

genc isi  
kooperatif



[gencisi.org](http://gencisi.org)



Genç İŖi Kooperatif  
**Öğrenilen Dersler Raporu**  
2020- 2021

# Genç İşi Kooperatif Öğrenilen Dersler Raporu 2020- 2021

## Önerilen Atıf

Genç İşi Kooperatif. 2022. Genç İşi Kooperatif  
Öğrenilen Dersler Raporu 2020-2021  
[www.gencisi.org/ogrenilendersler2022](http://www.gencisi.org/ogrenilendersler2022)

## İçindekiler

Amaç	01
Yöntem	01
Faaliyetler ve Arka Plan	02
1. Faaliyet Haritası	02
2. İnsan Kaynakları Verileri	03
3. Mali Veriler	06
4. İletişim Verileri	07
Öğrenilen Dersler	09
Politika ve İlke Düzeyinde Öğrenilen Dersler	09
Proje Yönetimi ve Hesap Verebilirlik Hakkında Öğrenilen Dersler	13



## Amaç

Bu rapor Genç İşi Kooperatif'in 2020 ve 2021 yıllarında icra ettiği faaliyetlerden çıkardığı dersleri içerir. Öğrenilen dersleri kamu ile paylaşmanın amacı, Genç İşi Kooperatif'in faaliyet gösterdiği sosyal dayanışma ekonomisindeki ilişki, yöntem ve eylemlerdeki aksaklık, eksiklik ve engellerin tespit edilip iyileştirilmesine ve paydaşların benzer sorunları yaşamamasına katkı sunmaktır. Rapor, Genç İşi Kooperatif'in özeleştirilerini de içerir. Rapor, genel okur kitlesine hitaben yazılmış olup raporun birincil hedef kitlesi Türkiye sosyal dayanışma ekosisteminin paydaşlarıdır.

## Yöntem

Genç İşi Kooperatif (kısaca Kooperatif olarak anılacaktır) yürüttüğü faaliyetlerden çıkardığı dersleri düzenli bir biçimde tartışma ve raporlama kararını Ekim 2020'de İzmir'de tüm ortaklarının ve gönüllülerinin katıldığı örgütlenme toplantısında almıştır. Takip eden yılın başında bir Öğrenilen Dersler Toplantısı (ÖDT) yönergesi hazırlanmıştır. Yönergede ÖDT, her bir faaliyetin başlangıcından bitişine dek uygulamada öğrenilen derslerin kayıt altına alındığı ve katılımcı biçimde değerlendirildiği bir alan olarak tanımlanmıştır. Kooperatif, 2022 Stratejik Planı'nda son iki yılda edindiği dersleri harmanlayan bir raporun yayınlanmasını bir hedef olarak tanımlamıştır. Bu rapor, Kooperatif'in 2020 ve 2021 yıllarında tamamladığı on dört kapasite geliştirme ve araştırma faaliyetinin sekizinde öğrendiği dersleri aktarmakta ve tartışmaktadır.



# Faaliyetler ve Arka Plan

## 1. Faaliyet Haritası

Genç İşi Kooperatif 2020 ve 2021 yıllarında kapasite geliştirme ve araştırma faaliyetleri kapsamında Türkiye'nin pek çok bölgesinde paydaşlar ile birlikte faaliyet yürütmüştür.

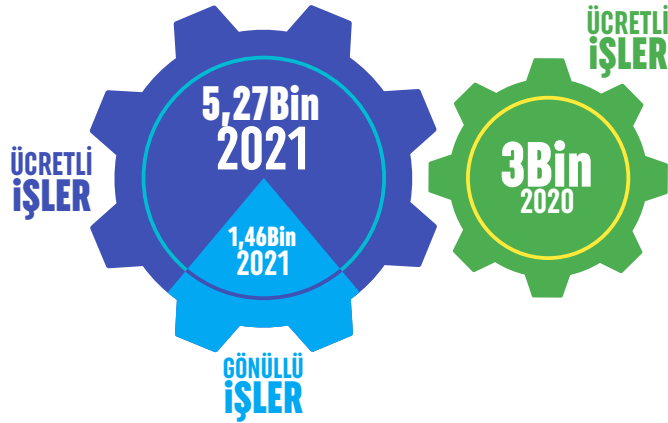


## 2020-2021 FAALİYET HARİTASI



## 2. İnsan Kaynakları Verileri

- 2020-2021 yıllarında ortak ve gönüllüler ücretli işler için toplam 8270 (2020'de 3000 saat 2021'de 5270) ve gönüllü olarak (2021 yılında 1460) saat emek vermiştir. 2021 yılında verilen toplam emeğin %78'i ücretli işler iken %22'si gönüllü olarak kaydedilmiştir.



2020-2021  
ORTAK VE GÖNÜLLÜLER İÇİN  
ÜCRETLİ VE GÖNÜLLÜ İŞ DAĞILIMI

- 2020-2021 yıllarında Kooperatif'te toplam 14 ortak ve 5 gönüllü kolektif üretime dahil olmuş, toplam 19 kişinin 11'i erkek ve 8'i kadınlardan oluşmaktadır.



KOOPERATİFİN  
DEMOGRAFİK YAPISI

## 2. İnsan Kaynakları Verileri

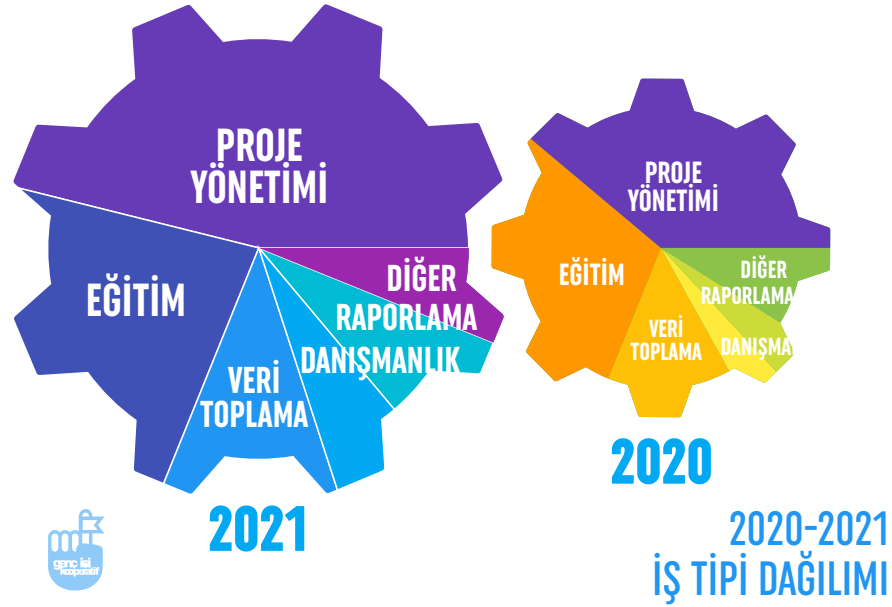
- 2020 yılında toplam emeğin %55'i erkek, %45'i kadın ortak veya gönüllülerin emeğinden oluşurken, 2021 yılında %72'si erkek ve 28'i kadın ortak veya gönüllü emeğinden oluşmaktadır. Bu durum Kooperatif'ten raporlama süresi içerisinde ayrılan 2 ortak ile ortak ve gönüllülerin işlerde aktif/pasif katılım durumlarının değişkenliğine bağlı olarak değişim göstermiştir.



## 2. İnsan Kaynakları Verileri

- 2020 yılında Kooperatif ücretli işlerinin %39'u proje yönetimi, %30'u eğitim, %14'ü veri toplama, %4'ü danışmanlık, %4'ü raporlama şeklinde gerçekleşirken, bu oranlar 2021 yılında %46 proje yönetimi, %23 eğitim, %11 veri toplama, %8 raporlama ve %6 danışmanlık olarak kaydedilmiştir.

- 2021 yılında devam eden pandemi koşullarının da etkisi ile ücretli ve gönüllü işlerin %50'si çevrimiçi olarak yapılırken, %29'u bireysel masabaşı çalışma, %18'i yüzyüze ve %3'ü telefonla gerçekleştirilmiştir.





### 3. Mali Veriler

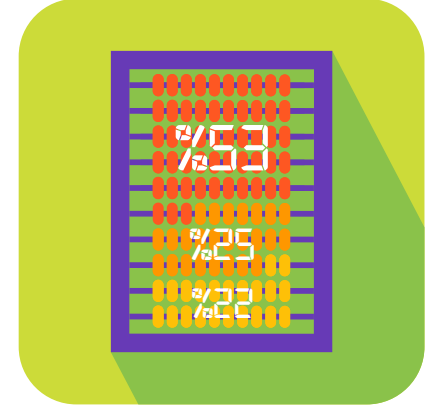
- 2021 yılında kooperatifin hedeflediği kolektif saatlik birim ücret tutarının gerçekleşme oranı: %95.



SAATLİK BİRİM ÜCRET  
GERÇEKLEŞME ORANI

- Kooperatifin gider bileşimi

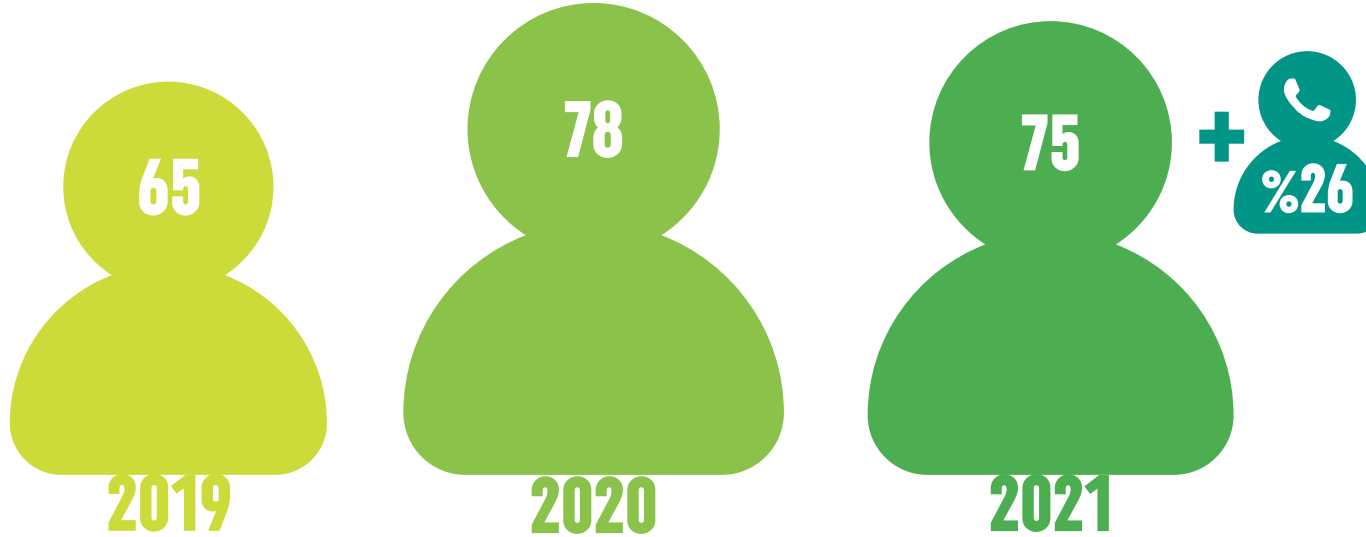
- % 53 Emek Ücretleri**
- %25 Kooperatif Payı**
- %22 Operasyonel masraflar ve KDV dışı vergiler**



KOOPERATİF  
GİDER BİLEŞİMİ

## 4. İletişim Verileri

- Genç İşi Kooperatif 2020 ve 2021 yıllarında sosyal dayanışma ekonomisi bileşenleri ile temas etmeyi sürdürmüş ve etki alanını genişletmiştir. **KoopDestek: Çevrimiçi Kooperatif Destek Noktası**, kooperatifin kurumsal websitesi ve sosyal medya hesaplarındaki etkileşimler hariç tutulduğunda kooperatif 2020 ve 2021 yıllarında toplam 153 kişi ve kuruluş ile kurumsal olarak temas etmiştir.
- Yapılan görüşmelerin %26'sında aynı kişi veya kuruluş ile ikinci bir takip görüşmesi yapılmıştır.



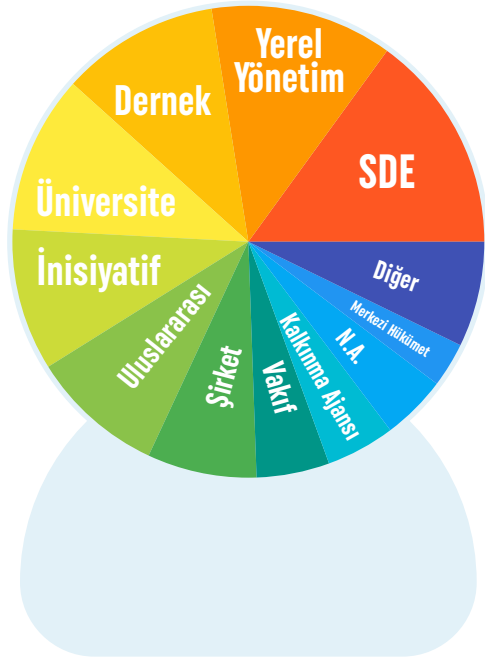
2020-2021  
İLETİŞİM VERİLERİ



#### 4. İletişim Verileri

- Görüşülen kuruluşlar tüzel kişilik çeşitliliğine sahiptir. Sosyal dayanışma ekonomisi bileşenleri (kooperatifler, kooperatif birlikleri ve kooperatif girişimleri) (%15), yerel yönetimler (%12), dernekler (%11) ve üniversiteler (%11) temas edilen kuruluşlar arasında başı çekmektedir.

- Mart 2020'de başlayan pandemi ve hareket kısıtları, kooperatifin görüşme biçimini etkilemiştir. Yapılan görüşmelerin yarısı e-posta üzerinden, %20'si telefon ile, %18'i şahsen ve %8'i çevrimiçi toplantı yoluyla yapılmıştır.



2020-2021  
İLETİŞİMDE OLUNAN BİLEŞENLER



2020-2021  
İLETİŞİM ARAÇLARI



## Öğrenilen Dersler

# Politika ve İlke Düzeyinde Öğrenilen Dersler

### 1.1. Hak Temellilik

Hak-temelli çalışma\*, faaliyetten yararlandığı düşünülen bireylerin ve toplulukların hakları konusunda farkındalık yaratmak ve haklarına erişmelerini sağlamayı amaçlar. Hak-temelli yaklaşım, ihtiyaç temelli yaklaşımdan farklıdır. Karşılınmayan bir ihtiyaç “tatminsizliğe” yol açarken, sağlanmayan bir hak “ihlale” yol açar. İhlal halinde, telafi veya tazminat yasal ve meşru olarak talep edilebilir. Temel insan hakları dizgesi, insan hakları evrensel bildirgesinde tanımlanmıştır (OHCHR). Hak temelli çalışmanın temel niteliklerinden bazıları şunlardır (HRBA):

1. Programlar, insan haklarının gerçekleşmesini kalkınmanın nihai hedefleri olarak tanımlar.
2. İnsanlar, malların ve hizmetlerin pasif alıcıları yerine, kendi gelişimlerinde kilit aktörler olarak tanınırlar. Katılım hem bir araç hem de hedefdir.
3. Stratejiler yetkisizleştirici değil, güçlendiricidir.
4. Hem sonuçlar hem de süreçler izlenir ve değerlendirilir.
5. Programlar ihmal edilmiş, dışlanmış gruplara odaklanır.
6. Faaliyet geliştirme süreci yerelde sahiplenilir.
7. Programlar eşitsizlikleri azaltmayı ve ihmal edilmişleri güçlendirmeyi amaçlar.
8. Mevcut durum analizleri, kalkınma sorunlarının acil ve kök nedenlerini belirlemek için kullanılır.
9. Mevcut durum analizleri, ana yükümlü olan devletin kapasitesi ve devlet dışı aktörlerin rolü de dahil olmak üzere tüm paydaşları içerir.

10. İnsan Hakları standartları, programların ölçülebilir amaçlarında, hedeflerinde ve göstergelerinde yer almıştır.

Genç İşi Kooperatif'in 2020-2021 faaliyetlerinin çoğunluğu insan onuruna yaraşır işe erişim hakkını temin amacıyla kurgulanmış ve uygulanmıştır. İlâveten, Kooperatif sunduğu eğitimlerde kooperatifler kanunu ve ana sözleşmede düzenlenen kooperatif ortaklarının hak ve vecibelerini yaygınlaştırmıştır. Ancak yaratılan farkındalığın eğitimi alanlar tarafından kendi kooperatiflerinde nasıl eyleme dönüştüğünü kısıtlı biçimde izleyebilmiştir. Eğitimlerin günlük hayattaki izdüşümünü takip için uzun dönemli veri toplamaya ihtiyaç vardır. Daha iddialı bir ihtiyaç ise bir sosyal etki izleme çerçevesi oluşturulup buna göre uzun dönemli veri toplamaktır.

Genç İşi Kooperatif, yürütümünde görev aldığı tüm ulusal kooperatif destek programlarında birer değişim teorisi hazırlamış; tüm icra ve izleme faaliyetlerini buna göre şekillendirmiştir. Değişim teorisi, bir destek programının yaratmak istediği etkinin/ilerlemenin nasıl ve neden gerçekleşeceğini kuramsallaştırır. Kooperatif, değişim teorisinden hem kendi eğitim ve araştırma faaliyetlerini planlarken yararlanmış hem de destekçi kuruluşlar programın sosyal etkisini bu teori üzerinden açıklamışlardır. Örneğin, bir program sunulan destek karşılığında kooperatiflerin gelir getirici faaliyetlerinde bir artış ümit ediyorsa, bunun için hangi faaliyetlerin olması gerektiği ve ilerlemenin göstergeleri değişim teorisinde belirlenmiştir.

Kooperatif değişim teorisi yazımı ve kullanımından beklediği verimi almıştır ve bu uygulamayı sürdürecektir.

\* “İnsan hakları temelli yaklaşım (HRBA), normatif olarak uluslararası insan hakları standartlarına dayanan ve operasyonel olarak insan haklarını geliştirmeye ve korumaya yönelik insani gelişme süreci için kavramsal bir çerçevedir”.

UN Common Understanding  
on a Human-Rights-Based Approach (HRBA)  
to Development Cooperation, 2003.

## 1.2. Toplumsal Cinsiyete Duyarlılık

Toplumsal cinsiyete duyarlılık, kadınların ve erkeklerin farklı ihtiyaçlarını, karşılaştıkları engelleri, topluma katkılarını ve önceliklerini dikkate almak olarak tanımlanır. Toplumsal cinsiyete duyarlı faaliyetler toplumsal cinsiyet eşitliğini ve kadınların güçlenmesini amaçlamalı; kaynaklara ve kalkınmanın nimetlerine erişim ve bunlar üzerindeki kontrolde cinsiyet eşitsizliklerini azaltmaya çalışmalıdır. Faaliyet, kadınların ve erkeklerin tasarım ve icraya anlamlı ve eşit bir şekilde katılabilmelerini sağlamalıdır (UNDP, 2021).

Genç İşi Kooperatif tüm kapasite geliştirme ve araştırma faaliyetlerinde toplumsal cinsiyet eşitliğini ilerletmeye çaba göstermiştir. Kalkınma örgütlerinin uygulayıcı veya maddi destekçi olduğu faaliyetlerde kendilerinin kanıksadığı hak temelliliği ve toplumsal cinsiyet eşitliğini yararlanıcıların tamamen bildiklerini varsaymalarının bir yanlığı olduğu gözlemlenmiştir. Farkındalık yaratmak ve eşitlikçi bir patika oluşturmak için her bir faaliyete başlarken toplumsal cinsiyet eşitliğinin ne anlama geldiği ve neyi amaçladığı konusunda tüm paydaşlar arasında mutabık kalmanın önemli olduğu deneyimlenmiştir. Örneğin, Hatay ilinde yapılan bir eğitim çalışmasında, toplumsal cinsiyet eşitliği kavramlarının tartışıldığı oturumda kadın katılımcıların eşlerinin önce eleştirel tavır alarak kadınlık rollerini tartışmanın kooperatifçilikle ne ilgisi olduğunu sorguladıkları, ardından tedricen eğitim çemberine dahil olarak eğitime aktif katılmaya başladıkları ve eğitimin vurguladığı bağlantıları kurmaya başladıkları gözlemlenmiştir.

Genç İşi Kooperatif kooperatiflerin evrensel ilkelerinden biri olan gönüllü ve açık ortaklık ilkesine binaen, Türkiye'de cinsiyete özgülenmiş kadın kooperatifçiliği yerine kadınların kooperatifçilikte eşit temsiline odaklanmıştır. Bu bağlamda kadınların mevcut kooperatiflere katılımını, yeni kooperatifler altında örgütlenmelerini, kooperatiflerde ortaklık

haklarından eşit istifade etmelerini ve yönetim ile denetim kurullarında etkin görev almalarını teşvik etmiştir. Kooperatif, diğer paydaşların da niyetlendiği bu teşvikin, hâkim toplumsal cinsiyet rollerinin yeniden üretildiği sektörler ve roller ile sınırlandığını gözlemlemektedir. Örneğin, kadın girişimi üretim ve işletme kooperatiflerinin geleneksel gıda işleme ve yiyecek-içecek hizmeti alanında yoğunlaşması, kadınların kooperatifçilikte eşit temsiline değil belirli sektörlerdeki kooperatiflerin feminizasyonuna yol açmaktadır. Bu durum, kadınların üretim araçlarına ve karar alma mekanizmalarına erişimini sağlamakta ancak katma değeri, ücret düzeyi, beceri örüntüsü ve refah vaadi daha yüksek alanlarda (örn. bilim, teknoloji, mühendislik, sanat, matematik ile ilgili iş kolları) kadın temsiliyetinin artmasını sağlamamaktadır.



**Genç İşi Kooperatif'in hizmet sunduğu bir ulusal kooperatif destek programında "KOOP601: Hak Temelli Kooperatifçilik" eğitimleri verilmiştir. Tamamı kadınlardan oluşan yararlanıcı bir kooperatif eğitimleri aldıktan sonra eşit toplumsal cinsiyet temsili sağlamak amacıyla kooperatiflerine erkek ortakların da dahiliyetini sağlamayı iş planına almıştır. Kadınların kooperatifler yoluyla güçlenmesinin amaçlandığı durumlarda, yalnızca kadınlardan oluşan topluluklar oluşturmanın kadın güçlenmesini yalıtılmış bir ortamla sınırladığı; buna karşın hem kadın hem de erkeklerin birlikte çalıştığı kooperatiflerde kadınların eşit rol almasının daha kalıcı ve geçirgen güçlenme çıktıları doğurduğu deneyimlenmiştir.**



### 1.3. Çevreye Duyarlılık

Çevreye duyarlılık, doğal yaşam alanlarının ve bunlarla ilişkili biyolojik çeşitlilik ve ekosistem işlevlerinin sürdürülebilir yönetimi, korunması, muhafazası, bakımı ve rehabilitasyonunu kapsar. Sosyal kalkınma projelerinin çevresel duyarlılaştırılması için çeşitli yöntemler belirlenmiştir (örn. [EU](#)). Genç İşi Kooperatif, tasarım ve uygulamada çevreye duyarlı faaliyet göstermeyi hedeflemiştir.

Kooperatif pandemi döneminde kapasite geliştirme ve araştırma faaliyetlerini önemli ölçüde çevrimiçi ortama taşımıştır. Ancak normalleşme dönemlerinde hizmet sunduğu faaliyetlerde fiziki katılımlı etkinlikler gerçekleştirilmesi talep edilmiştir. Kooperatifin karbon ayak izinde aslan payını ulaşım almaktadır. Öğrenme çıktılarını önemli biçimde etkilemeyecek durumlarda (örneğin proje yönetimi toplantısı, yararlanıcı kuruluşlar ile birebir mentörlük görüşmesi) fiziki katılımlı faaliyetlerden kaçınılmalıdır. Donör kuruluşlar, hizmet şartnamelerinde fiziki katılımlı faaliyet şartlarını belirlerken oluşacak karbon ayak izini dikkate almalıdırlar.



**Genç İşi Kooperatif yürüttüğü faaliyetlerde, özellikle idari işlemlerde çevrimiçi yolları eğitim ve araştırmaya yönelik saha çalışmalarında ise daha düşük emisyonlu ulaşım yollarını tercih ediyor. Kooperatif 2022 yılında gerçekleştireceği faaliyetlerde karbon ayak izini izleme ve 2023 yılında karbon ayak izini telafi edecek tedbirleri bütçelendirme kararı almıştır.**



### 1.4. Evrensel Kooperatif İlkelerini Teşvik

Kooperatifler öz yardım, öz sorumluluk, demokrasi, eşitlik, adalet ve dayanışma değerleri üzerine inşa olmaktadır. Kooperatifler yedi evrensel ilke yardımıyla bu değerleri eyleme dönüştürür: (i) gönüllü ve herkese açık ortaklık, (ii) ortakların demokratik denetimi, (iii) ortakların ekonomik katılımı, (iv) özerklik ve bağımsızlık, (v) eğitim öğrenim ve bilgilendirme, (vi) kooperatifler arasında işbirliği, (vii) topluma karşı sorumlu olma ([ICA](#)). Genç İşi Kooperatif, tasarım ve uygulamada kooperatiflerin evrensel ilkelerini anlamlı ve etkin şekilde göz önünde bulundurmaya hedeflemiştir.

Evrensel kooperatifçilik değerleri ve bu değerleri uygulamaya rehberlik eden ilkeler Genç İşi Kooperatif'in kapasite geliştirme faaliyetlerinin belkemiğini oluşturmuştur. Alışlageldik müfredatta değerler ve ilkelerin yüzeysel ve kuramsal düzeyde anlatıldığı gözlemlenmiştir. Buna karşın Genç İşi Kooperatif'in [Eğitim Seti](#), ILO'nun [KOOP.Düşün](#) ve [KOOP.Kur](#) modülleri değerler ve ilkeleri temel alır. Eğitimler esnasında ve sonrasında değerlerin eğimi alanlar nezdinde nasıl yansıdığına, ilkelerin nasıl uygulanabileceğinin bulanık bırakıldığı tespitinden hareketle Kooperatif, eğitimlerde kavramsal ve pratik tartışmalara kayda değer zaman ve emek ayırmış ve bunun faydasını görmüştür. Evrensel ilkelere uyumluluk tüm eğitimlerde (örn. Ana sözleşme, yönergeler, mali idare, yönetim, iletişim, çatışma çözümü) temel bir ölçüt/nirengi olarak kabul edilmiştir.



**Kooperatifçilik eğitimleri mümkün mertebe evrensel ilkeleri uygulamaya dönecek biçimde tasarlanmıştır. Örneğin kooperatifler arası işbirliği ilkesine istinaden benzer iş kollarında ama farklı örgütsel gelişmişlik düzeyindeki iki kooperatif deneyim paylaşımı için bir araya getirilmiştir. Böylelikle kooperatifler arası işbirliğinin pratikte neye tekabül ettiği deneyimlenmiştir. Bu bağlamda başlatılan diyalogun bazı vakalarda gelir getirici işbirliklerine dönüştüğü de gözlemlenmiştir.**



## 1.5. Sosyal Kooperatiflerin Evrensel Standartlarını Teşvik

Sosyal kooperatifler, evrensel kooperatifçilik değerlerini ve ilkelerini taşımanın yanı sıra kendilerine has nitelikler taşır. Bu nitelikler CICOPA tarafından 2011 yılında [Sosyal Kooperatiflerin Dünya Standartları](#) adlı belgede tanımlanmıştır.

Genç İşi Kooperatif, işletmelerin sektörel ve örgütsel farklılıklarını gözeterek sosyal kooperatif standartlarını kısıtlı sayıda projede teşvik etmiştir. Sosyal kooperatifçiliğin, kooperatifçilik biçimlerinden yalnızca biri olduğu ve kendine has keskin nitelikleri bulunduğunu vurgulamıştır. Kooperatif, kapasite geliştirme faaliyetlerinde kooperatiflerin yarattıkları toplumsal artı değeri kendilerinin anlamlandırmalarını teşvik etmiştir. Bu amaçla kooperatiflere özgü toplumsal ve çevresel artı değeri de içeren bir iş modeli kanvası geliştirmiş ve uygulamıştır.



Sosyal kooperatifçiliğin özellikle teşvik edildiği faaliyetlerde, yararlanıcı kooperatifçilerden bazı geri bildirimler alınmıştır:

- “Kooperatifte hiyerarşik bir durum olmadığını öğrendik. Başkanın da ortağın da eşit söz hakkına sahip olduğunu öğrendik.”
- “Hiçbirimiz bir ortak olarak görevlerimizin, sorumluluklarımızın farkında değildik. Eğitimlerle beraber bunları da duymaya ve öğrenmeye başladık. Herkesin nasıl eşit hakka sahip olduğunu öğrendik.”
- “Hakkımızı nasıl koruyacağımızı, kamu kuruluşlarından nasıl hak arayacağımızı öğrendik.”

Bu geri bildirimlerin, sosyal kooperatiflerin ayırt edici niteliklerinden ziyade kooperatifçiliğin yedi evrensel ilkesine işaret ettiği savlanabilir.



# Proje Yönetimi ve Hesap Verebilirlik Hakkında Öğrenilen Dersler

## 2.1. Proje Hazırlık Aşamasına Dair Öğrenilen Dersler

### Zaman Yönetimi:

Kooperatif hizmet sunduğu faaliyetlerin yaklaşık yarısında zamanın etkin planlanmadığını tespit etmiştir. Projelerin hizmet alım çağrısından sözleşmeye geçiş ve sözleşmeden uygulamaya geçiş aşamalarında yaşanan gecikmeler uygulama sürelerini kısaltmış, bu da daha kısıtlı sürede yoğun emek verilerek telafi edilebilmiştir. Hizmet alım çağrısı, sözleşme ve özellikle uygulama süreçlerinde zamanı etkin yönetmede (i) paydaşlarla haftalık düzenli toplantı yapmak, (ii) hizmetleri aylık olarak zaman çizelgeleriyle raporlamak, (iii) emek ücretlerini ve masrafları aylık düzende tahsil etmek önemli rol oynamıştır. Tarımsal değer zincirleriyle ilgili projelerde ekim, hasat ve satış gibi ürüne özgü meşguliyet yaratan dönemler zaman planlaması yaparken kesinlikle dikkate alınmalıdır.

### Kapsam Yönetimi:

Kooperatif kendi inisiyatifiyle geliştirdiği projelerde kavramsal çerçeve, paydaşlardan gelen hizmet taleplerinde ise görev tanımı/şartnameler aracılığıyla iş kapsamını yönetmektedir.

Tamamlanan faaliyetlerden altı temel ders çıkarılmıştır:

- Görev tanımı hizmet talep edenin/donörün beklentilerini eksiksiz, ayrıntılı ve doğru yansıtmalıdır.
- Şayet bir rekabetçi ihale yöntemi yoksa iş kapsamları hizmeti verecek kuruluş ile istişare halinde hazırlanmalıdır.

- Görev tanımı hazırlamadan önce faaliyet kapsamında desteklenecek kooperatiflerin ihtiyaç analizinin yapılması gerekmektedir. Aksi halde görevin içeriğiyle, iş başlayınca saptanan ihtiyaçlar örtüşmeyebilmektedir.
- Faaliyetin demokratik niteliğini sağlamak için görev tanımı, desteklenecek kooperatif(ler)in gıyabında hazırlanmamalıdır. Hizmeti alacak esas kooperatifler iş kapsamı tasarımında söz sahibi olmalıdır.
- Görev tanımında, yeterince tanımlanmamış ve öznel ifadeler bulunmamalıdır. Örneğin, “faaliyet sonunda final raporu işverenin uygun gördüğü şekilde hazırlanmalıdır” ifadesi yerine işverenin uygun gördüğü şeklin ne olduğu açıkça yazılmalıdır.
- Kapsam yönetiminde yazılı kültürün korunması ve uygulanması, beklentilerin ve sonuçların açık, net ve tanımlı olarak takip edilmesine olanak sağlamaktadır.

### Bütçe Yönetimi:

Kooperatif, yaptığı iş birliklerinin türüne bakmaksızın her paydaşa aynı kolektif birim emek ücret tarifesi üzerinden, şeffaf, alt-kırılımlı, maliyet-etkin ve gerekçelendirilebilir bütçeleme yapmayı hedeflemiştir. Bütçenin, Genç İşi Kooperatif tarafından tasarlanması, hizmeti alana teklif edilmesi, hizmeti alan tarafından değerlendirilmesi, kooperatifin aylık bütçe raporlaması, aylık bütçe raporlarının hizmeti alan tarafından gözden geçirilmesi ve ödemelerin düzenli ve gecikmeksizin yapılması bütçe yönetimini etkin kılan unsurlardandır. Kooperatif'in verdiği hizmetleri şeffaf biçimde beyanı ve hizmeti alanın beyan edilen emeği yapıcı biçimde değerlendirmesi, paydaşlar arasında kurulan güven ilişkisinin bir sonucu olsa gerektir. Etkin bütçe yönetimi ve emek raporlaması için şeffaflık ve güven ilişkisinin işlevsel olduğu deneyimlenmiştir.



## Görünürlük Yönetimi:

Kooperatif'in dahil olduğu faaliyetlerin ancak belirli bir kısmında Kooperatif'in, proje ortak(lar)ının ve nihai faydalanıcıların görünürlüğü hakkaniyetli biçimde sağlanabilmiştir. Kooperatif'in yaptığı birçok iş birliği için 2020 ve 2021 yılları görünürlük açısından zayıf cereyan etmiştir. Görünürlük başlığı kooperatif içi süreçlerde yeniden değerlendirilmiş ve görünürlüğün güçlendirilmesi Kooperatif'in 2022 stratejik planına yansıtılmıştır. Kooperatifin görünürlüğünü kısıtlayan temel etkenlerden biri; hizmet alan bazı kuruluşların sözleşmeleri kooperatifin tüzel kişiliğiyle değil gerçek kişi kooperatif ortaklarıyla yapmalarıdır. Bu istenç çoğunlukla kuruluşların hizmet alım kurallarının bireysel sözleşmelerde, kurumsal sözleşmelere göre daha kolay/esnek olmasından kaynaklanmaktadır. Bu esneklik sözleşme aşamasında işleri hızlandırır da işin icrasında sorumluluk, görünürlük ve fikri mülkiyetin gerçek kişilerin şahıslarında kalmasına ve kooperatifin geniş insan kaynağından istifade edilememesine neden olmaktadır. Sorumluluk, görünürlük ve fikri mülkiyet düzenlemelerinin gerçeği tam yansıtır biçimde gerçekleşmesi için kuruluşların kurumsal sözleşmeler vasıtasıyla hizmet almaktan kaçınmamaları gerekmektedir.

## Katılımcılık:

Kooperatif, rol aldığı faaliyetlerde kendisinin, iş birliği yapılan paydaşların ve özellikle nihai yararlanıcıların katılımcılığının kısmen sağlandığını gözlemlemiştir. Kooperatif, kapasite geliştirme ve araştırma faaliyetlerini yürütmek üzere yüklenici olduğunda, faaliyetleri nihai yararlanıcılardan ziyade Kooperatif'in mevcut bilgi ve deneyim dağarcığı şekillendirmektedir. Yüklenicinin ekosistemi ve onun ihtiyaçlarını tam anlamıyla bildiği varsayımı faaliyetlerin tasarımını olumsuz etkileyebilir. Kooperatif bu varsayımı ciddiye alarak sahadan süzdüğü yoğun bilgi ve deneyimi doğal olarak faaliyetlerin tasarımına yansıtmıştır. Ancak nihai faydalanıcıların faaliyet tasarımlarına dahil edilmesi, yüklenicinin bildiği varsayılan hususları (ihtiyaçlar, beklentiler vb.) doğrudan kaynağından edinme olanağı sunar.



*Bazı destekçi kuruluşlar, yararlanıcı işletmelerin tüzel kişiliği üzerinden Kooperatif'ten kapasite geliştirme hizmeti satın almaktadır. Bu durumda sözleşmenin tarafı destekçi kuruluş (donör) değil, yararlanıcı işletmenin kendisi olmaktadır. Bu halde yararlanıcının, iş kapsamı, şartname, ihtiyaç analizi ve sözleşme gibi süreçlere topyekûn katılması gerekmektedir. Sözleşmenin tarafının bu süreçlere katılımının sağlanmaması katılımcılık eksikliğini dramatik bir hale getirmektedir.*



## 2.2. Proje Yürütümüne Dair Öğrenilen Dersler

### Takım Çalışması:

Genç İşi Kooperatif rol aldığı faaliyetlerde uygulayıcı ve destekçi partnerler arasında (donör, yükleniciler, iştirakçiler, yararlanıcılar) etkin bir ekip çalışmasının kısmen var olduğunu gözlemlemiştir. Takım çalışmasına dair beş temel ders çıkarılmıştır:

- Etkin bir takım çalışması için partnerler arasında etkin iletişim gereklidir. Düzenli e-posta, telefon ve çevrimiçi toplantılar; saha çalışmaları esnasında düzenli değerlendirme toplantıları yapılması etkin iletişimi mümkün kılmıştır.
- Donörün işin tasarımında ve icrasında sağladığı esneklik ve özerklik takım çalışmasına olumlu yansımıştır. Ancak raporlama ve geribildirim usulleri bulanık ve yapılandırılmamış ise işin icrasında sürekli hatırlatma, farklı usullerde raporlama ve kanıtlama gerekleri doğmuştur. Raporlama, iletişim, geribildirim ve anlaşmazlıkların çözümü süreçlerinin yapılandırılmış olması etkin ekip çalışması için gereklidir.
- Geniş kapsamlı iş birliklerinde, faaliyet başlamadan önce hizmeti alan kuruluşun çalışanlarına temel kooperatifçilik eğitimleri sunulması kooperatifçilik kavramlarında ve usullerinde mutabakat sağlanması, uygulama esnasında etkin ekip çalışmasını mümkün kılmıştır.
- Partnerler arasında geribildirim ve taleplerin yazılı yöntem yerine sözlü ve enformel olarak iletilmesi ekip çalışmasını olumsuz etkilemiştir. Sözlü iletişim tamamlayıcı bir işlev üstlenebilse de tek başına kalıcı ve akıcı bir iletişim sağlamaktan uzaktır.
- Partnerlerden herhangi birinin diğer görev alan kişi ve kuruluşlar üzerinde iktidar kurmaya yönelik söylem ve davranışları ekip çalışmasını olumsuz etkilemiştir. Örneğin, kurulması planlanan bir

kooperatif işletmedeki ortakların, yönetim ve denetim kurulunun açık müzakere ortamı ile değil önceden belirlenmiş kişilerin atanması ile belirlenmesi kooperatifçilik ilkeleri, dolayısıyla kooperatifin sürdürülebilirliği ve takım ruhu ile bağdaşmamaktadır.

### Etik Kurallar:

Kooperatif rol aldığı faaliyetlerde, kişisel verilerin korunması, etik kurallar, fikri mülkiyetin korunması ve gizlilik konularının çok sınırlı tanımlandığını ve uygulandığını gözlemlemiştir. Bu eksiği gidermek amacıyla Kooperatif 2020 ve 2021 yıllarında kendi [Etik Kurallar ve Çalışma İlkeleri Yönetmeliğini](#) ve [Kişisel Verileri Koruma Politikasını](#) yayınlamıştır. Hizmet alışverişinin bireysel değil kurumsal sözleşmeler ile olması kalite standartlarının gözetilmesini sağlayan temel etmenlerdendir. Kooperatif'in kurumsal olarak hizmet sağladığı durumlarda kurumsal kalite standartları gözetilmiş; bu da verilen hizmetin niteliğini artırmıştır.

### Anlaşmazlıkların Çözümü:

Genç İşi Kooperatif rol aldığı faaliyetlerde anlaşmazlıkların çözümünde uzlaşmacı, kolektif, karşılıklı rızaya dayalı ve konuları kişiselleştirmeyen bir tutum izlemeye özen göstermiştir. Anlaşmazlık yaratan muhtelif vakalar ve ulaşılan çözümleri şunlardır:

- Görünürlük faaliyetlerinde, paydaşların Genç İşi Kooperatif'i tek bir kişinin temsil etmesi talebi Kooperatifçe benimsenmese de taviz verilerek uyum sağlanmıştır.
- Genç İşi Kooperatif'in yükümlü olduğu nihai çıktıların taslak versiyonlarına veya ham verilere erişim talebi Kooperatifçe benimsenmemiş, yeniden değerlendirme ve müzakere talep edilmiştir.

- Örneğin bir kişi veya kooperatifin belirli ölçütlere göre değerlendirilmesinin istendiği faaliyetlerde, Genç İş Kooperatif'in hazırladığı ve hizmeti alanın onayladığı ölçütlere göre yapılan değerlendirmenin sonuçlarına öznel gerekçelerle müdahale edilmesi Kooperatifçe makbul bulunmamıştır. Sözleşmesel yetki sınırı nedeniyle duruma etki edilememiştir.
- Genç İş Kooperatif içinde faaliyetin ortasında yürütücü ekibe katılma talepleri makbul karşılanmamış, kooperatif içinde kurulu ekibe katılmak için görev tanımı ("Terms of Reference") yayınlanması yöntemi yürürlüğe konmuştur.
- Kapasite geliştirme faaliyetlerinde, eğitimi alan ekip arasındaki sağlıklı iletişim örüntülerine (hiyerarşik ilişkiler, çatışmacı iletişim) yönelik eğitimlerin şeffaf tespitlerinin eğitimi alanlardan eleştiri çekebildiği saptanmıştır. Eğitimlerdeki geribildirim oturumlarında eleştiriler dinlenmiş ve özümsemiştir.

### **İzleme Değerlendirme:**

Genç İş Kooperatif izleme değerlendirme faaliyetlerini kısıtlı sayıda işte kısıtlı bir kapsamda uygulayabilmiş, gelişmesi gereken bir alan olarak tespit ederek 2022 Stratejik Planına eklemiştir. İzleme değerlendirme faaliyetleri kapasite geliştirme faaliyetlerinde çoğunlukla öz-değerlendirme sorularını içeren ön test ve son test verilerinin karşılaştırması şeklinde uygulanmış ancak bu yöntemden beklenen fayda sağlanmamıştır.

Kooperatif buna ilişkin iki temel ders edinmiştir:

- Kooperatif uzun dönemli hizmet sunduğu bir kapasite geliştirme projesinde "sosyoekonomik gelişme" aracı geliştirmiştir. Bu araç, kapasite geliştirme faaliyeti başlamadan önce ve tamamlandıktan sonra yararlanıcılar ile birebir yarı-yapılandırılmış görüşmeler ve toplanan nitel verilerin karşılaştırmalı analizini içerir. Analiz, yararlanıcıların hane halkı gelir değişiminden hanede toplumsal cinsiyet rollerinin değişimine kadar geniş bir yelpazede eğitimlerin yarattığı varsayılan etkinin izini sürmüştür. Bu araç, alışlageldik ön-son test yöntemine göre daha fazla emek harcanan ve faaliyet boyunca veri toplama ve analiz güncelleme gerektiren bir yöntem olmuş ancak tatminkâr sonuçlar vermiştir.
- Nicel veri toplamak için ön ve son test yapmak zorunda olunan durumlarda, bu testlerin nitel görüşmelerle desteklenmesi ve/veya anketler doldurulurken bir danışman desteğiyle verilerin girilmesi öğrenilen bir derstir. Örneğin, eğitimler sonucunda bir kooperatifin aktif olmayan ortaklarının ortaklıktan ayrılması, o kooperatifin düzenli istişare toplantılarına katılan ortak sayısını düşürmekle birlikte, kooperatifin daha etkin çalışmasını sağlamaktadır. Nicel veri karşılaştırması ise kooperatifin düzenli toplantılarına katılan ortak sayısındaki azalışı olumsuz bir gösterge addetmektedir. Bu durumun izahı için anketlerin danışman desteğiyle icra edilmesi ve/veya anketlerin yanı sıra nitel veri de toplanması faydalı olmaktadır.

## 2.3. Proje Teslimine Dair Öğrenilen Dersler

### Hedef ve Amaçlara Ulaşma:

Genç İşi Kooperatif, faaliyetlerin başta tanımlanan hedeflere ve amaçlara ulaşmasına dair **üç temel ders** çıkarmıştır:

- Hedeflere ve amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını tespit etmek için hedef, amaç, eylem ve izleme göstergelerini içeren bir mantıksal çerçeve matrisine ve izleme değerlendirme çerçevesine ihtiyaç vardır. Bu kaynakların yokluğunda hedeflere ve amaçlara nasıl ve ne ölçüde ulaşıldığının tespiti mümkün olmamaktadır.
- Tüm proje paydaşları, mantıksal çerçeve matrisi ve izleme değerlendirme çerçevesi üzerinde mutabık kalmalıdır. Örneğin, donör ile proje yürütücüsü arasındaki farklı anlayışlar, yüklenicinin (Kooperatif) başta tanımlanan amaçlara ulaşırken bulanıklıklar ve engeller ile karşılaşmasına neden olmaktadır.
- Projenin tanımlanan hedefleri ile icra esnasında ve sonrasındaki olguların (çevresel faktörlerin) örtüşmesi önem arz etmektedir. Bu açıdan paydaşların, projenin planlama aşamasında hedefleri doğru ve uzgörülü belirlemesi gerekmektedir. İlaveten, uygulama esnasında mantıksal çerçeve matrisleri güncellenebilmeli, hedef ve amaçlar gerekçeli ve kısıtlı da olsa güncellenebilmelidir.



*Bu rapor, Genç İşi Kooperatif'in 2020 ve 2021 yıllarında icra ettiği araştırma ve kapasite geliştirme faaliyetlerinden edindiği dersleri özetlemektedir. Kooperatif, öğrendiği dersleri kalkınma paydaşlarıyla paylaşmayı iki nedenle önemsemektedir:*

(1)

*kalkınma bilgi ve deneyim birikiminin kolektifleşmesi, ve*

(2)

*insan ile yapılan kalkınma faaliyetlerine dair çıkarımların ticari değil daima insani bir değer olması. Buradan hareketle, Genç İşi Kooperatif tüm paydaşları şeffaf biçimde raporlamaya, paylaşmaya ve bulguları tartışmaya davet etmektedir.*

