



Gönüllü Kuruluşların Yönetimi

- Gönüllü Kuruluşlar ve İyi Yönetişim
Dr. Yılmaz Argüden
- Gönüllü Kuruluşların Yönetimi
Pınar Ilgaz

Gönüllü Kuruluşların Yönetimi

Dr.Yılmaz ARGÜDEN
Pınar ILGAZ

ARGE Danışmanlık

*Bu kitap Gönüllü Kuruluşların yönetim kalitesinin geliştirilmesine
destek olmak üzere ARGE Danışmanlık A.Ş. tarafından hazırlanmış ve
Alkim Kağıt San. ve Tic. A.Ş.'nin destekleriyle yayınlanmıştır*



15. Ulusal Kalite Kongresi
Katılımcı Demokrasinin Mekanizmaları: Sivil Toplum Kuruluşları
ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk
oturumu sponsoru ARGE Danışmanlık'ın
kongre katılımcılarına armağınadır.

ARGE Danışmanlık Yayınları No: 08
Gönüllü Kuruluşların Yönetimi

Yazan ve Derleyen
Dr. Yılmaz Argüden
Pınar Ilgaz

© **ARGE** Danışmanlık A.Ş.

Her hakkı saklıdır. Bu kitabın hiçbir kısmı yayıncısının izni olmaksızın elektronik veya mekanik, fotokopi, kayıt ya da herhangi bir bilgi saklama, erişim sistemi de dahil olmak üzere herhangi bir şekilde çoğaltılamaz.

ISBN: 975-93641-7-4
1. Basım Kasım 2006

ARGE Danışmanlık A.Ş.
Fazılkapanoğlu Caddesi
Seba İş Merkezi No: 3 Kat: 9
Seyrantepe, 34418, İSTANBUL
Tel: (0212) 283 59 60
Faks: (0212) 283 59 64
www.arge.com



Bu kitap 115 gr Alkim mat kuşe kağıda basılmıştır

İçindekiler

ÖNSÖZ	5
GÖNÜLLÜ KURULUŞLAR VE İYİ YÖNETİŞİM	7
GÖNÜLLÜ KURULUŞLARIN YÖNETİMİ	13
TANIMLAMALAR	21
A. TEMEL TANIMLAR	23
1. Misyon	23
2. Vizyon	25
3. Değerler	26
4. Stratejiler	27
5. Yönetim Kurulu Yapısı	31
B. STANDARTLAR	43
1. Genel Kurul Toplantısı	43
2. Yönetim Kurulu Toplantıları	45
3. Kurum Kimliği	47
SÜREKLİLİK KAZANDIRMA - 3İ	
(İçerik, İletişim ve İşbirliği Geliştirme)	49
A. İÇERİK GELİŞTİRME	51
1. Gönüllü Kuruluşun işleyişine yönelik içerik	51
2. Sektöre / Faaliyetlere yönelik içerik	52
3. Ödül Süreci	53
B. İLETİŞİM	57
1. Kurum İçi	59
2. Kurum Dışı	59
C. İŞBİRLİĞİ GELİŞTİRME	62
1. Sponsorluk	65
2. Gönüllü Kuruluşların işbirliği	66
UYGULAMA VE ÖLÇME	69
A. KAYNAK YARATMA	73
B. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	84
C. GÖNÜLLÜ YÖNETİMİ	87
SONUÇ	89
EKLER	93
YARARLANILAN ve ÖNERİLEN KAYNAKLAR	107

ÖNSÖZ

İnsan, doğasında olan “**yararlı olma**” duygusunu, parasal karşılık beklemeden bir amaca **bağlanma**, içinde bulunduğu topluma bir **değer katma** ihtiyacını gönüllü kuruluşlarda karşılayabiliyor. Dolayısıyla, gönüllü kuruluşlar, **anlamalı bir yaşamın** ve **sorumlu yurttaşlık bilincinin** yaşama geçirildiği kurumlar haline geliyor. İnsanlar mahallesine, kentine, ülkesine ve giderek dünyaya **fark yaratacak bir değer katmanın** hazzını gönüllü kuruluşlarda yaşıyorlar. Bu nedenle, gönüllü kuruluşlar her geçen gün toplumsal yaşam kalitesi açısından daha büyük bir önem kazanıyorlar.

İyi yönetim, tutarlı davranışlarla karşılıklı güvenin oluşturulmasına dayanır. İyi yönetim, gerçek adalet duygusunun yansıtıldığı bir bilgelik gerektirir. Bu tür kavramlar bize yabancı değil. Anadolu geleneğinde çok önemli bir yeri olan tasavvuf felsefesi bu konuda önemli ipuçları veriyor. Hoşgörü ve ahenge dayanan bu anlayışa göre iyi yönetim aslında ‘kendimizi yönetmek’ demektir. İyi yönetim, kendimizi korkularımızdan kurtarmak, gözlerimizi ve yüreklerimizi yeni perspektiflere açmak ve ‘kendimiz için ne istiyorsak, karşımızdaki için de onu isteyebilmek’ demektir. Bu anlayış aslında, değişen insan hakları ve demokrasi kavramlarının da temelini oluşturuyor.

ARGE Danışmanlık kuruluşundan bu yana yönetim bilimi konusundaki deneyimlerini gerek iyi örnekler oluşturulmasına destek olarak, gerekse gönüllü kuruluşların yönetsel gelişimini desteklemek üzere kullanıyor. Her çalışanını haftada bir tam gün bu amaçla gönüllü kuruluşlarda çalışmaya teşvik ediyor.

ARGE Danışmanlık’ın bu çalışmalarıyla Gönüllü Kuruluşlarda iyi yönetimi teşvik etmek üzere Avrupa’da ilk kez ayrı bir kalite ödülü kategorisi oluşturularak KalDer bünyesinde kurumsallaşmasına, Gönüllü Kuruluş yöneticileri için 120 saatlik bir eğitim programının tasarlanarak Boğaziçi Üniversitesi’nce verilmesine, Özel Sektör Gönüllüler Derneği aracılığı ile nitelikli profesyonellerin gönüllülüğe teşvik edilmesine, ve gerek TESEV ile işbirliği yaparak, gerekse bu konuda bir kitap yayınlayarak ‘kurumsal sosyal sorumluluk’ kavramının ülkemizde yayılmasına katkıları oldu.

Bu çalışmalar, ARGE Danışmanlık’ın Avrupa Parlamentosu’nda kurumsal sosyal sorumluluk konusunda Avrupa’nın “Geleceğini Şekillendiren” en iyi üç şirket arasında değerlendirilmesini; Avrupa Komisyon tarafından hazırlanan

“Sorumlu Girişimcilik” kitabında yer alan tek Türk şirketi olmasını; kurumsal sosyal sorumluluk konusunda örnek olarak dünya üniversitelerinde vaka çalışması olarak değerlendirilmesini sağladı. Ayrıca, ARGE Danışmanlık Küresel İlkeler Sözleşmesini (“Global Compact”) imzalayan ilk Türk şirketi oldu.

Yönetim kalitesini geliştirme misyonuyla ve yarattığı katma değer ve toplumsal katkılarıyla örnek olma vizyonuyla alışan ARGE Danışmanlık, her sene yeni bir yönetim aracını ve/veya anlayışını ülkeye kazandırmaya alışıyor. Bu kapsamda her sene yeni bir kitapçığı Ulusal Kalite Kongresi’nde Türk yönetim dünyasının kullanımına sunuyoruz. Bu sene de gönüllü kuruluşların yönetimiyle ilgili deneyimlerimizi, gönüllü kuruluşların yönetim kalitelerini geliştirmek için kullanabilecekleri bir kılavuz niteliği taşıyan “Gönüllü Kuruluşların Yönetimi” başlıklı kitap aracılığıyla sizlerle paylaşmaktan memnuniyet duyuyoruz.

Kitabın yazım aşamasında bilgi ve deneyimlerimiz dışında pek çok kaynaktan yararlandık. Ülkemizdeki birçok gönüllü kuruluşun faaliyetleri, yayınları ve projeleri bize yol gösterici oldu. Bunun dışında uzmanlık alanları ile kitabın oluşumunda bize doğrudan katkı sağlayan kişiler kitabımıza zenginlik kattılar. Kaynak geliştirme konusunda Didem Altop, Yönetim Kurulları konusunda Hakan Kiliioğlu, Genel Kurul alışması konusunda Banu Grmen, dl sürecinde Aydın Kosova, iletişim konusunda Samih Yedievli’ye katkılarından dolayı teşekkür ederiz.

ARGE Danışmanlık olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk bilinciyle gerçekleştirdiğimiz çalışmamıza içerik oluşturma konusunda deneyimimize güvenerek kitabımıza sponsor olan Alkim Kağıt San. ve Tic. A.ř. ve KalDer’e bize verdikleri destek ve cesarettten dolayı teşekkür ederiz.

Gönüllü Kuruluşların yönetim kalitesini geliştirmeleri yönünde katkı sağlaması umuduyla kitabımızı tüm ilgililere sunarız.

ARGE Danışmanlık A.ř.

Gönüllü Kuruluşlar ve İyi Yönetişim

*Dr. Yılmaz ARGÜDEN**

Gönüllü kuruluşlarının iyi yönetim ilkeleri doğrultusunda çalışmasına Türkiye'nin ihtiyacı var; çünkü dünyada itibarlı olabilmek ve küresel kaynaklardan faydalanabilmek için Türkiye'nin de dünya sorunlarının çözümüne katkıda bulunması gerekiyor. Ülkemizin dünyada kendisine etkili ve saygın bir yer edinmesi için yalnızca devletlerarası ilişkiler yeterli değil. Gönüllü kuruluşların etkililiğinin arttığı çağımızda, ticari, bilimsel, kültürel, sanatsal, düşünsel alanlarda toplumlararası ilişkiler büyük önem kazandı. Başka bir deyişle uluslararası ilişkiler gittikçe daha çok "sivil"leşiyor, devlet-dışı, hükümet-dışı bir kimlik kazanıyor.

Demokrasinin dünya üzerindeki gelişiminde önceleri toplum yaşamını etkileyen konular, oy hakkına sahip olanlar tarafından topluca karara bağlanırdı. Bu anlamıyla "**katılımcı**" olarak nitelenen **demokrasi**, giderek "**temsili**" **demokrasiye** dönüştü; çünkü katılımcı sayısı da, kararların karmaşıklığı ve çeşitliliği de artmıştı. Giderek, İsviçre örneğindeki gibi istisnai durumlar dışında temsili demokrasi ağırlık kazandı.

Ancak, temsilci çıkarları ile toplumsal çıkarların zaman zaman örtüşmemesi, eğitim ve iletişim alanındaki atılımlarla bilinçlenen kitlelerin toplumsal kararlara katılım isteğinin artması ve teknolojik gelişmeler XXI. yüzyılda bu trendi tersine çeviriyor: yeni bir şekle bürünen katılımcı demokrasi ağırlık kazanıyor. **Uluslararası kuruluşlar ve sivil toplum örgütleri toplumsal kararların alınmasında seçilmişlerle birlikte rol alıyor.**

Bu değişimi kavramadan ve benimsemeden kamu yönetiminde başarılı olmak her geçen gün güçleşecek. Bunun nedeni, uluslararası camia ve sivil toplum örgütlerinin, uyulması gerekli standartların ortaya konulmasında, kararlara dayanak olacak bilgilerin toplanıp yayılmasında, çözümler üretilmesinde ve en önemlisi katılımcı demokrasinin hayata geçirilmesinde hem zorlayıcı, hem de yardımcı olmalarında yatıyor. Uluslararası camia ve sivil toplum örgütlerinin rolü seçilmişlerin ve/veya kamu kuruluşlarının yerini almak değil, katılımcı bir anlayışla onları desteklemek ve iyileştirmek için sorgulamaktır.

Ülkemizin lider ülkelerden olma iddiası, ancak toplumumuzun her kesimi ile katılımcı demokrasiyi benimsemesi ve yaşaması ile gerçekleşebilir.

Eğer dünyanın daha iyi bir yer olmasını istiyorsak, daha rahat çalışabileceğimiz, daha huzurlu yaşayabileceğimiz bir ortam istiyorsak her bireye de sorumluluklar düştüğünü kavramalıyız.

Vatandaşlar olarak sivil toplum örgütlerine aktif olarak katılmalı, sivil toplum örgütleri olarak uluslararası camia ile karşılıklı etkileşimi geliştirmeli, kamu sektörü olarak da sivil toplum örgütlerini rakip değil, desteklenmesi ve katılımı teşvik edilmesi gereken zenginlik kaynağı olarak görmeliyiz.

*Dr. Yılmaz ARGÜDEN,
ARGE Danışmanlık'ın Yönetim Kurulu Başkanı'dır.
Deneyimlerini Boğaziçi Üniversitesi'nde ve Koç Üniversitesi MBA programında strateji dersi vererek ve çeşitli yayınlardaki köşe yazılarıyla paylaşmaktadır.

Yurttaşlar ile kamu yönetimi arasındaki ilişkilerin yeniden şekillendirilmeye başlandığı günümüzde “Yönetim” kavramı da değişime uğruyor. Bu yeni “yönetim” anlayışı, içerdiği “karşılıklı etkileşim” anlamından ötürü Türkçe’de yerini “Yönetişim” olarak buluyor.

“Yönetişim” kavramı, bir tarafın diğer tarafı yönettiği bir ilişkiden, karşılıklı etkileşimlerin öne çıktığı bir ilişkiler bütününe doğru dönüşümü ifade ediyor. Yönetişim, toplumların, faaliyetlerini yönetmek amacıyla kullandığı politik, ekonomik ve yönetsel iradedir. Yurttaşların, grupların ve toplulukların, ortaklaşa karar alma ve uygulamada, çıkarlarını dile getirme, yükümlülüklerini karşılamada ve çatışma noktalarının çözümünde kullandıkları mekanizmaları, süreçleri ve kurumları kapsar. Bu anlamda yönetişim, toplumsal aktörler arasında ve toplumsal aktörlerle kamu yönetimi arasındaki karşılıklı etkileşimin niteliğine işaret etmektedir.

İyi yönetişimin gerektirdiği temel öğeler, şeffaflık, açıklık, hesap verebilirlik, katılımcılık, etkililik, hukuka bağlılık ve toplumsal sorumluluktur. 2000’li yıllarda toplumlar çok yaratıcı, verimli yönetişim biçimleri ortaya koyuyor, deniyor, deneylerinden dersler çıkarıyor. Bu anlamda yeni bir yurttaşlık bilinci gelişiyor. Bu yurttaşlık bilinci kendi sorunlarına sahip çıkan, yüksek standartlar talep eden ama bu standartların oluşumunda ve hayata geçirilmesinde aktif rol alan, bunun için kendi içinden çözümler çıkaran ve bunun için yapılanmalar oluşturan yeni bir kimliği simgeliyor.

Bu yeni yönetim anlayışının, en etkili aracı, gelişmiş ve uzmanlaşmış sivil toplum kuruluşlarıdır. Gönüllü kuruluşlar temsili demokrasiden, katılımcı demokrasiye geçişin en etkili araçları olarak, kitlelerin ülkenin ve dünyanın yönetimine katılımını sağlamaktadır. Yirmi birinci yüzyılın, toplumsal sektör kuruluşlarının yüzyılı olacağı, günümüzde en çok yandaş bulan değerlendirmelerden biri. Bu görüşü savunanlar, toplumun gerçek potansiyelini en geniş ölçekte seferber etme olanağına yalnızca sivil toplum kuruluşlarının sahip olduğuna dikkat çekiyorlar.

Bugün toplum olarak acısını yaşadığımız hemen bütün sorunların, yolsuzlukların, verimsizliklerin, savurganlıkların panzehiri iyi yönetişim ilkelerini yalnızca sözde değil, özde de benimsemek ve kamu yönetiminde yaşama geçirmektir. Gönüllü kuruluşlar böyle bir süreçte çok önemli bir rol üstlenebilirler. Kamu yöneticileri, her biri alanında uzmanlaşmış sivil toplum kuruluşlarıyla işbirliğine giderek, hem ulusal sorunlarımızı aşmamıza yardımcı olurlar, hem de katılımcı demokrasiyi geliştirerek devlete duyulan güveni arttırabilirler.

Eğer kamu kesiminde verimlilik ve şeffaflığı arttırmak birinci hedefimiz ise bu hedefe ancak yönetim kalitesini geliştirerek, ulaşabiliriz. Ayrıca, içinde yaşamakta olduğumuz teknolojik devrimden kamu kesiminin mutlaka yararlanabilmesi için e-devlet anlayışını da hayata sokmalıyız. Kamu yönetiminde köklü bir reformun iki önemli ayağının neler olması gerektiğini de özetlemiş

oluyoruz: yönetimde kaliteyi yakalamak ve e-devlet projesini gerçekleştirmek. Bunları gerçekleştirme doğrultusunda atılacak adımlar, kamu kesiminde geleceğe hazırlanmanın temel adımları olacaktır.

İyi yönetişimin toplumsal yaşamda dört düzeyde gerçekleşebilir: 1) Kamu düzeyinde 2) Özel Sektör düzeyinde 3) Gönüllü kuruluşlar düzeyinde 4) Kişisel düzeyde.

Kamu yönetimi düzeyinde iyi yönetişim, devlet organlarının ve kamu hizmeti veren kuruluşların şeffaflığıyla başlar, hesap verebilirliğinden geçer ve verimlilikle sonuçlanır. Gönüllü Kuruluşlar böyle bir süreçte çok önemli bir rol üstlenebilirler. Devlet, her biri alanında uzmanlaşmış sivil toplum kuruluşlarıyla işbirliği hem ulusal sorunlarımızı aşmamıza yardımcı olacak, hem de katılımcı demokrasiyi geliştirerek devlete duyulan güveni arttıracaktır.

İkinci olarak özel sektör düzeyinde iyi yönetişim, iç içe geçmiş iki kanaldan gerçekleşebilir. Bir yandan kurumsal yönetişimi kendi içinde uygular. Bu doğrultuda kendi yönetim yapılarında şeffaflığı, hesap verebilirliği, katılımcı yönetim tarzını, etkililiği ve verimliliği yaşama geçirir. Diğer yandan da toplumsal projelere kaynak ayırarak, yöneticilerinin ve çalışanlarının zamanlarının belirli bir bölümünü bu projelere, gönüllü kuruluşların etkinliklerine ayırmaya teşvik eder. Bu konuda duyarlı şirketler tarafından kurulan Özel Sektör Gönüllüler Derneği şirketlerin sosyal sorumluluklarını geliştirmelerine yardımcı oluyor.

Üçüncü olarak sivil toplum kuruluşlarının kendi içlerinde iyi yönetişimi esas almaları, Toplam Kalite Yönetimi ilkelerinin uygulanması, bu çerçevede etkin yönetimin yaşama geçirilmesi, yöneticilerin seçiminde belirli çevrelerin, hatır gönül ilişkilerinin rol oynaması yerine, işinin ehlini seçme anlayışının egemen olması, genel anlamda toplumda iyi yönetişim ilkelerinin yerleşmesinde çok önemli bir rol oynayacaktır.

Dördüncü olarak, iyi yönetişim ilkelerinin yaşama geçmesinde kişiler önemli bir sorumluluk taşıyorlar. Kişisel düzeyde, her insan bir yandan tüketicisi, bir yandan yurttaş, bir yandan da toplumsal sorumluluğu olan bir bireydir. Bu sorumlulukları yerine getirirken şeffaflık, açıklık, hesap verebilirlik, katılımcılık gibi iyi yönetişim ilkelerine sahip çıkarak sivil toplum kuruluşları da dahil olmak üzere her kurumun gelişmesine ve toplumsal refahımızın artmasına katkıda bulunacaktır, çünkü bu şekilde kaynakların çok daha etkili kullanılmasını sağlayacaktır. Dolayısıyla her birimiz, birer yurttaş olarak devletten, birer müşteri olarak şirketlerden ve birer birey olarak Gönüllü Kuruluşlardan iyi yönetişimi talep etmeli ve kendimiz de bu ilkeleri yaşayarak çevrelerine umut veren birer örnek olmaya çalışmalıyız.

Ülkemizde sosyal sorunların çözümü için bu anlayışa sahip sosyal girişimcilere ihtiyaç var. Girişimcilik sadece iş dünyasında değil, aynı zamanda toplumsal sorunların çözümünde de etkili oluyor.

Sosyal girişimci olarak toplumsal sorunlara çözüm arayanların dikkat etmeleri gereken bazı ortak özellikler var: (1) Projelerin gerçek bir ihtiyaca cevap vermesi; (2) Bu amaçla kurulan kurumun güvenilir ve etkin bir yönetim kadrosu tarafından yönetilmesi; (3) İyi bir model oluşturulduğunda ekonomik olarak çoğaltılma fırsatının olması; (4) Projenin dönemsel masraflarını karşılayacak gelir kaynaklarına sahip olması; (5) Proje sonuçlarının ve faydalarının düzenli olarak ölçülerek şeffaflıkla paylaşılması.

Sosyal girişimcilerin dikkat etmeleri gereken bir başka kavram da **“verimlilik”**. Yakın geçmişe kadar bizim için verimlilik bir **“iş”** kavramıydı, **“ticari”** bir kavramdı. Toplum yararına bir iş yapmak söz konusu olduğunda **“iyi niyet”**, **“özveri”** gibi sübjektif güdüler yeterli görülürdü. Bir parçası olduğumuz Doğu kültürü de, **“yüksek değerler”** arasında saymadığı **“ticari”** kavramlarla düşünmeye de elvermiyordu. Verimlilik, verim almak, **“kâr”**la ilintili bir olgu olarak görülüyordu. Oysa artık biliyoruz ki, verimlilik, yalnızca ticari kuruluşlar için değil, **bir işlev yerine getirmesi** söz konusu olan her türlü kuruluş için geçerlidir.

İş hayatında olduğu gibi gönüllü kuruluşlarda da yeni fikirlerin test edil-

mesinde riskten korkmak, yaratıcılığı sınırlandırır. Bu konudaki anlayışımızı değiştirmek, denenmemişi denemek sosyal konularda önemli atılımların başlangıcı olabilir.

İyi yönetişimin gerektirdiği katılım- cılığın toplumsal anlamda etkili ve verimli sonuçlara ulaşabilmesi, ancak ulusal ölçekte eşitlikçi, katılımcı, yeni bir **“eğitim”** anlayışının yerleştirilmesiyle sağlanabilir.

Daha yüksek refah düzeyine sahip, yurttaşları daha mutlu, daha çok üreten ve uluslararası rekabet gücü yüksek bir ülke olmak istiyorsak, her düzeyde iyi yönetişimi yaşama geçirmeliyiz.

Yaşam sorumluluk gerektirir. İçinde yaşadığımız toplumda, ülkemizde ve dünyada yaşam kalitesinin arzuladığımız düzeye gelmesi için kişisel ve kurumsal olarak sosyal sorumluluğumuzu yerine getirmeliyiz. Bu sorumlulukları yerine getirirken şeffaflık, açıklık, hesap verebilirlik, katılımcılık gibi iyi yönetişim ilkelerine sahip çıkmalıyız. Çözümün kendimizden başladığını unutmamalıyız.

Özetle, **toplumsal gelişme iş dünyasında olduğu kadar, gönüllü kuruluşlarda da iyi yönetişim ve yenilikçilikle sağlanır.**

Gönüllü Kuruluşların Yönetimi

Pınar ILGAZ*

“Gönüllü Kuruluşların Yönetimi” adlı kitabın oluşturulmasındaki ana amaç; farklı konulardaki bilgilerin derlenerek ve sivil toplum kuruluşlarındaki deneyimlerden yararlanarak Gönüllü Kuruluşlarda (GK) yönetim anlayışını ve kalitesini geliştirmeye yönelik bir metodolojiyi kullanıma sunmaktır.

ARGE Danışmanlık olarak; çok yönlü fayda sağlamayı hedeflediğimiz “Gönüllü Kuruluşların Yönetimi Kitabı”nda;

- ✓ Yeni Gönüllü Kuruluşların oluşumuna destek olmayı,
- ✓ Gönüllü Kuruluşlarda yöneticilik yapanlara ışık tutmayı,
- ✓ Farklı alanlarda/sektörlerde çalışanları Gönüllü Kuruluşlar hakkında bilgilendirerek gönüllülüğü teşvik etmeyi,
- ✓ Gönüllü Kuruluşlarda yönetim kalitesinin geliştirilmesi ve kaynakların verimli kullanılmasını sağlamaya yönelik örnekleri paylaşmayı,
- ✓ “Gönüllü Kuruluşların Yönetimi Kitabı”nın yayılımını sağlayarak katılımcı

demokrasinin gelişmesine katkıda bulunmayı hedefledik.

Bu doğrultuda 3 ana bölümden oluşan kitapta her bölümde;

- ✓ Teorik bilgiler
- ✓ Örnekler ve Uygulamaya Yönelik formlar
- ✓ Eğitimde kullanılabilecek sunum dosyaları bulunmaktadır.

“Gönüllü Kuruluşların Yönetimi” kitabı ARGE Danışmanlığın Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) anlayışı çerçevesinde gerçekleştirdiği faaliyetlerde uyguladığı ARGE GÖNÜLLÜ KURULUŞ YÖNETİM METODOLOJİSİ® doğrultusunda yapılandırılmıştır. Buna göre Gönüllük Kuruluşlarda hangi seviyede ve hangi rolde olunursa olsun gerçekleştirilecek katkının adımları, içerikleri ve

*Pınar ILGAZ, ARGE Danışmanlık’da yönetici ortak olarak görev yapmaktadır. Yönetim Danışmanlığına yönelik çalışmaları dışında ARGE’nin Kurumsal Sosyal Sorumluluk projelerini yönlendirmektedir. Kitapta paylaşılan yaklaşım ve metodolojilerin geliştirilmesine liderlik yapmıştır. Kitabın editörlüğünü üstlenmiştir.



amaçları tanımlanmıştır. Genel bakış ile ARGE GÖNÜLLÜ KURULUŞ YÖNETİM METODOLOJİSİ® üç temel adımdan ve sekiz basamaktan oluşmaktadır.

1. Tanımlamalar

- ✓ Temel Tanımlar
- ✓ Standartlar

2. Süreklilik Kazandırma (3 İ)

- ✓ İçerik Geliştirme
- ✓ İletişim,
- ✓ İşbirliği Geliştirme

3. Uygulama ve Ölçme

- ✓ Kaynak Yaratma
- ✓ İnsan Kaynakları Yönetimi
- ✓ Gönüllü Yönetimi

ARGE çalışanları KSS faaliyetlerinde gönüllü kuruluşlara desteklerinde bu üç ana başlığa yönelik faaliyetlerle gerçekleştirmektedirler.

Türkiye’de birçok Gönüllü Kuruluşun etkileri ve yapıları yeterince güçlü değildir. Sivil toplum kuruluşunun çeşitli tanımları vardır; basitçe bireylerin ve grupların devletten kaynaklanmayan ve devlet tarafından yönetilmeyen toplumsal ihtiyaçlara çözüm bulmak ya da katkı sağlamak amacıyla faaliyetlerini gerçekleştirmeye yönelik oluşturdukları kurumlar olarak tanımlayabiliriz. Modern sivil toplumun tanımı dört temel kurala dayandırılmıştır; 1) Bireyler, sivil toplumu oluşturan herhangi bir dernek, işyeri veya gruba katılmaya zorlanamazlar/gönüllü katılım. 2) Sivil toplum, hukuk düzeninin dışında kalmaz. 3) Sivil toplum, ortak bir hedef doğrultusunda bireyleri örgütleyerek, katılımcı demokrasiye olanak sağlar.

Örgütlü sivil toplum bireyler ve devlet arasında “aracı” ve “itici güç” olarak rol oynar. 4) Sivil toplum, “yetki devri” (subsidiarity) aracılığı ile devletin vatandaşlarla işbirliği yapmasını sağlar. Bazı yetkiler vatandaşlar ile paylaşılarak daha etkili çözümler üretilmesi sağlanır.

Gönüllü Kuruluşların gelişim düzeyi toplumsal katılımın ve demokrasi-nin gelişmişliğinin de göstergesi olarak düşünülebilir. Sivil toplumun, ihtiyaç ve sorunlara çözüm olma çabası, bilinçlendirme, dikkati çekme, zayıfı koruma/güçlendirme istekleri ile oluşan Gönüllü Kuruluşlar toplumsal konularda çözüm üretebilme kapasitesini yansıtır. Türkiye’de sivil toplum faaliyetleri gönüllülük, yardımlaşma kavramları ile Osmanlı döneminin kuruluşundan bu yana gelişmiş ve güçlü bir yayılım sağlamıştır.

Bu dönemde çok çeşitli kültürlerin, farklı dinlerin bir arada yaşaması, geniş coğrafyada yapılanma dolayısıyla halka yönelik hizmet ve ihtiyaçların sağlıklı karşılanabilmesi için vakıfların yapılanması teşvik edilmiştir. Yerel idarelerin araçları olarak, merkezi idarenin gerçekleştiremediği toplumsal hizmetler ve altyapı çalışmalarında etkin olan vakıf ve loncalar ekonominin de vazgeçilmez unsuru olmuşlardır.¹

Vakıf ve loncalarla başlayan toplumsal dayanışma geleneği toplumda önemli bir boşluğu doldurmuştur. Resmi kayıtlara göre, 19 yy başlarında 15.000’den fazla vakıf olduğu bilinmektedir.

¹ AB komisyonu GK araştırması

Bugün için sayının oldukça yüksek olmasına rağmen Gönüllü Kuruluşların toplum ihtiyaçlarına çözüm bulma, katılımcı demokrasi anlayışıyla katkı sağlama, bilinçlendirme gibi konularda yeterince etkili olamadığı gözlemlenmektedir. Belli başlı dernek ve vakıflar bu konuda lokomotif rol oynamakta ve gün geçtikçe Gönüllü Kuruluşların etkililiğinin gerekliliği ve önemi toplum tarafından algılanmaktadır.

Günümüzde Gönüllü Kuruluşlar arası iletişim ve işbirliğinin de yeterince gelişmemiş olduğu gözlenmektedir. Bunun da başlıca nedeni olarak kurumların ve kişilerin alanlarını savunma istekleri ortaya çıkmaktadır. Bu sorunların Devlet-Gönüllü Kuruluşlar arasında da yaşandığı gözlenmektedir. Türkiye’de Gönüllü Kuruluşlarda bütünsel bakış ve toplum çıkarlarından önce küçük grupların çıkarlarının savunuculuğu yapılabilmektedir.

Bir diğer önemli konu güven ortamı eksikliğidir. Gönüllü Kuruluşların bir bölümü toplumsal hizmet bilincinden yoksun olarak, şirket mantığı ile çalışmakta ve maddi kazanç için etik değerleri çiğneyebilmektedir.

Etkililiği olumsuz etkileyen en önemli nokta ise düşük ve yüzeysel katılımıdır. Gönüllü Kuruluşların daha çok İstanbul’da toplandığı, Anadolu’daki sivil toplum kuruluşu aktivitelerinin de çoğu kez İstanbul merkezli kuruluşlarca yapıldığı, bu çalışmalarda da işbirliği ve delegasyonda daha geniş kaynaklara sahip Gönüllü Kuruluşların Anadolu’da örgütlenmiş daha küçük kuruluşlarla

çalışmaya fazla istekli olmadıkları görülmektedir.

Günümüzde her alanda kaynakların verimli kullanılması gerçeği kabul görmekte ve en önemli yönetim unsuru olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle Gönüllü Kuruluşlar için de verimlilik vazgeçilmez bir unsurdur.

Gönüllü Kuruluşlar kuruluş amaçları doğrultusunda faaliyetlerini gerçekleştirirken şirketlerden farklı olarak toplum ihtiyaçlarının yönlendirmesi, çok yönlü beklentilere yanıt vermek, çare olmaya çalışmak baskısı altında yaşamaktadırlar. Bu baskı, çoğu zamanla iyi niyetli yaklaşımlarla birleşerek odaklanmaktan uzaklaşılmasına ve verimsizliğe neden olan faaliyetlere yönelinmesini tetiklemektedir. Yaşanacak dağınıklık ve yola çıkış noktasında istenen hedeflere ulaşamaması ise (iç ve dış) güveni, motivasyonu ve desteği olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Aynı anda 60 ülkede uygulanan Sivil Toplum Endeks Projesi (STEP), ülkemizde sektörün gelişimine büyük önem veren Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı (TÜSEV) tarafından yürütülüyor. STEP, sivil toplumun dört farklı boyutunu değerlendirmek ve puanlamak için tasarlanmıştır, bunlar:

(1) sivil toplumun **yapısı** , (2) sivil toplumun varlığını ve işlevlerini sürdürdüğü **ortam**, (3) sivil toplum arenasında benimsenen ve savunulan **değerler** ile (4) sivil toplum aktörlerinin gerçekleştirdiği faaliyetlerin **etkisi**’dir.

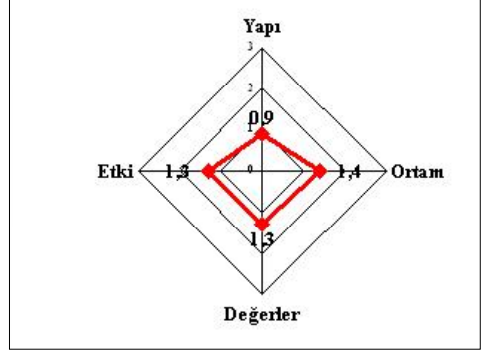
STEP bulgularına göre Türkiye’de sivil toplum **yapı konusunda zayıftır**,

işlevini sürdürdüğü ortam kolaylaştırıcı değildir ve savunduğu değerler ile etkisi sınırlıdır.

Topluma hizmet amacıyla kurulan kuruluşların bu kısır döngüye kapılması hem kendilerini hem de daha büyük dalga yaratarak diğer Gönüllü Kuruluşlara duyulan güveni de olumsuz etkilemektedir.

Oysa katılımcı demokrasi anlayışının güçlendiği dünyamızda toplumların yönetim kalitesi ve gelişmişlik düzeyi Gönüllü Kuruluşların etkililiği ile doğru orantılı olarak değerlendirilmektedir.

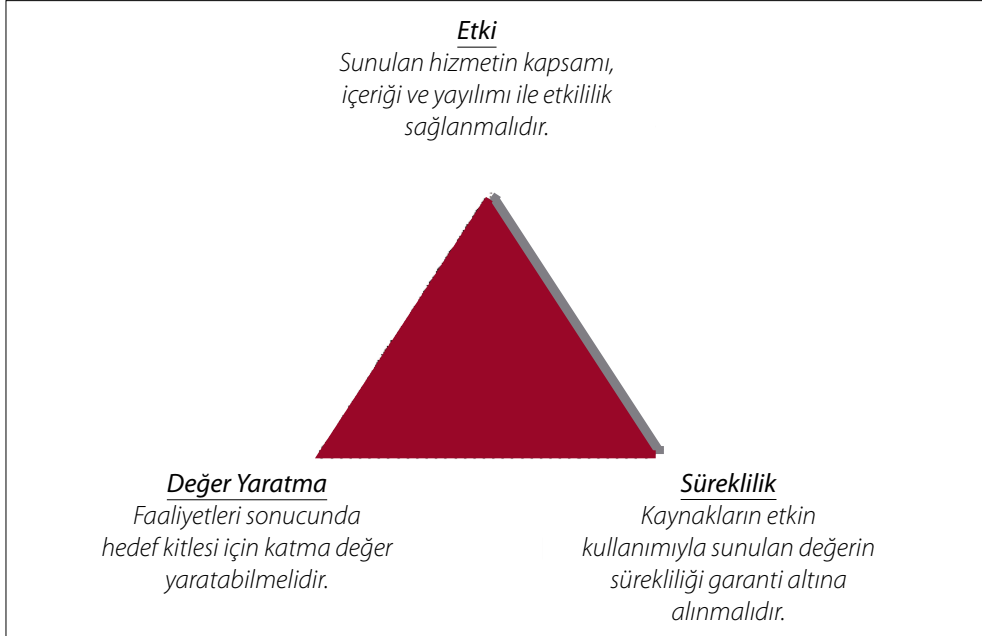
Ülkemizde de, devlet yönetiminin ve yurtdışındaki konumumuzun güçlenmesi, Gönüllü Kuruluşların kendi içlerindeki yönetim kalitelerini artırmaları, toplumda etkililiklerini güçlendirmeleri ve katılımcı demokrasiye katkı sağlayacak, etkili rol oynayabilecek düzeyde



içerik geliştiren konuma gelmeleri ile bağlantılıdır.

Bu amaca ulaşabilmek için Gönüllü Kuruluşlar yönetimlerinde ve her türlü faaliyet ve işbirliği çalışmalarında üç temel unsuru geliştirmeyi ve en yüksek düzeye taşımayı hedeflemelidir.

- ✓ Etki
- ✓ Yaratılan Değer
- ✓ Süreklilik



Güven, Gönüllü Kuruluşların yaşam kaynağıdır. Topluma faydalı olma amacıyla harekete geçen Gönüllü Kuruluşların yaptıkları işlere, yönetimde dürüstlüklerine, sonuca ulaşma başarılarına, çalışma prensiplerine güven duyulduğu oranda destek bulmaları, toplumda kabul görmeleri ve karar vericiler üzerinde etki yaratmaları mümkün olur.

İyi yönetim prensiplerinin temel alınması ve uygulanması güveni sağlayıcı reçetenin başında gelir. İyi yönetim prensipleri altı temel unsurdan oluşur;

1. Şeffaflık
2. Hesap verebilirlik
3. Etkililik
4. Tutarlılık
5. Katılımcılık
6. Yerindenlik



Şeffaflık; Kurum içinde ve dışında ve aynı zamanda topluma karşı performans ve kaynakların kul-

lanımı konusunda aktif açıklık /şeffaflık gereklidir. Gönüllü Kuruluşlarda paydaşlarla ve her türlü işbirliği kurulan tarafla ilişkiler sağlam temelli olarak gelişir; faaliyetlerin sürekliliğinin garanti altına alınmasını sağlar. Böylece şeffaflık, verimlilik sağlamakta, yaratılan değer artmasında ve kurumun güçlenmesinde kritik bir rol oynar.

Hesap verebilirlik; Gerçekleştirilecek ve planlanan tüm faaliyetlerin misyonla ilişkilerinin kurulması, kaynak kullanımının sağlıklı planlanması



ve tarafsız bir kuruluş tarafından denetlenme. Tüm Gönüllü Kuruluş faaliyetlerinde kaynakların doğru şekilde değerlendirilmesi gözetilir. Bu yönde başarılı örnekler / gönüllüler ödüllendirilir. Kaynak kullanımında etkililik ve gönüllülerde bağlılık oluşur.



Etkililik; Başarı ve sonuç odaklı yaklaşımla kaynakları doğru yönlendirmek, doğru alanlara yönelik seçim yapmak, performans hedeflerini doğru belirlemek ölçmek

Gönüllü Kuruluş faaliyetlerinde ana hedeflere, doğru hedef kitleye, doğru yöntemlerle yaklaşımın belirlenmesi ile Kritik Başarı Faktörlerinden biri olan etkililik sağlanır. Az kaynak ile maksimum etki yaratma potansiyeli başarı kriteridir.



Tutarlılık; Misyon, Vizyon doğrultusunda hareket etmek, karar almada temel politika ve prensipleri korumak. Tutarlılık, Gönüllü Kuruluşlarda paydaşlarla ve her türlü işbirliği kurulan tarafla ilişkilerin sağlam temelli olarak gelişmesine, öngörülebilirliğin artmasına ve böylece kurum faaliyetlerinin sürekliliğinin garanti altına alınmasını sağlar.



Katılımcılık; Bilginin ve faaliyetlerin oluşturulması ve gerçekleştirilmesinde paydaşların katılım ve desteğini sağlamak, buna yönelik ortam geliştirmek

Katılımcılık, Gönüllü Kuruluşların faaliyetlerinin vazgeçilmez unsurudur, değer yaratmak, bilinç oluşturmak, sahiplenmeyi ve sürekliliği sağlamak yönündeki katkısı ile birlikte, kurumda bilgi ve deneyimin derinleşmesini sağlar.

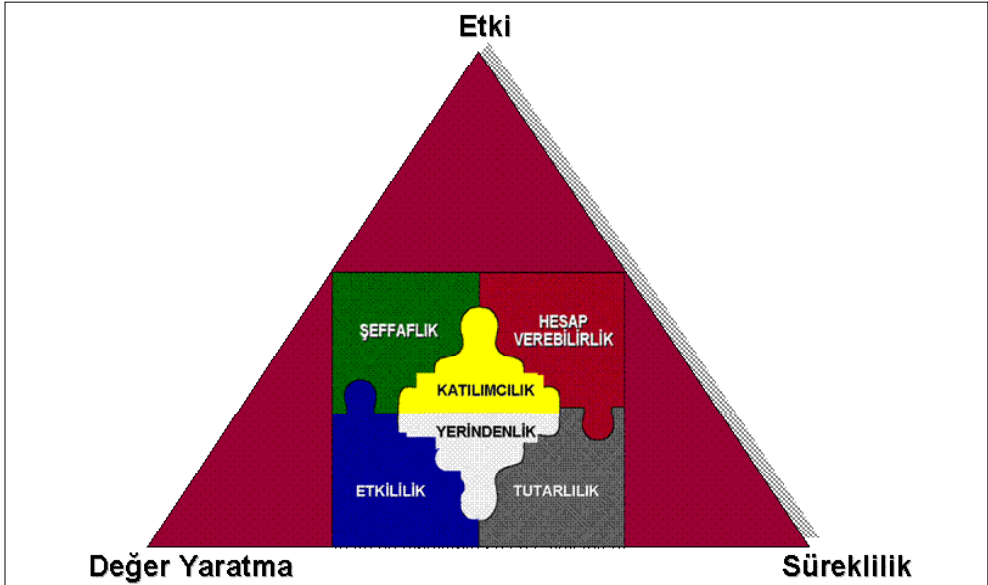


Yerindenlik; Kararların mümkün olduğunca kararların etkilediği en alt seviyede alınmasını sağlamak

Kararlar o karardan etkilenenlerden ne kadar uzakta olanlar tarafından

alınırsa, o kadar isabet derecesi düşer. Elbette ki tüm kurumu ilgilendiren stratejik kararlar o kurumun en üst düzey yönetimi tarafından alınmalıdır. Ancak, yerel uygulamalarla ilgili kararlar temel prensipler çerçevesinde kalmak üzere o yerde yaşayanlar tarafından alınırsa uygulanma potansiyeli de daha yüksek olur.

Kurumsal yönetim sadece yapısal önlemlerle değil, aynı zamanda yönetim anlayışıyla da hayata geçirilebilir. Gönüllü Kuruluşlar için Kurumsal Yönetişim İlkeleri Yol göstericidir. Faaliyetlere yönelik proje seçiminde, işbirliği oluşturulacak tarafların seçim kriterlerinde, faaliyetlerin yürütülmesi ve iletişimde, kurum içi çalışmaların yönetilmesinde, Kurumsal Yönetişim İlkeleri temel alınarak karar verme ve önemli kilometre taşlarında seçim yapma kriterlerinin temelini oluşturmalıdır.



Tanımlamalar

A-TEMEL TANIMLAR

Harekete geçmeden önce nereye ulaşmak, neyi başarmak istediğimizi net olarak tanımlayabilmek günlük yaşamda mutlu ve başarılı olma yolunda önemli bir adımdır.

Mutluluk ve başarı, kişilerin yaşamları boyunca ortaya koydukları değerleri çığnemenen varmak istedikleri, gerçekleştirmek istekleri hayallerine ulaşmak ve bu yolculukta doğru adımları atarak her gün hayallerine biraz daha yaklaştıklarını görebilmektir.

Başarı, kurumlar için de benzer bir tanımdadır. Kurumların kuruluş amaçlarını, değerlerini ve hedeflerini belirlemeleri, bu doğrultuda faaliyetlerde bulunmaları ve kaynaklarını bu doğrultuda en verimli şekilde kullanmaları başarıyı getirmektedir. Kurumların bireylerden farkı, yaşam sürelerinin daha uzun olabilme şansı ve yaşamı sürdürmede birden çok kişinin enerjisinin, beyin gücünün, bilgi ve deneyiminin kullanılabilmesidir. Bu birlikteliğin faydaya dönüşmesi için, koordinasyonu sağlayabilmek ve sağlıklı iletişimi gerçekleştirmek gerekir.

İletişim çok yönlü ve çok farklı yöntemlerle gerçekleştirilmesi gereken mesajlaşma, ya da sestir. Kurumlar için en temelde iletişim, hareket noktasını ve enerjiyi oluşturacak adımların ve temel tanımların ortaya konmasıdır. Bir tür oyunun kurallarının tanımlanması da diyebileceğimiz temel tanımlar, kurumların tüm kaynaklarını doğru yönlendirebilmeleri için en önemli adımdır.

Bu amaçla, Gönüllü Kuruluşların da ilk olarak üzerinde çalışacakları, netleştirecekleri konu misyon, vizyon ve değerler gibi temel tanımlanmasıdır. Bu tanımları hayata geçirmek üzere doğru belirlenmiş stratejiler, yönetim kurulu yapısı ve diğer yönetim yapıları oluşturulmalıdır.

1 - Misyon

“İnsanlar mantıkla ikna edilir fakat duygularıyla harekete geçer. Bir lider onları hem ikna etmeli hem de harekete geçirmelidir.”

İnsanları hem ikna etmek hem de harekete geçirmek için gerekli olan unsur ise liderin karizması değil liderin yaşayarak örnek olduğu misyondur. Bu nedenle, toplumun ihtiyaçlarını ve kendi vasıflarını doğru analiz etmiş bir sivil toplum kuruluşu, bir kamu şirketi veya bir özel şirket misyonunu ve stratejik planını belirlemiş ise ulaşmak istediği noktaya giderken kendisine yol gösterecek olan haritayı çizmiş demektir.

Toplumun gerçek potansiyelini en geniş ölçekte seferber etme olanağına sahip olan Gönüllü Kuruluşlar sahip oldukları gönüllü liderlik unsurundan dolayı başarılı olabilmek için ilk olarak, farklılık yaratmak istedikleri alandaki misyon ve vizyonlarını katılımcı bir anlayışla ortaya koymalı ve bunu tüm paydaşları ile paylaşmalıdırlar.

Misyon, var oluş nedenidir. Tüm kurumların ve özellikle Sivil Toplum Kuruluşlarının varlık nedenlerini net olarak tanımlayabilmesi önemlidir. Si-

vil toplum kuruluşları, toplumda bir ihtiyacı karşılamak, bir soruna çözüm getirmek, bir konuda bilinçlendirme ve/veya ilgiyi artırmak amaçları ile kurulurlar. Aynı zamanda iyi niyetli ve geniş kapsamlı bir bakış açısı ile kurulan Sivil toplum örgütleri, diğer kuruluşlardan farklı olarak genellikle tanımlı bir çıktı üretmek yerine bir hizmet geliştirmek, sunmak adına faaliyetlerini gerçekleştirirler. Tam bu noktada var oluş nedenini net olarak tanımlayamayan kuruluşlar, “iyi niyetli” yaklaşımları ile “sundukları hizmetleri” geliştirirken, çok farklı alanlara kayabilirler.

Misyon,

- ✓ Kurumun varlık nedenidir,
- ✓ Olmak ya da gerçekleştirmek istenilendir,
- ✓ Zamana bağlı değildir,
- ✓ Kurum genel felsefesini ortaya koyar.

Misyon, kurumun verdiği hizmetin en belirgin özelliğini tanımlayıp yarattığı değeri belirleyerek onu diğerlerinden ve rakiplerinden ayıran noktaları açıkça ortaya koyar. İyi tanımlanmış misyon doğru odaklanmayı sağlayarak daha etkili sonuçlar elde etmeyi kolaylaştırmaktadır.

Misyon belirlerken doğru sonuca ulaşabilmemiz için bazı soruların yanıtlarını bulmaya çalışmak kolaylaştırıcı bir yöntem olmaktadır. 1) İşimiz ne? Ku

Kurum varlık nedenini ortaya çıkarmak için şu soruları yanıtlamalıyız;

- işimiz ne?
- kim için bu işi yapıyoruz?
- bu işi nasıl yapıyoruz?
- neden bu işi yapıyoruz?

rumun hangi amaçla faaliyetlerini gerçekleştirdiği ve /veya gerçekleştireceğini ortaya koymak aslında Sivil toplum kuruluşlarının varlık nedeninin özünü oluşturmaktadır. 2) “Kim için bu işi yapıyoruz?” sorusu faaliyetlerin hedef kitlesinin tanımlanmasını sağlamaktadır. 3) “Bu işi nasıl yapıyoruz?” sorusu faaliyetlerimizin kapsamını, bizim varlık nedenimizi destekleyecek, yaşam tarzımızı ortaya koyan yanıtı aramaktadır. 4) “Neden bu işi yapıyoruz?” sorusu yaklaşımımızı ve varlık nedenimizi netleştiren yanıtı bulmamızı sağlar.

Misyon = Hedef Pazar + Ürün / Hizmet Katkısı + Ayırt Edici Unsur

Örnekler:

Anne Çocuk Eğitim Vakfı

Misyon: Gelişen bir toplum için eğitimin şart olduğu bilinciyle, uzmanlık alanları olan erken çocukluk ve yetişkin eğitimine, programları ve uygulamaları ile katkı sağlamak ve bu konuda ülke genelinde yaygın bir hizmet ağı oluşturmaktır.

Eğitim Gönüllüleri Vakfı

Misyon: Devlet tarafından verilen temel eğitime katkıda bulunmaktır. Eğitim Gönüllüleri, bu amaçla oluşturduğu donanımlı eğitim ortamlarına kendi isteğiyle gelen 7-16 yaş grubu çocuklarını gönüllüleriyle eğitir, geleceğe hazırlar. Bağışçıların katkılarıyla sürdürdüğü bu faaliyetleri hakkında kamuoyunu düzenli bilgilendirir.

UNICEF Türkiye

Misyon: UNICEF, Birleşmiş Milletler Genel Kurulu tarafından çocuk haklarının korunması adına tanıtım ve savunma çalışmaları yapmak, çocukların temel gereksinimlerinin karşılanmasına yardımcı olmak ve çocukların potansiyellerini eksiksiz biçimde gerçekleştirmek için fırsatlar yaratmak.

KalDer – Türkiye Kalite Derneği

Misyon : Ülkemizdeki tüm özel / kamu kurum ve kuruluşları ile sivil toplum örgütlerine dünya çapında kalite seviyesine ulaşmaları ve rekabet güçlerini artırmaları için uygun ortamlar yaratmak.

OSGD – Özel Sektör Gönüllüler Derneği

Misyon : Özel sektörün insan kaynaklarını ve uzmanlığını değerlendirerek gönüllülük yoluyla sivil topluma katkıda bulunmaktır.

2-Vizyon

Belirlenen misyon kurumun varlık nedenini ortaya koyarken, vizyon geleceği düşleyerek, bu düşü gerçekleştirmek için, bugünden yapılması gerekenlerin planlayıp, eyleme dönüştürülmesini sağlar.

Büyük kuruluşların bugünkü başarılarının sırrı, operasyonel başarılarından daha çok geçmişte, hedeflerini uzun vadeli ve iddialı koymalarında yatmaktadır. Vizyonu oluşturma amacını kurumu harekete geçirmektir.

Vizyon Nasıl Başarılı Olur?

- ✓ Özlü ama basit ve herkes tarafından kolay anlaşılan

- ✓ Kalplere hitap eden
- ✓ Kişilerin beyninde bir resim canlandırılan
- ✓ Gerçekçi, ama kişilerin günlük iş ve programlarını zorlayacak iddiayı da taşıyan
- ✓ Karar verme mekanizmasına rehberlik edecek kadar net olan

İfadeler kurumu ve kurum kaynaklarını harekete geçirebilir. Vizyon tanımının yapılması yeterli değildir. Yöneticilerin vizyonda belirtilen hedefleri her fırsatta tekrarlayıp, altını çizmesi, vizyo-

Vizyonu belirlerken yanıtlanacak sorular;

- İhtiyacı hangi ürün ve teknoloji ile karşılıyoruz?
- Kimler için, nasıl algılanmayı hedefliyoruz?
- Hangi coğrafi alanda hizmet veriyoruz?
- Gelecekte hangi yetkinliklere sahip olmalıyız?
- Gelecekte nasıl davranmalıyız?
- Gelecek hedeflerimiz nelerdir?

na ulaşmayı zorlaştıran engelleri ortadan kaldırarak, bireyleri bu yolda daha güçlü kılmak adına çaba sarf etmesi ve tüm kaynakları vizyonu gerçekleştirme-yeye yönelik olarak kullanması gerekir.

Misyon ve Vizyonun belirlenmesi aşamasında kurumdaki üst yönetimin paydaşlarıyla birlikte katılımcı bir yaklaşım belirlemesi yararlı olacaktır. Belirlenen misyon ve vizyon neyi ve nasıl yapacağımızı belirlediği gibi neleri yapmayacağımızı da işaret eder. Böylece karar verme hızı ve tutarlılığı artarken, kaynakların verimli kullanımı da sağlanmış olur.

Örnekler

Anne Çocuk Eğitim Vakfı

Vizyon:

- ✓ Misyonunu yayabilmek ve geniş bir destek grubu oluşturabilmek,
- ✓ Türkiye'nin her köşesindeki tüm ihtiyaç sahiplerine programları ile ulaşabilmek,
- ✓ Bilimsel araştırmalar doğrultusunda yeni modeller, yöntemler, projeler geliştirmek,
- ✓ Yurt içi ve dışındaki işbirliklerini artırmak,
- ✓ Araştırmalar ve uzmanlıkları doğrultusunda, erken çocukluk ve yetişkin eğitimi konularında stratejilerin geliştirilmesi ve politikaların belirlenmesinde referans bir kuruluş haline gelmeyi hedeflemektedir.

2006 sonunda 81 ilde 400,000 Anne, Baba ve Çocuk'a ulaşmak

KalDer – Türkiye Kalite Derneği

Vizyon : Toplam Kalite Yönetiminin ülke bazında yaygın ve etkili kullanımını sağlayarak dünyada örnek ve önder kuruluş olmak

PERYÖN – Personel Yönetimi Derneği

Vizyon: Türkiye’de insan yönetimi anlayışının yaygınlaştırılması ve gelişiminde Liderlik eden ve bu konuda ülkemizde otorite olmanın yanı sıra, Dünyadaki ekonomik, sosyal ve hukuksal gelişime paralel, çağdaş, etkili ve saygın bir sivil toplum organizasyonu olmak.

3- Değerler

Değerlerimiz aslında kim olduğumuzu, diğerlerinden farkımızı ve alter-

natifler arasında seçim yapma aşamasında tercih ettiğimiz veya gözettiğimiz unsurlardır. Değerler kişiler için olduğu kadar kurumlar içinde temel tanımlamalardır.

Değerler kurumun temel varlığını oluşturur. Zaman ve dış ortam değişse de vazgeçilemeyecek unsurlardır. Kurumun ana değerleri ve çalışma felsefesi kurum kültürünü belirler.

Kurum değerleri, vizyonun, iş stratejilerinin, kararların, tutum ve davranışların temelini oluşturarak şekillenmesinde yardımcı olur. Örneğin “güvenilir olmak” herhangi bir kurum için değer olarak tanımlandı ise, bu kurumun tüm paydaşları ile ilişkilerinde açıklığa, sözünde durmaya, iyi ve kötü zamanda destek vermeye özen gösteren bir yaklaşımı olmalıdır. Kurumlarda “değerlerimiz nedir?” sorusunun yanıtını bulmak için güzel anlamlar içeren sıfatlardan bir liste oluşturmak yeterli değildir. Değerler bugünden yarına oluşmaz. Kurumun değerlerini belirlemeye çalışıyorsanız, aslında biraz geriye dönerek ve bugüne bakarak “kurumda hangi davranışlar ve yaklaşımlar ödüllendiriliyor, takdir ediliyor?” ya da “en çok hangi yaklaşımın sürekliliğini sağlamak üzere emek veriyoruz?” “burada hangi davranıştan asla taviz verilmez?” sorularını yanıtlamak gerekiyor. Kısacası ilk aşamada kurum içinde “hissedilen değerleri” belirlemek önemli. Hissedilen değerler, kurum içindeki mevcut kültürü, yaklaşımı tarifliyor olacaktır. Bu tarif, her zaman vizyonu destekleyecek kadar güçlü olamayabilir. Yani, zaten yaşatıla gelen

bir anlayışı sürdürmek zorlayıcı, dinamik hedeflerimizi gerçekleştirmemizi engelleyebilir. Bunun için “misyon ve vizyonun yönlendirdiği değerler neler olmalıdır?” sorusunun da yanıtını bulmamız gerekmektedir.

İki aşamalı sorgulama sonucu ortaya çıkan liste bize ne sağlayacak? Değerler, kurumun iş yapma yöntemlerini, alternatifleri değerlendirme aşamasında, ödüllendirme, takdir etme prensiplerinin oluşturulmasında, iletişimde kullanılacak mesajları belirlerken yönlendirici ve seçici olmamızı sağlayacaktır.

Organizasyonel değerler ile çalışanların bireysel değerleri uyum içinde olmalıdır. Kurum kültürü çalışanları bir arada tutar ve günlük iş ve programlarına anlam ve amaç katar. Bu nedenle, organizasyonel değerler ile çalışanların bireysel değerlerin uyum içinde olmasıdır.

Ana değerler kurumun iç işlerini yürütmek kadar kurumun dış dünyaya, paydaşlarına karşı yaklaşımlarını belirlemede de etkindir.

Örnekler:

Türkiye Erozyonla Mücadele Ağaçlandırma ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı – TEMA

Değerler:

- Güvenirlilik ve Saygınlık
- Şeffaflık
- Gönüllülük
- Yaratıcı Katılımcılık
- Siyasi Tarafsızlık
- Herkesi Kucaklama
- Bilimsellik

KIZILAY

Değerler:

- İnsaniyetçilik
- Ayırım Gözetmemek
- Tarafsızlık
- Bağımsızlık
- Hayır Kurumu Olma Niteliği
- Birlik
- Evrensellik

4-Stratejiler

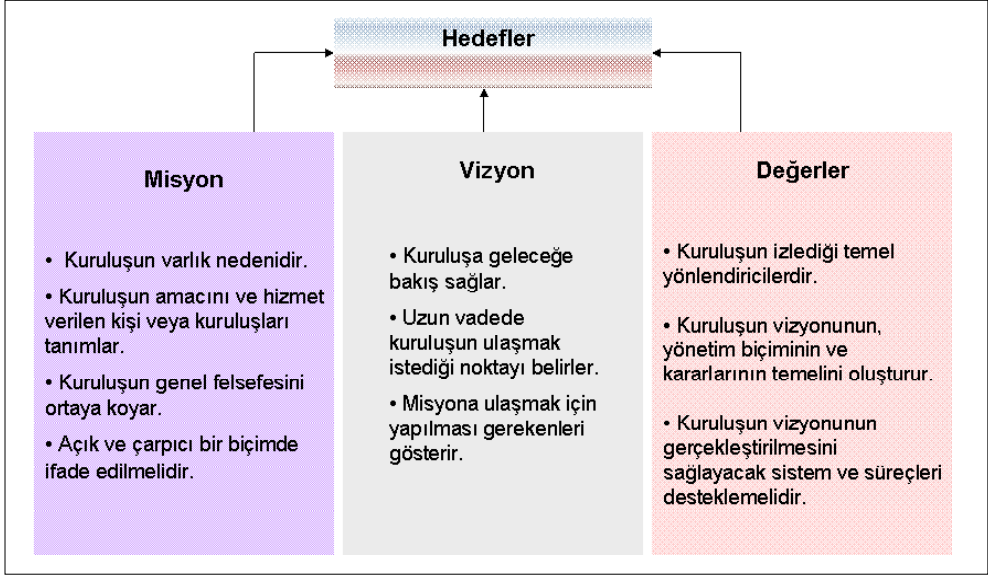
Kaynakları verimli kullanabilmek, etki, değer katma, süreklilik başarı faktörlerini sağlayarak vizyona ulaşabilmek için stratejileri belirlemeli ve odaklanmalıyız.

Strateji, belirlenen vizyona ulaşmak üzere hazırlanan bir yol haritasıdır. Bu haritanın oluşturulması aşamasında hangi yoldan gideceğimiz belirlediğimiz gibi hangi yola sapmayacağımızı da açıkça ortaya koyarız. Yani seçim yaparız. Her seçim kararında olası kazançları tercih ettiğimiz gibi pek çok potansiyel getiriden de vazgeçmeyi baştan kabul ettiğimizi unutmamalıyız.

Strateji kimin, hangi ihtiyacının, nasıl karşılanacağı konusunda seçim yapmaktır; Stratejik planlama ise Gönüllü Kuruluşu yöneten liderlerin öncelikler üzerinde anlaşmalarını sağlayan bir süreçtir. Süreci 2 ana başlıkta toplamak mümkündür:

1. Mevcut Durum Analizi
2. Stratejik Planlama

Süreç başlamadan önce yönetimi oluşturan tüm birimlerin stratejik planlama sürecinin gerekliliğine inanmış olmaları gerekmektedir. Bunun yanı sıra



oluşturulacak olan stratejik planın katı bir doktrin değil, amaçlara ulaşmak için esnek bir “yol haritası” olduğunun bilinmesi gerekmektedir.

Stratejik planlama sürecinin sonunda

- Kurumun önceliklerinin belirlenmesi,
- Kısıtlı kaynakların belirlenen önceliklere yönlendirilmesi,
- Hedeflerin ve hedeflere nasıl ulaşılacağına belirlenmesi,
- Projelerin ve çalışanların verimliliğinin ölçülebilmesi için performans değerlendirme kriterlerinin oluşturulması,
- Gönüllü Kuruluş yöneticilerinin strateji belirleme ve/veya değiştirme yetkinliklerini geliştirmeleri,

hedeflenmektedir.

1) Mevcut Durum Analizi

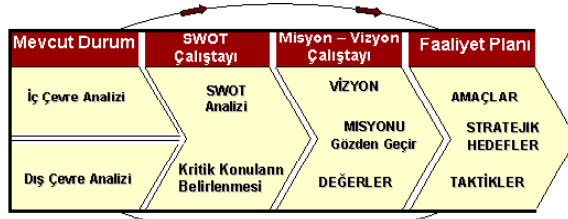
Stratejik planlama çalıştayının verimli olabilmesi için yönetim kurulu üyelerinden birinin başkanlık edeceği bir komisyon iç (kurum içindeki üstünlük ve zayıflıklar) ve dış (dışarıdaki fırsat ve tehditler) çevre analizlerini gerçekleştirmelidir. Hazırlanacak olan stratejik pla-

nın çalışanlar ve yönetim kurulu dışındaki üyeler tarafından da benimsenmesi ve hangi yönde gelişim ve değişime ihtiyaç duyulduğunun anlaşılması için bu aşamada, 1 saatlik görüşmeler veya anketler yoluyla kurum çalışanlarının da sürece dahil olmasını sağlamak önemli faydalar sağlar.

Mevcut Durum Analizi, İç ve Dış Çevre Analizi olmak üzere 2 bölümden oluşmaktadır:

1. a. İç Çevre Analizi:

Kurumun İç Çevre analizini gerçekleştirmek güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesine yönelik bir çalışmadır. Analiz gerçekleştirilirken; üyeler, hizmet verilmiş veya verilecek olan kişiler (veya kurum temsilcileri) ve ilgili kamu birimlerinden görevlilerin fikirlerini almak analizin objektif olmasını sağlayacak ve kurumun hem içerden hem de dışarıdan nasıl algılandığını ortaya koyacaktır.



Analiz gerçekleştirilirken dikkat edilmesi gereken bazı konular şunlardır:

- Çalışan ve Yönetim Kalitesi
- Proje Yönetimi
- Maddi Kaynakların Verimli Kullanılıp Kullanılmadığı
- İletişim Başarısı
- Uygulanan Yönetim Sistemlerinin Başarısı ve Uygulanabilecek Olan Yönetim Sistemlerinin Tespiti
- Kurum Kültürü

1. b. Dış Çevre Analizi:

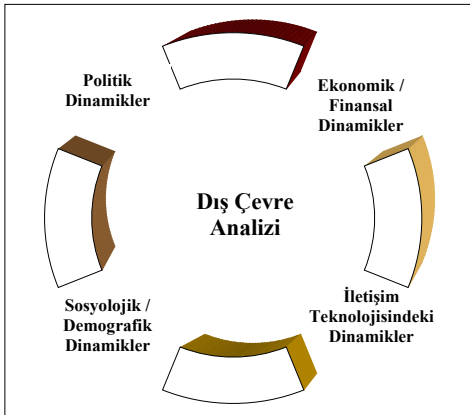
Grafikte de görüleceği gibi 4 ana başlık altında toplanabilecek olan Dış Çevre Analizinde yer alan kategorilerin GK'yı nasıl etkileyebileceği üzerine yapılan araştırma; Kurumun toplum içindeki yerini, kurumun etki alanında olmayan trendlerin yaratabileceği tehdit ve fırsatları belirlemek stratejik

planlama sürecinin verimliliğini arttıracak ve kurum dışındaki trendlerin farkındalığını arttıracaktır. Dış Çevre Analizini gerçekleştirirken benzer alanlarda faaliyet gösteren diğer ulusal ve/veya uluslararası GK'lar da incelenerek farklı uygulamalar, proje örnekleri gibi konularda farklı yaklaşımlar da gözden geçirilebilir.

Hazırlık araştırması tamamlanıp bulgular doğrultusunda çalıştay katılımcılarını yönlendirecek bir özet hazırlamadan "stratejik" bir plan hazırlamak mümkün değildir. Gönüllü Kuruluşların etkililiğini ve geleceğini belirleyecek olan bu çalıştaya katılacak olanların şu ana kadar bahsettiğimiz bilgiler ile donatılmış olması çalıştayın doğru ve hızlı bir şekilde amacına ulaşmasını sağlayacaktır.

2) Stratejik Planlama

İç ve dış çevre analizleri tamamlandıktan sonra yönetim kurulu ve ilgili çalışanların katılacağı çalıştay ile, Gönüllü Kuruluşun misyonunu, vizyonunu, değerlerini, amaçlarını, stratejik hedeflerini ve hedeflere nasıl ulaşılacağını kapsayan stratejik planın oluşturulması veya yeniden yapılandırılması hedeflenmektedir. İlginin gündeme odaklanması



	YTL	Adet		Yaratılacak Etki	Yaratılacak Değer	Sürekliliği Sağlama Yöntemi	Zaman	Sorumlu Birim / Kişi
Strateji 1								
S1-Hedef 1								
S1-Hedef 2								
S1-Hedef								
Strateji 2								
S2-Hedef 1								
S2-Hedef 2								
Strateji 3								

için çalıştayların ofis dışında yapılması tavsiye edilmektedir. Çalıştayları yönetilmesini, konulara farklı bakış açıları getirilmesi ve çalıştayların verimli geçmesini sağlamak için danışmanlık hizmeti alınabilir.

Stratejik oluşuma destek ve beyin fırtınası: Gönüllü Kuruluşun faaliyet konusu ile ilgili olabilecek, başka bir Gönüllü Kuruluşun yöneticisi, ana faaliyet konusundaki uzmanlar veya ilgili kamu biriminin temsilcisi gibi bazı süreçlere önemli girdiler yaratabilecek kişiler ile “beyin fırtınası çalıştay” yapılması farklı fikirlerin doğmasına yol açarak bakış açısını da genişletecektir. Yönetim Kuruluna dahil edilmek istenen kişilerin de bu toplantıya davet edilmesi, kararlarını etkileyebilmek açısından önemli olabilir. Çalıştay gerçekleştirilmeden önce katılımcılara kuruluş hakkında, ve çalıştay süresince ne yapılacağı hakkında bilgi verilmesi önemlidir. Verilecek olan bilgi gerçekleştirilen İç ve Dış Çevre Analiz-

lerinin de bir özetini içerebilir. Aynı zamanda katılımcı sayısının olabildiğince az tutulması çalıştayın verimli olmasını sağlayacaktır.

Strateji Planlama çalıştayı sonrasında, belirlenmiş olan vizyona ulaşmak üzere kısa (1 yıl), orta (2-3 yıl) ve uzun (5 yıl) vadeli hedeflerin belirlenmiş olmalıdır.

Hedef belirlerken gerçekleştirilecek faaliyetler, projeler, gelişime yönelik kurum içi yapılanmalar, mevcut faaliyetlerden elde edilmesi planlanan sonuçlar ne olmalıdır konuları açıklığa kavuşturulmalıdır. Belirlenen hedeflerin sonuçlarını üretmekte en büyük etkisi olacak kişi ya da rol belirlenerek sorumlu olarak görevlendirilmeli ve her hedef için gerçekleştirilmesi istenen zaman belirtilmelidir.

Bu aşamada karar verilir ve hedefler oluşturulurken; tüm hedeflerin yaratılacak etki, yaratılacak değer, süreklilik faktörlerine göre tanımlanması önemlidir.

5-Yönetim Kurulu Yapısı¹

Gönüllü Kuruluşlarda Yönetim Kurulları kurumun ilerlemesinde itici gücü oluştururlar. Farklı sektörde ve pozisyonlarda faaliyet gösteren, yönetim kurulu üyeleri Gönüllü Kuruluş yönetiminde, ilişki oluşturma ve geliştirmede, işbirlikleri ve iş yapma yöntemlerinde iş alanlarındaki deneyimleri aktararak kuruma önemli zenginlik katarlar.

Gönüllü olarak faaliyet gösteren YK üyelerinin en önemli zaafiyeti yeterli zamanı kuruma ayıramamaları olabilir. Bu riski göz önünde bulundurarak YK üyelerinin etkinliğini artırmak amacıyla Yönetim Kurulu toplantılarına iyi ha-

1 Sayın **Hakan Kilitçioğlu**'nun katkıları ile geliştirilmiştir. Hakan Kilitçioğlu, **KalDer** Genel Sekreterliği görevini yürütmektedir.

zırlık yapmak ve karar sonrası harekete geçmeyi sağlayacak alt yapıyı oluşturmak gerekir. Bu görev genellikle Genel Sekreter tarafından yerine getirilir. Dolayısıyla, güçlü ve geniş perspektife sahip bir Genel Sekreter Yönetim Kurulu'nun hızlı çalışmasını ve doğru alanlara odaklanarak kuruma yüksek fayda oluşturmalarını sağlayabilir.

Misyon, vizyon, değerler ve stratejilerin tanımlanmış olması YK üyelerinin de odaklanmasını ve yaratacakları katma değeri maksimize etmeleri için önemli diğer bir unsurdur.

Gönüllü Kuruluşlarda Yönetim kurulları ile ilgili önemli bir diğer risk unsuru, dönemsel olarak Yönetim Kurullarındaki değişimlerde yaşanmaktadır. Bu değişimin iyi yönetilememesi, her dö-

Yönetim Kurulu Değişikliğinin Getirdikleri

+	-
• Yeni bakış açıları	• Sistemlerin işleyişinde geçiş aşamasındaki olası aksamalar
• Dinamik Yapı	• Dönemsel bakış açısının kurumun uzun vadeli getirilerinin gözardı edilmesi riski
• Kurumun daha geniş kitleler tarafından benimsenmesi	• Değişimin iyi yönetilememesi ile kaybedilecek kaynak, emek
• Denetim Mekanizması yaratması	• Prensip ve anlayışların güçlü transferinin gerçekleşmemesinden kaynaklanan aykırı politika ve uygulamaların benimsenmesi
• Seçimin tetiklemesi ile yeni YK'nın net planlar oluşturmaları	• YK üyeleri ile kurum profesyonel kadrosunun uyum ve iletişimde olası güçlükler
• Dönem sonuna yaklaşan YK'ların projelerini sonuçlandırma dürtüsü	

nemde farklı görüş ve önceliklere sahip ekiplerin Yönetim Kurulu'nu oluşturmaları halinde kurumlar zarar görebilir. Yönetim Kurulu değişimlerinde "iktidarı ele geçirmek" anlayışından çok "bayrak yarışında takımı daha da ileriye taşımak" düşüncesi hakim olmalıdır. Ancak bu düşünce ile kurumlar geçmiş dönemdeki çalışmaların üzerine yeni başarılar inşa edebilirler.

Yönetim Kurulu değişimleri Gönüllü Kuruluşlar için sınav niteliğindedir. Değişimdeki artı ve eksileri iyi yönetebilen Gönüllü Kuruluşlar kurumsallaşma sınavını başarı ile verebilenlerdir.

Değişimin getirdiği artıları kuruma kazandırma ve diğer taraftan olası riskleri engellemek için yapılması gereken iki önemli adım bulunmaktadır.

1. Tanım, standart ve prensiplerin belirlenmesi ve yazılı hale getirilerek uygulamalarda temel unsur olarak görülmesi. Her uygulamanın temel tanım, standart ve prensiplerle ilişkilerinin ortaya konması. Böylece, kurum kültürü güçlenecek, tüm taraflarca benimsenerek vazgeçilmez hale gelecektir.
2. Uzun vadeli düşünce anlayışının oluşturulması (Bayrak yarışı). Bu doğrultuda YK bünyesinde aday belirleme kurulunun oluşturularak sürekliliğin kuruma kazandırılması

Yukarıda da belirtildiği gibi, Yönetim Kurulunun oluşumu her zaman için Gönüllü Kuruluşların en kritik süreçlerinden birisidir. Çünkü YK yapısı ve katılan üyeler Gönüllü Kuruluşların uzun dönemde hangi yöne gideceklerini ve bu yöne gitmek için neler yapılabileceğini belirleyen temel organlardır. Klasik yapılarda YK belirli bir çekirdek grup

etrafında toplanır ve özellikle de Başkan veya Başkan adaylarının etkisi hissedilir. Ancak bu zaman zaman iyi sonuç vermekle birlikte, hem sürekliliğin sağlanması hem de kurumun yeni görüş ve fikirleri alabileceği taze kanın sağlanmasında sorun yaratabilir.

Daha etkili ve dünya üzerinde bir çok ülkede uygulanmakta olan bir yöntem ise YK adaylarının tanımlı bir süreç sonucunda oluşturulmasıdır. Bu süreçte Gönüllü Kuruluşların yapısına uygun olarak YK tarafından bir Aday Belirleme Komitesi atanır. Aday Belirleme Komitesi mevcut ve alternatif adaylar arasından bir değerlendirme yaparak, Genel Kurul'a bir aday listesi önerir.

Bu süreçte kritik hususlar şunlardır:

- Aday Belirleme Komitesinin kimlerden oluşacağı,
- Aday adaylarının nasıl belirleneceği,
- Belirleme öncesinde üyeler ve diğer paydaşlardan nasıl fikir ve öneri alınacağı,
- YK'da sürekliliğin sağlanması için değişim koşullarının ve süreklilik koşullarının tanımlanması; YK'nun % kaçının değişmesi gerekliliği.

Aday Belirleme komitesi çalışmasını Genel Kurula öneri halinde sunar ve görevi tamamlanmış olur.

Aday Belirleme Komitesi, üç veya beş kişiden oluşan ve Genel Sekreter'in de katılımıyla toplanan bir komitedir. Seçimsiz Genel Kurulun ardından oluşturulur. Toplantı karar ve tutanakları katılımcılara Genel Sekreter tarafından aktarılır ve Gizli'dir.

Aday Belirleme Komitesinin görevleri:

- Mevcut YK Yapısı ve Gönüllü Kuruluşun uzun dönem misyonu doğrultusunda YK üyelerinde gerekli yetkinliklerin belirlenmesi,
- YK üye yapısının ve üyelere ilişkin rollerin belirlenmesi
- Temsildeki çeşitlilik kriterlerinin oluşturulması (gruplar, kurumlar, cinsiyet, bağımsızlık, sektör,...),
- Öncelik kriterlerinin tanımlanması ve adaylara öncelik verilmesi,
- Asgari beklentilerin tanımlanması
- Belirleme yönteminin tanımlanması
- Adaylarla görüşülerek taahhütlerinin alınması
- Denetim Kurulu adaylarının belirlenmesi

Kriterler ve Aday liste YK'na önceki dönem Başkanı tarafından seçimli Genel Kurul öncesi sunulur.

Her seçimde tercihen %30-%40 arası YK üyesinin değişimiyle kan değişimi sağlanır. Başkanın kaç dönem görev yapacağına prensip olarak belirlenmesi, ayrıca eski Başkanların YK veya kurullarda alacağı rollerin netleştirilmesi devamlılığı destekleyen uygulamalardır. Bu yaklaşım ayrıca Yönetim Kurulu'nun çalışmasında da destek verir.

Yönetim Kurulunun temel işlevleri, rol ve görevlerinin tanımlanmasının yanı sıra, YK üyelerinin de belirli kriterlere göre seçilmesi gereklidir. Bu kriterler her Gönüllü Kuruluşun yapısına, çalışma alanına ve misyonuna göre farklılık gösterecektir. Ancak bunları genel özellikler ile kuruma özgü özellikler olarak ikiye ayırmak mümkündür:

Gönüllü Kuruluş Yönetim Kurulu Üyelerinde Olması Gereken Genel Özellikler:

- Gönüllü Kuruluşun Misyonuna bağlılık ve inanmışlık,

- Toplumda saygınlık ve kabul gören,
- Demokrasi, gönüllülük anlayışlarına sahip, etik değerleri uygulayan,
- Bilinen bir etik / ahlaki problemi olmayan,
- Senede belirli sayıda toplantıya katılabilecek,
- Gönüllü Kuruluş için belirli zamanını ayırabilecek,
- Çeşitlilik kriterlerine uygunluk (coğrafi ve/veya sektörel temsil, farklı üye yapılarının temsili, cinsiyet, vb.)

Gönüllü Kuruluş YK Üyelerinde Olması Gereken Özel Kriterler (Örnek KalDer):

- KalDer Misyonuna bağlı ve Kalite Felsefesini kurumlarında uygulamış (uygulayan),
- İşadamlı, Profesyonel Yönetici ve Kamu Üst Yönetimi gibi Üst Düzey Yönetim seviyesinde (kurumuyla ilgili tüm sorumluluğu almış olması),
- Üniversite mezunu,
- Senede en az 6 toplantıya katılabilecek.
- En az 1, tercihen 2 ve üstü Kadın üye,
- Şube Başkanları (yedek üye),
- KOBİ Yöneticisi en az 1 asil üye,
- Kamudan Müsteşar seviyesinde en az 1 üye,
- Farklı sektörlerden temsil,
- Danışman firmalardan en fazla 2 üye,
- Diğer Gönüllü Kuruluşlardan 1 üye,
- 1 asil, 1 yedek akademisyen üye.

Gönüllü Kuruluşlarda Yönetim Kurulları genellikle 7 ila 11 kişiden oluşur. Bu kişiler arasında kanuna göre 1 Başkan, 1 Başkan Yardımcısı (en az) ve 1 Sayman üyenin tanımlanması gereklidir.

Yönetim Kurulunun etkili işlemesi için Yönetim Kurulu, Denetim Kurulu, Yürütme Birimi, Genel Sekreter, Şubeler, Temsilcilik ve diğer organlar arasında iyi bir iletişim ve sorumluluk dağılımı yapılması gereklidir.

YK üyeleri arasında Başkanlığın yanı sıra sözcülük rolünü üstlenebilecek Başkan Yardımcıları'nın belirlenmesi ve her YK üyesinin en azından bir komitede rol üstlenmesi sağlanmalıdır. Böylece, YK üyelerinin etkinliği sağlanmış olacaktır.

Görev dağılımı ve temel prensiplerin oluşturulması aşamasında şu konulara da dikkat çekmek gerekir;

- Şube ve Temsilciliklerin uygun şekilde temsilinin sağlanması,
- Şeffaf ve Kurumsal Yönetim ilkelerine uygun yönetimi garanti edilmesi,
- Gönüllü Kuruluşun tanıtımına ve hem resmi, hem de diğer ilgili ortamlarda temsilini sağlayacak ağırlıkta bir YK yapısının sağlanması,
- Kurum kaynaklarının gelişimine destek verilebilmesi,
- Kurumun saygınlığının sürdürülmesine katkı sağlanması,
- Gönüllü Kuruluşun faaliyetlerinde kamuoyuna mal olan konularda bağımsızlığın ve etik çalışmanın garantörü olunması,

Yönetim Kurullarının Gönüllü Kuruluşlarda sağlamakla zorunlu olduğu unsur iyi yönetişim uygulamalarının devreye alınmasıdır. YK kurumun uzun dönem saygınlığını ve paydaşlarına, özellikle üyelerine karşı sorumluluğunu bu uygulamaları devreye alarak göstermelidir. Bu amaçla, yönetim aşamasında her düzeyde raporlama süreçlerinin işletilmesini, entegre denetimin gerçekleştirilmesini, güçlerin ayrılığı prensibi ile yetki dağılımının yapılmasını sağlanmalıdır. Ayrıca, paydaşlara açık ve şeffaf göstergelerle bilgilendirmelerin doğru zamanda, doğru şekilde yapılması sağlanmalıdır.

Yönetim Kurullarının çok temel bazı görevleri vardır. Bunlar yasal olarak ilgili kanun ve yönetmelikte tanımlanmıştır. Buna ilave olarak gereksinimler Gönüllü Kuruluşların Tüzüklerinde belirlenirler. Ancak genel kabul görmüş rol ve sorumlulukları şu şekilde tanımlayabiliriz:

- Yasalar ve Ana Tüzük hükümleri doğrultusunda gereken kararları almak,
- Genel Kurul kararlarını uygulamak,
- Derneği/Vakfı temsil etmek,
- Çalışma Programı ile Bütçe, Bütçe Yönetmeliği, Gelir-Gider Çizelgelerini hazırlamak ve uygulamak,
- "Disiplin Komitesi" nin araştırma raporu üzerine, üyelik nitelik ve koşullarını yitiren, amaç ve çalışma konularından uzaklaşan, Ana Tüzük Hükümleri ve Genel kurul kararlarına aykırı hareket eden üyelerin çıkarılmasına; aykırı söz ve eylemlerinden ötürü üyelerin "Disiplin Yönetmeliği" hükümlerine göre cezalandırılmalarına karar vermek,
- Genel Kurul toplantılarını gerçekleştirmek,
- Gerekli gördüğünde yönetim ile çalışma konuları doğrultusunda görev yapacak Danışma Kurulları, "Komiteler" kurmak ve raporları hakkında karar almak,
- Derneğin/Vakfın yönetsel ve mali işlerini yürütecek personeli ile danışmanları atamak ve gerektiğinde işlerine son vermek,
- Ana Tüzüğün değiştirilmesi ile yönetmeliklerin hazırlanması ve değiştirilmesine ilişkin çalışmalar yapıp gereken tasarıları Genel Kurulun onayına sunmak,
- Ortaklık, iktisadi işletme, sandık ve vakıf kurulmasına ya da kurulmuş ya da kurulacaklara katılmaya karar vermek,
- Üyeler arası uyuşmazlık ve anlaşmazlık konularının çözülmesinde oluşturulacak Tahkim Komitesi kararlarının yönetsel işlemlerini yapmak,
- Şube ve temsilcilikler açılmasını ve

bunların "Çalışma Yönetmeliği" ile "Şubeler Yönetmeliği"ni onaylamak,

- Personel alımı, borçlanma, harcama ve satın alma yetkilerini "İmza Sirküleri" çerçevesinde tanımlamak,
- Dış denetim yaptırma kararını vermek,
- Yürütme Birimini yönetmek üzere Dernek Genel Sekreterini atamak,
- Üyelik giriş ve yıllık aidatlarının tutarları ile üyelere sağlanan hizmetlerin kapsamına karar vermek,
- Dernek/Vakıf amacına uygun olarak sivil toplum kuruluşlarıyla platform oluşturmak amacıyla gerekli kararları almak ve uygulamak,
- Genel Kurula sunulacak Yönetim ve Denetim Kurulu adaylarını belirlemek üzere ilgili Yönetmeliğe uygun bir "Aday Belirleme Komitesi" oluşturmak,

YK Üyelerinin Motivasyonu

Bir Gönüllü Kuruluşa katkıda bulunmak YK üyelerinin temel motivasyon unsuru olsada, kurumun misyonuna bağlılığın yanı sıra Gönüllü Kuruluşun başarısı ve kamuoyundaki imajı da çok önemli bir çekim faktördür. Bu çerçevede YK üyeleri kurumun o dönemdeki faaliyetleri ve başarıları ile özdeşleşmek, kamuoyunda bilinen başarıların kendi dönemlerinde gerçekleştirildiğini görmek isterler.

Başarı ve uygulamalar ile kendilerini özdeşleştiremeyen YK üyelerinin önce motivasyonu düşer, motivasyonu sağlamayan YK üyelerinin de katkısı iyice azalır.

Ancak özellikle belirli bir profesyonel alan, mezunlar dernekleri gibi doğal bir üyeliğin olduğu Gönüllü Kuruluşlarda doğal bir motivasyon vardır. Ancak bu kurumlarda da sahiplenmenin artırıl-

ması YK üyelerinden katkının artması için birincil şarttır.

YK Üyelerinin Fikir Önderliği ve Liderlik

YK esas görevleri arasında vizyonu ortaya koymak belki de en kritiği olsa da, koyduğu vizyon kadar kurumun fikir önderliği rolünü de üstlenmeli, hem üyelere hem de dış çevreye karşı kurumun savunduğu fikir ve çerçevelerin savunuculuğunu ve önderliğini yapmalıdır. Bu önderlik sadece sözde kalmamalı, kurumun değerlerini ve misyonunu kendi şahsında ve kendi kurumlarında uygulayarak gösterebiliyor olmalıdır.

Tabii YK bu çalışmalarını ve önderliği tüm üyeleri açısından sergileyebilmelidir. Hem fikir önderliği hem de liderlik tek başına YK Başkanına bırakılmamalı, uygun bir şekilde paylaşılmalıdır. Ayrıca süreklilik ve uzun dönemli geçerli değerlerin savunulduğu, Gönüllü Kuruluşun geçici değil, sürekli hizmet verdiği eski Başkanlar ve YK üyelerinin sahiplenmesi ile de gösterilebilir.

YK Başkanı sözcü bir lider gibi tanımlanmalı; YK'nın diğer üyeleri imaj karışıklığı yaratmadan özellikle paydaşlara karşı önderlik ve katılımlarını göstermelidirler.

Yönetim Kurullarında alt kurullar oluşturulması bir kurumun işleyişinde ve gönüllülerin zamanlarının verimli kullanılmasında fayda sağlar. YK'nın bazı üyelerinin kurumun bazı fonksiyon veya faaliyetlerini değerlendirmesi, veya YK'nın üzerinde olan bazı rollerin detay çalışmalarının yapılabilmesi; ya da belirli alanların araştırılması, çalışma

yapılması gibi geçici görevlerin alt kurullar tarafından üstlenilmesi katılımı, üyelerin etkinliğini ve bilginin paylaşımını olumlu yönde etkiler ve kurumda bilgi birikimini artırır ve hızlı ilerlemeyi sağlar.

Alt kurullar sürekli (kalıcı) olabileceği gibi belirli bir çalışma için, yani proje grubu gibi de çalışabilirler. Başarılı alt kurul uygulamalarında şunlara dikkat etmek gereklidir:

- Üyelerin uzmanlık alanları ve bilgi birikimine göre oluşturulması,
- Katılımcı sayısı 4-6 kişiyi geçmemeli,
- Yetkisi net tanımlanmış olmalı (genelde YK'na sunum yaparlar),
- Yürütme Birimi ile ilişki içinde ve kurumun diğer sistemlerinden haberdar olmalı,
- Amacı çok net olmalı.

Bazı alt kurul örneklerine değinmek gerekirse:

- Mali İşler Komitesi
- Ücretlendirme ve Özlük Hakları Komitesi,
- Disiplin Komitesi,
- Üyelik Komitesi,
- Proje Komiteleri

Yürütme Birimi

Gönüllü Kuruluşlar kar amacı gütmeyen kurumlardır, ancak işleyişlerinin bir şirket kadar düzenli ve planlı olması misyonlarını yerine getirmenin zorunlu şartıdır. Yürütme Birimi genel olarak kurumun nasıl işleyeceğini, teamüller ve kurum kültürü doğrultusunda belirler. Önemli olan uygulamayı gerçekleştirecek ekibi gereksinimlere uygun şekilde oluşturmak, yönlendirme ve denetim faaliyetleriyle yürütme-

yi karıştırmadan etkin işleyen bir yapı oluşturmaktır.

İyi Yönetişim Uygulamalarında Yürütme Biriminin Rolü

Yürütme Birimi esas itibarıyla kurumun yönetiminden sorumlu olduğu için kendi iç yetki dağılımı, denetleme ve raporlama esaslarını iyi bir şekilde tanımlamış olmalıdır. Gönüllü Kuruluşlarda oluşturulan diğer organlar (Denetim Kurulu, Danışma Kurulu vb.) Yürütme Biriminin kendi denetim, izleme, raporlama, iletişim gibi konularda oluşturacağı yapıların gereksinimini ortadan kaldırmaz.

Dolayısıyla iyi işleyen bir yürütme yapısında bu rollerin tamamının nasıl gerçekleştirileceği ve Yürütme hiyerarşisi içinde nasıl ele alınacağı tanımlanmış olmalıdır.

Ayrıca Yürütme biriminin gerçekleştirdiği bu faaliyetlerle Denetim Kurulu, Danışma Kurulu, YK alt komiteleri gibi grupların yaptıkları çalışmalar arasındaki koordinasyon ve ilişkilerin de tanımlanması verimliliği artıracaktır.

Genel Sekreter

Yönetim Kurulu tarafından görevlendirilen profesyonel yöneticidir. Görev ve yetkilerinin esasları tüzükte tanımlanmış olan Genel Sekreter yürütme-den sorumlu olarak Yürütme Kuruluna başkanlık eder Şube ve temsilcilik gibi diğer organların yönetiminden de Yönetim Kuruluna karşı sorumludur. Bu pozisyon farklı kurumlarda farklı şekilde ifade bulmaktadır, Genel Sekreter/CEO/İcra Kurulu Başkanı gibi.

Kurumun İcradan sorumlu en üst düzey yöneticisi olan Genel Sekreter / CEO / Genel Müdür / İcra Kurulu Başkanı, Yönetim kurulu, profesyonel kadro ve gönüllülerin kaynakları en verimli şekilde kullanarak vizyona ulaşma yolunda ilerlemesini sağlamak gibi önemli bir rol üstlenmiştir. Dengeleri, bilgiyi, kaynakları ve iletişimi iyi yönetmesi kurumun başarısını oluşturmaktadır. Genel sekreterin temeldeki bu görevi detaylandırıldığında aşağıdaki örnekteki gibi düşünülebilir;

- Yönetim Kurulu tarafından alınan kararların uygulanmasını sağlamak, bu konularla ilgili gelişmeleri Yönetim Kurulu'na raporlamak,
- Yönetim Kurulunca tanımlanmış limitler çerçevesinde her türlü harcama ve tasarrufu gerçekleştirmek, Kurum banka hesaplarının ve nakit akışının yönetimini yapmak,
 - Kurumun gelir ve gider hesaplarına ilişkin işlemleri yapmak, dönem bütçelerini hazırlayarak Yönetim Kurulu'na sunmak, uygulanmasını sağlamak,
- Kurum şubeleri ile ilişkilerin koordine edilmesini sağlamak,
- Kurum faaliyetlerinin gerektirdiği iç tüzüklerin uygulanmasını sağlamak,
- Yönetim Kurulu toplantılarına hazırlık yapmak ve toplantılara katılmak,
- Profesyonel kadro ile birlikte Derneğin misyon ve vizyonuna uygun görevleri yerine getirmek, gelişme fırsatlarını belirlemek ve bunlar için gerekli çalışmaları gerçekleştirmek, gerekli kaynakları sağlamak,
- Kurumun tüm kişi, kurum ve kuruluşlara, üyelerine eşit yaklaşmasını sağlamak, amaç ve hedeflerinin yayılmasını sağlamak.
- Kurum misyonu doğrultusunda işbirlikleri oluşturmak.

YK'nun tanımladığı (veya Genel Kurul tarafından, tüzük veya yönetmelikler aracılığıyla) kurulların rolleri çeşitli olabilir. Burada en temel uygulama olan YK'na destek ve yön verebilmek için kurulan Danışma Kurulunu ele alacağız.

Böyle bir kurulun rolleri arasında

- Kuruma yön gösterecek ve geleceğe taşıyacak uygulamaları, rolleri ve gelişmeleri belirlemek,
- Güncel eğilimlerdeki değişimleri işaret etmek,
- Kurumun işletme körlüğü içine düştüğü durumlara işaret etmek,
- Yapısal değişim önerilerini geliştirmek,
- Stratejik gelişim önerilerini değerlendirmek ve görüş vermek,
- Yönetim Kurulunun önerilerini değerlendirmek,

sayılabılır.

Böyle bir kurulun toplanma sıklığı ihtiyaç çerçevesinde belirlense bile senede bir toplantı gereksinimi görülmektedir.

İyi Yönetişim Uygulamalarında Danışma Kurulu'nun Rolü

Danışma kurulları özellikle kurumun mevcut yapılarından bağımsız olacağı için tamamıyla tarafsız görüşleri dile getirebilir. Böylece kurumun çok ihtiyacı olan ve Gönüllü Kuruluş özelliğini sürdürmesine destek verecek çok görüşlülüğü ve toplumun her kesiminden görüş ve katkı alınmasını sağlayabilecektir. Ayrıca yetkili organlara yön göstermek için bulunmaz bir fırsat sağlayacaktır.

Kurumun gelişimi, mevcut uygulamaları ve gelecek planları hakkındaki kritik uyarıları yapmak ise kurumun sürekli gerekli olan değişimini yönet-

mek için yine muhteşem bir kaynak sunacaktır.

İktisadi İşletme Yönetimi

Gönüllü Kuruluşların temel özellikleri arasında misyonu doğrultusunda faaliyet gösterirken kar amacı gütmemesidir. Ancak bu Gönüllü Kuruluşların gelir sağlamayacağı anlamına gelmemektedir. Gönüllü Kuruluşlar faaliyetlerini düzenlerken mevcut kanunlara göre temel gelirleri bağışlar, aidatlar gibi kalemler olarak tanımlanmıştır. Dolayısıyla ülkemizde Gönüllü Kuruluşlar sadece bağış makbuzu türü gelir belgesi verebilir, fatura kesecek bir faaliyet düzenleyemezler.

Ancak Gönüllü Kuruluşların misyonları doğrultusundaki faaliyetleri yerine getirirken farklı faaliyetlerle gelir sağlamaya ihtiyaçları vardır. Bu doğrultuda bağış karşılığı olmayan, ancak bir faaliyet için bedel alındığı durumları karşılamak için Gönüllü Kuruluşlar bir İktisadi İşletme kurabilir, vergi numarası alıp bu işletme aracılığı ile fatura kesebilirler.

İktisadi İşletme Kurulma İhtiyacı ve Dernek Yapısındaki Roller

İktisadi İşletmeler esas olarak Gönüllü Kuruluşlara misyonları doğrultusunda faaliyet gösterebilmek için ihtiyaç duydukları gelirleri yaratmak için kurulan organlardır. Basit bir vergi numarası alınarak, vergi dairesi yükümlülüğü oluşturularak kurulabileceği gibi, ayrı bir şirket olarak da kurulabilirler.

Bir iktisadi işletme kurmanın gerekli olup olmadığı şu sorularla değerlendirilebilir:

- Misyon dışı faaliyetlerle ek gelir oluşturma ihtiyacı,
- Fatura kesmeyi gerektiren, bedelli olarak verilen hizmetlerin bulunması,
- Hediye, kitap, vb. satış yapılan ürünlerin bulunması,
- Lokal, restaurant gibi faaliyetlerin bulunması,
- İşletmek üzere donörler tarafından bağışlanan kuruluşlar bulunması,

İktisadi İşletmeler Gönüllü Kuruluşların kendi bünyelerinde ve mevcut yetki/sorumluluklar çerçevesinde yönetilebilirler. Ancak bu kurumların muhasebesinin mutlaka ayrı tutulması gereklidir.

Özellikle büyük boyutlara ulaşan İktisadi İşletmelerin mutlaka bir şirket mantığında yönetilmesi gereklidir. Hatta bu boyutlardaki yapıların ayrı şirket olması da düşünülmelidir. Ancak her halükarda kurum içindeki yetki ve roller ile işletmedeki yetki/sorumluluk dağılımı iyi bir şekilde tanımlanmış olmalıdır.

İyi Yönetişim Uygulamalarında İktisadi İşletmelerin Rolü

İktisadi İşletmenin esas olarak kar etmesi ve Gönüllü Kuruluşla kaynak yaratması hedeflendiğinden (kuruluş amacı budur) iyi yönetim uygulaması aynı derecede önemlidir. Ayrıca Gönüllü Kuruluşun isim ve imajından da istifade ettiği için, üyelerde veya kamu oyununda hiçbir şekilde bir gelir dağıtım amaçlı kurulduğu gibi bir görüşe yol açılmamalıdır. Dolayısıyla denetim, izleme, raporlama ve şeffaflık son derece önemlidir.

İktisadi işletmenin kurumla ayrıştırılması da gereklidir. Aksi takdirde kar amacı güden işletme ile Gönüllü Kuruluş

luşun misyonu arasında karışık bir algı-
lama oluşarak, kamu oyuna yanıltıcı bir
mesaj verilebilir.

Şube ve Temsilcilikler

Gönüllü Kuruluşlarda özellikle han-
gi kapsamda çalışılacağına belirlenmesi
çok önemlidir. Tüm ülke kapsanacak, ya
da uluslararası bir yapı düşünülüyor-
sa bu yerel bir Gönüllü Kuruludan çok
daha farklı olacaktır. Halen ülkemizdeki
Medeni Kanun Derneklerin farklı illerde
bulunabilmesi için ya Şube açmaları ya
da Temsilcilik oluşturmalarını gerektir-
mektedir. Tabii ki bunlar resmi yapılar
kurulmak istendiğinde geçerlidir. Yoksa
tüm kurumlar ülke çapında çalıştığı için
üyeleri kanalıyla her yerde temsil edile-
bilirler.

Temel ihtiyaç Gönüllü Kuruluşun
hizmetlerinin yerinden, daha etkili ve
daha katılımcı bir yapıyla yürütülme-
sinden doğmaktadır.

Şubelerin Yapısı ve Açılma Gereklikleri

Gönüllü Kuruluşun temel yapısının
çok iyi tanımlanması gereklidir. Kızılkay
gibi bazı kanunla kurulmuş kurumlar-
ın, yapıları zaten tanımlıdır. Ticaret
ve Sanayi Odaları gibi kaynaklarını
kanundan aldığı yetki ile sağlayan yarı
kamu sektörü örgütlerini ise tamamen
gönüllü kuruluşlar kategorisinde de-
ğerlendirmek doğru olmaz. Ancak der-
nek, vakıf türü tamamen gönüllü kuru-
luşların oluşumu tamamen misyonları,
faaliyetleri ve kurucu ve üyelerinin
beklenti ve öngörülerini doğrultusunda
gelişecektir.

Esas olarak konfederasyon, birlikler
gibi yapılar farklı Gönüllü Kuruluşların
bir araya gelerek oluşturduğu yapılar-
dır. Burada bu tip yapıları değil, tek bir
Gönüllü Kuruluşun yayılımını esas alan
yapıları ele almaktayız. Çünkü şube ve
temsilcilikler bu tür yapılarda bulunur.

Şubeler esas olarak ana derneğe bağ-
lı ve bu derneğin tüzüğü doğrultusun-
da kurulan, kurulduğu il bazında faali-
yet gösteren, ancak işleyiş olarak küçük
birek dernek olarak yapılan kurum-
lardır. Merkez Genel Kurulunun, sonra-
sında da Yönetim Kurulunun onayı ve
yetkilendirmesiyle kurulurlar. Şubele-
rin nasıl kurulacağı, temel organları ve
işlevlerinin dernek tüzüğünde mutlaka
belirtilmiş olması gereklidir.

Bir Derneğin şube açması için esas
olarak şu şartların oluşması gereklidir:

- Bulunduğu il dışındaki faaliyetlerin
artması ve yerinden yönetim ihtiyacı-
nın gelişmesi,
- İl bazında üye sayılarının artması veya
belirli illerde işletmelerin açılması,
- Merkez ili dışında bazı il/illerde eko-
nomik büyüklüğün yerinden yönetimi
karşılayabilir hale gelmesi,
- Şube açılımı için illerde gönüllü bir
ekibin bulunması ve bu ekibin daha
fazla katma değer sağlayarak, yayılımı
ve etkililiği artıracağına değerlendiril-
mesi,
- Yönetim sisteminin profesyonel bir
şekilde bu gelişmeyi kaldırabilecek
seviyede olması,

Temsilciliklerin Yapısı ve Açılma Gereklikleri

Temsilcilikler şubelerden farklı ola-
rak ayrı dernekler gibi kurulmazlar.
Genel Kuruldan alınan izin ile Yöne-
tim Kurulu tarafından açılırlar. Tem-

silcilikler seçimli birer organ olmayıp atanarak görevlendirilirler. Dolayısı ile Yürütme Biriminin direk sorumlu olduğu yapılardır. Temsilciliklerin Yürütme hiyerarşisi içindeki yeri Yönetim Kurulu ve/veya Genel Sekreter tarafından belirlenir.

Bir Derneğin temsilcilik açması için esas olarak şu şartların oluşması gereklidir:

- Bulunduğu il dışındaki faaliyetlerin artması ve farklı yerlerde temsil ihtiyacının gelişmesi,
- İl bazında üye sayılarının artması veya belirli illerde işletmelerin açılması,
- Merkez ili dışında bazı il/illerde yayılım ihtiyacı için özel yapı kurulması gereksinimi,
- Şube olabilecek seviyede bir katılımın henüz olmaması,

Yönetim Sistemi ve Organizasyonel Yapı

Gönüllü Kuruluşlar günümüzde çok önemli bir boşluğu doldurmaktadır. Ancak ne tür kuruluşlar olurlarsa olsun (sektör derneği, kamu yararına, toplumsal hizmet vakfı, lobi kurumu, mezun derneği, vb..) amaçlarını gerçekleştirebilmek için düzgün ve etkili bir yönetim sistemine sahip olmak durumundadırlar. Aksi takdirde küçük, kişisel inisiyatiflere bağlı, sürdürülebilirliği başındaki kişilerle sınırlı kalmaya mahkum olurlar. Yönetim sistemi düzgün işlemeyen, kendini iyi ifade edip geliştiremeyen Gönüllü Kuruluşlarda Yönetim Kurulu ve gönüllülerin uzun süre birlikteliği sağlaması çok zordur. Dolayısıyla iyi tanımlanmış bir organizasyonel yapı ve yönetim sistemi zorunludur.

Yönetim Sisteminin Oluşturulması

İyi bir Gönüllü Kuruluş, kendi çalışanları, gönüllüleri, işbirlikleri ve üyeleri arasındaki ilişkiyi etkili ve verimli bir şekilde yöneten bir sistem tanımlamalıdır. Aynı zamanda günlük işleyişinde standart ve sürdürülebilir olmasını sağlamak, çalışan veya yönetim değiştiğinde az etkilenen bir yapıda olmalıdır. Böyle bir yapıyı en azından bir Kalite Yönetim Sistemi ile tanımlamak mümkündür. Daha etkili ve ileri uygulamalara geçilmek istenir, veya en ileri nasıl olur diye bakmak istenirse "EFQM Mükemmellik Modeli" şirketlere olduğu gibi Gönüllü Kuruluşlara da yol gösteren önemli bir rehber olacaktır.

Böyle bir yapıyı kurmada gerekli olan nokta sistemin Gönüllü Kuruluş henüz daha küçükken (organizasyon karmaşık bir yapı almadan) başlatılmasıdır. Yapı geliştikçe sistemin geliştirilmesi içinde gerekli kaynak aktarılmalı, böylece sistemin yönetilemez bir duruma gelmesi engellenmelidir. Aksi takdirde sonradan çok daha fazla bir kaynak ayırma ihtiyacı doğacaktır.

Kurumun organizasyonu da net bir şekilde tanımlanmalıdır. Olmazsa olmaz hususlar arasında yetki ve sınırların tanımlandığı görev ve organizasyon şeması, imza sirküleri, iç iletişim prosedürü, denetim ve mali işler prosedürleri gibi unsurları sayabiliriz.

Ancak, ISO 9000 uyumlu bir kalite sistemi, kurum özelindeki bazı ek prosedürlerle birlikte gerekli yapıyı sağlayacaktır.

Organizasyonel Yapının Uyumu

Organizasyonel yapı geliştirilirken baştan ileriye düşünmekte fayda vardır. Kurumun batıdaki benzerlerine bakmak, varsa örnek almak fayda sağlayacaktır. Ancak özellikle Gönüllü Kuruluşların kaynaklarındaki kısıtlılık gözönüne alındığında, fazla abartmadan, kurumun işleyişi ile uygun nisap ve büyüklükte bir yapı olması; gelişimini planlı ve sürdürülebilir şekilde yürütmesi gerekli olduğu görülür. Herhangi bir vakıf veya dernek kurulurken kıyaslama yöntemiyle ülkemizdeki diğer Gönüllü Kuruluş yapılarının iyi işleyenlerine de bakmakta fayda vardır.

Ayrıca, tanımlanan tüm yapılar kanun, kararname ve yönetmeliklere uygun olmalı; kanun çerçevesinde tanınmış haklar dışındaki yetki ve roller organizasyonel ve prosedürel yapı içerisinde tanımlanmış olmalıdır.

Kurum içi yapılarında uyumlu olması gereklidir. İktisadi İşletme, Şube, temsilcilikler organizasyonun içinde bir bütünlük yaratacak şekilde tanımlanmalı; kurumun misyonu doğrultusunda etkili bir şekilde çalışmasının temelidir.

Kurumsal Değerlendirme ve Denetim Sistemi

Klasik olarak GK'nda mali denetim rolünü üstlenen ve seçimle belirlenen Denetim Kurulu kanuni görevleri yerine getirir. Bunun içinde mali açıdan denetleme ile Yönetim Kurulu'nun faaliyetlerinin uygunluğunun raporlanması bulunur.

Ancak iyi bir yönetim uygulamasında denetim fonksiyonu sadece bununla

sınırlı olmayacaktır. Denetim iyi yapıldığında kurumu hatalarından arındırıp gelişmesine ciddi katkı sağlayacak, hem icranın hem de Yönetim Kurulu'nun faaliyet ve kararlarına yön gösterebilecek ciddi bir fırsattır. Bu çerçevede baktığımızda denetimi şu başlıklarla ele alabiliriz:

Mali Denetim: Mali açıdan yapılan denetim Denetim Kurulunun esas görevi olsa da belirli bir mali büyüklüğe erişmiş Gönüllü Kuruluşlarda bu fonksiyona ilave olarak bağımsız dış denetim (harici denetim kuruluşlarından) alınması faydalı olacaktır. Böylece kamuoyuna, bağışçılara, üyelere yapılan işlemlerin şeffaflığı ve uygunluğu kanıtlanmış olacaktır. Ayrıca İktisadi İşletme belirli bir boyuta ulaştıysa burada da vergi açısından Tam Tasdik yaptırmakta fayda vardır. Bu işlemlerimizin özellikle vergi mevzuatı açısından yerinde olduğunu ve ileride bir problem çıkartmayacağına hem demin saydığımız taraflara hem de Yönetim Kuruluna garanti edilmesini getirecektir.

Sistem Denetimleri: Özellikle işleştiki prosedürlerin yeterliliği ve bu prosedürlere ne ölçüde uyulduğunu belirleyen bu denetimler belirli sistemler (ihtiyaca göre örneğin ISO 9000, 14001, vb.) doğrultusunda kurum içindeki yetişmiş kişiler tarafından gerçekleştirilir. Bu denetimlerle sağlanan esas itibarıyla bütünlük, uygunluk ve verimlilik artışı kurumun gelişmesinde önemli bir rol oynar.

Özdeğerlendirme: Kurumu sürekli olarak daha ileriye götürmek için uy-

gulanan ve kendisine yönelik en kritik eleştirilerin yapıldığı Özdeğerlendirme uygulamasını yine kurumun kendi çalışanları gerçekleştirir. Özdeğerlendirme mede esas olarak EFQM Mükemmellik Modeli kullanılır. Kapsamlı bir analiz ortaya koyan bu değerlendirme sonunda ciddi bir iyileştirme planının yapılması gereklidir.

Kurumsal Değerlendirme: Gelişmiş uygulamalarda tüm bu farklı denetim ve değerlendirme yöntemleri entegre bir yapı içinde planlanmakta, sonuçları yıllık bazda düzgün bir takip sistemiyle raporlanmakta ve birbirlerini bütünlemektedirler. Bu yapıya kurumsal değerlendirme diyebiliriz. Hedeflere göre performans sonuçlarının da değerlendirilmesiyle bütün yapı

yönetime katkı sağlayan ve stratejik planlara girdi oluşturan bir seviyeye ulaşır.

Bu yapıya ulaşana kadar ilk olarak temel denetim sistemlerinin oturtulmasında fayda vardır. Yapı aşama aşama ilerletilmezse iyileştirmelerin uygulanması zorlaşır ve kuruma katkı sağlanması hedefine ulaşamaz.

Tabii ki tüm bu çalışma sistemlerinin, denetim, özdeğerlendirme ve kalite sisteminin arkasında iyileştirme odaklı çalışma felsefesi yatmaktadır. Kurumun mevcut haliyle yetinmeme, daha ileriye nasıl götürülebileceği, hangi alanlarda iyileştirmelerin yapılacağının belirlenmesi kültürünün ve bu değişiklikleri hayat geçirme yetkesinin oluşması gerekmektedir.

B- STANDARTLAR

Gönüllü Kuruluşlar herhangi bir özel şirketten çok farklı motivasyonlarla kurulmakta ve faaliyet göstermektedir. Tüm aşamalarında katkı sağlayan taraflar belli ölçüde bu farklılığı hissetmekte ve bundan memnun olmaktadır. Genellikle gönüllü faaliyetler olduğu için bu tip kuruluşlara destek veren kişiler iş hayatının stresi, monotonluğu ve disiplininin uzaklaştıklarını hissetmekte ve daha özverili çalışabilmektedirler. Ancak, özverili çalışmalar dönemsel olarak, bireylerin çalışma hayatlarındaki yoğunlukla, diğer sorumluluklarını gerçekleştirme aşamasındaki öncelikleri ile bağlantılı olarak düzensiz hale gelebilmektedir. Gönüllü Kuruluşlar için süreklilik önemli ve kritik bir göstergedir.

Genelde, bireysel katkılarda ve hatta işbirliği yapılan özel kuruluşların çalışmalarında her zaman profesyonel olarak yapılan işin öncelikli olması ve bu uğurda Gönüllü Kuruluşta üstlenilen görevlerin ihmal edilmesi hoş görüyle karşılanmaktadır. Oysa, toplumdaki her kurum gibi Gönüllü Kuruluşlar için de kaynakları verimli kullanmak önemli ve kritiktir.

Diğer taraftan, Gönüllü Kuruluşlar çok geniş hedef kitleleri etkilemek üzere gönüllü olarak yola çıkmış, yaptığı işlerdeki başarısıyla kendisine duyulacak güveni artırarak hedefine ulaşabilecek yapıda kuruluşlardır.

Bütün bunları bir araya getirdiğimizde, Gönüllü Kuruluşların rahat bir çalışma anlayışında, gönüllüleri kırmamak adına fazlasıyla hoşgörülü ve verilen

sözleri gecikmeli ya da eksik yapma lüksü yoktur. İşte burada önemli bir denge- nin korunması gerekmektedir. Gönüllüler için motivasyon yaratan, cezbedici huzur, rahat ve yaratıcılığa açık ortam ile hedef kitleye verilen sözleri tam zamanında, beklenen kalitenin üzerinde gerçekleştirebilme disiplinin hakim olduğu çalışma ortamını aynı anda korumak.

Bu aşamada, standartları, temel prensipleri oluşturmak önem kazanmaktadır. Kurum içindeki uygulamalarda prensiplerin sağlıklı yürütülmesi, tüm katkı sağlayanlara keyifli ve aynı zamanda disiplinli ve özverili çalışma ortamının hakim olduğu ve kurumda yerine getirilemeyecek sorumluluklar için gönüllü olunmaması mesajı verilebilir.

Gönüllü Kuruluşların her zaman karşılaştıkları, çok sık tekrar eden uygulamalara yönelik temel standart, format ve prensipleri baştan oluşturması hem sözünü ettiğimiz anlayışı ortaya koyacak, hem de her seferinde tekrar tekrar keşfetmek yerine hızlı hareket etmeyi sağlayacak yapıyı oluşturacaktır.

Düzen ve dokümantasyonun sağlanarak arşivlenmesi, Gönüllü Kuruluşlarda YK düzeyinde, gönüllülerde ve bazen profesyonel kadrolardaki hızlı değişimlerde yeni göreve gelenlerin bayrak yarısını sağlıklı devam ettirmelerini sağlayacaktır.

1- Genel Kurul Toplantısı ²

En yüksek karar mercii olan genel kurul, üyelerinin katılımı ile toplanıp

² Sayın **Banu Gürmen**'in katkıları ile geliştirilmiştir. Banu Gürmen Kaleağası – Gürmen Hukuk Bürosu ortaklarındandır.

iradeleri yönünde kararlar almak kaydı ile kararların yasal zeminini hazırlar. Gene bu sıfatla derneğin faaliyetlerini, çalışmalarını ve diğer organlarını denetler ve gerekli görür ise tekrar düzenlenmesi yönünden kararlar alabilir. Gerek dernek ile ilgili hukuki mevzuatta ve gerekse de dernek tüzüğüünüzde ayrıntılı olarak yer alan genel kurulun çağrı ve çalışma usulünün hukuki mevzuata uygun olması, dernek iç düzeninin sürmesi ve kararlarının geçerliliği açısından önem taşımaktadır. Bu nedenle aşağıda kısaca ve adım adım genel kurul hazırlıkları, çağrı prosedürü ve çalışma düzeni ile ilgili hukukî yapılması gereken ve/veya tarafımızdan önerilen işlemler sıralanmıştır. Ayrıca burada yer alan belge örnekleri de yazının devamında yer almaktadır.

1- Yönetim Kurulu Kararı: EK 1

Yapılması gereken hazırlıkları da göz önünde bulundurarak genel kurul tarihinden uygun bir müddet öncesinde (en az 1 ay) genel kurul tarihi, gündemi ve yeri ile ilgili karar alınır.

2- Genel Kurula Çağrı: EK 2

Yönetim kurulu, dernek tüzüğüne göre genel kurula katılma hakkı bulunan üyelerin listesini düzenler. Genel kurula katılma hakkı bulunan üyeler, en az on beş gün önceden, günü, saati, yeri ve gündemi bir gazetede ilan edilmek veya yazılı ya da elektronik posta ile bildirilmek suretiyle toplantıya çağrılır. Bu çağrıda, çoğunluk sağlanmaması sebebiyle toplantı yapılamazsa, ikinci toplantının hangi gün, saat ve yerde yapılacağı da

belirtilir. İlk toplantı ile ikinci toplantı arasındaki süre yedi günden az, altmış günden fazla olamaz. Her üyeye bu çağrı ile birlik ayrıca derneğe olan borçları da bildirilerek, (eğer tüzükte yer alıyor ise) derneğe olan borçlarını ödemeyen üyelerin genel kurula katılamayacakları uyarısı da iletilebilir.

3- İlk Toplantı Tutanağı: EK 3

Toplantı yeter sayısı sağlanmaması halinde de yönetim kurulunca bir tutanak düzenlenir. Toplantı, çoğunluk sağlanmaması sebebinin dışında başka bir nedenle geri bırakılırsa, bu durum geri bırakma sebepleri de belirtilmek suretiyle, ilk toplantı için yapılan çağrı usulüne uygun olarak üyelere duyurulur. Genel kurul toplantısı bir defadan fazla geri bırakılamaz.

4- Raporların Hazırlanması: EK 4

Yönetim Kurulu tarafından hazırlanan faaliyet raporu ile denetçiler tarafından hazırlanan denetim raporu, genel kurul çağrısı ile birlikte üyelere önceden gönderileceği gibi genel kurul sırasında da üyelerin bilgisine sunulabilir.

5- Hazırlanacak Cetveli:

Genel kurula katılma hakkı bulunan üyelerin listesi toplantı yerinde hazır bulundurulur. Toplantı yerine girecek üyeler düzenlenen listedeki adları karşısına imza koyarak toplantı yerine girerler. Kimlik belgesini göstermeyenler, belirtilen listeyi imzalamayanlar ile genel kurula katılma hakkı bulunmayan üyeler ve dernek üyesi olmayanlar, ayrı bir bölümde genel kurul toplantısını izleyebilirler.

6- Toplantı Yeter Sayısı: EK 5

Toplantı yeter sayısı sağlanmışsa durum bir tutanakla tespit edilir ve toplantı açılır.

7- Toplantı Divanının Oluşturulması: EK 6

Açılıştan sonra, toplantıyı yönetmek üzere bir başkan ve yeteri kadar başkan vekili ile yazman seçilerek divan heyeti oluşturulur. Divan heyetinin ve divan heyetine seçilecek adayları gösteren üyelerin, Yönetim ve Denetim Kurul içinden olmaması genel teamüldür.

8- Gündem: EK 7

Gündem maddeleri sırası ile ele alınarak oylanır ve konusu geldiğinde isteyen üyelere söz verilir. Toplantının yönetimi ve güvenliğinin sağlanması divan başkanına aittir.

9- Aday Listesi: EK 8

Dernek organlarının seçimi için yapılacak oylamalarda, oy kullanan üyelerin divan heyetine kimliklerini göstererek hazırun listesindeki isimlerinin karşılarını imzalarlar. Adaylar bir liste halinde seçime katılabilirler. Genel kurulda her üyenin bir oy hakkı vardır ve üye oyu nu şahsen kullanmak zorundadır.

10- Tutanak: EK 9

Toplantıda görüşülen konular ve alınan kararlar bir tutanağa yazılır ve divan başkanı ile yazmanlar tarafından birlikte imzalanır. Toplantı sonunda, tutanak ve diğer belgeler yönetim kurulu başkanına teslim edilir. Yönetim kurulu başkanı bu belgelerin korunmasından

ve yeni seçilen yönetim kuruluna yedi gün içinde teslim etmekten sorumludur.

11- Genel Kurul Sonuç Bildirimi: EK 10

Dernek organlarına seçilenlerin, genel kurulu izleyen 30 gün içinde bu form ile dernek yönetim kurulu başkanı tarafından mülki idare amirliğine bildirilmesi zorunludur.

2- Yönetim Kurulu Toplantıları

Yönetim Kurulu etkinliğini sağlamak amacıyla dönemsel olarak gerçekleştirilen toplantılarından da en fazla faydayı sağlamaya odaklanmalıyız. Bunun için toplantı hazırlıklarının ve yapısının iyi düşünülmüş ve karar almayı, harekete geçmeyi sorumluluğu paylaşmayı olaylaştırıcı bir yapıya getirilmesi gerekir.

Öncelikli olarak, katılımı sağlamak önemlidir. Katılımı artırmak için uzun dönemi planlama yapmak yararlı bir yöntemdir. Yönetim kurulu toplantı tarihlerini mümkün olduğunca erken belirlemek ve hatta izleyen en az 6 toplantı için tarih ve saat konusunu netleştirmek, gönüllü katılım sağlayan ve zaman sıkıntısı çeken YK üyelerinin planlama yapmasına ve katılımlarını sağlamada etkili olmaktadır.

Katılımı belli ölçüde garanti altına aldıktan sonra etkililiği artırmak aşamasına geliniyor. Bu amaçla, toplantılara genel sekreterin başkanlığında yapılan bir hazırlıkla gelmek verimliliği artırmaktadır. Sırası gelen toplantıyı hatırlatmak amacıyla en az bir hafta öncesinden ya-

Toplantı Gündemi

Bilgilendirme	Yönlendirme Alma	Karar Alma	Görev Dağılımı
Mali – • Aidat ödemeleri • Borç –alacak durumu • Bilanço / Gelir tablosu/ Nakit akışı • Bütçe karşılaştırmaları • Sponsorluklar	YK üyelerinin bakışı ve deneyimlerinden yararlanılarak, günlük işleyiş, ileriye yönelik hareket planı, stratejik bakış, iletişim, sorunlar ve potansiyeller hakkında nasıl bir yaklaşım geliştirilmesi gerektiği yönünde yönlendirme alınmalı	İlgili konularda ilk önce karara almaya yönelik bilgilendirme yapılmalı, alternatifler ve alternatiflerin artı ve eksi yönleri, maliyetleri ortaya konulmalı ve kararı sonuçlandırarak hareket planı oluşturulmalı	Alınan kararlar, yürüyen işler ve ihtiyaçlar doğrultusunda profesyonel kadro, gönüllüler ya da YK üyelerine görevlendirmeler netleştirilmeli
Projeler – • Planlanan –Gerçekleşen Durumu • Sağlanan Fayda • Engeller –Darboğazlar • Potansiyel projeler			
Kurum içi Gelişmeler – • Bina, ekipman durumu • İK konuları • Gönüllüler ve faaliyetleri			
İletişim – • Medya • Kongre • Seminer			
Komite Çalışmalarındaki gelişmeler			
Bir önceki toplantıda alınan kararlara ilişkin bilgiler			

pılacak davet bildiriminde toplantı gündemi ve incelenmesinde yarar görülen dokümanları YK üyelerin göndermek yine etkililiği artırmak için yararlı olacaktır.

Toplantıları dört temel adımda düzenlemek ve buna göre planlamak faydalı olacaktır.

1. Bilgilendirme
2. Yönlendirme Alma
3. Karar Alma
4. Görev Dağılımını Gerçekleştirme

Yönetim Kurulu toplantı davetlerinin düzenli yapılması ve toplantı sonrası notların en kısa zamanda tüm katılımcılar ve ilgililerle paylaşılması yine toplantı etkililiğini artıracak gibi kurum içi güven, özenli yaklaşım anlayışı ve kültürü de güçlendirecektir.

3- Kurum Kimliği

Her kurumda olduğu gibi Gönüllü Kuruluşlarda da güven, itibar önemlidir. Yapılan işe saygı, doğru işlere yönelme, prensiplerin tanımlı olması ve süreklilik bu güven ve itibarı inşa eden tuğlalardır.

Değerlerin kurum karakterini temsil etmesi gibi kurum içi ve dışı iletişimdeki tutarlılık ve görsel malzeme standardı işe saygı ve ciddiyeti yani kurum kimliğini temsil etmektedir. Dolayısıyla, kurumların temel tanımlamalarının ya-

nında kurum kimliği ile ilgili çalışmaları da gerçekleştirmek önemlidir.

Kurum kimliği deyince ilk akla gelen “logo” olmaktadır. Yapılan işi, temel prensipleri ya da değerleri temsil eden bir simgedir logo. Logo’nun özgün olması ve tanımlanması yeterli değildir. Kurumda tutarlılığa yönelik algı oluşturabilmek için farklı iletişim araçlarında ve görsellerde aynı standartta logonun kullanılması gerekir. Logo’nun rengi (pantone no’su), farklı iletişim araçlarında kullanım prensipleri ve yerleri, büyüklüğü belirlenmeli ve standart olarak tanımlanmalıdır. Bu tanımlamalardan sonra doğru yerde doğru şekilde kullanıma özen gösterilmeli, özellikle kurum dışı iletişimde standartlara uyum titizlikle izlenmelidir.

İletişimde sık kullanılan faks ön yazısı, davet mektubu, ilan, dilekçe, duyuru, iç yazışma, teşekkür mektubu gibi yazışmalarda ve yayınlarda kullanılacak formatların basılı kağıt ve e-mail ortamı için ayrı ayrı belirlenmesi hem tutarlılığı hem de bu tip yazışmalarda hız kazanmayı sağlayacaktır.

Formatın yanında, her türlü iletişimde hangi aşamada kimin yetkili olduğu, hangi tür yazışmalarda kimin imzalayacağı, hangi konularda kimin demec / röportaj verebileceği tanımlanmalıdır.

Süreklilik Kazandırma 3i

(İçerik, İletişim ve İşbirliği Geliştirme)

İlk bölümde kurumların yola çıkışta ne tür hazırlıklar yapması gerektiği konusuna değindik. Yolculuk başladığında ise daha dinamik bir işleyişin içinde olacağız.

Gönüllü Kuruluşların değer yaratma, etki ve süreklilik sağlama olarak tanımlanan üç kritik başarı faktörüne doğrudan yanıt veren üç yaklaşım geliştirmesi gerekmektedir. İçerik geliştirme, İletişim ve İşbirliği geliştirme. Bunu Süreklilik kazandırma yolunda **3İ yaklaşımı** olarak tanımlayabiliriz. 3İ kendi içinde birbirini tetikleyen ve döngünün çalışması ile kuruma güç kazandıran bir yöntem. 3İ yaklaşımları farklı farklı da çalıştırılabilir, ancak birlikte olması sinerji yaratma ve gücü artırmaktadır.

A - İÇERİK GELİŞTİRME

Aileler çocuklarını sürekli kitap okumaya yöneltmeye çalışırlar. Ancak, bu teşvik yöntemi sadece ezberlenmiş sloganlarla yapılır ve inandırıcılık ve motivasyon yaratmaktan çok uzaktır. “Kitap iyi bir arkadaştır” gibi. Ama çocuklar genelde anne babalarını kitap okurken göremez, onun yerine arkadaş toplantılarında sohbetlerde nasıl keyif aldıklarını gözlemlerler. Evet, arkadaşlık iyi bir şey ama kitap nerede?

Ülkemizde son on yılda kitap okuma konusunda beklenen gelişim sağlandı mı bilemeyiz, ama kitap yazma konusunda gelişim sağlandığı açık. Ancak, hala yeterli düzeyde değil. Kitap yazımı ve bu yöndeki gelişim ülkelerin gelişmişlik düzeylerini de ortaya koymaktadır.

Kitap yazmak, makale yazmak, tez yazmak yani içerik oluşturmak belli konularda derinlemesine bilgiye, araştırmaya ya da yoğun hislere sahip olmayı gerektiriyor. Bu koşulda içerik oluşturabiliyorsunuz. İçerik oluşturmak, yaşananları, deneyimleri başkalarına yol göstermesi amacıyla paylaşmak ve yayılımını sağlamaktır. İçerik oluşturmak, kayıt altına almak, dökümanete etmek düşüncelerin sağlıklı iletişimini sağlar.

“Söz suya yazıdır” atasözü bize yazılı iletişimi işaret eder. İletişimde mutlaka doğru zamanda doğru yöntemleri kullanmak kritiktir, ancak bizlere güç gelen yazılı iletişimi ihmal etmememiz gerektiğini unutmamalıyız.

1- Gönüllü Kuruluşun işleyişine yönelik içerik

Kurumların sürekliliğini sağlamak için kazanılan bilgi ve deneyimin kalitelili olarak aktarımının sağlanması gerekir.



Her uygulama öncesindeki planlama, uygulama sırasındaki deneyimler ve sonuçlar aşamasında elde edilen bilgi bir sonraki uygulamada değerlendirebildiği ölçüde kurumun ilerlemesinde süreklilik sağlanır. Bu doğrultuda Gönüllü Kuruluşlarda da hızlı değişim döngüsünün yaşanması olasılığı da dikkate alınarak bilgi ve deneyimin kuruma kazandırılmasının önemi daha da kritik bir hal almaktadır.

Gönüllü Kuruluşlarda işleyişe yönelik içerik oluşturma aşaması birkaç yöneldür.

- İş yapma yöntemlerine ilişkin içerik- Prosedürler
- Gelişime ilişkin içerik - Raporlar
- İlişki Yönetimine ilişkin içerik - Gönüllü, üye, tedarikçi ve diğer paydaşlar hakkında detaylı bilgileri veri tabanı

2- Sektöre / Faaliyetlere yönelik içerik

Gönüllü Kuruluşlar faaliyet alanları doğrultusunda pek çok kamu ve özel sektör kuruluşlarından çoğunlukla farklı bir perspektiften konuya yaklaşmaktadırlar ve bazen hiçbir kurumun odaklanmadığı alanlara yönelirler. Bu yüzden, ihtiyaçları, sorunları, çözümleri ve mevcut durumu çok farklı analizlerle belirlerler. Elde etmiş oldukları bu sonuçlar topluma kazandırılmaya değer çok önemli bilgilerdir.

Diğer taraftan, misyonları doğrultusunda farkındalık yaratma, bilinçlendirme ve bilgilendirme amaçları ile topluma bilgi paylaşımı gereksinimi vardır.

Misyonlarına ulaşabilmek için ise pek çok yönde işbirlikleri kurmak, paydaş-

larına faaliyetlerin nedenleri, amaçları hakkında bilgi aktarmak zorundadırlar.

Bütün bunlar ancak sağlıklı bilgi akışı ile sağlanabilir. Bunun için kurumun sektörü, bakış açısını, tespitlerini, tezlerini ve hareket planlarını farklı taraflara iletebilecek ve bunların güçlü yayılımını sağlayacak içerik geliştirilmelidir. Kitapçıklar, broşürler, düzenli yayınlar bilginin farklılaşmadan, kaybolmadan aktarımını sağlar.

Diğer taraftan bu yönde içerik geliştirmek önemli emek isteyen bir çabadır. Gönüllü Kuruluşlar profesyonelleri, gönüllüleri ile birlikte bu yönde kapasite geliştirerek bilgi üretimi, içerik oluşturma ve geliştirme anlayışını en önemli süreç olarak ele almalıdırlar.

Değer yaratma anlayışı ile bütünleşen içerik geliştirme, bilgi üretme süreci sayesinde kurumda gelişime yönelik yaklaşım teşvik edilmiş olur. Sürekli içerik geliştirme düşüncesindeki kişilerin olaylara yaklaşımı, sorgulama biçimleri farklılaşmakta, bilgiyi derinlemesine araştırma ve özümseme çabası güç kazanmaktadır. Herhangi bir konuda bir yazı yazmak isterseniz ilk başta sayfalar dolusu yazabileceğiniz güveniyle işe koyulursunuz, ancak ilk cümle ve hatta ilk satırda konunun özüne aslında o kadar da hakim olmadığınızı kavrarsınız; kağıdı kalemi bırakıp başka dokümanları karıştırmaya başlarsınız. İlk yazma deneyiminde kazanılan bakış açısı diğer yazılara daha hazırlıklı olma anlayışını kazandırır. Gönüllü Kuruluşların da içerik oluşturma çabaları sadece topluma, paydaşlara bilgi akışını kazandırmakla

kalmaz, aynı zamanda kendi gelişimlerini sağlamaya yönelik de katkı sağlar.

Misyonu doğrultusunda sürekli içerik geliştiren bir kurum, topluma önemli değer katacaktır. Bunun yanında, kendi çabaları ile ulaşamayacağı kişi ve kitlelere tam istediği mesajlarla ulaşma olanağı da bulabilecektir.

Kurumların içerik geliştirmeleri için, araştırmalara önem vermeleri gerekir. Yapılan araştırma sonuçlarının yorumlanması, araştırmaların yayınlanması kurumun içerik geliştirmesine yönelik faaliyetlerdir. Düzenli olarak gerçekleştirilen araştırmaların zaman içindeki gelişimi gösteriyor olması ve bu gelişimi izleyen, kayıtlarını tutan bir kurum olunması, orta vadede kurumun konuya ilişkin bir otorite olmasını sağlayacak ve itibarını artıracaktır. Bu amaçla, araştırma şirketleri, üniversiteler, öğretim görevlileri, konunun uzmanları ile işbirliği yapılarak güvenilir, kapsamlı çalışmalarla içerik geliştirilebilir.

3- Ödül Süreci ¹

İçerik geliştirme boyutunda, kavramların gelişmesi, benimsenmesi, faaliyetlerin etkililiği ve yayılımının sağlanması için ödül süreci önemli bir araçtır. Ödül süreci 3İ yaklaşımındaki içerik geliştirme ile iletişim boyutlarını bir arada barındırır.

Sivil Toplum Kuruluşları, misyonlarını daha geniş kişi ve kuruluşlara duyurmak, bu konudaki bilinç düzeyini arttırmak için eğitimler, konferanslar, yarış-

malar, ödüller vb. paylaşım ortamlarından yararlanırlar. Özellikle ödüller, hem sivil toplum kuruluşunun hem de ödülü alan kurum veya kuruluşların imajına yaptığı katkı açısından ayrı bir öneme sahiptir. Bu önemi nedeni ile de, haksız ticari avantaj sağlama gibi çok yanlış da kullanılabilmektedir. Bu nedenle bir ödülü, kavram kargaşası yaratan ve menfaat sağlama anlayışı ile verilen “sözde” ödüllerden ayırmak gerekir.

Bu çerçevede, bir ödülün ödül olabilmesi için olmazsa olmaz dört koşulu vardır; verilen ödüllerin uluslararası kabul görmüş bilimsel bir modeli ve değerlendirme metodolojisini temel alması, etik kuralları da titizlikle göz önüne alarak ödül sürecinin net olarak tanımlanması, ödül sürecinin yetkin ve tarafsız bir organ tarafından yürütülmesi, değerlendirmenin kurumla menfaat ilişkisi olmayan, uzman bir değerlendirme ekibi tarafından yapılmasıdır.

İçerik geliştirme ve iletişim boyutlarını bir arada barındırdığını belirttiğimiz ödül sürecinin çok detaylı tasarlanması ve temel prensiplerinin net olarak ortaya konması gerekmektedir. Bu aş-

Ödül Süreci Geliştirilirken dikkat edilmesi gereken noktalar

1. Bilimsel bakış açısı ile geliştirilen model ve değerlendirme metodolojisi
2. Ödül sürecinin net olarak tanımlanması
3. Ödül sürecinin tarafsız ve yetkin bir organ tarafından yürütülmesi
4. Tarafsız ve uzman değerlendirme ekibi

¹ Sayın **Aydın Kosova**'nın katkıları ile geliştirilmiştir. Aydın Kosova, **KalDer**'de Ulusal Kalite Ödül Sekreteri görevini yürütmektedir.

mada önemli bir denge vardır: 1) ödül sürecine katılımı cesaretlendirmek, sayıyı artırmak, ödül hedefi ile motivasyonu artırmak, 2) ödülde “başarılı olanı” belirlerken zorlayıcı kriterler, tarafsız değerlendirmeyi gerçekleştirmek, ödül sürecinde kolay ulaşılabilir olmaktan, hak ederek elde etme algısını yaşıtmak.

Bu dengenin sağlıklı yaşıatılması ödülün sürekliliğini sağlamak ve itibarını yaşıatmak açısından önemlidir. Sürekli ve itibarı yüksek bir ödül süreci asıl amaca hizmet ederek içerik geliştirmeye katkı sağlayacak, Gönüllü Kuruluşun geliştirmeyi, bilinçlendirmeyi hedeflediği kavramları / faaliyetleri güçlendirecek ve derinleştirecektir. Aynı zamanda, itibarı yükselerek çalıştırılan süreç, kurumun güvenilirliğine, etkililiğine olumlu katkı sağlayacaktır.

Ödül süreci geliştirilirken; hangi davranış, faaliyet, yaklaşımı güçlendirmeye çalışıyor, örnek olarak ortaya koymaya çalışıyoruz? Sorusunun yanıtını net olarak verebilmeliyiz.

Ülkemizde ulusal kalite bilincinin yükseltilmesi ve yaygınlaştırılması, kuruluşların kaliteye yönelik çabalarının özendirilmesi ve başarılı kalite uygulamalarının tüm ülke yararına sunulması amacıyla KalDer tarafından da 1993 yılından bu yana verilen Ulusal Kalite Ödülleri örnek oluşturacak bir uygulamadır. Ulusal Kalite Ödülleri’nin önemini, kriterlerine ve işleyişine baktığımızda daha iyi anlayabiliriz.

Dünyadaki Kalite Ödüllerinin içinde üç tanesi göze çarpmaktadır; Deming

Ödülü (Japonya), Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü (ABD) ve EFQM Mükemmellik Ödülü (Avrupa). Bugün bunların dışında pek çok ülkede ulusal kalite ödülleri oluşturulmuş veya oluşturulma aşamasındadır. Avrupa, ödülünü 1992 yılında ortaya çıkartmış olup geliştirilen ödül modeli hızla kabul görmüş ve uygulanmaya başlanmıştır. Dünyadaki ve özellikle Avrupa’daki bir çok Ulusal Kalite Ödülü bu sisteme dayanmıştır.

Çeşitli ödül yapılarının incelenmesi sonucu Avrupa ile bütünleşmemize katkıda bulunabileceği, esnek yapısının uygulamada kolaylık yaratacağı göz önüne alınarak EFQM Mükemmellik Ödülü’nü esas alan Mükemmellik Modeli, 1992 yılında Türkiye Kalite Derneği tarafından benimsenmiştir. Kuruluşlarda mükemmelliği özendiren bu model, ödül için başvuran kuruluşların değerlendirilmesinde kullanılmaktadır.

EFQM Mükemmellik Modeli, sektör, büyüklük, yapı ya da gelişmişlik düzeyinden bağımsız olarak her kuruluşun başarılı olabilmesi için uygun bir yönetim sisteminin çerçevesini çizer. Esnek ve gelişmeye açık yapısı, modelin üstün yönüdür. Modelin temel mantığı, vizyondan başlayarak organizasyonu hiza ya sokacak olan politika ve stratejilerin oluşturulması, bu doğrultuda operasyonel ve destek süreçlere yönelik temel yaklaşımların uygulanması ve iyileştirilmesi esasına dayanmaktadır.

Ödül süreci, Gönüllü Kuruluşlar için kendi çalışmalarını güçlendirme, derinleştirme ve bilinç ve benimsenme

düzeyini artırmak amacıyla geliştirilmiştir. Ödül süreci Gönüllü Kuruluşlar açısından içerik geliştirmeyi ve sürekliliği garanti altına alma yöntemidir. Dolayısıyla, ödül sürecinin değerlendirme kriterleri, ödül kategorileri, süreç adımları ve sunulan ödül doğrudan misyonla ilişkilendirilerek geliştirilmelidir.

Ödül Süreci örneği;

Ulusal Kalite Ödülü için başvuran kuruluşlar 75 sayfalık başvuru dokümanını her yıl ilan edilen takvime uygun olarak Kalite Ödülü Yürütme Kurulu'na (KÖYK) gönderirler. Başvurular KÖYK tarafından özel olarak eğitilmiş uzman değerlendiricilerden oluşan 4-8 kişilik değerlendirme ekibi tarafından önce bireysel olarak değerlendirilir. Bu ekip daha sonra, baş değerlendiricinin liderliğinde bir araya gelerek uzlaşım toplantısı gerçekleştirir. Bu toplantı sonucunda ortaya çıkan "uzlaşım raporu" aynı zamanda kuruluşlara gönderilecek olan geri besleme raporunun da esasını oluşturur. Bu raporlar doğrultusunda hangi kuruluşların finalist olacağı ve saha ziyaretine gidileceği isimsiz ve kodlu puan dağılımlarının bulunduğu tablolar üzerinden KÖYK tarafından belirlenir. Saha ziyaretleri değerlendirme ekibi tarafından başvuru raporundaki bilgilerin doğrulanması, anlaşılmayan noktaların açıklığa kavuşturulması, kuruluş çalışanlarının dinlenmesi ve atmosferin yerinde algılanması amaçlarına yönelik olarak gerçekleştirilir. Saha ziyareti sonrasında hazırlanan raporlar KÖYK tarafından incelenerek ödül almaya aday başvurular Jüri'ye sunulur. Jüri dosyala-

rı inceleyerek, gerekirse baş değerlendiricilerle de görüşülerek ödül alacak kuruluşu belirler. Ciddi bir sorumluluk ve özveri isteyen bu süreçte, her yıl başvuru sayısına göre 150-160 kadar değerlendirici görev almakta ve uzmanlıklarını gönüllü olarak sunmaktadırlar.

Kategoriler;

1993 yılında tek bir kategori ile başlayan Ulusal Kalite Ödüllerinde, 1998 yılında KOBİ ödül kategorisi, 2001 yılında Kamu Sektörü kategorisi uygulamaya alınmıştır. Kamu kurum ve kuruluşlarını tanımayı amaçlayan bu kategoride ödüller her yıl Haziran ayında yapılan Kamu Sempozyumu'nda sahiplerini bulmaktadır. 2002 yılında ise Ulusal Kalite Ödülü Sivil Toplum Kuruluşları kategorisi Dünyada ilk kez uygulamaya alınmıştır. EFQM Mükemmellik Modeli kamu ve sivil toplum kuruluşlarında sektöre özel birtakım değişikliklerle uygulanmaktadır. Ulusal Kalite Ödülleri günümüzde üç ana kategori altında toplam sekiz kategoride verilmektedir.

İşletme Kategorileri

Büyük Ölçekli İşletmeler (BÖİ)
Operasyonel Birimler
Bağımsız Kobiler
Bağımlı Kobiler

Kamu Sektörü Kategorileri

Eğitim Hizmetleri Kategorisi
Sağlık Hizmetleri Kategorisi
Kamu Yönetimi ve Hizmetleri Kategorisi

Sivil Toplum Kuruluşları (GK)

Kategorisi

Ulusal Kalite Ödülü'nü kazanan kuruluşların Avrupa'da EFQM Mükemmellik Ödülü'nde kazandıkları başarılar ulaşılan noktanın en önemli göstergesi-

dir. Türkiye, İngiltere'den sonra, Avrupa Kalite Ödülleri'ni kazanan ikinci ülke konumundadır.

Türkiye'nin bir dünya markası olabilmesinin yolu, bu tür kalite başarılarının artmasından geçmektedir. Uluslararası platformlarda yarışabilen, ürün ve hizmet kalitesini dünya standartlarında kabul ettiren firma ve GKlarımızın sayılarının artmasıyla, uluslararası düzeyde

saygınlık kazanmamız ve ülke imajımızın iyileşmesi sağlanacaktır.

Bu aşamada, bu örneği detaylı aktarma nedenlerimizden birisi de GK'larda değer yaratma, etki ve süreklilik sağlama gibi kritik başarı faktörlerine yönelik gelişim sağlamak için EFQM Modeli doğrultusunda çalışmanın önemli katkı sağlayacağından konu hakkında bilgilendirmeyi hedeflememizdir.

B-İLETİŞİM

“Sivil toplum kuruluşları, toplumu harekete geçirmede sahip olduğu ikna gücü kadar kuvvetlidir. İkna gücü ise iyi iletişimden geçer...”

Başarılı bir iletişim planı (güçlü mesaj, pazarlama, halkla ilişkiler) sivil toplum kuruluşlarının destek kazanmalarını ve sürekli olmalarını sağlar

İletişim Faaliyetlerinin Temel Amaçları

- Kuruluşun amaç ve hedeflerinin kamuoyunda bilinmesinin sağlamak,
- Toplumun katılımını sağlamak, gönüllülerin ve üyelerin sayısını arttırmak,
- Kurumun amaçları için maddi kaynak yaratmak,
- Toplumda kurumun etkililiğini arttırmaktır.



İletişimi basitçe üç adımda tanımlayabiliriz; dinleme, karşılık verme ve harekete geçme. Kurum olarak sağlıklı iletişimi gerçekleştirebilmek için her adımda net ve hazırlıklı olmalıyız. Gönüllü Kuruluşlar iletişimde kendini ya da misyonuna yönelik faaliyeti anlatmayı hedeflemektedir. Böylece, bilgilendirmeyi, farkındalığı artırmayı ve bu doğrultuda harekete geçmeyi sağlamaktadır.

Sağlıklı iletişimi gerçekleştirebilmek için bizi dinleyecek kitleyi belirlememiz ve özelliklerini inceleyerek tanınamız gerekir. Dinleme, karşılık verme ve harekete geçme aşamalarında kontrolü elde tutabilmek için ön incelemeler ve hazırlıkların önemi tartışılmaz. Ama-

cımız sadece söylemek, iletmek değil sonrasında **hedeflediğimiz doğrultuda harekete geçilmesini sağlamaktır.** İleti-

İletişimde Çalışma Döngüsü

- Hedef Kitle Analizi
- Mesaj Tanımlama
- İletişim Kanallarını Belirleme
- Faaliyet Planı Hazırlama
- Değerlendirme

şimde bu yönde proaktif yaklaşım sergilendiğinde etkililik sağlanabilmektedir. Hedef kitlenin belirlenmesinden sonra, verilmek istenen **mesajın netleştirilmesi** gerekmektedir. İletişim kanallarını belirleme aşamasında hedef kitlenin özellikleri doğrultusunda, akılda kalıcılığı, empati kurmayı sağlayan, heyecanlandıran mesaj geliştirilmelidir. Sürekli

gelişim anlayışının en önemli anahtarı olan ölçme ve değerlendirme iletişimde de kullanılmalıdır.

İletişim Stratejisi Oluşturma aşamasında gerçekleştirilecek adımlar her türlü faaliyet, organizasyon için, kurum içi ve kurum dışı, büyük ve küçük boyutlu tüm mesaj iletimlerinde geçerlidir. Amacımız ne? Sorusunun yanıtını netleştirerek yola çıkmak en kritik adımdır.

Sosyal Paydaşlar (hedef kitleler), iletişim planının etkilemeyi hedeflediği kişi, kurum ve gruplardır. İletişim planının başarısında en önemli unsur doğru sosyal paydaşların seçilmesidir:

Tüketiciler / Kullanıcılar, Dağıtıcılar / Satış Kanalları, Kamuoyu, Kamuoyu

Oluşturanlar – Medya, Fikir Önderleri, Sanayi ve Ticaret Birlikleri, Yürütme/Yasama ve Hükümetler, Lobi Grupları, Dini Örgütlenmeler, Çıkar Grupları, İnternet Grupları- Çalışanlar, Gönüllüler, Üyeler, Potansiyel Üyeler, Yatırımcılar – Finans Dünyası - , Baskı Grupları gibi.

Sosyal Paydaşları belirlerken...

- Geçmiş ve mevcut deneyimler
- Kaynaklar
- Pazar Araştırmaları
- Değişim İhtiyacı
- Zamanlama ve öncelikler gözönüne alınmalıdır.

İletişim Planının amacı, karar aşamasında (eylem) sosyal paydaşların arzu edilen (planlanan) şekilde hareket etmesinin sağlanmasıdır.

İletişim Hedefleri, sosyal paydaşların hareket etme şeklini tanımlar.

7 Altın Kural...

- Hedefleriniz iletişim hedefi olmalı.
- Kuruluş hedefleri ile ilişkili olmalı.
- Genellemelerden kaçının, net olun.
- Erişilebilir hedefler koyun.
- Mümkün olduğu kadar somut, rakamsal hedefler belirleyin.
- Bütçe içinde kalın, aşmayın.
- Özelliklerinizi belirleyin.

İletişim hedeflerine ulaşmak için sosyal paydaşlara aktarılabilecek mesajlar, iletişim hedeflerine ulaşmak için çizilecek yol, ve ana mesajların sosyal paydaşlar tarafından alınması ve istenen etkiyi yaratması için seçilen yol net bir şekilde tanımlanmalıdır. İletişimde kurum dışın-

Yöntem	Örnek	Fayda
Yazılı	Mektuplar, raporlar, notlar, sözleşmeler, anlaşmalar, planlar, prosedürler, standartlar	Yazılı iletişim doğru bilginin aktarılmasını sağlar, erişimi kolaydır, yazılı iletişim sürekliliği sağlama ve gelişim ortamı oluşturmada temelin inşa edilmesini sağlar.
Sözlü	Konuşmalar, toplantılar, görüşmeler, demeçler, telefon görüşmeleri	İletişimde samimiyeti, ulaşılabilirliği hissettirir, karşı tarafı daha iyi anlayarak algısını yönetme olanağı sunar. Sözlü iletişimin etkililiğinde doğru kişinin olması önemlidir. Kalıcı değildir.
Sembolik	Davranışlar, tepkiler, ortamda bulunma, mimikler, ses tonu, duruş	Kurum yetkililerinin katıldıkları sosyal ortamlar ya da farklı kurumların düzenledikleri faaliyetlere katılımları bile kuruma yönelik algıyı etkileyebilir. Yanlış yorum ve manipülasyona açıktır.
Görsel Malzeme	Hedef kitlenin ulaşabileceği ya da tercih ettiği noktalarda ilan, çizimler, duyuru, fotoğraf, resim gibi araçlarla bulunmak	Doğru noktalarda görünüm itibarı ve verilmek istenen mesajı güçlendirir, hafızalardaki payı artırır.
Multimedya	Televizyon, gazete, poster, internet, web, radyo	Ne kadar profesyonelce kullanılırsa o kadar yüksek etkililik ve itibar sağlanabilir.

daki paydaşlar kadar kurum içindekiler de önemlidir.

İletişimde çeşitli yöntemler kullanılabilir; yazılı, sözlü, sembolik, görsel ve multimedya.

İletişim döngüsündeki **dinleme** aşamasında etkililiği sağlamak üzere yöntemlerin hepsi birarada farklı boyutlarla ana mesajı destekler nitelikte kullanılmalıdır.

Net, akılda kalıcı, heyecanlandırıcı ve somut olarak mesajımızı ilettiğimizde karşı tarafın algılamasını kolaylaştırabiliriz. Ancak yine de **karşılık verme** aşamasındaki tepkilere hazırlıklı olmalıyız. Bu aşamada hedef kitleyi iyi tanımak, beklentileri ve algılamalarını iyi analiz etmek gerekir. Doğru örnekler, somut hedefler, tutarlı yanıtlar **harekete geçme** aşamasını hızlandıracaktır. Harekete geçme aşamasında kontrolü sağlayabilmek için zaman kaybetmeden, doğru yönlendirmelerle karşı tarafa doğru yönü işaret etmek gerekmektedir. Bunun için yine en başta belirlenen net hedefler ve net hareket planı oluşturulmalıdır.

1- Kurum İçi

Kurum içi iletişim resmi veya gayri resmi olarak kurumu temsil eden herkesin tutarlı mesajlarla topluma ulaşabilmesi açısından da kritik bir önem taşımaktadır.

İletişim kurum içinden başlayarak dışarıya doğru olmalıdır. Dışarıya verilecek mesajın ilk önce kurum içinde paylaşılması, hedefin ortaya konması hem algılamalara yönelik ön deneme fırsatını

oluşturacak hem de kurumun tamamının tek bir güç olarak hedefe koşmasını sağlayacaktır. Kurum içinde, iletişimi ve iletişim araçlarının kullanımının cesaretlendirilmesi önemlidir. Kurumun yönetimi, çalışanların ve gönüllülerin performansı, kurum dışına yansıyan birliktelik olumlu yönde gelişecektir. Güçlü iletişim mekanizmasını kurum içinde sağlayan kuruluşlar sorunların büyümeden çözülmesini, çok yönlü bakış açısı elde ederek sağlıklı planlama yapmayı ve çalışanların kendilerine değer veriliyor algısını yaşamaları ile bağlılığının artmasını sağlayabilmektedir.

2- Kurum Dışı

Sivil Toplum Kuruluşlarının ana süreçlerinden birisi misyonlarına taraftar kazanmayı sağlayacak tanıtımdır. Tanıtım süreci ile kamuoyunda Gönüllü Kuruluşun misyonu, vizyonu, vaadleri, hizmetleri hakkında farkındalık yaratmak ilk hedeftir. Daha sonra tanıtım ile sosyal paydaşların Gönüllü Kuruluşun faaliyetlerine katılması, onun bir parçası olması hedeflenir. Son olarak tanıtım ile kendilerini bu Gönüllü Kuruluş ile özdeşleştirenlerin, henüz üye olmayanları da daveti hedeflenir.

Tanıtım faaliyetleri halkla ilişkiler projeleri, mektupla bilgilendirme, web sitesi gibi çeşitli yöntem ve araçların bir arada kullanılması ile yapılır. Etkinlikler ve yayınlar, özellikle Gönüllü Kuruluşun sosyal paydaşlarının etkileşim içerisinde olmasını sağlayan iki yöntemdir.

İşleyiş bakımından organizasyon ve yayın düzenleme büyük benzerlik gös-

termektedir. Bu nedenle her iki faaliyet aynı akış içerisinde aktarılacaktır.

Organizasyon, sosyal paydaşlar ile buluşma, etkileşim içerisinde olma faaliyetidir; toplantı, eğitim, panel, sempozyum, kongre, sergi, fuar, konser, gösteri, gala vb. bir çok şekilde gerçekleştirilebilir. Bir organizasyon düzenlemenin hedefi sosyal paydaşların katılımını sağlamaktır. Burada katılımı nicel ve niteliksel olarak düşünmek gerekir. Organizasyona katılım sayısı ve katılımcıların organizasyon sırasında kazandıkları bilgi, beceri, deneyim de önemlidir.

Yayınlar sosyal paydaşlar ile uzaktan etkileşim içerisinde olma faaliyetidir; bülten, elektronik bülten, dergi, kitap vb. şekillerde gerçekleştirilebilir. Yayın çıkarmanın hedefi de nicel ve nitel katılımı sağlamaktır.

Nicel ve nitel katılım için süreci, tema seçimi, içerik oluşturma, kaynak yaratma, operasyon, ölçümleme ve değerlendirme aşamalarına bölmek gerekir. Sürece göre yönetilecek her etkinlik ve yayın bir proje olarak tanımlanmalıdır. Her aşamada farklı kişiler görev alsalar da sürecin bir sahibi ve sürece uygun her bir organizasyon ya da yayının bir proje lideri olmalıdır. Alınan geri bildirimler ile sürecin iyileştirilmesi bu kişilerin sorumluluğundadır.

Her etkinlik ya da yayının bir teması olmalıdır. Tema faaliyete göre bir projeye özgü ya da sürekli olabilir. Temayı Gönüllü Kuruluşun yönetimi belirler; gerekirse tema önerileri oluşturmak üzere danışma kurulu toplantısı düzenlenebilir. Ancak danışma kurulunun çıktıları arasından temayı seçmek yönetimin sorumluluğundadır. Gönüllü Kuruluşun yönetimi tema ile hangi konunun tanıtımını yapacağını belirler. Çeşitli komite vb. yapılardan ya da üyelerden gelen etkinlik ya da yayın önerileri de yönetim tarafından benzer yaklaşımla ele alınır.

3İ yaklaşımı doğrultusunda, her türlü organizasyonda da en az yayın oluşturma sürecinde olduğu kadar içerik oluşturmaya önem verilmelidir. İlgili organizasyonun ne amaçla yapıldığı ortaya konduktan sonra bu amacı gerçekleştirecek ara başlıkların oluşturulması, konuşmacıların belirlenmesi gerekir. Alternatifli olarak belirlenen konuşmacı adaylarına davet yapılır. Daveti kabul eden konuşmacılara, önceden ana tema, kendisinden beklenenler ve konuşmasına yönelik istenen bilgiler aktarılır. Konuşmacıların doğru belirlenebilmesi ve iyi hazırlanabilmesi için organizasyon tarihinden en az 3 ay önce davet gerçekleştirilmelidir. Yayınlar konusundaki talepler ise daha önceden yapılmalıdır.

Etkinlik / Yayın Süreci



Daveti kabul eden tarafların birbiriyle uyumlu bir çalışma yapabilmesi ve sonuçta organizasyon ve/ veya yayının hedef kitlesine değer katacak sonuçlar üretilebilmesi için kurumun içerik geliştirmeden sorumlu olarak görevlendirdiği kişinin yakından hazırlıkları izlemesi gerekmektedir. Konusunda uzman, sorumluluk sahibi kişilerin davet edileceği şüphesizdir, ancak herhangi bir şekilde hazırlıkları yetersiz kalan, ya da son zamanda katılımın sağlayamayacağını belirtilebilecek kişilere hazırlıklı olunmalı, her zaman yedekleme yapılmalıdır.

Organizasyon ve yayın oluşturma faaliyetleri bir taraftan kaynak gerektirirken diğer taraftan da kaynak sağlayıcı olabilmektedir. Bu noktada, Gönüllü Kuruluşların Yönetimi ile ilgili aktarılan bilgilerin tamamının en iyi şekilde uygulanıyor olması, sağlanacak kaynağı artıracaktır. Oluşturulan işbirlikleri maliyetlerin azaltılmasını ve kaliteli içerik geliştirilmesini sağlayacak, sponsorluk-

lar kaynak kullanımını azaltacak ve itibarı artıracak, geliştirilen kaliteli içerik hedef kitleyi cezbedecek ve geliri, güveni, prestiji artıracaktır.

Operasyon aşaması, uygulamanın gerçekleşeceği aşamadır. Tüm detayları ile planlama yapılmalıdır. Yapılan planların, izlenecek adımların ve sorumlularının yazılı hale getirilmesi hem uygulamayı rahatlatır hem de bir sonraki organizasyona altyapı oluşturacak doküman olarak kullanılabilir.

Bu şekilde oluşturulan kontrol listeleri, her defasında geliştirilebilir. Geliştirilmeye açık olsa bile bu listeler süreci hızlandırmakta, detayları atlamayı önlemekte çok yararlıdır.

Tüm aşamalara ilişkin kayıt tutmak, birbiri ile ve hedeflenen ile karşılaştırmak (ölçmek), yapılan hatalar, eksiklikleri belirlemek ve buna göre tekrarını önleyici tedbirler oluşturmak, gerçekleştirilen organizasyondaki en önemli öğrenme adımıdır.

C - İŞBİRLİĞİ GELİŞTİRME

Gönüllü Kuruluşlar misyonları doğrultusunda faaliyetlerini gerçekleştirirken pek çok farklı konu ve alana girmek zorunda kalabilmektedirler. Bu durumda, bir yandan kaynakları verimli kullanabilmek amacıyla odaklanma gereksinimi, diğer yandan güveni güçlendirmek amacıyla faaliyetleri zenginleştirme ve başarılı olma zorunluluğu yaşanan önemli ikilemlerdendir. Bu ikilemi sağlıklı işbirliklerinin kurulması ve işbirliklerinin yönetilmesi yaklaşımı doğru şekilde çözebilmektedir.

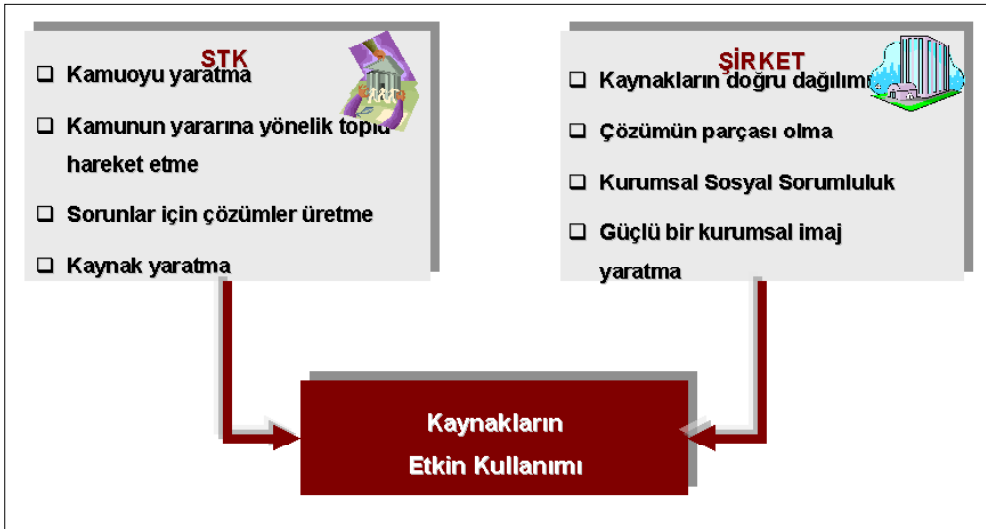
Kaynakların etkili kullanımı özel, kamu ya da sivil toplum kuruluşları olmak üzere tüm kurumların ortak başarı paydasıdır. Bu durumdan katkı sağlayabilmek için tüm kurumların işbirliklerini geliştirmesi önemlidir. En iyi iş, işi doğru bilenle yapılır. Doğru bilgi, deneyim ve araçların tümünü kurum içinde barındırmak çok lüks ve gerçekçi olmayan bir yaklaşımdır. Bu yüzden, uzman

olduğunuz konuya odaklanarak bu yönde gelişim, içerik sağlamalı, ürün ve hizmetlerin oluşturulmasında ise gerekli dış kaynaklar, uzmanlarla işbirliklerine gidilmelidir.

İşbirliklerinin kurumlara çok yönlü katkısı olmaktadır;

- 1- Kuruma uzmanlıkları ile doğru bilginin aktarımı,
- 2- Deneyimle edinilmiş bilgi ile olası risklerin ortaya koyulması ve önlenbilmesinin sağlanması,
- 3- Daha az maliyetle sonuca ulaşılması,
- 4- Verimsizlik alanlarının ortadan kalkması,
- 5- Hizmet, ürün ya da proje kalitesinin artması,

Gönüllü Kuruluşların işbirliklerini geliştirmeye diğer kurumlardan çok daha fazla ihtiyacı vardır. İşbirlikleri geliştirmek, işin doğru şekilde ve iyi kalitede yapılabilmesinin ötesinde kaynak yaratma ve misyonun yayılımını sağlama yönünde de kullanılan bir yöntem olarak düşünülmesi gerekir.



Gönüllü Kuruluşların önemli gelir birimi sadece parasal değerler değil aynı zamanda, emek, zaman, bilgidir. Günümüzde, kurumsal sosyal sorumluluk bilincinin giderek benimsendiği görülmektedir. Kamu ve özel sektör kuruluşlarının ve hatta bireylerin kurumsal sosyal sorumluluk alanındaki faaliyetlere yöneldiklerini görmekteyiz. Özel sektör kuruluşları bu konuda daha faal ve daha zengin kaynaklara sahip durumdadır. Yeni yeni oluşmaya başlayan ve toplumda kalıcı bir yer edinecek olan bu yaklaşımı fırsat olarak değerlendirmek gerekmektedir. Bu alanda, potansiyel emek, zaman, bilgi birikimi ve parasal kaynağın doğru yerlere doğru şekilde aktarılması ve bu yönde proaktif davranması gereken kuruluşlar, Sivil Toplum Kuruluşlarıdır.

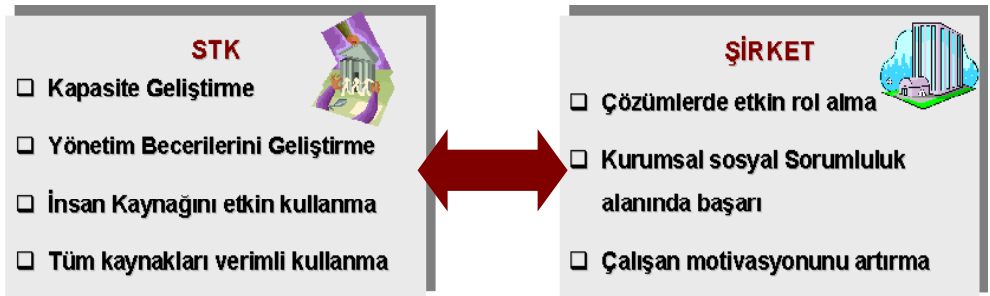
Ülkenin gelişmişliğini, refah düzeyini artırmak amacıyla Gayrisafi Milli Hasıla (GSMH) artırmak ve etkili kullanma çabası kadar önemli ya da önem kazanması gereken bir değer de Gayrisafi Milli Sorumluluk Etkisi'dir. Bu değeri sürekli artırmak ve etkili kullanmak toplum içinde yaratılan ve üretilen katma değer, bilginin kullanımını geliştirmek anlamına gelmektedir. Daha açık olarak,

sosyal sorumluluk alanında yaratılan değerden toplum olarak ne kadar doğru şekilde yararlanabilirsek bilgiyi, değeri o kadar daha az maliyetle elde etmiş olur ve paylaşımını sağlarız.

Bugün için, birbirine benzer ama nüanslarla farklılık gösteren hedeflere yönelen pek çok Gönüllü Kuruluş bulunmaktadır ve her biri kendi yolunda önemli çaba ve kaynak sarf etmektedir. Diğer yandan, topluma faydalı olma güdüsü ile kurum veya bireylerin gerçekleştirmeye çalıştıkları faaliyetler ve önemli çaba ve kaynak bulunmaktadır. Aslında, aynı yöne doğru gitmeye çalışan bu iki dereyi bir araya getirerek güçlü bir ırmağ oluşturabiliriz.

İşbirliklerinin genelde kurulmasıyla geliştirilmesini engelleyen unsurlar sağlıklı iletişimden ve algıdaki farklılıktan kaynaklanmaktadır.

"Başladığı işin altından kalkamadığı", "Basit çözümlere bile kendi başına ulaşma becerisinin eksik olduğu", "Kendi işini başkasına yaptırıp emek vermeden sonuçtan pay almayı planladığı", gibi olumsuz düşüncelerin gelişeceği, "fikrimi anlatırsam; kendi fikri gibi başkalarına anlatır", "bu iş bir tek benim



işim olmalı işi paylaşırsam kazanılacak prestiji de paylaşmak zorunda kalırım” gibi kaygılar işbirliklerine mesafeli olmaya neden olabilmektedir.

Sivil toplum kuruluşları etkili ve üretken olarak, ticari çevrelerle işbirliğine girerek ve şirketlerin sosyal konulara duyarlı olmalarını sağlayarak, projelerin uzun vadede kurumlara ve sektörlere faydasını artırabilirler.

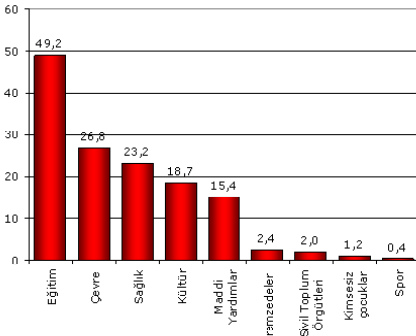
Gönüllü Kuruluşlarla işbirliği şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine hız, etkililik, doğru hedef kitlenin belirlenmesi ve kaynakların verimli kullanımı yönünde faydalar sağlamaktadır.

İşbirlikleri geliştirerek katma değeri artırma yolunda önemli bir örnek olarak Özel Sektör Gönüllüler Derneğini verebiliriz. Özel Sektör Gönüllüler Derneği, Özel sektörün insan kaynağını gönüllülük yoluyla sivil topluma kazandırmak misyonu ile yola çıkmıştır. İlk kuruldu-

ğunda misyonu doğrultusunda üye şirketlerin çalışanlarından oluşan gönüllülerin sayısını artırmaktı. Bu amaçla, gönüllülerin yönlendirilebileceği ve onları motive edecek faaliyetler geliştirilmeye çalışıldı. Gönüllülük istekli olmanın ötesinde önemli bir sorumluluk taşımaktır. Dolayısıyla, işe doğru adımla başlamak gerekir. Bu yüzden belirlenecek faaliyetin de en doğru alanda ve kazan – kazan ilişkisini sağlayacak nitelikte olması gerekiyordu. İlk soru, hangi alanda proje geliştirilmeli? Sağlık, Çevre, Eğitim, Sokak Çocukları, Yaşlılar, kimsesizler, engelliler....

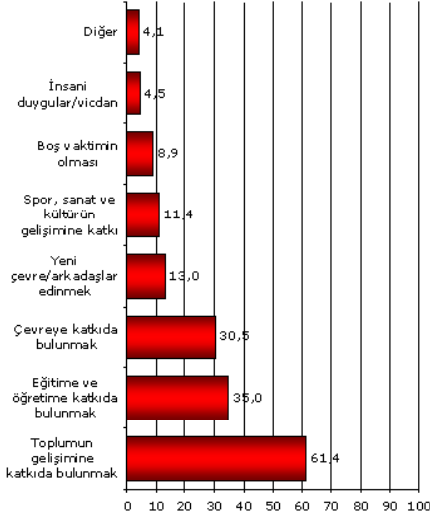
Araştırma şirketi ile işbirliği yapılarak, gönüllülerin hangi alanda rahat edebilecekleri belirlendi; eğitim. Eğitim alanında pek çok proje gerçekleştirilmekte, dolayısıyla en doğru yöntem nedir? Sorusuna gelindi; çocuk psikolojisi konusundaki uzmanlarla işbirliği yapılarak kitap okuma projesi oluşturuldu. Hangi kitapların okunabileceği, hangi konulara dikkat edilmesi gerektiği, çocuklara nasıl yaklaşılacağı konusunda uzmanların çalışmaları dökümanite edilerek, her şirketten bir kişi (gönüllü elçiler) eğitildi. Gönüllü elçiler kendi şirketlerindeki diğer gönüllülere bu eğitimi verdiler. Kitap alımlarında yayın evleri ile işbirliği yapılarak indirimler alındı. Bu şekilde başlatılan projede, etkililiği sağlamak üzere doğru okullara yönelinmesi gerektiği belirlenmiştir. Bu aşamada, Milli Eğitim İl Müdürlüğü ile işbirliği yapılarak doğru okulların belirlenmesi, okullarla daha sağlıklı iletişim kurulması ve daha etkili başlangıç yapılması sağlanmıştır.

BUGÜNE KADAR GERÇEKLEŞTİRİLEN GÖNÜLLÜLÜK FAALİYETLERİNİN YAPILDIĞI ALANLAR



*Araştırma 743 kişi arasında 7 ilde yapılarak Akademetre Araştırma ve Stratejik Planlama tarafından değerlendirilmiştir.

GÖNÜLLÜLÜK FAALİYETİNE KATILANLARIN GÖNÜLLÜLÜK FAALİYETİNİ GERÇEKLEŞTİRME NEDENLERİ



İlerleyen aşamada, gönüllülerin kendi deneyim, bilgi, dünya görüşünü en doğru şekilde aktarabilmesi, değer katan nitelikte topluma sunabilmesi için okulların yönetimi ile gönüllüler arasında işbirliği başlamıştır. İhtiyacın belirlenmesi, yöntemin geliştirilmesi ve ortamın sağlanması bu işbirliği ile gerçekleştirilmektedir. Bugün için 30 ilköğretim okulunda bu proje sürdürülmekte, gönüllü sayısı, katılımcı kuruluş sayısı ve yararlanan öğrenci sayısı her gün hızla artmaktadır.

1 - Sponsorluk

Günümüzde rakipler arasından ön plana çıkmak, farkındalık yaratmak, hedef kitleyle duygusal bir bağ kurmak ve az bütçelerle geniş kitlelere ulaşmak önem kazandıkça bu amaca yönelik

yöntemler de geliştirilmektedir. Sponsorluk da bu amaçla uygulanan önemli bir araçtır. Artık tüketiciler yalnızca bir üründeyken hizmeti satın almıyorlar, aynı zamanda o ürünün sunduğu hayat tarzını, hikayeleri, deneyimleri ve duyguları satın alıyorlar. Aynı iki ürün arasında sponsor firmanın ürününü tercih ederim, diyenlerin oranı yüzde 65’den yüzde 73’e, fiyatı yüksek dahi olsa sponsor firmanın ürününü tercih ederim, diyenlerin oranı yüzde 31’den yüzde 58.3’e çıktı. (Akademetre, Eylül 2006)

Sponsorluk, bir kurumun ya da kuruluşun doğrudan herhangi bir kar gözetmeksizin halk yararına yönelik faaliyetlere aynıyada maddi yardım sağlamasıdır. Bu yolla hedef kitlelerine ulaşmayı ve imajını olumlu yönde geliştirmeyi hedefleyen kuruluşlar için önemli bir iletişim aracıdır.

Sponsorlukta amaç “iyi niyet” göstergesi olmak ve hedef kitleler nezdinde “güven sağlamak” tır. Sürekli olarak hedef kitleleri ile ticari bazda bir ilişki içerisinde olan şirketler faaliyetleri ile tamamen farklı bir temelde hedef kitleleri ile buluşma imkânı bulmaktadır. Bir markanın bir etkinlikte özdeşleşmesi, sosyal sorumluluk kavramının farkında olan ve bunun gereklerini elinden geldiğince yerine getiren bir firma imajının yerleştirilmesi, ürünlerin belirli bir hayat felsefesinin temsilcileri olduğunun ortaya konulması ve birçok farklı açıdan şirketlere avantaj sağlamaktadır.

Gönüllü Kuruluşların bu aşamada sponsor ilişkilerini geliştirirken, kazan – kazan ilişkisini gözetmesi gerekmektedir.

tedir. Sponsorluğu tek başına kaynak yaratma boyutu ile değerlendirmemek gerekmektedir. Bu aşamada, ilişki kurulacak şirket nasıl hedef kitlesi için olumlu imaj yaratma arayışıyla konuya yaklaşıyorsa, Gönüllü Kuruluşunun da aynı bakış açısında olması gerekmektedir. Güven, itibar Gönüllü Kuruluşlar için hayati öneme sahiptir. Dolayısıyla, sponsor firmanın toplumda nasıl algılandığı, ürünlerinin özellikleri ve kullanım alanları, firmanın hedef kitlesi dikkatle incelenmelidir. Gönüllü Kuruluşun'nin kendi misyonu, hedef kitlesi ile sağlıklı ve olumlu bir ilişki kurulması sağlanmalıdır.

Sponsorluk konusunda ilk adımı atmadan önce hangi faaliyet ile ilgili talebin olduğunu net olarak ortaya koymalıyız. Bu yönde yeterince detayları içeren bir dosya hazırlamalıyız. Sponsorlarla ilişki geliştirme aşamasında; potansiyel firmaların,

- Misyonu,
- İlgili alanları,
- Becerilerini incelemek temas kurma ve sonuç almada etkililik sağlayacaktır.

Sponsorluk talebi doğrultusundaki temel konunun sponsor adayının misyonu, ilgi alanları ve becerileri ile ilişkili olması aynı zamanda hem talebin olumlu karşılama olasılığını artıracak hem de sponsorluk ile geliştirilen ilişkinin etkililiği ve sürekliliğini sağlayacaktır.

Sponsorluk geliştirmede 4R yaklaşımı² dikkate alınmalıdır.

Research- Araştırma

Romance- Yakın Hissetme

Request & Negotiation- Talep ve anlaşma
Recognition- Tanıma

4R yaklaşımı sponsorluk geliştirmede izlenmesi gereken döngüyü belirtmektedir. **Araştırma** - Doğru kişiyi bulma, temas ve sonuca ulaşma etkililiğini sağlamak için gereklidir. Başarının yaklaşık % 8'lik bölümü bu aşamadaki titiz yaklaşım sayesinde sağlanmaktadır. **Yakın Hissetme** - Sponsorluk geliştirmede en önemli konu sponsor adayının ilgili faaliyete yada Gönüllü Kuruluşa kendini yakın hissetmesidir. Bunun için, doğru yaklaşımın önemi kadar ilgili proje ve Gönüllü Kuruluşun verdiği mesajın ve toplumdaki algılanışının sponsor adayının misyonu, ilgi alanı ve toplumda algılanmasını istediği imaja uyumlu olması önemlidir. Sponsorluk konusundaki çalışmaların başarılı olup olmamasını bu adım %65 oranında etkilemektedir. **Talep ve anlaşma** - sponsorluk konusunda talep aşamasındaki yaklaşım ve kurumun sponsorluk konusunda alternatifler sunularak kendisine en uygun yöntemi tercih edebilmesinin sağlanması başarıda önemli paya sahiptir. **Tanıma** - Takdir ve tanıma her bireyin başarı, iyi niyet ve çabası karşılığında beklediği ve bu yolla önemli motivasyon sağlandığını biliyoruz. Aynı bakış kurumlar içinde geçerli. Sponsorları, her türlü işbirliği kurulan kurum ve birey tanıma yöntemleri ile motive edilmelidir. Böylece ilişkinin sürekliliği sağlanabilir.

2- Gönüllü Kuruluşların işbirliği

Gönüllü Kuruluşların her birinin toplumda farklı bir ihtiyacı karşılamak,

bir soruna çare olmakyada beli konulara dikkati çekerek bilinçlendirme hedefleri vardır. Ülkemizdeki Gönüllü Kuruluşların sayısal çokluğundan yola çıkarak birbirleriyle örtüşen hedefler yönünde faaliyet gösteren kuruluşlar olduğunu söyleyebiliriz. Gönüllü Kuruluşların çok büyük bir bölümünün kaynak ihtiyaçlarının olduğu ve en önemli çabayı bu yönde harcadıkları da gözardı edilemez bir gerçektir. Kaynak verimliliğini sağlamak, projelerindeki etkiyi artırmak, kuruluşların sürekliliğini sağlamak ve topluma değer katmak amacıyla Gönüllü Kuruluşlar arasında gerçekleştirecek işbirlikleri önemli sinerji sağlayacaktır.

Gönüllü Kuruluşların işbirliklerinde de

- Hedef kitlelerin işbirliğini farklı algılamaları,
- Üyelerinin katkı paylarındaki farklılık dolayısıyla projeyi ve sonuçları sahiplenmedeki farklı tutumları
- Üyelerin farklı beklentilerine yanıt verebilme kapasitesinin yetersiz kalması

Gibi risklerin baştan öngörülerek önlem alınması gerekir. Sağlıklı bir başlangıç için temel mesaj, işbirliğinin yarattığı sinerji, topluma, hedef kitleye ve üyelere açık bir şekilde aktarılması gerekmektedir.

Uygulama ve Ölçme

Temel tanımlama ve standartların oluşturulması ile kurumun temeli inşa edilmiştir. İkinci bölümde 3İ yaklaşımı ile süreklilik kazandırma yolunda çalışma prensipleri oluşturularak içerik geliştirme, iletişim ve işbirliği anlayışı aktarılmıştır. Uygulama ve ölçme adımında da kurumun faaliyetlerinin sağlıklı yürütülebilmesi için sistemli olarak yaklaşılması gereken üç ana sürece değinilmektedir. 1) Kaynak Yaratma, 2) İnsan Kaynakları Yönetimi, 3) Gönüllü Yönetimi,

Bu üç konuda yaklaşımların belirlenmesi ve bu yaklaşımların temel tanımlamalar ve 3İ yaklaşımında belirtilen anlayışla ilişkilendirilmesi bütünde kurumun etkililiği, değer yaratma potansiyeli ve sürekliliği için kritik önemdedir. Sürekliliği ve özellikle sürekli gelişimin olmazsa olmaz kuralı ise ölçmektir. Tüm

yaklaşımlar ve prensipler doğrultusunda gerçekleştirilen uygulamaların sürekli ölçülmesi ve elde edilen verilerin değerlendirilerek, iyileştirme, güncelleme, geliştirme adına kullanılması gerekmektedir. Gönüllü kuruluşların yönetiminde yol gösterici nitelikte olan EFQM Mükemmellik Modelinde de iyileştirme, geliştirme ve güncelleme anlayışı en önemli aşama olarak tanımlanmıştır.

“Ölçülemeyen performans geliştirilemez”, dolayısıyla, uygulamaların, faaliyetlerin, projelerin ve günlük işleyişteki performansın ölçülmesi ve buna yönelik altyapının oluşturulması gerekmektedir. Dönemsel uygulamalar, faaliyetler ve projelerin başında sağlıklı planlamanın ön koşulu hedef belirlemek ve hedefi çok yönlü tanımlamaktır. Bu tanımlamaların sonuçlarını izlemek daha kolaydır.

		Performans Göstergesi	Ölçüm Dönemi/Birimi	Hedef	Gerçekleşen
ETKİ	FINANS				
	HEDEF KİTLE				
	İÇ VERİMLİLİK				
	ÖĞRENME				
DEĞER YARATMA	FINANS				
	HEDEF KİTLE				
	İÇ VERİMLİLİK				
	ÖĞRENME				
SÜREKLİLİK	FINANS				
	HEDEF KİTLE				
	İÇ VERİMLİLİK				
	ÖĞRENME				

Diğer taraftan, günlük işleyiş ve uzun dönemli faaliyetlerin performansının ölçümü kurumun sağlıklı yaşam ömrünü uzatması ve köklerinin güçlenmesini sağlayacaktır.

Bu amaçla, kurumda en önemli performans göstergelerini belirlemeliyiz. Gönüllü Kuruluşlarda kritik başarı göstergeleri etki, değer yaratma ve sürekliliktir. Dolayısıyla, bu kritik başarı göstergelerimizdeki performans izlemek önemlidir. Performans izleme konusu; tek boyutlu olarak düşünülmemelidir. Sadece finansal performans izleyen bir kuruluş, iç yapılanmasındaki gelişimi ölçmeyi, hedef kitlesinin beklentilerini karşılamaya yönelik performans ölç-

meyi ihmal edebilir. Bu yüzden, altyapı oluşturulurken, hem kritik başarı göstergelerini hem de bu göstergeleri izleyen çok boyutlu bakış açısını ortaya koymak gerekmektedir. Aşağıda bu yönde bir örnek format oluşturulmuştur. Performans izleme yöntemi ve buna yönelik altyapı hazırlıkları, kurumun özellikleri ile doğrudan ilgilidir. Kurumun öncelikleri, hedef kitlesi ile ilişkisi, faaliyetlerinin özellikleri bu yapıyı belirler. Tek bir formatın tüm kurumlara uyumu söz konusu olamaz. Ancak, temelde kritik başarı faktörleri ve bunların en azından finans, hedef kitle, iç verimlilik ve öğrenme boyutları ile izlenmesi gerekliliği ortaya konmuştur.

A - KAYNAK YARATMA ³

Kar amacı gütmeyen bir sivil toplum kuruluşunun yöneticilerini en çok zorlayan konulardan bir tanesi etkili şekilde kaynak geliştirebilmektir. Kimisi kaynak geliştirme sürecini dilencililiğe benzetir. Kimisi kaynak sahiplerine “Onlar,” ve kaynak ihtiyacı olanlara “Bizler,” diye ayrımcılık gözüyle konuya bakar.

Sivil toplum kuruluşu olmak, “her şey gönüllüler tarafından ve bedelsiz şekilde yapılmalıdır” anlamına gelmiyor. Her türlü etkili kurumun kritik başarı faktörü yeterli bir işletme sermayesine dayalıdır. Özel sektörde de olduğu gibi, bir sivil toplum kuruluşunun en büyük riski sürdürülebilirliği sağlayamamasıdır. Ancak, parayı nerede bulacağımız değil, parayla ne yapacağımız kaynak geliştirmenin başlangıç noktasıdır.

Peki, insanlar veya kurumlar neden sivil toplum kuruluşlarına bağış yaparlar? Çok duyarlı, çok varlıklı yada tanınmış oldukları için midir? Başarılı bir şekilde kaynak geliştirebilen kurumların arasında belli ortak özellikler vardır. Başarılı kaynak geliştirmenin sırrı ise, kaynak geliştirme faaliyetine olan bakış açısıdır. Yedi ana varsayımı benimseyebilen sivil toplum kuruluşları, kaynak geliştirme sürecini daha verimli ve oldukça keyifli şekilde yaşayabilirler.

1. Kaynak geliştirme ortamı bir rekabet ortamıdır. Kaynak geliştirirken sadece üç sonuç ile karşılaşılabilir: Hayır, Belki veya Evet. Başarı olasılığını arttırmak için doğru yere, doğru şekilde, doğru zamanda başvurmak gerekir.

2. Kar amacı gütmeyen bir sivil toplum kuruluşu, sunduğu ürün ve/veya hizmetleri ile topluma sosyal değer yaratan bir işletmedir. Değer yaratmanın kaçınılmaz masrafları ve yatırım gereksinimleri vardır. Kaynak geliştirmek karşılıksız bir talep değildir. Bağış yapan ve alan arasında bir anlaşmadır.
3. Maddi ve/veya aynı bağış yapanlar ise, bir kurumun işletme sermayesine yatırım yapanlardır ve o kurumun hissedarları gibidirler. Özel sektördeki hissedarların geri dönüşüm beklentisine benzer, bağışçıların da farklı şekillerde tanımlanabilen geri dönüşüm beklentileri de bulunmaktadır.
4. Özel sektörde yeni bir yatırımcı ilişkisini kurmak, her zaman eski bir yatırımcı ilişkisini devam ettirmekten daha zor ve masraflıdır. Aynı şekilde, yeni bağışçı bulmak, mevcut bağışçı ilişkisini sürdürmek veya derinleştirmekten çok daha zor ve masraflıdır. Bağışçı ilişkisini sürdürmek, kurumun performansına ve iletişim becerilerine dayalıdır.
5. Sivil toplum kuruluşunun sunduğu hizmetlerden olumlu veya olumsuz şekilde etkilenen tüm kitleler ise o kurumun paydaşlarıdır. Bu paydaşları tespit ederek, aralarında bağışçı olarak potansiyel vaad eden hedef kitleleri net bir şekilde tespit etmek mümkündür.
6. Bağışçı kazanmak romantik bir ilişki gibidir. Önce tanışma, sonra flört, ardından özel ilişki ve belki uzun vadeli beraberlik dönemleri yaşanır.
7. Kaynak geliştirmek bir sivil toplum kuruluşunun ana misyonundan ve hedeflerinden bağımsız bir proje veya etkinlik değildir. Kaynak geliştirmek bir sivil toplum kuruluşunun ana misyonuna ve hedeflerine hizmet eden entegre bir süreçtir. Kaynak geliştirme yetkilisinin yanında, özellikle yönetim kurulu üyelerinden, stratejik planlamadan ve kurumsal iletişimden

³ Sayın **Didem Altop** tarafından geliştirilmiştir. Didem Altop, **Endeavor Turkey** Direktörlük görevini yürütmektedir.

sorumlu kişiler, bu sivil toplum kuruluşunda yer alan tüm resmi ve gönüllü çalışanlar da kaynak geliştirme sürecine destek vermelidir.

Başlangıç noktamıza geri dönelim. Konu parayı nerede bulacağımız değil, parayla ne yapacağımız. Önemli bir toplumsal misyona hizmet eden bir kurum için kaynak geliştirmek, asla dilencilik değildir. Bağış yapanlar ise özellikle duyarlı, varlıklı veya tanındık oldukları için katkıda bulunmaz. Kaynak geliştirmek, bir bağışçı ve kurum arasında, etkileşime dayalı olan, karşılıklı bir çıkar anlaşmasıdır. Yazıya dökünce çok soğukkanlı bir mantık yaklaşımı gibi okunmasına rağmen, aslında konunun tam kalbidir. Bilinç altında veya açıkça, bağış yapanın kaçınılmaz üç ana sorusunu da üç ek varsayım olarak kabul edilmelidir:

1. "Bu yatırımı yapmak, bana ne getirir ve benden ne götürür?"
2. "Ne kadar risk var?"
3. "Başarıya ulaştığımı nasıl anlarım?"

Bu soruların cevabı ise, bağışçının tüm kaynakları ve öncelikleri arasındaki bağış miktarının önem payına göre, daha az veya daha çok detay gerektirir. Tüm bu varsayımlarımızın üzerine inşa edilen, beş ana başlık altındaki kaynak geliştirme prensiplerini değerlendirerek, sivil toplum kuruluşlar kaynak geliştirme süreçlerine bir stratejik yön tanımlayabilir.

1. Fonlama Birimleri
2. Bağışçı Motivasyon Sebepleri
3. Çözüm Gücü Döngüsü
4. Bağışçı İlişkisi Yönetimi
5. Performans Değerlendirmesi ve İletişimi

Fonlama Birimleri

Bir Gönüllü Kuruluşun tüm program ve proje alanlarını Fonlama Birimlerini oluşturur. Bu portföyün toplamı, bir Gönüllü Kuruluşun var olma nedeninin kendisidir. Eğer verimli çalışan bir kurumun tüm insan kaynaklarını ve masraflarını program ve proje bazlı bütçelendirmeye dağıtırsanız, geriye kalan genel diğer masrafları toplam bütçenin %20'sini geçmemeli. Bu genel gideri de her bir Fonlama Birimine orantılı olarak ilave ederseniz, kaynak geliştirme ihtiyaçlarınız belirlenmiş olur. Fonlama Birimi doğrultusunda, potansiyel bağışçı hedef kitlesi haritasını çizdiğiniz zaman, kimlerden, ne için, ne istemeniz gerektiğini bulursunuz.

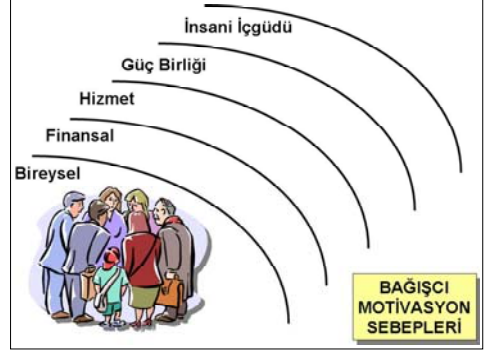
Fonlama Birimlerini tanımlamak için, stratejik planlama yapmanız gerekecektir. Bu planlamayı yapmadan, kaynak geliştirmek işkenceye dönüşebilir. Stratejik planlama bir kurumun enerjisiyi yönlendirmek için en kritik araçtır. İleriye dönük bir bakış açısını alarak, stratejik planlama bir kurumun ne olduğunu, ne yaptığını ve neden yaptığının temel kararlarını biçimlendiren ve belirleyen disiplinli bir gayrettir. Stratejik planlamada, "Doğru şeyi yapıyor muyuz?" sorusunu gündeme getiren bir süreçtir. Bu sorunun olumlu cevabı ise kaynak geliştirmenin ilhamıdır.

Fonlama Birimleri doğrultusunda, potansiyel bağışçılarınızı net şekilde tespit etmek mümkündür. Bu potansiyel bağışçı listesini çıkarmak aynı zamanda program veya proje alanlarınızın gerçekliğini denetlemiş olur. Bir programı

toplam yıllık bütçesi YTL 100,000 ise, ve o program için 10 tane YTL 10,000 veya 100 tane YTL 1,000 verebilecek potansiyel bağışçı ön görebiliyorsanız, programınız gerçekçidir.

Fonlama Birimleri aynı zamanda bir program veya proje alanının farklı şekillerde paketlenmesiyle ilgili, kaynak geliştirme çalışmalarınızda esneklik sağlar. Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı'nın (TEGV) çalışmalarından yalın bir örnek alınabilir. TEGV'in misyonu, devlet tarafından verilen temel eğitime katkıda bulunmaktadır. Eğitim Gönüllüleri, bu amaçla oluşturduğu donanımlı eğitim ortamlarına kendi isteğiyle gelen 7-16 yaş grubu çocuklarını gönüllüleriyle eğitir, geleceğe hazırlar. Bağışçıların katkılarıyla sürdürdüğü bu faaliyetleri hakkında kamuoyunu düzenli bilgilendirir. TEGV'in program ve projeleri arasında Eğitim Birimlerin kurulması, Gönüllü Eğitimlerin yapılması, Öğrenim Programların geliştirilmesi gibi girişimler var.

Bunları Fonlama Birimlerine çevirmek için en küçük modülünden en kapsamlı çalışmaya kadar bağışçının özel ihtiyaçlarına ve gereksinimlerine göre bir uyarlama yapılabilir. Örnek olarak, bir bağışçı doğduğu ilde bir Eğitim Birimin inşaatını üstlenmek isteyebilir. Başka bir bağışçı tüm Eğitim Birimlerinde kullanılmak üzere bilgisayar okuryazarlık öğrenim programının tasarım ve uygulama masraflarına sponsor olmak isteyebilir. Ancak, normal bir vatandaş, bir öğrencinin tek bir öğrenim dönemi için burs verebilir. Fonlama Birimleri,



stratejik planlamanın sonucunda kararlaştırılan program ve projelerinin parçalara ayırmasıdır ve bağışçıya göre modüler şekilde yeniden paketlenmesidir.

Bağışçı Motivasyon Sebepleri

Gönüllü Kuruluş yöneticisi olarak, kurumumuzun misyonuna kilitlenmiş durumdayız. Ancak, bağışçıya başvurduğumuz zaman, konu bizim gönüllü kuruluşumuzun ihtiyaçları ve inandıklarımız değil, bağışçının bizim hedef aldığımız toplumsal soruna veya ihtiyaca nasıl baktığı önemlidir. Bağış veren-bağış alan arasındaki ilişki aslında karşılıklı bir çıkar anlaşmasıdır dediğimiz zaman, bağışçıların kararını etkileyen beş motivasyon değişkeniyle özetlenebilir: Bireysel, Finansal, Hizmet, Güç Birliği, İnsani İçgüdü. Potansiyel bağışçıları tespit etmek için, bir toplumsal soruna veya ihtiyacının karşılanması hangi paydaşların nasıl faydalanabileceği ile ilgili yapılması gereken bir egzersizdir.

Bireysel

Bağışçı motivasyon değişkenleri arasında, Bireysel Motivasyon en güçlüsüdür. Bir potansiyel bağışçı herhangi bir

sosyal sorun veya ihtiyaçtan kendisinin olumlu veya olumsuz bir deneyim yaşamış olması, bağışçının dikkatini çekmek için özünde duygusal bir nedendir.

Olumlu bir deneyim örneği olarak, bir üniversiteden mezun olan bir iş adamı hayal edin. Kaliteli bir okuldan mezun olmuş olması kendi kariyerine önemli katkıda bulunmaktadır. Mezun olduğu okulun itibarının sağlam şekilde devam ettirilmesi, kendi diplomasının değerini korumak anlamına gelir. yada burs ile okumuş ve başarılı olmuş bir insanın duyarlılığını hayal edin. Kendisine sağlanmış olan desteği belki de hiç bir zaman sağlayan kişiye hakkını geri ödeyemez. Fakat, kendisi yardım edebilecek konuma geldiyse, bu manevi borcunu gelecek neslin uğruna bağış yaparak geri ödeyebilir.

Olumsuz bir deneyim örneğinde de, göğüs kanserini atlatmış bir kadının, çevresindeki kadınların farkındalığını artırmak için bir arzu uyandırabileceğini düşünün. yada zamanında başarılı öğrenci olup, okumaya devam etmek isteyip, ama burs bulamayan ve daha sonra maddi acıdan yardımcı olabilecek konuma gelen birini hayal edin. Bu kişi, kendi yaşadığı olumsuz deneyimi başkasına yaşatmamak için burs programına katkıda bulunmaz mı?

Finansal

Finansal Motivasyon değişkeni özellikle kurumsal bağışçılar arasında daha çok rastlanır. En kolay açıklaması örnek ile yapılır. Bir yazılım şirketi neden öğrencilere ve öğretmenlere bilgisayar

okur-yazarlık programına destek verir? Hem uzmanlık alanına girdiği için, hem de gelecek nesil piyasasını oluşturmak için katkıda bulunur. Bir banka neden ev ekonomisine veya girişimciliğe destek verir? Tekrar, hem uzmanlık alanına girdiği için, hem de stratejik ilişkiler geliştirmek fırsatını değerlendirmek için katkıda bulunur. Bu stratejik yaklaşım gerekçeleri hayırseverlik niceliğini değersiz kılmaz, aksine, uzmanlıklarından doğan özgün katma değeriyle birlikte, “akıllı bağış” olarak, hayırseverlik niteliğini artırır.

Hizmet

Hizmet Motivasyon değişkeni biraz daha geniş bir kavramdır. Bir vatandaş olarak bir çok toplumsal konuları önemseyebiliriz, ancak çözümleri hakkında yetersiz bilgi veya becerimiz vardır. Fakat, bir vatandaş, önemseydiği bir konuya, uygulama kapasitesine güvendiği bir Gönüllü Kuruluşun mantıklı bir yaklaşımına bağış desteğinde bulunabilir. Bir amaca ulaşmak istediği için, kendi menfaatine sunulan bir hizmetin karşılığında Gönüllü Kuruluşa yatırım yapar. İlk okulda çocukları olan bir anne, okul sonrası spor programı veya sanat girişimine destek olabilir. Hava kirliliğinden rahatsızlık duyan astım olan biri, temiz hava derneğine üyelik aidatını vermeye kabul edebilir. Hizmet Motivasyonu duygusallıktan çok, konuya duyarlı olan kitlelere uygun bir yaklaşımdır.

Güç Birliği

Güç Birliği Motivasyon değişkeni özellikle bir farkındalık hareketine uy-

gun bir yaklaşımdır. Hizmet Motivasyonunda bulunan duyarlılık anlayışından bir tutam daha felsefidir. Toplumda bir konuya odaklı tek bir kişinin sesini duyurma imkanı neyse, bir çok vatandaşın aynı konuya odaklanarak birlikte sesleri duyurmak çarpan etkisi yaratır. Güç Birliği Motivasyonu “Kızlar Okula” ve “Aile İçi Şiddette Hayır” kampanyaları gibi, bilinçlendirmeye dayalı düşünce ve davranış değişikliğini amaçlayan GK çalışmalarında özellikle bulunur. Bu örneklerde, bağışçının maddi desteği aynı zamanda sembolik olarak harekete katılmak anlamına gelir.

İnsani İçgüdü

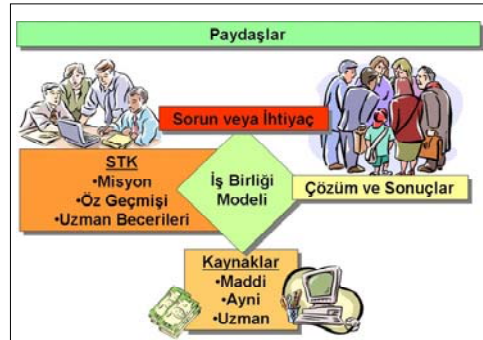
İnsani İçgüdü Motivasyon değişkeni sadakaya ve sevaba en yakınıdır. Doğal felaketleri ardından toplanan bağışlar, yoksul insanların hayırına verilen maddi destekler aslında çözüm veya değişim odaklı bağışlar değildir, acil ihtiyaçları karşılamak üzere rahat vicdana sahip olmak için verilen desteğidir. Bir vatandaşın acıma veya korku hissine dokunarak bağış toplamak için çok güçlü bir motivasyondur. Ancak, kriz dönemlerinde olduğu gibi yüzleşmeye mecbur kalmadıkları sürece, insanlı içgüdülerine değinen konular genelde insanların günlük hayatlarında düşünmekten en çok sakındığı konulardır.

Çözüm Gücü Döngüsü

Gönüllü Kuruluş çalışmalarımızın heyecanıyla girdiğimiz bir kaynak geliştirme toplantısında, en sık yapılan hatamız konuya kendi görüşlerimizi ve ihtiyaçlarımız anlatarak başlamak.

Başlamamız gereken konu ne kurumumuz, ne de destek istediğimizdir. Başlamamız gereken yer toplumsal sorunun veya ihtiyacın tanımıdır. Ardından, bu sorun veya ihtiyacın giderilmesiyle birlikte, “dünyanın nasıl farklı olabileceği” ile ilgili bir sohbettir. Bu sohbetten sonra, Kurumumuzun bu sorun veya ihtiyacı karşılamak üzere nasıl donandığını anlatarak, Bağışçı Motivasyon sebeplerini devreye sokarak kendi misyonumuza hizmet eden, destek istediğimiz bağışçıya uygun bir çalışmamızın özetinin anlatılmalıdır. Çözüme yönelik birlikte nasıl hareket edebileceğimizi anlatılır ve beklenen sonuçları teyit eden başarıya ulaştığımızın göstergelerini belirleyebiliriz.

Bir Gönüllü Kuruluş olarak kendi ihtiyacımızı karşılamak ana amacımızdır. Ancak, amacımıza ulaşmamızın yolculuğu bağışçının ihtiyacını karşılayarak başlar. Hiç bir zaman kuruluşumuzun projesini çıplak şekilde anlatmaya başlayarak toplantıya girilmemeli. Böyle bir yaklaşım, her iki tarafa da, “Onlar” ve “Bizler” algısını pekiştirir. Aksine, toplumsal sorun veya ihtiyacın tanımı ile gündeme başlamak ve bunları giderilmesiyle ilgili nasıl ilerleme kaydede-



bileceğimizi karşılıklı görüşmek “Birlik-telik” ortamı yaratır. Arada gerçekleşen sohbet kısmı, bağışçının toplumsal konuya dikkatini vermesini ve önereceğiniz çözümü sahiplenmesini sağlamak için çok önemlidir. Bağışçının bakış açısına öncelik vererek, kendi hedeflerimizden asla vazgeçmiyoruz. Bağışçıyla hedeflerimizin örtüştüğü veya birbirini tamamladığı alanları tespit ederek esas amacımıza, dolayısıyla misyonumuza doğru ilerliyoruz.

Kaynak Geliştirme Sanatı ve Bilimi

Stratejik planlama yapılır ve program ve proje alanlarımız belirlenir. Bu program ve projeleri en küçük modüller halinde iyice incelenir ve Bağışçı Motivasyon değişkenlere göre harita çıkarılır. En gerçekçi öngörülen potansiyel bağışçı hedefleri göre de Fonlama Birimleri tanımlanır. Her Fonlama Birimine göre de bir kaynak geliştirme yaklaşımı tasarlanır. Örnek olarak YTL4,0 milyon bütçesi olan bir hayali vakıf alalım. Vakfımızın misyonu ne olursa olsun, program ve proje alanlarımıza dayalı olarak Fonlama Birimlerimizi de A, B, C olarak be-

lirlemiş olalım. İki adet tablo çıkarılması gerekmektedir:

Tablo 1’de örneklediğimiz gibi, Ortalama Bağış varsayımına göre Hedef Bağışçı Sayısı Belirleniyor. Bunlar bağış yapmaya “Evet” demiş olanlar. Yanında parantez içindeki görünen rakam ise gerçekleşme oranının varsayımı. Bu yüzdeyi uygulayarak Hedef Bağışçı Adayı sayısı belirleniyor. Bunlar dikkatini çektiğimiz bağışçı sayısıdır. Yanında parantez içinde görünen rakam ise bunun gerçekleşme oranının varsayımıdır. Hedef Potansiyel Bağışçı Adayı sayısı ise başlangıç noktamız. Varsayımlarımızın doğrultusunda bu sayı ne kadar gerçekçi olduğuna inanırsak, kaynak geliştirme olasılığımız o kadar güçlüdür. Hedef Potansiyel Bağışçı Adayı olanlara nasıl ulaşacağımız ise, kaynak geliştirmenin sanat kısmıdır.

Kaynak Geliştirme Araçları ve Etkinlikleri

Kaynak geliştirme araçları ve etkinlikleri bir Gönüllü Kuruluşun yaratıcılığını test eder. Yönetimi Kurulu Üyelerinin yazdığı mektuplar, yaptığı telefon

Tablo 1: Hedef Bağışçılar

Fonlama Birimi	Toplam Bütçe	Ortalama Bağış	Hedef Bağışçı Sayısı	Hedef Bağışçı Adayı	Hedef Potansiyel Bağışçı Adayı
A	YTL 2,0 milyon	YTL 100.000	20 (50%)	40 (50%)	80
B	YTL 1,0 milyon	YTL 100	10.000 (20%)	50.000 (80%)	62.500
C	YTL 1,0 milyon	YTL 5.000	200 (20%)	1.000 (50%)	2.000

Tablo 2: Hedef Bağışçılar Kaynak Geliştirme Araç ve Etkinlikler

Fonlama Birimi	Hedef Potansiyel Bağışçı Adayı	Kim	Kime	Nasıl	Ne Zaman
A	80	Yönetim Kurulu Üyeleri	Liste	Mektup ve telefon görüşmeleri	Haziran
B	62.500	Mütevelli Çağrısı	Genel Toplum	Teleton	Ekim
C	2.000	Yönetim Kurulu Başkanı	Yönetim Kurulu ve Mütevelli Üyeleri, Büyük Bağışçılar, Fikir Önderleri	Gala Gecesi	Şubat

görüşmeler ve katıldığı toplantılardan basın, radyo, televizyon, internet ve mobil telefon kullanıma kadar farklı kampanyalar yapılabilir. Bağış yapabilmek ne kadar yalın şekilde tasarlanabilirse, o kadar verimli geri dönüşüm sağlanır. En yeni kaynak geliştirme araçların arasında kurumsal bağışçıların “co-branded” ürün satışları (TEGV-Koç Gıda), çalışanların aylık maaşlarından otomatik bağış kesinti sistemleri (TEGV-Arçelik) ve kurumsal-GK iş birliğinde desteklen özel ürün pazarlama ve gelir bağışları (Turkcell-Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği Sezen Aksu “Kardelen” CDs ve Konserleri). Kaynak geliştirme araçların ve etkinlikleri kendi bünyesinde ek gelir sağlamak ile birlikte bir ön yatırım gerektirebilir.

İktisadi İşletme Girişimleri

Kar amacı güden iktisadi işletmelerin altında iki tip yaklaşım bulunmaktadır. Birincisi, kurumun misyonundan uzak, tam anlamıyla, bir özel sektör girişimi-

dir. Böyle girişimleri yönetmek oldukça odaklı insan kaynakların adanması gerekir ve sivil toplum kuruluşun ana misyonuna dolaylı yoldan gelir sağlayarak hizmet eder. Örnekleri arasında, dairelerden kira gelirli elde etmek, benzin istasyonlarını işletmek, borsa senetlerinden kazanç elde etmek bulunmaktadır.

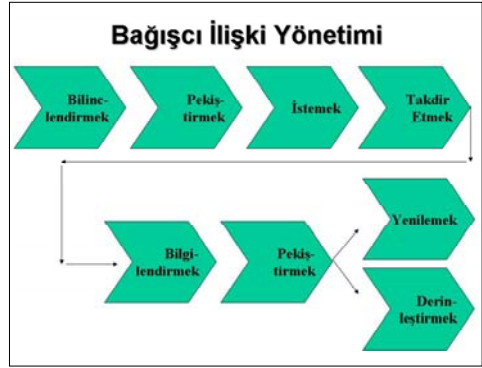
İkinci yaklaşım ise, kurumun misyonuna hizmet eden bir özel sektör girişimidir. Böyle girişimlerde de odaklı insan kaynaklarının zaman ayırması gerekecektir. Ancak, kurumun uzmanlık alanına girdiği için, risklerini yönetmek ve faaliyetlerin üzerine ek bir amaç yüklemek mümkündür. Örnekleri arasında, çevre ile ilgilenen bir Gönüllü Kuruluşun organik tarım ürünlerini pazarlaması, bir meslek derneğinin kitap satması veya danışmanlık hizmetleri sağlamasıdır, veya eğitim ile ilgilenen bir Gönüllü Kuruluşun okul malzemesi veya eğitici oyuncak satmasıdır. Bir taraftan topluma değerli bir ürün veya hizmet suna-

rak, diğer taraftan önemli bir farkındalık ve Gönüllü Kuruluş için marka algısı yaratmak için ek bir araçtır. Burada özellikle dikkat edilmesi gereken konuların arasında beş temel unsur vardır:

1. Özel sektör rekabet ortamında hareket edildiği için, çalışmaların özel sektör şartlarına uygun koşullarda yönetilmesi gerekmektedir. Haksız rekabet sınırları tanımlanmalıdır.
2. Fiyatlandırma politikasında sunulan ürün veya hizmetten elde edilen gelirin ne kadarının Gönüllü Kuruluşa aktarılacağı ile ilgili net ibare ile açıklanmalıdır. Satılan ürün veya hizmet fatura karşılığında satılır.
3. Fiyatlandırma politikasında, piyasa fiyatlarının ortalamasına yakın, hatta Gönüllü Kuruluşun misyonunu ön planda bulundurarak daha pahalı bile, belirlenebilir.
4. Sunulan ürün veya hizmetin kalitesi, tutarlılığı ve sürdürülebilirliği Gönüllü Kuruluşun kurumsal kimliğine olumlu veya olumsuz şekilde yansır. Böyle bir girişim bir kaynak geliştirme “projesi” değildir. Kar amacı güden ve uzun vadedi görüş gerektiren stratejik bir yapılanma kararıdır. Gönüllüler tarafında sağlanan hizmetler veya aynı bağışçılar tarafından sağlanan malzemeler bağış makbuzu karşılığında pazarlanmalıdır.
5. Uzun soluklu bir iktisadi girişim, kendisine özgün sermaye ve kadro gerektirecektir. Aksi takdirde, kısa süre içinde Gönüllü Kuruluşun ana misyonundan sapmasına sebep olması kaçınılmazdır.

Bağışçı İlişkisi Yönetimi

Bağışçı İlişkisi Yönetimi özellikle dikkatli takip edilmesi gereken bir süreçtir. Romantik ilişki oldukça doğru bir benzetmedir. Sağlıklı bir ilişki için ilk tanıştığını kişiye evlenmeyi teklif etmediğimiz



gibi, ilk tanışmamızda potansiyel bağışçıdan da orantısız bir talepte bulunmamalıyız. Küçük bağış meblağları toplamayı hedeflediğimiz zaman bile, bağışçı istemeden evvel bağışçının Gönüllü Kuruluşu ile bir şekilde bir tanışıklığı olduğunu sağlamalıyız. Bu nedenle farkındalık kampanyaları ve sağlam bir itibara dayalı markalaşma çok kritiktir. Bu nedenle de kaynak geliştirme konusunu kurumsal iletişime bağımlıdır.

Bağışçı iletişimde kimin katılacağından, ne kadar sıklıkta temas edileceği ve ne kadar detaylı bilgi paylaşılması gerektirdiği ile ilgili politikaların oluşturulması önemlidir. Özellikle aidat ödeyen dernek üyeleri, “Bize sadece paraya ihtiyacınız olduğu zaman hatırmızı sormak için arıyorsunuz,” diye şikayet ederler.

Performans Değerlendirmesi ve Raporlama

Bir Gönüllü Kuruluşun misyonu, hedefleri ve fonlama birimleri belirlendikten sonra, zaten bunlar ile birlikte ölçülebilir teknik hedeflerin de tanımlanmış olması gerekir. Bir kurumun itibarı söz verdiğinin ne kadarını gerçekleştirdiği

ile belirlenir. Başarıya ulaştığımızı anlayabilmek için, ölçülebilir göstergelerin tanımlanması, bağışçılarımıza olan hesap verebilirliğimizin sorumluluğudur ve hizmet ettiğimiz toplumun güvenini sağlamak için aktif bir şeffaflık sergilemek önemlidir.

Sonuç

Kaynak geliştirme süreci aslında stratejik planlamanın ve kurumsal iletişimin uzantısıdır. Başarılı uygulamalarımızda kaynak geliştirmenin devamını getirmenin teminatıdır. Kar amacı gütmeyen ve bağışları ile yaşayan Gönüllü

Kuruluş olmak demek, sınırlı kaynaklar ile topluma önemli hizmetler sağlamak demektir. Ancak, hiç bir kurum yetersiz işletme sermayesiyle verimli olamaz. Gönüllü Kuruluşların sürdürülebilirliği için, kaynak geliştirme tüm çalışmaların entegre bir parçası olmasıdır. Bunu gerçekleştirmek, doğru fonlama birimlerini tanımlayarak, doğru bağışçılara, doğru şekilde, doğru zamanda başvurmak kadar kolay veya zordur. Özel sektör piyasa kuralına göre, bir talep var ise, arz da sağlanır. Gönüllü Kuruluşlara dar boğaz yaşıtan ise, toplumda henüz ta-

Örnek: Deniz Temiz Derneği (TURMEPA) 1200Km Girişimi

GK	Vizyon	Misyon	Hedef	Fonlama Birimleri
TURMEPA	Gelecek nesillere yaşanabilecek bir çevre bırakabilmek, onların denizlerimizin ekonomimize, sağlığını ve refahımıza katkılarından yararlanabilmelerini sağlamaktır.	Turmepa halkımızdan gelecek talep ve desteğin vermiş olduğu kuvvet ile deniz ve kıyılarımızın kirletilmemesini ve bu konuda ulusal ve uluslararası kanun ve anlaşmaların uygulanmasını sağlayacak etkili güç olmayı amaçlamaktadır.	Kişisel sağlık ve refah ve Türkiye'nin ekonomik geleceği için oluşan önemli riskler hakkında kamusal farkındalığı arttırmak, Halkın deniz ve sahil çevresinin süregelen tahribatına karşı müsamaha göstermemeleri konusunda faaliyete geçmeleri için halkı teşvik etmek, Denizlerin uzun süre korunmasını sağlamak için çocuklarda ve gençlerde çevre bilinci yaratmak. Öncelikli tehdit altındaki deniz çevrelerini korumak ve Türkiye'nin uluslararası çevre kurallarını ve AB üyeliğinin gerektirdiklerini karşılamasını sağlamak, Hükümeti ve kamu sektörünü deniz çevresine zarar veren faaliyetler konusunda uyarmak ve etkili yasa uygulamaları için halkı harekete geçirmek.	Bilinçlendirme Faaliyetleri ICC Vidanjor Projesi Acil Mavi 1200km Eğitim Programları Deniz Süpürgesi Göçek Projesi Yaz Programları

lebi uyanmamış konuların arzını teklif etmektedir.

Toplumsal sorun veya ihtiyaç olarak tanımladığımız vizyon, hedeflediğimiz çalışmalara anlam yüklüyor. Bağışçılar sadece duyarlı, varlıklı veya tanındık oldukları için değil, belli bir insanlık motivasyondan harekete geçiyor. Kendi fonlama birimlerimizi bağışçıların ihtiyaçlarına cevap getirecek şekilde tanımlamak kaynak geliştirmenin başlangıç noktasıdır. Ancak, kaynak geliştirme süreci aradığımız fonları sağlandığında sonra bir sona ermiyor. Kaynak geliştirme bir süreçtir ve sürdürülebilirliği önemli ölçüde bağışçı ilişki yönetim becerilerimize dayalıdır. Farklı kaynak geliştirme araçlarını değerlendirerek, kaynak geliştirme sürecin aslında farkındalık yaratma sürecine paralel şekilde ilerlediğini görebilmeliyiz. İnandığımız bir amaç için kaynak geliştirmek zor değildir. Yeter ki bu hedeflerimiz gerçekçi olsun, bağışçının dikkatini çekecek kadar gündeme uygun olsun ve önerdiğimiz çözümler bağışçılarımızın ihtiyaçları ile örtüşsün.

Toplumsal Sorun veya İhtiyaç:

Hepimizin bir çok toplumsal öncelikleri arasında, Türkiye’de çevre konularına olan duyarlılık oldukça bir lüks gibi görülebilmektedir. Ancak, çevre gündemi global önem taşıyan konudur. Avrupa Birliği sürecinde Türkiye’nin karnesinde bir odak noktası olacaktır. Komşu ülkelerimizle siyasi ve ekonomik ilişkilerimizi etkileyecektir. En önemlisi, kendi toplumumuzun sağlığı ve

ekonomik sürdürülebilirliği için kritiktir. Türkiye’nin tüm denizleri ve sahil şeridinin korunmaya ihtiyacı olsa da özellikle Karadeniz, Akdeniz, Ege ve Marmara’nın 1200 Km’si tehlike altındadır ve çok geç olmadan harekete geçilmesi gerekmektedir.

Gönüllü Kuruluşların Özgün Becerisi

TURMEPA’nın deniz temizliği konusundaki uzmanlığı dışında, bu toplumsal soruna cevap verebilmek için değerli ve özgün becerileri bulunmaktadır:

- Yerel topluluklar, şirketler, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler ve yönetimlerini bir konu etrafında örgütlemek
- Katılan gönüllülerin eğitimini konu uzmanları tarafından geliştirilmiş içeriklerle donatmak
- Bilinçlendirme kampanyalarını tasarlamak ve uygulamak

Kaynak/Fonlama Birimleri

- 1200 Km deki gözetim istasyonların ünite başına tüm masrafları
- Genel bilinçlendirme etkinlikleri
- Gözetim istasyonunun kurulumu ve işletmesi
- Üniversite eylem planı tasarımı
- Gönüllülerin eğitimi
- Ziyaretçi ve eğitim merkezi bilgi malzemeleri (dosya, poster, vb)

Çözüm ve Sonuçlar

Türkiye’nin en fazla tehlike altında olan 1200 Km’lik sahil şeridi TURMEPA tarafından yerel topluluklar, şirketler, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler ve yönetimlerin destekleriyle koruma altına alınacaktır. Koruma faaliyetleri, eğitilmiş gönüllülerden ve profesyonel-

lerden oluşan altı denetleme istasyonu aracılığıyla koordine edilecektir. Üniversiteler işbirliği yapılarak ekosistemdeki düşüşü tersine çevirecek eylem planları geliştirmek ve şartları değerlendirmek için gerekli araştırmaları yapacaktır. Her yerel denetleme istasyonu yerel katılım, iletişim ve gönüllülük için bir merkez görevi üstlenirken aynı zamanda ziyaretçi ve eğitim merkezi olarak da hizmet verecektir. Bu istasyonlar yalnızca acil koruma eylemlerinde bulunmak için değil, topluma turistlere ve diğer ziyaretçilere her sa-

hil şeridinin önemini anlatmak için de çalışacaktır.

Beklenen sonuçlar ise, iki şekilde tanımlanabilir:

1. Teknik sonuçlar: Bir gözetim istasyonu somut olarak neler gerçekleştirecek?
2. Bağışçıya özel sonuçlar: Bağışçının beklentisini karşılamak üzere neler gerçekleşecek?

İlk Gözlem İstasyonunun kurulması Arçelik A.Ş. sponsorluğunda Fethiye Belediyesi ve Muğla Üniversitesi işbirliğinde Temmuz 2006 sonunda açılması gerçekleşmiştir.

B-İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Kurumların, en önemli kaynakları olan insan kaynağını, sağlıklı şekilde yönetmeleri başarılı olmaları için kritiktir. İnsan kaynaklarının yönetiminde en önemli anlayış, çalışanların, kurumun amacına ulaşmasında gerekli araçlar değil, kurumun başarısı için çıkılan yolda ortak oldukları düşüncesidir. Bu düşünce açık iletişimi, motivasyonu ve ekip ruhunu kuruma kazandırmaktadır.

İnsan Kaynakları yönetimine kurum ne kadar küçük boyutta olursa olsun sistemli yaklaşmak gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimine çok karmaşık bir yapı olarak bakmamak

gerekiyor, ancak kurumlardaki çalışanların yönetimi konusunu da gününbirlik kararlarla yönetilecek kadar da hafife alınmamalıdır.

İnsan kaynakları yönetiminin başında empatik bakış açısı, adil ve güvenilir yaklaşımlar, sağlıklı iletişim ve takdir, tanıma gelmektedir. Kurumların faaliyetlerini sürdürebilmesinde gerekli olan diğer kaynaklar gibi insan kaynağının da **doğru belirleme, konumlandırma** ve performansını artırmak amacıyla **doğru yönlendirilmeye** ihtiyacı vardır. İnsan kaynakları modüllerinin üç farklı çevrim hızı içinde birbirleriyle girdi alış-verişi vardır. İşe alma modülü, sisteme doğru kaynağı, doğru belirleme ile dahil eder.



Kaynağın doğru yönlendirilmesi, eğitilmesi ve performansının geliştirilmesi çok daha hızlı bir çevrimle süreklilik ve tutarlılık gerektirir; bunu kariyer planlama, performans yönetimi ve eğitim planlama modülleri gerçekleştirir.

Doğru konumlandırma ise, Ücret yönetimi ile insan kaynağının performansı ve konumu gözönüne alınarak ücretlendirilmesi ve ödüllendirilmesi ile teşvik edilmesidir. Bu modüldeki çevrim dönerseldir.

Doğru Belirleme; Gönüllü Kuruluşlarda kaynakların etkili, verimli kullanılması gerekliliğinin en önemli kritik başarı faktörü olduğunu tekrar hatırlayalım. Genellikle, kısıtlı kaynakla maksimum etkiyi / değeri yaratma çabası insan kaynaklarına da az elemanla daha çok iş yapma zorunluluğunu getirmektedir. Kuruma profesyonel kadroda çalışacak eleman alımı öncesinde pozisyon- dan neler beklendiği, hangi özellikte bir kişinin beklenen görevi yerine getirebileceğinin belirlenmesi ve görüşmelerde adaylara bu pozisyon ve kurumun pozisyon- dan beklentileri net olarak aktarılması gerekmektedir.

Gönüllü Kuruluşlarda çalışacak kişiler hangi pozisyonda olursa olsun, 1) kurum misyonunun kişisel değerleri ile uyumlu olması önemli bir artı olacaktır. Gönüllü Kuruluşlarda çalışacak kişilerin profesyonel kadroda olsalar bile 2) gönüllülük anlayışına sahip olması, 3) paydaşlarla sağlıklı ilişki kurabilecek iletişim becerisi ve motivasyonunun olması gerekmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminde doğru belirleme adımı sadece profesyonel kadronun oluşturulması aşamasında değil aynı zamanda gönüllülerin kurumda görevlendirilmesinde de aynı prensiplerle çalıştırılmalıdır.

Gönüllü Kuruluş çalışanlarının, diğer kurum çalışanlarından daha fazla yaratıcı ve daha fazla inisiyatif almaya istekli olması gerekmektedir. Ortam sürekli olarak neler yapabiliriz?, nasıl projeler üretebiliriz? arayışında olan, bu konuda pek çok düşüncenin ortaya atıldığı, diğer taraftan da çözüm bekleyen soru ve sorunların aktığı dinamik bir yapıdadır. Bu dinamik yapı, çalışanların birden fazla görevlerinin olması (çok şapkalılık), çalışma saatlerinin esnek olması gibi zorluluklar oluşturabilmektedir. Bu ortamı karmaşık bir yapıya dönüştürmeden üretken, paylaşımcı ve motivasyonu güçlü bir hale getirebilmek yöneticilerin üzerine düşmektedir. Doğru yönlendirme konusunda sistematik bir yaklaşım geliştirmek yöneticilerin başarılı olabilmeleri için önemli bir araçtır.

İnsan kaynağını **doğru yönlendirmek** tüm kurumlarda en kritik yönetsel yetkinliktir. Bunu sağlamak için yöneticilerin, çalışanları artı ve eksileri, potansiyel güçleri ile başarısızlık nedenleri, motivasyon unsurları ile ilgili detaylı olarak tanıması gerekmektedir. Gönüllü Kuruluşlar genellikle çok büyük olmayan kadrolarla yönetildiğinden bu yakın değerlendirmeyi yapmak daha kolaydır. Yine de doğru yönlendirme için sistematik yaklaşım gereklidir.

1. Her dönem başında (yılda bir veya altı ayda bir), Yönetim stratejileri belirlenmesi, neler yapmayı hedeflediği ve ne tür/hangi projelere çalışmalara yönelineceğini ortaya koymalıdır.
2. Strateji, proje ve çalışmaların sorumluları belirlenmelidir.
3. Yöneticiler üzerlerine düşen proje ve çalışmalara yönelik hangi çalışmaları yapması gerektiğini planlamalıdır.
4. Yönetici, kendi kadrosu içinden yapacak işlerin hangilerini profesyonel kadro ile gerçekleştirmesi gerektiğini, hangi konularda gönüllülerden destek alması gerektiğini planlamalıdır.
5. Çalışanların artı yönleri, motivasyon unsurları, potansiyelleri gözönüne alınarak taslak görevlendirme yapılmalıdır.
6. Çalışanlarla toplanılarak; strateji, yapılacak proje ve çalışmalar hakkında bilgi verilmeli ve görevlendirmeler konusunda çalışanların düşünceleri alınarak sorumluluklar dağıtılmalıdır.

3 aylık dönemlerde yöneticilerin çalışanlar ile geçmiş çalışmalar üzerinde birebir görüşmesi ve performansı geliştirmeye yönelik yönlendirme yapması, gelecek dönem için daha sağlıklı çalışılmasını sağlar.

Doğru konumlandırma; her çalışanın hayat standardını koruma ve geliştirme hedefinde olduğunu unutmamalıyız. Çalışanlar potansiyelleri ve ilgi alanları doğrultusunda iş arayışına girdikle-

rinde kurumların yapısı ve kendilerine sunulana göre değerlendirme yaparak çalışmak istedikleri kurumu tercih ederler. Kurumların çalışanlarına verdikleri ücreti de bu doğrultuda tek başına düşünemeyiz. Çalışana kurumun sunduğu değer sadece ücret değildir. Sunulan değeri **Kişisel Gelişim fırsatı, Gelecek sağlama potansiyeli, Toplam ücret ve çalışma ortamının** bütününden oluşan bir paket olarak değerlendirmek gerekmektedir. Kurumlar,

- kendi misyon ve vizyonları ile çalışanlarında içinde olacağı **geleceğini**,
- paydaşları, fiziksel ortam ve iş yapma yöntemleri ile **çalışma ortamını**,
- faaliyet alanları, projeler, insan kaynakları uygulamalarının sağlıklı işleyişi ile bireyin eğitim ve kariyer gelişim fırsatlarını belirleyerek **kişisel gelişimi**,
- ücreti, sunulan yan hakları, takdir ve tanıma faaliyetleri ile **toplam ücreti içeren bir paket sunmaktadır**.

Bu bakış açısı ile yaklaştığınızda, hem dört boyutlu bu paketin entegre bir işleyişle oluşturulması gerekliliği hem de toplam paketin kuruma katkı sağlayacak kalitedeki potansiyel çalışanlara cazip hale getirilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Doğru konumlandırma, bu dengenin iyi oluşturulması ve yönetilmesi ile sağlanabilir.

C- GÖNÜLLÜ YÖNETİMİ

“Gönüllülük; bireylerin toplumsal sorumluluk anlayışıyla, çıkar gözetmeksizin bilgi, zaman, beceri, deneyim ve kaynaklarını –kendi özgür iradeleriyle- bir sivil toplum kuruluşunu amacı doğrultusunda kullanmalarındır.”

Gönüllüler, kısıtlı kaynak ve sınırlı sayıda profesyonel ile çalışan GK’ların sürdürülebilirlikleri açısından önemli rol oynarlar.

Gönüllü yönetimi, gönüllü seçimi kadar onların sürekli bilgilendirilmelelerini, onları heyecanlandıracak görevlerle donatılmalarını, başarıların tanınmasını ve gelişim fırsatları yaratılmasını içerir. Başarılı gönüllü yönetimi onların beyinlerine ve gönüllerine hitap edebilmeyi, onları sürekli olarak heyecanlandırabilmeyi gerektirir.

Gönüllüler, Sivil toplum kuruluşlarında çalışmanın iki farklı boyutu vardır: birincisi, kendi yapacağınız işi kendinizin seçmesi, gönüllü olunması dolayısıyla motivasyon yüksektir. İkincisi, farklı alanlarda faaliyet gösterme fırsatından dolayı dünya görüşü ve bilgi birikimi farklı boyutlarda beslenebilmektedir. Olumlu bu iki boyutu iyi yönetebildiğiniz oranda gönüllüleri cezbetmek ve sonuçlara etkisini artırma yönünde başarılı olabilirsiniz. Diğer taraftan, gönüllülerde bazı yanlış düşünceler oluşabilmektedir; 1) gönüllü olarak çalışması, “gönlü olmadığı” zaman çalışmayabileceği anlamına gelmekte ve istediği zaman bırakıp gidebilmektedir. 2) gönüllü çalıştığı için artık Gönüllü kuruluşun da sürekli onun “gönlünü yapacak uygu-

malar” geliştirmesi, özen göstermesi ve belki de şımartılma düzeyinde ilgilenilmesini bekleyebilmektedir.

Gönüllülük, profesyonel iş hayatından daha da fazla iç disiplin istemektedir, özverili çalışmayı gerektirmektedir. Herhangi bir Gönüllü Kuruluşta gönüllü olarak çalışmayı tercih eden kişi, iş hayatında kazandığı konumu/ pozisyonu, mevcut yaşam standardı dolayısıyla edindiği tüketim alışkanlıklarını bir kenara bırakarak, farklı bir dünyada farklı koşullarda farklılık yaratmaya çalışan yüksek özgüvene sahip kişidir.

Gönüllü yönetimi, kurumun ve gönüllülerin beklentilerini karşılama aşamasında dengenin kurulmasıdır. Gönüllü yönetiminde doğru kişilerin doğru işlere yönlendirilmesi ve gönüllülerin motivasyonlarının sağlanması önemlidir. Çünkü, yaptığı işle değer yarattığını görebilen gönüllü kişi, işine odaklanacak ve daha iyinin arayışına geçecektir.

Bir diğer konu, disiplin ve sürekliliktir. Gönüllülükte taahhüt edilen çalışmaların doğru zamanda doğru şekilde yerine getirilmesi ve devamlılığın sağlanması, hedef kitlenin ve paydaşların Gönüllü Kuruluşa güvenini olumlu yönde etkileyen unsurlardır. İşin doğru şekilde yerine getirilmesi derken, maliyet unsurlarına, zaman planına uyum sağlanırken sunulan hizmet kalitesini de artırmak kastedilmektedir.

Gönüllü yönetiminde de insan kaynakları yönetimindeki sistemli yaklaşımlar ve temel prensipler aynıdır. Başlangıçta doğru planlamanın yapılması, uygulamada prensiplere uyulması ve

gerçekleştirilen çalışmaların ölçülerek, değerlendirilmesi gerekmektedir.

Gönüllü yönetimini adımlar halinde aşağıdaki şekilde tanımlayabiliriz;

- Gönüllü ihtiyacının belirlenmesi, Hangi alanlarda, hangi özellikteki kişilere ihtiyacımızın olduğunu, bu kişilerden ne tür çalışmalar, katkılar beklediğimizin tanımlanması,
- Gönüllünün kuruluşu çekilmesi, Tanımladığımız özellikteki kişilerin çalışmalara katılması ve katkı sağlaması için gerekli bilgilendirmeler, beklentileri ile ilişkilendirilmiş mesajlar ile doğru kişilerin cezbedilmesi,
- Gönüllü oryantasyonunun gerçekleştirilmesi, Kurumun temel tanım ve prensiplerinin aktarılması, çalışmayada projenin tanıtılması ve beklenen sonuçların ortaya konması ile gönüllünün kurumun bir parçası haline gelmesinin sağlanması,

- Gönüllünün görevlendirilmesi, ilgili çalışmayada proje için gönüllüden beklentinin ne olduğunun, nasıl bir yöntem ile çalışması gerektiğinin, elde etmesi gereken sonuçların ne olduğunun ve organizasyondaki yerinin net olarak gönüllüye aktarılması,
- Gönüllü eğitimi ve yetiştirilmesi, Çalışmayı kabul eden gönüllünün sorumluluk alanındaki çalışmaları gerçekleştirebilmesi için gerekli bilgilendirme ve eğitimlerin verilmesi,
- Gönüllü çalışmaların değerlendirilmesi, Yapılan çalışmalar ile ilgili gönüllüye doğru zamanda olumlu ve olumsuz geribildirimlerin verilmesi,
- Gönüllünün ödüllendirilmesi, Katılımın desteklenmesi, çalışmalara yönelik motivasyonun sağlanması, sunulan emeğin, çabanın tanınması amacıyla ödüllendirme uygulamalarının gerçekleştirilmesi.

Sonuç

Gönüllü Kuruluşların yönetimi herhangibir kurumun yönetiminden daha güçlüdür. Toplumun bir ihtiyacına çare olmak, bilinçlendirmek gibi iddialı bir başlangıç ile yola çıkılmaktadır. Sermayesi gönüllülük, karı çare olabildiği sorun sayısı yada bilinçlendirebildiği kişi sayısıdır. Maddi kaynaklar, yoktan var edilerek doğru yerlere yönlendirilmeli, manevi kaynaklar motive edilerek bir sonuç üretebilir hale getirilmelidir.

Gönüllü kuruluşlar çalışmalarını etki, değer yaratma ve süreklilik sağlama yönünde gerçekleştirmelidir. Kitapta bu üç kritik başarı faktörünü başarıyla gerçekleştirmeyi sağlayabileceğini düşündüğümüz üç aşamayı bölümler halinde aktarmayı hedefledik.

Tanımlamalar, misyon, vizyon, değerler, Gönüllü Kuruluşların sağlam temelli bir yapı olarak inşa edilmesini sağlar. İyi niyet, yardımseverlik, gönüllülük anlayışı çoğu Gönüllü Kuruluşun ana kuruluş nedeni dışında faaliyetlere yönelmesine neden olabilmektedir. Oysa Gönüllü Kuruluşlarda kısıtlı kaynakların verimli kullanımı ile etkili sonuçlar alınması gereklidir.

Dolayısıyla temel tanımların yapılması ve bu tanımın uygulamalarda yol gösterici olması odaklanmayı sağlamaktadır. Kurumun varlık nedenini tanımlayan misyon, orta vadedeki hedefini belirleyen vizyon, olmazsa olmaz prensipleri ortaya koyan değerler tanımı pusula görevi yapmaktadır. Her faaliyette izlenmesi gereken yolu işaret etmektedir.

Standartların oluşturulması ve uygulanması ise Gönüllü Kuruluşlara hız ve kurumsallaşma kazandırmaktadır. Gönüllü Kuruluşların topluma katkılarını artırması için süreklilik sağlamaları gerekmektedir. Süreklilik güven, kalite ve verimlilik sağlanarak elde edilebilir. 3İ yaklaşımı (içerik oluşturma, iletişim, işbirliği) kuruluşta süreklilik kazandırma yolunda başarı sağlayan uygulamalar bütünüdür. Sürekli gelişen kalite anlayışıyla içerik oluşturulması kuruluşa güveni pekiştirdiği gibi köklerinin güçlenmesini de sağlayacaktır. İçerik geliştirme sadece Gönüllü Kuruluşlarda değil, ülkemizdeki pek çok yapıdaki kuruluşta yeterli önemin verilemediği ve yeterli üretkenliğin sağlanamadığı bir konudur. Oysa deneyim ve bilginin sürekli gelişimini sağlamak için paylaşmak gerekir. Oluşturulan içerikle özümsemiş deneyim ve bilginin paylaşılması belgelenecek gelişmelere ve yeni fikirlerle temel oluşturması sağlanır.

İşbirlikleri Gönüllü Kuruluşlarda hem verimli kaynak kullanımını, hem de gerçekleştirilen faaliyetin kalitesini artırmakta etkililiği yükseltmektedir. İletişim ise kurumun vitrinidir. İletişim paylaşımı ve yayılımı artırmak için önemli ve vazgeçilmez bir araçtır. İçerik oluşturma, işbirliği geliştirme ve iletişim boyutlarının her birisi kuruma süreklilik kazandırma yönünde önemli adımlar atılmasını sağlar. Bu üç boyutun birlikteliği, uyumu ve birbirini destekler nitelikte uygulanması etki yaratma, değer yaratma ve süreklilik kazandırmada çarpan etkisi yaratabilmektedir.

Uygulama ve ölçme adımı kaynak yaratma, insan kaynakları ve gönüllü yönetimi bölümleriyle tanımlanmıştır. Temel tanımlar ve 3i yaklaşımının üzerinde üçüncü bölümde de sistematik yaklaşım gerekmektedir. Bu aşamada paydaşları anlama ve motive etme ön plana çıkıyor. 3İ yaklaşımıyla çalışan, gönüllü ya da kaynak sağlayıcının performansını artırmak hedeflenmektedir.

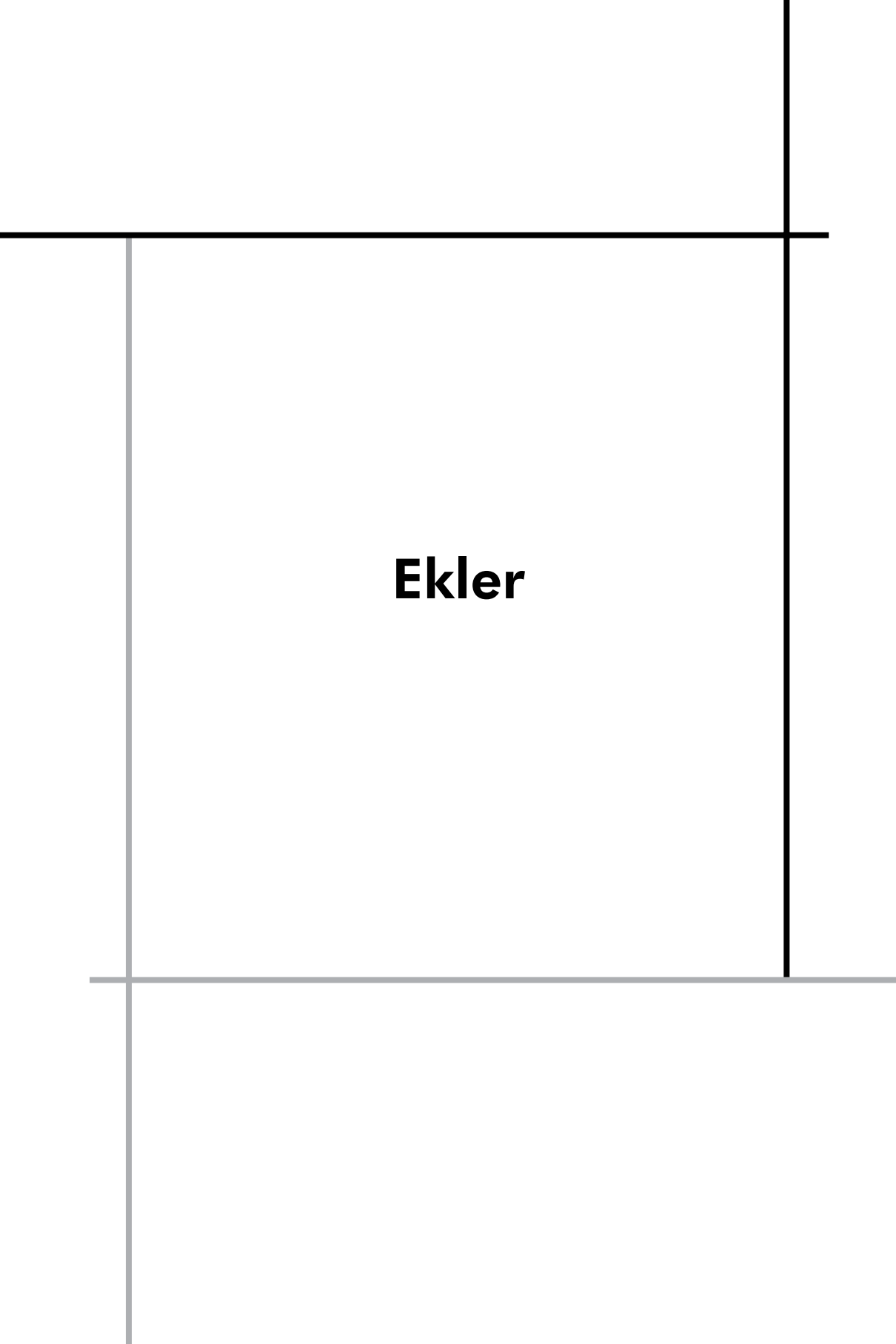
Ölçülemeyen performans geliştirilemez. Dolayısıyla bu aşamada ölçme sistematığı geliştirmek gerekmektedir. Gönüllü Kuruluşlar için ölçmek; hesap verebilirlik, şeffaflık konularında güveni sağlamak, kayıt tutma ve dokümanle ederek yönetimin bayrak yarışında devamlılığını sağlamak ve iyileştirme yapabilmek için gereklidir.

Katılımcı demokrasiye geçişte gönüllü kuruluşların önemi ve üstlendikleri sorumluluk ülkemiz için kritiktir. Gönüllü Kuruluşların yönetim kalitesinin artması, gelişmesi doğrudan ülkenin gelişmişlik düzeyine katkı sağlayacaktır.

Yönetim bilimi araçlarını kullanmak, yönetimi bütünsel bir yapıda gerçekleştirmek. Etki, değer yaratma, süreklilik kavramlarını özümsemek Gönüllü Kuruluşlara ivme kazandıracaktır. Gönüllü

Kuruluşların yönetiminde İyi Yönetişim ilkeleri doğrultusunda hareket etmek sadece o kurum açısından değil, aynı zamanda toplumsal yönetim açısından da güvenilir, iyi örneklerin oluşturulmasını sağlar.

ARGE Danışmanlık olarak, kurumsal sosyal sorumluluk anlayışıyla gerçekleştirdiğimiz tüm faaliyetlerde 8 basamak- 3 adimli metodolojimiz doğrultusunda çalışmaktayız. Bu konudaki deneyimlerimiz, hangi pozisyonda görev alırsak alalım temel tanımlamalar, 3i ve uygulama ölçme konularına yönelik katkılar oluşturmaya çalışmanın sağlıklı sonuçların elde edilmesine destek olduğunu ortaya koymaktadır. Amacımız, Gönüllü Kuruluşların yönetim kalitesini artırmaktır. Birebir çalışmalarımızın dışında bu kitap aracılığı ile bu deneyimleri paylaşarak toplumda gönüllü faaliyetlerin de yönetim kalitesinin artırılmasına destek olmayı hedefliyoruz. Yayılımı sağlamak amacıyla kitaptaki kavramları ve anlayışı yansıttığımız bir sunum hazırlayarak ekte CD olarak okuyucularımızın kullanımına sunuyoruz. Her birimizin çevremizdeki sorunların çözümüne katkıda bulunmak üzere sorumluluk üstlenen birer birey olması dileğimizle....



Ekler

EK 1

----- Derneği Yönetim Kurulu Toplantısı

Karar No:

Karar Tarihi:

Yönetim Kurulu Dernek merkezimizde toplandı.

----- Derneği'nin 20-- yılı Olağan Genel Kurulunun ilk toplantısının --/--/20-- tarihinde saat --:--'te Dernek merkezinde yapılmasına, çoğunluğun sağlanamaması halinde 2. toplantının --/-/20-- tarihinde saat --:--'de ----- adresinde aşığıda belirtilen gündemle yapılmasına karar verilmiştir.

GÜNDEM

- 1- Açılış ve yoklama
- 2- İstiklal Marşı ve saygı duruşu
- 3- Toplantı Divanı teşkili
- 4- Yönetim Kurulunun faaliyet ve hesap raporlarının okunması
- 5- Denetim Kurulu raporunun okunması
- 6- Raporlar üzerinde görüşme
- 7- Yönetim Kurulunun İbrası
- 8- Denetim Kurulunun ibrası
- 9- Organların seçimi
- 10- Gelecek dönemin bütçesi ve faaliyet programının onaylanması
- 11- Tüzük değişikliklerinin onaya sunulması
- 12- Dilek ve temenniler
- 13- Kapanış

EK 2

----- Derneği

Genel Kurul Çağrısı

----- Derneği'nin ---- yılı Genel Kurulunun ilk toplantısının --/--/20-
- tarihinde saat --:--'te Dernek merkezinde yapılmasına, çoğunluğun
sağlanamaması halinde 2. toplantının --/--/20-- tarihinde -----
----- adresinde yapılmasına karar verilmiştir. İlk toplantıda çoğunluğun
sağlanamaması halinde, delegelerimizin ikinci toplantı tarihi olan ----- 20-
-, ---- günü yapılacak olan ----- Derneği Olağan Genel Kurulu'na teşrif
etmeleri rica olunur.

----- Derneği 20-- yılı Olağan Genel Kurulu aşağıda belirtilen gündemle, -,
---- 20--, ---- günü, saat --:--de ----- adresinde yapılacaktır.

----- Derneği
Yönetim Kurulu Başkanı

EKLER:

Yönetim Kurulu faaliyet ve hesap raporları
Denetim Kurulu raporu
Tüzük değişiklikleri

GÜNDEM

- 1- Ağılış ve yoklama
- 2- İstiklal Marşı ve saygı duruşu
- 3- Toplantı Divanı teşkili
- 4- Yönetim Kurulunun faaliyet ve hesap raporlarının okunması
- 5- Denetim Kurulu raporunun okunması
- 6- Raporlar üzerinde görüşme
- 7- Yönetim Kurulunun İbrası
- 8- Denetim Kurulunun ibrası
- 9- Organların seçimi
- 10- Gelecek dönemin bütçesi ve faaliyet programının onaylanması
- 11- Tüzük değişikliklerinin onaya sunulması
- 12- Dilek ve temenniler
- 13- Kapanış

EK 3

----- Derneği
20-- Olağan Genel Kurul Toplantı Tutanağı

Tarih : - -----, 20-- saat --:--

Yer : Dernek Merkezi

Derneğimizin yapılacak olan 20-- Genel Kurulu için, üyelerimize duyurulan birinci toplantı tarihinde yeterli sayıda üyenin katılımı sağlanamadığından toplantı yeter sayısına ulaşıl原因amamıştır.

Bu sebeple Genel Kurul, üyelerimize duyurulan 2. toplantı tarihi olan - -----,20--'te yapılmak üzere ertelenmiştir.

Yönetim Kurulu Başkanı

Yönetim Kurulu Üyesi

EK 4

----- Derneği Yönetim Kurulu Başkanlığına

Derneğimiz 20-- yılı ile ilgili denetleme çalışmalarımızın sonuçları aşağıda bilgilerinize sunulmuştur.

1- Derneğimiz statüsünde yazılı konularda başarılı bir çalışma dönemi geçirmiştir.

2- Dernekler Kanunu gereğince tutulması zorunlu olan defterlerin düzenli bir şekilde ve kanunun gereklerine uygun bir şekilde tutulduğu görölmüştür. Kayıtları belirten belgeler düzenli dosyalar içinde saklanmıştır.

Envanter ve bilanço cetvellerinde gösterilen değerlerin ve gelir - gider rakamlarının defter kayıtlarına uygun olduğu ve sarf edildiği, gelirin ----- YTL, giderin ----- YTL. olduğu kalan ---- YTL.'nin bankalar, --- YTL'nin de nakit kasa mevcudu olduğu tespit olunmuştur.

Genel Kurula sunulan Dernek bilançosunun defter ve kayıt tutma usullerine uygun açıklık ve doğruluk ilkeleri uyarınca düzenlendiği ve resmi defter kayıtlarındaki bilançonun aynı olduğu görölmüştür.

3- Dernek yönetimi ile ilgili kararların usulüne uygun şekilde tutulan karar defterine geçirildiği anlaşılmıştır.

Sonuç olarak Yönetim Kurulu tarafından hazırlanmış bulunan raporda özetlenen dernek çalışmalarını ve buna bağlı olarak sunulan bilançonun onaylanmasını Genel Kurulun yüksek görüşlerine sunarız.

DENETLEME KURULU

EK 5

----- Derneği
20-- Olağan Genel Kurul

İkinci Toplantı Yeter Sayısı Tespit Tutanağı

Tarih : - ----, 20-- saat --:--
Yer : Dernek Merkezi

----- Derneği'nin 20-- Olağan Genel Kurulu'na katılmak için gelen
üyelerimiz, düzenlenen listedeki adları karşısına imza koyarak toplantı
salonuna girmişlerdir.

Bu imza listesine göre toplam --- üyeden, --- üyenin katılımı mevcuttur.

Olağan Genel Kurulun başlaması için gerekli olan toplantı yeter sayısı
sağlanmışır.

Toplantımızın karar yeter sayısı --'dır.

Yönetim Kurulu Başkanı

Yönetim Kurulu Üyesi

EK 6

----- Derneği
20-- Olağan Genel Kurul Toplantısı

Divan Seçimi için Önerge

Genel Kurulumuzda Divan Başkanlığı yapmak üzere Sayın -----',
Başkan Yardımcısı olarak Sayın -----' , yazman olarak Sayın -----
-'- aday gösteriyoruz.

Sayın Genel Kurulun onayına sunarız.

EK 7

----- Derneği
20-- Olağan Genel Kurul Toplantısı

GÜNDEM

- 1- Açılış ve yoklama
- 2- İstiklal Marşı ve saygı duruşu
- 3- Toplantı Divanı teşkili
- 4- Yönetim Kurulunun faaliyet ve hesap raporlarının okunması
- 5- Denetim Kurulu raporunun okunması
- 6- Raporlar üzerinde görüşme
- 7- Yönetim Kurulunun İbrası
- 8- Denetim Kurulunun ibrası
- 9- Organların seçimi
- 10- Gelecek dönemin bütçesi ve faaliyet programının onaylanması
- 11- Tüzük değişikliklerinin onaya sunulması
- 12- Dilek ve temenniler
- 13- Kapanuş

EK 8

----- Derneği
20-- Olağan Genel Kurul Toplantısı

Dernek organları için adaylarımız

20-- Olağan Genel Kurulumuzda aşağıda isimlerini sunmuş olduğumuz isimleri, listede belirtilen görevlere seçilmeleri için aday gösteriyoruz.

Sayın Genel Kurulun onayına sunarız.

YÖNETİM KURULU ASİL ÜYE ADAYLARI		YÖNETİM KURULU YEDEK ÜYE ADAYLARI
DENETLEME KURULU ASİL ÜYE ADAYLARI		DENETLEME KURULU YEDEK ÜYE ADAYLARI
YÜKSEK HAYSİYET DİVANİ ADAYLARI		

EK 9

GENEL KURUL TUTANAĞI

Ekte isim ve imzaları bulunan -- (-----) ----- Derneği üyesi, kendilerine faks, posta ve e-posta aracılığı ile duyurulduğu ve davetin eriştiği teyidinin alınması üzere - ---- 20-- tarihinde saat --:--'te ----- adresinde Derneğimizin 20-- Olağan Genel Kurulu ilan edilen aşağıdaki gündemi icra etmek üzere toplandılar.

GÜNDEM:

1. Açılış, İstiklal Marşı ve Saygı duruşu
2. Başkanlık Divan heyetinin seçimi
3. Yönetim Kurulunun çalışma raporunun sunulması
4. Denetleme Kurulunun raporunun sunulması
5. Yönetim ve Denetim Kurulları Raporları üzerinde görüşme, oylama ve Yönetim Kurulu ve Denetim Kurulu üyelerinin aklanması
6. Yönetim Kurulunun, Tüzüğümüzün -- maddesindeki ----- ilişkin değişiklik önerisinin görüşülmesi ve karara bağlanması.
7. Organların seçimi
8. Yeni dönem bütçelerinin okunması, görüşülmesi ve onayı
9. Dilek ve temenniler
10. Kapanış

Yapılan çağrıya göre - ---- 20-- tarihinde yeterli çoğunluk sağlanamadığından bu 2. toplantıda katılanların çoğunluğu ile karar alınmak üzere toplantıya başlandı. Katılanların sayısı Yönetim ve Denetim Kurulları tam sayısının iki katından fazla olduğu için toplantı nisabı sağlanmıştır.

14- Gündemin birinci maddesi Dernek Başkanının çağrısı üzerine tüm üyelerin ayakta söyledikleri İstiklal Marşından sonra Mustafa Kemal Atatürk ve Derneğimizin kuruluşunda ve gelişmesinde katkıları olan

müteveffa üyelerimizin aziz anılarına bir dakikalık saygı duruşunda bulunması ile tamamlandı.

15- Genel Kurul Başkanlık Divanına yapılan öneriye göre Başkan olarak Sayın -----, Başkan Yardımcısı olarak Sayın ----- ve yazman olarak Sayın -----açık oylama ile ittifakla seçildiler. Divan kendilerine ayrılan divan masasında yerlerini alarak toplantıyı açtılar.

16- Yönetim Kurulunun çalışma raporu metni toplantıya girişte tüm üyelere dağıtılmış idi. Ayrıca Dernek Başkanı Sayın -----'ın birleştirici ve işbirliğine çağrı yapan konuşmasını müteakiben Genel Sekreter Sayın -----'ın yaptığı sunu ile de görsel olarak Genel Kurul'a sunuldu.

17- Denetleme Kurulu adına Sayın ----- Denetleme Kurulu Raporunu okudu. Raporda işlemlerin ve kayıtların düzenli olduğu belirtilerek Yönetim Kuruluna teşekkür edilerek ibrası önerildi.

18- Divan Başkanlığı sırasıyla Yönetim Kurulu ve Denetleme Kurulu Raporları üzerine üyelerden isteyenlere söz verdi. Lehte yapılan konuşmalardan sonra Yönetim Kurulu Üyelerinin ibrasına geçildi. Açık oylama sonucu Yönetim Kurulu üyeleri ittifakla ibra edildiler. Bilahare Divan Başkanı Denetleme Kurulu Raporu üzerine konuşma yapmak isteyenleri sordu. Konuşma yapmak isteyen olmaması üzerine oylamaya geçildi. Raporun kabulü ve Denetleme Kurulunun ibrası ittifakla kabul edildi.

19- Yönetim Kurulunun, Tüzüğümüzün -- maddesindeki ----- ilişkin değişiklik önerisinin görüşüldü ve oy birliği ile kabul edildi.

Tüzük -- maddesi

Eski Şekil:

Yeni Şekil:

20- Süresi dolan üyelerin seçimine ilişkin gündem maddesine geçildi. Yönetim Kurulu ve Denetleme Kuruluna Aday olarak gösterildiler. Liste Divan Başkanlığınca açık olarak okundu ve ilan edildi. Başka aday olup olmadığı soruldu. Başka aday beyanı olmadığı ve başka aday gösterilmediğinin anlaşılması üzerine tek aday listesi için oylamaya geçildi. Yapılan oylama sonucu tama yakın çoğunlukla listede belirtilen üyelerin, aynen listede belirtilen görevlere seçilmelerine karar verildi.

EK 10

GENEL KURUL SONUÇ BİLDİRİMİ (*)

Sayı : DERNEĞİ
Konu : Genel Kurul Sonuç Bildirimi

Derneğimiz/in .../.../2... tarihinde yaptığı olağan/olağanüstü genel kurul toplantısı sonucunda aşağıda açık kimlikleri yazılı kişiler adları karşısında gösterilen görevlere seçilmişlerdir. Belirtilen toplantıda tüzük değişikliği yapılmıştır/yapılmamıştır.

Azı ederim.

İmza
Adı – Soyadı
.....Derneği Yönetim Kurulu Başkanı

EKLER :

GENEL KURUL SONUÇ BİLDİRİMİ

ADI	G E N E L K U R U L	Toplantı Tarihi	
D E R N E K K Ü T Ü K N O	N	Üye Sayısı	
Yerleşim Yeri	L	Niteliği	Olağan Genel Kurul Toplantısı / Olağanüstü Genel Kurul Toplantısı
Telefon Numarası	K U		
	U R	Tüzük Değişikliği	Dernek Tüzüğünde Değişiklik Yapılmıştır / Yapılmamıştır
I N	U L U	İlan Şekli	Gazetede İlan Edilmiştir / Üyelere Yazı ile Bildirilmiştir / e-mail ile Bildirilmiştir

Sıra No	Adı ve Soyadı	T.C. Kimlik No	Baba Adı	Doğum Yeri ve Tarihi	Temsil Edilen Tüzel Kişiliğin Adı	T a b i i t i y e t i	C i n s i e t i	Mesleği	Seçildiği Görev	Yerleşim Yeri (Açık Adres)
1										
2										
3										
4										
...										
...										

(*) Dernek organlarına seçilenlerin, genel kurulu izleyen 30 gün içinde bu form ile dernek yönetim kurulu başkanı tarafından mülki idare amirliğine bildirilmesi 5253 sayılı Kanunun 23 üncü maddesi gereğince zorunludur. Bu form, sandık genel kurul toplantıları için de doldurulur. Bu zorunluluğa uyulmaması halinde dernek başkanı hakkında aynı Kanunun 32 nci maddesinin (I) bendi gereğince idari para cezası uygulanır.

YARARLANILAN ve ÖNERİLEN KAYNAKLAR

Makaleler:

- Abay, Tezcan Eralp 2004 – Sivil Toplumdan Proje Öyküleri, STGP – Yerel Girişimler Projesi
- “Principles and Techniques of Fund Raising”, The Fund Raising School
- TUSEV – Step çalışması

Kitaplar:

- Argüden, Dr. Yılmaz, 2004 “Geleceği Şekillendirmek” , Rota Yayınları
- Connolly, Paul ve Lukas, Carol, 2002 “Strengthening Nonprofit Performance; A Funder’s Guide to Capacity Building”, amherst H. Wilder Foundation

- Drucker, F.Peter, “Managing The Non – Profit Organization”, Harper CollinsRaising School,
- Hudson, Mike, “Managing Without Profit”, Penguin Books
- STGM Yayınları – Sivil Toplumcunun El Kitabı

Web Siteleri:

- www.acev.org
- www.arge.com
- www.dernekler.gov.tr
- www.kalder.org
- www.osgd.org
- www.peryon.org.tr
- www.stgm.org.tr
- www.tkyd.org
- www.vgm.gov.tr

Gönüllü Kuruluşların Yönetimi

ARGE, 1991 yılından bu yana müşterilerine **yönetim danışmanlığı** hizmetleri sunmaktadır. Bugün gelişmiş metodolojileri, çeşitli sektörlerde elde ettiği deneyimleri ve güçlü danışman ekibi ile **ARGE** Türkiye'nin önde gelen kuruluşları arasında yer almaktadır.

Rakamlar, **ARGE**'nin yeni işlerinin %60'ının eski müşterilerinden geldiğini göstermektedir. Bu istatistik, müşteri mutluluğunun bir göstergesi olarak önem verdiğimiz bir performans göstergesidir.

Gücünü, müşterilerinin artan performanslarından alan **ARGE**'nin müşteri profilinde kendi sektörlerinde önder firmalar bulunmaktadır. Bizce içinde bulunulan konum ne kadar iyi olursa olsun, bununla yetinmemek ve daha iyiye ulaşmak için gayret göstermek, lider olmanın çok önemli ve içgüdüsel bir özelliğidir.

En iyiyi başarmak için hiç vazgeçmediğimiz şu temel prensipleri uygulamaktayız:

- Müşterilerimizin işlerine artı değer katmak,
- Yaratıcı yaklaşımlar ve uygulanabilir çözümler üretmek,

- Üstlendiğimiz her işi en iyi şekilde gerçekleştirmek için hiçbir fedakârlıktan kaçınmamak,
- Müşterilerimizin gizliliğine daima özen göstermek.

Hizmetlerimizi yapılandırırken en önde tuttuğumuz unsur "uygulama"dır. Bu yaklaşım verilen hizmetlerin sadece öneri ve raporlar ile kısıtlı olmasından çok farklı olup gerçek bir katma değer yaratmaktadır.

ARGE'nin görüşüne göre, iş performansını doğrudan etkileyen dört temel unsur bulunmaktadır. Bunlar iş stratejisi, bu stratejiyi gerçekleştirmek için gerekli olan iş yapma yöntemleri, insan kaynakları ve teknoloji yönetimidir. Değer yönetimi alanında özel bir metodoloji ile çalışan **ARGE**, çalışma başında müşterisinin şirketinin değerini ölçer ve çalışmalarını bu değeri yükseltmeye odaklar.

Bu çerçevede **ARGE**'nin sunduğu danışmanlık hizmetleri dört ana başlık altında toplanmaktadır: *Strateji, İş Mükemmelliği, Kurumsallaşma, AB ve Rekabet Uyum*

Bu dört ana başlık altında verilen hizmetler şu şekildedir:

Strateji	İş Mükemmelliği	Kurumsallaşma	AB ve Rekabet Uyum
Strateji Geliştirme	İş Etkinliği Değerlendirmesi	İnsan Kaynakları Yönetim Sistemleri	AB Stratejileri Geliştirme
Strateji Uygulama (Balanced Scorecard)	Toplam Kalite Yönetimi	Kurumsal Yönetişim	AB Etki ve Uyum Çalışmaları
Stratejik İşbirlikleri ve Birleşme sonrası Yapılandırma	Yeniden Yapılanma	Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma	Rekabet Kurallarına Uyum
Değer Yönetimi	Ürün ve Müşteri Portföyü Yapılandırma	Entelektüel Sermaye Yönetimi	AB Fonlarından Faydalanma

ARGE danışmanları, uzmanlık konularında dünyadaki gelişmeleri takip etmek için senede bir ay eğitim alırlar. Sosyal sorumluluğunun bilincinde olan bir kurum olarak, çalışanlarının haftada bir gün gönüllü kuruluşlarda çalışarak deneyimlerini toplumsal sorunların çözümünde kullanmalarını teşvik eder.

ARGE, Avrupa Parlamentosu'nda kurumsal **sosyal sorumluluk** projeleriyle geleceği şekillendiren **en iyi üç şirket** arasında değerlendirilmiştir (2002).