



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.



Kamu-STK İşbirliği için Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığının Kapasitesinin Güçlendirilmesi Teknik Yardım Projesi

EuropeAid/138334/IH/SER/TR

STK ÜYELERİNİN STK'NIN YÖNETİMİNE KATILMASI

- PRATİK STK YÖNETİMİ
- KATILIM VE İŞ BİRLİĞİ

Kamu-STK İşbirliği İçin Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığının Kapasitesinin Güçlendirilmesi Teknik Yardım Projesi

Faaliyet B.1: Aile Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığının ve STK'ların karşılıklı politika oluşturma, uygulama, izleme ve değerlendirme alanlarında kapasitelerinin güçlendirilmesi

Alt Faaliyet B.1.3: Politika döngüsüne katılım konusuna ilişkin alanlarda rehberler hazırlanması

Faaliyet B.1.3: Politika Döngüsüne Katılıma İlişkin Alanlarda Rehberlerin Hazırlanması

2 No.'lu Rehber

STK ÜYELERİNİN STK'NIN YÖNETİMİNE KATILMASI- PRATİK STK YÖNETİMİ KATILIM VE İŞ BİRLİĞİ

Yasal Uyarı:

Bu belge Avrupa Birliği'nin mali desteği ile üretilmiştir. Bu yayının içeriğinden yalnızca WYG Türkiye sorumlu olup, bu içerik hiçbir şekilde Avrupa Birliği'nin görüşlerini yansıtmamaktadır.

Yayına Hazırlayanlar:

“Kamu-STK İşbirliği için Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığının Kapasitesinin Güçlendirilmesi Teknik Yardım Projesi” Kıdemli Uzmanları ve Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı Proje Ekibi

Süreyya Erkan

AB ve Mali Yardımlar Dairesi Başkanı İnsan Kaynaklarının
Geliştirilmesi Program Otoritesi

Ahsen Arıöz Bozkuş

Proje Koordinatörü
Genel Müdür Yardımcısı
Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü

Mine Özgöktaş

Proje Yönetim Kurulu
Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü

Ozan Işık

Proje Yönetim Kurulu
AB ve Mali Yardımlar Dairesi Başkanlığı

Hasan Alper Sönmez

Proje Yönetim Kurulu
AB ve Mali Yardımlar Dairesi Başkanlığı

Kemal Tolga Ercan

Proje Yönetim Kurulu
AB ve Mali Yardımlar Dairesi Başkanlığı

İçindekiler

KILAVUZ HAKKINDA.....	11
BÖLÜM 1: STK’LARDA İYİ YÖNETİŞİM	12
Kısım 1: Kurum İçi Yönetişim	13
1.1.1.İyi Yönetişim Nedir?	13
1.1.2.STK’larda Yönetim ve Karar Alma.....	15
1.1.3.İyi Yönetişimin Temel Unsurları	18
1.1.4.İyi Yönetişim için Bazı Pratik Araçlar	27
Kısım 2: Mali Yönetim	38
1.2.1.Muhasebe Kayıtlarının Tutulması	39
1.2.2.Planlama ve Bütçeleme.....	41
1.2.3.STK’larda Gider Kalemleri	42
1.2.4.Personel Giderleri / İnsan Kaynakları	43
1.2.5.Ekipman ve Malzemeler	45
1.2.6.İşletme Giderleri	46
1.2.7.Etkinlik Giderleri	47
1.2.8.Vergiler ve Masraflar	48
1.2.9.Mali Raporlama.....	48
1.2.10.AB Projeleri Dahilinde Satın Alma ve İhale Prosedürleri	49
1.2.11.Mali Yönetim için Pratik Araçlar	53
Kısım 3: İnsan Kaynakları Yönetimi	55
1.3.1.Personelin Motive Edilmesi ve Performansının İyileştirilmesi	55
1.3.2.Kişilerin Yetkinlikleri: Çok Yönlü Becerilerin Önemi	56
1.3.3.Değişim Yönetimi	57
1.3.4.İnsan Kaynakları Yönetimi için Pratik Araçlar	59
Kısım 4: Hesap Verebilirliği Hayata Geçirmek İçin Öz Düzenleme	63
1.4.1.Öz Düzenleme Nedir?.....	63
1.4.2.Hesap Verebilirlik Konusunda Bütünsel Bir Perspektif	64
1.4.3.Sosyal Denetim.....	66

1.4.4.Hesap Verebilirlik için Pratik Araçlar.....	68
Kısım 5: İyi Yönetişim İçin İlk Adımlar	70
BÖLÜM 2: KAYNAK GELİŞTİRME ve KAYNAK TOPLAMA	73
Kısım 1: Nasıl Mali Kaynak Toplanabilir?	73
2.1.1.Kaynak Geliştirme Nedir?	73
2.1.2.Türkiye’de Finansal Sürdürülebilirlik.....	75
2.1.3.STK’lar için Olası Kaynak Sağlayıcılar	75
Kısım 2: Fon Kaynaklarının Çeşitlendirilmesi?	77
2.2.1.STK’lar için Yaygın Kaynak Türleri	77
2.2.2.Neden Kaynakları Çeşitlendirmeliyiz?	78
2.2.3.Türkiye’de Faaliyet Gösteren STK’ların Kaynak Çeşitliliği	80
Kısım 3: Destek Türleri	82
2.3.1.Üye Aidatları	82
2.3.2.Bireysel ve Kurumsal Bağışlar	84
2.3.3.Proje Destekleri / Hibeler.....	96
Kısım 4: Fonların Amaçları ve Fonlar için Uygunluk	98
2.3.1.Avrupa Birliği	98
2.4.2.Uluslararası Örgütler, Büyükelçilikler ve Diğer Dış Kaynaklar	106
2.4.3.Kamu Kurumları	111
2.4.4.Vakıflar	113
BÖLÜM 3: GÖNÜLLÜ YÖNETİMİ	116
Kısım 1	116
3.1.1.Giriş	116
Kısım 2	118
3.2.1.Gönüllülük.....	118
3.2.2.Bireyleri Gönüllü Olmaya Motive Eden Unsurlar.....	119
3.2.3.Gönüllü Mevzuatı	121
3.2.4.Sivil Toplum Kuruluşlarında Gönüllülük	122
3.2.5.Gönüllülerin Önemi	123
3.2.6.Gönüllü Yönetimi Nedir?	125
3.2.7.Gönüllü Türleri.....	126

3.2.8.Yeni Trend Teknolojiler ve Sanal Ortamda Gönüllülük.....	127
Kısım 3	128
3.3.1.Gönüllü Stratejisi Oluşturmak ve İhtiyaç Analizi	128
3.3.2.Gönüllü Kazanma.....	131
3.3.3.Gönüllü Yönlendirmesi (Oryantasyon)	135
3.3.4.STK Personeli ve Gönüllüler Arasındaki İletişim	136
3.3.5.Gönüllü Eğitimi	136
3.3.6.Gönüllü Motivasyonu	137
3.3.7.Ödüllendirme ve Takdir Edilme.....	138
3.3.8.Bilgi ve İletişim	139
3.3.9.Başarı	139
3.3.10.Güven	140
3.3.8.Gönüllü Değerlendirme	140
Kısım 4	142
3.4.1.Türkiyede Gönüllü Çalışmalarını Aktif Yapan Bazı Sivil Toplum Kuruluşları	142
BÖLÜM 4: TOPLULUĞU HAREKETE GEÇİRME	145
Kısım 1: Topluluğu Harekete Geçirmenin İlkeleri	147
4.1.1.Topluluk.....	147
4.1.2.Topluluğu Harekete Geçirme Tanımı	147
4.1.3.Katılım	148
4.1.4.Hesap Verebilirlik	149
4.1.5.İyi Yönetişim	149
4.1.6.Barışçıl Harekete Geçirme	150
Kısım 2: Topluluğu Harekete Geçirme Yaklaşımı	151
4.2.1.Topluluğu Harekete Geçirme Nedir?	151
4.2.2.Topluluğu Harekete Geçirmenin Çerçevesi	153
Kısım 3: Topluluğu Harekete Geçirmenin Uygulanması	155
4.3.1.Aşama I: Planlama ve Toplumun Analiz Edilmesi	155
4.3.2.Aşama II: Farkındalık Oluşturma	158
4.3.3.Aşama III: İş Birliğinin ve İletişimin Oluşturulması	159

4.3.4.Aşama IV: Topluluğu Harekete Geçirmenin Başlatılması	160
4.3.5.Aşama V: Topluluğu Harekete Geçirme Çalışmalarında İzleme ve Değerlendirme	162
4.3.6.Aşama VI: Çıkış Stratejinin Oluşturulması	163
Kısım 4: Politikacıların ve Kanaat Önderlerinin Topluluğu Harekete Geçirmeye Katılımı	164
Kısım 5: Medya ile Çalışılması	166
4.5.1.Reklam ve Kamu Spotu.....	166
4.5.2.Medya İlişkilerinin Yürütülmesi	167
4.5.3.Basın Açıklaması	167
BÖLÜM 5: STK ÜYELERİNİN STK'NIN YÖNETİMİNE KATILMASI	171
Kısım 1: Sivil Toplum Üyeliği	171
5.1.1.Dernek Üyesi Nedir?.....	172
Kısım 2: Üye Kazanma	173
5.2.1.Üye Politikası ve Üye Hedefi	173
5.2.2.Üyelerin Memnuniyetinin Değerlendirmesi	174
5.2.3.Üyelik Geliştirme Stratejisi, Yeni ve Genç Üye Katılımı	175
5.2.4.Üyeleri Koruma ve Kayıpları Önleme	176
5.2.5.Üyelerin Motivasyonu	177
5.3.6.Üyelerin Ayrılması	177
Kısım 3: Aktif Üyelik Ve Yönetime Katılma	179
5.3.1.Yönetişim	179
5.3.2.Komiteler.....	181
5.3.3.Şeffaflık	181
5.3.4.İletişim	182
5.3.5.Toplantılar	183
5.3.6.STK Üyelerinin Beklentisi	184
5.3.7.Üyelik Aidatı	184
5.3.8.Yönetim Kurulu ve Başkan	185
Kısım 4: Örnek Katılım Değerlendirme Tablosu	188
BÖLÜM 6: PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ	191
Kısım 1: Giriş	191

6.1.1.Proje Nedir?	191
6.1.2.Proje, Program ve Politika	192
6.1.3.Proje Döngüsü Yönetimi (PCM).....	193
6.1.4.Proje Döngüsü Yönetimi (PCM) ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı (MÇY)	194
6.1.5.Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı (MÇY)	196
Kısım 2: Başvuru Paketinin Hazırlanması	217
6.2.1.Örnek Proje.....	215
6.2.2.Faaliyet Planı	215
6.2.3.Bütçe.....	217
6.2.4.Ön Teklif.....	225
6.2.5.Tam Başvuru	232
Kısım 3: Raporlama	244
6.3.1.Ara ve Nihai Raporların Hazırlanması	244
6.3.2.Mali Denetim Raporu.....	247
BÖLÜM 7: SOSYAL POLİTİKA ALANINDA İZLEME ve DEĞERLENDİRME	248
Kısım 1: İzleme ve Değerlendirme Kavramları ve Önemi	251
7.1.1.İzleme	251
7.1.2.Değerlendirme	252
7.1.3.Sosyal Politika Alanında İzleme ve Değerlendirmenin Önemi	254
Kısım 2: Politika ve Program Sürecinde İzleme ve Değerlendirme	257
Kısım 3: Proje Yönetimi Sürecinde İzleme ve Değerlendirme	259
Kısım 4: İzleme ve Değerlendirme Sisteminin Tasarımı	261
7.4.1.Proje Mantık Modelinin Belirlenmesi	261
7.4.2.Göstergelerin Tanımlanması	263
7.4.3.Kontrol Listesinin Hazırlanması	264
7.4.4.Bilgi Toplama Mekanizması, Organizasyonunun ve Faaliyetlerin Planlanması	265
7.4.5.İletişim ve Raporlamanın Planlanması	266
Kısım 5: Toplumsal Alanda Araştırma Yöntem Ve Teknikleri	267
7.5.1.Nicel ve Nitel Araştırma Yöntemleri	267
7.5.2.Nitel ve Nicel Araştırma Teknikleri	268

7.5.3. Veri Analizi	271
7.5.4. Verilerin Paylaşılması	271
Kısım 6: İzleme Ve Değerlendirme İçin Kapasite Oluşturma Çalışmaları	273
Kısım 7: İzleme ve Değerlendirme Planı Örneği	274
Kısım 8: Öneriler	276
Kaynakça.....	277

KILAVUZ HAKKINDA

STK'lar, ortak menfaatler, hedefler ve değerler etrafında ortak çalışmalar gerçekleştiren, insanların gönüllü olarak bir araya geldikleri kuruluşlar olarak tanımlanabilir. Bu kuruluşlar, ayrıca kâr amacı gütmeyen, hükümet dışı, üçüncü sektör, sosyal sektör kuruluşları veya kalkınma kuruluşları olarak da bilinmektedir. Türkiye'de bu kuruluşlar dernekler veya vakıflar şeklinde örgütlenebilmektedir. STK'lar yürüttükleri çalışmalar aracılığı ile kamusal fayda sağlarlar ve sosyal değişimin önünü açarlar.

Bu yayın, STK'ların yönetim kurulu/komite üyeleri ve çalışanları için hazırlanmıştır. Yayının amacı, STK'ların mevcut yasal çerçeve ile uyumlu şekilde hedef kitlelerine fayda sağlamayı amaçlayan çalışmalar yürütürken aynı zamanda karar alma, hesap verebilirlik ve şeffaflık bakımından yüksek standartlara ulaşılmasına yardımcı olmaktır.

Bu çerçevede, elinizdeki yayın, STK'ların kendi iç örgütlenmelerine yönelik temel başlıklarda pratik bilgi ve araçlar sağlamayı hedeflemektedir. Bu temel alanlar; STK yönetimi, gönüllü yönetimi, kaynak toplama, topluluğun harekete geçirilmesi ve proje yönetimi olup rehber her bir başlık altında STK'larda yönetim / idare süreçlerinde yer alan kişilerin ve kurul / komitelerin kullanabileceği bilgi, araç ve örnekler içermektedir.

Bu yayının odaklandığı alanlar iç örgütlenmeye yönelik olup STK'ların kendi değerleri ve amaçları ile uyumlu olacak şekilde insan kaynağı yönetimi, finansal kaynakların yönetimi ve kurumsal yönetim açısından güçlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu sayede STK'ların hem hesap verebilirlik ve şeffaflık gibi temel ilkeler açısından yönetim becerilerinin hem de çalışmalarının nitelik ve nicelik açısından sürdürülebilirliğinin sağlanması amaçlanmaktadır.

Bölüm 1: STK'larda İyi Yönetişim

Bu bölümde STK'ların kurumsal değerleri ile uyumlu şekilde hedeflerine ulaşırken tüm kaynakları doğru şekilde yönetmeleri için gereken araçlar ve dikkat edilmesi gereken noktalar üzerinde durulacaktır.

STK'lar kendilerini oluşturan gönüllüler, çalışanlar, yönetim kurulları ve destekçileri ile bir bütündür ve bu sebeple kurumsal yapıları bu kişi ve gruplardan bağımsız düşünülemez. STK'lar için hesap verebilirlik, şeffaflık ve katılım yasal gereklilikler olmanın ötesinde bu kuruluşların varlıklarını sürdürebilmelerinin temel koşuludur. Dolayısıyla; STK'larda yönetim / idareden bahsederken hiyerarşik bir karar alma ve yönetim sürecinden söz edilemez. STK'ların tüm karar alma ve idare süreçlerinde çeşitli öz düzenleme kurallarını benimsemeleri ve yönetişimin ana ilkeleri olan şeffaflık, rol ve sorumlulukların net şekilde paylaşılması, mali şeffaflık, hesap verebilirlik ve sonuç odaklılığı temel almaları beklenir. İyi tanımlanmış ortak yönetim standartları belirlenmesi ve bunların benimsenmesi hem kuruluş içinde hem kuruluş dışında kuruluşun hesap verilebilirliği ve etkililiği için kilit önem taşır. Bu sebeple de STK'ların genel yönetiminden söz ederken "iyi yönetim" (good governance) kavramını kullanmak daha uygundur. Bu kapsamda, elinizdeki rehber STK'ların etkin şekilde faaliyette bulunmasına ve iyi uygulamalar gerçekleştirilmesine yardımcı olacak çeşitli "iyi yönetim araçları" içermektedir. Bu araçlar, STK'ların iyi yönetişimine ilişkin çeşitli bölümlerden oluşmaktadır: kurum içi yönetim, mali yönetim, insan kaynakları yönetimi ve öz düzenleme.

Şekil 1: STK'larda iyi Yönetişimin Temel Unsurları



1. KURUM İÇİ YÖNETİŞİM



2. MALİ YÖNETİM



3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ



4. HESAP VEREBİRLİĞİN HAYATA GEÇİRİLMESİ İÇİN ÖZ DÜZENLEME

Kısım 1: Kurum İçi Yönetişim



Resim 1: Kurum İçi Yönetişim

1.1.1.İyi Yönetişim Nedir?

İyi yönetim ilkeleri, kuruluşun büyüklüğünden bağımsız olarak tüm kuruluşlar için geçerlidir. Genel çerçevenin, kuruluşun büyüklüğüne ve kurumsal yapısına bağlı olarak kuruluşa uyarlanması gerekse de ilkeler aynıdır. Bir kuruluşun 'yöneticileri', kuruluşun yönetim organının üyeleridir. Kuruluşun yasal statüsüne ve geleneğine bağlı olarak, yöneticiler, 'yönetim kurulu üyeleri', 'direktörler' veya '(mütevelli) üyeler' olarak adlandırılabilirler. Unvanlarından bağımsız olarak, yönetimin bir parçası olan bireyler, yönetim konusundaki rollerinin ve ilgili görev ve sorumluluklarının farkında olmalıdır.

Yönetişim nedir?

- Yönetişim, kamu sektörü, özel sektör veya sivil toplum sektörü için ortaklaşan temel ilkelerden oluşmaktadır. Bu ilkeler, **şeffaflık, rol ve sorumlulukların net şekilde paylaşılması, mali şeffaflık, hesap verebilirlik ve sonuç odaklılıktır**. İyi yönetim ilkelerinin, büyüklüğünden bağımsız olarak tüm kuruluşlar için geçerli olduğu unutulmamalıdır. STK'nın büyüklüğüne bağlı olarak genel çerçevenin kuruluşa uyarlanması gerekse de ilkeler aynıdır.

İyi yönetim neden önemlidir?

- Yönetişim, ortak karar alma ile ilgilidir. Dolayısıyla iyi yönetişimin gerçekleşebilmesi için mekanizma, süreç ve becerilere ihtiyaç vardır.
- Yönetişim, yönetim mekanizmasını merkeze almak kaydıyla ortak karar almak ve ortak hareket edebilmek için gerekli koşulların oluşturulması ile ilgilidir.

Yönetişim, mevzuata uygunluğun değerlendirilmesi değildir. Bazı yönetim ilkeleri mevzuata uygunluğun bir parçası olsa da bu yayında yer verilen ilkeler ve uygulamalar, mevzuata uygunluğun ötesine geçerek iyi yönetişimin kurumsal yapının bir parçası olmasını amaçlamaktadır.

Bu ilkelere riayet edilmemesi, bir dernek veya vakfın, toplumsal olarak daha az sorumlu olduğu anlamı taşımaz. Bununla birlikte, bu ilkeleri bir "kıyas ölçümü" olarak kabul edip riayet eden STK'lar topluma kendi etik ilke ve değerleri ile ilgili önemli bir mesaj vermiş olacaktır. Sivil toplum kuruluşları bu ilkeleri, kendi yönetim standartlarını değerlendirmek için kullanabilir. Bazı kuruluşlar, hâlihazırda bu ilkeleri zaten takip ettikleri veya bu ilkelerin ötesine geçtikleri sonucuna varabilir. Bu durumda söz konusu kuruluşlar, iyi yönetim uygulamaları açısından diğer kuruluşlara örnek teşkil edecektir.

Yönetişimin Temel İşlevleri Şunlardır:

- Kuruluşun amacı ve topluma sağladığı faydalar ve kuruluşun, belirlediği hedef grubu/topluluk nezdinde yaratmak istediği değişim konusunda net olmak,
- Finansal sürdürülebilirlik, bütçeler, harcama ve mali kontrol, istihdam ve ücretlendirme gibi alanlarda kuruluş adına bilinçli, şeffaf kararlar almak,
- Sistem, politika ve prosedürlerin belirlenmesini, hayata geçirilmesini ve düzenli aralıklarla gözden geçirilip güncellenmesini sağlamak. Bu çalışma, kuruluşun verimli işleyişi için gerekli ortamı sağlayacaktır.
- İdareciler, personel ve gönüllülerin çalışmalarını izlemek ve kuruluşun hedeflerine ulaşmasını sağlamak,
- Hukuki olarak uyulması beklenen gereklilikleri karşılamak.

İyi yönetim, kuruluşun ilgili tüm mevzuata uygun ve iyi şekilde faaliyet gösterebilmesi için gerekli politika ve prosedürlerin belirlenmiş olması anlamına gelmektedir.

1.1.2.STK'larda Yönetim ve Karar Alma

1. Kurullar

Genel olarak kurul:

- Normal koşullar altında dernek/vakfın üyeleri tarafından seçilir;
- Kuruluşun, hukukun üstünlüğü ve mevzuata uygun faaliyet göstermesini sağlamaktan sorumludur;
- Kurulun, yasal açıdan, dernek/vakfın en yüksek menfaati doğrultusunda hareket etmesi gerekir.

Daha küçük kuruluşlarda kurul üyeleri, idareci rolünü üstlenerek kuruluşun günlük işleyişi ile de meşgul olabilirler. Bununla birlikte, bu koşullarda dahi, kurulun bir yönetim veya "yönetim" sorumluluğu bulunmaktadır. Yönetim kurulunun tüm üyelerinin bu rolü yerine getirmesi beklenmektedir.

Yönetim kurulunun yönetim rolü, aşağıda belirtilen hususları içermektedir:

- Yönetim kurulunun, STK'nın belirlenmiş hedeflerine ulaşabilmesi için kuruluşu uygun plan, prosedür, politika, yapı ve kaynakları oluşturarak yönlendirmesi gerekmektedir.
- Yönetim kurulu, yönettiği kuruluşa karşı sorumludur; riskleri yönetmeli, mali işlerde ve faaliyetlerde fon sağlayıcılara, üyelere ve diğer paydaşlara karşı hesap verebilir durumda olmalıdır. Ayrıca yönetim kurulu, başvuru prosedürlerin düzenli olarak gözden geçirilmesini sağlamalıdır.

Bu doğrultuda, yönetim kurulunun aşağıda belirtilen sorumlulukların yerine getirilmesi gerekmektedir:

- Yasal zorunluluklara riayet edilmesi,
- İç mali kontrol sisteminin düzenli olarak gözden geçirilmesi ve sistemin yeterliliğinin her yıl teyit edilmesi,
- Harcama kalemlerinin izlenmesi,
- Muhtemel çıkar çatışmalarının yönetilmesi için prosedürler geliştirilmesi ve bu prosedürlerin uygulanması,
- Yıllık raporlar ve finansal beyanlar yayımlanması.

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda daha geniş bir yönetim yapısı her zaman tercih sebebidir. Etkili yönetişimin sağlanması için gereken yeterli bilgi ve beceriyi sağlayabilme ve topluluk tarafından sahiplenilme/topluluğun temsiliyetinin sağlanması adına yönetim kurulunun yedi ila on üyeden oluşması yaygın bir uygulamadır. Bazı üyeler, sahip oldukları spesifik bilgi veya beceri nedeniyle veya sahip oldukları bağlantılar ve diğer kuruluş ve gruplarla oluşturdukları ağlar sebebiyle kurula dahil edilirler.

Mevcut yasal düzenlemeler gereğince derneklerin Genel Kurula ek olarak yönetim ve denetim kurulları oluşturulması zorunludur. Vakıflara daha serbest bir alan tanınmış olmakla beraber vakıfların da vakıf senetlerinde tanımlayacakları bir yönetim organı oluşturmaları zorunludur. Derneklerin zorunlu organları olan yönetim ve denetim kurullarının oluşturulması için en az 16 üyeye ihtiyaç vardır. Yönetim Kurulunda 5 asıl ve 5 yedek üye, Denetim Kurulunda 3 asıl ve 3 yedek üye bulunmalıdır.

2. Genel Kurul

Bir STK'nın Yıllık Genel Kurulu'na ilgili paydaşlardan geniş katılım olması önemlidir. Paydaşlar; faydalanıcılar, fon sağlayıcı ve bağışçılar, idareciler, toplum, diğer STK'lar, medya, personel ve gönüllülerden oluşabilir. Yıllık Genel Kurul, STK'lar ile paydaşları arasındaki çift yönlü iletişim için en etkili araç olabilir çünkü yıllık raporlar, web sitesi, haber bültenleri gibi diğer iletişim araçları tek taraflıdır. Bu araçlar paydaşların görüş paylaşmasına ve soru yöneltmesine izin vermemektedir. Kâr amacı gütmeyen bir kuruluşun Yıllık Genel Kurul yapmasının altında, farklı paydaşların sürece dâhil edilmesine yönelik mekanizmalar geliştirme; paydaşlara, kurul ve STK'lar ile etkileşim sağlama; mali bilgileri gözden geçirme; taleplerini ve menfaatlerini aktarma; önerilerde bulunma ve hesap verebilirlik amaçlı sorular sormaya imkân verme düşüncesi yatmaktadır.

Her derneğin bir tüzüğü bulunur. Kanunen; Genel Kurulun toplanma şekli ve zamanı, Genel Kurulun görevleri, Yönetim ve Denetim Kurullarının görev ve yetkileri vs. bu tüzükte yer almak zorundadır. Ayrıca, ilk Genel Kurul toplantısı derneğin kuruluşuna dair yazılı bildirimi izleyen 6 ay içinde yapılmak zorundadır.

3. Karar Alma, Risk ve Kontrol

Yönetim kurulu, kuruluş tüzüğü doğrultusunda karar alabilmekte ve yetki kullanabilmektedir. Toplantı yeter sayısı ve oylama hakları genellikle kuruluş tüzüğünde tanımlanmaktadır.

Yönetim Kurulu toplantılarında yeterli çoğunluk sağlanmışsa, alınan kararların geçerli ve uygulanabilir nitelikte olduğu anlamına gelmektedir. Tabii ki, her ne kadar yönetim kurulu bir bütün olarak hareket ediyor olsa bile her üyenin alınan her karara dâhil olacağı anlamına gelmez. Bu nedenle toplantıların düzenli olarak yapılması ve kararların ortaklaşa alınması gerekmektedir. Karar alma süreçlerinde salt çoğunluk yerine uzlaş / konsensüs gibi yöntemlerin kullanılıyor oluşu iyi yönetim uygulamalarını güçlendirecektir.

Genel kurul, katılma hakkı bulunan üyelerin salt çoğunluğunun (üye sayısının yarısından bir fazla), tüzük değişikliği ve derneğin feshi hâllerinde üçte ikisinin katılımıyla toplanır; çoğunluğun sağlanamaması

sebebiyle toplantının ertelenmesi durumunda ikinci toplantıda çoğunluk aranmaz. Ancak, bu toplantıya katılan üye sayısı, yönetim ve denetim kurulları üye tam sayısının iki katından az olamaz.

Kurul üyelerinin tek başına veya alt komiteler gibi küçük gruplar halinde hareket etmesi durumunda kurulun öncelikle ilgili kişiye veya alt komiteye kurul adına hareket etme yetkisi vermesi gerekmektedir.

Üyenin kurul toplantısına katılmaması, sorumluluk veya yükümlülüğünden muaf olduğu anlamına gelmez. Bir üyenin davranışı, diğer tüm üyeleri ilgilendirir. Kurul, yaşanan çıkar çatışmalarını beyan etmeli ve temsil görevlerini, yürürlükteki hukuk kuralları ve tüzükler çerçevesinde alınan Genel Kurul Kararlarına riayet ederek yerine getirmelidir. Bu çerçevede kurul müşterek karar alır ve hareket eder. Hukuki olarak kurulun kararları tüm üyeler açısından bağlayıcıdır.

ÖRNEK - Aşağıda, çıkar çatışması yaşanabilecek durumlara birkaç örnek verilmiştir:

- Kurul üyeleri ve/veya personel arasında aile/akrabalık ilişkisi,
- Mülk sahipliği; örneğin, kuruluş tarafından kiralanabilecek veya kullanılabilecek mülk,
- Kurulda, kuruluş üzerinde doğrudan etkisi olan bir kararın alınmasına katkıda bulunan diğer kurumlardan (Harici bir temsilci, yerel yönetim veya kamu kurumu gibi) temsilciler olması.

Çıkar çatışmasının önleyici politikalar hazırlanmalı ve yazılı olarak belirlenerek ve hem kuruluşa hem bireylere (kurul üyeleri, yönetim, personel, gönüllüler ve ilgili diğer taraflar) rehberlik ve koruma sağlaması adına yayımlanmalıdır. Böylece, yasal gereklilikler ve iyi yönetim gereklilikleri doğrultusunda hareket edilmesi sağlanacaktır.

Çıkar çatışması, bir kurul üyesinin, birbiri ile çelişen birden fazla çıkarının olduğu ve kişisel veya profesyonel çıkarının, kuruluşun en yüksek menfaati doğrultusunda karar alınmasının önüne geçtiği durumlarda ortaya çıkar. Çıkar çatışması, bir kurul üyesi açısından birçok farklı durumda ortaya çıkabilir.

Çıkar çatışmasının önleyici politikalar hazırlanarak yazılı olarak belirlenmeli ve hem kuruluşa hem de bireylere (kurul üyeleri, yönetim, personel, gönüllüler ve ilgili diğer taraflar) rehberlik ve koruma sağlaması adına yayımlanmalıdır. Böylece, yasal gereklilikler ve iyi yönetim gereklilikleri doğrultusunda hareket edilmesi sağlanacaktır.

Çıkar çatışması politikası, çıkar çatışmalarının, bireyin itibarının zedelenmeden yönetilmesi için takip edilecek prosedürü de ortaya koymalıdır. Bu, kurumu etik olmayan veya yasaya aykırı uygulamalara karşı koruyacaktır. Çıkar çatışması politikası, kuruma özgü ihtiyaçlar ve özellikler doğrultusunda şekillenmelidir.

Kuruluşun kararlarını etkileme yetkisine sahip her üye, çıkar çatışması politikasını imzalamalı ve çıkar çatışmasına neden olabilecek kurumsal bağlantılar (benzer hedef ve amaca sahip bir başka STK'nın yönetim kurulu üyeliği gibi) dâhil somut çıkar çatışmalarını zaman zaman (genellikle her yıl) açıklamalıdır. Çıkar çatışması politikası ve yapılan açıklamalar, tüm paydaşların erişimine açık olmalıdır (örneğin, yıllık raporlar vasıtasıyla ve STK'nın web sitesinde).

1.1.3.İyi Yönetişimin Temel Unsurları

Başkanlık: Başkan olarak seçilecek kişinin her dönemde en fazla kaç yıl süreyle görevde kalabileceği, ve kaç dönem üst üste görev yapabileceği gibi hususlar açıklığa kavuşturulmalıdır. Görev süresi konusunda bir sınır olmaması, kurulun yıllar boyunca üye yapısında ciddi bir değişiklik olmadan devam etmesine yol açmaktadır.

Değişime kapalı STK'lar sabit bir düşünce şekli benimsenmesine, değişime direnç gösterilmesine ve gelişmeler karşısında esnek stratejik bir bakış açısı geliştirilmesine kapalı olabilir. Kurul üyeliği süresinin, en fazla üç yıl olarak belirlenmesi ve arka arkaya iki dönem ile sınırlandırılması önerilmektedir. Deneyimli ve yeni kurul üyeleri arasında denge sağlanması adına üye değişim oranı sürekli takip edilmelidir.

Çoğu zaman kurucular yönetici rolünü benimseyerek, orantısız seviyede kontrol sergileyerek, kurulun bağımsız ve etkili şekilde işleyişini olanaksızlaştırmaktadır. Hedef, günü denetim ve denge kurmakla geçiren kurumlar yaratmak değil; dinamik ve etkili bir kuruluş oluşturmak olmalıdır. Birçok ülkede hayır kuruluşları, özel sektördeki deneyimleri sayesinde iç yönetim yapıları konusunda daha iyi bir performans sergilemektedir ancak kurul üyeleri çoğunlukla yakın arkadaşlardan ve benzer düşünce yapısına sahip bireylerden oluşmaktadır. Dolayısıyla lider konumunda olan başkanın, her alanda iş birliği yapması beklenen kurulda çeşitliliğin temin edilmesi (örneğin gençler, kadınlar, engelliler, farklı sosyo-ekonomik özelliklere sahip üyelerin kurulda yer alması gibi), kurulun temsil görevlerini etkili şekilde yerine getirmesi açısından son derece önemlidir. Cinsiyet dengesinin sağlanması ve faydalanıcı ve destekçilerin çeşitliliğinin yansıtılması kurul açısından bir zenginliktir.

Sivil toplum kuruluşlarının doğası gereği, çalışma gücünün ve yürütülen çalışmaların tamamına yakını insan faktörü temeline dayandığından, STK liderleri çoğu zaman izole olmayan ve destek alamadıkları ortamlarda çalışırlar. Bununla birlikte kuruluşların temel unsurlarından biri olan doğru ve sürdürülebilir insan kaynağı planlaması, STK başkanları liderliğini yaptıkları kurumun sosyal değişim misyonu ile bağlantılı karmaşık zorlukları göğüslemek, hesap verebilirlik ve şeffaflık konusunda artan baskıları karşılamak, dürüstlük ihtiyacını en yüksek düzeyde tutmak, sınırlı kaynakları maksimum düzeye çıkarmak, ağ kurma ve beklenmedik dış faktörlerin geliştireceği şartlara karşı uyum sağlama esnekliği gibi önemli stratejik unsurlara hareket etmelerini gerektirir.

STK liderlerinin, kuruluşları için net bir vizyon ve yön çizimleri ve bunu eyleme dönüştürmeleri gerekir. Bu gereklilik kuruluşunu bir "işletme" gibi yöneten liderler için de "daha geleneksel" bir STK yaklaşımı benimseyen liderler için de geçerlidir. Kuruluşun felsefesinden sorumlu kişiler olarak liderlerin kurumsal ilke ve değerler, kurumsal kültür, davranış kodları ve kurumsal hedefleri belirlemesi ve bu konularda örnek olması gerekmektedir.

STK'ların ayırt edici özelliği gönüllülük esasına dayanmalarıdır; bu nedenle, STK'ların iyi yönetişimi açısından düşünüldüğünde tek bir liderin tek başına 'kahraman' olması yerine güçlü bir ekip oluşturması gerekir. Dayanışma ve sosyal amaçlı bir hizmet üretimini ön plana çıkaran kuruluşlarda, tek başına hareket eden ve arkasında güçlü bir ekip desteği olmayan liderlerin STK'ya katkı sağlaması mümkün değildir. Yukarıda belirtilen vizyon, hedefler, kurumsal ilke ve değerlerin lider tarafından tüm ekiple birlikte oluşturulması ve tüm ekipçe benimsenmesinin sağlanması beklenir. Aynı zamanda liderler, ekibi harekete geçirebilmeli ve onlara kendilerini geliştirmek ve sadece kurumsal kapasiteyi değil kendi kişisel kapasitelerini de ileriye taşımak için destek olmalıdır.

➔ Dürüstlük

Her tür kamu kaynağı dürüstlük ilkesi gözetilerek yönetilmelidir. STK'ların faaliyetleri de bu kapsamdadır. STK'lar, faaliyet gösterdikleri alanlarda, yasalar ve kamuoyu tarafından beklenen uygun davranış standartlarını karşılamalıdır.

STK'lar, yüksek dürüstlük standartlarına ulaşılmasını sağlayacak etik davranış ilkeleri ve yolsuzluğu önleme politikalarını olağan süreçlerine ve karar alma mekanizmalarına dahil etmelidir. Tüm üye ve çalışanların, çalışmalarda tarafsızlığı etkileyebilecek her türlü kişisel çıkarı beyan etmeleri sağlanmalıdır.

Kamuoyunun, kamu kaynaklarının yönetimine ilişkin beklentisi, STK'ların kaynakları kullanma şeklini etkilemektedir. Kamuoyu; kamu kaynaklarının, bir kamu çalışanı veya sivil toplum kuruluşu çalışanı tarafından yönetilmesinden bağımsız olarak, kaynakların, bireyin kendi çıkarları için değil, maksimum dürüstlük gözetilerek yönetilmesini beklemektedir. Kamu idaresi, STK'lara yönelik fon çalışmalarında bu hususu net şekilde aktarmalıdır. STK'ların da bu beklentiler doğrultusunda hareket etmesi gerekmektedir.

En basit ifadeyle, STK'ların istikrarı, kamuoyunun, STK'ların güvenilir oldukları inancına dayanmaktadır. STK'ların ayırt edici özelliği; fon sağlayıcıların / bağışçıların yaptıkları katkıları STK'ların hedef gruplarına veya bir bütün olarak topluma yansıtıyor olmalarıdır. Sonuç olarak, STK'lar, genel olarak ahlaki otorite, fedakârlık ve çıkar çatışmasından uzak durma kavramları ile özdeşleştirilmektedir.

Bununla birlikte STK'lar, yolsuzluk ve kamu fonlarının kötüye kullanılması iddialarının hedefi de olabilmektedir. Dolayısıyla öncelikle öz denetim düzenlemeleri yapılarak, ikinci olarak da kamu sektörü ile benzer iyi yönetim standartları benimsenerek STK'ların kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir.

Bu nedenle, uluslararası STK ağları son yıllarda çeşitli platformlar oluşturmuştur. STK'lar, bu platformlar bünyesinde, hesap verebilirlik ve dürüstlük için bir çeşit öz düzenleme ve şemsiye standart olarak tanımlanabilecek 'etik ilkeler / davranış kodları' oluşturmuştur. Etik ilkeler / davranış kodları ilkeler, bir dizi temel prensibin belirlendiği ve üyelerin uymasının beklendiği araçlardır. STK'lar bu temel prensiplere uymayı gönüllü olarak taahhüt eder. Bu araç dünyada en yaygın kullanılan yöntemdir.

One World Trust veri tabanına göre tüm dünyada var olan modellerden 159'u bu nitelikteki girişimlerdir¹. Etik ilkeler /davranış kodları genellikle bir şemsiye organizasyonun ev sahipliğinde oluşturulmuştur ve çoğunluğu ülke bazında STK girişimleridir. Bunun yanında, özellikle uluslararası alanda faaliyet gösteren STK'ların geliştirdiği uluslararası kodlar da mevcuttur.

İyi bir örnek vermek gerekirse, WANGO (Uluslararası STK Birliği), etik ilkeler oluşturabilmek amacıyla 42 ülkeden STK liderlerinden oluşan uluslararası bir komite tesis etmiştir. Bu komitenin görevi, STK'ların

¹ Sivil Toplum Kuruluşları İçin İyi Yönetişim ve Öz Düzenleme Modelleri: Sivil Toplumda Hesap Verebilirlik, Şeffaflık ve Kalite Yönetimi Modelleri Araştırma Raporu, Sivil Toplum Aracı-Sivil Toplum Kuruluşları için Teknik Destek (TACSO), 2011: http://www.civicspace.eu/wp-content/uploads/2017/10/QAS_TR_report.pdf

alışmaları ve yönetimine rehberlik etmek üzere çeşitli temel ilkeler, işleyiş ilkeleri ve standartlar geliřtirmektedir².

➔ **şeffaflık ve Hesap Verebilirlik:**

STK'lar, kendi içlerinde ve fon sağlayan kuruluşlar ve toplumun üyelerine karşı açıklık ve dürüstlük göstermek zorunluluğunu benimsemelidir. Dönemsel denetim yapılmalıdır.

Standartlar;

- STK; kişisel bilgiler ve sahibine özel bilgiler haricinde, hükümet, halk, fon sağlayan kuruluşlar, ortaklar, faydalanıcılar ve ilgili diğer taraflar ile olan tüm ilişkilerinde şeffaf olmalıdır.
- STK'nın temel finansal bilgileri, yönetişim yapısı, faaliyetleri ve görevlilerin ve ortaklıkların listesi kamu incelemesine açık ve bu açıdan erişilebilir olmalıdır. STK'lar çalışmaları, gelirlerinin kaynağı ve bu gelirlerin nasıl kullanıldığına ilişkin olarak kamuoyunu bilgilendirmek için çaba göstermelidir.
- STK, yalnızca fon sağlayan kuruluşlara ve hükümete karşı değil aynı zamanda hizmet verdiği bireylere, personeline ve üyelerine, ortak kuruluşlara ve tüm halka karşı, eylemleri ve kararlarına ilişkin olarak hesap verebilir olmalıdır.

² <https://www.wango.org/codeofethics.aspx>

Tablo 1: WANGO Örnek Gösterge Kontrol Listesi

Değerlendirme

1. Kuruluş; hükümet, halk, fon sağlayan kuruluşlar, ortaklar, faydalanıcılar ve ilgili diğer taraflar ile olan ilişkilerinde personel konuları ve sahibine özel bilgiler hariç olmak üzere şeffaf mıdır?
☐ Evet ☐ Hayır
2. Kuruluşun finansal bilgileri, yönetim yapısı, faaliyetleri ve görevlilerin ve ortaklıkların listesi kamu incelemesine açık ve bu açıdan erişilebilir midir?
☐ Evet ☐ Hayır
3. Kuruluşun çalışmaları ve oluşturuluş şekli ve kaynaklarının kullanımına ilişkin olarak yalnızca fon sağlayan kuruluşlara ve hükümete karşı değil aynı zamanda hizmet verilen bireylere, personele, üyelere, ortak kuruluşlara ve tüm halka karşı hesap verebilirliği gösterme konusunda mevcut ölçütleri var mıdır?
☐ Evet ☐ Hayır
4. Kuruluş, kamuyu bilgilendirmek için çaba göstermekte midir?
☐ Evet ☐ Hayır

Eğer herhangi bir soruya "hayır" cevabını verdiyseniz, lütfen sebeplerini açıklayınız.

Kaynak: Sivil Toplum Kuruluşları İçin İyi Yönetişim ve Öz Düzenleme Modelleri: Sivil Toplumda Hesap Verebilirlik, Şeffaflık ve Kalite Yönetimi Modelleri Araştırma Raporu, Sivil Toplum Aracı-Sivil Toplum Kuruluşları için Teknik Destek (TACSO), 2011

➔ Açıklık ve Hesap Verebilirlik

Hesap verebilirlik için çeşitli tanımlar kullanılmaktadır. En yaygın kullanılan tanım "bireyler ve kuruluşların bir otoriteye (otoritelere) raporlama yaptıkları ve yürüttükleri çalışmalarından sorumlu tutuldukları mekanizma"dır. Bu tanıma göre, hesap verebilirliğin hem dış hem de iç boyutu vardır. Dış boyut "öngörülen davranış standartlarına ulaşma yükümlülüğü" olarak tanımlanırken iç boyut da bireysel eylemler ve kurumsal misyon vasıtasıyla ifade edilen "hissedilen sorumluluk" olarak tanımlanmaktadır.

Bir STK için hesap verebilirlik; dar anlamıyla kaynaklarını düzenli olarak doğru yolda kullandığını ve kâr amacı gütmeyen kuruluş yapısına ters düşecek faaliyetlerde bulunmadığını göstermesidir. Hesap verebilir bir STK; şeffaflığına önem verir, kayıt ve hesaplarını üyelerine, temsil ettiği gruplara, fon sağlayıcı kuruluşlara ve bağışçılara, hak sahiplerine ve diğer paydaşlara açık tutar.

Kaynak: *Sivil Toplum Kuruluşları İçin İyi Yönetişim ve Öz Düzenleme Modelleri: Sivil Toplumda Hesap Verebilirlik, Şeffaflık ve Kalite Yönetimi Modelleri Araştırma Raporu, Sivil Toplum Aracı-Sivil Toplum Kuruluşları için Teknik Destek (TACSO), 2011*

Yıllık proje raporları ve mali kayıtlar (aşağıda daha ayrıntılı açıklanmaktadır) gibi hesap verebilirlik mekanizmaları, sadece fon sağlayıcılar tarafından STK'nın harcamalarını takip etmek için kullanılmaz. Aynı zamanda proje ve programları tanıtmak suretiyle STK'lar tarafından fon bulmak amacıyla da kullanılır. Bu durum, kaynaklar açısından karşılıklı bir bağımlılık (çoğu zaman asimetrik) yaratmaktadır; STK'lar fon bulmak için fon sağlayıcı kuruluş ve bağışçılara ihtiyaç duyarken fon sağlayıcı kuruluşlar ve bağışçılar da itibarları için STK'lara ihtiyaç duymaktadır. STK'lar, yöneticiler, çalışanlar, gönüllüler, fon sağlayıcılar ve bağışçılar ve hedef kitle olmak üzere birden fazla paydaşa karşı sorumludur. Bu sebeple, STK'ların kimi zaman çakışan birçok hesap verebilirlik taleplerine cevap vermeleri gerekmektedir.

- ✓ STK'nın üst yönetime karşı hesap verebilirliği veya "yukarı doğru" hesap verebilirlik, çoğu zaman fon sağlayıcı kuruluşlar, bağışçılar ve hükümetlerle ilişkileri ifade eder ve genellikle tahsis edilen kaynağın, belirlenmiş amaçlar doğrultusunda kullanılmasına odaklanır.
- ✓ STK'nın hedef kitleye karşı sorumluluğu, özünde, STK'nın hizmet sunduğu gruplarla olan ilişkileri anlamına gelir. STK'nın yürüttüğü programlardan dolayı olarak etkilenen topluluk ve bölgeleri de içerebilir.
- ✓ Üçüncü hesap verebilirlik kategorisi STK'nın kendisi ile ilgilidir. İç hesap verebilirlik, STK'nın misyonuna, karar alıcılara ve saha çalışanlarından oluşan personeline karşı sorumlu olması anlamına gelir.

Hesap verebilirlik çeşitli aktörleri içerir (üst yönetim, hedef kitle, kuruluşun kendisi); performansın değerlendirilmesi için çeşitli mekanizmalar ve performans standartlarına (harici ve dahili, belirgin ve örtük, yasal ve gönüllü) başvurur ve farklı seviyelerde kurumsal yanıt (işlevsel ve stratejik) gerektirir. Birinci aşama olan işlevsel hesap verebilirlik, kaynaklar, kaynak kullanımı ve kısa vadedeki etkiler konusunda hesap verebilirlik anlamına gelmektedir. İkinci aşama olan stratejik hesap verebilirlik ise STK'ların faaliyetlerinin diğer kuruluşların faaliyetleri üzerindeki etkileri ve daha geniş kapsamlı etkileri konusunda hesap verebilirlik demektir.

Örneğin, Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları (INGO) Hesap Verebilirlik Sözleşmesi, 2006 yılında, on bir uluslararası sivil toplum kuruluşu (Uluslararası Af Örgütü, CARE, ActionAid, CIVICUS, Greenpeace, OXFAM ve Uluslararası Şeffaflık Örgütü dâhil) tarafından imzalanmıştır. Sözleşme, ortak değerler, politikalar ve uygulamaları tanımlayan, gönüllü bir öz düzenleme girişimidir. Hesap Verebilirlik Sözleşmesi, güvence teminatı olarak değerlendirildiğinde alınabilecek en güçlü inisiyatif aracı olarak kabul edilir. INGO Hesap Verebilirlik Sözleşmesi hem kuruluş içinde hem kuruluş dışında şeffaflık ve hesap verebilirliği geliştiren bir ilkeler beyanıdır. Sözleşme, **insan haklarına saygı, siyasi ve mali bağımsızlık, savunuculuk, katılımcı ve etkili programlar, ayrımcılıkla mücadele, raporlama faaliyetlerinde şeffaflık, bilginin doğruluğu, iyi yönetim, profesyonel ve etik kaynak geliştirme** gibi konularda çeşitli hükümler içermektedir. Sözleşmeye taraf STK'lar, Sözleşme hükümlerini tüm programlarında uygulamayı, her yıl bağımsız mali denetimler gerçekleştirmeyi ve yıllık uyum raporları sunmayı taahhüt etmektedir. Raporlar, bağımsız bir heyet tarafından incelenmekte ve değerlendirme sonuçları kamuoyu ile paylaşılmaktadır.

Kaynak ve ek bilgi: <http://www.ingoaccountabilitycharter.org/about-the-charter/>

Bu çerçeveden anlaşılacağı üzere, hesap verebilirlik karmaşık ve dinamik bir kavramdır. Hesap verebilirlik, sadece STK'lar ve üyelerinin eylemleri için sorumlu tutuldukları mekanizmalar (örneğin, yasal yükümlülükler, raporlama ve ifşa gereklilikleri vasıtasıyla) olarak değil; aynı zamanda kuruluşlar ve bireylerin, kuruluşun misyon ve değerlerini şekillendirmek, kuruluşu kamu denetimine veya harici denetime açmak ve hedeflere kıyasla performansı değerlendirmek için sorumluluk üstlendikleri süreç olarak tanımlanabilir.

Kamuoyuna duyurular ve raporlar, en yaygın kullanılan hesap verebilirlik araçlarıdır. Bu araçlar birçok ülkede, yasaya göre zorunlu bir uygulamadır. Bu tür raporlar, raporlara erişmek isteyen fon sağlayıcı kurumlar, bağışçılar hedef kitle ve üyelere karşı bir miktar hesap verebilirlik sağlamaktadır.

Bununla birlikte, bu raporların çoğu, mali verileri aktarmakta, STK'ların yürüttüğü çalışmaların niteliği konusunda sınırlı bilgi vermekte ve paydaşlara karşı hesap verebilirliği sağlayacak yeterli bilgi içermemektedir. Bunlar, hesap verebilirlik konusundaki dışa yönelik yaklaşımlardır. Bu yaklaşımlar, kuruluşun, kâr amacı gütmeyen statüsünü yitirmesi veya fonların iptali gibi tehditlerle hayata geçirilmektedir. Harici yaklaşımlar önemlidir. Ancak, kuruluşları ve bireyleri, kurumsal misyon, değerler ve performansın şekillendirilmesi veya etik davranışların teşvik edilmesi amacıyla sorumluluk almaya teşvik etme noktasında sınırlı potansiyele sahiptir.

Bir diğr hesap verebilirlik mekanizması olan katılım, raporlardan oldukça farklıdır çünkü bir araç olmaktan ziyade bir süreçtir. Dolayısıyla kuruluşun devam eden rutinlerinin bir parçasıdır. Katılım değerlendirilirken farklı katılım türleri veya seviyelerinin dikkate alınmasında fayda vardır.

Birinci seviye katılım, planlanan bir projenin kamuoyuna duyurulması ile ilgilidir ve kamuoyu ile toplantılar, araştırmalar veya proje seçenekleri hakkında resmi diyalog içerebilir. Bu tür katılımı, katılım, topluluk liderleri ve topluluk üyeleri ile istişareyi içerir ancak karar alma yetkisi, projeyi planlayanlara aittir. İkinci seviye katılım, kamuoyunun / hedef kitlenin proje ile ilgili faaliyetlere katılımını içerir. Kamuoyu/ hedef kitle projenin uygulanması ve muhtemelen hizmet veya imkânların sürdürülebilirliği için iş gücü ve fon ile katkıda bulunur. Her iki seviyede de topluluklar veya hedef kitleye çok sınırlı karar alma yetkisi verilir. Proje hedefleri, STK'lar ve fon sağlayıcılar tarafından herhangi bir "katılım" gerçekleşmeden çok önceden belirlenir.

Bu çerçeveden anlaşılacağı üzere, hesap verebilirlik karmaşık ve dinamik bir kavramdır. Hesap verebilirlik, sadece STK'lar ve üyelerinin eylemleri için sorumlu tutuldukları mekanizmalar (örneğin, yasal yükümlölükler, raporlama ve ifşa gereklilikleri vasıtasıyla) olarak değil; aynı zamanda kuruluşlar ve bireylerin, kuruluşun misyon ve değerlerini şekillendirmek, kuruluşu kamu denetimine veya harici denetime açmak ve hedeflere kıyasla performansı değerlendirmek için sorumluluk üstlendikleri süreç olarak tanımlanabilir.

ABD Ulusal Kalkınma Ajansı (USAID) tarafından fonlanan ve Save the Children (Çocukları Kurtarın Vakfı) ve Johns Hopkins Üniversitesi tarafından yürütölen iki proje büyük ve karmaşık kalkınma projelerinde daha anlamlı katılımın nasıl sağlanabileceğine iyi bir örnek teşkil etmektedir. Her iki proje de hizmet sağlayıcılar ve faydalanıcılar arasında ortaklıklar tesis ederek Latin Amerika'da toplumun, sağlık hizmetlerine katılımını artırmayı amaçlamaktadır. Projeler, toplulukları, sadece hizmetlerin değerlendirilmesine değil, aynı zamanda hizmet sunucularla iş birliği içinde hizmet amaç ve hedeflerinin geliştirilmesine de dâhil etmektedir.

➤ İletişim ve İtibar Yönetimi

İletişim tüm kuruluşların can damarıdır. Büyük ve küçük STK'lar, faaliyet göstermek için ihtiyaç duydukları hayati kaynaklara iletişim vasıtasıyla erişir. Kuruluşlar, iletişim vasıtasıyla ihtiyaç duydukları temel kaynaklara (sermaye, iş gücü ve ham maddeler gibi) erişir ve faaliyet göstermelerine imkân veren değerli ikincil kaynakları ("meşruiyet" ve "itibar" gibi) oluşturur.

STK'lar, diğer kuruluşlarla birlikte lobi çalışmaları yürüterek ve toplu hareket ederek çalışmaları için elverişli bir ortam yaratırlar. STK'lar, belli bir mesele veya sorunun nasıl ele alınması gerektiği konusunda bir yol çizebilir. STK'lar çoğunlukla kamuoyunu etkilemek ve ihtilafli konularda belli bir pozisyon almaları için politikacılar üzerinde baskı oluşturmak amacıyla bilgilendirme kampanyaları yürütürler. Örneğin, TEMA Vakfı, kamuoyunu iklim değişikliği, erozyon ve kuraklığın olumsuz etkileri konusunda bilgilendirmek için başarılı çalışmalar yürütmektedir. TEMA Vakfı, kuruluşun yaptığı kampanyaların yayımlanmasını sağlama noktasında son derece başarılıdır.

İletişim sistemi, paydaşlarla iletişim kurmak için başvuru olan çeşitli taktiksel ve stratejik araçlar ve bu araçlar vasıtasıyla aktarılan mesaj olarak tanımlanmaktadır. İletişim sistemi, halkla ilişkiler, fon sağlayıcı kuruluşlar ve bağışçılarla ilişkiler ve çalışanlarla iletişimi içermektedir. İletişim aynı zamanda, STK'nın etkilemek istediği meseleleri nasıl bir çerçeve içerisinde ve hangi şekillerde sunacağını ve toplumu nasıl etkileyeceğini belirleyen kurumsal bir stratejidir. İletişim, en geniş anlamıyla, bir STK'nın çoğu zaman "sosyal sorumluluk" kapsamında ve "iyi yurttaşlık" göstermek için gerçekleştirdiği girişimleri içerir.

1.1.4.İyi Yönetişim için Bazı Pratik Araçlar

Araç 1: İç yönetim değerlendirme şablonu

Burada sunulan şablon, STK'nın iç yönetişiminin mevcut durumunun değerlendirilmesine yönelik dâhili bir 'kontrol listesi' olarak görülebilir. Sivil toplum kuruluşları ve üyeleri, belirtilen konular üzerinden tek tek geçerek konuları ele alacaktır. Daha sonra kurul ve üyelerin her bir "Önerilen Uygulama" alanında söz konusu uygulamanın kendi STK'larında olup olmadığını tartışmalarını ve tespit ettikleri uygulama örneklerini "Uygulama Kanıtı" bölümü altında ifade etmeleri beklenir. Son olarak, "İyileştirilebilecek Alanlar" kısmında söz konusu uygulama alanında nasıl bir iyileştirme yapılabileceği ve bu iyileştirmenin nasıl hayata geçirileceği belirtilecektir.

Tablo 2: Kontrol alanı 1 - Kuruluşun Amacı

Kuruluşun amacı: STK'nın amaçları kuruluş açısından nettir ve kuruluş, hedeflere etkili ve sürdürülebilir şekilde ulaşılmasını sağlar	
Açıklama STK'lar, faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere vardır. Üyelerden, STK'ların faaliyet gösterdiği ortamı anlamaları ve mevcut kaynaklarla amaçlara olabildiğince etkili şekilde ulaşabilmesi için STK'yı yönlendirmeleri beklenmektedir. Aksi yönde hareket edilmesi, faydalanıcılar, fon sağlayıcılar ve destekçiler arasında hayal kırıklığına neden olacaktır. Kurulun temel görevi; strateji, performans ve güven tesis edilmesine odaklanmaktır.	Kilit Çıktılar 1. Kurul, STK'nın amaçları konusunda ortak bir anlayışa sahiptir ve belirlenen amaçlara ulaşma konusunda isteklidir. Bu amaçları net şekilde ortaya koyabilmektedir. 2. Kurul, STK'nın, belirlenmiş amaçlara ve sonuçlara ulaşma noktasında etkili olduğunu gösterebilmektedir.

Tablo 3: Kontrol Lisesi 1- Kuruluşun Amacı

Önerilen Uygulama	Uygulama Kanıtı/ <u>Açıklama</u>	İyileştirilebilecek Alanlar/ <u>Uygulama</u>
1 Kurumsal amacın belirlenmesi		
1.1 Kurul, kuruluşun amaçlarını ve faaliyet gösterdiği ortamı düzenli olarak gözden geçirerek STK'nın ve belirlenmiş hedeflerin ilgili ve geçerli olmasını temin eder.	-	
1.2 Kurul, kuruluşun amaçlarına ulaşmasını hedefleyen bir strateji veya plan hazırlanması çalışmalarına öncülük eder. Beklenen sonuçlar, çıktılar ve etkiler kurul açısından açıktır.		
2 Hedefe ulaşma		
2.1 Tüm üyeler, STK'nın kamu için sağladığı yararlar konusunda net bilgi sahibidir.		
2.2 Kurul, STK'nın yarattığı etkiyi ve ulaştığı çıktı ve sonuçları sürekli olarak değerlendirir.		
3 Harici ortamın analiz edilmesi ve sürdürülebilirlik planı oluşturulması		
3.1 Kurul, gelir kaynaklarının sürdürülebilirliğini ve bunun kısa, orta ve uzun vadede hedeflere ulaşma üzerindeki etkilerini düzenli olarak gözden geçirir.		
3.2 Kurul; diğer kuruluşlar, benzer amaçlara daha etkili bir şekilde ulaşıyorsa ve/veya STK'nın sürdürülebilirliği net değil ise diğer kuruluşlarla ortaklık yapmanın, birleşmenin veya tasfiyenin artılarını ve eksilerini değerlendirir.		
3.3 Kurul, topluluklar, paydaşlar, kamuoyu ve çevreye karşı daha geniş sorumluluklarının farkındadır. Bu aktörlerle, kuruluşun amaçları, değerleri ve mevcut kaynaklarına uygun şekilde etkileşim kurar.		

Tablo 4: Kontrol alanı 2 - Karar alma, risk ve kontrol

Karar alma, risk ve kontrol: Kurul, karar alma süreçlerinin bilinçli, güçlü olmasını; zamanında karar alınmasını ve etkili yetki devri, kontrol, risk değerlendirme ve yönetim sistemlerinin kurulmasını ve uygulanmasını sağlar.

Açıklama

STK'nın kararları ve çalışmaları konusunda nihai sorumluluk kurula ait olmakla birlikte kurul her şeyi yapamaz ve yapmamalıdır. Tüzüğe veya senede göre kurulun belli kararlar alması gerekebilir. Ancak bunun dışında kurulun, hangi konularda karar alacağına ve hangi konularda yetki devredeceğine karar vermesi gerekir.

Kurul üyeleri, yetki devrinde bulunabilir ancak nihai sorumluluğu devredemez. Dolayısıyla, kurul, yetki devri yaptığı hususları kontrol etmek adına uygun mali ve ilgili kontrolleri gerçekleştirmeli ve raporlama konusundaki beklentilerini ortaya koymalıdır. Ayrıca kurul, kuruluş açısından riskleri ve fırsatları tespit etmeli ve değerlendirmeli ve bunların en iyi nasıl yönetilebileceğine karar vermelidir. Ek olarak, risk ve fırsatların yönetilebilir olup olmadığını ve risk almaya değip değmeyeceğini de değerlendirmelidir.

Kilit Çıktılar

- 4.** Ana odağının; işleyişe ilişkin hususlardan ziyade, strateji, performans ve güven tesisi olduğu kurul açısından nettir ve yetki devri yaparken bu hususu dikkate alır.
- 5.** Kurul, kuruluşun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan sağlam bir karar alma ve uygulama çerçevesi kullanır. Kurul, takip etmesi ve yönetmesi gereken çeşitli mali ve mali olmayan risklerin farkındadır.
- 6.** Kurul, kaynakların sağlam yönetimi ilkesini teşvik eder. Bununla birlikte aşırı ihtiyatlı olmanın ve riskten kaçınmanın da bir risk olduğunun ve bunun inovasyona engel olabileceğinin farkındadır.
- 7.** Kurulun rollerinin bir kısmının, komiteler, personel, gönüllüler veya yüklenicilere devredilmesi kurulun nihai sorumluluğunu ortadan kaldırmaz. Bu durumda kurul kontroller gerçekleştirir.

Tablo 5: Kontrol listesi 2 - Karar alma, risk ve kontrol

Önerilen Uygulama	Uygulama Kanıtı/ <u>Açıklama</u>	İyileştirilebilecek Alanlar/ <u>Uygulama</u>
4 Yetki devri ve kontrol		
4.1 Kurul, hangi konuların kurul tarafından ele alınacağını ve hangilerinin devredebileceğini düzenli olarak gözden geçirir. Kurul, yetkilerini, komitelere veya üyelere veya personele ve varsa gönüllülere devreder.		
4.2 Kurul, 'yetki devri' çerçevesini, yetki devri konusunda yeterli ayrıntı ve net çizgiler ortaya koyan bir belgede açıklar. Böylece, yetki devri süreci ve yetki devrinin nasıl yapılacağı hususu açıklığa kavuşturulur.		
5 Risklerin aktif şekilde yönetilmesi		
5.1 Risk yönetiminden kurul sorumludur. Kurul, spesifik ve birleşik riskler için almaya hazır olduğu risk düzeyini belirler.		
5.2 Kurul, STK açısından önemli riskleri ve bu risklerin diğer risklerle birleşmesi durumunda yaratacağı etkiyi düzenli olarak gözden geçirir. Bu riskleri azaltmak ve yönetmek için planlama yapar. STK, faaliyet gösterdiği alana özgü riskleri değerlendirir. Örneğin, çocuklar veya kırılgan yetişkinlerle çalışan STK'lar muhtemelen koruma ile ilgili risklere odaklanacaktır.		

Tablo 6: Kontrol alanı 3 - Liderlik

Liderlik: Her STK, kuruluşun amaç ve değerleri doğrultusunda stratejik liderlik sağlayan etkili bir kurul tarafından yönlendirilir.

Açıklama

Güçlü ve etkili liderlik, STK'ya, hedeflerine etkili şekilde ulaşmak için uygun bir strateji benimsenmesi noktasında yardımcı olur. Vizyon, değerler ve itibar dâhil, STK'nın hangi çizgide ilerleyeceğini belirler.

Kilit Çıktılar

8 Kurul ve üyeler, STK için açık ve ilgili hedefler belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşılması için uygun bir strateji geliştirilmesinden sorumlu olduklarını kabul ederler.

9 Kurul, STK'nın vizyonu, değerleri ve itibarını belirler ve bu konularda kendisi örnek teşkil eder (STK'yı temsil eden tüm bireylerin STK'nın değerlerini taşımasını talep eder).

10 Kurul, STK'nın değerlerinin, STK'nın yürüttüğü tüm çalışmalara yansımaları sağlar ve tüm faaliyetlerin, kuruluş felsefesi ve kültürünü yansıtacak biçimde şekillenmesini sağlar.

Tablo 7: Kontrol listesi 3 - Liderlik

Önerilen Uygulama	Uygulama Kanıtı/ Açıklama	İyileştirilebilecek Alanlar/ Uygulama
6 STK'ya liderlik etme		
6.1 Kurul ve üyeler, kararlar konusunda ortak sorumluluk üstlenir.		
6.2 Başkan, kurula liderlik eder; kurulun, öncelikler, uygun yapılar, süreçler ve verimli bir çalışma ortamı belirlmesi ve iyi yönetim sergileyerek STK için katma değer yaratan üyelerden oluşması için sorumluluk üstlenir.		
6.3 STK'da çalışan personel varsa, personelin atanması, süpervizyonu, desteklenmesi, değerlendirilmesi ve ücretlendirmesi ve ihtiyaç halinde işten çıkarma konularında gerekli düzenlemelerin yapılmasını sağlar.		
6.4 STK bünyesinde gönüllüler varsa, kurul, gönüllülerin katılımı, desteklenmesi ve süpervizyonu konusunda gerekli düzenlemelerin yapılmasını sağlar.		
6.5 Yönetim kurulunun tüm çalışmaları resmi olarak kaydedilir. Tüm yönetim kurulu üyelerinin sorumlulukları, yöneticiler ve diğer görevlilerin görev farklılıkları belirgin bir şekilde ifade edilir ve - varsa- diğer çalışanların veya gönüllülerin iş tanımlarının çerçevesi belirlenir.		
7 Örnek olma		
7.1 Kurul, STK'nın amacını dikkate alarak, teşvik etmek istediği değerleri belirler ve STK'nın aldığı tüm kararların ve yürüttüğü faaliyetlerin bu değerleri yansıtmasını sağlar.		

7.2 Kurul, üyelerin farklı ve kimi zaman birbiri ile örtüşmeyen görüşlerini dikkate alır, bunlara saygı duyar ve kabul eder.		
7.3 Kurul, STK'nın yönünü belirler ve kuruluşa ve varsa personele ve gönüllülere destek sağlar ve STK için, STK'nın ilerlemesini sağlayacak zorlu hedefler koyar.		
7.4 Yönetim kurulu, çalışanlara ve gönüllülere kendilerini cesaretlendirecek, öz güvenlerini güçlendirici desteği sağlar ve kurula dönüşüm için gerekli bilgi, tavsiye ve geri bildirimi verir.		
8 Zaman ayırma		
8.1 Tüm üyeler, sorumluluklarını etkili şekilde yerine getirebilmek için STK'ya yeterli zaman ayırır. Bu, toplantılar için hazırlık yapılması, kurul altındaki komite toplantılarına katılım ve ihtiyaç halinde diğer organlara katılımı içerir. Üyeler atanmadan önce ve atamanın kesinleşmesinden sonra üyelere, STK'ya ne kadar zaman ayırmaları gerektiği hakkında bilgi verilir.		
8.2 Kurul üyelerinin, operasyonel faaliyetlere, örneğin gönüllü olarak, dâhil olması durumunda üyeler, rolleri ve ne yapıp ne yapamayacakları ve kime karşı sorumlu oldukları konusunda net bilgi sahibidir.		

Tablo 8: Kontrol alanı 4 - Dürüstlük

Dürüstlük: Kurul, dürüstlük ilkesi doğrultusunda hareket eder. Kuruluşun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan ilkeler benimser ve bunun için elverişli bir kültür yaratır. Kurul, kamuoyunun STK'ya güven duymasının öneminin farkındadır ve üyeler görevlerini bu bilinçle yerine getirir.	
Açıklama Yönetim kurulu üyeleri, kuruluşun itibarı dâhil fon ve varlıklardan birinci derecede sorumludur. Kurul, zor veya hoş gitmeyecek kararlar alınması gerektiğinde dahi dürüst davranarak faydalanıcılar, diğer paydaşlar ve kamuoyuna olan saygısını korumalıdır. Aksi yönde hareket edilmesi, STK ve çalışmaları konusunda soru işaretlerine neden olacaktır.	Kilit Çıktılar 11 Kurul, STK ve faydalanıcıların en üstün çıkarları doğrultusunda hareket eder. Kurul, kuşkusuz, özel çıkarları olan ve kişisel çıkarları, STK'nın çıkarlarının önüne geçen kişilerden etkilenmez. Bu durum, kurul üyelerinin seçilerek veya atamaya yoluyla göreve gelmesinden bağımsız olarak her durumda geçerlidir. Kurul, aldığı kararlarda bağımsızdır. 12 Kurul, STK'nın itibarını korur ve geliştirir ve kamuoyunun, üçüncü sektöre duyduğu güveni geliştirir. 13 Kurul üyeleri ve kuruluştaki çalışanlar veya kuruluşu temsil edenlerin, dürüstlük ilkesi ve STK'nın değerleri doğrultusunda hareket ettikleri açıktır.

Tablo 9: Kontrol listesi 4 - Dürüstlük

Önerilen Uygulama	Uygulama Kanıtı/ Açıklama	İyileştirilebilecek Alanlar/ Uygulama
9 STK'nın itibarını koruma		
9.1 Kurul, beklenen standartları ortaya koyan davranış ilkeleri benimser ve bu ilkeler doğrultusunda hareket eder.		
9.2 Kurul, STK'nın ilgili kişiler, kuruluşlar ve kamuoyu tarafından nasıl algılandığını değerlendirir. Kurul, STK'nın, hedefleri ve değerleri doğrultusunda sorumluluk bilinciyle ve etik ilkeleri gözeterek faaliyet göstermesini sağlar.		
9.3 Kurul, STK'nın yasaya uygun hareket etmesini sağlar. Ayrıca, STK'lara duyulan güveni geliştirecek bağlayıcı olmayan kurallar, ilkeler, standartlar ve		

diğer girişimlere riayet edilmesi konusunu da değerlendirebilir.		
10 Çıkar çatışmaları ve sadakatsizliğin tespit edilmesi, ele alınması ve kayıt altına alınması		
10.1 Kurul, somut ve şüphelenilen çıkar çatışmaları ve sadakatsizliğin STK'nın performansını ve itibarını nasıl etkilediğinin farkındadır.		
10.2 Kurul, somut veya muhtemel çatışmaları kurula bildirir ve bu meseleleri, STK'nın yönetim belgesi ve düzenli olarak gözden geçirilen çıkar çatışması politikasına uygun olarak ele alır.		
10.3 Faaliyet planları dahilinde, ağırlama ve hediye masrafları kayıt altına alınır ve STK'nın ifşa politikası doğrultusunda paydaşlarla paylaşılır.		
10.4 Üyeler, bağımsızlığını korur ve herhangi bir çıkardan etkilendiklerini hissettikleri anda veya etkilendikleri yönünde bir algı oluştuğunda veya bir çatışma yaşamaları halinde kurula bilgi verirler.		

Tablo 10: Kontrol alanı 5 - Açıklık ve hesap verebilirlik

Açıklık ve hesap verebilirlik: Kurul, şeffaf ve hesap verebilir olma konularında kuruluşa liderlik eder.	
Açıklama Kamuoyunun bir STK'nın kamuoyunu yararını gözeterek hareket ettiği yönündeki inancı, STK'nın itibarı ve başarısı açısından ve daha geniş anlamda üçüncü sektörün başarısı açısından son derece önemlidir. Başarıları takdir ederken hatalardan ders almaya istekli olmaya dayanan gerçek ve çift yönlü iletişim sağlayarak hesap verebilirliği bir ilke olmaktan çıkarıp hayata geçirmek, güven tesis edilmesine ve meşruiyet kazanılmasına yardımcı olur.	Kilit Çıktılar 14 Tüm paydaşlar, kuruluşun çalışmalarını ve yarattığı etkileri takdir eder. 15 Kurul, STK'nın kurulun belirlemiş olduğu değerler, etik ilkeler ve kültür doğrultusunda paydaşlarla etkileşim kurmasını ve ilerlemesini sağlar. Kurul, etik ilkelerin geliştirilmesi için STK'nın paydaşlarla iş birliği yapmasını sağlar. 16 STK, kamuoyunun STK'nın yürüttüğü çalışmalara güven duymasını sağlama sorumluluğunu ciddiye alır. 17 STK'nın, faydalanıcıları ve paydaşları temsil edecek meşruiyetinin olduğu düşünülmektedir.

Tablo 11: Kontrol listesi 5 - Açıklık ve hesap verebilirlik

Önerilen Uygulama	Uygulama Kanıtı/ Açıklama	İyileştirilebilecek Alanlar/ Uygulama
11 Paydaşlarla etkili iletişim ve istişare		
11.1 Kurul, STK'nın çalışmaları açısından ilgili temel paydaşları tespit eder. Paydaşlar; kullanıcılar veya faydalanıcılar, personel, gönüllüler, üyeler, fon sağlayıcı kuruluş ve bağışçılar, tedarikçiler, yereldeki topluluklar ve diğer aktörlerden oluşabilir.		
11.2 Kurul; STK'nın amaçları, değerleri, çalışmaları ve başarıları konusunda paydaşlarla düzenli ve etkili iletişim sağlanmasına yönelik bir strateji geliştirilmesini sağlar. Strateji, STK'nın hedeflerine ulaşma yönündeki başarısının ölçülmesine imkân veren bilgiler de içerir.		
11.3 Kurul, bu stratejide, STK'nın nasıl yönetildiği, kurulun kimlerden oluştuğu ve kararların nasıl alındığı konusunda nasıl bilgi verileceğini de belirler.		
11.4 Kurul, paydaşların belirlenmiş süreçler ve yollarla kendisini hesap vermeye davet etmesini sağlar (örneğin, soru-cevap oturumları).		
11.5 Kurul, STK'nın hizmet veya politikalarındaki önemli değişikliklerin paydaşlara aktarılmasını sağlar.		
12 STK bünyesinde dürüstlük/açıklık kültürü oluşturma		
12.1 Kurula, alınan olumlu ve olumsuz geri bildirimler ve şikâyetler konusunda düzenli raporlar sunulur. Kurul, hatalardan ders aldığını ve bu hataları performansını ve kurum içi karar alma sürecini iyileştirmek için kullandığını gösterir.		

12.2 Kurul, şeffaf, herkes tarafından bilinen ve etkili bir şikâyetle bulunma ve şikâyetleri ele alma süreci oluşturulmasını ve kuruluştan veya kuruluş dışından gelen şikâyetlerin yapıcı, tarafsız ve etkin şekilde ele alınmasını sağlar.		
12.3 Kurul, üyelerin menfaatleri için kayıt tutar ve bunların kamuoyu ile nasıl paylaşılacağını belirler.		
13 Üyelik		
13.1 STK'ların uygulamada dikkat etmeleri gereken hususlar şunlardır: ▪ STK'nın, kimin üye olabileceği konusunda net politikalar geliştirmesi, ▪ STK'nın, net, doğru ve güncel üye kayıtları tutması, ▪ STK'nın, üyelere STK'nın çalışmaları hakkında bilgi vermesi, ▪ STK'nın, değerleri dikkate alması ve kilit meselelerde üyelerinin görüşlerine başvurması, ▪ Üyelerin, STK'nın yönetimine katılma ve uygun olması halinde komitelerde görev alma veya kurula seçilme yolları hakkında net ve açık bilgiler verilmesi.		

Kısım 2: Mali Yönetim

Gelirini temel olarak mal ve hizmet satışından elde eden kâr güden yapıların aksine STK gelirlerinin büyük bir kısmını bireylerin, şirketlerin ve hükümet kurumlarının bağış ve katkıları oluşturmaktadır.

Hem kâr amacı güden yapılar hem de STK'lar hakkında artan kamuoyu farkındalığı ve araştırmalar, kurumsal gelirlerin, finansmanın ve harcamaların bu kurumları yöneten kurullara ve liderlere doğrudan hesap verebilir olması yönünde beklenti ve talep doğurmuştur.

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda mali raporlama kâr amacı güden yapıların mali raporlamasından oldukça farklı bir şekilde gerçekleşmektedir. Kâr amacı güden yapıların olduğu düzen içerisinde işler nispeten daha basit işlemektedir. Kâr amacı güden işletmelerin amacı, sahiplerine para kazandırmaktadır. Kâr amacı gütmeyen kuruluşların amacı ise, belirli bir misyonu gerçekleştirmek üzere tasarlanan programları gerçekleştirmektir. Bu misyon doğası gereği genelde mali bir konuyu hedef almaz (afet yardımı, tıbbi hizmetler, gıda dağıtımı vb.).

Sivil toplumun daha önce hiç olmadığı kadar büyümesi nedeniyle, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar hakkında kamuoyu farkındalığı ve araştırması da artmıştır. Gelişmiş ülkelerde çoğu fon sağlayıcı, üye ve diğer paydaş, mali hesap verebilirlik için ve STK'nın misyonu ile uyumlu hareket ettiğini ortaya koyan dokümantasyon talep etmektedir. Söz konusu kişi ve gruplar bu sayede bir kuruluşun görevini etkili ve verimli bir şekilde ifa ettiğini ve yönetim kurulunun da gözetimini gereken şekilde gerçekleştirdiğini bilmek istemektedir.

Paydaşların endişelerini gidermek üzere, STK'ların aşağıda belirtilen konularda donanımlı olması gerekmektedir:

1. Dolandırıcılık ve yolsuzluğu tespit edecek ve önleyecek şekilde tasarlanan iç denetim sisteminin mevcut olması,
2. STK kültürüne uyarlanmış detaylı muhasebe sistemi ve/veya iç denetim sisteminin olması,
3. Paydaşların istediği mali hesap verebilirlik ihtiyacına cevap verecek muhasebe sistemlerinin olması,
4. İç denetime ilişkin yeni gereklilikler ve gelişmeler hakkında personeli güncelleyecek eğitim programlarının olması.

İlkesel bağlamda, iç denetim bir kurumun faaliyetleri kapsamında gerçekleştirilen bir dizi eylemdir. Bu eylemler faaliyetlerin tümü için gerçekleştirilmekte ve yönetimin ayrılmaz bir parçasıdır. İç denetim yalnızca bir etkinlik veya durumdan ibaret değildir. Bu nedenle de iç denetim ilkelerine göre, daha etkili ve tamamlayıcı bir iç denetim sistemi oluşturulabilmesi adına sadece önleyici denetimlere değil, tespiti yönelik denetimlere de başvurulmalıdır.

1.2.1. Muhasebe Kayıtlarının Tutulması

Çoğu ülkenin yerel yasa ve düzenlemelerine göre, kayıtlı tüm STK'ların proje uygulamak ve kuruluşlarını yönetmek için gerçekleştirdiği her türlü mali işlemi kayıt altına alması ve sunması için sürdürdüğü bir sisteminin olması gerekmektedir. Mali durum, kuruluşların yönetimi için çok büyük önem arz ettiğinden muhasebe sisteminin, etkili, şeffaf ve kolay yönetilebilir olmasını sağlamak üzere prosedürlerinde bir 'mali politika' izlemek iyi bir fikirdir.

Sistematiik prosedürleri takip etme ve STK finansmanının yönetimine ilişkin bir politika izleme bir kuruluşun sağlıklı bir şekilde işlediğinin güçlü bir göstergesidir. Günlük bazdaki mali işlemlerin gerçekleştirilmesinde operasyonel ve idari rehberlere başvurmak iç yönetişimin iyi olduğunu, söz konusu STK'nın şeffaf ve sistematiik bir yönetim şeklinin olduğunu gösterme konusunda güçlü bir araçtır. Ayrıca, bu sistemler STK'ların yaptığı harcamaların kaydının tutulmasını da sağlamaktadır. Öyle ki, fon sağlayıcı kuruluşlar etkili bir finansman yönetimi için sistematiik politikaları temel alan bir STK'ya anında fon sağlamaktan memnuniyet duyacaktır. Hatta kimi fon sağlayıcı kuruluşlar için bu tip işler politika ve sistemlerin varlığı finansman anlaşması için bir ön koşuldur.

Düzgün ve sistematiik bir muhasebe için STK'ların tutması gereken muhasebe defterleri ve belgelerinin genel listesi aşağıda sıralanmıştır.

Tablo 12: Muhasebe defterleri ve belgelerin genel listesi

Nakit ödeme /Tahsil fişi ve defteri	Banka ödemesi / Tahsil fişi ve defteri	Özet/Günlük küçük kasa defteri	Yevmiye defteri ve makbuz	Defter-i kebir
Sabit kıymet kütüğü	Sözleşme/Tescil Belgeleri	Yoklama Defteri	Hibelerin bütçe kopyaları	Kullanım/Harcama belgeleri (harcamalar için)
Kredi alımı şartları üzerinde kısıtlayıcı bir yasa varsa uygun kayıt belgesi ve ilgili diğer tescil belgeleri	Müşavirlik sözleşmelerinin kopyaları	Sabit sermaye onayları	Satın alınan varlıklara ait faturaların aslının saklandığı klasör	Sözleşme ve anlaşmaların kopyaları
Kirtasiye malzemelerinin kaydı	Bankacılık sözleşmesi ve imza sirkülerini içeren klasör	Alımlarda uygulanması gereken yüzdeler oran varsa, belirtici belgeler	Avans Kaydı (üçüncü kişi & personel avansı)	Çek defteri
İptal edilen çekler		Bağış makbuz klasörü		

Dernekler tutmaları gereken defterler ve izlemeleri gereken usullere ilişkin detaylı bilgi için T.C İçişleri Bakanlığı Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü internet sayfasını ziyaret edebilirler: <https://www.dernekler.gov.tr/tr/Anasayfalinkler/dernek-kurulusu-sonra-islem.aspx>

Vakıflar da benzer şekilde ilgili bilgiye Vakıflar Genel Müdürlüğü internet sayfası üzerinden ulaşabilirler: <https://www.vgm.gov.tr/vakif-islemleri/vakif-kayıtları-arşivi/vakfiye-arşivi>

1.2.2. Planlama ve Bütçeleme

STK'lar tarafından bütçesi planlanan belirli faaliyetler kapsamında, aşağıda bütçenin yönetilmesine ve hangi kılavuzlara başvurulması gerektiğine ilişkin ayrıntılı bilgiler sunulmaktadır:

- a) Bütçe, belirli bir zaman çerçevesinde belirli amaç için gerçekleşecek gelir ve giderlerin tahminini içeren cetveldir.
- b) Bütçe raporlama ve analiz için bir çerçeve sunar.
- c) Bütçeleme her şeyden bağımsız olan bir uygulama değildir. Aksine, hedef ve strateji belirleme ve plan hazırlama konusunda yönetsel bir süreç akışıdır. Özellikle mali planlamayla yakından ilgilidir.
- d) Muhasebe yaparken, ana hibe kodunun altındaki her faaliyet için ayrı alt kodlar oluşturulacak, böylece bütçenin kullanımı faaliyet bazında izlenebilecektir.
- e) Bütçeleme sürecine tüm ekibin dâhil olması gerekmektedir.



Resim 2: Planlama ve bütçeleme

STK'ların hedefleri ve faaliyet planları bütçeleme süreci başlamadan önce tamamlanmalıdır. Geçmişteki deneyimlere dayanarak ileriki yıllar için stratejide yapılacak değişiklikler ekip tarafından belirlenmeli ve bütçe de buna göre düzenlenmelidir. Bu faaliyetleri gerçekleştirmek üzere gereken kaynakları listeden çıkarıp maliyetini hesaplayabilirsiniz. Planlanan her faaliyet için bir bütçe kalemi oluşturulmalıdır. Bütçe mümkün olduğunca ayrıntılı olmalıdır. Her faaliyet için kalem kalem maliyet dökümü ve bunların gerekçeleri bulunmalıdır. Bir sonraki yılın/aşamanın bütçeleme yapılırken, enflasyon, döviz kuru vb. nedenlere bağlı olarak artış gösterecek olan maliyetlerin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

1.2.3.STK'larda Gider Kalemleri

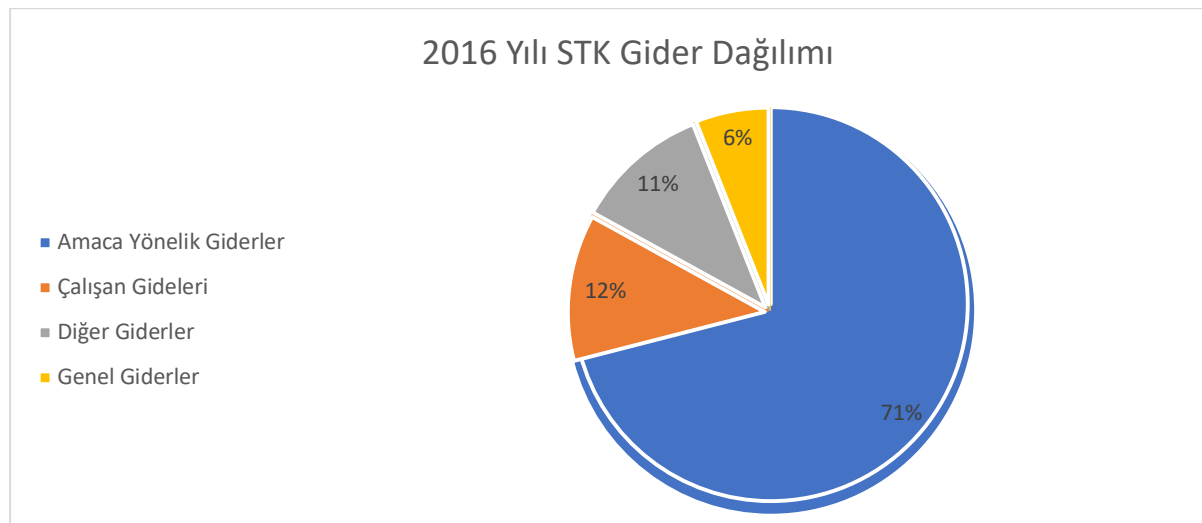
STK'ların çok çeşitli giderleri olabilir. Bu giderleri içeriklerine ve bütçe yapılandırmasına göre sıralayacak olursak aşağıdaki 5 temel bütçe kalemi karşımıza çıkacaktır:

Tablo 13: STK'larda Bütçe Kalemleri



Genel muhasebe sınıflandırması altında bakıldığında bu giderler bir proje ya da dernek tüzüğünde/ vakıf senedinde yer alan ana faaliyetin hayata geçmesi için yapılan harcamalarla ilişkiliyse "amaç yönelik gider" kalemi altında sınıflandırılır. Bu giderler, STK amaçlarına yönelik olarak yapılan endirekt malzeme, endirekt işçilik, personel giderleri, dışarıdan sağlanan fayda ve hizmetler, çeşitli giderler, vergi resim ve harçlar, amortismanlar ve tükenme paylarından oluşur.

Tablo 14: 2016 Yılı STK Gider Dağılımı



2016 yılı verilerine bakacak olursak STK giderlerinde en yüksek pay (%71) "amaca yönelik giderler" kaleminden kaynaklanmaktadır. Harcamaların %12'ini insan kaynağı giderleri ve %6'sını genel giderler ve %11'ini ise diğer giderleri oluşturmaktadır³.

Bütçeyi kalemlere ayırmak;

- Takip, uygulama ve raporlama açısından kolaylık sağlar
- Fon/ kaynak geliştirmede stratejinizi belirlemede önemli katkı sunar.

!!! Bütçeniz için fon sağladığınız kaynağın zorunlu kıldığı mali raporlama şablonu varsa bütçe tasniflemenizi bu şablonla uyumlu bir şekilde gerçekleştirmeniz önerilir! Aşağıda çeşitli bütçe kalemleri hakkında daha ayrıntılı bilgi sunulmaktadır. Söz konusu bütçe kalemlerinin muhasebe sınıflandırmasında farklı başlıklar altında listelenebileceğini unutmayın!

1.2.4. Personel Giderleri / İnsan Kaynakları

İnsan kaynakları kalemi STK'da görevli personelin maaş ve ücretlerini ödemek için kullanılır. Personelin maliyetleri genellikle **tahakkuk eden maaşlar/ücretler** ile **sosyal güvenlik primi ödemelerini** ve ücretle ilgili **diğer** maliyetleri içerir.

İhaleler kapsamında şirketlerden satın aldığınız hizmetler için ayrı bir bütçe kalemi oluşturmanız ve bu hizmetleri personel giderleri altında bütçelemeniz önerilir.



Resim 3: Personel Yönetimi

Mali yönetim politikalarında, personelin maaşı için bir bölüm ayırmak STK'lar için önem arz etmektedir. Personelin, çalıştığı kuruluştaki izlenen maaş sistemi hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Örneğin, kendilerine ödeme aylık mı yapılıyor bilinmesi gerekmektedir. Aynı şekilde, maaş ödeme türü, verilen avanslar hakkında prosedür ve diğer ayrıntıların bilgisine de sahip olmalıdır. Aşağıda standart STK mali yönetim politikası kapsamında STK personeline verilen maaş ve avansların hakkında çeşitli bilgiler sunulmaktadır:

- a) Tüm kadrolu çalışanlar için, üzerinde kuruluşun genel müdürünün imzası ve belirtilen şart ve koşulların çalışan tarafından kabul edildiğini gösteren çalışan imzasının bulunduğu iş sözleşmesi düzenlenmelidir. İş sözleşmesinde, personelin başlangıç maaşı, görev ve sorumlulukları ve genel şart ve koşullar bulunmalıdır.
- b) Maaşta, görev ve sorumluluklarda ve şart ve koşullarda daha sonra gerçekleştirilecek herhangi bir değişiklik çalışana yazılı hâlde bildirilmelidir.
- c) Her çalışan için ayrı bir özlük dosyası açılmalıdır. İş başvuru belgelerinin kopyaları, işe alım mektupları ve çalışan ve işveren arasındaki diğer herhangi yazışma belgeleri bu dosyada saklanmalıdır.
- d) Maaşlar gerçekleştirilen işi müteakip ayın sonunda ödenmelidir. Brüt maaşı, avansları, kesintileri ve net maaşı gösteren bir maaş cetveli muhasebeci tarafından hazırlanmalı, Finans müdürü/İK müdürü

tarafından kontrol edilip teyit edilmeli ve varsa, ödeme fişi ve çeklerinin öncesinde kuruluşun genel müdürü tarafından onaylanmalıdır.

- e) Personel için ayrı ayrı maaş hesap kartı düzenlenmelidir. Maaşlar, ilgili banka hesaplarına çekle ödenmelidir.
- f) Her ay çalışanlara maaş hesaplamalarını gösteren bordro sunulmalıdır.
- g) Maaş ödemelerinde varsa kuponları gösteren belgeler, maaş transfer bordrosu ve banka transfer belgeleri tutulmalıdır.

STK'larda muhasebe uygulaması olarak, çalışan giderlerinin bir kısmı personel giderlerine, bir kısmı ise amaca yönelik giderler kaleminin altına konur. Çalışanların projelere destek verdikleri zaman amaca yönelik giderler kalemine eklenirken, genel idare için verdikleri zaman ise personel giderleri kalemleri altında görünür.

1.2.5.Ekipman ve Malzemeler

Kuruluşun rutin faaliyetlerini ve/ veya program/ projelerini yürütmek için gerekli olan ofis ekipman ve malzemelerini, diğer makine, teçhizat ve ekipmanların alımlarını kapsar. Bu kapsamda aşağıdaki türde giderler olabilir:

- Bilgisayar, projeksiyon, yazıcı, fotoğraf makinesi vb.
- Mobilyalar ve ofis donanımı
- Beyaz eşyalar
- Özel mutfak ekipmanları
- Tarım ekipmanları vb.



Resim 4: Ekipman ve Malzemeler

Bu tip ekipman giderlerinde mutlaka amortisman/ tükenme payının bütçe ve muhasebe sistemlerine yansıtılması gerekir.

Eğer bu ekipman (sabit kıymetler) bir proje kapsamında alınıyorsa, doğrudan proje bütçesine yansıtılabilir. Projenin bütçesi hazırlanırken satın alınacak donanımın tüm ayrıntıları verilmeli ve ne amaçla kullanılacağı açıklanmalıdır. Satın alınacak veya kiralanacak ekipmanın projeye bağının güçlü bir şekilde kurulması, diğer bir deyişle, projenin yürütülmesi için gerekliliğinin açıklanması gerekir. Örneğin, sahada yürütülecek ve bütün personeli sahada çalışacak bir proje için merkez ofise mobilya alınması uygun bir durum değildir.

1.2.6.İşletme Giderleri

STK'nın sabit idari giderlerini karşılayan dolaylı maliyetler için kullanılır. Dolayısıyla, idari giderler veya dolaylı (in-direct) giderler olarak da adlandırılır. Genellikle şu başlıkları kapsar:

- Ofis giderleri – ofis kirası, elektrik, su, telefon, internet, temizlik, çay-kahve vb. giderler
- Kırtasiye giderleri
- Kargo, posta vb. giderler
- Mali denetim giderleri (Yeminli Mali Müşavir vb.)



Resim 5: İşletme Giderleri

1.2.7.Etkinlik Giderleri

Kuruluşun gerçekleştirdiği eğitim, toplantı, kampanya, araştırma, saha çalışması vb. faaliyetlere ilişkin giderleri içerir. Şu tür alt başlıklar halinde tasnif edilmesi önerilir:

Seyahat Giderleri: Personel, katılımcı veya uzman kişilerin faaliyet kapsamında yapacakları seyahatlere ilişkin ulaşım harcamaları.

Konaklama Giderleri: Personel, katılımcı veya uzman kişilerin faaliyet kapsamında yapacakları seyahatlere ilişkin konaklama giderleri.

Toplantı Giderleri: Toplantı salonu kirası, yemek ve ikram giderleri.

Görünürlük/ iletişim giderleri: Faaliyet kapsamında basılacak poster, afiş ve roll-up gibi materyaller ve sosyal medya hesaplarının/ web sitesinin oluşturulması.

Yayınlar: Basılacak kitap, kitapçık, broşür gibi yayınların tasarım ve basım giderleri

Hizmet Alımları: Şu tür hizmetlerin başka kuruluş veya şirketlerden satın alınması durumunda kullanılacak bütçe kalemidir:

- Araştırma ve analizler
- Tercüme hizmetleri
- Organizasyon hizmetleri
- Tanıtım, halkla ilişkiler vb.



Resim 6: Etkinlik Giderleri

1.2.8.Vergiler ve Masraflar

KDV, stopaj, damga vergisi gibi vergiler ve banka havalesi, hesap işletim ücretleri gibi masraflar ilgili bütçe kalemlerinin içinde gösterilebileceği gibi, bunların özel olarak takip edilmesi gereken durumlarda ayrı olarak bütçelendirilmesi yarar sağlayabilir.

Kurumsal bütçenin hazırlanması aşamasında vergi tutarlarının hesaplanması ve bütçeye dahil edilmesi gerekir. Kamu yararına çalışan dernek ve vakıflar dışında kalan tüm STK'lar vergi mükellefidir. Ancak, kimi fon kaynakları (örneğin Avrupa Birliği) taraf oldukları ikili veya çoklu anlaşmalar sebebiyle proje uygulamaları kapsamında **o proje kapsamındaki giderlere yönelik** vergi muafiyeti imkânı sunarlar. Bu muafiyetlerin neler olduğunun bütçenin hazırlık aşamasında saptanması bütçenin başarılı bir şekilde hazırlanmasına yardımcı olur. Yasal mevzuatın öğrenilmesi ve harcamaların mevzuata uygun gerçekleştirilmesi yasal sorunlar çıkmasını engeller.

1.2.9.Mali Raporlama

İç ve dış paydaş gibi birçok farklı taraf mali raporlamaya ihtiyaç duyduğundan farklı taraflara yönelik farklı çeşit raporların hazırlanması gerekmektedir.

Mali yılda muhasebe bilgisi proje yöneticileri tarafından özetlenerek iç izleme için bütçeyle kıyaslanmaktadır. Bu raporlar sıklıkla yönetim hesapları olarak adlandırılır.

Yıl sonunda, Yıllık Hesaplar (ya da Bilanço ve Gelir-Gider beyanına dayanarak oluşturulan mali tablo) yılın sonuçlarını rapor halinde sunulmaktadır. Bu rapor çoğunlukla dış paydaşlar içindir.

Yıl içerisindeki belirli aralıklarla STK'lar fon sağlayıcı kuruluşlara da raporlama yapar. Bu raporlar genelde mali ve yazılı ilerleme raporlarından oluşmaktadır.

Yılın sonunda, kesin hesaplar raporu kapsamında bilanço, gelir-gider hesabı ve tahsilat ve ödemeler hesabı hazırlanmaktadır. Yasal hükümlere riayetsizliğin sonuçları ciddidir; bu nedenle yönetim kurulunun bu hükümlere riayet gösterildiği veya gösterilmediği konusunda bilgi sahibi olması gerekmektedir. Hazırlanacak bu rapor yöneticilerin şartlara ve ödeme tarihlerine gösterilen özeni takip etmesinde faydalıdır.

1.2.10.AB Projeleri Dahilinde Satın Alma ve İhale Prosedürleri

Herhangi bir ihale ya da hibe prosedürü başlamadan önce, bunun bir Finansman Kararı veya müteakip bir Finansman Anlaşması kapsamında onaylanmış olması gerekmektedir. Bunun yanı sıra, projelerde, ihale ve satın alma süreçleri, çıkar ilişkilerinden uzak, şeffaf ve olası yüklenicilere karşı eşit muamele ilkelerine uygun olarak gerçekleştirilmelidir. Satın alma sürecinde, giderlerin, hangi gider kalemine ait olduklarına bakılmaksızın aşağıda belirtilen uygunluk kriterlerine dikkat edilmelidir;

- ✓ Proje süresi içinde gerçekleşmiş olması
- ✓ Bütçe kalemleri içinde yer alması
- ✓ Proje kapsamına uygun olması
- ✓ Muhasebe kayıtlarında tanımlanabilir ve doğrulanabilir şekilde bulunması
- ✓ Vergi usul kanunu ve sosyal güvenlik yasasına uygun olması
- ✓ Mantıklı, açıklanabilir, maliyet etkinliği prensiplerine uygun olması

Satın alma süreçlerine ilişkin kurallar, ilgili genel çerçeveyi ve uygulama esaslarını belirten, Genel kurallar, Hizmet, Mal Alımı ve Yapı İşleri alımı kuralları olarak dört başlıkta toplanmaktadır. Alım türlerine ilişkin başlıklarda alt ve üst tutarlar belirtilerek, bu tutar dilimlerinde hangi satın alma prosedürünün takip edilmesi gerektiğini hibe yararlanıcısının dikkatine sunar. Bu kapsamda;

- Hizmet alımı: Teknik destek, araştırma, eğitim, pazarlama, tanıtım, danışmanlık, vb.
- Mal alımı: Ekipman, malzeme veya araç alımı, promosyon, basım, yayın malzemeleri, vb.
- Yapım işleri ise altyapı, bina inşaat ve tadilat işlerinin planlamalarını ve takibini içeren prosedürlerdir.

Karma Sözleşmeler için (Yapım işi, hizmet ve tedarik sözleşmeleri içeren) Sözleşme Makamı eşik değerleri ve kullanılacak prosedürleri belirler. Prosedür ne olursa olsun, Sözleşme Makamının şartların adil rekabete izin verdiğinden emin hareket etmesi gerekmektedir. Önerilen fiyatlar ile bir isteklinin teklif ettiği hizmetler arasında ya da çeşitli isteklilerce önerilen fiyatlarla (özellikle özel şirketler, kamuya ait şirketler, kar amacı gütmeyen dernekler veya sivil toplum örgütleri ile rekabet halindeyken) açık ve önemli bir farklılık varsa Sözleşme Makamı, bir ihale yapmak ve gerekli ek bilgi talep etmek zorundadır ve bu tür bilgileri gizli tutma durumundadır.

Mevzuata uygun dört farklı satın alma süreci bulunmaktadır:

Açık İhale Usulü (Uluslararası/ Ulusal): İlgili tüm tarafların tekliflerini sunmalarına imkân vermektedir. Yalnızca gerekli olan asgari teknik ve mali kapasiteye sahip olduğu kabul edilen teklifler ihale kriterleri kapsamında değerlendirmeye alınmalıdır, Açık İhale usulünde:

- Tüm ekonomik operatörler bir ihale sunabilir.
- İhale duyurusu AB resmi gazetesi veya EuropeAid internet sitesi gibi uygun ortamlarda paylaşılır.
- İhaleye katılmak isteyen gerçek veya tüzel kişiler ihale dosyasını alabilirler (bunun için ödeme yapmaları gerekebilir).
- Teklifler incelenir, seçime varmak için isteklilerin uygunluğu ve finansal, ekonomik, teknik ve mesleki kapasiteleri incelenir, teklifler karşılaştırmalı olarak değerlendirilir ve sözleşme yapılır.
- Görüşmeye izin verilmez.

Kısıtlı ihale usulü: Bu usul iki aşamalı bir süreçten oluşmaktadır ve yalnızca mali, teknik ve yasal kapasite bakımından kuruluşun ihtiyaçlarına cevap verenler ihaleye çağrılmaktadır. Başarılı teklif sahibi, önceden belirlenen ihale kriterleri kapsamında alınan teklifler değerlendirilerek seçilmektedir. Seçim kriterlerinin amacı, sadece uygun ve yetkin olan STK'lardan veya firmalardan gelen tekliflerin değerlendirmeye alınmasını sağlamaktır. İhale kriterlerinin amacı ise, açık, şeffaf ve tarafsız kriterler temel alınarak en uygun teklif sahibiyle sözleşme imzalamaktır:

- Duyuru, AB resmi gazetesi veya EuropeAid internet sitesi gibi uygun ortamlarda paylaşılır.
- Sözleşme Makamı kısa listeye kalan adaylara İhale dosyası gönderir ve ihaleye davet eder.
- Sunulan teklifler analiz edildikten sonra karşılaştırılır ve başarılı olan istekli seçilir.
- Bu süreçte, görüşmeye izin verilmez.

Rekabetçi Pazarlık usulü: Açık ihale usulü veya kapalı ihale usulü ile yapılan ihale sonucunda teklif çıkmaması, ani ve beklenmeyen veya idare tarafından önceden öngörülemeyen olayların ortaya çıkması üzerine ya da kanunda belirtilmiş kimi acil ve duruma özel şartların sağlanması durumunda yaklaşık maliyeti 177.566 TL'yi geçmeyen (2016 yılı limiti) mamul mal, malzeme veya hizmet alımlarında ilana çıkılmadan ve en az 3 teklif istenmek suretiyle satın alma yapılabilir:

- Sözleşme makamı, seçtiği adayları ihaleye davet eder.
- Teknik açıdan uygun olan katılımcılar arasından ekonomik olarak en avantajlı teklif sunan seçilir.
- Değerlendirme (değerlendirme komitesinin kullanımı dahil) ve sözleşmenin verilmesi kısıtlı ihale prosedürlerini takip eder.

Doğrudan temin: Doğrudan temin usulü ile alımlarda yaklaşık maliyet hesaplanması, proje formatı hazırlanması ve sözleşme düzenlenmesi zorunludur. İlân yapılmaksızın ve teminat alınmaksızın doğrudan temin usulüne aşağıdaki durumlarda başvurulabilir ve bu hallerde hizmet alımları piyasa araştırması yapılmak suretiyle açık ihale usulü ve pazarlık usullerinde belirtilen şartlara tabi olmaksızın doğrudan gerçekleştirilir:

- Eşik değerin altında kalan hizmet alımları.
- İhtiyacın sadece gerçek veya tüzel tek kişi tarafından karşılanabileceğinin tespit edilmesi.
- Sadece gerçek veya tüzel tek kişinin ihtiyaç ile ilgili özel bir hakka sahip olması.

Doğrudan temin yöntemiyle idarelerin birtakım ihtiyaçlarının karşılanmasında kolaylık sağlanması amaçlanmış olup, söz konusu yöntemle yapılan alımlarda, ihale komisyonu kurma ve anılan Kamu İhale Kanunun 10 uncu maddesinde sayılan yeterlik kriterlerini arama zorunluluğu bulunmaksızın, ihale yetkilisince görevlendirilecek kişi veya kişiler tarafından piyasada fiyat araştırması yapılarak ihtiyaçlar temin edilir.

Alt yüklenicilerden satın alınan mal veya hizmet, şeffaflığı sağlamak amacıyla belgelerle desteklenmelidir;

- İhale belgeleri, ihaleye katılanların teklifleri ve değerlendirme raporları gibi satın alma işlemlerinin belgeleri,
- Sözleşme ve sipariş formları gibi taahhüt belgeleri,
- Tedarikçiden alınan teslimat fişleri gibi teslimat belgeleri,
- Menşe şahadetnamesi (Ekipman için),
- Faaliyetlerin fotoğraf ve/veya video kayıtları,
- Devam çizelgeleri vb.

Satın alma kimi durumlarda **"çerçeve anlaşma"** yöntemi ile de yapılabilir. Çerçeve anlaşmalarının amacı belirli süre kapsamında yapılacak sözleşmenin şartlarına tedarikçi ile birlikte karar vermektir. Çerçeve anlaşması, hizmet veya mal tedariki sözleşmelerinden farklı olarak ileriki siparişler için şart ve koşulları belirlemekte, fakat kurumlara hiçbir şeyi sipariş etme yükümlülüğü vermemektedir. Taraflar yalnızca sipariş verilmesi gerektiğinde hizmet alımı için bağlayıcı bir anlaşmanın içine girmektedirler. Örneğin; yüklü miktarda kırtasiye gideri olan bir STK'nın yıllık bir çerçeve anlaşma ile hizmet alımı yapması ya da seyahat ve etkinlik giderleri yüksek bir projenin yönetimi için bir acente ile çerçeve anlaşma yapılması gibi. Çerçeve anlaşmalar da yukarıda sıralanan ihale süreçlerine tabidir.

İhale ve sözleşme süreçlerinin tümünün yazılı kayıtları gizli tutulmalı ve hizmet alan kuruluş tarafından saklanmalıdır. Her sözleşme dosyası en az aşağıdakileri içermelidir:

Tablo 15: Sözleşme dosyası için gerekli belgeler



Fon sağlayıcı kuruluşlar satın almayla ilgili olarak hem içeriğe ilişkin, hem de sayısal kısıtlamalar getirebilmektedir. Proje sahibi de, fon sağlayıcı kuruluşla imzaladığı sözleşme sonucunda bu kurallara uymak zorundadır. Avrupa Birliğinin fon sağladığı bütün kurumlar arz, mal ve hizmet alanlarında ihale kazandığında Avrupa Birliğinin ilgili ihale kurallarına uygun olarak hareket etmekle yükümlüdürler.

AB hibe projelerinde satın almayla ilgili kurallar, sözleşmenin IV numaralı ekinde belirlenmiştir. IV numaralı ekte, hizmet ve mal alımları için sınırlar ayrı ayrı belirtilir. Hizmet alımlarında, 0 – 10.000 Avro arasında tam bir teklife dayanarak, 10.000 - 200.000 Avro arasında en az üç hizmet sağlayıcıdan tam teklif alınması ve bu teklifler üzerinden pazarlık sonucu anlaşma yapılması, 200.000 Avro ve üzeri hizmet alımlarında da ihaleye çıkılması gerekmektedir. Mal satın alımlarında ise, 0 – 10.000 Avro arasında tam bir teklife dayanarak, 10.000 - 60.000 Avro arasında en az üç hizmet sağlayıcıdan tam teklif alınması ve bu teklifler üzerinden pazarlık sonucu anlaşma yapılması, 60.000 - 150.000 Avro arasında ulusal katılımlı açık ihaleye çıkılması, 150.000 Avro ve üzeri mal alımlarında da uluslararası açık ihaleye çıkılması gerekmektedir.

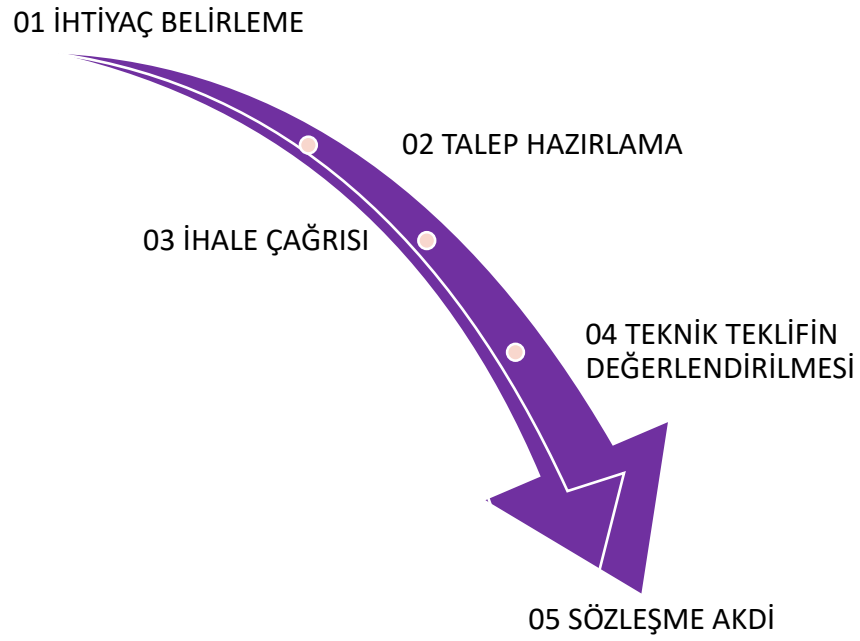
Kaynak: AB Hibe Programlarında Proje Bütçe Yönetimi ve Hibe Projelerinde Bütçeleme Proje Yöneticileri için İpuçları, Rifat Ünal Sayman, Bölgesel Çevre Merkezi (REC), 2008.

1.2.11.Mali Yönetim için Pratik Araçlar

Araç 2: İhale Süreçleri için Kontrol listesi

Aşağıdaki şekil, ihale sürecinin başlıca ve genel adımlarını göstermektedir. Spesifik kurallar genellikle kamu ihalesi mevzuatı temel alınarak sözleşme makamı tarafından belirlenmektedir. STK'ların teklif hazırlama kapasitelerini iyileştirme pratikleri yapmaları gerekmektedir.

Şekil 2: İhale Süreci



STK'ların satın alma süreçlerinin planlaması için kullanabilecekleri örnek bir şablon aşağıda sunulmaktadır:

Tablo 16: Satın Alma Süreçleri için Örnek Şablon

	1. İhalenin adı	2. İhalenin adı	3. İhalenin adı
	1.İhale -tarihler	2.İhale - tarihler	3.İhale - tarihler
İlgili bütçe satırları			
İhale dosyasının hazırlanması			
Davet mektuplarının gönderilmesi			
Son teklif sunma			
Açılış oturumu			
Değerlendirme			
Sözleşmenin imzalanması			
Beklenen teslim tarihi			
Sözleşme tamamlanma tarihi			

Kısım 3: İnsan Kaynakları Yönetimi



Resim 7: İnsan Kaynakları Yönetimi

STK'larda yönetişimin temel unsurlarından birisi de insan kaynağının etkin ve verimli şekilde yönetilmesidir. Her ne kadar STK'larda insan kaynağı yönetimi konusu ülkemizde henüz yeterli yaygın önemi görmese de bu alan sivil toplumun etkin çalışabilmesi için temel bir gerekliliktir.

Sivil toplum kuruluşlarının toplum genelinde gönüllü ve boş vakitlerin değerlendirildiği sosyal ortamlar olarak algılanmaları hem profesyonellerin STK'larda çalışma konusunda ilgisiz kalmalarına hem de mevcut insan kaynağının etkin yönetilememesine yol açmaktadır. Oysa STK'lar içerisinde barındırdıkları pozisyonlar ve sundukları kariyer imkanları ile oldukça cazip çalışma koşulları sunar. STK'ların insan kaynakları yönetimine yapacakları yatırım, kalifiye personel ve etkin çalışma olarak kuruma geri dönecektir.

1.3.1. Personelin Motive Edilmesi ve Performansının İyileştirilmesi

Personel değişikliğinin sık ve performansının zayıf olması STK'larda sıklıkla görülen durumlardır. Bu sıkıntılar genellikle personel ve gönüllülerin motivasyonunu sağlamada karşılaşılan zorluklarla bağdaştırılmaktadır. STK'ların yaşadığı mali kısıtlamalar ve çoğunun çok kültürlü bir ortamda faaliyet göstermesi durumu daha karmaşık hale getirmekte ve çözümü zorlaştırmaktadır.

STK'ların görev, büyüklük ve faaliyetlerin kapsamından bağımsız şekilde, personel ve gönüllülerin moral ve motivasyonlarının düşük olması STK'larda farklı düzeylerde olmak üzere varlığını sürdürmektedir. Bir kuruluşun kültürü, yapısı, liderliği, vizyon ve misyonu ve yönetim süreçleri üyelerinin, gönüllülerinin ve çalışanlarının motivasyonunda doğrudan etkilidir. Toplumsal etkiler de –örneğin o STK'nın toplum tarafından algısı ve saygınlığı- kişilerin motivasyonunda önemli rol oynamaktadır. STK yönetimi ve üyeleri bu karşılıklı etkileşim ve kendilerini etkileyen farklı küreler arasındaki gerilimin üstesinden gelmelidir.

Düşük motivasyon ve personelin değişim sıklığının nedeni, birçok araştırmaya göre, düşük maaş, yeniden yapılanma, iş güvensizliği, başka yerlerde artan iş fırsatları, kişisel emniyet ve güvenlik konuları, saygı ve takdirin olmaması, gelişim fırsatlarının olmaması, çalışma yerindeki çalışma kültürü ve değerlerin gözetilmemesidir.

Daha iyi bir insan kaynakları yönetim programına sahip olmak için STK lider ve yöneticileri için aşağıda bazı tavsiyeler sunulmuştur:

- Kurumsal strateji, yapı ve süreçlerin geliştirilmesine katkı sağlayarak ve kurumun etkili çalışmasını iyileştirmek için kişilerin potansiyellerini gerçekleştirebilecekleri yeterli düzeyde destek sağlandığı ve kendini değerli hissettiği kurumsal ortamı sağlamak;
- Kişilerin hedefleriyle kurumsal hedefleri uyumlaştıran insan kaynakları stratejilerinin, politikalarının, süreçlerinin ve prosedürlerin olmasını sağlamak;
- Kişileri motive etmek için kuruluştaki kültürel olarak uygun faaliyetleri, teşvikleri ve süreçleri uygulamaya koymak;
- Kurumsal hedefleri göz önünde bulundurarak kişilerin beklentilerini öğrenmek ve beklentilerini yönetmek için proaktif olarak ikili görüşmeler gerçekleştirmek.

1.3.2. Kişilerin Yetkinlikleri: Çok Yönlü Becerilerin Önemi

Çok yönlü beceriler, STK'ların insan kaynaklarında gittikçe daha fazla önem kazanan yeteneklerdir. İletişim becerileri, takım çalışması becerileri, müşteri yönetimi becerileri, problem çözme becerileri, öğrenme becerileri planlama ve organizasyon becerileri farklı görev ve sektörlerde değişimli olarak talep gören ve olması gereken becerilerdir.

Değişen bağlam ve bunun insanların hayatları üzerindeki etkisi karşısında bir tedbir olarak AB hayat boyu öğrenme için kilit yetkinlikler konusunda bir tavsiye kararı düzenlemiştir. Tavsiye karar çerçevesinde her Avrupalı için değişen hayat şartlarına uyum sağlayabilmek için geliştirmeleri ve üzerine eklemeleri önemli olan 8 kilit yetkinlik alanı belirlemiştir. Bu 8 kilit alan **kişisel tatmin ve gelişim, aktif yurttaşlık, sosyal içerme ve istihdam** konularına dayanmaktadır.

Kaynak: Proposal for a EU Council Recommendation of 17 January 2018 on Key Competences for Lifelong Learning, <https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/recommendation-key-competences-lifelong-learning.pdf>

Aşağıda STK personelinin taşıması gereken kilit yetkinlik olarak kabul edilen çok yönlü becerilerin listesi bulunmaktadır:

1. Teklif kabiliyeti (misyon, vizyon, çalışma planları vb.);
2. Derleme Kabiliyeti (tek yıllık/orta vadeden uzun vadeye faaliyetlerin planlaması, görüş birliğine varma);
3. Öngörü kabiliyeti (mali kaynak fırsatlarını yakalamak, mali dayanakları güçlendirmek, mali planlama ve yönetim);
4. Sürdürülebilirlik kabiliyeti (güvenirlilik oluşturmak için üyeliği ve kuruluş yönetimini anlamak);
5. İlerleme kaydetme kabiliyeti (iç yönetim, strateji geliştirme, verimlilik, bağımsız gelir kaynakları geliştirmek, insan kaynaklarının geliştirilmesi ve liderlik);
6. Güdüleme kabiliyeti (çeşitli insan kaynaklarının geliştirilmesi, kuruluş içerisinde motivasyonu sağlama, risklere karşı donanımlı olma, topluluk üyelerini harekete geçirme);
7. Diğerlerini dahil etme kabiliyeti (gönüllülerin spesifik becerilerini kavrama, gönüllü koordinasyonu ve yönetimi);
8. Ekip çalışması (ortaklı ve çok paydaşlı proje planlamak, yürütmek ve değerlendirmek);
9. İnceleme kabiliyeti (proje öncesi değerlendirme, politika oluşturma, uygulama, değerlendirme ve değerlendirme sonuçlarını ileriki projelerde uygulama);
10. Açıklama kabiliyeti (muasebe ihtiyacını kavrama, hesap verebilme);
11. İletişim ve yaygınlaştırma kabiliyeti (ön koşul, amaç, yöntem, bilgilendirme, organizasyon, iletişim ve tanıtımın tasarımı ve sonuçları).

1.3.3. Değişim Yönetimi

Tipik olarak eğitim ve gelişim ve 'motivasyon' odaklı geleneksel kurumsal değişim çoğunlukla başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Kuruluş eğer bu değişiklikleri yapmazsa STK'nın önem kaybedeceğini fark edip, itibarını ve görünürliğini kaybedeceğini ve bunun sonucu olarak piyasadan çekilmek zorunda kalacağını öngörebilmelidir. STK'lar bazen dar bir çerçeve içinde kapalı kalıp, kendilerine uzun dönemli yol haritası çizememekte ve günlük hedefler belirleme alışkanlıklarını aşamayarak verimsiz bir döngü içinden çıkamamaktadır.

Yönetim kurulu ve yöneticiler, hâlâ yönettikleri, istihdam ettikleri ve kendileri için çalışanlarını, maaş karşılığı çalıştıkları için kendilerine söylenen her işi yapmak zorunda olduklarını düşünme eğiliminde olabilmektedir.

Yeniliklere kapalı, kendini geliştirememiş yöneticiler, STK'ları eski yöntemlerle yönetmek isteyebilmekte; yani kişilere sadece ne yapacaklarını söyleyerek çalışanları eğitebileceklerini ve yaptıkları şeyleri değiştirmeleri için motive edebileceklerini düşünmektedirler. Yönetimin ortaklaşa istişare, dayanışma ve iş birliği ile daha güçlendiğinin denenerek bilindiği bir dönemde, STK yöneticilerinin farklı görüşlere, farklı yöntemlere açık olması gerekmektedir.

Yeni becerileri ve değişimi kişilere dayatmak aşağıdaki nedenlerden dolayı işe yaramamaktadır:

- İnsanların kişisel amaç, dilek ve ihtiyaçlarının kuruluşunkilerle birebir örtüştüğünün düşünülmesi veya böyle bir örtüşmeye gerek olmadığına zannedilmesi;
- İnsanların kendi diğer önceliklerini bir kenara iterek kuruluşun kendileri için uygun gördüğü gelişim veya değişimi isteyip kendi hayatlarında özümseyebileceklerinin zannedilmesi;

İdeal STK yönetiminde, yöneticiler, başkan ve yönetim kurul üyeleri, dernek kuruluş amaçlarıyla, üyelerinin dilek ve ihtiyaçlarını aynı çizgide buluşturma çabasında olmalıdır. Değişim yönetimi olguları aşağıdaki başlıklarda incelenebilir:

➤ **Birinci Olgu:**

STK'nın amaçlarının benimsediği etik kurallarının, inanışlarının, şeffaflık ve dürüstlüğünün gözden geçirilip uygun bir şekilde uyarlanması önemlidir. STK çalışanları ve üyeleri işte o zaman yeni becerilere ve değişime dâhil olmaya istekli olabilirler.

➤ **İkinci Olgu:**

STK çalışanları ve üyeleriyle istişareler, her iki tarafın da katılımını artırarak, taraflara planlanan eylemlerin sonuçlarını ve uygulanabilirliğini değerlendirme fırsatı sunmaktadır. Böylelikle, kişisel düşüncelerde yanılma ve yanlış varsayımlarda bulunma büyük ölçüde engellenmiş olacaktır.

Karar verme süreçlerinde, her iki tarafın da katılımının desteklenmesi ile kişilerin çapraz düşünce ve ilgi alanlarından faydalanılarak, ana fikirlerin açıkça belirlenmiş hedeflere uygunluğunun istişare edilmesi ve bağlı olarak görüş ve geri bildirimlerin değerlendirilmesi, bilgiye dayalı karar verme sürecinde büyük önem taşır.

➤ Üçüncü Olgu:

Krizler, sivil toplum kuruluşlarının faaliyet süreçlerinde karşılaşabilecekleri en muhtemel kaotik durumlardır, kuruluşlar yaygın olarak bir krizin eşiğinde olduklarını değerlendirerek ve bu nedenle amaç ve değerlerini gözden geçirerek tekrar düzenleyecek veya farklı fikirleri değerlendirecek vakitlerinin olmadığını belirtmektedir. STK'ların, dürüstük ve şeffaflık ilkesinden ödün vermeden amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için içinde bulundukları çevreye uyum göstererek, kendi hedeflerini çevrenin istem ve beklentileri doğrultusunda biçimlendirmelidir. Sivil toplum kuruluşlarının ve aynı şekilde yöneticilerinin başarıları, büyük ölçüde bu durumu iyi analiz ederek değerlendirmelerine bağlıdır.

Bu durumda kuruluşun amaçlarının ve değerlerinin gözden geçirilmesi ve insan kaynakları politikasının değerlendirilmesi gerekmektedir; "Kuruluşun asıl amacı nedir?", "Kuruluş kimlere hizmet ediyor?", "Kuruluş kimlerden faydalaniyor?", "Kuruluşta dürüstlük tam anlamıyla hayata geçiriliyor mu?", "Kuruluştaki insanlar değişimi yönetme şeklinizle ilgili kendi aralarında ne diyorlar?" gibi farklı değerlendirmelerle büyük ölçüde krizin kaynağına ulaşılabilir.

1.3.4.İnsan Kaynakları Yönetimi için Pratik Araçlar

Araç 3: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi için Basit Format

1. STK faaliyetlerine iş birliği çerçevesinde aktif olarak dahil olduklarında gönüllüler, çalışanlar, STK üyeleri hakkında asgari standartta veri toplamak için aşağıda bir şablon sunulmuştur.

Tablo 17: İnsan Kaynakları Yönetimi için Kişisel Kayıt Formu

1. Çalışan Kimliği	Adı:	
	İkinci adı:	
	Soyadı:	
2. Kişisel Ayrıntılar	Cinsiyet:	
	Doğum Tarihi:	
	Medenî Durumu:	
	Uyruğu:	

3. Mevcut İletişim Bilgileri	Adres:	
	Telefon Numarası:	
	E-posta:	
4. Kalıcı İkamet Adresi:	Adres:	
	Telefon Numarası:	
	E-posta:	
5. Aile Bilgisi	En Yakını:	
	Bakmakla Yükümlü Olduğu Aile Üyeleri:	
6. İş Yeri merkezi	Merkez Ofis:	
	Alan:	
7. İş Geçmişi	Önceki Görevleri:	
	Önceki İşinde Çalışma Zaman Aralığı:	
	Önceki İşverene Ait Ayrıntılı Bilgi:	
8. Nitelikler	Eğitim Durumu:	
	Meslekî Kurslar:	
	Eğitimler:	
	Diğer:	
9. Yetkinlikler	Yetkinlikler:	
	Bildiği diller:	
10. Maaş ve Yan Haklar	Maaş:	
	Teşvik:	
	Sigorta:	
11. Gelişim	Gereken Eğitimler:	
	Gereken Beceriler:	

2. Yönetim kurulunun üye kadrosundaki profesyonel ve gönüllü çalışanları ile istişare ederek varılacak mutabakat çerçevesinde hedefleri belirlemelerine yardımcı olacak, faaliyetleri ortaya çıkaracak, performans ve motivasyonunun artırılmasına ilişkin şablon aşağıda sunulmaktadır:

Tablo 18: İnsan Kaynakları Performans ve Motivasyon Takip Formu

Çalışanın Adı-Soyadı:		
Pozisyonu:		
Bağlı olduğu kişi:		
Çalışan için Belirlenen Hedefler	Çalışan Tarafından Ulaşılabilecek Sonuçlar	Faaliyetler
Ör; Saha çalışanlarının kapasitesinin iyileştirilmesi...	Topluma daha iyi hizmet sunumu	Saha çalışanları için eğitim ve keşif ziyaretleri düzenlemek
Ör; projesi için kuruluşun fon kaynaklarının mobilize edilmesi	Kuruluş için fon artışı	Donör araştırması, finansman fırsatlarının aranması, teklif hazırlama vb.
.....		

3. Yıllık Performans Planı'na ek olarak, STK'nın aktif üyeleri, personel, gönüllüler ve çalışanlar yönetim kurulu ile istişare ederek ve Yıllık Performans Planı'nı temel alarak bir çalışma planı geliştirmelidir. Aylık çalışma planı zaman zaman güncellenen basit bir belgedir ve bir örneği aşağıda sunulmuştur:

Tablo 19: Aylık Çalışma Planı Örneği

Faaliyet	Ay							
	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos
Örnek: Mevcut Durum anketi gerçekleştirme	•							
Örnek: Çocuklar için sağlık kampının düzenlenmesi		•						
Örnek: Proje tekliflerinin hazırlanması			•					
.....								
.....								

Kısım 4: Hesap Verebilirliği Hayata Geçirmek İçin Öz Düzenleme

1.4.1.Öz Düzenleme Nedir?

İngiltere merkezli bir düşünce kuruluşu olan One World Trust, “öz düzenlemeyi” şu şekilde özetlemektedir: **“Devlet tarafından zorunlu kılınmamakla birlikte STK’lar tarafından ve STK’lar için ortak davranış norm ve standartları geliştirilmesi ve uygulanması”**. Dünya genelinde STK’lar ortak ilke ve standartlara giderek daha fazla riayet etmekte ve kendi öz düzenleme programlarını geliştirmektedirler.

Avrupa genelinde öz düzenlemeye yönelik girişimlerin temel hedefleri şu şekilde sıralanabilir⁴:

- Şeffaflık ve hesap verebilirliğin geliştirilmesi: Genel olarak öz düzenleme çalışmalarının amacı, şeffaflık ve hesap verebilirliği geliştirmek ve iç yönetim, yönetim ve kurumsal etkililiği iyileştirmektir.
- Finansman sağlayıcılar / bağışçılar nezdinde güvenilirliğin artması ve şeffaf ve hesap verebilir işleyiş standartlarına riayet edilmesi, finansman sağlayıcılar ve kamuoyu nezdinde STK’lara dair iyi bir imaj oluşmasını sağlayabilir.
- Paydaşların katılımı/kurumsal sahiplilik: Öz düzenleme ilkelerinin iş birliğine dayanan bir yaklaşımla geliştirildiği düşünüldüğünde, ilkelerin benimsenmesi süreci, bu sürece katılım gösteren tüm paydaşlar arasında iş birliğini ve kurumsal sahiplenmeyi artırmaktadır.
- Kalite yönetimi: Standart ve şeffaf yönetim süreçlerinin hayata geçirilmesi, STK’ların önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmalarına yardımcı olabilir. STK’ların işleyişinin, belli göstergelere göre ayrıntılı olarak değerlendirilmesi, kurumsal ihtiyaç ve eksiklikleri ortaya koyar ve böylece kuruluşun yönetiminin iyileştirilmesine katkıda bulunur.

Burada kullanıldığı şekliyle “öz düzenleme” kavramı, özel olarak davranış ve performans konusunda standartlar veya kurallar geliştirmek için STK ağları tarafından gösterilen çabayı ifade etmektedir.

⁴ CIVICUS: Accountability for Civil Society by Civil Society: A Guide to Self-Regulation Initiatives, April 2014. Available at: <http://civicus.org/images/stories/CIVICUS%20Self-regulation%20Guide%20Eng%202014.pdf>

1.4.2.Hesap Verebilirlik Konusunda Bütünsel Bir Perspektif

STK'lar için, hesap verebilirlik "bir STK'nın, inandığı, yaptığı ve yapmadığı şeylerin sorumluluğunu açıkça yüklenmesi ve tüm ilgili paydaşlarla öğrendiklerini aktif paylaşım şeklinde göstermesi" olarak ifade edilebilir⁵.

Hesap verebilirlik ilkesi özellikle kaynaklarını STK'nın amaçlarına katkı sağlamak üzere paylaştan birincil paydaşlar ve sunulan hizmetlerden faydalanan ikincil paydaşlar içindir (kamuoyu, haber yayın organları, diğer STK'lar, fon sağlayıcı kuruluşlar, bağışçılar, faydalanıcılar, yerel toplum ve hükümetlerdir).

Çalışmaların çoğu STK'ların dışarı hesap verebilirlik düzeyinin diğer sektörlere kıyasla daha düşük olduğunu göstermektedir. STK'ların mevcut raporlama gereklilikleri, yönetim standartları konusuna finansal raporlamaya kıyasla daha az vurgu yapmaktadır. Bu eksikliğe cevap verebilmek için STK'nın türüne bağlı olarak, yıllık raporlara yönetim belgelerinin ayrıntıları da dâhil edilebilmektedir. Ancak bunların da ötesinde, STK'ların iyi yönetişimini destekleyen politika ve düzenlemelerinin olup olmadığı konusunda bir raporlama gerekliliği bulunmamaktadır.

Hesap verebilirlik düzeyinin zayıf olduğu iddialarına cevap vermek üzere, STK ağıları bir dizi tedbirler benimsemektedir. Çoğu STK yaygın ilkelerin temel alınmasını sağlamak, iyi uygulamaları yaygınlaştırmak ve paydaşlar arasında güven tesis etmek için kolektif öz düzenleme ve hesap verebilirlik standartlarına imza atmıştır. Standartlar kendi içerisinde önemli ölçüde değişiklik gösterse de ortak değerlere uyum sağlama ve bunları teşvik etme konuları gibi birçok benzer kısımları da içlerinde barındırmaktadır.

Örnek verecek olursak, Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları (INGO) Hesap Verebilirlik Sözleşmesi'nde **mükemmeliyet, şeffaflık** ve **hesap verebilirlik** ilkelerine ortak bağlılık göstermenin altı çizilmiştir. Bu ilkelere olan bağlılığı göstermek ve bunları temel alarak daha ileriye gidebilmek için Sözleşme aşağıdaki noktaların gerçekleştirilmesine dikkat çekmektedir:

- Ortak ilke, politika ve uygulamaların belirlenmesi ve tanımlanması;
- Gerek içeride gerek dışarda şeffaflık ve hesap verebilirliğin güçlendirilmesi;
- Paydaşlarla iletişimin özendirilmesi;
- Kuruluşlardaki performans ve etkililiğin artırılması.

⁵ Slim, H. (2002). By What Authority? The Legitimacy and Accountability of Nongovernmental Organisations. The Journal of Humanitarian Assistance.

Öz düzenleme programları İngiltere'nin uluslararası kalkınma ağı BOND tarafından "kuruluşların ve/veya sektörlerin uyması gereken fakat doğrudan yasalarda tanımlanmayan performans standartları" olarak tanımlanmış ve davranış ilkeleri/etik ilkeler, sertifika programları, bilgi hizmetleri ve çalışma gruplarını kapsamaktadır.⁶

Paydaş hesap verebilirliği konsepti STK'ların yalnızca mali açıdan bağlı oldukları ve bu nedenle rapor sunmak sorunda oldukları fon sağlayıcı kuruluşlara değil, aynı zamanda, geliştirdikleri teşviklere dâhil olan tüm paydaşlara karşı sorumlu olması demektir. Bu anlayış, sıklıkla, "yukarı doğru hesap verebilirlik" olarak ifade edilmektedir.

Paydaş hesap verebilirliği konseptine göre, STK'lar aynı zamanda kendilerine ("içe doğru/iç hesap verebilirlik"), akranlarına ("yatay hesap verebilirlik") ve en önemlisi de yardım programlarını sundukları kitleye ("aşağı doğru hesap verebilirlik") karşı hesap verebilir olmalıdır.

Tüm bu dört grup karşısında hesap verebilir olmak, tüm paydaşların geri bildirimlerini dikkate almak zorunluluğunu getirdiğinden daha katılımcı bir sürece imkân sağlamaktadır.

⁶ <https://www.bond.org.uk/data/files/report.pdf>

Şekil 3: Hesap verebilirliğin düzeyleri



STK'ların aşağıdaki ifadenin savunucu olması bu kapsamda STK'lara verilecek en önemli tavsiyedir:

STK çalışmalarının niteliği, en başta bir STK'nın söz konusu faydalanıcılarla olan ilişkisinin niteliğine bağlıdır.

1.4.3.Sosyal Denetim

Sosyal denetim, özellikle paydaş diyalogu aracılığıyla sosyal performans ve etik davranışlar temelinde bir kuruluşun değerlendirme, raporlama veya iyileşme sürecini ifade etmektedir.

Sosyal denetim, şeffaflığı sağlayıcı bildirimler, değerlendirmeler, katılım ve davranış standartları dâhil yukarıda bahsi geçen birçok hesap verebilirlik mekanizmasının unsurlarını kapsayan karmaşık bir süreçtir. Sosyal denetim STK'lar tarafından henüz yaygın olarak benimsenmiş olmasa da hesap verebilirlik araçlarının kavramsal bütünlüğünü temsil etmesi ve tek başına bir hesap verebilirlik mekanizması olması özelliği ile dikkate değer bir yöntemdir.

Tıpkı mali denetimin paranın nasıl harcandığını tahkik ettiği gibi, sosyal denetim de program ve hizmetlerin nasıl gerçekleştirildiğini tahkik etmekte ve bunu yaparken de bu hizmet ve programların daha etkili olması, sosyal çevreyi ve toplumu daha iyi yansıtmaları amaçlarını gütmektedir. Sosyal denetim, kamu kayıtlarının veya kullanıcı geri bildirimlerinin sistematik bir değerlendirmesini yaparak söz konusu program veya kamu hizmetinde iyileştirmeler yapmayı amaçlamaktadır. Bir program veya kamu hizmetinden yararlanan kullanıcıların söz konusu program veya hizmetin güçlü, zayıf, başarılı ve başarısız yönlerini anlamasına ve değerlendirmesine yardımcı olmaktadır. Sosyal denetim, toplum katılımı artırma, hükümet ve/veya hizmet sağlayıcılarla olan bağları güçlendirme, şeffaflık ve kamu hesap verebilirliğini teşvik etme ve dâhil olan herkese bir sorumluluk duygusu aşılama yoludur.⁷

Örnek olarak, Londra’da bulunan Sosyal ve Etik Sorumluluk Enstitüsü (ISEA) tarafından geliştirilen “Sosyal Denetim” süreçleri, sosyal ve etik muhasebe, denetim ve raporlama konularındaki iyi uygulamaları teşvik ederek göstergeler ve değerlendirme protokollerinin geliştirmekte ve aynı zamanda paydaş diyalogunu sürece katmaktadır. Kâr amacı gütmeyen kuruluşların ve iş dünyasının sosyal sorumluluklarını ve etik davranışlarını güçlendirmek için AA1000 standart tüzüğü uluslararası platformda kabul görmekte ve hükümetler, STK’lar ve kâr amacı güden kuruluşlar tarafından da benimsenmektedir.

AA1000 Hesap Verebilirlik Güvence standartları (2008) (2019 yılı içerisinde yayımlanmak üzere şu anda revizyonu yapılmaktadır) sürdürülebilirliğe ilişkin güvence alanında bir kuruluşun Hesap Verebilirlik İlkelerine ne düzeyde bağlı kaldığını ve niteliğini değerlendirmek üzere dünya çapında sürdürülebilirlik profesyonelleri tarafından kullanılan önde gelen bir metodolojidir.⁸ Hem kuruluşların etik performanslarını anlamak ve iyileştirmek üzere kullandığı bir çerçeve hem de başkalarının etik anlamdaki iddialarının doğruluğunun değerlendirilmesinde kullanılan bir araçtır.

⁷ https://www.civicus.org/documents/toolkits/PGX_H_Social%20Audits.pdf

⁸ <http://www.accountability.org/standards/>

1.4.4.Hesap Verebilirlik için Pratik Araçlar

Araç 4: Hesap Verebilirlik Mekanizmaları Kontrol Listesi

Aşağıdaki bölümde, hesap verebilirliğin her boyutu için (şeffaflık, katılım, değerlendirme, şikâyet ve cevap) tanımlar verilmiştir. İfadeler, etkili hesap verebilirliğin sağlanabilmesi için her boyutta atılması gereken adımları açıklamaktadır.

Tablo 20: Hesap Verebilirlik Kontrol Listesi

İFADE	EVET	HAYIR
Politika geliştirme:	EVET	HAYIR
Politikalar, politikanın uygulanacağı ve politikadan faydalananak olan paydaşlarla istişare halinde geliştirilmelidir.		
Yönetişim:	EVET	HAYIR
Kurul, politikanın gözetimi ve uygulanması sorumluluğunu üst yönetimden birine devreder ve sorumluluklar uygun bir şekilde kuruluşun farklı kademelerinde paylaştırılır.		
Kuruluşun paydaşların ihtiyaçlarına cevap vermesi ve uygulamalarını ve tekniklerini bu ihtiyaçlara göre düzenlemesi için politika değerlendirmeleri düzenli aralıklarla paydaşlar eşliğinde gerçekleştirilir.		
Kaynaklar:	EVET	HAYIR
Paydaşlar belirli mekanizmalara erişimlerinin haksız yere engellendiğini düşünürse bunun için itirazda bulunmalarına imkân sağlayan bir süreç vardır.		
Kuruluştaki, politikanın uygulanması için personelin çalışma zamanı ve işletme maliyetlerini karşılayacak yeterli kaynak tahsisi yapılır.		
Kuruluştaki ilgili personele uygun eğitimler verilir.		

Erişilebilirlik:	EVET	HAYIR
Politika hakkında kilit paydaşlara aktif olarak bilgi verilir. Verilen bilgiler açık, kolay anlaşılır ve uygun bir şekilde ve uygun iletişim aracıyla paydaşların erişimine açıktır.		
Kullanıcı Dostu Olma:	EVET	HAYIR
Politika veya herhangi bir sürecin şart ve koşullarını anlamada yetersiz kalması, paydaşın hesap verebilirlik ilkesinden muaf olduğu anlamına gelmez.		
Fiziksel erişimin olmaması veya iletişim engelleri (kullanılan dil ve alan terminolojisi), paydaşın hesap verebilirlik ilkesinden muaf olduğu anlamına gelmez.		

Kısım 5: İyi Yönetişim İçin İlk Adımlar

İyi Yönetişim için kullanılan araçların, destekleyici ortamlarda faaliyet gösteren ve daha detaylı işletme yapısını benimseyebilen büyük dernek ve vakıflarda kullanılması daha kolay bir başlangıç olabilir. Uygulamanın daha kolaylaştırılması için sunulan bazı tavsiyelerin hayata geçirilebilmesini destekleyici yasal çerçeveye ihtiyaç olduğu görülmektedir. Dolayısıyla sadece gönüllü personel, cüzi bütçe ve az sayıda üye ile faaliyet gösteren daha küçük ve yeni STK'lar her ne kadar bu yönetim araçlarını fazla iddialı ve uygulaması meşakkatli olarak görse de, her STK uzun dönemde yenilikleri içselleştirmeyi hedefleri içerisine dahil etmelidir. Erken aşamalarda kurulan iyi yönetim düzeni, kurumsal istikrar ve dengeli bir karar alma mekanizmasını teşvik ederek yıllar içerisinde STK'ların gelişimi için olumlu bir strateji belirleyecektir.

Sivil Toplum Kuruluşu, değişim sürecini yapılandırmaya, özel ilgi gerektiren alanları belirlemeye ve yeni uygulamaları ortaya koyan bir eylem planı tasarlamaya yardımcı olacak kurum dışından bir kolaylaştırıcıyı devreye sokmayı düşünmelidir. İyi bir kolaylaştırıcı, sivil toplum kuruluşundaki görüş farklılıklarında arabulucu görevi görür ve bu belgede bahsedilen kurallar dizisini açıklığa kavuşturur ve uyarlar.

Aşağıdaki Uygulama Kontrol Listesi, STK Yönetim kurulunuzun odağını performansın daha güçlü olması gereken alanlara yönlendirerek yönetim hakkında bir sohbet başlatmanıza yardımcı olabilir. Kurul üyelerinizden sorularınıza bireysel olarak cevap vermelerini isteyin ve sonra da sonuçları karşılaştırın. Bunun yerine, sorulara birlikte cevap vermelerini de isteyebilir ve kurulun neyi, neden farklı yapmaları gerektiği konusunda ortak görüşe ulaşmalarını sağlayabilirsiniz.

Kuruluşunuz iyi yönetim ilkesine bağlılık gösteriyor mu?

Aşağıda bulunan liste üzerinde kurulunuzun performansını değerlendiriniz. Her ifadenin ardında varsa yorumlarınızı yazabilirsiniz.

Kurul üyeleri yanıtlarını karşılaştırmalı ve güçlü ve zayıf yönleri belirlemelidir. Daha sonrasında kurulun performansını iyileştirerek bir eylem planı hazırlanabilir.

İyi Yönetim Araçlarının Uygulanması Hakkında Öz Değerlendirme	Evet	Kısmen	Hayır
1. Kuruluşumuzun resmi olarak kurulmuş yönetim yapısı bulunmaktadır.			
2. Kurulumuzda kararlar birlikte alınmaktadır.			
3. Kurulumuzun bilinen bir yöneticisi veya başkanı bulunmaktadır.			
4. Genel Başkanımızın performans beklentileri ve hedeflerini ortaya koyan yazılı iş tanımı bulunmaktadır.			
5. Kurulumuz Genel Başkanın performansını yıllık bazda değerlendirmektedir.			
6. Personel ve Genel Başkan kurulda oylamaya katılamaz.			
7. Genel Başkan, yönetim kurulunun başkanı değildir.			
8. Kuruluşumuzun bünyesindeki herkes tarafından bilinen bir misyon (görev) tanımı bulunmaktadır.			
9. Kurulumuz stratejik liderliğe ve "büyük resmi" düşünmeye odaklanmaktadır.			
10. Kurulumuz yakından sürekli idare/kontrol gerçekleştirmemekte ve gereksiz gündelik işletme ayrıntılarına dâhil olmamaktadır.			
11. Kurulumuz, kuruluşumuzda yeterli planlamanın gerçekleşmesini sağlamaktadır.			
12. Kurulumuz programları ve faaliyetleri düzenli aralıklarla değerlendirir ve doğru uygulandıklarından emin olur.			
13. Kurulumuz, kuruluşun mali durumunu anlamakta ve düzenli olarak mali durumu izlemektedir.			
14. Kurulumuz, iç mali denetimlerin mevcut olmasını ve işlemlerini sağlamaktadır.			
15. Kurulumuz, kuruluşun hesaplarının düzenli aralıklarla denetime tabii tutulmasını sağlamaktadır.			
16. Kurulumuz, kaynak geliştirme faaliyetlerine dâhil olmaktadır.			
17. Kurul, yıllık planın hazırlanmasını ve yaygınlaştırılmasını sağlamaktadır.			
18. Kurul üyelerine hizmetleri karşılığında bir ücret ödenmemektedir; kurulda gerçekleştirdikleri hizmetler için kurul üyelerinin doğrudan veya dolaylı olarak hiçbir kazanımı bulunmamaktadır.			
19. Kurulumuz, çıkar çatışmalarını önleme politikası oluşturmuş ve uygulamaktadır.			
20. Kurulumuz yüksek profesyonel ve etik standartlar belirlemiştir.			

21. Kurulumuzun kendi faaliyetleri için açık kuralları bulunmaktadır.			
22. Kurulumuz düzenli aralıklarla, önceden belirlenen tarihlerde toplanmaktadır.			
23. Kurul toplantılarında politikalar oluşturma, gözetim ve stratejik yönlendirme üzerinde odaklanılmaktadır.			
24. Başkanımız, tartışmalara nasıl öncülük edeceğini, disiplini nasıl koruyacağını ve gerekli faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde tüm kurul üyelerini nasıl görevlendireceğini bilir.			
25. Tüm kurul toplantılarının tutanakları tutulmaktadır.			
26. Kurul üyeleri, belirlenen süre çerçevesinde dönüşümlü olarak görevlerini sürdürmektedir.			
27. Kurulumuza yeni üyeler stratejik olarak alınmaktadır.			
28. Kurul üyelerimiz kuruluşun elçileri olarak hevesle görevlerini ifa etmektedir.			
29. Yeni kurul üyeleri tamamen kuruluş ve kurul hizmetlerine yönlendirilmektedir.			
30. Kurulumuz düzenli aralıklarla kendi performansını değerlendirmektedir.			

BÖLÜM 2: KAYNAK GELİŞTİRME VE KAYNAK TOPLAMA

Kısım 1: Nasıl Mali Kaynak Toplanabilir?

2.1.1.Kaynak Geliştirme Nedir?

STK'ların faaliyetlerini sürdürebilmeleri için kaynağa ihtiyacı vardır. Kaynak geliştirme, bir kuruluşun kurumsal varlığını ve faaliyetlerini sürdürmesi için gerek duyulan iş gücü, malzeme, araç gereç, mal ve hizmet vb. **nakdi/ayni kaynakların** elde edilmesi için;

- Aktif ve sistemli olarak yapılan,
- Kendi hedefleri ve stratejisi olan,
- Kurumsal ilke ve değerlere uygun olarak yürütülen çalışmaların bütünüdür.

Aktif ve Sistemli Bir Süreç: Kaynak geliştirmenin en temel amacı **finansal sürdürülebilirliği** sağlamaktır. Bu sebeple kaynak geliştirme çalışmalarının bir seferlik ya da dönemsel değil, süreklilik arz edecek bir plan dâhilinde gerçekleştirilmesi ve mutlaka farklı yöntem ve araçlarla çeşitlendirilmesi çok önemlidir. Örneğin; bağış toplama etkinlikleri ve çoğu zaman projeler kanalıyla elde edilen gelirler, STK'ların cari giderlerini karşılamak için uygun olmayacaktır. Bu durumda STK'ların cari giderlerini karşılayabilmek ve finansal olarak – dolayısıyla da kurumsal olarak- sürdürülebilir olmak için farklı kaynaklardan da gelir elde ediyor olması gerekecektir. Ayrıca; STK'ların kaynak geliştirme konusunda aktif olmaları ve her türlü kanalla – kurumsal ve bireysel bağışçılar, uluslararası ve ulusal fon sağlayıcılar, vb.- düzenli ve sistematik iletişim içerisinde olmaları gereklidir.

Kaynak Geliştirme için Hedef ve Stratejiler: Ne kadar insan kaynağına ihtiyaç olduğu, söz konusu insan kaynağının nasıl yönetileceği, süreçlerle ilgili sorumluluk ve görevlerin kimler tarafından üstlenileceği, büyüme planı da göz önünde bulundurularak **bir kaynak geliştirme planı** dâhilinde tanımlanmalıdır. STK için bir kaynak geliştirme planı hazırlarken, gerek yasal çerçeveye gerek ulusal ve uluslararası yatkınlıklara (trendlere) gerekse çeşitli iyi uygulama örneklerine hâkim olmak kurumun sürdürülebilirliğini sağlamanın temel anahtarıdır. Örneğin, tarafından 2016 yılında Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı (TÜSEV) tarafından gerçekleştirilen Türkiye'de Bireysel Bağışçılık ve Hayırseverlik araştırması sonuçları⁹; gelişen teknoloji, artan

⁹ https://www.tusev.org.tr/usrfiles/files/turkiyede_bireysel_bagiscilik_ve_hayirseverlik.pdf

internet ve akıllı telefon kullanımı ile birlikte ortaya çıkan yeni bağış yöntemlerinin STK'lar tarafından henüz yeterince etkin kullanılmadığını ortaya koymaktadır. Araştırma verilerine göre Türkiye'de bireylerin sadece %7,5'i kısa mesaj yoluyla (SMS), %1,9'u ise bir internet sitesi aracılığıyla bağışlarını gerçekleştirmektedir. Oysa söz konusu bağış yöntemleri, uluslararası alanda her geçen gün daha da sıklıkla kullanılan yöntemler olarak karşımıza çıkmaktadır. İyi bir kaynak geliştirme planının olmazsa olmazı yenilikleri takip etmektir.

Ayrıca, kaynak geliştirme stratejisini hayata geçirirken STK'nın sadece kaynak geliştirme departmanının değil, tüm ekibinin aynı hedefler altında ve sistematik olarak birlikte çalışması gerekir. Hedefler tüm kurumun hedefleridir ve tüm yönetim ve çalışanlar –hatta gönüllüler- bu amaca hizmet için farklı derecelerde sorumluluklar üstlenmelidirler.

Kurumsal İlke ve Değerlere Uygun Çalışmalar: Kaynak geliştirme için kullanılacak yöntemler, STK'nın benimsediği temel ilke ve değerlerle ve ayrıca sivil toplumun etik değerleri ile uyumlu olmalıdır. Örneğin; bir bağış kampanyası gerçekleştirildiyse, bu bağış kampanyasının sonuçlarını, etkilerini ve değerlendirmesini, STK'nın bağışçıları ile paylaşması şeffaflık ilkesi açısından önemlidir; ya da kimi hak temelli çalışan STK'lar bireysel bağışlar kanalı ile fon geliştirmeyi tercih etmezler; onun yerine kimi kurumsal bağışlar ve projeler üzerinden ortaklıklar yoluyla gelirlerini elde ederler. Örneğin kimi STK'lar, üyelerinden doğrudan üyelik aidatı almak yerine isteyen üyelerinin kurumsal dergi ve yayınlara abone olmalarını isterler. STK'nın kurumsal ilke ve değerlerini yansıtan bir kaynak geliştirme stratejisinin uygulanması kurumsal sürdürülebilirlik için önemlidir.

UNUTMAYIN:

- Kaynak geliştirmek; zaman, emek, sabır, ekip, planlama ve "kaynak" gerektirir. STK Planlama yapmadan yola çıkmamalıdır!
- Kaynak geliştirmek, STK'da sistematik ve her kademede yapılan bir iştir. Tüm ekibin – çalışanlar, yöneticiler ve hatta gönüllülerin- kaynak geliştirme sürecinin içinde sistematik olarak yer aldığından emin olunmalıdır.
- Kaynak geliştirmek iletişim, halkla ilişkiler, mevzuat/hukuk, mali yönetim ve -günümüzde- yeni teknoloji konuları gibi pek çok alanı kapsayan çok boyutlu bir meseledir. Bu alanlarda yapılacak kapasite geliştirme yatırımının, STK'ya kaynak olarak döneceğini unutmamak gerekir!

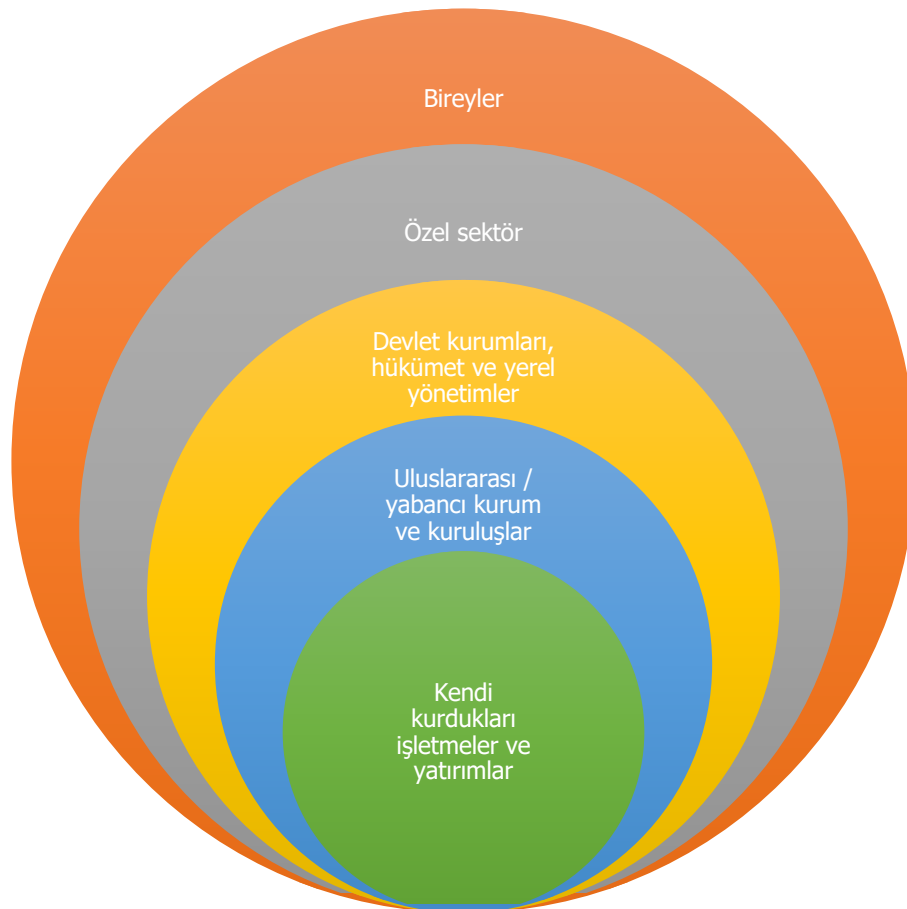
2.1.2.Türkiye’de Finansal Sürdürülebilirlik

Finansal sürdürülebilirlik tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de faaliyet gösteren STK’ların da öncelikli sorunları arasında yer almaktadır. STK’lar çoğunlukla mali kaynak eksikliği yaşadıklarını ifade etmekte, kaynak geliştirme kapasitelerinin stratejik planlarında belirledikleri ihtiyaçlarını karşılamak için yeterli olmadığını ve kaynak geliştirme kapasitelerini artırmaları gerektiğini belirtmektedirler.

2.1.3.STK’lar için Olası Kaynak Sağlayıcılar

STK’ların oluşturacakları kaynak geliştirme planı dâhilinde başvurabilecekleri çeşitli kaynak sağlayıcılar vardır. Bu kaynak sağlayıcılar aşağıda sıralanmakta olup kaynak geliştirme yöntemleri altında çeşitli kaynak sağlayıcıları ile geliştirilebilecek örnek çalışmalara (Bölüm 3) ve bu kaynak sağlayıcıların yürüttükleri fon/destek programlarının ayrıntılarına (Bölüm 4) ayrıca yer verilmektedir:

Şekil 4: STK’lar için olası kaynak sağlayıcılar



Bireyler: STK'lar bireylerden üyelik aidatları ya da nakdi/ ayni bağışlar (yardımlar) yoluyla kaynak elde edebilirler. Üyeler katkılarını başta üye aidatları yoluyla yaparken, STK'ya üye olmayan bireysel destekçiler katkılarını bağışlar yoluyla yapabilirler.

Özel Sektör: Özel sektör, STK'ların çalışmalarına kurumsal bağışlar yoluyla katkı verebileceği gibi kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları altında sponsorluk desteği ile de ayni/ nakdi kaynak sağlayabilir. Kimi özel sektör şirketleri kurdukları vakıflar kanalıyla (Ör. Sabancı Vakfı) kendi öncelik alanlarında projelere fon (hibe) desteği de sağlamaktadır.

Devlet Kurumları: Yerel, ulusal ve uluslararası faaliyet gösteren kamu kurumları devlet desteğinden asıl yararlananlar olmakla birlikte STK'lar ile iş birliği, ortaklık ve açık fon imkânı sağlamaktadır (Örneğin; Avrupa Birliği Hibe Programları, AB Programları (TÜBİTAK, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ile DTP Müsteşarlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Kültür ve Turizm Bakanlığı gibi.) Sosyal politikalar alanında faaliyet gösteren STK'lar için kaynak sağlayıcı kamu kurumlarının başında TC. İçişleri Bakanlığı Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü ve TC. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı gelmektedir. Kalkınma Ajansları ve Valilikler de diğer ana fon sağlayıcı kamu kurumları olarak karşımıza çıkar.

Dış Kalkınma Desteği: Dış kalkınma desteği çoğu zaman ülkelerin dış kalkınma ajansları, büyükelçilikler ve bağışçı devletlerin oluşturduğu çok taraflı yapılar (Ör. Avrupa Birliği, Birleşmiş Milletler, Dünya Bankası gibi) tarafından sağlanmaktadır. Söz konusu destek programlar tarafından sağlanan desteklerden yararlanmak için uygun kurumlar; STK'lar, devlet kurumları, yerel ve bölgesel yönetimler olabilmektedir. Söz konusu destek programlarının ana önceliği kamu kurumları ile iş birliği geliştirilmesi ve kamunun teknik/ altyapı kapasitesinin güçlendirilmesi olduğu için STK'ların bu tip programlardan yararlanma düzeyi sınırlı kalabilmektedir¹⁰. Her ne kadar Avrupa Birliğinin sivil toplumu önceliklendiren çeşitli programları bulunması ve Avrupa Birliği Katılım Öncesi Yardım Aracı (IPA) altında sivil toplumun ayrı bir sektör olarak önceliklendirilmiş olması sebebiyle bu oran Türkiye özelinde daha yüksek durmaktaysa da söz konusu desteğin kaynak ve emek yoğun olduğu; ancak kapasite yönünden güçlü sınırlı sayıda STK tarafından erişilebildiği de unutulmamalıdır.

¹⁰ 2009 yılı verilerine göre dünya genelinde dış kalkınma desteği altında sağlanan desteğin sadece 6%'sı STK'lara verilmektedir ("Küresel Hayırseverlik ve Para Aktarımı", Hudson Enstitüsü Küresel Refah Merkezi Yayınları, 2009 –"The Index of Global Philanthropy and Remittances", Center for Global Prosperity of the Hudson Enstitüsü, 2009).

Kısım 2: Fon Kaynaklarının Çeşitlendirilmesi?

2.2.1.STK'lar için Yaygın Kaynak Türleri

Dünya geneline bakıldığında, STK'ların finansmanlarını sağladıkları kaynakların üç temel kategoriye ayrıldığı görülmektedir:

- 1. Bireysel ve Kurumsal Destekler:** Bu destek kategorisi altında üye aidatları, bireysel bağışlar (nakdi ve ayni), kurumsal bağışlar ve sponsorluklar (nakdi ve ayni) ve proje destekleri/ hibeler yer almakta olup bu kaynak türlerine yönelik detaylı bilgi Bölüm 3 altında sunulmaktadır.
- 2. İktisadi işletmeler** (Mal, hizmet satışı): Bazı STK'lar çeşitli ticari faaliyetler yoluyla da gelir elde etmektedir. Örneğin;
 - Promosyon malzemeleri üretimi ve satışı (Ör. LÖSEV gerek mağazalarından gerekse internet üzerinden çeşitli promosyon malzemelerinin –oyuncak, defter, buzdolabı süsü, yeni yıl kartları gibi- satışını yaparak gelir üretmektedir);
 - Kafe/ restoran işletmeciliği (Ör. KAMER Vakfı tarafından uzun yıllar boyunca işletilen restoran ekonomik güçlenme çalışmalarına katılan kadınlar için önemli bir kaynak yarattığı gibi STK için de temel fon kaynaklarından biri olmuştur);
 - Perakende ürünler (Ör. TEMA Vakfı iktisadi işletmesi üzerinden çeşitli organik ürünlerin satışını yaparak gelir üretmektedir);
 - Turistik faaliyetler (Ör. Doğa Derneği düzenlediği doğa turları kanalı ile fon yaratmaktadır).

Bu tip faaliyetlerle gelir elde etmek isteyen STK'lar, ticari faaliyetlerini kuracakları iktisadi işletme üzerinden yürütürler (kooperatifler hariç). Ancak, bir STK'nın iktisadi işletme kurabilmesi için tüzüğünde bunun açıkça belirtilmiş olması gerekir. İktisadi işletmeler ticaret odasına başvurularak açılır.

DİKKAT Vakıf ve dernekler Kurumlar Vergisinden muaf tutulmuşlardır. Kurumlar Vergisi muafiyeti yanı sıra, vakıflar için Vergi Muafiyeti, dernekler için Kamu Yararına Çalışan Dernek (Kamu Yararı) statüleri tanımlanmıştır.

Bu yöntemle gelir elde etmeyi planlayan STK'ların göz önünde bulundurması gereken kimi yapısal kısıtlamalar bulunmaktadır. Her şeyden önce, hizmet veya ürün satarak kar elde etmek çok kolay değildir. Bu yöntemi seçen STK'ların iyi bir hazırlık/ fizibilite çalışması yapması gerektiği açıktır. Kötü bir yatırım, STK'nın varlıklarını ve hatta itibarını kaybetmesine yol açabilir. Bağış için düzenlenen kermes etkinliklerinden farklı olarak sunulan hizmet/ ürünün yeni ve ilgi çekici olması gerekir.

Öte yandan, iktisadi işletme, başarılı çalışırsa, STK için bağımsız ve sürdürülebilir bir gelir kaynağı sağlar. Dahası, hedef kitlesine yönelik istihdam olanakları yaratabilir. İyi bir fizibilite çalışması ve iş planı ile başarılı bir iktisadi işletme kurmak ve yürütmek mümkündür. Bunu sağlayabilmek için ilgili iş sahasının uzmanları fizibilite, planlama ve uygulama aşamalarına mutlaka dâhil edilmelidir.

- 3. Yatırım Gelirleri** (kira, faiz vb.): Bu gruba, STK'ların misyonunda ve vizyonunda olmayan, ancak STK'ya kazanç sağlayabilecek yatırımlar girer. Bu noktada, STK'nın ana faaliyet alanı ile çalışmayan işlerin ve yatırımların tercih edilmesi gerekmektedir. Kuruma bağışlanan bir yerin kiralanması ya da faiz gelirleri örnek olarak verilebilir.

2.2.2.Neden Kaynakları Çeşitlendirmeliyiz?

Bu üç temel kategori içerisinde finansal sürdürülebilirlik açısından hangi yöntemin daha uygun olduğu STK'nın kendi dinamiklerine ve ülke dinamiklerine göre oldukça farklılık göstermektedir. Finansal sürdürülebilirliği sağlamak için tek bir altın formül yoktur. STK'ların söz konusu finansal sürdürülebilirliği sağlamak için fon kaynaklarını en yüksek düzeyde çeşitlendirmesi gerekir. Bu tip bir çeşitlendirme aşağıda sıralanan sebeplerle hayati önem taşımaktadır.

Değişen Dinamiklere Cevap Vermek: Kaynak planlamasını yaparken eğilimlere bakmak ve geleceği gerçekçi planlamak çok önemlidir. Örneğin, TÜSEV tarafından 2016 yılında 2. kez hazırlanan "Türkiye'de Bireysel Bağışçılık ve Hayırseverlik" raporu incelendiğinde ilk araştırmanın yapıldığı 2004 yılından 2016 yılına Türkiye'de bireylerin STK'ların faaliyetlerine katılma ve aidat dışı bağış yapma oranlarında ciddi bir düşüş olduğu görülmektedir. Bireylerin 2004 yılında STK faaliyetlerine katılma oranı %22,7 iken bu oran 2015 yılında %15,8'e düşmüştür. STK'lara aidat dışı bağış yapma oranı ise 2004 yılında %18,4 iken 2015 yılında %12,9'a gerilemiştir. Bu verilere bakıldığında, bir STK'nın kaynak geliştirme stratejisi olarak sadece bireysel bağışları belirlemesi durumunda, takip eden 10 yıl içerisinde ciddi bir kaynak sıkıntısı yaşayabileceği düşünülmektedir.

Hedef Kitleye Erişmek: Farklı kaynak geliştirme yöntemleri kullanmak, STK'nın henüz ulaşamadığı hedef kitlelere ulaşma imkanı yaratacaktır. Örneğin; düzenlenecek bir kermesle bağış toplarken, aktif bir sosyal medya kampanyası yürütülerek daha geniş bir hedef kitleye erişmesi mümkün olacaktır. Ya da özel sektörle hiç ilişki kurulmamışsa, hazırlanacak bir sponsorluk dosyası ile özel sektörle iletişime geçilerek yeni bağışlar ve yanı sıra yeni gönüllüler kazanılabilir.

UNUTMAYIN: STK'lar kaynak oluşturma faaliyetleri yürütürken aynı zamanda ilgili alanda toplum bilinci, ilgi ve fırsat yaratırlar. Yani, kaynak geliştirme faaliyetleri aslında STK'nın gönüllü ve üye tabanını genişletmek ve savunuculuğunu yapılan konuyu daha geniş bir kesime ulaştırmak için de bir fırsattır!

Riskleri Bölmek ve Sürdürülebilirlik: Günümüzde STK'lar da, özel sektörün içerisinde olduğu ekonomik ve politik risklerden bağımsız değildir. STK'ların en büyük destekçisi olan ve sponsorluk üstlenen bir özel sektör firması ekonomik kaygılar ile sponsorluk faaliyetlerinde kısıtlamaya giderse ya da STK'nın ana destekçisi olan bir kuruluş, kurumsal öncelikleri değiştiği için destek verdiği hibe programını yenilemezse ve bu durumda STK'nın farklı fon kaynakları yoksa ciddi bir sürdürülebilirlik krizi yaşanabilir. Bu sebeple fon kaynaklarını çeşitlendirmek çok önemlidir.

Hedefleri Yakalamak: Fon sağlayıcılar/ bağışçılar genel giderlerden ziyade amaç ve hizmet giderlerine/ projelere destek verme eğilimindedirler. Ayrıca, bazı destekçiler, projenin bir bölümünün başka kaynaklar tarafından veya STK'nın kendisi tarafından sağlanmasını isterler. Bazı bağışçılar nakit desteğinden çok aynı bağışı tercih ederler. Kimi desteklerle - örneğin bağışlar ve çoğu zaman proje gelirleri - cari giderlerinizi karşılaması mümkün değildir. Bu sebeplerle fon kaynaklarının çeşitlendirilmesi finansal sürdürülebilirlik için hayati derecede önemlidir.

2.2.3.Türkiye’de Faaliyet Gösteren STK’ların Kaynak Çeşitliliği

Türkiye’deki STK’ların (dernek ve vakıflar) kaynak geliştirmede kullandıkları yöntemler incelendiğinde, benzer bir çeşitlendirmeye yaygın olarak başvurulduğunu görmekteyiz. Her ne kadar 30%-38% bandında değişen bağış gelirleri hem dernekler hem de vakıflar için en temel gelir kaynağı olsa da STK’ların kaynaklarını oldukça geniş bir yelpazede çeşitlendirme eğiliminde oldukları görülmektedir.

Tablo 21: Türkiye’de faaliyet göstereni derneklerin kaynak dağılımı

Gelir Türü	Yüzdesi
Bağış Gelirleri	% 38,3
Diğer Gelirler ¹¹	% 31,8
Üye Aidatları	% 9,2
Finansal Gelirler	% 5,7
Kamudan Alınan Yardımlar	% 4,8
Yardım Toplama Gelirleri	% 3,2
İktisadi İşletme Gelirleri	% 2,6
Kira Gelirleri	% 2,2
Yurtdışından Alınan Yardımlar	% 1,7

Kaynak: "Sivil Toplum İzleme Raporu 2013-2014, Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı (TÜSEV), Ekim 2015.

Tablo 22: Türkiye’de faaliyet gösteren vakıfların kaynak dağılımı

Bağış Gelirleri	% 30,2
Diğer Gelirler	% 22,9
Üye Aidatları	% 18,3
Finansal Gelirler	% 15,5
Kamudan Alınan Yardımlar	% 10,5
İktisadi İşletme Gelirleri	% 1,5
Yurtdışından Alınan Yardımlar	% 0,8

Kaynak: "Sivil Toplum İzleme Raporu 2013-2014, Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı (TÜSEV), Ekim 2015

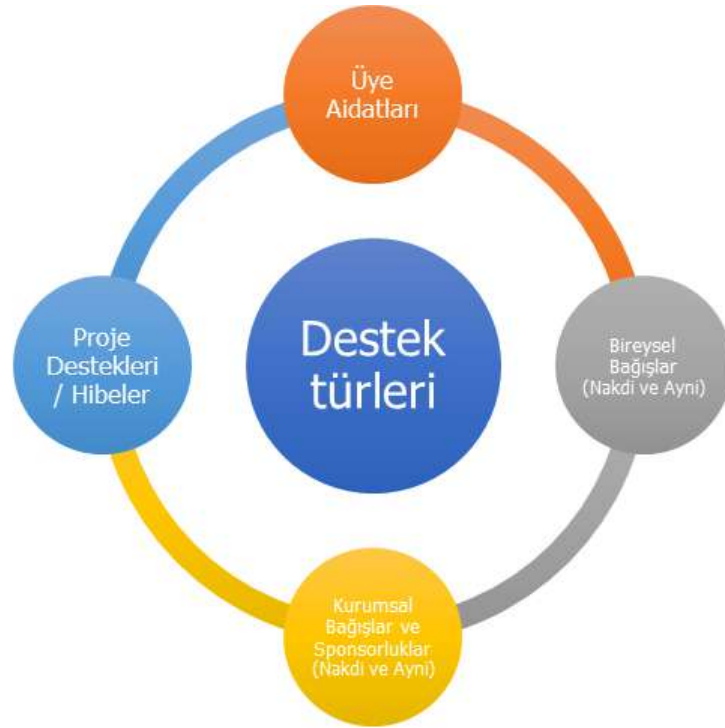
¹¹ Söz konusu araştırma kapsamında beyan edilen “diğer gelirlerin” içeriği hakkında bilgiye ulaşılamamıştır.

Ancak, 1. Bölümde de belirtildiği gibi sürdürülebilir mali kaynaklara erişim halen Türkiye’de faaliyet gösteren STK’ların en temel sorunlarından biridir. Bu sebeple, söz konusu çeşitliliğin yenilikçi yöntemler, ulusal ve uluslararası eğilimler ve etkili bir iletişim stratejisi ile desteklenerek daha da güçlendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca, STK’ların kurumsal yapılanmalarının da etkili kaynak geliştirme uygulamalarına yardımcı olacak şekilde düzenlenmesi gereklidir. Tüm bu gerekliliklere ilişkin daha detaylı bilgiler ilerleyen bölümlerde sunulmaktadır.

Kısım 3: Destek Türleri

Yukarıda da açıklandığı üzere, iktisadi işletmelerden elde edilecek gelirler ve yatırım gelirleri dışında STK'ların en önemli gelir kaynağı bireysel ya da kurumsal desteklerdir. Bu destekleri aşağıdaki şekilde gruplamak mümkündür:

Şekil 5: STK'lar için destek türleri



İyi ve sürdürülebilir bir kaynak geliştirme stratejisi için tüm bu kaynakların değerlendirilerek dengeli bir plan yapılması gereklidir. Aşağıda söz konusu destek türlerine ilişkin detaylı bilgi sunulmaktadır.

2.3.1. Üye Aidatları

Üye aidatları geniş üye tabanına sahip STK'lar için ciddi bir kaynaktır. En önemlisi üyenin STK ile bağlantısını ve STK'dan beklentisini güçlendirir. Üyeler, STK'ya üye olma aşamasında söz konusu aidatları düzenli ödeme taahhüdünde bulunur. Ancak; STK bağlantısının zayıf olduğunu ve/veya beklentilerinin karşılanmadığını düşünen üyelerin aidatlarında aksamaları sık görülür. Kimi zamansa hayatın günlük akışı ve rutin koşuşturmacası içerisinde STK faaliyetlerinde aktif yer almayan üyeler aidatlarını ödemeyi kolaylıkla

unutabilir. Bu sebeple, kaynak geliştirme stratejisi içerisinde üye aidatlarını önemli bir katkı olarak belirleyen STK'ların çeşitli önlemler alarak bu kaynağın düzenli ve yeterli bir şekilde toplandığından emin olması gerekir. Aşağıdaki tabloda bu konuda yardımcı olabilecek kimi öneriler sıralanmaktadır.

DİKKAT:

- STK'lar üyelik aidatlarını düzenli takip etmelerini kolaylaştıracak işletim sistemlerine bütçe ayırmalı, çevrimiçi araçları kullanma konusunda kapasitelerini geliştirerek pratik hatırlatma sistemleri oluşturmalıdır (SMS ile takip, e-posta ile hatırlatma gibi).
- STK'lar, üyelik aidatlarının düzenli ödenmesini sağlayacak teşvik edici yöntemler geliştirmelidir (STK tarafından hazırlanan süreli yayınlar varsa; aidatını düzenli ödeyen üyelere, bu yayınların ücretsiz ulaştırması gibi). Üyelik aidatları konusunda, üyelerine ödemeyi kolaylaştıracak alternatif yöntemler sunarak ödeme kolaylığı sağlanabilir (Örn. Kredi kartı, banka havalesi, elden ödeme, taksitlendirme gibi).
- STK'larda insan kaynaklarının önemli bir bölümünü, maddi beklentisi olmaksızın uzmanlık bilgisini, emeğini, zaman ve enerjisini sunan gönüllüler oluşturur, üyelerin bağını güçlendirecek çalışmalar yapılarak, STK yönetim kurulunun belirlediği görev tanımları çerçevesinde üyeleri sürecin aktif bir parçası haline getirmek bağları güçlendirecektir.
- Tüm bu adımlar uygulanırken, üyelerin finansal kaynaktan fazlası olduğu unutulmamalıdır. Sürecin ekip çalışmasına katılarak sinerji yaratmak, farklı bireylerle bir araya gelerek toplumsal görevini yerine getirmek, olumlu değişime katkıda bulunmak, paylaşmak ve sosyal etkileşimi artırmak gibi üst düzey insani oluşumlara katkı sağladığının vurgulanması pozitif etki yaratacaktır. Aksi durumda, üyeleri olmadan, insan kaynakları planlamasının hiçbir anlamı ve önemi kalmayacaktır. Bu sebeple, STK'lar üyelik aidatlarını düzenli toplamaya çabalarken mutlaka üyelerine de yatırım yapmalıdırlar.

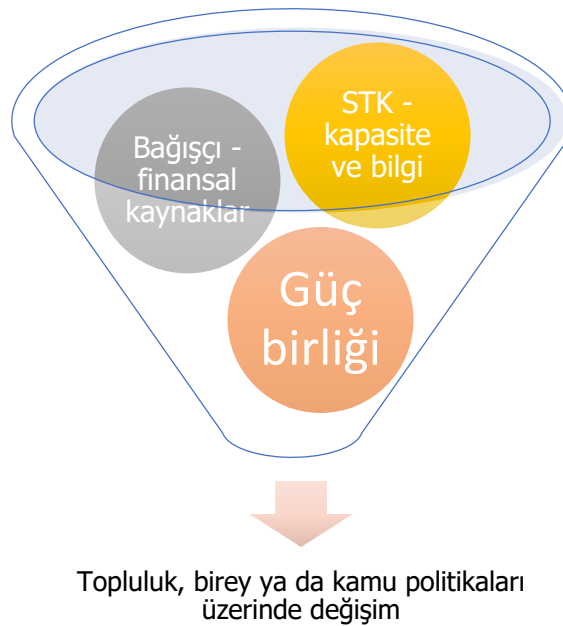
2.3.2.Bireysel ve Kurumsal Bağışlar

Bölüm 2 altında yer alan tablolardan da görüldüğü (Tablo 1 ve 2) üzere, Türkiye’de faaliyet göstermekte olan STK’ların ana gelir kaynağı bağışlardır. Bu sebeple, iyi bir kaynak geliştirme stratejisinin en temel unsurlarından birinin mutlaka bağışlar olması beklenir. Ancak bağışlar kanalıyla etkin kaynak yaratabilmek için bağışçıların motivasyonları, yasal çerçeve, kısıtlılıklar ve zorluklar ve yeni yöntemler ve araçlar hakkında yeterli bilgi sahibi olunması gerekir. Aksi halde yapılacak çalışmalarla istenilen etkiyi yaratmak mümkün olmayacağı gibi yasal yükümlülükler açısından da zorluk yaşanabilir. Bu sebeple iyi bir strateji oluşturulmadan önce doğru bir planlama yapılması, bağışçıları ve yasal çerçeveyi iyi anlamaya zaman ayrılması gerekir.

Bağış Türleri: Bireysel ve Kurumsal Bağışlar

İster bireysel olsun ister kurumsal, bağışlar, finansal sürdürülebilirliğin en kilit unsurlarından olmanın yanı sıra STK’lar ve bireyler arasında kurulan bir ortaklığı tanımlamaktadır. Bağış ile birlikte bağışçı kişi ya da kurum STK’ya finansal kaynak sağlar. Bağışçılar, bu finansal kaynağın karşılığında STK’dan kapasite, bilgi ve kitlelere erişim becerisini ortaya koymasını beklerler. Bu sayede bir güç birliği oluşturulacak ve hedef toplumda topluluk, birey ya da kamu politikaları üzerinde bir değişim sağlanacaktır.

Şekil 6: Bağış mekanizmasının işleyişi



Bireysel Bağışlar: Her ne kadar ilk bakışta kişilerin bireysel katkılarının STK'ların finansmanı için çok sınırlı olabileceği düşünülse de bireysel bağışların tahminen 9000 "yerel STK"nın başlıca gelir kaynağı olduğunu belirtmek gerekir¹². Türkiye'de bireylerin %80'i çeşitli bağışlarda bulunmaktadır; ancak, bu kitle içinden bağışlarını STK'lar aracılığı ile gerçekleştirenlerin oranı yalnızca %18'dir¹³. Bu da bize STK'ların mevcut bağışçı potansiyelini ortak hedef ve değerler etrafında bir araya getirmede yetersiz kaldığını ve bağışçılarda yeterli güveni tesis etmede zorluk yaşadıklarını göstermektedir. Söz konusu potansiyeli daha etkin kullanmak isteyen STK'ların bireysel bağışçıların ihtiyaç ve beklentilerine odaklanan yöntemler geliştirmeleri gerekir. Bunun için de öncelikle bireysel bağışçıların neye önem verdiğini iyi anlamak gerekir.

Tablo 23: Türkiye'de bireysel bağışçıları etkileyen en önemli beş unsur

1. STK'nın aldığı bağışları, üzerinde anlaşılan hedefler için kullandığına yönelik güven,
2. STK'nın iyi yönetildiğine dair güven,
3. STK'nın finansal işleyişinin şeffaflığı,
4. İhtiyacı olanlara ulaşabilen STK'lara duyulan yakınlık,
5. STK'nın çalışmalarını yoğunlaştırdığı alana duyulan yakınlık.

Kaynak: "Türkiye'de Hayırseverlik: Vatandaşlar, Vakıflar ve Sosyal Adalet Projesi", TÜSEV, 2005. www.tusev.org.tr

Bu tablonun da gösterdiği gibi, bireysel bağışçıları STK' kanalı ile bağış yapmaya ikna edebilmenin en temel kuralı "güven" ilişkisi kurabilmektedir. Bağışçıların en temelde yaptıkları bağışın hedeflerine herhangi bir kayıp olmadan ve en etkili şekilde ulaşacağına inanması gerekir. Ayrıca, bağışçıların ihtiyaçlarını en iyi şekilde anlamak ve onlara bağış yaptıkları takdirde ortak çıkarlar doğrultusunda bir değişim sağlayabileceğinize ikna etmek gerekir. Bu değişim kamu politikalarında bir dönüşümü amaçlayabileceği gibi 3. kişilerin durumlarını iyileştirmek üzere bir ortaklık sağlamak da mümkündür. Önemli olan bağışçılarla ortak kaygılar etrafında birleşmek ve aynı çözüm/ değişim yöntemine inanmaktır. Bağışçıları bu değişimi sağlamanın en yetkin aracı olduğunuzla ikna etmenin yolu ise onların motivasyonlarını doğru tespit ederek, ihtiyaçlarına cevap verecek iyi bir iletişim planı çerçevesinde çalışmaktan geçer.

¹² İhtiyaç Analizi Raporu, Sivil Toplum Aracı-Sivil Toplum Kuruluşları için Teknik Destek (TACSO), 2014.

www.tacso.org

¹³ ibid.

UNUTMAYIN: Bireysel bağışlar etkin ve sürdürülebilir bir kaynak geliştirme stratejisi için şarttır. Kurumlar ekonomik ve politik dalgalanmalardan kolay etkilenebilirler. Bir kurumun size bağış yapmaktan vazgeçmesi bütçesel anlamda önemli açıklar yaratabilir. Bu sebeple, küçük ama düzenli bağışların yarattığı etkinin toplamı size bir kurumun verdiği destekten çok daha büyük olabilir.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Sponsorluk:

Kurumsal bağışçılar; şirketler, vakıflar ve kamu kurumları olabilir. Bu kurumlar arasında en öne çıkan şirketler, yani özel sektör olup, şirketler çoğu zaman yardım/destek faaliyetlerini oluşturdukları birimler veya kurdukları vakıflar aracılığıyla yürütürler. Verdikleri desteklere istinaden tanıtımlarının yapılması, şirkete ilişkin toplumsal algıların yönetilmesi ve/veya vergi indirimleri gibi avantajlardan yararlanırlar.

Kurumsal sosyal sorumluluk talepleri şirketin kurumsal kimliği ile uyumlu olmalıdır. Genelde şirketler kendi faaliyet gösterdikleri alanlara yakın olan projelere/ bu alanlarda çalışan STK'lara kaynak sağlamayı tercih etmektedirler. Bu kaynak STK'ya doğrudan finansal kaynak aktarımı olabildiği gibi, STK'nın bir çalışmasını/ projesini desteklemek yoluyla da sağlanabilir. Ayrıca, kurumsal bağışçılar genel olarak riskten kaçınırlar. Şirketlerin önceliği marka kimliğini korumaktır. Bu sebeple kurumsal bağışçılar hedefleyen STK'ların mümkün olduğunca toplumsal kabullerle çalışmayan ve ortaklık geliştirmek istedikleri şirketin hedef kitle, marka kimliği ve pazar hedefleri ile uyumlu bir çalışma önerisi geliştirmeleri önerilir.

Ancak şirketler kimi zaman STK'larla iş birliğine gitmek yerine kurumsal sosyal sorumluluk projelerini kendileri üstlenmeyi ve yürütmeyi tercih edebilirler. Ya da toplumsal ihtilaflara açık sosyal konular şirketlerin sosyal sorumluluk öncelikleri arasında üst sıralarda yer almayabilir. Örneğin Kurumsal Sosyal Sorumluluk alanında önde gelen Turkcell'in STK ortaklıklarını incelediğimizde sosyal alanlarda çalışan STK'lardan çok teknoloji, iletişim, serbest piyasa ekonomisi gibi alanlarda faaliyet gösteren büyük STK'ların bu listede yer aldığını görmekteyiz¹⁴. Bu sebeple STK'ların kurumsal bağışçılarını çekebilmek için ortak hedef kitleler ya da ortak mesajlar bulabilmesi çok önemlidir. Aynı zamanda, görünürlüğü yüksek, geniş kitlelere erişme potansiyeli olan ve bireysel bağışçılarını da sürece dâhil edebilecek çalışmalar çoğu zaman şirketler tarafından tercih edilir. Bu konuya örnek olarak; gençleri hedefleyen Toplum Gönüllüleri Vakfı'nın yine gençleri hedefleyen Yapı Kredi bankası ile geliştirdiği "Bağışçı İlişkileri"ni; çevre koruma alanında faaliyet gösteren TEMA Vakfı'nın IKEA ile gerçekleştirdiği "Ortak Evimiz Dünya Projesi"ni; Aydın Doğan Vakfı'nın Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği ile iş birliği olan "Baba Beni Okula Gönder" çalışmasını ya da Eti Burçak ve

¹⁴ <https://www.turkcell.com.tr/tr/hakkimizda/sosyal-sorumluluk/stk-iliskileri/uyeliklerimiz>

Doğal Hayatı Koruma Vakfı (WWF – Türkiye) iş birliği ile Konya Ovasında gerçekleştirilen “İklim Uyum Seferberliği” projesini gösterebiliriz.

Bu örneklerde de görüldüğü gibi şirketler, belli alanlarda uzmanlaşmış, bilinirliği yüksek, profesyonelleşmiş, proje yönetme deneyimine sahip, ulusal çapta faaliyet gösteren, mali denetimden geçen ve hesaplarını kamuya açan STK’lar ile iş birliği yapmaya daha sıcak bakarlar. Bu sebeple, bir STK’nın iç yönetimini güçlendirmesi kaynaklara erişim açısından da güçlenmesine neden olacaktır.

Bu örneklerde de görüldüğü gibi şirketler, belli alanlarda uzmanlaşmış, bilinirliği yüksek, profesyonelleşmiş, proje yönetme deneyimine sahip, ulusal çapta faaliyet gösteren, mali denetimden geçen ve hesaplarını kamuya açan STK’lar ile iş birliği yapmaya daha sıcak bakarlar. Bu sebeple, bir STK’nın iç yönetimini güçlendirmesi kaynaklara erişim açısından da güçlenmesine katkıda bulunacaktır.

İyi bir sponsorluk dosyası hazırlanarak ve destek alınabilecek başışçılar doğru belirleyerek kurumsal desteklere ulaşılması her zaman mümkündür. Bunun en iyi örneklerinden birisi Malatya’da kız çocuklarının eğitim hayatına devam etmesi için çabalar yürüten bir futbol kulübü olan Malatya Bayanlar Spor Kulübü Derneğinden verilebilir. Maddi olanaklar veya yöresel nedenlerle daha az imkanlara sahip kız çocuklarının burs kazanmalarını ve eğitimlerine devam etmeleri için onları sporla teşvik etmeye çalışan bu dernek, maddi sıkıntılar içindeyken Birleşmiş Milletler Nüfus Fonundan (UNFPA) aldığı bir destek kapsamında bir sponsorluk dosyası hazırlamıştır. Dosya içerisinde profesyonel fotoğrafçılar tarafından çekilmiş fotoğraflar ve bir iletişimci tarafından hazırlanmış gerçek hikâye ve mesajlar yer almış; bu sponsorluk dosyasının yardımı ile dernek, Aydın Doğan Vakfı tarafından kurumsal sosyal sorumluluk programı altında desteklenmiştir.

Bu örnekten de anlaşılacağı üzere iyi bir iletişim küçük STK’ların da kurumsal sosyal sorumluluk pastasına erişebilmelerinin altın kuralıdır.



Resim 8: Malatya Bayanlar Spor Kulübü Derneği sponsorluk dosyasından

Şirketler üzerinden geliştirilecek bağış/ sponsorluklarda çoğu zaman "proaktif" olunması; yani bir sponsorluk dosyası hazırlanarak STK ile ortak hedef ve öncelikleri olan, STK'nın çalıştığı alanda benzer çalışma ve projeleri daha önce desteklemiş ya da bireysel/ kurumsal düzeyde iletişime geçmiş şirketleri belirleyerek onlarla iletişime geçilmesi gerekir. Örneğin, bir şirketin üst düzey bir yöneticisi bir STK'ya daha önce bireysel bağış yapmış ya da etkinliklerine katılmışsa, o şirket ileride kurumsal bağışçı olmak için güçlü bir adaydır.

Kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili bir diğer risk de, bazı şirketlerin sponsorluk anlayışını, reklam temelli faaliyetler ile karıştırmasına bağlı olarak STK'lardan sivil toplum açısından uygun olmayan beklenti ve talepler içerisine girmeleridir. Bu sebeple ortaklık başlamadan önce, şirket tarafından sağlanan finansal kaynağın dönütü ve sponsor şirketin beklentilerinin STK'nın etik ve kurumsal değerleri ile çelişmediğinden emin olunması gerekir.

UNUTMAYIN: Kaynak geliştirme bir seferlik bir iş değildir. Sürdürülebilir kaynak geliştirmenin en önemli kurallarından birisi kurumsal ve etik değerlerle uyumlu olmasıdır. Bu değerlerden ödün verilmesi gönüllülere, üyelere, bireysel bağışçılara ve itibar kaybına mal olabilir.

Bağışçılar Neden Bağış Yaparlar?

Sivil Toplum Geliştirme Merkezi (STGM) tarafından 2009 yılında hazırlanan "Sivil Toplum Örgütleri İçin Kaynak Geliştirme Rehberi"¹⁵ kişi ve kuruluşları STK'lara bağış vermeye iten dört temel ihtiyacı aşağıdaki şekilde tanımlamaktadır:

Şekil 7: Bağışçıların temel motivasyonları



¹⁵ STÖ'ler İçin Kaynak Geliştirme Rehberi, STGM, Ekim 2009. <http://www.stgm.org.tr/tr/icerik/detay/sivil-toplum-orgutleri-icin-kaynak-gelistirme-rehberi-2>

Ortak Bir Sorunu Çözme ya da Bir Dizi Zorluğun Üstesinden Gelme: STK'lara destek veren gönüllüleri bir araya getiren çoğu zaman ortak bir soruna çözüm arama gayesidir. Bu ortak sorunu paylaşan kişiler bağışçı olmaya en elverişli grubu oluştururlar. Örneğin, çocuğu çölyak hastası olan bir anne-baba için glütensiz yiyeceklerin üretimi ile ilgili olarak yerli üretici firmalarla çalışmalar yapan, TBMM'de komisyon oluşturulması için savunuculuk çalışmaları yürüten Çölyakla Yaşam Derneğine bağış yapmak, glütensiz gıdaya erişimde yaşanan zorlukların üstesinden gelmek için ortaklaşa hareket etmek açısından önemlidir. Ya da kendisi zor şartlarda okumuş kişiler için Türk Eğitim Vakfı'nın burs fonuna katkı yapmak eğitimde fırsat eşitsizliğinin yok edilmesine yönelik somut bir katkı anlamına gelecektir. Bağışçılar için STK'lar, büyük sosyal sorunları çözmek için işlevsel araçlardır. Bu sebeple bağışçıları hareket edebilmek için kişisel hikayelere odaklanmak, ortak sorunları vurgulamak ve onları çözümün parçası hissettirebilmek kilit bir önem taşır. Bu sadece bireysel bağışçıları hedeflemek için değil, aynı zamanda kurumsal bağışları harekete geçirebilmek için de önemlidir. Unutmayın; kurumsal bağışlar için karar verici olanlar da aslında sizinle aynı dünyada yaşayan kişilerdir!

Kişisel/ Kurumsal İtibarını Güçlendirme veya Stratejik Hedeflerine Ulaşmak: Başta "kurumsal sosyal sorumluluk" projeleri olmak üzere yapılan kurumsal bağışlar ve kimi kişisel bağışlar bu kapsama girer. Örneğin şirketler, başta tüketiciler, kâr paydaşları ve yatırımcılar nezdinde kurumsal itibarlarını güçlendirmek için STK'lara bağış yapar ya da kurumsal sosyal sorumluluk altında STK'ların kimi çalışmalarını desteklerler. Bu tip bağışlarda şirketlerin temel motivasyonu marka değerlerini güçlendirmek ve tüketicileri ile ürün ve hizmetlerinin ötesinde bir bağ kurabilmektir. Daha fazla bilgi için yukarıda kurumsal bağışlar altında sıralanan örnekleri inceleyebilirsiniz.

Bireysel bağışçıların da kimi zaman itibarlarını güçlendirmek motivasyonu ile hareket ettiklerini unutmamak gerekir. STK'ların bu ihtiyaçla bağış yapacak bireysel bağışçıları motive etmek için isimlerine sosyal medyadan teşekkür ederek yer vermek, plaket sunmak, STK girişinde bir panoda isimlerine yer vermek gibi yöntemlere başvurusu faydalı olacaktır.

Kendini Güçlendirme, Toplumsal Değişimi Sağlamanın Parçası Olmak: Toplumsal değişim bireylerin tek tek çabası ile değil kitlelerin ortak amaçlar etrafında bir araya gelmesi ile mümkündür. Bu sebeple, bireyler ve kurumlar STK'lara verdikleri destekle toplumsal değişime katkı yaparlar. Örneğin, çevre hakları ve doğal hayatı koruma alanında duyarlı kişiler için çevre alanında çalışan STK'lara bağış yapmak değişime ve dönüşüme katkı vermek anlamına gelecektir.

Özel Hizmetlere Ulaşmak: Kimi STK'lar üyelerine ya da bağışçılara özel hizmetler sunarak onları bağışçı olmak için teşvik eder. Örneğin kültür sanat alanında faaliyet gösteren bir STK bağışçıları için özel bir kart oluşturarak bu kişilerin kimi hizmetlerden indirimli yararlanmalarını sağlayabilir. STK'lar kendilerine ait/işlettikleri işletme ve tesislerden üye ve bağışçıların indirimli yararlanmalarını sağlayabilirler. Ya da kimi STK'lar üye ve gönüllüleri bir araya getirme potansiyelleri ile kurumsal bağışçılar için bir cazibe yaratabilirler.

Nasıl Bir Yasal Çerçeve İçerisinde Bağış Toplanabilir?

Türkiye'deki mevcut yasal çerçeve içerisinde mevzuata tabi olan STK'lar, dernek ve vakıflar ile sınırlandırılmıştır. Söz konusu STK'ların toplayacağı yardımlar (bağışlar), 2860 sayılı Yardım Toplama Kanunu¹⁶ çerçevesinde düzenlenmiştir. Herhangi bir bağış toplama çalışmasına başlamadan önce STK'ların mevcut yasal çerçevenin getirdiği yükümlülükler hakkında bilgi edinmiş olması önemlidir.

STK'lar bireylerden, şirketlerden ya da diğer STK'lardan gönüllü gelecek bağışları kabul edebilirler ve kendi web sayfaları üzerinden banka hesap numaralarını yayınlatabilirler. Ancak; kanunen, hiçbir STK yetkili makamdan izin almadan bağış toplamaya yönelik özel bir girişimde bulunamaz. Diğer bir deyişle, bağış toplamaya yönelik yapılacak her türlü faaliyet, sosyal medya üzerinden bağış çağrısı yapmak da dâhil, ilgili yasal düzenlemeye tabidir. Bu düzenlemenin tek istisnası kamu yararına çalışan dernek, kurum ve vakıflar için öngörülmüştür. Bu statüye dahil olmayan diğer tüm STK'ların, yapacakları bağış toplama çalışması öncesinde kanunla yetkili kılınmış mülki idare amirliğine (coğrafi bağlama dayalı olarak valilik ya da kaymakamlık) bağış toplama çalışmasının detaylarını içeren bir dilekçeyi ve gerekli belgeleri izin için sunması ve izin alması gereklidir. Müracaat dilekçelerinde;

- Hangi amaçla ve ne miktarda yardım toplanacağı,
- Yardım toplama faaliyetlerinin sürdürüleceği il ve ilçeler,
- Yardım toplama şekillerinden hangilerinin kullanılacağı
- Kaç kişi çalıştırılacağı,
- Yardım toplamada kullanılacak makbuz miktarına yer alması gerekir
- Ayrıca STK'ların yönetim organlarında görevli olanların ve yardım toplama faaliyetlerinde görev alacakların açık kimlikleri ve adres bilgilerinin de başvuru dilekçesinde belirtilmesi gereklidir.

¹⁶ <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2860.pdf>

İçişleri Bakanlığı, Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü tarafından yayınlanan "2005/38 Yardım Toplama Mevzuatı ve Uygulamaları"¹⁷ kapsamında tanımlanan temel bağış toplama yöntemleri aşağıdaki gibidir:

- Makbuz karşılığı bağış;
- Belirli yerlere kutu koyarak bağış toplama,
- Bankalarda hesap açtırarak bağış toplama,
- Yardım pulu karşılığı bağış toplama,
- Eşya piyangosu, kültürel gösteriler ve sergiler, spor gösterileri, gezi ve eğlenceler düzenleyerek bağış toplama,
- Bilgileri otomatik ya da elektronik olarak işleme tâbi tutmuş sistemler kullanmak suretiyle bağış toplama.

DİKKAT:

Bağış toplama çalışmaları iyi planlama yapmayı ve mevzuata hâkim olmayı gerektirir. İzin süreciniz tamamlanmadan sosyal medya, web sayfanız, diğer çevrimiçi platformlar ya da basılı iletişim araçları üzerinde banka hesap numarası beyan etmeniz durumunda cezai işlem uygulanabileceğini unutmayın. İzin süreciniz tamamlanmadan hesap numaranızı paylaşmadığınızdan emin olun.

DİKKAT!

Bağış / yardım toplamadan elde edilecek gelirler sadece yardım toplama **amacı** dahilinde kullanılır. Toplanan net gelirin gerçekleştirilmek istenen amaç doğrultusunda kullanıp kullanmadığı izin veren makamın gözetim ve denetimine tabidir. STK'lar, genel giderleri (elektrik, su, telefon, kira, internet, personel gideri) için yardım toplayamaz ve yardım toplamadan elde edilen gelirleri genel giderler (cari giderler) için kullanılamaz.

Bu çerçevede, bağış toplama çalışmalarının bu yöntemlerle uyumlu olması önemli ve gereklidir. Ayrıca:

1. Bağış toplama çalışması esnasında ve bağış ile toplanan kaynağın kullanımı sırasında yapılan harcamalarda Vergi Usul Kanununa göre belirlenen belgeleri (fatura, fiş vb.) zamanında alınmalıdır. Diğer harcamalar için gider pusulası veya gider makbuzu düzenlenir.

¹⁷ <https://www.siviltoplum.gov.tr/200538-yarim-toplama-mevzuati-ve-uygulamalari>

2. Harcama belgelerinin usulüne uygun olduğundan emin olunmalıdır. Örneğin; fatura kesilebilecek bir harcamada gider pusulası ya da gider makbuzu kullanılmaması gerekir.
3. Bağış toplama sırasında uzun süreli bir çalışan olaksa sigortalanmalıdır.
4. Yasa gereği sadece yetki belgesi olanlar bağış/ yardım toplayabilir, dolayısıyla STK'lar adına yetkisiz kimselerce bağış/ yardım toplanmamalıdır.
5. Bağış toplama kampanyası sırasında aynı yardım yapan gerçek ya da tüzel kişiliklere mutlaka makbuz düzenlenmelidir.
6. Online kampanyalar: İçişleri Bakanlığı Hukuk Müşavirliği'nin 28.05.2009 tarihli 8234 sayılı hukuki görüşü uyarınca, derneklerin merkezinin, şubesinin veya temsilciliğinin bulunduğu yerde, yönetim kurulu üyeleri veya yönetim kurulunca yetkilendirilerek adına yetki belgesi düzenlenmiş kişiler tarafından, alındı belgesi karşılığında veya derneğin kendi web sitesi üzerinden bağış kabul edilebileceği; ancak, organizasyonlarda bulunularak, ilan edilerek, duyuru yapılarak ya da kapı kapı dolaşarak kişi ve kuruluşlardan bağış yapmaları istenilecek ise, 2860 sayılı Yardım Toplama Kanunu kapsamında hareket edilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Bu kapsamda, eğer online bir kampanya ile bağış toplamayı düşünüyorsanız çalışmanızın bu kanun kapsamında değerlendirilmesi gerekecektir. 07.08.2007 tarihli 10873 sayılı hukuki görüşte, web sitesi üzerinden ya da SMS yoluyla toplanan yardımların birden fazla ili kapsadığı değerlendirilerek buna göre işlem yapılması gerektiği ifade edilmiştir. Buna göre Yardım Toplama Kanunu'nun 7. maddesi uyarınca derneğin yerleşim yerinin bulunduğu ilin valisinden izin alınır ve izni veren valilik tarafından ilgili valiliklere ve İçişleri Bakanlığına bilgi verilir. Ayrıca; online kampanyalar için bu konuda kolaylaştırılmış teknik altyapı sunan web tabanlı araçlar / yazılımlarda kullanılabilir. (Ör: fonzip, raklet, adımadım). Ancak kullanılacak aracı platformun hem para transferi için getirdiği koşul ve şartları hem de STK'nın hedef kitlesi açısından sağlayacağı güven ve sahiplenilirliğinin iyi araştırılması gerekir. Aracı üzerinden bağış toplama yönteminin seçilmesi gerekli izinleri alma yükümlülüğünü ortadan kaldırmaz.
7. Bağış toplama işlemleri izin verilen yerleşim yerleri dışındaki yerlerde yapılmamalıdır.
8. Bağış toplama faaliyeti için oluşturulan makbuz / bilet kayıt defterini tasdik ettirilmeli ve usulüne uygun doldurulmalıdır.
9. Bağış toplama makbuzlarını görevli kişiler arasında devir- teslim yaptırılmalıdır. Makbuzların koçanını ya da nüshasını kaybetmeyin ve makbuzlarda silinti, kazıntı, elle düzeltme yapılmaması gerekir.
10. Yardım toplama amacıyla bastırılan makbuz, bilet ve yardım toplama pullarını, cilt, seri ve sıra numaraları ile diğer baskı işlerinde kusur bulunup bulunmadığı mutlaka kontrol edilip bir tutanak hazırlanmalı ve tutanağı bu çalışma için izin veren makama teslim edilmelidir.

11. Bağış toplama çalışması sırasında harcama olarak gösterebilecek idari giderlerin toplam bağış miktarının %10'unu, sergi, kültürel etkinlik, gösteri gibi çalışmalarda ise %40'ını, geçemeyeceği göz önünde bulundurarak plan yapılmalıdır.
12. Bağış toplama çalışmalarının süresi sona erdiğinde kesin hesap özetini çıkararak (yetki belgeleri, harcama belgeleri ve diğer tüm ekleri ile) 10 gün içerisinde çalışma öncesi izin alınan mülki amirliğe verin.

DİKKAT:

Kaynak geliştirme bir ekip işidir ve yönetim kurulu da dahil tüm ekibin aktif katılımını gerektirir. Yönetim kurulunun liderliği ve sorumluluk alması çok önemlidir çünkü bağış toplama işlemlerinde yapılabilecek hatalardan dolayı düzenlenecek idari para cezalarında tüm yönetim kurulu kanuni yükümlülük altında olacaktır. İdari açıdan sorumlu olan kişilerin çalışmanın planlaması ve yürütülmesinde de sorumluluk alması ve liderlik etmesi beklenir.

Yurt Dışından Gelen Bağışlar Hakkında: Mevzuata göre STK'ların yurt dışından kabul ettikleri nakdi/ ayni yardımlar vergiden muaftır. Ancak; söz konusu bağış/ yardım size ulaşır ulaşmaz, hiçbir harcama yapmadan, ilgili mülki idare amirliğine Yurt Dışından Yardım Alma Bildirimini doldurarak iletmeniz gerekmektedir. Söz konusu yardım / bağış kapsamına yurt dışından gelen üyelik aidatları ve bireysel bağışlar da dahildir. Ayrıca, nakdi yardımların bankalar aracılığıyla alınması ve kullanılmadan önce bildirim şartının yerine getirilmesi zorunludur.

Bazı Temel İlkeler

STK'ların destekçilere ihtiyacı vardır. Kaynak sağlayan destekçilerin de STK'lara ihtiyaç duyması halinde bir ortaklık geliştirilmesi mümkün olacaktır. Her ortaklıkta olduğu gibi finansal destek sürecinde de kaynak sağlayanların belli kural ve koşullarının olması normaldir. Önemli olan bu koşulların destek sağlanmadan önce karşılıklı olarak biliniyor ve kabul ediliyor olmasıdır.

Bağış için en temel unsur "bağışım doğru yere gidiyor mu?" sorusunun cevabının STK tarafından veriliyor olmasıdır. Bu sebeple tüm süreçlerin, STK yönetimi de dahil, şeffaflık ve hesap verebilirlik dahilinde yürütülüyor olması gerekir.

Bağışların devamlılığını sağlayabilmek için STK ve bağışçı arasında sürdürülebilir bir ilişki olması gerekir. STK'ya en az bir kere destek veren bir bağışçının desteğini sürekli kılmak, daha önce STK ile hiç temasta

bulunmamış bir bağışçısı harekete geçirmeye göre çok daha kolaydır. Bağışçının vermiş olduğu desteği zaman zaman hatırlatacak küçük mesajlar iletmek, yeni destek çağrılarını yapmak, onları etkinliklere ve kampanyalara davet etmek, onlarla yapılan çalışmalardan görüntüleri paylaşmak STK ve bağışçı arasındaki ilişkinin kopmamasını sağlayacaktır.

Bağışçılar bildikleri, tanıdıkları, sevdikleri, saygı duydukları veya kendi yakın çevrelerinden birinin talebine daha olumlu yanıt verirler. Bu sebeple bireysel ya da kurumsal bağışçılar hedeflerken kişisel hikayeler anlatmaya, mümkünse tanınan ve kabul gören kanaat önderlerinin desteğini almaya ve kişisel dokunuşlarla mesajınızı mümkün mertebede çeşitlendirilmeye çalışılması önemlidir. .

Ayrıca, bağışçının yaptığı bağışın kendi emeğinin ve zamanının ürünü olduğu ve bu nedenle değerli olduğu unutulmamalıdır. Bağışçıların da beklentileri ve hakları vardır. Herhangi bir yere atıf yapmadan genel olarak bahsedilirse yerinde olur.

Bağışçı Hakları Beyannamesi'nin de belirttiği üzere, bağışçının bağışta bulunduğu Sivil Toplum Kuruluşu'dan kabul etmesini ve uygun davranmasını isteyeceği hakları mevcuttur¹⁸;

- STK'nın misyon ve vizyonu, bağışın nasıl kullanılacağı hakkında ve bağış amaçları doğrultusunda verimli olarak kullanma kapasitesi ve niyeti hakkında bilgilenme,
- Yönetim kurulu ve yöneticiler hakkında bilgi edinme ve yöneticilerin ihtiyatlı ve basiretli bir şekilde görevlerini yerine getirmesini bekleme,
- Güncel finansal bilgilere erişim,
- Verilen bağışın amacına uygun kullanılacağı konusunda garanti isteme,
- Uygun bir teşekkür edilmesi,
- Kanunlara uygun şekilde bağışlarının gizliliğini talep etme,
- Kurumu temsil eden bütün çalışanların kendisi ile kurduğu bütün ilişkilerin profesyonel düzeyde olmasını talep etme,
- Bağış isteyen gönüllü mü, çalışan mı yoksa sadece bu iş için dışarıdan tutulmuş birisi mi olduğunu bilme,
- Eğer başkası ile paylaşılacaksa iletişim bilgilerinin listelerden silinmesini isteme,
- Bağış yaparken soru sorma, anında, doğru ve açık cevapları alma hakkı vardır.

¹⁸ <https://www.adimadim.org/adim/22/bagiscininhakki.aspx>

Yenilikçi Yöntemler

Farklı sosyal etkinlikler (yemek, yürüyüş, koşu vb.) ve yeni sosyal medya araçları kullanılarak gerçekleştirilen fon yaratma çalışmaları takip edilerek, bu alanlardaki girişimlere dahil olunabilir veya yeni modeller geliştirebilir. Son yıllarda en çok karşımıza çıkan yöntemlerin başında koşular gelmektedir. Ayrıca kimi platformlar, STK'lara aracı olarak etkinliklere destek verecek gönüllüler üzerinden bağış toplanmasını da sağlayabilmektedirler. (Örn: www.adimadim.org).

Kitlesel Fonlama (Crowdfunding): Kalabalık bir insan topluluğunu harekete geçirerek bir fikir, proje veya girişim için destek toplamak anlamına gelmektedir. Aslında hepimizin bildiği dayanışma ve imece kültürünün STK'lar ve diğer fon arayan kişi ve kuruluşlar için internet ortamında sistemli hale gelmiş halidir. İnternet üzerinden çeşitli aracı platformlara ulaşılması mümkündür.

Teknolojik Altyapıya Yatırım Yapmak:

Günümüzde kimi bilgisayar uygulamaları ya da aracı platformlar bağış toplamayı –hatta üye aidatlarını toplamayı- STK'lar için kolaylaştıracak alternatifler sunmaktadır. Yönetim Bilgi Sistemi (MIS - Management Information System) ya da Müşteri Takip Programı (CRM – Customer Relationship Management) adı verilen yazılımlar bağışçı bilgilerinin yönetilmesi ve bu sayede hem mevcut bağışçılarla ilişkilerin sürdürülebilir kılınmasını hem de yeni bağışçılara daha kolay ulaşılmasını sağlamaktadır. Bu tip uygulamaların en büyük avantajı SMS ile bağış toplama, e-posta ile kitlelere ulaşma, düzenli hatırlatmalar ve teşekkürler yollama, etkinlik düzenleyip bilet satma, internet üzerinden bağış toplama gibi çok çeşitli imkanları bir arada sunmalarıdır.

Ancak bu tip uygulamaların da ek kaynak ihtiyaçları yaratacağı bir gerçektir. Bu sebeple, kolaylaştırıcı araç yüzlerine yatırım yapmak isteyen STK'ların Sivil Toplum Geliştirme Merkezi'nin (STGM), TechSoup ile ortaklığı kapsamında hayata geçirdiği TechSoup Türkiye Bağış Programının incelemesi faydalı olacaktır. Söz konusu program kapsamında STK'ların bu tip yazılımlara ve idari giderlere destek vermek suretiyle %95'e kadar tasarrufla sahip olmaları mümkündür.

Daha fazla bilgi için: https://www.techsoupturkiye.org.tr/about-TechSoup_Turkey

2.3.3.Proje Destekleri / Hibeler

STK'lara kaynak sağlayan önemli bir kanal da hibelerdir. Hibeler, ulusal veya uluslararası kurumlar tarafından proje bazlı olarak verilen karşılıksız nakdi proje destekleridir. Türkiye'de STK'ların projelerine destek veren başlıca kurum/kuruluşlar aşağıdaki gibi olup bu fon sağlayıcılar tarafından sağlanan belli başlı bazı fon programları Bölüm 4'te açıklanmaktadır:

Hibe programları belirli dönemlerde çağrıya çıkar ve o dönem içinde başvuru kabul eder. Bu sebeple hibe çağrılarının düzenli takip etmeniz edilmesi gerekir. Her bir fon sağlayıcının duyurularını düzenli takip etmek güç olacağı için düzenli olarak STK'lara yönelik açılan hibe çağrılarını duyuran AB İlan (<https://www.ab-ilan.com/kategori/proje-hibe-ve-fonlar/>);

Sivil Alan gibi portalları (<https://sivilalan.com/category/hibe-duyurulari>) ya da

Avrupa Birliği Bakanlığı (<http://www.yereldeab.org.tr/AnaSayfa/Hibeler.aspx>) ve

Sivil Toplum Geliştirme Merkezi (<http://www.stgm.org.tr/tr/icerik/goster/hibe-duyurulari>) internet sayfalarını takip edebilirsiniz.



Hibe destekleri kapsamında, çağrısı yayınlanan hibe programının kendi hedefi ve stratejisi doğrultusunda geliştirilmiş projelere destek verilir. Çoğunlukla başvuru ve uygulama koşulları kesindir. Bu sebeple bu desteklerden yararlanmak isteyen STK'ların hibe çağrısı ile birlikte yayınlanan başvuru rehberini iyice incelemesi ve çağrının amacına uygun bir başvuru yaptıklarından emin olması beklenir.

Kimi fon kaynaklarınca başvuru rehberi ile birlikte STK'lardan standart bir formatta proje sunulması istenir. Söz konusu format "mantıksal çerçeve", "proje döngüsü yönetimi" gibi bazı teknik konulara hakim olunmasını gerektirebileceği gibi kimi zaman çağrının başvuru için şart koştuğu başka bir dilde (genellikle İngilizce) teklif hazırlanması da gerekebilir. Oysa başta yerelde faaliyet gösterenler olmak üzere birçok STK'nın bu açılardan kapasitesi sınırlı kalmaktadır.

Hibe programlarının finansal cazibesi çoğu zaman STK'ları bu kapasite eksikliğini danışmanlık hizmeti olarak aşmaya iter. Oysa bu hem sürdürülebilir bir yöntem değildir hem de başarı ihtimali düşünüldüğü kadar yüksek değildir. Birincisi, STK'yı tanımayan, STK ile aynı amaç ve hedefleri taşımayan kişi ya da kurumların STK'nın yapmak istediklerini etkili bir biçimde anlatabilmesi çok mümkün değildir. Projeler değerlendirilirken – çok teknik bazı fon kaynakları dışında- değerlendiriciler çalışmanın "ruhunu" görebilmek isterler. Bunu STK dışında kimse yeteri kadar iyi aktaramaz. Ayrıca, "yazdırılmış" projeler çoğu zaman aynı dil ve anlatımla kaleme alınmış olduğundan çalışmanın STK'ya ait öğeleri bu süreçte kaybolur. Ayrıca, bu tip bir hizmet alımına gitmek ilgili STK'yı karşılığı belirsiz maddi bir yükün altına sokacaktır. Bunun yerine, STK içerisinde kaynak geliştirmeden sorumlu kişi/ kişilere bu alanlarda kendilerini geliştirmeleri için yatırım yapmak ya da bu alanlarda deneyimli gönüllüleri harekete geçirmek daha sürdürülebilir ve kârlı yöntemlerdir.

Her ne kadar hibe başvurularının değerlendirilmesi çoğu zaman bağımsız değerlendiriciler tarafından şeffaf bir süreçte yapılırsa da başta Vakıflar olmak üzere kimi fon sağlayıcılar hibe verecekleri kuruluşları tanıyor olmak isterler. Bu sebeple fon sağlayıcı kurumlarla ilişki kurulması ve STK'nın onlar nezdinde tanınıyor olması çok önemlidir.

UNUTMAYIN: Hibeler, başvuru ve uygulama süreçlerinde esnekliği az olan fonlardır. Hibenin belirli bir sürede belirli bir işin yapılması için aktarılan fonlar demek olduğunu ve bunun STK'ların dilediği gibi harcaması için hibe edilmiş bir kaynak olmadığını bilmek gerekir. Az sayıdaki "Operasyonel hibe desteği" dışında çoğu hibe programı cari giderleri karşılamaya izin vermez. Ayrıca yüksek fonlar yürütmek demek çok sayıda fatura, ödeme, makbuz ve bunları yönetebilecek kalabalık bir ekip demektir. Kurumsal kapasitenin üzerinde fonlar istemekten kaçınılmalıdır. Hibe programı yürütmek ağır maddi ve manevi taahhütleri de üstlenmek anlamına gelir. Hibe başvurularını açık çağrı olduğu için değil var olan çağrı STK'nızın uygulamak istediği çalışmalar için bir fırsat sunduğu için yapılmalıdır.

Kısım 4: Fonların Amaçları ve Fonlar için Uygunluk

STK'lar için erişilebilir fon kaynaklarının çeşitli amaç, hedef ve öncelikleri bulunur. Buna göre, yapılacak başvuruların uygun olabilmesi için ana kriter; başvurunun hibe yönergesindeki şartları sağlıyor ve fonun amaç, hedef ve önceliklerine cevap veriyor olmasıdır.

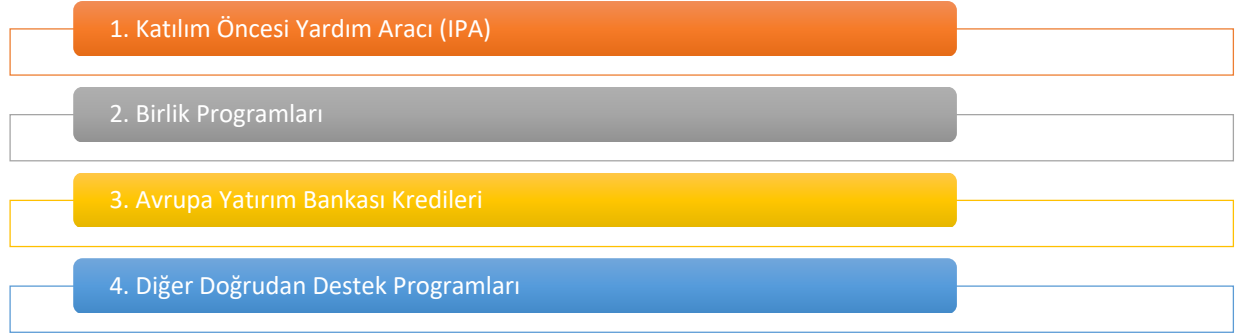
Çoğu fon kaynağı tarafından STK'lara sağlanan destekler için vakıflar, dernekler ve kimi zaman da kâr amacı gütmeyen kooperatifler uygun başvuruçudur. Kimi fon kaynakları, destek talebinde bulunan STK'nın ana faaliyet alanının çağrıda belirtilen amaç, hedef ve önceliklerle örtüşmesinin isterler. Bunun için de dernek tüzüğüne ya da vakıf senedinin başvuru ekine konulması talep edilebilir. Bu sebeple, başvurulması planlanan fon kaynağında belirtilen amaç, hedef ve önceliklerin dernek tüzüğü ya da vakıf senedinde yer alması önemlidir. Unutmayın, boşa yapılacak her fon başvurusu zaman, emek ve umut kaybına yol açacağından, başvurudan önce yararlanılmak istenilen fon kaynağının STK çalışmalarıyla örtüştüğünden mutlaka emin olunması gerekmektedir.

Aşağıda sosyal politikalar alanında faaliyet gösteren STK'lar için yaygın bazı fonlar ve bu fonların amaç, hedef ve öncelikleri hakkında bilgi verilmektedir.

2.3.1. Avrupa Birliği

Avrupa Birliği, Türkiye'de STK'lara yönelik hibe / fon desteği sağlayan en büyük kuruluş konumundadır. Bu desteklerin bir kısmı doğrudan Avrupa Birliği Türkiye Delegasyonu ya da diğer STK'lar tarafından dağıtılmakla beraber çok sayıda fon kamu kurumları kanalıyla dağıtılmaktadır. Bu desteklerin temel amacı Türkiye'nin Avrupa Birliği adaylık sürecini desteklemektir. Türkiye, AB Aday Ülke statüsü gereği, AB'nin 3 mali destek programından faydalanabilmektedir¹⁹. Ayrıca Avrupa Birliği Türkiye Delegasyonu tarafından sağlanan kimi doğrudan destek programları da bulunmaktadır. Bu destek programları aşağıdaki gibidir:

¹⁹ AB ve Türkiye adaylık süreci ile ilgili bilgilere Avrupa Birliği Türkiye Delegasyonu web sitesinden (www.avrupa.info.tr) ve Türkiye Cumhuriyeti Dış İşleri Bakanlığı Avrupa Birliği Başkanlığı web sitesinden (www.ab.gov.tr) ulaşabilirsiniz.



1. Katılım Öncesi Yardım Aracı (IPA): Avrupa Birliğinin aday ve potansiyel aday ülkelere sağladığı mali yardımlar, IPA (Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı) adı altında toplanmaktadır. IPA kapsamında aday ülkelerin politik ve ekonomik reformlarına mali ve teknik destek sağlanmaktadır. Özel olarak bakıldığında, IPA kapsamında sağlanan fonların amacı, **"Türk mevzuat ve standartlarının AB mevzuat ve standartlarıyla uyumlaştırılması,** ilgili makamların katılım sürecinde bu uyumlaştırma çalışmalarını gerçekleştirmesi ve reformları uygulaması için gerekli olan kapasitelerinin oluşturulmasıdır²⁰". IPA II adı altında yeniden yapılandırılmış mali desteğin 2014 - 2020 dönemi için dört ana amacı bulunmaktadır:

- Politik reformlara destek;
- Ekonomik, sosyal ve bölgesel kalkınmaya destek;
- Birlik müktesebatına aşamalı olarak uyum sağlanmasını desteklemek suretiyle faydalanıcı ülkenin, AB üyeliği sebebiyle (gelecekte) ortaya çıkacak yükümlölükleri yerine getirebilme becerisini güçlendirmek;
- Bölgesel entegrasyon ve ülkesel iş birliğini güçlendirmek.

Avrupa Birliği, IPA II (2014 – 2020 yılları) için Türkiye'ye yaklaşık 4,5 milyar Avro tahsis etmiştir. Öncelikle desteklenecek sektörler demokrasi ve yönetim; hukukun üstünlüğü ve temel haklar; çevre ve iklim faaliyetleri; ulaşım; enerji; rekabet edebilirlik ve inovasyon; eğitim, istihdam ve sosyal politikalar; tarım ve kırsal kalkınma ile bölgesel ve ülkesel iş birliğidir. Bu sektörel kapsam sosyal politikalar alanında faaliyet göstermekte olan STK'lar için oldukça avantajlı bir ortam sağlamaktadır.

²⁰ <https://www.avrupa.info.tr/tr/katilim-oncesi-mali-yardim-araci-ipa-880>

IPA fonları kapsamında STK'lar tarafından geliştirilen projeler "hibe programı" altında desteklenmektedir. Her hibe çağrısının koşulları farklılaşabilmekle beraber programın özelliklerine bağlı olarak ticaret ve sanayi odaları, meslek odaları, üniversiteler, dernekler, vakıflar, kooperatifler, birlikler, sendikalar gibi çok sayıda STK bu fonlardan yararlanabilmektedir.

Söz konusu hibe programları büyük çoğunlukla icracı bakanlıklar ya da yetkili kamu kurumları tarafından geliştirilmiş ve yürütülmekte olan proje çalışmalarına sivil toplumun da dâhil edilmesi amacı ile eklenmektedir. Örneğin, mülga Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı tarafından 2014-2016 yılları arasında Avrupa Birliği mali desteği ile yürütülmüş olan Aile İçi Şiddetle Mücadele Projesi kapsamında 11 ilde 19 hibe projesine destek sağlanmıştır. Bu tip projelerin yanı sıra Avrupa Birliği Başkanlığı tarafından yürütülmekte olan Sivil Toplum Destek Programı ve Sivil Toplum Diyalogu gibi programlar altında yerel STK'ları desteklemekten AB üye ülkeleri ve Türkiye'de faaliyet gösteren STK'lar arasında çeşitli alanlarda iş birliğini artırmaya kadar geniş bir yelpazede destek sağlanmaktadır.



Sivil Toplum Diyalogu Programı, Türkiye ve Avrupa Birliği üyesi ülkelerden sivil toplum kuruluşlarının, ortak bir konu etrafında bir araya gelerek, toplumların birbirini tanımaları, karşılıklı bilgi alışverişinde bulunmaları ve kalıcı diyalog kurmalarını sağlayan bir platform olarak geliştirilmiştir.

Avrupa Birliği'nin Katılım Öncesi Yardım Aracı (IPA) kapsamında, Türkiye Cumhuriyeti ve Avrupa Birliği tarafından ortak finanse edilen Programın teknik uygulamasından Dışişleri Bakanlığı Avrupa Birliği Başkanlığı sorumludur. Merkezi Finans ve İhale Birimi ise Programın ihale ve sözleşme makamıdır. Sivil Toplum Diyalogu Programının, 2008 yılından bugüne kadar gerçekleştirilen bölümlerinde Türkiye ve AB üye ülkelerinde geniş bir coğrafyada yüzlerce ortak çalışma ve etkinlik gerçekleştirilmiştir. Sivil Toplum Diyalogu programının dördüncü ayağını oluşturan dönemi 2017 yılında sonlanmış olup; bu dönemde, çevre; enerji; tüketicinin ve sağlığın korunması; adalet, özgürlük ve güvenlik; iş kurma hakkı ve hizmet sunumu serbestisi; bölgesel politika ve yapısal araçların koordinasyonu; işletme ve sanayi politikası; tarım ve balıkçılık ile eğitim başlıklarından oluşan toplam dokuz politika alanında 80 ortaklık projesine yaklaşık 11 milyon avro hibe desteği sağlanmıştır.

Ülkemizde bazı AB programları, anlaşmalarla kararlaştırılan ve belirli standartları uygulayan kamu kurumlarınca yürütülmektedir. Bu bağlamda, AB desteklerinin şeffaf ve objektif uygulanmasını temin etmek üzere duyuru, başvuru ve değerlendirmenin koordinasyon görevi T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı'na bağlı olarak faaliyet gösteren **Merkezi Finans ve İhale Birimi**'ne (MFİB) verilmiştir. Kurumun web sitesinde yer alan hibe veri tabanı²¹, bulunan şehir veya kuruluş tipine göre açılan hibe başvurularına takip olanağı sağlanmaktadır.

Avrupa Birliği (AB) ile ilgili hususların koordinasyonunu sağlamak, AB ile ilişkilerden sorumlu Bakanlığın koordinasyon çalışmalarına yardımcı olmak, bu alanda Hükümetin genel politikasını uygulamaya yönelik tedbirleri almak, uyum ve uygulama çalışmaları ile ilgili işleri yürütmek ile sorumlu olan diğer kurum ise "**İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Program Otoritesi**"dir (IKG PRO). Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığının bünyesinde olan İKG PRO aynı zamanda, IPA kapsamında kendi çalışma alanına giren AB fonlu operasyonların ihalesinden, akdinden ve mali idaresinden sorumludur. Kurumun web sitesi üzerinden hibe programlarına ulaşabilmektedir²².

STK'ların hibe projesi tekliflerini başvuru süresi içerisinde çağrıda belirtilen ihale makamına sunmaları gerekir. Aynı çağrılar Europeaid- AB Dış Yardımlar internet sitesinin ilgili bölümlerinde de yayınlanmaktadır²³. Düzenli bir hibe duyurusu zamanı olmadığı için bu kaynakların düzenli olarak takip edilmesi gerekir.

- 2. Birlik Programları:** Birlik Programları belirli bir süre için Avrupa Birliği politikaları ile ilgili belirli alanları kapsayacak şekilde **AB üye ülkeleri ve aday ülkeler arasında iş birliğini teşvik etmek üzere** uygulanan faaliyetler bütünüdür. Programların bütçesi ise katılımcı ülkeler tarafından yapılan ödemeler ve AB bütçesinden sağlanan tahsis ile oluşturulmaktadır.

Birlik programları vatandaşların, işletmelerin, sivil toplum kuruluşlarının, kamu kurumlarının katılımına açıktır. Birlik Programlarının temel amacı iş birliğinin geliştirilmesi olduğu için, başvuruların büyük çoğunluğunda farklı ülkelerden ortakların olması şarttır. Program bütçesinden

²¹ <http://www.cfcu.gov.tr/tr/hibe-veritabani>

²² <http://www.ikg.gov.tr/duyurular/hibe-duyurulari/>.

²³ Europeaid sayfası üzerinden hibe programlarına ilişkin bilgiye ulaşmak için: https://ec.europa.eu/europeaid/funding/about-grants_en

sağlanan mali desteklerin önemli bölümü yatırım içermeyen projelere (kültürel faaliyetler, personel değişimi, araştırma projeleri, bilgi paylaşım projeleri gibi) verilmektedir.

Programların önemli bir bölümü için başvurular doğrudan Avrupa Komisyonuna gönderilmekte ve değerlendirme bağımsız uzmanlar tarafından yapılmaktadır. Merkezi olmayan bazı programlar için ise katılımcı ülkede bulunan ulusal ajanslar yoluyla başvuru ve değerlendirme yapılmaktadır.

Türkiye'nin 2014-2020 yılları arasında katılım sağlayacağı Programlar ise şu şekilde sıralanmaktadır:



Bu programlar arasında sosyal politikalar alanında faaliyet gösteren STK'ları ilgilendiren temel programlarsa aşağıdaki gibidir:

Erasmus+ Programı: Birlik düzeyinde mesleki eğitim de dahil olmak üzere eğitim ve öğretimde iş birliği, hareketlilik faaliyetleri, dönemsel ortaklıklar ve gençlik faaliyetleri desteklenmektedir.

<http://www.ua.gov.tr/>

İstihdam ve Sosyal Yenilik (EaSI) Programı: Program kapsamında, nitelikli ve sürdürülebilir istihdam, yeterli sosyal korumanın temini, sosyal dışlanma ve yoksullukla mücadele ile çalışma şartlarının iyileştirilmesi hususlarına desteklenmektedir. <https://www.ab.gov.tr/49876.html> ²⁴

3. Avrupa Yatırım Bankası Kredileri: Avrupa Yatırım Bankası (AYB), Avrupa Birliği'nin uzun vadeli finansman kuruluşu olup, kamu ve özel sektör kuruluşlarına üstlendikleri sağlam yatırımlar için uzun vadeli finansman sunarak AB politikası olan hedefleri desteklemektedir. AYB ekonomik açıdan kalıcı olacak projeleri finanse eden, kâr amacı gütmeyen bir kurumdur. Banka'nın sahibi AB üyesi devletlerdir.

4. Diğer Doğrudan Destek Programları: Avrupa Birliği Türkiye Delegasyonu STK'ların özel ihtiyaçlarına yönelik bazı doğrudan hibe programları da yürütmektedir. Bu programların kimisi doğrudan Delegasyon tarafından ihale edilmekte, kimileriye başka STK'lar tarafından alt yüklenicilere ulaştırılmaktadır (sub-granting). Aşağıda bu programlar hakkında özet bilgi sunulmaktadır:

- **Demokrasi ve İnsan Hakları Avrupa Aracı (DİHAA):** Söz konusu program insan hakları ve temel özgürlüklere saygının geliştirilmesi ve güçlendirilmesini desteklemek amacıyla Sivil Toplum Kuruluşlarına doğrudan mali destek vermektedir. DİHAA günümüze kadar, Türkiye'de 150'den fazla projeye, toplam yaklaşık 30 milyon Avro tutarında finansman sağlamıştır. Hâlihazırda 40'tan fazla proje devam etmektedir.

Kuralları her yıl yayınlanan başvuru rehberleri ile belirlenmekle birlikte, genel olarak başvurular "kısıtlı başvuru" yöntemi ile iki aşamada ve İngilizce olarak yapılmaktadır. Bu sistem altında STK'lar öncelikle çalışmalarını özetleyen bir kavramsal not sunarlar. Söz konusu başvurular, hibe rehberi ve başvuru çağrısı ile uyumlu şekilde PADOR (Potansiyel Başvuru Sahiplerine ait Veriler için Online Kayıt) isimli bir sistem üzerinden çevrim içi olarak yapılır. Avrupa Birliği'nin ön değerlendirmesinin ardından ön elemeyi geçen STK'lar tam başvuru sunmak için davet edilir. Yapılan değerlendirme sonucu kabul edilen tam başvurular, şartlı kabul edilmiş sayılmakta, destekleyici belgelerin tamamlanması sonrasında ilgili kuruluş ile Avrupa Komisyonu arasında hibe sözleşmesi hazırlık aşaması başlamaktadır.

²⁴ Birlik programları hakkında detaylı bilgi için: https://www.ab.gov.tr/ab-programlari-hibeleri_101.html

DIHAA hakkında daha geniş bilgi için:

<https://www.avrupa.info.tr/tr/finansman-araclari-8853>

https://ec.europa.eu/europeaid/how/finance/eidhr_en.htm_en

- **Sivil Düşün:** Sivil Düşün AB Programı, Avrupa Birliği Türkiye Delegasyonunun aktivistlerin, sivil toplum kuruluşları, ağlar ve platformlarının gereksinimlerine cevap vermek üzere tasarladığı yenilikçi, esnek ve katılımcı bir Avrupa Birliği sivil toplum destek programıdır. Söz konusu program, Avrupa Birliği Türkiye Delegasyonunun 2010-11 tarihlerinde 11 ilde 730 sivil toplum temsilcisiyle gerçekleştirdiği danışma toplantılarından oluşan geniş kapsamlı çalışma sonucunda, sivil toplum kuruluşlarının gereksinimlerinin belirlenmesiyle tasarlanmıştır. Sivil Düşün programı bir kaynak geliştirme aracından çok STK'lara gerçekleştirmek istedikleri çalışmalar için hızlı ve pratik kaynaklar sunan bir teknik yardım programıdır. Destek kategorileri; hareketlilik ve ağ oluşturma, örgütlenme, savunuculuk ve kampanya ve iletişimdir. Alt limiti olmayan programın destek talepleri için getirdiği sınır 5000 Avrodur. Programın iki önemli özelliği yıl boyunca sürekli başvuru alması ve başvuru için tüzel kişilik şartı olmamasıdır. Diğer bir deyişle program, platform, ağ, inisiyatif ve bireysel aktivistlerin başvurularına açıktır. Kaynak yaratma anlamında Sivil Düşün programının iki önemli potansiyel katkısı vardır: program kapsamında destek istenen süre için bir iş planı ya da uygun bir stratejik plan sunulması halinde STK'ların kira, elektrik, aidat, vs. gibi çeşitli kurumsal giderleri karşılanmaktadır. Örgütlenme kategorisinde verilen bu desteğe ek olarak, yine aynı kategori altında STK'lar kaynak geliştirme stratejisi hazırlama, stratejik plan hazırlama, kurum içi kaynak geliştirme eğitimleri alma gibi destekler talep edebilirler. İletişim kategorisi altından ise kendi web sitelerini hazırlamak ya da kaynak geliştirme dosyası hazırlamak gibi destekler talep edebilirler. Program hakkında daha fazla bilgi için:

<http://sivildusun.net/basvuru-2/>

- **Sivil Toplum Geliştirme Merkezi Programları:** AB, 2004 yılından bu yana Sivil Toplum Geliştirme Merkezini (STGM) desteklemektedir. Şu anda STGM'nin çatısı altında yürüyen ve kaynak geliştirmeye yönelik çalışmalar yapan STK'ların incelemesinin yararlı olacağı iki program bulunmaktadır. Bu programlar, "Birlikte" ve "Kaynak Merkezi" programlarıdır.
 - **Birlikte Programı:** Bu program kapsamında mevcut hibe programlarından yararlanmakta önemli güçlükler yaşayan STK'lara yardım sağlamaktadır. Birlikte, iki destek mekanizmasını içermektedir: i) STK'ların temel ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik, genel giderler ve temel

faaliyetler için mali destek sağlayan genel bir faaliyet hibe programı; ii) her hibe faydalanıcısına, kendi kurumsal etkinliği ve genel kapasitesini güçlendirmesi için birebir destek sağlayan bir kurumsal rehberlik programı.

Daha fazla bilgi için:

<http://www.stgm.org.tr/en/icerik/detay/open-call-for-proposals-birlikte-local-csos-institutional-support-program>

- o **Kaynak Merkezi Programı:** STGM, halen, Türkiye'deki sivil toplum kuruluşları, ağları ve girişimlerine doğrudan teknik destek sağlayan bir Kaynak Merkezi yönetmektedir. Merkez tarafından sağlanan hizmetler şunlardır:
 - Sivil toplumun her seviyesindeki aktörleri hedefleyen, yardım masası hizmetleri, rehberlik, eğitimler, tematik, sektörler arası ve sektör içi etkinlikler ve bilgilendirme toplantıları gibi STK'lar için kapasite oluşturma desteği,
 - Sivil toplum ağlarının kurulması ve/veya güçlendirilmesine yönelik destek,
 - AB üyesi ülkelerdeki sivil kuruluşlarla iş birliği yapmak isteyen STK'lara, proje geliştirmeye ve STK'ların savunuculuk kampanyalarına yönelik destek ve ücretsiz uzman desteği,
 - "HDK Hukuki Danışma Hattı" üzerinden STK'lar için ücretsiz hukuki danışmanlık hizmetleri.

Bu destekler doğrudan kaynak sunmamakla beraber, kaynak geliştirme çalışması yapan STK'lar yardım masasından alacakları destekle daha kapsamlı çalışmalar gerçekleştirebilirler.

Daha fazla bilgi için: <http://www.stgm.org.tr/tr>

Bu programlara ek olarak Avrupa Birliği Türkiye Delegasyonu tarafından sunulması planlanan çeşitli yeni operasyonel destekler için açılacak hibe çağrılarının yakın takibi önemlidir.

Geçici koruma / uluslararası koruma altındaki kişi ve gruplara yönelik acil hizmetlerin sunumu alanında çalışma yapan STK'ların Avrupa Sivil Koruma ve İnsani Yardım Genel Müdürlüğü (ECHO) fonlarını incelemeleri de önerilir. Söz konusu Genel Müdürlük alan uygulamasını STK'lar ya da Uluslararası Örgütler kanalı ile yapmakta olup; STK'lar Çerçeve Ortaklık Anlaşması altında ECHO uygulama ortağı olabilirler. Daha fazla bilgi için: <http://echo.info.tr/> ve http://dgecho-partners-helpdesk.eu/become_a_partner/start (İngilizce).

2.4.2.Uluslararası Örgütler, Büyükelçilikler ve Diğer Dış Kaynaklar

1. Uluslararası Örgütler:

Avrupa Birliği'nin yanı sıra Türkiye'nin üyesi olduğu diğer Uluslararası Örgütler tarafından sağlanan hibe desteklerine Türkiye'deki STK'lar başvurabilmektedir. Bu destekler kimi zaman Türkiye'ye özel çağrılar kanalıyla sağlanabildiği gibi kimi zaman da tüm üye devletlerden katılımcılara ortak açık çağrılar da olabilmektedir. Aşağıda sosyal politikalar alanında faaliyet gösteren STK'lar için temel fon kaynakları sıralanmaktadır:

- **Avrupa Gençlik Vakfı** - European Youth Foundation (EYF): Avrupa Gençlik Vakfı, Türkiye'nin kurucu üyeleri arasında yer aldığı Avrupa Konseyi tarafından Avrupa'daki gençlik aktivitelerini desteklemek amacıyla kurulan bir fondur. Fon, gençlik ile ilgili projeleri destekleyerek Avrupa'da yaşayan gençler arasındaki iş birliğini artırmayı hedeflemektedir. Bu çerçevede fon, uluslararası gençlik toplantılarına, toplantı dışı diğer etkinliklere, uluslararası gençlik kuruluşlarının ve ağların idari giderlerine ve pilot projelere mali destek sağlamaktadır. Hibelerin öncelikli alanları; insan hakları ve demokrasi, çeşitlilik arz eden toplumlarda birlikte yaşamak, genç bireylerin toplumsal katılımı, genç ve çocuklara yarayan siyasal yaklaşımlar ve araçlar şeklinde belirlenmiştir. Fon, Avrupa Konseyi üye ülkelerinde kayıtlı STK'ların başvurusuna açıktır.

Ayrıntılı bilgi için: http://dgecho-partners-helpdesk.eu/become_a_partner/start

- **Birleşmiş Milletler Demokrasi Fonu**: United Nations Democracy Fund (UNDEF): Birleşmiş Milletler Genel Sekreteryası tarafından kurulmuş bu fon STK'ların çeşitli alanlardaki çalışmalarını desteklemektedir. Fon, 2 sene süreli olarak verilir. Proje başına, 100.000 ile

300.000'a ABD Doları tutar aralığında hibe vermektedir. Başvurular İngilizce veya Fransızca ve çevrimiçi olarak yapılır.

Ayrıntılı Bilgi: <http://www.un.org/democracyfund/application-materials>

- **Birleşmiş Milletler Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Kadının Güçlendirilmesi Örgütü – (BM KADIN)** - United Nations Entity For Gender Equality and the Empowerment of Women (UN WOMEN): BM Kadın Birimi tarafından STK'lara sağlanan destekler iki türlü olabilmektedir. Birinci olarak; STK'lar BM Kadın Birimi'nin Türkiye'de ya da Türkiye'yi kapsayan Avrupa ve Orta Asya bölgesinde yürüttüğü çalışmalarında uygulama ortağı olmak üzere başvuru yapabilirler. Söz konusu çalışmalar kadının güçlenmesi, toplumsal cinsiyet eşitliği, göçmen/ mülteci kadınlara yönelik hizmet sunumu ve kadına yönelik şiddetle mücadele alanlarında odaklanabilmektedir. Bu tip ortaklıklarda dikkat edilmesi gereken temel nokta bu destek kaynağının bir hibe programı değil; uygulama ortaklığı çağrısı olduğudur. Bu sebeple verilen proje tekliflerinin teklif çağrısında detayları açıklanan iş tanımı ile birebir örtüşmesi beklenir. Teklif çağrıları proje ve programların uygulama dönemlerine göre değişiklik gösterebildiği için ilgilenen STK'ların BM Kadın Biriminin Avrupa ve Orta Asya Bölge Ofisi internet sayfaların takip etmeleri gerekir.

Ayrıntılı bilgi için: <http://eca.unwomen.org/en>

STK'ların yararlanabileceği diğer iki BM Kadın Birimi fonu ise Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Fonu ve BM Kadına Yönelik Şiddetle Son Verme Güven Fonu olup bu fonlar kapsamında Türkiye'den desteklenmekte olan çeşitli STK'lar bulunmaktadır. STK'ların ve devletlerin başvurabildiği bu fonlar çok sayıda farklı destekçiyi ve BM örgütünü bir araya getirmektedir. Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Fonu kadınların ulusal ve yerel düzeyde karar alma mekanizmalarına erişimini ve ekonomik güçlenmesini destekleyen çalışmalara kaynak sağlanmaktadır. BM Kadına Yönelik Şiddetle Son Verme Güven Fonu ise BM Kadın Birimi tarafından yürütülmekle beraber Birleşmiş Milletlerin ortak bir fonudur ve dünyanın her yanında kadına yönelik şiddetle mücadeleye yönelik eylemleri destekler. Bu fonlardan destek almak isteyen STK'ların güçlü bir finansal ve kurumsal yeterliliğe sahip olmaları beklenir.

Ayrıntılı bilgi için: <http://www.unwomen.org/en/trust-funds>

Özellikle geçici koruma/ uluslararası koruma altındaki kişi ve gruplara yönelik çalışan STK'lar başta olmak üzere STK'ların başvurabileceği çeşitli Birleşmiş Milletler çağrıları zaman zaman yayınlanabilmekle beraber bu pratik çoğu zaman sistematik ve düzenli bir takvim çerçevesinde olmayıp uygulama ortağı çağrısı şeklinde gerçekleşmektedir. Kimi zaman daha önce Birleşmiş Milletler Nüfus Fonu (UNFPA) tarafından düzenlenen Kadın Dostu Kentler Birleşmiş Milletler Ortak Programı Hibe Programı (<http://www.kadindostukentler.com/hibeprogrami.php>) gibi hibe programları da açıklanabilmektedir. Bu sebeple, çalışmalarınızla ilgili olduğunu düşündüğünüz BM kuruluşlarını belirleyerek onlara kurumunuzu tanıtmamız ve STK'lara yönelik çağrı ve duyurularından haberdar olmak istediğinizi belirtmeniz faydalı bir strateji olacaktır. BM çatısı altında Türkiye'de faaliyet gösteren kuruluşların listesi için: <http://www.unicankara.org.tr/tr/bm-sistemi-bm-turkiye/>

2. Büyükelçilikler:

Çeşitli büyükelçilikler ve konsolosluklar, dış politika hedefleri doğrultusunda ülkeler arasındaki ilişkileri geliştirmek amacıyla STK'lara – ve kimi zaman kamu kurumlarına- destek sağlamaktadırlar. Söz konusu destekler ülkelerin dış politika önceliklerine göre her sene farklılık gösterebildiği için büyükelçilik ve konsoloslukların desteklediği programları ve çalışmaları internet adreslerinden düzenli olarak takip ederek güncel bilgilere ulaşmak gerekir.

Türkiye'de faaliyet gösteren STK'lara en yaygın destek sağlayan büyükelçilik destek programlarının amaçları ve bilgi için başvurulabilecek internet sayfası adresleri aşağıdaki gibidir:

- **Amerika Birleşik Devletleri:** Amerika Birleşik Devletleri her yıl açtığı Küçük Hibeler Programı kapsamında belirlenen öncelikler değişiklik gösterebilmekle beraber 2018 yılı çağrısı kapsamında belirlenen konu başlıkları şu şekildedir: ekonomik refahın güçlendirilmesi, demokratik değerlerin pekiştirilmesi ve Türk – Amerikan ilişkilerinin güçlendirilmesi. Bu kapsamda dezavantajlı grupları hedefleyen ya da çoğulculuğa odaklanan çalışmalar ve gençlik çalışmaları önceliklendirilebilmektedir. ABD Büyükelçiliği bu programa ek olarak dönemsel hibe çağrıları da yayınlayabilmektedir.

Ayrıntılı bilgi: <https://tr.usembassy.gov/education-culture/grant-opportunities/>

- **Avustralya Büyükelçiliği Doğrudan Yardım Programı (DAP):** İnsani zorluklara uzun vadede ve sürdürülebilir bir biçimde yönelmeyi amaçlayan esnek ve küçük hibelerdir. Destek kapsamında belirlenen öncelikli alanlar şunlardır: toplum sağlığı, eğitim, küçük ölçekli altyapı, çevre, kırsal ve tarımsal kalkınma. Kadınların, çocukların ve diğer özel politika gerektiren grupların ihtiyaçlarına ve çevre ile ilgili fayda sağlayan projelere özel önem verilmektedir.

Ayrıntılı Bilgi: www.turkey.embassy.gov.au/ankatürkish/Development_cooperat.html

- **Hollanda Büyükelçiliği:** Hollanda Hükümeti Türkiye'deki STK'ları iki temel araçla desteklemekte olup bunlar MATRA²⁵ Toplumsal Dönüşüm Programı ve İnsan Hakları Programıdır. MATRA programının ana hedefi kurumsal kapasitenin güçlendirilmesi ve AB müktesebatına uyumun desteklenmesidir. Bu kapsamda belirlenmiş öncelikli alanlar şu şekildedir: hukukun üstünlüğü ve temel haklar (adalet ve içişleri, insan hakları, azınlıklar ve medya) sosyal altyapı ve çevre (sağlık hizmetleri, istihdam ve sosyal politika, eğitim, konut politikaları, kültür, doğa ve çevre konuları). Hollanda İnsan Hakları programı ise, insan hakları konusunda çalışma yapan ve kendi toplumunda köklü değişiklikler yaratmak isteyen yerel girişimleri destekler.²⁶

Ayrıntılı Bilgi: 1) <http://turkey.nlembassy.org/key-topics/civil-society/matra-fund-in-turkey>

<http://turkey.nlembassy.org/key-topics/civil-society/human-rights-fund-in-turkey>

2) <https://www.hollandavesen.nl/kraliyet-hakk%C4%B1nda/insan-haklar%C4%B1/matra-ve-insan-haklar%C4%B1-programlar%C4%B1-2018-cercevesinde-proje-ba%C5%9Fvurular%C4%B1-icin-ca%C4%9Fr%C4%B1>

- **İngiltere Büyükelçiliği:** Birleşik Krallık Dışişleri Bakanlığı, bakanlığın stratejik hedeflerine ulaşmak üzere çeşitli projelere destek vermektedir. STK'ların da yararlanabileceği bu desteklerde belirtilen önceki alanlar şu şekildedir: demokrasi ve hukukun üstünlüğü, insan hakları, ifade özgürlüğü, göçmenlik, iklim değişikliği, enerji ve çevre, sivil toplumun güçlendirilmesi ve kapasitesinin geliştirilmesi. Ayrıca, Büyükelçilik çatısı altında kimi zaman çeşitli öncelikler altında (örneğin göç, demokratikleşme, vs.) farklı fon programları da olabilmektedir.

Ayrıntılı Bilgi: <https://www.gov.uk/guidance/bilateral-programme-fund-turkey>

²⁵ <http://turkey.nlembassy.org/key-topics/civil-society/matra-fund-in-turkey>

²⁶ <https://www.hollandavesen.nl/kraliyet-hakk%C4%B1nda/insan-haklar%C4%B1/matra-ve-insan-haklar%C4%B1-programlar%C4%B1-2018-cercevesinde-proje-ba%C5%9Fvurular%C4%B1-icin-ca%C4%9Fr%C4%B1>

- **İsveç Başkonsolosluğu:** İstanbul İsveç Başkonsolosluğu bünyesindeki Türk - İsveç İşbirliği Birimi, tarafından her yıl belli sayıda projeye finansal destek sağlanmaktadır. Destek için öncelikli alanlar şu şekildedir: insan hakları, cinsiyet eşitliği ve demokrasi. Ayrıntılı Bilgi:<https://www.swedenabroad.se/tr/embassies/türkiye-İstanbul/aktuellt/nyheter/projeler-için-başvuru-cağrısı>
- **Japonya Büyükelçiliği:** Japon Hükümeti, kalkınmakta olan ülkelerde temel ihtiyaçları karşılamak üzere hazırlanmış kalkınma projelerine yönelik bir mali yardım programı sunmaktadır. Yerel Projelere Hibe Yardımı (GGP) olarak adlandırılan bu program, STK'lar, dernekler ve belediyeler gibi çeşitli kuruluşlarca önerilen projeler için hibe desteği sağlamaktadır. Destek için öncelikli alanlar şu şekildedir: temel sağlık hizmetleri, engelliler, kalkınmada kadın, , kapasite geliştirme ve eğitim, gelir eşitsizliğinin düzenlenmesi, temiz su temini, küçük çaplı afet yönetimi ve afet zararlarının önlenmesi. Ayrıntılı Bilgi: https://www.tr.emb-japan.go.jp/itprtop_tr/00_000065.html
- **Kanada Büyükelçiliği:** Yerel Girişimler için Kanada Fonu'nun amacı; teknik, ekonomik, kültürel ve sosyal kalkınma desteği veren küçük ölçekli projeleri finanse ederek, yerel halkın ekonomik, kültürel ve sosyal yaşam standartlarının artırılmasıdır. Ayrıntılı Bilgi:<http://www.canadainternational.gc.ca/turkey-turquie//development-developpement/cfli-fcil.aspx?lang=eng>

3. Diğer Dış Kaynaklar:

Ülkelere kimi zaman sivil topluma yönelik dış desteklerini büyükelçilikleri yerine "İş Birliği ve Kalkınma" alanında uzmanlaşmış özel kuruluşları kanalı ile gerçekleştirmeyi tercih ederler. Bunun en önemli uygulayıcısı aşağıda açıklanan SIDA'dır.

- **SIDA – İsveç Uluslararası Kalkınma ve İş Birliği Ajansı:** SIDA, İsveç Dışişleri Bakanlığı altında faaliyet gösteren bir devlet kurumudur. Ajans, kamu kurumları ve sivil toplumun yanı

sıra, Birleşmiş Milletler, Avrupa Birliği ve Dünya Bankası gibi birçok uluslararası kuruluşla da ortaklık kurar. SIDA'nın Türkiye programının hedefi, Türkiye'nin gelecekteki AB üyeliğini desteklemektir. Bu anlamda kadın hakları, azınlıklar ve engelliler öncelikli gruplar olarak belirlenmiştir. SIDA, stratejisi çerçevesinde ortaklıklar yolu ile STK'lara da destek vermektedir. Ayrıntılı Bilgi: <http://www.sida.se/English/where-we-work/Europe/Turkey-/Our-work-in-Turkey->

2.4.3.Kamu Kurumları

Çok sayıda Bakanlık ve kamu kurumu STK'lara yönelik kendi destek programlarını yürütmektedir. Bu programların bir kısmı yukarıda anlatılan Katılım Öncesi Yardım Aracı (IPA) dahilinde Avrupa Birliği tarafından desteklenmekle beraber kamunun kendi finansmanı ile yürüttüğü çok sayıda ve önemli sivil toplum destek programı yer almaktadır. Aşağıda bu programlar arasından sosyal politikalar alanında faaliyet gösteren STK'lar için en kritik olanları listelenmektedir.

- **İçişleri Bakanlığı:** STK'lara kaynak sağlayan kamu kurumlarının başında İçişleri Bakanlığı Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü gelmektedir. Söz konusu Genel Müdürlük Proje Destek programı kapsamında derneklere kurumsal kapasitelerinin geliştirilmesi, kamu ile olan ilişkilerinin artırılması ve karar alma mekanizmalarına aktif katılım sağlanması gibi çeşitli amaçlarla maddi destek sağlamaktadır.

Söz konusu destek programı hakkında daha detaylı bilgi için:

<https://www.dernekler.gov.tr/prodes.aspx>

Projeler Hakkında

Proje Yardımlarının Amacı ve Dayanağı

Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü; toplumsal örgütlenmeyi destekleyerek katılımcı demokrasinin kökleşmesine ve toplumun yaşam kalitesinin yükseltilmesine katkıda bulunmayı vizyon olarak benimsemiştir. Bu doğrultuda, çağdaş dünya ile bütünleşmiş güçlü bir sivil toplum oluşumuna katkıda bulunmayı; mevzuatın etkin ve doğru kullanımını sağlamayı amaç edinen Genel Müdürlüğümüz, sivil toplum kuruluşlarına ve diğer tüm muhataplarına güler yüze ve kaliteli hizmet sunmayı hedeflemiştir.

İçişleri Bakanlığı Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü, kurumsal kapasitelerinin geliştirilmesi, kamu ile olan ilişkilerinin artırılması ve karar alma mekanizmalarına aktif katılım sağlanması gibi çeşitli amaçlarla derneklerin faaliyetlerini desteklemektedir.

Bu kapsamda, 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 29 uncu maddesine dayanılarak hazırlanan ve 03/07/2006 tarihli ve 2006/10656 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan "Dernek, Vakıf, Birlik Kurum, Kuruluş, Sandık ve Benzeri Teşekküllere Genel Yönetim Kapsamındaki Kamu İdarelerinin Bütçelerinden Yardım Yapılması Hakkında Yönetmelik" in 10 uncu maddesine dayanılarak hazırlanan, "İçişleri Bakanlığı Bütçesinden Derneklere Yardım Yapılması Hakkında Yönerge" çerçevesinde, derneklere hazırladıkları projeleri gerçekleştirmek üzere mali yardım yapılmaktadır.

Yukarıda sayılan mevzuata istinaden, her yıl yapılan proje yardımlarından yararlanmak için:

"Bir Fikrim Var!" diyorsanız, Başvuru Rehberini incelemenizi ve hayallerinizin gerçekleşmesi için bir adım atarak, proje başvurusunda bulunmanızı tavsiye ederiz. Hayalleriniz projelerle gerçek olsun...

Resim 9: İçişleri Bakanlığı PRODES programı internet sayfası

- **Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı:** Bakanlık tarafından sağlanan "Sosyal Hizmet Proje Destekleri"²⁷ altında yoksulluğa ve sosyal dışlanmaya veya bu risk altında olan birey ve grupların ekonomik ve sosyal hayata aktif katılımlarının artırılması ve yaşam kalitelerinin yükseltilerek toplumsal dayanışma ve bütünleşmenin sağlanmasına yönelik projeler gerçekleştirilmekte, sosyal hizmet projelere destekleri verilmektedir. Sosyal hizmet projelerinin amacı, sokakta çalışan/yaşayan çocuklara, engellilere, yaşlılara, korunmasız kadın ve erkeklere, işsiz gençler ve yoksullara sağlanan düşük maliyetli sosyal hizmetlerin yaygınlaştırılması için toplum merkezleri veya sosyal amaçlı merkezlerin kurulması veya mevcut merkezlerdeki programların çeşitlendirilmesidir. Ayrıca, Bakanlık, engellilerin toplumsal içermesi, Roman vatandaşların toplumsal içermesi, aile içi şiddetin önlenmesi, kadın güçlenmesi gibi alanlarda yürüttüğü Avrupa Birliği projeleri altında da çeşitli hibe programları yürütmektedir. Bakanlık ayrıca Sosyal Yardımlaşma Dayanışma Vakıfları tarafından yürütülen çeşitli projelere de destek sağlamaktadır.
- **Kalkınma Ajansları:** STK'lara destek sağlayan bir diğer kamu kurum da Kalkınma Ajanslarıdır. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı bünyesinde bulunan Kalkınma Ajansları Müdürlüğüne bağlı olan Kalkınma Ajansları hizmet alımı ya da proje desteği (hibe programı²⁸) yolları ile STK'lara destek

²⁷ <https://www.ailevecalisma.gov.tr/sygm/programlarimiz/proje-destek-programlarimiz/>

²⁸ Kalkınma Ajansları 2018 hibe programları

<http://www.mevka.org.tr/Yukleme/Uploads/DsyMmqaUK119201843804PM.pdf>

sağlanmaktadır. Söz konusu destek alanları Bölgesel Kalkınma Planı ile uyumlu olarak belirlenmekte ve sosyal kalkınmadan yenilenebilir enerjiye kadar geniş bir yelpazeyi kapsayabilmektedir. Söz konusu destekler dönemlere göre çeşitlilik göstermekte ve zaman zaman çağrı yoluyla duyurulmaktadır. Bu sebeple STK'ların bulundukları bölgede yer alan Kalkınma Ajansının internet sayfasını düzenli takip etmesi çok önemlidir.

- **Sosyal Destek Programı - SODES:** Kamu tarafından STK'lara sunulan mali desteğin en yoğun kaynaklarından biri 2008 yılında uygulanmaya başlanan Sosyal Destek Programı (SODES) olmuştur. Dezavantajlı bölgelerin beşeri sermayesini güçlendirmek ve toplumsal bütünleşme sürecine destek olmak amacıyla bu bölgelerdeki göç, yoksulluk ve işsizlik gibi sorunların ve değişen sosyal yapının ortaya çıkardığı ihtiyaçlara kısa sürede karşılık vermeyi hedefleyen bir sosyal kalkınma programı olan SODES kapsamında şu an için açık çağrı yoktur. Yine de bu kapsamda daha önce desteklenen çalışmaları incelemek STK'lar için sosyal kalkınma anlamında devlet kurumları kanalıyla kaynak yaratma imkânları açısından fikir vermesi açısından önemlidir (<http://www.sodes.gov.tr>).

2.4.4.Vakıflar

Sivil toplumun desteklenmesi özel sektör tarafından kurulan vakıflar ya da kendisi de STK olarak faaliyet gösteren vakıflar tarafından gerçekleştirilmektedir.

Vakıflara ek olarak dernekler de kimi zaman kendi hibe programlarını yürütebilmektedir. Bu yöntem kimi zaman Avrupa Birliği / Birleşmiş Milletler tarafından sağlanan desteklerin bu destekleri almak için kapasitesi yeterli olmayan taban STK'lara ulaşmasını sağlamak için seçilmektedir. Sivil Toplum Geliştirme Merkezi Derneği tarafından yürütülen ve yukarıda açıklanan "Birlikte" programı bu çalışmalara bir örnektir. Ayrıca kimi zaman dernekler kendi ortaklarını güçlendirebilmek için topladıkları fonu paylaşmayı seçebilirler. Örneğin, İsveç Uluslararası İş Birliği ve Kalkınma Ajansı (SIDA) kimi zaman bu tip fonlamaları teşvik eden kaynak sağlayıcılardandır.

1. **Özel Sektör:** Kimi özel sektör şirketleri kurdukları vakıflar kanalıyla kendi öncelik alanlarında projeler üzerinden fon (hibe) desteği de sağlamakta ya da diğer STK'lar ile uygulama ortaklıkları kurmaktadır. Sosyal politikalar alanı ile ilgili olan özel sektör vakıfları aşağıda sıralanmaktadır.

2. Sivil Toplum: Kimi STK'lar, arkalarında belirli bir özel sektör ya da kurum desteği olmaksızın, bağışçılar ya da projeler kanalıyla biriktirdikleri fonları diğer STK'lara dağıtarak kendi vizyonları ve misyonları çerçevesinde hedefledikleri toplumsal değişim ve dönüşüm için ortaklıklar kurmaktadır. Aşağıda, bu Türkiye'de faaliyet gösteren bu tip vakıflar arasından sosyal politikalar alanı ile doğrudan ilgili olanlar sıralanmaktadır:

- **Bolu Bağışçılar Vakfı (BBV):** Vakıf, Bolu ilinin yaşam kalitesini yükseltmek ve yaşanabilir kent olgusuna ulaştırmak, öncelikli sorunlarını çözmeye yönelik girişimlere, bireylere ve sivil toplum kuruluşlarına maddi ve manevi destek sağlamak, sağlık, eğitim, sanat, kültür, çevre, kadın, gençlik ve insan hakları gibi sosyal ve ekonomik alanlarda ilin kalkınmasına yararlı olacak proje tekliflerini desteklemektedir. Ayrıntılı bilgi için: <http://bbv.org.tr/>
- **Sivil Toplum için Destek Vakfı:** Türkiye'de bağışçılığın güçlendirilmesi ve bu yolla sosyal sorunların çözümü amacıyla kurulan Vakıf, STK'lar için çok önemli iki destek programı yürütmektedir:
 - o Kurumsal Program: STK'ların kurumsal açıdan gelişimlerine yönelik hibe olanaklarına imkân veriyor.
 - o Proje Programı: Daha önce yürütülen bir projenin devam etmesine ya da yeni bir proje fikrine yönelik hibe ve imkânları hayata geçiriyor.Söz konusu programlar ile ilgili daha ayrıntılı bilgi için: <http://siviltoplumdestek.org/hibe-programlari>
- **Toplum Gönüllüleri Vakfı (TOG):** Gençleri güçlendirerek, toplumsal barış, dayanışma ve değişimin gerçekleştirilmesini, gençler ile birlikte sağlamak amacıyla yola çıkan Vakıf çeşitli hibe ve sivil toplum ortaklığı programları kapsamında diğer STK'lara kaynak sağlamaktadır. Bunlar arasında en bilineni Gençbank, gençlerin toplumsal hayata aktif katılımını artırarak kendi yerellerindeki yaşam kalitesini yükseltmelerine destek olmak amacı ile uygulanmakta olan bir programdır. Programdan hibe alanlar gençler olmakla birlikte yerel STK'lar ev sahibi kurum olmak üzere başvuru yapabilmektedirler. Vakıf ayrıca zaman zaman alt yüklenici / uygulama ortağı olarak yerel STK'lara yönelik çağrılar yayınlamaktadır. Ayrıntılı bilgi için: <https://www.tog.org.tr/>

Vakıflara ek olarak dernekler de kimi zaman kendi hibe programlarını yürütebilmektedir. Bu yöntem, kimi zaman Avrupa Birliği / Birleşmiş Milletler tarafından sağlanan desteklerin bu destekleri almak için kapasitesi yeterli olmayan taban STK'lara ulaşmasını sağlamak için seçilmektedir. Sivil Toplum Geliştirme Merkezi Derneği tarafından yürütölen ve yukarıda açıklanan "Birlikte" programı bu çalışmalara bir örnektir. Ayrıca kimi zaman dernekler kendi ortaklarını güçlendirebilmek için topladıkları fonu paylaşmayı seçebilirler. Örneğin, İsveç Uluslararası İş Birliği ve Kalkınma Ajansı (SIDA) kimi zaman bu tip fonlamaları teşvik eden kaynak sağlayıcılardandır.

Bölüm 3: Gönüllü Yönetimi



Kısım 1

3.1.1.Giriş

Sivil toplumun öğeleri, günümüzde gerek uluslararası gerek ulusal gerekse yerel düzeyde toplumsal kararlara ilişkin süreçlerde, toplantılarda yer almayı başarmış; hatta yer almaktan da öte karar alma mekanizmalarında etkin rol oynamaya başlamışlardır. Sivil toplum örgütlerinin, hem uluslar üstü kurumlarla, hem de devlet(ler)le kurdukları ilişkilerde gerek toplumsal hizmetlerin verilmesi sırasında gerekse politika önerileri geliştirilmesinde müdahalelerini ve/veya katkılarını yaparak aktif aktörler haline geldikleri söylenebilir.

1970'lerin ortasından itibaren çeşitli konularda hareketlenen sivil toplum örgütlenmeleri, gerek ekonomik konjonktürün insanlar üzerinde yarattığı olumsuz koşullar, gerekse tüm dünyada karşımıza çıkan hak ihlallerine karşı mücadelelerle birlikte, 1990'larda etkilerini artırdılar. Özellikle sivillik ve tabandan örgütlenmeyle ilişkilendirilerek, örgütlenmelere katkıda bulunan bireyler yoğunlukla gönüllü olarak adlandırılmaktadır. Son dönemde "gönüllülük" kurumsallaştırılmaya ve yaygınlaştırılmaya çalışılmaktadır.

Gönüllülük, STK'lar aracılığıyla hizmet vermek olarak kurgulanabileceği gibi, karar vermeye katılmak ya da bir konuda savunuculuk yapmak olarak da yapılandırılabilir. Bu noktada gerek STK'lar gerekse STK'ların oluşumunda esas olan gönüllülerin, hizmet vermekten savunuculuk yapmaya kadar yayılan geniş yelpazede faaliyetlerini hangi tanım ve amaç çerçevesinde yaptıkları önem kazanmaktadır. Gönüllülük, iş gücü olmanın yanı sıra, bireyin kendini gerçekleştirmesine katkıda bulunan bir rol ve katılım aracılığıyla demokrasiyi güçlendirecek bir yapı olarak görülmektedir.³⁰

Günümüzde ihtiyaç sahiplerine doğrudan hizmet vererek faaliyet gösteren STK'ların yoğunlukla faaliyet gösterdikleri alanlar eğitim, sağlık ve yoksullukla mücadele gibi konulardır. Özellikle "yardım etmek" ve "hayırseverlik" üzerine yapılandırılan bu alanlarda, gönüllülerin, iş gücünden yararlanmayla sınırlı tutulduğu uygulamalarda, gönüllülerin karara ortak edilmemeleri yaygındır.

³⁰ Anheir HK ve Salamon L.M(1999) Volunteering in Cross National Perspective

Kısım 2

3.2.1.Gönüllülük

Gönüllülük, bireyin doğrudan parasal kazanç veya başka kazanç beklentisi olmadan, ailesi ya da yakın çevresi dışındaki bireylerin yaşam kalitesini artırmak ya da genel olarak toplumun yararına olduğu düşünülen bir hedefe ulaşmak için, yalnızca içinden gelerek ve doğru olduğuna inanarak, bir toplumsal girişime ya da bir sivil toplum kuruluşu (STK) bünyesindeki etkinliklere, sahip olduğu fiziki güç, zaman, bilgi, yetenek ve deneyimlerini doğrultusunda destek olması biçiminde tanımlanabilir.

Gönüllüler; bilgi, deneyim, enerji, hoşgörü, paylaşımcılık, profesyonel yaklaşım, sorumluluk üstlenme gibi niteliklere sahip olabileceği gibi, bu nitelikleri taşımadığı halde toplum için bir şey yapmak isteyen bireyler de olabilir. Gönüllünün nitelik çerçevesi ne olursa olsun mutlak taşıması gereken nitelik samimi olarak “gönüllü” olmasıdır.

Gönüllü olarak yapılan etkinlikler, sonunda bir kazanç beklentisi güdülmese de bireylere çeşitli nitelikler kazandırabilir. Bu kazançlar, bir anlamda, bireyleri gönüllü olarak çalışmaya sevk eden nedenlerle örtüşmektedir.

Türkiye’de bazı STK’larda gönüllü olmak etkin kullanılırken yerelde gönüllülük kavramının yardımseverlik tabanına yayıldığı söylenebilir.

3.2.2.Bireyleri Gönüllü Olmaya Motive Eden Unsurlar³¹

- **Manevi Mutluluk:** Gönüllü karşılık beklemeden topluma yarar sağlamanın mutluluğunu yaşar. Yapılan çalışmayı istekli yapmak ve elde edilen sonuçlardan haz duyarak keyif almak, gönüllü çalışmanın en teşvik edici unsurlarındandır.
- **Öz Güven ve Deneyim Gelişimi:** Özellikle, henüz öğrencilik aşamasında olan, meslek yaşamına atılmamış ya da profesyonel yaşamdan uzak, toplumsal iş birliği deneyimi olmayan vb. bireyler için, bir STK bünyesinde diğer gönüllü ve profesyonel ekiple birlikte çalışmak, bireyin başka toplumsal projelerde kendine güveninin artmasını sağlayacaktır.
- **Ekip Çalışması Becerilerinde Artış:** Gönüllüler, belli bir hedef doğrultusunda uyum, iş bölümü ve iş birliği gerektiren bir disiplinle çalışmayı öğrenerek kendilerini geliştirebilir, yeni beceriler edinebilir. Ekip içinde daha geniş sorumluluklar üstlenen ve ekibin koordinasyonunu yürüten bireyler ise, bu süreçte liderlik niteliklerini geliştirebilir.
- **Toplumsal Konum:** Toplum yararına gönüllü çalışan bireylerin, toplum içindeki saygınlığı artabilir ve toplum tarafından takdir edilebilir. Bu saygı ve takdir, gönüllünün hizmet götürdüğü hedef gruplardaki bireyler tarafından gösterilebileceği gibi, sivil toplum camiası ya da toplumun geneli tarafından da ifade edilebilir.
- **Yeni Bir Çevre ve Arkadaşlıklar:** Birey, gönüllü çalışmalar sayesinde çevresini genişletebilir ve yeni arkadaşlıklar kurabilir. Toplumsal ilişkileri gelişmiş olmayan bireyler için gönüllü çalışma, önemli bir sosyalleşme olanağıdır. Bu süreçte bireyin topluma karşı duyarlılığı da gelişir. Özellikle genç gönüllüler, kuracakları ağ ve ilişkiler ile istihdam olanaklarının önünü açabilir.
- **Yeni İlgi Alanları:** STK'nın çalışma sahası ya da gönüllünün dâhil olduğu etkinlik, daha önce tanımadığı bir alanda değişik ağ bağlantıları sağlarken profesyonel iş hayatına yeni katkılar ve fırsatlar sağlayabilir.

³¹ Gönüllülük ve Gönüllü Yönetimi Güder N.(2006), Sivil Toplum Geliştirme Merkezi



32



Gönüllü, STK'nın her türlü talebini yerine getirecek ücretsiz iş gücü olarak değerlendirilmemelidir. STK tarafından böyle bir yaklaşım benimsemesi ve davranış sergilemesi, gönüllünün kendisini kullanılan bir işçi gibi görmesine ve bir süre sonra STK'dan, hatta benzer gönüllü toplum çalışmalarından uzaklaşmasına yol açar.



Öte yandan, gönüllü birey de gönüllü çalışmayı plansız programsız, sorumluluk üstlenmeden, istendiği zaman vazgeçilecek bir iş olarak görmemelidir. Gönüllü, her görevi üstlenmek zorunda değildir, ancak bu, gönüllüye, üstlendiği görevleri yerine getirmeme hakkı vermez. Gönüllü profesyonel çalışan olmamakla birlikte, üstlendiği görev ne kadar basit olursa olsun söz konusu görevi profesyonelce yerine getirmelidir. Gönüllülük keyfe keder yapılacak bir çalışma değildir.

³² <https://www.storyboardthat.com/de/storyboards/alisimay/yaşlılara-yardım> (30.10.2018)

3.2.3.Gönüllü Mevzuatı

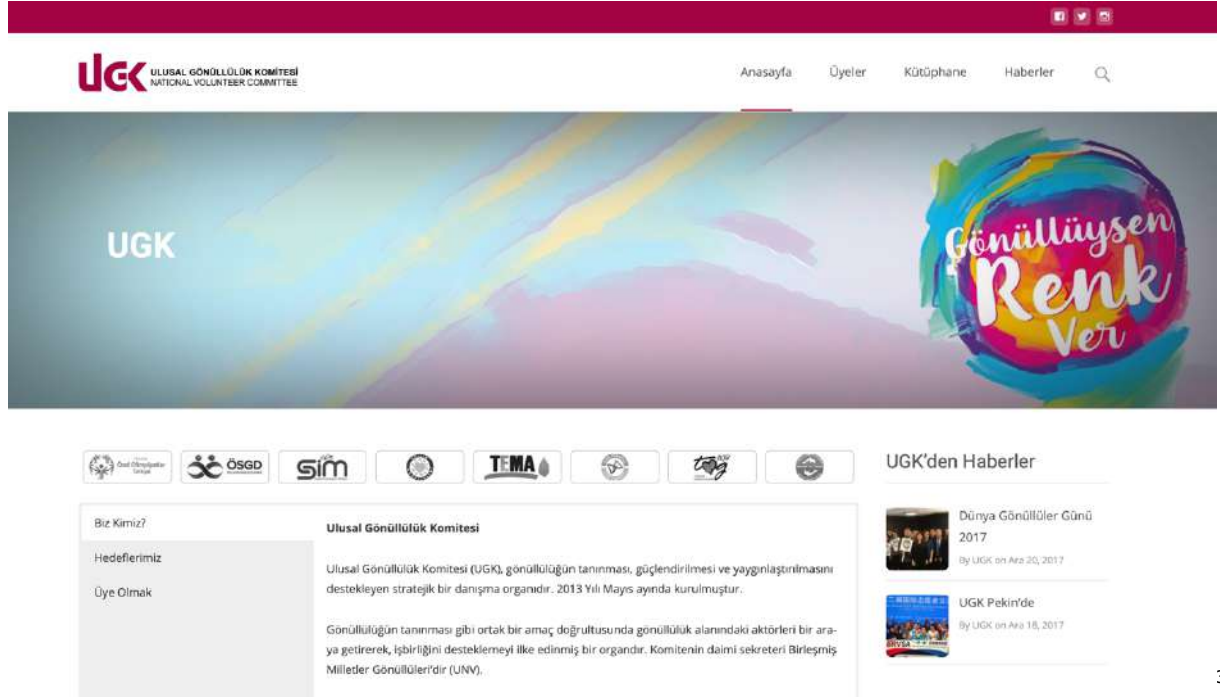
Türkiye’de sivil toplumu ilgilendiren mevzuatta ve 5253 Sayılı Dernekler Kanunu’nda gönüllülük tanımı ve yönetimini belirleyen hükümler bulunmamaktadır. Birçok STK, halihazırda gönüllülerle ilişkilerini, kuruluş için oluşturulan özel politikalar veya kuruluş tüzükleri üzerinden yürütmektedir.

AB ülkelerinde gönüllülerden sorumlu kamu kuruluşları bulunmaktadır. Bu bağlamda ülkeler, STK bünyesinde artan oranda faaliyet gösteren gönüllülerin yönetimi ve gelişimi konusunu, kamu politikalarının somut bir parçası haline getirmektedir. Dünya örneklerinden örneklemelere bakıldığında, Hırvatistan 2007 yılında yürürlüğe koyduğu Gönüllülük Kanunu, Gönüllüğün Gelişimi için Ulusal Ajans’ın kurulmasını sağlamış ve gönüllülerin toplumsal hayattaki konumlarının gelişiminin yanı sıra kuruluş içi gönüllü politikaların oluşturulması sağlamıştır.

İngiltere Gönüllüğü Geliştirme Konseyi hem iktidar hem de muhalefet partileriyle görüşmeler gerçekleştirerek gönüllülük konusundaki hükümet politikalarını şekillendirmeyi ve bu yönde ülke çapında etkinlikler gerçekleştirmeyi hedeflemektedir.³³

Birleşmiş Milletler Gönüllüleri Programı (UNV) öncülüğünde çeşitli STK’lar ve kamu kuruluşlarının katılımıyla oluşturulan Türkiye’de Gönüllülük Altyapısı Oluşturma Yolunda Gönüllülük Komitesi, Türkiye’de gönüllülük algısını ve gönüllüğün gelişmesine yönelik fırsatları ele almış ve bu alanda yapılabilecek çalışmaların çerçevesinin belirlenmesi yolunda çalışmalar başlatmıştır.

³³ Comparative Analysis of European Legal Systems and Practices Regarding Volunteering. The International Journal of Non-for-Profit http://www.icnl.org/research/journal/vol9iss3/art_1.htm



34

3.2.4. Sivil Toplum Kuruluşlarında Gönüllülük

Geniş bir gönüllü tabanına sahip bir STK öncelikle, çalıştığı sorunsalı ve uğraş alanını doğru saptamış, bunu topluma iyi anlatmış ve toplumdaki diğer bireyler tarafından da sahiplenilmesini sağlamış demektir. STK'nın gönüllülerden destek alması, kuruluşun başarısının göstergesidir. Üyeler, gönüllüler, bağışçılar, bir STK'nın gücünün önemli unsurlarıdır. Bu tabanın genişlemesi, STK'nın toplumsal taleplerin sözcüsü olma meşruiyetini artırır.

Geniş ve nitelikli bir gönüllü tabanı, STK'nın parasal olanaklarıyla belki de hiçbir zaman sahip olamayacağı bir insan kaynağını maddî bir harcama yapmadan kullanabilmesi demektir. Kaldı ki, böyle bir parasal güce sahip olan bir STK için bile, profesyonel hizmet alımı yerine gönüllü gücünü kullanabilmek önemli bir meziyettir. Çünkü katılımı sağlamak, bir STK'yı gerçekten sivil ve toplumsal kılan bir beceridir. Bir özel şirketle bir STK'nın önemli farklarından biridir bu aynı zamanda. Hemen bütün STK'lar çeşitli nedenlerle gönüllü katkıya ihtiyaç duyabilir. Gönüllüler aynı ve maddi kaynaklara ulaşılmasından, yönetime destek olmaya; toplumda katılımcılığın özendirilmesinden, kuruluşun başarısının ve hizmetlerinin yayılmasına kadar çok farklı işlevler üstlenebilir. Hem gönüllünün hem de STK'nın birbirini seçme hakkı vardır. STK'ların,

³⁴ Kaynak: <http://www.ulusalgonullulukkomitesi.org>

ihtiyaç tespiti yaparak hangi konularda ve ne tür becerileri olan gönüllülerin desteğine gereksinim duyduklarını belirlemesi önemlidir.



Avrupa Gönüllü Hizmeti

Avrupa Birliği gençleri birçok alanda toplumun gereksinimlerini karşılamak üzere geliştirilmiş etkinliklere doğrudan ve aktif bir biçimde dâhil eden uluslararası gönüllü hizmet yoluyla, gençler için yaygın eğitim fırsatlarını finansal olarak desteklemektedir. AB'nin Gençlik Programı kapsamındaki eylemlerden birisi olan program çerçevesinde, yaşları 18 ile 25 arasında olan gençler, toplumsal, ekolojik, çevre ile ilgili, sanat ve kültür, yeni teknolojiler, spor vb. gibi geniş bir etkinlik alanındaki yerel projelere Avrupa gönüllüsü olarak katılıp, 12 aya kadar yurtdışında kalabilirler.

Avrupa Gönüllü Hizmeti'nin üç temel hedefi bulunmaktadır:

- Gençlerin topluma entegrasyonu, topluma aktif biçimde katılmaları, istihdam şanslarını ve başkalarıyla dayanışma içine girebilmelerini sağlamak için gençlere kültürler arası nitelikte yaygın öğrenme deneyimi kazandırmak,
- Yerel toplulukların gelişimini desteklemek,
- Yeni ortaklıkların kurulmasını ve ortaklar arasında deneyim ve örnek teşkil edebilecek iyi uygulamaların paylaşılmasını teşvik etmek.

3.2.5.Gönüllülerin Önemi

Bir sivil toplum kuruluşunda gönüllülerle başarılabilecek toplumsal çalışmalar, STK'nın üyeleri ile yapabileceklerinin çok üstünde olabilir. Örneğin, büyük bir gönüllü kitlesi, sivil toplum kuruluşunun hayati gelir kaynaklarını oluşturabilir; toplumsal farkındalığı gönüllüler aracılığı ile geniş alanlara yayabilir. Çalışma yapılacak alanda eksik olan profesyonel destekler gönüllülerden alınabilir. Örneğin kadınlara bilgisayar yazılımı konusunda bir model oluşturmak isteyen bir STK, gönüllü yazılım mühendisleri ile eğitim kadrosunu tamamlayabilir.

STK'ların, kısıtlı olanaklar içerisinde etki alanlarını daraltmak yerine, gönüllülerle ulaşabilecekleri etki ve topluma hizmet alanın çok daha büyük olduğunu fark etmeleri önemlidir. Gönüllüler, bir STK için önemli beşerî ve uzmanlık kaynağı demektir. STK, kendi ağında veya üyeleri içerisinde olmayan beşerî ve uzmanlık gücünü, gönüllü kişiler arasından sağlayabilir.

STK'larda gönüllülük çalışması büyük kitlelerin oluşturduğu bir değer olabileceği gibi bir STK'da bir gönüllünün bile sağlayacağı katkı olağanüstü değerli olabilir. Bu nedenle gönüllülerin değerine geniş bir perspektiften bakmak yerinde olacaktır. Gönüllülerin değeri, STK'nın amacına göre değişebilir. Örneğin, küçük bağışlarla güçlü bir mali kaynak oluşturmak veya geniş sahada kişilere ulaşmak isteyen bir STK'da gönüllü sayısı önemlidir. Diğer yandan, spesifik bir alanda çalışan bir STK'da bir gönüllü uzmanın katacağı değer önemlidir. Hatta bazı gönüllü uzmanların, profesyonel alanda paylaşmadıkları bilgileri gönüllülük çalışmalarında kamu yararı adına paylaştıkları durumlar söz konusudur. Yani, sayılarından bağımsız olarak, her bir gönüllü değerli ve önemlidir. Bu bağlamda STK'lar doğru iş birliğinin sağlanması durumunda gönüllülerin önem ve değerinin yüksek düzeyde olduğunu fark ederek vizyonlarını gönüllüler ile genişletebilirler.

Bir STK için gönüllüler aşağıdaki işlevleri de üstlenebilir;

- STK'nın gönüllülerle çalışması kuruluş tanınırlığını artırır, hizmet ve çalışmalarının toplum tarafından görülmesini sağlar. Gönüllüler, STK'nın toplum içindeki temsilcileridir.
- Gönüllüler, STK'nın hizmetlerinin daha etkili olmasını sağlar.
- STK'lar, kısıtlı bütçelerle ve zorluklarda yürüttükleri projeleri, gönüllülerin desteği ile güçlendirir.
- Gönüllüler STK'nın mali kaynaklarına katkı sağlayabilirler.
- Gönüllülerin desteği ile STK'lar, uzmanlığa ihtiyaç duydukları bir çalışmayı yapabilirler.
- Gönüllülerin verdiği destek, STK'larda profesyonel olarak çalışan(lara) veya üyelere motivasyon sağlar.

3.2.6.Gönüllü Yönetimi Nedir?

Gönüllü yönetimi, hem gönüllüler hem de STK açısından ilişkinin en verimli biçimde yürütülmesi amacıyla iyi bir iletişim ve geri bildirim temeline oturtulmuş, yönetim anlayışı ile yürütülen bir yönetim modelidir.

STK'larda etkin bir gönüllü yönetimi, STK'nın gönüllülerle uzun vadeli ve her iki taraf için de en fazla yararı sağlayacak şekilde çalışmasını sağlar. Gönüllü yönetimi, stratejik bir planlama ile sürdürülebilir büyük bir gönüllülük programına dönüşebilir.

Gönüllü yönetimi basit süreç değildir; iyi tanıtım, sürekli çalışma, gönüllülerle iş birliği, gönüllülerin motivasyonu, gönüllülere değer katma, gönüllülerin ağlarını geliştirme, gönüllülerin kariyerlerine katkı sağlama gibi hususları içermelidir. Gönüllü kapasitesinin gelişmesi için sivil toplum kuruluşunun üye yönetimine gösterilen ehemmiyetten daha fazla hassasiyet gösterilmesi ve üzerinde zaman harcanması gerekebilir. Bu bağlamda; gönüllü yönetiminin başarılı olması, etkin bir koordinasyona bağlıdır.

STK'larda, gönüllülerle ilgilenecek, (görev tanımı gönüllü destek gücünün koordinasyonu esas alınarak yapılmış profesyonel ya da gönüllü) bir "gönüllü koordinatörünün" bulunması, sağlıklı bir gönüllü yönetiminin en önemli unsurudur.



Başarılı bir gönüllü koordinatörü, insan kaynakları yönetimi, halkla ilişkiler, pazarlama, iletişim, kaynak geliştirme, toplum kalkınması, eğitim, proje yönetme becerisi gibi konularda deneyim sahibi olmalıdır.

Gönüllü çalışmasını ve ağını etkin yönetmek isteyen bir sivil toplum kuruluşu yapacağı öz değerlendirme ile kendini test edebilir. Bu bağlamda, STK'ların aşağıdaki sorulara yanıtlarının **EVET** olması veya yanıtlarının evet olacak şekilde çalışmalarını geliştirmeleri önemlidir.

- Gönüllüler STK'nın misyonuna inanıyor ve bunu gönülden destekliyor mu?
- Gönüllüler yaptığı çalışmadan keyif ve haz alıyor mu?
- Gönüllüler STK'nın başarısına gerçekten katkıda bulunuyor mu?
- Gönüllülerin katkısı profesyonel ekibin çalışmasına uyumlu olarak tasarlanabiliyor mu?
- Gönüllüler ellerinden gelenin en iyisini yapacak biçimde destekleniyor mu?
- Gönüllüler, verdikleri desteğin karşılığında STK'dan hak ettikleri takdiri görüyor ve böylece uzun vadeli bir iş birliği için teşvik ediliyor mu?

3.2.7.Gönüllü Türleri

Uzun Dönemli Gönüllüler

Soruna katkı sağlanması veya bir projenin gerçekleşmesi için sivil toplum kuruluşuna uzun dönemli destek veren gönüllülerdir. Uzun dönemli gönüllülerin sivil toplum kuruluşuyla güçlü bağları vardır. Bu gönüllüler inandıkları bir amaç ve sorunu çözmeye odaklı olarak sivil toplum kuruluşunda çalışırlar. Uzun dönemli gönüllüler çoğu zaman sivil toplum kuruluşunun esas aktörleri haline gelirler ve pek çok alanda çalışmalarını sürdürürler. ³⁵

Bu tür gönüllülerin çoğunluğu genelde zamanı olan ve zamanını düzenli olarak sivil toplum kuruluşuna ayırabilecek, gönüllülüğü kendini gerçekleştirmenin bir parçası olarak gören bireylerdir.

Kısa Dönemli Gönüllüler

Soruna katkı sağlanması veya bir projenin gerçekleşmesi için sivil toplum kuruluşuna kısa dönemli destek veren gönüllülerdir. Gönüllük bu kişiler için uzun dönemli değildir. Belli bir proje çerçevesinde çalışmak ve destek sağlamak üzere başvuru yaparak çalışırlar, bu kişiler için uzun dönemde ne elde edildiğinden çok, proje çalışmalarından aldığı haz ve projenin başarıya erişmesi önemlidir. Genellikle spesifik bir alanda ve kısa dönemli uzmanlık alanlarda gönüllü olurlar; örneğin, mültecilere veya başka bir gruba yazılım konusunda eğitim vermek. ³⁶

Kısa dönemli gönüllüler, gönüllü oldukları alanda ne kadar çalışacaklarını ve yapacakları işin içeriğini belirleyebilecekleri işlerde çalışmayı tercih ederler ve uzun dönemli gönüllülere göre daha kolay erişilirler. Bu kişilerin motivasyonu, kişinin yaptığı işin takdir edilmesi ve sonrasında kendi işine gitmesine müsaade edilmesidir. Gerekli olması durumunda yine aynı kişilere erişilebilir.

³⁵ Gönüllülerle İşbirliği Yuttagüler L, Akyüz A., (2006) İstanbul Bilgi Üniversitesi

³⁶ Gönüllülerle İşbirliği Yuttagüler L, Akyüz A., (2006) İstanbul Bilgi Üniversitesi

3.2.8.Yeni Trend Teknolojiler ve Sanal Ortamda Gönüllülük

Günümüzde, bilgi-iletişim teknolojilerinin yaygınlaşması ve internet gibi ağların ulusal sınırlarla birlikte ev-iş-okul ayrımını da giderek daha fazla ortadan kaldırması, yeni ifade biçimleriyle birlikte yeni gönüllülük biçimlerine de yol açmış ve bu alandaki olanakları genişletmiştir. Artık bu teknoloji ile evden veya iş yerinden bile gönüllü olarak sivil toplum kuruluşlarına hizmet sunmak mümkündür.³⁷ Birçok kurum, kuruluş ve dernekler sanal ortamda gönüllülük olanağı sunmaktadır.

Sosyal medyanın, bireylere geniş kitlelerle hızlı ve etkin bir biçimde ulaşma olanağı sağlayan ortak ve yaygın bir platform olması özelliği bir dizi gönüllü faaliyetin ana unsuru olmasını yanında getirir. Sanal teknoloji araçları sayesinde bireyler, toplumsal sorun olarak gördükleri konulara çevrimiçi olarak destek olurlar. Çevrimiçi gönüllülük adı da verilen bu yeni gönüllülük modeli, sadece savunuculuk çalışmalarını değil, aynı zamanda uzaklık nedeniyle erişim zorluğu yaşanan yerlere destek verilmesini sağlamaktadır. Örneğin, dünya şirketleri tarafından geliştirilen teknoloji temelli uygulamalar, Haiti depremi gibi afetlerden sonra yararlanıcıların yer, zaman, ihtiyaç, aciliyet gibi kriterlerle haritalanmasına ve yardımlardan süratle yararlanmalarına katkı sağlarken, bireysel gönüllülerin afet müdahale çalışmalarına yönelik kolektif katkısını ortaya koyması ortaya koyması açısından önemli örnekler oluşturmaktadır. Benzer olarak, 17 Ağustos depreminde, afet bölgelerine gerekli yardım ve gönüllü hizmeti, kurulan iletişim grubu üzerinden yürütülmüştür.



Görme engelli çocuklara akıllı baston ulaştıralım.

Merhaba, ben Zülal. Görme engelliyim ve lise 3. sınıf öğrencisiyim. Son günlerde hayatım... [Devamını oku](#)

300.000 imza hedefinden **203.010 kişi imzaladı**

Kaynak: <https://www.change.org/tr>

³⁷ Türkiye’de Gönüllülük Gönüllülüğün Rolünün ve Katkılarının Keşfedilmesi (2013)

<http://www.tr.undp.org/content/dam/turkey/docs/Publications/mdgs/Turkiyedegonulluluk.pdf>

Kısım 3

3.3.1.Gönüllü Stratejisi Oluşturmak ve İhtiyaç Analizi

Gönüllülerle iş birliğini geliştirmek amacıyla STK'nın, strateji ve ilkelerini belirleyip paylaşması gerekmektedir. STK'nın misyonu, vizyonu ilkeleri ve STK'nın ihtiyaçları diğer temel unsurlardır. Bu çalışmaya gönüllü tanımlaması da diyebiliriz. İhtiyaç analizi çalışmasının sonucunda gönüllü tanımlama (bilgilendirme), gönüllü başvuru formu ve sıkça sorulan sorular ve cevaplar oluşturulması ihtiyaç olarak değerlendirilmektedir. Her STK' ihtiyaçları ve beklentileri doğrultusunda bir başvuru formu oluşturabilir. Aşağıda TEMA vakfı formu örnek olarak verilmiştir³⁸:

TEMA VAKFI GÖNÜLLÜ BAŞVURU FORMU (18 YAŞ VE ÜSTÜ)

Lütfen aşağıdaki formu eksiksiz ve okunaklı olarak doldurunuz.

Başvuru Tarihi:

TEMA Temsilciliği Türü: (Bu bölüm TEMA temsilcisi tarafından doldurulacaktır. Birden fazla seçenek işaretlenebilir.)

☐ İl Temsilciliği ☐ İlçe Sorumluluğu ☐ Mahalle/Belde/Köy Sorumluluğu ☐ Genç TEMA

TEMA Temsilciliği:

KİŞİSEL BİLGİLER

Ad ve Soyad: Doğum Tarihi:/...../.....

T.C. Kimlik No: Cinsiyet: ☐ Erkek ☐ Kadın

İLETİŞİM BİLGİLERİ

E-posta: Cep Telefonu:

Açık Adres: (Belirteceğiniz adrese Gönüllü Kartınız ve Gönüllülük Rozetiniz gönderilecektir. Lütfen eksiksiz doldurunuz.)

.....

İl: İlçe: Ülke:

EĞİTİM BİLGİLERİ

Eğitim Durumu: ☐ İlkokul Mezunu ☐ Ortaokul Mezunu ☐ Lise Mezunu

☐ Üniversite Öğrencisi ☐ Üniversite Mezunu ☐ Yüksek Lisans Öğrencisi

☐ Yüksek Lisans Mezunu ☐ Doktora Öğrencisi ☐ Doktora Mezunu

Öğrenci ise Okulu:

Bölümü: Mesleği:

YAŞ ARALIĞINIZI VE GÖNÜLLÜLÜK BAĞIŞINIZI BELİRTİNİZ:

☐ 14 - 24 yaş arası 10 TL
(25 yaşına geldiğinizde kaydınızı yenilemeniz gerekmektedir)

☐ 25 yaş ve üstü 30 TL
(25 yaş üstü gönüllülük ömür boyudur)

tema.org.tr |     temavakfi



³⁸ <http://www.tema.org.tr/folders/14966/categorial1docs/32/TEMAVakfiGonulluFormu18yasveustu.pdf>

Gönüllü politikasının şeffaf olması açısından, politikanın STK'nın web sayfasında kamuoyu ile paylaşılması uygun olacaktır. Gönüllülük açıklamasında, tanım, sorular, başvuru prosedürleri vb. bulunmalıdır.

Üye İşlemleri | Yeşilay Federasyonu | Genç Yeşilay | Yeşilay Haftası | Kurumsal | Haberler | Şubeler | Kariyer | İletişim | BAĞIŞ YAP | TR | EN | AR

YEŞİLAY BAĞIMLILIK PROJELER YARIŞMALAR YAYINLAR SSS

SSS (Sık Sorulan Sorular) / Gönüllülük

GÖNÜLLÜLÜK

SSS (SİK SORULAN SORULAR)

GENEL BİLGİLER

SİĞARA VE TÜTÜN BAĞIMLILIĞI

ALKOL BAĞIMLILIĞI

MADDE BAĞIMLILIĞI

TEKNOLOJİ BAĞIMLILIĞI

YEŞİLAY

GÖNÜLLÜLÜK

KREDİ KARTI İLE BAĞIŞ

Gönüllülerden neler yapması beklenmektedir?

Gönüllü olmak için neler yapmam gerekir?

Gönüllü olmak için nereye ve nasıl başvuru yapabilirim?

Gönüllü başvurusu yapan kişilere Yeşilay tanıtımı yapılıyor mu?

Gönüllülere eğitim veriliyor mu?

Gönüllü olarak neler yapabilirim?

Bir Film

40

Sıkça sorulan sorular aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Faaliyetlerinizde gönüllü olarak çalışmam için nereye başvurmalıyım?
- Gönüllü olan bir kişinin sorumlulukları nelerdir?
- Hukuki ve maddi bir zorunluluk var mı?
- Kimler gönüllü olarak çalışıyor?
- Ne kadar vakit ayırmam gerekmektedir?

³⁹ <https://www.yesilay.org.tr/tr/sik-sorulan-sorular/gonulluluk>

Gönüllü Görev Tanımı Örneği

Gönüllü stratejinin oluşturulmasında gönüllü yapılacak işlerin tanımlanması, gönüllülerin gönüllü çağrısının yapılması, doğru görevlere yönlendirilmesi, eğitim verilmesi, motivasyonun sağlanması gibi hususlar önemlidir. Gönüllü görev tanımı çalışmasında, aşağıdaki hususlar ve sivil toplum kuruluşunun özel ihtiyaçları dikkate alınarak tanımlama yapılabilir:

- Gönüllü işin(lerin) adı,
- Gönüllü işin amacı ve hedefleri,
- Gönüllünün yapacağı çalışmanın kimlere nasıl bir fayda sağlayacağı, çalışmanın sonucunda sağlanacak olan yarar ve yaratılacak olan değişim,
- Yürütülecek çalışmalar ve etkinlikler, tahmini süre ve tamamlanacağı zaman,
- İhtiyaç duyulan beceriler,
- Temel sorumluluklar, yapılacak işte gönüllülerden beklenen tutum ve davranışlar,
- İşin gönüllüye sağlayacağı faydalar,
- Gönüllülerin eğitim ihtiyacı, gerekli ise eğitimin ne zaman, nerede, kim tarafından verileceği ve gönüllünün çalışma süresince ihtiyaç duyduğu takdirde kimden ne tür danışmanlık alınabileceği

Gönüllülük STK'lar tarafından farklı şekillerde algılanabilir; topluma hizmet, aynî destek, hayır işi, imece, bağış yapmak, kurumsal sosyal sorumluluk, sosyal hizmet, sorumlu vatandaşlık vb. Kuruluşun gönüllüğe bakış açısı, gönüllünün sivil toplum kuruluşu ile çalışma isteğine etki etmektedir.

3.3.2.Gönüllü Kazanma

Gönüllü kazanmak için strateji geliştirilmesi ve yeni bireylerin çalışmalara katılmasını sağlamak, önemli bir çalışma gerektirmektedir. Bu çalışma, STK'ya gönüllü katılımını sağlarken STK'nın yaptığı faaliyetlere aldığı desteği artırır.



Gönüllü kazanma stratejileri geliştirilirken STK'nın uzun dönemli ihtiyaçları göz önünde bulundurulmalıdır. Kısa dönemli stratejiler de önemli olmakla birlikte bu çalışma daha çok anlık çözümlere katkı sağlarken uzun dönemli bir başarı geliştirmeyecektir.

Süre dışında gönüllü kazanma stratejisinin, hangi hedef kitleye göre hazırlandığı da büyük önem taşır. Diğer taraftan, gönüllü kazanma stratejisinin STK'nın örgütlenme planı içerisinde yer alması, hedef kitlenin belirlenmesi ve yol haritasının belirlenmesi önemlidir. Geliştirilen gönüllü kazanma stratejisi hem STK'nın hem de gönüllülerin ihtiyaçlarını, düşüncelerini ve beklentilerini dikkate alarak hazırlanmalıdır. Bu süreçte gönüllülerin motivasyonu öğrenmek, şeffaflık, başarılı bir insan kaynakları yönetimi ve başarılı iletişim kanallarının oluşturulması oldukça elzemdir. STK personeli ile uyumlu bir iletişim yaratılmalıdır. Bu sürecin ciddiye alınarak doğru bir insan kaynakları politikası uygulanmaması durumunda gönüllü kazanılması oldukça güçtür.⁴⁰

⁴⁰ Gönüllülerle İşbirliği Yuttagüler L, Akyüz A., (2006) İstanbul Bilgi Üniversitesi



Gönüllü kazanmanın ön koşulu etkili bir iletişimdir. STK'nın projeleri ve gereksinim duyduğu gönüllü gücü çeşitli mecralarda duyurulmalıdır. Bunlar arasında; yürüyüş, gezi, fuar gibi etkinlikler; konferanslar ve eğitim programları, kitle iletişim araçları; doğrudan (kişiye) postalama; kurumsal sosyal sorumluluk programı uygulayan kuruluşlardan toplu destek; merkezi noktalara kurulacak stantlar sayılabilir.

İdeal Bir Gönüllünün Temel Nitelikleri⁴¹

- ✓ Bireysel sorumluluk
- ✓ Sosyal sorumluluk
- ✓ Ekip çalışmasına yatkınlık
- ✓ İletişim becerisi
- ✓ Farklı kültürler ile uyum sağlayabilme
- ✓ Eleştiri-özeleştiri mekanizmasını uygulayabilme
- ✓ Yeniliklere açıklık
- ✓ Araştırmacı olma
- ✓ Paylaşımçı olma



Dünya Gönüllülük Günü, 2001 yılında Birleşmiş Milletler tarafından "Uluslararası Gönüllüler Yılı" (International Year of Volunteers) ilan edilmiştir. Böylece 5 Aralık, Birleşmiş Milletler tarafından Dünya Gönüllülük Günü olarak belirlenmiştir.

STK'ların bugünü kutlamalarına yönelik teşvikler ve öneriler geliştirilmektedir. Türkiye'de bazı STK'lar günün önemine atfen çeşitli iletişim araçlarından kutlama ve farkındalık mesajları yayımlamaktadırlar.

Neden Gönüllü Olunur?

Gönüllülük, bireylerin yurttaş olarak topluma dâhil olma ve yaşamdaki değişimlere katkıda bulunmasının bir yoludur. İnsanların neden gönüllü olduğuna ilişkin yapılan araştırmalarda "neden gönüllü olursunuz?" sorusunun cevabı olarak aşağıdaki yanıtlar verilmiştir.⁴²

- ✓ *Profesyonel oldukları bir alanla ilgili becerilerini bir kuruluşa bağışlamak için*
- ✓ *İçinde bulunduğu kültürü öğrenebilmek için*
- ✓ *Bir ekibin parçası olabilmek için*
- ✓ *İş yapacak başka hiç kimse olmadığı için*
- ✓ *Yurttaşlık görevi olarak*

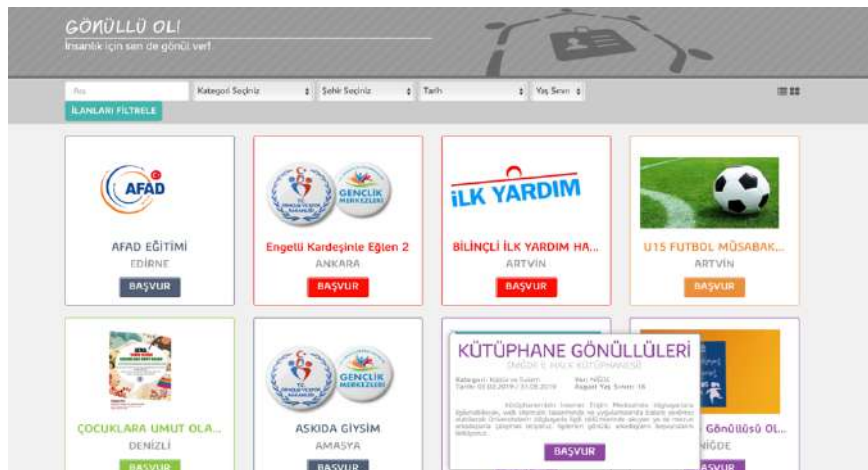
⁴¹ Gönüllülük ve Gönüllü Yönetimi Güder N.(2006), Sivil Toplum Geliştirme Merkezi

⁴² Elis, S.J (1996) Volunteer Recruitment

- ✓ Kendimi iyi hissetmek için
- ✓ Kendi payına düşeni yapmak için
- ✓ Sevdiği bir şeyleri yapmak için
- ✓ Bir etkisi olması için
- ✓ Var olan bir problemle ilgili kişisel bir deneyimi olduğu için
- ✓ Tanınmak için
- ✓ İş deneyimi olması için
- ✓ Edinilenler karşısında bir şeyleri geri vermek için
- ✓ İnançtan dolayı (dini nedenlerden dolayı)
- ✓ Bir borcu geri ödemek için
- ✓ Deneyim kazanmak için
- ✓ Zorlanmak ve başarmak için
- ✓ Para bağışlamanın alternatifi olduğu için
- ✓ Gözlemlemek ve izlemek için
- ✓ İstendiği için
- ✓ İnandığı bir şeyleri savunabilmek için
- ✓ Statü kazanmak için
- ✓ Yeni arkadaşlar edinmek için
- ✓ Hakkını savunmak için.
- ✓ Yurttaşlık görevi olarak

Gönüllülere Ulaşılabilme Yöntemleri

Gönüllülere hangi kaynaklardan ulaşılacağını belirlemek analiz kadar önemlidir. Bu hususta etkin bir çalışma yapılmaması halinde yapılan çalışmaların sonuç getirmesi oldukça zordur. Hedef kitleye uygun iletişim kanallarını belirlemek önemlidir. Örneğin, liseler, üniversiteler, sendikalar, şirketler, sivil toplum kuruluşları, sosyal medya, çeşitli e-ağlar, kitle iletişim araçları, birlikler vb. Örneğin, sağlıkla ilgili gönüllüler, benzer sorunu yaşayanlar ve çevresi arasından bulunabilir, çevre koruması ile ilgili çalışanlar, bağış yapanlar kendi alanlarında gönüllü hizmet verebilmeye daha yatkın olabilirler.



43

⁴³ <http://gencgonulluler.gov.tr> (10.09.2018)

3.3.3.Gönüllü Yönlendirmesi (Oryantasyon)

Gönüllü, STK'ya destek vermeye başladığında hem STK hem de gönüllünün görev alacağı program, gönüllü görevlisi (koordinatörü) tarafından anlatılmalıdır. Bu çalışmanın yapılmasında ihtiyaç analizi, iş tanımları (yapılacak işler) ve gönüllü politikası temel referans noktaları olacaktır. Gönüllünün uygun işe (göreve) yönlendirilmesi (eşleştirilmesi), bir yandan STK'nın gereksinimlerini karşılarken diğer yandan gönüllünün ihtiyaçlarını karşılayarak STK'ya katkı sağlanmasına imkân verir.

Gönüllü yönlendirilmesi konusunda profesyonel bir çalışma yapılması halinde görevlendirilecek işlerin tanımları da yapılabilir. Bu durum STK'nın kapasitesine ve gönüllü hedef kitlesine göre belirlenebilir. Örneğin, sağlık taraması için gönüllü doktor ve hemşireler arayan bir STK'nın nerde çalışma yaptığı, kimlere hizmet götürdüğü gibi tanımları yaparak gönüllü olabileceklerin dikkatine sunar. İş tanımında belirtilen özellikler gönüllünün işe yerleştirilmesinde rehber niteliği taşır. Örneğin, okuma-yazma öğretme konusunda öğretmene ihtiyaç varsa bu iş tanımına göre gönüllü ile görüşme yapılarak göreve yönlendirme yapılabilir.⁴⁴

Gönüllü yönlendirmesi için gerekebilecek sunum yöntemleri ve araçları arasında, bire bir ya da topluluğa yönelik sunumlar, video gösterimleri, varsa yönlendirme (oryantasyon) el kitabı vb. sayılabilir.

STK'nın yapacağı oryantasyon aşağıdaki konuları kapsayabilir;

- | | |
|-------------------------|------------------------------------|
| ➤ Kuruluşun geçmişi | ➤ Hizmet kapsamı |
| ➤ Misyonu (amacı) | ➤ Projeler |
| ➤ Amaç ve hedefleri | ➤ Diğer kuruluşlarla iş birlikleri |
| ➤ Program ve hizmetleri | ➤ İşleyiş ve yasal çerçeveleri |
| ➤ Gelecek planları | ➤ Kuruluşun gönüllü politikası |
| ➤ Organizasyon yapısı | ➤ Eğitim |
| ➤ Profesyonel ekip | |

⁴⁴ Gönüllülerle İşbirliği Yuttagüler L, Akyüz A., (2006) İstanbul Bilgi Üniversitesi

3.3.4.STK Personeli ve Gönüllüler Arasındaki İletişim

Başarılı gönüllü yönetiminin önemli koşullarından biri, profesyonel ekip ile gönüllü iş gücü arasında denge kurulabilmesidir. Profesyonel ekibin, gönüllüye yaklaşımı, gönüllünün devamlılığı açısından önemlidir. Personel, gönüllülerin verdiği hizmetin gönüllü olduğunu unutmamalıdır. Kuruluş içinde gönüllülerle ilişkiler hiyerarşiden uzak, empatiye dayalı olmalıdır. STK içindeki her bölüme yönelik gönüllü işi olabileceğinden, gönüllülerin sağlayacağı faydayı tüm ekibin kavraması, gönüllülerle çalışma konusunda bilinçlenmesi iş birliğinin verimini artıracaktır.

Gönüllü koordinatörü bu uyum için; gönüllüye ihtiyaç duyan ekibin, gönüllüler için iş tanımlarını yapmalarını, yönlendirme ve eğitime katılmalarını, gönüllü yönetimine destek vermelerini sağlamalıdır. Koordinatör, gönüllülerle etkin çalışan personeli ödüllendirmek gibi yöntemler izleyebilir.

Diğer yandan gönüllüler de STK ekibinin profesyonel çalışanlar olduğunu unutmamalıdır. Gönüllü ve ekip iletişimi konusunda gönüllülerden geri bildirim almak da faydalı olacaktır.

3.3.5.Gönüllü Eğitimi

Pek çok gönüllü kendini geliştirmek ve yeni beceriler kazanmak için gönüllü olur. Gönüllülere bir STK'nın sağlayabileceği en önemli hizmet, kendilerini gerçekleştirebileceklerini sağlayacak eğitimi vererek donanımlarını artırmak olabilir. Eğitim sadece bilgi vermeye dayanmalıdır, eğitim nasıl iş yapılacağını ve yeni beceriler kazanmasına ve geliştirmesine uygun yetişkin eğitimi yöntemleri ile yapılmalıdır. Yapılacak işin niteliği, diğer bir ifadeyle gönüllünün rol alacağı görevin yanında kişisel gelişimi sağlayacak (ekip çalışması, stres yönetimi, problem çözme vb.) eğitimlerde olabilir. Örneğin ilk yardımda yeni teknikler, bilgisayar alanında yeni programlar öğretilerek gönüllüye de katkı sağlanır. Eğitimlerin sürekli olması gönüllülerin uzun dönemli gönüllü olmasında da bir araçtır.⁴⁵

Eğitimlerde STK bünyesindeki uzmanlar, danışmanlar ile gönüllülerin ve STK çalışanlarının bir araya geleceği ortamlar bilgilenme, eğitim ve çevre açısından yararlı olacaktır. Örneğin, böyle bir çalışmada gönüllüler tanışmak isteğini bir uzman ile de tanışma fırsatı yakalayabilir.

⁴⁵ STK'larda Gönüllü Yönetimi ve Motivasyonun Performansa Etkisi, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/17708>

İhtiyaca bağlı olarak eğitim takvimi, planı ve materyalleri oluşturularak eğitimler verilebilir.



Gönüllü eğitim konuları arasında STK hakkında bilgilendirme, gönüllülük nedir, gönüllünün hak ve sorumlulukları, gönüllüden beklentiler, proje döngüsü eğitimi, gönüllü olunan alanda yeni uygulamalar, kişisel gelişim eğitimleri gibi alanlar sayılabilir. Özellikle bilgisayar kullanımı ve temel programların eğitimi, sosyal medya kullanımı, sanal dünyadan bilgiye ulaşım, beraber çalışabilecekleri başka bezer kuruluşlarla iletişim ağı (networking) gibi konularda gönüllü eğitmenler STK ların başarısı için vazgeçilemez parçası haline gelebilir.

3.3.6.Gönüllü Motivasyonu

Gönüllünün isteğini canlı tutması ve STK ile ilişkisini verimli bir şekilde sürdürmesi için kendini STK ile özdeşleştirmesi ve yapacağı işi benimsemiş olması önemli bir etkidir. Bunu sağlayacak başlıca yöntem de gönüllünün, yapacağı iş ile ilgili sürecin tüm aşamalarına katılmasıdır.

Bunlara ek olarak, düzenli toplantılar veya geziler ile gönüllüleri bir araya getirmek, gönüllülerin birbirlerini ve gönüllüler ile STK çalışanlarının birbirini tanımasını sağlamak, gönüllülere küçük armağanlar vermek, onları eğitim çalışmalarına katmak, gönüllülere özgü (gönüllü bülteni gibi) bir iletişim mekanizması oluşturmak gönüllülerin teşvik edilmesini sağlayacaktır.

Gönüllü yönetimi kapsamında dönemsel olarak yapılması gereken motivasyon sağlama ve takdir edilme sivil toplum kuruluşunun gönüllüleri uzun süreli olarak kazanmasını sağlamaktadır. STK'ların, gönüllülerle çalışmalarının her aşamasında; gönüllü, sivil toplum kuruluşuna kazandırıldığında, herhangi bir konuda gönüllüğe başladığında ve değerlendirme süreçlerinde motivasyon yöntemleri kullanılması çok önemlidir.

3.3.7.Ödüllendirme ve Takdir Edilme

Ödüllendirme ve takdir edilme, verdikleri hizmet karşılığında, gönüllülerin devamlılıkları, kuruluşa bağlılıkları ve motivasyonlarını artırmak için kullanılan önemli araçlardır.



Gönüllü hizmetin takdir edilmesi , belirli bir zaman dilimi içinde, gönüllülerle bire bir ya da grup olarak yapılan; içten bir teşekkür, el sıkışmak, sertifika, rozet, kişisel mektuplar, notlar, fotoğraflar, tişörtler, küçük hediyeler ya da yemekler, parti, gezi ve kutlamalar gibi aktiviteler ödüllendirme ve teşekkür etme yöntemleri olabilir. Bu tür etkinlikler, gönüllülerin bir araya gelerek kuruluşun bir parçası olmalarını sağlamaya ve ekip ruhunu hissetmelerine yardımcı olacaktır. ⁴⁶

Ayrıca, gönüllülere isimleri ile hitap etmek ve özel günlerini hatırlamak (doğum günü, bayram kutlamaları vb.), tüm STK ekibi ile tanıştırılması ve toplantılara davet edilmesi, saygı gösterilmesi, sorumluluk verilmesi, gönüllülerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlar.

Gönüllüler ile değerlendirme yapılarak, kuruluşun ve gönüllü tecrübeleri hakkında fikirlerinin alınması da gönüllülerin motivasyonunda önemli bir yöntemdir. Böylece hem gönüllü hem de hizmet verdiği kuruluş karşılıklı olarak memnuniyetlerini paylaşabilir ve değerlendirme yapabilir. Etkili bir ödüllendirme ve takdir edilmenin, zamanında, belirgin ve içten olmasına özen gösterilmelidir.

Ödüllendirme ve takdir edilme çalışmalarında, gönüllülerin özelliklerine göre çeşitli yöntemler izlenmelidir. Gönüllülerin kişisel özellikleri, becerileri ve eğitimleri farklılık gösterir. Örneğin, kimi gönüllüler başarı odaklı iken, diğerleri için sosyal ilişkiler hayatlarında daha önemli bir yer tutar. Başarı odaklı gönüllüler için doğru takdir edilme yöntemleri; daha fazla eğitim ve sorumluluk, iyi hizmet ödülü verilmesi, sivil toplum

⁴⁶ Gönüllülük ve Gönüllü Yönetimi Güder N.(2006), Sivil Toplum Geliştirme Merkezi

kuruluşunun yönetimi ile tanıştırılması vb. olabilir. Diğer taraftan, sosyal ilişki odaklı gönüllü için, gönüllülük ile ilgili bir konferansa katılım hakkı daha etkili bir takdir edilme yöntemi olabilir.

Takdir edilme yöntemi belirlenirken, gönüllülerin kişisel özelliklerinin yanı sıra projenin süresi de dikkate alınmalıdır. Uzun dönemli gönüllüler için, daha fazla bilgi, sorumluluk ve kuruluşun karar mekanizmasına dâhil etme gibi yöntemler izlenebilir. Kısa dönemli gönüllüler için ise, sivil toplum yetkilisi tarafından verdiği hizmet için gönüllülere teşekkür edilmesi ve gönüllülüğe devam etmesi için davet mektubu verilmesi etkili olabilir.

3.3.8.Bilgi ve İletişim

Gönüllülerin, STK'nın kendisi ve gönüllü verilecek destekler hakkında eksiksiz ve şeffaf olarak bilgilendirilmesi, gönüllülerle düzenli iletişim sağlanması önemli bir teşvik unsurudur. Bu iletişim; kişisel ilişkiler, toplantılar (gönüllülere yönelik düzenli toplantılar, proje bazında toplantılar, danışmanlarla sohbetler vb.), yayınlar (mümkünse sadece gönüllülere yönelik bir bülten), e-posta grubu ya da web portalı, STK çalışmalarıyla birleştirilebilecek geziler, hatırlatma notları, medya (radyo, TV, gazete vb.), anketler yoluyla sağlanabilir.

3.3.9.Başarı

Gönüllülerin çalışmalarının sonucunda yarattıkları farkı görmeleri ve kendilerini başarılı hissetmeleri en doğal teşvik unsurudur. Gönüllülerin takdir edilmesi ve kutlanması başarıyı pekiştirir, aidiyet duygusunu, paylaşımı ve ekip ruhunu destekler. Takdir edildiğini ve başarılı olduğunu gören gönüllüler STK'ya destek vermeyi sürdürecektir, STK ile uzun vadeli bir ilişki kuracaktır.

3.3.10.Güven

STK'ların, gönüllülerine güven vermesi motivasyonu artırır. Gönüllüde güven oluşturmak için vereceği destek konusunda ayrıntılı bilgi verilmeli, hedefler net olarak belirlenmeli, verilen sözler yerine getirilmelidir. Gönüllü ile kuruluş arasındaki ilişki, empati, samimiyet, hoşgörü ve saygı temellerine dayanmalıdır. Ayrıca düzenli olarak gönüllülerden geri bildirim alınmalı, varsa sorunları ivedilikle çözülmeye çalışılmalıdır. Son olarak, gönüllülerin hizmetleri sırasında zaman kaybı yaşamamaları için uygun ortam ve koşullar önceden sağlanmış olmalıdır.

Gönüllülerin Olası Beklentileri

STK'lar gönüllüleri motive ederken, onların beklentilerini göz önüne almalıdır:

- Düzenli bir ortam içinde çalışmak
- Kendilerine verilen sorumlulukları belirlenen görev tanımları kapsamında çalışmak
- Verdikleri destek karşılığında zamanında ve samimiyetle teşekkür edilmek
- STK içinde yakınlık ve saygı görmek
- Çalışmaları süresince gerektiğinde STK çalışanlarından destek almak
- En iyi hizmetin verilmesi anlayışına dayalı standartlarla çalışmak
- Kuruluşa karşı aidiyet hissetmek
- Performansının değerlendirilmesi ve STK'dan geri bildirim

3.3.8.Gönüllü Değerlendirme

Gönüllü destekçi, çalışma öncesinde kendi beklentilerini ve elde etmek istediği sonuçları da tanımlayabilmeli ve çalışmasının sonunda bunlara ne derece ulaşabildiğini STK ekibi ile birlikte değerlendirebilmesi önemlidir. Değerlendirme yalnızca yapılması hedeflenen işin ne derece başarıyla tamamlandığını değil, gönüllü-STK ilişkisinin ne derece verimli yürütüldüğünü, ne kadar tatmin edici olduğunu, uygulama sırasında yaşanan olumlu ve olumsuz unsurların değerlendirmesini de kapsarsa daha etkili olur.⁴⁷

⁴⁷ Gönüllülük ve Gönüllü Yönetimi Güder N.(2006), Sivil Toplum Geliştirme Merkezi

Gönüllülere geri bildirim verilmesi saygı göstergesidir. Belirli aralıklarla yapılan değerlendirmeler sayesinde gönüllü, güçlü ve zayıf yanlarını öğrenerek kendini geliştirmeye yönelir. Bunun yanı sıra, gönüllülerle devamlı iletişim içinde olunması ve gerektiğinde onlara destek sağlanması gönüllü ile STK arasındaki ilişkiyi güçlendirir. Değerlendirme sayesinde gönüllü, hizmetlerinin sonucunu görür; kendisine ve çalışmasına değer verildiğini hisseder.

Değerlendirme, STK'nın gönüllülerle daha iyi çalışmasını da sağlar. Örneğin, değerlendirmede çoğu gönüllünün belli bir konuda sorun yaşadığı görülürse, o sorunun çözümü için ek bir eğitim düzenlenebilir. Değerlendirme sonucunda grup içinde öne çıkan, daha başarılı gönüllülere STK içinde ek sorumluluklar da verilebilir.

Gönüllülerle görüşmek, onlarla değerlendirme toplantıları oluşturmak, karşılıklı konuşmak gönüllüye form doldurmaktan daha etkilidir. Görüşmede temel konular üstüne odaklanılmalı, hizmeti daha iyi verebilmek ve iş ilişkilerini geliştirmek için öneriler geliştirilmeli ve paylaşılmalıdır. Gönüllüyü dinlemek ve onun daha iyi hizmet verebilmesi için beraber neler yapılabileceğini konuşmak iki taraf için de yararlı olacaktır.

Yukarıda izah edilenler çerçevesinde, gönüllülerin değerlendirilmesi noktasında genel olarak, ekiple süreli (periyodik) değerlendirme tarihi belirlenmesi, işleyiş ve kuralların yönlendirme vasıtasıyla (oryantasyon) birlikte oluşturulması, kuralların yazılı olarak bulunması, düzenli toplantılarla fikir paylaşımının sağlanması ve kayıtların sık sık güncellenmesi önemli ve gereklidir.

Kısım 4

3.4.1. Türkiye’de Gönüllü Çalışmalarını Aktif Yapan Bazı Sivil Toplum Kuruluşları

Türkiye’de “Gönüllü” olabileceğiniz bir çok Sivil Toplum Kuruluşu mevcuttur. Bunların arasından örneklemeler aşağıda bilginize sunulmuştur:

Paylaşan: [abproje](#)

9 Temmuz 2016

STK’lar hem kendinizi geliştirmeniz hem de topluma katkı sağlamanız için en ideal yerlerden biridir çalışmak için. Eğer önceki yazımızdan ([Üniversite Sonrası Sivil Toplum Kuruluşlarında Çalışmanız İçin 7 Neden](#)) etkilenip siz de STK’larda çalışmaya karar verdiyseniz işte sizler için hazırladığımız Türkiye’de Gönüllü Olabileceğiniz 10 Sivil Toplum Kuruluşu!

Lösemili Çocuklar Vakfı (LÖSEV)



Kurumunuzun ya da üniversitenizin temsilcisi olabilir yahut organizasyonlarda görev alıp tercümanlık ya da öğretmenlik desteği verebilirsiniz. Aynı şekilde geleneksel olarak düzenlenen Uluslararası Lösemili Çocuklar Haftası kapsamında etkinliklere katılabilir, yurt dışı temsilciliklerine yapılan gezilere katılabilirsiniz.

Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV)



TEGV, devlet tarafından verilen eğitime katkıda bulunmak amacıyla 1995 yılında İstanbul'da kurulmuş eğitim vakfıdır. Suna Kıraç gibi birçok ünlü ismi çalışma bünyesinde bulunduran TEGV, ilk ve ortaöğretim çağındaki çocukların kişisel gelişim, kendini ifade edebilme yeteneği ve eğlenerek öğrenme modelini üstlenerek geleceğimizin garantisi olan çocuklara eğitim desteği verir. Eğitim gönüllülerinde gönüllü olmak istiyorsanız 18 yaşını bitirmiş, en az lise mezunu, vakfın vizyon ve misyonunu benimsemiş ve somut katkılarda bulunabilecek becerilere sahip olmak gerekiyor. Avrupa Gönüllülük Hizmeti de sunan TEGV, 18-30 yaş arası gençleri 2-12 ay aralığında sosyal içerikli projelerde gönüllülükte bulunmak üzere de gönderebilmektedir.

Toplum Gönüllüleri (TOG)



TOG, gençlerin sosyal sorumluluk projelerine katılımını sağlayarak kendilerini geliştirmelerini amaçlayan ve insan hakları, eğitim gibi konularda çalışmalar yürüten, 2002'de kurulmuş bir vakıftır. Gençlere projelerde çalışma imkânı sunarken toplumsal katılımlarını da artırıyor. Samsun'da bir gençlik merkezi, Ankara, İzmir ve Diyarbakır'da koordinasyon merkezleri mevcut. Uluslararası hareketlilik imkânı da sağlayan TOG, gönüllü olarak çalışmak isteyenleri ağırlıyor! Özellikle son zamanlarda Toplumsal Cinsiyet Yaz Dönemsel Projesi için başvurular kabul eden ve İstanbul ve Ankara ofislerinde ekip arkadaşları arayan TOG, eğitim koordinatörlüğü, saha sorumluluğu gibi pozisyonlar sunuyor.

Türkiye Erozyonla Mücadele, Ağaçlandırma ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı (TEMA)



TEMA, 1992 yılında kurulmuş çevreci bir vakıftır. Temel amaçları arasında Türkiye'nin geleceğinde tehlike teşkil eden erozyonla mücadele, ağaçlandırma ve çölleşme tehlikesine karşı doğanın korunması yer alır. Özellikle Bir Milyon Fidan Kampanyası ve Meşe Projesi ile tanıdığımız TEMA vakfı, her yaştan gönüllüyü kabul eder. Öğretmenlik veya üniversitenizde/kurumunuzda temsilcilik yapabileceğiniz gibi tanıtım amaçlı organizasyonlarında da yer alabilirsiniz. İstanbul'da ikamet ediyorsanız Levent'te bulunan TEMA Genel Merkezi'ne gelerek ofis gönüllüsü olabilirsiniz yahut freelance olarak çalışarak çeviri yapabilir, iş deneyiminiz doğrultusunda vakıf çalışmalarına danışmanlık desteği verebilirsiniz. TEMA vakfı bulunduğu uluslararası ağlar, katıldığı uluslararası toplantı ve seminerler aracılığıyla uluslararası alanda da etkin olarak faaliyet göstermektedir.

Hayat Sende Gençlik Akademisi Derneği



2007 yılında yetiştirme yurdunda yetişmiş bir grup idealist gençle çalışmalarına başlayan bu vakfın ilk ismi Yetiştirme Yurtlarından Ayrılanlar Koruma Yardımlaşma ve Dayanışma Derneği idi. Gönüllülük için hiçbir şart aramayan Hayat Sende yurtlarda yetişmiş çocuklar için sosyal projeler üzerine çalışıyor.

Aynı zamanda blog yazımı platformunda bu konuya ilişkin yazılar yazmak isterseniz web sitesine göz atmanızda fayda var.

Mor Çatı Kadın Sığınağı Vakfı



Mor Çatı, kadınlara karşı şiddetin önlenmesi için çalışmalar yapan, aile içi şiddete uğramış kadınlara psikolojik ve hukuki anlamda destek veren ve genel konsept içerisinde kadın haklarını savunan sivil toplum örgütüdür. Atölye çalışmalarına katılıp bilinçlendirme seanslarında yer alabileceğiniz gibi örgüt içi iletişim safhalarında yer alabilir yahut profesyonel anlamda mesleğiniz elveriyorsa şiddet gören kadınlara psikolojik destekte bulunabilir ya da hukuki süreçte destekte bulunabilirsiniz. Gönüllü

olarak bu gibi hizmetlere açık olan Mor Çatı, kurulma misyonu itibarıyla yegâne bir kuruluş.

Türkiye Eğitim Vakfı (TEV)



TEV, merhum Vehbi Koç'un önderliğinde eğitime gönül vermiş 205 hayırsever tarafından 1967 yılında kurulmuştur. Yurt içinde Atatürk İlke ve Devrimlerine bağlı, başarılı fakat maddi desteğe ihtiyacı olan teknik ve endüstri meslek lisesi, meslek yüksekokulu, yüksekokul seviyelerinde eğitim gören öğrencilerine destekte bulunmayı hedeflemektedir. Kaynak geliştirme gönüllüsü, bağışçı ve vasiyet gönüllüsü, bursiyer seçme gönüllüsü, ofis gönüllüsü, proje ve iletişim görevlisi ve

eğitim gönüllüsü gibi gönüllülük pozisyonlarında yahut ulusal ve uluslararası projelerde çalışmak isterseniz TEV'in web sitesine bilgilere ulaşabilirsiniz.

Greenpeace Türkiye



Greenpeace, çevreyi korumak ve barışı desteklemek için faaliyet gösteren bağımsız küresel bir örgüttür. 40'tan fazla ülkede şubesi bulunmakla beraber Türkiye'de de temsilciliği vardır. Greenpeace Akdeniz adıyla da anılmaktadır. Yeşili korumak ve nükleere karşı savaşmak onların temel amacı. "Narin dünyamız korunmayı hakediyor. Dünyanın çözümlere ihtiyacı var. Değişime ihtiyacı var. Eyleme ihtiyacı var. Sana ihtiyacı var." diyen Greenpeace de çevre dostu gönüllülerini arıyor! Özellikle de yurtdışı bağlantıları olan böylesi bir örgütün bir parçası olmak elbette ayrıcalık!

Anne Çocuk Eğitim Vakfı



İyi bir geleceği hazırlamaya erken çocukluk çağında başlıyor ve güvenilir yarınlar için çalışıyoruz. Erken yaş dönemi çocuğun en hızlı geliştiği ve öğrendiği bir dönem. Bu nedenle biz de ACEV olarak her çocuğu erken yaşlardan başlayarak potansiyelinin en üst seviyesine erişmesi için eğitim yoluyla desteklemeyi hedefliyoruz. 1993 yılında kuruluşumuzdan bu yana, ihtiyaç sahibi çocuklara ve ailelerine yönelik tüm eğitimlerimizi iyi ve sağlıklı bir "erken çocukluk dönemi" geçirilmesi, daha gelişmiş bir toplum yaratılması ve eğitimde fırsat eşitliği sağlanması amacıyla gerçekleştiriyoruz.

Çanakkale Koza Gençlik Derneği



Çanakkale Koza Gençlik Derneği, gençlerin sosyalleşmesini sağlamak; bunu yaparken de eğlenmeyi ve eğlendirmeyi ilke edinmiş bir oluşumdur. Hedefleri arasında; çocukların ve gençlerin sosyal, kültürel ve kişisel gelişimlerine katkıda bulunduracak atölyeler yapmak, gençliğin sosyal ve sivil toplum yaşamına katılımını artıracak etkinlikler bulunmaktadır.

Proje Atölyeleri

Gençlerin AB gençlik programıyla tanışabilmesi ve toplumda belirledikleri ihtiyaçlar doğrultusunda projelerini gerçekleştirmeleri için deneyimli kolaylaştırıcılar desteğiyle gerçekleşen çalışmalara sizlerde katılabilirsiniz.

Eğitimler ve Seminerler

Derneğimizin hazırladığı dönemsel; Sosyal Haklar, Ekip Çalışması, Liderlik, İletişim, Girişimcilik ve Proje Yönetimi gibi eğitimlerinin yanı sıra ulusal ve uluslararası eğitimlerden haberdar olarak, bunlara da katılma şansını yakalayabilirsiniz.

Gençlik Politikaları Geleceğin liderleri olmanın yanı sıra, bugününde ortakları olan gençlerin; yönetimde aktif katılımlarının sağlanması ve söz sahibi olmalarına yönelik çalışmaları ifade eden gençlik politikaları; çeşitli atölye çalışmaları, eğitimler ve saha çalışmalarından oluşuyor.

İlayda Bal

Proje Yönetimi Okulu Blog Yazar

Bölüm 4: Topluluğu Harekete Geçirme

Kısım 1: Topluluğu Harekete Geçirmenin İlkeleri

4.1.1. Topluluk

Topluluğun tanımı, çalışma alanlarına göre özünde aynı olmakla birlikte farklılıklar gösterebilir. Topluluğu harekete geçirme (community mobilization) bağlamında topluluk;

- Ortak coğrafyayı paylaşan bireyler ve gruplar,
- Belli bir bölgede (örneğin, köy, kasaba, il, ilçe, mülteci kampı) yaşayan bireyler ve gruplar,
- Ortak dil, kültür veya değerlere sahip bireyler ve gruplar,
- Ortak menfaatler (örneğin, meslek grupları), ortak yaşam alanı (örneğin, apartman sakinleri) veya coğrafi birim (örneğin, köy veya ilçe) etrafında bir araya gelmiş bireyler ve gruplar,
- Aidiyet, ortak amaç, ortak amaçlar doğrultusunda yüksek düzeyde iş birliği sebebiyle bir araya gelen bireyler ve gruplar olarak tanımlanabilir.

Örnek vermek gerekirse, kırsal alanda yaşayan bireyler ve gruplar arasında aidiyet duygusu, kentlerden daha güçlüdür ya da bazı açılardan genel nüfus ile benzerlik gösterse de bir mülteci kampında yaşayan bireylerin, mülteci topluluğuna özel (özü) sorunları bulunmaktadır.

4.1.2. Topluluğu Harekete Geçirme Tanımı

Topluluğu harekete geçirme, toplulukları, önceliklerini, kaynaklarını, ihtiyaçlarını ve çözümlerini; temsil, iyi yönetim, hesap verebilirlik ve barışçıl değişimi teşvik edecek şekilde bir araya getirme ve birlikte hareket etmelerini sağlama sürecidir.

Topluluğu harekete geçirme, kaynağını topluluğun kendisinden ve dışarıdan alan bir süreçtir. Bu sürecin işleyişi katılımcı ve süreklilik arz eden bir yaklaşımla planlanır, hayata geçirilir ve değerlendirilir. Bir grup insan, farklılıklarını bir yana bırakarak, katılımcı karar alma sürecinin uygulanması adına eşit koşullarda bir

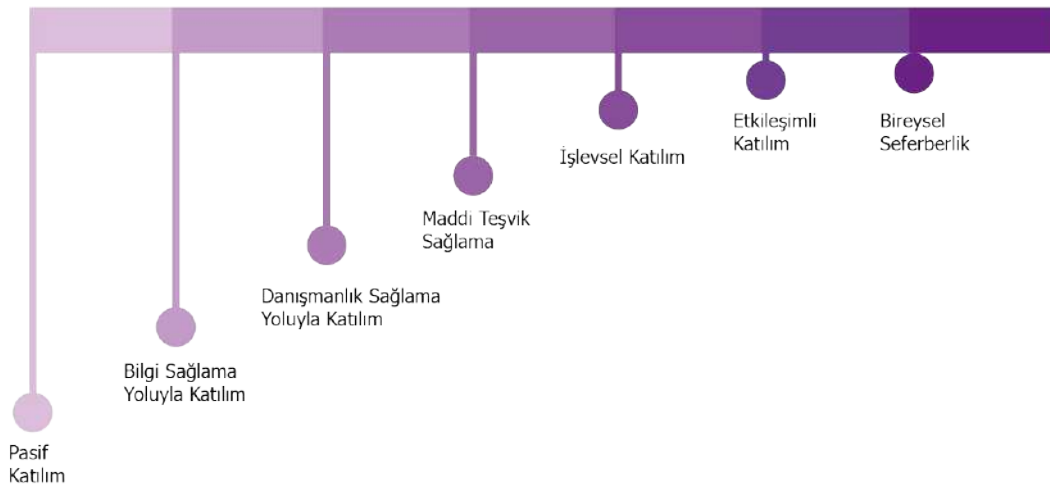
araya gelir. Topluluğu harekete geçirme, bir başka ifade ile, topluluk üyeleri arasında; kimin, neye karar vereceği ve kararların nasıl alınacağına dair bir diyalog başlatan ve tüm bireylerin, yaşamlarını etkileyen kararlara dahil olmasına imkan veren bir süreç olarak tanımlanabilir.

4.1.3.Katılım

Topluluğu harekete geçirme bağlamında katılım, topluluğun tüm üyelerinin menfaatlerinin gözetilmesi anlamına gelir. Bir topluluğun her bir üyesi, doğrudan veya temsil yoluyla topluluk düzeyindeki faaliyetlerin geliştirilmesi, uygulanması ve izlenmesine dâhil olduğunda, gerçekleştirilen çalışmaların topluluğun gerçek ihtiyaç ve menfaatlerini doğru şekilde yansıtmaya ve çözüm bulma olanağı daha yüksektir. Bu yaklaşım, bir toplumdaki çeşitli grupların (kadınlar ve erkekler, gençler ve yaşlılar, engelli bireyler vb.) tümünün ihtiyaç ve deneyimlerini dikkate alır.

Topluluğu harekete geçirmeye katılım çeşitli düzeylerde gerçekleşebilir. Katılım yelpazesinin bir ucunda topluluk üyelerinin gerçekleştirecek veya gerçekleştirmiş olan bir şey hakkında bilgilendirilmek suretiyle katıldığı “pasif katılım” söz konusu iken, yelpazenin diğer ucunda “kendi kendilerini” harekete geçirme durumu söz konusudur. Diğer bir ifadeyle, topluluk üyeleri herhangi bir dış aktörden bağımsız olarak kendi inisiyatifleri ile harekete geçerler.

Şekil 1: Katılım Düzeyleri



4.1.4.Hesap Verebilirlik

Hesap verebilirlik, temel olarak, eylemler veya niyetler hakkındaki bilgileri şeffaf bir şekilde paylaşma sürecidir. Hesap verebilirlik, ağırlıklı olarak devletin vatandaşlara karşı hesap verebilir olması bağlamında düşünülmektedir. Topluluğu harekete geçirme bağlamında, topluluk üyelerinin birbirlerine karşı hesap verme sorumluluğu, devletin vatandaşlara hesap verme sorumluluğu kadar önemlidir. Topluluğu harekete geçirme projelerine öncülük etmek için seçilen bireyler, daha geniş bir topluluğa karşı sorumludurlar çünkü topluluk üyeleri, topluluğun tüm bireylerini ilgilendiren projeleri uygulamak için bu kişilere güvenirler ve destek verirler.

Topluluğu harekete geçirmede, tüm vatandaşlar; sivil toplum kuruluşu veya kampanyayı yürüten kuruluşun uyguladığı prosedürler, karar verme süreçleri ve mali harcamaların yanı sıra toplum tarafından hayata geçirilen belirli projeler hakkında bilgi edinme hakkına sahiptir. Bu bağlamda tüm çalışmaların ve hatta dokümanların şeffaf olması önemlidir. Şeffaflık, toplumu etkileyen kararların, topluma karşı sorumluluk bilinciyle açık şekilde alınmasına yardımcı olur.

4.1.5.İyi Yönetişim

Yönetişim, genel olarak karar verme süreci ve bu kararların nasıl uygulandığı ile ilgilidir. Hesap verilebilirlik, iyi yönetişimin temel ilkelerinden biridir ve süreçlere katılan tüm taraflar için geçerlidir. Liderlerin aldıkları kararlar karşısında kararlarından etkilenen bireylere karşı sorumlu olması, iyi yönetişimin temel bir özelliğidir.

Bu süreçler kurumsallaştırıldığında uygulama bir devlet sistemi (ülke kültürü) haline gelir. Yönetişim, hesap verebilir, şeffaf, adil, duyarlı ve toplumun katılımı olduğunda iyi olarak addedilebilir. Topluluğu harekete geçirmenin sürdürülebilir olmasının en temel koşullarından biri iyi yönetişimin uygulanmasıdır.

4.1.6.Barişçıl Harekete Geçirme

Barişçıl değişim ilkesi, sorunun yaşandığı / yaşanacağını kabul etmekle birlikte, toplumların gerilimleri yönlendirmek ve değişimi barişçıl yollarla yönetmeleri için başvurulan bir ilkedir. Topluluğu harekete geçirme çalışmasında gerilimi artırmadan barişçıl yöntemlerle uygulama yapılması için aşağıdaki sorunlar çerçevesinde değerlendirme yapılabilir:

- Mevcut projeler, mevcut gerilimleri artırmak yerine toplumlar arasında sağlam bağlantılar kurabiliyor mu?
- Proje, eşişsizlik ve kaynaklara erişime ilişkin algıları nasıl etkilemektedir?
- Hangi tedbirlerin alınması gerekmektedir?

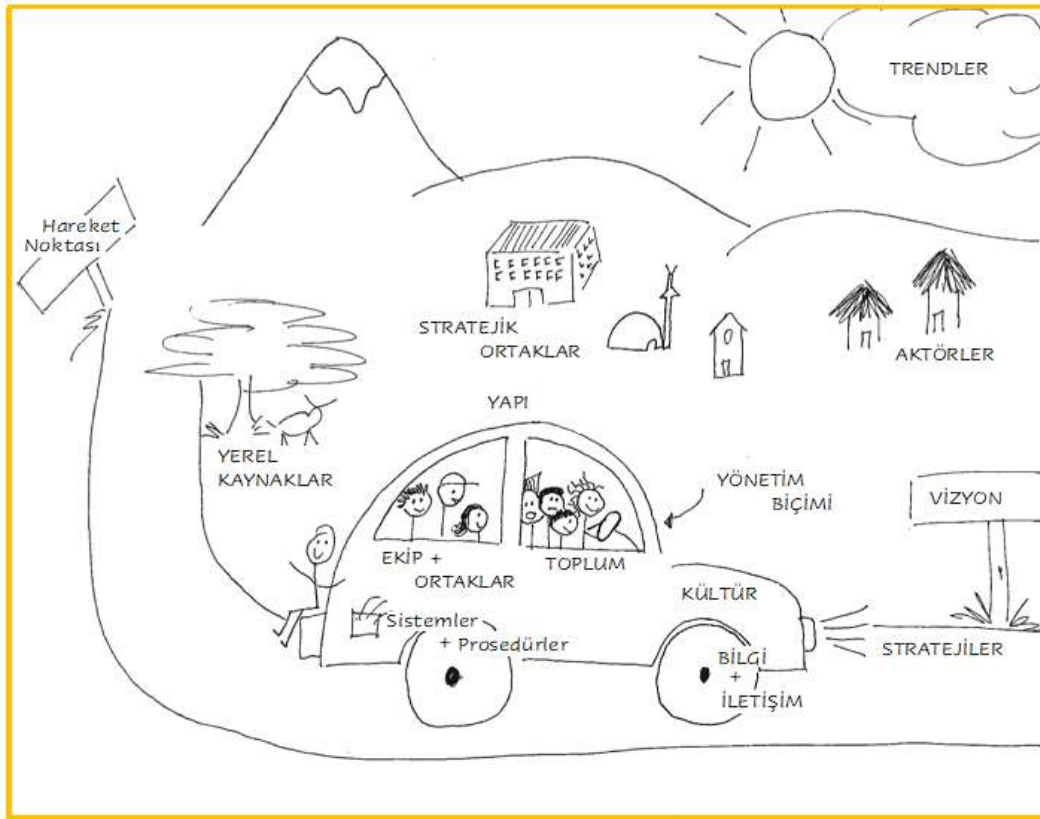
Topluluğu harekete geçirme çalışmalarının, toplumda çatışma ve gerginlik oluşturmadan yapılması önemli noktalardan biridir.

Kısım 2: Topluluğu Harekete Geçirme Yaklaşımı

4.2.1. Topluluğu Harekete Geçirme Nedir?

Topluluğu harekete geçirme, toplumun tüm kesimlerinin, sağlık, çevre veya sosyal bir meselenin ele alınması amacıyla harekete geçirilmesi anlamına gelmektedir. Topluluğu harekete geçirme, politikacıları, kanaat önderlerini, yerel yönetimleri, meslek gruplarını, iş camiasını ve bireyleri bir araya getirir. Topluluğu harekete geçirme, bireyleri ve grupları, değişimin gerçekleşmesi için harekete geçmeye teşvik eder. Topluluğu harekete geçirmenin gerçekleşebilmesi için gerekli kaynakların harekete geçirilmesi, bilgi verilmesi, toplumun ilgili kesimlerinin desteğinin sağlanması ve iş birliğinin teşvik edilmesi gereklidir.

Örneğin aşağıdaki şekil, Etiyopya’da uygulanan bir topluluğu harekete geçirme çalışmasının faaliyetleri göstermektedir. Değişimin ilgili unsurları, toplulukları ve gereklilikleri resmedilirken, topluluğun arabanın ön tarafta sürücü koltuğunda tasvir edilmesi, değişimin ana unsurunun “topluluk” olduğunu ifade etmektedir.



Yapılan analiz ve araştırmalar, topluluğu harekete geçirmenin, bireylerin yanı sıra grupların tutumlarını, normlarını, uygulamalarını ve davranışlarını değiştirerek, geçiş sürecinde veya değişim sürecindeki toplulukların karşılaştıkları çeşitli zorlukların aşılmasına yardımcı olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, topluluklar ihtiyaçlarını daha iyi değerlendirebilir, bu ihtiyaçların ele alınmasına yönelik alternatifleri tespit edip öncelik haline getirebilir, kaynak oluşturabilir ve czm önerebilir. Bu süreçler sonucunda genellikle topluluklarda yapısal değişim ve dönüşümler meydana gelmekte, bu durum kalıcı değişimin önünü açmaktadır.

Topluluğu Harekete Geçirme;

Farklı paydaşları ortak bir sürece dâhil ederek katılımcı karar almayı artırır,
Kadınlar, gençler, engelliler, yaşlılar gibi toplumsal kesimlerin dâhil edilmesini sağlar,
Hem insan hem de materyal olarak yerel kaynaklardan beslenir,
Yerel yönetimler, işletmeler, toplum yeleri ve STK'lar arasında daha güçlü ilişkiler geliştirir,
Yerel kalkınmanın sahiplenilmesini sağlar,
Daha aktif ve bilinçli vatandaşlığı teşvik eder.

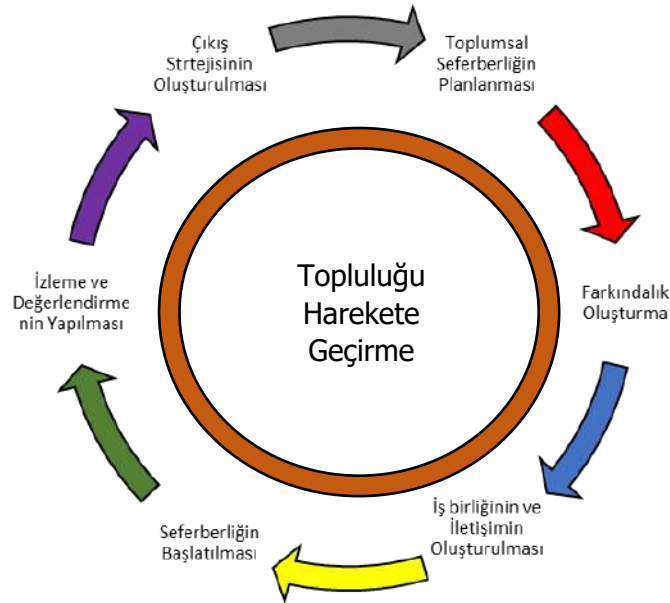
Topluluğu Harekete Geçirme Nedir	Topluluğu Harekete Geçirme Ne Değildir
➤ Toplumun ortak gücünü teşvik eder ➤ Bir dizi faaliyete dayanır ➤ Sistematik bir plana dayanır ➤ Cok yönlüdür ➤ Bir süreçtir ➤ Sosyal adaleti sağlamak için mücadele eder ➤ Aktivizmi teşvik eder ➤ Cşitli insanlara, gruplara ve kurumlara ihtiyaç duyar ➤ Grupları etkilemek için bireylerin ötesine geçer ➤ Sosyal ağlar geliştirir ➤ Alternatif değerleri teşvik eder ➤ Kritik düşünceyi teşvik eder	➤ Diğerleri üzerinde güç kullanımını içerir ➤ Tek seferlik faaliyetlerden oluşur ➤ Bir plana dayanmaz ➤ Tek bir stratejiye dayanır ➤ Bir projedir ➤ Kısa vadeli czm geliştirmeyi amaçlar ➤ Faaliyetlerin uygulanmasına odaklanır ➤ Sınırlı sayıda birey veya grup yeterlidir ➤ Sadece bireylere odaklanır ➤ Bireyleri, grupları ayırır ➤ Sadece bilgi verir ➤ Bireylere ne düşünmeleri gerektiğini söyler

- ⇒ Bütünsel ve içermecidir
- ⇒ İnsan hakları ilkelerine dayanır
- ⇒ Olumlu ve destekleyicidir
- ⇒ Demokratiktir
- ⇒ Normların değiştirilmesini amaçlar
- ⇒ Ortak çalışmaya dayanır
- ⇒ Yarara odaklanır
- ⇒ Temel soruna odaklanır.

- ⇒ Belli bireyler ile sınırlıdır
- ⇒ Hayırseverlik faaliyetidir
- ⇒ Suçlayıcıdır
- ⇒ Hiyerarşiktir
- ⇒ Belli davranışların değiştirilmesini amaçlar
- ⇒ Bireysel çalışmalar ile yürütülür
- ⇒ Cezalandırıcıdır
- ⇒ Olgulardan çok olaylara odaklanır

4.2.2.Topluluğu Harekete Geçirmenin Çerçevesi⁴⁸

Topluluğu harekete geçirme, planlanmadan çıkış stratejisinin oluşturulmasına kadar farklı bileşenlerden oluşmaktadır. Aşağıdaki tabloda bu bileşenler arasındaki ilişki gösterilmektedir. Topluluğu harekete geçirme çerçevesi, toplumun bulunduğu iş yeri, mahalle, kafeler, kahvehaneler, köy, okul vb.; kısaca topluluğu oluşturan gruplar kısaca toplumsal hareketin uygulandığı bölgedir.



⁴⁸ Rehber içeriği, daha çok bir sivil toplum kuruluşunun topluluğu harekete geçirme çalışması dikkate alınarak hazırlanmıştır.

Topluluğu harekete geçirme çalışmasının temel aşamaları, planlama ve toplumun analiz edilmesi, farkındalık oluşturma, iş birliğinin ve iletişimin oluşturulması, seferberliğin başlatılması, izleme ve değerlendirmenin yapılması ve çıkış stratejisinin oluşturulmasıdır. Bu faaliyetlerin uygulanma sürecinde diğer önemli destek faaliyetleri de mevcuttur. Bunlardan bazıları, politikacı ve kanaat önderlerinin katılımının sağlanması, medya ile ilişkilerin yürütülmesidir. Hazırlanan bu rehber doğrultusunda da politikacı ve kanaat önderlerinin katılımı ve medya ile ilişkilerin yürütülmesinden ayrıca bahsedilmiştir.

Topluluğu harekete geçirme çalışması, bir sivil toplum rgt, uluslararası bir kuruluş, bir platform veya bir kamu kurumu tarafından yapılabilir.

Kısım 3: Topluluğu Harekete Geçirmenin Uygulanması

Topluluğu harekete geçirmenin başlatılması ve yürütülmesi süreci proje döngü yönetimine benzemektedir. Topluluğu harekete geçirme süreçleri, konunun içeriği, derinliği ve sahanın durumuna göre değişiklik gösterebilmekle birlikte temelde aşağıdaki altı aşamada gösterilen faaliyetlerin yürütülmesini içerir. Aşağıda belirtilen aşamaların içerikleri ve kapsamı, topluluğu harekete geçirmenin, niteliği, kapsamı ve uygulama perspektifine göre bazı farklılıklar gösterebilir.

- Aşama I: Planlama ve Toplumun Analiz Edilmesi
- Aşama II: Farkındalık Oluşturma
- Aşama III: İş birliğinin ve İletişimin Oluşturulması
- Aşama IV: Topluluğu Harekete Geçirmenin Başlatılması
- Aşama V: İzleme ve Değerlendirmenin Yapılması
- Aşama VI: Çıkış Stratejisinin Oluşturulması

4.3.1.Aşama I: Planlama ve Toplumun Analiz Edilmesi

Herhangi bir topluluğu harekete geçirme çalışmasına başlamadan önce, çalışmaları ve süreci etkileyecek faktörlerin belirlenmesi ve planların yapılması gerekmektedir.

Topluluğun Analiz Edilmesi

Topluluğun yapılması planlanan topluluğu harekete geçirme ile ilgili nerede olduğunu öğrenmek ve refleksleri ölçmek için topluluğun dinamiklerinin analiz edilmesi gerekmektedir. Örneğin, mevcut durumda destekçiler, sürece dâhil olanlar, şimdiye kadar yapılan çalışmalar, engeller, fırsatlar, eksiklikler gibi hususlar önemle değerlendirilmelidir. Bu çalışmanın yapılmasında seferberliğin boyutu, konusu, içeriği ve sahanın genişliğine göre farklı toplum analiz yöntemleri kullanılabilir. Topluluk analizi çalışması, oldukça elzem bir aşama olup diğer tüm süreçlerin mihenk taşı olacaktır. Bu sebeple bu çalışmanın derinlemesine bilimsel metotlarla yapılması gerekmektedir.

Doğru İnsanların Sürece Katılması

Topluluğu harekete geçirmede, sadece ilgili konu alanındaki kişiler ile iş birliği yapılması yeterli değildir. Örneğin, sağlık alanında bir çalışma yapılacak ise sadece sağlık personeli hedeflenmemelidir; bu alandaki

bürokratlar, söz sahipleri, toplumda konuya ilgili duyan kesimler, savunucular gibi aktörler de topluluğu harekete geçirme sürecine katılmalıdır. Diğer bir ifadeyle, bir toplum koalisyonu kurulması gerekmektedir.

Güçlü Bir Lider Bulunması

Topluluğu harekete geçirme çabalarınızın başarıya ulaşabilmesi için süreci doğru koordine edecek lider önemlidir. Liderin vizyonu, toplumu etkilemesi, konu alanında uzman ve bilgili olması, yaratıcı olması, başkaları ile i  birliği becerisinin bulunması, kamuoyunu bir araya getirme becerisi oldukça önemlidir.

Hedef ve Stratejilerin Belirlenmesi

Çalışmanın başarıya ulaşması için planlama sürecinde hedefin(lerin) ve stratejilerin belirlenmesi önemlidir. Yapılacak  alışmalar ve eylemler, hedefe göre belirlenir. Varılacak hedefler belirlenerek be er  ve mali (fonlama, insan gücü, ekipman) kaynakların kullanımına yönelik stratejiler geliştirilmelidir.

Kaydedilen İlerlemenin Düzenli Olarak  l  lmesi

Topluluğu harekete geçirmede değişimin oluşturulması için zamana ihtiyaç vardır. Topluluğu harekete geçirme sürecinde, kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerin belirlenmesi ve hedeflere ulaşma durumunun belirli aralıklarla izlenmesi ve ölçülmesi önemlidir.

Mali Kaynaklar ve Diğer Kaynakların Tespit Edilmesi

Topluluğu harekete geçirme çalışmalarında kuşkusuz mali gücü ve finansal destek önemli bir ihtiyaçtır. Bu hususta çalışmalar doğrultusunda ihtiyaç duyulacak mali kaynak ve mali kaynağın nasıl karşılanacağı belirlenmelidir. Çalışma kapsamında, potansiyel fon kaynakları, be er  kaynaklar, liderler, STK'lar, kurum-kuruluşlar vb.  zerinde  alışma yapılması gerekmektedir. Be er  kaynaklar ile görüşülmesi ve istekliliklerin değerlendirilmesi kaynakların doğru ve etkin kullanılması açısından önemlidir.



Topluluk Nasıl Değerlendirilir?

- Topluluğun değerlendirilmesinde aşağıdaki sorular referans alınabilir. Ayrıca konunun niteliğine ve topluluğun yapısına göre topluluk değerlendirmesi yöntemi ve soruları gözden geçirilebilir veya uyarlanabilir.
- Ele alınacak sorundan en çok kim etkilenmektedir?
- Sorunun toplum üzerindeki etkileri nelerdir?
- Çalışma yaparken karşımıza çıkabilecek engeller nelerdir?
- STK'nın kaynakları nelerdir?
- Sorunun çözülmesine yönelik daha önce yapılmış çalışmalar nelerdir?
- Topluluğun konu hakkında bilgisi ne düzeydedir?
- Topluluğun, sorunun giderilmesine karşı tutumu nasıldır?

İzlenecek Adımlar

Topluluğu harekete geçirme planlama çalışmalarına, topluluğun değerlendirilmesi, temel sorunların analizi ve gelecekteki müdahaleler değerlendirilerek başlanabilir.

Değerlendirme yapmak için aşağıda belirtilen yol ve yöntemler takip edilebilir:

- ➔ Topluluk üyeleriyle bireysel mülakatlar yapma ve mümkünse onlarla zaman geçirme,
- ➔ Topluluğu dinleme ve görüşme forumları düzenleme,
- ➔ Konu ve bölge hakkında yayımlanmış raporları incelenme ve değerlendirme,
- ➔ Sorunun kamu otoritesi muhatapları ile görüşmeler yapma,
- ➔ Toplum liderleri veya seçilmiş-atanmış kişiler ile (formel - enformel liderler) görüşmeler yapma.

4.3.2.Aşama II: Farkındalık Oluşturma

Topluluğun değerlendirilmesi süreci iletişime geçilmesi gereken kurum, kuruluş, sivil toplum kuruluşları, grup ve bireylerin belirlenmesine ve onlara ulaşmanın en iyi yolunun bulunmasına yardımcı olacaktır.

Topluluğun değerlendirilmesi ve mevcut diğer bilgilerin değerlendirmesi ile toplumsal hedef kitle için topluluk hareketi başlatılacak konuda toplumu bilgilendirecek bir açıklama notu (bilgi notu) hazırlanmalıdır. Ayrıca toplumu bilgilendirecek açıklamanın değişik platformlarda kullanılmak üzere değişik formatlarda hazırlanması (yazı, basın açıklaması, sosyal medya duyurusu, grafik tasarımları, broşür, medya duyurusu, broşür, ilan, afiş vb.) farkındalık oluşturulması aşamasında önemlidir.

Topluluğu harekete geçirme konusu hakkında ilgili kurum/kuruluşlar, sivil toplum kuruluşları ve bireylere nasıl bilgi verileceği belirlenmelidir. Bu çalışmanın yapılmasında kuşkusuz, birinci aşamada elde edilen ilk aşama değerlendirme ve analiz raporlarından yararlanılması gerekmektedir.

Farkındalık oluşturulması aşamasında toplumdaki liderler ve temsilciler ile iletişime geçmek önemlidir. İletişime geçilecek kişiler; topluluğu harekete geçirmede yürütülecek alanda sivil toplum kuruluşları, ilgili kamu kurumları, enformel topluluk liderleri, politikacılar, medya temsilcileri vb. kişiler olabilir. İletişime geçilecek bireyler yelpazesi konuya bağlı olarak farklılık gösterecektir. Örneğin, kadınlara yönelik okuma yazma öğretmek amacıyla bir toplumsal hareket başlatılacaksa kadınların sık sık gittiği kuaförler, eczaneler, kırtasiyeler iletişime geçilecek önemli noktalar olabilir.

İzlenecek Adımlar

- Sorunlara dikkat çekmek için önemli mesajları belirleyin,
- İlgili kurum ve kuruluşların, sivil toplum kuruluşlarının, toplumsal liderlerin listesini oluşturun,
- İlgili taraflar arasında farkındalığı sağlayacak materyal çeşitlerini belirleyin ve geliştirin,
- Topluluğu harekete geçirmeye dâhil etmek istediğiniz hedef kitle ile iletişime geçin ve konu hakkında bilgi verin,
- İletişimi ve farkındalığı sürdürmek için çeşitli iletişim kanallarını kullanarak sürdürülebilirliği sağlayın.

4.3.3.Aşama III: İş Birliğinin ve İletişimin Oluşturulması

Topluluğu harekete geçirme, bireyler ortak bir ihtiyacın farkında olduklarında ve ortak fayda sağlamak üzere birlikte hareket etmeye karar verdiklerinde gerçekleşmiş olur. Topluluğu harekete geçirme alanında geniş iş birliği ve geniş kitlelere ulaşılması gerektiği unutulmamalıdır. Bu nedenle sorun olan alandaki paydaşlar ile güçlü bir iş birliği ve iletişim tesis edilmelidir.

Bu aşamaya gelindiğinde, grubun ortak bir misyon ve vizyon geliştirmesi gerekmektedir. Misyon, topluluğu hareket geçirecek inisiyatifin yol haritasını belirleyen ortak mesajdır. Misyon, iş birliği geliştirilen paydaşlar ile daha geniş bir ortak birliktelik oluşturur. Paydaşların çalışmaları misyonun icra edilmesini güçlendirecek ve destekleyecektir. Ayrıca bu misyon, toplumun sorun olarak gördüğü alana çözüm geliştirecek nitelikte ve yalınlıkta olmalıdır. Kuşkusuz paydaşların belirlediği ortak misyon, topluluk değerlendirilmesi ile paralel olmalıdır.

Bu aşamada yapılacak görüşme ve toplantılara, ilgili tüm bireyler ve gruplar davet edilmelidir. Topluluğu harekete geçirmede aktif rol alacak kişilerin söz konusu topluluğu harekete geçirme konusu alanında bilgisinin olması ve savunuculuk yapması için eğitilmesi gerekmektedir. Topluluğu harekete geçirme çalışmalarında iş birliği yapılacak ve çalışmalara fayda sağlayacak diğer bireyler, gruplar, sivil toplum kuruluşları, ilgili kamu otoriteleri gibi ağlar belirlenmelidir.

İzlenecek Adımlar

- ➔ Toplantı(ları) planlayın,
- ➔ Ağınızdaki ilgili kişileri davet edin,
- ➔ İlk toplantıda paydaşların ortak hedeflerini ve misyonunu belirleyin,
- ➔ Diğer potansiyel paydaşları, sürece katmak istediğiniz topluluk liderlerini ve üyelerini tanımlamak için katılımcılar ile beyin fırtınası yapın.

4.3.4.Aşama IV: Topluluğu Harekete Geçirmenin Başlatılması

İş birliği yapılacak paydaşlar, misyon ve hedeflerin belirlenmesi ile sahada toplumsal hareket başlatılmaya hazır hale gelir. Hareketin başlatılmasında ve uygulanmasında, farkındalık bilgisinin yoğun bir şekilde artırılması önemlidir.

Bu aşamaya, aşağıdaki belirtilen faaliyetleri gerçekleştirerek başlayın;

- ➔ Toplumun ihtiyaçlarına göre eylem planı oluşturun: Oluşturulacak iyi bir eylem planında, faaliyetler, sorumlu kişi(ler), kurumlar, uygulama takvimi, göstergeler, gerekli kaynaklar ve bütçe bilgileri yer almalıdır.
- ➔ Paydaşlar ve görevliler arasında görev dağılımı yapılarak işleri, ilgili kişiler ve kurumlar arasında paylaştırın,
- ➔ Kullanılacak materyalleri tanımlayarak yeni ihtiyaçlar doğrultusunda geliştirin ve toplumsal hareket sürecinde etkin şekilde kullanın,
- ➔ Belirlenen hedef kitle doğrultusunda toplumsal seferberliği başlatın,
- ➔ Bu süreçte katılımı ve paydaşları güçlendirin,
- ➔ Uygun süreçlerde ve önemli gelişmeler olması durumunda medya ile iletişim kurun, topluluğu harekete geçirme alanında sağlanan hizmetlerin, sahada daha güçlü ve etkin verilmesini sağlayın.

İzlenecek Adımlar

- İlgili kişiler ile bir araya geldikten sonra yapılacak çalışmaların yönünü çizecek faaliyet planı hazırlayın.
- Faaliyet planı hazırlanırken önceki aşamalarda geliştirilmiş olan topluluk değerlendirme raporu, hedefler, misyon ve vizyondan faydalanın. Örnek niteliğinde aşağıdaki eylem planından faydalanılabilir. Ancak, yukarıda da ifade edildiği gibi, faaliyet planı şablonunun, Topluluğu harekete geçirmenin niteliğine ve ölçüsüne göre değişebileceği unutulmamalıdır. Faaliyet planı tablosu, yapılacak çalışmaları, çalışmalardan sorumlu tarafları, paydaşları vb. sürece dâhil eder ve sorumluluk bilinci geliştirir.

TOPLULUĞU HAREKETE GEÇİRME FAALİYET PLANI					
Vizyon: Miyon:					
Faaliyetler	Sorumlu Kişi / Kurum / Kuruluş	Hedefler	Zaman Aralığı	Mali Kaynaklar	Paydaşlar ve Ortaklar

- Misyon ve vizyonu belirleyin: Vizyon, ulaşmak istenen amacı, misyon ise neyin neden yapılacağını açıklar.
- Hedefleri belirleyin: Kısa, orta ve uzun vadeli hedefler belirlenmelidir.
- Faaliyetler: Hangi faaliyetin kimin tarafından, ne zaman ve hangi kaynaklarla yapılacağını belirtir. Gerçekleştirilen faaliyetler belirlenen hedeflere ulaşılmasını sağlayacaktır.
- Hedef kitle(leri) belirleyin: Toplulukta hedeflerinize ulaşmak için kimlere ulaşmanız gerektiğini belirleyin.
- Stratejileri belirleyin: Hedeflerinize ulaşmak için takip edeceğiniz adımları belirleyin. Stratejiler hedeflere ulaşma sürecini desteklemelidir.

Büte

Topluluğu harekete geçirme faaliyetlerinin sınırlı bir bütçesi bulunmaktadır. Sınırsız mali kaynakları olan bir topluluğu harekete geçirme çalışması oldukça nadirdir. Bu bağlamda mevcut mali kaynaklar, diğeri aynı kaynaklar ve öz olanaklar dikkatlice değerlendirilmelidir. Topluluğu harekete geçirme faaliyet planı oluşturulurken her faaliyetin maliyeti mümkün olduğu ölçüde tahmin edilmeli ve bu doğrultuda bir çerçeve çizilmelidir.

4.3.5.Aşama V: Topluluğu Harekete Geçirme alışmalarında İzleme ve Değerlendirme

Topluluğu harekete geçirme çalışmaları kapsamında yapılan tüm çalışmalar hem uygulama hem de uygulama sonrasında izlenmeli ve değerlendirilmelidir. Bu değerlendirmeler neticesinde yapılan topluluğu harekete geçirme çalışmasının performansı, sorunlu alanlar, iyileştirilecek alanlar ortaya çıkar. Değerlendirme sonucunda ortaya çıkacak sonuçlara göre topluluğu harekete geçirme gözden geçirilerek, gerekli iyileştirmeler ve değişiklikler yapılarak planlar revize edilebilir.

Bu aşamaya aşağıdaki belirtilen faaliyetleri gerçekleştirerek başlayın;

- Stratejik eylem planına göre performansı izleyin ve değerlendirin,
- İzleme ve değerlendirme metotlarını belirleyerek hangi faaliyetlerde yüksek başarılı, hangilerinde daha düşük başarı elde edildiğini tespit edin,
- Faaliyetlerin çıktı ve sonuçlarına göre az etkili olan yöntemleri yeniden gözden geçirerek etkisiz olma sebebini belirleyin,
- Gerekli olması durumunda faaliyeti değiştirin veya geliştirin,
- Başarılı faaliyetlerin de sebebini araştırarak faaliyetlerin daha güçlü icra edilmesini veya tekrar edilmesinde fayda olup olmadığını değerlendirin.

İzlenecek Adımlar

- ➔ Kullanmayı planladığınız izleme ve değerlendirme yöntemini ve nasıl veri toplayacağınızı belirleyin,
- ➔ Her iki süreci de (örneğin, belirli bir zaman dilimi içerisinde dağıtılan broşürlerin sayısı) geliştirin ve çıktıları ölçün,
- ➔ Gerekirse dışarıdan bir izleme uzmanı ile çalışın,
- ➔ Zaman çizelgesinde ne zaman izleme ve değerlendirme faaliyetlerini yapacağınızı belirleyin, bu çalışmanın belirli periyodlarla ve proje sonunda yapılmasını sağlayın,
- ➔ İzleme ve değerlendirme planları ve formları geliştirin,
- ➔ İzleme yapılacak birimlere izleme içeriği hakkında bilgi verin, izleme ve değerlendirmeye kolaylık sağlanması yönünde mutabakat sağlayın.

4.3.6.Aşama VI: Çıkış Stratejinin Oluşturulması

Çıkış stratejisi, topluluğu harekete geçirme çalışmasının sorununda yapılan çalışmaları, elde edilen sonuçları, topluluğu harekete geçirme çalışması tamamlandıktan sonra yapılması gerekenleri, programın kim(lere) devredileceğini ve sürdürülebilirliğinin nasıl sağlanacağını anlatan bir rapordur.

Bu raporun, ilgili kamu otoritelerine, sivil toplum kuruluşlarına, gruplara gönderilmesi ve ilgili web sayfasında yayımlanmasında yarar vardır. Bu, gerek sürdürülebilirlik çalışmalarında gerekse diğer çalışmalara örnek bir model olması yönünden önemlidir.

Çıkış stratejisi raporunun hazırlanmasına yönelik arşivleme ve raporlama çalışmalarına, topluluğu harekete geçirme çalışmasının başladığı ilk günden itibaren başlanmalıdır. Program sonunda elde edilen rapor, analiz, değerlendirme, fotoğraf gibi materyaller üzerinden çıkış stratejisi raporu hazırlanmalıdır.

Kısım 4: Politikacıların ve Kanaat Önderlerinin Topluluğu Harekete Geçirmeye Katılımı

Toplumda etkilerinin ve görünürlüklerinin yüksek olması sebebiyle politikacıların ve kanaat önderlerinin, topluluğu harekete geçirme çalışması kapsamında bilgilendirilmesi önemlidir. Politika yapıcılar; muhtar, belediye başkanı, milletvekili, bakanlar vb. olarak düşünülebilir. Kanaat önderleri toplumda etkin rolleri olan enformel liderliği olan kişilerdir. Topluluğu harekete geçirme hakkında politikacıların ve kanaat önderlerinin bilgilendirilmesinde harekete geçirme konusu meselenin toplum ve ülke kalkınması yönünden önemli olduğu özellikle ifade edilmelidir.

İzlenecek Adımlar

- Davet ve iletişim listesini hazırlayın: Topluluğu harekete geçirme kapsamında yürütülen konu hakkında politikacıların ve ilgili bürokratların listesini ve ilgilerini çekeceğini düşündüğünüz çalışmaların listesini yapın.
- Mektup Yazın veya E-Posta Atın: Politikacılar, bürokratlar ve kanaat önderleri ile görüşün, mektup-e-posta yazın, sahadaki çalışmalara davet edin. Politikacılara topluluğu harekete geçirme konusu, kapsamı, amacı, toplumu nasıl etkilediği ve çalışmalarınızın sorunu nasıl çözeceği hakkında bir sayfayı geçmeyecek bir mektup veya e-posta yazın.
- Görüşme Planlayın: Görüşme yapmak için sekreterlik veya özel kalem müdürleri ile görüşün, görüşme fırsatı yakalayamamanız durumunda veya danışmanları ile görüşmeye yönlendirildiğinizde motivasyonunuzu bozmayın; danışmanlar politikacılarla yapılacak görüşmenin ilk adımı olabilir.
- Çalışma ve görüşmelerde kişiler üzerinde eleştiriler yerine olaya odaklanın. Görüşmede topluluğu harekete geçirme konusu hakkında temel ve önemli konuları özetleyerek bilgi verin. Görüşme yaptığınızda topluluğu harekete geçirme çalışmasını özetleyen bir bilgi notunu ve varsa konu ile ilgili uygun materyalleri politikacıya verin. Bilgi notu, konuyu ve sizi hatırlatacaktır.
- Teşekkür Edin: Görüşmeden sonra topluluğu harekete geçirme konusuna gösterdiği ilgi ve ayırdığı zamandan dolayı teşekkür edin.
- Bilgi Verin: Politikacılar ile yaptığınız görüşme hakkında ilgili kişilere, gruplara (paydaşlara) bilgi verin.
- Politikacıları ve Kanaat Önderlerini Çalışmalara Davet Edin: Politikacılara ve kanaat önderlerini çalışmalara yazılı davet edin. Davetiyeden sonra telefon yoluyla katılımlarının önemli olduğunu ifade ederek, daveti takip edin. Politikacılar etkinliğe katıldığında zamanlarının kısıtlı olduğunu düşünerek, onlar aracılığı ile vereceğiniz ana mesajın yerini ve zamanını iyi planlayın.
- Ziyareti arşivleyin. Politikacıların etkinliğe katılımını uygun şekilde fotoğraflayın, etkinlik katılımının medyada yer almasını sağlayın ve topluluğu harekete geçirme bülteninde önemli yer ayırın. Bu çalışmaları derleyerek politikacılar ile paylaşın.



Pozitif alanları ve başarıları öne çıkarın ve topluma konu hakkında bilgi verin. Bu küçük başarılar, topluluğu harekete geçirme çalışmalarına katılımı artıracak ve motive edecektir. Tanınırlığınızı geliştirin. Kuruluşunuz (STK'nız) topluluğu harekete geçirme alanında ülke düzeyinde tanınmamış olsa da yerel düzeydeki çalışmalarınızı ve paydaşlar ile görüşmelerinizi ihmal etmeyin. Yerel düzeyde veya küçük bir alanda elde edeceğiniz başarılar, çalışmaların ve etkililik alanının genişlemesini sağlayacaktır.

Etkinliği kontrol edin. Topluluğu harekete geçirme alanındaki çalışmalarınızı kontrol edin, bilgi kaynaklarını, değişimi ve istatistikleri inceleyin. Kaynaklardan elde ettiğiniz çalışmaları ve rakamları kamuya açık hale getirin.

İnançlı ve ısrarcı olun. Topluluğu harekete geçirme alanında yaptığınız çalışmalarda mutlaka inancılı ve ısrarcı olun; sonuçta değişim kolay değildir. Değişimi yakalamak için inancılı ve ısrarcı olmak önemlidir. İnançlı ve sabırlı olmak toplumun gözünde güvenilir olmanıza yardımcı olur.

Kısım 5: Medya ile Çalışılması⁴⁹

Bilginin topluma ve hedef kitleye yayılmasında, kitle iletişim araçları içerisinde medya güçlü bir iletişim aracıdır. Medya kanalıyla iletmek istenen mesaj bir anda binlerce kişiye hızlıca ulaşabilir ve bilgi verebilir. Medyada iletilen mesaj yoluyla toplumun dikkati, topluluğu harekete geçiren konuya çekilebilir.

Medya kanalıyla çalışma yapılan topluluğu harekete geçirme alanındaki etkinlikler hızlıca duyurulur ve tüm toplumun dikkatine sunulur. Medya yoluyla verilen mesaj ile kamuoyunun, politikacıların, kanaat önderlerinin, fon sağlayıcıların, paydaşların farkındalığı sağlanır. Ayrıca yayımlanan haberler ve etkinlikler sonucunda, bireyler çözümün bir parçası olma yönünde ve/veya etkinliklere katılma yolunda niyet gösterebilir. Bu rehber bağlamında, televizyon kanalları, radyo kanalları, gazeteler, internet gazeteleri, dergiler, sosyal medya araçları vb.'nin tamamı medya olarak değerlendirilmektedir.

4.5.1.Reklam ve Kamu Spotu

Medyada reklam hazırlamak ve yayımlamak pahalı bir araçtır ancak kısa zamanda geniş topluluğa/hedef kitleye mesajı iletmesi yönünden önemli bir avantajdır. Mali kaynakların yeterli olması durumunda bu yöntem kullanılabilir veya bütçe ölçeğine göre reklam ve tanıtım yapılabilir.

Alternatif olarak düşük ücretli veya ücretsiz olan kamu spotundan yararlanılarak toplum bilgilendirilebilir. Kamu spotunun bir dezavantajı, yayımlanma sıklığı ve yayımlanma zamanına müdahale şansının daha az olmasıdır.

Topluluğu harekete geçirme çalışmasının bütçesinin yeterli olması durumunda her iki reklam yönteminin de kullanılması mesajın yayılması için daha etkin olacaktır.

Televizyon kanalları, radyo kanalları, gazeteler, internet gazeteleri, dergiler, sosyal medya araçlarının tümü kitle iletişim araçları olup etki alanları ve haber yapma anlayışları farklıdır. Medya kanallarının birbirlerine göre avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Örneğin, televizyonda veya radyoda mesaj/haber/reklam

⁴⁹ Bu rehber bağlamında, televizyon kanalları, radyo kanalları, gazeteler, internet gazeteleri, dergiler, sosyal medya araçları vb.'nin tamamı medya olarak değerlendirilmektedir.

yayımlandığında uçar ve bir daha geri gelmez ancak gazetede veya dergide yayımlanan mesaj gün-hafta-ay boyu hatta daha sonra bile ilgili mesajı iletebilecek niteliktedir. Diğer yandan televizyonda daha geniş kitlelere erişirken, gazete ile daha sınırlı kesimlere erişilmektedir.

Topluluğu harekete geçirmede medya araçlarının en etkin şekilde kullanılması önemlidir. Ayrıca topluluğu harekete geçirme çalışmalarının medyada haber değeri oluşturmaları için hangi özellikleri taşıması gerektiği üzerinde analizler yaparak çalışmaların haberlerde yer alması sağlanabilir.

4.5.2. Medya İlişkilerinin Yürütülmesi

Medya ile etkin ilişkilerin yürütülmesinde, medyayı tanımak ve haberlerini analiz etmek ve onlarla iyi iletişim kurmak gerekmektedir. Bu bilgiler ışığında medya ile görüşmelerin yürütülmesi ve medyanın ilgisinin çekilmesi daha kolay olacaktır.

Medyanın tanınması ve analiz edilmesi için medya araçlarının takip edilmesi yerinde olacaktır. Bu hususta profesyonel bilginiz veya deneyiminiz yoksa bir basın müşaviri ile çalışmak, doğru medya araçlarının etkin şekilde kullanılmasında kolaylık sağlayacaktır.

4.5.3. Basın Açıklaması

Topluluğu harekete geçirme ile ilgili önemli etkinliklerin veya önemli gelişmelerin kamuoyunun bilgisine sunulması için basın açıklamasının hazırlanarak medyaya gönderilmesi gerekmektedir. Basın açıklaması; ne, nerede, ne zaman, niçin, kim gibi basın açıklaması ilkeleri göz önünde bulundurularak hazırlanmalıdır.

Medyanın etkinliğe dikkatinin çekilmesi ve muhabirini göndermesi için basın açıklamasının, etkinlik yapılmadan birkaç gün önce medyaya gönderilmesi gerekmektedir. Basın açıklamasının medyanın genel iletişim adresine gönderilmesinin yanında özel olarak editörlere, programcılara, haber merkezine vb. gönderilmesinin ardından telefon yoluyla takip edilmesi, etkinliğe katılımın teyit edilmesi açısından önemlidir. Ayrıca etkinlikten bir gün önce, ilgili kişilere yeniden hatırlatma amacıyla iletişim kurulması da tavsiye edilmektedir.

Etkinliğe politikacıların, kanaat önderlerinin, bürokratların vb. katılımı medyanın katılımını teşvik edecektir. Bunların yanı sıra etkinliklerin geniş şekilde fotoğraflanması ve videoya kaydedilmesi, medya araçlarında veya topluluğu harekete geçirme alanında geliştirilecek materyallerde kullanılması yönünden yüksek öneme sahiptir. Bu sebeple etkinliklerin kayıt altına alınması unutulmamalıdır.

İzlenecek Adımlar

Medya stratejisi geliştirilmesi için aşağıdaki sorular ve hazırlayacağınız yanıtlar size rehberlik oluşturabilir.

➞ İletişim hedefiniz nedir?

Topluluğu harekete geçirme alanında farkındalık oluşturmak?

Topluluğu harekete geçirmeyi çeşitli mecralarda tanıtmak?

➞ Ulaşmaya çalıştığınız hedef kitle kimdir?

Tüm kesimlerin topluluğu harekete geçirme konusu hakkında bilgi sahibi olmasını ve sorunun çözülmesi için nelere ihtiyaç duyduğunu bilmesini ister misiniz?

Toplulukta; yaş, kültürel arka plan, eğitim veya cinsiyete göre belirli bir nüfusu hedefliyor musunuz?

➞ Ana mesajlar nelerdir?

Hangi üç mesajın özellikle iletilmesini istersiniz?

Toplumun öğrenmesini istediğiniz en önemli mesaj nedir?

Mesajınız basit ve kolay anlaşılır mı?

➞ Hedef kitleye ulaşmak için hangi medya yoluyla iletişim kuracaksınız?

Televizyon, radyo, gazete, dergi, sosyal medya, internet vb.

➞ Bilgileri medyaya göndermek için hangi iletişim araçlarını kullanmak istiyorsunuz?

Basın bülteni? Bilgi formu? Medya danışmanı? Çeşitli basılı materyallerden oluşan medya seti? Basın toplantısı? Editöre mektuplar? Fotoğraf?

➞ Sözcüleriniz kimler?

Medya ile görüşmelerinizi ve röportajları kim yapacak?

Bu kişiye(lere) ulaştınız mı ve görüşme yapmaya hazırlar mı?

➞ Medya kampanyanızı ne zaman başlatmak istiyorsunuz?

Ne kadar zamanda hazırlamanız gerekiyor?

Tasarımı ve içeriğini tamamlanmış basın materyaliniz var mı?

Medya ile ne iletişime geçme tarihiniz belli mi?



Medya İlişkileri Stratejik Adımlar

Bütçenizin olması durumunda bir basın müşaviri ile çalışın, (Bütçenizin olmaması durumunda gönüllü basın müşaviri alternatif olabilir)

Medya iletişim listesi hazırlayın,

Sosyal medyayı etkin kullanın,

Çalışmalarınızın fotoğraflanması, kaydedilmesi ve grafik programları geliştirilerek paylaşılması için uzmanlar ile çalışın,

Düzenli olarak basın açıklamaları ve basın toplantıları düzenleyin,

Medyada yer alan etkinlikleri arşivleyin,

Mülakatlar vermek üzere görüşmeler yapın,

Kısa filmeler hazırlayın ve yayımlayın,

Medya yöneticileri ile iyi ilişkiler geliştirin.

a. Tüm Topluluğu Dahil Edin (Etki Çemberi) Örnek çalışma Doğal Tarımın Korunması ve Sağlıklı Tarım İçin Topluluğu Harekete Geçirmenin Başlatılması

Doğal tarımın korunması ve sağlıklı tarım, tüm topluluğun taahhüdü ve katılımını gerektirir. Belirli gruplara yönelik ve tek seferlik veya belli aralıklarla gerçekleştirilen faaliyetler sınırlı etki yaratacaktır. Değişim için tüm toplumun hedeflenmesi gerekmektedir. Bunun için çiftçilere, tarım ilaçları sağlayıcılara, ziraat mühendislerine, tüketicilere erişilmesi gerekmektedir. İnsanlar toplum içinde yaşadıklarından, toplumun bütününde bir değişim gerçekleşmesi için bütün topluluğun sürece dahil olması gerekmektedir.

b. Değişim Sürecini Kolaylaştırın

Toplumda alışlagelmiş kuralların değiştirilmesi için tek seferlik faaliyetler yeterli değildir çünkü değişim bir süreçtir. Değişim sürecinin bireyler ve topluluklar için nasıl gerçekleştiğini dikkate alan ve buna göre planlanmış faaliyetler, topluluğu tek seferlik faaliyetlerle yönlendirmeye çalışan, kısa sürede kalıcı değişim yaratmayı amaçlayan müdahalelerden daha etkilidir.

Sosyal değişim süreci, başlangıç yapma, farkındalık oluşturma, destek oluşturma ve harekete geçme aşamalarından oluşur.

Doğal ve sağlıklı tarım konusunda topluluğu harekete geçirmeyi hedefleyen kuruluşlar, değişim sürecinde toplumla birlikte çalışarak, topluma rehberlik ederek ve destek sağlayarak bireysel ve kolektif değişim sürecinin kolaylaştırılmasına aracılık edebilirler.

c. Fikirleri Farklı Mecralarda Tekrarlayın

Topluluk üyeleri, uzun bir süre boyunca çeşitli kaynaklardan gelen ve birbirlerini güçlendiren fikirlere maruz kalmalıdır. Bu, toplumdaki algıyı değiştirmeye katkıda bulunur. Örneğin, aynı hafta içinde, bir ziraat mühendisi çiftçi toplantısında doğal ve sağlıklı tarımın, insan sağlığı ve dünyanın geleceği açısından önemi hakkında bilgi veriyor; çiftçiler tarlaların ve şehrin çeşitli yerlerinde yanlış tarım ilaçlarının kullanımı hakkında billboardlar görüyor; akşam televizyonda konu hakkında kamu spotları izliyor; ilaçların doğru kullanımı hakkında ziraat odasında verilen eğitime dahil ediliyor; denetçiler, topraklardan numune alarak kontroller sağlıyor. Bu şekilde çeşitli kaynaklardan gelen fikirlere tekrar tekrar maruz kalmak, bireylerin tutum ve davranışlarında bir fark yaratabilir.

d. İnsan Hakları Çerçevesini Kullanım Örneklemeleri

Doğal ve sağlıklı tarım konusunda yürütülen bir topluluğu harekete geçirme çalışmasında her bireyin sağlıklı ve temiz bir çevrede yaşama, sağlıklı ve doğal besinlerle beslenme aldığı besinlerin nerede ve nasıl üretildiği konusunda bilgi edinme hakkı ve sadece kendisinin değil gelecek nesillerin de doğal ve sağlıklı besinlere erişme hakkına sahip olduğu düşüncesi yapılan çalışmaların ana çerçevesini oluşturmalıdır.



e. Sahiplenmeyi Teşvik Edin

Bir toplumdaki zararlı alışkanlık ve uygulamaları değiştirmeyi amaçlayan etkili projeler, bu topluluğun üyeleri tarafından yönetilmelidir. Kuruluşlar değişimi kolaylaştırabilir ve destekleyebilir, ancak değişim topluluk üyelerinin zihninde ve kalplerinde gerçekleşmelidir. Kuruluşlar, bireylerin, grupların ve kurumların, topluluktaki değişimin araçları olma kapasitelerini güçlendirmek için söz konusu taraflarla yakinen çalışabilirler.

Bu şekilde, belirli projeler sona erdikten sonra da topluluğu harekete geçirme çalışması uzun erimli olacaktır.

Bölüm 5: STK Üyelerinin STK'nın Yönetimine Katılması

Kısım 1: Sivil Toplum Üyeliği

Son yıllarda Türkiye’de, akademik ve kamusal söylem içinde sivil toplum kavramının önemi artmış, sivil toplum faaliyetleri ülke genelinde giderek yaygınlaşarak sivil toplum kuruluşlarının (STK) sayıları fazlaşmış ve STK’lar toplumsal değişimin önemli aktörlerinden biri konumuna yükselmiştir.

Türk Medeni Kanunu STK’lar tanımı ile “Dernekler, en az yedi gerçek kişinin kazanç paylaşma dışında belirli ve ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere, bilgi ve çalışmalarını sürekli olarak birleştirmek suretiyle oluşturdukları, tüzel kişiliğe sahip kişi topluluklarıdır ve hukuka veya ahlâka aykırı amaçlarla dernek kurulamaz.”

Sivil toplumun kuruluşlarının Türkiye’de toplumsal ilişkiler ağı içinde, toplumsal dayanışma, toplumsal güven, toplumsal sorumluluk, toplumsal istikrar, toplumsal sorunlara çözüm bulma gibi önemli değerlerin yaratılmasında rol oynayan bir kuruluş ve bir iletişim ağı olarak işlev görmesinin önemi vurgulanmaktadır.

Türkiye’de sivil toplum, toplumsal değişimin önemli bir alanı olarak güçlenirken, sivil toplumun iletişim ve müzakere alanının örgütsel yaşam ve kamusal alan olarak hareket etmesini sağlayan STK’ların da sayılarının giderek artmış, çalışma alanlarının farklılaşmış ve hareket alanları toplumsal yaşam içinde yaygınlaşarak ve derinleşmiştir. Bu farklılaşma ve yaygınlaşma içinde STK’lar farklı alanlarda çalışan gönüllü örgütlerden düşünce kuruluşlarına, sosyal hareketlerden vatandaşlık inisiyatiflerine, hükümet dışı örgütlerden sendikalara ve meslek odalarına kadar geniş bir yelpaze içinde hareket etmişlerdir. STK’lar, çalışma alanları içinde yarattıkları farklılaşma ve toplumsal alanda yarattıkları yaygınlaşma sürecinde, canlı, etkili ve verimli olmaya çalışan ve toplumsal yaşamın sivil ve demokratik değerleri içselleştirmesine katkı sağlayan bir örgütsel yaşam alanını temsil etmektedirler. STKlar toplum sorunlara çözüm arama, devlet ile ekonomi ve aile arasında kalan sivil toplumsal sorunları çözme dönük bir kamusal tartışma alanı ve bu tartışmaların yaşama geçirildiği örgütsel alan oluşturmaktadırlar.

5.1.1.Dernek Üyesi Nedir?

Türk Medeni Kanun'un 64. Maddesine göre; "Fiil ehliyetine sahip bulunan her gerçek kişi ile tüzel kişiler, derneklere üye olma hakkına sahiptir. Yazılı olarak yapılacak üyelik başvurusu, dernek yönetim kurulunca en çok otuz gün içinde karara bağlanır ve sonuç yazıyla başvuru sahibine bildirilir. Başvurusu kabul edilen üye, bu amaçla tutulacak deftere kaydedilir." hükmü yer almaktadır.

Kanunlardaki özel düzenlemeler hariç, fiil ehliyetine sahip bulunan her gerçek kişi ile tüzel kişiler, derneklere üye olma hakkına sahiptir. Medeni Kanun ve Dernekler Kanunu'nun müsaade ettiği şekliyle, dernek tüzüklerinde üyelik için özel şartlar belirlenebilir. Derneklere üye olmak isteyen kişilerin, derneğe yazılı olarak başvuruda bulunması ve dernek yönetim kurullarının da dernek tüzüğünde belirtilen hükümler doğrultusunda üyelik başvurularını en geç 30 gün içerisinde üyeliğe kabul veya red şeklinde karara bağlayarak sonucu başvuru sahibine bildirmesi gerekmektedir.⁵⁰

Dernek üyelerinin hakları ise Türk Medeni Kanunu'nun 68. Maddesinde düzenlenmiştir. Söz konusu madde; *"Dernek üyeleri eşit haklara sahiptirler. Dernek, üyeleri arasında dil, ırk, renk, cinsiyet, din ve mezhep, aile, zümre ve sınıf farkı gözetilemez; eşitliği bozan veya bazı üyelere bu sebeplerle ayrıcalık tanıyan uygulamalar yapamaz. Her üyenin, derneğin faaliyetlerine ve yönetimine katılma hakkı vardır."* hükmünü içermektedir. Buna göre, aidat yükümlülüğünü yerine getiren her üyenin oy hakkı başta olmak üzere, derneğin sunduğu her türlü hak ve kolaylıklardan yararlanabilecektir. Hiç kimse, üyesi olduğu dernekte üye kalmaya zorlanamaz. Her üye yazılı olarak bildirmek kaydıyla, dernekten çıkma hakkına sahiptir. Dernek üyeliğinden ayrılma isteğini yazılı olarak yönetim kuruluna bildiren her üye o andan itibaren üyelikten ayrılmış olur. Dernek yönetim kurulu, istifa yazısını almaktan kaçınırsa noter aracılığı ile istifa dilekçesinin yönetim kuruluna ulaştırılmasının sağlanması gerekir.⁵¹

Yukarıda açıklandığı gibi bir derneğe üye olma ve üyelikten ayrılma süreçleri Türk Medeni Kanunu'nda, Dernekler Kanunu'nda ve Derneklerin Tüzüğünde belirlenmiş ve hüküm altına alınmıştır. Mevzuatlar çerçevesinde üyelik başvurusu yaparak üyeliğe kabul edilmiş kişiler, hukuksal düzeyde derneğe üye niteliği kazanmış olur. Üyenin tüzükte belirtilen hususların icrası için aktif üye olması, hem derneğin hem de üyenin yapılan çalışmalardan memnuniyet açısından önemlidir.

⁵⁰ <https://www.dernekler.gov.tr/tr/AnasayfaLinkler/sss/uyelik-islemleri.aspx>

⁵¹ <https://www.dernekler.gov.tr/tr/AnasayfaLinkler/sss/uyelik-islemleri.aspx>

Kısım 2: Üye Kazanma

5.2.1.Üye Politikası ve Üye Hedefi

STK'nın, tüzükte belirlenen amaçlara göre kanunlara uygun şeffaf bir üyelik politikası oluşturması gereklidir. Üyelik politikasında üyelerin niteliği belirlenebilir. Üyelik politikasının oluşturulmasında diğer önemli hususlardan birisi, STK'nın üye sayısıdır. STK'ların üye sayısı konusunda farklı yaklaşımları olabilir. Bazı sivil toplum kuruluşları sınırlı sayıda üye ile amaçlarını icra ederken bazı STK'lar ise fazla üye ile amaçlarını icra etmeye çalışmaktadır. Bazı STK'lar profesyonel meslek üyeleri ile üye profilini sınırlı tutarken, bazı STK'lar meslek grubu belirlemeden amaca uygun geniş kitlelere ulaşma hedefi koymaktadır. Üye sayısının az veya çok olması ayrı bir değerlendirme konusu olup, STK'nın yapısı ve amacına göre avantajları ve/veya dezavantajları olabilir.

STK'nın mevcut üye sayısı, üye politikası, organizasyon yapısı, iletişim kültürü ve yönetim şekli, üyelerin yönetime katılımını direkt etkileyecek ana unsurlardır. Şöyle ki, üyesi az bir STK'da yapılacak toplum yararına bir çalışmada herkesin göreve katılma olasılığı ve olanağı daha fazladır. Bunun yanında üyesi çok olan bir STK'da ilgili komite veya konuya ilgi duyanların çalışmaya katılması daha muhtemeldir. Bununla birlikte küçük gruplardan oluşan STK'larda da herkesin yönetime aktif katıldığı düşüncesi kesinlikle oluşmamalıdır. Zira bu tür STK'larda da üyelerin yönetime aktif katılmadığı ve tüm çalışmaları yönetim kurulu başkanının yaptığı çok fazla örnek vardır.

STK'nın amacı, kapsamı, mali alt yapısı, hizmet ettiği hedef kitle, politika oluşturma hedefi gibi unsurlara göre STK'lar bir üye politikası ve üye hedefi belirlemeli ve bu doğrultuda yönetim politikası oluşturulmalıdır.

STK'ların kuruluş aşamasında üye politikası ve üye hedefi amaca uygun bir şekilde belirlenmemiş ise tüzükte gerekli değişiklikler yapılarak sağlıklı ve işleyen bir yapıya kavuşturulması doğru üyelerin katılması ve aktif olması için önemlidir.

5.2.2.Üyelerin Memnuniyetinin Değerlendirmesi

STK üyelerinin, memnuniyet durumlarının belirli aralıklarla ölçülmesi ve üyelerin memnuniyetine göre bazı tedbirlerin alınması gerekebilir. Üyelerin memnuniyetlerinin ölçülmesi için kullanılabilecek araçlar bire bir görüşme, anket, açık mektuplar, öneri kutuları vb. olabilir.



Üye, bir ayağını kapının dışına koyduktan sonra başlatılacak bir kazanma çalışması çok geç kalmış bir çalışmadır.

STK üyeliğini veya memnuniyetini artıracak gizli bir formül veya sihirli bir değnek yoktur. Bu hususta üyelerin aidiyet hissetme düzeylerinin yükseltilmesi ve üyelerin memnuniyetinin artırılması için işletme yönetiminde yüz yıllardır tartışılan ve geliştirilen çeşitli- klasik ve modern- örgüt yönetim modelleri kullanılabilir. Kullanılacak yöntem STK'nın amacı, yapısı ve üye profiline göre değişiklikler gösterebilir.

STK'lar, genel kurullarında üyelerin görüşlerini dinlemek amacıyla genel kurul gündemi içerisine bir klasik olarak gündemin son maddesine dilek ve temenniler bölümünü koymaktadır. Üyelerin dilek, temennileri ve memnuniyetleri sadece genel kurullarda veya genel kurul gündeminin son maddesine konulacak kadar önemsiz bir gündem konusu değildir. Memnuniyet değerlendirmesi, STK'ların yeterli zamanı ayırarak ve önemi atfederek üzerinde çalışmaları gereken önemli konulardan biridir.

STK'nın başarısı, yaşam eğrisi ve toplum yararına çalışması üyelerin memnuniyetiyle yakından ilişkilidir. STK'lar çoğu zaman kanun ve/veya tüzük gereği yapılması zorunlu işlemlere daha fazla odaklanırken, STK için hayati öneme sahip konular da önemsiz hale getirilmemelidir. Yasal süreçler tamamlanırken STK'larda insanlardan ve gönüllülerden oluşan bir topluluğun bir araya geldiği unutulmamalıdır.

STK'nızdaki Üyeleri Şu Duruma Düşürmemeli

STK'dan ayrıldım çünkü;

- Yapacak bir şeyim yoktu.
- Çalışmalarını ve yaklaşımlarını beğenmiyordum.
- Sadece aidat ödediğim bir yer haline geldi.
- Bana bir görev verilmedi.





STK'nın amacını bilmeyen ve STK'da alması gereken görevleri bilmeyen kimseler, sırf üye kaydı artsın diye STK'ya üye yapılmamalıdır.

STK'da Üye Sirkülasyonu Yüksek Olmasın

Sürekli çok fazla üyenin ayrılması (%20 üzerinde) ve bir taraftan yeni üyelerin gelmesi sürdürülebilir değildir. STK'nın amacına uygun üyelerin kazanılması ve var olan üyelerin aktif ve katılımcı bir şekilde muhafaza edilmesi önemlidir.

5.2.3.Üyelik Geliştirme Stratejisi, Yeni ve Genç Üye Katılımı

Zaman içerisinde çeşitli sebepler ile (yer değişikliği, doyum, farklı alanlar vb.) üyelerin bir bölümü tabii olarak STK'nın aktif üyeleri ve/veya üyesi olmaktan vazgeçmektedir. Sivil toplum kuruluşunun dinamizminin kaybolmaması için yeni ve özellikle genç üyelerin STK'ya dâhil edilmesi önemlidir. Bu genç ve yeni üyeler zaman içerisinde STK'nın aktif üyesi olarak hem topluma hem de STK'ya önemli katkılar sağlayacaktır.

Ön yargılar, bilgi sahibi olunmaması, güvensizlik, kendi işinin yoğunluğu, bir STK'ya kayıt olmaktan imtina etme gibi hususlar çoğu zaman pek çok değer STK'ya katılımını engellemektedir. Bu nedenle yeni ve genç kişileri STK bünyesine dâhil etmek için aktif çalışılması gerekmektedir.



Muhtemel yeni, genç ve potansiyel kişileri STK'ya katmaya yönelik çalışmalar yapılabilir. Bu çalışmalar; toplantılara davet, konuşmacı olarak davet etmek, aktivitelere davet etmek, kişileri ziyaret ederek fikirlerini almak, STK'nın çalışmalarını anlatmak, üye olmaları ile elde edecekleri kazanımlar hakkında bilgi vermek gibi çalışmalar olabilir.

5.2.4.Üyeleri Koruma ve Kayıpları Önleme

Etkin STK'lar üye sayılarını amacına göre korur ve/ veya artırır. STK'ların yaşam eğrisinde çeşitli nedenlerle STK'dan ayrılanlar veya STK'nın aktif çalışmalarına katılımlarına yönelik her türlü davete rağmen pasif duruma gelmiş STK üyelerinin bulunması kaçınılmaz olup; bu kayıpları en aza indirmek amacıyla STK'lar için mevcut üyeleri korumak ve nitelikli üyeler kazanmak önemlidir.

Bu nedenle STK'lar üyeleri koruma ve kayıpları önleme sürecini takip etmeli ve üzerinde düşünmelidir. STK'nın gelecekte kimliğini ve etkinliğini koruması için bu dinamizm önemlidir. Dinamizmi bu anlamda değişim ve büyüme olarak değerlendirebiliriz. Üyeleri pasif duruma gelmiş ve/veya ayrılmış STK'lar, zaman içerisinde sessizliğe bürünecek ve toplumsal fayda etkinliğini kaybedecektir.



STK küçülüyorsa aşağıdaki soruları sorunuz.

- STK üyeleri birbiriyle iletişim kuruyor mu?
- STK'nın toplantı zamanı, yeri, şekli, davet yöntemi vb. uygun mu?
- STK'ya yeni üyeler katılıyor mu?
- STK üyelerinin memnuniyet düzeylerini ölçtünüz mü?
- STK toplum yararına neler yapıyor?
- STK'dan ayrılan üyeler ile görüştünüz mü?

5.2.5.Üyelerin Motivasyonu

STK'da aktif katılım araçlarından bir tanesi de üyelerin motivasyonunun korunmasıdır. Üyelerin ilk üyeliğe başladığı andaki motivasyonu zaman içerisinde azabilir veya artabilir. Üye motivasyonunun kaybının, pasif üye durumuna gelme ve ardından üyelikten istifa etme aşamasına gelmemesi için yönetim kurulunun ve tüm üyelerin motivasyonun canlı tutulması gerekmektedir. Motivasyon üyeler arasında bir çekim unsurudur. Motivasyonun sağlanmasında iletişim, takdir edilme, aktivitelere katılım, ilgi çekici seminerler, öğrenme, ağı geliştirme, topluma fayda sağlarken kendine de katkı sağlamak en önemli motivasyon araçlarındandır.

STK'nın kamuoyundaki genel imajının değerlendirilmesi önemlidir. Bu bağlamda, çıkar için mi veya STK'nın amacının dışında işler için bir araya gelen bir grup mu; yoksa toplum yararına çalışan bir STK imajı mı var değerlendirilmesi gerekir.

5.2.6.Üyelerin Ayrılması

STK'ların yapısını geliştirmek, korumak ve güçlendirmek amacıyla yapılan çalışmalara rağmen STK'lardan üyelerin ayrılması doğal bir süreçtir. Bir STK'da %10 üyenin çeşitli nedenler ile ayrılması (taşınma, vefat, istifa vb.) normal değerlendirilir. Bununla birlikte, öncelikli olarak, STK'nın toplum yararına yürüttüğü çalışmaları etkin bir şekilde yerine getirmesi için üyelerin yönetime aktif katılımının sağlanması için çalışılmalı ve model üretilmelidir. Ancak, üyeyi kazanma çabasına rağmen STK'dan ayrılmak isteyenler, hiçbir çalışmaya ısrarla katılmayanlar veya uzun zamandır üye yükümlülüklerini yerine getirmeyenler ile görüşme yapılarak STK üyeliğinin sonlandırılması STK'ya yarar sağlayabilir. Diğer bir ifadeyle, yasal prosedür yükü oluşturan, STK'nın toplum yararına çalışmasını engelleyen, diğer üyelerin konumlarını olumsuz etkileyenlerin STK'dan ayrılması sonucunda var olan aktif üyeler ile daha efektif çalışmalar yürütülebilir.

Bu sebeple STK'nın tüzüğünde üye olma ve üyelikten ayrılma süreçlerinin şeffaf, anlaşılır, dengeli ve yasal ağır zorluklar oluşturmayacak şekilde düzenlenmesi tavsiye edilmektedir.

Üye Sayısı 900 Olan STK'da

Yapılan tüm aktif çağrılara ve üyelik çalışmasına rağmen;

40 aktif üye, genel kurula ortalama katılan 170 üye, aidatları düzenli ödeyen 210 üye, aidatlarını 10 yıldır ödemeyen 300 üye, aidatlarını 5 yıldır ödemeyen 300 üye, aidatlarını 3 yıldır ödemeyen 80 üyesi olan; üyeleri arasında 20 kanaat önderi olan ancak aidatlarını düzensiz ödeyen, STK'nın yaptığı bilgilendirme -toplum yararına toplantılara ortalama katılan kişi sayısı 55 üye olan bir STK'da uzun zamandır üyelik sorumluluklarını yerine getirmeyen üyeleri, STK'da üye defterinde üye olarak tutmak mı gerek?

Birkaç görüşme ve çağrı yaparak cevap vermeyenlerin üyeliklerini sonlandırarak aktif üyeler ile devam etmek mi gerek?

Sizce hangisi?

Kısım 3: Aktif Üyelik Ve Yönetime Katılma

STK'nın topluma ve üyelerine hizmet edebilmesi, üyelerin aidiyet hissetmesi, memnuniyet duyması ve motivasyonu ile birebir ilintilidir. Bu unsurları sağlayan STK'ların toplum nezdinde saygınlığı artarken gelişmesi ve topluma fayda sağlama düzeyi de yükselecektir.



Bir STK'nın başarısı ve prestiji, toplum hizmetlerindeki gücü ve topluma sağladığı fayda ile doğru orantılıdır.

Üyelerin aidiyetinin sağlanması, coşkusunun kaybolmaması ve motivasyonunun sağlanması üç kelime ile kolaylıkla ifade edilebilmekle birlikte bu süreçlerin üyeler nezdinde var olması için STK'yı doğru, etkin ve başarılı yönetmek kolay değildir. Zira yönetim ve organizasyon tartışmaları ve modelleri sürekli akademik alanda incelenmeye ve tartışılmaya devam etmektedir. STK'ların yapıları pek çok yönden işletmelere benzetmekle birlikte yapısı, amacı, yönetim ve üyeleri arasında ilişki bir işçi-işveren ilişkisi şeklinde değildir. STK'ya üyelik daha çok gönüllülük ve mali bir karşılık beklemeden sağlanan gönüllülüktür. Bu gönüllülük ve organizasyon yapısı, üyelerin çalışmalara ve yönetime aktif katılımını hem zorlaştırmakta hem de kolaylaştırmaktadır. Şöyle ki, motivasyon toplum yararına çalışmayı ve aktif olmayı pozitif yönde etkilemektedir, diğer yandan motivasyonun kırılması, bireysel yargılar, üyelikten çekilme serbestliği gibi hususlar da aktif katılıma ket vurabilir.

5.3.1.Yönetişim

Yönetişim, en kısa tanımıyla ortak yönetim- birlikte yönetmek anlamına gelir ve içinde yönetimden farklı olarak etkileşim ve iletişim kavramlarını barındırır. Demokrasi kültürünün beraberinde getirdiği yeni yönetim anlayışları içerisinde katılımcılık kültürü günden güne gelişmektedir. Bu bağlamda, kamu otoriteleri yönetim anlayışıyla sivil toplum kuruluşlarını mümkün olduğunca yönetime dâhil etmeye çalışarak yönetime katılımlarını sağlamaktadırlar. Kamu otoriteleri, yönetim anlayışıyla karar alma süreçlerinde STK'lara daha fazla önem verirken, STK'ların da kendi içlerinde katılımcı yönetim anlayışının, yani yönetim ruhunun olması üyelerin yönetime aktif katılımını olumlu yönde etkileyecektir.⁵²

⁵² <https://www.mevzuatdergisi.com/2010/01a/02.htm>



Bir üye, çalışmalara katılmak için "zamanım yok" dediğinde muhtemelen kendisini dışlanmış, gelişmelerden bihaber hissettiği için bir mazeret öne sürmektedir.

STK'larda tüm üyelerin teknik olarak yönetim kurulunda olması mümkün olmamaktadır. Bu sebeple STK'yı belirli konularda temsilen yönetim hakkı verilen temsilciler (yönetim kurulu), STK'yı üyelerle birlikte yönetme ve karar alma süreçleri geliştirmelidir.



STK'nızın yönetim anlayışını ve karar alma süreçleri değerlendirdiğinizde aşağıdaki fotoğraflardan hangisi sizi yansıtmaktadır?



Liderin yüksek düzeyde ön planda olduğu STK.



STK ön planda, yönetim ilkesi var.



Yönetim kurulu ve lider ön planda.

Yönetişim Yaklaşımının Temel Özellikleri

Yönetişim bir kurallar sistemi değil, süreçtir.

Yönetişim egemenlik ve hakimiyet üzerine değil, uzlaşa üzerine kuruludur.

Yönetişim resmi bir kurum değil, sürekli etkileşime dayalı bir süreçtir.

5.3.2.Komiteler

STK'larda faaliyetlerin icrası için bir değerlendirme yapıldığında çoğu zaman hemen komite kurulmasına karar verilmektedir. Oysa komite kurulmasının kararı verilmeden önce STK'nın üye yapısı, üye sayısı, amacı, topluma fayda sağlama şekli, üyelerin memnuniyetleri gibi unsurların değerlendirilmesi gereklidir.

Komite kuracak üye dinamizmi ve alt yapı henüz STK'da oluşturulmamış/ oluşmamış ise ısrarla işlerliği olmayan, zorlama iş/ hizmet komiteleri kurulmamalıdır. Bu şekilde kurulacak komiteler ile başarılı bir iş çıkarılmaması muhtemeldir. Bu durum STK'nın aktif yapısını ve kişilerin motivasyonu olumsuz etkileyebilir.

Üye dinamizmi ve alt yapısı yeterli düzeyde ise çok fazla sayıda komite kurmak yerine, deneyimleyerek daha dikkatli adımlarla ve kazanılan tecrübelerle komite(lerin) kurulması yoluna gidebilir.



İşlemeyen komitelerin kurulmasından kaçının. Deneyimleyerek kapasitenize göre hizmet komitelerin kurulmasına gayret gösterin. İşlerliği olmayan komiteler üyelerin yönetime katılmasını ciddi şekilde olumsuz etkilerken aktif komitelerin varlığı tam tersine üyelerin yönetime katılması ve işlerin bölüşümü için oldukça değerli bir modeldir. Başarılı komite üyeleri sağladığı toplumsal hizmet ile hem gurur duyacak hem model olacak hem de üyelerin STK'ya katılımını olumlu etkileyecektir. Kurulacak komitelerin tematik konuları, STK'nın hizmet alanı ve kapasitesi doğrultusunda şekillenecektir.

5.3.3.Şeffaflık

Uluslararası Şeffaflık; kararların, kurallar ve düzenlemeler doğrultusunda alınması ve uygulanması, alınan kararlardan etkileneceklerin bilgiye erişiminin sağlanması ve bu bilginin de ulaşılabilir, anlaşılır ve somut olması prensibidir.⁵³

Yani şeffaflık, sadece mali hesap verilebilirliği değil, davet, katılım, takdir edilme, kararların alınmasında iş birliği gibi hususları kapsamaktadır. STK'da temsil hakkını elinde bulunduran yönetim kurulu, aldığı temsil yetkisi ile sadece genel kurullarda üyelere bilgi veriyorsa STK'da bir şeffaflık

⁵³ <http://www.seffaflik.org/yolsuzluk/seffaflik-nedir/>

ilkesinden söz etmek zordur. Şeffaflık ilkesinin uygulanmasında en büyük görev yönetim kuruluna düşmekte olup, gelişmeler hakkında bilgi veren, bu doğrultuda katılımcılığı önemseyen STK'lar şeffaflık ilkesini uygulayabilir. Şeffaflık ilkesinin uygulanması, üyelerin yönetime aktif katılımını ve motivasyonunu kayda değer düzeyde olumlu etkileyecektir.



İyi bir iletişim modelinin kurulması ve geliştirilmesi için üye iletişim bilgilerinin (adres, e-posta, telefon) ve güncellemelerinin doğru ve düzgün şekilde yapılması önemlidir.

5.3.4.İletişim

STK'larda iletişimi geliştirmek için bu sürece zaman ayırmak ve hatta yaratıcı olmak önemlidir. STK'ların bu alanda bir model ve sistem geliştirmeleri ihtiyaçtır. STK iletişim sürecinin sağlıklı şekilde yapılması için bir kişinin veya mümkünse komitenin görevlendirilmesini değerlendirilebilir.

İletişim Kanallarının Kullanılması

Sadece aidatların ödenmesi için üyelere mesaj göndermeyin.

Açılan sosyal medya platformlarının sürekli güncel kalmasını sağlayın.

Önemli çalışmalar için toplu mesaj alternatiflerinin yerine aidiyeti artıracak yöntemleri tercih edin.

STK'da olan bitenlerden, mevcut ve potansiyel üyelerin haberdar olmaları için bilişim çağı (web sayfası, sosyal medya araçları, e-posta, video araçları vb.) STK'lara önemli kolaylık sağlamaktadır.

Bilişim çağında, üye kayıtlarının tutulması ve düzenli iletişim kurulması için geliştirilen programlar her gün daha kullanışlı bir hal almaktadır. STK, üyeleri ile etkin bir iletişim kurmak amacıyla bu platformlardan yararlanabilir.

Tüm bilişim araçlarının yanında önemle unutulmaması gereken husus, bu platformlarda insani duyguların henüz bulunmamasıdır. Dolayısıyla yüz yüze kurulacak doğru iletişimin etkisi farklıdır. Bu maksatla STK üyelerinin hem kendi içlerindeki hem de STK yönetimi ile iletişimlerini güçlendirmek amacıyla etkinlikler düzenleyerek STK ağının gelişmesi ve iletişimin güçlenmesi sağlanabilir. Ayrıca bazı etkinliklere potansiyel üye adaylarının ve ailelerin de davet edilmesi iletişimi kuvvetlendirecektir.

İletişim tek seferlik bir süreç değildir; kitle iletişim araçları üzerinden ve yüz yüze görüşmelerle sürekliliğinin sağlanması gerekmektedir. İletişim kanallarının açık ve sürekli olması pasif duruma gelmiş üyelere yeniden dinamizm kazandırarak harekete geçmelerine bir fırsat da sağlayabilir.



STK'ya yeni aldığınız üyeleri duyuruyor musunuz? Yeni aldığınız üyeyi(leri) mevcut üyelere duyurmuyorsanız, muhtemelen yanlış yoldasınız. Yeni aldığınız üyeyi(leri) onurlandırarak iletişim kanalları üzerinden takdim edin.

5.3.5.Toplantılar

Toplantılar bir araya gelmek, iletişim kurmak, çevre sağlamak, en son bilgi ve haberleri iletmek ve dostluğu geliştirmek için önemli bir fırsat ve araçtır. STK üyelerinin aktif katılımını destekleyecek temel çalışmalarındandır.

Toplantılara il içerisinde ve il dışından hatta yurt dışından STK'nın konusu alanında, kamuoyunda kabul görmüş konular hakkında veya kişisel gelişime katkı sağlayacak alanlarda konuşmacılar davet edilerek STK üyelerinin bir araya getirilmesi sağlanabilir.

Toplantılar; zamanın ve bütçenin önemli olduğu, dozunda ayarlanması gereken aktivitelerdir. Bu toplantılar üyeleri bir araya getirmeyi teşvik ediyor ise toplantılar iletişim kurma, ödül verme, takdir etme gibi fırsatlar olarak da değerlendirilebilir.



"Hazır herkes bir araya gelmiş" mantığı ile bu toplantılarda aidat veya bağış istemeyiniz.

5.3.6.STK Üyelerinin Beklentisi

Üyelerin beklentileri değerlendirildiğinde üyelerden gelen taleplere göre harekete geçilmesi önemlidir. Yılda bir yemekte bir araya geliniyorsa veya üyeler sadece aidat ödenmesi ile ilgili aranıyor muhtemelen üyeler STK'nın çalışmalarına ve yönetime katılmıyordur. Hatta üyelerde şöyle bir duygunun oluşması muhtemeldir *"Oada zaten bir şey yapmıyordum ki, ne olduğunu da bilmiyorum, ayrıldım/ayrılacağım."* Üyelerin bu duruma düşürülmeden, üye beklentilerinin değerlendirilerek tedbirler geliştirilmesi gereklidir.



STK'nıza bakın ve hemen şu soruyu sorun: "Bu STK'ya bugün katılır mıydım?" Cevabınız "hayır" ise değiştirmek için ne yapardınız? Sorumlulukları yerine getirmeyen kişi(leri) üyelikten çıkarmak en kolay yol ancak yine de son yöntem bu ise bunun bir sonlandırma görüşmesi yoluyla yapılması doğru olur.

5.3.7.Üyelik Aidatı

STK'lar yaşamlarını sürdürmeleri için üyelerin aidatları, bağışlar ve gelir getirici çalışmalar önemlidir. Ancak yapılan araştırmalara göre, aidatlar STK gelirlerinin ancak %12-15'ini oluşturmaktadır. Bu nedenle üyelerin yönetime aktif katılımının, üye aidatlarının tahsiline bağlanarak sürdürülmemesi gerekir. Aidiyet hisseden ve yönetime katılan üyeler, STK'nın çalışmalarının ilerlemesi için elinden gelenin fazlasını yapacaktır.

Aidatların belirlenmesinde ortak kararla hareket edilmesi oldukça önemlidir. Yüksek aidatlar üyelerin ayrılmasına yol açabilir.



100 üye X ayda 10,00 TL = 1.000,00 TL hesabını yaparak, üye politikası oluşturuyorsanız, ivedilikle yönteminizi değiştirin. "Çok üye çok etkin olma", "Çok üye çok mali güç" algısı içerisindeyseniz yanlış yoldasınız.

5.3.8.Yönetim Kurulu ve Başkan

Sivil toplum yönetim kurulu başkanının başarısı; STK üyeleri ile birlikte çalışma becerisi, üyeler ile ilişkisi ve STK'ya bir vizyon kazandırması ile değerlendirilebilir. Üyeleri harekete geçirmek, motive etmek, sorumluluk vermek, sorumluluk almak, yeni liderler yetiştirmek, değişime zemin hazırlamak, üyeler ile açık ve doğrudan iletişim kurmak gibi temel özellikler ve uygulamalar STK başkanı için önemlidir.

Bir STK'yı bir anahtar sistemine benzetirsek, yönetim kurulu başkanı sistemi açan kilittir. Yönetim kurulu başkanı STK'ya güven, cesaret ve inanç verir. Başkanın en temel görevlerinden biri, derneğin etkin ve katılımcı bir anlayışla faaliyet göstermesini sağlamaktır.

Türkiye'de STK'ların aktif üye sayıları, diğer bir ifade ile yönetime katılan üye sayısı pek çok STK'da genellikle yönetim kurulu sayısının 3-5 katını geçmemektedir. Bazı STK'larda üye sayısının rakamsal fazlalığı prestij unsuru olarak değerlendirilmektedir. Oysa bir STK'ya dinamizm katan en büyük güç üyelerin yönetime katılması ve aktif üye sayısıdır.

TEHLİKE SİNYALLERİ

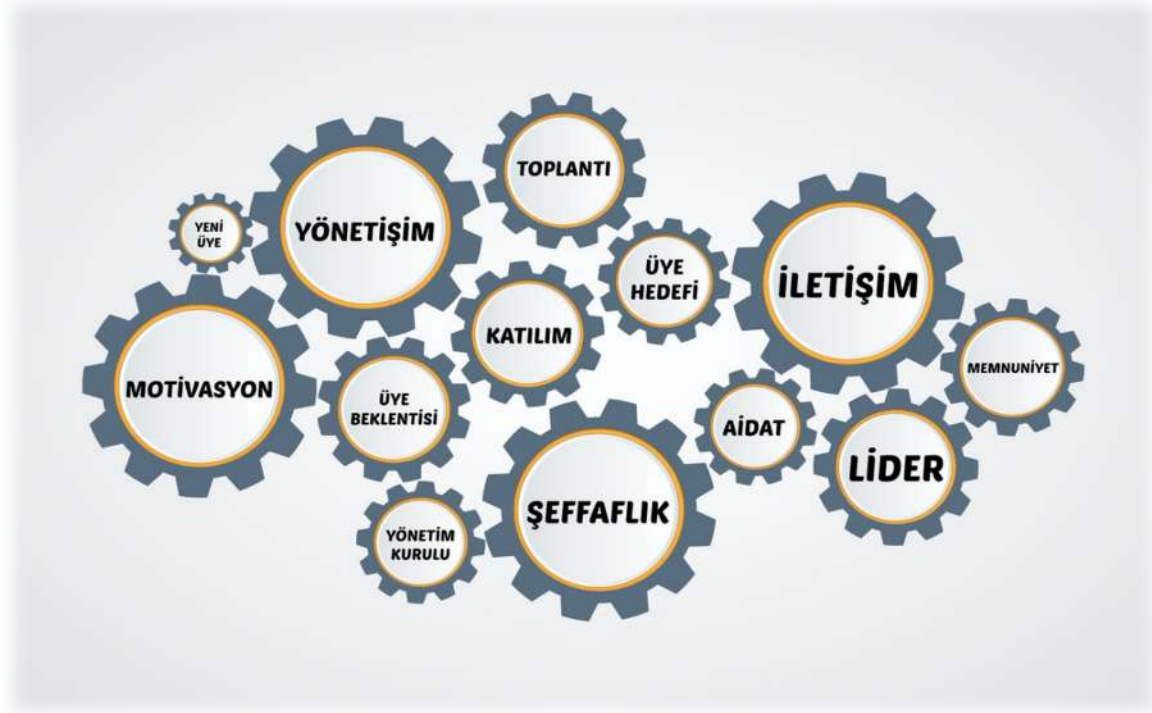
- Memnuniyetsizliğin artması
- Genel kurul vb. toplantılara katılım olmaması
- Etkinlik azalması
- Kalitesiz buluşmalar
- Uygun olmayan toplantı yerleri
- Dostluk ortamının azalması
- Çalışmaların takdir edilmemesi
- Gruplaşmalar ve kişisel sürtüşmeler
- Kötü zaman yönetimi
- İyi projelerin olmaması
- Yüksek aidat



Üyelerin yönetime aktif katılması kuşkusuz sadece yönetim kurulunun görevi olmayıp sivil toplum içerisinde bu ruhun oluşturulması için birlikte iş birliği yapılması gerekmektedir. Yönetim kurulu bu ruhun oluşturulmasında bir maestro (orquestra şefi) olarak görev yapmalıdır. Yönetim kurulunun, yukarıda anlatılan konular özelinde ve STK'nın özel koşulları çerçevesinde bir yönetim tarzı belirleyerek üyelerin yönetime aktif katılımını geliştirmesi gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle, aşağıdaki resimdeki çarkların harekete geçmesine ve sonrasında belli bir ivme ile dönmesine olanak sağlayacak yönetime aktif katılım atmosferinin oluşturulması önemlidir.

Bir STK'da aktif katılımı oluşturan çarkların tümü önemlidir. Bir gayeye veya duruma odaklanarak diğeri ihmal edildiğinde diğer taraf bundan olumsuz etkilenecektir. Bir çarkın yavaşlaması diğer çarkların da yavaşlamasına, bir çarkın durması diğer çarkların da durmasına yol açacaktır.

Üyelerin STK'ya Aktif Katılım Atmosferinin Çarkları



NASIL BİR YÖNETİM KURULU BAŞKANI

- ➔ Paylaşan Başkan: Sorumluluğu diğer üyeler ile paylaşır, kişiler arasında uyumlu bir ilişki sağlar.
- ➔ Uzlaştırıcı Başkan: Dernekte çıkabilen gerilimleri azaltarak birlik ve dostluğu yeniden sağlamak için çaba gösterir. Anlayışlıdır, dost canlısıdır.
- ➔ Geliştirici Başkan: Neyi geliştireceğini ve değiştireceğini iyi bilmelidir.
- ➔ Lider Yetiştiren: Başkan, gelecekte derneği taşıyacak liderler yetiştirilmesinde önemli rol oynar.



Gönüllülüğün esas olduğu bir kuruluştaki başkanlık zordur. Pozitif yaklaşım ve takım ruhu oluşturmayı gerektirir. Eski tip liderlikte başkanın her yerde olması anlayışı hakimdir. Bu durum komite görevlilerinin iş yapma arzularını azaltır. Nasıl olsa her şeyi başkan yapıyor algısı oluşturabilir.

Kısım 4: Örnek Katılım Değerlendirme Tablosu

STK üyelerinin aktif katılımın değerlendirilmesi için STK'nız için aşağıdaki örnek 20 soruluk testi uygulayarak STK'nızı kendiniz değerlendirebilirsiniz. Burada amaç, STK üyelerinin STK yönetimine aktif katılımına ilişkin genel resmi ortaya koymaktır. Bu nedenle aşağıdaki soruları bir test ya da puanlama olarak değil, STK'nın geliştirilmesine yönelik bir araç ve kendi kendinize öz bir değerlendirme olarak görülmelidir.

Sorulara 1 zayıf, 2 idare eder, 3 orta, 4 iyi, 5 çok iyi arasında bir değerlendirme yaparak durumunuzu işaretleyebilirsiniz.

Burada amaç, STK üyelerinin STK yönetimine aktif katılımına ilişkin genel resmi ortaya koymaktır. Bu nedenle aşağıdaki sorular bir test ya da puanlama olarak değil, STK'nın geliştirilmesine yönelik bir araç ve kendi kendine bir öz değerlendirme olarak görülmelidir.

No	Sorular	1 Zayıf – 5 Çok iyi				
		1	2	3	4	5
1	Üyeler ile motivasyon değerlendirmesi yapılıyor mu? (Hayır ise 1 puan veriniz)					
2	Yılda kaç defa bir araya geliyorsunuz? (Toplantı sayısı 1 ise 1 puan, Sizin açınızdan yıl içinde yapılan toplantılar yeterliyse 5 puan)					
3	Yeni üye kayıtlarınız verimliliğiniz açısından yeterli mi?					
4	Aktif üye sayınız yeterli mi?					
5	İletişim araçlarınız var mı?					
6	Yönetişim ilkesi uygulanıyor mu?					
7	Pasif üyelerin aktif katılımı için çalışma yapılıyor mu?					
8	5 yıldır üyelik görevlerini yerine getirmeyen (aidat ödemeyenler, ödeyenlerin yüzde kaçına denk gelmektedir) grup üyelerinizin yüzde kaçına denk gelmektedir? (5-%20 /1-%100)					
9	STK'ya yeni üye olan kişiler üyelere tanıtılıyor mu/Bilgi veriliyor mu?					
10	Yeteri kadar toplum yararına aktivite yapıyor musunuz?					
11	Üye kayıtlarınızın iletişim bilgileri var mı/doğru mu? Yüzdesine göre puan veriniz.					
12	Çalışmalara üyelerinizin yüzde kaç katılmaktadır? (1)%0-20/ 2)%21-40/ 3)%41-60/ 4)%61-80 / 5-%81-100)					
13	Oluşturulan komiteler ne kadar etkin çalışıyor?					
14	STK'yı etkileyecek önemli kararlar alınırken üyelere görüş alınıyor mu?					
15	Yönetim kurulu başkanı, alınan kararlarda uzlaşmacı mı/dost canlısı mı?					

16	Üyelerin görüş ve önerilerini paylaşmalarına imkân veren fırsatlar ve araçlar sağlanıyor mu?					
17	Şeffaflığı geniş anlamıyla düşündüğünüzde STK'nın ne kadar şeffaf olduğunu düşünüyorsunuz?					
18	Kamu yararına yaptığınız çalışmalar sizi tatmin ediyor mu?					
19	Kamuoyunun ilgisini çeken yerel veya ulusal medyada yer alan faaliyetiniz var mı?					
20	STK'nın amaçları ve hayalleriniz dikkate alındığında performansınız sizce nasıldır?					

Bölüm 6: Proje Döngüsü Yönetimi

Bu bölümde, Sivil Toplum çalışanları ve/veya yöneticilerinin ulusal/uluslararası hibe programlarına sistematik bir yaklaşım olan Proje Döngüsü Yönetimi (PCM), Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı'na (MÇY) uygun şekilde proje fikri geliştirmeleri için gerekli olan bilgiler sağlanacaktır. Bu rehberde yer alan örnek proje ile Sivil Toplum çalışanları ve/veya yöneticilerinin ulusal/uluslararası hibe programlarına başvuru için hazırlanması gereken Teklif Paketi'ne ilişkin teknik bilginin yanı sıra proje yazımına ilişkin pratik bilgiler de sunulacaktır.

Kısım 1: Giriş

6.1.1.Proje Nedir?

Proje; belirli bir **yerde**, belirli bir **süre** içinde, belirli bir **bütçe** ile net olarak tanımlanan **amaçların** gerçekleştirilmesine yönelik olarak planlanan **faaliyetlerin** bütünüdür. Bir proje aynı zamanda aşağıdakileri içermelidir:

- Hedef grup ve nihai faydalanıcıları da kapsayan açıkça tanımlanmış paydaşlar;
- Açıkça tanımlanmış koordinasyon, yönetimsel ve finansal planlama;
- Performans yönetimini desteklemek için bir izleme ve değerlendirme sistemi;
- Projenin beklenen faydasının maliyetinden daha fazla olduğunu gösteren yeterli seviyede finansal ve ekonomik analiz.

Projeler amaçlarına, kapsamlarına ve ölçeklerine göre farklılık gösterebilirler. Projeler büyüklük, kapsam, maliyet ve zaman açısından farklılıklar gösterebilse de, tüm projeler aşağıda belirtilen özelliklere haizdir:

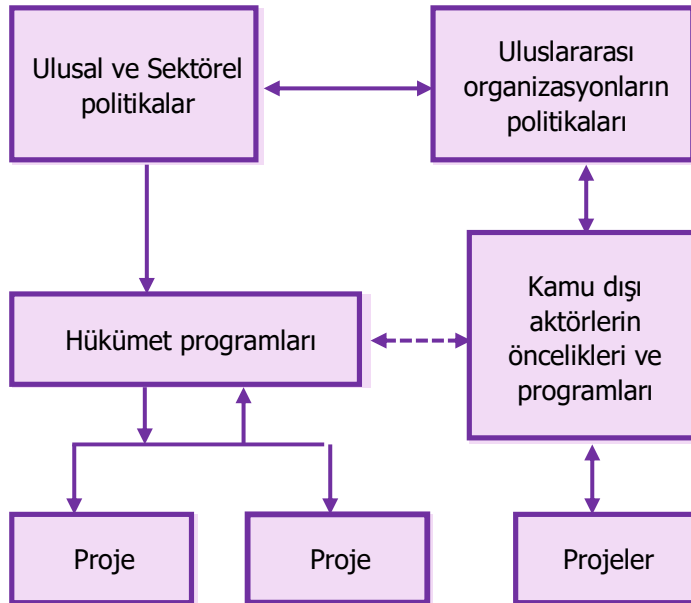
- ✓ Başlangıç ve bitiş;
- ✓ Başlangıç ile bitiş arasında bir dizi aşamadan oluşan bir döngü;
- ✓ Bütçe;
- ✓ Birbirini takip eden, birbirinin aynısı olmayan ve tekrarlanmayan faaliyetler;
- ✓ Kaynakların kullanımı için koordinasyon;
- ✓ Yönetim ve uygulama için belirlenmiş sorumluluklar;
- ✓ Proje paydaşlarının belirlenmiş rolleri ve ilişkileri.

6.1.2.Proje, Program ve Politika

Politikalar programları, programlar da projeleri ortaya çıkarır. Bu bağlamda politikalar programların uygulanacağı genel çerçeveyi belirlerler. Kamu aktörleri veya kuruluşları (örneğin uluslararası örgütler), politik kararlarını uygulamak için kapsamlı çalışma alanları (konuları) belirlerler. Bu geniş çalışma alanları genellikle programlar olarak bilinir; programlar da, aynı projeler gibi, kapsam ve ölçek olarak önemli farklılıklar gösterebilirler. Bu bağlamda programın ne olduğu, sorumlu otoritelerin programı nasıl tanımladığına göre belirlenmektedir. Örneğin bir program:

- Tüm bir sektörü kapsayabilir (örneğin, Sivil Toplum Sektörü Programı);
- Sosyal Politika sektörünün bir kısmını kapsayabilir (örneğin, Kadına Yönelik Şiddetle Mücadele Programı);

Politikalar, programlar ve projeler arasındaki genel ilişki Şekil 1’de gösterilmiştir.



Uluslararası projeler aşağıda belirtilenlerin hem bir parçası hem tamamlayıcısı olmak zorundadırlar:

- Ulusal kalkınma politikaları;
- Uluslararası organizasyonların politikaları;
- Hükümet programları
- Kamu dışı aktörlerin öncelikleri ve programları

Şekil 1: Proje, Politika ve Program⁵⁴

⁵⁴ Kaynak: Proje Döngüsü Yönetimi Kılavuz İlkeleri (2004)



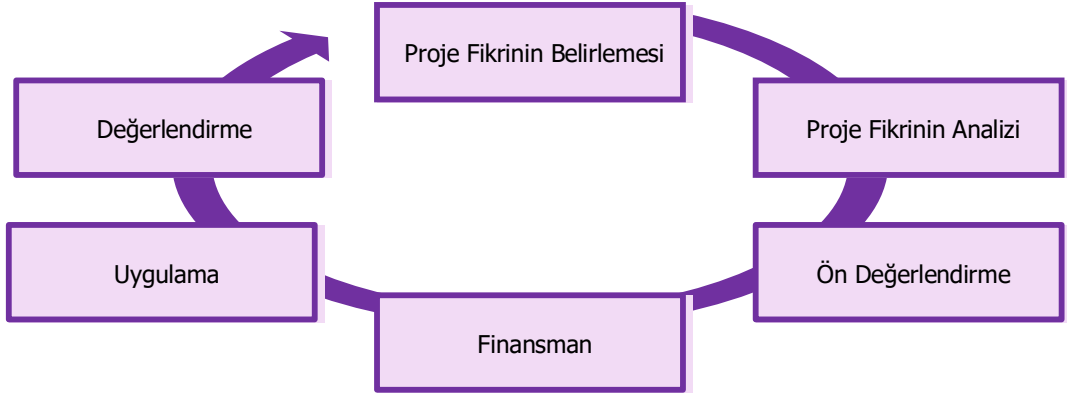
Proje amaçları programın amaçlarına, programın amaçları da ulusal/ bölgesel/ sektörel politikalar a katkı sağlamalıdır.

6.1.3.Proje Döngüsü Yönetimi (PCM)

Proje Döngü Yönetimi (PCM) proje hazırlık ve uygulama alanında ortak bir yöntem ve dil geliştirmek amacıyla uluslararası kuruluşlar tarafından geliştirilmiş bir proje geliştirme ve yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşım ile kaynakların doğru, yerinde ve zamanında kullanılması ve belirlenen hedefe ulaşması hedeflenmektedir.

Proje Döngüsü Yönetimi (PCM) altı temel aşamayı içinde barındırmaktadır. Proje Döngüsü'nde her aşama bir diğerine zemin oluşturur ve süreklilik gösterir. Bu aşamalar Şekil 8'de gösterilmiştir.

- **Proje fikrinin belirlenmesi:** Projeye ilişkin fikirlerin ortaya konduğu ilk hareket noktasıdır. Bu aşamada bir sorunun ve bu soruna bağlı ihtiyacın tespiti yapılır.
- **Proje fikrinin analizi:** Projenin teknik ve uygulama açısından tasarlandığı aşamadır.
- **Ön değerlendirme:** Tasarımı tamamlanmış olan projenin teknik, mali, ekonomik, sosyal, kurumsal açılardan tutarlılığının ve işlevselliğinin değerlendirildiği ve proje önerisinin yazıldığı aşamadır.
- **Finansman:** Projenin ilgili kuruluşlar tarafından değerlendirildiği ve finanse edilip edilmeyeceğine yönelik karar verildiği aşamadır.
- **Uygulama:** Proje kapsamında belirlenen hedeflere ulaşmak için belirlenen metodoloji ile öngörülen faaliyetlerin hayata geçirilmesidir.
- **Değerlendirme:** Projenin planlanan hedeflere ne ölçüde ulaştığının değerlendirildiği aşamadır. Proje Yaşam döngüsünde değerlendirme aşaması uygulama aşamasından sonra gelmekteyse de projenin kalan süresince uygulanabilecek düzenlemelerin tanımlanması amacıyla ara dönem değerlendirmesi yapılması yaygın bir uygulamadır.



Şekil 8: Proje Döngüsü⁵⁵

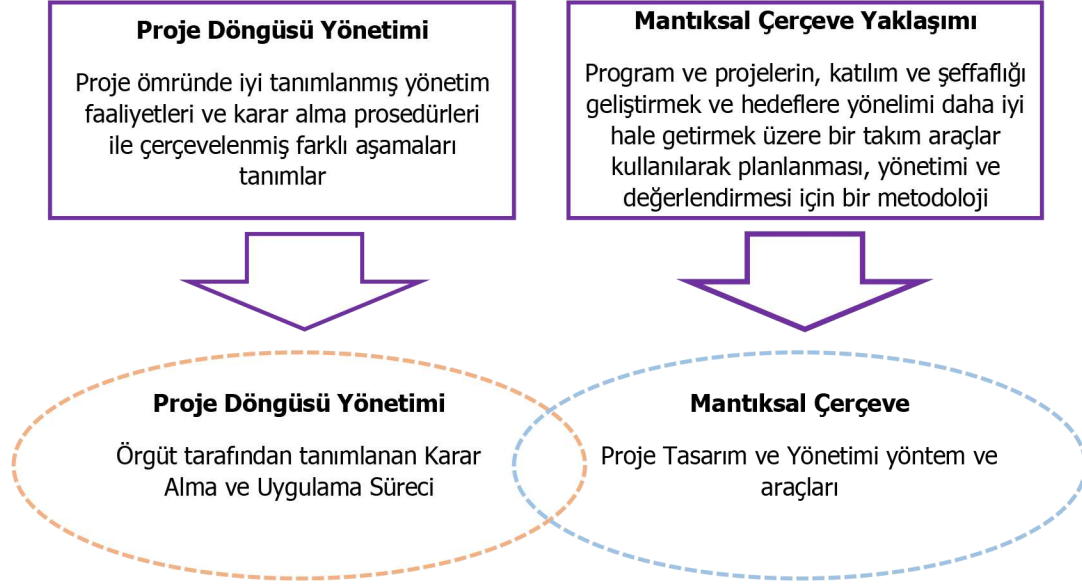
Proje Döngüsü Yönetimi (PCM), Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı (MÇY) temeline dayanan, proje ve programların hazırlanması, uygulanması ve değerlendirilmesinde kullanılan bir yöntem ve sistematik bütündür. Bu yöntem ile projelerin tasarım kalitesinin iyileştirilmesi, uygulamalarının etkinliğinin artırılması, sağlanacak fayda ve sürekliliğinin gözetilmesi mümkün olmaktadır.

6.1.4. Proje Döngüsü Yönetimi (PCM) ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı (MÇY)

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı (MÇY) 1960'ların sonunda Amerika Birleşik Devletlerinin uluslararası yardım kuruluşu USAID tarafından proje planlama ve değerlendirme sistemine yardımcı olması amacıyla geliştirilmiş ve kullanılmaya başlanmıştır. Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı (MÇY), farklı seviyelerdeki hedefler arasındaki nedensel ilişkiyi kuran, hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını kontrol eden ve proje kontrolü dışında kalan ve başarıyı etkileyecek riskleri dikkate alan **proje analiz, planlama ve uygulama** aracıdır (Şekil 9).

Bugün BM, AB, OECD, Dünya Bankası gibi birçok yardım kuruluşu ve diğer hibe sağlayan ulusal/uluslararası kuruluşlar proje uygulamalarında bu yaklaşımı kullanmaktadır.

⁵⁵ Kaynak: Proje Döngüsü Yönetimi Kılavuz İlkeleri (2004)



Şekil 9: PDM ve MÇY arasındaki ilişki⁶²

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı (MÇY) Proje Döngüsü Yönetimi'nde kullanılan temel bir araçtır. Proje Döngüsü Yönetimi (PCM)'nin **tanımlama** aşamasında, mevcut durumun incelenmesi, önerilen projenin ilgisinin araştırılması ve potansiyel hedef ve stratejilerin tanımlanmasına yardımcı olması için kullanılır. **Formüle etme** aşamasında, Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı (MÇY) açıkça belirlenmiş hedeflere, ölçülebilir sonuçlara, bir risk yönetimi stratejisine ve tanımlanmış yönetim sorumluluğu düzeylerine sahip uygun bir proje planının hazırlanmasına destek olur. **Uygulama** aşamasında ise Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı (MÇY), sözleşme, operasyonel iş planlama ve izlemeye destek sağlayacak anahtar bir yönetim aracı işlevi görür. **İzleme ve Değerlendirme** aşamalarında mantıksal çerçeve matrisi nelerin planlandığına (hedefler, göstergeler ve anahtar varsayımlar) dair özet bir kayıt sunarak performans ve etki analizi için bir temel sağlar.

⁶² Kaynak: Proje Döngüsü Yönetimine Temel Giriş (2017)

6.1.5.Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı (MÇY)

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı (MÇY) (Tablo 24) birbirini takip eden ve proje planının işe yaraması için izlenmesi gereken iki aşamaya ayrılır:

- **Analiz Aşaması:** Bu aşamada "gelecekte arzu edilen durumun bir vizyonunu geliştirmek ve bunu başarmak için uygulanacak stratejileri seçmek için mevcut durum analiz edilir.
- **Planlama Aşaması:** Bu aşamada proje fikrinin operasyonel ayrıntıları geliştirilir.

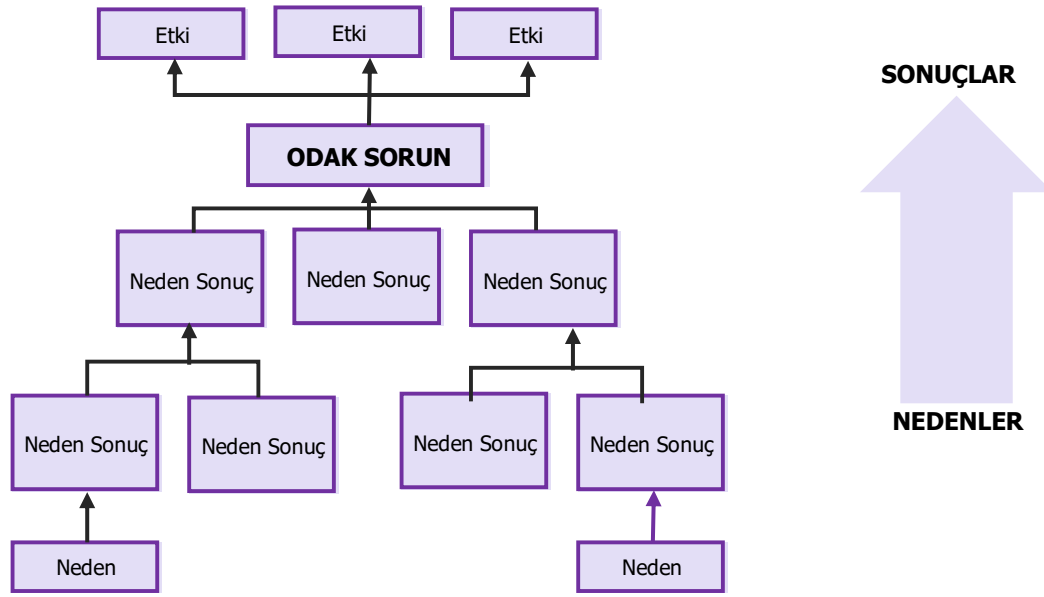
Tablo 24: MÇY'nin Aşamaları ⁵⁷

ANALİZ AŞAMASI	PLANLAMA AŞAMASI
Sorun analizi - ana sorunların, kısıtlamaların ve fırsatların tanımlanması; neden-sonuç ilişkilerinin belirlenmesi Paydaş analizi – projeden olumlu veya olumsuz etkilenecek tüm kesimlerin belirlenmesi ve iş birliğinin planlanması Hedef analizi - tanımlanan sorunlara yönelik hedeflerin geliştirilmesi Strateji analizi – hedeflere ulaşmak için farklı stratejilerin belirlenmesi; ihtiyaçlar ve kaynaklar dahilinde en uygun stratejinin seçilerek proje kapsamının belirlenmesidir.	Mantıksal Çerçeve Matrisi – proje kapsamının, hedeflerinin tanımlanması, içsel mantığının kontrol edilmesi, dışsal koşulların belirlenmesi ve ölçülebilir başarı göstergelerinin ve risk yönetiminin formüle edilmesi Faaliyet Planı - faaliyetlerin sıralanması ve birbirleri arasındaki ilişkinin tanımlanması ve sürelerinin tahmini ve sorumlulukların tayin edilmesi Bütçe – faaliyet planı temel alınarak gerek duyulan girdilerin ve bütçenin belirlenmesidir.

⁵⁷ Kaynak: Proje Döngüsü Yönetimi Kılavuz İlkeleri (2004).

Sorun Analizi

Projeler genellikle bir ihtiyaçtan ortaya çıkmakta ve bu ihtiyaç da sorun olarak tanımlanmaktadır. Sorun olarak belirlenen başlık; mevcut durum ve istenilen (olması gereken) durum arasındaki fark olarak da tanımlanabilir. Sorun analizi temel sorunların ne olduğunu tanımlamayı ve bu sorunlar arasında neden - sonuç ilişkisi kurmayı içerir. Sorun analizinde kullanılan temel araçlardan biri Sorun Ağacıdır (Şekil 10).



Şekil 10: Sorun Ağacı⁵⁸

Bir sorun ağacı tercihen katılımcı bir grup faaliyeti olarak oluşturulmalıdır. Gruptaki her bir kişinin katılımını gerektirir; bu kişiler sorunları ifade edecektir. Bu sorunlar neden ve sonuç ilişkilerine göre ayrılarak görselleştirilmelidir. Şekil 4'te gösterilen Sorun Ağacı başlıca beş adımdan oluşur:

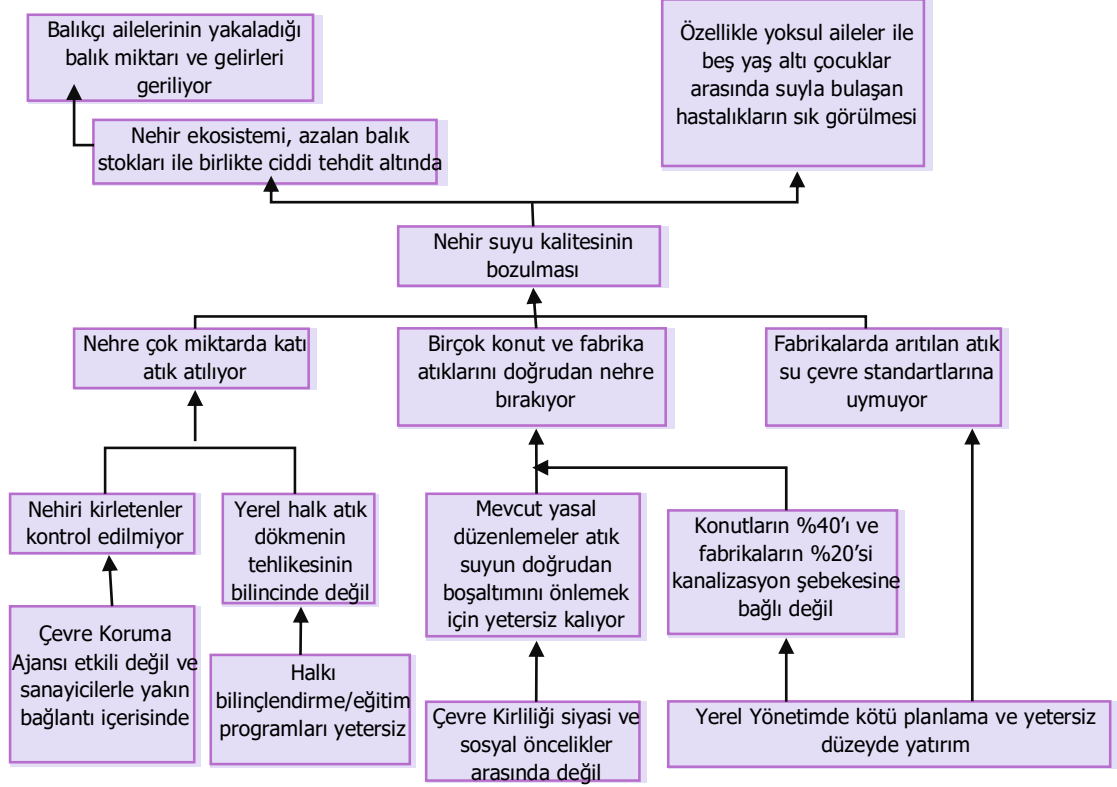
1. Temel sorunların tanımlanması ve listelenmesi
2. Merkezi sorunun belirlenmesi
3. Neden-sonuç ilişkilerinin belirlenmesi
 - ✓ Başlatan sorunlara doğrudan neden olan sorunlar alta konur
 - ✓ Başlatan sorunların doğrudan sonuçları olan sorunlar üste konur

⁵⁸ Kaynak: Proje Döngüsü Yönetimine Temel Giriş (2017)

4. Mantiğın kontrol edilmesi

5. "Sorun ağacı" ya da "sorun hiyerarşisi" denen bir şemayla görselleştirilmesi.

Sorun analizi – nehir kirliliği



Şekil 11: Sorun Ağacı Örneği⁵⁹



- ✓ Sorunlar mevcut oldukları şekilde olumsuz durumlar olarak ifade edilmelidir.
- ✓ Sorunlar mümkün olduğunca spesifik olmalıdır – sorun nedir, kimi etkiliyor?
- ✓ Sorunlar mevcut sorunlardan oluşmalıdır
- ✓ Sorunun hiyerarşideki konumu onun önemini göstermez.
- ✓ Bir sorun bir çözüm yokluğunu değil, hâlihazırda mevcut olan ve "bir şeyin eksikliği" anlamına gelen olumsuz bir durum olduğunu gösterir.

Tek bir "doğru" ağaç olmadığını – farklı insanlar ve gruplar arasında pek çok bakış açısının ve farklı sorunların olabileceğini – unutmayın!

⁵⁹ Kaynak: Proje Döngüsü Yönetimine Temel Giriş (2017)

Paydaş Analizi

Bir projenin başarı ya da başarısızlığının ciddi oranda ilgilendirdiği herhangi bir kişi, topluluk, kurum ya da firma (uygulayıcı, kolaylaştırıcı, faydalanıcı ya da aleyhtarı olabilir) “paydaş” olarak tanımlanır. Projenin sosyal ve kurumsal etkisini maksimize etmek için sorun analizinden sonra projeden kimlerin ne şekilde (olumlu, olumsuz) etkileneceğini, sorunlara yanıt verirken ve çözüme ulaşırken paydaşların rollerinin ve çıkarlarının neler olduğunu incelemek gerekir.

Paydaş analizi ile sorulan anahtar sorular “Kimlerin sorunlarını veya fırsatlarını analiz ediyoruz?” ve “Önerilen projeden kimler yararlanacak/ kimler zarar görecektir?” şeklindedir. Burada nihai amaç projenin hedef gruplara ve nihai faydalanıcılara olacak sosyal, ekonomik ve kurumsal faydalarının maksimize edilmesi ve olası olumsuz etkilerinin en aza indirgenmesidir.



Paydaşlar: Bir proje veya programı ya da bunları –doğrudan veya dolaylı olarak olumlu veya olumsuz bir şekilde– etkileyen veya etkilenen kişi ya da kurumlar.

Faydalanıcılar: Projenin uygulanmasından herhangi bir şekilde fayda sağlayacak olanlar. Şunlar arasında bir ayrıma gidilebilir:

Hedef grup(lar): Proje Amacı seviyesinde projeden doğrudan olumlu olarak etkilenecek gruplar/ kişiler. Bunlar Başvuru Sahibi/Eş Başvuru Sahibi kurum/kuruluşların çalışanlarını içerebilir. *Nihai*

faydalanıcılar: Uzun vadede toplumsal ya da sektörel düzeyde projeden fayda sağlayacak olanlar

Eş Başvuru Sahibi: Başvuru Sahibi ile birlikte projeleri uygulayanlar (aynı zamanda paydaşlardır ve hatta “hedef grup” olabilirler).

Paydaş Analizinde kullanılan temel araçlardan biri Paydaş Analizi Matrisidir (Tablo 25).

Paydaş Analizi Matrisi paydaşların kategorilerine göre bölümlendirilmesini, proje konusu ile ilgilerini ve sorunlardan nasıl etkilendiklerini, değişimi gerçekleştirme kapasite/motivasyonlarını ve projeye dahil edilebilecek olası faaliyetlerin belirlenmesini içermektedir.

Tablo 25: Paydaş Analizi Matrisi⁶⁰

Paydaşlar ve temel özellikleri	Paydaşların sorun/proje ile ilişkisi	Paydaşların projeden etkilenme derecesi (+,-,0)	Paydaşların zayıf/güçlü yönleri	Paydaşlara yönelik olası eylemler

Paydaş Analizi Matrisi dört aşamada oluşturulur;

1. Projeden olumlu veya olumsuz etkilenebilecek tarafların belirlenmesi;
2. Paydaşların rollerinin, güçlerinin ve katılma kapasitelerinin belirlenmesi (güçlü ve zayıf yanlar);
3. Paydaşlar arasındaki ilişkilerin ne düzeyde iş birliği veya çatışma içerdiğinin tanımlanması;
4. Elde edilen analiz bulgularının yorumlanması ve ilgili bilginin proje tasarımına dahil edilmesi;

Örnek bir Paydaş Analizi Matrisi formatı aşağıda Tablo 26'de verilmiştir.

⁶⁰ Kaynak: Proje Döngüsü Yönetimi Kılavuz İlkeleri (2004)

Tablo 26: Örnek Paydaş Analizi Matrisi- Nehir Kirliliği⁶¹

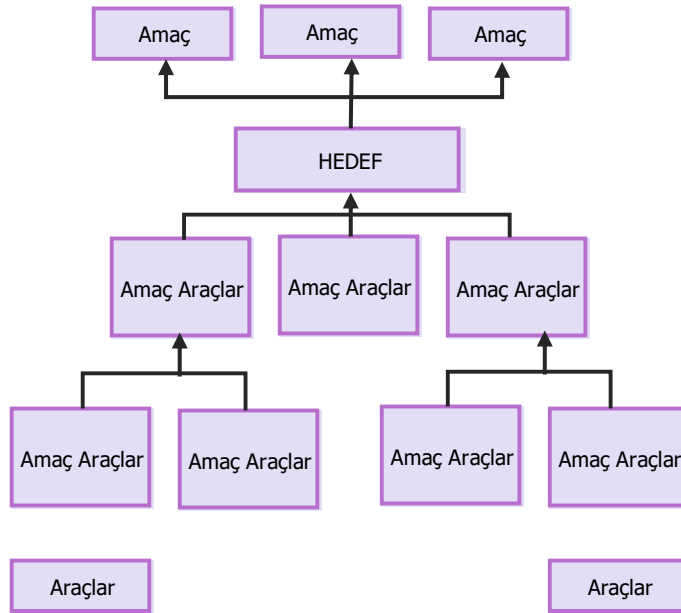
Paydaşlar ve temel özellikleri	Paydaşların Sorun/Proje ile ilişkisi	Paydaşların projeden etkilenme derecesi (+,-,0)	Paydaşın zayıf ve güçlü yönleri	Paydaşlara yönelik olası eylemler
Balıkçı aileleri: Yaklaşık 20.000 aile, düşük gelirli, küçük ölçekli aile işletmeleri, balık işleme ve pazarlama süreçlerine kadınların aktif katılımı	- Yaşam kalitelerinin yükseltilmesi - Nehir kirliliği yakalanan balıkların kalite ve miktarını olumsuz etkiliyor		- Kirliliğin kontrolü ile ilgili büyük çıkar - Sınırlı politik etki	- Organize olmaları ve lobi yapmaları için kapasite geliştirme - Alternatif gelir kaynakları geliştirme
X Endüstrisi: Büyük çaplı endüstriyel üretim, çevresel önlemler yetersiz, kötü yönetim, etkin lobi faaliyeti	- Kâr maksimizasyonu - Kamuya karşı kötü imaj - Çevresel önlemlerin mali yükü hakkında çekinceler		- Temiz teknolojileri kullanmak için yeterli finansal ve teknik kapasite - Değişim için limitli isteklilik	- Sosyal ve çevresel etkileri hakkında bilinç artırma - Politik ve kamu baskısı için gerekli araçlarını harekete geçirmek
Hanehalkları: Yaklaşık 150.000 hane atıksuyunu arıtmasız olarak nehre boşaltıyor, nehir suyu nehrin içme suyu ihtiyacını karşıyor, nehirde yetişen balıklar şehirde pazarlanıyor	- Endüstriyel kirliliğin nehir suyu üzerindeki etkisinden haberdarlar - Temiz ve kaliteli içme suyu talebi - Atıksuların uzaklaştırılması için sistem talebi	-	- Kendi atıksularının sağlıkları üzerindeki etkisi konusunda yetersiz bilinç - Geliştirilecek atıksu yönetimi için ödeme yapma istekliliği	- Kendi atıksularının etkileri ile ilgili halkın bilinlendirilmesi

⁶¹ Kaynak: Proje Döngüsü Yönetimi Kılavuz İlkeleri (2004)

Hedef Analizi

Sorun ağacındaki “olumsuz durumlar” çözümlere dönüştürülerek “olumlu kazanımlar” olarak ifade edilir. Diğer bir deyişle, sorun analizi mevcut bir durumun olumsuz yönlerini sunarken, hedef analizi gelecekte olması arzu edilen bir durumun olumlu yönlerini sunar. Hedef Analizi, Hedef Ağacı ile görselleştirilmektedir. Bu, sorunların hedefler şeklinde yeniden formüle edilmesini içerir. Hedef analizi, şu amaçlarla başvurulacak metodolojik bir yaklaşımdır:

- Belirlenen sorunlara çare bulunduktan sonra meydana gelecek durumun tasvir edilmesi;
- Hedeflerin hiyerarşisinin doğrulanması;
- Araçlar-amaçlar ilişkilerinin bir şema ile resmedilmesi.

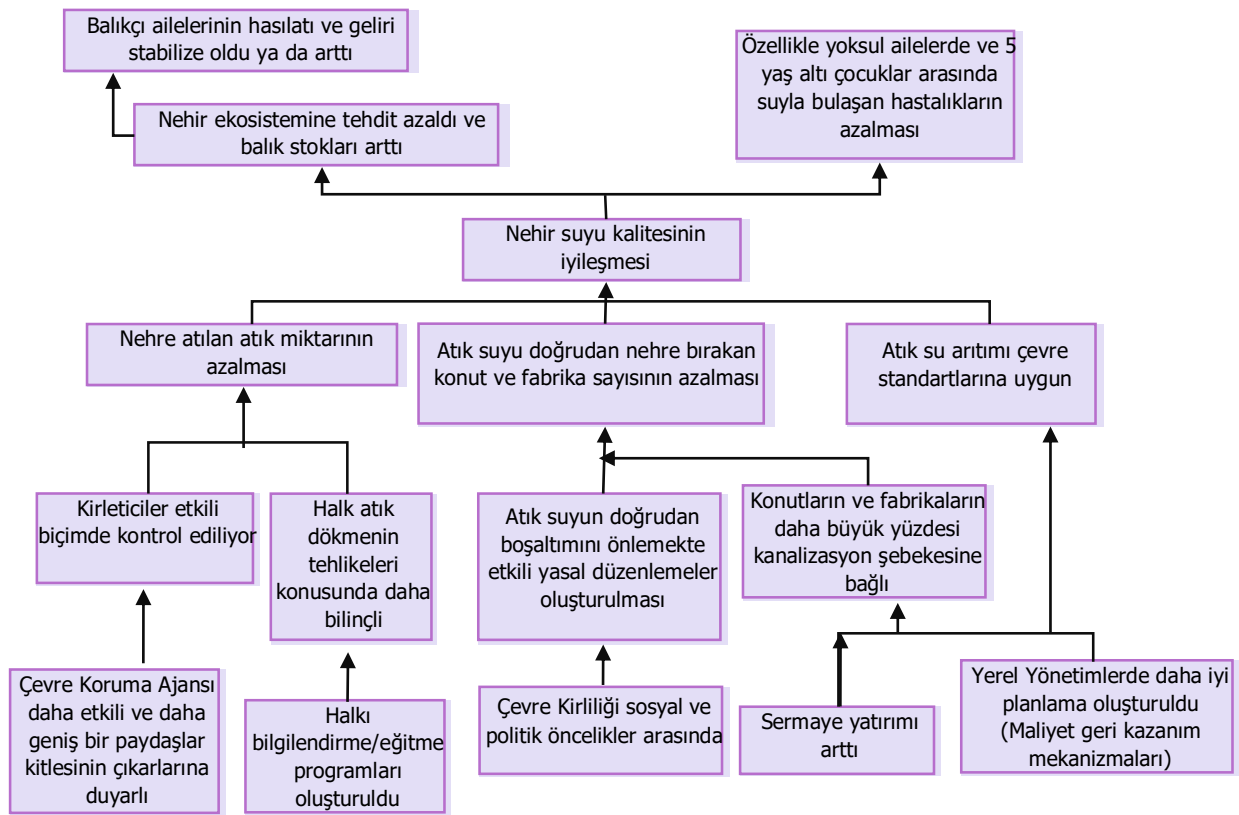


⁶²Şekil 6: Hedef Ağacı

⁶² Kaynak: Proje Döngüsü Yönetimine Temel Giriş (2017)

Hedef Analizi başlıca üç adımda oluşturulur;

1. Sorunlar analizinin tüm olumsuz durumlarını şöyle olumlu durumlar şeklinde yeniden formüle edilir,
2. Hiyerarşinin geçerli ve eksiksiz olduğundan emin olmak için araçlar-amaçlar ilişkileri kontrol edilir,
3. Hedef analizi ile olumlu hale getirilmiş durumların ifadeleri kontrol edilir, gerekli görülürse üst seviyedeki hedefe ulaşmak için yeni hedefler eklenir ya da uygun görülmeyen hedefler silinir.



Şekil 12: Örnek Hedef Ağacı⁶³



Sorun Ağacında bir sorun ne kadar açıkça ifade edilmişse sorunlar arasındaki mantıksal bağı belirlemek ve daha sonra açık hedefleri tanımlamak o kadar kolay olacaktır.

⁶³ Kaynak: Proje Döngüsü Yönetimi Kılavuz İlkeleri (2004)

Strateji Analizi

Strateji analizi, istenen hedeflere ulaşmak için kullanılacak olan strateji(ler)in seçimidir. Strateji analizi, projenin **içine** hangi hedeflerin dahil edileceğini, hangilerinin proje **dışında** kalacağını ve proje amacı ile genel hedeflerinin neler olacağını belirler.

Strateji analizi kapsamında seçilen hedefler ortaya konan kriterler ışığında tespit edilir. Strateji analizinde kullanılabilecek anahtar kriterler şunları içerebilir:

- ✓ İlgililik
- ✓ Maliyetler
- ✓ Teknik uygulanabilirlik
- ✓ Farklı paydaşların bakış açıları
- ✓ Mevcut kaynaklar
- ✓ Politik yapılabilirlik
- ✓ Verimlilik ve etkinlik
- ✓ Sosyal ve kültürel kabul edilebilirlik
- ✓ Diğer devam eden ya da planlanmış program ya da projeler ile tamamlayıcılık
- ✓ Program önceliklerine uygunluk
- ✓ Aciliyet

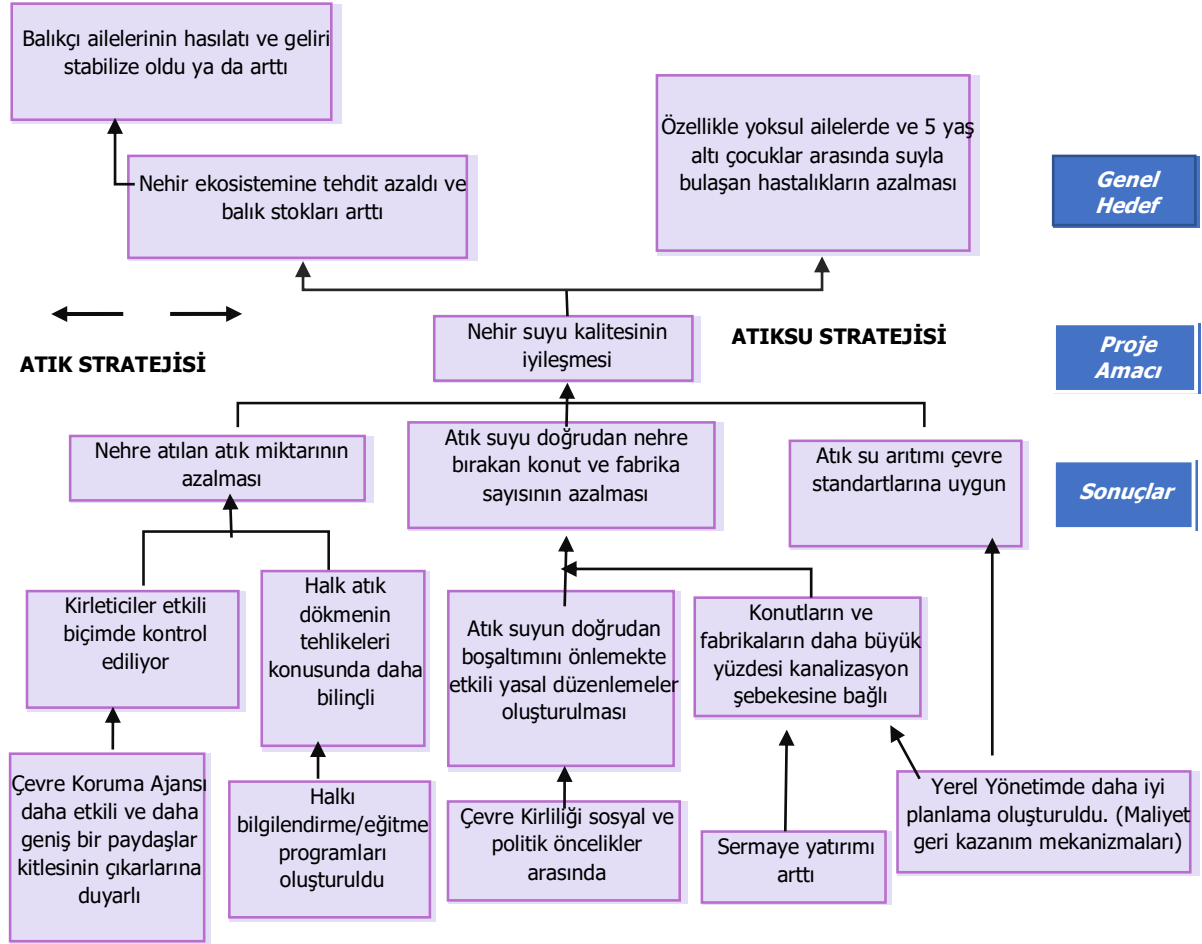
Strateji analizi (Şekil 8) dört adımda oluşturulur.

1. Projenin hayata geçirilmesinde etki edebilecek kriterler ışığında hangi hedeflerden vazgeçileceğinin tespit edilmesi,
2. Olası hedefler gruplanır, başvuru sahibinin kapasitesi ve mevcut/potansiyel destekleri tanımlanması,
3. Projenin hayata geçirilmesinde etki edebilecek kriterler ışığında hangi hedeflere odaklanılacağına karar verilmesi,
4. Projenin genel ve özel hedefine karar verilmesi.

Nehir kirliliği projesinin Strateji Analizinde (Şekil 13), projenin atık su konusunda odaklanmasına karar verilmiştir. Bu karar verilirken aşağıda belirtilen konular göz önünde bulundurulmuştur.

1. Çevre Koruma Ajansı (ÇKA) ile yapılması planlanan başka bir projenin varlığı,
2. Atık su arıtma tesislerinin iyileştirilmesi ve kanalizasyon şebekesinin genişletilmesinin fayda maliyet analizi

3. Yerel Yönetimin atık su bertaraf sistemlerini planlama ve yönetme kapasitesindeki eksiklikler
4. Başvuru yapılacak Hibe programının öncelikleri ve bütçe üst limitleri



Şekil 13: Strateji Seçim⁶³

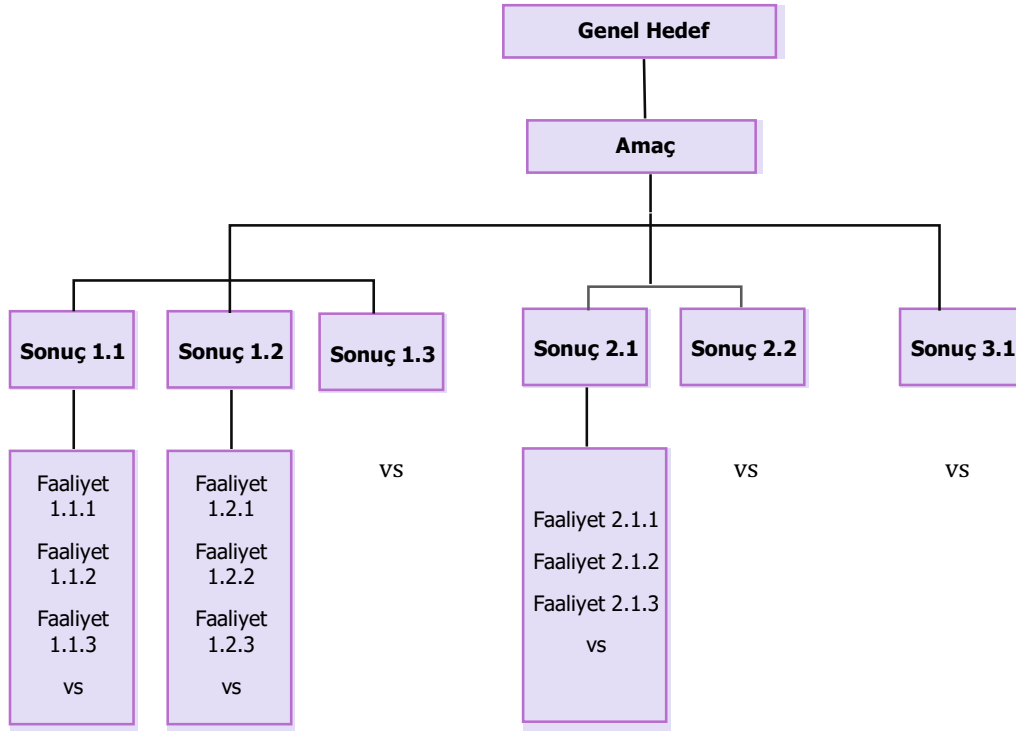


Bir proje tüm sorunlara çözüm bulamaz. Bir seçim yapmak şarttır.

⁶³ Kaynak: Proje Döngüsü Yönetimi Kılavuz İlkeleri (2004)

Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması

Sorun, paydaş, hedef ve strateji analizi sonuçları, projenin kapsamına neyin dahil edilebileceğini/edilmesi gerektiğini ve neyin dahil edilemeyeceğini/edilmemesi gerektiğini belirlemeye yardımcı olmaktadır. Seçilen strateji, **Mantıksal Çerçeve**'nin ilk sütunu olan Genel Hedef, Amaç ve Beklenen Sonuçların belirlenmesinde kullanılacaktır (Şekil 14).



⁶⁴Şekil 14:Hedef Ağacı ı ve MÇY

Mantıksal Çerçeve Matrisi, projenin bir özetini sağlamalı ve genellikle 1 ila 4 sayfa arası uzunlukta olmalıdır. Mantıksal Çerçeve Matrisi (Tablo 27) doldurulurken öncelikle genel hedef, proje amacı, çıktılar ve faaliyetler kısmı doldurulmalı, akabinde ön varsayımlar, göstergeler ve doğrulama kaynakları ile doldurulmalıdır. Tablo 27’te Mantıksal Çerçeve Matrisinin hazırlanması esnasında izlenmesi gereken sıra belirtilmiştir.

⁶⁴ Kaynak: Proje Döngüsü Yönetimi Kılavuz İlkeleri (2004)

Tablo 27: Mantıksal Çerçeveyi Doldurmak için Adımlar

	Sonuç Zinciri	Göstergeler	Temel Değerler *Referans yılını da içerecek şekilde	Güncel Değerler *Referans alınan zaman için	Hedefler *Referans yılını da içerecek şekilde	Doğrulama Kaynakları ve Araçları	Varsayımlar
Genel Hedef Uzun Vadeli Etki	1	19	20	21	22	23	
Özel Hedef(ler) Kısa ve Orta Vadeli Etki	2	14	15	16	17	18	8
Çıktılar	4	9	10	11	12	13	7
Faaliyetler	3	5					6

Genel Hedef

Proje ile tam olarak gerçekleştirilemeyen ancak Programın (ya da daha büyük bir projenin) amacına katkı sağlayan hedeftir.. Bir diğer deyişle, genel hedef, proje kontrolü dışında ve projenin katkıda bulunacağı konu olan genel bir kalkınma hedefidir. Her bir projenin amacına erişmesi, Program (ya da daha büyük bir projenin) genel hedeflere katkıda bulunmaktadır.

Özel Hedef

Proje kapsamında yürütülen faaliyetler ile elde edilen sonuçlara bağlı olarak ulaşılması gereken temel amaçtır. Başka bir deyişle, proje amacı bir projenin özel amacının ne olduğu ile ilgilidir ve sonuçlarına ulaşması halinde projenin değiştirmiş olacağı durumu tarif eder. Proje amacı hedef grup(lar) için sürdürülebilir faydaları tarif etmelidir. Hedef grup davranışında bir değişikliği ya da hedef grup(lara) faydaları yansıtmaktadır.

Proje Çıktıları/Sonuçlar

Sonuçlar, projenin ihtiyaçlarının giderilmesine nasıl katkıda bulunulacağını gösterir. Bir diğer deyişle, sonuçlar projenin amacına ulaşmasına katkıda bulunur. Sonuçlar, çıktının ya da yerine getirilen faaliyetlerin etkilerinin bir ifadesidir. Eğer tüm proje sonuçları ortaya konduysa bunun sonucu olarak proje amacına ulaşılmış olmasını bekleyebiliriz. Sonuçlar aynı zamanda projenin kontrolü altındadır. Faaliyetlerinin tamamlanmasının etkisini tarif ederler.



Sonuçlar ve çıktılar aynı şey değildir. Çıktılar sonuçların elde edilmesine katkıda bulunurlar fakat kendileri bir sonuç değildir. Çıktılar ihtiyacı karşılamak için bir faaliyetin üretmesi beklenen ürünler ve hizmetlerdir.

Faaliyetler

Proje kapsamında sonuçların elde edilmesine ve proje amacının gerçekleşmesine hizmet eden çalışmalardır. Faaliyetler, sonuca ulaşmak için atılması gereken birbirini takip eden adımlardır. Her bir sonuca göre yerine getirilmesi gereken işlerdir. Her bir faaliyet ne yapılması gerektiğine dair tam bir açıklık sağlamak ve bütçe hazırlanmasına izin vermek için spesifik ve ayrıntılı olmalıdır.



Herhangi bir faaliyetin iki çıktısı/sonucu varsa bunu yeniden gözden geçirin. Her bir faaliyetin tek bir çıktısı/sonucu olmak durumundadır.

Araçlar

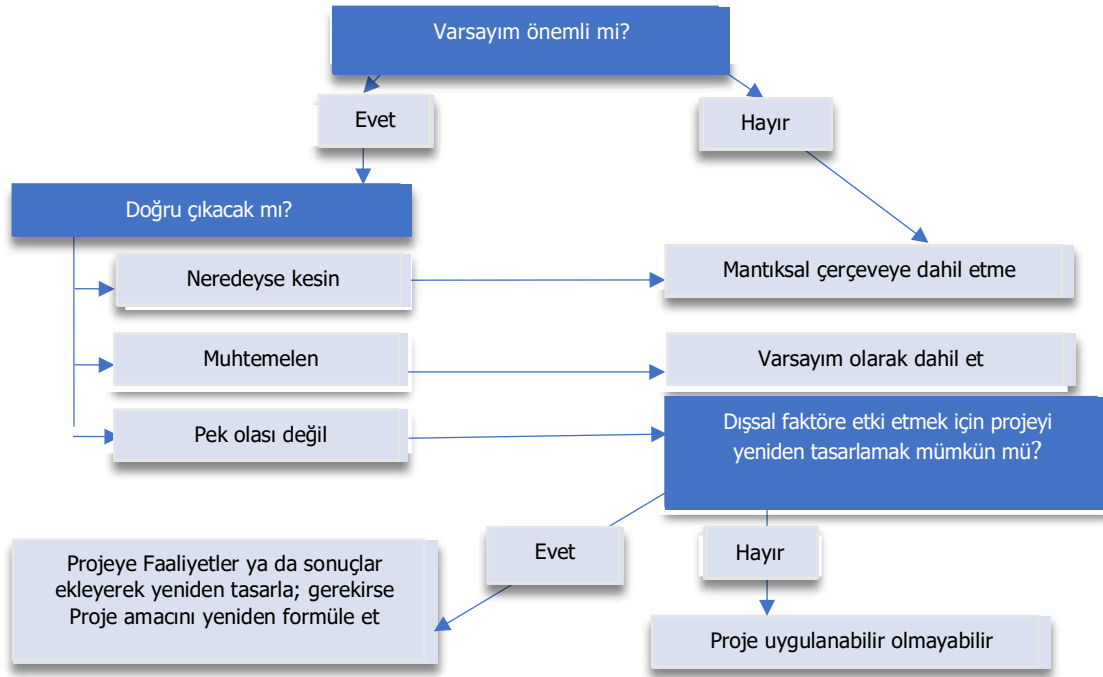
Bunlar faaliyetleri yerine getirmek için gerekli araçlardır. Personel, malzeme ve altyapıyı kapsarlar. Proje faaliyetlerinin başarılı şekilde uygulaması için gereken fiziki ve gayri-fiziki kaynakları tarif ederler. Aynı zamanda esasen bütçelendirilmesi gereken kalemlerin bir listesidirler.

Maliyet

Maliyetler araçların finansman terimlerine dönüştürülmüş halidir. Bu, projenin genel maliyetini ve beklenen kaynakları ifade eder.

Varsayımlar

Projenin uygulanmasını ve sürdürülebilirliğini etkileyen veya belirleyen ancak proje yönetiminin kontrolü dışındaki dışsal koşulları tanımlar. Projenin başarısını etkileyen veya belirleyen dışsal faktörlerin olumlu olarak ifade edilmesidir. Bir diğer deyişle, varsayımlar risklerin olumlu şekilde ifade edilmesidir. Proje tasarım sürecinde varsayımların önemini anlamak ve değerlendirmek için, Şekil 15'da gösterilen "Varsayımlara Karar Verme Analizi" kullanılmaktadır.



⁶⁵Şekil 15: Varsayımlara Karar Verme Analizi

Örneğin, Nehir Kirliliği projesinde yapılan paydaş, sorun ve hedef analizinin bir sonucu olarak, seçilen stratejide projenin atık su konusunda odaklanmasına karar verilmiştir. Projenin varsayımları belirlenirken proje paydaşları ile görüşmeler yapılmalı, proje hedefleri hiyerarşisinin analizi (uygulanabilirliği, maliyet-fayda, çevresel etki değerlendirmesi vb.) gerçekleştirilmelidir. Aşağıda Nehir Kirliliği projesi kapsamında sunulabilecek varsayımlardan bir kaçına yer verilmiştir.

1. Yağış miktarı ve nehir akış hızı (Bu varsayım, projenin kontrolünde değildir. Ancak nehirde bulunan kirlleticilerin seviyeleri/yoğunlukları bakımından kritik bir öneme sahiptir).
2. Hanehalkının ve işletmelerin/endüstrinin iyileştirilmiş kanalizasyon bağlantıları için para ödemeye istekli olması (Bu konu yapılan ön müzakerelerde olumlu olarak belirtilmiş ancak tamamen teyit edilmemiştir).

⁶⁵ Kaynak: Proje Döngüsü Yönetimi Kılavuz İlkeleri (2004)

3. Su kirliliği sorunu ile mücadelede sürdürülebilir siyasi taahhüt (Bu hususta bazı olumlu göstergeler olmasına rağmen garanti altına alınmamıştır ve projenin sürdürülebilir faydasının sağlanıp sağlanamamasına önemli ölçüde etki etme potansiyeline sahiptir).

Örneğin, yağış miktarı ve nehir akış hızına istinaden "havzada yıllık X mm yağış ve saniyede X mega litre nehir akışı" gibi bir başlangıç varsayımımız olabilir. Bu varsayım yapıldıktan sonra, "Bu seviyelere ulaşılma olasılığı nedir?" sorusuna cevap vermemiz gerekmektedir. Bu soru cevaplanırken, bölgenin geçmiş dönemlerdeki yağış miktarı ve nehir akış hızı kayıtlarının incelenmesi gerekmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda yapmış olduğumuz varsayımın gerçek dışı bir varsayım olduğuna kanaat edersek (geçmiş yağış miktarı ve su akış hızı bizim varsayımımızdan daha düşük olabilir) proje tasarımında bu varsayıma yer verip veremeyeceğimizi görmek için projenin yeniden formüle edilmesi (ör. ilave girdiler, faaliyetler ve/veya sonuçlar, ya da farklı hedefler) ve/veya proje amacının revize edilmesi gerekecektir. Bu noktada, proje ile gerçekleştirmeyi planladığımız atık su bertaraf miktarının azaltılmasına yönelik hedeflerin düşürülmesi veya nehir suyu tahliyesini kaynak yönüne yapmak gerekecektir. Eğer bu varsayımın etkin bir şekilde üstesinden gelinemeyeceğine kanaat edilirse projeden tamamıyla vazgeçilmesi gerekecektir.

Varsayımların tanımlanması bir projenin ne derece riskli olduğunu değerlendirmenin bir parçasıdır. Bazı varsayımlar proje başarısı için kritik olacak, bazıları ise sadece marjinal bir önem arz edecektir.

Ön Koşullar

Proje başlamadan önce yerine getirilmesi gereken bir şart varsa buna "ön koşul" denilmektedir.

Riskler

Riskler, projenin başarısı için önemli olan ve dışsal faktörler olarak ifade ettiğimiz olumsuz etkilerin tümüdür. Bir diğer deyişle, varsayımların olumsuz ifade edilmiş halidir risk. Dışsal koşulların karşılanmasının olasılığı ve önemi bu nedenle projenin ne derece "riskli" olduğunu değerlendirmenin bir parçasıdır. Bazı riskler proje başarısı için kritik olacak, bazıları ise sadece marjinal bir önem arz edecektir. Önemli olan, farklı paydaşların farklı bakış açılarının da dahil olduğu uygun bir kaynak yelpazesinden yeterli bilgileri edinmek ve analiz etmektir.

Göstergeler

Göstergeler, proje hedeflerinin, proje amacının ve çıktılarının ölçülebilir terimlerle tanımlanmasıdır. Proje amaçlarını operasyonel olarak ölçebilen, performans ölçüm olanağı sağlayan ve projenin her aşamada izlenmesine olanak sağlayan araçlardır. Mantıksal Çerçeve Matrisine yazılan göstergelerin S.M.A.R.T. özelliklere sahip olması beklenmektedir. Yeni Mantıksal Çerçeve’de göstergelerin yapısı uygun ise cinsiyete göre ayrıştırılması da beklenmektedir.

- ✓ **Specific (Belirli):** Projenin değiştirmeyi planladığı koşullarla ilgili olmalıdır.
- ✓ **Measurable (Ölçülebilir):** Nicelikleştirilmiş göstergeler seçilmelidir.
- ✓ **Available (Ulaşılabilir):** Gösterge, uygun toplama yöntemleri kullanılarak makul bir maliyetle ulaşılabilir olmalıdır.
- ✓ **Relevant (Uygun):** Göstergeler veriyi kullanacakların yönetim bilgisi ihtiyacına uygun olmalıdır.
- ✓ **Time bound (Zamanlı):** Belirli bir zaman sınırlaması konularak, hangi zaman diliminde neyin başarılabilmiş olması gerektiği belirlenmelidir.

Temel Değer

Temel değer, proje hedefleri, proje amacı ve çıktıları bağlamında belirlenen göstergelerin mevcut durumdaki (ya da elimizdeki en güncel haldeki) verilerinin sağlandığı bölümdür. Bir diğer deyişle, temel değer belirlemiş olduğunuz göstergelerin proje başlamadan önceki hallerini ifade etmektedir. Temel değer de aynı göstergelerde olduğu gibi **Nicelik, Nitelik, Zaman ve Yer** konusunda bilgi içermeli ve S.M.A.R.T. özelliklere sahip olması gerekmektedir.

Güncel Değer

Güncel değer, proje yazım aşamasında temel değer ile aynı olduğu için doldurulmamaktadır. Bu bölüm proje süresince proje hedefleri, proje amacı ve çıktıları bağlamında belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının takip edildiği, projenizin izleme ve değerlendirmesi için kullanılan bir bölümdür. Bir diğer deyişle, bu bölüm izleme uzmanı tarafından yapılan izleme ziyaretlerinde, başvuru sahibi tarafından hazırlanan ara/nihai raporlarda doldurulmaktadır. Bu bölüm doldurulurken göstergelerde olduğu gibi **Nicelik, Nitelik, Zaman ve Yer** konusunda bilgi içermeli ve S.M.A.R.T. özelliklere sahip olması gerekmektedir.

Hedef Değer

Hedef değer, proje hedeflerinin, proje amacının ve çıktılarının ölçülebilir terimlerle tanımlanmasıdır. Proje amaçlarını operasyonel olarak ölçebilen, performans ölçüm olanağı sağlayan ve projenin her aşamada izlenmesine olanak sağlayan araçlardır. Her bir hedef değer **Nicelik, Nitelik, Zaman ve Yer** konusunda bilgi içermelidir. Mantıksal Çerçeve Matrisine yazılan hedef değerlerin S.M.A.R.T. özelliklere sahip olması beklenmektedir.

Doğrulama Kaynakları

Doğrulama kaynakları, göstergelerin kontrol edilmesi için gerekli bilgiyi sağlayacak dokümanlar, raporlar ve diğer kaynaklardır. Doğrulama kaynakları aşağıda belirtilen bilgi(leri) sağlamalıdır;

- ✓ Bilginin sağlanacağı format (örn: İlerleme raporları, proje hesapları, proje kayıtları, resmi istatistikler vs.),
- ✓ Bilgiyi kimin sağlayacağı,
- ✓ Bilginin hangi sıklıkta sağlanacağı (örn: Aylık, üç aylık, yıllık vs.)



Mantıksal Çerçeve Matrisinin hazırlanması tekrarlı bir süreçtir, yalnızca doğrusal bir dizi adım değildir. Matrisin yeni kısımları kaleme alındıkça, daha önceden bir araya getirilmiş olan bilgilerin gözden geçirilmesi ve gerekirse yeniden düzenlenmesi gerekir.

Mantıksal Çerçeve Matrisinin, yatay ve düşey mantığının kontrol edilmesi aşamasında Tablo 5'te belirtilen yöntem kullanılmalıdır. Bir diğer deyişle, Mantıksal Çerçeve Matrisi'nin kontrol edilmesi aşamasında aşağıdan yukarıya doğru olacak şekilde aşağıda belirtilen doğrulama yapılmalıdır.

- Eğer Faaliyetini gerçekleştirsem ve varsayımlarım doğruysa sonucuna ulaşırım.
- Eğer Sonucuna ulaşırsam ve varsayımlarım doğruysa özel hedefine ulaşırım.
- Eğer Hedefine ulaşırsam ve varsayımlarım doğruysa olan genel hedefime ulaşırım.

Tablo 28: Mantıksal Çerçeve Matrisi Yatay – Düşey Mantığı

	Sonuç zinciri	Göstergeler 3	Temel değer (referans yılı da içerecek şekilde)	Güncel değer (referans alınan zaman için)	Hedefler (referans yılı da içerecek şekilde)	Doğrulama kaynakları ve araçları	Varsayımlar
Genel Hedef Uzun Vadeli Etki	1	19	20	21	22	23	
Özel Hedef(ler) Kısa ve Orta Vadeli Etki	2	14	15	16	17	18	8
Çıktılar	4	9	10	11	12	13	7
Faaliyetler	3	5					6

Tablo 29: Örnek Mantıksal Çerçeve Matrisi – Nehir Kirliliği

	Proje tanımı	Göstergeler	Temel Değer	Güncel Değer	Hedefler	Doğrulama Araçları	Varsayımlar
Genel Hedef	Özellikle fakir ailelerde ve 5 yaş altındaki çocuklarda sudan bulaşan rahatsızlık ve hastalıklara rastlanma oranı düşürülmesi için nehir eko-sisteminin iyileştirilmesine hedeflenmektedir.	-Nehir boyunca yaşayan düşük gelirli ailelerde görülen sudan bulaşan hastalıklar, deri enfeksiyonları ve ağır metallerin neden olduğu kan hastalıklarında görülme oranı	- Sudan bulaşan hastalıkların, deri enfeksiyonlarının ve ağır metallerin neden olduğu kan bozukluklarının görülme oranı %60 (2005)		- Nehir boyunca yaşayan düşük gelirli ailelerde görülen sudan bulaşan hastalıklar, deri enfeksiyonları ve ağır metallerin neden olduğu kan hastalıklarında görülme oranı 2005 verilerine göre %50 azaldı (2008)	- Mobil MCH ekipleri tarafından toplanan, anne ve çocuk sağlığı kayıtlarının da dahil olduğu belediye hastanesi ve klinik kayıtları. - ÇKA tarafından hazırlanan bir Çevre Durumu yıllık raporu	
Proje Amaç	Nehir suyunun kalitesinin iyileştirilmesi hedeflenmektedir.	-Ağır metal bileşikler (Pb, Cd, Hg) ve arıtılmamış kanalizasyonun konsantrasyonu oranı -Ulusal sağlık/kirlilik kontrolü standartlarını karşıladı.	-Ağır metal bileşikler (Pb, Cd, Hg) ve arıtılmamış kanalizasyonun konsantrasyonu %40 (2003) -Ulusal sağlık/kirlilik kontrolü standartları karşılanamıyor (2005).		-Ağır metal bileşikler (Pb, Cd, Hg) ve arıtılmamış kanalizasyonun konsantrasyonu 2003 yılındaki seviyelere göre %25 oranında düştü (2008) -Ulusal sağlık/kirlilik kontrolü standartlarını karşıladı (2007 sonu).	-Çevre Koruma Ajansı ve Nehir Otoritesi tarafından ortaklaşa yürütülen ve aylık olarak Yerel Yönetim Çevre Bakanına (Proje Yürütme Komitesi Başkanı) iletilen haftalık su kalitesi etütleri	-Yerel Yönetim tarafından yürütülen kamu farkındalığı kampanyası, ailelerin sanitasyon ve hijyen pratiklerini olumlu olarak etkilemektedir. -Balıkçı Kooperatifleri üyelerinin "yavru üretim havuzu" alanlarından avlanmalarını etkin bir biçimde sınırlamaktadır.
Sonuçlar	-Atık suyunu doğrudan nehre boşaltan hane sayısı ve fabrika sayısı azaldı. -Katı atık arıtma standartları getirildi ve etkin bir şekilde uygulandı.	-Fabrikalar tarafından üretilen atık suyun ve hanehalkları tarafından üretilen atık suyun arıtma tesislerinde arıtılma oranı	-Fabrikalar tarafından üretilen atık suyun %30'u ve hanehalkları tarafından üretilen atık suyun %60'ı arıtma tesislerinde arıtılıyor (2005) -1 adet arıtma tesisinden gelen atık sular ÇKA kalite standartlarını karşılamakta (2004)		-Fabrikalar tarafından üretilen atık suyun %70'i ve hanehalkları tarafından üretilen atık suyun %80'i arıtma tesislerinde arıtıldı (2007) -4 adet arıtma tesisinden gelen atık sular ÇKA kalite standartlarını karşılamakta (2006)	-Hanehalkları ve fabrikalar üzerinde 2003 ve 2006 yılları arasında Belediyeler tarafından yürütülen yıllık örneklem araştırması	-ÇKA fabrikalardan kaynaklanan katı atık bertaraf seviyelerini yıllık X tondan Y tona düşürmeyi başarmaktadır.
Faaliyetler	-Kirlilik yönetiminin önemi ile ilgili çalıştay düzenlendi -Yerel yönetimlere kapasite artışı eğitimi düzenlendi	Araçlar: Ekipman: xxx ✓ Hizmet Alımı: xxxx ✓ Görünürlük:xxx Giderler: ✓ İnsan Kaynakları:xxx ✓ Ekipman Malzeme: xxx ✓ Yerel Ofis: xxx ✓ Diğer Maliyetler: xxx ✓ Diğer: xxx ✓ Projenin Uygun Doğrudan Maliyetleri Toplamı: xxx ✓ İdari Maliyetler: xxx ✓ Toplam Proje Bütçesi: xxxx					-Proje konusuyla ilgili taraflar kapasite geliştirme konusunda istekli

Kısım 2: Başvuru Paketinin Hazırlanması

6.2.1.Örnek Proje

Ek'te, proje başvuru paketinin hazırlanması sürecinde yardımcı olacağı düşünüldüğü için örnek bir proje (Ek-1: Başvuru Rehberi, Ek-2: Hibe Başvuru Formu – Mantıksal Çerçeve, Ek-3: Hibe Başvuru Formu – Ön Teklif, Ek-4: Hibe Başvuru Formu – Tam Başvuru, Ek-5: Hibe Başvuru Formu – Bütçe) bulunmaktadır. Örnek Proje, Ek-1'de verilen Başvuru Rehberine göre tasarlanmış ve projede geçen tüm ifadeler ve kurumlar kurgudur. Başvuru sahipleri tarafından aynen kullanılmamalı ve başvuru sahibinin ihtiyaçları ve faaliyet konusuna uygun şekilde değiştirilmelidir. Proje yazım sürecinde daha önceki bölümlerde belirtildiği üzere Mantıksal Çerçeve Matrisi'nin geliştirilmesi amacıyla sırasıyla sorun analizi, paydaş analizi, hedef analizi ve strateji analizi yapılmalıdır. Söz konusu analizler sonucu elde edilen veriler aracılığıyla proje başvurusu için ilk adım olarak Mantıksal Çerçeve hazırlanmalıdır. Daha önce de belirtildiği üzere Mantıksal çerçeve Matrisi projenin farklı düzeylerdeki hedefleri (genel hedef, özel hedef, proje faaliyetleri ve çıktıları) ortaya koyarak projenin kısa bir özetini sağlamaktadır. Bu noktadan hareketle Mantıksal Çerçeve Matrisi kapsamında belirlenen faaliyetler ve proje bütçesinin detaylandırılması mümkün olacaktır.

6.2.2.Faaliyet Planı

Proje kapsamında sonuçların elde edilmesine ve proje amacının gerçekleşmesine hizmet eden çalışmalardır. Faaliyetler, sonuca ulaşmak için atılması gereken birbirini takip eden adımlardır. Her bir sonuca göre yerine getirilmesi gereken işlerdir. Her bir faaliyet ne yapılması gerektiğine dair tam bir açıklık sağlamak ve bütçe hazırlanmasına izin vermek için spesifik ve ayrıntılı olmalıdır. Faaliyet planı (Tablo 7) projenin doğasına göre değişkenlik gösterebilir, aşağıda Faaliyet Planı'nın sağlaması gereken bilgiler belirtilmiştir:

- ✓ Proje kapsamında gerçekleşecek faaliyet(ler), sonuçlara göre birbirini takip edecek şekilde sıralı olmalı,
- ✓ Bu faaliyet(ler)in gerçekleştirileceği süre belirlenmeli
- ✓ Bu faaliyet(ler)in gerçekleşmesinden sorumlu kişi/kurum belirlenmelidir

Ayrıntılı bir faaliyet planı hazırlayabilmek için takip edilmesi gereken yaklaşım aşağıda özetlenmiştir.

- Ana Faaliyetlerin listelenmesi: Mantıksal Çerçeve analizi yoluyla belirlenen faaliyetler proje sonuçlarını ortaya koyabilmesi için projenin ne yapması gerektiğinin bir özetidir.
- Faaliyetleri alt faaliyetlere bölünmesi: Faaliyetleri alt faaliyetlere bölmenin amacı onları kolayca organize edilebilir ve yönetilebilir olacak kadar basit hale getirmek olmalıdır.
- Faaliyetlerin süresinin tanımlanması: Her faaliyetin muhtemel başlangıç ve bitiş süresi belirlenmelidir. Faaliyetlerin süresi belirlenirken gerçekçi tahminlerde bulunmak amacıyla gerekli teknik bilgi ya da uzmanlığa sahip kişilere danışılmalıdır.
- Faaliyetler arasındaki bağlantının tanımlanması: Ana faaliyetler ve alt faaliyetler belirlendikten sonra faaliyetlerin hangi sırada gerçekleştirilmesi gerektiği ve faaliyetler arasındaki bağlantılar (faaliyetin başlaması herhangi başka bir faaliyetin başlamasına ya da bitişine bağlı olup olmadığı) belirlenmelidir.
- Faaliyetin kim(ler) tarafından yürütüleceğinin tanımlanması: Faaliyetlerden kimlerin sorumlu olacağı belirlenmelidir.

Tablo 30: Faaliyet Planı Şablonu

1. Yıl													
	1. Yarıyıl						2. Yarıyıl						Uygulama Birmi
Faaliyet	1.Ay	2.Ay	3.Ay	4.Ay	5.Ay	6.Ay	7.Ay	8.Ay	9.Ay	10.Ay	11.Ay	12.Ay	

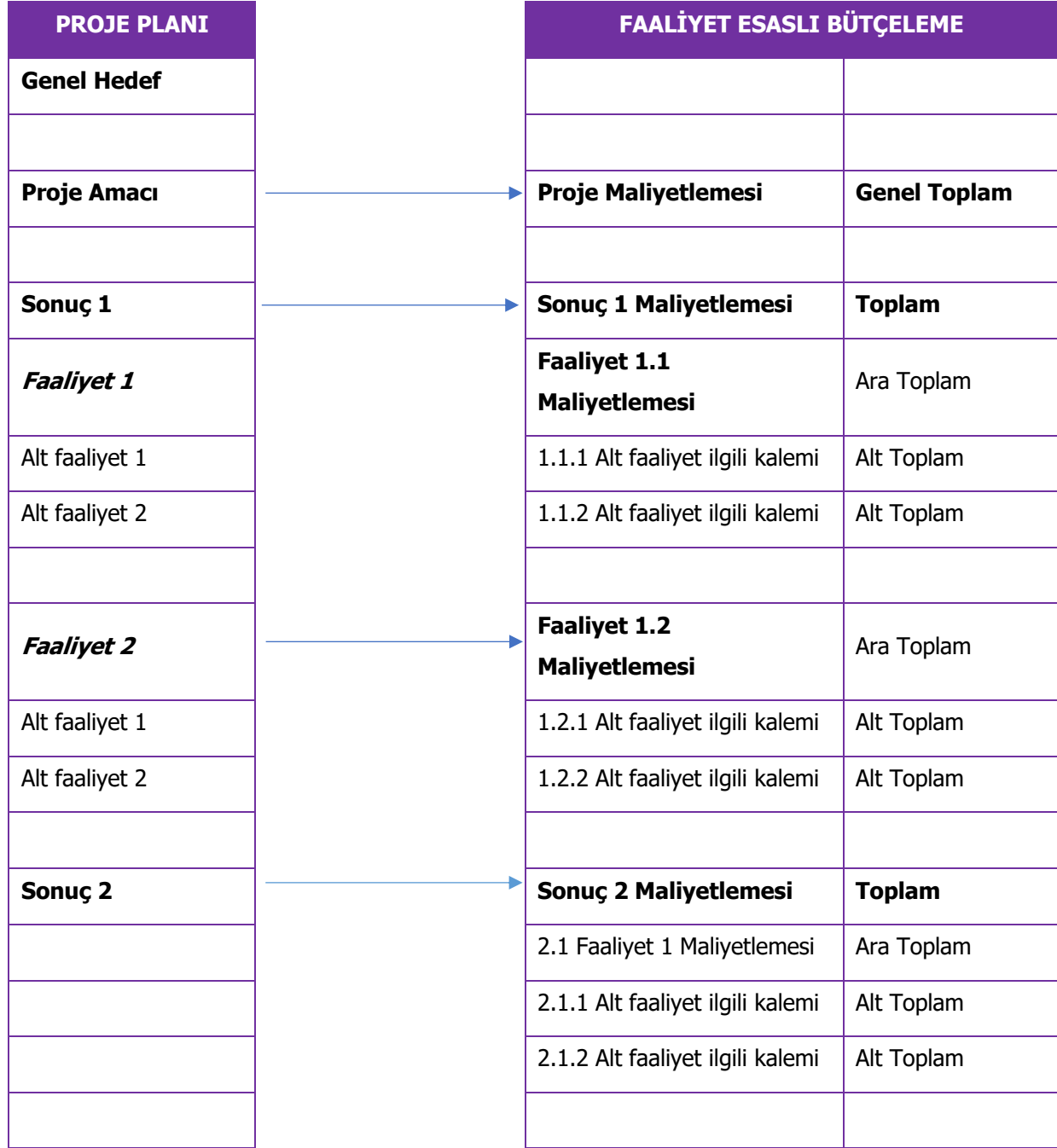
Örnek Projeye ait faaliyet planı Ek-2: Hibe Başvuru Formu – Tam Başvuru’nda (sayfa 31-34 sayfalar) bulunmaktadır.

6.2.3.Bütçe

Proje bütçesi, öngörülen süre içerisinde projenin teknik ve idari personelinin, faaliyetlerin hayata geçirilmesi için gerekli olan tüm beşeri ve fiziki kaynakların ve projenin değerlendirmesinin ayrıntılı biçimde sunulmasıdır. Proje bütçesi, Mantıksal Çerçeve Matrisi ve faaliyet planı ile birebir uyumlu olmalıdır. Projenin detaylı bütçesi hazırlanırken, her bir faaliyet ve alt faaliyet Şekil 16 tanımlanmalı ve bütçeleme için maliyetlendirilmelidir.

PROJE PLANI
Genel Hedef
Proje Amacı
Sonuç 1
<i>Faaliyet 1</i>
Alt faaliyet 1
Alt faaliyet 2
<i>Faaliyet 2</i>
Alt faaliyet 1
Alt faaliyet 2
Sonuç 2

FAALİYET ESASLI BÜTÇELEME	
Proje Maliyetlemesi	Genel Toplam
Sonuç 1 Maliyetlemesi	Toplam
Faaliyet 1.1 Maliyetlemesi	Ara Toplam
1.1.1 Alt faaliyet ilgili kalemi	Alt Toplam
1.1.2 Alt faaliyet ilgili kalemi	Alt Toplam
Faaliyet 1.2 Maliyetlemesi	Ara Toplam
1.2.1 Alt faaliyet ilgili kalemi	Alt Toplam
1.2.2 Alt faaliyet ilgili kalemi	Alt Toplam
Sonuç 2 Maliyetlemesi	Toplam
2.1 Faaliyet 1 Maliyetlemesi	Ara Toplam
2.1.1 Alt faaliyet ilgili kalemi	Alt Toplam
2.1.2 Alt faaliyet ilgili kalemi	Alt Toplam



⁶⁶Şekil 16: Faaliyet Esaslı Bütçeleme

⁶⁶ Kaynak: Proje Döngüsü Yönetimine Temel Giriş (2017)

Proje Bütçesi

Proje maliyetini hesaplamak ve finansal katkı talebinde bulunmak için sözleşme makamı tarafından belirlenen ön tanımlı bütçe şablonu kullanılır . Ön tanımlı bütçe şablonu, bütçe, gerekçelendirme ve beklenen finansman kaynakları olmak üzere üç ana bölümden oluşmaktadır. Proje bütçesi hazırlarken aşağıda belirtilen hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir;

- Proje bütçesi hazırlanmadan önce sözleşme makamının satın alma koşulları incelenmelidir.
- Projenin uygulama sürecinde ihtiyaç duyulan fiziki ve fiziki olmayan harcamalar konusunda pazar araştırmaları yapılarak gerçekçi maliyetler belirlenmelidir.
- İnsan Kaynakları Bölümünde yer alan maliyetler brüt ücretler üzerinden hesaplanmalıdır.
- Bütçeye aktarılan giderler hibe rehberinde açıklanan uygun giderler tanımına uymalıdır.
- Bütçeye aktarılan her giderin kullanım aşamasında belgelendirilmesi gerektiği unutulmamalıdır.

Tablo 31: Bütçesi Şablonu

Faaliyet için Bütçe	Tüm Yıllar			
	Birim	Birim sayısı	Birim Fiyat (EUR cinsinden)	Maliyetler (EUR cinsinden)
1. İnsan Kaynakları				
1.1 Maaşlar (Sosyal güvenlik ödemeleri ve ilgili diğer giderler de dahil olmak üzere brüt maaşlar, yerel personel)				
1.1.1 Teknik	Aylık			
1.1.2 İdari/Destek personeli	Aylık			
1.2 Maaşlar (Sosyal güvenlik ödemeleri ve ilgili diğer giderler de dahil olmak üzere brüt maaşlar, yabancı/uluslararası personel)	Aylık			
1.3 Görevlendirme/ seyahat için harcırahlar ⁴				
1.3.1 Yurt dışı (proje için görevlendirilmiş personel)	Günlük			
1.3.2 Yurt içi (proje için görevlendirilmiş personel)	Günlük			
1.3.3 Seminer/Konferans Katılımcıları	Günlük			

İnsan Kaynakları Alt Toplamı				
2. Seyahat⁵				
2.1 Uluslararası Seyahat	Uçuş başına			
2.2 Yerel Seyahat	Aylık			
Seyahat Alt Toplamı				
3. Ekipman ve Malzeme				
3.1 Araç alımı veya kiralınması	Araç başına			
3.2 Mobilya, bilgisayar ekipmanı				
3.3 Makineler, aletler				
3.4 Yedek parçalar/makineler için ekipmanlar, aletler				
3.5 Diğer				
Ekipman ve Malzeme Alt Toplamı				
4. Yerel ofis				
4.1 Araç Maliyetleri	Aylık			
4.2 Ofis Kirası	Aylık			
4.3 Tüketim malzemeleri - ofis malzemeleri	Aylık			
4.4 Diğer hizmetler (tel/faks, elektrik/ısıtma, bakım)	Aylık			
Yerel Ofis Alt Toplamı				
5. Diğer Maliyetler, Hizmetler				
5.1 Yayınlar				
5.2 Etüd, araştırma				
5.3 Harcamaların teyidi/ Hesap denetimi				
5.4 Değerlendirme maliyetleri				
5.5 Tercüme, tercümanlar				
5.6 Mali hizmetler (banka garantisi maliyetleri vs.)				
5.7 Konferans/Seminer Maliyetleri				
5.8 Görünürlük Uygulamaları				

Diğer Maliyetler, Hizmetler Ara Toplamı				
6. Diğer				
<i>Diğer Alt Toplamı</i>				
7. Projenin Uygun Doğrudan Maliyetleri Toplamı (1'den 6'ya kadar)				
8. İhtiyaç Akçesi				
9. Projenin toplam doğrudan uygun maliyetleri (7+ 8)				
10. İdari maliyetler				
11. Toplam Uygun Maliyetler (9+10)				
12. - Vergiler - Ayni Katkılar				
13. Projenin toplam kabul edilen maliyetleri (11+12)				

Örnek Projeye ait bütçe Ek-5: Bütçe'de bulunmaktadır.

Maliyetlerin Gerekçelendirilmesi

Proje bütçesinin ikinci bölümü maliyetlerin gerekçelendirilmesidir. Tablo 32'de proje bütçesinin gerekçelendirilmesi ile ilgili şablon sunulmuştur.

Maliyetlerin gerekçelendirilmesinde ilgili maliyetin hangi faaliyet ile ilişkili olduğu ve söz konusu maliyetin neden yapıldığının belirtilmesi gerekmektedir. Projelerin değerlendirilmesi aşamasında Mantıksal Çerçeve matrisinde, Proje Ön Teklifinde veya Proje Tam Başvuru Formun'da yer almayan faaliyetlerin bütçe'de bulunması ya da bahsi geçen formlarda bulunup proje bütçesinde yer almayan maliyetlerin bulunması başvuru sahibine puan kaybettireceği için bütçenin hazırlanması kadar gerekçelendirilmesi de azami önem taşımaktadır.

Tablo 32: Bütçe Gerekçelendirme Şablonu

Faaliyet için Bütçe	Tüm Yıllar	
	Birim	Açıklama
Maliyetler		
1. İnsan Kaynakları		
1.2 Maaşlar (Sosyal güvenlik ödemeleri ve ilgili diğer giderler de dahil olmak üzere brüt maaşlar, yerel personel)		
1.1.1 Teknik	Aylık	
1.1.2 İdari/Destek personeli	Aylık	
1.2 Maaşlar (Sosyal güvenlik ödemeleri ve ilgili diğer giderler de dahil olmak üzere brüt maaşlar, yabancı/ uluslararası personel)	Aylık	
1.3 Görevlendirme/seyahat için harcırahlar ⁴		
1.3.1 Yurt dışı (proje için görevlendirilmiş personel)	Günlük	
1.3.2 Yurt içi (proje için görevlendirilmiş personel)	Günlük	
1.3.3 Seminer/Konferans Katılımcıları	Günlük	
İnsan Kaynakları Alt Toplamı		
2. Seyahat⁵		
2.1 Uluslararası Seyahat	Uçuş başına	
2.2 Yerel Seyahat	Aylık	
Seyahat Alt Toplamı		
3. Ekipman ve Malzeme		
3.1 Araç alımı veya kiralanması	Araç başına	
3.2 Mobilya, bilgisayar ekipmanı		
3.3 Makineler, aletler		
3.4 Yedek parçalar/makineler için ekipmanlar, aletler		
3.5 Diğer		

<i>Ekipman ve Malzeme Alt Toplamı</i>		
4. Yerel ofis		
4.1 Araç Maliyetleri	Aylık	
4.2 Ofis Kirası	Aylık	
4.3 Tüketim malzemeleri - ofis malzemeleri		
4.4 Diğer hizmetler (tel/faks, elektrik/ısıtma, bakım)		
<i>Yerel Ofis Alt Toplamı</i>		
5. Diğer Maliyetler, Hizmetler		
5.1 Yayınlar		
5.2 Etüd, araştırma		
5.3 Harcamaların teyidi/ Hesap denetimi		
5.4 Değerlendirme maliyetleri		
5.5 Tercüme, tercümanlar		
5.6 Mali hizmetler (banka garantisi maliyetleri vs.)		
5.7 Konferans/Seminer Maliyetleri		
5.8 Görünürlük Uygulamaları		
Diğer Maliyetler, Hizmetler Ara Toplamı		
6. Diğer		
<i>Diğer Alt Toplamı</i>		
7. Projenin Uygun Doğrudan Maliyetleri Toplamı (1'den 6'ya kadar)		
8. İhtiyaç Akçesi		
9. Projenin toplam doğrudan uygun maliyetleri (7+ 8)		
10. İdari maliyetler		
11. Toplam Uygun Maliyetler (9+10)		
12. - Vergiler - Ayni Katkıları		
13. Projenin toplam kabul edilen maliyetleri (11+12)		

Örnek Projeye ait maliyet gerekçelendirme Ek-5: Bütçe’de bulunmaktadır.

Beklenen Finansman Kaynakları

Proje Bütçesinin son bölümü ise Beklenen Finansman Kaynaklarıdır (Tablo 33). Bu bölümde Proje kapsamında talep edilen hibe yüzdesi/tutarı ve kalan kısmının kimler tarafından ne tutarda/oranda finanse edileceği belirtilmektedir.

Tablo 33: Beklenen Finansman Kaynakları Şablonu

Beklenen Fon Kaynakları & Tahmini Maliyetlerin Özeti		Tutar (Avro)	Toplamın Yüzdesi (%)
Başvuru Sahibinin Mali Katkısı			
Bu Başvuruda Talep Edilen Destek Miktarı			
Diğer Kurumlarca Yapılan Katkılar			
<i>Adı</i>	<i>Koşullar</i>		
Ortak1			
Ortak2			
....			
TOPLAM KATKI			
Projeden Elde Edilen Doğrudan Gelir			
GENEL TOPLAM			

Örnek Projeye ait beklenen finansman kaynakları Ek-5: Bütçe’de bulunmaktadır.

6.2.4.Ön Teklif

Hibe veren uluslararası kurum/kuruluşlar bazen Sınırlı Teklif Çağrısı ile projeleri iki aşamada değerlendirirler. İlk aşamada, sadece Ek A- Ön Teklifler değerlendirmeye sunulur. Ön Teklifleri kabul edilen başvuru sahipleri Başvuru Formu sunmaya çağırılır. Proje Ön Teklifi dört temel bölümden oluşmaktadır. Projeler hazırlanırken, ilgili başvuru rehberinin dikkatlice okunması ve orada yer alan genel hedef, özel hedef, öncelikler ve kısıtlara (hibe tutarı, başvuru sahiplerinin uygunluğu, uygun maliyetler vb) uygun projelerin tasarlanması azami öneme sahiptir.

1. Proje Hakkında Genel Bilgiler
2. Proje
 - 2.1 Proje Özeti
 - 2.2 Projenin İlgililiği
 - 2.3 Projenin Tanımı
3. Başvuru Formu Kontrol Listesi
4. Başvuru Sahibinin Beyanı

Ön teklif doldurulurken aşağıda belirtilen **temel kurallara** uyulması azami önem taşımaktadır.

- ✓ Ön Teklif formunda belirtilen kurallara uyulmalıdır.
- ✓ Ön Teklif bilgisayar ortamında doldurulmalıdır.
- ✓ Başvuru Rehberinde ve Ön Teklif formunda belirtilen sayfa sınırlaması, font ve kenar boşluklarına uyulmalıdır.
- ✓ Her bir sorunun cevabı açık ve net anlatılmalıdır.
- ✓ Tüm bölümler boş bırakılmadan doldurulmalıdır.
- ✓ Ön Teklif formunun sonunda yer alan kontrol listesi doldurulmalıdır.
- ✓ Başvuru sahibinin beyanı doldurulup imzalanmalıdır.
- ✓ Ön Teklif formunda yer alan yönlendirmelere özellikle dikkat edilmelidir.

Proje Özeti

Proje Başvuru Formu Ön Teklifinde yer alan **1.1 Proje Özeti** bölümüdür. Aşağıda Tablo 34’de bu bölümde dikkat edilmesi gereken hususlara değinilmiştir. Örnek Projeye ait proje özeti Ek-3: Hibe Başvuru Formu- Ön Teklif sayfa 6’da bulunmaktadır.

Tablo 34: Proje Özeti

Başvuru Sahibinin Adı	Proje Başvurusu yapan kurumunuzun adını yazınız.
Eş Başvuru Sahip(ler)i	Proje kapsamında bir kurum ile projenin uygulanması ve yürütülmesinde ortaklık gerçekleştirdiyseniz onun adı ve söz konusu kurumun yasal statüsünü yazınız.
Projenin Başlığı:	Projenizin adını yazınız. Proje adı çok uzun olmamalı, proje içeriği hakkında bilgi ve fikir verici olmalıdır.
Projenin Kapsadığı Bölge:	Projenin uygulandığı ülke(ler) ve bölge(ler) belirtilmelidir. Projenin uygulanacağı yerleri ayrıntılı ve doğru şekilde (ilçe, belde, köy vb. düzeyde) ifade etmeniz gerekmektedir.
Projenin Toplam Süresi (ay):	Proje süresi, başvuru sahibinin proje kapsamında yürüteceği bütün faaliyetleri kapsayan zaman dilimi olup, Sözleşmenin imzalandığı günden bir sonraki gün başlar ve proje kapsamında yürütülecek bütün faaliyetler, proje uygulama süresi sona erdiğinde tamamlanmış olması gerekir. Proje uygulama süresi, faaliyet planı oluşturduktan sonra belirlenmelidir. Süre Başvuru Rehberinde belirtilen süre sınırları içerisinde olmalıdır.
Toplam Bütçe Tutarı	Proje bütçesi, başvuru sahibinin proje kapsamında yürüteceği bütün faaliyetlerin maliyetlerini içerecek şekilde hazırlanmalıdır. Sözleşme Makamı'nın proje bütçesinde belirtilmeyen bir maliyeti karşılamayacağı unutulmamalıdır.
Talep Edilen Hibe Tutarı	Sözleşme Makamı'ndan talep edilen destek miktarı, proje toplam bütçesinin toplam proje bütçesinin yüzdesi olarak Sözleşme Makamı'ndan talep edilen katkı yüzdesi ile çarpılarak bulunur. Talep edilen hibe tutarı Başvuru Rehberinde belirtilen alt ve üst sınırlara uygun olarak belirtilmelidir.
Toplam Proje Bütçesinin Yüzdesi Olarak Sözleşme Makamı'ndan Talep Edilen Katkı	Toplam proje bütçesinin yüzdesi olarak Sözleşme Makamı'ndan talep edilen katkı yüzdesi başvuru rehberinde belirtilen alt ve üst sınırlara uygun olarak belirtilmelidir.

Projenin hedefleri	Genel Hedef(ler): 1. Proje ile tam olarak gerçekleştirilemeyen ancak proje amacının hizmet ettiği amaçlardır. 2. Projenin genel amacı Program'ın Genel Amacı ile uyumlu olmalıdır. Özel Amaç: 1. Proje kapsamında yürütülen faaliyetler ile elde edilen sonuçlara bağlı olarak ulaşılmaması gereken temel amaçtır. 2. Projenin özel hedefi ve projenin genel hedefinin birbiri ile uyumlu olması gerekmektedir.
Hedef Grup(lar)	Proje Amacı seviyesinde projeden doğrudan olumlu/olumsuz etkilenecek gruplar/kişilerdir. Hedef gruplar tanımlanırken bu grup/kişilerin kimler olduğu ve tahmini sayılarını belirtiniz.
Nihai Faydalanıcılar	Projeden uzun vadede, geniş anlamda toplumsal veya sektörel boyutlarda yarar sağlayacak gruplar/kişilerdir. Nihai faydalanıcılar tanımlanırken bu grup/kişilerin kimler olduğu ve tahmini sayılarını belirtiniz.
Beklenen Sonuçlar	Proje kapsamında gerçekleştireceğiniz faaliyetlerin sonuçlarıdır. Her bir faaliyet için sonuçları madde madde yazınız. Projenin beklenen sonuçları Program'ın başvuru rehberinde belirtilen beklenen sonuçlar ile uyumlu şekilde ifade edilmelidir.
Temel Faaliyetler	Projenin amacına ulaşması için gerekli ana faaliyetleri belirtiniz. Her bir faaliyetin bir sonucu olması gerektiğini unutmayınız, bir faaliyetin birden çok sonucu var ise o faaliyet bölünmelidir.

Projenin Tanımı

Projenin tanımlanması (Ek-3: Hibe Başvuru Formu- Ön Teklif’de yer alan 1.2 Projenin Tanımlanması) beş alt sorudan oluşmakta ve tüm soruların cevapları en fazla 1 sayfa içinde tamamlanması gerekmektedir. Örnek projenin ilgili bölümü Ek-3: Hibe Başvuru Formu- Ön Teklif sayfa 7’de bulunmaktadır. Projenin tasarımının (genel hedef, özel hedef ve faaliyetler) uygulanabilir ve tutarlı olup olmadığı projelerin elenmesini sağlayabilecek (örnek projede Ek-1: Başvuru Rehberi ön teklif değerlendirme kriterleri 26.27. sayfalar) kadar önemli bir bölüm olduğu unutulmamalıdır.

Proje hazırlanmasına temel oluşturan arka plan bilgilerine yer veriniz.

Bu bölümde, proje paydaşlarının projenin kurgulanma aşamasında nasıl bir iş birliği oluşturduğundan bahsediniz. Proje paydaşlarının proje öncesinde iş birliği kurmuş olmalarının, değerlendirme açısından önemli bir unsur olduğunu unutmayınız.

Projenin Bölüm 1.1'deki tabloda verilen hedeflerini tanımlayın.

Bu bölümde 1.1 Proje Özeti’nde belirtmiş olduğunuz genel hedef ve projenin özel hedefini ve beklenen çıktıları tekrar yazınız.

Teklif edilen faaliyetler hakkında bilgi veriniz ; ilgili çıktı ve sonuçları belirtiniz, faaliyet grupları ile olan bağlantıları/ilgileri hakkında bilgi sağlayınız.

Bu bölümde 1.1 Proje Özeti’nde belirtmiş olduğunuz faaliyetleri en fazla bir iki cümle olacak şekilde; süre (daha önce yapmış olduğunuz faaliyet planına göre), çıktı ve sonuçları da belirterek detaylandırınız.

Proje için genel bir süre aralığı belirterek, varsa dikkate alınması gereken özel bir hususları açıklayınız.

Bu bölümde projenin ne kadar süreceğini planladığınızı (faaliyet planı’nda belirlemiştiniz) ve bu öngöründe bulunurken hangi faktörleri (iklim, coğrafya vb.) göz önünde bulundurduğunuzu belirtiniz.

Projenin İlgililiği

Projenin ilgililiği (Ek-3: Hibe Başvuru Formu- Ön Teklif’de yer alan 1.3 Projenin İlgililiği) dört ana alt başlıkta toplam 12 sorudan oluşmakta ve tüm soruların cevapları en fazla 3 sayfa içinde tamamlanması gerekmektedir. Örnek projenin ilgili bölümü Ek-3: Hibe Başvuru Formu- Ön Teklif 8-10. sayfalar’da bulunmaktadır. Projenin ilgililiğinin projelerin elenmesini sağlayabilecek (örnek projede Ek-1: Başvuru

Rehberi ön teklif değerlendirme kriterleri 26.27. sayfalar) kadar önemli bir bölüm olduğu unutulmamalıdır.

Proje ön teklifinin teklif çağrısının hedefleri/ sektörleri/konusu/özel öncelikleri ile olan ilgisi

Projenin, Teklif Çağrısında yer alan amaç(lar) ve öncelik(ler) ile olan ilgisini açıklayınız.

1.1 Proje Özeti Bölümünde yazmış olduğunuz genel amaç ve proje amacını bu bölümde detaylandırarak yazınız. Bu bölüm, değerlendirme aşamasında azami önem taşımaktadır. Projeniz çok iyi hazırlanmış bir proje olsa dahi program kapsamında öncelikli bir alanda değilse **desteklenemez**. Başvuru rehberinde Program'ın amaç ve önceliklerini (örnek projede Ek-1: Başvuru Rehberi 6-7.sayfalar) dikkatlice okuyup, Projenizin amaçlarının Program'ın genel amaçları/özel amaçlarına nasıl uyumlu olduğunu bu bölümde anlatmanız gerekmektedir. Örnek projenin ilgili bölümü Ek-3: Hibe Başvuru Formu- Ön Teklif sayfa 8'de bulunmaktadır.

Projenin, teklif çağrısı rehberinde belirtilen yerel düzeyde sahiplenme vs. gibi alt konularla/ sektörlerle/alanlarla ve diğer şartlarla olan ilgisini açıklayınız.

Bu bölümde, proje kapsamında uygulanacak faaliyetler ve bu faaliyetler sonucunda ortaya çıkacak sonuçların başvuru rehberinde belirtilen alt konularla/sektörlerle/alanlarla (örnek projede; Ek-1: Başvuru Rehberi sayfa 13'te yer alan "Sektörler veya konular" başlığında görülmektedir) projenizin nasıl bağlantılı olduğu, nasıl katkı sağlayacağını belirtilmeniz gerekmektedir. Örnek projenin ilgili bölümü Ek-3: Hibe Başvuru Formu- Ön Teklif sayfa 8'de bulunmaktadır.

Projenin hedef ülkenin/ ülkelerin veya bölgenin/ bölgelerin ve/veya ilgili sektörlerin ihtiyaç ve eksiklikleri ile ilgisi (diğer AB girişimleri ile oluşabilecek sinerjileri de belirtiniz, lütfen tekrardan kaçınınız).

Hedef ülke/ülkelerde, bölge(ler)de ve/veya sektörlerde proje öncesi durumu anlaşılır bir şekilde tanımlayınız (lütfen varsa nicel veri analizi de ekleyiniz).

Bu bölümde, projenizin uygulama yapılacak bölgenin sorunlarına getireceği çözümler, sağlayacağı katkılar belirtilmelidir. Projenin çözüm sunacağı/katkı sağlayacağı sorunlarla ilgili ulusal ve bölgesel resmi dokümanları inceleyerek, söz konusu sorun(lar)la ilgili mevcut (proje öncesi) durumun tanımlanması gerekmektedir. Projenin uygulanması planlanan bölgede, projeye ilişkili (sektörel, idari, coğrafi, iklimsel vb.) sorunlar ele alınırken mümkün olduğunca

nicel verilerden yararlanılması gerekmektedir. Bölge sorunları anlatırken genel sorunlar yerine projenizin faaliyet alanı ve proje konusuyla ilgili sorunlara odaklanmanız gerekmektedir. Bu bölüm hazırlanırken, Başvuru rehberinde yer alan Program'ın arka planının (örnek projede Ek-1: Başvuru Rehberi sayfa 4) ve arka plan için referans verilen dökümanların incelenmesi projenizin ilgililik bölümünün sağlam temeller üzerine oturtulmasına önemli katkı sağlayacaktır. Örnek projenin ilgili bölümü Ek-3: Hibe Başvuru Formu- Ön Teklif sayfa 8'de bulunmaktadır.

Projenin hitap edeceği sorunların ayrıntılı bir analizini sağlayınız ve farklı seviye/aşamalarda birbirleriyle nasıl ilgileri olduğunu belirtiniz

Bu bölümde projenin çözmeyi amaçladığı sorunun farklı seviyelerde birbirleri ile olan ilgilerinin detaylandırılması gerekmektedir. Bir diğer deyişle, proje kapsamında çözülmesi planlanan sorunun neden önemli olduğu ve proje kapsamında gerçekleştirilmesi planlanan faaliyetlerin gerekliliğinin ortaya konması gerekmektedir. Örnek projenin ilgili bölümü Ek-3: Hibe Başvuru Formu- Ön Teklif sayfa 8'de bulunmaktadır.

Teklif ettiğiniz Projeniz ile ilgisi olan başka ulusal, bölgesel ve/veya yerel düzeyde yürütülen diğer projelerden de bahsediniz ve projenizin bu tür diğer projeler ile - nasıl bağlantısı olduğu tanımlayınız.

Bu bölümde proje konusunda varsa ulusal, bölgesel ve/veya yerel düzeyde yürütülen/benimsenen politika, yasa, yönetmelik, sözleşme, stratejik plan(lar) ve diğer projelerden bahsedilmesi gerekmektedir. Bu bölüm hazırlanırken, Başvuru rehberinde yer alan Program'ın arka planının (örnek projede Ek-1: Başvuru Rehberi sayfa 4) ve arka plan için referans verilen dökümanların incelenmesi projenizin ilgililik bölümünün sağlam temeller üzerine oturtulmasına önemli katkı sağlayacaktır. Örnek projenin ilgili bölümü Ek-3: Hibe Başvuru Formu- Ön Teklif sayfa 9'da bulunmaktadır.

Proje, daha önce yapılmış bir projenin devamı ise, ortaya çıkan temel sonuçları ve değerlendirme önerilerini dikkate alarak, teklif edilen projenin önceki projenin faaliyetleri ve sonuçları üzerine nasıl kurgulandığını açıklayınız.

Önerisini sunmakta olduğunuz proje, kurumunuz tarafından uygulanmakta/uygulanmış olan başka bir projenin devamı niteliğinde ise (uygulanmakta/uygulanmış olan projenin sonuçlarının çoğaltılması, geliştirilmesi, güçlendirilmesi) bu bölümde sunmakta olduğunuz proje önerisinin diğer proje ile ilişkisini anlatmanız gerekmektedir. Örnek projenin ilgili bölümü Ek-3: Hibe Başvuru Formu- Ön Teklif sayfa 9'da bulunmaktadır.

Proje, daha büyük bir programın parçası ise, projenin bu programla veya başka bir proje ile nasıl uyumlu ve uygun olduğunu açıklayınız. Özellikle Avrupa Birliği kaynaklı olmak üzere, diğer girişimlerle muhtemel ortaklıklar ve birliktelikleri belirtiniz.

Önerisini sunmakta olduğunuz proje, kurumunuz tarafından uygulanmakta/uygulanmış olan başka bir projenin/programın parçası, öncülü veya tamamlayıcısı olarak tasarlanmış olabilir. Projenizin desteklenmesi halinde bu daha büyük ölçekli programa/projeye nasıl katkı sağlayacağınızı anlatmanız gerekmektedir. Örnek projenin ilgili bölümü Ek-3: Hibe Başvuru Formu- Ön Teklif sayfa 9’da bulunmaktadır.

Hedef grupları ve nihai faydalanıcıları, bu grupların ihtiyaç ve sorunlarını ayrıntılı biçimde tanımlayınız, projenin belirtilen ihtiyaç ve sorunlara çözüm bulmaya nasıl yardım edeceğini belirtiniz.

Her bir hedef grubu ve nihai faydalanıcıları (varsa sayısal veri ile), bu grupların seçilme kriterlerini de dâhil ederek tanımlayınız.

Bu bölümde 1. proje özeti’nde belirtilen hedef grup ve nihai faydalanıcıların detaylandırılması beklenmektedir. Hedef grup(lar) projeden kısa vadede doğrudan etkilenecek kişilerden oluşmaktadır. Nihai yararlanıcılar ise projeden daha uzun vadede dolaylı olarak etkilenecek kişiler/gruplardan oluşmaktadır. Bu bölümde, hedef grupların/nihai yararlanıcıların tanımı ve sayıları detaylandırılmalıdır. Örnek projenin ilgili bölümü Ek-3: Hibe Başvuru Formu- Ön Teklif sayfa 10’da bulunmaktadır.

Her bir hedef grubun ve nihai faydalanıcıların ihtiyaçlarını ve sorunlarını tanımlayınız.

Bu bölümde; projenin hedef gruplarının/nihai faydalanıcılarının ihtiyaçları ve sorunları detaylandırılmalıdır. Bu bölümde yazacağınız ihtiyaç ve sorunlar projenin çözümü planladığı ihtiyaç ve sorunlar ile birebir ilişkili olmalıdır. Örnek projenin ilgili bölümü Ek-3: Hibe Başvuru Formu- Ön Teklif sayfa 10’da bulunmaktadır.

Proje teklifinin hedef grubun ve nihai faydalanıcıların ihtiyaçları ve sorunları ile olan ilgisini açıklayınız.

Bu bölümde, projenin hedef grup ve nihai yararlanıcıların ihtiyaçlarına nasıl cevap vereceği anlatılmalıdır. Bir diğer deyişle, proje kapsamında gerçekleştirilecek faaliyetlerle hedef gruplar ve nihai faydalanıcıların mevcut durumundaki değişim (beklenen sonuçlar) detaylandırılmalıdır. Örnek projenin ilgili bölümü Ek-3: Hibe Başvuru Formu- Ön Teklif sayfa 10’da bulunmaktadır.

Hedef grupların ve nihai faydalanıcıların katılımını sağlayan katılım sürecini açıklayınız.

Proje süresince hedef grup ve nihai yararlanıcıların nasıl sorumluluklara sahip olacağını/projeye katılım düzeylerini detaylandırmanız gerekmektedir. Bu bölümde yazdıklarınızın faaliyet planında her bir faaliyet bazında belirtmiş olduğunuz uygulama birimi ile uyumlu olduğundan emin olunuz. Örnek projenin ilgili bölümü Ek-3: Hibe Başvuru Formu- Ön Teklif sayfa 10'da bulunmaktadır.

Diğer katma-değer unsurları

Bu bölümde, projenin kurgulanma aşamasında ya da uygulama aşamasında projenin etki sağlayacağı katma değer unsurlarının (Kamu / özel ortaklıklar, yenilikçilik ve iyi uygulamalar veya çevresel konular, cinsiyet eşitliği ve fırsat eşitliği, engelli kişilerin ihtiyaçları, azınlık hakları ve yerel halk hakları) tanımlanması ve bu unsurların projeye etkisinin detaylandırılması gerekmektedir. Örnek projenin ilgili bölümü Ek-3: Hibe Başvuru Formu- Ön Teklif sayfa 10'da bulunmaktadır.

6.2.5.Tam Başvuru

Hibe veren uluslararası kurum/kuruluşlar bazen Sınırlı Teklif Çağrısı ile projeleri iki aşamada değerlendirirler. İlk aşamada, sadece Ek A- Ön Teklifler değerlendirmeye sunulur. Ön Teklifleri kabul edilen başvuru sahipleri Başvuru Formu sunmaya çağırılır. Bu bölümde Ek B- Başvuru Formu'nun yazımı esnasında dikkat edilmesi gereken hususlara değinilmiştir.

Tam Başvuru sekiz bölümden oluşmaktadır.

1. Proje Hakkında Genel Bilgiler
2. Proje
 - 2.1 Proje Tanımı
 - 2.2 Yöntem
 - 2.3 Proje Süresi ve Faaliyet Takvimi
 - 2.4 Sürdürülebilirlik
 - 2.5 Mantıksal Çerçeve
 - 2.6 Bütçe
 - 2.7 Başvuru Sahibinin Tecrübesi
3. Başvuru Sahibi
4. Başvuru Sahibinin Projeye Katılan Eş Başvuranları
5. Başvuru Sahibinin Projeye Katılan İştirakçi Kuruluşlar
6. Başvuru Formu Kontrol Listesi
7. Başvuru Sahibinin Beyanı
8. Başvuru Formu Değerlendirme Tablosu

Ek B- Başvuru Formu doldurulurken aşağıda belirtilen **temel kurallara** uyulması azami önem taşımaktadır.

- ✓ Başvuru Formunda belirtilen kurallara uyulmalıdır.
- ✓ Başvuru Formu bilgisayar ortamında doldurulmalıdır.
- ✓ Başvuru Rehberinde ve Başvuru Formunda belirtilen sayfa sınırlaması, font ve kenar boşluklarına uyulmalıdır.
- ✓ Her bir sorunun cevabı açık ve net anlatılmalıdır.
- ✓ Tüm bölümler boş bırakılmadan doldurulmalıdır.
- ✓ Başvuru Formunun sonunda yer alan kontrol listesi doldurulmalıdır.
- ✓ Başvuru sahibinin beyanı doldurulup imzalanmalıdır.
- ✓ Eş başvuran(lar)ın yetkilendirmesi doldurulup imzalatılmalıdır.
- ✓ Başvuru formunda yer alan yönlendirmelere özellikle dikkat edilmelidir.

Projenin Tanımı

Tanım

Projenin tanımlanması (Ek-4: Hibe Başvuru Formu- Tam Başvuru'da yer alan 2.1.1 Tanım) alt sorudan oluşmakta ve tüm soruların cevapları en fazla 13 sayfa içinde tamamlanması gerekmektedir. Örnek projenin ilgili bölümü Ek-4: Hibe Başvuru Formu- Tam Başvuru 13-25. sayfalarda bulunmaktadır. Projenin tasarımının (genel hedef, özel hedef ve faaliyetler) uygulanabilir ve tutarlı olup olmadığı projelerin elenmesini sağlayabilecek (örnek projede Ek-1: Başvuru Rehberi ön teklif değerlendirme kriterleri 29. sayfa) kadar önemli bir bölüm olduğu unutulmamalıdır.

Projenin, hedef grupların ve/veya varsa yerel eş-başvuru sahipleri ve bağlı kuruluş(lar)ın durumunu; teknik ve yönetim kapasitelerini nasıl geliştireceğini de belirterek, projenin beklenen sonuçlarını açıklayınız.

Bu bölümde 1.1 Proje Özeti ve Ek -3: Hibe Başvuru Formu - Ön Teklif bölümlerinde vermiş olduğunuz bilgiler ışığında projenin genel hedefleri, özel hedefleri, hedef gruplar ve nihai faydalanıcıların durumu ve pproleden nasıl etkilenecekleri detaylandırılarak belirtilmesi gerekmektedir. Bu Bölümde, 1.1 Proje Özeti bölümümde öncelikle belirtmiş olduğunuz projenin genel amacı, özel amacı, hedef gruplar, nihai faydalanıcılar ve beklenen sonuçlar özetlenmelidir. 1.1 Proje Özeti'nde yer alan faaliyetlerin kısa açıklamaları ise 1.2 Proje Tanımı (Ek -3: Hibe Başvuru Formu - Ön Teklif sayfa 7) bölümünde yapılmıştır; bu bölümde faaliyetlerin ne olduğu, maliyetler de göz önünde bulundurularak adım adım açıklanmalıdır. Proje faaliyetleriniz tarihsel bir sıra ile ifade edilmelidir. Bu bölümde yer almayan faaliyetler için Bütçe'de maliyet öneremeyeceğiniz için faaliyetleri detaylandırmanız gerekmektedir. Proje ile doğrudan ilgisi olmayan veya başvuru rehberindeki kurallar kapsamında uygun olarak tanımlanmayan faaliyetlerin değerlendirme aşamasında olumsuz etki edeceği ise unutulmamalıdır. Örnek projenin ilgili bölümü Ek-4: Hibe Başvuru Formu- Tam Başvuru 13-20. sayfalarda bulunmaktadır.

Sonuçlara ulaşmak için taahhüt edilen her bir faaliyeti (veya iş paketini) ayrıntılı bir biçimde belirleyiniz ve tanımlayınız. Bu faaliyetlerin seçim sebeplerini, faaliyetlerde yer alacak her bir eş-başvuru sahibinin ve bağlı kuruluşların (varsa iştirakçilerin veya alt yüklenicilerin) görevini ve rolünü belirterek gerekçelendiriniz. Bölüm 2.1.3'de belirtilen faaliyet planı'nı tekrarlamayınız fakat proje tasarımının bütünlüğündeki uyumluluk ve tutarlılık gösterilmelidir. Ayrıca, projede planlanan yayınları liste halinde yazınız.

Bu Bölümde, 1.1 Proje Özeti bölümünde proje kapsamında gerçekleştirilmesi planlanan faaliyetler ve bu faaliyetlerin neden seçildiği detaylı şekilde belirtilmelidir. Faaliyetler açıklanırken söz konusu faaliyette "NE" yapılacağından bahsedilmesi gerekmektedir. Bu noktada unutulmaması gereken nokta; önce Proje Ön Teklifinde; 1.1 Proje Özetinde ve 1.2 Proje Tanımı (Ek-3: Hibe Başvuru Formu - Ön Teklif sayfa 7) bölümünde belirtilen faaliyetler ana hatlarıyla aynı kalmalı sadece detaylandırılmalıdır. Bu bölümde yer almayan faaliyetler için Bütçe'de maliyet öneremeyeceğiniz için faaliyetleri detaylandırmanız azami önem taşımaktadır. Bu aşamada ana faaliyetler aynı kalmak kaydıyla ekstra faaliyetler ekelenmesi durumunda Ek-1: Başvuru Rehberi sayfa 23'de belirtilen "AB katkısı proje ön teklifinde belirtilen miktarın %20'sinden fazla sapma gösteremez" açıklaması da unutulmamalıdır. Örnek projenin ilgili bölümü Ek-4: Hibe Başvuru Formu- Tam Başvuru 20-25. sayfalarda bulunmaktadır.

Hibe Başvuru Rehberi'nde mali destek uygun görülüyorsa, üçüncü şahıslara mali destek temin etmek isteyen başvuru sahipleri Başvuru Rehberi'nde yer alan koşullara uygun olarak, mali destek ile elde edilecek amaçları ve beklenen sonuçları, önceden hazırlanmış temel bir listeye göre mali destek için uygun faaliyet türlerini, mali destek alabilecek uygun kurum tiplerini veya kişi kategorilerini, bu kurumların seçimi için öngörülen kriterleri, her bir üçüncü şahıs için verilecek net mali destek miktarı için kullanılacak kriterleri ve verilebilecek azami miktarı tanımlamalıdır. Proje Ön Teklifinde sağlanan bilgilerde oluşmuş olabilecek muhtemel değişiklikleri açıklayınız.

Ek-1: Başvuru Rehberi sayfa 17'de bu teklifi çağrısı kapsamında üçüncü taraflara mali destek verilemeyeceği belirtildiği için bu sorunun cevabı Ek-4: Hibe Başvuru Formu – Tam Başvuru sayfa 25'de "Projede üçüncü şahıslara mali destek verilmeyecektir." Şeklinde cevaplanmıştır. Örnek projenin ilgili bölümü Ek-4: Hibe Başvuru Formu- Tam Başvuru sayfa 25'de bulunmaktadır.

Yöntem

Uygulama yöntemlerini ve teklif edilen yöntemlerin neden seçildiğini açıklayınız.

Bu bölümde, proje kapsamında gerçekleştirmeyi planladığınız faaliyetlerin "NASIL" yapılacağı anlatılmalıdır. Yöntem, bir işi nasıl yapacağınızı ifade eder. Proje kapsamında gerçekleştirmeyi planladığınız faaliyetleri ne şekilde yapacağınızı, mevcut kaynaklarınız (nakdi ve gayri nakdi), ortaklarınız ve proje sürenizi göz önünde bulundurarak kararlaştırmanız gerekmektedir. Bu bölümde proje kapsamında gerçekleştireceğiniz faaliyetlerin (Ek-4: Hibe Başvuru Formu- Tam

Başvuru 20-25. Sayfalar) her birinin nasıl yapılacağını anlatmanız beklenmektedir. Örnek projenin ilgili bölümü Ek-4: Hibe Başvuru Formu- Tam Başvuru 25-26. sayfalarda bulunmaktadır.

Projenin, daha önceki başka bir projenin devamı olması durumunda, bu projenin öncekinin sonuçları üzerine nasıl inşa edileceğini anlatın. Varsa daha önce yapılan değerlendirmelerin başlıca sonuçları ve önerilerini belirtin.

Önerisini sunmakta olduğunuz proje, kurumunuz tarafından uygulanmakta/uygulanmış olan başka bir projenin devamı niteliğinde ise (uygulanmakta/uygulanmış olan projenin sonuçlarının çoğaltılması, geliştirilmesi, güçlendirilmesi) bu bölümde sunmakta olduğunuz proje önerisinin diğer proje ile ilişkisini anlatmanız gerekmektedir. Örnek projenin ilgili bölümü Ek-4: Hibe Başvuru Formu- Tam Başvuru sayfa 27’de bulunmaktadır.

Proje, daha büyük bir programın parçası ise, projenin bu programa veya diğer planlanan projelere nasıl uyacağı veya programla veya olası diğer projelerle nasıl koordine edileceğini anlatın. Lütfen, başta Avrupa Birliği tarafından desteklenenler olmak üzere yürütülen diğer faaliyetlerle ortaya çıkabilecek olası sinerjileri belirtin.

Önerisini sunmakta olduğunuz proje, kurumunuz tarafından uygulanmakta/uygulanmış olan başka bir projenin/programın parçası, öncülü veya tamamlayıcısı olarak tasarlanmış olabilir. Projenizin desteklenmesi halinde bu daha büyük ölçekli programa/projeye nasıl katkı sağlayacağınızı anlatmanız gerekmektedir. Örnek projenin ilgili bölümü Ek-4: Hibe Başvuru Formu- Tam Başvuru sayfa 27’de bulunmaktadır.

Projenin nasıl izleneceği ve iç/dış değerlendirmeye dair süreçleri açıklayın.

Bu bölümde, proje yürütme sürecinde faaliyetlerin planlanan şekilde gerçekleşip gerçekleşmediği ve beklenen sonuçlara ulaşıp ulaşılamadığının kontrolü için nasıl bir süreç planladığınızdan bahsetmeniz gerekmektedir. İç değerlendirme, Sözleşme Makamı’nın zorunlu kıldığı ara, teknik rapor ve mali denetim raporları dışında proje ekibi tarafından kararlaştırılmış (var ise) iç izleme prosedürlerini (örneğin haftalık/aylık toplantılar, haftalık/aylık proje faaliyet raporları vb.) de içermektedir. Dış değerlendirme, başvuru rehberinde belirtildiği şekliyle Sözleşme Makamı’nın zorunlu kıldığı, proje harcamalarının yeminli mali müşavir tarafından denetlenmesidir. Örnek projenin ilgili bölümü Ek-4: Hibe Başvuru Formu- Tam Başvuru sayfa 27’de bulunmaktadır.

Çeşitli aktörler ve paydaşların (eş-başvuru sahipleri, bağlı kuruluşlar, hedef gruplar, yerel yönetimler, vb.) projedeki görevlerini ve katılımlarını tanımlayınız; bu görevlerin onlara verilmiş nedenlerini açıklayınız.

Ek-3: Hibe Başvuru Formu- Ön Teklif’de “Her bir hedef grubu ve nihai faydalanıcıları (varsa sayısal veri ile), bu grupların seçilme kriterlerini de dahil ederek tanımlayınız.” sorusuna vermiş olduğunuz yanıtı her bir aktöre verilen rolleri ve bu rollerin onlara neden (teknik ve finansal kapasiteleri) verildiğini göz önüne alarak gerekçelendirmeniz gerekmektedir. Başvuru sahibi, eş-başvuru sahibi ve iştirakçilerin proje deneyimleri, proje konusundaki teknik uzmanlıkları, finansal ve yönetim kapasiteleri (örnek projede Ek-1: Başvuru Rehberi ön teklif değerlendirme kriterleri 29. sayfa) projelerin değerlendirmesinde önemli bir konu olduğu ve bu konudan en yüksek puanı almanın projenizin finansmana erişimi için azami öneme sahip olduğu unutulmamalıdır. Örnek projenin ilgili bölümü Ek-4: Hibe Başvuru Formu- Tam Başvuru 27-29. sayfalarda bulunmaktadır.

Projenin uygulanması için önerilen ekip ve örgütsel yapı (işlevlerine göre: burada kişilerin isimlerinin belirtilmesine gerek yoktur) açıklayınız.

Bu bölümde, Proje kapsamında çalışacak ekibin kimlerden oluşacağı ve bu kişilerin görevlerinden bahsedilmesi gerekmektedir. Projenin bütçesi hazırlanırken proje ekibinin kimlerden oluşacağı ve bu kişilerin ne iş yapacağını belirtmişsiniz. Bunlara ek olarak, bu kişilerin eğitimleri, nitelikleri ve sorumlu olduğu faaliyetler açıkça belirtilmelidir. Burada belirtmiş olduğunuz kişilerin özgeçmişlerini başvuru dosyanıza eklemeyi unutmayınız. Başvuru sahibi, eş-başvuru sahibi ve iştirakçilerin proje deneyimleri, proje konusundaki teknik uzmanlıkları değerlendirme kriterleri (örnek projede Ek-1: Başvuru Rehberi ön teklif değerlendirme kriterleri 29. sayfa) bağlamında önem verildiğini de unutmamamız gerekmektedir. Örnek projenin ilgili bölümü Ek-4: Hibe Başvuru Formu- Tam Başvuru sayfa 29’da bulunmaktadır.

Projenin uygulanması için önerilen temel araçları (alınacak ya da kiralanacak ekipman, araçlar ve malzemeler) açıklayınız.

Bu bölümde, Proje bütçesinde yer alan tüm satın alım/kiralama (mal, hizmet vb.) kategorilere (ekipman, hizmet, görünürlük vb.) ayrılarak miktarlarıyla birlikte tekrar belirtilmelidir. Örnek projenin ilgili bölümü Ek-4: Hibe Başvuru Formu- Tam Başvuru sayfa 29’da bulunmaktadır.

Paydaşların genel olarak projeye ve ayrıntılı olarak faaliyetlere karşı tutumları açıklayınız.

Bu bölümde, Ek-3: Hibe Başvuru Formu- Ön Teklif 1.2 Proje’nin Tanımı bölümünde yer alan “Kilit paydaş grupları, projeye karşı tutumlarını ve onlarla yapılmış -müzakereleri/ görüşmeleri

tanımlayınız” sorusunda belirtmiş olduğunuz kilit paydaşların projeye karşı olumlu tutumları var ise faaliyet(ler) bazında tutumları belirtilmelidir. Projelerin yerel sahiplenmesinin sağlanması’nın Sözleşme Makamı tarafından önemli olduğu bilgisi unutulmamalıdır. Örnek projenin ilgili bölümü Ek-4: Hibe Başvuru Formu- Tam Başvuru sayfa 30’da bulunmaktadır.

Avrupa Birliği finansmanı ve projenin görünürlüğünün sağlanması için planlanan faaliyetler.

Mali destek sağlanan her projede Sözleşme Makamı’nın katkısının hedef gruplara, faydalanıcılara, diğer kurum kuruluşlara görünür kılınması büyük önem arz etmektedir. Aşağıda, projelerde kullanılabilecek görünürlük araçları belirtilmiştir.

- ✓ Aktiviteler (seminer, çalıştay, toplantı vb.)
- ✓ El İlanları
- ✓ Bültenler
- ✓ Basın Duyuruları
- ✓ Web Siteleri
- ✓ Gösterge Panoları
- ✓ Anı Plaketleri
- ✓ Afişler
- ✓ Araç Panoları
- ✓ Fotoğraf, CD/DVD ve Videolar
- ✓ Promosyon Malzemeleri
- ✓ Kırtasiye (Klasör Sırtlığı vb.)
- ✓ Diğer Dokümanlar

Bu bölümde, gerek proje bütçesi gerekse proje faaliyetlerinde kullanmaya karar verdiğiniz görünürlük araçları miktarları ve nerede kullanılacakları da dahil olacak şekilde belirtilmelidir. Görünürlük araçlarının Sözleşme Makamı’nın Görünürlük Rehberi’ne uygun şekilde hazırlanacağını belirtmeniz gerekmektedir. Örnek projenin ilgili bölümü Ek-4: Hibe Başvuru Formu- Tam Başvuru sayfa 30’da bulunmaktadır.

Projenin Sürdürülebilirliği

Sürdürülebilirlik, projeler kapsamında gerçekleşen faaliyetler aracılığıyla çıkan sonuçların, etkilerin veya yararın, proje bittikten sonra da devam ettirilebilmesi ve kalıcılığının sağlanmasıdır. Projelerin sürdürülebilirliği hedef gruplar üzerinde somut etkiler yaratıp yaratmadığı, projenin çarpan etkisi için planlanan faaliyetler, sürdürülebilirliğin dört farklı boyutu (mali, kurumsal, politik ve çevresel) bağlamında değerlendirilmektedir (örnek projede Ek-1: Başvuru Rehberi ön teklif değerlendirme kriterleri 29. sayfa). Örnek projenin ilgili bölümü Ek-4: Hibe Başvuru Formu- Tam Başvuru 35-37. sayfalarda bulunmaktadır.

Projenin teknik, ekonomik, sosyal ve İKG OP düzeyinde beklenen etkilerini mümkün olduğunca nicel veri kullanarak tanımlayın (örneğin önerilen proje mevzuatın, gidişatın, yöntemlerin vb. gelişmesine katkı sağlayacak mı?).

Bu bölümde, proje ile elde edilecek sonuçların paydaşlara teknik, ekonomik ve sosyal yönlerden neler kazandıracağını olabildiğince nicel ve nitel veri kullanarak yazmanız gerekmektedir. Örnek projenin ilgili bölümü Ek-4: Hibe Başvuru Formu- Tam Başvuru sayfa 35’de bulunmaktadır.

Projenin yaygınlaştırma planı ile proje çıktılarının çoğalma ve genişleme imkanlarını (çarpan etkileri), öngörülen her yayılma kanalını açıkça belirtecek şekilde, açıklayın.

Bu bölümde, projenizin sonuçlarını ve etkilerini nasıl çoğaltacağınızı/yayacağınızı, başka kurum/kuruluşlara nasıl aktaracağınızı ve bu süreçte hangi araçları kullanacağınızı anlatmanız gerekmektedir. Faaliyetleriniz sonucunda üretilenlerin başka kurum/kuruluşlara nasıl, projenin hangi amacını gerçekleştirecek şekilde örnek olabileceğini belirtmeniz gerekmektedir. Proje kapsamında hazırlamış olduğunuz raporlar, yayınlar, eğitimler ve web sitesi kurulması gibi faaliyetler çarpan etkisini olumlu yönde etkileyecektir. Örnek projenin ilgili bölümü Ek-4: Hibe Başvuru Formu- Tam Başvuru sayfa 35-36. sayfalarda bulunmaktadır.

Detaylı bir risk analizi ve acil önlem planı yapınız. Açıklamada, her bir faaliyetle ilgili riskler ve bunların çözümüne yönelik önlemler sıralanmalıdır. İyi bir risk analizi, fiziksel, çevresel, politik, ekonomik ve sosyal riskleri içeren risk türlerine yer vermelidir.

Bu bölümde, planladığınız faaliyetlerin olası risklerinin neler olduğunu ve bu riskleri bertaraf etmek için nasıl bir önlem aldığınızı tanımlamanız gerekmektedir. Bir diğer deyişle, uygulama sürecinde faaliyetler kapsamında hangi olumsuzluklar yaşanabilir, yaşanabilecek olumsuzlukların ortadan kaldırılması için nasıl bir planlama yapıldığından bahsedilmesi gerekmektedir. Ek-2: Mantıksal Çerçeve Matrisi’nde projenizle ilgili farklı düzeylerde varsayımlarda bulunmuşunuz.

Burada yazmış olduğunuz varsayımlar ise farklı düzeylerdeki risklerin olumlu ifade edilmiş halleriydi. Bu noktadan hareketle, bu bölümde yazacağınız risklerin Ek-2: Mantıksal Çerçeve Matrisi'nde belirtmiş olduğunuz varsayımlar ile birbirini tamamlar nitelikte olmasına dikkat etmeniz gerekmektedir. Örnek projenin ilgili bölümü Ek-4: Hibe Başvuru Formu- Tam Başvuru sayfa 36'da bulunmaktadır.

Uygulama dönemi ve sonrasına dair ön koşulları ve varsayımları açıklayın.

Bu bölümde, projenin planlanan şekilde uygulanabilmesi için gerekli olan ön koşullar ve proje faaliyetlerinin başarılı şekilde tamamlanması sürecindeki varsayımlarınızı detaylandırmanız gerekmektedir. Ek-2: Mantıksal Çerçeve Matrisi'nde projenizle ilgili farklı düzeylerde ön koşullar ve varsayımlarda bulunmuşunuz. Burada yazacağınız ön koşul ve varsayımların Ek-2: Mantıksal Çerçeve Matrisi'nde belirtmiş olduğunuz varsayımlar ile örtüşmesi gerektiğini unutmayınız. Örnek projenin ilgili bölümü Ek-4: Hibe Başvuru Formu- Tam Başvuru sayfa 36'da bulunmaktadır.

Projenin sona ermesinden sonra sürdürülebilirliğin nasıl sağlanacağını açıklayın. Bu açıklama, projede yer alan gerekli önlemler ve stratejileri, izleme faaliyetlerini, hedef grupların projeyi sahiplenmesini vb. yönleri içerebilir. Bunu yaparken, sürdürülebilirliğin aşağıda belirtilen boyutlarını ayrı ayrı ele alın.

Bu açıklama, projede sonunda devam edecek faaliyetleri, gerekli önlemler ve stratejileri, hedef grupların projeyi sahiplenmesini, iletişim planını vb. yönleri içerebilir. Bunu yaparken, sürdürülebilirliğin aşağıda belirtilen dört boyutunu da ayrı ayrı ele alınız:

Bu bölümde, faaliyetler ve mali destek süreci tamamlandığında proje sonuçlarınızın devamlılığını (mali, kurumsal, politik ve ekonomik açıdan) nasıl sağlayacağınızı ifade etmeniz gerekmektedir. Projelerin değerlendirilirken, başarılı bir projenin teknik, ekonomik, sosyal ve politika düzeylerinde sürdürülebilirliğine ilişkin tedbirler göz önüne alınarak tasarlanması çok önemli bir hususdur.

Mali sürdürülebilirlik: devam faaliyetlerinin finansmanı; gelecekteki tüm işletme ve bakım masraflarını karşılayacak gelir kaynakları, vb. açıklayınız.

Bu bölümde, projenin etkisinin, proje finansmanı sona erdikten sonra nasıl sürdürülebileceğinin anlatılması gerekmektedir. Projelerin mali sürdürülebilirliğinin sağlanmasında en etkili yöntem hedef grubun projeyi sahiplenmesidir. Bu bağlamda başvuru sahibi ve eş başvuru sahibinin proje ile yaratılan etkiyi mali olarak nasıl devam ettireceklerine dair mevcut imkânlardan ya da

planlarından bahsedilmelidir. Bu bölümü yazarken aşağıda belirtilen sorulara cevap vermeye çalışınız:

- Faaliyetler destek bittikten sonra nasıl finanse edilecek?
- Ne çeşit finansman kaynakları kullanarak kurumunuzun faaliyetlerini sürdürmeyi ve geliştirmeyi planlıyorsunuz?
- Proje kapsamında kurulan tesisin (var ise) giderleri nasıl sağlanacak?

Örnek projenin ilgili bölümü Ek-4: Hibe Başvuru Formu- Tam Başvuru 36-37. sayfalarda bulunmaktadır.

Kurumsal düzeyde sürdürülebilirlik: Örneğin, oluşturulan yapılardan hangileri, proje sona erdikten sonra da faaliyetlerin sürdürülmesine olanak sağlayacak? Proje sonuçlarına ilişkin kapasite geliştirme, anlaşmalar, 'yerel sahiplenme' sağlayacak faaliyetler olacak mı? Açıklayın.

Bu bölümde, proje sona erdikten sonra projeye elde edilen bilginin nasıl yaygınlaştırılacağı, elde edilen kapasite artışının nasıl bir daha kullanılacağı ile ilgili mevcut kapasiteler veya planlardan bahsedilmesi gerekmektedir. Bu bölümü yazarken aşağıda belirtilen sorulara cevap vermeye çalışınız:

- Kurumsal yapınız proje sona erdikten sonra da faaliyetlerin sürdürülmesine izin verecek mi?
- Proje sonuçları için "yerel sahiplenme" olacak mı?
- Projenizin varsa ortakları ile iş birliğiniz faaliyetler tamamlandıktan sonra da devam edebilecek mi?

İKG OP düzeyinde sürdürülebilirlik (varsa): Örneğin, uygun durumlarda, projenin İKG OP düzeyinde ne tür yapısal etkileri olacak (iyileştirilmiş mevzuat, mevcut çerçevelerle tutarlılık, gidişat veya yöntemler)?

Bu bölümde, proje sona erdikten sonra projenin etkilerinin yerel veya merkezi yönetimin desteğiyle devam ettirilip ettirilmeyeceğidir. Proje kurgunuzda ana paydaşlar (başvuru sahibi, eş başvuru sahibi veya iştirakçi) arasında yerel veya merkezi bir yönetim var ise onların proje sonrası projeyi nasıl sahipleneceği ve sürdüreceği, yok ise projenizin yerel veya merkezi yönetimin proje konusuyla ilgili politika, program ve projelerinden bahsederek projenin sahiplenileceğinden bahsetmeniz gerekmektedir. Örnek projenin ilgili bölümü Ek-4: Hibe Başvuru Formu- Tam Başvuru sayfa 37'de bulunmaktadır.

Çevresel Sürdürülebilirlik: Projenin çevreye ne tür etkileri olacak - önerilen proje, projenin bağlı olduğu doğal kaynaklar ile daha geniş doğal çevre üzerinde olumsuz etkilerini önleyici koşullara sahip mi?

Bu bölümde, proje sonuçlarınızın çevre koşullarının sürdürülebilirliği üzerinde olumsuz sonuçları olmadığı veya olabilecek herhangi bir olumsuzluğa karşı önlem alındığını belirtmeniz gerekmektedir. Örnek projenin ilgili bölümü Ek-4: Hibe Başvuru Formu- Tam Başvuru sayfa 37’de bulunmaktadır.

Başvuru Sahibinin Tecrübesi

Bu bilgiler, kurum/kuruluşunuzun hibe talebinde bulunduğu proje ile aynı alanda ve benzer ölçekte projeleri yönetme konusunda yeterli deneyime sahip olup olmadığının değerlendirilmesinde kullanılacaktır.

Bu bölümde, kurumunuzun son üç yılda yürütmüş olduğu projeler hakkında, her bir proje için ayrı ayrı aşağıda belirtilen “Benzer Proje Tecrübesi Tablosu’nun” doldurulması gerekmektedir. Bu bölümün detaylı bir şekilde doldurulması kurumunuzun proje uygulama tecrübesine/becerisine dair önemli bilgiler verecektir. Bu kısımda ulusal ve uluslararası mali destek programlarından aldığınız desteklerin yanı sıra kendi öz kaynaklarınızla vb. diğer kaynaklarla yapılan proje geliştirme/yürütme becerinizi ispat edecek bilgileri de vermeniz hibe desteği alabilmeniz için önem taşımaktadır.

Benzer projeler için.

Son üç yılda kurum/kuruluşunuz tarafından yürütülen benzer ölçekte ve sektördeki projeler hakkında ayrıntılı bilgi veriniz.

Başvuru sahibi, eş-başvuru sahibi ve iştirakçilerin proje deneyimleri, proje konusundaki teknik uzmanlıkları, finansal ve yönetim kapasiteleri (örnek projede Ek-1: Başvuru Rehberi ön teklif değerlendirme kriterleri 29. sayfa) projelerin değerlendirmesinde önemli bir konu olduğu ve bu konudan en yüksek puanı almanın projenizin finansmana erişimi için azami öneme sahip olduğu unutulmamalıdır.

Tablo 35: Başvuru Sahibinin Benzer Proje Tecrübesi Şablonu

Başvuru Sahibinin Adı:					
Proje Başlığı:				Sektör (Bkz. Kısım 3 Bölüm 3.2.2):	
Projenin Uygulandığı Yer	Projenin Maliyeti (AVRO)	Projedeki Rol: Koordinatör, Eş Başvuru Sahibi, Bağlı Kuruluş	Finansman Sağlayan Donor Kuruluş (İsim)⁷⁴	Sağlanan Katkı Tutarı (Donör Kuruluş Tarafından)	Tarih (gg/aa/yy yy ile - gg/aa/yyy y arası)
Projenin hedefleri ve sonuçları					

Örnek projenin ilgili bölümü Ek-4: Hibe Başvuru Formu- Tam Başvuru sayfa 39-48’de bulunmaktadır.

Kısım 3: Raporlama

Raporlar, Hibe Faydalanıcılarının, projelerindeki ilerlemeler ve akdi yükümlülüklerin yerine getirilmesi konusunda sundukları beyanlardır. Sözleşme Makamı, bu raporlara istinaden Hibe Faydalanıcılarının taleplerini inceler ve projenin değerlendirilen uygun giderleri bazında sonraki ödeme veya nihai ödeme miktarını tespit eder.

Avrupa Birliği tarafından finanse edilen projelerin yürütme sürecinde (aksi belirtilmedikçe) Sözleşme Makamı'na iki ana rapor sunulması gerekmektedir.

- Ara Rapor:
 - ✓ 1-12 ay süreli projeler: Hibe Faydalanıcıları, projenin ortasında, ara teknik raporlarını ve o döneme kadar yapılan harcamaların beyan edildiği ara mali raporlarını ve ödeme taleplerini sunmaları gerekmektedir.
 - ✓ 13-24 ay süreli projeler: Hibe Faydalanıcıları, birinci yılın sonunda projelerinin ara teknik ve mali raporunu sunmalıdır. Buna ek olarak, Hibe Faydalanıcıları Sözleşme Makamı'na ikinci ödeme taleplerini de göndermelidir.
 - ✓ Ara raporlar raporlama döneminden sonra 10 iş günü içerisinde Sözleşme Makamı'na gönderilmelidir.
- Nihai Rapor dönemi:
 - ✓ Hibe Faydalanıcıları, projenin sonunda nihai teknik raporlarını ve o döneme kadar yapılan harcamaların beyan edildiği nihai mali raporlarını sunmaları gerekmektedir.
 - ✓ Hibe Faydalanıcıları, projelerinin bitimini takiben 1 aylık süre içinde nihai raporlarını Sözleşme Makamı'na gönderilmelidir.

6.3.1.Ara ve Nihai Raporların Hazırlanması

Projenin yürütülmesi sürecinde Hibe Faydalanıcısı, Sözleşme Makamı'na ara ve nihai raporlarını belirtilen süre içerisinde sunmak zorundadır. Ara ve Nihai raporlar, teknik ve mali olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır.

- Teknik Rapor: Teknik rapor, projenin planlanan şekilde yürütülüp yürütülmediğine odaklanmaktadır.

Teknik rapor aşağıda belirtilen konuları içermektedir.

- ✓ Proje faaliyetlerinin uygulanması,
- ✓ Proje yönetimi,
- ✓ Ortakların katılımı,
- ✓ Başlıca paydaşlarla ilişkiler,
- ✓ Görünürlük,
- ✓ Satın alma,
- ✓ Performans göstergelerine ilişkin ilerleme,
- ✓ Projenin genel değerlendirmesi
- ✓ Sözleşme değişiklikleri.

Teknik Rapor hazırlanırken proje teklifinizde sunduğunuz Faaliyet Planı'nda belirtilen sıra korunmalıdır. Faaliyetlerin gerçekleşme tarihleri/dönemleri; gerçekleşen faaliyetlerin tüm detayları belirtilmelidir. Planlanan faaliyetler ve uygulama sırasında gerçekleşen faaliyetler arasında bir farklılık (tarih veya içerik açısından) var ise, söz konusu değişikliğin ne olduğu ve bu değişikliğe neden olan faktörler rapora yansıtılmalıdır. Bunlara ek olarak, faaliyetlere ilişkin tüm destekleyici dokümanlar rapora eklenmelidir. Tablo 11'da teknik raporun ekinde bulunması gereken destekleyici dökümanlar belirtilmiştir.

Tablo 36: Teknik Rapor - Destekleyici Belgeler

Faaliyet	Destekleyici Döküman
Eğitim	✓ Eğitim Dokümanları ✓ Katılımcı / İmza Listesi ✓ Eğitim Raporu
Konferans/Seminer	✓ Sunumlar ✓ Konuşma Metinleri ✓ Konferans / Seminer Raporu
Toplantı	✓ Toplantı Tutanağı
Çalışma Ziyareti	✓ Ziyaret Programı ✓ Sunumlar ✓ Tutanaklar ✓ Çalışma Notları ✓ Ziyaret Raporu

Teknik raporda proje süresince kullanılan tanıtım ve görünürlük faaliyetleri detaylı bir şekilde anlatılmalı ve ilgili materyaller rapora eklenmelidir. Tablo 12’da teknik raporun ekinde bulunması gereken görünürlük materyalleri de belirtilmiştir

Tablo 37: Teknik Rapor - Görünürlük Araçları

Görünürlük	Destekleyici Döküman
Proje süresince gerçekleşen her faaliyette görünürlük malzemesi kullanılması gerekmektedir.	➤ Broşür ➤ El İlanı ➤ Poster ➤ CD / DVD ➤ Afişler ➤ Diğer Görünürlük Malzemeleri (Çanta, Kalem, Not Defteri, Şapka, T-Shirt Vs.)

Unutmayın!

Nihai Teknik Rapor ile birlikte beyanname, performans göstergeleri ve varsa ekipman mülkiyet devri belgeleri de sunulmalıdır.

- Mali Rapor: Mali rapor, projenin planlanan maliyetlerle yürütölüp yürütölmediğine odaklanmaktadır. Mali rapor aşağıda belirtilen konuları içermektedir.
 - Projede gerçekleşen harcamaların detayı
 - Ödeme talebi

Mali rapor hazırlanırken proje teklifinizde sunduğunuz bütçe ve yürütme sırasında gerçekleşen değişiklikler belirtilmelidir. Mali rapora, giderlerin kalemler halinde sunulması sağlayan bir hesap (muasebe) defteri de ek olarak sunulmalıdır. Aşağıda hesap defterinin içeriği belirtilmiştir.

- Proje harcama özeti
- Hesap defteri
- İnsan kaynakları ve harcırahlar
- Seyahat ekipman ve malzeme
- Yerel ofis
- Diğer maliyetler ve hizmetler
- Diğer



13-24 ay arası süren projelerde, Hibe Faydalanıcıları birinci yılın sonunda projelerinin ara teknik ve mali raporunu sunmalıdır. Buna ek olarak, Hibe Faydalanıcıları Sözleşme Makamı'na ikinci ödeme taleplerini de göndermelidir (Burada unutulmaması gereken nokta, ikinci ödemenin talep edilebilmesi için ilk ödemenin %70'inin harcanmış olması gerekmektedir).

6.3.2.Mali Denetim Raporu

Hibe Faydalanıcıları, projelerinin sonunda Yeminli Mali Müşavir (YMM) tarafından hazırlanması zorunlu olan mali denetim raporu sunmak zorundadır. Mali denetim raporu, Sözleşme Makamı'nın belirlemiş olduğu formata uygun şekilde hazırlanmalıdır. YMM raporu orijinal, her sayfası paraflı, son sayfası ise kaşeli ve ıslak imzalı olarak sunulmalıdır. Mali denetim raporunun ekinde YMM'ye ait TÜRMOB Tasdik Sözleşmesi'nin de sunulması zorunludur.

Bölüm 7: Sosyal Politika Alanında İzleme ve Değerlendirme

GİRİŞ

Sosyal politika ile ilgili yapılan çalışmalarda pek çok sivil toplum kuruluşunun karşılaştığı sorunlardan bir tanesi uygulanan faaliyet veya projenin nasıl izlenip değerlendirileceği, sürdürülebilirliğin nasıl sağlanacağı ve raporlarının nasıl hazırlanacağıdır. Sosyal politika çalışmalarında genel olarak ele alınan proje döngüsü yönetimi ve mantıksal çerçeve yaklaşımında sivil toplum kuruluşları faaliyetler, temel çıktılar ve sonuçları nasıl sistematik bir şekilde yönetecekleri üzerine dikkatli bir şekilde düşünmelidirler. Bu çalışmalarda uygulama süreci - proje döngüsü yönetimi yaklaşımında olduğu gibi - proje paydaşlarının ve/veya ortaklarının katıldığı, mevcut veriler ile desteklenen ve uzman bir ekip ile yürütülmesi gereken bir süreçtir. Uygulama süreci genel olarak "izleme ve değerlendirme" kavramları ve bu kavramlardan oluşan bir sistematik plan ile ifade edilmektedir.



Resim 17: Unesco 2009:1

İzleme ve değerlendirme, ilgili çalışma, proje ve programların her bir bileşeni ile ilgili bilgi sağlanması, bu bilginin ilgili taraflara dağıtımı ve elde edilen verilerin, mevcut çalışma, proje ve programın daha sonraki dönemlerini ya da ileride oluşturulacak proje ve programları etkileyecek karar alma süreçlerinde kullanılmasıdır. İzleme, bilgi toplanması ve ilgili taraflarla bu bilginin paylaşılmasına yoğunlaşırken, değerlendirme, bu bilginin analizi ve o ana kadar yapılanların ve yapılacakların gözden geçirilmesine dayanır.⁶⁷

İzleme ve değerlendirme sosyal politika ile ilgili çalışma ve projelerde kullanılan en önemli araçlardan bir tanesidir. Çalışmaların verimliliği etkin bir izleme ve değerlendirme çalışması ile sağlanabilir. Etkin bir izleme ve değerlendirme sistemi sosyal politika alanındaki uygulayıcılar ve karar vericilere mevcut durumu göstermekte ve daha etkin bir yönetim mekanizması kurmakta ve yeni yapılacak faaliyetler için bir referans kaynak oluşturmaktadır.

⁶⁷ Serdar Öztürk, *Avrupa Birliği Proje ve Programlarında İzleme ve Değerlendirme*, Ankara, 2004, s.5.

Sosyal politika alanında yorumlanabilecek izleme ve değerlendirme çalışmalarının göz ardı edilmesindeki temel nedenler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Hibe programları sivil toplum kuruluşları için “bedava bir kaynak” olarak görülebilmesi.
- Bazı sivil toplum kuruluşlarının ihtiyaç odaklı olmak yerine bütçeyi temel alarak çalışmalarını tasarlaması,
- Sosyal politika alanında çalışan pek çok sivil toplum kuruluşu, sınırlı bir kapasite ve bilgiye sahip olması,
- İnsanın temel unsur olduğu sosyal politika çalışmalarında risk planları ve varsayımlar yeterince ele alınmaması,
- Hibe programı başvurularında resmi kurumlar ve diğer paydaşlardan sağlanacak desteklere yönelik yazılı taahhütlerin proje hazırlık aşamasında alınmamasının uygulamada ayrıca bir soruna neden olması,
- Projelerin amaçları ve sonuçlarının birbirleri ile uyumlu tasarlanmaması,
- Sivil toplum kuruluşlarının gerçekleştirebileceklerinden çok daha iddialı hedef, amaç ve faaliyet belirtebilmeleri ve buna ek olarak faaliyet süresinin gerçekçi bir şekilde belirtilmemesi,
- Temel araştırmalar yapılmadan, hayali ve/veya zayıf mevcut durum üzerine sosyal politika çalışmaları oluşturulması,
- Sivil toplum kuruluşlarının – sosyal politikanın bel kemiğini oluşturan - çoğu araştırma yöntemleri ve veri toplama teknikleri ile ilgili çok kısıtlı bilgiye sahip olması,
- Çalışmalarda izleme ve değerlendirme ile ilgili maliyetlerin dikkate alınmaması.

Yetersiz izleme ve değerlendirme faaliyetleri iki önemli sonuca yol açmaktadır. Bunlardan ilki fırsatlar ve olası sorunlar üzerine sınırlı bilginin elde edilmesi ve hedefler açısından belirsiz bir performansın sergilenmesidir.

Etkili bir izleme ve değerlendirme sosyal politika alanında aşağıdaki konulara hizmet etmektedir:

- Yöneticilere değişken olabilen toplumsal ortamda karar vermek için ihtiyaç duydukları bilgi ve veriyi temin eder.
- Yapılacak çalışmalar ve projeler ile ilgili tüm taraflara, hedef ve amaçlara ulaşma yönünde ortaya koyacakları çalışma ve proje stratejisine kılavuzluk edecek bilgiyi sağlar.
- Sorunlu faaliyetler veya süreçler ile ilgili erken uyarı mekanizmasıdır.

- Konu ile ilgili benzer proje ve çalışmaların daha sonra uygulanacak safhaları için geri besleme sağlar.
- Bilgi değişimi ve yaratılan sinerji sayesinde ilgili taraflarda kapasite güçlenmesini teşvik eder.
- Hesap verebilirlik gerekliliklerinin karşılanmasını ve gelişimin değerlendirilmesini sağlar.
- Teşvik ve ikaz mekanizmaları sayesinde proje ve program uygulamalarında motivasyonu artırır.

Bu bölüm ile sosyal politika ile ilgili proje ve sivil toplum çalışmalarında temel izleme ve değerlendirme kavram ve fikirlerini açıklamak ve sosyal politika kapsamında önemine değinmek; her iki kavramın birbirleri ile ilişkisini gösteren yöntemi açıklamak; sosyal alanda araştırma yöntem ve tekniklerinin önemine değinmek amaçlanmaktadır.

Bölüm, 8 ana başlıktan oluşmaktadır. İlk başlıkta izleme ve değerlendirme başlıklarına odaklanılacak ve akabinde sosyal politika alanında izleme ve değerlendirmenin öneminden bahsedilecektir. Takip eden bölümlerde politika, program ve proje sürecinde izleme ve değerlendirme çalışmalarının rolüne değinilecektir. Dördüncü bölümde izleme ve değerlendirme sistem tasarımı anlatılacak olup beşinci bölümde bu sistemin en önemli bileşenlerinden biri olan araştırma yöntem ve teknikleri ile ilgili bilgi verilecektir. Altıncı bölümde izleme ve değerlendirme için gerekli olacak kapasite çalışmalarından bahsedilip son iki bölümde örnek izleme ve değerlendirme şablonları ve öneriler paylaşılacaktır.

Kısım 1: İzleme ve Değerlendirme Kavramları ve Önemi

İzleme ve değerlendirme kavramları birbirlerini tamamlayan kavramlar olmasına rağmen anlamları farklıdır. İzleme faaliyeti; bir sosyal politika çalışmasının çeşitli aşamalarında – bir karar almaya temel oluşturan – süreç ve performansı takip etmek için yapılmaktadır. Değerlendirme faaliyeti ise istenilen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığına dair veriyi içeren genel bir bakış açısidir. Her iki kavrama ilişkin detaylı bilgi aşağıdaki başlıklarda ele alınmıştır.

İzleme ve değerlendirmenin muhatap olduğu sorular:

İzleme: Yaptığınız işleri doğru şekilde yapıyor muyuz?

Değerlendirme: Doğru işleri mi yapıyoruz? (Öztürk, 2004, s. 10).

7.1.1. İzleme

İzleme çalışmaları verinin göstergeler aracılığı ile belirli bir düzende toplanarak mevcut durum ve amaç ilişkisi içinde ilgili yöneticilere raporlanmasını içermektedir. İzleme, çalışmanın amaçlarının belirlenen sürede gerçekleşip gerçekleşmediğini gösteren bir performans planıdır.

İzleme faaliyeti devamlılık ilkesine dayanır ve bir kapsam içerisinde bilgi üretmek amacıyla yapılmaktadır. Belirli bir faaliyete veya performansa odaklanmadığı gibi bir yargıda da bulunmaz. İzleme çalışmaları genellikle hedef, gösterge ve amaçlara odaklanmaktadır. Çok ender de olsa sonuçlar üzerine yorumda bulunur ve *etki* konusuna değinmez.⁶⁸ İzleme faaliyetleri politika, program veya proje ile ilgili olarak yürütülür ve değerlendirmenin temel veri kaynağıdır. İzleme ile ilgili temel kavramlar aşağıdaki gibidir:

Hedef (Objective): Bir faaliyet ile ulaşılmasına/değiştirilmesine katkıda bulunulması istenen durumun ifadesidir.

Amaç (Purpose): Proje sonucunda net olarak ulaşılması/değiştirilmesi gereken durumdur.

Gösterge (Indicator): Bir hedef veya amacın gerçekleşmesini başarmada kullanılan bir dizi performans ölçüsüdür.

Temel Durum (Baseline): Ulaşılması/değiştirilmesi gereken durumun mevcuttaki performansıdır.

İzleme göstergeleri, değişimi en iyi temsil eden koşullar arasından seçilir.

⁶⁸ Serdar Öztürk, *Avrupa Birliği Proje ve Programlarında İzleme ve Değerlendirme*, Ankara, 2004, s.6.

Örnek koşullar aşağıdaki gibidir:

- Ankara İli'nin Keçiören İlçesi'nde 12-18 yaş arasında olan çocuk işçi sayısının iki yıl sonunda tümüyle giderilmesi.
- Kadınlara yönelik verilen mesleki eğitim kalitesinin korunması.

İzleme faaliyetleri sivil toplum kuruluşu yöneticilerinin karar almalarında önemli bir veri sağlama mekanizmasıdır ve karar alma sürecinin her aşamasında yürütülmesi gereklidir. İzleme sistemi sosyal politika çalışma ve/veya projenin ilk tasarımıyla itibaren kurulmalıdır ve eş zamanlı olarak yürütülmelidir. Özellikle çalışma ve/veya projenin başında temel bir araştırmanın yapılması ve mevcut durumun saptanması izleme sisteminin etkinliğini artıracaktır.

Temel faaliyetler sivil toplum kuruluşu çalışanları tarafından yürütülebilse de konu ile ilgili bir uzman ekibin yer alması etkinliği artıracaktır. İzleme çalışmalarının sonuçları raporlama, toplantı, saha gezisi gibi faaliyetler ile yöneticiler ve paydaşlar ile paylaşılır.

İzlemenin kapsamında göre oluşturulacak izleme şablonları birbirinden farklı olabilir. nÖrneğin, bütçe harcamalarının ağırlıklı olarak incelenmek istenildiği bir çalışmada izleme şablonunda mali göstergeler ağırlıkta olacaktır. Kapsamın yanı sıra farklı seviyelerdeki yöneticiler için de farklı izleme şablonlarının hazırlanması talep edilebilir. Örneğin bir sağlık hizmeti ile ilgili çalışmada operasyondan sorumlu bir yönetici günlük hasta hareketleri ile ilgili bir bilgiyi merak edebilirken daha üst kademede bulunan yönetici uyguladığı politika amaçları doğrultusunda kurulan sistemin performans bilgisini talep edebilir. Kalkınma, eğitim, sağlık gibi sosyal politika konularında hedefler, amaçlar ve göstergeler kamu kurum ve kuruluşları tarafından standart hale getirilmiştir. Bu nedenle sivil toplum çalışmalarında izleme sistemi kurulurken belirlenecek göstergelerin kamu politikasında belirtilen göstergeler ile de uyumlu olması gerekmektedir. Bu çerçevede uygulanan çalışma ve projelerin genel hedefe katkıları daha belirgin ve etkili olacaktır.

7.1.2.Değerlendirme

Değerlendirme tasarım, uygulama, sonuçlar ve etkinin belirli aralıklar ile ele alındığı ve izlemekten elde edilen sonuçların yorumlandığı aşamadır. Değerlendirme verimlilik gibi alt seviye konulardan strateji ve politika analizi seviyesine doğru yükselme eğilimindedir.

İyi bir değerlendirme güvenilir, faydalı, elde edinilen dersleri içeren bir yapıda olmalıdır. Aynı zamanda politika veya programı tanımlayıcı, sistematik ve net olmalıdır. Değerlendirme temel olarak beş soruya cevap aramaktadır:

Etki	Projenin daha geniş bir çevredeki etkisi ve genel politikalara katkısı.
İlgililik	Proje amaçlarının ele alınan problemlere ve projenin uygulandığı fiziksel ve politik çevreye uygunluğu.
Etkinlik	Çıktıların proje amacına ve genel hedef(ler)e ulaşılmasında ne derece katkısı olduğu ve dış koşulların projenin başarılarına ne derecede katkıda bulunduğu.
Verimlilik	Proje çıktılarının makul bir bütçe ile başarılabildiği başarılmadığı.
Sürdürülebilirlik	Proje tarafından üretilen faydaların devam edip etmeme ihtimali.

Tablo 1: Değerlendirme kriterleri

Politika ya da program değerlendirmesinin ön değerlendirme, ara dönem değerlendirme ve nihai değerlendirme olmak üzere üç aşaması bulunmaktadır. Her biri politika ve programın gelişiminin farklı aşamalarında uygulanır ve her biri programın uygulanması ile ilgili mevcut bilgiyi dikkate alarak farklı sorulara cevap verme amacındadır⁶⁹.

Değerlendirmenin bir sınav olmadığı, bir öğrenme süreci olduğu unutulmamalıdır. Değerlendirme, projedeki tikanıklıkları açmaya yarayan önemli bir fırsat olmasının yanı sıra bilgi ve deneyimin paylaşarak arttığı ve yeni fikirlerin doğmasına neden olan bir aşamadır. Sağlıklı bir değerlendirme için aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir⁷⁰:

- İzleme göstergelerinin gerçekçi ve doğru olması.
- İlgili gruplarının katılımı ile yapılması.
- Bağımsız bir uzman tarafından yapılması.
- Sorunların “başarısızlık” olarak görülmesi/gösterilmesi gibi bir tutumdan uzak durulması.
- Tarafların olabildiğince özeleştiriye açık olması.
- Değerlendirme toplantıları öncesinde farklı dengelerin ve olası sorunların öngörülmesi ve önlemlerin alınması gerekir.

⁶⁹ Serdar Öztürk, *Avrupa Birliği Proje ve Programlarında İzleme ve Değerlendirme*, Ankara, 2004, s.10.

⁷⁰ Sunay Demircan, *Projelerde İzleme ve Değerlendirme*, www.stgp.org

7.1.3.Sosyal Politika Alanında İzleme ve Değerlendirmenin Önemi

Sosyal politikada izleme ve değerlendirme bir çok farklı amaç için kullanılabilir. Sosyal politika ile ilgili kararlar almak, konu ile ilgili aydınlatıcı çalışmalar yapmak ve konu ile ilgili proje yürütmek başlıca amaçlar arasında gösterilebilir. Sosyal politika alanında izleme ve değerlendirme çalışmalarının önemi aşağıdaki başlıklarda ele alınmıştır:

Yönetimde Karar Alma

İzleme ve değerlendirme yönetsel süreçlerin bir parçasıdır ve karar alma mekanizmasına bir dayanak oluşturur. Karar alma aşamasında elde edilen bilginin niteliği ve yönetim sürecini nasıl etkileyeceği önem kazanmaktadır. Ancak izleme ve değerlendirme çalışmalarının iyi yönetimi sağlayan bir mekanizma olarak değil yönetimi destekleyen bir mekanizma olduğu akılda tutulmalıdır.

Organizasyonel Öğrenme

İzleme ve değerlendirme neticesinde elde edilen sonuçlar kuruluşlar için öğretici niteliktedir. Aynı zamanda program tasarımı ve sosyal sorunlara yönelik çözüm geliştirme konularında bir araştırma aracıdır. Çeşitli stratejiler arasında bir analiz sağlamaktadır. İzleme ve değerlendirme sonucunda elde edilen yeni bilgi ve bulgular kurumsal öğrenme ve düzenli bilgi akışı sağlamaktadır.

Hesap Verilebilirlik

İzleme ve değerlendirme çalışmaları için kurulan yapı ve resmi çalışmalar ilgili kuruluşların hesap verilebilirliği sağlamaktadır. Aynı zamanda yapılan çalışmalara ait şüphe, korku gibi yaklaşımlara karşı faaliyet yürüten kuruluş için bir araç olmaktadır.

Yukarıda belirtilenlerin yanı sıra izleme değerlendirme neticesinde elde edilen bulgular aşağıdaki unsurlar kapsamında kullanılmaktadır:

a. Uygulanan Proje ve Programlar için Gereklilik Olması

Yürütülen bir programın başarısı bulguların etkin değerlendirilmesine bağlıdır. Yapılan çalışmayı etkileyen önemli politik kararlar alınması gerektiğinde bütçe dağılımları gibi uygulama konularının netleşmesi için doğru ve düzenli bilgi akışı önemlidir.

b. Savunuculuğun Desteklemesi

İzleme ve değerlendirme sonuçları tartışmaların sonlandırılması, konuların aydınlatılması, politikaların amaçlarını ve arkalarında yatan nedenleri göstermesi, program uygulamasının belgelenmesi ve kurumsal kültürün yaratılması ve paydaşların aktif katılımını desteklemesinden dolayı savunuculuk alanında önemli bir yere sahiptir.

c. Şeffaflığın Sağlaması

İzleme ve değerlendirme bulgularının paylaşılması şeffaflığı, karar almayı ve hesap verilebilirliği artırmada rol oynayan toplumun geniş kesimlerine ulaşmada önemli bir araçtır. Sosyal politika alanında yapılan bir değerlendirme çalışması aşağıdaki amaçları ve konuları kapsamaktadır:

Amaçlar:

- Çeşitli yöntemleri kullanarak gerekli olan bilgiyi elde etmek.
- Net göstergeler ve faaliyetler ile gelişimi sağlamak.
- Amaç – hedef ilişkisi kapsamında veri toplamak ve analiz etmek.
- Sorunları tanımlamak ve uygun olmayan amaçları saptamak.
- Deneyimlerden elde edilen dersleri belirlemek ve ilgili değişiklikleri yapmak.
- Çalışmaya / projeye katılan tüm kesimlere düzenli geri bildirimler sağlamak.
- Sosyal politika konusunda karar alıcılara sonuç ve elde edinilen verileri sunmak.
- Hedeflenen alan ile ilgili yürütülecek gelecek çalışmalarda izleme ve değerlendirme sonuçlarını referans almak.⁷¹

Konular:

- Net tanımlanmış hedef, amaç ve zaman çizelgesi.
- Paydaş katılımı.
- Paydaşların izleme ve değerlendirme çalışmasını anlaması ve sahiplenmesi.
- Yönetilebilir ve gerçekçi veri toplama ve analiz süreci.
- Çok yönlü veri toplama süreci.
- Yeterli mali ve insan kaynakları kapasitesi.

⁷¹ Unesco, *A Guide to Monitoring and Evaluation Community Based Projects*, France, 2009, s.14.

- İlgililik ve şeffaflık.
- Düzenli geri bildirim mekanizması.
- Kültürel olarak yerel ve ulusal düzeyde benimsenmiş, etik bir izleme ve değerlendirme çalışması.⁷²

Sosyal politika alanında izleme ve değerlendirme çalışmalarının konu ile ilgili yürütülen çalışma / proje içerisindeki yeri aşağıdaki gibi belirtilebilir:



Şekil 1: Sosyal Politika Alanında İzleme ve Değerlendirme. Unesco, 2009: 18

Sosyal politika alanında değerlendirme yapmak önem arz eden bir faaliyettir. Değerlendirmenin belirgin ve doğrusal bir tekniği bulunmamaktadır ve her koşula göre değişkenlik göstermektedir. Sivil toplum kuruluşu çalışanlarının yenilikçi, toplum ruhundan anlayan ve doğru yerde doğru soruları sorabilen bir bilgi birikimine ve deneyime sahip olmaları beklenir. Programların izlenmesi ve değerlendirilmesi için pek çok yöntem bulunmaktadır. Bu noktada ilgili faaliyetlerde bulunan çalışanların tarafsızlığı, maliyeti etkin çalışmalar yapması ve doğru ve anlaşılabilir bir izleme ve değerlendirme sistemi kurması önemlidir.

Günümüzde nicel ve nitel verilerin sağlandığı karma teknikler tercih edilmektedir. Sosyal politika ile ilgili bir çok alanda aşağıdaki araştırma aşamaları takip edilmektedir.

- Uygulanacak çalışmanın hedefi, amacı ve prosedürleri
- Çalışmanın uygulama süreci
- Sonuç ve etkinin ölçülmesi⁷³

⁷² Unesco, A Guide to Monitoring and Evaluation Community Based Projects, France, 2009, s.14.

⁷³ Araştırma teknikleri ile ilgili detaylı bilgi Bölüm 5'te ele alınmıştır.

Kısım 2: Politika ve Program Sürecinde İzleme ve Değerlendirme

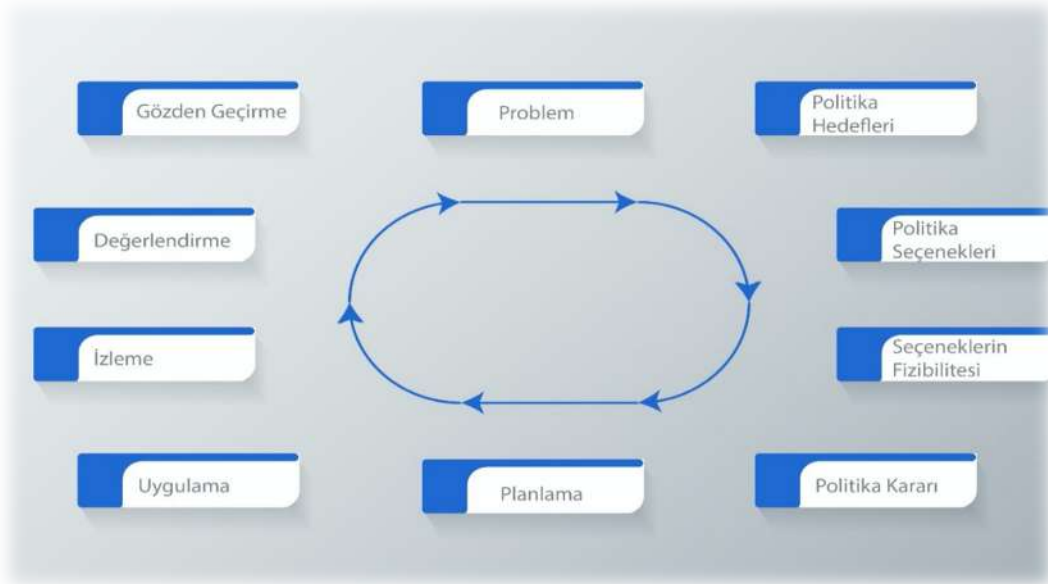
Politika üretimi ve yönetimi döngüsünde izleme ve değerlendirme çalışmalarının nasıl ve ne ölçüde uygulanacağı üzerine dikkatle düşünülmesi gereken bir konudur. Genel bir politika örneği ve bu örnek üzerinde izleme ve değerlendirme çalışmalarının yeri Şekil 2’de gösterilmiştir.

Henüz farkına varılmayan veya yeni oluşan bir toplumsal sorun söz konusu olabileceği için öncelikle mevcut politika ve çalışmaların incelenmesi gerekebilir.

Problem tanımı, politika amaçlarının belirlenmesi, politika seçeneklerinin incelenmesi ve politika kararı önerilerinin verilmesinde bir çok alandan farklı paydaşların katılımları önemlidir. Bu paydaşlar, aynı alanda çalışan sivil toplum kuruluşları, kamu kurum ve kuruluşları temsilcileri ve akademisyenler olabilir. Politikalar, paydaş toplantılarında mevcut dokümanlar, bilgi ve görüş paylaşımı aracılığı ile ele alınabilir.

İzleme ve değerlendirme süreci bütünsel bir yapı sergiler. Doğrusal ve aşamalı bir sistemde ilerlememektedir. Tüm seçenekler maliyet, fayda, fizibilite çerçevesinde değerlendirilmelidir.

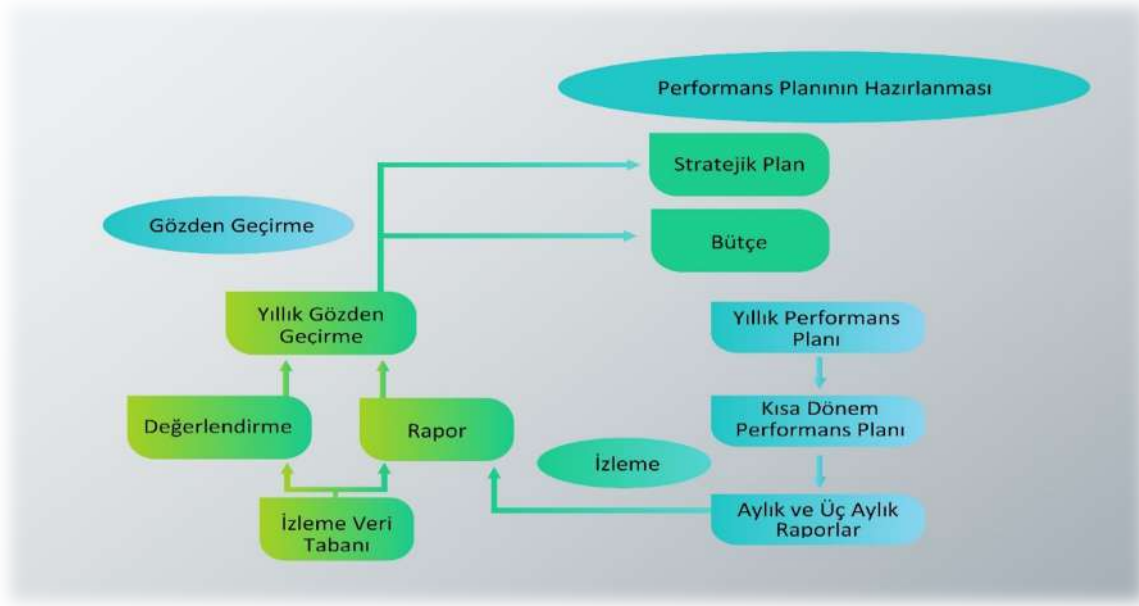
İlgili taraflar, bir politika ilgili karar aldığı anda yönetsel bir izleme ve değerlendirme mekanizması kurulmaktadır. Programın amacı, elde edilen göstergeler ile izlenir ve değerlendirilir.



Şekil 2: İzleme ve Değerlendirme ve Politika Döngüsü. Public Service Commission 2008: 9.

Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere politikaları değerlendirmek ve başarı veya başarısızlığın nedenlerini belirlemek süreç açısından çok önemlidir. Yapılacak izleme ve değerlendirme sonuçlarının net olması politika yapıcılar için önceliklidir.

İzleme ve değerlendirme çalışmalarının sivil toplum kuruluşlarının stratejik planlarında yer alması etkin bir politika üretimi için gereklidir. Bu çalışmaların stratejik plandaki yeri Şekil 3'teki gibi belirtilebilir:



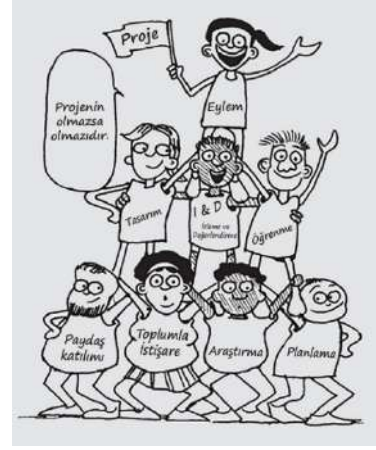
Şekil 3: Stratejik Planlama Döngüsü. Public Service Commission 2008: 10.

Sivil toplum kuruluşlarının ürettikleri stratejik planları çerçevesinde yürüttükleri sosyal politika çalışmaları bölgesel ve ulusal kamu politikaları ile uyumlu olmalıdır.

Stratejik planlar çerçevesinde ara dönemleri yansıtan planlar yapılmalıdır (aylık, üç aylık, yıllık vb.) Bu planlarda amaç, gösterge, hedefler ve harcanacak bütçe mutlaka yer almalıdır. Plan uygulanmaya başlar başlamaz izleme ve değerlendirme çalışmaları başlamalıdır. Çalışmalar düzenli raporlanmalı ve paydaşlar ile paylaşılmalıdır.

Kısım 3: Proje Yönetimi Sürecinde İzleme ve Değerlendirme

Bir çalışmayı analitik hale getirmenin ve kavramsallaştırmanın en etkin yolu belirli bir mantık çerçevesine oturtulmasıdır. Mantık modellerinde belirtilen detay ve unsurlar izleme ve değerlendirme çalışmaları ve programın başarısını sağlamada çok önemlidir. Mantık modelleri yapılan çalışmanın amaç ve hedeflerin ilişkisini belirlemede bir araç görevini üstlenirler.



Resim 2: Unesco 2009: 2

Mantık modelleri çalışmanın veya projenin amacının netleştirilmesine yardımcı olmaktadır. Modelde belirtilen her unsur izleme ve değerlendirme çalışmaları için performans göstergelerinin ve risklerin belirlenmesine imkan tanır. Aynı zamanda paydaşların proje ile ilgili fikir birliğine varması için sistematik bir yaklaşıma olanak sağlar.

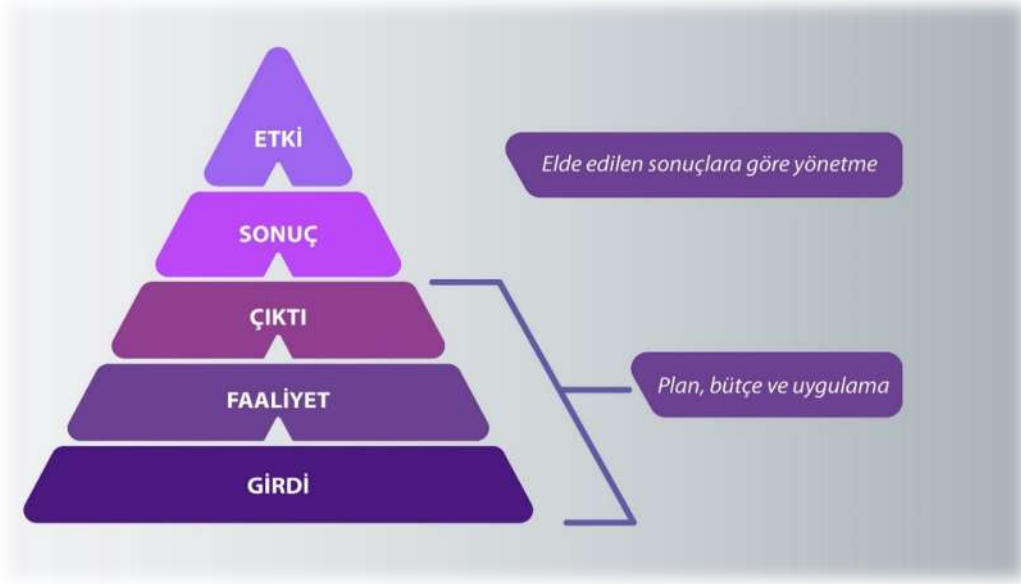
Uygulama sürecinde ise takip ve izleme ve değerlendirme çalışması için faydalı bir şablon oluşturur.

İyi bir proje tasarımı net ve mantıklı bir proje stratejisine dayanmaktadır. Bir sonraki seviyenin başarılması için bir mantıksal hiyerarşi ilişki kurulmalıdır. Bir sonraki seviyenin başarılabilmesi için varsayımlar ve riskler çerçevesinde bir önceki basamağın denenmiş ve test edilmiş olarak başarılması gerekir.

Mantıksal çerçeve, izleme ve değerlendirme sisteminin hazırlanmasında faydalı bir araçtır. Projenin oluşturulmasında, girdiler, bileşenler, çıktılar, sonuçlar ve proje hedefi, mantıksal ilişkileri temelinde proje ekibine yardımcı olur. Belirgin ve gerçekçi bir hedef, gelecekteki uygulamalara rehber olacak ve izleme ve değerlendirme göstergelerinin seçiminde yeterli temeli oluşturacaktır. Diğer yandan mantıksal çerçeveye çok sıkı bağlanma, projenin esnekliğine zarar verebilir. İzleme ve değerlendirme çıktıları, mantıksal çerçevenin beklentilerden farklılaşan koşullar ve çıktılar karşısında ayarlama yapılmasını sağlayacak şekilde değerlendirilmesini temin edecek yeterliliğe sahip olmalıdır.

İzleme ve değerlendirme mekanizmasının kurulabilmesi için proje elementlerinin birbirleri ile ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Birden çok amacı olan projelerde bu ilişki düzeni her bir proje bileşeni için yapılmalıdır.

Mantıksal proje tasarımında gerekli girdiler sağlanırsa proje faaliyetleri gerçekleşebilir. Faaliyetler başarıyla tamamlandığında çıktılar gerçekleşir. Çıktılar elde edildiğinde ise proje amacına ulaşılır. Proje amacı başarıldığında ise ilgili gelişim hedefine yönelik beklenen katkı sağlanmış olur. Proje bileşenleri Şekil 4'deki gibi belirtilebilir.



Şekil 4: Proje Mantık Modeli

Proje stratejisinin tüm uygulama ortakları ve paydaşları ile açık ve mantıklı beyanlar ile ele alınması gereklidir. Başarılabak proje hedefleri, uygulama faaliyeti ve zaman çizelgesi ile ilgili ortak bir algı bütünlüğü olmalıdır. Bu bütünlük olmadan projenin nasıl izleneceği, projenin performansı değerlendirmek zorlaşacaktır.

Kısım 4: İzleme ve Değerlendirme Sisteminin Tasarımı



Resim 3: Unesco 2009:19

İzleme ve değerlendirme sistemi oluşturulurken öncelikle ne öğrenilmek istendiği belirlenir ve bunun sonucunda da göstergeler tespit edilir. Nitel ve nicel olarak ihtiyaç duyulacak bilgiler, göstergelerin geliştirilmesinde yol gösterici olacaktır. Ardından bilginin hangi kaynaklardan ne tür yöntemlerle toplanacağı belirlenir. İzleme ve değerlendirme sürecinde hangi tarafların yer alacağı karara bağlanır.

Bir izleme ve değerlendirme sistemi genel olarak aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır:

- Proje mantık modelinin belirlenmesi
- Göstergelerin tanımlanması
- Bilgi toplama mekanizması organizasyonunun ve faaliyetlerin planlanması
- Kontrol Listesinin hazırlanması
- İletişim ve raporlamanın planlanması

7.4.1. Proje Mantık Modelinin Belirlenmesi

Projenin mantık modeli ile izleme ve değerlendirmenin hangi amaçlara hizmet edeceği ve derinliğinin ne olacağı belirlenmektedir. Sosyal politika ile ilgili çalışma ve/veya projelerin mantık modeli ile izleme ve değerlendirme çalışmalarının unsurlarının eşleştirilmiş durumu aşağıdaki tablodaki gibi özetlenebilir:

Çalışma/Proje Mantık Modeli	Mantıksal Çerçeve Matrisi'ndeki Yeri ⁷⁴	Mantıksal Çerçeve Matrisi'nde Belirtilen İlgili Gösterge ve Türü	İzleme ve Değerlendirme Çalışmasının Yapılacağı Dönem	İzleme ve Değerlendirme Aracı ve Kimin Yöneteceği (Örnektir)	Uygulanacak Değerlendirme Kriteri
Girdi Projenin yürütülebilmesi için gerekli olan insan kaynakları, maliyet, malzeme, bina vb. <i>"İşi yapmak için ne kullanacağız?"</i>	Araçlar ve Bütçe	Girdi ile İlgili Göstergeler	İzleme: Başlangıç Aşaması, Uygulama Aşaması, Nihai Aşama Değerlendirme: Başlangıç (Ön), Dönemi, Ara Dönem, Nihai Dönem	Fiziksel ve Finansal İzleme Proje Ekibi	Etkinlik Verimlilik Sürdürülebilirlik
Faaliyet Eldeki girdi (araç ve bütçe) ile hedeflere ulaşılması için yapılan eylemlerdir. <i>"Ne yapacağız?"</i>	Faaliyet	Süreç ile İlgili Göstergeler	İzleme: Başlangıç Aşaması, Uygulama Aşaması, Nihai Aşama Değerlendirme: Başlangıç (Ön), Dönemi, Ara Dönem, Nihai Dönem	Nicel ve Nitel Araştırma Teknikleri Uzman Ekip	Etkinlik ve Verimlilik Sürdürülebilirlik
Çıktı Üretilen nihai hizmet, ürün veya mallardır. <i>"Proje sonrasında ne üreteceğiz veya neyi bitireceğiz?"</i>	Çıktı	Çıktı ile İlgili Göstergeler	İzleme: Başlangıç Aşaması, Uygulama Aşaması, Nihai Aşama Değerlendirme: Başlangıç (Ön), Dönemi, Ara Dönem, Nihai Dönem	Fiziksel ve Finansal İzleme Proje Ekibi Uzman Ekip	Etkinlik ve Verimlilik Sürdürülebilirlik
Amaç Projenin değiştirmek istediği ölçülebilir durumlardır. <i>"Neyi başarmak istiyoruz?"</i>	Amaç	Sonuç ile İlgili Göstergeler Not: Ölçülebilir amaçlar ve gerçekçi sonuçlar belirlenmelidir.	İzleme: Başlangıç Aşaması, Uygulama Aşaması, Nihai Aşama Değerlendirme: Başlangıç (Ön), Dönemi, Ara Dönem, Nihai Dönem	Nicel ve Nitel Araştırma Teknikleri Uzman Ekip	İlgililik Etki Sürdürülebilirlik
Gelişim Hedefi / Etki Proje amaçları gerçekleştiğinde oluşacak durumdur. <i>"Proje sonunda nasıl bir değişiklik oldu?"</i>	Genel Hedef	Etki ile İlgili Göstergeler	İzleme: Başlangıç Aşaması, Uygulama Aşaması, Nihai Aşama Değerlendirme: Başlangıç (Ön), Dönemi, Ara Dönem, Nihai Dönem	Nicel ve Nitel Araştırma Teknikleri Uzman Ekip	İlgililik Etki Sürdürülebilirlik

Tablo 3: Proje mantık modeli ile izleme ve değerlendirme sisteminin uyumlaştırılması. Kaynak: Yazar

⁷⁴ Avrupa Birliği Mantıksal Çerçeve Matrisi örnek alınmıştır.

7.4.2.Göstergelerin Tanımlanması

Projenin istenen şekilde yönetilmesi için mantık modelinde bulunan her bir bileşende neyin izlenip değerlendirileceği ve neyin bilinmek istenebileceği tespit edilir. Bu nedenle hedeflerin net ve gerçekçi bir şekilde belirlenmesi önemlidir. Hedefler, belirli bir süreçte projenin ulaşmayı amaçladığı gösterge seviyelerini tanımlamaktadır.

Hedefler, projenin hazırlanma aşamasında, katılımcı bir yaklaşımla tüm tarafların mutabakatı ile belirlenmelidir. Katılımcı kişileri teşvik ederken aynı zamanda gerçekçi olunmalı ve proje ekibinin kapasitesi, zaman kısıtı ve belirli koşullar göz önüne alınmalıdır.

Göstergeler, hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını ölçen sonuçlar ya da karşılaştırmalardır. Göstergelere ilişkin dikkat edilmesi gereken unsurlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Çalışma ve/veya projenin tüm bölüm ve bileşenlerini ölçecek farklı göstergeler seçilmelidir (Girdi, çıktı, sonuç ve etki).
- Özel, ölçülebilir, uygun, gerçekçi ve zaman – sınırlı (SMART) göstergeler seçilmelidir. Bu göstergeler şu şekilde açıklanabilir:
 - Özel:** Ölçülecek olan hedef ya da çıktı ile açık ve doğrudan ilgili olmalıdır.
 - Ölçülebilir:** Temin edilebilir veriler olmalı ve veri tanımları belirsiz olmamalıdır.
 - Uygun ya da ilgili:** Gösterge proje çıktı ya da gelişiminin ölçümünde katma değer sağlamalıdır.
 - Gerçekçi ve atıfta bulunabilir:** Gösterge proje uygulamalarının doğrudan sonuçlarından kaynaklanan değişimleri ölçmelidir.
 - Zamanlı:** Bilginin alakalı olmasını sağlamak için veriler kabul edilebilir bir zamanda toplanmalı ve analiz edilmelidir.
- Hedefler doğrultusunda izleyecek kilit performans göstergeleri seçilmelidir.
- Çok fazla sayıda göstergenin seçilmesi dikkati projenin en önemli amacından saptırabilir.

Göstergeler hem çalışma ve/veya projenin devam eden sürecini değerlendirmede hem de beklenen sonuçların ne ölçüde gerçekleştirildiğinin değerlendirilmesinde yardımcı rol oynamaktadırlar. Göstergeler projenin genel hedefi ve amacı ile doğrudan ilgili olmak zorundadır.

Uygulama sürecinde gözlemlenebilir, duyulabilir, okunabilir veya hissedilebilir niteliktedir. Bazı göstergeler yalın ve anlaşılabilir olabilirken bazıları ise karmaşık olabilir.

İyi bir değerlendirme çalışmasında hem sürece hem de proje sonuçlarına ilişkin göstergeler kullanılmalıdır.

Uygulama dönemine ilişkin; proje etkinliğine katılan kişi sayısı, proje ile ilgili altyapı faaliyetlerinin bitirilmesi, toplum farkındalığı ve yürütülen faaliyetlere ilişkin katılımının seviyesi gösterge örnekleri verilebilir. Yaşlı bakım hizmetlerinin önemi konusunda farkındalığın artması, mültecilerin kapasitelerinin geliştirilmesi ve koruyucu aile sayısının artması sonuç göstergelerine örnek olarak verilebilir.

Göstergeler gerçekçi oldukça ve sosyal politika çalışmalarında kullanıldıkça izlenebilir. Örneğin kadınlar için düzenlenecek bir farkındalık eğitiminde kadınların katılımı kaçınılmaz olmalıdır.

7.4.3.Kontrol Listesinin Hazırlanması

Değerlendirme sürecinde her bir ayrıntının ele alındığını teyid etmek için bir kontrol listesi hazırlanır. Örnek bir kontrol listesi aşağıda belirtilmektedir:

Değerlendirmeye odaklanmak	Bilginin toplanması	Bilginin analizi	Bilginin kullanılması
➡ Ne bilmek istiyoruz?	✱ Kaynaklar	✓ Analiz	Edinilen derslerin
➡ Nasıl bileceğiz?	✱ Yöntemler (Nicel & Nitel)	✓ Yorumlama	kiminle, ne zaman ve
➡ Değerlendirmeyi nasıl yürüteceğiz?	✱ Zamanlama		nasil paylaşılacağıının
	✱ Örneklem		belirlenmesi
	✱ Araçlar		

Tablo 4: Kontrol Listesi

7.4.4.Bilgi Toplama Mekanizması, Organizasyonunun ve Faaliyetlerin Planlanması

Bilgi toplama mekanizması ve organizasyonu için öncelikle gerekli bilginin nasıl ve ne zaman toplanacağı ve organize edilerek dağıtılacağına kararlaştırılması gerekir. Daha sonra ise, toplanan bilgiden ne şekilde çıkarımlar yapılabileceği ve bunun gelişim yolunda nasıl kullanılacağı belirlenir.

Proje mantık modelinde değerlendirme ile cevap aranacak sorulara ilişkin hangi veri toplama tekniğinin ve veri toplama sıklığının belirtilmesi önemlidir. Örneğin; bir mesleki eğitim projesinde verilen toplam eğitim saati için faaliyet sonunda tek bir seferde veri toplanabilirken, katılımcıların görüşlerinin olumlu yönde değişmesi ile ilgili bir değerlendirme faaliyeti için uygulama boyunca ve hatta uygulama sonrasında veri toplanması gerekebilir.

Veri toplama süreci, proje başlarken yapılan temel araştırma sürecinde, programın veya bir faaliyetin başlangıcında, uygulama sırasında, program veya bir faaliyetin sonucunda, aylık, çeyrek veya yıllık dönemlerde, proje bittikten sonra uzun dönemde gerçekleştirilebilir. Örnek bir değerlendirme planı aşağıdaki tabloda belirtilmektedir:

Değerlendirme Planı					
Odak Ne değerlendirilecek? (Bir proje veya bir faaliyet alanı belirlenebilir)					
Sorular	Göstergeler / Delil	Zamanlama	Veri Toplama Kaynaklar	Veri Toplama Metodlar/ Araçlar	Veri Toplama Örneklem
Ne bilmek istiyoruz?	Nasıl bileceğiz?		Bu bilgiyi kim alacak?	Bilgi nasıl toplanacak? Hangi teknikler uygulanacak?	Araştırma kime uygulanacak?
1.	1.a. 1.b. 1.c.				
2.	2.a. 2.b. 2.c.				

Tablo 5: Değerlendirme Planı

Temel araştırmalar etki ve ihtiyaç analizi olarak da ifade edilebilmektedir. Çalışma ve/veya projenin izleme ve değerlendirme çalışmaları için etki ve ihtiyaç analizi yapmak mevcut durumun resmedilmesinde ve ilerlemenin gzlemlenebilmesinde hayati önem taşıtmaktadır. İhtiyaç analizi ile çalışmanın hedef ve amaçları net bir şekilde tanımlanabilir, hedef grubun kendisi tarafından önceliklendirilen konuları belirlenebilir, hedef grubun ve hedef grup dışında kalan kesimin uygulanacak sosyal politika çalışması ile ilgili ifade ettiği problem ve konular tanımlanabilir ve paydaşlara bilgi sağlanabilir. İhtiyaç analizi sırasında “nceliklendirme” kavramı önem taşıtmaktadır. Hedef grup tarafından önceliklendirilen sorunlara odaklanılmalıdır.

Etki değerlendirmesi, projenin başlangıcında, gelişimin izlenmesi amacıyla yapılmaktadır. Etkinin zaman içerisinde gözlemlenebileceği dikkate alınmalıdır. Projenin tamamlanmasından birkaç yıl sonra devam edilecek çalışma uzun dönem faydaları ve projenin sonuçlarını tespit edecektir.

Temel araştırmalarda genellikle doküman analizi, mülakatlar, odak grup görüşmeleri, katılımcılık, gözlem ve yarı yapılandırılmış soru kağıdı teknikleri kullanılmaktadır.

7.4.5.İletişim ve Raporlamanın Planlanması

Proje aktiviteleri ve süreçleri açısından iletişimin hangi bileşenlerle nasıl ve kiminle yapılacağı ortaya konulmaktadır.⁷⁵

⁷⁵ İletişim faaliyetleri ve raporlama ile ilgili detaylı bilgi için lütfen iki numaralı kılavuz rehberine bakınız.

Kısım 5: Toplumsal Alanda Araştırma Yöntem Ve Teknikleri⁷⁶

Araştırma, sorulara çözümler üretme, olay ile etkileyen faktörler arasındaki neden-sonuç ilişkilerini, bağıntıları ortaya koyma, topluma / hedef topluma ilişkin genellenebilir, geçerli ve güvenilir, tutarlı kavramlar, teoriler ve yasalar üretmek amacıyla yapılan planlı ve sistemli bilimsel çalışmadır.

Araştırmada objektiflik, geçerlilik ve güvenilirlik, güncellik, sistematiklik, uygun zamanlama ve net amaçlar temel bileşenleri oluşturmaktadır. Toplumsal alanda yapılacak olan araştırma yöntemleri nicel araştırma ve nitel araştırma olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

7.5.1.Nicel ve Nitel Araştırma Yöntemleri

Nicel araştırma olaylar arasındaki ilişkileri tanımlamak için sayısal veriler kullanır. Nitel araştırma insan davranışlarını veya deneyimlerini tanımlamak için sözcükleri veri olarak kullanır. Nicel araştırmanın bir araştırma problemi, nitel araştırmanın ise bir araştırma sorusu vardır. Sayısal araştırma düzenekleri bir rakam kökenlidir ve genellikle istatistik analizlerle değerlendirilebilecek olan çok miktardaki sayıların toplanmasını gerektirmektedir. Sayısal araştırmalar belli bir boyut içinde çeşitli grupların benzerliklerinin, oranlarının veya farklılıklarının belirlenmelerini sağlamaktadır. Niteliksel araştırma düzenekleri ise daha çok soyut kaynaklıdır. Nitel yaklaşımlar kişinin yazdıklarını, söylediklerini veya gözlenen davranışlarını temel veri kaynağı olarak ele almaktadır. Nitel araştırma, ilişkilerin anlamını ve türünü keşfetmek için gözlemlerin sayısal olmayan bir biçimde incelenmesi ve yorumlanmasıdır.

⁷⁶ Akman 2014; <http://www.bingol.edu.tr/media/204988/sayt-bolum8-Sosyolojide-Nicel-ve-Nitel-Arastirma-Yontemleri.pdf>, <https://www.uludagtezmerkezi.com/nitel-veri-analiz-yontemleri/>, https://www.researchgate.net/publication/314154173_Arastirma_Sonucularinin_Degerlendirilmesi_ve_Raporlanmasi

Nitel ve nitel araştırma arasındaki temel farklar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir:

	Nitel Araştırma	Nitel Araştırma
Sorulan sorular	Kim, ne, nasıl, neden?	Ne kadar?
Soru Türü	Açık uçlu	Kapalı uçlu
Etkileşim	Diyalog ve gözlem	Soru - cevap
Form	Yarı yapılandırılmış veya yapılandırılmamış	Kontrollü
Kime?	Amaçsal örneklem – küçük grup	Resmi örneklem – geniş grup
Seviye	Derin	Yüzeysel
Analiz	Yorumlama	İstatistiksel analiz
Genel metodlar (Katılımcılık her iki aşamada da yer almalıdır)	Mülakat Yazılı metin Medya analizi Gözlem Proje teknikleri	Anket Kontrollü deney İkincil kaynaklar Gözlem

Tablo 6: Nitel ve nitel araştırmanın karakteristiği

7.5.2.Nitel ve Nitel Araştırma Teknikleri

Nitel ve nitel araştırma yöntemlerinin kendilerine özgü veri toplama teknikleri bulunmaktadır. Buradaki amaç, elde edilmek istenen veri yapısına göre uygun tekniği belirlemektir. Günümüzde nitel ve nitel araştırma tekniklerinin iç içe geçtiği karma yapıli araştırmalar yaygın olarak tercih edilmektedir.

Nitel ve nitel araştırma tekniklerine ilişkin örnekler aşağıda belirtilmektedir:

- **Bio – Fiziksel Ölçümler:** Süreç içerisinde meydana gelen fiziki değişiklikleri (su kirliliği, iklim değişikliği, erozyon vb.) ölçmektedir. Ölçüm için yerel koşullar ve mevcut teknoloji kullanılmalıdır. Değişimin gözlemlenebilmesi için düzenli karşılaştırmalar yapılmalıdır.
- **Örnekleme Yöntemi:** Genele yorumlanabilmesi için belirli bir düzeyde temsil yeteneği olan gruplamaya örneklem adı verilmektedir. Örneklem oluşturmaya yönelik aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir:

- Örneklemin seçileceği nüfusu tanımlamak. Örneğin: Gelir artışının mesleki eğitim faaliyetleri ile hedeflendiği alanda tüm kadınların ücretsiz tarım işçisi olması.
 - Bütçe, kaynak, zaman ve istatistiksel uygunluğa göre uygun örneklem boyutunu seçmek.
 - Örneklem yönteminin seçilmesi. Tesadüfi örneklem genellikle nicel veriler ve sosyoekonomik araştırmalar için seçilmektedir. Tesadüfi olmayan örneklem ise genellikle nitel yöntem ile ilgilidir.
 - Tesadüfi örneklemede nüfusu tabakalaştırmak (kategorilere ayırmak) genel nüfusun temsil edilebilirliğini artıracaktır.
 - Genel bir örneklem kullanımından ziyade çok yönlü örneklem kullanımı yaygındır.
 - Sonuç temelli izleme ve proje etki değerlendirmelerinde sosyo-ekonomik verilerin elde edilmesi konusunda örneklem uzmanları uygun olacak örneklem çerçevesi ve örneklem seçim stratejisini tanımlama ihtiyacı duymaktadır.
- **Resmî Anketler:** Anketler genellikle temel bilgileri elde etmek ve amaçlar ile hedefleri teyit etmek için projenin başında ve sonunda kullanılır. Anketler aynı zamanda süreci izlemek için ara dönemlerde de kullanılabilir.
- Anketler genellikle seçenekli (kapalı uçlu) sorulardan oluşan ve seçilen bireylere uygulanan bir veri toplama tekniğidir. Anketler ile birlikte derinlemesine nitel veri sağlayan teknikler kullanıldığında etkinliği artacaktır.
- Anketler, genelleşici olmaları, zaman almaları ve çok fazla veri toplamaları açısından bazı dezavantajlara sahip olabilir.
- **Yarı Yapılandırılmış Mülakatlar:** Genellikle daha küçük gruplar ile derinlemesine bilgi elde etmek için kullanılmaktadır. Proje hedef ve etkisi için göstergelerin oluşturulmasında sıklıkla kullanılmaktadır.
- Mülakat öncesi bir kontrol listesi hazırlanmalı ve test edilmelidir. Mülakatı yapacak kişiler bu alanda deneyimli olmalıdır. Bu kişilerin aynı zamanda yerel dinamiklere hakim olması ve insanlar ile iyi iletişim kurabilmesi gereklidir.
- Bu tekniğin daha az yapılandırılmış ve açık uçlu sorulardan oluşması analiz açısından zor ve zaman açısından yönetilebilir olmayabilir.
- **Kilit Kişiler:** Kilit kişiler, incelenecek sahada yol gösteren önemli veri kaynaklarıdır. Örneğin muhtarlar, öğretmenler, yerelde çalışanlar kırsal bölgelerde yürütülen projeler için kilit kişi konumundadırlar. Bu kişiler ile yüz yüze veya telefonla görüşülebilir ve/veya anketler yapılabilir.

- **Odak Grup Görüşmeleri:** Seçilmiş gruplar ile düzenli görüşmelerden oluşmaktadır. Konuyu anlama odaklıdır ve bu görüşmelerden sonra anket ve/veya mülakat yapısı tasarlanabilir. Bu yöntem zaman alması, maliyetli olması ve genelleştirme özelliğinin sınırlı olması açısından bazı dezavantajlara sahip olabilir.
- **Halk Toplantıları:** Halk toplantıları geniş gruplar ile yapılan toplantılardır. Toplantıda bir mülakat formu / kontrol listesi üzerinden gidilir. Görüşme yapılacak topluluk için uygun bir yer ve zamanda toplantı düzenlenmektedir. Mümkün olduğunca farklı katılımcının görüşü alınmaya çalışılır. Topluluk içerisindeki baskın karakterli bireyleri yönetmek bu tekniğin önemli zorluklarından bir tanesidir.
- **Örnek Vaka:** Örnek vaka, gözlemlenen değişiklik süresince bir insan, hane, yer veya kuruluşun nasıl etkilendiğine odaklanmaktadır. Derin bir araştırma gerektirmektedir.

İzleme ve değerlendirme uzmanı örnek vaka çalışması için seçeceği hedefi ve veriyi nasıl elde edeceğini dikkatli bir şekilde belirlemelidir. Dokümanlar, mülakatlar ve doğrudan gözlem örnek vaka bulguları ile birlikte değerlendirilebilir. İyi bir vaka analizi yapmak zordur ve uzmanlık gerektirmektedir. Zaman zaman genelleştirmeye uygun olmaması ve zaman alması yaşanan zorlukların bazıları olarak belirtilebilir.
- **Doğrudan Gözlem:** Doğrudan gözlem, incelenecek alanın sistematik ve kontrollü bir şekilde gözlemlenmesidir. Tüm süreç doğal ortamında ele alınır ve incelenen konuya bütünsel bir anlayış ile yaklaşılır. Bu süreç teknik proje ekibi ve/veya eğitilmiş kilit kişiler tarafından da yürütülebilir. Elde edilecek verinin kalitesi gözlem yapacak kişinin deneyimi ve yeteneği ile orantılıdır. Doğrudan gözlem, kullanılan diğer veri toplama teknikleri ile mutlaka uyumlu olarak yürütülmelidir.
- **Yazılı Doküman Analizi ve Program Kayıtlarının Gözden Geçirilmesi:** Bu veri toplama tekniği idari veri tabanlarının, eğitim malzemelerinin, yazışmaların ve ilerleme raporlarının incelenmesi üzerindedir. Zaman yönetimi açısından etkilidir.

Nitel araştırma teknikleri içerisinde derinlemesine görüşme, odak grup görüşmesi, yapılandırılmamış gözlem ve yarı-yapılandırılmış gözlem yer almaktadır.

- **Yazım dili ve kullanılan üslup:** Raporu okuyucuyu sıkmamalı, ilginç noktaları yakalayıp ilgi uyandırır bir üslupla kaleme alınmalıdır. Etkili bir anlatım sağlamak için kelime ve cümlelerin üzerinde titizlikle durulmalıdır.
- **Yazım kurallarına uyma:** İmlada doğruluk, noktalama, büyük harflerin yerleri vb. kurallara uyma her yazıda, özellikle bir araştırma raporunda bulunması gereken niteliklerdir.

Kısım 6: İzleme Ve Değerlendirme İçin Kapasite Oluşturma Çalışmaları

İzleme ve değerlendirme sistemi için yapılması önerilen bir dizi eylem aşağıdaki gibi belirtilebilir⁷⁸:

- Proje hazırlık aşamasında izleme ve değerlendirme için mevcut kurumsal kapasite (personel sayısı, eğitim / bilgi durumu, mevcut bilgi sistemleri, mali kaynaklar) değerlendirilir ve gereksinimler ile karşılaştırılır.
- İzleme ve değerlendirme sistemi yerel koşullara adapte edilir. Sistemi daha basit bir hale getirmek, tüm bileşenleri sistemin gerekliliklerini karşılayacak şekilde değiştirmekten çok daha mantıklıdır.
- İzleme ve değerlendirme sisteminin kuruluş ve uygulaması projenin özel ve ayrı bir bileşeni haline getirilir.
- İzleme ve değerlendirme sistemi için gerekli finansal kaynaklar proje planına dahil edilir.
- İlgili tüm tarafların izleme ve değerlendirme sistemi ve bu sistemin kullanımının önemi konusunda bilince sahip olması sağlanmalıdır.
- Verilerin analizi ve yorumlanması konusunda eğitim verilmesi verimliliği artırılabacaktır.
- Yeterli zaman, para ve çaba, güvenilir bir bilgi sisteminin talep oluşturulması, kontrolü, başlatılması ve uygulanması için kullanılmalıdır.

İzleme ve değerlendirme sistemi proje gelişiminin ölçülmesi, ara sonuçların analizi ve uygulamanın geliştirilmesi için geri besleme sağlamakta kullanılmaktadır. Eğer elde edilen veri sistem içinde geri besleme için kullanılmazsa, izleme ve değerlendirme sistemi etkin olmayacaktır. Raporlama hem üst yönetim seviyesinde hem de alt yönetim seviyesinde kullanılacaktır. Ara değerlendirmeler neticesinde tavsiye edilen faaliyetlerin dikkatli takibi de izlemenin etkili yürütülmesi için gerekli olacaktır.

⁷⁸ Serdar Öztürk, Avrupa Birliği Proje ve Programlarında İzleme ve Değerlendirme, Ankara, 2004, s.20.

Kısım 7: İzleme ve Değerlendirme Planı Örneği

Aşağıda örnek olarak belirtilebilecek izleme ve değerlendirme tabloları yer almaktadır:

ÖRNEK 1:

Genel Hedef	Sonuç ve Çıktılar İçin Göstergeler	Veri Toplama Tekniği	Veri Kaynağı	Veri Toplama Sıklığı	Sorumlu Olan Taraf	Gerekli Olan Kaynaklar	Bilginin Kim Tarafından Kullanılacağı
Sonuç 1	Gösterge 1 Gösterge 2						
Çıktı 1	Gösterge 1 Gösterge 2						
Sonuç 2	Gösterge 1 Gösterge 2						
Çıktı 2	Gösterge 1 Gösterge 2						

Tablo: Örnek İzleme ve Değerlendirme Planı / Uluslararası Kuruluşlar

ÖRNEK 2:

İhtiyaç Duyulan Veri	Veri Sağlayıcılar	Veri Toplama	Sorumluluk	Sıklık	Veri Analizi	Raporlama
Ne tür bir bilgiye ihtiyacımız var?	<i>Verileri kim sağlayabilir?</i>	<i>Veriler nasıl toplanacak?</i>	<i>Verileri kim toplayacak?</i>	<i>Veriler hangi sıklıkla toplanacak?</i>	<i>Veriler nasıl analiz edilecek?</i>	<i>Veriler nasıl raporlanacak?</i>

Tablo: Örnek İzleme ve Değerlendirme Planı / USAID

ÖRNEK 3:

Gösterge	Tanım	Temel Veri	Hedef	Veri Kaynağı	Sıklık	Sorumluluk	Raporlama

Tablo: Örnek İzleme ve Değerlendirme Planı / Özel Sektör**ÖRNEK 4:**

Çıktı	Gösterge	Veri Kaynağı	Veri Toplama Yöntemi	Veri Toplama Sıklığı

Tablo: Örnek Bir Gösterge Üzerinden İzleme Planı / Cinsiyet Eşitliği İzleme Derneği**ÖRNEK 5:**

Faaliyet	Gösterge	Amaç	Çıktı/Sonuç	Temel Bilgi	Veri Toplama / Kaynak	Araç	Sıklık	Sorumlu Kişiler

Tablo: Örnek İzleme ve Değerlendirme Planı / Avrupa Birliği

Kısım 8: Öneriler

Yukarıda yer alan tüm bilgilerden hareketle sosyal politika alanında etkin bir izleme ve değerlendirme mekanizması için aşağıdaki öneriler sıralanabilir:

- İzleme ve değerlendirme, sosyal politika çalışması ile çözülmek istenilen sorunun ne aşamada olduğunu gösterir. İzleme ve değerlendirme bir faaliyettir ve mutlaka çalışma planlanırken düşünülmeli ve dahil edilmelidir⁷⁹.
- Sonuçların daha net ele alınmasının sağlanması için izleme ve değerlendirme faaliyetlerinden önce ve sonra bir araştırma yapılmalıdır.
- Projenin kapsayıcılığını artırmak için göstergeler mümkün olduğunca cinsiyete göre ayrıştırılmalıdır. (kadın faydalanıcı, erkek faydalanıcı gb.)
- Uygulama sürecinde ara ve nihai raporların hazırlanması, uygulama sürecinin düzenli bir şekilde kayıt edilmesini sağlayacaktır. Raporlarda mümkün olduğunca detaylı bilgi verilmelidir.
- İzleme ve değerlendirme faaliyetlerinin yürütümü için özel bir ekip kurulmalıdır.
- Paydaşlar izleme ve değerlendirme sürecine mümkün olduğunca dahil edilmelidir.
- İzleme ve değerlendirme sürecinin şeffaflık temelinde yürütülmesi sağlanmalıdır.
- Düzenli bir yönetimi sağlamak için izleme ve değerlendirme sürecini yürütürken bir kontrol listesi ile hareket edilmelidir.
- Paydaşların veya hibe veren kuruluşların izleme ve değerlendirme gerekliliklerinin farklı olabileceği unutulmamalıdır.
- Hedef ve kilit göstergeler net olarak belirtilmelidir.

⁷⁹ Sunay Demircan, Projelerde İzleme ve Değerlendirme, www.stgp.org

Kaynakça

1. AB Projelerinin Geliştirilmesi ve Yönetimi, Simon Forrester; İrem Sunar, TACSO
2. Avrupa Birliği Projeleri Hazırlama Klavuzu, İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Program Otoritesi -ÇSGB
3. Basic Introduction to Project Cycle Management Using the Logical Framework Approach (2017). European Commission Civil Society Fund in Ethiopia. Umhlaba Development Services.
4. Caldwell, R., Project Design Handbook. CARE, 2002
5. Demircan, Sunay. Projelerde İzleme ve Değerlendirme, Sivil Toplum Geliştirme Programı, www.stgp.org
6. FAO, Monitoring and Evaluation, www.fao.org
7. Handbook on Monitoring and Evaluating for Results. United Nations Development Programme (UNDP) Evaluation Office, New York, 2002.
8. Hibe İzleme Rehberi, İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Program Otoritesi -ÇSGB
9. Hibe Projesi Uygulama Rehberi, İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Program Otoritesi -ÇSGB
http://panel.stgm.org.tr/vera/app/var/files/d/o/doc_manual_3tr.pdf
<http://panel.stgm.org.tr/vera/app/var/files/p/h/phk.pdf>
<http://panel.stgm.org.tr/vera/app/var/files/p/r/proje-dongusu-yonetimi-ve-mantiksal-cerceve-yaklasimi.pdf>
http://www.ikg.gov.tr/wp-content/uploads/pdf/Proje_Hazirlama.pdf
<https://docplayer.biz.tr/20269783-Hibe-uygulama-rehberi.html>
https://eski.karacadağ.gov.tr/ContentDownload/Proje_Haz%C4%B1rlama_Rehberi_6.pdf
<https://mistik.ikg.gov.tr/upload/2017-12/e2b3a10f-d26f-4aa0-bc32-a9b82663d8c9.pdf>
<https://www.pm4dev.com/resources/manuals-and-guidelines/117-guide-for-ngo-s-project-preparation-and-management-euroaid/file.html>
10. Kalkınma Ajansları için Proje Hazırlama Klavuzu, Dr. Hüseyin Tutar; Başak Önsal Demir, SERKA
<http://bap.beun.edu.tr/Dosyalar/S16049.pdf>
11. Katılım Öncesi Süreçte Sivil Toplumun Güçlendirilmesi: STK Hibe Programı Hibe Faydalanıcıları için Uygulama Rehberi, Merkezi Finans ve İhale Birimi
12. Manual Project Cycle Management (2003). ECHO (The European Commission Humanitarian Aid Office). PARTICIP GmbH.

13. OECD Glossary of Key Terms in Evaluating and Results-based Management. OECD/DAC, Paris, 2002.
14. ÖZTÜRK, S., Avrupa Birliği Proje ve Programlarında İzleme ve Değerlendirme, Ankara, 2004.
15. Practical Guide to NGOs Project preparation and Management, Andrei Tretyak; Roberta Monacello (2006)
16. Proje Döngüsü Yönetimi -Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı, Faruk Cengiz Tekindağ, STGM
17. Proje Döngüsü Yönetimi Eğitimi Sunumu, Karacadağ Kalkınma Ajansı
18. Proje Döngüsü Yönetimi ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı, Feray Salman, STGM
<http://panel.stgm.org.tr/vera/app/var/files/p/c/pcm.pdf>
19. Proje Hazırlama Eğitimi (PCM) (2015), Gazi Üniversitesi uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi
20. Proje Hazırlama Klavuzu, Burcu Yeşiladalı, Tarih Vakfı
21. Proje Hazırlama Rehberi, Karacadağ Kalkınma Ajansı
22. Project Cycle Management (2001). European Commission EUROPEAID Co-operation Office General Affairs Evaluation. ITAD Ltd Training Courses Handbook.
23. Project Cycle Management Guideline (2004), European Commission
24. Project Cycle Management Guidelines (2004). Aid Delivery Methods Helpdesk- European Commission.
25. Public Service Commission, Basic Concepts in Monitoring and Evaluation, Republic of South Africa, 2008.
26. Sarı, V. Proje Döngüsü Yönetiminde Etkililik, 2010, Ankara.
27. Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı, Proje İzleme ve Değerlendirme Şablonları Rehberi, 2017.
28. Türkiye-AB Arasında Sivil Toplum Diyaloğu Beşinci Dönem (CSDV) Hibe Programı – Proje Tekliflerinin Hazırlanması Sunumu, Türkiye Cumhuriyeti Avrupa Birliği Bakanlığı
29. UNESCO, A Guide to Monitoring and Evaluation Community Based Projects, France, 2009.
30. USAID, Civil Society Partnership Project, www.usaid.org

www.kamusiviltoplum.com

İletişim:

Proje Ofisi:

WYG Binası Mustafa Kemal Mahallesi
2128. Sokak No:14 06520
Çankaya, Ankara / TÜRKİYE

Telefon: +90 (312) 219 77 55

Faks: +90 (312) 219 77 56

E-Posta: info@kamusiviltoplum.com

 **Kamu Sivil Toplum Projesi**

 **Kamu - Sivil Toplum Projesi**

 **kamusiviltoplumprojesi**

 **Kamu Sivil Toplum**