teorisyenlerin endişelerini yansıtmaktadır (Brown & Moore, 2001; Edwards & Hulme, 1996). Çalışma, fon verenlerin temel kaygısının üst kademeye hesap verebilirlik olduğunu ortaya koymuştur ancak bu durum, kendilerine kaynak sağlayan organizasyonların liderlerine yönelik olarak fon verenlerin kendileri için de geçerlidir. Mülakatlar, fon verenlerin yatay veya aşağıya yönelik hesap verebilirliği temel bir ilgi alanı olarak gördüğüne dair yok denecek kadar az kanıt sağlamıştır. Sonuç olarak, fon verenler performans ölçümlemeyi, kendileri için önemli olan hedeflere yönelik kat edilen mesafeyi değerlendirmek üzere kendilerine bilgi sağlayacak bir araç olarak görmektedir.

Benzer biçimde, fon verenlerin organizasyonel öğrenmeye yaptıkları vurgu da üst kademeye yönelik hesap verebilirliği ve yazarların, bunun yatay ve aşağı yönlü hesap verebilirliğin yerine ön plana çıkarılmasıyla ilişkilendirdiği riskleri yansıtmaktadır. Ebrahim (2005) performans ölçümlemeyi organizasyonel öğrenme için kullanmanın önemini ve bunu yalnızca sonuçları ölçmek için kullanmanın risklerinin üzerinde durmaktadır. Belirtildiği gibi, fon verenler, fon alanlar ile performans ölçümleme araçlarını temelde hesap verebilirlik için kullanmaktadır. Ancak aynı zamanda, fon verenler topladıkları performans bilgilerini organizasyonel öğrenme için de kullandığını da vurgulamıştır: Bunu, sosyal değişim stratejileriyle hibe yönetimi süreçlerini geliştirmek ve Türkiye'ye dair bilgilerini arttırmak için kullanmaktadırlar. Performans ölçümlemeyi fon alanlar için bir organizasyonel öğrenme aracı olarak önceliklendirmiyor olsalar bile, bunun fon verenler için kritik bir unsur olduğunun üzerinde durmaları, fon alanlara yönelik bir organizasyonel öğrenme anlayışı geliştirilmesi için bir potansiyelin mevcut olduğunu göstermektedir.

Son olarak, fon verenlerin betimlediği performans ölçümleme uygulamaları henüz olgunlaşmamıştır. Yani, fon verenler öncelikli performans ölçümleme araçları olarak hedeflerin gerçekleşmesi ve aktivite raporları gibi süreç ve çıktı ölçütleri üzerinde durmaktadır. Bu haliyle bu öğeler, fon alanların fonları nasıl kullandığının görece basit açıklamalarından ibarettir. Bazı fon verenler, program değerlendirmelerinin izinden gittiklerini belirtse de çoğu, basit açıklayıcı ve finansal raporlar istemektedir. Bu yaklaşım, hem fon verenlerin hem de fon alanların, sonuçların ölçülmesi ve diğer performans analizi araçları gibi, gelişmiş sivil toplum sektörlerine sahip ülkelerde kullanılan performans ölçümü yaklaşımlarını kullanacak bilgiye veya kapasiteye sahip olmadığını ortaya koymaktadır.

KAYNAKÇA

- Amirkhanyan, A. (2010). Monitoring across sectors: Examining the effect of nonprofit and for-profit contract ownership on performance monitoring in state and local contracts. *Public Administration Review*, 35(1), 742-755.
- Aslandaş, A. (1995) 1980 Sonrasında Dernekler, in Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi, 12. Cilt, 303-316, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Barman E. & MacIndoe, H. (2012). Institutional pressures and organizational Capacity: The Case of outcome measurement. *Sociological Forum*, 27(1), 70-93.
- Behn, R. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public Administration Review*, 63(5), 586-606.
- Benjamin, L. (2012). Nonprofit organizations and performance measurement: From tracking program activities to focusing on frontline work. *American Journal of Evaluation*, 33(3), 431-447.
- Benjamin, L.M. (2010). Funders as principals: Performance measurement in philanthropic relationships. *Nonprofit Management and Leadership*, 20(4), 383-403
- Benjamin, L. M. (2008). Account space: How accountability requirements shape nonprofit practice. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37, 201-223.
- Brinkerhoff, D. W., & Brinkerhoff, J. M. (2004). Partnerships between international donors and non-governmental development organizations: Opportunities and constraints. *International Review of Administrative Sciences*, 70(2), 253-270.
- Brock, A, Buteau, E. & Herring, A. (2012). Room for improvement: Foundations support for nonprofit assessment. Cambridge, MA: Center for Effective Philanthropy.
- Brown, L. D., & Moore, M. H. (2001). Accountability, strategy, and international

- nongovernmental organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30(3), 569-587.
- Buteau, E. & Chu, T. (2011). Grantees report back: Helpful reporting and evaluation practices. Cambridge, MA: Center for Effective Philanthropy.
- Campbell, D.A. & Lambricht, K.T. (2016). Program performance and multiple constituency theory. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), 150-171.
- Campbell, D.A., Lambricht, K.T., & Bronstein, L.R. (2012). In the eyes of the beholders: Feedback motivations and practices among nonprofit providers and their funders. *Public Performance and Management Review*, 36, 7-30.
- Carman, J. G. (2007). Evaluation practice among community-based organizations: Research into the reality. *American Journal of Evaluation*, 28(1), 60-75
- Carman, J. & Fredericks, K. (2010). Evaluation capacity of American nonprofit organizations: Is the glass half-empty or half-full? *American Journal of Evaluation*, 31(1), 84-104.
- Carman, J.G. (2011). Understanding evaluation in nonprofit organizations. *Public Performance and Management Review*, 33, 350-377.
- Carnochan, S., Samples, M., Myers, M., & Austin, M. J. (2014). Performance measurement challenges in nonprofit human service organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(6), 1014-1032.
- Davis, James H., F. David Schoorman, and Lex Donaldson. 1997. Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review* 22:20-47
- Dernekler Dairesi Başkanlığı, Derneklere ilişkin çeşitli grafik ve tablolar, update information on 23.09.2013. Retrieved from <http://www.dernekler.gov.tr/tr/AnasayfaLinkler/dernekler-grafik-tablo.aspx> accessed on 08.06.2014.
- Ebrahim, A. (2002). Information struggles: The role of information in the reproduction of NGO-funder relationships. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(1), 84-114.
- Ebrahim, A. (2003). Accountability in practice: Mechanisms for NGOs. *World development*, 31(5), 813-829.
- Ebrahim, A. (2005). Accountability myopia: Losing sight of organizational learning. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34, 56-87.
- Edwards, M., & Hulme, D. (1996). Too close for comfort? The impact of official aid on nongovernmental organizations. *World development*, 24(6), 961-973.
- Eckerd, A. & Moulton, S. (2011). Heterogeneous roles and heterogeneous practices: Understanding the adoptions and uses of nonprofit performance evaluations. *American Journal of Evaluation*, 32(1), 98-117.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 14(1), 57-74.
- Girth, A. M., Hefetz, A., Johnston, J. M., & Warner, M. E. (2012). Outsourcing Public Service Delivery: Management Responses in Noncompetitive Markets. *Public Administration Review*, 72(6), 887-900. doi: 10.1111/j.1540-6210.2012.02596.
- Grantmakers for Effective Organizations. (2009). *Evaluation in Philanthropy: Perspectives from the field*. Retrieved from: <https://www.hfcm.org/CMS/images/GEO.Evaluation%20in%20Philanthropy.pdf>
- Greenwald, H. (2013). Increasing the value of evaluation to philanthropic foundations. *American Journal of Evaluation*, 34(4), 504-518.
- Hatry, H. P. (2013). Sorting the relationships among performance measurement, program evaluation, and performance management. *New Directions for Evaluation*, 2013(137), 19-32.
- İçduygu, A., Meydanoğlu Z ve Sert, D., (2011) *Türkiye'de Sivil Toplum: Bir Dönüm*

Noktası, CIVICUS Uluslararası Sivil Toplum Endeksi Projesi Türkiye Ülke Raporu II, İstanbul: TÜSEV Publications.

Kristof, N. & WuDunn, S. (2014). *A Path Appears*. New York: Random House.

Lambright, K. T. (2009). Agency theory and beyond: Contracted providers' motivations to properly use service monitoring tools. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(2), 207-227.

LeRoux, K., & Wright, N. S. (2010). Does performance measurement improve strategic decision making? Findings from a national survey of nonprofit social service agencies. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(4), 571-587.

Liket, K. C., Rey-Garcia, M., & Maas, K. E. (2014). Why aren't evaluations working and what to do about it: A framework for negotiating meaningful evaluation in nonprofits. *American Journal of Evaluation*, 35(2), 171-188.

Lindenberg, M., & Dobel, J. P. (1999). The challenges of globalization for northern international relief and development NGOs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(suppl 1), 4-24.

Marvel, M. & Marvel H. (2009). Shaping the provision of outsourced public services: Incentive efficacy and service delivery. *Public Performance & Management Review* 33:183-213.

Mirabella, R. M. (2007). University-based educational programs in nonprofit management and philanthropic studies: A 10-year review and projections of future trends. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(4 suppl), 11S-27S.

Mirabella, R. M., Gemelli, G., Malcolm, M. J., & Berger, G. (2007). Nonprofit and philanthropic studies: International overview of the field in Africa, Canada, Latin America, Asia, the Pacific, and Europe. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(4 suppl), 110S-135S.

Najam, A. (1996). NGO accountability: A conceptual framework. *Development Policy Review*, 14(4), 339-354.

Salamon, L., Sokolowski, S., Haddock, M., & Tice, H. (2013). *The state of global civil society and volunteering: Latest findings from the implementation of the UN Nonprofit Handbook*. Johns Hopkins University Center for Civil Studies, Comparative Nonprofit Working Paper No. 49.

Salamon, L., Sokolowski, S. & List, R. (2003). *Global civil society: An overview*. The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies, Center for Civil Policy Studies.

Snibbe, A. (2006). Drowning in data. *Stanford Social Innovation Review*, 4(4), 39-45.

Stern, K. (2013). *With Charity for All*. New York: Doubleday.

Tvedt, T. (2002). Development NGOs: actors in a global civil society or in a new international social system?. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 13(4), 363-375.

Twersky, F. & Lindblom, K. (2012). Evaluation principles and practices: An internal working paper. William and Flora Hewlett Foundation.

Witesman, E. & Fernandez, S. (2013). Government contracts with private organizations: Are there differences between nonprofits and for-profits? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(4), 689-715.

Van Slyke, D. M. (2003). The Mythology of Privatization in Contracting for Social Services. *Public Administration Review*, 63(3), 296-315. doi: 10.1111/1540-6210.00291

Van Slyke, D. M. (2007). Agents or Stewards: Using Theory to Understand the Government-Nonprofit Social Service Contracting Relationship. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(2), 157-187. doi: 10.1093/jopart/mul012

KUSIF Sosyal Etki Rehberleri

- 1 Sosyal Etki Ölçümlemesi: KUSIF 4 Adım Yaklaşımı
- 2 Ortak Ölçümleme: Kadın Alanında Çalışan STK'lar için Ortak Ölçümleme Yaklaşımını Düşünme
- 3 Türkiye'de Sosyal Girişimcilik: Koç Üniversitesi Öğrencileri Gözünden
- 4 Fon Veren Kurumlar için Sosyal Etki Ölçümleme Rehberi



KOÇ ÜNİVERSİTESİ

Koç Üniversitesi Sosyal Etki Forumu, Koç Üniversitesi, Rumeli Feneri Yolu
34450 Sarıyer, İstanbul, TÜRKİYE

T +90 212 338 00 00

kusif.ku.edu.tr

