



Bu Program Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir.



BİRLİKTE KURUMSAL KAPASİTE GELİŞTİRME REHBERİ



Bu Program Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir.



Buđday Sk. 2/5 06680 Kavaklıdere / ANKARA
Tel: (0312) 442 42 62 (pbx) Faks: (0312) 442 57 55
birlikte@stgm.org.tr / www.stgm.org.tr

İçindekiler

1.	GİRİŞ	
2.	KURUMSAL KAPASİTE GELİŞTİRME	2
3.	ÖZDEĞERLENDİRME	2
4.	ÖZDEĞERLENDİRME RAPORU	3
5.	İYİLEŞTİRME POTANSİYELLERİ İÇİN ÖNCELİKLENDİRME	3
6.	İYİLEŞTİRME PLANI	3
7.	İLGİLİ MODÜLLERİN KULLANILMASI	3
8.	DAHA İYİ YAPANDAN ÖĞRENME- KİYASLAMA	4
9.	ÖLÇME	5
10.	HEDEF BELİRLEME	5
11.	KAPASİTE GELİŞTİRME SÜRECİ	7

1 GİRİŞ

Bu rehber STGM tarafından uygulanan ve Avrupa Birliği tarafından desteklenen Birlikte Yerel STÖ'ler için Kurumsal Destek Programı kapsamında hibe desteğinden yararlanan örgütlerin kurumsal kapasitelerini değerlendirmeleri ve kurumsal gelişime yönelik iyileştirmelerini planlamalarına yardımcı olmak amacıyla hazırlanmıştır.

Bu rehberde tanımlanan metodoloji "özdeğerlendirme" yöntemini esas almaktadır. Bu model, her seviye ve büyüklükten STÖ'nün, kurumsal ömrü boyunca kullanabileceği ve kendini sürekli iyileştirebileceği bir yapıda tasarlanmıştır. STÖ'lere sürekli ve zamanın ihtiyaçlarına uygun bir rehber model olması için saha deneyimleri ile belli aralıklarla gözden geçirilip, iyileştirilmesi planlanmıştır.

Rehber, Kurumsal Kapasite Geliştirme adımlarını tanımlayan 8 başlık içermektedir:

1. Kurumsal Kapasite Geliştirme
2. Özdeğerlendirme
3. Özdeğerlendirme Raporu
4. İyileştirme Potansiyelleri için Önceliklendirme
5. İlgili Modüllerin Kullanılması
6. Daha İyi Yapandan Öğrenmek-Kıyaslama
7. Ölçme
8. Hedef Belirleme

Rehber, süreçte kullanılan eklerle de desteklenmektedir.

Anlaşılmasının kolay olması için, rehberin dili olabildiğince basit yazılmıştır, ancak bahsedilen bazı kavramları ve yöntemleri bilmeyen STÖ'ler için bu kısımların anlaşılması ve uygulanmasında zorluklar bulunacaktır. Bu kavram ve yöntemlerin keşfedilmesi ve uygulanması STÖ için gelişimin anahtarı olacaktır. STÖ bu modeli uygulayıp, iyileştirmelerini uyguladığı sürece yıllar itibariyle gelişimini somut olarak gözlemleyebilecektir.

2 KURUMSAL KAPASİTE GELİŞTİRME

Kurumsal kapasite kısaca "arzu edilen sonuçları ve çıktıları üretecek yönetim olgunluğu" olarak tanımlanabilir. Kurumun sürdürülebilir başarıyı elde etmesi için temel faaliyetlerine ek olarak kurumsal kapasitesini de planlı ve sistematik olarak geliştirmesi gerekir. Günlük faaliyetler ve sürekli çözülmesi gereken problemlerle uğraşırken kurumsal kapasite geliştirme çalışmaları unutulabilir. Kısa vadede sonuçlar üreten günlük işlerle uğraşmak uzun vadede bizi asıl hedeflerimize ulaştıracak kurumsal kapasite çalışmaları ile uğraşmaktan daha cazip gelebilir. Bunun kurumsal gelişim ve sürdürülebilir başarı için bir tuzak olduğunu fark etmek ve kurumsal gelişim ihtiyacını hissetmek bu çalışmaların ilk adımı olarak düşünülebilir. Kurumsal kapasite geliştirme bir süreçtir, örgüt var oldukça yapılmalıdır. Bu süreç "mevcudu tespit et, önceliklendir ve iyileştir" temel adımlarından oluşur ve her yıl bu adımlar tekrar edilir.

Kurumsal kapasiteyi iyi niyetin ötesine, fikirden pratiğe geçirmek amacıyla STGM örgütlerin kurumsal kapasitesini geliştirmesine yol gösterecek STÖ Kurumsal Gelişim Modeli'ni oluşturmuştur. Bu Model bir örgütün kapasitesini geliştireceği konulara ve nasıl olacağına işaret etmektedir. (Bkz: STGM STÖ Kurumsal Gelişim Modeli)

STGM STÖ KURUMSAL GELİŞİM MODELİ



3 ÖZDEĞERLENDİRME

Özdeğerlendirme, örgütün kendi kurumsal kapasitesini bir yönetim modeline göre değerlendirmesi ve mevcut durumunu anlaması sürecidir.

Özdeğerlendirme sırasında örgüt, STGM STÖ Kurumsal Kapasite Geliştirme Modeli'nde yer alan (yönetişim, iletişim, çalışan ve gönüllü ilişkileri gibi) farklı başlıklarda değerlendirir ve kuvvetli yönlerini, iyileştirme potansiyellerini belirler ve bu bulgular ışığında o başlık için bir puan verir. Bu başlıklarda kendini değerlendirirken aynı zamanda örgütte şeffaflık, katılımcılık, hesap verebilirlik, fayda yaratma ve sürdürülebilirlik prensiplerinin ne kadar hayata geçtiğini de gözden geçirmiş olur. Her düşük değerlendirilen başlık bu konularda yol kat edilmesi gereğine dikkat çeker.

Özdeğerlendirme yaparken doğru bulguların tespit edilmesi ve bilginin kurum içinde yayılması amacıyla STÖ'nün ilgili temsilcilerinin özdeğerlendirme çalışmasında yer alması amaçlanmalıdır. İlgili temsilcilerin katılımı özdeğerlendirme çalışmasının katılımcı ve olgun olmasını sağlar. Katılımcı özdeğerlendirme için STGM Kurumsal Gelişim Modeli'nin her bir başlığına yönelik, üç ila sekiz kişiden oluşan ekipler belirlenir. Bu kişiler o başlıktaki örgütün çalışmalarını iyi bilen kişilerden oluşturulur. Özellikle Yönetim Kurulu'ndan belirlenecek temsilciler tüm özdeğerlendirme sürecine katılım sağlar. Ekipte başlıklardaki bilgilerine göre yönetim kuruluna ek olarak denetim kurulu, çalışma grupları, üyeler, gönüllüler ve çalışanlardan temsilciler yer alır. Her bir başlıkta belirlenen ekip sayısının en az üç en fazla sekiz kişiyle sınırlandırılması, tartışmanın zenginliğini sağlarken, yönetilebilir kalmasını da sağlar.

Özdeğerlendirmenin mümkün olan en üst düzeyde objektiflikle yürütülmesi amacıyla dikkate alınması ve uygulanması gereken ölçütler şunlardır:

- Örgütün çalışmalara katkı veren ilgili tüm birimlerinin/ unsurlarının temsilcilerinin sürece katılımı
- Farklı düzeylerde farklı yetki, deneyim ve uzmanlığa sahip kişilerin katılımıyla ekip çalışması yürütülmesi;
- Örgütün Özdeğerlendirme sürecini sahiplenmesi;
- Uzun vadeli bakış açısı: Özdeğerlendirmenin bir defaya mahsus bir uygulama değil, devam eden ve tekrarlanacak bir süreç olarak düşünülmesi.
- Tartışmaların objektif ve sonuç odaklı olması için özdeğerlendirme süresince kriter bazında veya tamamında bir kolaylaştırıcı belirlenmesi

- Özdeğerlendirmenin tamamlanması için ekip üyelerinin yeterli zamanı ayırması

Kapasite geliştirme çalışmasının beklenen en önemli sonucu, örgütün sürdürülebilir olması ve yararlanıcıları için değer yaratmaya yıllar boyu devam etmesidir. Burada önemli bir konu özdeğerlendirmenin bir mevcut durum tespiti çalışması olmasıdır, kapasitenin gelişimi bundan sonra atılacak adımlara ve bu adımların özenli takibine bağlıdır.

Özdeğerlendirme yaparken özellikle katılımı ve ortak akı hareketine geçirecek beyin fırtınası tekniği kurallarından yararlanılabilir. Bu teknik kısa zamanda çok fikir üretmeyi ve herkesin fikir üretimine katılmasını sağlar.

Beyin Fırtınası Tekniği

Her toplantı başında ilgili kuralların hatırlatılması gerekir

Kurallar:

- Sırayla Şkirler söylenir
- Fikir yoksa "geçiniz" denir
- Fikir söylenirken eleştirilmez
- Alaycı gülme, mimik yapma gibi olumsuz beden dili kullanılmaz
- Akla gelen her tür Şkir söylenir
- Abartma teşvik edilir. Abartma espri, espri ise yaratıcılık getirir

Planlama ve Uygulama	KY: Kuvvetli Yön İ: İyileştirme Potansiyeli	1 Uygulama yok 2 Münferit uygulama mevcut 3 Sistem tanımlı 4 Uygulama sistem doğrultusunda, yayılmış ve periyodik 5 Uygulama gözden geçiriliyor ve iyileştiriliyor
1. Yönetişim ve Karar Alma		Puan
1.1. İdareci/yürütücü ekip kimlerden oluşuyor? Tanımlı mı?	KY: İ:	1,0
1.2. İdareci/yürütücü ekip kararları katılımı ve ortak akılla alıyor mu?	KY: İ:	1,0
1.3. İdareci/yürütücü ekip misyon ve vizyon tanımlama çalışmalarına aktif olarak katılıyor mu?	KY: İ:	1,0
1.4. İdareci/yürütücü ekip strateji ve hedeflerin belirlenmesi çalışmalarına aktif olarak katılıyor mu?	KY: İ:	2,0
1.5. İdareci/yürütücü ekip STÖ'nün misyonu doğrultusunda dil birliği ve ortak mesajla tüm taraflarda farkındalık yaratıp, iletişimi sürdürüyor mu?	KY: İ:	1,0
1.6. İdareci/yürütücü ekip stratejiler doğrultusunda tanımlanması gereken organizasyon yapısı, süreçler, projeler ve sistemleri tasarlayıp ve yönlendiriyor mu?	KY: İ:	1,0
Başlık Puanı		1,2

Tablo 1: Değerlendirme Aracı

Puanlama: Kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanlar belirlendikten sonra örgütün bu veriler ışığında puanlaması yapılır. Ekibin, puanlamanın bir sınav olmadığını tam tersine iyileştirmek için örgütün kendine objektif olarak bakma aracı olduğunu düşünerek puanlama yapması gerekir. Düşük puan yüksek iyileştirme fırsatı anlamına gelir. Puanlama yaparken aşağıdaki açıklamalar doğrultusunda puan tespit edilir.

Bu özdeğerlendirme aracı kullanılırken, her bir alt konu için kuvvetli yönler ve iyileştirme potansiyelleri ifade edildikten sonra, 5 puan üzerinden puanlama yapılır. Her bir puanın ne anlama geldiği aşağıda ifade edilmiştir.

1 Puan-Uygulama yok

Belirtilen alt başlıkla ilgili örgütte herhangi bir uygulama bulunmamakta

2 Puan-Münferit Uygulama Mevcut

Belirtilen alt başlıkla ilgili örgütte ara ara birtakım uygulamalar ve faaliyetler yapılmakta. Ancak bunlar tanımlanmış, ilgili taraflarca bilinen bir kurumsal yöntem dahilinde yapılmamakta.

3 Puan- Sistem tanımı

Değerlendirilen konuyla ilgili, tanımlanmış iyi bir yöntem, işin nasıl yapılacağı konusunda güzel kurumsal bir tarif vardır. Burada dikkat edilmesi gereken konu faaliyetlerin olması hatta bunların başarılı olması örgütte sistem olduğu anlamına gelmez. Örneğin çok sayıda gönüllü olması arada onlara anlatım yapılması. Gönüllüyü seçme sistemi ve yetiştirme sistemi olduğu şeklinde yorumlanamaz. Seçimin ve geliştirmenin tanımlı bir yöntemi olması gerekir. Sistem yoksa üç üzeri puan vermek mümkün olamaz.

4 Puan-Uygulama sistem doğrultusunda, yayılmış ve periyodik

Belirtilen başlıkta iyi tanımlanmış bir sistem var ve ilgili alanlarda ve kişilerde uygulanmakta. Sistem tanımlanmış düzenli ve anlamlı periyotlarla tekrar kullanılmakta.

5 Puan- Uygulama gözden geçiriliyor ve iyileştiriliyor

Sistemler yapılan ölçümler, izlemeler, gözden geçirmeler ve öğrenmeler neticesinde, ilgili paydaşlara daha iyi sonuçlar üretmek için iyileştirilmekte.

4 ÖZDEĞERLENDİRME RAPORU

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

Özdeğerlendirme raporu, özellikle özdeğerlendirme çalışmasını kurumsal hafızaya geçirmek amacıyla yazılır. Bu şekilde diğer taraflarla paylaşmak, stratejik plan sırasında kullanmak gibi konularda ihtiyaç duyulduğunda geri dönmek ve yıllar geçtikçe ilerlemeleri takip edebilmek için kullanılabilir.

5 İYİLEŞTİRME POTANSİYELLERİ İÇİN ÖNCELİKLENDİRME

Özdeğerlendirme sırasında her başlıkla ilgili pek çok iyileştirme potansiyeli çıkacaktır. Örgüt olarak bir yıl içinde tamamını iyileştirmek için yeterli zaman ve kaynağımız ne yazık ki bulunmamaktadır. O nedenle belirlenen iyileştirme potansiyelleri içinden örgütümüz için öncelikli olanları seçmemiz uygun olur. Bu önceliklendirmeyi yaparken özellikle iki kriter göz önünde bulundurulur.

1. Etki: Yapılacak iyileştirmenin örgütün strateji ve hedeflerine katkısı
2. Kaynak: Yapılacak iyileştirme için ne kadar insan, zaman ve para kaynağı kullanılacağı

Bu iki kritere göre önceliklendirme yaparken özellikle hedef ve stratejilere etkisi yüksek, kaynak ihtiyacı az olan iyileştirmelerin belirlenmesi amaçlanır. Kaynak konusunda zaman, insan, para kriterleri birlikte veya biri veya ikisi kullanılabilir. Aşağıdaki örnekte zaman boyutu üzerinden örnek verilmiştir. Bu değerlendirmeyi ölçüme dayandırmak için de Dok2-Değerlendirme Aracı dosyasında yer alan Önceliklendirme Matrisi kullanılır. (Bknz Tablo 1) Bu matrisin ilk sütununa iyileştirme potansiyelleri için düşünülen çözümler yazılır. Çözümlerin strateji ve hedeflere etkisi yüksekse etkiye yüksek puan, azsa düşük puan verilir. Kaynak kısmında insan, para ve zaman kriterleri göz önünde bulundurulur.

Çözümün kaynak ihtiyacı çoksa düşük puan, azsa yüksek puan verilir. Toplam kaynak ve etki bölümlerine verilen puanlar birbiriyle çarpılarak toplam puan hesaplanır. En yüksek puan alan iyileştirme potansiyelleri önceliklidir.

Maddeler	İyileştirilecekler	Çözüm Alternatifleri	STÖ'nün strateji ve hedeflerine etkisi 1) Etkili değil 2) Kısmen etkili 3) Etkili 4) Çok etkili	İyileştirme için kullanılacak zaman 1) Çok 2) Orta 3) Az 4) Çok Az	Öncelikli İyileştirilecek (Etki x Zaman) En yüksek puan 16, en yüksek puanı alan konular önceliklidir.
1. Yönetişim ve Karar Alma	1. Yönetişim ve Karar Alma				
1.1. İyileştirme potansiyeli 1					0,0
1.2. İyileştirme potansiyeli 2					

Bu çalışmada iki kısıt bulunmaktadır, bunlardan ilki sorunlara hemen bir çözüm bulmak mümkün olmayabilir. Bir diğer kısıt kaynakların tahmin edilmesi bu aşamada kolay olmayabilir. Önceliklendirme çalışmanızı olabildiğince bu kısıtları göz önünde bulundurarak yapmaya gayret edin.

6 İYİLEŞTİRME PLANI

STÖ özdeğerlendirme ile mevcut durumunu anladıktan ve iyileştirme potansiyelleri arasından önceliklerini belirledikten sonra bu önceliklere göre iyileştirme planını hazırlar. Bu planların yıllık olması tavsiye edilir. Böylece örgüt her yıl sürekli iyileştirme yapmış olur ve kapasite gelişimi yolunda ilerler.

Öncelikli iyileştirmeler için yapılacak iyileştirme planı konusunda STGM tarafından basit bir şablon önerilmektedir. Bu plan için Dok2-Değerlendirme Aracı'nda yer alan İyileştirme Planı bölümünden yararlanabilirsiniz. (Bknz. Tablo 2)

İyileştirme Planı						
	Plan	Gerçekleşme	Gerçekleşmeme Durumunda Gerekeççe	Yapacak (Kişi / Ekip)	Bitiş Tarihi	Kaynak İhtiyacı
1						
2						
3						

Tablo 3: İyileştirme Planı

Bu tablo doldurulurken iyileştirme faaliyeti/çözüm, iyileştirmeden sorumlu kişi/ekip, bitirme tarihi ve varsa kaynak ihtiyacı yazılır. Bu plan belirlenmiş aralıklarda ve yöntemle düzenli olarak takip edilir. Sorumlu kişi tarafından gerçekleştirmeler tablodaki gerçekleşme ve gerçekleşmeme durumunda gerekeççe sütununa yazılır. Gecikme ve yapamama gibi durumlarda sebebi analiz edilerek, gerekli önlemler alınır.

7 İLGİLİ MODÜLLERİN KULLANILMASI

İyileştirme planı yapıldıktan sonra, iyileştirilecek konulara göre STGM tarafından oluşturulmuş ilgili modül seçilebilir. Bu modüller yardımıyla ilgili sistemler kurulur. Modüllerin içerikleri her tür örgüte uygun olacak şekilde tasarlanmıştır, gene de örgütün kurum kültürüne, paydaş yapısına ve çalışma alanına göre modüllerin içeriklerinde değişiklikler ve kısmi kullanımlar yapılabilir.

Modüller aşağıda yer almaktadır

Ek1-Yönetişim Karar Alma

Ek2-Stratejik Plan

Ek3-Çalışanlar ve Gönüllüler

Ek3.1. Gönüllü Yönlendirme

Ek4-İşbirliği ve Ortaklıklar

Ek5-Finans Yönetimi

Ek 5.1. Finans Yönetimi Tablolar

Ek 5.2. Tedarik Yönetimi

Ek 5.3. Bilgi Yönetimi

Ek6-Hizmetler ve Sistemler

Ek7-İletişim Planı

Ek8- Ölçüm Tablosu

8 DAHA İYİ YAPANDAN ÖĞRENMEK-KIYASLAMA

Kıyaslama, örgütümüzü iyileştirmek istediğimiz bir konuda, başka bir örgütten öğrenme yapmaktır. Başka bir tanımla, iyileştirmek istediğimiz sürecimizi, daha iyi olduğunu bildiğimiz diğer örgütün süreciyle kıyaslamaktır. Kıyaslama, diğerinden kopyalamak, aynısını alıp yapmak değil, diğerinden esinlenerek iyileştirme yapma sürecidir. Kıyaslama yapmak için kıyaslama yapılan örgütle mutlaka aynı yapıda ve çalışma alanında olmak gerekmez. Örneğin, kadın hakları alanında çalışan bir örgüt, çevre alanında çalışan bir örgütle gönüllü yönetimi, savunuculuk, kampanya yürütme gibi konularda kıyaslama yapabilir. Hatta aynı örgüt bir özel sektör kuruluşu ile iletişim süreci, üye ilişkisi yönetimi konusunda kıyaslama yapabilir.

Kıyaslama çalışması için aşağıdaki adımlar izlenir:

1. İyileştirme yapılacak süreç konusunda iyi olan örgüt bulmak için araştırma yapılır, iyi olan örgüt mümkünse ölçümler ve verilere dayalı olarak tespit edilir. Örneğin, gönüllülük süreci iyileştirilmek isteniyorsa, gönüllü sayısı, gönüllü memnuniyeti yüksek, gönüllü katkısı yüksek bir örgütle kıyaslama yapmak daha doğru bir seçim kriteri oluşturur
2. Örgütle iletişime geçilerek kıyaslama yapılmak istendiği bilgisi iletilir
3. Nezaket ve karşılıklılık ilkesi gereği bizim örgüte açabileceğimiz iyi bir uygulama varsa bu da örgüte teklif edilir
4. Karşılıklı güveni tesis etmek için gerek duyulursa elde edilen bilgilerin gizli tutulacağı, bilgilerin iki tarafın rızasıyla paylaşıldığı konusunda, gizlilik ve etik sözleşme imzalanır
5. Kıyaslama yapmak istenen süreci iyi anlamak için, sürecin adımları detaylı olarak tanımlanır. Adımların ne olduğu, nasıl yapıldığı netlik kazanır
6. Kıyaslama ziyareti öncesinde soru listesi hazırlanarak, örgüte yollanır. Amaç, örgütün görüşme için hazırlık yapabilmesi ve eksik bilgi kalmamasıdır
7. Örgüt ziyaret edilir. Uzaktan kıyaslama yapmak da bir yöntemdir, ancak yüz yüze ziyaretle yapılan kıyaslama çok daha başarılı sonuç vermektedir
8. Ziyaret sırasında, ziyaret edilen örgüt iyi uygulama örneği olan sürecini anlatır. Önceden iletilen soruların üzerinden geçilir. Varsa oluşan yeni sorular tartışılır
9. Görüşme sırasında not tutulur ve gizlilik içermiyorsa ilgili dokümanlar, talep edilir
10. Ziyaretin ardından, öğrenilenler ışığında, süreçte hangi iyileştirmelerin kim tarafından nasıl yapılacağı planlanır
11. Planlanan süreç iyileştirmesi uygulanır

9 ÖLÇME

İyileştirmeler kapsamında sistemler kurulduktan yani iyileştirmeler yapıldıktan sonra nelerin ölçüleceğine ve hedeflere karar verilir. Örneğin: Gönüllü bulma ve kabul süreci tanımlandığında yada iyileştirildiğinde, gönüllü sayısındaki artış, gönüllülerin birbirinden memnuniyeti ölçme kriterleri olabilir. Ölçme, başarmak istediklerimiz için, nerede olduğumuzu gösteren verilerin toplanmasıdır. Ölçme, örgütün başarmak istedikleri için çaba harcarken, ne kadar ilerlediğini görmesini sağlar. Örgüt, ölçerek, yaptığı faaliyetlerin ve projelerin, stratejilerine katkısını, stratejilerini ölçerek vizyonuna yani uzun vadedeki hedeflerine katkısını değerlendirebilir.

Aşağıdaki konularda ölçüm yapmak mümkündür:

1. Paydaşlarla ilgili ölçümler
2. Faaliyetler, süreçler ve projelerle ilgili ölçümler
3. Stratejilerle ilgili ölçümler
4. Misyon ve vizyonla ilgili ölçümler

Ölçüm yaparken şu konulara dikkat etmek faydalı olacaktır

1. Belirlenen alanla ilgili çok fazla ölçüm yapmak, analizi zor ve gereksiz bir veri yığınına sebep olabilir. O nedenle bir alanda en önemli ve anlamlı üç gösterge belirlemek ve her şeyi ölçmeye çalışmamak daha etkili sonuç verebilir.
2. Yılda bir, etki analizi (vizyon) ve orta vadeli (strateji) verilerin gözden geçirilmesi, örgütün genel performansının gözden geçirilmesini ve ileriye yönelik fikir oluşturmayı sağlar.

11 HEDEF BELİRLEME

Hedefler, başarının sayısal ve zamansal olarak ifadesidir. Ölçüm göstergeleri belirlendikten sonra, o göstergelerde neyin başarmak istendiği hedeflerle ifade edilir. Örnek: X yılında X sayıda gönüllüyle çalışmak. X yılında şu konuda kanun çıkarttırmak. X zamanının sonuna kadar şu türlerin koruma altına alınmasını sağlamak gibi.

Hedefler belirlenirken aşağıdaki özellikler göz önünde bulundurulur. Bu özellikler İngilizce'deki SMART kavramından gelmektedir. SMART-Specific, Measurable, Accepted, Reachable, Timed kelimelerinin başharfidir.

Belirgin

Hedefler bize ulaşmak istediğimiz yerle ilgili net bir görüş sunmalı ve muğlak olmamalıdır. Örneğin: Türlerin korunması yerine şu türlerin korunması daha belirgin bir ifadedir.

Ölçülebilir

Hedefler sayısal olarak ifade edilmelidir. Örneğin, üye sayısının artırılması yerine üye sayısının %10 arttırılması veya 50 üyeye ulaşılması gibi sayısal ifadeler daha net bir hedef verir.

Uzlaşmış

İlgili taraflarca kabul edilmiş ve üzerinde uzlaşmış olmalıdır. Konulan hedef bunu başaracaklar tarafından anlaşılmalı ve kabul edilmiş olmalıdır.

Gerçekçi

Hedef gerçekçi olmalıdır, heyecan yaratacak kadar zorlayıcı olmalı ancak vazgeçirecek kadar korkutucu olmamalıdır

Zamanlanmış

Hedefi gerçekleştirmeyi düşündüğümüz zaman belli olmalıdır. Örneğin, üye sayısının 50 ye çıkarılması yerine, üye sayısının bir yıl içinde 50'ye çıkarılması ifadesi hedef için bir başarıma zaman dilimini tanımlar.

Hedef belirlerken aşağıdaki konular göz önünde bulundurulur;

1. Eldeki veriler

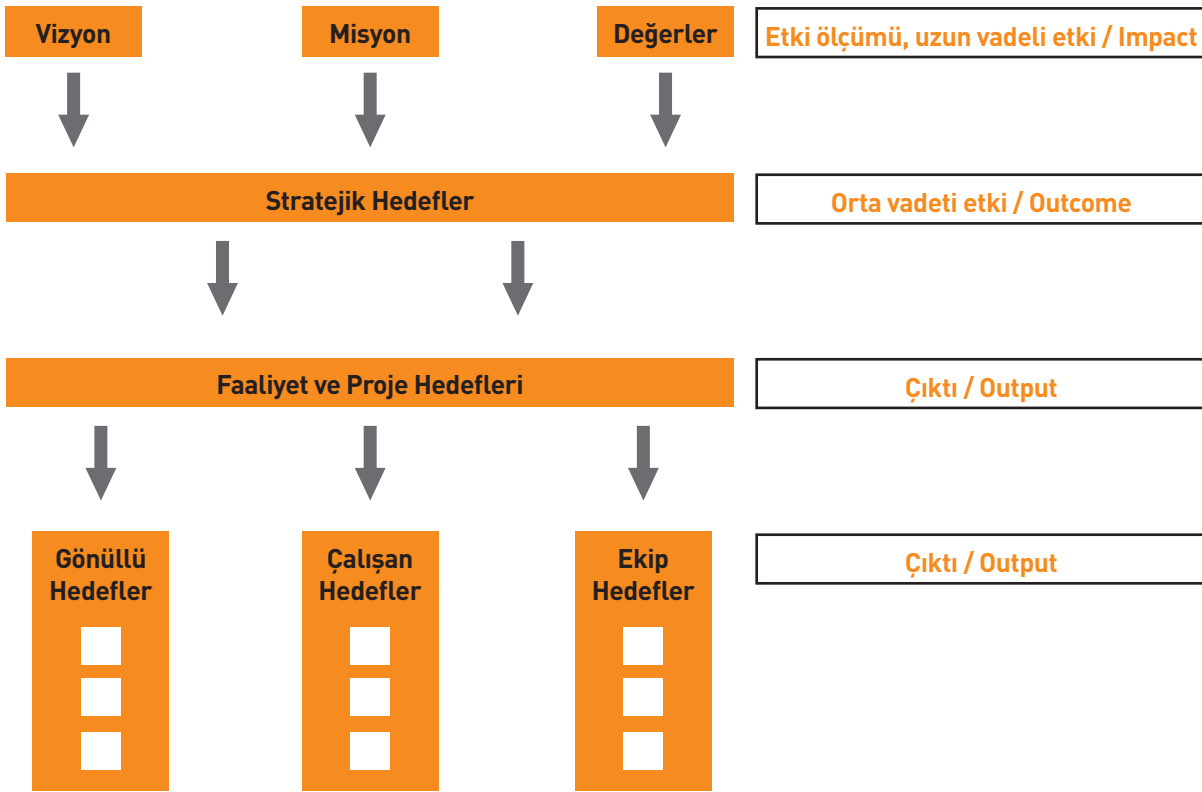
Veriler önceki performansı ve yapabilirliği göstereceğinden, hedefin ne ölçüde başarılabileceğine dair fikir verir.

2. Misyon, vizyon ve stratejiler

Aşağıdaki hedef indirme şekline de görüleceği üzere, hedef belirlenirken bir üst seviyede yapılmak istenenler göz önünde bulundurulur.

3. Sistemlere bakarak

Hedefleri gerçekleştirmek için sistemlerde, yapılan çalışmalarda iyileştirme yapmak gerekir. Aynı şekilde yaparak aynı sonuçlar elde edileceğinden, daha yüksek hedefleri gerçekleştirmek mümkün olmayacaktır. Ulaşmak istediğiniz hedefler için doğru iyileştirmeleri planlamış veya hayata geçirmiş olmanız gerekir.



Şekil 1: Hedef indirme mantığı

12 KAPASİTE GELİŞTİRME SÜRECİ

Kapasite Geliştirme Sorumlusu ve ekibinin belirlenmesi
Kapasite geliştirme ekibinin modeli incelemesi Dok1-STGM Kapasite Geliştirme Modeli
Özdeğerlendirme ekibinin ve takviminin oluşturulması
Özdeğerlendirme yapılması; kuvvetli yön ve iyileştirileceklerin belirlenmesi Dok2-STGM Değerlendirme Araçları-Değerlendirme Aracı Çalışma Sayfası
Özdeğerlendirme raporunun yazılması Ek1-Özdeğerlendirme Raporu
İyileştirilecekler için çözümlerin belirlenmesi Dok2-STGM Değerlendirme Araçları-Önceliklendirme Çalışma Sayfası
Çözümler için önceliklendirme yapılması Dok2-STGM Değerlendirme Araçları-Önceliklendirme Çalışma Sayfası
İyileştirilecekler için daha iyi yapan örgütlerden nasıl yaptıklarının öğrenilmesi (Kıyaslama)
İyileştirilecekler iyileştirme planının doldurulması
Kıyaslama ile öğrenilenlerin örgüte uyarlanması için iyileştirme planlarına ekleme yapılması Dok2-STGM Değerlendirme Araçları-İyileştirme Planı Çalışma Sayfası
Faaliyet planına uygun modülleri ilgili ekiplerle doldurarak sistemleri kurun Ek 1-Yönetişim Karar Alma Ek2-Stratejik Plan Ek3-Çalışan ve Gönüllü Yönetimi Ek4-Ortaklık ve İşbirliği Yönetimi Ek5-Finans Yönetimi Ek6-Çalışma Alanı Ek7-İletişim Planı
Sistemlerle ilgili paydaşların ve ölçümlerin tanımlanması
Ölçümlerin yapılması



“Bu rehber Avrupa Birliği’nin maddi desteği ile hazırlanmıştır. İçerik tamamıyla Sivil Toplum Geliştirme Merkezi’nin sorumluluğu altındadır ve Avrupa Birliği’nin görüşlerini yansıtmak zorunda değildir.”



Bu Program Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir.



Buđday Sk. 2/5 06680 Kavaklıdere / ANKARA Tel: (0312) 442 42 62 (pbx) Faks: (0312) 442 57 55
birlikte@stgm.org.tr / www.stgm.org.tr

