



***UNDP'yi TANIYALIM***

***YENİ ÖĞRENENLER İÇİN  
BİRLEŞMİŞ MİLLETLER KALKINMA  
PROGRAMI REHBERİ***

## **SUNUŞ**

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) uzun zamandan beri, çok yönlü yapısına, karmaşık diline ve geçirdiği dönüşümlere dair kısa ve öz bir tanıtım hazırlamak istiyordu. İşte bu rehber, bu amaçla hazırlandı.

Büyük, çok yönlü bir organizasyon olan UNDP, karmaşık bir yapıya sahip. Kullandığı kendine özgü dil ve kısaltmalar, dışarıdan bakanların UNDP'nin ne yaptığını ve neyi nasıl yaptığını anlamasını güçleştiriyor. Bu durum, UNDP'nin kısa süre önce yaşadığı ekonomik kriz ve örgütün kalkınma yardımına duyulan güvenin yıpranması sonucunda yeniden yapılanmaya gitmesiyle daha da içinden çıkılmaz bir hal almıştı.

UNDP'nin, merkezi Kopenhag'da bulunan, Genç Profesyoneller Birimi tarafından UNDP'yi hiç tanımayanlar için hazırlanan bu rehber, örgütün bugün durduğu yerin bir portresini çizerek, temel kurumlarının ve sisteminin kısa bir tanıtımını sunuyor. Özellikle, UNDP'nin işbirliği yaptığı kişi ve kuruluşlara yönelik olan bu rehberin örgütle ilgili temel kavramların anlaşılmasına yardımcı olacağını umuyoruz.

Başlangıç düzeyindeki bu rehberin seçici ve öznel bir çalışma olması kaçınılmaz. Buna karşılık, daha fazla bilgi isteyenler için rehberde Internet adresleri de veriyoruz.

Bu rehber, Thomas Winderl başta olmak üzere Genç Profesyoneller Birimi ve mezunları tarafından hazırlanan "UNDP for Beginners" adlı broşürün bir özeti niteliğinde. UNDP Türkiye olarak katkıda bulunanlara teşekkür ederiz.

**UNDP Türkiye Temsilciliği**

**Ankara**

**[www.undp.org.tr](http://www.undp.org.tr)**

**Ekim 2006**

## İÇİNDEKİLER

<b>UNDP NE YAPAR?</b> .....	4
UNDP nedir? .....	4
UNDP neyi amaçlar? .....	4
<b>UNDP NASIL ÇALIŞIR?</b> .....	8
Projeler yoluyla.....	8
Öncülük ve raporlama yoluyla.....	8
BM ajanslarını destekleme ve eşgüdüm sağlama yoluyla.....	11
<b>UNDP İÇİNDE KİM NE YAPAR?</b> .....	12
Küresel yapılanma.....	14
Ülke ofisleri.....	14
<b>UNDP GÖREVLERİNİ NASIL YÜRÜTÜR?</b> .....	16
UNDP nasıl sonuca ulaşır? .....	16
UNDP bilgiyi nasıl kullanır? .....	18
<b>UNDP ETKİNLİKLERİNİ NASIL FİNANSE EDER?</b> .....	20
Küresel kaynaklar.....	20
Finansman türleri.....	20

# UNDP NE YAPAR?

## *UNDP nedir?*

[Birleşmiş Milletler](#) (BM) 191 egemen devletten oluşan kendine özgü uluslararası bir örgüt. Uluslararası barış ve istikrarı korumak, uluslar arasında dostane ilişkiler geliştirmek, daha yüksek yaşam standartları ve toplumsal gelişme sağlamak ve insan haklarını desteklemek hedefini güdüyor. Üye ülkeler birbirlerine, hak ve ödevlerini belirleyen uluslararası bir antlaşmayla, [Birleşmiş Milletler Sözleşmesi](#) ile bağlı.

**Kalkınma** ile ekonomik ve toplumsal gelişmeyi teşvik etmek, Birleşmiş Milletler'in temel görevlerinden biri. BM çalışmalarının yüzde 70 kadarı kalkınmaya adanmış durumda. Nitekim, barış koşullarının yaratılması için dünya çapındaki yoksulluğun ortadan kaldırılması ve refahın artırılması gerekiyor.

Birleşmiş Milletler çatısı altında yer alan bir kalkınma örgütü olan [UNDP](#) beş temel alana odaklanıyor. UNDP, BM bünyesinde insani gelişme alanında en çok hibe veren kuruluş. Temelleri, 1949 yılında kurulmuş olan Birleşmiş Milletler Genişletilmiş Teknik Yardım Programı ile 1958 yılında kurulmuş olan Birleşmiş Milletler Özel Fonu'nun birleştirilmesine dayanıyor. UNDP 1965 yılında Birleşmiş Milletler Genel Kurulu tarafından kuruldu. Ülke ofislerinin çoğunda, UNDP temsilcisi, Birleşmiş Milletler sisteminin bütünü adına kalkınma etkinliklerinin **koordinatörlüğü** görevini de üstleniyor. Bu koordinasyon sayesinde UNDP, BM ve uluslararası yardım kaynaklarının en etkin biçimde kullanılmasını sağlamaya çalışıyor. **Genel Merkezi** New York'ta bulunan UNDP'nin ayrıca Cenevre, Brüksel, Kopenhag, Tokyo ve Washington D.C.'de UNDP irtibat büroları var. Halen 166 ülkede 7.000 UNDP çalışanı görev yapıyor.

## *UNDP neyi amaçlar?*

### **Yoksullukla mücadele**

UNDP'nin temel görevi, **yoksullukla mücadele**... UNDP, Birleşmiş Milletler'in kalkınma örgütü olarak, bu ödevi, sürdürülebilir **insani gelişmeyi** destekleyerek yerine getirmeye çalışıyor. Yoksulluğun azaltılması yönündeki en büyük hedef, bir süre önce Binyıl Kalkınma Hedefleri aracılığıyla daha somut bir biçimde tanımlandı. UNDP ağı, bu hedeflere varma konusundaki küresel ve ulusal çabalar arasında bağlantılar kurarak ikisi arasında eşgüdüm sağlıyor; kalkınmakta olan ülkelerin uluslararası yardım almasına ve bu yardımları etkin biçimde kullanmasına destek oluyor.

### **Binyıl Kalkınma Hedefleri**

2000 yılında Birleşmiş Milletler üyeleri yeni yüzyıl için yeni bir gündem belirledi. Ortaya çıkan [Binyıl Bildirgesi](#) tüm BM üyesi ülkeler için genel bir taahhüt niteliği taşıyor. Bu bildirme, BM Sözleşmesi ilkelerini yeni bir dünya ve yeni bir binyıla uyarlıyor. Bildirme yedi temel alanda yeni bir uluslararası gündem tanımlıyor:

- barış, güvenlik ve silahsızlanma
- kalkınma ve yoksullukla mücadele
- ortak çevrenin korunması
- insan hakları, demokrasi ve iyi yönetim
- Güçsüzlerin korunması
- Afrika'nın özel gereksinimlerinin karşılanması
- Birleşmiş Milletler'in güçlendirilmesi

### UNDP'nin misyonu

UNDP kendisini bir küresel kalkınma ağı olarak tanımlıyor ve bunun savunuculuğunu yapıyor: UNDP, Birleşmiş Milletler'in değişimi savunan ve insanların daha iyi bir hayat kurabilmelerine yardımcı olmak için ülkeleri bilgi, deneyim ve kaynaklarla buluşturan küresel kalkınma ağıdır. Küresel ve ulusal kalkınma sorunlarına kendi bulacakları çözümler üzerinde işbirliği yapmak üzere 166 ülkede çalışıyor. Bu ülkeler yerel kapasitelerini geliştirirken UNDP çalışanlarından ve çeşitli ortaklarından yararlanabiliyor.

**Binyıl Kalkınma Hedefleri**, Binyıl Bildirgesi'ndeki kalkınma ile ilgili unsurları temel alıyor. UNDP bu hedefler üzerinde uzlaşma sağlamak için başka BM kuruluşları, Dünya Bankası, Uluslararası Para Fonu (IMF) ve Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ile işbirliği yapıyor. BM Genel Kurulu 2001 yılında Binyıl Kalkınma Hedefleri'ni onayladı. BM Genel Sekreteri UNDP'den, BM bünyesinde Binyıl Kalkınma Hedefleri'nin koordinasyonunu üstlenerek bu hedeflerin BM'nin dünya çapındaki uğraşlarının ayrılmaz bir parçası haline gelmesine yardımcı olmasını istedi. Genel Sekreter ayrıca UNDP Başkanı'nın kampanyanın lideri ve Binyıl Kalkınma Hedefleri'nin başarılarının gözlemcisi olmasını rica etti.

Zaman anlamında sınırlanmış olan Binyıl Kalkınma Hedefleri'yle ilgili çalışmalar 1990'da başladı ve hedeflere 2015 yılına kadar ulaşılması öngörüldü. Hedefler, Binyıl Bildirgesi'nin yalnızca kalkınmayla ilgili ve sayısal olarak ölçülebilir öğelerini barındırıyor. Sağlanan ilerlemenin nesnel olarak ölçülmesi için, hedeflerin sayısal olarak ifade edilebilmesi gerek.

İlk yedi hedef **kalkınmakta olan ülkelerin** politikalarında reforma gitmesi ve iyi yönetim ilkesini yerleştirmesi konusundaki sorumluluklarını vurguluyor. Sekizinci hedef gelişmiş ülkelerin borç affına gitmeleri, yardımları artırmaları ve kalkınmakta olan ülkelere kendi teknoloji ve pazarlarına daha rahat erişim sunmaları konusundaki sorumluluklarına odaklanıyor.

Özetle, Binyıl Kalkınma Hedefleri, sekiz ana hedef için **18 alt hedef** barındırıyor. Her bir ana hedef için bir ya da iki alt hedef tanımlanmış durumda. Her bir alt hedefte kaydedilen ilerlemeyi ölçebilmek için bir dizi göstergeden yararlanılıyor. Toplamda **48 gösterge** var.

Binyıl Kalkınma Hedefleri başarılı kalkınma için analitik bir araç ya da stratejik bir yol değil. Binyıl Kalkınma Hedefleri **dünyanın gitmek istediği yönü söylüyor, ancak oraya nasıl varılacağını açıklamıyor**. Dolayısıyla, bu hedeflere nasıl ulaşılacağını gösteren stratejilerle sağlam bir bağ kurması gerekiyor. Bu stratejiler ulusal yoksullukla mücadele stratejileri ya da [Dünya Bankası](#)'nın desteklediği Yoksulluğu Azaltma Stratejileri çerçevesinde ortaya konmakta UNDP ülke ofisleri yoksulluğun azaltılması için bir araç olarak Yoksulluğu Azaltma Stratejileri Raporları'nın hazırlanmasını, uygulanmasını ve değerlendirilmesini destekliyor.

Binyıl Kalkınma Hedefleri, Binyıl Bildirgesi'nin sınırlı bir alt kümesi olduğundan bilimsellik savı güdüyor, **siyasal olarak müzakere edilmiş bir uzlaşmayı** temsil ediyor. Bu da, iyi yönetim ya da insan hakları gibi, Bildirge'de yer alan önemli bazı fikirlerin hedeflere dahil edilmemesinin nedenini açıklıyor. Bu gibi durumlar için hedefleri tanımlamak ve ne kadar yol alındığını belirlemek konusunda uzlaşma sağlanamadı.

### BİNYIL KALKINMA HEDEFLERİ

- Aşırı yoksulluk ve açlığın ortadan kaldırılması
- Evrensel temel eğitim sağlanması
- Cinsiyet eşitliğinin desteklenmesi ve kadının konumunun güçlendirilmesi
- Çocuk ölümlerinin azaltılması

- Anne sağlığının iyileştirilmesi
- HIV/AIDS, sıtma ve diğer hastalıklarla m¼cadele
- Çevresel s¼rd¼r¼lebilirliđin sağlanması
- Kalkınma için k¼resel ortaklık geliştirilmesi

### **Odak Alanları**

UNDP kalkınma ile ilgili teknik yardım alanlarını kapsadığından daha önceleri çok az kişi UNDP'nin neyi temsil ettiğini biliyordu. Yardım sağlayan tarafların artan baskıları ve yardımların etkinliğinin giderek daha fazla sorgulanır hale gelmesi karşısında UNDP, 1990'ların sonunda birkaç iyi tanımlanmış sahaya odaklanmaya karar verdi. Bu odak alanlarının da, UNDP'nin deneyim ve görece üst¼nl¼k sahibi olduğu ve programa dahil olan ¼lkelerin önemli görd¼đ¼ sahalarda yoğunlaşması gerekiyordu.

Bu nedenle UNDP, beş temel etkinlik alanına odaklandı. Bu [odak alanları](#) (“uygulama alanları” ya da “uygulamalar” olarak da bilinir) hem UNDP'nin güçlü yönlerine ve deneyimine, hem de UNDP'nin bulunduğu ¼lkelerin örg¼tten beklentilerine dayanıyor. UNDP'nin halihazırda geçerli olan k¼resel iş planında örg¼t¼n beş odak sahası tanımlanıyor: Demokratik yönetişim, yoksulluğun azaltılması, kriz önleme ve atlatma, enerji ve evre, HIV/AIDS.

1. Başarılı insani gelişme, yoksullar da dahil olmak üzere sıradan vatandaşların ihtiyaçlarına duyarlı devlet kurumlarını ve süreçlerini gerektiriyor. Siyasal katılım ve hesap verebilirlik kalkınmanın olmazsa olmazları. Bu yaklaşıma [demokratik yönetişim](#) (ya da “iyi yönetişim” veya “yönetişim”) diyoruz. UNDP'nin demokratik yönetişim uygulama alanları, geri kalan çalışmalarının büyük çoğunluğu için temel eksen görevi görüyor.

2. [Yoksulluğun azaltılması](#) alanındaki uygulamalar yoksul yanlısı politikaların önemini vurguluyor. Yoksulluğa karşı stratejiler yerel gereksinim ve önceliklere dayandırıldığında daha başarılı olduğundan, UNDP ulusal politikaların Binyıl Kalkınma Hedefleri'yle ilişkilendirilmesinde yardımcı oluyor.

3. Birçok ¼lke şiddetli çatışmalara ya da doğal afetlere karşı giderek daha savunmasız hale geliyor. Çatışma ve afetler kalkınma yönünde yıllar boyu uğraşılarak edinilmiş kazanımları ortadan kaldırarak yoksulluğun ve eşişsizliğin pekişmesine neden olabiliyor. Dolayısıyla UNDP bir süre önce kurulan Krizleri Önleme ve Atlatma Bürosu aracılığıyla [krizleri önleme ve atlatma](#) süreçlerine destek sağlıyor. İdeal durum krizin önlenmesiye de, UNDP Afganistan ya da Irak gibi sıcak çatışma sonrası sürecini yaşamakta olan ¼lkelere de destek veriyor.

4. Yoksullar, diğer gruplara oranla çevresel bozulma ya da temiz ve ucuz enerji hizmetlerine erişim eksikliğinden daha olumsuz etkileniyor. Dolayısıyla [enerji ve evre](#), s¼rd¼r¼lebilir kalkınma amacının ve yoksulluğun ortadan kaldırılmasının vazgeçilmez öğeleri konumunda. Etkinliklerin finansmanı için [K¼resel evre Fonu \(GEF\)](#) gibi ek kaynaklar kullanılabilidiğinden, bu uygulama alanı için görece daha az temel kaynak harcıyor. GEF, kalkınmakta olan ¼lkelerin, k¼resel evre korumayı ve yerel topluluklar için çevreyle barışık yaşam biçimlerini destekleyen projelerine hibe veren bağımsız bir finans kuruluşudur.

5. [HIV/AIDS](#) kalkınma konusunda sağlanan ilerlemeyi tehdit ediyor. Kalkınmakta olan ¼lkeler, HIV/AIDS'in yayılmasını önlemek ve etkisini azaltmak için hükümet ve sivil toplumun tüm kademelerini harekete geçirmek zorunda. HIV/AIDS'le m¼cadele Afrika ve Asya'da halen büyük bir sorun. Birleşmiş Milletler'in ayrıca [UNAIDS](#) adında yalnızca HIV/AIDS konusuna odaklanmış özel bir programı var =>. UNDP, bu alanda UNAIDS ile işbirliği yapıyor.

[İnsan haklarının korunması](#) ve [kadınların konumlarının güçlendirilmesi](#) alışmaları ayrı uygulama alanları değil, aksine çoğu programın birer parçası. Benzer biçimde [Bilgi ve İletişim Teknolojisi](#) de, bütün programlara dahil edilmesi gereken önemli bir araç olarak görül¼yor. Ayrıca, [kapasite](#)

geliştirilmesi, sürdürülebilir insani gelişmeyi desteklemek için en çok gelecek vaat eden yaklaşım olarak değerlendiriliyor.

### **Hizmet Hatları**

Odak alanlarının kapsamının hayli geniş olduğunun farkına varan UNDP, beş odak alanı dahilinde 30 alt alan tanımladı. 2004 yılından 2007 yılına kadar geçerli olan Çok Yıllık Finansman Çerçevesi (MYFF) adı verilen iş planı dahilinde 30 [Hizmet Hattı](#) tanımlandı. Hizmet Hatları UNDP kalkınma hizmetlerinden yararlanan ülkelerin güncel taleplerini yansıtıyor ve UNDP'nin uzmanlık alanlarını temsil ediyor.

### **Binyıl Kampanyası**

#### **Bahane yok 2015**

Birleşmiş Milletler'in bir girişimi olan [Binyıl Kampanyası](#), insanların hükümetleri Binyıl sözüne sadık kalmaları konusunda sorumlu tutma çabalarına destek veriyor. Hem ulusal hem de uluslararası düzeyde yürütülen Kampanya'nın amacı Hedefler'e erişmek ve 2015 yılına kadar aşırı yoksulluğu ortadan kaldırmak konusunda küresel çapta bir hareket başlatabilmek. Kampanyanın halihazırda sürdürdüğü çalışmalar New York'taki Genel Merkez'de yer alan bir sekreteryaya tarafından yönlendiriliyor.

# UNDP Nasıl Çalışır?

## Projeler Yoluyla

UNDP, hizmetlerinin büyük çoğunluğunu 135 ülke ofisi aracılığıyla yerine getiriyor. Ülke ofisleri, hükümetler ve diğer ortaklarla işbirliği yaparak yoksullukla ve yoksulluğu ortaya çıkaran nedenlerle mücadele etmek için çalışıyor. Bu çerçevede yürütülen etkinliklere **proje** adını veriyoruz. Projeler, belli bir zaman dilimiyle sınırlı ve belirli, tanımlı bir kalkınma sorununa yönelik çalışmalar...

Projeler **UNDP'nin Sonuca Yönelik Program Hazırlama Rehberi**'ne uygun olarak hazırlanıp yürütülüyor.

Rehber, UNDP bünyesinde kalkınmaya yönelik sonuç elde etmek yolundaki süreçlerin başarıyla yürütülebilmesi için gerekli asgari koşulları ortaya koyarak, izlenecek programın yönetim süreçlerine ve konuyla ilgili yönetsel denetim hususlarına odaklanıyor.

## UNDP Küresel İş Planı

UNDP'nin başlıca kurumsal planlama aracı, [UNDP Çok Yıllık Finansman Çerçevesi \(MYFF\)](#) olarak adlandırılan iş planı. İş planı dört yıllık bir süreç için, UNDP'nin BM etkinlikleri çerçevesinde kendine özgü yerini tanımlıyor, örgütsel stratejilerin ayrıntılarıyla halihazırdaki finansmanın kullanımına dair detayları, son olarak da UNDP'nin yoksulluğu azaltmak ve Binyıl Kalkınma Hedefleri'ni hayata geçirmek için genel BM çalışmalarına nasıl eklemlendiğini ortaya koyuyor. Çerçeve, UNDP için hem kendi içinde hem de dış ortaklara karşı başlıca yönetim, denetim ve mali sorumluluk aracı. Yürürlükteki Çok Yıllık Finansman Çerçevesi yapılan ikinci plan olup 2004'ten 2007'ye kadarki süreyi kapsıyor.

## BM Ülke Programlama Döngüsü

Her bir ülkedeki BM ajansları, yoksulluğun başlıca nedenlerini değerlendirip, buldukları ülkenin Binyıl Kalkınma Hedefleri doğrultusunda kaydettiği ilerlemeyi inceler. [Ortak Ülke Değerlendirmesi \(Common Country Assessment\)](#) adı verilen bu inceleme BM'nin bir ülkedeki çalışmalarının temelini oluşturuyor.

BM ajansları, ülkedeki durumun incelemesine dayanarak, buldukları ülkedeki ortak önceliklerini ortaya koyuyor. BM Ülke Programlama Döngüsü'nün amacı, bir ülkenin Binyıl Kalkınma Hedefleri'ni hayata geçirmek konusunda elde ettiği sonuçları, ülkenin hükümeti ve tüm BM kalkınma ajanslarının birlikte belirlemesi ve değerlendirmesi. UNDP ve ortağı olan Fon ve Programlar dahil ülkedeki tüm BM kuruluşları beklenen sonuçları birlikte saptıyor. Bu ortak BM çerçevesine [Birleşmiş Milletler Kalkınma Yardımı Çerçevesi](#) (UNDAF) adı veriliyor. Birleşmiş Milletler Kalkınma Yardımı Çerçevesi bu öncelikleri, her bir BM ajansının ülkedeki programlarının çıktığı ve sonuçlarıyla ilişkilendiriyor. Çerçeve ayrıca ölçülebilir göstergelerden ve denetim ve değerlendirme planında oluşan bir **UNDAF sonuç matrisi** içeriyor.

## UNDP Ülke Programlama Döngüsü

BM ajanslarının bir görevi de, Birleşmiş Milletler Kalkınma Yardımı Çerçevesi'ne dayanarak ülke programları ortaya koymaktır. **UNDP Ülke Programı**, UNDP'nin Birleşmiş Milletler Kalkınma Yardımı Çerçevesi'nde ifade edilen sonuçları nasıl hayata geçireceğini çok ayrıntılı biçimde açıklayan bir belgedir. Program, gelecek birkaç yıllık zaman zarfında ulaşılması öngörülen hedefleri tanımlıyor. UNDP Ülke Programı, UNDP'nin en yüksek makamı olan Yönetim Kurulu tarafından değerlendirilip onaylanıyor. Bunun yanı sıra **UNDP Ülke Programı Eylem Planı** (CPAP), UNDP Ülke Programı'nın getirdiği yaklaşımı ayrıntılandırıyor. Bu, yıllık bazda projelerin geliştirilmesini ve gerçekleştirilmesini veren ana plandır. UNDP Ülke Programı Eylem Planı, programın ve beklenen başlıca sonuçlarla bu sonuçları elde etmek için gereken stratejilerin ayrıntılarını ortaya koyuyor. Ayrıca projenin uygulanması için gerekli düzenlemeleri ve projelerin yönetimini açığa kavuşturuyor.



## UNDP Proje Döngüsü

Ülke Programı, bir dizi proje aracılığıyla kalkınmaya dair sonuçlar elde etmek için yapılan bir plan. Projeler UNDP Ülke Programı Eylem Planı'nda saptanan hedefleri yansıtıyor. UNDP proje döngüsü beş adımdan oluşuyor:

• **Projenin gerekçelendirilmesi:** Proje fikri, mantıksal temeli ve Birleşmiş Milletler Kalkınma Çerçevesi ve UNDP Ülke Programı ile tutarlılığı ortaya konarak gerekçelendirilmeli. Proje fikrinin, geçerli program dönemindeki UNDP çalışmalarından beklenen sonuçlara katkıda bulunması gerekli. Proje ayrıca ülkenin ihtiyaçlarına uygun cevabı vermeli, UNDP küresel iş planıyla aynı doğrultuda olmalı ve UNDP desteğine uygun olmalı.

• **Projenin tanımlanması:** Bir sonraki adım projenin hayata geçirilmesi için, proje kapsamının UNDP açısından gerçekçi olup olmadığını incelemek. Bu adımda ayrıca açık ve elde edilebilir sonuçların en uygun maliyetle nasıl hayata geçirilebileceği tanımlanıyor. Projenin kapsamı, hedefleri, yönetim düzenlemeleri ve yaklaşımı üzerine bilgi sağlayan bir **Proje Özeti** taslağı hazırlanıyor. Bu özeti, bu amaç için özel olarak toplanan **Yerel Program Değerlendirme Komitesi**'nce değerlendirilip onaylanması gerekli. Yerel Program Değerlendirme Komitesi süreçteki bağımsız bir kontrol noktası. Komite, projenin geliştirilmesine devam edilmesini, değiştirilmesini ya da bütünüyle yürürlükten kaldırılmasını tavsiye ediyor. Son olarak, söz konusu taraflar **Proje Dokümanı**'na imza koyuyor.

• **Projenin başlatılması:** Üçüncü adım projenin operasyonel ayrıntılarını daha da geliştirir. Bu adımda projenin etkin biçimde denetlenebilmesi için gereken yapı ve yaklaşımlar tanımlanıyor. UNDP'nin katkıda bulunduğu tüm süreç ve sonuçlar bütçe ve süresi ne olursa olsun denetlenmek zorunda. Hazırlanacak **İletişim ve Denetim Planı** hangi etkinliklerin ve çıktılarının nasıl ve kim tarafından denetleneceğini, gözden geçirileceğini ve değerlendirileceğini ifade etmeli. **İletişim ve Denetim Takvimi** ay ay etkinliklerin ayrıntılarını sunmalı. **İletişim ve Denetim Raporu** temel risk ve varsayımlar da dahil olmak üzere, planın uygulanması için gerekli koordinasyon mekanizmalarını ve stratejileri ortaya koymalı. Denetim ve değerlendirme etkinliklerinin bütçesi proje fonlarından sağlanmalı. Buna, UNDP iç denetimi ve proje çalışanlarının denetlenmesinin yanı sıra, dış değerlendirmeler de dahil. [UNDP Sonuç Denetim ve Değerlendirme El Kitabı](#) doğru denetim için başlıca rehber konumundadır.

• **Projenin yürütülmesi:** Dördüncü adım bir dizi etkinlik aracılığıyla proje çıktıları üretmeye odaklanıyor. Bu işe atanmış bir UNDP proje yöneticisi, portföy adı verilen, genellikle birbiriyle ilişkili bir dizi projeyi gözetiminde tutuyor. UNDP projenin yürütülmesi noktasında üç temel sorumluluk üstleniyor: **Denetim**, projenin kapsamını, takvimini, maliyetini, yararlarını ve çıktı ve ürün niteliğini değerlendiriyor. Proje belli aralıklarla **gözden geçirilerek** beklenen çıktının elde edilebildiğinden emin olunuyor. Gerek duyuluyorsa proje performansını ya da ilerlemesini güçlendirmek için düzeltmelere gidilebiliyor. Ayrıca UNDP projeye avans ya da doğrudan ödeme yoluyla **finansman** sağlıyor. Bu üç temel alana ek olarak UNDP, proje etkinliklerine **proje destek hizmetleri** (sözleşmelerin hazırlanması, kaynak edinme, eğitim ve çalıştayların ayarlanması vs.) sağlayabiliyor. UNDP proje uygularken projenin günlük idaresinin etkin işleyişini güvence altına almak için **etkinlikleri de yönetiyor**.

• **Projenin bitişi:** Planlanan çıktılar elde edildiği ya da yetkililer iptal kararı aldığı zaman proje son safhasına girer. Proje etkinlikleri son bulduğunda, proje **operasyonel olarak son bulur**. Tüm finansal işlemler raporlandıktan ve tüm hesaplar kapatıldıktan sonra proje **finansal olarak kapanır**. Bunun mümkün olduğunca hızlı ve mutlaka operasyonel kapanıştan sonraki 12 ay içinde gerçekleştirilmesi gerekir. Proje döngüsünün bu son adımında, projenin tamamlandığına dair kanıtlar, alınan dersler, projenin sağladığı yararın kaydedilmesi ve gerekli devir teslim süreçlerine vurgu yapılıyor.

## Projelerin değerlendirilmesi

Bir projenin, yürürlükte olduğu süre boyunca planlanan tüm çıktıları hayata geçirmesi bekleniyorsa da, projenin ortaya çıkardığı sonuç ve etkiler ancak proje kapandıktan sonra anlaşılabilir. Projenin ya da

programın insan hayatındaki değişime ne derece katkıda bulunduğunu ortaya çıkarmak önemli fakat aynı oranda güç. Bu güçlük, sonuç ve etkilerin, hem farklı proje ve programlar aracılığıyla hayata geçirilmesinden hem de projeye ilgisiz dış olaylara bağlı olmasından ileri geliyor.

Değerlendirme, sonuç ya da etkinin hayata geçirilmesi yönünde sağlanan ilerlemeyi sistematik ve nesnel biçimde ölçen, genelde denetimden daha geniş ve daha derin olan seçici bir çalışma. Her bir ülke ofisi için belli sayıda **Sonuç Değerlendirmesi** yapılması zorunlu. Bu sayı, ülke program döngüsü sırasında ülke ofisinin sahip olduğu toplam kaynaklara bağlı. Bu UNDP için yeni bir yöntem olduğundan, örgüt halen sonuç değerlendirmelerini etkin biçimde gerçekleştirmeyi öğrenme aşamasında. Proje değerlendirmeleri ise belli bir projeye odaklandığından kapsam açısından daha kısıtlı. Proje değerlendirmeleri zorunlu olmayıp, sadece gerek görüldüğünde gerçekleştiriliyor. Ülke programının bütünü için bir **değerlendirme planının** hazırlanması ve UNDP Değerlendirme Ofisi'ne sunulması gerekiyor. UNDP **Değerlendirme Ofisi** ülke düzeyinde proje sonuçlarını ve etkilerini Kalkınma Sonuçları Değerlendirme (ADR) raporu yoluyla izliyor.

#### **“Ortak Programlama” dedikleri...**

“Ortak Programlama” Birleşmiş Milletler’in en son moda terimlerinden biri. Ortak Programlama BM kuruluşlarının ve ulusal ortakların Binyıl Kalkınma Hedefleri’ni etkin ve verimli biçimde hayata geçirmeye yönelik etkinlikleri hazırlamak, uygulamak, denetlemek ve değerlendirmek için birlikte gösterdikleri ortak çabayı ifade ediyor. BM ajansları arasında daha iyi bir işbirliğinin sağlanması, günümüzde BM üye ülkeleri, BM’ye yardım sağlayanlar ve BM Genel Sekreteri için en önemli öncelik.

#### **Proje yönetim ve gözetimi**

UNDP’nin yeni Sonuca Yönelik Programlama Rehberi’nin geçtiğimiz günlerde hayata geçirilmesiyle karmaşık bir yönetim ve gözetim sistemi ortaya çıktı. Proje yönetimindeki bu yeni düzen, hesap verebilirliği ve kaynakların etkin ve verimli kullanımını güvence altına alma amacı taşıyor. Projenin uygulanması aşamasında sekiz ana işlevi var:

- UNDP, projenin başarıyla yönetilmesinden ve sonuç elde edilmesinden sorumlu bir **Program Yöneticisi** atıyor. UNDP Daimi Temsilcisi otomatik olarak Program Yöneticisi, ancak bu rolü uygun görürse başka bir UNDP çalışanına aktarabiliyor.
- **Ulusal Koordinasyon Otoritesi**, programın ülke düzeyinde alınacak sonuçlara yönelik kaydettiği başarıları tanımlamak, değerlendirmek ve denetlemekle yükümlü.
- **Sonuç Kurulu**, çıkması beklenen sonuçları denetliyor. Ayrıca aynı sonuca katkıda bulunacak farklı projeler arasında dayanışma sağlanmasını idare etmekle yükümlü.
- **Proje Yürütme Grubu**, Proje Yöneticisi bir yol göstericiye ihtiyaç duyduğunda proje için yürütme kararları alıyor. Grubun üç ayrı rolü bulunuyor: **Yönetici**, grubun başkanlığını yapıyor; **Kıdemli Tedarikçi**, projenin teknik fizibilitesi konusunda yol gösteriyor ve **Kıdemli Yararlanıcı**, projeden yararlanacakların bakış açısından projenin yararlarının hayata geçirilmesini sağlıyor.
- Projenin idaresinden, planlanan çıktılarının alınmasından ve UNDP kaynaklarının verimli biçimde kullanılmasından tek sorumlu **Uygulayıcı Ortak**. Uygulayıcı Ortak, proje için gerekli teknik, mali, idari ve yönetsel yetileri değerlendirilerek seçiliyor. Uygulama ortağı, çıktılarının alınması için diğer birimlerle anlaşmaya gidebilir fakat projenin gerçekleştirilmesinden sorumlu. Olası Uygulama Ortakları arasında devlet kurumları, diğer BM ajansları ve yasal olarak kayıtlı sivil toplum kuruluşları yer alıyor. UNDP de

Uygulayıcı Ortak olabiliyor (bu seçenek daha önce “UNDP tarafından Doğrudan Yürütme” ya da kısaca DEX olarak bilinmekteydi).

- **Proje Yöneticisi**, projenin günlük yönetiminden ve karar almadan sorumlu.
- **Proje Güvence** rolü, projenin gözetim ve denetimini nesnel ve bağımsız bir biçimde gerçekleştiriyor. Zorunlu olan bu rol UNDP tarafından belirleniyor. Proje Güvence rolünü genellikle UNDP Program Yöneticisi üstleniyor.
- **Proje Destek** rolü Proje Yöneticisi’ne gerektiği biçimde yönetsel ve idari destek sağlıyor.

### Özel Durumlar

Bazı özel durumlarda UNDP Daimi Temsilcisi üç aya kadar kriz durumu ilan edebiliyor. Kriz koşullarındaki operasyonlar bu gibi durumlara hızla yanıt verebilmeli. Bu durumda UNDP’nin normal süreçleri geçici olarak askıya alınarak iş süreci kısaltılıyor. Kriz durumunun üç aydan fazla uzatılabilmesi için UNDP Bölge Bürosu’nun ve Ortak Yönetici’nin onayı gerekiyor.

## Öncülük ve Raporlama Yoluyla

UNDP’nin 135 ülkede ülke ofisleri ve 166 ülkede personeli var. Bu küresel kalkınma ağı sayesinde UNDP, değişimin öncülüğünü yapabilme, ülkelerin bilgiye ve kaynaklara erişimini sağlama ve Binyıl Kalkınma Hedefleri’ni gerçekleştirmek için ülke düzeyindeki genel çabaları koordine etme yolunda benzersiz bir konuma sahip. Buna ek olarak, öncülük ve raporlamanın kalkınma konusundaki bilgi düzeyini yükseltmesi ve işe yaradığı görülen paylaşım yaklaşımlarını daha da geliştirmesi gerekiyor.

### İnsani Gelişme Raporları

UNDP’nin değişime öncülük etmek için temel yayını İnsani Gelişme Raporu’dur (Human Development Report). İnsani gelişme kavramı, bazen yakıştırma gibi görülse de, insanları kalkınma sürecinin merkezine koyuyor. Kavram, halkın, halk tarafından ve halk için gelişimini ifade ediyor.

UNDP 1990’dan beri her yıl **Küresel İnsani Gelişme Raporları** yayımlıyor. Raporlar, yeni ölçüm araçları, yenilikçi bir analiz ve çoğu zaman tartışmalı olan politika önerilerini masaya yatırarak kalkınmaya ilişkin temel konular üzerindeki küresel tartışmaya odaklanıyor. Raporlar, kalkınmanın nihayetinde yalnızca ulusal geliri arttırmayı değil, insanların seçeneklerini genişletmeyi içeren bir süreç olduğu inancından yola çıkıyor. Raporları kaleme alan bağımsız uzmanlar, dünya çapında veri, fikir ve başarılı uygulamalar konusunda katkı sağlayan akademi, hükümet ve sivil toplum önderlerinden yararlanıyor.

Küresel İnsani Gelişme Raporları kalkınma göstergeleriyle ilgili de çok sayıda veri barındırıyor. Raporlar her yıl ülkeleri kişi başına gelir, okuryazarlık, ortalama ömür ve kadın haklarına saygı oranlarına göre sıralıyor. Her bir rapor kalkınmayla ilgili süregelen tartışmalardaki güncel bir temaya odaklanarak çoğu zaman çığır açıcı analiz ve politika önerileri sunuyor. 1990 yılındaki ilk rapordan bu yana insani gelişme konusunda dört bileşik endeks geliştirildi: İnsani Gelişme Endeksi, Cinsiyete Bağlı Kalkınma Endeksi, Kadın Hakları Endeksi ve Yoksulluk Endeksi.

Küresel raporun analitik çerçevesi Bölgesel ve Ulusal İnsani Gelişme Raporları’na da taşınıyor. **Bölgesel İnsani Gelişme Raporları** değişimin doğrultusunu etkilemek ve bölgeye özgü insani gelişme yaklaşımlarını ele almak için bölgesel ortaklıkları destekliyor. **Ulusal İnsani Gelişme Raporları** ise ulusal politika tartışmaları için birer araç olup, insani gelişmeyi ulusal politika gündeminin üst sıralarına yerleştirmek için çalışıyor.

## **Binyıl Kalkınma Hedefleri'nin İzlenmesi**

[Binyıl Kalkınma Hedefleri Raporları](#), Binyıl Kalkınma Hedefleri'nin küresel düzeyden ulusal ve bölgesel düzeylere indirgenmesine yardımcı oluyor. Buradaki ana fikir, bu raporların ilerlemeyi hızlandırabileceği düşüncesi. UNDP ulusal hükümetlerle işbirliği içinde ülkelerin BM Binyıl Kalkınma Hedefleri doğrultusundaki ilerlemeyi raporlamasında koordinasyon sağlıyor.

Binyıl Kalkınma Hedefleri Raporları uzun raporlar değil; mesajları çabuk ve teknik ayrıntılardan arındırılmış bir biçimde iletilecek, kısa ve okuması kolay özetler. Ana okuyucu kitleleri medya ve kamuoyu. Ulusal tartışmanın belli kalkınma önceliklerine odaklanmasını ve böylece politika reformları, kurumsal dönüşüm ve kaynak aktarımı bakımından harekete geçilmesini sağlamak hedefininin yanı sıra ilerlemeyi bir bakışta özetleme çabasını güdüyor.

### **İnsani Gelişme Endeksi**

İnsani Gelişme Endeksi (HDI), insani gelişmenin özet bir ölçütü niteliği taşıyor. Endeks, bir ülkedeki ortalama kalkınma başarısını İnsani gelişmenin üç temel boyutu aracılığıyla ölçüyor:

- Ortalama yaşam süresiyle ölçülen **uzun ve sağlıklı bir yaşam**;
- Yetişkin okur-yazarlık (üçte iki ağırlık) ve ilk, orta ve yüksek öğrenime toplam kayıt (üçte bir ağırlık) oranlarıyla ölçülen **veri**;
- Kişi başına gayrisafı yurtiçi hasılayla ölçülen **insanca bir hayat standardı**.

## **DevInfo (Development Information: Kalkınma Verileri)**

[Birleşmiş Milletler Çocuk Fonu](#) (UNICEF) [DevInfo](#)'nun geliştirilmesi ve test edilmesinde öncü görevi görüyor. DevInfo veritabanı, ülkeler düzeyinde devlet daireleri ve BM ajansları arasında veri paylaşımını kolaylaştırmak için veriyi aynı formatta düzenleme, saklama ve görüntülemeye yönelik bir yöntem sunuyor. UNICEF ChildInfo veritabanı teknolojisinden uyarlanan DevInfo, ülkelere Binyıl Kalkınma Hedefleri raporlamalarında yardımcı olması amaçlanan bir araç. UNDP, ulusal hükümetlere ve istatistik kurumlarına Binyıl Kalkınma Hedefleri'ni izleme aracı sağlamaya dönük bu küresel çabaya katılıyor.

## **İyiniyet Elçileri**

[İyiniyet Elçileri](#), ünleri insani gelişme ve uluslararası işbirliği konularındaki acil ve evrensel mesajın önemini vurgulamaya yarayan, toplumun önde gelen bireyleridir. UNDP kalkınma felsefesini ve kendi kaynaklarıyla kalkınma fırsatları sağlayan programları tanıtarak, insanları kendilerinin ve vatandaşlarının hayat standartlarını iyileştirmek adına harekete geçmeye çağırırlar. İyiniyet elçileri UNDP'ye yardım için zamanlarını ayırıyor, sanayileşmiş dünyaya insani gelişme mesajını taşıyabilmek adına ilk elden gözlem için kalkınmakta olan ülkeleri sık sık ziyaret ediyorlar. Şu anda UNDP'nin dünya çapında görev alan elçileri, yazar Nadine Gordimer, oyuncu Misako Konno, futbolcular Ronaldo ve Zinedine Zidane ve Norveç Veliahtı Haakon Magnus.

## ***BM Ajanslarını Destekleme ve Eşgüdüm Sağlama Yoluyla***

Ülke düzeyinde UNDP Daimi Temsilcisi, aynı zamanda tüm Birleşmiş Milletler sistemi için **Daimi Koordinatör** (RC) olarak görev yapıyor. Daimi Koordinatörler BM Genel Sekreteri'nin bir ülkedeki kalkınma operasyonlarını yürütmek için atanmış temsilcileri konumunda. [Daimi Koordinatör sistemi](#) ülke düzeyindeki çalışmaların etkisini ve verimliliğini geliştirmek için farklı BM ajanslarını buluşturuyor. Ülkede resmen bulunup bulunmadıklarına bakılmaksızın, Birleşmiş Milletler altında kalkınmayla ilgili

alışan tüm rgtleri Őemsiyesi altında topluyor. Daimi Koordinatör sisteminin finansman ve yönetimini UNDP stleniyor. Daimi Koordinatör, 135 lkede **BM kuruluşlarının temsilcilerine** liderlik ediyor. Daimi Koordinatörler ve diğer kuruluşların temsilcileri, tüm BM ailesinin desteği ve yol göstericiliğiyle, BM'nin çıkarlarını ve ilkelerini savunuyor. UNDP lke ofisi, Daimi Koordinatör sistemini desteklemenin yanısıra, ülkede bulunan diğer BM ajanslarını temsil edebilir ve teki BM ajanslarına merkezi idari destek sağlar.

Küresel düzeyde, UNDP Başkanı, BM Genel Sekreteri adına [Birleşmiş Milletler Kalkınma Grubu](#)'na başkanlık eder. Birleşmiş Milletler Kalkınma Grubu, lke düzeyinde BM kalkınma çalışmalarının etkinliğini geliştirmeyi amaçlıyor. 1997 yılında oluşturulan grup, kalkınma üzerine çalışan ajansları buluşturuyor.

Bu girişimler, yoksulluğun azaltılması da dahil olmak üzere, ülkelerin Binyıl Kalkınma Hedefleri'ni hayata geçirmelerine yardımcı olmak konusunda BM'nin etkisini güçlendiriyor. Birleşmiş Milletler Kalkınma Grubu Ofisi (UNDGO ya da kısaca DGO), grubun sekreterliğini yapıyor. Sekreterlik, Daimi Koordinatörleri seçme ve Daimi Koordinasyon Destek Fonları'nın dağıtımı ve denetimi görevlerinin yanısıra, 134 ülkede yürürlükte olan Daimi Koordinatör sistemini destekliyor. Birleşmiş Milletler Kalkınma Grubu Ofisi'nin yönetimi ve finansmanı UNDP'ye ait.

# UNDP’de kim ne yapar?

## Küresel yapılanma

**Birleşmiş Milletler Genel Meclisi** ve **Ekonomik ve Sosyal Konsey** UNDP’nin genel politikalarını belirliyor. **Yönetim Kurulu** devletlerarası destek sağlıyor, UNDP’nin etkinliklerini gözetim altında tutuyor. Aynı zamanda UNDP’nin programa katılan ülkelerin ihtiyaçlarına cevap verebilmesini temin ediyor. Yönetim Kurulu 36 ülkeden gelen birer üyeden oluşuyor. Üyeler dönüşümlü olarak seçiliyor.

UNDP’nin günlük işlerini yönetmekle yükümlü olan **Başkan** UNDP’nin tüm etkinlikleri için Yönetim Kurulu’na karşı sorumlu. Başkan, Genel Sekreter ve Genel Sekreter Yardımcısı’ndan sonra BM sistemindeki en yüksek üçüncü görevli. Dört yıllık bir dönem için Genel Sekreter tarafından atanıp Genel Kurul tarafından onanıyor. Şu anki Başkan, eski Dünya Bankası Başkan Yardımcısı ve Türkiye Cumhuriyeti’nin eski Ekonomi ve Hazineden Sorumlu Bakanı Kemal Derviş. Kemal Derviş bu göreve 2005 yılında atandı. **Başkan Yardımcısı**, Başkan’a destek sağlıyor. Bu görevde şu anda Hollanda’nın eski Sosyal İşler ve İstihdamdan Sorumlu Bakanı ve Dünya Bankası Yönetim Kurulu üyesi Ad Melkert bulunuyor.

New York’taki UNDP Genel Merkezi’nde bulunan on **Ofis** ve **Büro**, organizasyonun belkemiğini oluşturuyor. Bunlar yönetim, insan kaynakları, iletişim, kaynaklar ve ortaklıklar üzerine yoğunlaşıyor. **Kalkınma Politikası Bürosu** UNDP’nin çalıştığı kilit bölgelerdeki devletlere ve Birleşmiş Milletler ekiplerine birçok hizmet veriyor. **Değerlendirme Ofisi** ve **Denetim ve Performans Değerlendirme Ofisi** örgütün kalite ve etkinliğine yönelik olarak çalışıyor.

Beş **Bölgesel Büro** ülke ofisleriyle ilgileniyor: Asya-Pasifik, Afrika, Arap Ülkeleri, Avrupa ve Bağımsız Devletler Topluluğu (eski Sovyetler Birliği) ve Latin Amerika ve Karayipler. New York’taki UNDP Genel Merkezi’nde yer alan bu büroların başında **Direktörler** bulunuyor. UNDP ayrıca **Bölgesel Merkezler** şeklinde bilgi istasyonları oluşturmuş durumda. Bölgesel Merkezler küresel çapta uygulamalı, çığır açıcı araştırmalar ve önceki deneyimlere dayanan nitelikli danışmanlık hizmetleri yoluyla UNDP Ülke Ofislerinin bilgiye kolay erişimini sağlıyor.

Olağan programlarının yanında UNDP özel amaçlı **BM fon ve birimlerini** yönlendiriyor:

- **Birleşmiş Milletler Gönüllüler Programı** (UNV), Birleşmiş Milletler’in merkezi Almanya Bonn’da bulunan gönüllü kolu. Program çerçevesinde, vasıflı BM gönüllüleri seferber ediliyor ve insanların gönüllü faaliyetlerde bulunması teşvik ediliyor. Şu anda dünya çapında 5.600 BM Gönüllüsü aktif olarak çalışıyor.
- **Birleşmiş Milletler Kadınlar Fonu** (UNIFEM), kadınların insan haklarını, siyasal katılımlarını ve ekonomik güvenliklerini savunma amacı güden yenilikçi program ve stratejilere finansal ve teknik yardım sağlıyor.
- **Birleşmiş Milletler Sermaye Geliştirme Fonu** (UNCDF), En Geri Kalmış Ülkelerde yerel yönetim ve mikrofinans girişimleri yoluyla yoksulluğu azaltmaya çalışıyor.
- **UNDP Kalkınmakta Olan Ülkeler Arası Teknik İşbirliği Özel Birimi** (SU/TCDC), iki ya da daha fazla kalkınmakta olan ülke arasında bilgi, beceri, kaynak ve teknik bilgi alışverişini teşvik ediyor.

## Ülke ofisleri

UNDP coğrafi evrenselliğe inancı bakımından benzersiz bir örgüt. Örgütün kalkınmakta olan 135 ülkede **daimi ofisi** bulunuyor. Alan çalışmasına dayanan bir örgüt olduğundan, çalışanlarının büyük çoğunluğu ülke ofislerinde görev yapıyor ve yine bir çoğu çalıştığı ülkenin vatandaşlığını taşıyor. UNDP kendini, kişi başına gayrisafi milli hasılası 4.700 doların altında olan tüm ülkelerde programlı biçimde varlığını

sürdüremeye adanmış durumda. Daha yüksek gelir düzeyine sahip ülkeler (Bahreyn ya da Polonya gibi) UNDP'nin ülkelerindeki varlığının temel masraflarını kendileri karşılıyor. Ülke ofisleri hakkında ayrıntılı bilgi için:

UNDP'nin hükümetlerden bağımsızlığını korumak ve olası çıkar çatışmalarından kaçınmak için yüksek yönetim kademelerine uluslararası personel atanıyor. Aynı nedenden ötürü, uluslararası personel ülke ofisleri arasında düzenli biçimde rotasyona tabi. Aşağıda, dünyaya yayılmış ülke ofislerinde çalışırken görebileceğiniz kişilerden birkaçının görevlerini bulabilirsiniz:

- **Daimi Temsilci** (RR ya da ResRep) Başkan'ın ülke düzeyindeki temsilcisi ve ülke ofisinin başı. Daimi Temsilci UNDP müdahalelerinin kalite ve sürekliliğinin yanı sıra, tüm UNDP politika ve prosedürlerine uyulmasının da nihai sorumlusu. Daimi Temsilci genelde tüm Birleşmiş Milletler sistemi içinde Daimi **Koordinatör** (RC) olarak hizmet yapıyor.

- Daimi Temsilci'ye en az bir **Daimi Temsilci Yardımcısı** (DRR) destek oluyor. Daimi Temsilci Yardımcısı günlük proje ve uygulamaların büyük kısmından sorumlu. Aynı zamanda UNDP'nin ya program kısmından, ya operasyonel kısmından, ya da her ikisinden sorumlu olabilir. Daimi Temsilci de Daimi Temsilci Yardımcısı da yabancı personel.

- Yerli ya da yabancı olabilen **Daimi Temsilci Asistanları** (ARR), Daimi Temsilci Yardımcısı'na karşı sorumlu. Daimi Temsilci Asistanları çoğunlukla belli bir odak alanı ya da bir ülke ofisinin program ya da operasyonel alanından birine bakmakla görevli.

- **Yabancı** ya da **Yerli Memurlar** (NO) ve **Genel Hizmet (GS)** personeli “kadro” olarak adlandırılan pozisyonları dolduruyor. Yerli Memurlar ve Genel Hizmet personeli belirli bir zaman dilimi için atanıyor.

- **Genç Profesyonel Memurlar** (JPO) kalkınma alanında belli bir iş deneyimine sahip üniversite mezunları. Genelde kendi devletleri tarafından finanse ediliyorlar. Halen 23 yardım sağlayıcı ülke ve bir uluslararası örgüt bu programda yer alıyor.

- **Birleşmiş Milletler Gönüllüleri** (UNV) tüm Birleşmiş Milletler sistemine hizmet ediyor. Genelde yardım sağlayıcı ülkelerin destekledikleri proje ve programlar için istihdam ediliyor ya da ülke ofislerinde çalışıyorlar. Birleşmiş Milletler Gönüllüleri yabancı ya da yerli uzmanlar arasından seçilebiliyor.

- **Danışmanlar**, ulusal becerileri güçlendirmek için belirli danışma ve eğitim hizmetleri verir. Genelde belli bir projeye atanan danışmanlar kısa dönemli ya da uzun dönemli atamalar için istihdam edilebilir, yerli ya da yabancı personel olabilirler.

- **Hizmet Kontratı** sahipleri UNDP'nin temel işlevi olmayan etkinlikler için istihdam edilir. UNDP, hizmet kontratını daha çok belirli projelerde çalışacak personel için kullanır.

- **İdari destek personeli** hükümet tarafından sağlanamayan idari ve lojistik işler için istihdam edilir. Bunun içinde muhasebeci, sekreter ve şoförler yer alır. İdari destek personeli yerel maaş çizelgesine göre ücretlendiriliyor.

- **Stajyerler** iş deneyimi edinirken kalkınma etkinliklerini desteklemek için hizmet sunan, ücretlendirilmeyen bağımsız gönüllüler. Yerli ya da yabancı olabilirler.

UNDP çalışanları ülke düzeyinde **personel birlikleri** halinde örgütlenirler. Küresel düzeyde ise UNDP, UNFPA ve UNOPS çalışanları **personel konseyini** oluştururlar. Personel birlikleri ve personel konseyi personelin haklarını, çıkar ve refahını savunur ve korur. Ayrıca personeli ilgilendiren konularda UNDP yönetimiyle iletişim kanalı görevi görür.

# UNDP GÖREVLERİNİ NASIL YÜRÜTÜR?

## UNDP Nasıl Sonuca Ulaşır?

### Prince2

[Prince2](#), uluslararası bir **proje yönetim standardı**'dır. Süreçlere odaklanarak her tür projenin yönetimi için kolay ve ölçülebilir bir idare yöntemi sunar. Her bir proje, gerçekleştirilecek hedeflerin ve etkinliklerin yanı sıra temel girdi ve çıktılarıyla tanımlanıyor. Bu yöntem, UNDP'nin dünya çapında yürüttüğü binlerce projeye organize bir yaklaşım sağlayabilmek için seçildi.

### UNDP Kullanıcı Rehberi

Prince2 UNDP'nin sonuç almak için işleyiş ve idaresinin genel standardını sunarken, kısa bir zaman önce, UNDP Kullanıcı Rehberi de, kullanıma girdi. Bu rehber, UNDP **politikalarını** ayrıntılarıyla betimliyor. Şimdiki haliyle, Ortaklıklar İdaresi, Finansal Kaynaklar İdaresi, İnsan Kaynakları İdaresi, Sözleşme, Aktifler ve Tedarik İdaresi ve (İnternette genel erişime açık olan) Sonuçlar İdaresini kapsıyor.

### Atlas

UNDP'nin operasyonel kapasitesini geliştirme çabasındaki temel araç, kapsamlı **Girişim Kaynak Planlama** (ERP) sistemidir. Özel olarak UNDP'nin amaçlarına göre uyarlanmış olan sisteme **Atlas** adı veriliyor. UNDP için kullanılan bürokratik yakıştırmasına tezat oluşturacak biçimde Atlas bir kısaltma değil, aksine UNDP'nin küresel ağ yaklaşımının altını çiziyor.

Atlas'ın amacı UNDP'nin işleyiş prosedürünü yeniden oluşturmak...Finans, tedarik ve insan kaynakları alanlarına odaklanan ilk "dalga" Atlas, 2004 yılında küresel çapta dev bir girişimle hayata geçirildi. **II. Dalga** Atlas ise bir kerede değil, kademeli olarak hayata geçiriliyor. Hayata geçirilmeyi bekleyen bir diğer temel reform ise UNDP'nin nakit esasına dayalı muhasebeden tahakkuk esasına dayalı muhasebe sistemine geçişi. Gelir idaresinin yanı sıra, II. Dalga tüm işgücünü tek bir sistem altında toplama konusuna odaklanıyor. II. Dalga Atlas maliyetleri karşılama politikasını gözden geçirmeyi ve UNDP çerçevesinde, çalışanların ücretlerinden sonra en büyük operasyonel maliyet kalemi olan seyahat idaresini tek elde toplamayı da içeriyor.

### Anket ve karneler

UNDP hayati bazı bilgilerin Genel Merkez'e ulaşması için üç anket kullanıyor. Yılda bir yapılan **Küresel Personel Anketi** her düzeyde çalışanla yönetim arasındaki ilişki hakkında kapsayıcı bir dizi soru soruyor. Anket sorun oluşturabilecek konuları ve ülke ofislerini saptamak için önemli bir araç. **Ülke Ofisi Genel Merkez Hizmetleri Anketi**, ülke ofislerine, New York'taki birimlerin sağladığı hizmetler konusunda geri bildirimde bulunma olanağı tanıyan bir anket. **Dış Ortaklar Anketi**, UNDP'nin performansı hakkında yardım alan hükümetler, başka BM ajansları, yardım sağlayıcılar, sivil toplum ve özel sektörden geri bildirim edinmeye çalışıyor.

UNDP ayrıca üst düzey yöneticilerin performansını değerlendirmek için **"karneler"** kullanıyor. Karne, Harvard İşletme Okulu'nda geliştirilen bir modeli baz alarak, verilerini anketlerden, finansal durumdan ve projelerden alıyor. Ayrıca bir ülke ofisinin performansını ve bölgedeki ya da dünyadaki diğer ofislere göre durumunu gösteriyor.

### Mantıksal çerçeve ve göstergeler

Mantıksal çerçeveler, proje planlama ve idaresinde kullanılan temel araçlardır ("logframe," "Logical Framework Approach" ya da LFA olarak da bilinir). Mantıksal çerçeveler girdi, etkinlik, çıktı, hedef ve etkiler arasındaki sebep-sonuç ilişkilerini ortaya koyarak bizleri, bir yandan planlarımızı kısa ve öz bir çerçeveye sığdırabilirken bir yandan mantıklı ve kapsamlı düşünmeye sevk ediyor. UNDP, standart proje formatında mantıksal çerçevenin "sonuçlar çerçevesi" adı verilen basitleştirilmiş bir türünü kullanıyor. Mantıksal çerçevenin temel öğeleri:



• **Sebep-sonuç ilişki zinciri:** Planlanan etkinlikleri gerçekleştirmek için gerekli girdiler (kaynaklar, zaman, ekipman vs.) neler? Amaçlanan çıktılar ne tür etkinlikler sağlayabilir? Projenin sonunda ve daha sonra beklenen uzun vadeli hedefler neler? Hedef kitlede yer alan kişilerin hayatında sağlanacak uzun vadeli etki ne olacak?

• **Göstergeler,** sebep-sonuç ilişkisinin her bir düzeyinde sağlanan ilerlemeyi ölçmek için kullanılıyor.

• **Doğrulama araçları,** göstergeler için güncel veriye nereden erişebileceğimizi bildirir.

• Sebep-sonuç ilişkileri gerçek hayatta varolduğundan, uygulama sırasında ortaya çıkacak potansiyel sorunları önceden hesaplayabilmek için bir dizi **kritik varsayım** gerekli.

Mantıksal çerçeve, sonuçları planlamak ve idare etmek için çok iyi bir araç olsa da bazı eksikleri var. Örneğin, projenin yönetim evresini kapsamıyor.

**Göstergeler,** nitelik, nicelik ve zamanlama açısından sonuçlara yönelik ilerlemeyi ortaya koyan işaretlerdir. Performans ve başarıyı değerlendirmek için basit ve güvenilir bir zemin sağlayan niteliksel ya da niceliksel değişkenlerdir. Tutarlı değişkenler yarardan çok zarar getireceğinden göstergelerin kalitesi son derece önemli. Sağlam göstergeler şu özellikleri taşır:

• **sayısal:** sayı, yüzde ve oranlar genellikle değişime daha duyarlı ve daha nesnel;

• **nesnel:** sonuçların yorumu konusunda öznel olmayan genel bir hüküm bulunmalı;

• **belirli:** nicelik, nitelik, zaman, yer, hedef grup, referans noktası ve hedef bakımından;

• **ilintili:** ölçtükleri sonuç ile doğrudan bağlantısı olmalı;

• **yapılabilir:** gerek duyulan veriyi uygun maliyetli bir biçimde elde etmek mümkün olmalı.

Çoğu zaman bilmek istediğiniz şeyi tam olarak ölçmek hem güç hem de masraflı oluyor. Diğer birçok durumda ise UNDP çok soyut bir sonuca yönelik çalışıyor. Böyle durumlarda **temsili göstergelerin** kullanılması gerek. Temsili göstergeler doğrudan ölçülmesi çok güç olan bir gösterge ya da çok soyut bir sonuç olduğu durumlarda kullanılıyor. *Örneğin arıcıların gelirindeki artışı ölçmek yerine temsili gösterge olarak harcama düzeylerindeki artış kullanılabilir. Kadınların konumlarının güçlendirilmesi gibi soyut bir sonucu ölçümlemek için, kadın milletvekillerinin yüzdesi ilerlemeyi görmek amacıyla kullanılabilir.*

### **Özel Sektör ve Kalkınma Komisyonu**

Binyıl Kalkınma Hedefleri'nin özünde ekonomik büyüme yatar. Ekonomik büyüme olmaksızın yoksulluğu sona erdirmeye hedefine erişmek asla mümkün olamaz. Hedeflere ulaşma çabası, küçük ve orta ölçekli işletmeler de dahil olmak üzere yeni ekonomik kaynakların değerlendirilmesini gerektiriyor. İstihdam yaratma ve yurtiçi ticaret konusunda başlıca motor olma görevi görmelerine karşın, küçük ve orta ölçekli işletmelerin kalkınmaya katkısı gözardı ediliyor.

UNDP Başkanı'nın önerisiyle, BM Genel Sekreteri, Kanada Başbakanı Paul Martin ve eski Meksika Başkanı Ernesto Zedillo'nun başkanlığını yaptığı **Özel Sektör ve Kalkınma Komisyonu**'nu kurdu. UNDP tarafından idare edilen bu komisyonun raporları, devlet, kamu kalkınma kurumları, özel sektör ve sivil toplum örgütlerinin atabileceği, küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyümesini hızlandıracak bir dizi adımın ayrıntılarını ortaya koyuyor.

## UNDP bilgiyi nasıl kullanır?

Bilgi, insanların bildikleri şeylerdir. **Bilgi yönetimi**, kişisel bilgiyi kurumsal bilgiye dönüştürür ve bilginin insanlarla bağlantısını sağlar. Bilgi yönetimi, çalışanların, örgütün sahip olduğu en iyi bilgiye ve bir işin yapılması için olabilecek en uygun insanlara ulaşmalarını kolaylaştırıyor.

UNDP günümüzde **bilgiye dayalı bir örgüt** olma yolunda ilerliyor. Bu değişimin hedefi, UNDP'nin küresel açıdan yararlanarak kalkınma çalışmalarına ilişkin bilgisini daha iyi idare edebilmek: İşe ne yarar, ne yaramaz? Ne nerede ve hangi koşullarda işe yarar?

### Bilgi ağları

Son yıllarda UNDP'nin küresel varlığından beslenen kurumsal uygulama ağları ortaya çıktı. Bu ağların üye sayısı, UNDP ve diğer BM örgütleri ve diğer kalkınma kurumları çalışanları dahil olmak üzere 12.000'i aştı. Bu canlı ağlar güncel sorunları tartışmak, meslektaşlardan yardım ya da öneri istemek, belge ve raporları paylaşmak vs. gibi bir dizi amaç için kullanılıyor.

### Bölgesel Merkezler

Kalkınma reformu çağrılarına yanıt olarak UNDP, politika önerileri ve teknik destek sağlayarak yardımın verimliliğini artırmak için **Bölgesel Merkezler** kurdu. Bölgesel Merkezler, bölgenin küresel kalkınma uzmanları ve yerel bilgi ağına bağlantısını sağlayarak UNDP'nin ülkenin kalkınma gereksinimlerine daha fazla hakim olmasına yardımcı oluyor. Bölgesel Merkezler ayrıca bölge çapında yürütülen projeleri idare ediyor. Şu anda [Bangkok](#), [Bratislava](#), [Colombo](#) ve [Johannesburg](#) kentlerinde Bölgesel Merkezler yer alıyor.

### Tematik merkezler

UNDP'nin görevi araştırma yapmak ve politika önerileri hazırlamak vermek olan üç küresel tematik kuruluşu bulunuyor.

- [Oslo Yönetişim Merkezi](#), UNDP ülke ofislerinin, başta adalet, insan hakları, sivil toplum, bilgiye erişim ve yönetim ve kriz önleme olmak üzere Binyıl Kalkınma Hedefleri'ni hayata geçirmeleri için gereken demokratik reformları uygulamalarına yardımcı oluyor.
- [Uluslararası Yoksulluk Merkezi](#) (IPC), kalkınmakta olan ülkelerin yoksullukla mücadele stratejileri tasarlayıp uygulamaya koymak konusunda kapasitelerini artırıyor. Merkez 2004 başında açılmış olup Brezilya'da bulunuyor. Yüksek düzey analist ve karar mercii yetiştirmek konusuna odaklanan merkez, kalkınmakta olan ülkelerin işbirliği içinde geliştireceği alternatif yoksullukla mücadele stratejilerini destekliyor, yoksulluk ve eşitsizliği gözlem altında tutuyor.
- [Kurak Ülkeler Kalkınma Merkezi](#), dünyanın kurak bölgelerindeki ülkelerin yoksullukla mücadelesini destekliyor ve kalkınmayı teşvik ediyor. Merkez Nairobi, Kenya'da yer alıyor.

### Yayınlar

UNDP ve yönettiği fonlar elektronik formatta ücretsiz olarak erişilebilen pek çok yayın üretiyor.

[Kalkınma Çalışmaları Ofisi](#), ileriye dönük politika analizleri yapmak, dünya çapında önde gelen düşünce kuruluşları arasında araştırma ortaklıkları kurmak ve politika analizi ve politika üretimi arasında köprü oluşturmak konularına odaklanıyor. Kalkınma Çalışmaları Ofisi, tartışmaya yönlendirici birçok kitap, tartışma ve çalışma raporları ve ders dizileri yayımlıyor.

[UNDP Değerlendirme Ofisi](#), kalkınmanın etkililiği üzerine pek çok değerlendirme ve rapor yayımlıyor. Ofis ayrıca UNDP ve diğer kalkınma ortaklarının geçmiş deneyimlerine dayanarak nelerin işe yaradığına dair bilgileri özetleyen [Temel Öğeler](#) dizisini yayımlıyor.

[Journal of Human Development](#) dergisi insani potansiyel, büyüme ve piyasalar üzerine çeşitli bakış açıları sunuyor. Ekonomik, sosyal ve politik meselelere çok boyutlu yaklaşımlar getiren dergi, insani

gelişme konusundaki kavram ve ölçüm araçlarını geliştiren ve ekonomideki geleneksel görüşleri sorgulayan orijinal çalışmalar yayımlıyor. 2000 yılından bu yana yayımlanan dergi, politika yapıcılara, ekonomist ve akademisyenlere ulaşmayı hedefliyor.

### Binyıl Projesi

Binyıl Projesi, 2002 yılında Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri tarafından dünya çapında milyarlarca insanı etkileyen aşırı yoksulluk, açlık ve hastalıklara karşı mücadele etmek adına somut bir eylem planı oluşturulması için hazırlandı. Başında Jeffrey Sachs'in bulunduğu bağımsız bir danışma organı olarak çalışan Binyıl Projesi son önerilerini "Kalkınmaya Yatırım Yapmak: Binyıl Kalkınma Hedeflerini Gerçekleştirmek için Pratik bir Plan" adlı bir rapor halinde Ocak 2005'te Genel Sekreter'e sundu.

## UNDP etkinliklerini nasıl finanse eder?

### Küresel kaynaklar

UNDP'nin 2000 yılından beri sürekli artan dünya çapındaki geliri, 2004 yılında yıllık **dört milyar dolara** ulaştı. UNDP'nin gelirinin bileşimi son birkaç yılda köklü bir değişim geçirdi.

UNDP'nin **düzenli kaynakları** ("çekirdek" kaynaklar) üye ülkelerin gönüllü katkılarından oluşuyor. 1994 yılından 2001'e kadar düzenli gelirlerde sürekli bir düşüş yaşandı ve bu durum bir finansman krizine yol açtı. Bu yedi yıllık düşüş eğilimi 2001 yılında tersine döndü. Üye ülkelerin UNDP'ye yıllık katkıları şu an 842 milyon dolar düzeyinde. Katkıda bulunan hükümetlerin birçoğunun uzun dönemli finansman taahhütleri, UNDP'nin düzenli finansman tabanının tahmin edilebilirliğini arttırmaya yardımcı oldu. Düzenli kaynaklar döngüsü sürmekle birlikte, UNDP halen 2007 için 1,1 milyar dolar hedefini gerçekleştirmekten uzak. Düzenli kaynaklar UNDP finansmanının temelini oluşturuyor ve örgütün evrenselliğini, tarafsızlığını ve bağımsızlığını garanti altına alıyor. **Diğer bağış kaynakları** 2004'te belirgin düzeyde artarak 1,5 milyar dolara ulaştı. Bağış yapanların tümü UNDP'nin düzenli kaynakların tamamlanması için UNDP programlarının finansmanına katkı konusunda aktif rol oynuyor. Bunun yanı sıra **Yerel kaynaklar** –UNDP ofislerinin bulunduğu ülkelerin hükümetlerinin sağladığı fonlar - da arttı.

Düzenli kaynaklardaki görece düşüş **UNDP'nin finansman modelinde** köklü bir değişime neden oldu: Düzenli kaynaklar 1990 yılında UNDP'nin gelirlerinin yüzde 72'sini sağlarken, bu oran 1999'da yüzde 46'ya ve 2004'te yüzde 21'e düştü. Bağış yapanlar giderek daha büyük oranda, düzenli olmayan kaynak sağlamayı tercih ediyor. Düzenli olmayan kaynaklar, bağış yapanların katkılarını belirli bir ülkeye veya belirli bir alana tahsis etmelerini sağlıyor. Bununla beraber, UNDP ülke ofislerinin geçimini düzenli kaynaklar sağladığından, düzenli kaynakların yüzde 35'i genel giderlere harcanıyor. Bu oran düzenli olmayan kaynaklar için yüzde 5.

### Kutu: Birleşmiş Milletler bir lüks mü?

BM sisteminin bütünü yılda yaklaşık 12 milyar dolar harcar. Bu tutarın yarısından biraz fazlası üye ülkelerin gönüllü katkılarından gelirken, geri kalan kısmı ise bu devletlerin zorunlu payından karşılanıyor. Zorunlu pay, ülkenin dünya ekonomisindeki payına göre hesaplanıyor. Dünyanın bir yıllık askeri harcaması (yaklaşık 800 milyar dolar) tüm BM sisteminin en az 65 yıllık masrafını karşılayabilir.

## Finansman türleri

### UNDP'nin düzenli kaynakları

Düzenli kaynaklar BM üye ülkeleri tarafından gönüllü olarak yapılan katkılardır. Bunlar aynı zamanda çekirdek kaynaklar veya **Çekirdekten Kaynak Tahsisi Hedefi** (kısaca TRAC) olarak da bilinir. UNDP'nin mevcut küresel iş planı, 2004'te 769 milyon dolar olan yıllık düzenli kaynakların 2007 yılında 1,1 milyar dolara artmasını öngörüyor. UNDP'nin düzenli kaynaklarına 2004 yılında en büyük katkıyı Amerika Birleşik Devletleri, Norveç, Hollanda, Japonya ve İsveç yaptı. Diğer kaynaklara en çok katkı ise Avrupa Komisyonu, İngiltere ve Amerika Birleşik Devletleri'nden geldi.

Ülke ofisleri ve genel merkez **temel yapıyı** finanse edebilmek için düzenli kaynaklardan yıllık en az 350.000 dolar pay alıyor. Temel yapı UNDP'nin, özellikle BM'nin bütününe daimi koordinatör sisteminin sorumlusu olarak, gerçekleştirmekle yükümlü olduğu temel işlevlerden oluşuyor. Bu işlevler kaynakların miktarına göre değişmiyor, sabit harcama kalemleri olarak kabul ediliyor. Ülke ofislerinin temel yapının dışında kalan tüm harcamaları, düzenli ve diğer kaynaklar arasında oransal olarak bölünüyor. Düzenli kaynakların bir kısmı UNDP tarafından, krizde olan ülkelerin özel kalkınma ihtiyaçlarına yanıt vermek veya şiddetli bir krizin ortaya çıkmasını önlemek üzere ayrılıyor.

### Program ülkesi masraf paylaşımı

Birçok gelişmekte olan ülke, harcamaların bir kısmını paylaşarak UNDP'nin ülkedeki etkinliklerine katkıda bulunuyor. Bu durumda, hükümetler kendi fonlarını UNDP tarafından yürütülen bir projeye ayırıyor. Bu fonlar tamamıyla UNDP'nin bütçeleme sürecine dahil ediliyor. UNDP, bu fonların idaresinden doğan masrafları da buradan karşılıyor. Program ülkeleri ile harcama paylaşımı Orta ve Latin Amerika'da ve özellikle Arjantin, Brezilya, Honduras ve Panama'da güçlü.

### **Üçüncü taraf eşfinansmanı**

Üçüncü taraf eşfinansman anlaşması çerçevesinde, iki taraflı yardım sağlayan bir ülke, uluslararası bir finans kuruluşu ya da özel bir kuruluş, belli projelerin finansmanına katkıda bulunuyor. Bir projenin finansmanı tamamen üçüncü taraf eşfinansmanından karşılanabilir; buna yüzde yüz masraf paylaşımı deniyor.

**Kredi fonları** özel kuruluşlar ve bireyler de dahil olmak üzere bağışta bulunan bir ya da birden çok hükümet veya hükümet dışı taraftan katkı alabilmek için kurulmuş bir mekanizma. Bu fonlar belli bir tema, bir proje, bir ülke veya bölgeye özeldir. Büyük kredi fonları arasında [Irak Elektrik Ağı Rehabilitasyon Programı](#) ve Küresel Çevre Fonu (GEF) bulunuyor.

Bağış yapan tarafların katkılarındaki düşüş eğilimini tersine çevirmek ve bağış yapan tarafların hedeflerini belirlemelerine ve daha net sonuçlar elde edebilmelerine olanak tanımak için, UNDP beş odak alanında Tematik Kredi Fonları (TTFler) oluşturdu. Bu kredi fonları ülkeler düzeyindeki ihtiyaç ve taleplere yanıt verebilecek, net etkileri olan kısa dönemli (normalde bir yıl) müdahaleleri finanse etmek için kullanılıyor. Bağış yapan taraflar, hizmet türünü, bölgeleri, ülkeleri veya bunların bir bileşimini belirterek katkı yapabiliyor. Tematik Kredi Fonları hızla onaylanması ve fonların kullanıma çabuk açılması dolayısıyla daha esnek bir eş finansman şekli. Tematik Kredi Fonları'nın çoğu düşük gelirli ülkelere, En Geri Kalmış Ünelere ve Afrika'ya öncelik veriyor. Küçük bir oran ise küresel ve bölgesel girişimler için kullanılıyor.

Bu fonlar için güçlü bir rekabet söz konusu. Tematik Kredi Fonu harcamaya açılacak bir tutar ilan ettiğinde, ülke ofisleri bir sayfalık kısa teklifler sunuyor. Bu teklifler UNDP'nin Kalkınma Politikası Bürosu tarafından değerlendiriliyor ve en uygun bulunanlara fon sağlanıyor. Tematik Kredi Fonları'nın idaresinde tüm sorumluluk Büro'ya ait. Çatışma Sonrası ve Çatışmadan Çıkma ile Demokratik Yönetişim fonları Tematik Kredi Fonları arasında halen en büyükleri.

Not: Avrupa Komisyonu, UNDP'nin esas olmayan fonlarının önemli bir kaynağıdır. 2004 yılında 226.5 milyon dolar sağlamıştır.

### **Paralel finansman**

Paralel finansman, bağışta bulunan tarafların, ortak bir program veya projenin hayata geçirilmesi için UNDP'ye katılmakla beraber kendi kaynaklarını ayrı yönetmeleridir. Her bir kaynak bağış yapan tarafın kendisi tarafından idare ediliyor ve UNDP hesaplarında yer almıyor. Ancak, UNDP genellikle paralel finansmandan çok fonların ortak idare edilmesini tercih ediyor.

### **Kalkınma hizmetlerinin sağlanması**

UNDP için ek bir fon kaynağı kalkınma hizmetleri sağlayıcısı olarak oynadığı rol. UNDP 1998'den beri bir örgütün isteği üzerine üstlendiği program ve projelerin idaresinde ortaya çıkan ek maliyetleri de tahsil ediyor. Bu durum, UNDP desteğinin açıkça belirlenebilir ek maliyetler doğuracağı zaman söz konusu. Bu ek maliyetler projeye masraf olarak kaydediliyor. UNDP'nin ek desteğinden önce devletin bu konuda onayının alınması önemli. *Örneğin, bir bakanlık ağır makine bulmak ve ithal etmek konusunda sıkıntı yaşadığından, UNDP'den kendisi adına bu işi yapmasını ister. UNDP, kendisinin ek masraflarının karşılanması için genel giderlerin bir kısmının proje tarafından üstlenilmesi koşuluyla kabul eder.*

**Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı**

**Birlik Mah. 2.Cadde No:11 Çankaya, 06610, Ankara**

**Tel: 0.312.454 11 00**

**Faks: 0.312.469 14 63**

**e-posta: [registry.tr@undp.org.tr](mailto:registry.tr@undp.org.tr)**

**web: [www.undp.org.tr](http://www.undp.org.tr)**