

CultureCIVIC Kentler Arası Ağ Geliştirme

Katılımcı Rehberi

Kentlerarası Kültür-Sanat İşbirlikleri için Pratik Araçlar

Hazırlayan: Katalist

2026

Bu Rehber Nedir ve Nasıl Kullanılır?

Elinizdeki bu rehber, CultureCIVIC Kentler Arası Ağ Geliştirme Hibe Programı kapsamında Katalist tarafından yürütülen üç günlük iş birliği atölyesinin ardından hazırlandı. Atölye boyunca üzerinde çalıştığınız çerçeveler, araçlar ve yaklaşımlar artık tek bir belgede bir arada.

Kültür-sanat odaklı kentler arası bir iş birliği kurgularken veya yürütürken, buraya dönerek hem kavramsal çerçeveyi hem de doldurulabilir şablonları bulabilirsiniz.

Rehber ve atölye ile ilgili sorularınız için: atilla@katal.ist adresine e-posta gönderebilirsiniz.

Rehberde Neler Var?

Rehber beş ana başlık etrafında yapılandırıldı:

- Ortaklık Mimarisi: Kim ne yapar, nasıl karar alınır?
- Şehir Bazlı Uygulama: Her şehirde kim sorumlu, kapasite ne?
- Hedef Kitle ve Kamusal Çıktı: Kime ulaşıyoruz, ne üretiyoruz?
- Bütçe ve Faaliyetler: Harcamayı nasıl gerekçelendiririz?
- İzleme ve Değerlendirme: Ne ölçüyoruz, nasıl takip ediyoruz?

Her bölüm kavramsal çerçeve, pratik ipuçları ve doldurulabilir şablonlardan oluşuyor.

Not: Bu rehber atölye sürecinin bir özeti değil, atölyede öğrenilenlerin bağımsız olarak kullanılabilir hale getirilmiş halidir.

Ortaklık Mimarisi: RACI ve Karar Alma

Kentler arası bir iş birliğinin en sık kırıldığı yer, rollerin ve kararların yazılı olmadığı yerdir. Kim ne yapacak? Bir anlaşmazlıkta kim karar verecek? Hangi konular tartışmaya açık, hangilerinde çekirdek ekip hareket eder? Bu bölüm, bu sorulara proje başlamadan yanıt vermenizi sağlar.

Eş Başvuran mı, İştirakçi mi?

Ortaklık kurgulamadan önce bu ayrımı netleştirin. İkisini birbirine karıştırmak, hem sorumluluğu hem hesap verebilirliği bulanıklaştırır.

	Eş Başvuran	İştirakçi
Ne yapar?	Projeyi birlikte sahiplenir, karar ortaklığı taşır.	Belirli bir ihtiyacı karşılamak üzere katkı verir.
Sorumluluğu?	Tüm süreç boyunca aktif, hesap verebilir.	Tanımlı katkı alanıyla sınırlı.
Karar alma?	Kritik kararlarda mutlaka dahil.	İlgili olduğu başlıklarda görüş bildirir.
Uyarı	Eş başvuran sayısını minimumda tutun, fazlası karar sürecini yavaşlatır.	"Tanıdık olduğu için" değil, ihtiyaç temelli seçin.

Şunu sorun: Bu ortağı neden ihtiyaç duyuyoruz? Cevap net değilse, ortaklığı kurmadan önce bir adım geri atın.

RACI Matrisi Nedir ve Neden Önemlidir?

RACI, her görev veya iş paketi için kimin ne rolde olduğunu tek bir tabloda görünür kılar. Dört harf, dört rol:

- R — Responsible: İş fiilen yapan kişi veya kurum.
- A — Accountable: Sonucun sorumluluğunu taşıyan, tek kişi olmalıdır.
- C — Consulted: Karar öncesinde görüşü alınan, iki yönlü iletişim.
- I — Informed: Alınan karar veya gelişmeler hakkında bilgilendirilen, tek yönlü iletişim.

Rol Şişmesi Riski

RACI'nin en yaygın hatası, bir satırda çok fazla R atamaktır. "Herkes sorumlu" demek pratikte "kimse sorumlu değil" anlamına gelir. Her iş paketinde yalnızca bir A olmalı, R'lar ise mümkün olduğunca az kişide toplanmalıdır.

RACI Şablonu

Aşağıdaki tabloyu projenizin iş paketlerine göre doldurun. Satır ekleyebilir, örnekteki gibi her şehir ortağını ayrı bir sütun olarak düzenleyebilirsiniz.

İş Paketi / Görev	Responsible (R) İşi Yapan	Accountable (A) Sonuçtan Sorumlu	Consulted (C) Görüş Alınan	Informed (I) Bilgilendirilen
Örn: Proje koordinasyonu	Şehir A ortağı	Eş başvuran	Tüm ortaklar	Fon kuruluşu

Karar Alma Modeli

RACI rolleri kimin ne yapacağını söyler, karar alma modeli ise anlaşmazlık ya da belirsizlik anında nasıl ilerleneceğini. Bu ikisini birlikte yazın.

Model	Ne Zaman Kullanılır	Örnek Başlık
Oybirliği	Tüm ortakların mutabık olması gereken kritik kararlar	Projenin hedef kitlesi, ana çıktı formatı
Çekirdek Ekip	Hızlı aksiyon gerektiren, günlük yönetim kararları	Etkinlik tarihi değişikliği, lojistik düzenleme
Kritik Kararlar	Önceden tanımlanmış başlıklarda hangi kararın nasıl alınacağı	Bütçe değişikliği, temsil, kamu iletişimi

Karar Alma Paragrafı Nasıl Yazılır?

Konsept notunuzda veya iş birliği protokolünüzde bu paragraf 4-6 cümleyi geçmemeli. Aşağıdaki yapıyı kullanabilirsiniz:

Proje kararları [model adı] yöntemiyle alınır. Günlük operasyonel kararlar [kişi/kurum] tarafından alınır ve ortaklara bilgilendirme yapılır. Bütçe değişikliği, temsil ve kamu iletişimi gibi kritik başlıklarda [mekanizma] uygulanır. Anlaşmazlık durumunda [süreç] devreye girer.

Rol Paragrafı Nasıl Yazılır?

Rol paragrafı, eş başvuranların ve iştirakçilerin proje içindeki konumlarını, üstlendikleri sorumlulukları ve karar alma süreçlerine katılım biçimlerini açıklar. Fazla uzun tutmayın, 3-5 cümle yeterlidir.

[Kurum A] ve [Kurum B] projenin eş başvuranlarıdır, proje süresince ortak sorumluluk taşır ve kritik kararlarda her ikisi de dahil olur. [Kurum C] ise [alanda] uzman desteği sağlamak amacıyla iştirakçi olarak dahil edilmiştir, katkısı [faaliyet/dönem] ile sınırlıdır.

Hatırlatma: İştirakçi ekliyorsanız ihtiyaç gerekçesini mutlaka bir cümleyle yazın. Değerlendirmeciler bu soruyu sorar.

Şehir Bazlı Uygulama ve Kapasite

Kentler arası projelerin kağıt üzerinde çalışan ama sahada işlemeyen en yaygın sorunu, şehir bazlı sorumluluğun belirsizliğidir. "Birlikte yapacağız" ifadesi, hangisinin ne zaman ne yapacağını söylemez.

Bu bölüm, her faaliyetin belirli bir şehirde belirli bir kişiye bağlandığı, kapasitenin dürüstçe değerlendirildiği ve bilinmeyenlerin görünür kılındığı bir planlama çerçevesi sunar.

Şehir Sahipliği Yaklaşımı

Her faaliyet için şu üç soruyu yanıtlayın:

1. Bu faaliyet hangi şehirde gerçekleşiyor?
2. O şehirde kim yerel sorumlu?
3. Yerel sorumlu bu görevi üstlenmek için yeterli kapasiteye sahip mi?

Uygulama ipucu: Kapasite haritasını doldurmadan faaliyet takvimini yazmayın. Yerel sorumlu yoksa veya belirsizse, o faaliyetin zamanlamasını en baştan esnek tutun.

Şehir Kapasite Haritası

Her şehir için aşağıdaki tabloyu doldurun. "Bilinmeyenler" sütununu boş bırakmaktan çekinmeyin, bilinmeyi görünür kılmak, gizlemekten her zaman daha güçlüdür.

Şehir	Yerel Sorumlu	Mevcut Kapasite	Bilinmeyenler	Teyit
Şehir 1				
Şehir 2				
Şehir 3				

Kritik Bağımlılıklar

Bazı faaliyetler kendi kontrolünüzün dışındaki unsurlara bağlıdır: mekan kiralamak için izin almak, belirli bir kurumun ağına erişmek, bir yerel otoritenin onayını beklemek gibi. Bunları erkenden listelemek, projenin akışını korur.

Bağımlılık	Hangi Şehir / Faaliyet	Teyit Aksiyonu	Sorumlu / Tarih
Mekan / fiziksel alan			
İzin / ruhsat			
Yerel ağ erişimi			

Kritik bağımlılık yazımı: Her bağımlılık için kısaca şunu sorun: "Bu gerçekleşmezse ne olur?" Yanıt projeyi ciddi biçimde etkiliyor idiyse, bu bağımlılık kritik demektir ve bir teyit adımı gerektirir.

Hedef Kitle ve Kamusal Çıktı

Bir projenin kimler için yapıldığını ve ne ürettiğini net biçimde tanımlamak, hem fon başvurularında hem de sahada planlamayı kolaylaştırır. Belirsiz hedef kitle tanımları — "gençler", "sanat severler", "herkes"— değerlendirme süreçlerinde en çok eleştiri alan başlıkların başında gelir.

"Herkes" Tuzağı

Hedef kitlenizi geniş tutmak cazip görünebilir, ancak bu belirsizliği büyütür ve kaynakları yanlış yönlendirmenin riskini artırır. Somut bir hedef kitle:

- İletişim kanallarını netleştirir — kime, nasıl ulaşacaksınız?
- Etki ölçümünü mümkün kılar — hedeflediklerinize ulaştınız mı?
- Bütçe gerekçesini güçlendirir — neden bu faaliyete bu kadar kaynak?

Segmentleme sorusu: "Kimler bu projeyi görse, duysa ya da katılsa, hayatlarında somut bir fark yaratmış oluruz?" Bu sorunun yanıtı genellikle doğru birincil hedef kitleye işaret eder.

Hedef Kitle Şablonu

	Birincil Hedef Kitle	İkincil Hedef Kitle
Kim?		
Neden bu kitle?		
Bu kitleye nasıl ulaşacaksınız?		
Hangi kanallar?		

Kamusal Çıktı

Kamusal çıktı, projenin toplumla buluşan, belgelenebilen ve paylaşılabilen somut ürünüdür. Bir sergi, yayın, performans, dijital içerik, eğitim materyali, veri seti ya da ortak üretilen bir metot olabilir.

Çıktı Seçerken Şunu Sorun:

- Bu çıktı proje bittikten sonra da varlığını sürdürebilir mi?
- Hedef kitle bu çıktıya gerçekten erişebilir mi?
- Kentlerarası ortak üretim bu çıktıya ne katar? Tek şehirde yapılandan farkı ne?

Değer Cümlesi Şablonu

Kentlerarası ortak üretiminizin değerini tek bir cümleye indirgemek, hem yazılı başvurularınızda hem de sözlü sunumlarda işinize yarar. Aşağıdaki formatı kullanın:

Kentlerarası ortak üretim değerimiz, [çıktı] üzerinden [hedef kitle] için [somut fayda]yı mümkün kılar.

Örnek:

Kentlerarası ortak üretim değerimiz, iki şehrin bağımsız kültür üreticilerinin birlikte geliştirdiği belgesel sergi üzerinden, kentle yeni ilişki kurmaya başlayan genç yetişkinler için mekanın tarihsel katmanlarını görünür kılmayı mümkün kılar.

Bütçe ve Faaliyetler

Bütçe bölümü, proje değerlendirmelerinde en sık eleştiri alan başlıklardan biridir. Sorun genellikle rakamların yanlış olması değil, rakamların faaliyetlerle bağının kurulamamasıdır.

Bu bölümdeki amaç tam ve gerçekçi bir bütçe çıkarmak değil, bütçe mantığını faaliyetlerle tutarlı hale getirmek ve bunu yazılı olarak gerekçelendirmektir.

Eşleştirme Kuralı

Temel kural basit: Her faaliyet en az bir bütçe kalemiyle, her bütçe kalemi en az bir faaliyetle eşleşmeli. Eşleşmeyen kalemler bütçenizden çıkmalı ya da faaliyetle ilişkilendirilmeli.

Gerekçesiz kalem disiplini: Her bütçe kalemi için şunu sorun: "Bu harcama olmasa hangi faaliyet aksardı?" Yanıt yoksa, o kalem bütçede yer almamalı.

Faaliyet-Bütçe Eşleştirme Matrisi

Faaliyet	İlgili Bütçe Kalemi(leri)	Kısa Gerekçe

Maliyet Etkinliği Gerekçesi

Fon kuruluşları genellikle "neden bu kadar?" sorusunu sorar. Bu soruya hazırlıklı olmanın en pratik yolu, üç cümlelik bir maliyet etkinliği gerekçesi yazmaktır:

Bu bütçe, [faaliyetler] üzerinden [hedef kitle]ye ulaşmak için gereklidir. Maliyet etkinliği [nedenden] sağlanır, aynı çıktıyı daha az kaynakla üretmek için [tercih] yapılmıştır. Harcama kalemleri faaliyet ölçeğiyle uyumludur ve [kalemler] doğrudan çıktıya hizmet eder.

İzleme ve Değerlendirme

Neden İzliyoruz?

İzleme ve değerlendirme (M&E), projenin ilerlediğini görmek için değil, ilerlemezse erken uyarı alabilmek için yapılır. İyi kurgulanmış bir izleme sistemi:

- Proje süresince neyin işe yarayıp neyin yaramadığını görünür kılar.
- Fon kuruluşlarına ilerlemeyi kanıtlayan belgeler üretir.
- Gelecekteki projelerde ne yapılıp ne yapılmayacağına dair veri sağlar.

M&E'yi karmaşık tutmak zorunda değilsiniz. Aksine, uygulanabilir olması için sade tutulması gerekir. Bu yüzden: minimum ama anlamlı bir izleme seti belirleyin.

Sık yapılan hata: Çok fazla gösterge belirleyip hiçbirini düzenli olarak ölçmemek.

İyi Bir Gösterge Nasıl Olur?

- Ölçülebilir: Sayılabilir, gözlemlenebilir veya belgelenebilir olmalı.
- İlgili: Doğrudan hedef kitle veya kamusal çıktıyla bağlantılı olmalı.
- Uygulanabilir: Ekip kapasitesiyle ve faaliyet ölçeğiyle uyumlu olmalı.

Her Gösterge İçin Doğrulama Kaynağı

Bir göstergelyi seçtiğinizde hemen ardından şunu sorun: "Bunu nasıl kanıtlayacağız?" Kanıtın nerede, nasıl üretileceğini baştan belirlemek, raporlama sürecini büyük ölçüde kolaylaştırır.

Doğrulama kaynağı örnekleri: Katılımcı listesi, fotoğraf arşivi, sosyal medya etkileşim verisi, anket sonuçları, medya haberi, toplantı tutanağı, teslim edilen ürün.

Takip Ritmi

Göstergelerinizi ne sıklıkla kontrol edeceğinizi baştan yazın. Üç seçenek en çok kullanılan ritimlerdir:

- Haftalık kısa kontrol: Yoğun uygulama dönemlerinde, örneğin etkinlik haftasında.
- Aylık ilerleme kontrolü: Uzun süreli projelerde, rutin takip için.
- Faaliyet bazlı takip: Her büyük faaliyet bittikten sonra bir değerlendirme.

Konsept nota yazılacak cümle şablonu: [Göstergeler], [kaynaklarla] doğrulanacak ve [ritimle] takip edilecektir.

İzleme Şablonu

#	Gösterge	Doğrulama Kaynağı	Hedef Kitle / Çıktı Bağı	Takip Ritmi
1				
2				
3				

Proje Hazırlık Kontrol Listesi

Bu listeyi başvuru öncesinde veya proje başlangıcında kullanın. Her madde, bu rehberin bir bölümüne karşılık gelir.

	Kontrol Adımı	Notlar
☐	Eş başvuran ve iştirakçi ayrımı netleştirildi.	
☐	Her ortak için ihtiyaç gerekçesi yazıldı.	
☐	RACI matrisi dolduruldu, her satırda tek bir A var.	
☐	Karar alma modeli yazılı hale getirildi (4-6 cümle).	
☐	Rol paragrafı konsept nota işlendi.	
☐	Her faaliyet için şehir sahipliği ve yerel sorumlu belirlendi.	
☐	Şehir kapasite haritası dolduruldu, bilinmeyenler işaretlendi.	
☐	En az 3 kritik bağımlılık ve teyit adımları yazıldı.	
☐	Birincil ve ikincil hedef kitle somut biçimde tanımlandı.	
☐	Kamusal çıktı formatı seçildi, paylaşım kanalları listesi hazırlandı.	
☐	Değer cümlesi yazıldı.	
☐	Her faaliyet en az bir bütçe kalemiyle eşleştirildi.	
☐	Eşleşmeyen bütçe kalemleri çıkarıldı veya gerekçelendirildi.	
☐	3 cümlelik maliyet etkinliği gerekçesi yazıldı.	
☐	İzleme için göstergeler seçildi.	
☐	Her gösterge için doğrulama kaynağı belirlendi.	
☐	Takip ritmi konsept nota işlendi.	

Son bir not: Bu rehber zaman içinde güncellenebilir. CultureCIVIC Kentler Arası Ağ Geliştirme Hibe Programı veya Katalist ekibi hakkında sorularınız için atölyenizin yürütücüsüne ulaşabilirsiniz.