

Sivil Toplumcunun El kitabı

**Editör : Nafiz Güder**

**Desenler: Behiç Ak**

Kasım 2004, Ankara

Sivil Toplum Geliştirme Programı, Yerel Sivil Girişimler Projesi  
(Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir)

*“Bu yayının içeriğinden yalnızca STGP STK Destek Ekibi sorumluluğu altında olup, hiç bir şekilde Avrupa Birliği’nin görüşlerini yansıtmıyor olarak algılanmamalıdır.”*

**İÇİNDEKİLER**

**BAŞLARKEN.....**

**İÇİNDEKİLER.....**

**KISALTMALAR LİSTESİ .....**

**GİRİŞ .....**

**BİRİNCİ BÖLÜM: KAVRAMLAR VE YASALAR .....**

**İKİNCİ BÖLÜM: İNSANLAR VE İLİŞKİLER .....**

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: İLETİŞİM VE İŞBİRLİĞİ .....**

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: KAYNAK OLUŞTURMA.....**

**BEŞİNCİ BÖLÜM: PROJELER VE DİĞER UYGULAMALAR.....**

**DİĞER BİLGİLER VE EKLER.....**

## KISALTMALAR LİSTESİ

|            |                                                                           |
|------------|---------------------------------------------------------------------------|
| AB         | Avrupa Birliği                                                            |
| AÇEV       | Anne Çocuk Eğitim Vakfı                                                   |
| BM         | Birleşmiş Milletler                                                       |
| BSEP       | Karadeniz Çevre Programı                                                  |
| CONECCS    | AB Sivil Toplum Veri Tabanı                                               |
| ÇEKÜL      | Çevre ve Kültür Değerlerini Koruma ve Tanıtma Vakfı                       |
| ÇYDD       | Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği                                          |
| DHKD/ DHKV | Doğal Hayatı Koruma Derneği/ Vakfı                                        |
| ESC        | Avrupa Ekonomik ve Sosyal Komitesi                                        |
| İKGV       | İnsan Kaynağını Geliştirme Vakfı                                          |
| İYD        | İnsan Yerleşimleri Derneği                                                |
| KEDV       | Kadın Emeğini Değerlendirme Vakfı                                         |
| LÖSEV      | Ankara Lösemili Çocuklar Vakfı                                            |
| MIO/ ECSD  | Akdeniz Çevre, Kültür ve Sürdürülebilir Kalkınma Bilgi Ofisi              |
| ODTÜ       | Orta Doğu Teknik Üniversitesi                                             |
| OECD       | Ekonomuk İşbirliği ve Kalkınma Örgütü                                     |
| ÖSGD       | Özel Sektör Gönüllüler Derneği                                            |
| STGP       | Sivil Toplum Geliştirme Programı                                          |
| TEGV       | Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı                                          |
| TEMA       | Türkiye Erozyonla Mücadele, Ağaçlandırma ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı |

|        |                                                    |
|--------|----------------------------------------------------|
| TMMOB  | Türkiye Mühendis ve Mimar Odaları Birliği          |
| TÜSEV  | Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı                        |
| UNDP   | Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı              |
| UNEP   | Birleşmiş Milletler Çevre Programı                 |
| UNESCO | Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Kurumu |
| VGM    | Vakıflar Genel Müdürlüğü                           |

## Giriş

### Neden bir Sivil Kılavuz?

2002 yılı Kasım ayında, Avrupa Komisyonu'nun desteğiyle başlatılan STGP Yerel Sivil Girişimler Programı'nın öncelikli hedef kitlesi yerel sivil girişimlerdir. Bir başka deyişle, yerel sorunlar ve gereksinimler çevresinde bir araya gelerek, birlikte hareket etme isteği ve disiplinine sahip insanların kurduğu oluşumlar.

Yerel girişimlere genel olarak baktığımızda, kendi başlarına kaldıkları, neyi-nasıl yapmaları konusunda deneyim eksikliği çektikleri ve sadece bir kaç kişinin özel gayreti ve enerjisiyle ayakta kalabildiklerini söylemek olasıdır. Bu da toplumdan yeterli destek almalarını güçleştirmekte, bir süre sonra motivasyonun kaybolmasına neden olmaktadır. Yerel girişimlerin içine düştükleri kısır döngüyü kırabilmeleri, başarılı olmalarının tek koşulu gibi görünmektedir. STK Destek Ekibi'nin Program içinde geliştirdiği ve önerdiği mekanizma ve araçlar da, tümüyle bu döngünün kırılmasına yöneliktir.

Bütün olanaksızlıklara ve engellere karşın, yeni kurulmuş, toplumun yaşam kalitesini artırmak için çabalayan STKlara şu noktaları anımsatmakta yarar var: Şikâyetçi olmayın, kendi elinizde olmayan unsurlardan, dış etkenlerden kaynaklanan engellerden şikâyet etmeyin. Kendi elinizde olan unsurları değiştirin. ♦*Örnek:* Toplumun sizi ve STKları yeterince tanımamasını sorun olarak görmeyin, STKların kendini topluma anlatma gücü ve kapasitesi STKların elindedir, bu potansiyelinizi yaşama geçirin. Sorunlardan da şikâyetçi olmayın, bir STK zaten doğası itibarıyla sorunları çözmek için var. Unutmayalım, bütün süreçler gerektiği gibi işleseydi, STKlara da gerek olmazdı.

Sivil Kılavuz'un, kullanan herkese ve her kuruluşa yararlı olmasını diliyoruz.

STGP

STK Destek Ekibi

## **Editör'ün Notu**

Sivil Kılavuz konusunda ön çalışmaları gerçekleştiren Alper Akyüz, İdil Eser ve STGP-STK Destek Ekibi'ne; bilgi ve deneyimlerini paylaşan Esin Uslu (Doğal Hayatı Koruma Vakfı), Korhan Gümüş (İnsan Yerleşimleri Derneği), Ayzen Atalay'a (NTV), Sülün Falay (Tarih Vakfı), Güney Haştemoğlu (Türkiye Çocuklara Yeniden Özgürlük Vakfı), Filiz Bikmen (Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı) ve Gülru Hotinli ile Leyla Derya Çelikel'e (Yeşil Adımlar Çevre Eğitimi Derneği); STGP Araştırma Formu'nu yanıtlayarak başarılı ve başarısız deneyimlerini bizimle paylaşan bütün Sivil Toplum Kuruluşları'na teşekkür ederim.

Bu kılavuzun editörlüğünü üstlenmemi sağlayan bilgi ve deneyimi, 1989'dan bu yana içinde bulunduğum, gönüllü ve profesyonel olarak çalıştığım, ya da ortak çalışmalar yürüttüğüm STKlar sayesinde edindim. Bu kuruluşlara, yöneticilerine, çalışma arkadaşlarıma ve bu süreç içinde tanıdığım insanlara da teşekkür ederim.

STKların çalışmasını kolaylaştırıcı, özellikle saha çalışmalarını kolaylaştırıcı bir kılavuz hazırlamak, bundan on sene kadar önce ilk eşim Alice V. Carswell ile birlikte planladığımız, ancak o dönemin koşullarında gerçekleştiremediğimiz bir düşünceydi. STKlar konusundaki deneyimin çoğunu, Türkiye'de geçirdiği yılların büyük bir bölümünde, kendini Türkiye doğasının korunmasına adanmış olan Alice ile birlikte edindim. 2001 yılında aramızdan ayrılan Alice'i de bu vesile ile anmak istiyorum.

Dernekte niye iki ayrı  
grup sesime katılıyor?



DERİN  
FİKİR  
AYRILIKLARIMIZ  
VAR...

Epistemolojik fark ta  
denebilir. Biz ilerleme fikrine  
karşı çıkıyoruz...



Onlar ise tarihin evrim  
gesirerek ilerlediğini  
savunuyorlar.



Bizim paradigmamız  
epistemolojik kopuş fikri  
üzerinde yükseliyor. Onlar ise  
kapitalizmin, feodalizmin  
evrimleşmesi sonucu ortaya  
çıktığını savunuyorlar.

Biz ise;  
Kuantum fizığının  
Newton fizığının evrimi  
sonunda ortaya çıkmadığını  
savunuyoruz.



Aramızda şöyle bir fark ta var.  
Onlar ERZURUMLUYKEN  
Biz TRABZONLUYUZ!





## BİRİNCİ BÖLÜM: KAVRAMLAR VE YASALAR

|                                                                 |  |
|-----------------------------------------------------------------|--|
| STK FELSEFESİ VE KAVRAMLAR.....                                 |  |
| STK Nedir? Amacı, İşlevi, İşleyişi.....                         |  |
| Bir STKnın Nitelik ve Sorumlulukları .....                      |  |
| STKlar ve Etik .....                                            |  |
| STKlar ve Temsil Yetkisi.....                                   |  |
| YASAL SÜREÇ.....                                                |  |
| Yasal Zemin ve Düzenlemeler .....                               |  |
| Kamu Yararı Statüsü .....                                       |  |
| Hukukî Dayanaklar ve Destekler.....                             |  |
| Dernek ve Vakıf Kurmak için Gerekli Yasal İşlemler .....        |  |
| Dernek ve Vakıf Faaliyetlerine İlişkin Yasal Düzenlemeler ..... |  |
| Olası Yasal Değişiklikler.....                                  |  |
| KURUMSAL YAPILANMA.....                                         |  |
| Amaç, Misyon ve Politikanın Belirlenmesi .....                  |  |
| STKnın Manifestosu .....                                        |  |
| Amaç, Hedef ve Uygulamalar Arasında Tutarlılık.....             |  |
| Kurum Kimliği .....                                             |  |
| ALTYAPININ HAZIRLANMASI.....                                    |  |
| Çalışma Merkezi .....                                           |  |
| Kütüphane ve Arşiv.....                                         |  |
| YÖNETİM .....                                                   |  |
| STKda Liderlik .....                                            |  |
| STK Yönetiminde Yaşanabilecek Sorunlar .....                    |  |

## Birinci Bölüm: Kavramlar ve Yasalar

*Birinci Bölüm'de STKlar konusunda temel kavramlar ve değerler ele alınmakta, AB ve Türkiye'deki uygulamalar açısından STK kimliği tanımlanmakta; STKların uymak zorunda olduğu yasal düzenlemelerin yanı sıra, AB uyum süreci çerçevesinde yakın gelecekte yasal boyutta gerçekleşmesi beklenen değişikliklere de değinilmekte, bir STKnın etkili bir işleyiş için gereksinme duyduğu örgütlenme ve altyapı gibi unsurların taşınması gereken nitelikler tanımlanmaktadır.*

### STK FELSEFESİ VE KAVRAMLAR

#### STK Nedir? Amacı, İşlevi, İşleyişi.

Sivil Toplum Kuruluşu kavramı, gerek Batı dünyasında, gerek ülkemizde sınırları kesin olarak çizilebilmiş bir kavram değildir. Bununla birlikte Avrupa Birliği, STKlar konusundaki temel tanımlamaları oluşturmuş ve bu bölümün alt başlıklarında sıralanan kuruluşları STK kavramı kapsamına almıştır.

AB anlayışına göre STKlar, örgütlenmiş yurtdaşların, yaşadıkları ülkenin toplumsal ve ekonomik kalkınmaya, sivil toplum düzenine doğrudan katkıda bulunarak, katılımcı demokrasinin oluşturulması ve sürdürülmesi açısından (kimi zaman devlet ve hükümetten de fazla) yaşamsal bir rol üstlenir. Avrupa Ekonomik ve Sosyal Komitesi (ESC), 'toplum yararı doğrultusunda sorumluluk üstlenen, resmi makamlar ile yurtdaşlar arasında aracı işlevi gören bütün örgütsel yapılanmaları' STK olarak kabul etmektedir. Bu tanım özellikle, örgütlenmiş bir sivil toplumun ve yönetişimin temel unsuru konumundaki bütün ekonomik, toplumsal ve meslekî kuruluşları kapsamaktadır.

STKlar, toplumsal girişimci örgütlerdir. Bir soruna çözüm bulmak, bir eksikliği gidermek, ya da mevcut koşulların iyileştirilmesi için çalışır. STKnın özgün çözümler üretebilmesi ve bu bilgilerin paylaşılması, yinelenmesi, başka sorunların çözümünde kullanılabilmesi önemlidir.

Ülkemizde, ibadethane, okul vb. yaptırma – yaşatma dernekleri, spor kulüpleri, kaymakamlık hizmetlerini geliştirme dernekleri, resmi muamele sırasında zorunlu ‘bağış’ toplayan yarı-resmi STKlar da yasal açıdan STK konumundadır. Bu STKlar, belli bir süreçteki parasal sıkıntılarını çözmek amacıyla, bağış toplamak ve parasal kaynak oluşturmak amacıyla başka bir yöntem kullanamadıkları için bu formüle başvuran kuruluşlardır.

**BU STKLAR, GÖNÜLLÜ YA DA PROFESYONEL İNSAN GÜCÜ KULLANARAK, YA DA KAMU BASKISI OLUŞTURULARAK, YA DA BİREYLERİN BİLİNÇ VE DAVRANIŞLARININ DEĞİŞTİRİLMESİYLE (EĞİTİM) ULAŞILABİLECEK BİR MİSYONDAN ZİYADE, AĞIRLIKLIL OLARAK PARA TOPLAMAK YOLUYLA BELLİ HİZMETLERİ SAĞLAMAYI HEDEFLER. BU KILAVUZDA VERİLEN BİLGİ VE ÖRNEKLER, AĞIRLIKLIL OLARAK DERNEK VE VAKIFLAR ELE ALINARAK VERİLMİŞSE DE, STK KAVRAMI KAPSAMINA GİREN BÜTÜN KURULUŞ VE OLUŞUMLAR KURUMSAL YETERLİLİKLERİNİ GELİŞTİRMEK, DAHA ETKİN ÇALIŞABİLMEK İÇİN BU BİLGİLERDEN YARARLANABİLİR.DERNEKLER**

AB tanımlamasına göre devlet-dışı kuruluş, daha doğru bir deyişle ‘devlet tarafından kurulmamış kuruluşlar’, (non-governmental organisation, NGO) tanımı içindeki ağırlıklı grubu, Türkiye’de dernekler oluşturur. İçişleri Bakanlığı Dernekler Daire Başkanlığı kayıtlarına göre Eylül 2004 tarihi itibarıyla ülkemizde kurulmuş dernek sayısı 80.750’dir.

Türk Medeni Kanunu’nun tanımına göre:

‘Dernekler, en az yedi gerçek kişinin kazanç paylaşma dışında belirli ve ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere, bilgi ve çalışmalarını sürekli olarak birleştirmek suretiyle oluşturdukları, tüzel kişiliğe sahip kişi topluluklarıdır. Hukuka veya ahlâka aykırı amaçlarla dernek kurulamaz.’ (Medeni Kanun, madde 56). (→*Dernek ve Vakıf Kurmak için Gerekli Yasal İşlemler*).

## **VAKIFLAR**

Devlet-dışı kuruluş sınıfına giren diğer önemli STK grubu da vakıflardır. Ülkemizde yaklaşık 5,000 vakıf bulunmaktadır. Türk Medeni Kanunu'nun tanımına göre:

'Vakıflar, gerçek veya tüzel kişilerin yeterli mal ve hakları belirli ve sürekli bir amaca özgülemeleriyle oluşan tüzel kişiliğe sahip mal topluluklarıdır. Bir malvarlığının bütünü veya gerçekleşmiş ya da gerçekleşeceği anlaşılan her türlü geliri veya ekonomik değeri olan haklar vakfedilebilir. Vakıflarda üyelik olmaz.'

'Cumhuriyetin Anayasa ile belirlenen niteliklerine ve Anayasanın temel ilkelerine, hukuka, ahlâka, millî birliğe ve millî menfaatlara aykırı veya belli bir ırk ya da cemaat mensuplarını desteklemek amacıyla vakıf kurulamaz.' (Medeni Kanun, madde 101). (→*Dernek ve Vakıf Kurmak için Gerekli Yasal İşlemler*).

## **MESLEK ODALARI**

Meslek odaları, belli bir mesleğe mensup olan kişilerin müşterek ihtiyaçlarını karşılamak, meslekî faaliyetlerini kolaylaştırmak, mesleğin genel menfaatlara uygun olarak gelişmesini sağlamak, meslek mensuplarının birbirleriyle ve halk ile olan ilişkilerinde dürüstlüğü ve güveni hakim kılmak üzere meslek disiplinini ve ahlakını korumak için gerekli gördüğü bütün teşebbüs ve faaliyetlerde bulunan kuruluşlardır. (TMMOB Kanunu, madde 2).

Odaların bir araya gelmesi ile kurulan birlikler, örneğin TMMOB, bütün mühendis ve mimarları uzmanlık kollarına ayırmak ve her kol için bir oda kurulmasına karar vermek; uzmanlığa mensup meslek mensuplarını bir odanın bünyesinde toplamak; meslek ve çıkarlarıyla ilgili işlerde resmi makamlarla işbirliği yaparak gerekli yardımlarda ve tekliflerde bulunmak, meslekle ilgili bütün mevzuatı, normları, fenni şartnameleri incelemek ve bunlar hakkındaki görüş ve düşünceleri ilgililere bildirmek gibi işlevleri yerine getirmek üzere kurulmuştur.

Meslek Odaları ve odalar Türkiye'de sivil toplumun gelişmesinde önemli rol oynayan kuruluşlardır. Bununla birlikte, 'kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşu' olarak kabul edildikleri ve kanunla kuruldukları için, bu kılavuzda özel olarak ele alınmamıştır.

## **SENDİKALAR VE KONFEDERASYONLAR**

Sendikalar, işçilerin veya işverenlerin çalışma ilişkilerinde, ortak ekonomik ve sosyal hak ve çıkarlarını korumak ve geliştirmek için kurdukları, tüzel kişiliğe sahip kuruluşlardır. İşçi sendikaları, iş kolu esasına göre bir iş kolunda ve Türkiye çapında faaliyette bulunmak amacı ile bu iş kolundaki iş yerlerinde çalışan işçiler tarafından kurulur. Konfederasyon ise, değişik iş kollarında en az beş sendikanın bir araya gelerek oluşturdukları tüzel kişiliğe sahip üst kuruluşlardır.

Sendikalar da, meslek odaları gibi sivil toplumun gelişmesi yönünde çok önemli işlevler üstlenmekle birlikte, belli bir iş/ meslek kolunda çalışan kişilerin bir araya gelmesini gerektirdiği, işçi-işveren ilişkisi çerçevesinde odaklandığı için, bu kılavuzda özel olarak ele alınmamıştır. Bununla birlikte, STKlar için önerilen bütün çalışma yöntemleri sendikalar tarafından da kullanılabilir. Sendikalar hakkındaki yasal düzenlemeler, 2821 sayılı Sendikalar Kanunu'nda bulunmaktadır.

## **YEREL BİRLİK VE KOOPERATİFLER**

1163 sayılı Kooperatifler Kanunu'ndaki kooperatif tanımı şöyledir: 'Tüzel kişiliği haiz olmak üzere ortaklarının belirli ekonomik menfaatlerini ve özellikle meslek ve geçimlerine ait ihtiyaçlarını karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet suretiyle sağlayıp korumak amacıyla gerçek ve kamu tüzel kişileri ile özel idareler, belediyeler, köyler, cemiyetler ve dernekler tarafından kurulan değişir ortaklı ve değişir sermayeli teşekküllere kooperatif denir.' (Kooperatifler Kanunu, madde 1).

AB tanımlarına göre bu grupta, büyük kentler dışında bulunan, köy, kasaba, belde ya da ilçe gibi küçük ölçekli yerleşimlerde kurulan ekonomik ve toplumsal dayanışma amaçlı kuruluşlar bulunur. Bu kuruluşlar üyelik esasına göre kurulur. ♦*Örnek:* Bir bölgedeki tarım üreticileri ya da balıkçıların girişimiyle kurulan üretici birlikleri ve kooperatifler. Üyelerin hemen tamamı etkin olarak birliğin parçasıdır. Örgütlenme yoluyla, emeğin daha iyi değerlendirilmesi hedeflenir. ♦*Örnek:* Kurtuluş Köyü Balıkçılık Kooperatifi, ya da Fındık Tarım Satış Kooperatifleri Birliği (Fiskobirlik).

Kooperatifler temel olarak kâr amaçlı kuruluşlardır, ancak STK işlevini kooperatif tüzel kişiliği altında sürdüren yapılanmalar da bulunmaktadır. ♦*Örnek:* Kısaca Anakültür olarak bilinen, Anakültür Bilimsel ve Kültürel Araştırmalar Yayıncılık ve Üretim Kooperatifi, böyle bir yapılanmaya iyi bir örnektir. Yerel topluluklar toplumsal bilinci artırmada çok etkili olabilir ve karar alma/ yasama sürecinde önemli bir baskı unsuru olabilir...

### **YURTDAŞ GİRİŞİMLERİ**

Özellikle 1990ların ortalarından başlayarak STK kavramı kapsamına giren yeni toplumsal oluşumlar giderek yaygınlaşmaktadır. Platform, sivil girişim, sivil inisiyatif, koza, yurtdaş hareketi gibi isimlerle ortaya çıkan bu girişimler, yasal mevzuat kapsamında bulunmamakta, tüzel kişiliğe sahip olmadıkları için resmi makamlar tarafından muhatap kabul edilmemektedir. Bununla birlikte, bu tür girişimler giderek yayılmakta ve etkin bir biçimde çalışabilmekte, resmi makamlara karşı seslerini duyurabilmektedir.

### **Diğer Gruplar**

AB Sivil Toplum Veri Tabanı (CONECCS) ise, yukarıda sayılanlara ek olarak siyasi partilerin dışında şu oluşumları da STK kapsamına almaktadır: Ticaret birlikleri, işveren kuruluşları, profesyonel federasyonlar, hizmet ve üretim birlikleri, yerel yönetimlerin biraraya gelerek kurdukları örgütler, politik ilgi grupları, dinsel ilgi grupları, öğrenci birlikleridir.

### **Bir STK'nın Nitelik ve Sorumlulukları**

Bir STK'nın, aşağıda sayılan temel nitelikleri taşıması ve belli sorumlulukları üstlenmesi beklenir:

1. Toplum yararı gözetmek. Toplumdan alınan güçle topluma hizmet etmek.
2. Gönüllü olmak.
3. Varoluş nedeni ve görev tanımını net olarak yapmak.
4. Hedef, program, etkinlikler ve kaynak kullanımı konularında topluma karşı saydam olmak.
5. Kaynakları, beyan edilmiş bu görev tanımına uygun ve verimli olarak kullanmak.
6. Bütün program ve projeleri, bu görev tanımına uyumlu olarak tasarlamak.

7. STKnın çalışmalarına ilgi duyan bireylere ve gelen taleplere yanıt vermek.
8. Kâr amacı ve çıkar gütmemek; çalışmaların sağlıklı yürütülebilmesi amacıyla kazanç sağlanabilir, ancak elde edilen kazanç yine var oluş amacı doğrultusunda kullanılır.
9. Devletten bağımsız olmak.

Bunların yanı sıra bir STK, dürüst, âdil, saygılı, güvenilir, sorumluluk sahibi ve hesap verebilir olmalıdır. Bu nitelikler, program yürütme, yönetişim, insan kaynakları, para yönetimi, kaynak oluşturma gibi sahalarda aynı düzeyde ahlâkî ve saydam biçimde uygulanabilmelidir. Bir STK, destekçilerine, topluma, hizmet verdiği kitleye, üyelerine, gönüllülerine ve çalışanlarına karşı sorumluluklarını saptamalı ve yerine getirmelidir.

### **STKlar ve Etik**

STK mensupları hiç bir zaman bireysel çıkarlarını ön plana alamaz. Yaptıkları eylemler, mensubu oldukları STKnın var oluş nedeni olan, 'daima toplumun yararına çalışma' ilkesine uymak zorundadır. STKlar ve etik konusu, ölkemizde çeşitli ortamlarda tartışılan, tanımlanmaya çalışılan bir konudur. Bu konuda özellikle iki girişimi anmak gerekir.

### **STK VE ETİK SEMPOZYUMU**

Bunların ilki, 1–2 Temmuz 1999 tarihlerinde düzenlenen Sivil Toplum Kuruluşları ve Etik Sempozyumu’dur. Sempuzyum kapsamında düzenlenen atölyelerde, destekçilik ve gönüllölük etiği, STKlar arası ilişkiler etiği, STK profesyonel kadrolarının çalışma etiği, sponsorluk ve fon geliştirme etiği, STKların toplumla ilişkileri etiği, STK – devlet ilişkilerinde etik sorunlar irdelenmiştir. Sempozyum sonucunda ortak bir bildiri hazırlanmamakla birlikte, sunuşlar ve tartışmalar, Tarih Vakfı tarafından yayımlanan sempozyum kitabında bulunabilir.

### **TÜRKİYE ÇEVRE KOZASI FORUMU**

İkinci bir girişim de, Türkiye evre Kozası’nın, yine 1999 yılında 2,600 STK arasında e–posta ile gerçekleştirdiği 'Sivil toplum kuruluşu nedir? Etiği ne olmalıdır?' başlıklı tartışmadır. Bu fikir alış veriş sonucunda, STKların kendi aralarındaki, merkezi ve yerel yönetimler ile ilişkilerine esas olacak etik kuralları kapsayan bir bildiri hazırlanmıştır, bildirinin özü aşağıda verilmektedir:

### ***STKlar arası ortak değerler***

1) Yurtseverlik, doğa severlik, insan severlik; 2) Bağımsızlık 3) Kâr amacı güdmeme; 4) Çıkar gözetmeme; 5) Gönüllülük; 6) Tüzel kişilik veya çalışma sahasının net bir şekilde açıklanması.

### ***Aynı ilgi alanına yönelmiş STKlar arası ilişkilerde***

- 1) İş birliğinde verimi düşürmeyen, iktidar mücadelesine yol açmayan yapılanma; 2) Enformasyonu paylaşmak; 3) Görüşlerin çeşitliliğine saygı göstermek; 4) Hem seçici, hem de yarışmacı olmamak; 5) Sivil yapının tekelleşmesini engellemek, tekelleşme yerine, konular ölçeğinde güç birliği, ortaklık ve dayanışma kültürünün geliştirilmesini sağlamak.

### ***Farklı ilgi alanlarında olanlar dahil, tüm STKlarla ortak ilişkilerde***

1) Açıklık, şeffaflık, iyi niyet içinde olmak; 2) Her türlü çıkar ilişkisinin dışında olmak; 3) Konuşma ve yazışma adabına uymak; 4) Kanıtsız, karalama kampanyasına girmemek, kendini güçlendirmek veya başkasını zayıflatmak için yalan haber yaymamak; 5) Eşitlerin birliğinden oluşan katılımcı sahayı paylaştığının bilincinde olmak; 6) İş birliğine açık olmak, birlikte üstlenilen sorumluluğu paylaşmak; 7) Bilginin serbest ve doğru zamanında akışı ve paylaşımını sağlamak; 8) Kaynakların israfının önlenmesini sağlamak; 9) İzinsiz kuruluş adı kullanmamak; 10) Ulusal ve Uluslararası kaynakların fon sağlamaktaki amacını araştırmak; 11) Birbirleriyle olan ilişkilerde bu ortak değerler ile ilkeleri ve katılımcı ortak sahayı paylaşırken ilkeli birlikteliği kabul etmek.

İşbirliğinde etik kurallara uymayan STKlara yönelik olarak, savunma hakları saklı kalmak kaydıyla yapılması gerekenler; A) Ayıplama, B) Dışlama, olanaklarına başvurulur. Her adımda, bu girişimler kamuoyuna duyurulur.



## **STKlar ve Temsil Yetkisi**

STK, toplumsal bir soruna çözüm üretmek amacıyla, yalnızca bir grup insanın kurduğu ve sahiplendiği bir girişimdir. Kuruluşumuzun üye, gönüllü, destekçi sayısı çok büyük olsa da, sivil toplumun tümünü temsil etme yetkisine sahip değiliz. Bundan başka, kendi var oluş amacımızdan farklı olarak geliştirdiğimiz strateji ve tezleri de kuruluşumuzun mensupları adına temsil edemeyiz. Bireylerin onayları olmadan, onları temsil edemeyiz. (*→STK İle Dış Dünya Arasında İletişim Ve İlişkiler*).

## **YASAL SÜREÇ**

### **Yasal Zemin ve Düzenlemeler**

STKların, kimi zaman yasal düzenlemelere karşı çıkıyor ve onları değiştirmek amacıyla çalışıyor olsa bile, yürürlükteki yasaları bilmeleri ve bunlara uygun olarak hareket etmesi, buna ek olarak, uluslararası düzenlemeleri, STK konusundaki genel anlayış ve kabulleri, etik değerleri de dikkate alması gerekir. Yasalara uygun hareket etmek demek, kaynak oluşturma, isim tescil ettirme, insan kaynakları, lobicilik, savunuculuk, vergi ödeme gibi konuları da kapsar.

### **Kamu Yararı Statüsü**

Kamu yararına çalışan dernek ya da vakıf statüsü kazanmak, başta vergi avantajları olmak üzere bazı ayrıcalıklar sağlamaktadır. Pek çok ülkede dernek ve vakıflar için aynı kriterler uygulanmakla birlikte, Türkiye'de bu durum farklıdır.

'Bir derneğin kamu yararına çalışan derneklerden sayılabilmesi için 1/ derneğin en az bir yıldan beri faaliyette bulunması; 2/ derneğin amacı ve bu amacı gerçekleştirmek için giriştiği faaliyetlerin ülke çapında yararlı sonuçlar verecek nitelik ve ölçüde olması şarttır,' (Dernekler Kanunu, madde 58).

'Bir derneğin kamu yararına çalışan derneklerden sayılması, ilgili bakanlıkların görüşü alınarak, İçişleri Bakanlığının önerisi, Danıştay İdari İşler Kurulunun kararı ve Bakanlar Kurulunun onayına bağlıdır,' (Dernekler Kanunu, madde 59)

Vakıflar için ise 83 sayılı Kurumlar Vergisi genel tebliğine göre eğitim, sağlık, kültür, sosyal yardım, araştırma, çevre koruma gibi belli toplumsal hizmetlerde bulunma kıstas olarak benimsenmiştir. Bu süreçle ilgili resmi kuruluşlar, dernekler için İçişleri Bakanlığı, vakıflar için Maliye Bakanlığı'dır. Yaklaşık 80,000 dernekten sadece 500 kadarı, yaklaşık 5,000 vakıftan ise sadece 214'ü 'kamuya yararlı' statüsüne sahiptir. Kamuya yararlı kuruluş statüsü Bakanlar Kurulu tarafından verilir.

### **Hukukî Dayanaklar ve Destekler**

Yasalar bir yandan STKların kuruluş ve işleyiş ilkelerini düzenler ve zaman zaman hareket alanlarını sınırlarken, diğer yandan, STKların etkin biçimde çalışabilmeleri için gereken yasal zemini de hazırlar. Bir başka deyişle, bir STK bir sorunu çözmek ya da bir durumu değiştirmek için gereksinme duyduğu gücü öncelikle yasal düzenlemelerden alır, hukuka dayanır. Yanlış olduğuna inandığı bir uygulamanın sona erdirilmesi için mücadele eden bir STK, ileri sürdüğü görüşleri öncelikle ulusal ölçekte Anayasa'ya, yasa, tüzük ve kararnamelere ya da emsâl teşkil eden vakalara; uluslararası ölçekte ise Türkiye'nin taraf olduğu anlaşma ve sözleşmelere dayandıracaktır. ♦*Örnek:* Çocuk çalıştırılmasına karşı proje yürütecek bir STK'nın ulusal hukuktaki dayanakları, Anayasa'nın 50. maddesi, İş Kanunu, Umumî Hıfzısıhha Kanunu, Korunmaya Muhtaç Çocuklar Yönetmeliği benzeri düzenlemeler; uluslararası hukuktaki dayanakları ise BM Çocuk Hakları Sözleşmesi, Uluslararası Çalışma Örgütü 138 sayılı Sözleşmesi, Çocuk Haklarının Kullanılmasına İlişkin Avrupa Sözleşmesi gibi düzenlemelerdir.

Doğal olarak bir STK'nın hukukî dayanaklarını öğreneceği mecralara hatta hukukî konularda kendisine yol gösterecek kişi ve kuruluşlara gereksinmesi olacaktır. Bu konuda en kapsamlı girişim, İstanbul Bilgi Üniversitesi STK Eğitim ve Araştırma Birimi (<http://stk.bilgi.edu.tr>) ile İnsan Hakları Hukuku Merkezi'nin (<http://insanhaklarimerkezi.bilgi.edu.tr>) birlikte yürüttüğü 'Hukuk Danışmanlığı'dır. Bu program, gönüllü hukukçuların katkısı ile hukuki yardım isteyen STKlara hizmet vermektedir. Yardım almak isteyen STKlar, konu bölümüne 'hukuki yardım' yazarak <[stkmerkezi@bilgi.edu.tr](mailto:stkmerkezi@bilgi.edu.tr)> adresine sorunlarının kısa bir özetini e-posta ile gönderebilir.

Hukukî dayanak konusunda danışılacak bir diğer kurum da barolardır. Özellikle büyük kentlerdeki baroların bünyesinde, çocuk, kadın, insan hakları, çevre gibi konularda komisyonlar ve merkezler etkin olarak çalışmaktadır. Bu bilgilere de Bilgi Üniversitesi'nin <[http://insanhaklarimerkezi.bilgi.edu.tr/baglantilar/ihiturkiye\\_tr.asp](http://insanhaklarimerkezi.bilgi.edu.tr/baglantilar/ihiturkiye_tr.asp)> adresli sayfasından ulaşılabilir. Kuruluşunuzun çalıştığı sahadaki resmi kurumlar, örneğin bakanlıklar ve müsteşarlıklar da, hukukî dayanakların öğrenilmesi konusunda güvenilir birer kaynaktır.

Bir başka mecra ise, çeşitli çalışma alanlarındaki hukukî düzenlemeler konusundaki yayınlardır. Bunlardan bir bölümü STKlar tarafından hazırlanmıştır. ♦*Örnek:* Türkiye Çevre Vakfı, çevre hukuku konusunda uzmanlaşmış bir kuruluştur ve çevre mevzuatı konusunda çok sayıda kitabı bulunmaktadır. Küresel Denge Derneği de, çevre sahasında çalışan STKların pratik olarak başvurabileceği, 'Çevrecinin Rehberi, Haklarımız – Fonlarımız' başlıklı bir kitapçık hazırlamıştır. Kitapçıkta çevrenin korunması için çalışan birey ve grupların yararlanabileceği, 'bilgi ve belge edinme hakkı, yargıya başvuru hakkı, dilekçe hakkı, yönetmelikler' gibi pek çok konuya değinilmektedir. Yasal düzenlemelerin güncel ve eksiksiz bulunabileceği bir başka kaynak da, Yargıtay'ın [www.yargitay.gov.tr](http://www.yargitay.gov.tr) adresindeki İnternet sitesidir.

Elbette, yerel ölçekte çalışan bir STK, yukarıda sayılan kaynaklardan yararlansa bile, bölgesinde bulunan ve STK'nın çalışmalarını destekleyen bir hukukçu, yasal durumun irdelenmesi ve görüşlerin bu esaslara dayandırılması konusunda en değerli katkıyı sağlayacaktır. Hukuk konusunda bilgili uzmanların desteğini almak aynı zamanda, kuruluşunuzun hedeflerini toplumun farklı kesimlerine benimsetmek, tabanı genişletmek açısından da gereklidir.

### **Dernek ve Vakıf Kurmak için Gerekli Yasal İşlemler**

Başta dernek ve vakıflar olmak üzere, STK kapsamına giren kuruluşların, kurulma aşamasından başlamak üzere izlemesi ve uyması gereken ayrıntılı yasal düzenlemeler bulunmaktadır. Bu kılavuzda, söz konusu düzenlemelerin tümüne yer vermemiz olanaklı değildir. Bu ve bunu izleyen bölümde, ağırlıklı olarak dernek ve vakıfları ilgilendiren, bu STKların en çok gereksinme duyduğu yasal düzenlemelere ana hatları ile değineceğiz. Medeni Kanun ve diğer yasalarımızın, platform, birlik, koza, inisiyatif vb. isimler altında etkinlik gösteren, ancak tüzel kişiliğe sahip olmayan girişimleri tanımadığını da belirtmemiz gerekir.

16 Temmuz 2004 tarihinde TBMM'de kabul edilen ancak Cumhurbaşkanlığınca TBMM'te geri gönderilen yeni dernekler kanununda bu konuda bazı esneklikler getirilmektedir.

## **DERNEKLER**

Derneklerin kuruluş ve işleyişi konusundaki temel yasal düzenlemeler, 2908 sayılı Dernekler Kanunu ile, 4721 sayılı Medeni Kanun'dur.

'Herkes, önceden izin almaksızın dernek kurma hakkına sahiptir. Dernek kurucularının fiil ehliyetine sahip olması gerekir' (Medeni Kanun, madde 57).

Her derneğin bir tüzüğü bulunur. Bu tüzükte aşağıda gösterilen hususların belirtilmesi zorunludur.

1/ Derneğin adı ve merkezi; 2/ Derneğin amacı ve bu amacı gerçekleştirmek için, dernekçe sürdürülecek çalışma konuları ve çalışma biçimleri; 3/ Dernek kurucularının ad ve soyadları, meslek veya sanatları, ikametgahları ve tabiiyetleri; 4/ Derneğe üye olma, üyelikten çıkma ve çıkarılmanın şart ve şekilleri; 5/ Dernek genel kurulunun kuruluş şekli, toplanma zamanı; 6/ Genel kurulun görevleri, yetkileri, oy kullanma ve karar alma usul ve şekilleri; 7/ Yönetim ve denetleme kurullarının görev ve yetkileri, ne suretle seçileceği, asıl ve yedek üye sayısı; 8/ Derneğin şubesinin bulunup bulunmayacağı, bulunacak ise, şubelerin nasıl kurulacağı, görev ve yetkileri ile dernek genel kurulunda nasıl temsil edileceği; 9/ Üyelerin ödeyecekleri yıllık aidat miktarı; 10/ Derneğin iç denetim şekilleri; 11/ Tüzüğün ne şekilde değiştirileceği; 12/ Derneğin feshi halinde mal varlığının tasfiye şekli. (Dernekler Kanunu, madde 8) Dernek tüzüğü, kanunun emredici hükümlerine aykırı olamaz. Dernek tüzüğünde düzenlenmemiş konularda kanun hükümleri uygulanır. (Medeni Kanun, madde 58).

'Dernekler, kuruluş bildirimini, dernek tüzüğünü ve gerekli belgeleri yerleşim yerinin bulunduğu yerin en büyük mülkî amirine verdikleri anda tüzel kişilik kazanırlar. Kuruluş bildiriminin içeriği ve gerekli belgelerin nelerden ibaret olduğu, yönetmelikte gösterilir.' (Medeni Kanun, madde 59).

'Kuruluş bildirimi ve belgelerin doğruluğu ile dernek tüzüğü, en büyük mülkî amir tarafından altmış gün içinde dosya üzerinden incelenir.' (Medeni Kanun, madde 60).

'Dernekler, tüzüklerinin gazetede yayımlandığı günü izleyen altı ay içinde ilk genel kurul toplantılarını yapmak ve zorunlu organlarını oluşturmakla yükümlüdürler.' (Medeni Kanun, madde 62).

'Fiil ehliyetine sahip bulunan her gerçek kişi, derneklere üye olma hakkına sahiptir. Yazılı olarak yapılacak üyelik başvurusu, tüzükte başkaca bir düzenleme yoksa, dernek yönetim kurulunca en çok otuz gün içinde karara bağlanır ve sonuç yazıyla başvuru sahibine bildirilir. Başvurusu kabul edilen üye, bu amaçla tutulacak deftere kaydedilir.' (Medeni Kanun, madde 64). Üyeliğin sona ermesiyle ilgili düzenlemeler izleyen maddelerde bulunabilir.

Dernek tüzükleri, değişiklikleri ve genel kurul çağrılarının, yerel gazetede duyurulması gerekir. Derneklerle ilgili detaylı ve güncel bilgilere, İç İşleri Bakanlığı Dernekler Dairesi Başkanlığı'nın [www.dernekler.gov.tr](http://www.dernekler.gov.tr) adresinden ulaşılabilir.

#### **VAKIFLAR**

Vakıflar ile ilgili düzenlemeler esas olarak, 01 Ocak 2002 tarihinde yürürlüğe giren 4721 sayılı Medeni Kanun'da yer almaktadır. Medeni Kanun'un yanı sıra, bu kanuna göre kurulmuş vakıflar hakkında 1999 tarihli bir mevzuat, 1935 tarihli bir Vakıflar Kanunu gibi düzenlemeler de bulunmaktadır. 01 Ocak 2004 tarihinde yürürlüğe giren, bazı kanunlarda değişiklik yapılmasına ilişkin 5035 sayılı kanunda da, vakıfları ilgilendiren maddeler bulunmaktadır.

Medeni Kanun'a göre kurulacak vakıflar için, 'bir mamelekin (mal varlığı) bütünü veya gerçekleşmemiş veya gerçekleşeceği anlaşılan her türlü geliri veya ekonomik değeri olan haklar vakfedilebilir,' tanımı yapılmaktadır.

'Vakıf kurma iradesi, resmî senetle veya ölüme bağlı tasarrufla açıklanır. Vakıf, yerleşim yeri mahkemesi nezdinde tutulan sicile tescil ile tüzel kişilik kazanır. Resmî senetle vakıf kurma işleminin temsilci aracılığıyla yapılması, temsil yetkisinin noterlikçe düzenlenmiş bir belgeyle verilmiş olmasına ve bu belgede vakfın amacı ile özgülenecek mal ve hakların belirlenmiş bulunmasına bağlıdır. Mahkemeye başvurma, resmî senet düzenlenmiş ise vakfeden tarafından; vakıf ölüme bağlı tasarrufa dayanıyorsa ilgililerin veya vasiyetnameyi açan sulh hâkiminin bildirimi üzerine ya da Vakıflar Genel Müdürlüğünce re'sen yapılır. Başvurulan mahkeme, mal ve hakların korunması için gerekli önlemleri re'sen alır.' (Medeni Kanun, madde 102).

'Vakıf senedinde vakfın adı, amacı, bu amaca özgülenen mal ve haklar, vakfın örgütlenme ve yönetim şekli ile yerleşim yeri gösterilir.' (Medeni Kanun, madde 106). Geniş ve dar kapsamlı vakıfların senetlerine ilişkin örnekler, [www.vgm.gov.tr/06nedir0101.html](http://www.vgm.gov.tr/06nedir0101.html) sayfasında verilmektedir. Vakıfların Resmi Gazete’de ilan verme zorunluluğu vardır.

### **Dernek ve Vakıf Faaliyetlerine İlişkin Yasal Düzenlemeler**

Bu bölümde, dernek ve vakıfların işleyişine ilişkin başlıca yasal düzenlemeler verilmiştir. Yasal düzenlemeler hakkında ayrıntılı bilgiler, Resmi Gazete’de, mevzuatla ilgili yayınlarda, resmi kuruluşların İnternet sitelerinde bulunabilir. ♦*Örnek:* [www.mfa.gov.tr](http://www.mfa.gov.tr), [www.yargitay.gov.tr](http://www.yargitay.gov.tr), [www.vgm.gov.tr](http://www.vgm.gov.tr), [www.tusev.org.tr](http://www.tusev.org.tr). Ayrıca TÜSEV sitesinde, mevcut düzenlemeler ile ilgili yorumlar, değişiklik önerileri, yasa tasarıları gibi bilgilere ulaşmak da olanaklıdır.

### **DERNEKLER**

Dernek Yönetimi: 'Derneğin zorunlu organları, genel kurul, yönetim kurulu ve denetim kuruludur. Dernekler zorunlu organları dışında başka organlar da oluşturabilirler. Ancak, bu organlara zorunlu organların görev, yetki ve sorumlulukları devredilemez.' (Medeni Kanun, madde 72).

#### ***Genel Kurul***

'Genel kurul, derneğin en yetkili karar organı olup; derneğe kayıtlı üyelerden oluşur.' (Medeni Kanun, madde 73). 'Genel kurul, tüzükte belirtilen zamanda yönetim kurulunun çağrısı üzerine toplanır. Olağan genel kurul toplantılarının en geç iki yılda bir yapılması zorunludur.' (Medeni Kanun, madde 74). 'Genel kurul, üyeliğe kabul ve üyelikten çıkarma hakkında son kararı verir; dernek organlarını seçer ve derneğin diğer bir organına verilmemiş olan işleri görür. Genel kurul, derneğin diğer organlarını denetler ve onları haklı sebeplerle her zaman görevden alabilir.' (Medeni Kanun, madde 80).

### ***Yönetim Kurulu***

'Yönetim kurulu, beş asıl ve beş yedek üyeden az olmamak üzere dernek tüzüğünde belirtilen sayıda üyeden oluşur.' Yönetim kurulu üye sayısı, boşalmalar sebebiyle üye tam sayısının yarısının altına düşerse; genel kurul, kalan yönetim kurulu üyeleri veya denetim kurulu tarafından bir ay içinde toplantıya çağrılır. Çağrı yapılmazsa, üyelere birinin istemi üzerine, sulh hâkimi, üç üyeyi genel kurul toplantıya çağırarak görevlendirir. (Medeni Kanun, madde 84).

'Yönetim kurulu, derneğin yürütme ve temsil organıdır; bu görevini kanuna ve dernek tüzüğüne uygun olarak yerine getirir. Temsil görevi, yönetim kurulunca, üyelere birine veya bir üçüncü kişiye verilebilir.' (Medeni Kanun, madde 85).

### ***Denetim kurulu***

'Denetim kurulu, üç asıl ve üç yedek üyeden az olmamak üzere dernek tüzüğünde belirtilen sayıda üyeden oluşur. Denetim kurulu, denetleme görevini, dernek tüzüğünde belirtilen esas ve usullere göre yapar; denetleme sonuçlarını bir raporla yönetim kuruluna ve genel kurula sunar.' (Medeni Kanun, madde 86).

Gelirler: 'Dernek gelirleri, üye ödentisi, dernek faaliyetleri sonucunda veya dernek malvarlığından elde edilen gelirler ile bağış ve yardımlardan oluşur.' (Medeni Kanun, madde 99).

Kamu Yararına Çalışma Niteliği: 'Bir derneğin kamu yararına çalışan derneklerden sayılabilmesi için; 1/ Derneğin en az bir yıldan beri faaliyette bulunması, 2/ Derneğin amacı ve bu amacı gerçekleştirmek için giriştiği faaliyetlerin ülke çapında yararlı sonuçlar verecek nitelik ve ölçüde olması şarttır.' (Dernekler Kanunu, madde 58).

'Bir derneğin kamu yararına çalışan derneklerden sayılması, ilgili bakanlıkların görüşü alınarak, İçişleri Bakanlığının önerisi, Danıştay İdari İşler Kurulunun kararı ve Bakanlar Kurulunun onayına bağlıdır. Bu konuya ilişkin dosya İçişleri Bakanlığınca hazırlanır.' (Dernekler Kanunu, madde 59). Bu işlem için derneklerin, dernek merkezinin bulunduğu yerin valiliğine vermesi gereken belgeler kanunda belirtilmiştir.

Üyelik: 'Dernek üyeleri eşit haklara sahiptirler. Dernek, üyeleri arasında dil, ırk, renk, cinsiyet, din ve mezhep, aile, zümre ve sınıf farkı gözetemez; eşitliği bozan veya bazı üyelere bu sebeplerle ayrıcalık tanıyan uygulamalar yapamaz. Her üyenin, derneğin faaliyetlerine ve yönetimine katılma hakkı vardır. (Medeni Kanun, madde 68).

'Üyelerin ödenti verme borcu tüzükle düzenlenir. Tüzükte düzenleme yoksa üyeler, dernek amacının gerçekleşmesi ve borçlarının karşılanması için zorunlu ödentilere eşit olarak katılırlar. Dernekten çıkan veya çıkarılan üye, üyelikte bulunduğu sürenin ödentisini vermek zorundadır. Onursal üyeler ödenti vermek zorunda değildir.' (Medeni Kanun, madde 70).

'Üyeler, dernek düzenine uymak ve derneğe sadakat göstermekle yükümlüdürler. Her üye, derneğin amacına uygun davranmak, özellikle amacın gerçekleşmesini güçleştirici veya engelleyici davranışlardan kaçınmakla yükümlüdür.' (Medeni Kanun, madde 71). Yeni düzenlemeleri göre tüzel kişiler de derneklere üye olabilmektedir.

Derneklerin Denetlenmesi: Avrupa Uyum Paketi çerçevesinde, 2002 yılında Dernekler Kanunu'nun ilgili maddelerinde yapılan değişikliklerle, derneklerin denetiminde 'yerinde denetim' usulü kaldırılarak 'beyana bağlı' denetime geçilmiş ve bu beyannamenin mahallin en büyük mülki amirine verilmesi koşulu getirilmiştir.

Eskiden Emniyet Genel Müdürlüğü'ne verilmiş olan, dernekler ile ilgili hizmetleri yürütme görevi, İçişleri Bakanlığı bünyesinde kurulan Dernekler Daire Başkanlığı'na devredilmiştir. (www.dernekler.gov.tr)



Uluslararası İşbirliği: Medeni Kanun'un bazı maddelerinde yapılan güncel değişiklikler sonucunda, Türkiye'de kurulan derneklere ilişkin Bakanlar Kurulu'ndan izin alma prosedürü kaldırılmış, yabancı derneklerin Türkiye'deki faaliyetlerine ilişkin olarak önceden Bakanlar Kurulu'nda bulunan yetki, Dışişleri Bakanlığı'nın görüşü alınmak kaydıyla İçişleri Bakanlığı'na verilmiştir. Ayrıca, 'uluslararası alanda işbirliği yapılmasında yarar görülmesi' kriteri ön plana çıkarılarak, bu konuda daha önce var olan kısıtlamalar kaldırılmıştır. İlgili maddelere, derneklerin 'işbirliğinde bulunmaları'na ilişkin hükümler eklenmiştir. Bunların sonucunda, derneklerin faaliyetleri daha özgür bir zemine oturtulmuştur. (Medeni Kanun, madde 91, 92).

Beyan: Derneklerin, faaliyetleri ve mali bilgilerini, ilgili resmi birime, standard bir form ile ve yıllık olarak bildirme zorunlulukları vardır.

## **VAKIFLAR**

Vakıf Yönetimi: 'Vakfın bir yönetim organı bulunması zorunludur. Vakfeden, vakıf senedinde gerekli gördüğü başka organları da gösterebilir.' (Medeni Kanun, madde 109).

Vakıf Mal Varlığı: 'Vakfın tescilinden önce, gayesini gerçekleştirecek oranda belirli mal varlığının vakıf senedinde gösterilmesi gereklidir.' (Vakıflar Tüzüğü, madde 2/3). Vakıfların asgari malvarlığı miktarlarının tespiti VGM tarafından yapılmaktadır. 'Vakıflar, gerçek veya tüzel kişilerin yeterli mal ve hakları belirli ve sürekli bir amaca özgülemeleriyle oluşan tüzel kişiliğe sahip mal topluluklarıdır.' (Medeni Kanun madde 101/1).

Kamu Yararına Çalışma Niteliği: 7.8.2003 günlü Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 'Gelirlerinin en az üçte ikisi nevi itibarıyla genel, katma ve özel bütçeli idarelerinin bütçeleri içinde yer alan bir hizmetin veya hizmetlerin yerine getirilmesini amaç edinmek üzere kurulan vakıflara, Maliye Bakanlığı'nın önerisi üzerine Bakanlar Kurulu'nca vergi muafiyeti tanınabilir.' (4962 sayılı, Vakıflara Vergi Muafiyeti Tanınması Hakkında Kanun, madde 20). Vergi muafiyeti kazanmış olan vakıflara yapılan bağışlar, %5 oranında vergi matrahından düşülebilir.

Vakıfların Denetlenmesi: 'Vakıfların, vakıf senedindeki hükümleri yerine getirip getirmedikleri, vakıf mallarını amaca uygun biçimde yönetip yönetmedikleri ve vakıf gelirlerini amaca uygun olarak harcıyıp harcamadıkları Vakıflar Genel Müdürlüğü'nce ve üst kuruluşlarınca denetlenir. Vakıfların üst kuruluşlarınca denetimi özel kanun hükümlerine tabidir.' (Medeni Kanun, madde 111). Burada sözü edilen özel kanun henüz çıkarılmamıştır.

Saydamlık ve Hesap Verebilirlik: 'Yönetim organı her takvim yılının ilk üç ayı içinde vakfın bir önceki yıla ait malvarlığı durumunu ve çalışmalarını bir rapor halinde denetim makamına bildirir ve durumun uygun araçlarla yayımlanmasını sağlar.' (Medeni Kanun, madde 114).

Uluslararası İşbirliği: 'Türkiye'de kurulan vakıflar, amaçları doğrultusunda uluslararası alanda işbirliği yapılmasında yarar görülen hallerde, Dışişleri Bakanlığı'nın görüşü alınmak suretiyle, İçişleri Bakanlığı'nın izniyle yurt dışında kurulmuş vakıf ve kuruluşlara üye olabilirler. Türkiye'de kurulan vakıfların, vakıf senedinde belirtilen amaçlarını gerçekleştirmek üzere uluslararası faaliyette bulunması veya yurt dışında şube açması ile yurt dışındaki benzer amaçlı vakıf veya kuruluşlarla işbirliği yapması, Dışişleri Bakanlığı'nın görüşü alınmak suretiyle İçişleri Bakanlığı'nın iznine bağlıdır.' (Uyum Yasası, madde 29, 08 Ağustos 2003).

Vakıf Mallarının Alım Satımı: 'Mazbut, mülhak ve yeni vakıflara ait gayri menkullerin alımına ve satımına karar vermek Vakıflar Meclisi'nin görevleri arasındadır.' (VGM Teşkilat Yasası, madde 5).

## KURUMSAL YAPILANMA

### Amaç, Misyon ve Politikanın Belirlenmesi

Bir STKnın oluşum/ kuruluş aşamasında amacın, misyonun ve vizyonun yeterince net tanımlanması yaşamsal önem taşır. Şu üç sorudan ilk ikisinin yanıtının, STKnın kuruluş aşamasında yanıtlanmış olması gerekir: 1/ Ne yapıyoruz?, 2/ Neden yapıyoruz?, 3/ Nasıl yapıyoruz?

Üçüncü sorunun yanıtı ise, yönetim başlıklı bölümünde ayrıntılı olarak anlatılan matris yöntemi uygulanarak ortaya çıkarılacak ve 'Politika Belgesi' olarak niteleyebileceğimiz belge ile verilebilir, (⇒Yönetim).

Başarısız STK girişimlerine bakıldığında çoğunun, daha bu ilk aşamadaki tanımlama yetersizliklerinin, farklı anlama ve yorumlamaların, kullanılan kavramlara farklı anlamlar yüklenmiş olmasının izlerini görmek olanaklıdır. Hatta ne denli ayrıntılı ve açıklayıcı metinler/ belgeler ortaya çıkarılsa da, algılama zeminlerindeki farklılık, iyi niyetli bir çok birlikteliğin/ girişimin istenen noktaya gelmeden dağılmasına, parçalanmasına yol açabilir.

Yalnızca bu nedendir ki, STKların var olmaları için vazgeçilmez olan beş alanın büyük bir sabırla, kararlılıkla, örneklerle ve şaşırtıcı sorular sorarak, oluyorsa başlangıçta, ya da kurulduktan sonraki ilk fırsatta netleştirilmesi gerekir. Söz konusu beş alan aynı zamanda STKnın organizasyonel (örgütsel) yapısını, raporlama, arşivleme vb. iç işleyişini belirlerken de yol gösterici olacaktır. Aşağıda tanımlanan bu beş alanın birbirlerine göre öncelikleri olmadığı, bir bütünün eşdeğer parçaları olarak değerlendirilmeleri gerektiği de unutulmamalıdır.

## **STKNIN AMACI VE HEDEFİ**

STKNın amacı dediğimiz zaman, onun ortaya çıkma amacını, o STKyı diğer bütün STKlardan farklı kılan var oluş nedenini anlıyoruz. Bir STKNın hedefi ise, misyon olarak tanımladığı ve üstlendiği görevler sonucunda varmak istediği nokta ya da aşamadır.

## **STKNIN MİSYONU**

Misyon, ya da 'üstlendiğimiz görev', STK olarak toplumsal bir girişim başlatmamıza neden olan itici güçtür, motivasyondur, var oluş nedenimiz, felsefemizdir. "Neden böyle bir STK kurmaya gerek görüyoruz?" sorusunun yanıtı kuruluşumuzun misyonudur.

## **STKNIN VİZYONU**

Vizyon, belirlenen amaç ve hedeflere nasıl ulaşılabileceği konusunda geleceğe dönük, gerçekçi olması gereken projeksiyon, öngörüdür. Aynı amaca yönelik çalışan ve aynı misyonu üstlenmiş diğer STKlardan bizi ayıran, bu amaçlara nasıl ulaşılabileceği konusundaki fark vizyonumuzdur.

## **STKNIN POLİTİKASI**

Stratejinin uygulanması için gerekli ilkeleri belirler. Politika, eyleme geçmek için gerek duyulan esin kaynağıdır. Düşünce ve eylemlerimizi dengelememiz gerekir. Düşünmeden, planlamadan sürekli eylem durumunda olmak da, sürekli düşünce ve kuram üretilip bunları eyleme geçirmemek de, STKmızı hedefe ulaştırmaktan alıkoymaktadır. Yaptığımız her eylemden önce, kuruluşumuzun ilkelerini ve var oluş nedenini düşünüp, bu eylemin uygunluğunu sınamakta yarar vardır.

## **STKNIN STRATEJİSİ**

STKNın var oluş nedenini işlevsel hale getiren, işleyişe yönelik vizyondur. Aynı hedef doğrultusunda çalışan STKların biri, bu hedefe eğitim programları ile ulaşmayı seçerken, bir diğer STK yasal düzenlemelerin değiştirilmesi konusunda çalışarak, bir diğeri ise imza kampanyaları ve toplumsal eylemler düzenleyerek ulaşmayı seçebilir.

## STK'nın Manifestosu

Bir STK'nın manifestosu, kendini dış dünyaya anlatma, ifade etme biçimidir. Bu manifesto, STK'nın var oluş nedeninin, amacının, hedefinin, üstlendiği görevin, vizyonunun ne olduğunu topluma anlatan yazılı bir belgedir. Bir anlamda STK'nın topluma karşı taahhütüdür, attığı her adımda STK'ya referans olacak 'anayasası'dır.

Bu yazılı belge vakıflarda vakıf senedi olarak düşünülebilir, derneklerde ise dernek tüzüğü manifesto işlevi görür. Diğer gruplara giren STKlar da, var oluş nedenlerini benzer yazılı belgeler ile ifade eder. Var olan toplumsal sorunlar için de neden belli bir sorun alanını seçtiğinin gerekçesi de bu manifesto ile anlatılır. Bir STK, Yukarıda sayılan ve resmi niteliği de bulunan senet, tüzük gibi yazılı belgeler dışında, başka yazılı belgeler ile de kendini ifade etme gereksinmesi duyabilir. ♦*Örnek:* Bu konudaki en güzel örneklerden biri, Deniztemiz Derneği'nin (TURMEPA) hazırladığı ve dağıttığı, kalıcı bir belge olacak kalitede basılmış olan 'Denizleri Koruma Deklarasyonu'dur.

## Amaç, Hedef ve Uygulamalar Arasında Tutarlılık

STK'nın üyeler ve yönetim kurulu tarafından belirlenmiş hedefi, resmi olarak ve açık bir biçimde kamuya duyurulmalıdır. STK'nın yürüttüğü uygulamalar da, STK'nın hedefi ile uyumlu olmalıdır.

Yapılması tasarlanan her bir uygulamadan önce şu analiz yapılmalıdır: Bu etkinlik, STK'nın var oluş nedenine ne derece hizmet ediyor? Uzun vadeli ya da kısa vadeli hedeflerle uyumlu mu? STK'nın yürüttüğü diğer çalışmalarla uyumlu mu? Yoksa çeliştiği taraflar var mı? STK'nın çözmeyi hedeflediği sorunun nedenini ortadan kaldırmaya mı yönelik, yoksa yalnızca görüngüleri mi ortadan kaldırıyor? ♦*Örnek:* Erozyona ya da orman kayıplarına karşı fidan dikmek mi, yoksa öncelikle erozyona ve ormansızlaşmaya neden olan etkenleri ortadan kaldırarak orman kayıplarını durdurmak mı?

## Kurum Kimliği

### KURUM KİMLİĞİNİN ÖNEMİ

Dış dünya ile sağlıklı bir iletişim kurabilmek için öncelikle kendimizi dış dünyaya doğru ifade etmemiz gerekir. Bu da kendimizi tanımayı, var oluş nedenimizden, hedeflerimizden emin olmayı, diğer STKlardan farklılığımızı anlamayı, hedef kitlemizi bilmeyi gerektirir. STKnın kimliğini, kendisine özgü özellikler oluşturur. “Diğer STKlardan farkımız nedir?” sorusunun yanıtı, STKnın kimliğidir.

### UYGUN İSİM SEÇİMİ

STKnın ismi, çalışma sahasını yansıtmalıdır, okunması kolay olmalıdır, 'cezbedici' (yakalayıcı) olmalıdır, anımsanması kolay olmalıdır, eğer olanaklıysa yaygın yabancı diller tarafından da kolay anlaşılır olmalıdır. Bununla birlikte, uzun geçmişleri olan STKların isimleri sayılan kıstaslara uymasa da, ismin eski ve yerleşik olması, bu kıstaslara uymasından daha önemlidir.

STKnın ismi, çalışma sahasının yanı sıra, bulunduğu bölge ya da ülkeyi de yansıtabilir. ♦*Örnek:* Silifke Kültürel ve Doğal Yaşamı Koruma Derneği. Kimi zaman ise, bütünüyle değişik ve merak uyandırıcı bir ismin seçilmesi, STKnın tanınırlığını artırabilir. ♦*Örnek:* Yeşilbarış (Greenpeace).

Kısaltmaların önemi: Kısaltmalar, STKnın tam isminin baş harflerinden oluşabileceği gibi, DHKD (Doğal Hayatı Koruma Derneği), kısaltmanın tek başına da bir anlam ifade edebilmesi adına, daha değişik ve akılda kolay kalacak biçimde de seçilebilir, ♦*Örnek:* TEMA (Türkiye Erozyonla Mücadele, Ağaçlandırma ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı), ÇEKÜL (Çevre ve Kültür Değerlerini Koruma ve Tanıtma Vakfı), KADER (Kadın Adayları Destekleme Derneği), ya da STKnın açık (tam) isminden farklı bir kısaltma seçilebilir, ♦*Örnek:* TOHUM (Türkiye Otizm Erken Tanı ve Eğitim Vakfı). Kimi zaman da, STKnın tam ismi, kısaltılmış isim kendi başına bir anlam taşıyacak biçimde de düzenlenebilir, ♦*Örnek:* DENİZTEMİZ (Deniz Temiz Derneği).

## UYGUN LOGO SEÇİMİ

Bir logonun algılanma başarısı, iki temel kıstasa bağlıdır:

1. STKnın ismi logoda ya da logonun yanında/ altında görünmelidir. Olanaklıysa hem STKnın ana dilinde hem de yaygın bir yabancı dilde yazılmalıdır. Buna seçenek olarak, logonun yanında STKnın tam ismi yerine kısaltılmış isim de yer alabilir. Hatta logo, tam isim ya da kısaltılmış isim üzerine oluşturulmuş da olabilir. ♦*Örnek:* TEMA logosu, Tarih Vakfı logosu.

2. Logonun grafik tasarımı yalın, çekici ve --özellikle de STK belli bir sahada uzmanlaşmış ise-- STKnın çalışma sahasını yansıtıcı olmalıdır. ♦*Örnek:* TÇYÖV, Eğitim Gönüllüleri, AÇEV, vb. Çalışma sahaları daha genel olan STKlar daha soyut bir logoyu tercih edebilir. Kolay anımsanması için logonun karmaşık olmaması gerekir, yine farklı ortamlarda (basılı, elektronik, dijital, projeksiyon vb.) ya da küçültüldüğü zaman (örneğin kartvizit üzerinde kullanıldığında) logonun niteliğini yitirmemesi için karmaşık olmaması gerekir. Buna ek olarak, faks, fotokopi gibi siyah/ beyaz ortamlarda logonun niteliğini koruyabilmesi için, bu tür ortamlarda niteliğini fazla yitirmeyecek, birbiriyle fazla karışmayacak renkler yeğlenmeli, logo, olabildiğince az renk kullanılarak tasarlanmalıdır. ♦*Örnek:* Dünya Doğayı Koruma Vakfı'nın (WWF) ünlü panda logosu.

## TANINIRLIK VE SAYGINLIK

STKnın etkin biçimde çalışabilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi açısından, yerel, ulusal hatta uluslararası ölçeklerde iyi bir isim ve saygınlık kazanması oldukça önemlidir. Saygınlık ve güvenilirlik, bir STKnın en önemli sermayelerinden biridir.

Ancak bu saygınlık ve güvenilirlik, uzun yıllar sürecektir inancılı ve etkili bir çalışmayı, tutarlılığı gerektirir. Bu tutarlılık özellikle, toplumsal, ekonomik ya da siyasi koşulların değişmesine karşın STKnın tutumu önemli bir değişiklik göstermediği taktirde değer kazanacaktır.

STKnın saygınlık kazanmasını sağlayacak ana etkenler, STK öncülerinin, kamu önünde onu temsil eden insanların kişilikleri, önderlik nitelikleri, STK mensuplarının bu saygınlığı elde etmek konusundaki kararlılık ve çabalarıdır. STKnın isminin tanınması ve saygınlığının korunması için:

\* Olabildiğince çok sayıda ilgili postalama listesinde bulunmak ve ilgili kuruluşların etkinliklerinden, hazırladıkları raporlardan haberdar olabilmek, düzenlenen etkinliklere davet edilmek.

\* İlgili toplantı, konferans, fuar ve benzeri etkinliklere (♦*Örnek:* Kazanlı Kumsalı'nı temizleme günü, geleneksel mimarimizi tanıma gezisi, çocuk işçiliğın önlenmesi yürüyüşü vb.) olabildiğince katılmak, STKyı doğru (yetkili ve sayılan) kişilerin temsil etmesine özen göstermek, STK temsilcilerinin varlığının bilindiğinden (ortak bildiriye imza atma, etkinlik sırasında görüntülenme, etkinliğin düzenleyen kuruluşun yetkilileriyle görüşme ve kutlama, etkinlik sonrasında teşekkür, öneri veya eleştirilerin yazılı olarak düzenleyen kuruluşa iletilmesi vb.) emin olmak.

\* Basın ve kitle iletişim kuruluşlarıyla ilişki kurmak ve bunları canlı tutmak.

\* Uzman gruplara yönelik ya da gelen kamuya açık etkinlikler ve toplantılar düzenlemek, öncesinde ve sonrasında bu etkinlikleri düzenli olarak duyurmak.

\* Önemli güncel konu ve sorunlar hakkında STKnın konumunu formüle etmek ve bunu duyurmak, STKnın yürüttüğü çalışmaları diğer kuruluşlara ve ilgili bireylere, merkezi ve yerel yöneticilere, olası destekçilere, okul ve akademik çevrelere, meslek odalarına vb. yazılı olarak dağıtmak.

\* Düzenli aralıklarla, haber bülteni ya da dergi formatındaki basılı malzemeleri, ya da e-postayı, olabildiği kadar çok sayıdaki bireye, bu arada da karar mercilerine ve merkezi yöneticilere ulaştırmak. Bunların okunmasını sağlamak.

\* Bireylerin tek tek bilgilendirilmesi (posta ya da kapı kapı dolaşarak), malzeme dağıtılması. Farklı hedef gruplar için hazırlanacak malzemeler de farklı olabilir.

\* Belediyelere, merkezi yöneticilere (hatta akademik kuruluşlara) ve ilgili kuruluşlara, öneri ve tavsiyelerde bulunmak.

\* Saha çalışmaları (örneğin araştırmalar, tespitler, paydaşlarla görüşmeler) konusunda yeterince deneyim kazanmak, (*⇒STKlar ve Toplumsal Kabul, ⇒Halkla İlişkiler*).



STKlar ve toplumsal kabulZaman içinde büyüyen ve toplum tarafından tanınan, kabullenilen ve saygı gören STKların kurumsal kimliklerinin ötesinde, bir 'marka' olarak algılanmaya başladığını görebiliriz. Buradaki 'marka' kavramı ticarî markalaşmadan esinlenerek kullanılmış olsa da, STK isminin, logosunun ya da hizmetlerinin ticarî düzeyde düşünülmediği, bir 'simge olma' durumunun anlatıldığı açıktır. Marka haline gelen STKların kamuya sunduğu görüşler, savunduğu düşünceler, yürüttüğü projeler neredeyse tereddütsüz ve toplumun geniş kesimi tarafından kabul görür ve desteklenir. STKnın ismi bir güven simgesi haline gelir, hatta zaman zaman, toplumun üzerinde anlaşılmadığı konularda bir bilirkişi, bir yol gösterici rolü üstlenmesi beklenir. Kendi sahalarında başarılı olan, AÇEV, ÇYDD, TEGV, TEMA gibi STKları markalaşma örneği olarak gösterebiliriz.

Pek çok özel kuruluş, yerel gruplar, hatta kimi zaman resmi kurumlar bile bu derece saygınlık kazanmış bir STKnın ismini/ logosunu kullanmak isteyebilir. ♦*Örnek:* TEMA Vakfı logosunu ya da sloganını, giyim eşyalarının ambalajlarında, özel yayınevlerinin kitap kapaklarında görebiliriz. Ayrıca böyle STKların, kendi markaları ile ürün sunduklarını da görüyoruz. ♦*Örnek:* TEMA markalı doğal besin ürünleri, ya da DHKD'nin kurucusu olduğu Nuh'un Ambarı mağazasında yine doğal besin ürünlerini satması.

Böyle bir saygınlık, her STKnın erişmek isteyeceği bir durumdur. Bununla birlikte STK isim ve logosunun, yani markanın gereksiz yere yıpratılmaması da gerekir. Çünkü kimi zaman, böyle kullanımlar, 'iyi niyetle' ancak STKnın haberi bile olmadan gerçekleşebilir. Bir süre sonra, kuruluşumuzun ilkeleri ile uyuşmayan mecralarda, kendi logomuz ve ismimizin kullanılmasını engellemek olanaksız duruma gelebilir. Bu nedenle, profesyonel bir 'marka yönetimi' yürütemesek bile, isim ve logomuzun kullanımı konusunda bazı ilkeleri erken aşamalarda belirlemekte yarar vardır. Logomuzu kullanan kurumun üretimi, ilerde başımıza beklemediğiniz sorunlar da açabileceğini unutmayalım. Bu nedenle logo kullanım konusunda işbirliği oluştururken, hangi koşullarda, hangi ürünlerin üzerinde ve ne kadar süreyle logonun kullanılabileceğini belirten bir anlaşmayı mutlaka yapınız.

Marka konusunda bir başka hassas nokta da, markamıza ne kadar yoğun talep olsa da, ne pahasına olursa olsun, başka kuruluşlara ismimizi kullandırmayı yalnızca gelir getirici bir araç gözüyle görmemektir. (⇒*Kurum Kimliği, ⇒Sponsor ve Destekçilerle İlişkiler*).

## **KURUM TARİHİNİN YAZILMASI**

Kurum tarihi, bir STKnın ilk yıllarında genellikle gözden kaçırılan bir olgudur. Kuruluş bir süre sonra gelişip büyüdüğünde, yapısı karmaşık bir hale geldiğinde bu gelişim sürecinin nasıl ilerlediği sorgulanmaya başlanır ancak çoğunlukla ilk yıllara ait belgeler, formlar, hazırlanmış basılı vb. malzemeler tükenmiştir, kaybolmuştur, o dönemlerde yapılan çalışmalar ve çalışan insanlar hakkında yazılı kayıt yoktur. Geçmişe ait bilgiler, insanların hafızaları ile sınırlı kalır.

Olanaklar kısıtlı olsa da, STK bünyesindeki bir 'Seyir Defteri'ne düzenli olarak düşülecek kayıtlar (yapılan toplumsal etkinlikler, projeler, eğitimler vb.), hazırlanan basın bültenlerinin, bütün basılı malzemelerin, formların, raporların birer nüshası, ileride kurum tarihinin oluşturulması için yararlı olacaktır. Hazırlanan her türlü basılı, görsel, işitsel ya da sayısal malzeme üzerinde, bu malzemelerin hazırlanış tarihinin mutlaka belirtilmesi de, sonraki yıllarda kurumsal tarihin yazılmasını kolaylaştırır.

## **KURUMSAL TUTARLILIK**

Bir STKnın kurumsal yapısı ve işleyişi, başta kendisinin kuruluş ve var oluş ilkeleri olmak üzere, ahlâkî ilkelere ters düşmemelidir. Bir başka deyişle bir STK öncelikle kendi çalışma sahasında, dış dünyaya örnek oluşturmalıdır. ♦*Örnek*: doğa koruma sahasında çalışan bir STK, kâğıt, alüminyum kutu gibi yeniden kullanılabilir atıkları gruplara ayırmalı ve yeniden değerlendirilmelerini sağlamalı; çocuk hakları konusunda çalışan bir STK, çocukların ucuz emeğini kullanmamalı, alkolle mücadele eden bir STK, parasal kaynak sağlama amacıyla alkollü içki satan bir işletme kurmamalıdır.

## ALTYAPININ HAZIRLANMASI

### Çalışma Merkezi

Bir STKnın kuruluşundan itibaren yalnızca kendine ait bir çalışma merkezi bulunması pek çok açıdan yararlıdır: STKnın bir kurum olarak ortaya çıkmış olduğu, STK mensupları için çalışmaya uygun bir ortama sahip olması, düzenleyeceği toplantılar için bir mekâna sahip olmak, uzun vadeli bir iletişim adresine sahip olmak vb.

Bununla birlikte ülkemizde pek çok STK, kısıtlı olanakları nedeniyle kurucularından birine ait olan bir ev ya da büroda, bir şirket merkezinde, bir okul ya da üniversitedeki bir bölümde, ya da buna benzer mekânlarda çalışmalarını yürütmek zorunda kalmaktadır. Böyle bir durumda bile, söz konusu mekânda STKyâ ait bir bölüm ayrılmış olması STKnın çalışmasını kolaylaştırıcı olabilir. Çalışma merkezi neresi olursa olsun, STKnın dış dünya ile iletişim araçlarının olabildiğince STKyâ ait, eksiksiz (*⇒İletişim Araçları*) ve etkin bir biçimde kullanılması sağlıklı bir iletişim ve verimli bir çalışma açısından gereklidir. ♦*Örnek*: 24 saat faks ile ulaşılabilme; e-postaların sık ve düzenli kontrol edilmesi, gelen bütün mesaj, mektup ve faksların gerektiği gibi yanıtlanması.

Benzer sahalarda çalışan, ya da birbirlerini tamamlayıcı çalışmalar yürüten STKların bir araya gelerek ortak bir çalışma merkezini kullanması da, ekonomik ve pratik bir çözüm olabilir.

### İLETİŞİM BİLGİLERİ

STKnın logosunun ve isminin geçtiği her ortamda (STKyâ ait mektup kâğıdı, zarf, faks ileti formu gibi kırtasiyeler, STKnın hazırladığı raporlar, broşürler, bültenler, web sayfaları, e-postalar, sayısal tanıtım malzemeleri, CD-ROM vb.) STKnın temel iletişim bilgileri (adres, telefon, faks ve e-posta) mutlaka yer almalıdır. Özellikle web sitesi, basın duyurusu, üyelik formları gibi ortamlarda yer alan iletişim bilgileri, özgül konularda bağlantı kurmak isteyenler için STK içindeki ilgili bölümün ya da ilgili kişinin isimlerini de içermelidir. ♦*Örnek*: Basın sorumlusu, merve.demir@kktd.org.tr; uyelik@akcv.org vb.

Telefon ve faks mutlaka alan kodlarıyla; uluslararası iletişim dikkate alınarak her zaman ülke kodu ile birlikte kullanılmalı; posta adresinde posta kodu unutulmamalı, gerekiyorsa ülke ismi yazılmalı. (*⇒Stk İle Dış Dünyanın İletişim Mecraları*).

## **İLETİŞİM ARAÇLARI**

STKlar, günümüz koşullarının sağladığı bütün iletişim araçlarını doğru ve olabilecek en yüksek verimlilikte kullanabilmelidir. İletişim araçları, STKnın varlığını ve çalışmalarını dış dünyaya duyurabilmesi için olduğu kadar, dış dünyanın STKya ulaşabilmesi açısından yaşamsal önem taşır. ♦*Örnek:* belli bir konuda STKnın görüşünü yansıtan ya da kamuyu harekete çağıran bir basın duyurusu hazırlanıp, bütün yerel ve ulusal basın-yayın kuruluşlarına zamanında ve eksiksiz gönderilmiş olsa bile, duyuruyu izleyen günlerde gerek basından gerek kamudan gelebilecek soruları, önerileri, ya da destekleri değerlendirecek bir iletişim mekanizması kurulamamışsa, duyurunun ne derece başarılı olduğu ve etkileri ölçülemeyecektir. Ayrıca, STKya ulaşmaya çalışan kişilerin mesajlarına yanıt alamaması, STKnın inandırıcılığını zedeleyecektir.

Günümüz koşullarında bir STKnın mutlaka sahip olması gereken iletişim araçları, posta, faks, e-posta olarak özetlenebilir. İnternet hizmetlerinin yaygınlaşması ile özellikle e-posta, STKnın bulunduğu bölge neresi olursa olsun iletişim olanaklarını eşit duruma getirmekte, hızlı ve ekonomik bir iletişim sağlamaktadır. Çalışma merkezinin değişmesi olasılığına karşı, normal posta adresinin, bölgedeki PTT şubesinden bir posta kutusu kiralamak suretiyle seçilmesi, posta ile iletişimin aksamadan sürmesine yardımcı olacaktır.

Yukarıda sıralanan iletişim araçlarına ek olarak oluşturulacak İnternet siteleri, STKnın kurumsal bilgilerine, yürüttüğü çalışmalara, görüş ve mesajlarına, dünyanın herhangi bir yerinden, herhangi bir zamanda ulaşılabilmesini, hatta üyelik başvurusunda bulunma, aidat ödeme, bağış yapma gibi işlemlerin de kolaylıkla yapılmasını sağlayacaktır. Günümüzün İnternet altyapısı ve yaygınlaşan hizmetler, İnternet sitesi kurmayı ve işletmeyi oldukça ekonomik bir duruma getirmiştir.

## **MATBU MALZEMELER**

Başlıklı kâğıt, başlıklı faks formu, zarf, tanıtım dosyaları, kartvizit, CD kapağı, bağış makbuzları, üyelik formları, gönüllü başvuru formları vb. bütün basılı malzemeler bu gruba girer. Hepsinin üzerinde STKnın isim ve iletişim bilgileri bulunmalıdır. Ayrıca bağış makbuzu gibi resmi belgelerde, yasalarca zorunlu kılınan bilgilerin verilmesi unutulmamalıdır.

## **ÇALIŞMA MERKEZİ ARAÇLARI**

STKnın olanakları ne kadar kısıtlı olursa olsun, en azından temel işlevleri yerine getirebilmek için STKnın çalışma merkezinde, masa, sandalye, dosya rafları gibi temel eşyaların yanı sıra, en az bir telefon hattı, faks makinası, bilgisayar ve yazıcı gibi cihazların bulunması gereklidir.

Çalışma merkezinde birden fazla bilgisayar ve (yazıcı, tarayıcı, veri depolama ortamı, ortak modem gibi) çevre cihazı varsa bir network (ağ) kurulmasında yarar vardır. Bunlardan başka, daktilo, çeşitli form ve duyuruların çoğaltılması için fotokopi makinası, toplantı ve görüşmelerin kaydı için ses kayıt cihazı, çeşitli etkinliklerin arşivlenmesi ya da saha çalışmalarının belgelenmesi için fotoğraf makinası ya da kamera, kurum içinde kaydedilmiş ya da dışarıdan gelen eğitim-tanıtım malzemelerinin izlenebilmesi için TV cihazı, video, VCD, DVD, CD-ROM oynatıcı gibi elektronik cihazların, tepegöz, slayt projektörü gibi optik cihazların bulunması da çalışmaların daha verimli yürütülmesi açısından gerekli olabilir.

## **Kütüphane ve Arşiv**

Bir STKnın kütüphanesinin düzenlenmesi son derece önemli bir konu olmakla birlikte, genellikle pek önemsenmeyen, önemi anlaşıldığında ise düzenli bir duruma getirilmesi son derece güç olan bir konudur. Her yer, bir biri üstüne yığılmış gazete ve dergiler, yazışmalar, raporlar ve kutular dolusu kitapla dolduğunda artık kimsenin gereksinme duyduğu belgeyi bulamayacağı aşamaya gelinmiş demektir. Özellikle de, bu düzensizlik içinde istenenlerin en azından bir bölümünü bulma becerisi gösteren çalışanlar STKdan ayrılıp yerine yeni insanlar geldiği zaman durum daha da kötüleşir.

Yukarıda sayılanlar dışında kalan ve saklanması gereken diğer bütün malzemeler, harita, fotoğraf, film, broşür, CD, ses bantları, eğitim paketleri, disketler, posterler vb. her türlü malzemenin de, gerektiğinde rahatça ulaşılmak üzere sistemli bir arşiv düzeni içinde tutulması gereklidir. Kütüphane ya da arşiv düzeninde tutulmayan yayın ve malzemeler, erişilemez durumda ise saklanmalarında hiç bir yarar yok demektir.

Eğer mümkünse kütüphane ve arşiv konusunda bilgili bir kişinin gönüllü ya da profesyonel olarak bu düzeni kurması, zaman zaman kontrol etmesi, hatta mümkünse sürekli olarak yönetimini üstlenmesi yararlı olur. Eğer bu yapılamıyorsa, en temel haliyle bu düzenleri oluşturabilmek için standard olarak kullanılan kütüphane – arşiv yapılarının uygulanması gerekir.

Elle yapılan kayıtlar ve fişlemelerin yanı sıra, olanaklar dahilinde bilgisayar ortamında bir veri tabanının da (Access, dBase, Lotus 123, Paradox vb.) kayıt için kullanılması, bilgi, belge ve malzemelere ulaşmayı kolaylaştıracaktır, (*⇒Ek: Kütüphane ve Arşiv Düzeni için Temel Bilgiler*).

## **YÖNETİM**

### **STKda Liderlik**

Bütün kuruluşlar gibi STKlar da, dış ve iç etkilerin ve değişimlerin etkisi altındadır. Bütün bu değişimlere hazırlıklı olmak, liderin öngörülü ve eyleme dönük yapıda olmasını gerektirir. Bir başka deyişle, iyi bir lider, olayların sonuçlanmasını bekleyip tepki vermek yerine, olayların sonuçlarını öngörür ve süreci değiştirecek biçimde hareket eder.

Bir STK'nın lideri, STK bünyesindeki çalışanlar, gönüllüler ve uzmanların, kısacası ekibin özelliklerine göre STK'yı yönetebilmelidir. Lider, STK ekibindeki herkesin aynı ortak amaca, STK'nın var oluş amacına yönelik hareket etmesini sağlamalıdır. Ekipteki herkesin kişisel ve profesyonel boyutta gelişmesini destekleyebilmelidir. Ekipteki herkesin niteliklerini kavrayıp, çalışma gücünü buna göre değerlendirmesi gerekir. STK ekibindeki herkesin, kendisini STK'nın var oluş amacına hizmet eden bir birey olarak görmesi ve STK'ya katkıda bulunması bu biçimde olanaklıdır.

İyi bir STK lideri, STK'nın misyonunu doğru yönlendiren, STK çalışanlarının becerilerini geliştiren, çalışanları motive eden ve STK'nın sınırlarını çizebilen kişidir. (*⇒Tanınırlık Ve Saygınlık*).

## GENEL KURUL

Dernek, meslek odası gibi üyelik temeline dayanan STKlarda genel kurul, yasaların gerektirdiği sıklıkta, yeter sayıda üyenin katılımı ile toplanan, yönetim kurulu üyelerinin ve denetleyicilerin üyeler tarafından oylanarak seçildiği kuruldur.

## YÖNETİM KURULU

STK genellikle gönüllü olarak çalışan bir yönetim kurulu tarafından yönetilir. Bu yönetim kurulu, STK'nın görev tanımını belirler, yönetsel politikaları ve mevzuatı belirler, gerekli insan kaynaklarının ve maddi kaynakların bulunmasını sağlar, STK'nın gerek programatik, gerek mali verimliliğini izler, denetler.

STK yönetim kurulu, kendilerini kişisel olarak STK'nın hedeflerine adanmış bireylerden oluşmalıdır. Başka nedenlerle yönetim kurulunda bulunan bireyler, bir süre sonra STK'ya yarar sağlamak bir yana, zarar bile verebilir. ♦*Örnek:* Nüfuzunu STK yararına kullanması beklenen bireyler, ya da en basitinden yönetim kurulu üye sayısını yasal zorunluluğa tamamlamak üzere yönetim kuruluna getirilen bireyler.

STK'daki ücretli çalışanlardan biri aynı zamanda yönetim kurulu üyesi ise, bu üyenin tarafsız davranması konusunda hassas olunmalıdır. Tercihan böyle bir yapılanmaya gidilmemelidir. Yönetim kurulu üyeleri arasında aile bağı gibi ilişkiler olmaması tercih edilmelidir.

Yönetim kurulu üyelerinin, hizmet verilen hedef kitleyi olabildiği kadar zengin bir çeşitlilikte temsil eden bireylerden oluşmasına dikkat edilmelidir. Yönetim kurulu üyelerinin, yönetimde verdikleri hizmetten dolayı bir karşılık beklentileri olmamalıdır. Bununla birlikte, yönetim kurulunda üstlendikleri görevlerle ilgili harcamaları kendilerine ödenebilmelidir.

STK yöneticileri ve çalışanları, STK'nın çıkarlarını kendi kişisel çıkarlarına veya üçüncü şahısların çıkarlarına üstün tutmak zorundadır.

## YÖNETİM KURULUNUN İŞLEYİŞİ

Yönetim kurulu, kendi çalışmalarından sorumludur. Bunların arasında, kurul üyelerinin eğitimi, gelişimi, kurulun yıllık bazda verimliliği de dahildir. Yönetim kurulu, STKnın kurul üyelerinden beklentilerini de belirlemelidir. ♦*Örnek:* Üyelerin, kaynak oluşturma vb. STK çalışmalarında bizzat görev almaları gibi.

Yönetim kurulu düzenli aralıklarla toplanmalıdır. Kanunun zorunlu kıldığı aralıklardan daha sık da toplanılabilir. Yönetim kurulu üyelerinin kurul toplantılarına düzenli olarak katılması yazılı ilkeler ile belirlenmelidir.

Yönetim kurulu toplantılarının, karar defterinin yanı sıra, şeffaflık ilkesi çerçevesinde STK çalışanları ve üyeleri için yazılı bir belge haline getirilerek paylaşılması yararlı olur. Yönetim kuruluna yeni katılan gelen üyeler için kurum içi eğitim verilmesi gereklidir, (⇒Üst Düzey Yöneticilerin Eğitimi).

## YÖNETİM VE VERİMLİ ÇALIŞMA

### *STK Yönetim Kurulu*

a) kuruluşun hedefelerini saptamak için –sürekli olarak– gerekli planlama çalışmalarını yürütmekle, bu hedefle ilişkili özgül hedefler ve objektifler belirlemekle ve STKnın hedefe yönelik çalışmalarının başarı ve verimliliğini ölçmekle yükümlüdür.

b) STKnın verimli ve etkili biçimde işlemesi için gerekli politikaları belirlemeli, para ve insan kaynakları konusunda politikalar oluşturmaktadır.

c) yıllık dönemler için bütçe oluşturmali, yıl içerisinde parasal sürecin bütçe ile uyumluluğunu denetlemelidir. Yıllık bütçe çerçevesinde, çeşitli konulara ayrılan pay oranlarını değiştirebilmelidir. ♦*Örnek:* Yürütülen programlar, idari işler, iletişim ya da kaynak oluşturma gibi farklı çalışma sahalarının bütçeden aldıkları paylar yeniden düzenlenebilir.

d) gerektiğinde ücretli bir yönetici ve ücretli çalışanlar istihdam edebilmeli, bu çalışanların haklarını ve çalışma esaslarını belirleyebilmeli ve çalışmalarını (verimlerini) değerlendirebilmelidir.



e) STKda uygulanan ücret politikasını düzenli olarak gözden geçirmeli ve gerektiğinde yeniden düzenlemelidir.

### ***STK Denetim Kurulu***

Üst organdır, STKnın tüm işleyişi hakkında genel kurula rapor verir. Gerek görürse genel kurulu toplayabilir. Yönetim kurulu dahil olmak üzere STKnın işleyişini genel kurul adına denetler. Yürürlükteki yasal ve parasal raporlama koşullarına uyulup uyulmadığı da denetim kurulu tarafından izlenir.

### **İSTEĞE BAĞLI OLARAK KURULAN YAPILAR**

STK'lar, tüzüklerinde belirtmek koşuluyla, danışma kurulları, yürütme komiteleri, komisyonlar gibi yan organlar kurabilir ve bu organlara çeşitli görevler yükleyebilir. Bu tip yapılar kanunen zorunlu değildir, ama kuruldukları taktirde tüzükte mutlaka ayrıntılı olarak belirtilmelidir. Genelde karşılaşılan önemli bir sorun, yukarda sayılan danışma kurulları gibi organların bir süre sonra işlevsizleşmesi ve dağılmasıdır. Dolayısı ile, tüzük hazırlanırken yukarıda sayılan organlar bu gibi riskler göz önüne alınarak planlanmalıdır. (*⇒ İnsan Kaynakları*).

### **KURUMSAL DEĞERLENDİRME VE ÖZELEŞTİRİ**

Bir STK düzenli aralıklarla kendisine şunu sormalıdır: "var oluş nedenim hâlâ geçerli mi? Toplumdaki, koşullardaki değişimler kendime koyduğum ana hedefleri anlamsız kılıyor mu? Ana hedeflerimde değişiklik yapmam gerekiyor mu?"

◆*Örnek:* Ayıların doğadan alınmasına, esaret altında tutulmasına, gösteri vb. amaçlı eğitilmesine karşı savaşım veren hayvan hakları koruyucusu bir STK, hedeflediği coğrafya içinde esaret altında veya kötü muameleye maruz kalan hiç bir ayı kalmadığında şunlardan birini seçebilir: a) görevini tamamladığı için STKyı feshetmek; b) aynı alanda farklı bir hedef belirlemek. ◆*Örnek:* Bundan böyle hiç bir ayının doğadan alınmaması ve gösteri amaçlı kullanılmaması için toplumsal bilinci artırmak ve denetlemek; c) uzmanlığını değerlendireceği başka bir alana yönelmek. ◆*Örnek:* Memeli hayvan yakalanmasını ve ticaretine karşı savaşım yürütmek.

## **STKLAR VE DANIşMANLIK HİZMETLERİ**

STKların kapasitelerinin gelişmesiyle birlikte, profesyonel kadroya sahip olma ihtiyacı kuşkusuz artmaktadır. Ancak, çalışılan her konuda sürekli çalışan uzman tahsis etmek, bir süre sonra kurum içinde aşırı kadro şişkinliğine ve personel giderine neden olacaktır. Projelere ve aktivitelere, gerekli oldukça kısa süreli danışman tutmak kimi zamanlar çok daha pratik sonuçlar doğurabilir.

Danışmanlarla çalışırken, önceden bir görev tanımı hazırlamak, bu görev tanımına uygun kişileri arayarak işe başlamak ve görüşülen danışmanların benzer konularda daha önce yaptığı işleri değerlendirip, referansları almak ileride doğabilecek sorunları önleme açısından önemlidir.

### **STK Yönetiminde Yaşanabilecek Sorunlar**

Yeni kurulan bir STKnın karşılaşılabileceği bazı sorunları şöyle özetleyebiliriz:

- 1) Uyum Sağlama ya da Sabit Fikirlilik: Sürekli STK dışındaki etkenlere, dış koşullara uyum sağlama doğrultusunda hareket eden bir STK, bir süre sonra var oluş nedenini ve kendi kimliğini yitirebilir. Bunun tersine, STKnın kendi görüşlerine körü körüne saplanması da, dış dünya ile sağlıklı bir iletişim kurmasını engeller, dış dünyanın desteğini yitirebilir.
- 2) Toplumu Değişirme Çabası ya da Kendini Geliştirme Düşüncesi: Yalnızca toplumun davranışını değiştirme düşüncesine saplanan bir STK, bir süre sonra kendini geliştirmekten yoksun, değişime kapalı bir örgüt haline gelebilir. Yalnızca kendini geliştirmeye, büyümeye odaklanmış bir STK ise, bir süre sonra var oluş amacını unutup, toplumdan kopuk bir duruma düşebilir.
- 3) Aşırı Denetleme İsteği: STKyı kuran kişilerin, ya da yönetim kurulu üyelerinin, STK çalışanlarına yetki verseler bile, herkesi ve her süreci kontrol etmek istemeleri, diğer STK mensuplarının, kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetmelerini engelleyebilir.
- 4) Aşırı Eylem ya da Aşırı Düzen: İyi örgütlenmeden ve uzmanlaşmadan, yeterince iyi planlama yapılmadan sürekli eylem odaklı çalışma, STKnın bir süre sonra etkinliğini ve inandırıcılığını yitirmesine yol açabilir. Bunun tersine, sürekli olarak mükemmel planlama peşinde koşmak ise, STKnın bir türlü eyleme geçememesine yol açabilir.

5) Dış Desteklere Bağımlılık ya da Dış Desteklerin Reddi: İşleyişini yalnızca dış desteklerin yardımıyla ayakta duran bir STK, varlığını sürdürme konusunda tembelleşebilir. Dış destekler ortadan kalktığı zaman STKnın varlığı tehlikeye düşebilir. Tersî durumda, katı ilkeler koyup hiç bir dış desteği kabul etmeyen bir STK ise, bir süre sonra işlevsiz duruma düşebilir.

6) Dar Destekçi Tabanı ya da Geniş Destekçi Tabanı: Katı ilkeler çerçevesinde, yalnızca seçilmiş kişilerin STKya katılmasına izin vermek, bir süre sonra STKyı toplum gözünde seçkinci ve yalıtılmış bir topluluk durumuna düşürebilir. Bunun tersine, hiç bir kıstas uygulamadan çok farklı görüşteki bireyleri STK çatısı altında toplamaya çalışmak da, bir süre sonra ortak amaç kavramını ortadan kaldırabilir, iç çatışmalar veya kurum içi iktidar mücadelelerine yol açabilir ve ortak eylem yapılmasını olanaksız kılabilir.

Demokrasinin en önemli  
ilkesi "ÖTEKi"nin haklarına  
saygıdır.



"ÖTEKi"ni sevmek ve  
ona gereken önemi  
vermek  
gerekir.



"ÖTEKi"nin dışlanması  
tam tersi el üstünde  
tutulması gerekir.



ÖTEKi derken kimi  
kastediyorsun?



BENİ TABİİ...



İKİNCİ BÖLÜM: İNSANLAR VE İLİŞKİLER.....

İNSAN KAYNAKLARI.....

STK Çalışanlarının Yönetimi .....

Uzmanlar ve Danışmanlar .....

Gönüllüler .....

Üyeler .....

Üye Kazanılması .....

Üye Kazanma Mecraları .....

EĞİTİM VE YETİŞTİRME .....

Eğitim Nedir?.....

Hedef Kitleler .....

STK Bünyesindeki Eğitim .....

Üst Düzey Yöneticilerin Eğitimi.....

Ücretli Çalışanların Eğitimi .....

Gönüllülerin Eğitimi .....

Hedef Kitle Eğitimi.....

Eğitim Planlaması .....

Çocuklara Yönelik Eğitim.....

İzleme ve Değerlendirme .....

## İkinci Bölüm: İnsanlar ve İlişkiler

*STKlara ilişkin temel kavramları, değerleri, STKların kuruluş ve işleyişine yönelik yasal düzenlemeleri, örgütlenme ve altyapı gibi sağlam bir işleyiş için gerekli olan unsurları Birinci Bölüm'de inceledikten sonra İkinci Bölüm'de, bir STKnın en önemli dayanağı, en değerli varlığı olan insanlar, insanların STK bünyesindeki işlevleri, yönlendirilmeleri, STKların gönüllü ve üye tabanlarının geliştirilmesi için izlenecek yöntemler, hedef kitlelerin eğitilmeleri ele alınmaktadır.*

### İNSAN KAYNAKLARI

#### İnsan Kaynaklarının Değerlendirilmesi

Bir STK'nın insan kaynakları politikası, hem ücretli çalışanları hem de gönüllüleri kapsamalıdır. Adil olmalı, beklentileri konusunda saydam olmalı, anlamlı ve etkili performans değerlendirmesi yapabilmelidir.

#### Profesyonel Yöneticiler

Yapılacak işlerin uzmanlıklara göre paylaşıldığı bir örgüte sahip, profesyonel kadro oluşturmuş bir STKda, genel müdür, genel koordinatör, genel sekreter gibi sıfatlar taşıyan, tüm profesyonel kadronun etkin yönetimini üstlenen ve bu konuda STKnın yönetim kuruluna karşı sorumlu olan bir üst düzey yönetici bulunur. STKnın çalışma alanına ve gereksinmelerine göre, bu yöneticinin altında, mali, idari, teknik vb. işlerden sorumlu yardımcıları, bu yardımcılarının altında da, her bir çalışma biriminin koordinasyonunu üstlenen diğer yöneticiler bulunur.

#### Profesyonel Çalışanlar

STK çalışanları kavramı ile, bir STKnın işlevini yürütebilmek için gereksinme duyduğu, STK yönetim kurulunun belirlediği bir görev tanımı ve teşkilatlanma çerçevesinde, tam-zamanlı, yarı-zamanlı olarak, ya da proje bazında çalışan, emeğinin karşılığını belli bir ücretlendirme politikası çerçevesinde para ve sosyal haklar olarak alan profesyonel/ ücretli çalışanlar (uzman, yönetici, destek kadrosu vb.) anlatılmaktadır.

Ücretli çalışanlar, kurumlaşmış bir STKnın ayrılmaz ve vazgeçilmez unsurudur, bununla birlikte bir özel kuruluştakinden farklı olarak, STKnın yalnızca çalışanı değildir. Bir STKnın ücretli çalışanlarının, STKnın ana amaç ve ideallerine inanmış olması, mesai saatleri dışında da çalışmaya hazır ve buna istekli olabilmesi, STKnın çalışma verimini olumlu yönde artırıcı bir etkidir. Pek çok STKda ücretli çalışanlar aynı zamanda STKnın üyesi ve dolayısıyla STK politikalarının yönetimin belirlenmesinde oy hakkına sahip bireylerdir. Kimi durumlarda da, STK çalışanlarının oy kullanacak üyeler olması istenmeyebilir.

Çalışan kadrosunun çok kısıtlı olması ya da ücretli çalışan olmaması durumunda bile, çalışma merkezinde, mesai saatleri içinde mutlaka bir STK mensubunun bulunması ve gelebilecek taleplere karşılık verebilmesi gerekir. (*⇒İletişim Bilgileri*).

### **STK ÇALIŞANLARININ YÖNETİMİ**

Yönetim kurulu tarafından belirlenmiş yazılı bir personel politikası (yönetmeliği), tüm STK çalışanlarının ve gönüllülerinin çalışma ve eylemlerini kapsayıcı nitelikte olmalıdır. Çalışma koşullarıyla ilgili (örneğin, çalışma koşulları, çalışanların hakları, izinler gibi) temel unsurların yanı sıra, bu yazılı yönetmelik, çalışanların değerlendirilme kriterleri, şikâyet/ eleştiri prosedürü, çalışanların özel yaşamına saygı gibi noktalara da değinmelidir.

Çalışanların (gönüllüler de dahil) görev tanımlarının belirlenmesi; her bir çalışanın kendi görev tanımını ve çalışma arkadaşlarının görev tanımlarını bilmesi; STKnın yürüttüğü çalışmalar ile, STK içinde çalışanlara ya da gönüllülere dağıtılmış olan görevlerin boşluk kalmayacak biçimde örtüşmesi gereklidir. Aksi taktirde, çok sık olarak 'herkesin işi, hiç kimsenin işi' paradoksu ile karşılaşabiliriz.

Gönüllülerin bir STK açısından taşıdığı önemi dikkate alarak, STKnın personel politikaları, gönüllülerin izlenmesi ve çalışmalarının değerlendirilmesi, gönüllülere görev/ sorumluluk dağılımı ve bu görevleri yürütebilmeleri için almaları gereken eğitimin onlara sunulması, gönüllülerin zaman içinde daha nitelikli görevlere doğru ilerletilmesi gibi konulara da değinmelidir.

STK çalışanlarının verimlilik değeriendirilmesi: STK çalışanlarının verimliliğı, en azından yıllık olarak, kendilerini yöneten amir tarafından değeriendirilmelidir.

Çalışanların Yönlendirilmesi: STKda yeni çalışmaya başlayan kişiler, STKnın işleyişı konusunda eğitim almalıdır. Bu eğitime, personel politikaları, yetkinlik standartları gibi konular da dahil edilmelidir.

Pek çok STK düşük ücretle insan çalıştırmayı tercih ediyor. Buna karşılık, yeterli kapasitede olmayan bir çalışandan da, istenen verim alınamaz ve STKnın toplam kalitesi ve verimliliğı düşer. Buna mukabil, STK çalışanlarının düşük ücret almaları, onların işlerini kötü yapmaları için bir gerekçe oluşturmamalıdır. Benzer biçimde, gönüllü olarak STKya destek veren insanların da, üstlendikleri işleri kötü yapmak, verimsiz çalışmak ya da işlerini yarıda bırakmak gibi bir hakları olmamalıdır.

### **Uzmanlar ve Danışmanlar**

Bilgi ve deneyim, bir STKnın en önemli entellektüel varlığıdır. Gerek, kuruluşumuzun etkin olduğu sahada teknik bilgiye, gerek bir STKnın nasıl verimli çalışabileceğine dair yönetim bilgisine sahip insanlar, kuruluşun gücünü arttıracaktır. Bununla birlikte, akademisyen, bilimci gibi belli uzmanlıklara sahip insanların bir STK bünyesinde tam zamanlı olarak çalışması mümkün olmayabilir.

Kuruluşumuza katkıda bulunmak isteyen uzmanların bilgilerinden, belli projelerin yürütülmesinde ya da danışma kurulları bünyesinde yararlanabiliriz. ♦*Örnek:* 1994 yılından bu yana düzenlenmekte olan STK sempozyumlarının düzenleme gruplarında, düzenleyici kuruluşların yanı sıra, sempozyum teması konusunda bilgili olan uzmanların gönüllü desteğine başvurulur. Benzer biçimde, bir yasal düzenlemenin değeriştirilmesi üzerinde çalışan bir STK, hem o konunun uzmanlarının, hem de hukuk uzmanlarının gönüllü desteğini sağlamalıdır. Ya da, halkla ilişkiler konusunda bir strateji geliştirmek istiyorsak, iletişimciler, basın mensupları gibi uzmanları belli aralıklarla bir araya toplayıp, stratejinin değeriştirilmesi konusunda danışmanlık desteğı alabiliriz.



Gönüllü danışmanlıklar dışında, profesyonel danışmanlık hizmeti veren uzmanlara başvurmak da bir seçenek olabilir. Yurtiçinde ya da yurtdışında, teknik ve yönetsel konularda, örneğin etkin yönetim, zamanı verimli kullanma, farklı hedef gruplar için eğitim malzemesi hazırlanması vb. konularda profesyonel hizmet verecek danışman bulmak artık oldukça kolaylaşmıştır. Yeni gelişen bir STK için, profesyonel danışmanlık ücreti ödemek çoğu zaman olanaksızdır.

Bununla birlikte, başta uluslararası kuruluşlar olmak üzere giderek artan sayıda STK ya da bilimsel kuruluş, STKlar için çeşitli konularda eğitim programları düzenlemektedir. Eğitimi veren uzmanların masrafları da bu kuruluşlar tarafından karşılanabilir. Özellikle yurtdışı fon kaynaklarını kullanarak proje yürüten bir STK, işbirliği yaptığı teknik kuruluşlardan uzman danışmanların vereceği eğitim programlarını desteklemesini de talep edebilir, hatta bu programlar, projenin bir parçası olarak bütçeye eklenebilir, (*⇒Uluslararası Kuruluşlarla İlişkiler*).

### **Gönüllüler**

Üyelerinin yanı sıra, bir STK'nın belki de daha önemli bir insan kaynağı gönüllülerdir. Gönüllüler, STK'nın resmi üyeleri arasından da çıkabilir, ancak her üye (üyelik ödentisi vermek, yönetim kurulu için oy kullanmak gibi) temel üyelik işlevlerini yerine getirmek dışında bir katkıda bulunamayacağı gibi, gönüllülerin de (yasal ehliyet bulunmaması --yaş küçüklüğü, devlet memuriyeti-- gibi nedenlerle) her zaman STK üyesi olmaları gerekmez, ya da ilke olarak üye olmayı tercih etmeyebilirler. Üye olmadıkları halde STK'nın çalışmalarına düşünsel ya da uygulama boyutunda destek olan gönüllülerin ayrı bir başlık altında incelenmesi doğru olur.

### **GÖNÜLLÜ KİMDİR?**

Gönüllü, sahip olduğu fizikî güç, zaman, bilgi, yetenek ve deneyim özelliklerinden birini veya birkaçını, STK'nın olağan veya proje bazındaki çalışmaları için sunabilecek, STK'nın işleyişine katkıda bulunabilecek durumda olan ve bunun karşılığında parasal bir kazanç beklentisi taşımayan bireydir.

Yukarıdaki tanım, gönüllüyü, sadece önceden tasarlanmış görevleri yerine getirecek tamamlayıcı bir unsur değil, aynı zamanda STK'nın çalışmalarını yönlendirebilecek bir güç olarak da görmektedir. STK'nın çalıştığı sahada uzmanlaşmış, değerli bir bilgi birikimine ve deneyime sahip olan bireyler, STK çalışmalarını yönlendiren bir rol de üstlenebilir. ♦*Örnek:* STK bünyesinde oluşturulan danışma kurullarından birinde görev almak (*⇒Uzmanlar ve Danışmanlar*).

STK'nın ücretli çalışanlarından farklı olarak, bir gönüllü, kendisinden istenen her görevi kabul etmek ya da yerine getirmek zorunda değildir. Gönüllü kavramına uygun olarak, üstleneceği görevleri seçme hakkı vardır. Öncelikle üstleneceği görevleri benimsemesi gerekir.

Gönüllünün her görevi üstlenmek zorunda olmaması, üstlendiği görevleri yerine getirmemesi veya eksik yapması hakkını gönüllüye vermez. Bir başka deyişle, gönüllü profesyonel çalışan olmamakla birlikte, üstlendiği görev ne kadar basit olursa olsun bu görevi 'profesyonerce' yerine getirebilmelidir. Gönüllülük amatörlük değildir.

Belli bir bilgi ya da birikimi olmayan ancak STK çalışmalarına etkin olarak katılmak isteyen bir gönüllü de, gerekirse, tıpkı STKda yeni çalışmaya başlayan bir ücretli çalışan gibi yönlendirme/ eğitim programından geçebilir ve gerekli beceriler kazandırılabilir (*⇒STK Bünyesindeki Eğitim*).

Gönüllünün, desteğini karşılıksız sunuyor olması da, STK'nın gönüllüyü 'bedava iş gücü' veya her gereksinme duyulduğunda yardıma koşma zorunluluğu olan bir 'can simidi' gibi görme hakkını STKya vermez. Tam tersine STK gönüllüyü, profesyonel çalışandan en önemli farkı para almamak olan bir çalışan gibi algılamalı ve gönüllü ile kurduğu ilişkinin, en az profesyonel çalışanıyla olduğu kadar 'profesyonerce' bir ilişki olmasını sağlamalıdır. STK, gönüllünün hizmet verdiği sırada yapması gereken harcamalarını (yemek, ulaşım, konaklama, haberleşme vb.) karşılamaya hazırlıklı olmalıdır.

Dolayısıyla, bir STK'nın gönüllü destekçi potansiyelini geliştirmesi ve gönüllü bireylerden 'profesyonerce' hizmet alabilmesi, bu süreç için gerekli kaynakları ayırması (personel, para, araç-gereç) ve gönüllü yönetimine profesyonerce yaklaşabilmesini gerektirir.

## **NEDEN GÖNÜLLÜLERE GEREKSİNME DUYARIZ?**

Kurumlaşmış ya da kurumlaşma yolundaki Bir STKnın temel iş gücünü ücretli çalışanlar ve profesyonel yöneticiler oluşturur. Bununla birlikte, ücretli çalışanlar çoğunlukla yoğun iş yükü altında boğulmuştur ve her alanda destek insan gücüne gereksinme duyulur. Bir STKnın işlevini etkili biçimde yürütebilmesi, ücretli çalışanlar ile gönüllü gücü arasındaki dengeyi iyi kurabilmesine bağlıdır.

Bir yaklaşıma göre, bir STKnın verimli çalışabilmesinin ilk koşulu, profesyonel personel ile gönüllü işgücü arasında denge kurulabilmesidir. Özellikle geniş bir kitleye ulaşmayı ve ses getirmeyi hedefleyen, yürüyüşler, toplantılar, imza kampanyaları, üyelerin ve gönüllülerin katkısı olmadan gerçekleştirilemez.

Gönüllü potansiyelin en uygun şekilde kullanılabilmesi için gönüllülerin bilgi ve birikimleri veya diğer özellikleri göze alınmalıdır. Gönüllüler genellikle, kendi hoşlarına giden işleri yapmak ister, hatta STKyı bu doğrultuda yönlendirmeye bile çalışabilir. Gönüllünün isteğini köreltmeden ve STKyı hedeflerinden saptırmadan ortak noktaları (çıkarları) belirlemek ve bir çalışma planı yapabilmek önemlidir.

## **GÖNÜLLÜ KAZANMA MECRALARI**

Bu konu Üye Kazanma Mecraları başlıklı bölümde ayrıntılı olarak irdelenmiştir. Gönüllü potansiyelinin arttırılması için de benzer yöntemler kullanılabilir. (*⇒Üye Kazanma Mecraları*). Üye kazanma mecralarından farklı olarak 2002 yılında kurulan Özel Sektör Gönüllüler Derneği de, STKlarda gönüllü olarak çalışmak isteyen profesyonel bireyler ile STKları buluşturma işlevi üstlenmiş bir STKdır.

## **GÖNÜLLÜLERİN TEŞVİK EDİLMESİ**

Daha önce de değinildiği gibi, gönüllünün isteğini koruyabilmesi için, kendisini STK ile özdeşleştirebilmesi ve yapacağı işi benimsemiş olması verimli bir ilişki için en önemli etkidir. Bunu sağlayacak başlıca yöntem de, gönüllünün yapacağı iş ile ilgili sürecin tüm aşamalarına katılmasıdır.

### Özetle:

1. gerçekleştirilecek çalışmanın planlamasına gönüllülerin de katılması.
2. gönüllü çalışacak grup için iş bölümünün belirlenmesi.
3. gönüllü katkısıyla gerçekleştirilen programların sonucunun mutlaka gönüllüler ile paylaşılması.
4. değerlendirme toplantılarına gönüllülerin de katılması.

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

### GÖNÜLLÜ HAKLARI

1. Meslektaş muamelesi görme hakkı: yalnızca 'karşılık beklemeyen bir yardımcı' değil, ama bir 'başrol oyuncusu' gibi de değil, diğer STK mensuplarıyla aynı ekibin bir üyesi olarak görülmek ve o şekilde muamele edilmek.
2. Uygun bir iş verilme (üstlenme) hakkı: gönüllünün kişisel tercihleri (ki bu etken, işi gerçekten gönüllü olarak yapmasının da temel koşuludur), mizacı, yaşam deneyimi, eğitimi, iş geçmişi göz önünde bulundurularak gönüllüye iş verilmesi.
3. STK hakkında olabildiğince bilgi edinebilme hakkı: STK'nın politikaları, uygulamaları, çalışanları vb. hakkında yeterince bilgi edinebilme.
4. Çalışma sırasında eğitim alma ve eğitimi sürdürme hakkı: düşünülerek planlanmış, dolaylı sunulan eğitim. Bu eğitimin sürdürülür nitelikte olması ve gönüllünün daha önemli sorumluluklar üstlenebilmesine olanak tanınması.
5. Doğru rehberlik alma ve yönlendirilme hakkı: STK içinde deneyimli, bilgili, sabırlı ve düşünceli, yönlendirme becerisi ve zamanı olan birisi tarafından bilgilendirilmek. (*=> Ücretli Çalışanların Eğitimi*).

6. Çalışma yeri ve yeterli zaman hakkı: Gönüllünün yapması istenen işi insanca koşullarda ve verimli bir biçimde yerine getirebilmesi için gönüllüye uygun çalışma mekânının, araç-gerecin sağlanması ve gerçekçi bir zaman verilmesi.
7. Deneyim çeşitliliği ve terfi hakkı: ilerleyerek daha fazla sorumluluk alma yoluyla, bir etkinlikten diğerine geçme veya özel projelerde görev alma yoluyla.
8. Ödüllendirilme (Taltif) hakkı: Günlük beğeni ifadeleriyle taltif edilmek ve (somut kıstaslar çerçevesinde) terfi ederek, gerçek bir meslekdaş muamelesi görerek.
9. Düşüncesini söyleme hakkı: planlamada rol almak, rahatça tavsiyelerde bulunmak, düşüncesini samimiyetle ifade ettiğinde saygı görmek.
10. "Hayır" diyebilme hakkı: yaşamınızda başka sorumluluklar ve zorunluluklar olduğunun farkındayız, ve her çağırdığımızda gelebilmenizi beklemiyoruz. Yalnızca "Hayır" demeniz yeterlidir, bunu anlar ve bir dahaki sefere yeniden size başvururuz.

## Üyeler

Bazı STKlar, doğaları gereği üyeleri ile var olan kuruluşlardır. Bireyler, derneklere üye olabilir; meslek odaları ve sendikalar da, üyelik esasına dayalı STKlardır; vakıflar için üyelik söz konusu değildir. Dernek üyelerinin hakları ve diğer düzenlemeler Medeni Kanun'da yer almaktadır.

'Dernek üyeleri eşit haklara sahiptirler. Dernek, üyeleri arasında dil, ırk, renk, cinsiyet, din ve mezhep, aile, zümre ve sınıf farkı gözetemez; eşitliği bozan veya bazı üyelere bu sebeplerle ayrıcalık tanıyan uygulamalar yapamaz. Her üyenin, derneğin faaliyetlerine ve yönetimine katılma hakkı vardır. Dernekten çıkan veya çıkarılan üye, dernek malvarlığında hak iddia edemez.' (Medeni Kanun, madde 68).

'Her üyenin genel kurulda bir oy hakkı vardır; üye, oyunu şahsen kullanmak zorundadır. Onursal üyelerin oy hakkı yoktur.' (Medeni Kanun, madde 69). Dernek üyelerinin ödenti verme zorunluluğu, dernek tüzüğüne düzenlenir. Dernek üyeleri, dernek düzenine uymakla, dernek amacının gerçekleşmesi yönünde hareket etmekle yükümlüdür.

## ÜYE KAZANILMASI

Yasal olarak üye kabul edebilen bir STKnın, kamusal gücünü ve insan kaynaklarını geliştirmek için üye tabanını genişletmesi gerekir. Üye sayısını artırmak kimi zaman STKlar tarafından, üye ödentileri toplamak yoluyla bir parasal kaynak oluşturma aracı olarak da algılanabilir. Ancak, üye ödentilerinden sağlanacak bir parasal kaynak, üye tabanını genişletmenin asal nedeni olmamalıdır. Bir STKnın üye tabanının daha geniş olması, STKnın, savunduğu düşünceler ve yürüttüğü çalışmalar toplum içinde daha yüksek oranda kabul gören bir kuruluş olduğunun göstergesidir.

Normal koşullar altında bir derneğe üye olabilmek için, yasaların aradığı nitelikleri taşımak, ya da yasalar tarafından getirilen kısıtlamalara tabi olmamak yeterlidir. Bununla birlikte STKlar, üyeliğe kabul edecekleri bireylerde bazı ek nitelikler de (özellikle meslek odaları ya da mesleki STKlarda belli bir mesleğe mensup olma, ya da belli bir sahada uzmanlaşma) arayabilir, teknik ve parasal (örneğin üyelik ödentilerinin yüksek tutulması gibi) boyutlarda üyelik koşullarını daha rafine duruma getirebilir.

Bir STKnın her koşulda, yasaların ve STKnın kendi tüzüğünün olanak verdiği ve istediği koşulları sağlayan, STKnın hedef ve uygulamalarına inanan ve bunlara katkıda bulunabilecek olan bütün bireylere açık olması, özellikle, din, dil, ırk, cinsiyet, etnik köken, siyasî görüş ayrımı yapmaması gerekir. Bununla birlikte bir STK, sorun çıkarmayı adet haline getirmiş, saldırgan, inatçı, iletişim ve uzlaşmaya yatkın olmayan, kaba vb. niteliklerdeki bireylerin üye olması teşvik etmeyebilir. Üye tabanını genişletmek ve üyelik taleplerine karşı adil davranmak öncelikli ilkeler olmakla birlikte, STK üyeliğinin, bireylerin kendi kişisel isteklerini tatmin etme sahası olmadığı, bütün üyelerin -- yorum ve eleştiri hakları saklı olmak kaydıyla-- STKnın ortak hedeflerine yönelik hareket etmesi gerektiği unutulmamalıdır. Buna dikkat edilmediği taktirde, STK üyeleri arasında kişisel önceliklerden ya da kaprislerden kaynaklanacak sürtüşmeler, STKnın verimli çalışması önünde çok büyük bir engel oluşturabilir.

Genel anlamda, üye kabulünde izlenecek en temel kıstasın, üye olmak isteyen bireyin STKnın varlığına kazandıracağı katkı (değer), STKyı güçlendirmesi ve başarısını artırması olduğunu söyleyebiliriz. Bu değer, üyenin STKya olan inancı ve kamuoyu oluşturma gücü olabileceği gibi, üyenin meslekî deneyimi, bilgisi, STKnın çalışma sahalarına katkıda bulunabilecek becerileri de olabilir. Üye kabulünde aşağıdaki kıstaslar da göz önünde bulundurulabilir:

1. Üye olmak isteyen bireyin meslek ve ilgi alanlarının STKnın çalışma sahasıyla örtüşmesi,
2. Bir STKnın yapısı ve çalışmaları konusunda daha önceden deneyimli olması,
3. STKnın çalışmalarıyla zıt nitelikteki grup ya da etkinliklerle doğrudan bağlantılı olmaması,

Üye kabulünü daha sağlıklı yoldan yapabilmek için, üye olmak isteyen bireylerin önceden tanınması, karşılıklı görüşülmesi, ya da mevcut üyeler tarafından yönlendirilmiş olması gibi yöntemler izlenebilir. Yasal konumu gereği üye kaydı yapamayan bir STK (örneğin vakıflar) ise, çalışmalarına destek olabilecek bir insan kapasitesini farklı mekanizmalar kullanarak kurabilir.

◆*Örnek:* Gönüllü Üye, Destekçi, Katılımcı gibi. TEMA Vakfı'nın bu konuda oldukça köklü ve etkin bir 'Gönüllü Üye' yapılanması bulunmaktadır. Böyle bir mekanizmada derneklerden farklı olarak üyelerin genel kurulda oy verme ve STK yönetimini resmi olarak belirleme hakları bulunmayacaktır. Bununla birlikte, bu destekçiler, bir dernek ya da oda üyesinin sahip olduğu diğer hakları kullanabilir. ◆*Örnek:* STK etkinliklerinden haberdar edilmek, etkinliklere katılmak, düzenli bülten edinmek, görüş ve önerilerini STK yönetimine iletmek ve yönlendirici olmak.

## **ÜYE KAZANMA MECRALARI**

Yeni bireylere ulaşmanın ve onları üye/ gönüllü olarak STK bünyesine kazandırmanın başlıca yolları aşağıdaki gibidir.

1. etkinlikler (yürüyüş, gezi, fuar)
2. konferanslar, eğitim programları
3. kitle iletişim araçları
4. doğrudan postalama
5. kuruluşlardan toplu üyelik
6. kalabalık mahallere kurulacak standlar

### ***1. Etkinlikler (yürüyüş, gezi, fuar)***

STK'nın çalışmalarını yerinde göstermek için üyelere/ gönüllülere ve diğer katılımcılara açık olan etkinlikler düzenlemek, yeni gönüllüler kazanmak için en etkili yöntemlerden biridir. ♦*Örnek:* Tarihi dokunun korunması konusunda çalışan bir STK, bulunduğu kentin tarihi bölgelerine geziler düzenleyerek, katılanları bilgilendirerek toplumsal bilinci artırmanın yanı sıra yeni gönüllüler/ üyeler kazanabilir.

Bir başka etkili yol da, fuar vb. etkinliklerde STK'nın bir stand ile temsil edilmesi ve yapılan çalışmaların ziyaretçilere tanıtılması, bu arada, STK'ya bağış toplanması ve yeni üye ve gönüllü kazanılmasıdır. (⇒*Diğer Uygulamalar*).

### ***2. Konferanslar, eğitim programları***

Konferanslar, STK'nın gündemde kalmasını sağlayacağı gibi, STK'nın çalışmalarıyla ilgilenen bireylerin, kuruluşu yakından tanıma fırsatı bulmasını, STK yönetimiyle, çalışanlarıyla ve diğer gönüllüleriyle bir araya gelmesini sağlar. STK yalnızca kendi düzenlediği etkinliklere değil, kendi çalışma sahasına yakın benzeri konferansları/ etkinlikleri de duyurarak potansiyel gönüllülerin/üyelerin ilgisini çekebilir. (⇒*Hedef Kitle Eğitimi*).



### ***3. Kitle iletişim araçları***

Bu kanallarla verilecek etkili bir biçimde hazırlanmış duyurular, kampanya haberleri veya hazırlanmış makaleler, potansiyel üyelerin ve gönüllülerin dikkatini çekerek tabanın genişlemesini sağlar. Hiç kuşkusuz mesajın iletildiği kanal ve mesajın içeriği, ulaşılmak istenen kitlenin özelliklerine uygun olmalıdır. (*⇒Halkla İlişkiler, ⇒Kampanyalar*).

### ***4. Doğrudan bağlantı (postalama)***

Bu yöntem genellikle yeni üyeler kazanmak için uygulanır. Mensuplarının, çalışanlarının, müşterilerinin vb. adres listesini veren bir kuruluş mensuplarına doğrudan hitab eden bir yazı ve destekleyici dokümanlar gönderilerek, bu kişilerin üye ve gönüllü olması sağlanabilir. Kuruluşlar genellikle adres listelerini vermek istemeyeceklerinden, bu yöntem, STK'nın çağrı yazısı, söz konusu kuruluşun mensuplarına yaptığı rutin bir postalamanın içine de dahil edilebilir.

### ***5. Kuruluşlardan toplu üyelik***

Bu yöntem de bir öncekine benzemekle birlikte, burada, mensuplarına ulaşılmaya çalışılan kuruluşun doğrudan sürece katkıda bulunması söz konusudur. ♦*Örnek:* Özel kuruluşun sosyal tesislerinde, STK ile ilgili bir pano hazırlanması, poster asılması, STK ile, özel kuruluş mensuplarına yönelik ortak bir etkinlik düzenlenmesi gibi. ♦*Örnek:* Kumsalları temizleme kampanyası. Bu da, öncelikle söz konusu kuruluşun yönetim kademesi ile yakın bir ilişki kurulması ve bu kademenin desteğinin alınmasını gerektirir.

### ***6. Kalabalık mahallere kurulacak standlar***

Meydanlar, işlek caddeler, alış veriş merkezleri gibi kamuya açık kalabalık yerlerde kurulacak küçük standlar, iyi bilgilendirilmiş profesyonel ve gönüllü STK mensuplarının desteği ile etkili birer tanıtım, kampanya ve üye kazanma aracı olabilir. Gereken durumlarda ilgili resmi makamlardan izin alınması unutulmamalıdır.

## EĞİTİM VE YETİŞTİRME

### Eğitim Nedir?

Eğitim süreci, eğitilen için 'keşfetme', eğiten için ise 'yol gösterme' anlamını taşır. İnsan yalnızca kendi 'keşfettiği' zaman, bilgiyi kalıcı bir biçimde öğrenebilir. Bu da ancak, 'bilgi aktaran' değil, bilginin keşfedilmesine yardımcı olan, rehberlik eden bir eğitici ile olanaklıdır. İçinde bulunduğumuz bilgi çağında, hemen her konuda, hepsini kavrayamayacağımız kadar çok bilgi ve deneyim paylaşılıyor.

Bilginin bu kadar çeşitli ve çok olması da, eğiticiyi bilgiyi yalnızca gösteren, ona ulaşmayı kolaylaştıran bir rehber konumuna getirmektedir. Hiçbir zaman bitmeyen, dinamik eğitim süreci içinde, eğiten ve eğitilen, bu sürecin bir bölümünü paylaşır. Eğitim bir keşiftir, dolayısıyla ortada bir proje olmasını gerektirir. Bu proje eğitim alan için, gereksinme duyulan bilgiye nasıl ulaşılacağı, eğitim veren için ise, nasıl yol göstereceğidir.

Eğitim, iletişimde olduğu gibi, belli bir hedef kitlenin düşünce ve davranışını istenen yönde değiştirmeyi hedefler. Ancak, üçüncü bölümde ayrıntılı olarak irdelenen iletişim süreçlerinden farklı olarak, eğitim sürecinde verilen bilgi ve mesaj daha karmaşık olabilir. Kitle iletişim araçlarından çok, daha küçük ölçekli gruplarla iletişim kurulan, yüz yüze iletişim yöntemi kullanılır. Bu kişisel iletişim, eğitim yöntemi çerçevesinde hazırlanmış, kişisel iletişimi güçlendirecek eğitim malzemeleri ile desteklenmelidir.

Eğitim sonu olmayan bir süreçtir, sabırlı olmayı, en önemlisi de, eğitim sürecinden geçen kitlenin izlenmesini, yanlılık ve eksikliklerin giderilmesini, süreç sonunda ortaya çıkan düşünce ve davranış değişikliklerinin ölçülmesini, böylece eğitim çalışmasının gerçekten başarılı olup olmadığının anlaşılmasını gerektirir.

Belirli yaş gruplarına, ya da belirli eğitim düzeyindeki bireyler için hazırlanmış, broşür, kitapçık, poster gibi malzemelerin, bu hedef kitleye dağıtılmasının, 'eğitim çalışması' olarak düşünülmesi, sık görülen bir yanılgıdır. Söz konusu basılı malzemeler, ya da görsel ve işitsel unsurlar içeren, CDler, filmler, TV ve radyo sloganları, özel hazırlanmış şarkılar, tasarlanmış bir eğitim sürecinin parçası olarak ve bir sistem çerçevesinde kullanıldıklarında en verimli sonuca ulaşır. Aksi taktirde, bir bilgi aktarma aracı olmaktan öteye gidemez.

Eğitim, insanları sorunlar konusunda giderek daha bilgili ve duyarlı olmaya, yeni değerler, yeni deneyimler edinmeye, düşünce, tutum ve davranışlarını değiştirmeye, mevcut ve potansiyel sorunların çözümü, giderek yaşam kalitesinin yükselmesi doğrultusunda, kişileri bireysel ya da toplu olarak harekete geçmeye yönlendiren sürekli bir süreçtir. Eğitim merak etme alışkanlığı da kazandırmalıdır.

### **Hedef Kitleler**

STKlar, çalışma sahalarına ve önceliklerine göre, toplumsal yaşamın her noktasında etkin olabilir, düşünce ve davranış değişikliği yaratmak istedikleri kitleler de geniş bir çeşitlilik gösterebilir. Eğitim düzeyi yüksek, belli bir konuda uzmanlaşmış kişilerin de, kendi uzmanlık sahaları dışında kalan bir konuda bilgi eksikliği, hatta yanılgısı olabilir, dolayısıyla o konuda eğitime gereksinme duyabilir. ♦*Örnek:* TEMA Vakfı, milletvekillerini de eğitmeyi hedefleyen bir eğitim yaklaşımı benimsemiş ve ülkemizde ilk kez TBMM'ne resmen davet edilen STK sıfatıyla, milletvekillerini erozyon konusunda bilgilendirmiş ve çeşitli eğitim malzemeleri dağıtmıştır.

Eğitim, uzmanlık gerektiren bir süreç olduğu için, farklı hedef kitleler ve farklı sosyo-kültürel gruplara yönelik programların hazırlanmasını bu kılavuzda ayrıntılı olarak ele almayacağız. Bununla birlikte, eğitim programlarının ve eğitim malzemelerinin hazırlanması konusunda bazı temel yöntemleri aktarmaya, bazı ortak hatalara dikkat çekmeye çalışacağız.

### **STK BÜNYESİNDEKİ EĞİTİM**

Eğitim, STK dışındaki hedef kitleleri olduğu kadar, STK bünyesindeki kişi ya da grupları da kapsar. Özellikle STKya yeni katılan bir üst düzey yönetici, ücretli çalışan, gönüllü ya da bir üyenin, başta STKnın çalışma sahası, misyon ve hedefleri konusunda eğitilmesi, yönlendirilmesi ve yetiştirilmesi gerekir. STK bünyesine yeni katılan bir birey, ancak bu sayede kısa süre içinde kendisini kuruluşun bir parçası olarak görebilir, üstlendiği işi benimser, sahiplenir. Buna karşılık STK da, ancak bu sayede bünyesine katılan bireylerden en yüksek verimi sağlayabilir.

Yeni katılanlar dışında, STK bünyesinde uzun süredir bulunan bireylerin de, zaman zaman, çalışma sahalarındaki gelişmelerden haberdar olmaları, kendilerini geliştirmeleri için eğitim almaları gerekir. STGP'nin özellikle Anadolu'da bulunan yeni STKlar için sunduğu, ya da Bilgi Üniversitesi STK Eğitim ve Araştırma Birimi'nin STK çalışanları için düzenlediği eğitim programları, bu tür eğitime en iyi örneklerdir.

### ***Üst Düzey Yöneticilerin Eğitimi***

STKlarda üst düzey yönetici dediğimizde, yönetim kurulu ya da mütevelli heyeti üyeleri, genel müdür, genel müdür yardımcıları gibi gönüllü ya da profesyonel mensupları anlıyoruz. Üst düzey yöneticilerin eğitim ve yönlendirilmesindeki yaşamsal nokta, hizmet ettikleri STKnın ruhunu ve doğasını, orada bulunma nedenlerini tam olarak kavramalarını sağlamaktır. "Bu STKnın var oluş nedeni nedir? Neden bu kuruluştaki yönetici oldular?"

Üst düzey yöneticilerin eğitimi ve yönlendirilmesi, mutlaka STK içinden ve yine üst düzeydeki bir mensup tarafından yapılmalıdır. Bu kişiler, yönetim kurulu içinden, bu konuda uzmanlaşmış bir ya da iki üye olabilir. Bu eğitim yeni gelen her yönetici için standard, süreklilik kazanmış bir eğitim olmalıdır.

Karşılıklı verilecek bilgilerin yanı sıra, böyle bir eğitimin yöntemlerinden biri, her STKnın, elinizde bulunan 'Sivil Kılavuz' benzeri bir 'Kurumsal Eğitim ve Yönlendirme Kılavuzu' hazırlaması, kendi çalışma alanı ve çalışma yöntemlerine özgü bilgileri, o STKnın bir 'anayasası' gibi kullanması ve yöneticilerini eğitmesidir.

### ***Ücretli Çalışanların Eğitimi***

STKnın kendi koşullarına özel olarak hazırlayacağı 'Sivil Kılavuz', üst düzey yöneticiler için olduğu kadar, STK içindeki ücretli çalışanların eğitimi ve yetiştirilmesi için kullanılabilir. Bu eğitimin de temel amacı, yeni katılanların STKyı ve ruhunu olabildiğince iyi kavramasıdır. İdeal olarak bütün ücretli çalışanların, aynı zamanda gönüllü bir anlayışla çalışması arzulansa da, bu ulaşılması zor bir hedeftir. Ücretli çalışanların bir bölümü yalnızca profesyonel iş ilişkisi çerçevesinde çalışıyor olabilir.

Çalışanlara yönelik eğitim, bütün çalışanların STK hakkındaki temel bilgileri edinmesini, STK bünyesindeki çalışma birimlerini ve çalışma sahalarını tanımasını, ayrıca kendi çalışma sahasıyla ilgili bütün ayrıntılara hakim olmasını hedeflemelidir.

### ***Gönüllülerin Eğitimi***

Gönüllüler, günlük olarak STK ofisinde bulunmayan, ancak çeşitli etkinliklerde görev alan, STK hakkında sorulan soruları yanıtlayan, STKyı toplum önünde temsil eden bireylerdir. Dolayısıyla gönüllülerin kurum olarak STK hakkında en temel ve güncel bilgilere sahip olması, gönüllü olarak yaptıkları iş konusunda yeterli bilgi ile donatılmaları gerekmektedir. Bunun yanı sıra, gönüllü olarak çalışmak, özellikle genç yaştaki gönüllüler için, STKyı özgü işler dışında genel toplumsal ilişkiler üzerine kendilerini yetiştirecek bir mecra olabilir. ♦*Örnek:* Bir imza kampanyasına yardımcı olan, ya da bir fuarda STKyı temsil eden gönüllülerin, ilgilenen bireylerle iletişim kurma becerilerini geliştirmesi.

Bütün bunların dışında gönüllüler, STKyı gönül veren bireyler olarak, STKnın düzenlediği eğitim programlarında öncelikle eğitilmesi gereken bireyler olabilir. STKyı olan bağlılıkları, böyle bir eğitimin en verimli biçimde gerçekleşmesini sağlayacaktır. STK bünyesindeki uzmanlar, danışmanlar ile gönüllülerin ve STK çalışanlarının bir araya geleceği ortamlar, bilgilenme ve eğitim açısından yararlı olacaktır.

### **Hedef Kitle Eğitimi**

Yukarıda belirttiğimiz gibi, toplum içinde eğitim vermeyi hedeflediğimiz kitle çok geniş çeşitlilik gösterebilir. Çiftçiler, ilköğretim öğrencileri, üniversite öğrencileri, okuma yazması olmayanlar, yaşlılar, balıkçılar, esnaf, ev kadınları, mahkumlar, suçlu çocuklar, evsizler, öğretmenler. Her bir grup için doğru yöntemin seçilmesi ve malzemenin hazırlanması, uzmanlık gerektirir. Çoğu zaman, eğitim vermeyi planladığımız konu birden fazla hedef grubu ilgilendirir, dolayısıyla aynı konu için, farklı gruplara farklı malzeme ve yöntemlerle gitmemiz gerekir.

♦*Örnek:* Doğum kontrol yöntemleri ya da cinsel yoldan bulaşan hastalıklar konusunda eğitim, hem erkekleri, hem kadınları, hem yetişkinleri hem de gençleri ilgilendiren bir çalışmadır. Bunlara ek olarak, yörede görev yapan sağlık personeli, ebeler, öğretmenler, yerel basın mensupları gibi gruplar da, eğitim alması ve aldığı bilgileri toplumun bireylerine aktarması beklenen diğer hedef gruplardır.

Belli bir bölgede bulunan bir hedef gruba yönelik bir eğitim programı hazırlamadan önce aşağıdaki soruları yanıtlamamız yol gösterici olacaktır:

1/ Eğitim yapılacak konu hakkında yörede bir bilgi birikimi var mı? Sorunlar, gereksinmeler, kültürel koşullar nedir? Vermeyi planladığımız bilgiye gereksinme duyuluyor mu? Yoksa bu talep nasıl oluşturulacak?

2/ Eğitim yapacağımız konuda ulusal bir politika, bir strateji var mı? Aynı konuda eğitim veren resmi kuruluşlar, STKlar ya da üniversiteler var mı? Yöre halkı yapılan eğitim çalışmalarına sıcak bakıyor mu?

3/ Bilgiye ulaşma konusunda kadın ve erkekler arasında fark var mı? Eğitim verilecek konu öncelikle hangi grupları etkiliyor?

4/ Uygulama sonunda ölçülebilir hedefler nelerdir? Ölçülme zorluğu var ise: Olası iyiye değişim göstergeleri neler olabilir?

5/ Eğitim amacıyla hazırlanan malzemelerde yer alan bilgilerin doğruluğundan emin miyiz? Sunulan bilgiler hedef grubun anlayacağı düzeyde mi?

### **EĞİTİM PLANLAMASI**

Bir eğitim çalışmasının planlaması yapılırken göz önüne alınacak temel noktaları şöyle özetleyebiliriz:

1/ Mevcut resmi eğitim mecraları kullanılıyorsa, olabildiğince çok disiplinli ve çok yönlü bir yaklaşım izlenmelidir. ♦*Örnek:* Çevre eğitimi vereceksek, doğaya zarar vermemek, çevreyi korumak gerektiğini anlatmak yeterli değildir. Aşırı tüketim alışkanlıklarından da vazgeçilmesini sağlamak gerekir. ♦*Örnek:* AÇEV'in Okul Öncesi Eğitim Programı'nın ana hedefi çocuklar olmakla birlikte, programın başarılı olabilmesi için anneler için ayrı bir 'Anne Destek Programı' yürütülmüş, babaların desteği için ayrı bir iletişim çalışması yapılmıştır.

2/ Bölgede bulunan mevcut eğitim altyapısı değerlendirilmelidir. ♦*Örnek:* Bir halk eğitim merkezi varsa, kurslarda bize de bir süre ayrılmasını sağlayabilir, kursiyerlere kendi konumuzla ilgili bilgileri aktarabiliriz.

3/ Eğitim vermek istediğimiz konu, farklı yaş grupları ve farklı nitelikteki topluluklar için birbirini tamamlayıcı olmalıdır. Hedef kitlenin algılama düzeyi ölçülmeli, olabildiğince güncel, konuyla ilgili ve yerel örneklemeler yapılmalıdır.

4/ Eğitim çalışması yapılacak bölge halkının düşünce ve inançları öğrenilmeli ve bunlara saygılı olunmalıdır. (Elbette, töre cinayetlerini önlemek üzere çalışan bir STK'nın bu eğilimlere saygılı olması zaten beklenemez).

5/ Eğitim çalışması olabildiğince, bölgedeki resmi makamlar, toplum içinde sözü geçen kişiler, eğitim kurumları, diğer STKların destek ve katılımı ile hazırlanmalı ve yürütülmelidir.

6/ Yöre halkından ilgi duyan herkes eğitim çalışmasından yararlanabilmelidir.

7/ Eğitim uygulaması, insanları bilinçli ve doğru kararlar verebilecek düzeye getirebilmelidir.

8/ Eğitim uygulaması düzenli olarak izlenmeli, aksaklıklar varsa giderilmeli, eğitimin sonuçları değerlendirilmelidir. ♦*Örnek:* AÇEV'in Diyarbakır'da yürüttüğü Okul Öncesi Eğitim Programı kapsamında, başlangıcında ve sonunda yapılan değerlendirmeler, çocuklarda sözel, sayısal ve dil konusundaki gelişmeleri/değişimleri ortaya koyabilmiştir.

9/ Eğitim tekrarlanabilir nitelikte olmalıdır. Eğitim çalışmasından kazanacağımız deneyimi, bir başka bölgede kullanabilmeliyiz. Eğitim çalışmasını, uygun iletişim yöntemleri kullanılarak kamuya duyurmalıyız. Bu, hem kuruluşumuzun tanıtımını sağlayacak, hem de kamunun konuya ilgisini çekecektir. ♦*Örnek:* ÇYDD ile TEGV'nın 2004 yılındaki eğitim çalışmaları, başarılı iletişim kampanyaları sayesinde basında oldukça sık yer almıştır.

10/ Eğitimde verilen bilgiler işlevsel olmalı, eğitimi alanlar toplumda bir değişim yaratabilmelidir. ♦*Örnek:* KEDV'nın düzenlediği anne-çocuk eğitimi kurslarına katılanlar, sertifika verilip bırakılmaz. Kurs sonunda, öğrendiklerini nasıl kullanacakları sorgulanır. Kursiyer anneler birlikte, 'Mahallenin Çocuk Haritasını Çıkarmak' gibi projeler üretir. Hazırladıkları anket ile kapı kapı dolaşıp, annelerin çocukları ile ilgili isteklerini öğrenir. Mahalle planı üzerinden sonuçlar değerlendirilir. Boş alanlara park, spor sahası, binalara çocuk yuvaları gibi mekânlar planlanır. Talepler belediyeye iletilir, üstelik bu tesislerin yönetimini de bizzat yürütmeyi üstlenerek. Bu eğitim projesi, ABD'de 'En İyi Uygulama' ödülü almıştır.

### **ÇOCUKLARA YÖNELİK EĞİTİM**

Ülkemizdeki STKlar, çocuklara yönelik olarak yaptıkları eğitim çalışmalarını çoğunlukla, ele aldıkları konuda eğitimciler için bir program broşürü ya da 'egitici eğitimi' programı şeklinde yürütmektedir. Çocuklar için eğitim malzemeleri hazırlanırken dikkat edilmesi gereken temel noktalar şunlardır:

1/ Yurtdışı kaynaklardan çeviri yapılarak hazırlanan malzemelerde, içeriğin ülkemizin kültürel yapısına uyarlanması yerine, olduğu gibi çevrilmesi önemli yanlışlardan biridir. Bu tür eğitim malzemeleri, Türkiye'de mümkün olmayan durumlar/ düşünceler içerdiği için inandırıcılığını yitirir. Kavramların uyarlanması yanı sıra, metinde geçen özel terimlerin de mutlaka bir uzmana danışarak çevrilmesi gerekir.

2/ Ülkemizdeki eğitim sistemi 'oku-dinle-anlat' döngüsü üzerine kurulmuştur, aktif dinleme yöntemi ise yeni ele alınmaktadır. En iyi öğrenme, 'keşfederek' öğrenmedir. Dolayısı ile eğitim malzemesinin asal işlevi, eğitici bilgi vermek değil, çocuğun bilgiye ulaşmasını, keşfetmesini kolaylaştırmak olmalıdır.

3/ Eğitim malzemeleri ve eğitim yöntemleri genellikle eğitimi veren tarafın karar vereceği bir konu gibi algılanmaktadır. Oysa, hem öğrenen, hem de öğreten, eğitimin yöntemine, içeriğine birlikte karar verebilmelidir. Bundan başka sürecin başlangıcında, 'acaba eğitim vermek istediğimiz kitle, böyle bir konuyu öğrenmeye istekli mi, gerçekten bi bilgiye gereksinme duyuyor mu?' sorusunun net olarak yanıtlanması gerekir.



4/ Eğitim malzemelerinde ön yargılar ya da ayrımcılık hatasına düşülmemesi. Belli cinsiyetler ya da fiziki özelliklere karşı önyargı ve ayrımcılık (♦*Örnek:* şişman-zayıf ayrımı, ya da kız-erkek ayrımı), eski tip eğitim malzemelerinde sık görülen bir yanıltır. Bu yanıltılar, eğitim malzemelerini hazırlayan kişilerden kaynaklanır ve eğitimi alan çocuklara da aktarılır. Bu konuda hataya düşmemek için, Tarih Vakfı'nın 2004 yılında sonuçlandırdığı 'Ders Kitapları Taraması' projesinin sonuçlarından yararlanılabilir.

5/ Çocuklara yönelik eğitimde, çocukların yaş grubuna göre yöntem seçilmesi en önemli konulardan biridir. ♦*Örnek:* Ergen yaştakilerin konsantrasyonu zayıftır, hızlı büyümekten dolayı daha dikkatsiz ve sakar olabilir, kendilerini göstermek isteyebilirler. Bu gruba eğitim veren bir eğitimci, programını gençlerin kendini gösterebileceği, kısa aralıklarla devam edilecek şekilde tasarlanmalıdır. ♦*Örnek:* Bir arazi gezisi varsa, muhtemel kaza risklerini en aza indirecek biçimde hareket etmelidir. 9-10 yaşa kadar olan çocuklar için hazırlanmış eğitim malzemeleri, gereğinden fazla yazı içermekte, görsel yönü ise zayıf kalmaktadır.

6/ Kırsal kesimde ya da farklı kültürel özelliklere sahip bölgelerde yapılacak eğitim çalışmalarında, malzeme ve yöntem seçilirken yerel kültürün dikkate alınması, olabildiği ölçüde yerel kültüre ait unsurların kullanılması.

#### **EĞİTİM FAALİYETLERİNDE İZLEME VE DEĞERLENDİRME**

İzleme ve değerlendirme, bütün proje ve etkinliklerde olduğu gibi, eğitim çalışmalarının da ayrılmaz bir parçası olarak görülmelidir. Temel olarak izleme, veri toplanmasını, değerlendirme ise bu verilerin analizini, değerlerin ölçülmesini ve başarı düzeyinin ölçülmesi anlamına gelir. Çalışmanın hedefleri, çalışma çerçevesinde planlanan çıktıları ve etkinlikleri ifade eder. Niteliksel başarı göstergeleri çoğunlukla öznel, duygular, yaklaşımlar ve algılamalar gibi. Niceliksel başarı göstergeleri ise somuttur ve ölçülebilir, istatistikler, dağıtılan kitap sayısı, eğitim verilen kişi sayısı gibi. Değerlendirme sonucu elde edilen bilgilerden ilerde başka çalışmalarda yararlanılmalıdır.

İzleme ve değerlendirmenin üç aşaması vardır:

1/ Hazırlık ve planlama aşaması. Hedef kitlenin bilgi düzeyi saptanır. Çalışmanın öngördüğü sonuçlar gerçekten ulaşılabilir mi?

2/ Çalışma sırasındaki gözlem ve ölçümler. Çalışma verimli yürüyor mu, asıl konuya odaklanabiliyor mu?

3/ Çalışma sonucundaki ölçümler. Başlangıçtaki bilgi düzeyine kıyasla sağlanan değişim nedir?

***Neler Ölçülebilir ve Değerlendirilebilir?***

1. Eğitim alanlar ne öğrendi ve nasıl öğrendi?
2. Bundan sonra ne öğrenmek istiyorlar, eğitim gereksinimleri nedir?
3. Eğitim çalışmasının dayandırıldığı ana düşünce.
4. Eğitim malzemeleri.
5. Eğitim yöntemleri.
6. Alışkanlıklar, kültür, uygulama ve yaklaşımdaki değişimler neler? Özellikle de, değişimi sağlayan etkenler neler?
7. Değiştirilemeyen unsurlar neler? Hangi etkenler değişimin gerçekleşmesini engelliyor?
8. Yolunda gitmeyen unsurlar neler? Neden beklendiği gibi yürümedi?
9. Eğer eğitim çalışması yinelenecek olsaydı, neleri daha farklı uygulardık?
10. Ne kadar parasal kaynak kullanıldı? Bunun harcama kalemlerine göre dağılımı nasıl oldu?
11. Gönüllülerin ve ücretli çalışanların belirlenmesi, eğitilmesi ve desteklenmesi gereği gibi yapıldı mı?
12. Bireyleri ve yerel toplulukların katılımını sağlayan yöntemler başarılı mıydı?
13. Çalışma sonucunda öngörülmeyen kazançlar neler oldu?
14. Uygulamaya yönelik ölçümler. ♦*Örnek:* Çalışma takvimi tutturuldu mu, bütçeye uyuldu mu?

## UZMAN KURULUŞLAR

Eğitim çalışmalarında uzmanlaşmış kuruluşların, özellikle STKların veya üniversitelerin bilgi ve birikiminden yararlanmamız, eğitim projelerinin başarısını arttırır. ♦*Örnek:* AÇEV, ÇYDD, İKGV, KEDV, TEGV gibi STKlar, eğitim programlarında uzmanlaşmış kuruluşlardır.

Bizim Sivil Toplum  
örgütüne üye olmana  
çok sevindim.



"Paylaşılan bilgi gücü  
zayıftır," fikrini çöpe atıp  
aksine "paylaşılan bilgi  
büyük bir sinerji oluşturun," ilkesini  
yaymak.



Biliyorsun, bizim en büyük  
amacımız, ülke çapında  
demokratik, şeffaf ve



katılımcı bir yönetim  
sağlamak. İktidarın  
tek elde toplanmasını  
engellemek.



Yalnız bizim sivil  
toplum örgütünde iki  
grup var biliyorsun.  
Bizim grup geçenlerde  
toplanıp, şu kararları  
aldık.



Beni

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: İLETİŞİM VE İŞBİRLİĞİ .....

İLETİŞİM NEDİR? .....

İletişim Türleri .....

Katılımcı İletişim .....

Etkili İletişim .....

İletişim Planlaması Nedir? .....

STK İÇİ İLETİŞİM .....

STK İÇİ İLETİŞİM MECRALARI .....

STK İLE DIŞ DÜNYA ARASINDA İLETİŞİM VE İLİŞKİLER .....

Hedef Kitle ve Paydaşlarla İlişkiler .....

Halkla İlişkiler .....

Basın Mensupları ile İlişkiler .....

Devlet ve Resmi Makamlarla İlişkiler .....

Siyasetçilerle İlişkiler .....

STK İLE DIŞ DÜNYANIN İLETİŞİM MECRALARI .....

Basılı Malzemeler .....

Görsel/ İşitsel Malzemeler .....

Meslekî Yayın Organları .....

Kitle İletişim Araçları .....

Basın Toplantısı .....

Basın Duyurusu .....

Basın Paketi .....

Yerel Basın .....

İzleme ve Arşivleme .....

Toplantı, Miting vb. Etkinlikler .....

ANLAŞMAZLIKLARIN ÇÖZÜLMESİ .....

### Üçüncü Bölüm: İletişim ve İşbirliği

*İnsan varlığı ve insanlar arasındaki ilişkiler, insan kaynaklarının değerlendirilmesi, eğitim çalışmaları inceledikten sonra Üçüncü Bölüm'de, bir STKnın hem kendi bünyesinde etkin olarak çalışabilmesi, hem de dış dünya ile sağlıklı ilişkiler kurabilmesi için, iletişimin temel ilkeleri, insanlar ve kurumlar arasındaki iletişim mecraları, iletişim araçları, STKların verimli çalışabilmek için gereksinme duydukları işbirliği türleri ve yöntemleri irdelenmektedir.*

#### İLETİŞİM NEDİR?

İletişim, düşünce ve fikirlerin, ciddi bir kayba uğramadan başarılı bir biçimde iletimi, gönderici ve alıcının belli bir toplumsal ortamda etkileşim içinde olduğu bir süreçtir. Başka pek çok tanımın ortak bir özeti de, insanların 'etkileşim yoluyla anlam oluşturdıkları bir süreç'dir. İletişim, doğuştan gelen bir yetenek değil, öğrenilebilen bir beceridir. İletişim bir amaç için öğrenilir: birey ya da grupları bilinçli olarak etkileme. İletilecek mesajın, alıcıya ya da hedef kitleye, istenen etkiyi ya da davranış değişimini yaratacak biçimde ulaştırılmalıdır. Bu da, doğru mesajın, doğru zamanda, doğru mecralar kullanılarak iletilmesini gerektirir.

İyi bir iletişim stratejisi, kuruluşumuzun başarısını artıracaktır; kötü bir strateji ise bütün çabalarımızın boşa gitmesine neden olabilir. STKda başarılı bir iletişim mekanizması kurulabilmesi için iletişimin temel ilkelerini anımsamakta yarar var. İletişimin temel ilkeleri, iletişim sürecini belirlerken, STKnın çalıştığı alan hakkında sahip olduğu bilgiler de, iletişim sürecinin içeriğini oluşturur. İletişim stratejisi, planlı ve sistematik olmak zorundadır. Mesajı hedefe ulaştırmanın en etkili yolunu saptar, böylece düşünce, tutum ve davranışta değişim oluşturur. STKnın iletmek istediği mesajın, alıcı tarafından kişiselleştirilmesi, yani mesajın içeriğinin kendi kişisel yaşamı içindeki yeri ve önemini, kendi yaşamını nasıl etkileyeceğini kavraması gerekir.

İletişim, bir STKnın yürüttüğü her çalışmayı (♦*Örnek:* yasal düzenlemeler, projeler, teknik çalışmalar, eylemler, eğitim programları vb.) tamamlayıcı bir unsur olarak görülmelidir. STKnın yürüttüğü çalışmaların başarılı olabilmesi için, bu çalışmaları tasarlayan taraf ile, bu çalışmalardan etkilenen taraf arasında asgari düzeyde bir iletişimin olması gereklidir. Aslında, açık ve iki yönlü bir iletişim, yasal düzenleme ya da başka mekanizmaların söz konusu olmadığı durumlarda, karar mercileri ile paydaşlar arasındaki tek çözüm aracı durumuna gelebilir.

### **İletişim Türleri**

İletişim türleri dört ana gruba ayrılır. Bu dört grup, genellikle bir arada (aynı anda, ya da birbiri ardına gelerek), birbirlerini tamamlayacak biçimde kullanılır.

1/ Kişisel İletişim: Kendi içimizde ve kendi kendimizle kurduğumuz iletişimdir. ♦*Örnek:* kafamızdaki düşünceler.

2/ Kişiler Arasında İletişim: Küçük bir grup insanın aralarında kurduğu iletişimdir. Özellikle de iki insanın yüz yüze, telefonla ya da benzer bir elektronik cihazla yaptığı bire-bir iletişimdir.

3/ Grup İletişimi: Küçük ya da büyük bir grupta bulunan bireylerin kendi aralarındaki, ya da grup ile dış dünya arasında kurulan iletişimdir.

4/ Kitle İletişimi: Geniş bir kitleye ulaşan ya da bu kitle tarafından kullanılan/ yararlanılan iletişimdir.

### **Katılımcı İletişim**

İletişim katılımcı olan ya da olmayan biçiminde de sınıflanabilir. Hedef kitlenin bir tepki verdiği iletişim, katılımcı iletişimdir. Katılımcı iletişim, karar mercileri ile paydaşlar (konuyla doğrudan ilgili olan bireyler ve topluluklar) arasında iki yönlü iletişimi (öncelikler, zorunluluklar ve eğilimler) teşvik eden kampanya ya da girişimleri kapsar. Katılımcı olmayan iletişimde ise, tek yönlü bir bilgi akışı, hedef kitleyi etkilemeyi amaçlar. Katılımcı olmayan iletişim kampanyaları, hedef kitleyi, karar mercilerinin kararlarını olduğu gibi kabullenen bir kitle olarak görür; katılımcı kampanyalar ise, karar alma konusunda hedef kitlenin eşit bilgi ve hakka sahip olduğunu düşünür.

1/ Katılımcı olmayan iletişim döngüsünde bilgi akışı tek yönlüdür ve hedef kitleden bir geri besleme (tepki) alma gereği duyulmaz. Hatta hedef kitlenin mesajı gerektiği gibi alıp almadığı bile ölçülmez. Ayrıca bu iletişim biçiminde, ara aşamalarda mesajın içeriği kaybolabilir ya da çarpıtılabilir.

Bilgi Kaynağı → Mesajı Hazırlayan/ Gönderici → Taşıyıcı/ İletici (mesajı kodlar) → Alıcı (mesajı çözümler) → Hedef Kitle (mesajı yorumlar)

2/ En etkili iletişim biçimi, geri besleme alınan iletişimdir. Bu modelin de kısıtlamaları olmakla birlikte, karşılıklı geri besleme özelliği bu modeli daha çekici kılmaktadır. Bu modelde mesajın alındığı doğrulanabilir ve mesajın nasıl yorumlandığı ölçülebilir. Hedef kitleden geri alınan bilgiler sayesinde mesajın nerelerde kayba ya da çarpıtılmaya uğradığı da saptanabilir.

Bilgi Kaynağı → Mesajı Hazırlayan/ Gönderici → Taşıyıcı/ İletici (mesajı kodlar) → Alıcı (mesajı çözümler) → Hedef Kitle (mesajı yorumlar) → Geri Besleme

### **Etkili İletişim**

İletişimin başarısı tümüyle mesajı gönderene bağlıdır. İletişimin hedef kitle üzerinde etkili olması, bilgi kaynağının ya da mesaj gönderenin niteliği ile yakından ilgilidir. Toplum gözünde daha saygın olan, daha sevilen kişi ya da STKların mesajları daha etkili olacaktır. Bilgili olmak ve güvenilirlik, saygınlığın iki temel kıstasıdır. ♦*Örnek:* Hayrettin Karaca ve TEMA Vakfı, görüş ve mesajları toplumun çok geniş bir bölümü tarafından kabul gören kişi ve STKlara iyi bir örnektir. (⇒*STKda Liderlik*).

### **MESAJI GÖNDEREN (MESAJIN SAHİBİ)**

Mesajı gönderen ile mesajın içeriğini oluşturan bilginin kaynağı farklı olabilir. Hedef kitle ile bağlantıyı kuran, 'Mesajı Gönderen'dir. Konu hakkında bilgi sahibi olmalıdır, bunu da bilgi kaynağı sağlar. Mesajı gönderen, konunun yeterince anlaşılmasından ve tepki alınmasından sorumludur. Mesajı gönderen öncelikle bilgi kaynağından gelen bilgiyi doğru anladığından emin olmalıdır. Bundan sonra mesajın hangi formatta hazırlanacağı ve hangi mecralardan iletileceği saptanır. Mesaj biçimi (formatı) demek: kamuya açık duyurular, haber makalesi, bülten vb. Mecra ise, mesajın duyurulma yöntemidir: atölyeler, kamuya açık toplantılar, bire-bir görüşmeler, TV ve radyo kanalları vb. (⇒*İletişim Planlaması Nedir?*).



Mesajı gönderen, hedef kitlenin yapısını dikkate alarak, mesajın nasıl en geniş ve en kayıpsız biçimde iletebileceğini saptar. Mesajı gönderen aynı zamanda hedef kitleden geri beslemeyi de alan odaktır. Gerçek hayatta iletişim çok daha karmaşıktır. Aynı konu hakkında, farklı bilgi kaynaklarına dayanan, farklı mecraları kullanan, farklı biçimlerde hazırlanmış, farklı hedef kitlelere yönelik ve farklı amaçlarla hazırlanmış mesajlar aynı anda ortalıkta dolaşabilir. Bütün bunların orta yerinde de, mesajı gönderen ya da 'İletişim Uzmanı' bulunur.

### **İletişim Planlaması Nedir?**

İstenen hedeflere ulaşmak için iletişim çalışmasının bir plan çerçevesinde uygulanması gerekir. İletişim planlaması, belli bir toplumsal imge ya da imgeler çerçevesinde, toplumsal açıdan bir değer taşıyacak iletişim hedeflerine ulaşmak için, iletişim kaynaklarının oluşturulması, tayin edilmesi ve kullanılmasını kapsar. Net, belirgin hedefleri olan bir iletişim çalışması daha etkili olacaktır. Planlı iletişim, bireylerin istenen doğrultuda eyleme geçme olasılığını artırır, ancak bununla birlikte, bu yönde bir garantisi yoktur.

İletişim, STK'nın yürüttüğü çalışmaların ayrılmaz ve onlarla eşzamanlı bir unsur olarak görülmeli, bu etkinlikler birlikte planlanmalı ve etkinlik bütçesinden yeterli pay ayrılmalıdır.

◆*Örnek:* STK bünyesinde gerçekleştirilen, bir toplantı, bir seminer, kuruluşumuzun üyelerine yönelik düzenlediğimiz bir gezi, öğrencilere gıda dağıtılması, bir kadın sığınma evinin açılışı, bir projenin başlangıcı ya da sonuçlanması, bir devlet kuruluşu ile imzalanan bir işbirliği protokolü vb. bütün etkinlikler, gerek üyelerimiz ve gönüllülerimiz ile, gerek toplumla paylaşmamız gereken işlerdir ve her biri bağımsız bir planlama bütçe ayrılmasını gerektirir.

### **İLETİŞİM PLANLAMASININ NİTELİKLERİ**

İletişim planlaması şu niteliklere sahip olmalıdır:

1. Uzun vadeli hedefleri olduğu kadar, kısa vadeli hedefleri de göz önüne almalıdır, ancak uzun vadeli planlama her zaman ağırlıklı olmalıdır;
2. Hem aşağıdan yukarıya hem de yukarıdan aşağıya planlanmalıdır;
3. Hem mesajı alacak olanın, hem de gönderenin gözünden bakılabilmelidir.

İletişim planlaması kapsamında hem yaratıcı hem de sistematik yaklaşım bulunur. Yaratıcı yaklaşım, iletişim sorununa çözümler geliştirme, yeni mesajlar oluşturma, yeni iletişim mecraları yaratma gibi unsurları içerir. Sistematik yaklaşım ise, hedef kitlenin mesajı aldığından emin olunması, mesajın belirli aralıklarla yayılması ve değerlendirme gibi unsurları içerir. Bir iletişim kampanyasının başarılı olması için şu noktalar önemlidir:

1. Kampanyaların hedefleri gerçekçi olmalıdır, hedef kitlenin mesajla hiç ilgilenmediği varsayımı üzerine kurulmalıdır;
2. Kampanyada yalnızca bilgi verilmesi tek başına yeterli değildir. Farklı mecralar (kitle iletişim araçları, karşılıklı görüşmeler vb.) bir arada, birbirlerini tamamlayacak biçimde kullanılmalıdır;
3. Kampanyayı planlayan, kampanyanın hedef kitlesi içinde farklı gruplar olduğunu, bu grupların haber alma alışkanlıklarını, yaşam biçimlerini, değer ve inançlarını, demografik ve psikolojik özelliklerini bilmelidir.

#### **İLETİŞİM PLANLAMASININ AŞAMALARI**

Etkili bir iletişim sürecinin iki yönlü bir akışı olduğu unutulmamalıdır: dinamik, interaktif ve katılımcı. İletişimin asıl hedefinin, mesajın yöneltildiği alıcı (hedef) kitle olduğu hiç bir zaman unutulmamalıdır. İletişimci, tbandaki kitlenin, bu sürece katılımını sağlayacak denli yavaş ve kontrollü, ancak bilginin gereksinme duyulan yere olabildiğince kısa sürede ulaşabileceği kadar da hızlı hareket etme arasında bir denge kurmalıdır. En temel adımlar şunlardır:

1. Mevcut durumun çözümlenmesi (analiz);
2. Bilinenlerin ve iletişimin içeriğini oluşturacak unsurların bir araya getirilmesi (sentezleme);
3. Çabanın sonuçlandırılması (iletme/ yayma ve değerlendirme)

Bütün bu süreç, kültürel, toplumsal, siyasi ve ekonomik unsurlar göz önüne alınarak tasarlanmalıdır. Ancak herhangi bir iletişim uygulamasındaki en hassas ayrıntı, 'bir iletişim çalışmasına somut olarak gereksinme duyulması'dır. Toplumu ilgilendiren politikalar, çoğu zaman toplumla bir iletişim kurulmadan hazırlanır. Aşağıda sıralanan adımlar, ancak açık ve iki yönlü bir iletişimin önemi kavrandıktan sonra gerçekçi olabilir.

### ***1. Adım: Bulguların Toplanması***

Toplum ya da diğer kuruluşlarla etkileşime girilecek herhangi bir programa başlamadan önce, hem iletişim çalışması üzerinde etkili olabilecek 'toplumsal, siyasi, ekonomik ve kurumsal' konulardaki, hem de kaynağın kendisine ilişkin soruların sorulması/ yanıtlanması gerekir. Aşağıdaki sorular, bir iletişim çalışması planlanırken, bütün adımlarda sorulabilecek sorulardır:

#### **Toplumsal Koşullar:**

- ◆ İletişim gerektiren sorun, toplumun gündeminde olan bir sorun mu?
- ◆ Toplumun bu sorun hakkında önceden bilgisi var mı? Varsa hangi düzeyde?
- ◆ Toplumun, iletişim çalışması ile sunulacak olan bilgiye gerçekten gereksinmesi var mı?
- ◆ Hedef kitle bu sorundan ne derecede etkileniyor?
- ◆ Söz konusu sorun için bir çözüm aranmış, ya da çözüm bulunmuş mu?
- ◆ Basın-yayın organları soruna ne derece ilgi gösteriyor?
- ◆ Sorun müzmin mi, onu bu duruma getiren etkenler nedir?
- ◆ Başka kurum ve kuruluşlar da sorunla ilgileniyor mu?
- ◆ Bu girişim, azınlıkları ya da yerel toplulukları nasıl etkileyecek?
- ◆ Toplumsal girdiler kent, banliyö, kırsal bölgelere göre nasıl değişiklik gösteriyor, ve nasıl elde edilebilir?

#### **Siyasî Koşullar:**

- ◆ Yasal düzenlemeler bu sorunla ilgili girişimleri bağlıyor mu?
- ◆ Sorunla ilgili girişimler üzerinde etkili olacak, güçlü siyasî nüfuza sahip birey ya da gruplar var mı?
- ◆ İletişim çalışmasını olduğu kadar, çözümü destekleyenlerin ya da çözüme karşı olanların motivasyonu ne düzeyde?

#### Ekonomik Koşullar:

- ♦ İşsizlik ya da enflasyon gibi etkenler, sorundan etkilenen birey ya da grupların yaşam kalitesini, ya da iletişim çalışmasının başarıya ulaşmasını etkiliyor mu?
- ♦ Bu iletişim sürecinde, hedef kitleden beklenen bir özveri ya da değişim var mı?
- ♦ Bu girişim sonunda ortaya çıkacak kazanç ve kayıplar, iletişim çalışması tarafından öngörülebiliyor mu?
- ♦ İletişim çalışması, sonuçta ortaya çıkacak uzun vadeli ekonomik etkilerin neler olduğunu öngörebiliyor mu?

#### STKnın Koşulları:

- ♦ Bu iletişim çalışmasını gerçekleştirmek için STKnın sahip olması gereken insanî, parasal, teknolojik kaynaklar nelerdir?
- ♦ İletişim çalışması, STK personelinden ne düzeyde bir iletişim bilgisi/ uzmanlığı gerektiriyor?
- ♦ Bu girişim ile, STKnın misyonu arasında uyum var mı?
- ♦ Bu çalışmayı düzenleyen STKnın kamu nezdindeki saygınlığı nedir?
- ♦ Yürüteceği iletişim çalışmasından STKnın kendisi için bir çıkar beklediği gibi bir sanı var mı? (STKnın işine öyle geldiği için mi böyle bir iletişim çalışması yürütüyor?).

#### Kaynak Koşulları:

- ♦ Kaynakların envanteri ya da dağılımı nasıl?
- ♦ Kaynakların durumu nedir? Tehdit altında mı, tehlike altında mı?
- ♦ Toplumun nezdinde bu kaynaklar nasıl algılanıyor?

## ***2. Adım: Kampanyanın Amaç ve Hedeflerinin Belirlenmesi***

Herhangi bir iletişim kampanyasının hedefleri 'açık, bitiş zamanı (dolayısıyla süresi) belli, ölçülebilir ve erişilebilir/ gerçekçi olmak zorundadır. Hedefler aynı zamanda, farklı iletişim yöntemleri ve iletişim mecralarının en uygun bileşimini belirlemeli, bu yöntem ve mecralar ile kampanyadan beklenen sonuçlar arasında bağlantı kurabilmelidir.

Hedef ve amaç kavramları arasında fark vardır. Amaç, bir çabanın yönlendirilmiş olduğu sonuçtur. Amaç çoğunlukla çok genel olarak ifade edilir, geniştir ve herşeyi kapsayıcıdır. Amaç, bir programın var oluş nedenini, özünü kapsar. Hedef ise, bir somut bir sonuca ulaşmak için gerekli olan çabayı tanımlar. Dolayısı ile hedef, bir program kapsamında ne yapılacağına ilişkin çok daha özgül bir beyanattır.

Bir iletişim çalışmasının tipik amaçları, bilgi ve beceriyi arttırmak, tutum ve davranışları değiştirmektir. Ancak bunun da ötesinde, nihai amaç, hedef kitlenin dikkat ve ilgisini çekmek ve bunu sürekli kılmaktır.

Hedefler iki türdür: 1/ iletişim kampanyasının bileşenleriyle ilişkili olanlar, 2/ hedef kitlede olması beklenen değişikliklerle ilişkili olanlar. Bir hedefin etkili olması, aşağıdaki soruların yanıtının 'Evet' olmasıyla mümkündür:

- ♦ Ölçülebilir mi?
- ♦ Kesin tanımlanmış mı?
- ♦ Beklenen sonuçlar açıkça belirtilmiş mi?
- ♦ Gerçekçi mi? Yani, 'zor ama ulaşılabilir' mi?
- ♦ Ne kadar süreceği ve ne zaman sonuçlanacağı belirtilmiş mi?

İletişim kampanyası sonunda hedef kitlede görülmesi istenen değişim, kampanyanın hedeflerinde tam olarak belirtilmelidir. Aslında bir iletişim çalışmasının sonunda elde edilmek istenen sonuç, bir değişimdir. Eğer değişim yoksa, iletişimin de anlamı yoktur.

Bir iletişim çalışmasının, bir değişim aracı olabilmesi için dört etken bulunur:

1/ İlgi Uyandırma: Hedef kitlenin ilgisi, iletişim kampanyasına çekilebiliyor mu? İletilmek istenen mesaj ne kadar inandırıcı, tutarlı, mantıklı ya da çekici olursa olsun, kitle kampanyadan habersiz ise, değişim yaratma girişimi başarısız olacaktır.

2/ Anlaşılrlık: Hedef kitle verilen bilgiyi anlıyor mu? Bireyler, söz konusu sorunun kendilerini bir biçimde etkileyeceğini kavrayamıyorsa, sorun ne denli önemli olursa olsun, harekete geçmek için yeterli isteği duymayacaktır.

3/ Benimseme: Hedef kitle, mesajın sonunda elde edeceği yararları/ kazançları benimsiyor mu? İletişim konusu, hedef kitlenin yaşamında bir yer teşkil etmiyorsa, iletişim çalışmasının etkisi çok az olacaktır.

4/ Kalıcılık: Mesajda sunulan bilgiler anımsanıyor mu? Kalıcılık bir mesajın etkili olmasında önemli etkenlerden biridir, özellikle de, kısa vadede değil uzun vadede bir değişim gerçekleşmesi bekleniyorsa.

### ***3. Adım: Hedef Kitlenin Belirlenmesi***

Başarılı bir iletişim çalışması için bir iletişimcinin, hedef kitlelerin neden ve nasıl farklılaştıklarını, daha da önemlisi, iletişim yöntemlerinin bu farklı gruplara nasıl uyarlanacağını bilmesi gerekir. Bir iletişim çalışmasının hedef kitlesi, mal veya hizmet satın alan 'müşteriler' ile eşdeğerdir. Tasarımı yetersiz bir iletişim çalışması istenenin tersine, iletişim kurmak isteyen ile hedef kitleyi birbirinden uzaklaştırabilir. Bu nedenle hedef kitleyi iyi tanımak, verilecek bu yeni bilgiye nasıl tepki göstereceklerini ve onu nasıl değerlendireceklerini bilmek önemlidir.

Hedef kitle iyi anlaşıldığı takdirde, para ve insan kaynakları da daha verimli kullanılabilir. Bazı insanlar kendiliğinden yeniliklere öncülük eder. Hedef kitle içinden bu tip bireylerin desteğini almak, iletişim çalışmasının etkisini artırır. Düşünce öncüleri ve güvenilir destekçiler, toplumun dikkatinin çok daha kolay çekilmesini sağlar. Ancak hedef kitle hantal bir yapıda ise, böyle bir kitle için zaman ve para harcamanın ne kadar verimli olacağı önceden hesaplanmalıdır.

Hedef kitle ile yakından ilişkili bir kavram da halktır. Halk, ilgi alanları ortak olan, belli bir durum ya da soruna benzer tepkiler vermesi beklenen iki ya da daha fazla sayıdaki insandır. Reklam kampanyalarında başarılı olanlar, pazarlama stratejilerinin odak noktasında 'hedef kitle araştırmaları' bulunan reklamcılardır.

Alıcı kitleye bağlı beş etken mesajın tasarlanma aşamasında dikkate alınmalıdır:

- ◆ mesaja fiziki olarak erişebilirlik;
- ◆ sosyo kültürel duyarlılık;
- ◆ siyaseten uygunluk;
- ◆ ekonomik uygunluk;
- ◆ psikolojik uygunluk;

#### ***4. Adım: Mesajın Ne Olacağına Karar Verilmesi***

İletişim kuramının kökünde, mesajda ne verileceği bulunur: Kimin, kime, hangi mecradan nasıl bir etkiyle ne söylediği. Bir mesajın tasarlanması oldukça zordur, çünkü mesajlar çoğunlukla taraflıdır. Mesajlar, yalnızca ne söyledikleriyle değil, nasıl söyledikleriyle, hangi yollardan ve hangi biçimde söyledikleriyle de farklılaşır. Bir iletişim çalışmasının başarısızlığı, genellikle mesajın verilme biçiminden kaynaklanır. Başarısızlığa yol açan etkenlerden bazıları şunlardır:

1/ Hedef kitlenin okur-yazar olduğunun düşünülmesi. Mesajı hazırlayanların, alıcı kitlenin bu tür iletişime âşina olup olmadıklarına bakmaksızın, mesajlarını yazılı, sözlü ya da sembollerle hazırlamaları;

2/ Mesajın, yalnızca mesajı gönderen tarafın bakış açısından hazırlanması;

3/ Yukarıdan aşağıya (tek yönlü) bir mesaj akışı;

4/ Bilgilendirme ya da karşıt görüşleri teşvik etmeye çalışmak yerine, alıcı kitleyi ikna etme eğiliminde olması;

5/ Mesajda savunulan düşüncenin olumsuz yanları da olabileceğini dikkate alınmadan, mutlak yararlı olduğuna inanılması.

Bu sakıncaları ortadan kaldırmak için mesaj şu özellikleri taşımalıdır:

- 1 / Hedef kitlenin değerleri ve kültürel standartları ile uyumlu olmalı;
- 2/ İletişim çalışmasının hedefine bütünüyle sadık kalmalı;
- 3/ Hedef kitlede arzulanan değişimi yaratabilecek kapasitede olmalı;
- 4/ Giderek yayılmayı ve tartışmayı teşvik etmeli;
- 5/ Farklı biçimlerde yorumlanmaya meydan vermemeli.

#### ***5. Adım: Mecra ve Biçimin (Format) Belirlenmesi***

Mecra ile, mesajı göndericiden alıcıya ulaştıran araç, kanal anlatılmaktadır. Bu mecralar kişiler arasında doğrudan iletişim olduğu gibi, grup ya da kitle iletişim araçları da olabilir. Beş duyu da dahil olmak üzere, insanların gerçekliği algılama yolları ve birbirleriyle etkileşim yolları birer iletişim mecrası olabilir. Bunlar arasında televizyonu, radyoyu, atölye çalışmalarını, duyuru panolarını, kişisel görüşmeleri, gazeteleri, oyunları, okulları, ibadethaneleri vb. sayabiliriz.

Bir iletişim mecrasının belirlenmesindeki etkenler şunlardır:

- 1 / Mesajı alacak kitlenin genişliği;
- 2/ Belli bir hedef kitleye erişebilme başarısı;
- 3/ Mesaj bir hedef kitleye verildiği zaman, alıcı kitle içindeki nüfuz oranı, ya da yayımlanma başına etkisi.

Birden fazla mecranın eşzamanlı ya da eşgüdümlü olarak kullanılması iletişimin başarısını artırır:

- 1 / Mesajların birbiriyle çelişme olasılığı azalır; böylece kapsamlı, değişmez bir kurumsal imge yakalanabilir;
- 2/ Hedef kitle içindeki bireylerin, mesajla farklı mecralarda, bir kereden daha çok karşılaşma olasılığı artar;



3/ Her bir mecra, en uygun biçimde kullanılırsa, mesajı kendine özgü bir biçimde güçlendirir ya da iletişim kampanyasına farklı bir işlevle katkıda bulunur;

4/ Her bir mecra, hedef kitle içinde, diğer mecraların ulaşamadığı bir bölüme ulaşabilir.

Biçim (format) dediğimiz zaman, mesajın iletilmesi için üretilen/ kullanılan malzemenin türünü anlıyoruz. ♦*Örnek:* Televizyon bir iletişim mecrasıdır. Verilen mesajın biçimi ise haber, oyun (drama), duyuru, reklam, belgesel vb. olabilir. Mecranın ve biçimin seçilmesinde pek çok etken rol oynar:

1 / Mesajın karmaşıklığı, hassasiyeti, biçimi, amacı, içeriği ve uzunluğu;

2/ Hedef kitlenin büyüklüğü, dağılımı, bilinç düzeyi, belli medya mecra ve biçimlerine yatkınlığı;

3/ Eldeki parasal kaynaklar, zaman, personel, bilgi ve beceri düzeyi.

Merkezden alıcıya giden tek yönlü, etkileşimsiz bir iletişim mecrası yerine, paydaşların kendi görüşlerini dile getirme fırsatı bulabileceği bir mecra, soruna çözüm bulunmasını kolaylaştırır.

♦*Örnek:* Ulusal TV kanalları yerine yerel basının kullanılması, ya da toplantılar düzenlenmesi ve hedef kitle ile mesaj gönderen arasında iki yönlü bir iletişim kurulması.

### ***6. Adım: Mesajın Ön-Sınaması***

Mesaj taslağı hazırlandıktan sonra, mesajın istenen yönde bir değişim yaratacağından emin olunmalıdır. Mesajların odak noktası 'değişim'dir. Hedef kitle içinden seçilen bir grup yardımıyla mesajın bir ön-sınamaya tabi tutulması, karar verilmesinde yönlendirici olur ve istenen sonuçlara ulaşıp ulaşılamayacağını gösterebilir. Yönlendirici değerlendirme türleri:

1 / İçerik değerlendirme: bilginin içeriğini ve hedef kitlenin gereksinmelerini saptar;

2/ Girdi değerlendirmesi: hedef kitleye ulaşabilmek için en uygun olan mecra ve formatları saptar;

3/ Süreç değerlendirmesi: mesajın fiilen iletilmesinin ne derece etkili olduğunu saptar.

Yönlendirici değerlendirme için kullanılabilecek yöntemler:

1 / Odak grup görüşmeleri;

2/ Yüz yüze, ayrıntılı görüşmeler;

3/ Yoldan geçenlerle yapılan görüşmeler;

4/ Kendi başına yanıtlanan anketler;

5/ Bir topluluk önünde sinama;

6/ Bir gün sonra anımsanma derecesi;

7/ Kilit konumdaki kişilerin yorumları.

İletişim kampanyalarının yönlendirici değerlendirmesi, bilginin iki yönlü akışını güçlendirir, çünkü alıcı kitleye de gerçek bir güç kazandırır.

### ***7. Adım: Mesaj İletilme ve Algılanma Stratejisini Saptanması***

Mesajın hedef kitleye ulaştırılması, başarılı bir iletişim gerçekleştirmek açısından elzemdir. Planlama aşamaları boyunca, eldeki verilere ve hedef kitlenin gereksinmelerine dayanarak hazırlanmış olan doğru mesaj, hedef kitleye ulaştırılmadığı takdirde amacına ulaşamayacaktır.

Bu noktada, yönlendirici değerlendirme, seçilen mecranın ve biçimin ne derecede etkili olacağını saptama açısından önem taşır. Bununla birlikte, mesajın düzgün aktarılması için gerekli sorumlulukların saptanmasında yetersiz kalabilir. ♦*Örnek:* Mesajın, onu yayacak olan mecra (bir TV kanalına gönderilecek bir video bant), iletilmesinde bir sorun varsa, en çarpıcı mesaj bile etkisini yitirebilir. Bu yüzden böyle bir çalışma kapsamında, 'malzemelerin nasıl dağıtılacağı, dağıtılan ve halen elde mevcut bulunan malzeme sayısının takip edilmesi, bunları gerçekleştirmek için lojistik destek ve bir uygulama zaman çizelgesi' bulunmalıdır.

Dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta da mesajın zamanlamasıdır. ♦*Örnek:* Kadın sorunları konusundaki bir mesajın, artık yeterince bilinen ve kabul gören 8 Mart Dünya Kadınlar Günü'ne denk düşürülmesi, verilmek istenen mesajın etkisini arttırabilir. Hedef kitlenin konuyla ilgili kazanmış olduğu duyarlılık da, mesajın başarısını arttıracaktır.

En son olarak da, herhangi bir mesaj iletilmeden önce, bazı birey ya da grupların kilit rol oynadıklarını unutmamak gerekir. Mesajın hedef kitleye ulaşması ya da iletişim süreci içinde takılıp kalması, bu kilit konumdaki kişilerin kararına bağlı olabilir. Bu kişiler, basın yayın organının editörü (yazı işleri sorumlusu), bir köy muhtarı, bir mülki idari amir vb. olan etkili, sözü dinlenen konumdaki kişilerdir. Eğer bu kilit kişiler mesajın hazırlanması aşamalarına dahil olmuyorsa –ki böyle bir koşul yoktur–, en azından mesajın iletilme aşamasında haberdar edilmeleri gerekir. Aslında bu kilit kişiler mesajın içeriğine karşı olmayabilir, tek istedikleri, öncelikle kendilerinin bilgilendirilmesidir, bir tür onurlandırma da diyebiliriz. Aksi durumda, yetkilerinin önemsenmediğini düşünerek, mesajın hedef kitleye iletilme sürecine olumsuz etkide bulunabilirler, bu da mesajın başarısını tehlikeye sokar.

Mesajın başarısını tehlikeye atmamak için, kilit konumdaki kişilerin, mesajın hazırlanma sürecine olabildiğince dahil edilmeleri, kendilerini verilecek mesajın bir parçası olarak görmeleri yararlı olacaktır.

### ***8. Adım: Mesajın İletilmesi***

Yönlendirici değerlendirme sürecinde edinilen bilgiler çerçevesinde, mesajın birden çok mecra yoluyla iletilmesi gerektiği anlaşılmışsa, hedef kitle üzerinde en etkili sonucu elde etmek için olabildiğince çok sayıda mecra ve biçimi kullanmak gerekebilir. İletişim kampanyaları, çok özgül ve dar hedef kitlelere de, daha geniş kitlelere de yönelik olabilir. Hedef kitlenin yapısına ve büyüklüğüne göre, en uygun mecralar seçilmelidir. ♦ *Örnek:* Bir çiftçi birliği ya da bir balıkçılık kooperatifi mensuplarına yönelik kırsal kalkınma temalı bir iletişim çalışmasında atölyeler, yüz yüze görüşmeler uygun mecralar olabilir. Toplumdaki herhangi bir bireyin maruz kalabileceği bir hastalık, örneğin AIDS, konusundaki bilinçlendirme kampanyası için ise, kitle iletişim araçları daha etkili olabilir.

### ***9. Adım: Mesajın Son-Sınaması (Toparlayıcı Değerlendirme)***

Bir iletişim çalışmasının verimliliği, çalışma bittikten sonra yapılacak sınamayla anlaşılır. Nihai değerlendirme de diyebileceğimiz bu adım, mesajın hedef kitle üzerinde ne derece etkili olduğunu ölçmeye yöneliktir. Etki değerlendirmesi her bir hedef alıcı kitle için belirlenmiş olan hedeflere ne düzeyde erişildiğini, iletişim çalışmasının toplamda nasıl sonuçlandığını belgeler. Bu aşamada yanıtlanması gereken sorular şunlardır:

- 1 / Mesajın içeriğini kaç kişi öğrendi/ anladı?
- 2 / Kaç kişi yaklaşımını, düşüncesini ya da inançlarını değiştirdi?
- 3 / Kaç kişi davranışını arzulanan doğrultuda değiştirdi?
- 4 / Arzulanan davranış değişikliği kaç kişide yerleşti (süreklilik kazandı)?

Bu kadar kapsamlı bir değerlendirme, oldukça karmaşık ve masraflı olabilir. Bununla birlikte, böyle bir sınamadan elde edilecek bulgular, yalnızca söz konusu iletişim çalışmasının verimliliğini ölçme açısından değil, gelecekteki iletişim çalışmalarının doğru tasarlanması açısından da yararlı olur. Böyle bir sınama için, hedef kitle içindeki bireylerin, iletişim çalışması öncesindeki durumları bilinmeli, süreç sonundaki sınama bulgularıyla kıyaslanabilmelidir. İletişim öncesinde ve sonrasında hedef kitleden elde edilen bulgular arasındaki fark, iletişim çalışmasının etkisini gösterebilir.

## STK İÇİ İLETİŞİM

### Kurum İçi İletişimin Temelleri

Bir STKnın mensuplarının uyumlu ve verimli bir işbirliği gerçekleştirmesi, mensuplar arasında, başka bir deyişle STK ekibi içinde iyi bir iletişimdir. Bir STKnın bünyesindeki yöneticiler, ücretli çalışanlar, gönüllüler, üyeler, danışmanlar/uzmanlar ve paydaşlar gibi grupların kurduğu iletişim ve ilişkiler, STKnın asal görevini gerçekleştirmesi açısından yaşamsal önem taşır. Özellikle gönüllülerin bir STKda özel bir konumu bulunur, ( $\Rightarrow$  *Gönüllüler*). Ekip içinde sağlıklı bir iletişim için şu noktalara önem vermeliyiz:

1/ Başkaları Tarafından Anlaşılma/ Kendimizi İfade Edebilme Becerisi: Kendimizi net olarak ifade edebilmek için, yalnızca bir şeyler söylemiş olmak için konuşmamalı, ya da ekip arkadaşlarımızı kendimize hayran bırakmak amacıyla anlaşılmaz kavramlara başvurmaktan kaçınmalıyız. Her iki durum da, ekip içi iletişime bir katkıda bulunmayacaktır. Düşüncelerimizi, doğru zamanda, yeterli biçimde, anlaşılır kavramlarla ifade etmeliyiz.

2/ İfade Etmek İstedğimiz Konudan Emin Olma: Düşüncelerimiz net mi? Başkalarına aktaracak olgunlukta mı? Kendi içinde tutarlı mı? Eğer bu soruların yanıtları olumlu değilse, henüz kendi içimizde netleştiremediğimiz bir düşüncenin başkaları tarafından anlaşılmasını bekleyemeyiz.

3/ Düşüncelerin Tutarlı Biçimde Aktarılması: Mimiklerimiz, davranışlarımız, bedenimiz, söylediklerimizle uyum içinde olmalıdır. Kimi zaman ise, bir düşünce, konuşma olmadan, başka kanallarla daha iyi ifade edilebilir. Söylediklerimiz ile yaptıklarımız arasında bir tutarsızlık görülüyorsa, bunu analiz ederek gidermeliyiz. Aksi taktirde, iletişim kurmaya çalıştığımız kişileri yanıltırız.

4/ Karşımızdakini Dinlemek: Kendimizi iyi ifade etmek kadar, karşımızdakileri dinlemeyi bilmek de, iyi bir iletişimin en önemli koşullarındandır. Karşımızdaki kişi düşüncelerini bize aktarırken, onu yargılamaya değil, yalnızca anlamaya çalışmalıyız. Karşımızdaki kişiyi dinlerken: a) söyledikleri, b) bize aktardığı konu hakkında hissettikleri, c) aktardığı konu ile ilgili davranışlarına odaklanmamız gerekir.

5/ Kendimizi, Karşımızdaki İnsanda İzlemek: Bizim yansıttığımızı sandığımız imge ile, başkalarının bizi algıladığı imge farklı olabilir. Bu farklılığı gidermek için, , kendimizi karşımızdaki insanlarda izlememiz, başkalarının bizim hakkımızdaki yorumlarını dinlemememiz gerekir.

6/ Duygu ile Mantiğı Dengelemek: Karşılıklı konuştuğumuz kişilerin gerçek amaçlarını, mantık yardımıyla anlamaya çalışmalıyız. Düşüncülerimize karşı görüş getiren bir kişinin, bizi kişisel olarak eleştirdiğini mi düşünüyoruz? Yoksa, konuya yapıcı bir katkıda mı bulunuyor? Ekip üyeleri arasındaki duygusal iletişimin zayıf olması, yalnızca mantıkla hareket edilmesi yapıcı bir işbirliğini engelleyebilir.

7/ Değişime Açık Olmak: İfade ettiğimiz düşüncelerin kafamızda net olması ve bu düşüncelerden emin olmamız, bununla birlikte bunların değişebileceği gerçeğini de kabullenmemiz gerekir.

8/ Hataların İfadesi: Ekip üyeleri arasında hatalarımızı birbirimize ifade ederken nazik ve yapıcı olmalıyız. Hataların ifade edilme biçimi, sonucun yapıcı olmasında önem taşır. Hatalarımızın bize söylenmesi, düşüncelerimizi yeniden değerlendirip, onları olgunlaştırmak ya da değiştirmek için bir fırsat olabilir.

### **STK İçi Bilgi Akışı**

STK içindeki bilgi ve iletişim akışı, örgütün yapısına göre farklılıklar gösterebilir.

- 1) Başlangıç aşamasında örgütlenme küçük boyuttadır. Bilgi ağırlıklı olarak kurucuların/ yöneticilerin elindedir, yönetici STK içindeki bütün konuları bilir. STK bünyesindeki kişiler/ birimler arasında sistemli bir iletişim yoktur. STKnın dış dünya ile ilişkisini de yöneticiler yürütür.
- 2) Örgüt orta büyüklüktedir. Uzmanlaşmış çalışma birimleri, güçlü bir yönetim kurulu vardır. Bilgiler, STKnın birimleri tarafından paylaşılır ve kullanılır. Ancak birimler arasında yeterli bilgi akışı yoktur.

- 3) Örgüt bütünüyle profesyonelleşmiştir. Var oluş amacını sağlıklı olarak yerine getirmektedir, parasal açıdan istikrarlı ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşmuştur, birbiriyle uyum içinde çalışan uzman birimlere sahiptir. STK içindeki iletişim, hem düşey (üst yönetimden örgütün en uç noktasına), hem de yatay (aynı kademedeki farklı birimler arasında) olarak sağlıklı biçimde yürütülmektedir. STKnın iletişim stratejisi de, STK içindeki birimlerin katkısıyla belirlenir.

### **Ekip Çalışması, STK-Ekip İlişkisi**

Verimli bir ekip çalışmasının ilk koşulu, ekip mensupları arasında sağlıklı bir iletişimdir. Buna ek olarak, çalışmayı yürüten ekibin diğer STK mensuplarıyla ilişkileri de önemlidir. Ekip çalışması yürütürken, kuruluşun bir parçası olduğumuzu, çalışma süreci içinde kuruluşun var oluş nedenini, yaptığımız çalışma sonucunda yarar sağlamak istediğimiz hedef kitleyi hiç bir zaman unutmamalıyız.

Ulaşılabilir ve ölçülebilir hedefler (niceliksel ve niteliksel) belirlemeli, gerçekçi olmalıyız. STKnın var oluş nedeni, somut sonuçlara (yararlara) dönüştürüldüğü ölçüde, verimli çalışmadan ve başarıdan söz edebiliriz. STK içindeki her ekip, ekip içindeki her çalışan, STKnın var oluş nedenini somut sonuçlara dönüştürmek için çalışmalıdır.

Sağlıklı örgütlenmiş bir STK, iç ve dış değişimlere uyum sağlama becerisine sahiptir. STKnın parçası olan bireyler, STK içindeki sorunların saptanması ve giderilmesi için birincil derecede bilgi kaynaklarıdır. (*⇒ İnsan Kaynaklarının Değerlendirilmesi*).

## **STK İÇİ İLETİŞİM MECRALARI**

STK mensupları arasında, yukarıda belirtilen türde sağlıklı bir iletişim pek çok farklı araçla kurulabilir: Çalışma planları, toplantılar, notlar, düzenli çalışma raporları, seyir defteri vb.

### **Toplantılar**

#### **DÜZENLİ PERSONEL TOPLANTILARI**

Etkinlik tempomuza ve kadromuzun (profesyonel yönetici ve çalışanlar) genişliğine göre, özel bir gündemimiz olmasa bile, belirli aralıklarla düzenlenecek toplantılar, önemli bir STK-içi iletişim aracıdır. Ofisi ve sürekli çalışan kadrosu olan bir STK için, haftalık toplantılar idealdir. Bu toplantıda, –yaptığı iş ne kadar rutin olursa olsun– her çalışan söz sahibi olmalıdır. Düzenli toplantılarda, bir önceki hafta içinde yapılan işler, gelecek hafta için planlanan işler, diğer çalışanlardan beklenen katkı ve işbirliği dile getirilir. Hazırlanmış yazılı belge ve bilgiler diğerleri ile paylaşılır.

Sürekli çalışan kadrosu olmayan, bütünüyle gönüllü bireylerin çabası ile çalışan bir STK'nın mensupları (küçük STKlar için bu bütün yönetim kurulu ve bütün üyeler de olabilir) ise, en azından ayda bir kez toplanıp, yukarıda belirtilen gündem çerçevesinde konuşmalıdır.

Toplantılar ne kadar kısa olursa olsun, gerçekleştirilen işler not edilmeli, planlanan çalışmaların da, kim tarafından, nasıl, kimlerin işbirliği ile gerçekleştirileceği, ne zaman tamamlanacağı da yine yazılı olarak özetlenmelidir. Bir başka deyişle, atılacak adımlar somut hale getirilmeli ve herkes tarafından bilinmelidir. Yazılı toplantı tutanakları, kurum tarihi açısından da önemli belgelerdir, (*⇒Kurum Tarihinin Yazılması*).

#### **PROJE VE ETKİNLİK TOPLANTILARI**

Bir projenin sağlıklı yürütülebilmesi için, proje içinde rol alan kişi ve ekiplerin, gereken sıklıkta bir araya gelmesi ve bilgi paylaşmasıdır. Buradaki önemli nokta yine toplantıları bir akış çerçevesinde gerçekleştirmek ve somut sonuçlar elde etmektir.



## **UZMAN/ DANIşMANLARLA SOHBET TOPLANTILARI**

Bilgi ve birikimleri ile kuruluşumuza gönüllü danişmanlık yapan uzmanları da, iş toplantıları dışında sosyal bir ortamda bir araya getirmek farklı bir teşvik olacaktır. Böyle toplantılarda, farklı konularda destek olan (örneğin Eğitim programlarını hazırlayan uzman ile kırsal kalkınma projesini yürüten uzman), ve birbirini tanımayan danişmanlar tanışma fırsatı bulabilir, Hatta olanaklar çerçevesinde, hem gönüllülerin hem de uzmanların bir araya getirilmesi, STK bünyesindeki farklı grupların tanışmasını ve daha güçlü ilişkiler kurmasını sağlayacaktır.

## **KAHVE MOLALARI**

Özellikle geniş bir kadrosu olan, 'hızlı' hareket edemeyen ve kurum içi iletişimde aksaklıklar olan bir STK için, günün belli saatlerinde verilen kahve-atıştırma molaları, bir kaç kişinin ayak üstü laflayabileceği ve kimi zaman birbirine, 'resmî' düzenli toplantılarda olduğundan daha fazla bilgi aktarabileceği bir ortam olabilir.

## **Planlama Araçları**

### **DÖNEMLİK ÇALIşMA PLANLARI**

Çalışma planları, STK mensuplarının eşgüdümlü çalışmasını sağlayacak önemli bir araçtır. Kurumlaşmış ya da kurumlaşma yolunda bir STKnın, amaç ve hedeflerinin yanı sıra, mutlaka dönemlik hazırlanmış çalışma planları hazırlaması gerekir. Uzun vadeli planlar bir ya da bir kaç yıllık dönemleri kapsar. Daha kısa vadeli planlar ise aylık ya da haftalıktır.

Kuruluşun amaç ve hedefleri doğrultusunda hangi proje ve çalışmaları, ne zaman, nasıl, kimler tarafından, hangi insan ve para kaynaklarıyla vb. yürüteceği, dönemlik planlarda görülebilmelidir. Çalışma planlarının gereği gibi hazırlanması yeterli değildir. STK yöneticieri ve çalışanları, ve gerekiyorsa gönüllü ve üyeler tarafından bilinmesi, okunması ve anlaşılması gerekir.

## **ORTAK ÇALIŞMA TAKVİMİ VE AJANDA**

Zaman zaman kafamızda tasarladığımız, ya da bazı arkadaşlarımız ile paylaştığımız düşünce ve planların, STK içindeki herkes tarafından bilindiği yanılıgısına kapılırız. Planladığımız çalışma ile ilgili bilgi ne kadar basit görünse de, diğer arkadaşlarımızın ya da bizim çalışma düzenimizi aksatabilir. ♦*Örnek:* Genel müdür haftanın iki günü şehir dışında toplantıya mı gidiyor? Çalışmalarımızı destekleme potansiyeli olan bir özel şirketin temsilcileri ofisimizi ziyaret mi edecek? Toplantı odasını öğleden sonra kullanan var mı? Bültene konulacak yazıların iletişim sorumlusuna en geç ne zaman verilmesi gerekiyor?

Bu ve benzeri bilgilerin paylaşılması, ofiste merkezi bir duvara yerleştirilecek bir pano, bir yıllık ya da aylık takvim, girişte bir masa üzerine konulacak bir ortak ajanda ile sağlanabilir. Önemli olan, herkesin gerekli bilgileri bu takvime not etme, ve bunu düzenli olarak kontrol etme alışkanlığı edinmesidir. Çok basit ve günlük bilgilerin paylaşılması, çalışma verimliliğini hiç beklenmedik ölçüde artırabilir.

## **BİLGİ NOTLARI**

Kimi zaman bir konu, çalışma arkadaşlarımızdan yalnızca bir-ikisini ilgilendirir ve ortak bir takvime yazılması gerekmez. Standard olarak hazırlanmış pusulalar, ofis içinde iki kişi arasındaki iletişim için etkili bir araçtır.

## **Yazılı Belgeler**

### **DÖNEMLİK ÇALIŞMA RAPORLARI**

Bir STK, kuruluşun görevi (misyon), yürüttüğü etkinlikler ve temel mali konuları gerek STK mensuplarına gerek topluma saydam bir biçimde duyurmak amacıyla yıllık çalışma raporları hazırlamalıdır. Yıllık raporlar, hem kurum içi, hem de dış dünyaya yönelik birer iletişim aracıdır. Bu raporlar: a) STK için bir tür kurum tarihi belgesi oluşturur; b) STKnın o dönem için hedeflediği çalışmaları verimli bir biçimde gerçekleştirip gerçekleştirmediğinin değerlendirmesini sağlar; c ) STK çalışmalarının dış dünyaya saydam/ objektif bir biçimde duyurulması ve gerek kamu gerek destekçiler tarafından değerlendirilmesini sağlar. Raporda STK yönetim kurulu üyelerinin ve STK yöneticilerinin isim ve görevleri belirtilmelidir.

Yıllık raporlar uzun vadeli işleri kapsar. Kuruluşun kaydettiği ilerlemeye daha kısa dönemlerde görmek için aylık raporlar hazırlanmalıdır. Böylece, uygulamalarda görülen aksaklıklar, daha kısa sürede saptanabilir ve giderilebilir. Aylık raporlar, yıllık raporların hazırlanması için de önemli birer kaynaktır. Bir yıl boyunca hiç bir kayıt tutmadıktan sonra yıllık rapor hazırlamaya kalkışmak, pek çok bilginin unutulması ve rapora konulmaması anlamına gelir. Aylık raporların çok ayrıntılı olması gerekmez. Projelerdeki yönetsel gelişmeler, teknik ilerlemeler, bütçenin durumu, gereksinme ve öneriler gibi bir kaç başlık altında toplanabilir. Aylık raporların, aylık dönemin başında hazırlanmış çalışma planları ile bir bütün olarak düşünülmesi gerekir; böylece hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı anlaşılır. (*⇒Ek: Çalışma Raporları*).

### **PROJE RAPORLARI**

Projelerin ara ya da nihai raporları, proje destekçisine karşı bir yükümlülük olduğu gibi, STK mensupları için de birer iletişim aracıdır. Hem ücretli çalışanlar hem de gönüllü ve üyeler, bu raporlar sayesinde yapılan çalışmaları daha iyi kavrama, STKyı daha yakından tanıma fırsatı bulur. Proje raporları, kitle iletişim çalışmalarında da kullanılabilir değerli birer kaynaktır. ♦*Örnek:* Bir projenin bitiminde, projenin elde ettiği başarıyı kamuya aktarmak için düzenlenen basın toplantısında, proje raporunun da dağıtılması. Çoğu kez proje destekçilerinin standart rapor formatları vardır. Böyle bir formatın olmadığı durumlar için, STKnın kendine ait bir standart rapor formatı oluşturması yerinde olacaktır.

### **SEYİR DEFTERİ**

Dönemlik raporları, proje raporlarını düzenli olarak hazırlıyor ve dağıtıyoruz. Yine de bu raporlardaki bilgiler, yapılan işlerle ilgili, doğrudan kuruluşumuz içindeki değişimleri ve gelişmeleri kapsamıyor. Kuruluşumuzun onuncu yılını kutlayacağımız zaman geriye dönüp baktığımızda, yaşadıklarımızın ne kadarını anımsıyor olacağız? ♦*Örnek:* İlk ofisimizden ne zaman taşınmıştık? İlk üç yıl boyunca muhasebe işlemlerini gönüllü olarak yürüten emekli bankacı arkadaşımızın ismi neydi? İlk basın toplantımızı ne zaman düzenlemiştik? Bu ve benzeri bilgilerin ileride önem taşıyacağını düşünüyorsak, şimdiden bir seyir defteri tutmakta, bu defteri forograflarla ve anılarla zenginleştirmekte, kurumsal hafıza oluşturmak açısından yarar var. (*⇒Kurum Tarihinin Yazılması*).

## **Düzenli Bültenler**

STKnın yayımladığı düzenli bülten ve dergiler, STKnın dış dünya ile ilişkisini de sağlayan birer araç olduğu için, ileriki bölümlerde ayrıntılı olarak ele alınmıştır, (*⇒Basılı Malzemeler, ⇒Düzenli Bülten ve Dergiler*).

## **Üye ve Gönüllülere Yönelik Etkinlikler**

### **GÖNÜLLÜ VE ÜYELERLE SOHBET TOPLANTILARI**

STK ofisinde sürekli bulunmayan, ancak STKnın çalışmalarına katkıda bulunan bireyler için düzenlenecek sohbet toplantıları, gönüllüleri teşvik etme açısından son derece yararlıdır. Bu toplantılara gönüllü ve üyelerin kendilerinin yanı sıra, çevrelerinde STKyı ilgi duyan tanıdıklarını da getirmeleri teşvik edilmelidir.

Sohbet atmosferinde geçecek böyle toplantılar, gönüllü ve üyelerin STK çalışma ortamını yakından görmesini, kendilerini STKnın bir parçası olarak hissetmelerini, yeni katılan kişilerin STKyı tanımasını, gönüllü ve üyelerin STKdan isteklerini ve eleştirilerini dile getirmesini, birlikte yapılan işlerin değerlendirilmesini, yeni çalışmaların planlanmasını sağlayacaktır. Kısacası, STKnın daha geniş, daha istekli bir gönüllü tabanı oluşması açısından gerekli bir etkinliktir. Sohbet sırasında ikram edilecek çay ve kurbiyenin yanı sıra, STKyı önemli katkıda bulunmuş gönüllülere ufak hediyeler verilmesi de yerinde olur.

### **GEZİLER**

Geziler, hem STK personeli, hem gönüllüler ve üyeler, hem danışmanlar için düzenlenecek kurum içi etkinlikler olabileceği gibi, isteyen kişilerin katılabileceği, basın mensuplarının davet edileceği daha geniş kapsamlı bir proje de olabilir. ♦*Örnek:* ÇEKÜL Vakfı uçurtma şenlikleri, ya da TEMA Vakfı erozyon gezileri.

## **Intranet**

Intranet, tek bir network bünyesinde kullanılan, kurum içi iş akışları, ortak işler, formlar, iletişim vb. amaçlar için kullanılan, kuruluşa özel kapalı devre çalışan bir ağıdır. Intranet, ilke olarak İnternet gibi çalışmakla birlikte, aynı ofiste ya da birden fazla ofiste çok sayıda çalışanı bulunan büyük kuruluşlar tarafından kullanılır. Kurulu Intranet sistemine dahil olmayan bir kullanıcı, bu sisteme giremez.

## **STK İLE DIŞ DÜNYA ARASINDA İLETİŞİM VE İLİŞKİLER**

### **Hedef Kitle ve Paydaşlarla İlişkiler**

STGP'nin yaptığı bir araştırma, STKların halkın yararına olmasını amaçlamakla birlikte, kimi zaman halka rağmen ya da halka karşı proje uygulamaya çalıştığını; projelere hedef kitleden yeterince katılım sağlayamadığını; büyük kentlerden gelip kırsal bölgelerde proje yürüten STKların, sonlandırma (bitirme) stratejileri olmadan projelerini bitirdiklerini; proje süresince yerel STKlar ile yeterince işbirliği yapmadığını; bu nedenle yöre halkından yeterli destek alamadığını, bütün bunların sonucunda da, hedef kitlenin ve halkın STKlara olumsuz baktığını ortaya çıkarmıştır.

STK olarak eğer toplumun bütününe ya da bir bölümünü ilgilendiren bir çalışma yürütüyorsak, bu çalışmadan etkilenecek ya da bu süreçte taraf olacak kişi ve gruplar ile, yani paydaşlarımızla kuracağımız iletişim ve işbirliği, çalışmanın başarısı açısından yaşamsal önem taşır.

Projeler, kampanyalar ve aktivitelerde, hedef grup ve diğer paydaşların, planlama sürecinin en başından sürece dahil edilmeleri, yapılacak işin başarısı için vazgeçilmez bir koşuldur. Aksi halde, bir sorunu çözmek için yaptığımız projeler, sorunu çözme bir yana, yeni sorunlar dahi doğurabilecektir.

STKlar, hizmet ettikleri kitlenin ilgi ve beklentilerini, kitle iletişim ve eğitim araçlarıyla ve kitlesel savunuculuk aracılığıyla temsil edebilmelidir. Bunun yanı sıra, gerek STK yönetici ve çalışanlarının, gerek STK üye ve gönüllülerinin diğer toplumsal konularla ilgilenmesini de teşvik etmelidir.

## 'MÜŞTERİ' MEMNUNİYETİ

Sivil toplum sektöründe çalışan pek çok kişi için 'müşteri' kavramı itici gelse de, STKnın hizmet götürdüğü, yaşam kalitesini yükseltmeye çalıştığı hedef kitlenin bireyleri, bir anlamda 'müşteri'dir. Müşteri yerine 'hizmet alan' deyişini de kullanabiliriz. (Elbette her zaman STKnın hizmet götürdüğü hedef grup, insan toplulukları olmayabilir. Bu misyon kimi zaman bir ekosistemin korunması da olabilir). Kullandığımız kavram ne olursa olsun, aslolan hizmet götürülen kitlenin hoşnut olmasıdır, yani 'müşteri' memnuniyetidir. Unutmayalım, bir projeyi kişisel tatminimiz ya da kuruluşumuzu güçlendirmek için değil, bir hedef kitlenin yaşam kalitesini yükseltmek için yürütüyoruz.

Kamu ya da hedef (hizmet götürülen) gruplarla ilişkilerde en üst düzeyde profesyonel bir tutum izlemeli, hedef kitledeki bireylere karşı, tıpkı bir müşteriye karşı olduğu gibi saygılı olmalıyız. Özellikle, yaşam kalitesini yükseltmeyi hedeflediğimiz bireylere, lütufta bulunuyormuşuz gibi bir tavır takınmamalı, kuruluşumuza minnettar olmalarını beklememeliyiz. (Hedef grup her zaman yetişkin bireyler de olmayabilir). Unutmayalım, bir topluluğa hizmet götürüyor olmamız, bize o topluluk üzerinde üstünlük ya da söz sahibi olma hakkı vermez.

Çalışma süresince ilişki içinde olduğumuz toplulukların amacını ve beklentilerini iyi anlamalı ve çalışmamızı bu toplulukların katılımı/ desteği ile yürütmeliyiz. Böyle bir işbirliği, yapılan çalışmanın sürdürülebilirliği açısından gereklidir. ♦*Örnek:* Pek çok STKnın kırsal kalkınma projeleri, ancak proje yürütülen köylerdeki halkla birlikte hareket edilmesi sayesinde başarıya ulaşmış ve proje sona erdikten sonra da o köylerde bir geçim yolu olarak sürdürülebilmıştır.

## Halkla İlişkiler

STGP'nın, STKlar ve STKlar ile çalışan bazı halkla ilişkiler (Hİ) şirketleri ile yaptığı görüşmeler, STK'ların Hİ konusunda yaşadığı en önemli sorunları ortaya çıkarmıştır: STKlar mesajlarını halka iletmek konusunda yeterince bilgili değil. Çoğu kez farklı bir dille konuşmakta. Hemen tüm STKların iletişim konusunda eğitime gereksinimi var, hiç birinin güçlü bir iletişim stratejisi yok. Hİ konusunda profesyonel eleman çalıştırmamanın veya profesyonel destek almanın önemini kavrayamıyor. Hİ çalışmalarında kullanılan görsel malzemelere yeterli özen gösterilmiyor. İnsanların beklentileri göz önüne alınmıyor.

STKnın çalışmalarına ilgi duyan her birey, STK bünyesindeki ilgili (eşdeğer/ taleplerini karşılayacak) bir STK temsilcisi ile iletişim kurma olanağına sahip olabilmelidir. ♦*rnek*: STKya ye olmak isteyen bir birey, üyelik koşulları, ödemesi gereken aidat, yelerin STKya karşı yükümlülükleri, STKnın üyelere karşı yükümlülükleri, üyelerine sundukları (düzenli bülten, etkinliklerde aktif rol alma, elektronik haberleşme) gibi konularda tatmin edici bilgi alabileceği, üyelik bölümünden bir sorumlu ile grşebilmelidir. Benzer biçimde, STKya parasal katkıda bulunmak isteyen bir birey ya da kuruluş da, STKnın para akışı, bütçesi, parasal gereksinmesi, yapacağı bağışın STK tarafından ne biçimde değerlendirileceği gibi konularda, STK bünyesindeki ilgili bir kişiden bilgi alabilmelidir.

Bunun yanı sıra STKlar, yasaların zorunlu kıldığı ölçüdeki bilgiyi kamuya aktarma konusunda yükümlülüklerini yerine getirmelidir. Bir STK, bağlantıda olduğu kişi ve kuruluşlara ait özel bilgilere karşı saygılı davranmalı, gerekiyorsa bu konuda ilkeler saptamalı ve uygulamalıdır. Program kapsamındaki kişilerin (hedef grup) memnuniyeti düzenli aralıklarla kontrol edilmelidir, (*⇒ 'Müşteri' Memnuniyeti*).

STKların halkla ilişkisi, izleyen bölümde sayılan çeşitli mecralar ile sağlanmakla birlikte, en sık kullanılan mecra, kitle iletişim araçlarıdır. Dolayısıyla, kendini topluma sağlıklı biçimde ifade etmek isteyen bir STKnın kitle iletişim stratejileri ve iletişim mecraları konusunda bilgili olması gerekir, (*⇒ İletişim Planlaması Nedir?*).

### **Basın Mensupları ile İlişkiler**

Basın, STKnın toplum ile, siyasetçiler ile ilişkilerini sağlayan mecralardan biri olduğu gibi, STKların basın ile ilişkileri de ayrıca ele alınması gereken bir konudur. Daha açık söylemek gerekirse, basın mensupları da, siyasetçiler, öğrenciler ya da toplum gibi, bilgilendirilmesi, bilinçlendirilmesi ve sonuçta belli konulardaki düşünce ve tutumunu kuruluşumuzun amaçladığı yönde değiştirmesi beklenen bir hedef kitledir.

Ancak bu kitle, elinde bulunan kitle iletişim araçları ile çok daha geniş bir topluluğu, hatta bütün bir toplumu etkileyecek ve kamuoyunu yönlendirebilecek güce sahiptir. Dolayısıyla, bu hedef kitlenin düşüncelerinde oluşacak değişim, bir süre sonra bu düşüncelerin, uzun vadeli ve düzenli bir biçimde, STKmızın herhangi bir girişimi olmaksızın kamuya yansımaya başlayabilir. Örgütümüzün savunduğu düşünceleri, bir köşe yazarının makalesinde, bir muhabirin haberinde görmeye başlayabiliriz. Yeni bir bakış açısı kazanmış olan basın mensupları, dünyaya da bu yeni gözle bakmaya, daha önce değinmedikleri konulara değinmeye, olayları farklı bir bakışla yorumlamaya başlayabilir.

STGP'nin ulusal medyadan temsilcileri arasında yaptığı bir araştırma, basının STKlar ve STK-basın ilişkileri hakkındaki şu konuları ön plana çıkarmaktadır: Basın bültenlerinin daha fazla görsel malzeme ile desteklenmesi. Kampanya yürütülürken basın ile daha yakın ilişki kurulması. Duyurulmak istenen konuların, halkın ilgi göstereceği biçimde sunulması. İstanbul basınının, Anadolu'daki STK etkinliklerine muhabir yollamasının beklenmemesi. Medyanın önceliklerinin STKlarından farklı olduğunun unutulmaması. Basın duyurularının son anda değil zamanında gönderilmesi, sadece bazı basın mensuplarına değil, basında ilgili tüm kişilere gönderilmesi.

Basın camiası içindeki çok farklı kademelerden (yayın yönetmenleri, köşe yazarları, haber müdürleri, muhabirler, magazinciler vb.) hangilerine öncelik verilmesi gerektiği, kişilere ve koşullara göre değişebilir. Öncelikle kuruluşumuzun çalıştığı konuda duyarlılık gösteren kişiler ve basın kuruluşları ile bağlantı kurulması isabetli olacaktır. Genç basın mensupları, yeniliklere daha açık olacakları düşünülerek, öncelikli hedef gruplardan biri olabilir.

Basın mensupları ile kurulacak ilişki, örgütümüzün bütün etkinliklerinin düzenli olarak seçilen kişilere bildirilmesi olabileceği gibi, basın mensuplarına belli konularda verilecek özel brifingler, geziler, hatta basın mensuplarının belli konularda duyarlılık kazanmaları için eğitilmeleri de olabilir. ♦*Örnek:* Olaylara çevre koruma açısından nasıl bakılabileceği, insan haklarıyla ilgili haberlerin nasıl daha etkili verilebileceği vb.



Unutmayalım ki, kişisel olarak kurulacak ilişkiler ve kişilerin ismine gönderilecek bilgiler, kişi ismi olmadan basın kuruluşuna gönderilecek bilgilere kıyasla çok daha etkili olacaktır. Örgütümüzün çalıştığı konularda yazı yazan, haber yapan, ya da bizden bilgi isteyen, bize danışan basın mensuplarının listesini yapmamız, bu isimleri öncelikle bilgilendirmemiz yararlı olacaktır. Kuruluşumuza ilgi gösteren basın mensuplarına teşekkür etmeyi de unutmayalım. (*⇒Basın Toplantısı, →Basın Duyurusu*).

### **Devlet ve Resmi Makamlarla İlişkiler**

STGP'nin yürüttüğü bir araştırmaya göre devlet kuruluşlarının STKlar hakkındaki gözlemleri şöyledir: 'STKlar genel olarak devlete göre daha hızlı ve pratik, ancak toplumla iletişimleri zayıf, toplum STKları tanımıyor ve dinlemiyor. STKların kendi aralarındaki sorun ve çatışmalar, yürüttükleri projelere de yansıyor. Son dönemde giderek profesyonelleşen bazı STKlarda gönüllülük ve sivil bilinç arka planda kalıp, daha çok para karşılığı işler yapılıyor. Pek çok şirket ise, devlet ihalelerine girmek yerine proje desteği alabilmek için dernek kurmaya başlamıştır.'

STKların merkezî ve yerel yönetim ile ilişkisinin doğasında, STKların kendi başına bir güç odağı olması nedeniyle bir karşıtlık bulunur. Bu karşıtlık, karşılıklı anlayış çerçevesinde çözüm üretecek biçimde kullanabilmelidir.

Pek çok durumda STKlar resmi makamlar için hem birer destekçi/ çözüm ortağı, hem de birer köstek olabilir. Bir STK, devlet kuruluşlarının proje ya da uygulamalarını eleştirebileceği gibi, aynı zamanda resmi makamlara danışmanlık yapabilir, tamamlayıcı hizmet sunabilir, devlet kuruluşu ile ortaklaşa ya da onun adına proje yürütebilir, resmi sübvansiyon, vergi avantajları ve desteklerden yararlanabilir.

Kendi çalışma sahalarındaki resmi makamların yanı sıra bir STK, diğer makamlarla, hatta olanaklar çerçevesinde bütün siyasi partilerle de eşit mesafede, sağlıklı ilişkiler kurabilmelidir, (*⇒Ağ Oluşturma ve Lobicilik*). Düzenli bültenler ve önemli bilgiler bütün bu gruplara gönderilmelidir. ♦*Örnek*: Partilerin ilgili çalışma grupları, varsa konuyla ilgili çalışan Meclis komisyonları ve bütün milletvekilleri. Üst düzey yöneticiler için özel formatta tasarlanmış rapor ve belgeler kullanılabilir.

Bunların dışında STKların, ilgi alanlarına giren konularda bilgilenme haklarını talep etmeleri, resmi kuruluşların partneri olarak rol alabilmeleri gerekir. 24 Ekim 2003 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 'Bilgi Edinme Hakkı Kanunu', bu konuda yasal zemin oluşturmaktadır. STKlar her düzeydeki yönetici/ makam için önemli bir bilgi/ bilgilendirme kaynağı olabilir. Yasaların gerektiği gibi uygulanması konusunda 'gözcülük' yapılabilir.

### **STK DEVLET İLİŞKİSİNİN FARKLI YÖNLERİ**

#### ***Olumlu Yönler***

- ◆ STK'ların politika oluşturulma ve politikalarını uygulamada kolaylık
- ◆ Uzmanlık isteyen araştırma olanaklarına giriş
- ◆ Hükümet hizmetlerinin iyileştirilmesine olanak bulunması
- ◆ Yeni teknolojilere giriş kolaylığı

#### ***Olumsuz Yönler***

- ◆ STK üzerinde daha fazla devlet kontrolü, STK bağımsızlığının azalması,
- ◆ STK içinde bürokrasinin artması
- ◆ STK programlarının dar alanda kalması
- ◆ STK tabanında saygınlık azalması
- ◆ Mevcut toplumsal ve politik durumun değiştirilememesi
- ◆ STKların başarılarını devletin kendine mal etmesi

### **Siyasetçilerle İlişkiler**

Ulusal konularda merkezi karar mekanizmalarının etkilenmesi resmi makamlara paralel olarak siyasetçilerle de ilişkiler kurmayı gerektirebilir. Siyasi parti mensupları, milletvekilleri gibi siyasi nitelikteki kişilerle iletişim kurmanın yöntemleri arasında şunlar sayılabilir:

**Mektup:** Ele aldığımız konuyla ilgili görüşlerimizi, düzgün, tutarlı bir uslupla yazılı olarak ilgili siyasetçilere aktarabiliriz. Bizim gönderdiğimiz mektuplar (ya da fakslar), özellikle bunlara verilen yazılı yanıtlar, birer belge olarak ileride dayanak olarak gösterilebilir. Böyle mektuplar, STKlar tarafından gönderilebileceği gibi, STKyı destekleyen bireyler ve seçmenler tarafından da gönderilebilir.

**Telefon:** Yazılı olarak kurulan iletişimin takibi için, telefon görüşmeleri ya da bırakılan mesajlar, etkili birer baskı aracıdır.

**Karşılıklı Görüşme:** Mutlaka önceden randevu alınmalıdır. Siyasetçiler ile yapılacak görüşmelere kalabalık gidilmemelidir. Konu hakkında gerekli bütün bilgilere sahip olan ve STKnın görüşlerini yeterince dile getirebilecek kişilerden oluşan bir heyet yeterlidir. Önceden gönderilmiş olan mektupların birer kopyasının görüşmeye götürülmesi, bu kopyanın gerekirse görüşülen kişiye bırakılması, konunun siyasetçilere hatırlatılması açısından etkili bir referans olabilir. Görüşülen konuda çıkmış olan, ve STKyı destekleyici doğrultudaki basın haberleri, imza kampanyası düzenlenmişse, toplanan imzalar da görüşme sırasında sunulmalıdır.

Yapılan görüşmede mutabık kalınan konuların yazılı hale getirilerek, zaman yitirmeden görüşülen kişiye gönderilmesi de bir başka belge niteliği taşıyacaktır. Ayrıca, görüşme için yazılı teşekkür göndermeyi de unutmayalım.

Konu ile ilgilenenler başta olmak üzere, basın mensuplarının bir listesini oluşturup, konuyla ilgili haber niteliğindeki bilgileri basına göndermeliyiz. Siyasetçiler basında çıkan isim ve haberleri genellikle yakından izler. (*⇒Ağ Oluşturma ve Lobicilik, →Devlet ve Resmi Makamlarla İlişkiler*).

### **Bilim Kuruluşları ile İlişkiler**

Bilim kuruluşları ve bilimciler dediğimiz zaman, üniversiteler başta olmak üzere, akademiler, enstitüler, araştırma merkezleri (*♦Örnek: TÜBİTAK, Marmara Araştırma Merkezi*), rasathaneler, devlet kuruluşları bünyesinde teknik ve bilimsel çalışmalar yürüten çeşitli kurumları (*♦Örnek: Tarım araştırma enstitüleri, meteoroloji istasyonları vb.*), bu kurumlar bünyesinde çalışan bilimci ve uzmanları anlıyoruz.

Bir STKnın görüşlerini sağlam temellere dayandırması ve saygınlık kazanması için, bilimsel ve teknik kuruluşlarla, üniversite ve akademilerle sağlam bir ilişki ve işbirliği yürütmesi gereklidir. Özellikle sorun alanının saptanmasında ve toplumun bu sorunlara ilgisinin çekilmesinde, soruna neden olan etkenlerin bilimsel bir çalışmaya dayandırılmış olması, çözüm önerilerinin de bilimciler ve uzmanlarla birlikte üretilmesi ve sunulması, STKnın kamudan destek bulmasını kolaylaştıracaktır.

Bilimciler ve uzmanlar, bir STKnın yönetiminde ya da uzman çalışma gruplarında görev alabileceği, danışmanlık yapabileceği gibi, bir STKnın kamu önündeki sözcüsü ya da çeşitli resmi toplantılarda STKnın temsilcisi de olabilir. ♦*Örnek:* Çeşitli bölgelerdeki üniversitelerde görev yapan ve TEMA Vakfı'nın sözcülüğünü üstlenen bilimciler. Böyle bir ilişkide STK uzman için gerekli olan bütün bilgileri ona sağlamalı, uzmanın, STKnın o konudaki görüş ve ilkelerini bütünyle bildiğinden emin olmalıdır.

STKlar ve bilimsel kuruluşlar birlikte saha çalışması ve proje tasarıları ve uygulamaları da gerçekleştirebilir. ♦*Örnek:* Türk Deniz Araştırmaları Vakfı'nın (TÜDAV), İstanbul Üniversitesi ile birlikte yaptığı araştırmalar. STK güvenilirlik, saygınlık, insan gücü, ya da parasal kaynak gibi olanaklarını sunarken, bilimciler de, kendi bilgi ve deneyimlerini, bilimsel kurum bünyesindeki insan gücünü, araç gereçlerini, başka bilimcilerle bağlantılarını bu ortak çalışmada kullanabilir.

STK–bilimci ilişkisi, çalışmalarını yeterince duyuramayan ya da kamuya mal edemeyen, karşı çıktığı konularda kendi başına harekete geçemeyen bilimciler ve bilim kuruluşları açısından da iyi bir mecra olabilir.

### **Uluslararası Kuruluşlarla İlişkiler**

Uluslararası kuruluşlar kavramı geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Uluslararası vakıflar, BM, AB gibi, teknik ve parasal destek sağlayan resmi kuruluşlar, yabancı devletlerin temsilcilikleri ya da teknik işbirliği programları, uluslararası STKlar, uluslararası bilim kuruluşları vb. bu gruba girer. Ayrıca, uluslararası niteliği olmayan, ancak bizim kuruluşumuzla benzer çalışmalar yürüten, o coğrafi bölgede etkin yabancı STKlar ile olan ilişkimizi de bu gruba alabiliriz.

Bir uluslararası kuruluşun şubesi ya da uzantısı olmayan STKlar, başka ülkelerdeki uluslararası ölçekte çalışan STKlarla ilişki ve işbirliğini geliştirmelidir. Bunun yararları, benzer sorun alanları için üretilen çözümlerin paylaşılması, komşu ülkelerin ortak projeler geliştirmesi ve yürütmesi, (♦*Örnek:* Karadeniz kıyısındaki STKların, Karadeniz Çevre Programı (BSEP) çerçevesinde ortak programlar yürütmesi), uluslararası ya da ulusal uygulamalara karşı ortak tavır alınması, (♦*Örnek:* Kongre, seminer vb. sonucunda ortak bildiriler ve baskı grupları oluşturulması).

Uluslararası kuruluşlar, parasal ve teknik destek sağlayabilir, bilgi ve deneyimlerini aktarabilir, İnsan/ uzman gücünü paylaşabilir. Uluslararası fonlar, Dördüncü Bölüm'de ayrıntılı olarak irdelenmiştir, (*⇒Kaynak Oluşturma*).

### **Sponsor ve Destekçilerle İlişkiler**

STKları destekleyen özel şirketler, devlet kuruluşları ve uluslararası kuruluşlar arasında STGP'nin yürüttüğü bir araştırma sonucunda sponsor ve destekçilerin STKlardan beklentileri saptanmıştır. Bu beklentiler, STKların sponsor ve destekçileri ile ilişkilerini yönlendirmeleri açısından da ışık tutmaktadır:

Projelerin bitiminde sonuçların sahiplenilmesi ve takip edilmesi, proje sonrası sürekliliğin sağlanması. Çıkan sonuçların rapor boyutunda kalmaktan kurtarılıp, STKların daha fazla uygulama yetkisi üstlenmesi. Sorunların çözümünün yalnızca sponsorlardan alınan destek ve para ile sağlanabileceği düşüncesinden kurtulup, insan kaynağına ve kapasite geliştirmeye gereken önemin verilmesi.

Projelerin topluma daha etkin olarak tanıtılması, toplumla daha başarılı bir iletişim kurulması. Tanıtım çalışmalarında sponsor isminin açıkça kullanılması. (Sponsorların çoğunlukla kurumsal imajlarını toplum nezdinde güçlendirmek için STKları desteklediğini unutmamalıyız). Bu gerçekten hareketle, STK ile sponsorun bir projeden beklentilerinin uyuşması.

Profosyonel düzeyde çalışılması, böylece özel sektöre daha rahat ayak uydurulması. STK'ların devletle daha iyi ilişkiler kurması, ve bunun STK özel sektör projelerine yansıtılması. STK'ların savunuculuk konusunda deneyim kazanması. Daha stratejik düşünceleri ve ayrıntılarda

boğulmamaları. Proje hazırlama ve raporlama konusunda yeterliliğin artırılması. STKların, aralarındaki rakabet ve katı eleştiriyi bırakıp daha fazla işbirliği yapması.

Görüleceği gibi, STKlara destek olan özel kuruluşlar, toplumsal bir göreve katkıda bulunmanın yanı sıra, isim ve markalarını ön plana çıkarmayı, toplum gözündeki saygınlıklarını arttırmayı, bunun da ticari beklentilerine katkıda bulunmasını hedefler.

Sponsorluk ilişkisinde en hassas nokta, destekçi kuruluşun çalışma sahası, ürünleri ya da toplum tarafından algılanması ile STKnın çalışma sahası, etik değerleri arasında çelişki olmamasıdır. ♦*Örnek:* Sigortasız ve kötü koşullarda çocuk işçi çalıştıran, sıvı atıklarını ise arıtmadan göle akıtan bir sanayi kuruluşu, doğa koruma alanında ya da çocuk sorunları konusunda çalışan STKlar ile nasıl bir sponsorluk ilişkisi kurabilir?

Sponsorluk ilişkisinin mutlaka yazılı bir sözleşmeye dayanması, sözleşmenin bitiş tarihinin belirtilmesi, her iki tarafın projedeki katkıları, beklentileri, hakları ve karşı tarafa sorumluluklarına ilişkin bütün ayrıntıların ve sınırlamaların sözleşmede yer alması gerekir. (*⇒STK Destekçi İlişkisi, ⇒Mahremiyet. ⇒STKlar ve Etik, ⇒STKlar ve Toplumsal Kabul, ⇒Kaynak Oluşturma*).

## Özel Sektörle İlişkiler

STKların özel sektörle ilişkileri çoğunlukla sponsorluk, parasal destek ya da hizmet almak biçiminde görülse de, bu tür işbirliklerinin dışında da ilişkiler kurulabilir, (*⇒Sponsor ve Destekçilerle İlişkiler*). Bir STK ile bir özel kuruluşun işbirliği kurumsal olabileceği gibi, özel kuruluştaki çalışan bireylerin örgütlenmesi ve toplu bireysel katkısı biçiminde de olabilir.

♦*Örnek:* Özel kuruluşların, ürünleri üzerinde STK logosu ve sloganlarına yer vererek, STKnın tanıtımını yapması; kendi mensup ve müşterilerine yönelik yazışmalarına, STKnın mesaj ve bağış formlarını eklemesi, böylece STKya doğrudan parasal katkı sağlayamasa bile, kaynak oluşturma çalışmalarına dolaylı olarak katkı sağlaması.

♦*Örnek:* Bir özel kuruluş çalışanlarının örgütlenerek, kuruluşları içinde STKya destek olacak etkinliklerde bulunmaları (TEMA Vakfı'nın erozyon seminerleri), ya da STKnın etkinliklerine gönüllü olarak destek vermeleri.

Ülkemizde bu tür işbirliğine en iyi örnek, 2002 yılında kurulan Özel Sektör Gönüllüler Derneği'dir (ÖSGD). ÖSGD, iş dünyasındaki profesyoneller tarafından kurulmuştur ve üyeleri şirketlerdir. ÖSGD, özel sektörde çalışan bireylerin, birikim ve uzmanlıkları ile STKlara gönüllü olarak katkıda bulunmasını amaçlamakta ve bu ilişkiyi kurmaktadır. ÖSGD böylece, 1/ Toplum ve özel sektör arasında dinamik bir ilişki yaratmayı, 2/ Şirketler arasında gönüllülük kavramının yayılmasına önderlik etmeyi, 3/ Toplumsal ihtiyaçların saptanması ve çözümünde sivil toplum kuruluşlarıyla işbirliği yapmayı amaçlamaktadır. Ayrıntılı bilgi için: [www.osgd.org](http://www.osgd.org)

### **STKların Birbiriyle İlişkileri**

STKların ortak özellikleri, toplumsal girişimciliktir. Var oluş nedenleri, çalışma sahaları, coğrafik konumları çok farklı bile olsa, toplumsal girişimci olma özellikleri STKlar arasında işbirliği için yeterli bir nedendir. Başka STKlar ile işbirliği yapmamız, bilgi ve deneyimi paylaşmamızı sağlayacağı gibi, bir toplumsal sorunun çözümü açısından bakıldığında, 'birlikten kuvvet doğar' sözüne uygun olarak güçlerin birleştirilmesi, sonuca daha kısa sürede ulaşılması anlamına gelir. ♦*Örnek:* Doğu Akdeniz Çevre Platformu, Körler Konfederasyonu.

Daha etkili çalışabilmek ve hem yerel hem de ulusal ölçekte daha verimli sonuçlar almak için STKlar arasında işbirliği yapılması, platformlar ve iletişim ağları kurulması yararlı olabilir. Bununla birlikte, STKların da aralarında mutlak bir işbirliği sağlaması her zaman olanaklı olmayabilir. Bu nedenle bir STKnın, ilkeler ve çalışma sahaları açısından hangi STKlar ile birlikte çalışabileceğine öncelikle karar vermesi gerekir. ♦*Örnek:* Ulusal ölçekte çalışan bir STKnın bilgi ve mali kaynakları ile, yerel bir STKnın insan gücünü ve yerel etki gücünü birleştirmesi. STKlar arasında işbirliği farklı yollardan sağlanabilir:

1. STKları belli bir konu çerçevesinde bir araya getirecek ve görüş/ bilgi alış verişini sağlayacak toplantıların düzenlenmesi. Ortak eylem planlarının ya da bildirgelerin hazırlanması. ♦*Örnek:* Ulusal konferanslar, çalışma grupları, atölyeler. 1994'den bu yana düzenlenen STK sempozyumları bu tür bir işbirliğinin artık kurumlaşmış ve iyi bilinen bir örneğidir. ♦*Örnek:* Boğazlar'daki tanker trafiğine, tehlikeleri olabileceği düşünülen enerji santrallerine karşı yapılan ortak eylemler.

2. STKların sahip oldukları uzmanlıkları belli projeler için birleştirmesi ya da birbirlerinin uzmanlıklarından yararlanması. Özellikle, hazırlanmakta olan büyük ölçekli bir projeye ya da yasa taslağına karşı ortak böyle ortak bir kaygı duyulması ve uzmanlıkların birleştirilmesi, STKlar arasındaki düşünce ayrılıklarının da arka plana atılmasını sağlayacaktır. ♦*Örnek:* TEMA Vakfı'nın Mera Kanunu Çalışma Grubu.

Diğer STKlar ile işbirliği yapmak ve bir ağ oluşturmak amacıyla şu soruları sorabiliriz: Potansiyel STK ağımız nedir? İşbirliğimizi ve ağımızı hangi düzeyde gerçekleştireceğiz? Yerel, bölgesel, ulusal, uluslararası? Çevremizide hangi STKlar var? Diğer STKlar ile ilişkimiz nasıl? Sorun var mı? Potansiyel sorunlar nedir? Birlikte nasıl bir sinerji oluşturabiliriz? (⇒*Uluslararası Kuruluşlarla İlişkiler*).

### **STKların Birlikte Toplumla İlişkisi**

STKların birlikte toplumla ilişkisi dediğimiz zaman, bir grup STKnın (bu STKlara, özel kuruluşlar ya da bireyler de katılabilir) toplumu ilgilendiren yaşamsal konularda, birlikte hareket ederek toplumu bilgilendirmesini, kamuoyu oluşturmalarını, kapsamlı bir toplumsal mutabakat yaratmasını anlıyoruz. STKların toplum önünde birlikte hareket etmesi, söz konusu birlik genişledikçe daha etkili olur. Çünkü böyle bir birlik, STKlara özgü bir ortak akı, ortak eylemi ve demokratikleşmeyi de temsil eder.

♦*Örnek:* STKların birlikte toplumla ilişkisine en iyi örneklerden biri, her birinin hazırlık grubu içinde farklı STKlar bulunan ve 1994 yılından bu yana farklı temalarla düzenlenen, yine STK temsilcilerinin, akademisyen ve uzmanların katıldığı, STKların çeşitli sorunlarına çözüm bulmayı hedefleyen STK Sempozyumları'dır.

Çevre koruma sahasında çalışan ve sayıları 100'ü aşan STKdan oluşan Türkiye Çevre Kozası da, 1990ların ikinci yarısından başlayarak etkili olmuş bir STK birliğidir. Bu birliğin en bilinen etkinliklerinden biri, Boğazlar'daki tanker trafiğine karşı yürütülen kampanya ve eylemlerdir. 'Sürekli Aydınlık için Bir Dakika Karanlık' eylemi de, STKların birlikte ön ayak olduğu, ve toplumun geniş bir kesiminin katılımını sağlayan bir başka örnektir.



STKların birlikte hareket etmelerinin yararlarından biri de, kendi uzmanlık ve çalışma alanlarına girmeyen, ancak toplumu ilgilendiren konularda söz söyleme olanağı sağlamasıdır. ♦*Örnek:* Olası bir savaşa karşı sesini duyurmak isteyen ve sağlık konusunda çalışan bir STK, bu konuda tek başına toplumsal bir çağrı yapamasa bile, barış, demokratikleşme, insan hakları vb. konularda çalışan STKların da bulunduğu bir platforma katılarak görüşlerini duyurabilir.

## **STK İLE DIŞ DÜNYANIN İLETİŞİM MECRALARI**

### **Yazışmalar**

Gerek STKya gelen gerek STKdan giden yazı ve belgelerin, titizlikle işlenmesi, sınıflanması, ilgili kişi ya da birime aktarılması, işlemleri tamamlandıktan sonra ise arşivlenmesi gerekir. Yazışmalar bir STKnın dış dünya ile en önemli ve özgül iletişim araçlarından biridir. Özellikle STKya gelen her bir talebin, zamanında ve tatmin edici biçimde yanıtlanması, STKnın güvenilirliği açısından önemli bir rol oynar. Gereken biçimde (ya da hiç) yanıtlanmayan, kaybolan, arandığında bulunamayan belgeler, STKnın güvenilirliğini ve ciddiyetini yok edeceği gibi, çalışma verimini de önemli ölçüde düşürebilir.

Gelen bir talebin yanıtlanması bir çalışma süreci gerektiriyorsa ve uzun bir zaman gerektirecekse, talebin alındığı ve işleme konulduğu talep sahibine bildirilmelidir. Benzer biçimde, üyelik başvurularının yoğun olması ve işlemlerin tamamlanması uzun zaman alacaksa, örneğin üye toplama etkinliklerinde, bu işlem süresinin ne kadar olabileceği başvuru sahiplerine önceden bildirilmelidir.

Yazışmaların izlenmesi, STK içi dolaşımı ve arşivlenmesine ilişkin düzenin kurulması, arşivleme yöntemlerini bilen bir kişi tarafından yapılmalıdır. Yazışmalar dosyalanırken, STKnın çalışma sahalarına (♦*Örnek:* Su kaynakları, yasalar, yetişkin eğitimi, anne sağlığı vb.) ya da sık yazışma yapılan kuruluşlara göre (♦*Örnek:* Yerel yöneticiler, danışmanlar, destekçiler vb.) göre sınıflanması bulunmalarını kolaylaştırıcı olacaktır. (⇒*Kütüphane ve Arşiv*).

## İnternet

Günümüzün en önemli bilgi paylaşma mecralarından biri de İnternet'tir. Dünyanın, ya da ülkenin farklı bölgelerinde bulunan, birbirlerini belki de hiç tanımayan birey ve kuruluşların, birbirlerini tanınması, iletişim ve işbirliği geliştirmesi, bilgiyi yayması ve paylaşması, ortak eylemde bulunması, alış veriş etmesini, bağış ya da yardım yapmasını sağlayan, elektronik altyapı üzerine kurulu olan İnternet, her an erişilebilir olmak, iletişim kuran tarafların aynı anda hatta olmasını gerektirmemek gibi özellikler de taşır.

Günümüzde, pek çok ticari kuruluşun, resmi kurumun, kâr amacı güdmeyen kuruluşun hatta bireylerin, kendilerine özgü web sayfaları ve elektronik postaları bulunmaktadır. Bu sayede, milyonlarca insan ve kuruluş, oldukça ekonomik ve hızlı bir biçimde iletişim kurabilmekte ve bilgiye erişebilmektedir. Bu yaygınlık ve işlev, İnternet'in etkin biçimde değerlendirmesini gerektirir.

İnternet kapsamında bilgiye erişmek için kullanılan en önemli araç, arama motorlarıdır. Bu motorlar sayesinde, seçilen anahtar kavramlar yazılarak, içeriğinde bu konularda bilgi bulunan sitelere erişilebilir. ♦*Örnek:* Çocuk istismarını önleme konusunda çalışan bir kuruluşumuz var ve bu konuda etkin olan diğer kuruluşlara erişmek ve bu kuruluşlarla işbirliği yapmak istiyorsak, 'çocuk istismarı', 'çocuk köleliği', 'çalışan çocuklar', 'çocuk hakları' gibi anahtar kavramları arama motorlarında yazarak, web sitesinde bu kavramlar bulunun kuruluşlara erişebiliriz.

Bu kılavuz hazırlanırken de, başta yasal düzenlemeler ve STKların kendi İnternet siteleri olmak üzere, pek çok bilgiye ulaşmak için İnternet'ten yararlanılmıştır. İnternet, pek çok bilgi kaynağına hızlı ve kolay erişimi sağlamakla birlikte, bulduğumuz bilgilerin doğruluğu konusunda temkinli davranmalıyız. Saygın, tanınmış kuruluşların sitelerdeki bilgiler konusunda kuşku duymayabiliriz, ancak İnternet ortamında pek çok gerçek dışı, ya da kanıtlanmamış nitelikte bilgi olduğunu da akıldan çıkarmamalıyız.

◆*Örnek:* İnternet sitelerine başarılı bir örnek olarak, Deniz Feneri Yardımlaşma ve Dayanışma Derneği sitesini verebiliriz. Sitede ihtiyaçlar tek tek yazılıyor, bağış yapmak isteyenler de olanaklarına göre karşılayabileceği ihtiyaçları seçiyor; <http://www.denizfeneri.org.tr>

## **İ N T E R N E T   S İ T E S İ   K U R U L M A S I**

İnternet sitesine sahip olan bir STK, amacını, örgüt yapısını, proje ve etkinliklerini, insan gücünü burada tanıtabilir; hem üye ve gönüllüleri hem de toplumla iletişim zemini oluşturabilir; gönüllü katkı ve para desteği sağlayabilir, benzer ilgi alanlarında tartışma ortamı yaratabilir, yayınlarını ve varsa ürünlerini tanıtabilir, hatta bağış karşılığı sunabilir, üyelik aidatlarını toplayabilir.

Bir İnternet sitesine oluşturmanın başlıca aşamaları şunlardır:

### ***İnternet sitesi alan adının tescil edilmesi***

Alan adı, kuruluşumuza özgü sitenin, özgün ve sadece bize ait olacak bir isimle İnternet ortamında tescil ettirilmesi anlamına gelir. Site isminin sonundaki noktadan sonra gelecek olan uzantı, sitenin sahibi olan kuruluşun niteliğine göre belirlenir. STKlara ait siteler için en uygun uzantı '.org' olacaktır. Bu uzantıdan sonra, Türkiye'de bulunan bir kuruluş olduğumuzu belirtmek istiyorsak, '.tr' ülke kısaltmasını da ekleyebiliriz. Sonunda '.tr' ülke kısaltması bulunan adreslerin tescili Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ) tarafından yapılmaktadır. ◆*Örnek:* STKnızın ismi Kültürel ve Doğal Yaşamı Koruma Derneği ise, ve kuruluşumuz KÜDYAK kısaltması ile tanınıyorsa, web sitemiz için en uygun isim [www.kudyak.org.tr](http://www.kudyak.org.tr) olacaktır. İnternet sitesi ve e-posta adreslerinde, 'ç, ğ, ı, ö, ü, ş' gibi Türkçe karakterlerin henüz kullanılmadığını unutmayalım.

ODTÜ'den alan adı tescil işlemleri [www.nic.tr](http://www.nic.tr) sitesine girerek yapılabilir. Bu sayfadan erişilecek form doldurularak, tescil için gerekli belgeler ODTÜ'ye gönderilir. Başvuru sırasında, almak istediğiniz alan adının kullanım hakkının sizin kuruluşunuzda olduğunu göstermeniz gerekir. Ayrıca, STKnızın kuruluşu ile ilgili resmi belgeler (dernek tüzüğü, vakıf senedi vb.), en az üç STKdan destek yazısı gibi belgelerin de gönderilmesi gerekmektedir. (İnternet konusundaki uygulamalar sık sık değişebileceği için, en güncel bilgilerin siteye girilerek öğrenilmesi daha sağlıklı olacaktır). ODTÜ'nün [www.nic.tr](http://www.nic.tr) sitesinde yürütülecek işlemler, yine bu siteden alınacak 'sorumlu kodu' ile gerçekleştirilir.

Eğer '.tr' kısaltmalı bir adres istenmiyorsa. Sadece .org uzantısı olan bir isim tescili için www.internic.net/alpha.html sitesinde kayıtlı olan kuruluşlar üzerinden alan adı tescili yaptırabiliriz. Buradaki bedeller farklı olacağından, fiyat karşılaştırması yapmakta yarar vardır. Bir başka önemli nokta da, alan adı tescillerinin belli süreler için geçerli olduğu, bu süre sona erdiğinde, tescil işleminin yeniden yapılarak alan adı hakkının sürdürülmesi gereğidir.

### ***İnternet sitesinin barındırılması (Hosting)***

Sitemizin ve e-postamızın kesintisiz erişilebilir olması için en sağlıklı yöntem, sitenin bir İnternet Servis Sağlayıcı (İSS) sunucusunda barındırılmasıdır. Alan adını, bir kuruluşun ismi gibi düşünürsek, sunucu sayesinde yapılacak barındırma işlemini de, sanal bir bina içinde, sanal bir ofis kiralamaya benzetebiliriz. Sitemizi barındıran İSS, site için gerekli altyapıyı sağlayacak, muhtemel sorunları, (♦*Örnek:* virüslerin, korsan e-postaların vb. önlenmesi) çözebilecek yeterlilikte olmalıdır. Alan adı tescilinde olduğu gibi, barındırma hizmetleri de belli süreler için geçerlidir ve süre bittiğinde ödeme yapılarak uzatılması gerekir. İnternet sitesi hazırlayan bazı kuruluşlar, aynı zamanda barındırma hizmeti de vermektedir.

### ***Sitenin planlanması***

Sitenin hazırlanmasına başlanmadan önce, site içinde hangi bölümlerin bulunacağı, ne tür bilgiler verileceği kararlaştırılmalıdır. Kurumsal kimliğimizi ve misyonumuzu mu ön plana çıkaracağız? Yürüttüğümüz proje ve etkinlikleri mi vurgulayacağız? Yayın ve ürünlerimizi mi tanıtacağız? Bu konuları öncelik sırasına dizdikten sonra, sitenin bir şemasını çıkarmamız yararlı olur. Bir İnternet sitesine giren ziyaretçinin ilk karşılaştığı sayfa 'ana sayfa'dır. Ziyaretçilerin ilgisini çekmek ve diğer sayfalara doğru ilerlemesini sağlamak için ana sayfa, olabildiğince düzgün, çarpıcı, sade ve ilgi çekici olmalıdır.

Ancak çekici olmak uğruna, hareketli görüntülerden, renk cümbüşünden, kayan yazılardan kaçınmalıyız. Bu tür uygulamalar, gözü yorduğu ve uzun sürede yüklendiği için ziyaretçiye itici gelebileceği gibi, siteyi 'ucuz ve basit' gösterecektir. Bununla birlikte, bazı ziyaretçilerin de yalnızca ana sayfaya bakacağı düşünülerek, kuruluşumuzla ilgili belli başlı (misyon, çalışma sahaları vb.) bilgilerin, logo ve kurumsal kimliğin, iletişim bilgilerinin ana sayfada verilmesi yararlı olur.

Ayrıca ana sayfada ve diğer bütün sayfalarda, sitedeki sayfa başlıklarını gösteren bir 'Başlıklar' bölümü olması gerekir. Ziyaretçi bu başlıkları tıklayarak site sayfaları arasında dolaşabilir. Site içinde verilecek bilgiler şu ana başlıklar altında toplanabilir:

- 1/ Kuruluşun tanıtımı, misyonu, tarihçesi, kurucu ve mensupları; örgütlenme şeması, varsa şubeler, çalışma birimleri, etkinlik grupları;
- 2/ Tamamlanmış, güncel ve planlanan projeler, etkinlikler;
- 3/ İşbirliği yapılan kişi, kurum ve kuruluşlar, danışmanlar, sponsorlar, destekçiler;
- 4/ Gönüllü ya da parasal boyutta için bağış, gönüllü ve üye başvuru formları; iş olanakları;
- 5/ Yayınlar, ürünler; satış
- 6/ Basın bültenleri, duyurular vb. metinler; periyodik bültenlerin elektronik hali;
- 7/ İletişim bilgileri; (resmi isim, açık adres, yazışma adresi, telefon ve faks numaraları, e-posta adresi).

Yukarıda sayılan başlıklara ek olarak, gereksinmeler ve eldeki teknik olanak çerçevesinde, tartışma, forum, anket gibi etkileşimli bölümler; kuruluşumuzun çalıştığı konuya ilişkin güncel haberler; sıkça sorulan sorular (SSS) İnternet üzerinden yayın ve ürün satışı gibi daha gelişmiş donanım isteyen işlevler de siteye eklenebilir. Özellikle iyi düzenlenen forumlar, ziyaretçiler arasında etkin bir düşünce alış verişini sağlayacağı için ziyaretçi sayısını ve ziyaret sıklığını arttırır, ziyaretçinin sitede kalış süresini uzatır.

Aktif bağlantılar (link) kullanarak, kuruluşumuzun çalışma alanıyla ilgili başka sitelere yönlendirme de yapabiliriz. E-posta grupları oluşturarak, üyelerimize, gönüllülere ya da ilgilenen herkese elektronik bülten gönderebiliriz. Deneyimli Türk ve yabancı STKların sitelerini ziyaret ederek, bu sitelerdeki iyi örnekleri görmek, planlama aşamasına ışık tutabilir.

### ***Sitenin hazırlanması***

Sitenin hazırlanması, bir başka deyişle İnternet ortamına yüklenecek ve ziyarete açılacak sayfaların teknik olarak hazırlanması, uzmanlık gerektiren bir çalışmadır ve bu hizmeti veren bir kişi ya da kuruluşa yaptırılması en sağlıklı yoldur. Bundan başka, sitemizin görsel olarak düzenlenmesi de grafik tasarım konusunda bir uzmanlık gerektirir, dolayısıyla, sitenin görsel ve teknik tasarımlarının farklı kişiler tarafından yapılması gerekebilir.

Siteyi hazırlayacak kişilere bizim STK olarak vermemiz gereken temel bilgiler:

Sitemizin planı, bölümleri, başlıkları, siteden istenen işlevler; hedef ziyaretçi kitlesi (yapı)

Sitede kullanılacak görüntüler, logolar ve metinler; (içerik)

Sitenin görsel özellikleri; (biçim)

İnternet'te benzer siteleri dolaşarak, bunların beğendiğimiz özelliklerini site tasarımcılarına bildirmemiz de, tasarımcılara yol gösterebilir. Sitede yer alacak içeriklerin hazırlanması ise, tıpkı bir bülten ya da dergi hazırlığında olduğu gibi, STK bünyesindeki bir yayın kurulu (varsa profesyonel bir ekip) tarafından üstlenilmeli, basılı malzemeler için izlenen kurallara uyulmalı, bilgi, ifade ve dilbilgisi açısından kusursuz olması sağlanmalıdır.

### ***Sitenin denenmesi***

Site hazırlandıktan sonra, İnternet'te ziyarete açılmadan önce, birden çok kişi tarafından denenmesi, teknik aksaklıklar (yüklenmeyen görüntüler, çalışmayan bağlantılar vb.) varsa saptanıp giderilmesi yararlı olur. Sitedeki bilgilerin yeterli olup olmadığını, kuruluşumuzu tanımayan kişilerin kontrol etmesi daha iyi olur. Sitenin aksamadan çalıştığı görüldükten sonra İnternet'te ziyarete açılabilir.

### ***Arama motorlarına kayıt***

İnternet'te arama yaparken çeşitli bilgilere ve başka kuruluşlara ulaştığımız gibi, başkalarının da arama yaptığında bizim sitemize ulaşmasını isteriz. Bu nedenle sitemizin olabildiğince çok sayıda arama motoruna kayıt edilmesi, bulunurluk oranını arttıracaktır. Bu aşamada, kuruluşumuzun bulunmasını sağlayacak anahtar kavramları saptamamız gerekir. ♦*Örnek:* Kültürel ve Doğal Yaşamı Koruma Derneği için anahtar kavramlar, 'kültür', 'doğa', 'koruma', 'sivil toplum kuruluşu', 'kültürel miras' vb. kavramlardır. Bazı arama motorları ücretli olmakla birlikte, ücret ödemeden kayıt olunacak arama motorları da vardır. Bu konuda barındırma hizmeti aldığımız kuruluştan destek isteyebiliriz.

### ***Sitenin yönetilmesi***

Sitenin büyüklük ve içeriği nasıl olursa olsun, olabildiğince sık güncellenmesi, iletişim bilgilerinin doğru olması, e-posta adresinin daima çalışır durumda olması ve site üzerinden gönderilen e-postaların, formların, üyelik başvurularının, yayın ve ürün siparişlerinin kısa süre (en geç iki gün) içinde bir STK görevlisi tarafından mutlaka yanıtlanması ve karşılanması gerekir. Mesaj ya da taleplere bu süre içinde yanıt verilmemesi, ziyaretçinin güvenini sarsar ve kuruluşumuzun saygınlığını zedeler. Site güncelleme işleminin, dışarıdan yardım almadan, bizim tarafımızdan da yapılabilecek özellikte olması, bu konudaki gecikmeleri önleyebilir.

İnternet üzerinden bağış toplamak ya da satış yapmak, kredi kartı vb. bilgilerin gizli kalması açısından hassas bir konudur ve bu alanda hizmet veren bir banka ile işbirliğini gerektirir.

♦*Örnek:*Tarih Vakfı'nın yayını satışı yaptığı site, <http://garantialisveris.com/tarihvakfi/default.asp>. Bir İnternet sitesini aksamadan işletmenin, onu kurmaktan daha zor olduğunu ve nitelikli insan gücü gerektirdiğini unutmamalıyız. Site işlevsel, dolaşması kolay, bilgilendirici, hatasız olduğu ölçüde amacına ulaşır.

Sitenin hangi yoğunlukta ziyaret edildiği, en fazla hangi sayfalarına girildiği vb. bilgileri izlemek için de, bir 'trafik programı' alınabilir ya da bu tür raporlar veren bir siteye kayıt yapılabilir. [www.get-free-traffic.com](http://www.get-free-traffic.com) sitesinde, ücretsiz yüklenebilen trafik programları bulunmaktadır.

## **Basılı Malzemeler**

Düzenli bülten, dergi, broşür, poster vb. basılı malzemeler, bir STKnın kimliğini ve onun çalışmalarını dış dünyaya aktarmak için çok yaygın ve elle tutulur birer mecradır. Özellikle bültenlerin en iyi düzeyde üretilebilmesi için gerek STK çalışanlarının, gerek gönüllülerin ellerinden gelenin en iyisini yapmaları gerekir. Yine bu tür malzemelerin görsel yönden (metin ve görüntüler) doyurucu, güzel ve hatasız olabilmesi için gerekirse STK dışından profesyonel uzman (♦*Örnek:* Grafiker, fotoğrafçı, editör vb.) desteği alınması yararlı olacaktır.

Bir profesyonelden destek alınamadığı, basılı malzemelerin STK içinde hazırlanacağı durumlar için, başka STKların, resmi kuruluşların, hatta ürün ve hizmet satan ticari kuruluşların poster, broşür gibi malzemelerini toplayıp dosyalamak yararlı olur. Toplanan malzemeler arasındaki başarılı örnekler, kendi tasarlayacağımız malzemeler için yol gösterebilir.

Hazırladığımız malzeme ne olursa olsun, kuruluşumuzun ismini ve bağlantı bilgilerini belirtmeyi unutmamalıyız. Bütün basılı malzemelerin üzerine, küçük de olsa baskı tarihini atmayı unutmayalım. Tarihler, kurumsal arşiv açısından gereklidir. Üyelik formu gibi malzemelere gerekirse özel kodlar verilmelidir. (⇒*Üyelik Formları*).

## **DÜZENLİ BÜLTEN VE DERGİLER**

Bülten ve dergiler, düzenli aralıklarla yayımlanan, çoğunlukla STK bünyesinde (yöneticiler, üyeler, gönüllüler, destekçiler vb. arasında) iletişim sağlamak üzere kullanılan, ancak STK dışındaki gruplara da (resmi makamlar, milletvekilleri, potansiyel destekçiler, akademiler, basın vb.) dağıtılabilen basılı malzemelerdir.

Bültenler, dergilere kıyasla daha az sayfası olan, özel kapağı olmayan, katlanabilen, dolayısıyla daha kolay ve ucuz postalanabilen malzemelerdir. İçerikleri ve tasarımları daha pratik hazırlanabilir, hatta matbaa yerine bilgisayar yazıcısından çıkış alınarak basılabilir. Bu özellikleri, bültenlerin dergilerden daha yetersiz olacağı anlamına gelmez. İyi hazırlanmış, tasarımı düzgün, metin kalabalığına boğulmamış, bilgilendirici bir bülten, kalın ve şık görümlü, ancak iyi düzenlenmemiş bir dergiden çok daha etkili olabilir.



Bülten ile dergi arasında yapılacak seçimdeki etkenlerden biri de bütçenin verimli kullanılmasıdır. Aynı bütçe ile daha fazla sayıda bültenin basılması ve postalanması, dolayısıyla daha fazla sayıda insana ulaşılması olanaklıdır.

◆*Örnek:* Anakültür'ün 'Anahaber' bülteni, TÜDAV'ın 'Deniz Postası' haber bülteni, Tarih Vakfı'nın 'Haberler' bülteni, TEMA Vakfı'nın 'Faaliyet' dergisi, ülkemizdeki STK yayınlarına bir kaç örnektir.

Bülten ve dergilerde olanaklar çerçevesinde şu konular bulunmalıdır: 1/ STK hakkında temel bilgiler ve STK'nın manifestosu (unutmayalım, yayınınızın geçmişi ne kadar eski olursa olsun, her zaman kuruluşumuzun yayını ilk kez görecektir birisi olacaktır), 2/ Üye formu, gönüllü formu, bağış formu, 3/ Yapılan etkinliklerden haberler, 4/ STK'nın çalıştığı alanda meydana gelen gelişmeler, (◆*Örnek:* insan hakları konusunda yeni bir yasa tasarısı, uluslararası eylemler vb.), 5/ Gönüllülerin gerçekleştirdiği çalışmalar, 6/ Örgütlenmede kaydedilen ilerlemeler, 7/ Yürütülen ya da sonuçlanan projeler, 8/ Planlanan etkinlikler, 9/ Sonuçlanan kampanyalar (özellikle bağış toplandı ise nasıl kullanıldığı), yeni kampanya çağrıları, 10/ Yöneticinin mesajı, 11/ STK'nın çalışma sahasıyla ilgili bilgilendirici makaleler, 12/ Çocuklara ya da özel gruplara yönelik bölümler, 13/ Yayınlar, 14/ Üyelerden, gönüllülerden gelenler.

Düzenli bülten ve dergiler, öncelikle üyeler ve gönüllüler için hazırlandığından, bu yayınların üretim masrafları olabildiği ölçüde üye aidatlarından karşılanıyor olmalıdır.

e-posta ile gönderilen bültenler, basılı bültenlerin tamamlayıcısı, ya da bütünüyle alternatifi olabilir. Bülten için ayırdığımız bütçe, ancak belli sayıda bültenin basımı ve postalanmasına yetiyorsa, ya da hiç bir şekilde baskı ve dağıtım için bütçemiz yoksa, bülten, alıcıların bir bölümüne ya da tamamına e-posta ile gönderilebilir. Basılı bültenlerin içeriği de elektronik ortamda hazırlanacağı için, e-posta biçimine dönüştürmek zor olmayacaktır.

Dikkat etmemiz gereken noktalar: 1/ e-posta ile gönderildiğinde, görüntülerin, yazıların, sayfa düzeninin bozulmayacak şekilde hazırlanması; 2/ En yeni bilgisayar programlarına sahip olmayan alıcılar tarafından da açılıp okunabilmesi; 3/ Rastgele alıcılara, çeşitli kaynaklardan oluşturulmuş alıcı listelerine gönderilmemesi, adres listesine konulan alıcıların mutlaka onayının alınması.

## POSTERLER

Bir konuya dikkat çekmek, kısa bilgi vermek için kullanılır. Bir posterin öncelikle dikkat çekici olması (özellikle çevresinde benzer görsel malzemeler asılıysa bunların arasından hemen ayırd edilebilmesi) gerekir. Ayrıntılı bilgi vermeyi hedeflemez. Kamuya açık bir yerde bulunan posterler, çok farklı insanlar tarafından görülecektir; bu nedenle ortalama bireye hitab edebilecek yalınlıkta olmalıdır.

Posterler zamanlama açısından birbirini izleyen bir sıralama ile kullanılabilir. ♦*Örnek:* ilk hafta bir imza kampanyasının duyurusu yapılabilir, iki hafta sonrasında ne kadar imza toplanmış olduğu duyularak kampanyaya katılım teşvik edilebilir. Kampanya sona erdiğinde ise, kampanyanın hedefine ne kadar ulaştığı vb. bilgiler verilip, destek için teşekkür edilebilir. Aynı hedefe yönelik, ancak tasarım veya sloganları farklı olan posterler de aynı anda, aynı mekânlarda kullanılacak biçimde tasarlanabilir.

Hazırlanan posterlerin nerelerde kullanılacağı, buralara nasıl ulaştırılacağı, kimler tarafından ve nasıl asılacağı önceden planlanmalıdır. Bir poster ne kadar doğru hazırlanırsa hazırlansın, özensiz bir biçimde asılırsa etkisini yitirir. Posterin asılacağı yerler için önceden izin almak ya da ilgili kişileri bilgilendirmek gerekiyorsa bu işlemler unutulmamalıdır. Posterin asıldıktan sonraki durumu mümkünse izlenmelidir, kopan, yırtılan, düşen posterler düzeltilmelidir.

Poster, bir süre sonra bitecek bir kampanya ya da tarihli bir etkinliği duyuruyorsa, bu tarihlerden önce yerinde durduğundan emin olunmalıdır. Bu tarihlerden sonra ise toplanması unutulmamalıdır. Hedeflenen tarihler geçtikten sonra toplanmayan posterler, asan kuruluşun konuyu ciddi olarak takip etmediği izlenimi uyandırır.

## BROŞÜRLER

Broşürlerin dağıtılacağı hedef kitle, posterdekine kıyasla daha iyi kontrol edilebilir. Dolayısıyla, dağıtılacağı topluluklar (♦*Örnek:* öğrenciler, çiftçiler, kadınlar, belli meslek grupları vb.) göz önüne alınarak broşürlerin içeriği daha özel amaçlı hazırlanabilir. En pratik broşür, A4 ölçülerindeki dosya kâğıtları kullanılarak ve kendi yazıcımızdan çıkış alarak hazırlanabilir. Dört temel broşür türü şunlardır:

1) Bir olayı duyuran ya da çağrı yapan broşürler, küçük birer poster gibi düşünülebilir, tek yüzü kullanmak yeterlidir; 2) Bilgi notu niteliğindeki broşürler, özel bir hedef kitleye yönelik ayrıntılı bilgi aktarır, görsel öge kullanılmayabilir; 3) A4 kâğıdının ikiye ya da üçe katlanması ile hazırlanan broşürlerin bütün yüzleri görsel öge ve yazılı bilgi taşıyabilir; 4) El ilânı olarak dağıtılan broşürler için A4 kâğıdı ikiye hatta üçe bölünerek kullanılabilir.

Posterden farklı olarak bir broşür, ele aldığı konu ile ilgili ayrıntılı bilgi içermeli, kendisini okuyan bir kişinin kafasında oluşacak bütün temel sorulara yanıt verebilmelidir. Broşür taslağını hazırladıktan sonra kuruluşumuz mensuplarına, hatta mümkünse bizi fazla tanımayan bireylere göstererek ön sinama yapmamız, onların tepki ve yorumlarını almamız, broşürün eksiklerini tamamlama açısından yararlı olur. El yazısı ile broşür hazırlamaktan kaçınmalıyız.

Ancak ayrıntılı bilgi vermek adına, uzun ve kalabalık metinlerden kaçınmak gerekir. Bilgiyi olabildiğince yalın ve anlaşılır vermeliyiz. Saldırgan ve kişileri suçlayıcı, tahkir edici ifadelerden kaçınmalıyız. Eleştirilerimiz, duruma ve sürece karşı yapılmalıdır. Duygusal değil, mantıklı ve nesnel bir bakış açısı kullanmalı, kanıtsız iddialardan kaçınmalıyız.

Broşürlerin hedef kitleye çok çeşitli yöntemlerle ulaştırılabilir. Kamuya açık yerlerde, bir etkinlik ya da fuar sırasında çevredekilere dağıtılarak, bir eğitim çalışması sırasında çalışmaya katılanlara verilerek, postalama ile doğrudan isimlere gönderilerek, bir kuruluşun üye ya da müşterilerine o kuruluş yardımıyla, vb. yollarla iletilir. Broşürler elden dağıtılacak ise, dağıtım yapan kişilerin kuruluşumuzla ilgili temel bilgilere sahip olması ve soruları yanıtlayabilmesi yararlı olur.

Unutmamamız gereken nokta, broşürlerin amacımıza uygun hedef kitleye ulaştığına emin olmaktır. ♦*Örnek:* Ankara Lösemili Çocuklar Vakfı'nın (LÖSEV), bir bankanın kredi kartı müşterilerine gönderdiği hesap raporlarına eklediği tanıtım broşürü ve bağış formu. Bu yöntemle, bankanın farklı bölgelerdeki müşterilerine ulaşılmış, Vakfın ve çalışma alanının tanıtımı yapılmış, belli bir gelir düzeyindeki, yani Vakfa destek olabilecek potansiyele sahip bireylerin desteği teşvik edilmiştir. Bu uygulama aynı zamanda, STK özel sektör işbirliğine de iyi bir örnektir.

## Görsel/ İşitsel Malzemeler

Görsel ve işitsel malzemeler kapsamında, fotoğraf, slayt, multivizyon sistemleri, dijital fotoğraf, video film, film, ses bandı, dijital ses dosyaları, plak, kaset, CD-ROM, VCD, DVD, elektronik sunuş dosyaları gibi çok farklı malzemeleri anlıyoruz. Bu tür malzemelerin hazırlanması, son ürün ne olursa olsun temel olarak görüntü ve ses kaydı gerektirir. Geniş bir görüntü ve ses arşivi, çok çeşitli görsel ve işitsel malzeme hazırlanmasını olanaklı kılar, (*⇒Kütüphane ve Arşiv*).

Yaygınlaşan bilgisayar teknolojisi, görüntü, ses ve metinlerin CD üzerine kaydedilmesi ve dağıtılmasını giderek daha kolay ve ekonomik hale getirmektedir. CD-ROMlar, İnternet sitelerine benzer bir mantıkla işleyen etkileşimli (interaktif) sistemlerdir. Zengin görsel ve işitsel malzeme ile donatılabilirler ve hemen bütün bilgisayarlarda 'okunabilirler.' CD esaslı malzemelerin hazırlanması, İnternet sitelerinde olduğu gibi teknik bir beceri gerektirir.

## Meslekî Yayın Organları

Mesleki yayın organları, meslek odası ya da sendika gibi STKların, çoğunlukla kendi mensuplarına yönelik, bununla birlikte kurum dışındaki mercilere de gönderilebilen bülten ya da dergi biçimindeki yayınlardır. ♦*Örnek:* Mimarlar Odası İstanbul Büyükkent Şubesi'nin 'Mimarlara Mektup' isimli, bülten biçimindeki aylık yayını.

## Kitle İletişim Araçları

Kitle iletişim araçları (medya), başta gazete, dergi gibi basılı mecralar olmak üzere, radyo, TV, İnternet, e-posta gibi görsel ve işitsel pek çok aracı kapsamaktadır. Kitle iletişim araçları gereği gibi kullanıldığında, STKnın geniş kitleler tarafından tanınması ve desteklenmesi açısından son derece işlevsel bir rol oynar. ♦*Örnek:* AÇEV'in, Türkiye Radyo Televizyon Kurumu'nun (TRT) desteği ile gerçekleştirdiği güncel projesi 'Benimle Oynar mısın?'ın tanıtımı.

Hİ şirketleri, STKların kitle iletişim araçlarına ulaşmaları için profesyonel bir hizmet sunmakla birlikte, Hİ şirketlerinden yararlanma konusunda hassas olmak gerekir. Pek çok Hİ şirketi, özel sektörün işleyişini iyi bilmekle birlikte, STKların çalışma alanlarını ve yöntemlerini iyi tanımamaktadır.

STKlar adına, çok genel bilgilerle basın ile bağlantı kuran Hİ şirketleri, basının haber yapması için gereken bilgileri sunmakta yetersiz kalmaktadır, bu da STK'nın etkinliğinin haber olma şansını azaltmaktadır.

Basın konusunda iyi kavramamız gereken bir diğer nokta da, basının çok hızlı bir çalışma temposu olduğu ve zamana karşı yarıştığıdır. Haber içerikleri çoğu zaman gündeme göre çok kısa zamanda belirlenir, STKların da bu tempoyu dikkate alarak basına bilgi göndermesi ya da basından gelecek taleplere karşı her zaman hazırlıklı olması gerekir.

Kitle iletişim araçları ile ilgili konular, diğer başlıklar altında ayrıntılı olarak verilmiştir, (*⇒İletişim Planlaması Nedir? ⇒Basın Toplantısı, ⇒Basın Duyurusu*).

### **Basın Toplantısı**

Basın toplantıları düzenlemek, genellikle aşağıdaki durumlarda yararlıdır:

1. Üzerinde tartışılan genel bir konu hakkında STK'nın görüşünü kamuya yansıtmak için. ♦*Örnek:* bir yasa tasarısı üzerine görüşler, ülkece taraf olunacak bir uluslararası anlaşmayı eleştirmek ya da desteklemek, ateşli silah kullanımının yasaklanması, bir enerji santrali kurulması, sağlık hizmetlerine ayrılan bütçesinin arttırılması vb.
2. Belirli günlerin kutlanması. ♦*Örnek:* Sigarayı Bırakma Günü, İnsan Hakları Günü, Çevre Günü vb.
3. Resmi makamlara, yerel yönetimlere ya da özel kuruluşlara yönelik eleştiri ve suçlamaları duyurmak, uygulamaları protesto etmek.
4. STK'nın düzenlediği bir kampanya ya da başlattığı bir projeye dikkat çekmek. ♦*Örnek:* Deniz Temiz kampanyası, bilinçli tüketici kampanyası, Macahel Kırsal Kalkınma Projesi vb.
5. STK'nın sonuçlandırdığı bir kampanya ya da projenin olumlu sonuçlarını kamuya duyurmak.

Basın toplantıları STK'nın merkezinde ya da ona ait bir mekânda (proje sahası, şube, STK eğitim tesisleri vb.) düzenleneceği gibi, basın meslek odasına ait bir salonda, ya da bir meslek kuruluşunun salonunda, ya da bütünüyle farklı özel bir toplantı salonunda (bir otel salonu, bir kongre merkezi, bir sinema salonu, bir kuruluşun seminer salonu, bir misafirhane vb.) düzenlenebilir.

Basın toplantısının zamanlaması konusunda, davet edeceğiniz kişilerin programının uygun olduğunu, benzeri başka bir toplantı ile çakışmadığını vb. kontrol etmek yararlı olacaktır.

Basın toplantısına ilişkin davetiyeler, gazete, dergi, radyo, televizyon ve İnternet portalı mensuplarının yanı sıra, ilgili başka kişi ve kuruluşlara (akademisyenler, diğer STKlar vb.) da gönderilebilir. Davetiyeler en az bir hafta öncesinden davetlilere ulaştırılmalı, basın toplantısının amacı, düzenleyen kuruluşun ismi, konuşmacılar, yer, tarih ve saat, ayrıntılı bilgi almak isteyenler için STK içindeki sorumlu kişinin ismi net olarak belirtilmelidir.

Basın mensuplarının katılım oranını artırmak için doğru yöntemlerden biri, davetiyelerin kişiye özel gönderilmesidir. Bu da, basın mensupları veri tabanının düzenli olarak güncellenmesi, STK ile kişisel olarak ilgilenen, onun çalışmalarını, mensuplarını tanıyan, hatta örgütümüze üye olan basın mensuplarının izlenmesini ve özellikle bilgilendirilmesini gerektirir, (*⇒Basın Mensupları ile İlişkiler*). Basın toplantısı içinde olanaklar çerçevesinde bir kokteyl düzenlemek ya da ikramda bulunmak, olumlu atmosferi güçlendirecektir.

Basın toplantısında konuşma yapacak temsilcimiz, kuruluşumuzu çok iyi tanımalı, konuşmayı uzatmamalı, toplantının ana noktalarına odaklanmalı, görüşümüzü eksiksiz ve net bir biçimde aktarmalı, ayrıntılı bilginin basın duyurusunda ve basın paketinde yer aldığını vurgulamalıdır. Konuşmanın kısa tutulması, basın mensuplarının soru sormasına fırsat tanıyacaktır, (*⇒Basın Duyurusu, ⇒Basın Paketi*).

### **Basın Duyurusu**

Basın duyurusu temel olarak, yazılı ya da görsel basındaki bir editör ya da haber müdürünün, haber gündemine girmeyi hedefler. Bazı basın mensupları, çalıştıkları basın kuruluşunda etkili olabilir ve gündemi yönlendirme gücüne sahip olabilir. Basın duyurusunun, böyle etkili kişilere de gönderilmesi yararlı olacaktır. (*⇒Basın Mensupları ile İlişkiler*).

Anlatılmak istenen konuyu özetleyen basın duyurusu, bir sayfayı geçmemeli, en bilgisiz okuyucunun anlayacağı derecede basit, anlaşılır olmalıdır. Başına mutlaka 'Basın Duyurusu' yazılmalı, duyuru konusu ayrı bir başlık ile verilmelidir. Tarih koymayı da unutmamalıyız. Kuruluşumuzun ismi, STK bünyesindeki ilgili arkadaşımızın ismi, ve bağlantı bilgilerimizi mutlaka vermeliyiz.

Unutmayalım, haber müdürlerinin bütün duyuruyu okuyacak zamanı olmayabilir. Bu nedenle, bütün temel bilgiler (ne, nerede, ne zaman, nasıl, niçin, kim) ilk paragrafta yer almalıdır. Basın kuruluşları, uzun duyuruları kısaltmak ya da yeniden düzenlemekle uğraşmaz. TV için hazırlanan duyuruların metni yaklaşık 10, radyo duyurularının metni ise 20–30 saniyede okunabilecek kısalıkta olmalıdır. İnternet portallarının da bir iletişim macrası olduğunu unutmamalıyız.

Basın duyuruları, kendi başlarına kullanılabileceği gibi, bir basın toplantısını tamamlama amacı da taşıyabilir. Böyle duyurular, toplantı davetiyeleri ile birlikte gönderilebileceği gibi, toplantı sırasında da dağıtılabilir. Basın toplantısında duyurulacak konunun, toplantı tarihinden önce kamuya duyurulması özellikle istenmiyorsa, duyuruyu toplantı sırasında dağıtmamız doğru olur. (⇒Ek: Örnek Basın Duyurusu).

### **Basın Paketi**

Basın paketi, aşağıda sayılan belgeleri bulundurmali ve basın toplantısına katılan bütün basın mensuplarına dağıtılmalıdır:

1. Düzenlenen toplantı ile ilgili basın duyurusu. Gerekirse, konu ile ilgili daha önce hazırlanmış basın duyurularının birer kopyası da konulabilir;
2. Basın toplantısının amacını özetleyen bilgiler (STKnın bir konudaki görüşü, proje, kampanya, etkinlik tanıtımı, aynı konuda başka ülkelerde ya da başka bölgelerde yapılmış olan çalışmalardan örnekler);
3. Basın toplantısında işlenen konu bir proje ya da kampanya ise, bu çalışmalara ilişkin fotoğraflar, video bantları;
4. İşlenen konuda özel olarak hazırlanmış poster, broşür, kitapçık gibi basılı malzemeler ya da CD–ROM gibi dijital malzemeler;
5. İşlenen konu uluslararası bir konu ise, başka ülkelerdeki STKların hazırlamış olduğu basın duyuruları, yaptıkları benzer çalışmalardan örnekler, gazete/ dergi makalelerinden kopyalar vb.; ♦*Örnek*: Çocuk köleliği ve uluslararası insan ticareti.
6. Basın toplantısını düzenleyen kuruluş ya da kuruluşları tanıtan belgeler, broşürler, posterler, çıkartmalar vb. Bu kuruluşların bağlantı bilgileri;

7. Düzenleyen kuruluşlara ait logo, slogan vb. içeren dijital dosyalar. Basın mensupları, hazırlayacakları haberlerde bu malzemeleri kullanabilir;
8. Toplantı konusunu işleyen ve toplantıdan sonra da kullanılacak, kalem, anahtarlık vb. küçük bir hediye de basın paketine eklenebilir;
9. ...ve mutlaka üyelik formu (bir adetten fazla) ve bağışlar için banka hesap numaraları.

### **Yerel Basın**

Yerel basın kanalıyla topluma ulaşmak için, temel olarak ulusal basın ile kurulan ilişkiler geçerlidir. Bununla birlikte, özellikle nüfusu küçük yerleşimlerde, ilişkilerin daha hassas dengelere dayanabileceği göz ardı edilmemelidir. ♦*Örnek:* 40,000 nüfuslu bir ilçede yayımlanan toplam iki gazete, farklı siyasî görüşlerle özdeşleşmiş olabilir. Dolayısıyla, bu gazetelerden birisi ile daha fazla yakınlaşma, bu siyasî görüşlerden birisi ile özdeşleştirilme, ve toplumun diğer kesimi tarafından dışlanma tehlikesi taşır. Bu durumda, her iki gazete ile eşit ilişkiler kurulması, ve siyaset üstü bir konumda durulması daha uygun olabilir.

Bundan başka, bir yörede yaptığımız çalışmalar, o yörenin basınında çok daha kolaylıkla yer bulabilir ve yöre sakinlerini doğrudan ilgilendirdiği için çok daha etkili olabilir.

### **İzleme ve Arşivleme**

Basın ile kurulan ilişkilerin nasıl sonuç verdiğini görmemiz, ilerideki ilişkiler açısından yararlı olacaktır. Basın toplantısının, gönderilen duyuruların, basın paketinin, kitle iletişim araçlarında istediğimiz biçimde yer alıp almadığını kontrol etmeliyiz. Hangi gazete, dergi, TV veya radyo kanalı, İnternet portalı konuya istediğimiz gibi yer vermiş? Konu doğru, yeterince aktarılmış mı? Yanlış anlamalar var mı? Verdiğimiz bilgileri değerlendiren basın mensuplarına yazılı ya da sözlü teşekkür etmeyi de unutmayalım. (⇒*Basın Mensupları ile İlişkiler*).



Yazılı basında kuruluşumuzla ilgili yer alan haber ve makaleleri keserek; mümkünse TV veya radyo haberlerini banda kaydederek mutlaka tarih koymalı ve arşivlemeliyiz. Basın arşivi, kitle iletişim araçlarını ne derece etkili kullanabildiğimiz, iletişim konusunda zaman içinde nasıl geliştiğimizin göstergesidir. Kurum tarihi açısından da çok önemli belgelerdir. (*⇒Kurum Tarihinin Yazılması, →Kütüphane ve Arşiv*).

Haber arşivlemesi konusunda hizmet veren kuruluşlar da vardır. Bunun dışında, bulunduğumuz bölgedeki basın meslek kuruluşları, eğitim kurumları, diğer STKlar ile arşivleme konusunda yardımlaşabiliriz.

### **Toplantı, Miting vb. Etkinlikler**

Bu konu, STKnın uygulamalarından biri olması nedeniyle, Beşinci Bölüm'de ayrıntılı olarak ele alınmıştır, (*⇒Toplantı ve Gösteri Düzenleme*).

### **ANLAŞMAZLIKLARIN ÇÖZÜLMESİ**

Anlaşmazlıkların ya da ihtilafların çözülmesi, son 10 yıldır önem kazanmaya başlayan bir kavramdır. Anlaşmazlığı basit olarak, bir konu ile ilgili en az iki grup, ya da taraf arasındaki uyumun bozulması olarak tanımlayabiliriz. Anlaşmazlıkları karmaşık duruma getiren genellikle iletişim eksikliğidir. Dolayısıyla, anlaşmazlıkların çözülmesi için atacağımız ilk adım da, taraflar arasında sağlıklı bir iletişim sağlamak olmalıdır. Anlaşmazlık içinde olan taraflar ne kadar büyük ve karmaşık yapıda örgütler ise, ve anlaşmazlık konusu da ne denli karmaşık ise, anlaşmazlıkların çözülmesi uzmanlık becerileri gerektiren birer iş durumuna gelir.

Anlaşmazlıkların çözümü için iki aşamalı bir yöntem izlenebilir: İlk aşamada durum çözümlemesi yapılır. Durum çözümlemesinde amaç, anlaşmazlığa neden olan durumun tüm yönleriyle, doğru olarak anlaşılmasıdır:

- a. Gerçek sorun nedir?
- b. Sorunun tarafları kimlerdir?
- c. Bu tarafların çıkar ve niyetleri nelerdir?

İkinci aşamada ise iletişim becerisi kullanılarak, taraflar arasında ortak yönlerin bulunması hedeflenir. Taraflar arasında ortak bir payda bulunmadan, anlaşmazlık giderilemez:

- a. Tarafların ortak özellikleri nedir?
- b. Taraflar, bu özellikleri yardımıyla nasıl bir araya gelebilir?

Anlaşmazlıkların çözülmesi doğrultusunda, 'güç kullanarak sorun çözme' gibi eski bir anlayış yerine, 'sorunu çözmeye' odaklanmış çağdaş bir yaklaşım benimsememiz gerekir. Anlaşmazlıkların güç kullanılarak çözülmeye çalışılması, sorunları çözmez, olsa olsa erteler. Anlaşmazlıkları çözmeye yönelik bir yaklaşım ise, anlaşmazlığa neden olan sorunları tek tek ele alır ve bunları gidermeye çabalar.

Doğru uygulanan bir anlaşmazlık çözme sürecinde, önce anlaşmazlığı doğuran sorunların kökenine inilir. Daha sonra bu sorunlar, bütün tarafları memnun edecek biçimde çözülmeye çalışılır. Turistik amaçlı havaalanı talebinin ardında, atıl arazilerin değer kazanması beklentisi, havaalanı yapımıyla canlanacak yerel inşaat sektörü vb.

Anlaşmazlık çözümünde iletişimi geliştirmeye yönelik adımlar:

1. Anlaşmazlık yaşayan taraflar arasında bir karşılıklı görüşme ortamı oluşturmak,
2. Kişilere karşı beslenen eleştirel yaklaşım ile gerçek sorunları birbirinden ayırmak,
3. Sorunlara odaklanmak,
4. Öncelikle, anlaşmazlık yaşayan tarafların hepsinin yararına olacak çözümlerin peşinden gitmek.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: KAYNAK OLUŞTURMA.....

KAYNAK OLUŞTURMA NEDİR? .....  
PARASAL KAYNAK OLUŞTURMA .....  
    Kaynak Oluşturma ve Etik .....  
    Kaynak Oluşturma ile İlgili Temel Stratejiler .....  
    STK Destekçi İlişkisi.....  
    Kaynak Oluşturan Kişi ve Kuruluşların Çalıştırılması .....  
KAYNAK OLUŞTURMA YÖNTEMLERİ .....  
    Kurumsal Sponsorluk.....  
    Sponsorluk .....  
    Donörler ve Fonlar.....  
    İşletmeler, Kiralar .....  
    Maliyetleri Karşılama.....  
    Üyelik Ödentileri.....  
    Bağışlar .....  
    Bağış Kampanyaları .....  
    Sübvansiyonlar .....  
    Satışlar .....  
    Kermesler.....  
    Açık Arttırmalar.....  
    Proje İşletme Payları .....  
    Diğer Yöntemler .....  
    Aynî Destekler .....  
    Destekçilere Teşekkür/ Ödüllendirme .....  
PARA YÖNETİMİ .....  
    Yasal Düzenlemeler .....  
    Tutulacak Defterler.....  
    Gelir ve Giderlerin Düzenlenmesi .....

## Dördüncü Bölüm: Kaynak Oluşturma

*İlk üç bölümde, bir STKnın kurumsal yapısı ve ona yaşam veren insan unsurunu, insanların ve kuruluşların ilişkileri irdeledikten, insan kaynaklarının nasıl geliştirilebileceği, iletişim ve işbirliği yöntemleri ele alındıktan sonra Dördüncü Bölüm'de, bir STKnın varlığının asal nedeni olan, 'sorunlara çözüm bulma' sürecini gerçekleştirebilmesi, tasarladığı program, proje ve etkinlikleri yaşama geçirebilmesi için gereksinme duyduğu maddî kaynakları hangi yöntemlerle oluşturabileceği, destekçileriyle ilişkilerini nasıl yürüteceği incelenmekte, parasal kaynakların nasıl yönetileceğine ilişkin temel bilgiler verilmektedir.*

### KAYNAK OLUŞTURMA NEDİR?

Doğrudan para (fonlar, sponsorluklar, krediler) desteği olabileceği gibi, malzeme, araç-gereç (aynî yardım), bedelsiz alınan hizmetler ya da kullandırma (bir gayrimenkulün STKnın kullanımına tahsis edilmesi) gibi çeşitli biçimlerde sağlanacak kaynaklar, STKnın varlığını ve işlevini sürdürebilmesi için gereksinme duyduğu desteklerin toplamını oluşturur. Proje esaslı kaynaklar dışında, üye ödentileri, bağışlar, kermes ve müzayedede gibi çeşitli etkinlikler de kaynak oluşturma mecralarıdır.

Bu paket içindeki en önemli unsurun, çoğunlukla parasal kaynaklar olduğu düşünülür, ancak bir proje ya da etkinliği gerçekleştirmenin tek yolu, masrafları karşılayacak kadar para kaynağı sağlamak değildir. Projenin gerçekleşmesi için gereken malzeme, araç-gereç gibi unsurların aynî yardım olarak alınması, ödünç kullanılması, gerek duyulan mekânların proje süresince tahsis ettirilmesi, olabildiği ölçüde gönüllü insan gücü kullanılması gibi çözümler, gerek duyulan parasal desteği düşüreceği gibi, parasal desteğin bulunmasını da kolaylaştıracaktır.

Temel olarak iki süreç için kaynağa gereksinme duyarız: 1/ STKnın işletme masrafları (ofiste çalışan idari personel, kiralar, haberleşme masrafları vb. düzenli giderler), 2/ Proje ve etkinliklerin maliyetleri. Bu noktada 'Neden kaynak arıyoruz?' sorusunu yanıtlamamız gerekir. İyice büyüyen ve hantallaşan kuruluşumuzu ayakta tutmak için mi? Yoksa hedeflerimize uygun ve sonuçları somut olarak ölçülebilecek, hedef kitlenin ve kamunun yararına olacak proje ve etkinlikleri uygulamak için mi?

Kaynak oluşturma, gerek kurumsal varlığımızı sürdürme, gerek projelerimiz gerçekleştirmek için gerek duyduğumuz, yukarıda sayılan para, malzeme, araç-gereç ve hizmetlerin elde edilmesi için aktif, sistemli olarak yapılan, kendi hedefleri ve stratejisi olan, profesyonel ve etik değerlere uygun olarak yürütülen çalışmaların bütünüdür.

Projeler için kaynak ararken, STKnın çalışmalarını ve hedeflerini anlayabilecek doğru kuruluşlara yönelmek, bu yöndeki çabaların daha başarılı olmasını sağlar. Kimi kuruluşlar, STKnın hedefleri konusunda bilgi ya da vizyon sahibi olmayabilir ya da ilgi duymayabilir; bu durumda kaynak sağlamak için yapılan çalışmalar da sonuçsuz kalabilir.

### **PARASAL KAYNAK OLUŞTURMA**

Öncelikle üzerinde durmamız gereken bir nokta var. STKların doğasında topluma hizmet etmek ve kâr amacı güdmemek olması, STKların kaynak oluşturma çabaları konusunda tartışmalara yol açmaktadır. Bir STK kâr amacı taşımamakla birlikte, kendi varlığını sürdürmesi ve hedeflerine ulaştıracak çalışmaları gerçekleştirmesi için maddi kaynaklar bulmak, bir başka deyişle 'kazanç' sağlamak, gelir elde etmek, maddî varlığını arttırmak zorundadır. Ancak bu kazanımlar, daima 'araç' olma özelliğini korumalı, hiç bir zaman 'amaç' haline gelmemelidir. Bir başka deyişle, maddî kaynaklara olan gereksinmemizi, her zaman yapmamız gereken projeler, etkinlikler belirlemelidir. STKnın çalışma alanı ya da öncelikleri içinde olmadığı halde, dağıtılan bir fondan yararlanmak üzere proje hazırlamak, etik olmayan bir yaklaşımdır.

Dışarıdan alınacak maddî yardımın, en kolay ve hızlı biçimde sağlanması için, kaynağa gereksinme duyulan her bir program, proje ya da etkinlik çerçevesinde gerçekçi bir planlama yapmak, gereksinme duyulan desteği olabildiğince daha önce saydığımız kümelere (para, malzeme, hizmet, tahsisat) ayırmak gerekir.

◆*Örnek:* 30 sokak çocuğunun barınacağı ve eğitilip beceri sahibi yapılacağı bir 'Çocuk Eğitim Yuvası' kurmak ve bir yıl süre ile bu tesisi işletmek istiyoruz. Böyle bir proje için gerekli öğretmen, personel, tesis, mobilya, araç-gereç, işletme masraflarını toplayıp para olarak ifade ettiğimizde, karşımıza yüklü bir rakam çıkacaktır. Ancak doğrudan para olmadan da elde edilebilecek türde kalemleri ayırdığımızda (Yuva olacak bina, resmi bir kuruluş ya da bir hayırsever, ya da bir şirket tarafından bize ücretsiz tahsis edilebilir mi? Zemin döşemesi için bir halı şirketi, mobilyalar için bir mobilya fabrikası sponsor olabilir mi? Çocukların yemek ihtiyacı, belediye tarafından karşılanabilir mi? Öğretmenlerimizi gönüllü bireylerden bulabilir miyiz? Ya da bir eğitim kurumu bize bu konuda destek olabilir mi?), ve bunları olabildiğince çok sayıda potansiyel destekçiye böldüğümüzde, her bir kalemin daha kısa sürede sağlanma olasılığı artacaktır.

Unutmayalım, bir projenin bütçesi büyüdükçe, destekçi bulmamız, hele kaynağın tek bir kuruluş tarafından sağlanması giderek zorlaşır. Ayrıca günümüzde projelere kaynak sağlayan pek çok büyük kuruluş, talep edilen proje bütçesinin belli bir yüzdesinin başka kaynaklar tarafından sağlanması koşulunu getirmektedir.

### **Kaynak Oluşturma ve Etik**

Bir STKnın kaynak oluşturma uygulamaları, onun hedefleri ile tutarlı, kurumsal yeterliliği ile uyumlu, mevcut ve olası bağışçıların beklentilerine saygılı olmalıdır. Buna paralel olarak, yardım yapan kuruluşların da (özellikle kâr amaçlı şirketlerin) etik değerlerinin, kamu nezdindeki itibarlarının, STKnın ilke ve değerleri ile örtüşmesi gerekir.

Bir STKnın kaynak oluşturmak için yapacağı harcamalar, makûl bir düzeyde olmalıdır. Sağlanan parasal yardımlar ile kaynak oluşturma çabaları için harcanan para arasındaki oran ABD'de genel olarak 3:1 olarak kabul edilmiştir.

Yardım talep edilen kuruluşa sunulan bilgi ve belgeler eksiksiz ve doğru olmalıdır; STKyı, onun hedeflerini, talep edilen yardımın nasıl kullanılacağını tam olarak açıklamalıdır.

STK, yardım sahibinin, yardımın kullanılması konusunda sahip olduğu eğilimlerine/ tercihlerine karşı saygılı olmalıdır. (⇒*STKlar ve Etik*).

## Kaynak Oluşturma ile İlgili Temel Stratejiler

- ♦ • Uzun vadeli bir program ya da proje yerine, kısa sürede sonuçlanacak tek bir etkinlik için kaynak bulmak daha kolaydır. Uzun vadeli ve ayrıntılı bir projenin kaynak şansını artırmak için, küçük parçalara bölün.
- ♦ • Yaygın bilinen fon kaynaklarından yararlanmaya çalışan STK sayısı her geçen gün artmaktadır. Program ve projelerin farklı unsurları için gereken fonları, farklı kaynaklardan sağlamayı deneyin. Hem yerli, hem de yabancı destekçileri değerlendirin.
- ♦ • Çoğu destekçi gerekenden daha az kaynak sağlamaktadır. Kaynak çeşitlendirmesi bu açıdan da yararlı olacaktır.
- ♦ • Kaynak sağlayan kuruluşlar, fonların kullanımını kısıtlamakta ve pek çok koşul koymaktadır. Destekçi kuruluşun bakış açısını anlamak, bu koşulların neden konmuş olduğunu da anlamamızı sağlar. Gereksinimlerimiz ikna edici mi, onları doğru bir şekilde aktarabiliyor muyuz? Karşılıklı görüşmeler ile her iki tarafın da ikna olacağı bir yol bulunabilir.
- ♦ • Teknik danışmanlık hizmeti almak oldukça pahalıdır, kaynakların önemli bölümü bu hizmetler için talep edilmektedir. Danışmanlık hizmetlerini veya teknik desteği, iş gücü benzeri parasal olmayan katkıları, hizmet desteği olarak sağlamaya çalışın.
- ♦ • Bazı STKların sahtekârlık ve yanıltmaları, sivil topluma karşı güvenin sarsılmasına neden olmaktadır. Kuruluşunuzun çalışanlarına profesyonel nitelik kazandırın. STKnın amacı ve programları hakkında istenen bütün bilgileri sağlayacak duruma gelin.
- ♦ • Yüksek gelir düzeyine sahip OECD ülkelerindeki destekçiler, küçük STKlara fon sağlamamaktadır. Bu engeli aşmak için, olabildiğince farklı deneyim ve bilgisi ile projeye katkı sağlayacak diğer STKlar, üniversiteler, araştırma kuruluşları vb. ile işbirliğine gidin.
- ♦ • Kimi zaman çok özel bir projeyi destekleyecek donör kuruluş bulmak güç olabilir. Bunların yerine, destek vermeye gönüllü yerel iş adamları ve şirketler denenebilir. Yerel kaynak sağlanması, projenin toplum tarafından daha fazla sahiplenilmesi anlamına da gelir.



- ♦ • Sağlam kaynaklar bulmak, zaman, emek ve 'kaynak' gerektirir. Olabiliyorsa, personelimizin tümü zamanının bir bölümünü kaynak oluşturmaya ayırmalıdır. Teklif hazırlamak, destekçi bulmak, iletişim kurmak, görüşmeler, rapor yazmak gibi çalışmalara, gerektiği zaman STKnın bütün çalışanları yardımcı olabilmelidir.
- ♦ • Etkin ve başarılı kaynak oluşturma, özellikle genç STKların çoğunun sahip olmadığı bilgi ve beceriler gerektirebilir. Bu bilgi ve becerileri edinmek için, STK eğitim programları izlenmelidir. ♦*Örnek:* STGP'nın ve Bilgi Üniversitesi STK Eğitim ve Araştırma Birimi'nin kursları.
- ♦ • Kaynak arayışı içindeki STKlar, kimi zaman birbirleri ile rekabet halindedir. Rekabet gücümüzü arttırmak için projelerimizin farkını, sağlayacağı katma değeri ortaya koyabilmeliyiz. Yeni bir yaklaşım sunabiliyor muyuz? Seçtiğimiz hedef kitlenin farklı gereksinimlerini karşılamaya çalışan diğer STKlar ile ortak proje geliştirmek, projelerin birbirini tamamlamasını, destekçilerin daha fazla ilgi duymasını sağlar.

Sonuçta her zaman kendimizi donörün yerine koymamız ve şu soruları yanıtlamamız gerekir: Neden bizi desteklemeli? Kendine özgü, farklı ve yaratıcı bir programımız var mı? Fonlama ihtiyacımızı yerel kaynaklarla destekledik mi? Programı uygulayabilecek iyi bir kadro ve uzman bir gönüllü tabanımız var mı? Hedef kitemizi iyi tanımladık mı? Neden bu kitle ile çalışma gereği duyuyoruz? Hangi boşluğu dolduruyoruz?

Bu konuda bazı ipuçları bütün STKlara yararlı olabilir:

- ♦ • Tek bir gelir kaynağına bağımlı kalmayın
- ♦ • Yeni fikirlere açık olun
- ♦ • Fon geliştirme çalışmalarınıza destek olacak gönüllü sayınızı artırın
- ♦ • Her zaman içten ve açık olun
- ♦ • Hiçbir zaman vazgeçmeyin. İyimser olun
- ♦ • Hatalarınızdan ders alın
- ♦ • Sabırlı olun, ancak, zamanın para olduğunu gözardı etmeyin.
- ♦ • Amacınızı unutmayın, her zaman amaca yönelik çalışın
- ♦ • Yol gösterin, öneride bulunun, eğitin, cesaretlendirin, bilgilendirin
- ♦ • Söz vermeyin, dikte etmeyin

## STK Destekçi İlişkisi

### MAHREMIYET

STKlar, yardımda bulunan kişi ve kuruluşların mahremiyetine saygılı olmalı, destekçinin gizli kalmasını istediği türde bilgileri gizli tutmalıdır. ♦*Örnek:* Özel bir şirket, bir STKnın bir projesine destek olmak istiyor, ancak bu parasal desteği, belli bir süre (diyelim bir kaç ay) sonra başlatacağını ve bunu piyasaya yeni süreceği bir ürünün gelirinden pay ayırarak yapabileceğini söylüyor. Piyasaya sürülecek söz konusu ürün, destek veren kuruluşun henüz tanıtımını yapmadığı ve rakipleri tarafından bilinmesini istemediği bir ürün ise, bu durumda STK, destekçinin ürünün ve dolayısıyla gelir kaynağının gizliliği konusundaki talebine saygılı olmak zorundadır.

Yardım veren, isminin, yaptığı yardımın türü ya da miktarının, ve başka bilgilerin kamuya duyurulmasını istemediği takdirde, STK bu talebe karşı saygılı olmalıdır. STK, kendisine yardım veren kuruluşun isim ve adresinin, STKnın sattığı, kiraladığı ya da takas ettiği bir postalama listesinde yer almama talebine uymalıdır.

STKnın mevcut ya da potansiyel destekçiden talepleri aşırıya kaçmamalı, baskı yapıcı bir nitelikte olmamalı, destekçinin tercih ve eğilimlerine karşı saygılı olmalıdır. (⇒*Sponsor ve Destekçilerle İlişkiler*).

### STK VE DESTEKÇİLERİN HAK VE SORUMLULUKLARI

Yukarıda değinilen konunun ışığında, bir STKnın destekçisine karşı yükümlülükleri, buna karşılık yardımda bulunanın STKya karşı yükümlülükleri karşılaşılabilecek farklı durumlar göz önüne alınarak ayrıntılı olarak belirlenmeli ve destekçilere net olarak açıklanmalıdır.

Marka olan STKlar, yardım verenler için cazip bir reklam aracı durumuna gelmiş olabilir. Ya da bir sponsor, yapacağı başka bir çalışmada (ki bu ticari bir yatırım olabilir) STKyı karşısına almamak için destekte bulunuyor olabilir. Kuruluşumuza yardım yapan bir birey bunu yıllar boyunca bir övünç aracı olarak mı kullanacak? Ya da bizi destekleyen bir kuruluş, bu desteğe karşılık olarak, onun yanlış bulduğumuz uygulamalarına göz yummamızı mı bekleyecek?

## **ARMAĞANLARIN KABUL EDİLMESİ**

Bir STK, kaynak oluşturma çalışmaları sırasında karşısına çıkan, yardım mahiyetindeki hediyeleri kabul etme ya da kabul etmeme konusunda ilkelere sahip olmalıdır. STKnın hangi amaçları için bağış kabul edileceği, kişi ya da kuruluşlardan alınacak armağanların ölçü ve sınırları, bağış olarak alınabilecek gayr-ı menkullerin nitelik ve sınırları, alışılmadık ve beklenmedik bir armağanı kabul edip etmeme kıstasları, ana amaçlar ve kurumsal yeterlilik dikkate alınarak STK tarafından belirlenmelidir.

## **DOLAYLI KAYNAK SAĞLAMA**

Fon sağlayan kuruluşlar, kimi zaman ilkeleri gereği, araç-gereç alımı, ya da bir tesisin kiralanması gibi gereksinimleri doğrudan karşılamayabilir. Ancak bu tür gereksinimleri karşılamak üzere yürütülecek kaynak oluşturma etkinliklerini destekleyebilir. ♦*Örnek:* Bir el sanatları üretim ve pazarlaması kooperatifinin bina satın alımına yönelik etkinliği desteklenmeyebilir, ancak kooperatifin el sanatlarını üretmek için tezgah ve eğitim alımına yönelik projesi sağlanacak destek ile bina alımına dolaylı destek bulması söz konusu olabilir.

## **Kaynak Oluşturan Kişi ve Kuruluşların Çalıştırılması**

Gerek ücretli çalışanlar gerek dışarıdan hizmet veren danışmanlar, STKya sağladıkları/ kazandırdıkları parasal kaynaklarla orantılı olarak (yüzde, pay, komisyon vb.) ödüllendirilmemelidir. Böyle bir ödüllendirmenin en önemli sakıncası, komisyon düşüncesi ile teşvik edilen kişilerin, bu paylarını miktarını yükseltmek için olabildiğince büyük kaynaklara yönelmeleri, dolayısıyla küçük ölçekli etkinlikler için gereken küçük kaynaklarla uğraşmak istememeleridir. Komisyon vermek/ almak, STK doğası ile uyuşmayan bir yaklaşımdır.

Kaynak oluşturma konusunda hizmet alınacak danışmanlar, belli kuruluşlar tarafından kabul görmüş ya da belgelendirilmiş, belli bir yeterliliğe sahip kişiler olmalı, verdikleri hizmet karşılığında kişisel kazanç beklememelidir. ♦*Örnek:* STGP tarafından yetiştirilen ve çeşitli illerde bulunan danışmanlar.

STK adına diğer kişi ve kuruluşlardan yardım talebinde bulunan bütün ücretli çalışanlar, gönüllüler, danışmanlar, taşeronlar ve diğer kuruluşların (♦*Örnek:* Halkla ilişkiler/ iletişim ajansları, [www.thesponsorx.com](http://www.thesponsorx.com)), çalışmaları üzerinde STKnın tam bir denetimi olmalıdır.

## KAYNAK OLUŞTURMA PERSONELİ

Kaynak oluşturma konusunda çalışan kişiler, destekçi ile STKnın amacını buluőturan, destekçileri toplumun gereksinimleri konusunda bilgilendiren, bu gereksinimi karőılamaları için onları ikna eden, temsil ettiği STKyı, destek arayışı içindeki diğer STKlardan farklılaőtırabilen, bir anlamda kuruluőunu pazarlayan kişilerdir. Bu alıőanlar, toplum bilincini arttırabilmeli ( $\Rightarrow$  *Halkla İlişkiler*), STKya ilgi duyulmasını sağlamalı, destek fırsatları yaratabilmelidir. Kaynak oluşturmanın yanı sıra, destekçinin katkısını sürekli, uzun vadeli bir işbirliğine dönüştürmek, destekçi ile sağlam bir ilişki kurmak da kaynak oluşturma personelinin görevi olmalıdır. Kaynak oluşturma sorumlusunun görevini etkin bir şekilde yürütebilmesi için bazı donanımlara sahip olması gereklidir:

1/ STKyı İyi Tanımak: STKnın amaç ve hedefleri, hedeflere nasıl ulaőıldıėı, süren projeleri, proje ve etkinliklerin maliyetleri, ne kadarının karőılandıėı, geleceğe yönelik planlar, planlanan harcamalar. Yapılmış bir harcama için kaynak sağlanması çok daha zordur. Tüm detaylara hakim olmak ve destekçiye doğru bilgi vermek gerekir. STKya gelen bir yardım teklifine zaman yitirmeden yanıt vermek için, STKnın kaynak gerektiren tüm etkinlikleri bilinmelidir. Bu sürecin sağlıklı işlemesi, sağlıklı bir STK içi iletişim ile gerçekleşebilir, ( $\Rightarrow$  *STK İçi İletişim*).

2/ Kaynak Oluşturma Harcamaları: Kaynak oluşturma çalışmalarının da bir maliyeti vardır. STKnın haberleşme, kırtasiye, tanıtım malzemeleri hazırlanması, ulaşım gibi masraflar, ve kaynak oluşturma personelinin ücretleri gibi giderler için bir bütçe ayrılmalıdır.

3/ İyi Bir Kayıt Sistemi: STKnın muhasebe sistemi, gelir ve giderlerin doğru ve güncel olarak kaydedilmesini, denetime açık olmasını sağlamalıdır. Pek çok destekçi, yaptığı yardımın nereye harcandığı, nasıl kullanıldığı gibi bilgilere ulaşmak ister. STKnın vergi muafiyetine sahip olması destekçiler açısından teşvik edicidir.

4/ Zaman: İstenilen düzeyde ve süreklilik kazanan bir kaynak tabanına ulaşmak, uzun vadeli bir çalışmadır. Kaynak oluşturma bütçesi hazırlanırken, zaman faktörünün de unutulmaması gerekir.

## KAYNAK OLUŞTURMA YÖNTEMLERİ

### Kurumsal Sponsorluk

Kurumsal sponsorluk, bir özel kuruluşun, özgül bir proje ya da etkinlik bazında değil, kurumsal varlığını sürdürebilmesi için bir STKy'a verdiği parasal ya da aynî destektir. Bankalar, sigorta ve finans şirketleri, iletişim kuruluşları gibi sürekli ve sağlam bir finansal yapısı olan, gelirinin bir bölümünü düzenli olarak STKy'a ayırabilen kuruluşlar, uzun vadeli kurumsal sponsor olabilir.

Toplumsal güvenini kazanmak, müşteri sayılarını arttırmak, bir ürünü tanıtmak isteyen kurumsal sponsorlar, toplumda saygı gören, iyi işler başaran STKlar ile özdeşleşerek toplumdaki saygınlıklarını arttırabilir.

Proje sponsorluğunda olduğu gibi, bu ilişkide de sponsorun ve STKnın kazançlarının neler olacağı, yazılı bir sözleşme ile belirlenir. Özellikle sanayi kuruluşlarının sponsorluklarında, anlaşmanın yeterince adil, net ve her iki taraf için de kabul edilir olması gerekir. Kurumsal sponsorluk ilişkileri genellikle uzun dönemli ilişkilerdir, kimi zaman STK ile sponsorun ismi özdeşleşebilir. ♦*Örnek:* Garanti Bankası ve DHKD.

### Sponsorluk

Sürekli kurumsal destek veremeyen özel kuruluşlar, yararlı ve çekici toplumsal projeler ile özdeşleşerek toplumdaki saygınlıklarını arttırmak isteyebilir. ♦*Örnek:* Turkcell ile Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği işbirliği. Batı'da ya da Asya'daki pek çok ülkede, STKlar ile sponsor olmak isteyen şirketler arasında aracılık yapan kuruluşlar bulunmaktadır. Böyle bir sistem Türkiye'de henüz yaygınlaşmamıştır, ancak The SponsorX isimli kuruluş bu konudaki ilk örneklerden biridir, ([www.thesponsorx.com](http://www.thesponsorx.com)). Halkla ilişkiler şirketleri, temsil ettikleri müşterilerinin adına, STKlarla şirketler arasında ortaklıklar oluşmasını sağlamaktadırlar.

Sponsorluk ilişkisi mutlaka net ve yazılı bir anlaşma ile kurulmalıdır, tarafların sorumluluk ve hakları belirlenmelidir. ♦*Örnek:* Kaynakların zamanında STKy'a sunulması ya da projenin zamanında tamamlanması. Sponsorluk, uzun vadeli bir serginin ya da sürekli bir eğitim programının desteklenmesi gibi uzun soluklu bir destek olabilir.

Bir diğerk sponsorluk biçimi de, STKnın alışma sahasında ve ilkelerine uygun olabilecek türde ürünler için STKnın onayının istendiğı, hatta STK logosunun ürün üzerinde kullanıldığı ilişkilerdir. Doğal olarak bu tür bir sponsorluk çok ince elenip sık dokunması gereken ve STK kimliğine ve saygınlığına en ufak bir leke sürölme olasılığı durumunda bile kaçınılması gereken bir sponsorluk türüdür.

Genel olarak sanayicilerle kurulacak sponsorluk ilişkilerine temkinli yaklaşmak gerekir. STKya karşı eleştirel yaklaşımları olan gruplar için çok kolay bir gerekçe oluşturabilir, en azından yanlış yorumlanabilir. Sponsorluk koşulları belirlenirken STK, sponsorun elinde eli-kolu bağılı duruma düşmemeli, bunun bir kaynak oluşturma çalışması olduğı, sponsora yapılmış bir lütuf olmadığı unutulmamalıdır.

◆*Örnek:* Karabatak Ltd. İle Kültürel ve Doğal Yaşamı Koruma Derneğı (KÜDYAK), toplam 1,500 ilköğretim öğrencisine dağıtılacak ‘Doğa ve Kuşlar’ kitapçığının hazırlanması, basımı ve dağıtılması konusunda anlaşmıştır. Anlaşma gereğı Karabatak Ltd. Hazırlık aşamasında gönüllü olarak çalışacak uzmanların temel masraflarını karşılayacak (parasal yardım), kitapçıkların basımı için gerekli kâğıdı sağlayacak (ayni yardım), dağıtım aşamasında KÜDYAK gönüllülerini ve kitapları taşıyacak nakliye aracını ve sürücüyü tahsis edecektir (insan gücü). Bu çerçevede KÜDYAK, bu süreç için gereken bütçeyi ve her bir adımın tarihini ayrıntılı olarak Karabatak Ltd.’e sunacak, Karabatak Ltd., para, malzeme ya da insan desteğini söz konusu tarihlerde vermeyi taahhüt eder. KÜDYAK ise, bu hizmetleri sunduğı takvime uygun olarak gerçekleştirecektir. KÜDYAK, basılan kitapların ön kapağında, Karabatak Ltd. logosunun yer almasını, kitabın başlık sayfasında, şirkete teşekkür edilen bir paragraf konmasını, dağıtım sırasında yapılan tanıtım konuşmalarında, Karabatak Ltd.’e sözlü olarak teşekkür etmeyi taahhüt eder. Ayrıca Karabatak Ltd., sözleşmenin yapıldığı tarihten başlayarak altı ay süre ile, KÜDYAK projesinin sponsoru olduğunu reklamlarında duyurabilecektir. Ancak altı ay sonunda KÜDYAK ismini kullanamayacaktır. Kitapların ikinci bir baskısı, başka bir kaynaktan sağlandığı taktirde, Karabatak Ltd. logosu kapaktan çıkarılır. vb.

## **ÖZEL KURULUŞLARIN SPONSOR OLMA NEDENLERİ**

- Toplum, devlet ve hissedarları tarafından topluma yararlı kuruluş olarak görülmek,
- Belli projelerde yer alarak, toplumsal saygınlıklarını geliştirmek, ürün ve hizmetlerine dikkat çekmek,
- Rakip kuruluşların STK etkinliklerini destekliyor olması,
- Kuruluşun kurucularının ya da üst düzey yönetimin toplumsal hizmete ilgi duyması,
- STKları desteklemeyi, şirket için uzun vadeli bir yatırım ve şirkete yeni pazarlar açacak bir strateji olarak görmek,
- Şirket çalışanların, şirketi toplumsal görev üstlenen bir şirket olarak görmesi, motivasyonlarının ve dolayısıyla verimliliklerinin artması,
- Vergi indirimlerinden yararlanmak.

## **SPONSORLARIN YÖNELTEBİLECEĞİ SORULAR VE YANITLARI**

1 / Neden STKlara destek olmalıyım?

- ♦ Şirketler toplumdan kopuk kuruluşlar değildir,
- ♦ Şirket misyonunun başarısı ve sosyal vizyon bir bütündür,
- ♦ Büyümeyi hedefleyen bir şirketin topluma yatırım yapması şarttır,
- ♦ Nitelikli profesyoneller, toplumsal görev üstlenen şirketlerde çalışmayı tercih eder
- ♦ Müşteriler toplumsal sorunlara duyarlı kuruluşların ürün ve hizmetlerini tercih eder
- ♦ Toplum ve devlet, özel şirketlerin toplumsal sorumluluk üstlenmesini bekler
- ♦ STKlara destek olmak, şirketin tanınırlığını artırır

2/ STKlara neden ben destek olmalıyım? Vergimi ödüyorum, desteği devletin vermesi gerekmez mi?

- ◆ Devletin kaynak ve olanakları bütün toplumsal sorunları çözmeye yeterli değildir
- ◆ Bazı işler STKlar ve yerel gruplar tarafından daha iyi yapılabilir,
- ◆ Bazı destekler yalnızca özel şirketler tarafından sağlanabilir.

3/ Paramın ve desteğimin doğru değerlendirildiğinden nasıl emin olabilirim?

- ◆ İlkelerinize uyan, net bir şekilde belirlenmiş amacı ve uygulama stratejisi olan bir proje seçin
- ◆ Destek olduğunuz proje konusunda mutlaka somut sonuçları gösteren raporlar isteyin,
- ◆ Uygulamaya siz de katılın, en azından yapılan uygulamayı yerinde ziyaret edin

4/ Parasal kaynağım yok, başka nasıl katkıda bulunabilirim?

- ◆ Kullanılmış mobilya, araç-gereç, cihaz ya da şirket ürünlerinden bağışlayarak,
- ◆ Teknik bilgi, parasal ve yönetsel becerilerinizi sunarak, basın ile bağlantı kurarak
- ◆ Projelerin belli bölümlerini, şirketiniz çalışmaları ile gerçekleştirerek ◆*Örnek*: düşük maliyetli tesis inşası.

5/ STKnın güvenilirliğinden nasıl emin olabilirim?

- ◆ STKnın geçmiş dönemlere ait mali tabloları ve bütçesini inceleyebilirsiniz
- ◆ Verilen referanslardan bilgi alabilirsiniz
- ◆ STKnın çalışmalarını, yerinde ziyaret ederek görebilirsiniz.

### **Donörler ve Fonlar**

Donör dediğimiz zaman, çoğunlukla STKlara, eğitim kuruluşlarına ve toplumsal hizmet veren kuruluşlara proje bazında parasal destek sağlayan, genellikle uluslararası ve resmi nitelikteki organizasyon ve kurumları, devlet kuruluşlarını, ya da bu amaçla kurulmuş vakıfları anlıyoruz. Bu tür kuruluşların, bir program çerçevesinde bağışladıkları parasal kaynaklar ise fon olarak isimlendirilir.



Bu kurumların başında Birleşmiş Milletler Teşkilatı'nın çeşitli programlarını, STGP'nin de destekçisi olan Avrupa Birliği'ni, ABD Uluslararası Kalkınma Yardımı (USAID), British Council, Japon Uluslararası İşbirliği Ajansı, Goethe Istitute, Fransız Konsoloslğu gibi kalkınmış ölkelerin uluslararası yardım fonlarını, Açık Toplum Enstitüsü'nü, Friedrich Ebert Vakfı'nı ya da Heinrich Böll Vakfı'nı sayabiliriz.

Bu kuruluşların, sağladıkları destek konusunda genellikle, bütün ayrıntıları ile belirlenmiş ilkeleri, stratejileri, uzun ve karmaşık bir başvuru ve onay mevzuatı vardır. Bunun da ötesinde, donör kuruluşlar, uzun vadeli bağış programlarını, uluslararası araştırmalara dayandırarak ve gereksinme önceliklerini belirleyerek, kendileri hazırlar. Bir başka deyişle donörler, kaynak kullanım politikalarını belirleyerek yönlendirici bir rol üstlenir.

Donör kuruluşların yardım programlarından yararlanmak, öncelikle hangi kuruluşların, bizim çalışma sahamızda etkin olduğunu ve fon sağladığını bilmeyi gerektirir. Buna ek olarak, söz konusu kuruluşun yıllık ve uzun vadeli politikalarını, öncelikle fon sağladığı bölge ve ölkelerin hangileri olduğunu, ne tür program ve projeleri desteklediğini, fon miktarının sınırlarını, desteklediği kuruluşta aradığı özellikleri bilmek gerekir. Bunlardan sonra da, o kuruluşun bürokrasisini ve fon sağlama sürecini tanımamız gerekir.

Donör kuruluşların fonlarından yararlanmak için bu uzun süreci geçirmek gerekir, bu nedenle, bu tür fonlar kısa sürede sağlanması gereken küçük ölçekli kaynak gereksinimleri için genellikle uygun değildir. Ölkemizde fona gereksinme duyan STKlar için kolaylaştırıcı hizmet veren bir kuruluş henüz yoktur.

### **İşletmeler, Kiralar**

STKlar kimi zaman, var oluşunun vazgeçilmez bir unsuru olarak gördüğü maddî varlığını arttırmak için ticarî işletmeler kurma ya da bu gibi işletmelere ortak olma yoluna gitmektedir. Bir STK, etkinliklerine parasal kaynak sağlamak için ekonomik uğraşlara giriyorsa, söz konusu işletmeleri profesyonelce ve ticari maktık çerçevesinde yürütecek kapasitede olmalıdır. Bir STK, iki ayrı biçimde ticarî etkinlik içine girebilir: 1/ Türk Ticaret Kanunu'nun öngördüğü koşulları yerine getirerek bir anonim, kollektif, limited vb. ortaklık kurmak ya da kurulu bir ortaklığa katılmak, 2/ Doğrudan bir iktisadi işletme kurmak.

STKlar, hedef kitlesi için gelir getirecek bir ekonomik uğraşın altyapısını hazırlayıp, hedef kitleye gereken eğitimi sağlayabilir. Böyle bir mekanizma içinde STK, ekonomik uğraşın verimli işlemlerini sağlamak ve üreticiyi korumak gibi görevler üstlenebilir. Ürünlerin satışı için çeşitli pazarlama kanalları geliştirebilir.

Bu tür uğraşlar, STKnın çalışma sahası ve hedef kitlesine bağlı olarak, tarımsal işletmeler, el sanatları, özürllere yönelik meslek edindirme, eko-turizm merkezleri işletilmesi olabilir. Sağlık alanında çalışan bir STK için hastane ya da sağlık tesisi işletmek de bir gelir kaynağıdır. ♦*Örnek:* Türk Böbrek Vakfı kuruluşu olan Hizmet Hastanesi.

Bu tür ekonomik uğraşlarda dikkat etmemiz gereken nokta, bu işletmelerin STKnın asıl etkinliklerinden bütünüyle ayrılması, ticari kurallar çerçevesinde yürütmektir. Vakıflar için bir başka kaynak, vakfa ait gayri menkullerin kiralanmasından elde edilecek gelirdir.

### **İŞLETME MUHASEBESİ**

STKların kurduğu bir ekonomik işletme şu kıstaslara uymalıdır: 1/ Ticari, sınaî ve tarımsal etkinlik amacı taşıması, 2/ Etkinliğin süreklilik göstermesi, 3/ Etkinlik sonucunda üretilen mal ya da hizmetin bir bedel karşılığı satılması, 4/ Doğrudan STK bünyesi içinde kurulması, 5/ Herhangi bir sermaye şirketi veya kooperatif şeklinde kurulmamış olması gerekmektedir. 'Ticarî' sıfatı taşıyan ve vergi yükümlülüğü olan işletmelerin muhasebesi, STKnın muhasebesinden ayrı tutulmalıdır.

### **Maliyetleri Karşılama**

İnsanların karşılığını ödeyerek sahip olduğu ürün ve hizmetlere genellikle, bedel ödmeden sahip olduklarına kıyasla daha fazla değer verir ve bunları daha verimli kullanır. STKların sundukları hizmetin maliyetinin kısmen ya da bütünüyle, hizmet alan hedef kitle tarafından karşılanması, en azından maliyetlerin düşürülmesi açısından bir gelir kaynağı olabilir. Burada, hedef kitlenin böyle bir bedeli ödeyip ödeyemeyeceği, ödemek isteyip istemediği gibi etkenler bu kararın alınmasında önemli bir rol oynayacaktır. Hedef kitle, alım gücü düşük bir kesim olmayabilir, ya da bir bölümü gereksinme duyduğu ürün ve hizmetler için bir ödeme yapmaya kendiliğinden istekli olabilir.

Bazı hizmetler belli bir kesime ücretsiz sunulup, ödeme gücü olan başka bir kesimin maliyetleri karşılaması beklenebilir. Meslek edindirme eğitimlerinde, kursiyerin, eğitimini bitirip para kazanmaya başladıktan sonra ödeme yapması da bir diğer çözüm olabilir. ♦*Örnek:* Bazı sağlık hizmetleri, ya da meslek ve beceri kazandırmak amacıyla düzenlenen kurslar.

### Üyelik Ödentileri

Üyelik tabanı, çeşitli yollardan parasal kaynak olabilir:

1. Üye kayıt ödentisi,
2. Yıllık (düzenli) üyelik ödentileri,
3. STK üye bülteni bedeli (genellikle 2. madde ile birlikte alınır),
4. Belirli bir proje için alınan destekler; gönüllü olarak ödenir ancak genellikle sabit bir miktardır.
5. Belli bir nedenle üyelerin organize ettiği yardımlar. ♦*Örnek:* Düğün/ kutlama vb. için çiçek göndermek yerine belli bir STK'ya bağış yapılması.

Kimi durumlarda, parasal destek yerine üyeler bir projede kullanılmak üzere aynî yardımlarda bulunabilir ya da hizmet sunabilir. ♦*Örnek:* Bir ses kayıt cihazı, bir kamera bağışlanması, ya da bir ulaşım masrafının karşılanması. Bu durumda o projenin bütçesinden söz konusu cihaz ya da hizmetlerin temini için para harcanmayacağından, yapılan yardımlar parasal yardım olarak da düşünülebilir.

Kimi durumlarda da, yapılan aynî yardımlar STK'nın çalışmasına doğrudan katkı sağlamayabilir, ancak bir kermes ya da müzayede gibi bir etkinlikte 'satılarak' (bağış karşılığı verilerek) STK'ya parasal gelir sağlayabilir.

Düzenli giderler ya da 'çekirdek fon' için kaynak bulmaktan ziyade, örneğin bilimsel araştırma projeleri için kaynak arayışı konusunda, bu projeyi tasarlayan ekibin yanında, o ekiple eşgüdümlü olarak çalışacak bir kaynak oluşturma ekibi kurulabilir. Bu ekibin başında, kamu tarafından tanınan ve sayılan bir kişinin bulunması ve muhtemel destekçileri teşvik etmesi, kaynak bulmayı kolaylaştıracaktır. ♦*Örnek:* Bireylerden kaynak sağlamak için TEMA'nın ilk yıllarında pek çok sanatçının yer aldığı spot filmleri; Bizim Lösemili Çocuklar Vakfı'nın Küçük Emrah ile yürüttüğü kampanyalar.

Bütün üyelere ait kayıtlar, ilgili yasa ve yönetmeliklerin gerektirdiği koşullara ek olarak, üye – STK ilişkisi ve üye katkısı açısından da ele alınmalıdır. Üyelerin isim, adres, telefon gibi bilgilerinden daha önemli olarak, meslekleri, profesyonel becerileri, hobileri, deneyimleri, bağlantılı oldukları diğer grup ya da kuruluşlar, STK'ya olan (mevcut ya da eski) destek ve katkıları, STK'dan üyelere giden belge, bülten, duyuru vb. gibi bilgiler, tarihler de belirtilerek güncel tutulmalıdır. (*⇒Ek: Üyelik Formu Örneği*). Farklı üyelik statüleri varsa farklı renkteki kayıt kartları kullanılmalıdır. ♦*Örnek:* TEMA destekçisi, TEMA gönüllüsü, TEMA üyesi, TEMA dostu, Yavru TEMAlı. Veri tabanı, üyelerin düzenli yapmaları gereken ödentilerin zamanını saptamak için de kullanılmalıdır. Üye veri tabanları, yazışmalar için etiket baskısı alma, bilgisayardan toplu faks gönderme, ya da toplu e-posta gönderme gibi işlevlerle de bütünleştirilip, iletişim verimliliği artırılabilir.

Pek çok STK, üye tabanının genişliğini bir kıstas olarak almaktadır, bu doğrudur. Ancak üye sayısının çokluğundan ziyade, üye profilinin niteliği daha önemlidir. Ülkemizdeki STKlardaki üyelik ödentileri, STK'nın çalışmalarını parasal olarak desteklemekten çok uzaktır. Bununla birlikte, üyelik ödentilerinin, en azından üyeler için yapılan harcamaları (personel giderleri, araç gereç, kırtasiye masrafları, bülten vb. basımı) karşılaması gerekmektedir. Aksi taktirde üyelik mekanizması STK için bir destek olmaktan çıkıp, parasal kaynak bulmayı gerektiren bir yük durumuna gelebilir.

### **Bağışlar**

Bağışların belli bir projenin masrafları için talep edilmesi, toplanacak bağış miktarını arttırabilir. Proje bir yazı ile üyelere ve potansiyel bağışçılara duyurulur, ekinde bağış formu, banka hesap numaraları vb. bulunmalıdır.

Toplanan bağışlara ilişkin hesaplar açıkça beyan edilmelidir. Bağış yapanlara mutlaka bağış makbuzu verilmeli, bağış miktarı ve toplam bağışçı sayısına bağlı olarak bir teşekkür mesajı gönderilmelidir.

Toplanan bağışlar bir bina ya da tesis yapımında kullanılıyorsa, --en azından ana-- bağışçıların isimlerinin yer aldığı bir plaketin bu tesisin girişine konulması nazik bir davranış olur. Bütün bağışçıların isimleri de bir liste halinde, STK merkezinde görünür bir yere asılabilir ya da bir şeref defterine kaydedilebilir (ya da İnternet sitesinde yer alabilir). Eğer belli bir projenin masraflarının büyük bölümü tek bir bağışçı tarafından karşılanıyorsa, bu bağışçıya pek çok farkı yöntemle teşekkür edilebilir.

Ana bağışçılar ile ilişkiler her zaman sıcak tutulmalı, aradan uzun zaman geçse ve STK bu bağışçıdan yeni bir bağış beklemese bile, haber mesajları düzenli olarak gönderilmeli, etkinliklere davet edilmelidirler. Bu bağışçılar yeni bir bağışta bulunmasa bile, STK'nın çalışmaları ve yeni kaynak oluşturma etkinlikleri konusunda iyi birer sözcü/ elçi olabilir.

Bireyler ya da kuruluşlar tarafından STK'ya yapılacak bağışların masraf olarak gösterilebilmesi ve bağış sahibinin vergi muafiyetinden yararlanabilmesi, bağışları teşvik edici bir özelliktir. Bunun için dernek ve vakıfların kamu yararına çalışan kuruluş niteliğini kazanmış olması gerekir, (*⇒ Yasal Zemin ve Düzenlemeler*).

### **Bağış Kampanyaları**

Kampanyalar, belli bir soruna dikkat çekmek, kamoyu oluşturmak gibi hedeflerin yanı sıra, parasal ya da aynî yardım toplamak için de işlevsel birer araçtır. Kampanyalar genellikle kısa vadeli ve çok özgül, somut, hızla sonuç vermesi beklenen hedefleri vardır. Kaynak oluşturmak içi düzenlenen kampanyaların sonuçları, ne kadar gelir elde edildiği ya da yardım toplandığı, bunların nasıl değerlendirildiği kamuya ayrıntılı olarak duyurulmalıdır. ♦*Örnek*: 1999 Marmara depremi sonrasında çeşitli kuruluşların başlattığı yardım kampanyaları bu çalışmalara iyi birer örnektir, (*⇒ Kampanyalar*).

Kampanya ile kamuoyu oluşturma ve bağış toplama etkinliklerinde şu noktalara dikkat edilmelidir:

- Olabildiğince çok sayıda potansiyel ve mevcut destekçi ile ilgilenmek,
- Kampanyada çalışacak çok sayıda gönüllü bulmak,
- Kampanyaya katkıda bulunanların katkısını sürekli hale getirmek,
- Basit ve anlaşılabilir bir mesaja sahip olmak,

Aşağıdaki soruların yanıtları kampanya stratejisinin geliştirilmesinde yardımcı olacaktır:

- Kampanyanın destekçileri kimdir?
- Kampanyayı kimlerin desteklemesi gerekir? Bunlar kampanya ile ilgilenebilecek, ancak henüz ne yapılabileceğinin farkında olmayan potansiyel kitledir.
- Kampanyayı kimin desteklemesini istiyoruz? Bu da, yaptığımız çalışmanın önemini kavramasını beklediğimiz kitledir.

### **Sübvansiyonlar**

Devlet, yerel yönetimler ya da uluslararası kuruluşlar tarafından STKlara sağlanan mali kolaylıklar ve destek bu başlık altında incelenebilir. Özellikle işletme masraflarını, STK tarafından düzenli olarak sunulan hizmet masraflarını karşılamaya yönelik olabilir. Bu tür sübvansiyonlar/ gelirler için piyango, spor karşılaşmaları, harçlar (Liman girişleri), otopark makbuzlarından ayrılacak paylar vb. kullanılabilir. Sübvansiyon mekanizmasının (STKnın ticari çıkar gözetmemesi, kamu nezdindeki saygınlığı gibi) nesnel kıstaslarla belirlenmesi gerekir. Resmi kuruluşların ya da siyasi kökenli kuruluşların, belli bir beklentiyle STKları sübvanse etmesinden özellikle kaçınılmalıdır; böyle bir ilişki STKnın saygınlığını ve tarafsızlığını zedeler.

Bir STKnın varlığını ve programını belli bir kuruluştan aldığı sübvansiyonlara dayandırması da aynı biçimde sakıncalıdır. Bu sübvansiyonun herhangi bir nedenle çekilmesi, STKnın varlığını tehlikeye düşürebilir. Sübvansiyonun, başka parasal kaynakları çekmek için kullanılması daha verimli olabilir. ♦*Örnek:* Uluslararası projelerde, fon veren kurumun talebi ile, bazı aynî katkılar yerel yönetimlerce sağlanabilir; fonlanan proje kapsamındaki eğitimler, aktiviteler için belediyenin ücretsiz salon tahsis etmesi, katılımcıların konaklaması için yer (misfirhane gibi) temin etmesi, ücretsiz ulaşım sağlaması gibi. Projenin kazanma şansını artırır.

### **Satışlar**

Ülkemizde STKların doğrudan satış yapması ve gelir toplaması yasalar tarafından yasaklanmıştır. Bununla birlikte, çeşitli ürün, eşya ya da eserin satışından elde edilecek gelirlerin bir STKya bağış olarak aktarılmasına herhangi bir engel yoktur. Pek çok STK da bu yöntemi kullanır. 'Satılan' ürün için biçilen bedel, amaç kaynak oluşturmak olduğu için, ürünün gerçek değerinin kat kat üzerinde olabilir.

Bir başka gelir elde etme biçimi de, üzerinde STK logosu bulunan çeşitli ürünlerin (çeşitli giysi ya da aksesuarlar, takılar, bardaklar, çıkartmalar vb), hatta yayınların bağış karşılığı verilmesidir. Böyle ürünler, belli bir etkinlik kapsamında özel sloganlarla da üretilebilir. Bu yöntemin başarılı olabilmesi, STKnın yeterince tanınmış, saygın ve taşınabilecek bir 'marka' olmasıyla doğru orantılıdır. (*⇒STKlar ve Toplumsal Kabul*)

Üzerinde STK logosu ya da özel bir kampanya sloganı bulunan ve gündelik olarak kullanılan ürünler, aynı zamanda STKnın logosunun ve mesajının sürekli olarak görülmesini sağlayan birer iletişim/ bilgilendirme aracıdır. (*⇒Halkla İlişkiler*)

### **Kermesler**

Kimi durumlarda, yapılan aynî yardımlar STKnın çalışmasına doğrudan katkı sağlamayabilir, ancak bir kermes ya da müzayede gibi bir etkinlikte 'satılarak' (ya da bağış karşılığı verilerek) STKya parasal gelir sağlayabilir. Kermeste satışa çıkarılan ürünler, STKnın hizmet götürdüğü ve becerilerini geliştirdiği bir hedef grup tarafından hazırlanmış ürünler de olabilir. ♦*Örnek:* Anakültür bu tür kermesleri yıllardır başarıyla sürdürmektedir. TEMA Vakfı da, 2004 Nisan ayında geniş kapsamlı bir kermes düzenlemiştir.

### **Açık Arttırmalar**

Müzayede, ülkemizde STKların pek kullanmadığı bir kaynak oluşturma yoludur. Bağışlanmış değerli takılar, süs eşyaları, özel tasarım giysiler ya da sanat eserleri müzayede parçası olabilir.

### **Proje İşletme Payları**

Pek çok durumda, özgül bir proje/ etkinlik için parasal/ maddi kaynak bulmak, bir STKnın işletme giderleri için ana kaynak (core funding) sağlamaktan daha kolay olabilir. Bu, sunulan bir proje önerisinde STKnın işletme ve personel masraflarının ne kadarının o proje bütçesinden karşılanacağını belirtmeyi ve proje sonunda da uygun olarak mali raporlamayı gerektirir. Genel olarak pek çok destekçi, işletme paylarını %10–15 gibi bir oranda tutar. Aynı anda birden fazla projeden işletme payı alınması ve işin bir bölümünün gönüllüler tarafından yürütülmesi, ücretli personel ve diğer masrafları proje işletme paylarından karşılanmasını sağlayabilir. (*⇒Projeler ve Diğer Uygulamalar*).

## **Diğer Yöntemler**

Kaynak oluşturmak için kullanılabilecek diğer yöntemler arasında, bir yemek ya da eğlence 'davetiyesi'nin satılması, bir kültür gezisi sayılabilir.

## **Aynî Destekler**

STKnın günlük işlevlerini yerine getirebilmesi, ya da belli bir proje ve etkinliği tamamlayabilmesi için gerek duyduğu kaynak ve araçların bir bölümünü, doğrudan para olarak değil, o işin yerine getirilmesinde kullanılan malzeme, araç-gereç biçiminde sağlamasıdır. ♦*Örnek:* STK ofisinde kullanılacak bilgisayar, faks, telefon gibi ofis gereçleri, ya da bir arazi çalışmasında kullanılacak ölçüm cihazları, eğitim çalışması için gereken projeksiyon cihazı vb. Düzenlenen etkinlikler için ücretsiz mekân temin edilmesi, ücretsiz ulaşım sağlanması vb. katkılar da aynî yardım sınıfına girer.

## **Destekçilere Teşekkür/ Ödüllendirme**

Destekçilerimiz, yaptıkları yardımın karşılığında bizden bir şey beklemiyor olabilir. Böyle olsa bile, en büyüğünden en küçüğüne bütün parasal ve aynî destekçilere uygun zeminlerde teşekkür etmeyi, gerekirse onları ödüllendirmeyi hiç bir zaman ihmal etmemeliyiz. Destekçi sayısı, ismen teşekkür edilemeyecek kadar fazla ise, toplu bir teşekkür de olabilir. ♦*Örnek:* Bir bağış kampanyasının sonunda düzenli bültenimizde 'Kampanyamıza bağış yapan değerli destekçilerimize teşekkür ederiz.' benzeri bir ibareye yer vermek.

Büyük bağışlar yapan, büyük ölçeklerde destek veren ve bir projenin tamamlanmasında önemli rol oynayan destekçilere ise, onları bir sertifika, bir plaket vererek ya da başka bir biçimde teşekkür etmeliyiz. Bu bizim destekçilere karşı bir görevimiz olduğu gibi, destekçilerin STK ile bağlarını koparmamasını, başka kişi ve kuruluşların ise STKya destek olmaya başlamasını teşvik edecek bir davranıştır.



## **PARA YÖNETİMİ**

Türkiye’deki yasal düzenlemelerin, bütün STKların parasal kaynak yönetimi konusunda saydam ve güvenilir olmasını gerektirmesinin yanı sıra, diğer yönetim sahalarında olduğu gibi parasal konularda da saydam olmak STKnın doğasının temel bir gereğidir. Parasal kaynakların verimli ve saydam yönetilmesi, öncelikle parasal kaynak sağlamış olan sponsorlar, bağışçılar, destekçiler, daha sonra da STK çalışmalarından yarar sağlaması beklenen hedef kitle açısından kaçınılmazdır.

Bir STKnın parasal kaynak kullanımı, yönetim kurulu tarafından onaylanmış yıllık bütçeye uygun olarak yürütülmelidir. STK parasal yönden hesap verebilir olmalıdır. Bu da düzenli mali raporlar hazırlanması, para akışının saydam bir biçimde ortaya konulması ile olanaklıdır.

STKnın her türlü maddî kaynağının yanlış ya da kötü kullanılması durumunda, bu durumun yönetim kuruluna iletilmesini sağlayacak bir mekanizma oluşturulmalıdır. Bütün bunlar için de, STKnın yazılı bir parasal politikası bulunmalıdır. Bu yazılı politika, kuruluşun mal varlığı, kuruluş içi öz denetleme süreçleri, satın alma uygulamaları ve kullanıma hazır kaynaklar gibi unsurları içermelidir.

## **Yasal Düzenlemeler**

STKlarda parasal yönetim, özellikle kuruluş büyüdükçe ve yapısı daha karmaşık hale geldikçe uzmanlık gerektiren bir iştir. Bu kılavuzda parasal yönetim sürecinin bütün ayrıntıları ile verilmesi olanaklı değildir. Ancak, özellikle dernek ve vakıflar için, uygulamada önem taşıyan, STKların saydamlığı ve hesap verebilirliği yönünden yararlı olan bazı noktalar ele alınacaktır.

STKlar muhasebe işlemlerini kendi bünyelerinde uzman kişilerin çalıştığı ayrı bir birim ile yürütebilecekleri gibi, serbest muhasebeci, mali müşavirler ile de yürütebilir. Muhasebe süreci, STKların ilgili yasalar karşısındaki mali sorumluluklarının temelidir. Muhasebe işlemlerini kendi bünyesinde yürüten STKlar, muhasebe biriminin görev, yetki ve sorumluluklarını belirleyen bir yönetmelik hazırlamalıdır.

Muhasebe işlemleri, bir muhasebe bürosundan hizmet olarak yürütülecekse, taraflar arasında, karşılıklı yükümlölük ve sorumlulukların net olarak belirtildiğı bir sözleşme düzenlenmelidir.

#### **VAKIFLAR**

Medeni Kanun'a göre kurulan vakıflar, 91/2159 sayılı tüzüğün değişik 29. maddesine göre: 1/ 213 sayılı Vergi Usul Kanunu'nun (VUK) 177. maddesi 5. bendi hükmü uyarınca, işletme hesabı esasına göre defter tutmalarına izin verilenlerin işletme esasına göre, 2/ Bunların dışında kalan vakıfların bilanço esasına göre, 3/ Bakanlar Kurulu'nca vergi bağışıklığı tanınan vakıfların yalnızca bilanço esasına göre defter tutmaları gerekmektedir.

Yapıları gereğı bilanço esasına göre defter tutmaları gerek görölmemeyen vakıfların, işletme esasına göre defter tutmalarına Vakıflar Genel Müdürlüğü tarafından izin verilebilir. Yeni kurulan vakıfların tescili izleyen en geç bir yıl içinde Vakıflar Genel Müdürlüğü'nce yapılacak teftişe kadar, işletme esasına göre defter tutabilir. Genel olarak, Medeni Kanun hükümlerine göre kurulan tüm vakıflar, Vakıflar Genel Müdürlüğü tarafından gönderilen 'Muhasebe Hesap Planı'na uymak zorundadır. Vakıflar, defter onayı, kayıt düzeni, belge düzenleme ve temini hususlarında VUK hükümlerine tabidir.

#### **DERNEKLER**

'Derneklerin Tutacakları Defter, Muhasebe Hesap Kayıtlarıyla ilgili Usul ve Esaslara Dair Yönetmelik'in (Resmi Gazete 05.04.2003/25070) 'Defter Tutma Esasları' başlığını taşıyan 4. maddesine göre; dernekler işletme esasına göre defter tutarlar. Ancak yıllık gelirleri 64 milyar TL'nı (2002 yılı için belirlenen tutardır; bu miktar, her yıl bir önceki yıla ilişkin olarak VUK uyarınca Maliye Bakanlığı tarafından belirlenen, yeniden değerleme oranında arttırılmak suretiyle uygulanır) aşan dernekler, düzenlemelerin belirttiğı bazı koşulların gerçekleşmesini izleyen hesap döneminden başlayarak, bilanço esasına göre defter tutar.

İşletme hesabı esasına göre defter tutan dernekler ise, belirtilen miktarlara tâbi olmadan, bilanço esasına göre defter tutabilir. Bilanço esasına geçen dernekler, belirlenen miktarların altına düşölse dahi, bir daha işletme hesabı esasına dönemezler.

## **Tutulacak Defterler**

İşletme hesabı esasına tâbi olan dernekler: 1/ Üye kayıt defteri, 2/ Karar Defteri, 3/ İşletme Hesabı Defteri, 4/ Envanter Defteri; bilanço esasına tâbi olan dernekler ise: 1/ Üye Kayıt Defteri, 2/ Karar Defteri, 3/ Yevmiye Defteri, 4/ Büyük Defter (Defter-i Kebir), 5/ Envanter Defteri, tutmaları ve bu defterleri notere onaylatması zorunludur. Dernek ve vakıfların tuttıkları defterlere yapılacak kayıtların Türkçe olması gerekmektedir. Muhasebesini bilgisayar ortamında tutmayan dernek ve vakıfların, muhasebe kayıtlarını mürekkeple ya da makine ile yazmaları zorunludur.

Yevmiye Defteri maddelerinde yapılan yanlışlar ancak muhasebe kurallarına göre düzeltilebilir. Diğer defterlere yapılan kayıtlarda rakam ve yazılar yanlış yazıldığı takdirde düzeltmeler, rakam ve yazının üzeri okunacak şekilde çizilmek ve üst veya yan tarafına doğrusu yazılmak suretiyle yapılabilir. Defterlere yapılan bir kaydı kazımak, çizmek veya silmek suretiyle okunamaz hale getirmek yasaktır. Muhasebe defterlerinin tasdik usul ve süreleri VUK'nun 220. ve izleyen maddelerinde belirtilmiştir.

## **KAYDA ESAS OLAN BELGELER**

Dernek ve vakıflar, satın aldıkları her türlü mal ve hizmet karşılığında yaptığı ödemeleri belgelendirmek zorundadır. Bu belgeler şunlardır (VUK, madde 227): 1/ Fatura, 2/ Perakende Satış Belgeleri (Perakende Satış Fişleri, Yazar Kasa Fişleri, Giriş ve Yolcu Taşıma Biletleri), 3/ Gider Pusulası, 4/ Müstahsil (Üretici) Makbuzu, 5/ Ücret Bordrosu ve bordro yerine geçen belgeler.

STKların yaptıkları her türlü mal ve hizmet alımı karşılığında, gider pusulası dışında kalan uygun bir belgeyi öncelikle sağlamaları asıldır. Ancak bu belgelerin elde edilmelerinin mümkün olmadığı durumlarda ve belgeye dayandırılması mutad olmayan düşük tutarlı giderler (hamaliye, temizlik vb.) için gider pusulası düzenlenmesi olanaklıdır. Gider pusulalarının biçimi, niteliği ve onaylanması hususlarında, anılan tebliğ hükümlerine uyulması STKlar açısından da zorunludur.

## **Gelir ve Giderlerin Düzenlenmesi**

Bir STKdaki başlıca gider kalemleri şu şekilde sıralanabilir:

**Çalışanların Ücretleri:** Bütün kadrolu çalışanlar, danışmanlar, uzmanlar için yapılan ödemeler (sürekli ya da kısa süreli) bu gruba girer.

**Ulaşım ve Yolculuk Giderleri:** Çalışma merkezi dışında, (şehiriçi ya da şehirdışı) yapılan çalışmaların giderleri, ulaşım biletleri, araç kiralama, konaklama, yemek vb.

**Demirbaşlar:** STKnın işleyişini ya da belli bir projenin uygulanması için satın alınan ya da yaptırılan araç gereç

**İşletme Giderleri:** Amortisman giderleri, kiralara, bakım-onarım, haberleşme giderleri, sigortalar, ısıtma, elektrik, su vb.

**Sarf Malzemeleri:** Kâğıt, kırtasiye, bilgisayar malzemeleri vb.

**Yayınlar:** Araştırma raporları, kitaplar, broşür, bülten, posterler vb.

**Çıkartmalar, şapka, tişört vb. bağış karşılığı sunulan ürünler,**

**Toplantılar:** Salon kiralara, açık hava etkinlikleri, ses düzeni, çevirmenler vb.

**Diğer Masraflar:** vergiler, yayın satın alımı,

**Öngörülmeven Masraflar:** Diğer kalemlere girmeyen ve önceden görülemeyen masraflar.

Başlıca gelir kalemleri de şu şekilde sıralanabilir:

**Proje Kaynakları:** Yürütölen projeler için destekçilerden alınmış olan parasal yardımlar.

**Üye Ödentileri:** STK üyelerinden düzenli olarak toplanan ödentiler.

**Kampanya Bağışları:** Belli bir hedefe yönelik ve kısa bir zaman dilimini kapsayan kaynak oluşturma kampanyalarından elde edilen bağışlar.

**Bağışlar:** Herhangi bir neden olmadan, ya da belli bir etkinlik çerçevesinde birey ya da kuruluşların yaptığı parasal yardımlar.

**Sübvansiyonlar:** Devlet ya da uluslararası kuruluşlar tarafından yapılan parasal destekler.

Bizim sivil toplum örgütümüz  
çok demokratik bir örgüttür.



Örgüte gelen bütün bilgiler  
paylaşılır. Fırsat eşitliği  
vardır.



Olanaklardan herkes  
faydalanır. Herkese  
istediği kadar söz hakkı  
verilir.



Kimler var, sizin  
örgütte?



Benden başka kimse yok!  
TEK KİŞİLİK BİR SİVİL TOPLUM  
ÖRGÜTÜYÜM BEN!





**BEŞİNCİ BÖLÜM: PROJELER VE DİĞER UYGULAMALAR.....**

**PROGRAM VE PROJELER .....**

**Program Nedir?.....**

**Proje Nedir?.....**

**Proje Döngüsü ve Proje Döngüsü Yönetimi.....**

**Proje Tasarlanması (Planlama).....**

**Proje Önerisi Hazırlama .....**

**İzleme ve Değerlendirme .....**

**Ölçülebilir Kıstaslar.....**

**Proje Bütçesi Yönetimi .....**

**DİĞER UYGULAMALAR.....**

**Etkinlik Nedir? .....**

**Kampanyalar .....**

**Ağ Oluşturma ve Lobicilik .....**

## Beşinci Bölüm: Projeler ve Diğer Uygulamalar

*Bu bölüme kadar, bir STKnın kurulma aşamasından başlayarak, kurumsal örgütlenmesi, kuruluş içi ve dışındaki ilişkileri, çalışmalarını etkin yürütebilmek için gerek duyduğu insan ve para kaynaklarını nasıl geliştirebileceği irdelendi. Beşinci ve son bölümde ise, bir STKnın asal işlevi, yani var olma nedeni doğrultusunda gerçekleştirmesi beklenen çalışmalar, en geniş kapsamlısından başlamak üzere ele alınmaktadır.*

### PROGRAM VE PROJELER

#### Program Nedir?

Örgütlenmiş ve kurumlaşmış bir STKnın uygulamaları, hedeflerinin büyüklüğü, kapsamlarının genişliği ve süreleri açısından bir kaç aşamada gerçekleşir. Bunlar, en geniş kapsamlı ve uzun vadeli olan ‘program’dan başlayıp, çok özgül bir hedefi olan, dar kapsamlı, çok kısa sürede sonuçlanacak tekil bir etkinliğe dek uzanır. Programlar, iki yıl ya da daha uzun vadeli, bir coğrafi bölge ya da ülkeyi kapsayacak biçimde hazırlanan, bünyesinde birden fazla proje ve etkinlik bulunan bir uygulama yöntemidir.

Bir programın bünyesinde projeler, projelerin altında ise eğitim çalışmaları, toplantılar, geziler, kampanyalar, fizibilite çalışmaları, bilimsel araştırmalar gibi çok çeşitli etkinlikler yer alır. Bir program altında yürütülen bütün proje ve etkinliklerin, programın hedefleri ile uyumlu ve birbirlerini tamamlayıcı, programın kendisinin de STKnın var oluş nedeni ve amacına uygun olması gerekir.



◆*Örnek:* Sivil Toplum Geliştirme Programı (STGP), iki yıl süreyle uygulanmak üzere tasarlanmış, AB tarafından desteklenen bir programdır. Programın uzun vadeli hedefleri, Türkiye'de sivil toplumun kapasitesinin geliştirilmesi, demokratikleşme sürecinde sivil toplumun rolünün arttırılması olarak özetlenebilir. Dikkat edileceği gibi, bu hedefler çok geniş kapsamlıdır, herhangi bir özgül ya da ölçülebilir sonuç içermemektedir. Ancak programın bünyesinde beş başlıkta toplanan alt programlar ve pek çok proje tasarlanmıştır. Alt programlar şunlardır: 1/ Yerel sivil girişimler, 2/ Türk-Yunan sivil diyalogunun geliştirilmesi, 3/ Sendikalar arası diyalogun ve kapasitenin geliştirilmesi, 4/ Ticaret ve sanayi odalarının AB'deki muadilleriyle diyalogunun geliştirilmesi, 5/ Polis, profesyonellik, kamu.

Bu alt programlar kapsamında da, Türkiye'deki STKların bir profilini çıkartmak, hedef grubu netleştirmek, gereksinimleri saptamak, kapasite geliştirmek için eğitim kursları düzenlemek, kapsamlı bir İnternet sitesi oluşturmak, STKlar arasında iletişim ağı kurmak, bir veri bankası oluşturmak, proje hazırlama, seminer-konferans düzenleme, kampanya geliştirme konularında STGP'ye başvuran STKlara bire bir teknik destek vermek gibi proje ve etkinlikler yer almaktadır.

### **Proje Nedir?**

Proje, belirli bir hedefe ulaşmak amacıyla zamanın ve kaynakların kullanımını planlayan etkinlikler dizisidir. Parasal, teknik ve insanî kaynakların, bir sonuç üretmek üzere, belirli bir zaman diliminde ve belli bir yerde, belli bir plan çerçevesinde kullanılması üzerine kurulmuştur. Proje, geleceğe dönük bir tasarımıdır. Proje ancak uygulandığında/ yaşama geçirildiğinde anlam kazanır ve somut bir değişim oluşturabilir.

Bunun için, projenin doğru tasarlanması (sorun analizi ve olabilirlik çalışması), proje hedeflerinin doğru saptanması, bu hedefe götürecek doğru bir stratejinin oluşturulması ve uygulamanın doğru yapılması gereklidir. Aslında en başta yanıtlanması gereken soru, “Peki neden bir proje yürütme gereği duyuyoruz?” sorusudur.

Gerçekten kuruluşumuzun üstlendiği görev ve hedefi doğrultusundaki çalışmaları gerçekleştirmek için mi? Yoksa proje tasarlamış ve proje yürütmüş olmak için mi? ( $\Rightarrow$  *Kaynak Oluşturma*). Bu konuda çeşitli düşünce ve analizler, 13-14 Aralık 2002 tarihinde düzenlenen 'Projeler, Projecilik ve STKlar' başlıklı 12. STK Sempozyumu'nun kitapçığında bulunabilir. Bu soruları yanıtladıktan sonra tasarlayacağımız proje, aşağıda sıralanan nitelikleri taşımalıdır:

- ♦ Çalışmaları belirli bir hedefe yönlendirmek,
- ♦ Zamanın ve kaynakların planlamasını sağlamak,
- ♦ İzleme ve değerlendirmeyi sağlamak,
- ♦ Parasal kaynak bulunmasını kolaylaştırmak,
- ♦ Hedeflerin önündeki risk ve engeller hakkında bilgi sahibi olunmasını ve önlem alınmasını sağlamak,
- ♦ Projeyi doğuran düşüncenin anlatılmasını kolaylaştırmak ve çalışmalara katılımı arttırmak,
- ♦ Sonuçların sürdürülebilir olma özelliğini güçlendirmek.

#### **BAŞARILI PROJELER**

Bir projenin başarısı aşağıda sıralanan etkenler ile yakından ilişkilidir:

- ♦ İyi planlama
- ♦ Yeterli düzeyde örgütsel/kurumsal kapasite
- ♦ İşini iyi yapan ve motivasyonu yüksek bir proje ekibi
- ♦ Ortaklar arasında iyi ve açık bir işbölümü ve üstlenilen görevlerin yerine getirilmesinde kararlılık
- ♦ Projenin gerçek bir sorunu ele alması
- ♦ Yararların kadın ve erkek arasındaki eşitliği gözetmesi
- ♦ Hedef grupların ihtiyaçlarına yanıt vermesi

Projenin başarısını etkileyen en önemli faktörlerdir. Bu faktörlerin arasında gerçek soruna eğilme ve hedef grupların ihtiyaçlarına yanıt verme ise projelerin başlangıç noktasını oluşturmaktadır.

### **Proje Döngüsü ve Proje Döngüsü Yönetimi**

Bir projenin düşünce olarak ortaya çıkmasından başlayarak projenin tamamlanmasına kadar geçen süre içindeki tüm aşamalar proje döngüsü olarak ifade edilir. Proje döngüsü şu aşamalardan oluşur: ⇒ Sorunların ortaya atılması, ⇒ Sorunların ve çözüm yollarının analizi, ⇒ Projenin tasarlanması (Planlama), ⇒ Kaynak oluşturma, ⇒ Uygulama, ⇒ İzleme ve değerlendirme, ⇒ Projenin sonuçlandırılması.

Tasarlanmış ve parasal, aynî ve insan kaynakları oluşturulmuş bir projenin hayata geçirilmesini 'proje döngüsü yönetimi' ya da 'proje uygulaması' olarak isimlendiriyoruz. Proje uygulaması, proje bünyesindeki kaynakların en verimli biçimde kullanılması için izlenen yönetim sistemidir. Proje döngüsü yönetimi projenin yürütülmesi süreci değildir, projeyi ilgilendiren tüm aşamaların bir bütünüdür.

Proje hazırlanırken projeyi başarısızlığa götürebilecek faktörler önceden bilinmeli ve bunlara sebep olan koşullar ortadan kaldırılmalıdır. Alınabilecek önlemler şunlar olabilir:

- ◆ Proje döngüsü süresince doğru zamanda doğru kararı alma disiplini sağlanmalıdır;
- ◆ Proje sonuçlarını olumsuz etkileyecek devlet politikaları ya da benzeri ulusal politikalar dikkate alınmalı ve proje buna göre tasarlanmalıdır. Bir başka yol da, söz konusu politikaların, projemizin hedeflerine engel olmayacak biçimde değiştirilmesi için çalışmaktır;
- ◆ Projede belirlenen hedefler, projeden yararlanacak gruplar için sürdürülebilir bir hizmet sunmalıdır;
- ◆ Çevresel değerler ve doğal kaynakların korunması dikkate alınmalıdır;
- ◆ Proje ile doğrudan ya da dolaylı yoldan ilişkisi olan grupların sosyo-kültürel değerlerine saygı gösterilmelidir;
- ◆ Uygun teknoloji ve yenilenebilir kaynaklar kullanılmalıdır;
- ◆ Proje yürütüldüğü sürece, projeye ilişkili sektörlerin kapasitesi gelişmelidir;

- ◆ Sadece proje süresince değil, proje sonuçlandıktan sonra da ekonomik ve parasal yeterlilik sağlanmalıdır;
- ◆ Riskler önceden saptanmalı ve dikkate alınmalıdır;

Proje döngüsü yönetiminin hiç bir aşamada unutulmaması gereken nokta, projenin sonuçlarından yararlanacak grupların gereksinmelerine karşılık vermektir. Proje döngüsü yönetiminde, mevcut durum analizi ve mantıksal çerçeve yaklaşımı proje tasarlanırken uygulanması tavsiye edilen yöntemlerdir. Bu yöntemler hakkında ayrıntılı belgeler [www.stgp.org](http://www.stgp.org) İnternet sitesinden elde edilebilir. Proje ile hedeflenen, projede hangi hizmetlerin (çıktıların) sağlanacağı değil, bu hizmetlerden hedef grupların nasıl yararlanacağıdır.

Proje döngüsü yönetiminin başarısı, projeyi en iyi şekilde tanımlayan, proje ile ilgili tüm ayrıntıların aktarıldığı standart bir proje formatı olmasına bağlıdır. Proje döngüsünün her aşamasında projenin amaçları, hedefleri gözden geçirilebilmeli ve bir sonraki aşamada uygulanabilir olmalıdır. Bu uygulama, proje kavramını ve içeriğini daha belirgin ve kolay anlaşılır bir hale getirir ve projenin daha iyi izlenmesi ve değerlendirilmesini sağlar.

Proje döngüsü yönetiminin faydalı bir diğer yönü de, etkin ve başarılı projeler gerçekleştirebilmek için geçmiş tecrübelerden iyi dersler çıkarabilmeyi sağlayacak uygun ortamı sunmasıdır. (*⇒Proje İşletme Payları*).

### **SORUNLARIN ORTAYA ATILMASI**

Proje hazırlarken ilk adım olarak, çalışma alanlarınızda sorun olarak gördüğünüz konuları sıralayarak başlayabilirsiniz. Kurumunuzun bu sorunlara yönelik geliştirdiği yaklaşımlar neler olabilir? Hangi sorun sizi en çok rahatsız ediyor? Hangi sorunu çözmek için çalışmak, proje geliştirmek istiyorsunuz? Bu soruların yanıtlarını bulduktan sonra, üzerinde proje yapıp, çözmeye niyetlendiğimiz sorunumuza ait mevcut durumu hep birlikte değerlendirmemiz gerekiyor.

Proje hazırlarken sıkça düşülen yanılgılardan biri faaliyet ya da hedeflerin belirlenmesiyle işe başlamaktır. Sorunun gerçek kaynaklarına ulaşmadan ve sorunu somut olarak yaşayanların durumunu bilmeden geliştirilecek faaliyetler sorunu ortadan kaldırmanıza yardımcı olmayabilir.

### ***Mevcut Durumun İncelenmesi***

Projenin planlanması için gerekli veriler bu aşamada elde edilir. Çözmek istediğimiz sorun ya da değiştirmek istediğimiz şeylerin içinde bulunduğu mevcut koşullar, özellikleri, sorunla ilgili tarafların durumları, düşünce ve tavırları bu aşamada netleştirilir.

◆**Örnek:** Orta Anadolu'da 600 bin nüfuslu bir ilimizde, sokakta çalışan çocukların sayısı 5 bini geçti ve gittikçe de artıyor. Buna bağlı olarak çocuk hakları ihlal ediliyor. Yoksul aileleri için çocukları sokakta çalıştırmak okula yollamaktan daha cazip hale geliyor, çocuklar suça itiliyor ve sosyal düzen bozuluyor gibi çok sorunlu bir durumla karşı karşıyayız.

Bu soruna çözüm üretmeye başlamadan önce, sokakta çalışan çocukların kentin hangi bölgesinde yaşadıkları, bu çocukların suça katılma oranlarının ne olduğu, okullaşma oranlarının ne olduğu, hangi ailelerin çocuklarının sokakta çalıştığı, bununla ilgili yapılmış olan araştırmalar, anketler, vb, bu çocuklara yönelik her hangi bir kamusal ya da başka bir kuruluş program ya da projesinin var olup olmadığı, sokakta çalışan çocukları koruyucu hangi yasal çerçevenin var olduğu, ilgili yasaların uygulamaya geçirilme düzeylerinin neler olduğu konusunda sorunu çevreleyen mevcut durumun fotoğrafını çekebiliriz.

### **SORUNLARIN VE ÇÖZÜM YOLLARININ ANALİZİ**

#### ***Sorun Analizi***

Sorun analizine başladığımızda, kendimize sormamız gereken çok temel birkaç soru var: Değiştirmek istediğimiz, ya da sorun olarak gördüğümüz şey nedir? Önce bunu tanımlayıp, tam adını koymamız gerekiyor. Bu sorunun kaynağı ya da kaynakları nelerdir? Sorunlar arasında neden–sonuç ilişkisi kuruldu mu? Sorun analizi sırasında neler yapacaksınız?

- ◆ Konu ile ilgili görülen sorunları ve varlığı istenmeyen durumları gelişigüzel sıralayın.
- ◆ Bu sorunlar arasından size göre en önemli olanı seçin.
- ◆ Tanımladığınız diğer sorunları neden–sonuç ilişkisi içinde seçtiğiniz sorunla ilişkilendirin.
- ◆ Seçili sorunu ortaya çıkaran nedenleri aşağıya, sorunun yarattığı sonuçları da yukarı yerleştirin.

- ◆ Şemada yer alan sorunların hepsi gerçek olmalı, hayali ya da gelecekte ortaya çıkması beklenen sorunlar olmamalıdır. Her sorunun doğru şekilde ifade edilmiş olması önemlidir.

### ***İlgi Sahibi/ Paydaşlar Analizi***

İlgi sahipleri/paydaşlar kimlerdir? Son yıllarda sıkça kullanılan bu terim, çözmeye çalıştığınız sorun ya da proje konunuzla doğrudan ya da dolaylı olarak ilgili olan grupları ifade eder. Bu grupları şu şekilde sınıflandırabiliriz:

- ◆ Sorunu doğrudan yaşayanlar/ çözümden olumlu fayda sağlayacak olanlar;
- ◆ Potansiyel yandaş, destekçiler;
- ◆ Potansiyel karşıtlar, projeden zarar görme riski taşıyanlar;
- ◆ Etkin proje tarafı olabilecek gruplar.

Bunlar kişiler olabileceği gibi kurumlar ya da gruplar da olabilir. İlgi sahibi/paydaşlar analizine başladığınızda, ilk olarak yukarıdaki gruplara giren kişileri ya da kurumları listelemeniz gerekir.

İlgi sahiplerinin/ paydaşların ihtiyaçlarını ve beklentilerini, sorunun çözümündeki katkılarının ne olacağını (zayıf ve güçlü yanlarını) belirleyin. Sonra, ilgi sahiplerinin projenizden alacağı faydaları ve görecekları zararları karşılarına yazınız En sonunda da, bu grupların aralarındaki ilişkileri belirtin. ◆*Örnek:* Projeden yarar elde etmesi olası iki grup arasında farklı nedenlerden ötürü, geçmişten gelen sorunlar olabilir ve bu projenin başarısını etkileyebilir. Proje ortakları, projenin ilgi sahiplerinden farklıdır. Ortaklar, proje faaliyetlerini gerçekleştiren, tüm sorumluluğunu ve maliyetlerini de üstlenen taraflardır.

Yine örneğimize dönersek, sokakta çalışan çocuk sayısının artması sizce kimleri ilgilendirir? Öncelikle çocukları elbette. Sonra ailelerini, bu konuda çalışan sivil toplum kuruluşlarını, konuyla ilgili kamu kurumlarını. Bunlar sorun çözüldüğünde ilk faydalananak gruplardır.

Daha sonra sorundan dolayı olarak etkilenen grupları belirlememiz gerekiyor. Esnaf etkilenebilir mi? Belediye? Sorunun çözülmesi konusunda destek olacağı düşünülen kurumlarda belirlenmelidir. Tabipler Odası, İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Belediye, Valilik, gibi. Bu kurumların bir bölümü konuyla doğrudan ilgili olacaklar ve projenin ortakları arasına katılmaları gerekecektir. Bazı kurumlar ise 'olmazsa olmaz' sınıfına girerler. Onları katmadan projeyi başlatmak ve hedefe ulaşmak imkansızdır.

### ***Hedef Analizi***

Daha önce sorunu nasıl tanımladıysak, burada da o sorunu ortadan kaldırarak varmak istediğimiz yeni durumu tanımlayacağız. Yani, maça çıkmadan önce rakibi tanıdıktan sonra, maçın nasıl bir sonuçla bitmesini istiyorsunuz, bu konudaki beklentiniz nedir? gibi soruların yanıtlarını vermeniz gerekiyor bu noktada.

Hedef analizi sırasında, sorun analizinde ortaya konulan olumsuz durumların olumlu hale gelmiş olmaları hayal edilir. Böylelikle, gerçekleştirilecek ve planlanmakta olan projenin sebep olacağı değişiklikler belirlenmiş olacaktır. Başka bir deyişle bu çalışma sonucunda ortaya çıkacak olan hedefler şeması, sorunlar şemasının olumlu halidir.

Hedefler şemasına şu aşamalardan sonra ulaşılır:

- ◆ Sorunlar şeması üzerindeki bütün sorunları, istenilen ve başarılması mümkün hedef cümleleri halinde yeniden yazın.
- ◆ Hedefler şemasındaki cümleler, olumlu oldukları kadar gerçekçi bir biçimde ifade edilmiş olmalıdırlar.
- ◆ Hedefler arasındaki sebep-sonuç ilişkisini kontrol ederek hedeflerinizin gerçekçi ve ulaşılabilir olduğuna emin olun.

Sokakta çalışan çocukların sayılarını azaltmak istiyorsak, çocukların sokakta olmalarına neden olan sorunları bulup onların üzerine odaklanmamız gerekir.Bu örneğe ait başka sorunlar bulduysanız, onları da hedefler haline getirebilirsiniz.

### ***Strateji Analizi***

Bu aşama, kendi kapasitemizi tanıdığımız ve tanımladığımız aşamadır. Yeteneklerimizi, gücümüzü, güçsüz yanlarımızı ortaya koymamız gerekiyor. İlgili grubu analizinde destekçilerimizi de gördük. Şimdi, karşımızda bir dev gibi duran hedefler ağacında (şemasında) hangi kutulara gücümüz yetiyor, hangilerinin altında kalırız burada karar vereceğiz. Planlama aşamasına geçmeden önce atılması gereken en önemli adımlardan biri projenin hangi hedeflere yönleneceğinin belirlenmesidir. Projenin ilgileneceği alan seçilirken aşağıda önerilen yolu izleyebilirsiniz:

- ◆ Ulaşmak istediğiniz ve istemediğiniz hedefleri tanımlayın ve gruplayın. Böylece çeşitli stratejiler ortaya çıkacaktır.
- ◆ Hangi stratejinin sizin görüşünüzü en iyi temsil ettiğini değerlendirin. Bu değerlendirme için aşağıdaki kriterleri kullanabiliriz:
  1. Kaynakların uygunluğu;
  2. Sahip olduğumuz kapasite;
  3. Politik esneklik;
  4. Etkinlik;
  5. Toplum tarafından kabul görme;
  6. Eşitsizliklerin giderilmesine katkı sağlama;
  7. Aynı konuda yapılan diğer projeleri destekleme/ tamamlama;
  8. Aciliyet, öncelik.

Hedefler şeması üzerinde yoğunlaşılacak bölüm, kendi içinde bütün ve ulaşılabilir olmalıdır. Eğer dışarıda kalan alan proje başarısı için mutlak bir öneme sahipse stratejiyi yeniden değerlendirmek gerekebilir.

### **Proje Tasarlanması (Planlama)**

Analiz aşamasında elde ettiğimiz verileri planlama sürecinde, mantıklı bir çerçeveye oturtmamız gerekir. Planlama süreci, projemizin hangi kaynaklarla, hangi sürelerde, kimler tarafından yapılacağını ortaya koyar.



Planlama aşamasına rahatça geçebilmek için birçok alternatif strateji içinden seçtiğimiz kısmı ayırmamız ve onun üzerinde yoğunlaşmamız gerekiyor. Mantıksal Çerçeve Tablosu Planlama süreci sonunda ortaya çıkan ürün, özünde bir tablodur. Mantıksal çerçeve ismi verilen bu tablo, proje ile ilgili hemen hemen bütün bilgileri kısa ve öz bir biçimde sunar. Mantıksal çerçeve tablosu sadece projenin geliştirilmesi aşamasında değil, projenin yürütülmesi sırasında da etkin biçimde kullanılır ve güncellenir, projenin dışında olan kişiler, örneğin finans sağlayan kurumlar tarafından kolay anlaşılmasını ve izlenmesini sağlar. Projenin izlenmesinde ve değerlendirilmesinde kullanılan önemli kriterler, bu tabloda yer alan, ölçülebilir göstergelerdir. Bir projenin:

- ◆ Neden yürütülecek olduğunu;
- ◆ Neyi başarmayı hedeflediğini;
- ◆ Nasıl başarılı olacağını;
- ◆ Başarıya ulaşmasında hangi dışsal koşulların etkin olduğunu;
- ◆ Başarının ölçülmesinde kullanılacak gösterge ölçütleri ve bunlarla ilgili bilginin nerede bulunacağını mantıksal çerçeve tablosunda bulmak mümkündür.

Proje tasarımı, bütün bir proje döngüsünün kaderini etkileyebilecek yaşamsal önemde bir konudur. Proje tasarlamak, yapılacak çalışmalara parasal/ maddi kaynak bulmayı kolaylaştırmak için olduğu kadar, çalışmaların doğru hedeflerle planlanması, zamanında ve verimli olarak uygulanması, gerektiği gibi değerlendirilmesi ve gerçek hayatta hedefine ulaşabilmesi açısından da yaşamsal önem taşır.

## PROJE TASARLAMANIN 10 TEMEL KURALI

1. Çözmek istediğimiz sorunu, öncelikle çok iyi tanımamız ve tanımlamanız gerekir. Uyarı: Sorunu tanımlamadan, çözümlemeden bir projeye başlamak, projenin kilitlenmesine yol açabilir.
2. Başkalarına gereksinmemiz var! Sorunları tek başımıza çözmek mümkün olmayabilir. Aynı sorunu gören/ yaşayan ve bunu değiştirmek isteyen insanlarla birlikte hareket etmek bizi daha güçlü kılar. Bundan başka, bizim sorun olarak gördüğümüz bir olgu, başka insanların yaşam kaynağı olabilir. İşte bu nedenle, sorunu ortadan kaldırmak isterken, biz ve projemiz, başka topluluklar açısından sorun olabiliriz. Dolayısıyla paydaş analizi büyük önem taşımaktadır. Başta dikkate alınmayan bir kişi ya da topluluk, ileriki aşamalarda tüm projeyi engelleyebilir.
3. Kendimizi tanıyalım! Gücümüz, kapasitemiz ne kadar? Kimlerden destek alabiliyoruz? Sahip olduğumuz olanaklar ile sorunu ne kadar çözebiliriz? Tüm sorunun çözülebileceğini düşünüp, projeyi çok geniş tutmamak gerekir. Sorunu çözmeye en basit bölümünden başlamalıyız. Hedeflerimiz gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır.
4. Parasal bir kaynak bulunduğu için projeye kalkışılmamalıdır! Parasal desteğin verilme nedeni, bizim STKımızın ilkeleri, amaçları ve misyonu ile uyuyor mu? Bu parayı alsak bile projeyi uygulayabilecek kapasitemiz var mı?
5. Her projenin katkıda bulunacağı bir üst, bir genel hedef vardır. Bu hedef daha uzun vadede başka proje ve girişimlerin de katkıda bulunduğu bir hedeftir. Bu genel hedefi bilmek, yaptığımız uygulamalar sayesinde ulaştığımız kısa dönemli amaçların neler olması gerektiğini ortaya koyar. Kendimize bir üst hedef belirleyelim; bu hedef aynı zamanda söz konusu projeyi de bünyesinde barındıran geniş kapsamlı programın hedefi olabilir. Etkinlikler tek başlarına hedef olamaz. ♦*Örnek:* konferans düzenlemek bir hedef değil bir etkinliktir. Asıl hedefimiz, konferans ile ulaşmak istediğimiz noktadır.

6. Paydaş analizinden başka, projede farklı topluluklar ve kurumlar ile ortak çalışmalar yürütmek daha verimli olacaktır. Devletle, diğer STK'larla, bilim kuruluşlarıyla ve özel sektörle neden işbirliği yapmayalım? İşbirliği yapmayı düşündüğümüz grup ya da kişileri projenin daha planlama aşamasında bu sürece katmak gerekir. Projeyi bu gruplarla birlikte hazırlamalıyız. Projeden etkilenecek gruplar ile proje başladıktan sonra bağlantı kurmak doğru değildir ve verimli olmaz.

7. Projeyi destekleyen kuruluşun önem verdiği bazı değerler bulunuyorsa, projelerde küçük değişiklikler yapmamız gerekebilir. Bu değişiklikleri yapmak istemiyorsak, projeyi, öncelikli değerleri projenin değerleri ile çelişmeyen sponsorlara sunmayı tercih edebiliriz.

8. Projeler bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olduğu için bu amacın gerçekleştiğini ortaya koyacak olan unsur projenin çıktılarıdır. Proje çıktıları, ölçülebilir, net ve somut olmalıdır.

9. Proje çıktılarımızı, faaliyetlerimizi topluma nasıl duyuracağız ve sahiplenilmesini nasıl sağlayacağız? Her projenin bir halkla ilişkiler-iletişim stratejisi olmalıdır. Proje süresince sorunları çözmede nasıl bir iletişim stratejisi izleyeceğiz? Bu arada dışarıdan destek almayı düşünüyor muyuz? Tüm bunları önceden planlayıp projeye dahil etmeliyiz, (*⇒Halkla İlişkiler*).

10. Projenin bir sonraki adımını önceden düşünmeliyiz. Proje tamamlandığında ne olacak? Projenin sürdürülebilir nitelikte olmasını sağlamak, sorunlar çözüldükten sonra iyileştirilmiş durumu sürdürebilmek için gerekli, (*⇒İzleme ve Değerlendirme*).

## **HEDEFLERİN MANTIKSAL DÜZENİ**

Mantıksal çerçeve tablosunun ilk sütunu projenin değişik seviyelerdeki hedeflerinden oluşur. Bu hedefler, projenin uzun, orta ve kısa vadede gerçekleştireceği düşünülen amaçlarıdır. Tabloda, her bir hedef, bir üstteki hedefin gerçekleşmesine katkıda bulunacak şekilde yerleştirilir. Hedeflerin yukarıdan aşağıya sıralanması, üst-alt ilişkisine dayandığı için tabloda bir mantıksal düzen söz konusudur.

### ***Ana Hedef***

Projenin yönünü belirleyen en üst seviyedeki uzun dönemli hedeftir. Projeler genel olarak ana hedefe ulaşamazlar, sadece gerçekleşmesine katkıda bulunurlar. Bu durumda, ana hedef soyut, gerçekleşmesini dilediğimiz, ideal bir hedef ya da hayalimizdir. Ana hedefin, proje stratejisi içinde yer alması, projenin hangi yöne baktığını, nasıl bir soruna çözüm arayışı içinde olduğunu ve çözümün hangi parçasını üstlendiğinin ortaya konması bakımından gereklidir ve söz konusu proje dışında, çözüm için başka proje fikirlerine olan ihtiyacın görülmesi açısından da değerlidir.

### ***Proje Hedefi***

Proje hedefi, ana hedefe göre, çok daha iyi, net tanımlanmış, ulaşılabilir bir hedef olmalıdır. Burada bizden beklenen, İngilizcedeki karşılığı ile SMART bir hedef oluşturmamızdır. Yani: S (Specific) özgül, M (Measurable) ölçülebilir, A (Achievable) ulaşılabilir, R (Realistic) gerçekçi, T (Time-related) zaman çizelgesi olan. Mantıksal çerçeve içinde proje hedefini SMART hale getiren, biraz sonra göreceğimiz, hedefin göstergeleri ve varsayımlarıdır (dışsal koşullar da denilebilir). ♦**Örnek:** projemizin hedefi ne olabilir? 'Ailelerin eğitim düzeyini artırmak, proje ile elde edilen deneyimin başka bölgelerde de uygulanmasını sağlamak' olabilir mi? Bu, proje süresi sonunda çalışılan pilot alanlarda ailelerin eğitim düzeyinin artması ve başka bölgelerde de uygulanabilecek bir yöntem geliştirilebileceğini umuyoruz demektir. Projenin genel başarısı, bu hedef çerçevesinde belirlenecek olan göstergelere ulaşıp ulaşılmadığı sorularak ölçülür. Yukarıda ele aldığımız proje önerisinde ana hedef, 'Sokakta çalışan çocuk sayısının azaltılması için ailelerin bakabilecekleri kadar çocuk sahibi olma eğiliminin güçlendirilmesi gerekir. Proje tek başına bu hedefe ulaşılmasını sağlayamaz, ancak bu hedefe ulaşılmasına katkıda bulunur.

### ***Sonuçlar/ Çıktılar***

Sonuçlar, proje süresi içinde ulaşılacak kısa dönemli hedeflerdir. Bu kısa dönemli hedeflere ulaşmak için ölçülebilir, gerçekçi, özgün, zamana dayalı ürün ve hizmetlerin elde edilmesi gerekir. Planlanmış faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sonucunda elde edilecek ürün ve hizmetler de çıktılarıdır. Projelerin birden fazla sayıda sonucu olabilir. Proje sonuçlarının toplamı projeyi hedefine götürür.

◆*Örnek:* Sokakta yaşayan çocukların ailelerine dönmesi ya da kimsesiz olanların koruma kurumları çatısında barınması, çocukların yaşam kalitesinin artmasını sağlayacaktır. Sokaklarda suça ya da dilencililiğe itilen çocuk kalmadığı için, belediye ve asayiş kuruluşlarının sorunlarından biri ortadan kalkar. Çocuklara, sağlık taraması, aşı vb. sağlık hizmetleri götüren kuruluşlar, çocuklara evlerinde ulaşabilir. Ailelerine dönen çocukların okuma ve meslek edinme olasılığı arttığı için, toplumun gelecekteki kalitesine olumlu katkı sağlanmış olur. Çocukları eve dönen ailelere, alternatif geçim yolları sunulabilir, sağlık, doğum kontrolü vb. eğitimler verilebilir ve ailelerin yaşam kalitesi artırılabilir. Örnekleri çoğaltabiliriz.

### **Proje Önerisi Hazırlama**

Büyük donörler, vakıflar ya da kurumsal destekçiler, kendilerine gelen teklifleri ayrıntılı olarak inceler ve proje taleplerini sıkı ilkeler çerçevesinde değerlendirir. Bu kuruluşlardan destek alabilmek için sunulan proje tekliflerinin de aynı titizlikle hazırlanmış olması gerekir. Destekçi bulmak üzere proje önerisi hazırlarken, aşağıdaki noktalara dikkat edilmelidir:

1. Projenin künyesi eksiksiz olmalıdır. Projenin açık başlığı önerinin içeriğini yeterince açıklayabilmelidir. Varsa, proje başlığının kısaltması, öneriyi sunan kuruluşun açık ismi, bağlantı bilgileri, gerekiyorsa projeyi yürütecek sorumlunun ismi ve STK içindeki görevi/ STK ile bağlantısı belirtilmeli, projede çalışacak danışmanlar ve diğer personel hakkında bilgi verilmeli, Proje uygulamasında işbirliği yapılacak diğer kuruluşlar açıklanmalıdır. STKnın tescil numarası, varsa vergi muafiyet belgesi gibi bilgilerin öneri ekinde yer almasında yarar vardır.
2. Projenin özet tanımı yapılmalı, ana hedefleri vurgulanmalıdır.
3. Öneri kolay okunmalıdır. Başlıklar ve altbaşlıklar ile bölümlenmeli, yazım hatası olmamalı, paragraflar arasında boşluk bırakılarak rahat bir görünüm kazandırılmalıdır.
4. Önerinin bütün bölümleri, birbiri ile bağlantılı olmalı, önerinin desteklenme olasılığını güçlendirmeye, sunulan kuruluşu ikna etmeye yönelik olmalıdır.
5. Öneri olabildiğince kısa olmalıdır, böylece destekçinin, önerinin tümünü okuması sağlanmalıdır. Öncelikle bizden istenen bilgiler verilmelidir. STKnın tüm geçmişini ya da öneri sunulan kurumun ilgi alanları içinde olmayan çalışmaları anlatmak gerekli olmayabilir.

6. Projenin amacı, hedefi, somut çıktıları, projenin uygulanacağı sahaya, bölgeye, hedef gruba yapacağı katkılar net olarak belirtilmelidir.
7. Sorun alanının ve önerilen çözümün belirtilmesinden sonra, proje/ faaliyet süresini kapsayan iş planını ve zamanlaması verilmelidir. Her bir aşama kısaca açıklanmalıdır.
8. Gerek duyulan destek net ve kısa bir biçimde belirtilmelidir. Proje için parasal kaynak talep ediliyorsa, istenen kaynağın toplam bütçe içindeki oranı açıklanmalıdır. Talep edilen bütçe çerçevesinde, hangi zaman diliminde ne kadar harcama yapılacağı ve projenin toplam maliyetinin ne olacağı açıklanmalıdır.
9. Proje için, önerinin sunulduğu aşamaya kadar, başka hangi kuruluşlardan ne kadar kaynak sağlandığı ve gelecekte gerekecek kaynak miktarı belirtilmelidir. Projenin bir bölümünün başka kaynaklardan desteklenmesi kaynak bulma olasılığının artırır. Projenin hangi bölümleri için destek talep edildiği belirtilmelidir.
10. Projenin nasıl izleneceği, verimliliğin nasıl ölçüleceği açıklanmalıdır.
11. Önerinin formatı, istenen desteğin türüne göre değişebilir. Küçük ölçekli bir destek için hazırlanacak teklif, çok ayrıntılı olmayabilir. Gerektiği takdirde öneriye ek olarak STKnın etkinlik raporu konabilir.

Proje önerisi içindeki bu unsurlara ek olarak, doğru destekçilere ulaşmak, kaynak talep edilen destekçinin katkı olasılığını arttırmak için bir STK yeni oluşturulan fonları, ya da halen yürütülmekte olan projeleri, yeni duyurulan proje çağrılarını izlemeli, kendi çalışmaları hakkında gerekli grupları düzenli olarak bilgilendirmelidir. Eğer kaynak sağlayacak kuruluş/ destekçinin başvurular için standard bir şablonu varsa, kaynak başvurusu için bunun da doldurulması unutulmamalıdır.

STKnın kapasitesi ve deneyimi ile kaynak talep edilen projenin doğasının uyuşmasına dikkat edilmelidir. Eğer bir çağrı üzerine kaynak talebinde bulunuluyorsa, duyuruda belirtilen unsurlara, proje önerisinde de değinilmelidir.

STKnın çalıştıracağı uzman ve çözüm ortaklarının güvenilirliği ve kapasitesi de (deneyim, bilgi, parasal ve aynı katkıları vb.), kaynak bulma şansı açısından önemlidir, dolayısıyla bu ortaklar özenle seçilmelidir, (*⇒Kaynak Oluşturma*).

Büyük destekçilerin kaynaklarına talip olan STKların, resmi makamlar, yerel yöneticiler, akademik çevreler ile iyi ilişkiler içinde bulunması, STKnın güvenilirliğini sağlamaları, kaynak bulma olasılıklarını da artıracaktır. Yapılan kaynak sözleşmelerinde aranan koşulların (ara raporlar, değerlendirmeler vb.) azami biçimde dikkate alınması gerekir, (*⇒İzleme ve Değerlendirme*).

## **PROJELERDE İZLEME ve DEĞERLENDİRME**

### **Giriş: Proje ve değişim**

İzleme ve Değerlendirme'nin (ID) ne olduğuna girmeden önce, Proje tanımı üzerinde biraz durmak gerekir. Pek çok tanımı olmakla birlikte, üzerinde görüş birliğine varılmış olan en kısa ve öz proje tanımı şu şekildedir: Proje, bir hedefe ulaşmak için, kaynak ve zaman kullanımını planlayan faaliyetler dizisidir.

Bu tanımı da göz önüne alarak, “projeyi neden hazırlıyoruz?” temel sorusunu sorabiliriz. Yanıt tek ve basittir: Bize rahatsızlık veren sorunu değiştirmek. Proje kendimizle ilgili olabilir, ailemizle ilgili olabilir, bir kurum ya da kentle ilgili olabilir, sosyal bir gruba yönelik olabilir, tüm bir ulusa yönelik veya birkaç ülkenin dahil olduğu bölgeye yönelik de olabilir.

Önemli olan farklı ölçeklerde de olsa projenin bir değişimi gerçekleştirmek üzere tasarlanmış ve uygulamaya geçirilmiş olmasıdır.

Peki proje neyi değiştirecek? Çoğu kez düşünülen yanılgı, proje ile sorunların sonuçlarının değiştirilmeye çalışılmasıdır. Oysa doğrusu, sorunların kaynaklarının değiştirilmesi, yani projelerin planlanırken hedef olarak sonuçlar değil, nedenler üzerine odaklanmasıdır. Bu basit hataya düşüldüğü sürece de, projeler hedef kitlenin karşı karşıya kaldığı sorunu çözmekte sorunlar yaşamakta zaman zaman da projenin kendisi bizatihi yeni sorunlar doğurabilmektedir.

Örneğin, sokakta çalışıp, suça yönelen çocuklar için, bu çocukların sokakta çalışmalarını yasaklamak veya çalışan çocukları toplayıp eğitim vermek yerine, çocukları sokağa iten nedenleri bulmak ve değiştirmek için proje hazırlamak daha yerinde olacaktır.

Tüm bunların özeti aslında, projenin bir değişimi gerçekleştirmek için yapıldığıdır. Değişimin başlangıcı **mevcut durumdur**. Mevcut durum, değişmesini istediğimiz şeylerin içinde bulundukları koşullar, özellikler, ilgili tarafların durumları, düşünce ve tavırlarıdır. Diğer bir deyişle mevcut durum, değiştirmek istediğimiz sorunlar ve nedenlerine yönelik bir başlangıç fotoğrafıdır.

Proje ile biz bu fotoğrafı ne kadar değiştirmek istiyoruz? Bu sorunun yanıtının bizi götürdüğü yer, projemizde belirlenen hedeflerle elde etmek (görmek) istediğimiz fotoğraftır. Yeniden proje tanımına dönecek olursak, mevcut durumdan ulaşmak istediğimiz duruma kadar geçen süredeki değişimler projemizin aslıdır. Proje, belirlenen sürede ve kaynaklarla (insan, ekipman, para) bu değişimin nasıl olacağının bir belgesidir.

Bu noktada, izleme ve değerlendirme, değişimi ölçmemize yarayan süreci ifade eder. Yani, değişimi (bir anlamda projenin hedeflerine ulaşmasını) ne kadar başarabildiğimizi /başaramadığımızı; neden başaramadığımızı; nerelerde sorunlarla karşılaştığımızı; sorunları çözme konusundaki kapasitemizi, stratejimizi anlama, yorumlama ve düzeltme olanağı tanıyan (kolaylaştırıcı) bir aktiviteler silsilesidir.

## **İzleme**

İzleme, aslında latin dillerinden monitorize etmenin dilimize çevrilmiş karşılığıdır. Sevan Nişanyan (Sözlerin Soyağacı, Adam Yayınları) monitor kelimesinin kökeninde Hint-Avrupa kaynaklı *monere* sözcüğünün olduğunu, latinceye monit ve monitor olarak gectigini belirtir ki karşılığı yol gösterme, akıl vermek, uyarmaktır. Yine Nişanyan'ın belirttiğine göre, eski ingilizcede sınıfa gözkulak olması için, öğrenciler arasından yaşça büyük olanların seçildiği sınıf başkanlarına mentor dendiği bilinirmiş ki, bu açıklama da bizim bu gün izleme atfettiğimiz anlamı daha rahat açıklıyor.



Bir değişimin izlenmesi (moniterize edilmesi) yukardaki tanımdan da yola çıkılarak, değişime yol açan etkenlere yol göstermek, doğruya yönlendirmek, sürece akıl desteği vermek gibi de açıklanabilir.

Bu etimolojik yaklaşımlar bir yana, izleme, projedeki etkilerin sonucu elde edilen tepkilerin gözlenmesi olarak çok kabaca tanımlanabilir. Etkiler, proje süresince sorunu ortadan kaldırmaya yönelik yapılan faaliyetler ise, tepkiler de bu faaliyetlerden elde edilen sonuçlardır.

İzlemenin yapılabilmesi için ilk iş, izlenecek göstergelerin belirlenmesidir. Bu göstergeler bize değişimi gösterecektir. Örneğin, gittikçe kirlenen bir göldeki bazı organik ve inorganik parametrelerin ölçülmesiyle göldeki kirliliğin değişiminin izlenmesi. Veya, enflasyondaki değişimi ölçmek için bazı tüketim maddelerinin fiyatlarının izlenmesi.

Proje içinde ayrıca izlenmesi gereken bir konu da bütçenin faaliyetlerle ne kadar uyumlu gittiğidir. Bu konu daha çok projedeki finansal yönetimden sorumlu kişi tarafından yapılır.

İzlemeyi sağlıklı yapabilmemiz için olmazsa olmaz koşullar ve kurallar şöyle sıralanabilir:

1. İlk durum (mevcut durum) bilgilerinin doğru ve güvenilir olması;
2. Göstergenin değişimi çok iyi temsil ediyor olması;
3. İzlenecek göstergenin elde edilmesi, izlenmesi için proje içinde makul oranlarda zaman ve kaynak ayrılması;
4. İzlenmesi zor, pahalı, riskli olan göstergelerin seçilmemesi;
5. İzlenecek göstergenin izleme programı ile birlikte proje içinde gösterilmesi;
6. İzlemenin uzman bir ekip tarafından yapılması;
7. İzlemenin mümkün olduğu kadar aynı zaman aralıklarıyla, aynı mekanlarda ve aynı yöntemlerle yapılması (örneğin su kirliliği için örneklerin belli zaman aralıklarında, belli yerlerden alınması ve aynı yöntemle aynı parametrelerin analizlerinin yapılması);
8. Projeyi yürüten ekip içinde, herkesin konusuyla ilgili olarak neyi izleyeceği daha önce planlanmalı ve izleme programı proje koordinatörü tarafından belli aralıklarla kontrol edilmelidir;
9. İzlemenin düzenli kayıt altına alınması, gerekiği zamanlarda doğruluğunun kontrol edilmesi.

İzleme süreklilik arzeden bir eylemdir. Projenin içinde çok farklı süreçler ayrı ayrı, farklı yöntemlerle izlenir. İzleme sayesinde projede ters giden şeyleri erken farketme şansına sahip olabiliriz. Aynı zamanda, kuşkusuz projenin hedefine doğru emin adımlarla ilerlediğini de izleme sayesinde görebilmek olasıdır. Bu nedenle de izlemenin proje yönetiminin kalbi olduğunu söylersek rolünü abartmış olmayız.

### **Değerlendirme**

Değerlendirme, izlemeden elde edilen sonuçların yorumlandığı aşamadır. İzlemeye göre daha farklı bir süreçtir. Çeşitli değerlendirme aşamaları olabilir. İzlemeyi yapan kişi ya da ekibin veriyi ilk elde ettiği an değerlendirmesi; verilerin belli sürelerde birikmesi ile proje ekibinin birlikte değerlendirmesi; projede belirtilen sonuçlara ait göstergelerin, belirlenen tarihlerde ulaşıp ulaşılmadığının proje ekibi ve diğer ilgililerle birlikte değerlendirilmesi; proje hedeflerine yönelik göstergelere ulaşıp, ulaşılmadığının değerlendirilmesi gibi.

Sağlıklı bir değerlendirme için:

1. *Değerlendirmede izleme göstergelerinin gerçekçi ve doğru olması gerekir.*  
Doğruluğundan şüphe duyuyorsanız ya göstergeyi değiştirin, ya da doğru verileri elde edebilecek yöntemleri aktivite olarak belirleyip, proje bütçesine katın. Örneğin DIE verilerine güvenmiyorsanız, örneklemeyi kendiniz yapın ve örneklerden düzenli veri elde edilmesi için gerekli faaliyetleri siz gerçekleştirin. Ama bunun proje hazırlık aşamasında bilinmesi ve projeye dahil edilmesi gerekir. Aksi halde proje başladıktan sonra böyle bir sorunun ortaya çıkması, projenin mevcut durum analizinin sağlıklı yapılmadığı sonucunu doğurabilecektir. Bunun yanında, kimi durumlarda güvenilir olarak varsaydığınız verilerin güvenilmezlikleri bir süre sonra da anlaşılabilir. Bu gibi durumlarda mümkün olduğu kadar önce ve hızlı yeni bir strateji için proje ekibinizle ve destekçinizle görüşüp proje içindeki değişikliği planlamanız gerekir.
2. *Değerlendirme ilgi gruplarının katılımı ile yapılmalıdır:*  
Değerlendirme sürecine mümkün olduğu kadar, konuyla ilgili paydaşların da katılımı sağlanmalıdır.

Katılımcı değerlendirme öncelikle yeni fikirlerin doğmasını sağlar. Ama en önemlisi, paydaşlar arasında ortak sorumluluk paylaşımını doğurur. Katılımcı olmayan değerlendirme sonucu olabilecek değişiklik gereksinimlerini taraflara anlatmakta ve tarafları ikna etmekte zorluklarla karşılaşmak olasıdır. Bu nedenle yeni fikirler/stratejilerin geniş kabulü (benimsenmesi) isteniyorsa değerlendirme aşamasında tüm taraflar katılmalı ve çözüm birlikte üretilmelidir. Katılımcı değerlendirme aynı zamanda projedeki başarıların da paylaşılmasını da sağlayacağı için ekibe motivasyon kazandırır.

3. *Değerlendirme bağımsız bir uzman tarafından yapılmalıdır.*

Ara değerlendirmeler elbette proje ekibince yapılabilir. Yalnız, projenin genel değerlendirmesinin bağımsız ve deneyimli bir uzman ya da uzmanlar grubunca yapılmasında fayda vardır. Bu hem projenin başarısını gösterirken kurumun tarafsızlığını ispatlar, hem de değerlendirmenin uzmanlık gerektirdiği durumlarda doğru ve hızlı sonuçlar elde etmeyi sağlar.

4. *Değerlendirmede sorunların “başarısızlık” olarak görülmesi/gösterilmesi gibi bir tutumdan uzak durulması.*

Değerlendirme süreci projedeki başarıların yanısıra, aksayan yanları da ortaya çıkartacaktır. Bunlar dışsal faktörlerden olabileceği gibi, proje ekibinin hatalarından ve/veya önceden öngörülmemiş olan etkenlerden de kaynaklanabilir. Katılımcı ve tarafsız bir değerlendirme ile bu sorunlar zamanında farkedilebilirse geç kalmadan çözümler üretmek mümkün olabilecektir. Ancak, proje ekibi sorunların açıkça tartışılmasının ekibin/kurumun imajını zedeleyeceğini, donör ve kamuoyu gözünde başarısız oldukları gibi bir imaj oluşturacağını da düşünebilir. Bu gibi durumlarda sorunlar gizlenir. Unutulmamalıdır ki, sorunlar gizlendikçe proje daha da fazla karmaşıklaşacak ve en sonunda içinden çıkılmaz bir hale gelecektir.

5. *Değerlendirmede tarafların olabildiğince özeleştiriye açık olması:*

Değerlendirme toplantılarına grupların önyargılardan ve katı tutumlardan uzak olarak girmesi, çözüme ulaşmayı her zaman kolaylaştırır. Tarafların kullandıkları dil çok önemlidir. Hiç kimse yapılan hatalardan ötürü suçlanmamalı, sorunlar açıklıkla tartışıldıktan sonra, ekip ortak çözüme odaklanmalıdır.

6. *Değerlendirme toplantıları öncesinde farklı dengelerin ve olası sorunların öngörülmesi ve önlemlerin alınması gerekir:*

Kimi zamanlar paydaşlar arasındaki sorunlar (bu sorunların kaynağı projeyle ilgili veya ilgisiz de olabilir) değerlendirme toplantılarında istenen açıklığı ve yansızlığı elde etmenizi engelleyebilir. Gerekliyorsa, bu gibi grup ya da kişilerle ayrı ayrı toplantılar yapılabilir.

7. *Değerlendirmenin bir sınav olmadığı, sadece bir öğrenme süreci olduğu unutulmamalıdır:*

Değerlendirme yeni yöntemler ve paydaşlar keşfedebileceğiniz bir fırsat yaratır. Değerlendirmenin her aşaması size bir önce yaptığınızın doğruluğunu sınaama şansı verecektir. Değerlendirme, projedeki tıkanıklıkları açmaya yarayan önemli bir fırsat olarak görülmelidir. Aynı zamanda değerlendirme bilgi ve deneyimin paylaşarak artığı, yeni fikirlerin doğmasına neden olan bir aşamadır.

## **Değerlendirme kriterleri**

Değerlendirme süreci, uygunluk, verimlilik, etkinlik, etki ve sürdürülebilirlik açısından farklı biçimlerde ve farklı zamanlarda ele alınır.

### Uygunluk:

Projenin hazırlanma aşamasında göz önüne alınan bir kriterdir. Proje hazırlanırken şu soruların yanıtları aranır:

- Proje hedef grubun sorunlarına ne kadar cevap veriyor?
- Proje yöre halkı tarafından ne kadar kabul edilebilir?
- Projenin yerelde uygulama şansı?
- Projenin hazırlık aşamasında katılan kişiler, kurumlar, vs? Yapılan toplantılar?
- Benzer konudaki diğer projeler ve/veya faaliyetler ne kadar dikkate alındı?
- Riskler ve varsayımlar ne kadar titizlikle analiz edildi?
- Mantıksal çerçevenin içeriği ve uygunluğu?
- Bütçe-faaliyet uygunluğu?
- Proje kurumun misyonu ile ne kadar uyuyor?

Bu soruların yanıtlarına göre proje biçimlendirilir ve uygun bir finans kaynağı bulunarak sunulur.

### Verimlilik:

Aktiviteler sırasında ve sonunda yapılan (proje yürüdüğü sürece) değerlendirme aşamasıdır. Şu soruların yanıtları değerlendirilir?

- Projenin günlük yönetimi (finansal, idari, teknik, risk,) nasıl?
- Paydaşlara iletişim ve işbirliği istenildiği gibi gidiyor mu? Sorunlar? Potansiyel sorun var mı?
- Maliyet / yaratılan değerin mukayesesi düzenli olarak yapılabiliyor mu? Aynı sonucu almak için daha ucuz faaliyetler planlanabilir mi?
- Destekler proje başında da varsayıldığı gibi sürüyor mu?
- İzlemenin kalitesi uygun mu?
- Göstergeler yeteri kadar güvenilir mi? Değişimi iyi temsil ediyor mu? Elde edilmesi proje kapsamında rahat mı?

Etkinliği:

Projenin hedeflerine ve ara hedeflerine ne ölçüde ulaşabildiğinin sorgulandığı aşamadır. Etkinlik bir anlamda projenin ne kadar verimli olduğuyla da ilgilidir.

Şu soruların yanıtları araştırılır:

- Planlanmış olan hedeflere ne kadar ulaşıldı?
- Elde edilen faydalar nasıl paylaşıldı?
- (proje içeriyorsa) ilgili gruplarda davranış değişiklikleri oluştu mu?
- Riskler ve varsayımlara yönelik ne kadar esnek bir yönetim biçimi uygulandı?
- Ortaklar arasında dengeli bir sorumluk dağılımı uygulandı mı?

Etki:

Projenin genel hedefiyle ilgili bir değerlendirme aşamasıdır. Aşağıdaki soruların yanıtları araştırılır:

- Proje genel hedefine ne derecede katkı sağladı?
- (kurumsal reform projeleri için)kurumsal gelişme sayesinde ekonomik ve sosyal gelişmeye katkı ne kadar oldu?
- (altyapı projeleri için) birincil kullanıcılar açısından ekonomik ve sosyal gelişmeye katkı?
- Şayet planlanmamış etkiler varsa, bu genel sonucu nasıl etkiledi?
- Proje cinsiyet ayrımcılığı, çevre ve yoksulluk gibi genel değerleri ne kadar dikkate aldı ve ne gibi etkiler oluşturdu?

Sürdürülebilirlik:

Bu değerlendirme süreci, projenin potansiyel sürdürülebilirliği ile ilgilidir. Proje planlanmasından itibaren ortaya konulmuş olan kriterler ve verilmiş olan sözler bu aşamada test edilir. Projenin elde ettiği sonuçların etkileri nasıl devam edecektir? Şu sorular değerlendirme aşamasında tartışılır:

- Hedeflere ve ulaşılan sonuçlara sahiplenme?
- Politik destek ne kadar alabildi?
- Katılan grupların kurumsal kapasitelerindeki değişim?
- Sosyo-kültürel etkenler, yerel beklentileri karşılama başarısı ne oldu?
- Finansal sürdürülebilirlik sağlandı mı?

### **İzleme değerlendirme bir faaliyettir!**

Projelerde sıklıkla yapılan bir hata, ID'nin proje içinde önemsenmemesi nedeniyle aktivite olarak iş planına ve bütçeye dahil edilmemesidir. Proje yürütenler ID'yi proje yürütülürken kolaylıkla yapabilecekleri gözlemler ve raporlarda yapılan değerlendirmeler olarak algılıyorlar. Bu nedenle de çoğu kez ID ayrı faaliyetler olarak tasarlanmıyor ve bütçeye dahil edilmiyor.

ID faaliyetleri nerede başlar? Proje tasarlanırken başlaması gerekiyor ID'nin. Önce mevcut durum içinde sorunun ve kaynaklarının izlenmesi gerekiyor. Ya da, daha önce yapılmış çalışmalar varsa onların elde edilip yeniden değerlendirilmesi gerekli. Projenizin hedef grubu (sorundan en çok rahatsızlık duyan ve projeniz sayesinde en fazla rahatlayacak olan grup olarak tanımlanabilir) sizin belirlediğiniz değişim yöntemi konusunda ne düşünüyor? Ne kadar sizi destekliyorlar? Bu gibi soruların yanıtlarının bulunacağı yer, projenin hazırlanmasındaki değerlendirme aşamasıdır ki, bu “değerlendirme” bölümünde uygunluk kriterleri altında açıklanacaktır.

ID'nin projenin tasarlanma aşamasında net olarak planlanması, projeye faaliyetler halinde eklenmesi ve proje formatında metodoloji bölümünde (şayet ID adı altında özel bir bölüm yoksa) ID'nin nasıl uygulanacağı açıklanmalıdır.

### **Mantıksal çerçeve ve izleme-değerlendirme:**

ID konusunda mantıksal çerçeve tablosu bize izlenecek göstergeler gibi tüm ipuçlarını sunuyor olmalıdır. Göstergeleri olmayan bir projede kuşkusuz ID de yapılamaz.

ID sürecinde varsayımlar titizlikle göz önünde tutulmalıdır. Varsayımların gerçekleşme dereceleri, öngördüğümüz sonuçları elde edebilmemizi önemli ölçüde belirleyecektir. Bu da proje süresince tutarlı bir risk yönetimini gerektirir.

### **İzleme değerlendirme ne sıklıkla yapılmalı?**

Değerlendirmenin hangi aşamalarda yapılması gerektiği yukarda değerlendirme kriterlerinde de açıklandığı gibi aşağı yukarı bellidir. Ancak, izleme için zaman aralıkları son derece değişkendir. Bunu etkileyen faktörler şöyle sıralanabilir:

1. Sorunun ilerleme/büyüme hızı: Sorun hızla yayılıyor ve büyüyorsa göstergelerin kuşkusuz daha sık aralıklarla izlenmesi gerekecektir. Örneğin, hızla ilerleyen bir hastalık, doğal bir alandaki kirlenme, ormansızlaşma, çocuk istismarına yönelik girişimlerin belli süredeki yayılma hızına göre göstergeleri izleme sıklığı belirlenebilir.
2. Göstergenin elde edilebilme ve analiz edilebilme kolaylığı da izleme aralığını belirleyen bir etkidir. Bu nedenle göstergeler belirlenirken mümkün olduğunca “proje olanakları çerçevesinde” kolay elde edilebilir ve değerlendirilebilir olmasına dikkat edilmelidir. Bu konuda iki önemli risk vardır. Çok kolay elde edilebilen ve değerlendirme zahmeti gerektirmeyen göstergelerin yanıltıcı olma olasılıkları olabilir. Diğer yandan, zor elde edilebilen ve analizi için fazla çaba gerektiren göstergeler seçilirse bu sefer de proje kaynaklarının önemli bölümü bu uğurda harcanmak zorunda kalınır. Ayrı bir uzmanlık isteyebilir, fazla zaman alır... Bu nedenle gösterge belirleme aşamasında, değerlendirmeden kaynaklanan, ilerde doğabilecek yükler de dikkate alınmalıdır.



3. Proje ekibinin kapasitesi ölçüsünde bir ID programının yapılması çok önemlidir. Çalışma programında çok zaman işgal ediyorsa ID için gerekli durumlarda dışardan danışman alınmalı veya bu konudaki uzman kuruluşlarla işbirliği yapılmalıdır.

### **Ölçülebilir Kıstaslar**

Yürütülen çalışmaların, gerek niceliksel, gerek niteliksel yönden, başta belirlenen hedeflere ulaşp ulaşmadığını ölçmek için, açıkça tanımlanmış, pahalı olmayan değerlendirme yöntemleri belirlenmiş olmalıdır.

◆*Örnek:* Bir bölgenin sakinleri arasında doğum kontrolü uygulamalarını yaygınlaştırmak için çalışan bir STK, çalışmalarının verimli olup olmadığını iki biçimde ölçebilecektir: a) Bölge sakinlerine dağıtılan eğitim malzemelerinin, ya da dağıtılan/ uygulanan doğum kontrol araçlarının sayısı, yapılan eğitim çalışmalarına katılan birey sayısı gibi sayılabilir kıstaslar, yürütülen çalışmanın niceliksel başarısını ölçmek için kullanılabilir. b) Çalışmanın niteliksel başarısı ise, gerek bölge sakinlerinin gerek onlara hizmet veren sağlık/ kamu personelinin bilgi, tutum ve yaklaşımlarında gözlenen değişimlerle, en sonunda da, o bölgedeki nüfus artışının istenen orana düşüp düşmediği ile ölçülebilir. Bununla birlikte, bu tür bir ölçümün de aslında yanıltıcı olabileceği kolaylıkla görülebilir. Bölgede yeteri sayıda doğum kontrol aracı dağıtılmış, bireylerin ve hizmet sunanların bilgi düzeyi değiştirilmiş, nüfus artış oranı azaltılmış olabilir. Yine de bu üç parametrenin birbirini tamamladığına emin olmadan çalışmanın niteliksel başarısı konusunda emin olamayız. ◆*Örnek:* Bütün doğum kontrol araçlarına ve verilen eğitime karşın, doğum oranının düşmesinin asıl nedeni kürtajın yaygınlaşması olabilir mi? Çalışmanın belirlenen niceliksel hedeflere ulaşması, hedef grubun yaşam kalitesinin yükselmiş olması anlamına gelmez.

Programatik değerlendirme, çalışmanın hedefe ulaşp ulaşmadığını değerlendirmenin yanı sıra, harcanan parasal kaynak ve insan emeği ile orantılı bir sonuç alınıp alınmadığını, yani verimliliği de ölçmelidir.

◆*Örnek:* Elinde kısıtlı bir bütçe ve insan kaynağı olan bir STK, bilgi ve davranışını değiştirmeyi hedeflediği bir grup bireyi hedefleyen doğrudan bir çalışma yürütmek yerine, hedef gruptaki bireyleri eğitime yeterliliği taşıyan başka bireyleri yöntem ve içerik konusunda eğiterek (ki bu uygulama yaygın olarak Eğitici Eğitimi olarak bilinir), kaynaklarını çok daha verimli kullanabilir. Diyelim ki belli bir yaş grubundaki çocuklarda sigara içme alışkanlığını ortadan kaldırmayı hedefleyen bir çalışma yürütmek istiyoruz ancak elimizdeki kaynaklar, hedeflediğimiz büyüklükteki gruba yönelik, gerekli en az süreyi kapsayacak bir çalışma yürütmemiz için yeterli değil. Bu durumda çalışmayı farklı bir yönde tasarlayıp, hedef gruba eğitim verebilecek bireyleri eğitmek ve onların bu eğitimi çocuklara aktarmasını sağlamak daha verimli bir çalışma yöntemi olabilir. ◆*Örnek:* Hedef grubun öğretmenlerinin, anne baba ya da diğer aile büyüklerinin, bulundukları toplumsal ortamlardaki önderlerinin (mahalle takımının antrenörü gibi) eğitilmesi.

Her durumda, yapılan çalışmanın niceliksel ve niteliksel başarısını ölçmek için somut kıstaslar konulması unutulmamalıdır. Değerlendirme tarafsız olmalı, olabiliyorsa tarafsız bir kuruluş tarafından yapılabilmeli, STKnın verimliliğini ve yapılan çalışmanın başarısını artırmaya yönelik olmalı, gerekirse çalışma tasarımıyla değişiklik yapılmalıdır.

### **Proje Bütçesi Yönetimi**

Proje bütçesi, bütçenin ne tür kaynaklara ihtiyaç duyduğu ve bu kaynakların kullanımının nasıl planlanacağı konusunda, ilgili bütün taraflar (proje yürütücüleri, donörler, destekçiler, sponsorlar, idari personel, değerlendirme yapanlar vb.) arasında bir iletişim aracıdır. Proje bütçesi, aynı zamanda proje etkinliklerinin, iş planına uygun olarak yürütülüp yürütülmediğini izlemek için de yararlıdır.

Proje tasarlama aşamasında bütçenin dikkatli ve ayrıntılı olarak hazırlanması, uygulama sırasında karşılaşılabilecek ve harcama yapmayı gerektirecek engellerin gözden kaçırılmaması, uygulamanın sorunsuz yürümesini sağlar, revizyon gereğini azaltır. Bütçenin hazırlanması için yapılan çalışma, proje ve kullanılacak kaynağın büyüklüğü ve karmaşıklığıyla doğru orantılıdır.

Bir proje bütçesi temel olarak işleve yönelik giderler ile yönetsel giderlerden oluşur. İşlevsel harcamalar, proje hedeflerine ulaşılması ile doğrudan ilişkilidir. Yönetsel harcamalar, proje hedeflerine ulaşılması ile doğrudan ilgili olmamakla birlikte, bu hedeflere zamanında ve eksiksiz ulaşılması için yürütülmesi zorunlu olan, destekleyici çalışmalarla ilgilidir. ♦*Örnek:* Proje sözleşmelerinin hazırlanması, imzalanması, proje için profesyonel kadro kurulması ve özlük işlerinin izlenmesi, proje için malzeme, araç-gereç sağlanması, projenin eşgüdümü, muhasebe ve malî denetim vb.

Alt kalemleri projeden projeye değişmek üzere, bütün proje bütçeleri belli başlı ana kalemlerden oluşur. Bunlar Personel Giderleri, İş Gezisi Giderleri, Ekipman-Donanım Giderleri, Proje Ofisi Giderleri, Tanıtım-İletişim Giderleri, Diğer İdari Giderler, Öngörülemeyen (Beklenmeyen) Giderler biçimindedir.

İyi bir bütçe yönetimi sağlayabilmek için, ilgili kuruluş muhasebesinde, proje bütçesinin bütün gider kalemleri, bir masraf merkezi oluşturacak biçimde yer almalıdır. Uygulama başladıktan sonra yapılan harcamaların gerekli belgelere dayalı olarak doğru hesaplara kaydedilmesi büyük önem taşır. Bu nedenle ana ve alt hesap isimlerinin yanına ayrıca hesap kodları işlenir. Gerek yapılan harcamaların, projenin iş planına uygunluğunu yakından izleyebilmek, gerek harcama belgelerinin doğru hesaplara kaydedilip edilmediğini kontrol edebilmek için, bütçe yönetiminin iki taraflı yürütülmesi gerekir. Yani, bir yandan muhasebe sorumlusu, diğer yandan proje yöneticileri, kendilerine düşen sorumluluğu titizlikle yerine getirmelidir.

Bütçe kalemleriyle ilgili harcama yetkisi proje yöneticilerinde olduğundan, harcamaya ilişkin belgelerin ön denetimi de proje yöneticilerinin sorumluluğundadır. Bu denetimin yerine getirildiğini belgelemek üzere, harcamalardan sorumlu proje yetkilisi, harcama belgelerinin alınan mal ve hizmetin içeriğine ve niteliğine uygunluğunu kontrol ederek, söz konusu belgeleri imzalar/paraflar. Belgelerin üzerine, ait olduğu bütçe kaleminin adı ve hesap kodu yazılır. Bu işlemlerden sonra, anılan belgeler, ilgili hesaplara işlenmek üzere Muhasebe Bölümü'ne iletilir. Proje Birimi ile Muhasebe Birimi arasındaki iletişim ve işbirliği, iyi bir proje ve bütçe yönetimi açısından çok önemlidir.

Bütçe harcamalarının zamanında –gecikilmeksizin– doğru hesaplara, doğru tutarlarda kaydedilip kaydedilmediğini kontrol etmek üzere aylık veya en geç üç aylık dönemlerde mutabakat çalışması yapılır. Yapılan yanlışlıkların kısa dönemde saptanıp düzeltilmesini sağlayabilmek için, mutabakat çalışmalarının aylık olarak yapılması daha uygundur.

Mutabakat çalışmasından amaç, mutabakat dönemi içerisinde, ilgili bütçe kalemlerine yapılan kayıtların ayrıntılı dökümünün ve kümülatif bakiyenin alınması, dökümdeki kayıtlarla harcama belgelerinin tek tek karşılaştırılması, tarih, tutar ve hesap kodu uygunluğunun saptanmasıdır. Bu çalışmanın hızla ve kısa zamanda sonuçlandırılabilmesi için, zorunlu olmamakla birlikte, proje biriminde paralel kayıt düzeni oluşturulabilir. Bunun için, orijinalleri muhasebe bölümüne verilen harcama belgelerinin birer fotokopisinin de proje bölümünde dosyalanması gerekir.

## **DIĞER UYGULAMALAR**

### **Etkinlik Nedir?**

Etkinlikler kavramı ile, STK hedefleri doğrultusunda, bir proje kapsamında ya da ondan bağımsız olarak, kısa bir süreyi kapsayan, özgül (tanımlanmış) bir amacı olan çalışmaları ifade ediyoruz. Etkinlik tanımı içerisinde, konferans, sempozyum, seminer, gösteri, miting gibi her türlü toplantıyı; sergi, kermes, açık arttırma gibi tanıtım/ kaynak oluşturma çalışmalarını; belli bir bölgeyi çöpten temizleme, uçurtma şenliği, kuş gözlem günü, resim yarışması gibi bireylerin bir yandan aktif olarak çalışırken diğeryandan bilgilenmelerine yönelik programları sayabiliriz.

Düzenlenen etkinlikler, bir ya da birden fazla amaca hizmet edebilir: konferans, sempozyum benzeri toplantılar teknik ya da güncel bir konunun tartışılması ve düşünce üretilmesine hizmet ettiği gibi, ulusal ya da yerel basında bir haber olarak yer alabilir ve bir tanıtım işlevi de görebilir. Kermes, şenlik gibi etkinlikler, bir yandan etkinliğe katılan insanların hem STK hem de dikkat çekilmek istenen konular hakkında bilgilenmesini sağladığı gibi, satış karşılığı kaynak oluşturulması, bağış toplanması, yeni üyeler ve gönüllüler kazanılması gibi pek çok amaca hizmet edebilir. Belli bir tema çerçevesinde belli bir yaş grubundaki çocuklar için düzenlenen bir yarışma, bilinçlendirme işlevi gördüğü gibi, kitle iletişim araçları açısından da ilginç ve STK'nın sesini duyurucu bir işlev görebilir.

Bütün etkinliklerin mutlaka bir taslak programı olmalıdır, ve söz konusu etkinliği katılacaklara ya önceden (örneğin posta, faks ile) ya da etkinliğin başlangıcında dağıtılmalıdır. Program, etkinliğin teknik içeriği kadar, gerekli durumlarda, lojistik bilgiler de içermelidir. ♦*Örnek:* etkinliğin yapılacağı yer uzakta ise ve konaklama gerektiriyorsa, ilaşım va konaklama bilgileri, katılımcıların yanlarında getirmeleri gereken araç–gereçler, hava durumu, gereken giysiler vb.

Etkinlik sonunda mutlaka bir rapor ya da toplantı tutanağı hazırlanmalı ve etkinliğe katılanlara gönderilmelidir. Böyle bir raporda, etkinliğin amacı, bu amaca ne kadar ulaşıldığı, karar alındıysa alınan kararlar, bir eylem planı hazırlandı ise, yapılacak işler, görev dağılımı vb. bilgiler yer almalıdır. Özellikle, üyeler, gönüllüler ya da STK dışından kişilerin katıldığı türde etkinliklerin sonrasında, sonuçlar hakkında katılımcıları yazılı olarak bilgilendirmek, STKnın saygınlığını ve bu kişilerin STKya olan bağlılığını arttıracaktır. Ayrıca etkinlik boyunca olanaklar çerçevesinde görüntü ya da ses kaydı yapılması yararlıdır.

Etkinlik sonunda hazırlanan raporlar, kaydedilen görsel ve işitsel malzemeler, daha sonra farklı mecralarda da kullanılabilir. ♦*Örnek:* STK Sempozyumlarında kaydedilen ses bantları daha sonra yazıya çevrilir ve kitap haline getirilir. Böylece hem katılımcılar için bir rapor, hem de Türkiye'de STKların gelişimi açısından önemli birer belge olur. Orman alanlarına düzenlenen bir gezinin görüntüleri de, daha sonra STKnın düzenli bülteninde ya da İnternet sitesinde haber olarak, ya da etkinlikle ilgili hazırlanacak basın duyurularında kullanılabilir.

Etkinlik raporlarına esas olan bilgiler, o etkinlikteki başarılı ve başarısız noktaların analizi ve düzeltilmesi için kurum içi bir belge olarak da kullanılabilir. Her durumda, hazırlanan raporlar, yapılan kayıtlar, kurumsal hafıza ve arşiv açısından değerli birer belge olacaktır. (⇒*Kütüphane ve Arşiv*).

## TOPLANTI VE GÖSTERİ DÜZENLEME

### *Toplantılar*

Yukarıda saydığımız etkinliklerden önemli bir bölümünün düzenlerken dikkat edilmesi gereken bazı temel noktalara ayrıntılı olarak bakabiliriz. Bir toplantı düzenlemeden önce öncelikle şu soruları sormalıyız:

1. Toplantının amacı ve elde etmek istediğimiz sonuçlar nedir?
2. Bu sonuçlar kimler için yararlı olacak ve niçin?
3. Toplantıdan sonra nelerin izlenmesi/sürdürülmesi gerekiyor?
4. Daha önce yapılmış benzer girişimlerle bunun bağlantısı nedir? Önceki çalışmaları bir adım ileri mi götürüyor, yoksa farklı bir açılım mı sunuyor?
5. Bir kaç farklı seçeneği değerlendirdikten sonra, en uygun seçeneğin maliyeti ne olacak?
6. Maliyetleri kim(ler), hangi koşullarda karşılayacak? Karşılığında ne bekleyecek?

Ancak STK yönetim kurulu, konuşmacılar, oturum başkanları gibi toplantıyla doğrudan ilgili bir grup insanla birlikte yukarıdaki soruların yanıtını verdikten, uygun seçenek için gerekli olan bütçenin ve toplantı mekânı, kullanılacak cihazlar gibi diğer ihtiyaçların önemli bir bölümünü hazır ettikten sonra toplantının duyurularına başlayabiliriz.

İlk Duyuru: Toplantıya ilişkin ilk duyuru, STKnın bülteninde, gerekiyorsa ulusal ve yerel basında, ilgili ulusal ve uluslararası kuruluşların bültenlerinde yer almalıdır. Konu ile doğrudan ilgili bilimciler, resmi makamlar, kuruluşlar ve toplantıya özellikle katılması istenen kişilere doğrudan mektup ya da faks ile duyuru yapılmalıdır. Toplantıda konuşmacı, yönetici vb. rol alacak kişiler, toplantının altyapısı konusunda da bilgilendirilmelidir.

Duyuruda, toplantının açık ismi, tarih ve yeri, düzenleyen kuruluş(lar) ismi, sekreteryaya adresi, sorumlu kişinin ismi, adres, telefon ve faks numaraları mutlaka yer almalıdır. Gerekliyorsa, toplantıya parasal ya da aynı katkıda bulunan kişi ve kuruluşların, destekleyicilerin isimleri de belirtilmelidir. Toplantının teması ve amaçları özetlenmelidir.

İlk duyuruyla birlikte, duyuru yapılan kişilerden katılım için ön kayıt olmaları istenebilir. Bu durumda duyuruya bir kayıt formu eklenmelidir; ayrıca toplantı yerine bölge dışından gelecek katılımcılar için, ulaşım, konaklama gibi seçenekler, bunların muhtemel masrafları gibi konularda önceden bilgi verilmesi aydınlatıcı olacaktır. Katılımcıların bu tür masraflarını üstlenecek bir destekçi bulunuyorsa, bu destek için son başvuru tarihi de mutlaka belirtilmelidir.

Davetiyeler: Düzenlenen toplantının içeriğine göre, STK üyelerine ek olarak aşağıdaki kişi ve kuruluşlardan hangilerine davetiye gönderilmesi gerektiği kararlaştırılmalıdır:

- ◆ Devlet ve hükümet yöneticileri, ilgili bakanlar, müsteşarlar, bürokratlar vb.;
- ◆ İlgili milletvekilleri;
- ◆ Yerel yöneticiler. ◆*Örnek:* vali, kaymakam, belediye başkanı, ilgili resmi kuruluşların yönetici ya da uzmanları;
- ◆ İlgili yerel kuruluşların temsilcileri. ◆*Örnek:* kooperatifler, birlikler, yerel STKlar, sendika şubeleri, meslek odaları, ticaret odaları, yerel yatırımcılar ve iş adamları, eğitim kuruluşları vb.;
- ◆ İlgili bilimciler, uzmanlar, akademisyenler ve teknisyenler;
- ◆ Yabancı ya da uluslararası kuruluşlar; ◆*Örnek:* AB, BM vb.
- ◆ Destekleyen kuruluşların temsilcileri;
- ◆ Basın;

İkinci Duyuru: Potansiyel katılımcılara gönderilmelidir. Bu duyuruda, toplantıyla ilgili ayrıntılı bilgi, program, (hatta toplu yemek, toplu arazi gezisi gibi program dışı etkinlikler dahil), konuşmacı/ tartışmacı listesi bulunmalı, katılımcılardan katılımlarını onaylamaları istenmelidir. Eğer toplantıya bölge dışından gelecek katılımcılar varsa, bölgeye özgü yaşam biçimini, mutfağı, tarihi yerleri görebilmelerine yardımcı olacak ek bilgiler verilmesi özellikle de bölge haritasının eklenmesi yararlı olacaktır. ♦*Örnek:* İl ya da ilçedeki Turizm Müdürlüğü'nden alınan broşürlerin katılımcılara gönderilmesi. Toplantı sırasında üzerinde tartışılacak konulara ilişkin hazır belgeler varsa, bunlar da katılımcılara gönderilmelidir.

Tutanaklar: toplantıda yapılan konuşmalar, tartışmalar, varsa atölye çalışmaları, toplantı sonunda ortak hazırlanan bildiriler, alınan kararlar vb. toplantı sekreteryası tarafından kaydedilmeli, toplantıda elde edilen sonuçlar düzenlenerek basılı ya da dijital olarak katılımcılara gönderilmelidir. ♦*Örnek:* Tarih Vakfı, STK Sempozyumları Kitapları dizisi.

Böyle toplantıların başlangıç ya da bitiminde belli bir süreyi özel olarak basın toplantılarına ayırmak da, hem STKnın hem de toplantının kamu tarafından öğrenilmesi açısından son derece yararlı olacaktır.

### ***Gösteriler***

Duyurusu ismen kurum ya da kişilere değil, belli bir hedef kitleye ya da genel olarak topluma yapılan, isteyen herkesin katılımına açık toplantı (toplaşma/ miting) ve gösterileri bu kümede ele alabiliriz. Gösteriler, özellikle toplumun ya da bir yöre halkının büyük bir bölümünü ilgilendiren, –kimi zaman hukuku ihlâl eden– konularda (♦*Örnek:* Cezaevleri ile ilgili düzenlemeler, enerji santralleri yapımı vb.), topluma danışmadan merkezi olarak alınan kararlara karşı toplumun sesini ve itirazını resmi makamlara, yöneticilere ve siyasetçilere duyurmak açısından etkili uygulamalardır. 'Düşünceyi açıklama özgürlüğü'ne dayanır, kanunen 'silahsız ve saldırısız' olmak zorundadır.



Açık hava toplantıları ya da gösteri yürüyüşü düzenlemek için önceden izin alma zorunluluğu yoktur. Anayasa'nın 34. maddesine ve 2911 sayılı Toplantı ve Gösteri Yürüyüşleri Kanunu'na göre, 'fiil ehliyetine sahip ve on sekiz yaşını doldurmuş' herkes bu hakkı kullanılabilir. Etkinliğin gerçekleşmesinden en az 72 saat önce bildirimde bulunmak gerekir. Bildirim mahallin en büyük mülki amirine, yani vali ya da kaymakama yapılır. Toplantı ve yürüyüşler en az 7 kişiden oluşan bir düzenleme kurulu tarafından düzenlenebilir. Bildirim yapıldığında unutulmaması gereken bir nokta da, bildirim yapılan makamdan 'alındı' yazısının alınmasıdır.

### **Kampanyalar**

Kampanyaların kısa süreleri kapsamı, kampanyaya ilgiyi arttırabilir. Sonu duyurulmayan kampanyalar, potansiyel katılımcıları gevşetebilir ("şimdi meşgûlüm, yarın ilgilenirim..."). Kısa vadeli ve sonu olan kampanyalar, katılımcıları kampanya bitmeden katılmaya teşvik edebilir (aslında ticarî kampanyalar da bu yöntemi izlemektedir), mütevazı ancak daha somut hedefler seçilip, bunlara ulaşılabilir, elde edilen olumlu sonuçlar kamuya duyurulup yeni kampanyalara katılım oranı arttırılabilir. Topluma yönelik bir kampanyanın istenen sonuca ulaşabilmesi için, şu adımları izlemeye özen göstermeliyiz.

1. Amacımız nedir: Bu kampanyayı neden yapıyoruz? Toplumu bilgilendirmek mi? Bir katılım ya da destek sağlamak mı? Yeni bir oluşum başlatmak mı? Neyi değiştirmeyi hedefliyoruz? Amacımız somut mu, hedeflenen sonuçlar ölçülebilir nitelikte mi? (*⇒ Ölçülebilir Kistaslar*).

2. Hedef kitlemiz kimlerden oluşuyor: ilköğretim öğrencileri mi? Okuma yazması olmayan bireyler mi? Belli bir meslek grubu mu? Uzmanlar, akademisyenler mi? Kampanyanın yürütüleceği toplumsal zemin uygun mu? hedef kitlelere hangi iletişim mecraları (Broşürler, posterler, konuşmalar, kitle iletişim araçları vb.) ile ulaşacağız? Lobi yapmaya gerek var mı?

3. Kampanya için ne kadar insan gücü ve bütçe ayırabiliyoruz: Parasal olanaklarımız, kampanya için koyduğumuz hedeflere ulaşmaya yeterli mi? Yeteri sayıda ve gerektiği kadar donanımlı insan gücü var mı? Mevcut olanaklar çerçevesinde hangi etkinlikleri gerçekleştirebiliriz? Başka kuruluşlardan destek alabilir miyiz?

4. Kampanyamızın uygulama takvimi nedir: Belirlenen zaman dilimi, kampanya hedeflerine ulaşmak için yeterli mi? Bu süre içinde kampanyayı olumlu etkileyecek özel günler (dünya günleri, ulusal kutlamalar vb.) var mı? Bu süre içinde kampanyayı olumsuz etkileyecek dönemler (bayramlar, tatiller, başka bir kampanya ile çakışma vb.) var mı?

5. Örgüt içi ya da dışında, yararlanılabilecek benzer deneyimler var mı? (*⇒Bağış Kampanyaları*).

Bireyler tarafından sahip çıkılan ve desteklenen kampanyaların, maddî kaynak olmak dışında başka kazançları da vardır:

- Çok sayıda ve düzenli yardımda bulunan destekçiler kurumsal kimliği sağlamlaştırır.
- Yabancı kuruluşların ya da devletlerin düzensiz yardımlarını dengeler.
- STKya kaynaklarını istediği gibi kullunma olanağı tanır.
- Karmaşık, ayrıntılı teklifler gerektirmez,
- Büyük fon kaynaklarının talep ettiği gibi karmaşık raporlamalar gerektirmez,
- STKyı, kendisini destekleyen topluma karşı sorumlu hissettirir,
- Toplumun STKları destekleme konusunda bilinçli olduğunu, toplumsal hizmetlerin gerçekleşmesini büyük kuruluşlara bırakmadığını gösterir.

### **Ağ Oluşturma ve Lobicilik**

Lobi yapmak, bir yasanın hazırlanması, desteklenmesi ya da bir yasaya karşı çıkılması amacıyla siyasetçilerin ikna edilmeye çalışılmasıdır. Kendimizden başka grupların çıkarları adına yapılan savunuculuk çalışmalarını kapsamaktadır. Yürütülen etkinlikler, milletvekilleri ve üst düzey yöneticilerle belli bir yasal düzenleme sağlamak amacıyla iletişim kurmayı, hükümeti belli konularda bilgilendirmek/ eğitmek gibi çalışmaları içerir.

Lobi çalışması, doğrudan siyasilere yönelik olduğundan, bizim görüşlerimizi destekleyen milletvekilleri, bu vekillerin mensubu olduğu siyasi partiler, lobi çalışmasının yürütülmesinde önemli bir destek sağlayabilir. Bununla birlikte, bir siyasi görüşün güdümünde hareket ediyor gibi algılanmak, STKmızın saygınlık ve güvenilirliğini zedeleyebilir.

Bunun için, öne savunduğumuz görüşlerin gerekçelerini, mümkünse siyasi gerekçelerden bağımsız olarak, toplum yararını gözeterek biçimde, net olarak ifade edebilmemiz gerekir.

Lobi çalışmasındaki hedef kitleyi, yani siyasetçileri ikna etmek için kullanılabilecek yöntemler, değişmesi savunulan mevcut yasal düzenlemeye alternatif, gerekçeli yasa tasarıları hazırlamak ve bunları hem siyasetçilere hem de destek bulmak amacıyla topluma sunmak olabilir. Böyle bir yasa tasarılarının, yasama uzmanları, akademisyenler, alternatif yasayı destekleyen STKlar ve siyasetçilerle birlikte hazırlanması daha etkili olacaktır.

Yasa tasarılarının toplumdan gördüğü desteği siyasetçilere yansıtmak amacıyla imza kampanyaları düzenlenebilir (⇒Kampanyalar), konuyla ilgili uzmanların, sanatçıların, tanınmış kişilerin konuyu destekleyici görüşleri çeşitli iletişim araçlarıyla siyasetçilere ve topluma aktarılabilir. Toplanan imzalar zamanında, uygun bir formatta doğru mercilere iletilmelidir. Uzman görüşleri, kitle iletişim araçlarıyla duyurulmalıdır. Lobi çalışmalarında toplumun desteğini kazanmak, konumunu topluma borçlu olan siyasetçilerin ikna edilmesinde etkili bir rol oynayabilir. Hiç kuşkusuz, lobi çalışması yaptığımız konuda bütünüyle bilgili olmamız, gelebilecek soru ve karşıt görüşleri yanıtlamaya hazır olmamız gerekmektedir. ♦*Örnek:* TEMA Vakfı'nın 1990 ortalarında yürüttüğü Mera Kanunu konusundaki lobi çalışmaları ve Vakfın bu çerçevede, 'TBMM'de ilk kez sunuş yapan STK' sıfatı ile milletvekillerine verdiği brifingler.

## **TAKİPÇİLİK**

Gerek kampanyalar, gerek lobi bölümlerinde anlatılan yöntemlere ek olarak, bu türde çalışmaların kimi durumlarda uzun bir zaman dilimine yayılabileceğini de unutmamalıyız. Böyle bir süreçteki en önemli unsurlardan birisi, söz konusu çalışmanın takip edilmesidir. Kısa vadede sonuca ulaşamayan çalışmalarımızı sabırla sürdürmeli, geçmişteki deneyimimizle yeni yöntemler geliştirmeli, yeni mecralar denemeliyiz. Dolayısıyla, kampanya ve lobi çalışmalarını uzun soluklu etkinlikler olarak tasarlamalı ve buna hazırlıklı olmalıyız.



## DIĞER BİLGİLER VE EKLER .....

STK YETERLİLİK ARTIRILMASI KONUSUNDA ÇALIŞAN BAŞLICA KURULUŞLAR

STKLAR KONUSUNDA YAPILAN BAŞLICA YAYINLAR.....

KAVRAMLAR/ TERİMLER .....

KAYNAKLAR.....

EKLER .....

Ek: STKlara İlişkin Bazı Yasal Düzenlemeler .....

Ek: Çalışma Raporları .....

Ek: Gönüllülük ve Gönüllülerle İlişkiler .....

Ek: Üyelerle İlişkiler .....

Ek: Bir STK Yöneticisi için Örnek Görev Tanımı .....

Ek: Kütüphane ve Arşiv Düzeni için Temel Bilgiler .....

Ek: Örnek Basın Duyurusu .....

Ek: Dernek Kuruluşunda İstenen Belgeler ve Evrak Tanzim Şekli .....

Ek: Türk Medeni Kanunu Hükümlerine Göre Vakıfların Kuruluşu (Yeni Vakıflar) .....

Ek: Bazı Donör Kuruluşların İnternet Adresleri .....

## Diğer Bilgiler ve Ekler

### STK YETERLİLİK ARTIRILMASI KONUSUNDA ÇALIŞAN BAŞLICA KURULUŞLAR

STKların yeterliliklerinin artırılması konusunda çalışma yapan kuruluşlar son yıllarda çoğalmıştır. Bunlardan bir bölümü, konuya oldukça kapsamlı ve akademik yaklaşarak, bir müfredat çerçevesinde ve STK yöneticileri ile profesyonel çalışanlarını hedefleyen sistemli eğitim programları yürütmektedir.

Bu konuda çalışan kuruluşlar arasında, Sivil Toplum Geliştirme Programı (STGP), Tarih Vakfı, Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı (TÜSEV), Bilgi Üniversitesi STK Eğitim ve Araştırma Birimi, Boğaziçi Üniversitesi gibi kuruluşları sayabiliriz.

### STKLAR KONUSUNDA YAPILAN BAŞLICA YAYINLAR

- ♦ Çevrecinin Rehberi, Haklarımız – Fonlarımız. Küresel Denge Derneği. 2004 yılında yayımlanan bu kitapta, çevre konusunda çalışan STKlar için yasal dayanaklar ve projelere parasal kaynak sağlayan kuruluşlar verilmektedir.
- ♦ Merhaba Sivil Toplum, 1998. T. Ulaş. Helsinki Yurttaşlar Derneği, İstanbul.
- ♦ Önde Gelen STKlar Araştırma Raporu, 1998. A. Gönel. Tarih Vakfı, İstanbul.
- ♦ STK İhtiyaç Analizi Raporu, 2004. STGP, Ankara.
- ♦ STK Rehberi, 1996. Tarih Vakfı – STK Bilgi Merkezi. İki yıllık bir çalışmanın ürünü olan bu rehber Türkiye'nin önde gelen 1793 STKsı hakkında temel bilgileri veren ilk kapsamlı çalışmadır. Söz konusu çalışma, Sivil Kılavuz yayına hazırlandığı dönemde güncellenme aşamasındaydı. STK Rehberi hakkında güncel bilgi Tarih Vakfı'ndan edinilebilir.
- ♦ STK Rehberi İnternet Sitesi, 2000, ([http://www.britishcouncil.org.tr/\\_br\\_stk/](http://www.britishcouncil.org.tr/_br_stk/)). The British Council, Ankara.

- ♦ STK Sempozyumları Kitapları. 1994 yılından başlayarak düzenlenmekte olan Sivil Toplum Kuruluşları Sempozyumları'nın metinleri, Tarih Vakfı tarafından kitap olarak hazırlanmaktadır, [www.tarihvakfi.org.tr](http://www.tarihvakfi.org.tr), <http://www.stksempozyumu.org>
- ♦ Tanzimat'tan Günümüze İstanbul'da STKlar, 1998. A. N. Yücekök, İ. Turan, M. Ö. Alkan. Tarih Vakfı, İstanbul
- ♦ Türkiye'de Sivil Toplum Kuruluşları ve Ağlar Araştırması Raporu, 2004. Alper Akyüz. STGP, Ankara.
- ♦ Yurttaş Katılımı/ Sivil Toplum Kuruluşları ve Yerel Yönetimler Arasında Ortaklık ve İşbirliği, 1997. T. Belge, O. Bilgin. Helsinki Yurttaşlar Derneği, İstanbul.
- ♦ Proje Yönetimi
- ♦ Kültürlerarası Öğrenme
- ♦ Uluslararası Gönüllü Hizmet

#### KAVRAMLAR/ TERİMLER

Aşağıda verilen kavram ve terimler, 'Avrupa Birliği Proje Yönetimi Yaklaşımı ve Mali İşbirliği Çerçevesinde Kullanılan Terimler Ve Açıklamaları' başlıklı belgeden özetlenerek aktarılmıştır.

---

|                            |                                                                                                                                                                             |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Avrupa Komisyonu:</b>   | Avrupa Birliği' nin yürütme organıdır. Avrupa Birliği politikasını oluşturur ve AB müktesebatı ve bütçe sınırları çerçevesinde program ve politikaları uygular.             |
| <b>Başlangıç Periyodu:</b> | Projenin başından 'başlangıç raporu'nun yazılmasına kadar geçen süre olup genellikle iki ile üç ay arasındaki süredir.                                                      |
| <b>Başlangıç Raporu:</b>   | Başlangıç periyodunun sonunda hazırlanan, proje tasarımı ve/veya iş tanımlarını güncelleştiren, projenin geri kalan kısmı için bir çalışma planı ortaya koyan ilk rapordur. |

---

---

|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Bütünsel Yaklaşım:</b> | Proje döngüsünün tüm aşamalarında; uygunluk, olabilirlik ve sürdürülebilirliğe önem verilip verilmediğinin tutarlı olarak incelenmesidir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Cinsiyet:</b>          | Kadın ve erkekler tarafından öğrenilen veya yüklenilen zamana, içerisinde bulunulan topluma veya gruba göre değişebilen sosyal farklılıkları ifade eder.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Cinsiyet Analizi:</b>  | Cinsiyet analizi, kadın ve erkeklerin farklı rollerinin ( <i>üretkenlik, üreme, karar-alma</i> ); kaynaklara ulaşmada ve bunları kullanmadaki farklılıklarının; kendine özgü ihtiyaçlarının, ilgi alanlarının, sorunlarının ve tüm engellerin dikkate alınmasını; proje faaliyetlerinde kadın ve erkeklerin adil bir şekilde yer almasının sağlanmasını ve proje sonucunda elde edilecek olan yararlardan kadın ve erkeklerin yine adil bir şekilde faydalanmasını içermektedir. |
| <b>Cinsiyet Eşitliği:</b> | Sağlık, eğitim, istihdam, ekonomik faaliyetler ve her seviyedeki karar alma mekanizmaları çerçevesinde, kadın ile erkekler arasındaki farklılıkların azaltılmasıdır. Tüm program ve projeler, kendi etki alanları içerisinde, cinsiyet farklılıklarının azaltılmasına, aktif olarak katkıda bulunmalıdırlar.                                                                                                                                                                     |
| <b>Çalışma Planı:</b>     | Bir projenin sonuç ve hedeflerine ulaşmak için gerekli faaliyetleri ve kaynakları ortaya koyan plandır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Değerlendirme:</b>     | Bir projenin verimliliğinin, etkinliğinin, etkisinin, sürdürülebilirliğinin ve uygunluğunun, önceden tespit edilmiş hedefler çerçevesinde dönemsel olarak değerlendirilmesidir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Etki:</b>              | Projenin geniş ölçekteki etkisi, 'projenin genel hedefleri' kısmında ifade edilen ve geniş ölçekli sektörel hedeflere ulaşılmasına sağladığı katkı ile Avrupa Komisyonu'nun siyasi hedeflerine ulaşılmasını sağlamadaki                                                                                                                                                                                                                                                          |

---



---

|                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                | başarıdır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Faaliyetler:</b>            | Sonuçlara ulaşmak için yerine getirilmesi gereken eylemler (ve kullanılması gereken araçlar)dir. Projede neyin yapılacağını özetler.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Faaliyet (Eylem) Planı:</b> | Projedeki faaliyetlerin ne zaman, hangi sıra ile ve ne kadar süre içerisinde yerine getirileceğini grafiksel olarak ortaya koyan bir çizelgedir. Faaliyet Planı aynı zamanda, projenin gidişatının izlenmesinde kullanılabilecek kilometre taşlarının tespit edilmesinde ve her bir kilometre taşının erişilmesi için sorumlulukların atanmasında da kullanılabilir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Faydalananlar:</b>          | <p>Projenin uygulanmasından bir şekilde fayda sağlayanlardır. Şu şekilde sınıflandırılabilir:</p> <p><b>a) Proje ortakları/ doğrudan faydalananlar:</b> Avrupa Komisyonu tarafından fon sağlanan projelerin tasarlayıcısı ve uygulayıcısı olan kurum ve kuruluşlardır.</p> <p><b>b) Ara-faydalananlar:</b> Hedef kitlelere yönelik hizmetlerin daha iyi bir şekilde yerine getirilmesini sağlamak üzere proje kapsamında desteklenenlerdir.</p> <p><b>c) Hedef Kitleler:</b> Projeden olumlu yönde etkilenecek olan ve projenin çok yakın bir şekilde beraber olarak yürütüleceği projenin hedefi olan kitlelerdir.</p> <p><b>d) Nihai faydalananlar:</b> Hedef kitlelerin ötesinde, projeden uzun vadede faydalananak olan toplumsal kesimler veya sektörlerdir.</p> |
| <b>Finansman Anlaşması:</b>    | Finansman desteği sağlanacak olan belli bir proje veya programa ilişkin tanımı içerir. Avrupa Birliği ile ortak ülkenin tanımlanan tedbirler bazında finansman sağlayacağını resmi taahhüdünü ifade eder.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Finansman Teklifi:</b>      | Aday ülkenin Avrupa Birliği Komisyonu ile birlikte oluşturduğu ve mali destek sağlamak üzere PHARE Yönetim Komitesine sunduğu proje&programları içeren bir pakettir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

---

---

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Finansman Kararı:</b>   | Aday ülke tarafından sunulan finansman teklifi üzerinde, PHARE Yönetim Komitesinin olumlu görüş beyan etmesi durumunda, Avrupa Birliği Komisyonu'nca alınan karardır.                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Genel Hedefler:</b>     | Projenin nihai faydalananlara uzun vadeli yararlarını ve sağladığı faydalar açısından diğer gruplara ve toplum için neden önemli olduğunu açıklarlar. Projenin kendisi ile 'genel hedefler'e ulaşılması mümkün değildir, proje yalnızca 'genel hedefler'e ulaşmaya katkıda bulunur. 'Genel hedefler'e ulaşılması ancak diğer program ve projelerin de katkısı ile mümkün olabilecektir. |
| <b>Hedef:</b>              | Bir proje veya programın amacının tarif edilmesidir. Genel olarak, etkinlikler, sonuçlar, proje hedefi ve genel hedefler ile ilgilidir.                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Hedef Kitle/ler:</b>    | Proje hedefi seviyesinde projeden olumlu etkilenecek olan projenin birlikte ve kendileri için, ve doğrudan çalışacağı grup veya kurumdur.                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Hedeflerin Analizi:</b> | Projeden yararlanacak olanların öncelik atfettiği, gelecekte ortaya çıkması arzu edilen yararların tespit edilmesi ve teyit edilmesidir.                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>İlerleme Raporu:</b>    | Projeye ilişkin yürütülen çalışmaların ilerleyişi ile ilgili olarak, proje yönetimi/ yüklenicisi tarafından belirli bir zaman çerçevesinde hazırlanan ortak kuruma ve komisyona sunulan ara raporlardır. Genellikle üç ayda bir hazırlanır.                                                                                                                                             |
| <b>İş Tanımı:</b>          | Bir yükleniciden beklenen işleri tanımlar ve proje geçmişi ile genel amaçlarını, planlanan faaliyetleri, beklenen girdileri, çıktıları, bütçeyi, zaman çizelgesini ve görev açıklamalarını içerir.                                                                                                                                                                                      |
| <b>İzleme:</b>             | Bilgilerin, yönetim ve karar verme amacıyla, sistematik ve sürekli olarak toplanması, analiz edilmesi ve kullanılmasıdır.                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Maliyet:</b>            | Tespit edilmiş olan tüm kaynakların (araçlar) mali değer cinsinden ifade edilmesidir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

---

---

|                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nitelik Faktörleri:</b>                 | Her projenin tasarlanmasında ve uygulanmasında dikkate alınması gereken ve geçmişteki proje uygulamalarında, projenin ortaya çıkartmış olduğu yararların sürdürülebilirliği üzerinde çok önemli bir etkisi olduğu tespit edilen kriterlerdir. Nitelik faktörleri şunlardır: Projenin faydalananlar tarafından sahiplenilmesi, siyasi destek, uygun teknoloji, projenin çevresel yönleri, kurumsal ve idari kapasite. |
| <b>Olabilirlik (Fizibilite) Çalışması:</b> | Önerilen projenin sağlam temellere dayanıp dayanmadığını ve tespit edilen hedef kitlenin/ faydalananların gereksinmelerini ne derece karşılayacağını inceler. Fizibilite çalışması, projenin tüm siyasi, teknik, ekonomik, mali, kurumsal, idari, çevresel, sosyo-kültürel ve cinsiyetle ilgili yönlerini dikkate alarak, tüm operasyonel ayrıntılarıyla tasarlamalıdır.                                             |
| <b>Paydaş:</b>                             | Bir proje ile ilgisi olan bireyler, insan toplulukları, kurum ve kuruluşlar o projenin paydaşıdır. Projenin uygulama sonuçlarından doğrudan veya dolaylı olarak, olumlu veya olumsuz yönde etkilenebilir, veya proje sürecini etkileyebilirler.                                                                                                                                                                      |
| <b>Paydaş Analizi:</b>                     | Önerilen projeden olumlu veya olumsuz yönde etkilenebilecek tüm paydaş gruplarının tespit edilmesini, bu grupların ilgi alanlarının, sorunlarının, potansiyellerinin ve diğer özelliklerinin belirlenmesini ve analizini içermektedir. Bu analizin sonuçları daha sonra proje tasarımına yansıtılır.                                                                                                                 |
| <b>Program:</b>                            | Ortak bir genel hedefi olan projeler serisidir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Proje:</b>                              | Belli bir sonucu sınırlı bir zaman dilimi içerisinde sağlaması için tasarlanan, hedefi belli faaliyetler serisidir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Proje Amacı:</b>                        | Projenin ana amacıdır. Proje hedefi, esas soruna yönelik olmalı ve hedef kitleler için sürdürülebilir faydalar cinsinden tanımlanmalıdır. Proje hedefi                                                                                                                                                                                                                                                               |

---

---

|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Proje Döngüsü:</b>         | aynı zamanda, hedef kitleler içerisindeki kadın ve erkekler için, adil yararlar ifade etmelidir. Her projenin sadece bir proje amacı olmalıdır. Bir proje fikrinin ortaya çıkmasından projenin tamamlanmasına kadar geçen süre içerisindeki tüm aşamaları kapsar. Proje ile ilgili paydaşlara danışıldığını garanti altına alan bir yapı sağlar ve tüm aşamalardaki önemli kararları, bilgi gereksinimlerini ve sorumlulukları tanımlar ki böylece bir projenin gerçekleştirilmesindeki tüm aşamalarda kararlar belli bir bilgi dahilinde alınabilmiş olur. Değerlendirmelerden elde edilen tecrübeler, gelecekteki program ve projelerin tasarlanmasında kullanılır. |
| <b>Riskler:</b>               | Gerçekleşmesi çok mümkün olmayan ancak gerçekleşmesi durumunda projenin ilerleyişini veya başarısını etkileyebilecek dış faktörler ve olaylardır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Sonuçlar:</b>              | Uygulamaların 'ürünleri'dir. Proje hedefine, sonuçların bir araya gelmesiyle ulaşılır ki bu, hedef kitleler için sürdürülebilir faydaları da beraberinde getirir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Sorun Analizi:</b>         | Bir durumun olumsuz yönlerinin, neden-sonuç ilişkisi içerisinde ortaya konulabilmesini sağlayan yapısal bir incelemedir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Stratejilerin Analizi:</b> | Hedeflere ulaşmakta kullanılabilecek olan alternatif yöntemlerin değerlendirilmesi ve teklif edilen projede kullanılmak üzere bir veya birkaç tanesinin seçilmesidir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Sürdürülebilirlik:</b>     | Projeden elde edilen fayda akışının, dış destek (yardım) sona erdikten sonra da devam etme olasılığıdır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

---

---

**Ulusal Fon ve Ulusal Yetkilendirme Görevlisi:**

Avrupa Birliği'nden sağlanacak mali yardımlar Hazine Müsteşarlığı tarafından açılacak ve yönetilecek bir Ulusal Fonda toplanacaktır. Fon' u yönetmek üzere Ekonomiden sorumlu Devlet Bakanı Ulusal Yetkilendirme Görevlisi olarak tanımlanmıştır. Ulusal Yetkilendirme Görevlisi, bu görevi yerine getirmek üzere gerektiğinde bir temsilci atayabilir. Komisyon' dan fonların transferini talep etmek ve fonları yönetmek; Finansman Protokolünde geçen ulusal ve diğer mali kaynakların akışını sağlamak; Avrupa Birliği mali yardımları için Avrupa Birliği tarafından kabul edilmiş bir mali raporlama sistemi oluşturmak; Finansman Anlaşmasında belirtilen usule uygun olarak fonları Merkezi Finans ve İhale Birimine transfer etmek başlıca görevleri arasındadır.

**Uygulama Aşaması:**

Projenin uygulandığı ve hedeflere ulaşmada kaydedilen ilerlemenin izlendiği aşamadır.

**Ulusal Mali Yardım Koordinatörü:**

Ülkemiz ile Avrupa Birliği arasında yürütölmekte olan Mali İşbirliği ilişkilerini düzenleyen 18 Temmuz 2001 tarih ve 2001/41 sayılı Başbakanlık Genelgesine göre, Avrupa Birliği ile Mali İşbirliğinin koordinasyonunu sağlayacak Ulusal Yardım Koordinatörlüğü için, Avrupa Birliği ile ilişkilerden sorumlu Devlet Bakanı ve Başbakan Yardımcısı görevlendirilmiştir. Ulusal Mali Yardım Koordinatörü bu görevi yerine getirmek üzere gerektiğinde bir temsilci atayabilir. Topluluk mali yardımının katılım süreci ile ilişkilendirilmesi ve fonların sadece bu amaç için kullanılmasını teminen gerekli koordinasyonu sağlamak; Mali işbirliği kapsamında değerlendirilecek projelerin Katılım Ortaklığı Belgesi ve

---

---

|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             | Ulusal Programda yer alan öncelikler doğrultusunda yönlendirilmesini, seçilmesini, uygulanmasını ve izlenmesini sağlamak; Yıllık Finansman Protokollerini, Ulusal Yetkilendirme Görevlisi ve ilgili Bakanlıklar ile bağlantılı olarak hazırlamak ve koordine etmek; Programların izlenmesini ve değerlendirilmesini koordine etmek başlıca görevleri arasındadır. Ulusal Mali Yardım Koordinatörlüğü'nün sekreteryâ hizmetleri, Başbakanlık Avrupa Birliği Genel Sekreterliği tarafından yürütülür. |
| <b>Varsayımlar:</b>         | Projenin ilerleyişini veya başarısını etkileyebilecek olan ancak proje yöneticisinin kontrolü dahilinde olmayan dış etkenlerdir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Verimlilik:</b>          | Sonuçların, makul (kabul edilebilir) maliyetle elde edilmesidir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Yinelenen Masraflar:</b> | Projenin uygulama sürecinden sonra da devam edecek olan işletme ve bakım masraflarıdır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Yüklenici:</b>           | Sözleşme yapan kurumun kendisi ile sözleşme yaptığı kamuya veya özel sektöre ait olan kurum, konsorsiyum veya şahıstır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

---

#### KAYNAKLAR

- Anonim, 2004. Dernekler Kanunu'nun Bazı Maddelerine İlişkin Karşılaştırmalı Rapor. TÜSEV, İstanbul.
- Anonim, 1994. Environmental NGO Activity Kit: Guidelines for establishing and Running an Environmental NGO. Mediterranean Information Office for Environment, Culture and Sustainable Development, MIO/ ECSDE. Atina, Yunanistan.
- Anonim. İnternet Kullanımı, STGP.
- Anonim. Retired and Senior Volunteers Program (RSVP). ABD.
- Anonim, 1998. Standards for Excellence: An Ethics and Accountability Code for the Nonprofit Sector. Maryland Association of Nonprofit Organizations. Maryland, ABD.

Anonim. STK İhtiyaç Analiz Raporu. STGP, Ankara.

Anonim. Türkiye'de Dernek ve Vakıf Sayıları, Araştırma Raporu. STGP.

Anonim, 2004. Vakıflar Mevzuatı'nın Bazı Maddelerine İlişkin Karşılaştırmalı Rapor. TÜSEV, İstanbul.

Avcı, İ. Yeni Vakıf Kanun Taslağı için Öneriler, Rapor. TÜSEV, İstanbul.

Avcı, İ. Vakıf ve Derneklerin Uygulamada Karşılaştıkları Sorunlar, Rapor. TÜSEV, İstanbul.

Avrupa Ekonomik ve Toplumsal Komitesi (ESC) İnternet sitesi, [www.ces.eu.int](http://www.ces.eu.int)

Çalışma Bakanlığı İnternet sitesi, [www.calisma.gov.tr](http://www.calisma.gov.tr)

Demircan, S. AB ve Sivil Toplum. Konuşma metni. Ankara.

Dernekler Kanunu.

Falay, S., Güder, N., 1999. STKlarda Gönüllü Katkırı Artırma ve Sürdürme. STKlar ve Etik Sempozyumu, Eğitim Semineri Notları. Sempozyum Kitabı. Tarih Vakfı, İstanbul.

Fortner, Dr. R.W., Smith-Sebasto, Dr. N.J., Mullins, Dr. G.W., 1994. Handbook for Environmental Communication in Development. Mediterranean Technical Assistance Program – METAP.

Gönel, A., 1998. Önde Gelen STKlar. Araştırma Raporu, Tarih Vakfı, İstanbul.

Güneşin Aydemir, Sunay Demircan, Feray Salman. Proje Geliştirmede Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı.

Kızılyaprak, Z. A. (Editör), 2000. Sivil Toplum Kuruluşları ve Etik Sempozyumu metinleri, (Sivil Toplum Kuruluşları ve Yasalar – Etik – Deprem Sempozyum kitabı içinde). Tarih Vakfı, İstanbul.

Konca, M. STKlarda Muhasebe Düzeni ve Uygulaması. Bilgi Üniversitesi Ders Notları, İstanbul.

Köksal, F. Fon Geliştirme Teknikleri. STGP, Rapor, Ankara.

Körezlioğlu, H. S., 2002. Avrupa Birliği Proje Yönetimi Yaklaşımı ve Mali İşbirliği Çerçevesinde Kullanılan Terimler ve Açıklamaları.

Marzialı, B., Nalçaoğlu, H., Brown, S.A. İletişim, STKlar için Yararlı Notlar.

Medeni Kanun.

Salman, F. Proje Döngüsü Yönetimi ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı.

Soğuk, H. AB Uyum Sürecinde Medeni Kanun, Dernekler Kanunu ve Vakıflar Kanunu'nda Getirilen Değişiklikler. İKV, İstanbul.

STGP İnternet sitesi. [www.stgp.org](http://www.stgp.org)

Turgut, N., Aydemir, G., 2004. Çevrecinin Rehberi, Haklarımız – Fonlarımız. Küresel Denge Derneği, Ankara.

Vakıflar Genel Müdürlüğü İnternet Sitesi, <http://www.vgm.gov.tr>

Yargıtay İnternet Sitesi, [www.yargitay.gov.tr](http://www.yargitay.gov.tr)

Yeşiladalı, B., Çelebi, F. Proje Hazırlama Kılavuzu, Tarih Vakfı – Yerel Tarih Grupları Projesi Koordinasyon Birimi. İstanbul.



## **Ekler**

### **Ek: STKlara İlişkin Bazı Yasal Düzenlemeler**

Anayasa – Kanun No: 2709 R.G. 9.11.1982– 17863 (Mükerrer)

Türk Medeni Kanunu – Kanun No: 4721 R.G. 22.11.2001–24607

Vakıflar Kanunu – Kanun No: 2762 R.G. 16.6.1935–3027

Yardım Toplama Kanunu – Kanun No: 2860 R.G. 25.6.1983–18088

TMK Hükümlerine Göre Kurulan Vakıflar Hakkında Tüzük (RG: No: 13586/T: 21.8.1970 \*Metin 1982,1989,1991 ile 1995 tarihlerinde değiştirilmiştir.)

TMK Hükümlerine Göre Kurulan Vakıflar Hakkında Tebliğler (RG: No: 23117/T: 21.9.1997 Değ: RG No: 23237/T: 21.1.1998; No: 23299/ T: 27.3.1998)

TMK Hükümlerine Göre Kurulan Vakıfların İş ve İşlemlerinde Uyulacak Usul ve Esaslar hak. Tebliğ (RG No: 23778/T: 6.8.1999)

Yardım Toplama Esas ve Usulleri hakkında Yönetmelik (RG 23919/ T: 27.12.1999)

Yeni Vakıflar Birim Yönetmeliği (RG No: 24476/T: 28.7.2001)

İçişleri Bakanlığı Dernekler Dairesi Başkanlığı Genelgesi: Genelge/2004 – 01 Sayı: B050DDb0000007/58 Konu: Vakıfların Uluslararası İlişkileri

### **Ek: Çalışma Raporları**

Her projenin ya da programın kendine özgü bir rapor formatı olabilir. STKnın kendi iç faaliyet raporları için örnek oluşturması amacıyla bir, aylık rapor içeriği aşağıda sunulmaktadır. Kuşkusuz bu içeriği belirleyen kurumun ve/veya destekleyicinin beklentileridir.

Bir STKnın yıllık çalışma raporu ise, STKnın yasal statüsüne ve büyüklüğüne göre değişebilir. Yıllık raporlar genel kurullarda üyelere, mütevellî heyetine sunulabilir; resmi makamlara yönelik hazırlanabilir, aynı zamanda muhtemel destekçiler, sponsorlar ya da donör kuruluşların STKnın yeterliliğini görmesini sağlayabilir. Yıllık bir raporda bulunması gereken ana bilgiler, proje hedefleri ve alınan sonuçlar, diğer kuruluşlarla yapılan işbirlikleri, düzenlenen etkinlikler, STKnın temsil edildiği etkinlikler, tanıtım ve Hİ çalışmaları, eğitim programları ve alınan sonuçlar, üye sayısındaki artışlar, gönüllüler ile ilişkiler, sağlanan parasal ve aynî destekler, uluslararası ilişkiler, mali bilanço, bir sonraki dönem için konulan hedefler biçiminde olabilir.

## **AYLIK ÇALIŞMA RAPORU**

1. Proje numarası/ Proje başlığı;
2. Rapor dönemi;
3. Raporu hazırlayan kişi ya da grup;
4. Raporlama döneminde ulaşılan hedefler, önemli ilerlemeler;
5. Raporlama döneminde ulaşılamayan hedefler ve nedenleri;
6. Karşılaşılan engeller, ortadan kaldırmak için alınan önlemler ve elde edilen deneyimler;
7. Yolculuklar, alan gezileri, seminerler, atölye çalışmaları, toplantılar vb.;
8. Ulusal ve uluslararası haberler;
9. Beklediklerimiz;
10. Yükümlülüklerimiz;
11. Bir sonraki raporlama dönemi için konulan hedefler, beklenen ilerlemeler.

## **Ek: Gönüllülük ve Gönüllülerle İlişkiler**

### **BİREYLERİN GÖNÜLLÜ ÇALIŞMA NEDENLERİ**

#### ***Kişisel Nedenler***

Kendisine gereksinme olduğunu hissetmek/ Hayatında değişiklik yapmak/ Yeni bir meşgale edinmek/ Liderlik niteliklerini geliştirmek/ Lider konumunda olmayacağı bir ortama girmek/ Akademik kariyerini güçlendirmek/ Bilgiye doğrudan ulaşmak/ Kaynakların doğru kullanıldığına emin olmak/ Saygı görmek/ Yeni arkadaşlar edinmek/ Kariyer olanaklarını araştırmak/ Ana-babalık isteğini tatmin etmek/ Bir inanca bağlılığını göstermek/ Bir aile üyesine yardımcı olmak/ Tedavi/ Günlük yaşamında yaptıklarından farklı bir işle uğraşmak/ Eğlenceli zaman geçirmek/ Dini nedenler/ Yeteneklerini köreltmemek/ Kendini borçlu hissetmek/ Çok sevdikleri bir şeyi yapmanın karşılığı olarak katlanılan bir yükümlülük gibi görmek/ Kendini ön plana çıkarmadan muhalefet yapmak/ Yiyecek ulaşım vb olanaklarından yararlanmak/ Kendini iyi hissetmek/ Bir ekip çalışmasının parçası olmak/ Yeni bir şey öğrenmek/ Bir davanın savunucusu olmak/ Statü edinmek/ Evden uzaklaşmak/ Planlanmış işlerden kaçmak/ Kendini sınamak/ 'İçeriden' biri olmak/ Suçluluk duygusunu gidermek/ Belli hizmetleri kolaylıkla alabilmek/ Kendini kanıtlamak/ Bir işi gerçekleştirmenin farklı yollarını keşfetmek/ Parasal bağışa alternatif olmak.

#### ***Yakın Çevreden Kaynaklanan Nedenler***

Çevresinden başka birinin teşvik ya da baskısıyla/ Amirinin beklentisi sonucunda/ STKnın talebi/ Kendisinden yardım isteyen kişinin hatırı/ Bir aile geleneği olması/ Destekleyeceği kuruluşun yakında olması/ Bir arkadaşı veya yakını ile aynı ortamı paylaşmak/ O işi yapacak başka kimse olmaması.

### ***Sosyal Nedenler***

Birikimini paylaşmak/ Yeni bir topluluğun-grubun içine girmek/ Kendinden farklı bireylerle bir araya gelmek/ Başkalarına yardım etmek/ Üstüne düşeni yapmak/ Profesyonel birikimini sunmak/ İlerleme sağlanacağından emin olmak/ Bir topluluğun haklarını korumak (tüketici haklarını savunmak gibi)/ Değişime katkıda bulunmak/ Bir durum veya sorun üzerine kişisel deneyimleri olduğu için/ Bir alıcı kitlesinin yararını gözetmek/ 'Gözcülük' yapmak/ Gurur duymak/ Kendini göstermek ve 'adamdan sayılmak.'

### **GÖNÜLLÜ - STK İLİŞKİSİNİ SICAK TUTMA YOLLARI**

1. STK'nın veya aynı sahada çalışan diğer STK'ların/ kuruluşların etkinliklerinden haberdar etmek ve katılmaya teşvik etmek;
2. Yeni başvurular ve sonrasında gönüllülerle/ üyelerle ilişkileri sürdürmek için ayrı bir telefon hattı tahsis edilmesi;
3. Gönüllülere/ üyelere tanıtım kartı ve rozetleri vermek;
4. Süreli bir yayın sunmak;
5. Başta gönüllüler ve üyeler olmak üzere (giderlerini katılımcıların karşılayacağı) herkese açık geziler düzenlemek.

Bunları sağlayabilmek için, STK'nın gönüllü/üye sayısına göre, zamanının bir bölümünü veya tümünü gönüllülerin koordinasyonuna ayıran bir veya birkaç sorumlunun olması gerekir. Üye ile STK ilişkisi, her iki tarafın da birbirine katkıda bulunduğu bir ilişki olmakla birlikte, üyelere verilen hizmetler (veya üyelik ilişkilerini yürütmek için harcanan zaman ve para), hiç bir zaman STK'nın kaynaklarını zayıflatacak şekilde olmamalıdır. Bir başka deyişle, üyeler, kendileri için harcanan emeğin karşılığını ödemelidir. üyeler için yapılan masrafin başlıca kalemleri:

1. Kırtasiye (bülten basımı, kağıt, zarf, üyelik formu, üye tanıtım kartı, rozet vb.);
2. Araç gereç (bilgisayar, üyeliğe tahsis edilmiş iletişim araçları ve diğer cihazlar);
3. Personel (sürekli çalışanlar ve bilgisayar programcısı veya grafiker gibi teknik elemanlar);
4. İletişim masrafları (posta, telefon, faks vb.).

STK üyelik aidatlarını belirlerken, bu miktarın, en az, üye başına yukarıda sayılan masrafları karşılıyor olmasına dikkat etmelidir. Bir üyenin ödediği aidat, kendisi için yapılan masrafların üzerindeyse bu üyenin STK'ya parasal katkısı olduğunu söyleyebiliriz. Aksi takdirde, üyeler ile ilişkileri sürdürmek, STK bütçesine ek bir yük getiren bir sürece dönüşebilir.

Yukarıda sayılan masrafların bir bölümü, başka parasal kaynaklar veya, gönüllü hizmet veren kuruluşlar bulunarak düşürülebilir. ♦*Örnek:* bülten basımı için sponsor bulmak, veya bir dağıtım kuruluşunun katkısıyla, bülten dağıtımını ücretsiz yaptırmak gibi.

#### **DÜNYADAKİ UYGULAMALAR**

RSVP, The Retired and Senior Volunteer Program, Emekli Gönüllüler Programı, ABD'de Federal Hükümet'e bağlı bir kurum tarafından yürütülen, gönüllü hizmet almak isteyen kuruluşlar ile, hizmet verebilecek, belli bir yaşın üzerindeki emekli veya deneyimli kişilere aracılık eden bir programdır.

Programı yürüten kurum, hizmet alan kuruluş ile gönüllü arasındaki ilişkinin, kurumun her iki taraf karşı sorumlu olduğu bir sözleşme çerçevesinde yürütülmesini sağlar ve gönüllülerin haklarını, hizmet alan kuruluş karşı korur.

## GÖNÜLLÜ ÇALIŞMA FORMU ÖRNEĞİ



“Doğa Dostlarının Dikkatine!”

WWF 100’ü aşkın ülkede 1500’e yakın doğa koruma projesi yürüten dünyanın en geniş ve en saygın doğa koruma örgütüdür. 6 milyonun üzerinde üyesi bulunan WWF’nin panda logosu, dünyada en çok tanınan 10 logodan biridir. WWF’nin Türkiye ulusal örgütü WWF–Türkiye (Doğal Hayatı Koruma Vakfı) ülkemizde orman, sulak alan deniz ve kıyı alanlarında projeler yürütmektedir.

WWF–Türkiye ailesine gençlerin katılması bizim için doğa sevgisi ve doğa koruma bilincini yerleştirmek bakımından son derece önemli. **SİZ de GÖNÜLLÜ OLARAK bize katılmak İSTEMEZ MİSİNİZ?** Ofis içinde birimlerimize destek olabilir, proje alanlarında bizlere **yardım edebilir**, doğaya ve doğa korumaya katkıda bulunabilir ve belki ilerde kendinize bir iş imkanı yaratabilirsiniz Detaylar için lütfen sitemizi ziyaret ediniz: **[www.wwf.org.tr](http://www.wwf.org.tr)**

*Başvurular:*

WWF–Türkiye

Üyelik ve Gönüllü Sorumlusu

Gül Şirin / 0212 528 2030 / 112

[info@wwf.org.tr](mailto:info@wwf.org.tr)



**WWF-TÜRKİYE**  
**(DOĞAL HAYATI KORUMA VAKFI)**



## GÖNÜLLÜ BİLGİ FORMU

### GÖNÜLLÜ BAŞVURU FORMU

Ad & Soyad \_\_\_\_\_ :

Doğum Yeri & Tarihi \_\_\_\_\_ :

Adres \_\_\_\_\_ :

Tel(ev) \_\_\_\_\_ :

Tel (cep) \_\_\_\_\_ :

E-mail adresi \_\_\_\_\_ :

Öğrenim Durumunuz \_\_\_\_\_ : ☐ ilk ☐ lise ☐ üniversite ☐ lisansüstü

Öğreniminize devam  
ediyorsanız hangi  
üniversite ve bölüm \_\_\_\_\_ :

Meslek \_\_\_\_\_ :

Halen çalıştığınız İşyeri \_\_\_\_\_ :

Göreviniz \_\_\_\_\_ :

Özel İlgi alanlarınız \_\_\_\_\_ :

| <b>Bildiğiniz Yabancı dil(ler)<br/>ve düzeyleri</b>                                                                                                                                                                                                           | <b>Yazılı</b> |             |              | <b>Sözlü</b> |             |              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>İyi</b>    | <b>Orta</b> | <b>Zayıf</b> | <b>İyi</b>   | <b>Orta</b> | <b>Zayıf</b> |
| <b><u>İngilizce</u></b>                                                                                                                                                                                                                                       |               |             |              |              |             |              |
| <b><u>Almanca</u></b>                                                                                                                                                                                                                                         |               |             |              |              |             |              |
| <b><u>Fransızca</u></b>                                                                                                                                                                                                                                       |               |             |              |              |             |              |
| <b><u>Diğer</u></b>                                                                                                                                                                                                                                           |               |             |              |              |             |              |
| <br>                                                                                                                                                                                                                                                          |               |             |              |              |             |              |
| <b><u>Bildiğiniz Bilgisayar Programları<br/>ve düzeyleri:</u></b>                                                                                                                                                                                             |               |             |              |              |             |              |
| <br>                                                                                                                                                                                                                                                          |               |             |              |              |             |              |
| <b><u>WWF Türkiye’de Gönüllü olarak çalışmak istediğiniz bölümleri, ilgi alanınıza göre öncelendirerek<br/>(1,2,3 şeklinde) numaralandırıp işaretleyiniz:</u></b>                                                                                             |               |             |              |              |             |              |
| <input type="checkbox"/> <b>Eğitim:</b> okul ziyaretleri, mini panda’larla doğa oyunları, öğretmenlere prezantasyonlar, vb.                                                                                                                                   |               |             |              |              |             |              |
| <input type="checkbox"/> <b>İletişim:</b> Tercüme; basın listeleri güncelleme; grafik tasarım;                                                                                                                                                                |               |             |              |              |             |              |
| <input type="checkbox"/> <b>Kütüphane ve Arşiv (Bilgi Belge Merkezi):</b> Kaynak geliştirme; slayt tanzim; arşivi kullanıma açma; video gösteriler organize etme; vb.                                                                                         |               |             |              |              |             |              |
| <input type="checkbox"/> <b>Muhasebe ve Ofis:</b> Ön büro, telefon santral; fotokopi; postalama; vb.                                                                                                                                                          |               |             |              |              |             |              |
| <input type="checkbox"/> <b>Satış:</b> fuar, şenlik festival vb. organizasyonlarda stand açma; ürün gamını geliştirme, vb.                                                                                                                                    |               |             |              |              |             |              |
| <input type="checkbox"/> <b>Üyelik;</b> okul, üniversite, firma vb. ziyaretleri, vakfı tanıtıcı konuşmalar ve sunumlar yapmak, roadshow etkinlikleri, üye ilişkilerini geliştirici etkinliklerin organize edilmesinde yardımcı olma, turlarda rehberlik vb... |               |             |              |              |             |              |
| <br>                                                                                                                                                                                                                                                          |               |             |              |              |             |              |
| <input type="checkbox"/> <b>Projeler:</b>                                                                                                                                                                                                                     |               |             |              |              |             |              |
| <input type="checkbox"/> Kıyı ve Deniz (İstanbul)                                                                                                                                                                                                             |               |             |              |              |             |              |
| <input type="checkbox"/> Orman (Ankara)                                                                                                                                                                                                                       |               |             |              |              |             |              |
| <input type="checkbox"/> Sulakalan (Ankara)                                                                                                                                                                                                                   |               |             |              |              |             |              |

Not: Projelerde çalışma imkanı, proje sorumlularının belirlediği ihtiyaç doğrultusunda uygun “kriter” ve “zaman”lardadır. Sadece projelerde çalışmak isteyenler, ancak kaydedilir ve ihtiyaç halinde çağrılır. Ancak gönüllüler projelere, ofis içinden de destek olabilir; hatta ofiste destek işlerle başlayarak, zaman içinde projelere de dahil edilebilirler.,Nihayi onay, yine proje sorumlularınca verilecektir..

**Ehliyetiniz var mı?**

- ☐ Evet
- ☐ Hayır

**Başvurmakta olduğunuz bu görevlere ilişkin deneyimleriniz nelerdir?**

**Ekleme istediğiniz diğer bilgiler nelerdir?**

**İletişim içinde olduğunuz (üyeyi de bulduğunuz) STKlar:**

**Adı Soyadı:**

**Tarih:**

**İmza:**

**İletişim için:**

**WWF– Türkiye**

**Üyelik ve Gönüllü Sorumlusu Gül Şirin 0212 528 2030 / 112 [info@wwf.org.tr](mailto:info@wwf.org.tr)**

## **Ek: Üyelerle İlişkiler**

### **ÜYE OLMAYI ÖZENDİRİCİ VE KOLAYLAŞTIRICI YÖNTEMLER**

Üyelik aidatını ödemek için farklı seçenekler sunmak (kredi kartı ile ödeme, düzenli otomatik ödeme talimatıyla ödenti tahsil etme vb.);

Üye başvuru formunu gönderme kolaylığı (posta ücretinin gönderen tarafından değil, alıcı STK tarafından ödendiği ücretsiz postalama, faks veya e-mail ile gönderme;

İnternet sitesinden üye olabilme;

Basında çıkan duyuruların bir köşesine üyelik formu eklenmesi;

STK'nin temsilcisinin, bağış makbuzu kesebilme yetkisi;

### **GÖNÜLLÜ / ÜYE KAYNAKLARININ ANALİZİ**

Yukarıda sayılan yöntemlerle yeni gönüllü ve üyeler kazanılırken, hangi yöntemin STK'nın istediği niteliklerde ve daha yüksek sayılarda gönüllü sağladığını saptamak önemlidir. Bunu saptamanın yollarından biri, her etkinlik türü için ayrı görünümde üyelik formu bastırmak olabilir; ancak bu yol çok kullanışlı değildir.

Başka bir yol da, standard üyelik formları üzerinde, üye kazandıran her bir kanala/ etkinliğe ait farklı kodlar vermektir. ♦*Örnek:* Bir kitap fuardaki standda dağıtılacak formlar üzerine, fuara ait bir kod ve tarih konmalıdır: KF.11/99 gibi. Dağıtılan formlardan kaç tanesinin üyelik başvurusuyla geri döndüğünü saptamak için de, her etkinlikte dağıtılan form sayısını --yaklaşık da olsa-- bilmekte yarar vardır. Böylece bir süre sonra, hangi yöntem(ler)le en etkin şekilde üye kazanıldığı saptanarak, daha sonra o yönteme ağırlık verilebilir.

### **ÜYELİK FORMU ÖRNEĞİ**

Çok uzun olmamalı, ancak üyenin ileride kuruluşa ne tür katkılarda bulunabileceği (üye olunduktan sonra yürütülen anketlerin yanıtlanma oranı genellikle düşük olmaktadır), konusunda yeterli bilgi verebilmelidir.

## **Ek: Bir STK Yöneticisi için Örnek Görev Tanımı**

### **İnsan Yerleşimleri Derneği**

#### **Görev Tanımı**

Görev: Genel Koordinatör

Çalışma Biçimi: Tam-zamanlı, ücretli

Sorumlu Olduğu Kademe:İYD Yönetim Kurulu

#### **Sorumluluklar**

##### İYD bünyesinde iletişimi sağlamak

İYD Yönetim Kurulu, profesyonel çalışanları, üyeleri, gönüllüleri ve şubeleri arasında düzenli bilgi akışını gerçekleştirmek için gerekli altyapıyı ve araçları (telefon, faks, bülten, duyuru, e-posta vb.) sağlamak.

Gerek duyulduğunda, İYD bünyesindeki yukarıda sayılan gruplar arasında iletişim ve koordinasyonu sağlamak üzere toplantılar düzenlemek.

İYD ile diğer kuruluşlar arasında iletişimi sağlamak.

İYD'nin çalışma sahalarında etkinlik gösteren diğer kuruluşların çalışmalarını ve bu sahalardaki gelişmeleri izlemek; gerekli görülen iletişim ağları içinde yer almak; diğer kuruluşların çalışmaları hakkında İYD mensuplarını bilgilendirmek.

Uygun iletişim araçlarını kullanarak İYD'nin çalışmaları hakkında ilgili kuruluşları bilgilendirmek.

### Veri Erişimi

İYD açısından önem taşıyan kurum ve kişilere ilişkin bilgileri içeren, kolay kullanılan bir veri tabanı oluşturulmasını sağlamak.

### Arşiv ve Kütüphane

İYD ofisinde bulunan bütün materyal ve belgelerin arşiv ve kütüphane yapılarında düzenlenmesini; İYD mensuplarının bu belgelere kolay erişebilmesini sağlamak.

### Kurumlaşma

İYD'nin mevcut durumdaki, profesyonel olmayan, gnlllk esasına dayalı çalışma yapısını, profesyonel, kurumsal bir yapıya dönüştürmek için gerekli çalışmaları yürütmek. Bunu gerçekleştirmek için de:

1. İYD'nin mevcut yapısını, insan kaynaklarını, para, malzeme ve gereç potansiyelini çözümlemek.
2. İYD'nin mevcut işleyişindeki tıkanıklıkları saptamak.
3. Yönetsel sorunların giderilmesi için alınması gereken önlemleri saptamak. İYD'nin verimliliğini arttırmak için insan ve araçların profillerini çıkarmak.
4. İYD'nin kurumlaşmasına katkıda bulunacak kuruluş ve bireyleri (rneğin uzman danışmanlar) saptamak ve bunların katkısını sağlamak.
5. İYD bünyesindeki grupların verimliliğini arttırmak için kurumsal bir yapı çıkarmak.

### Proje Geliştirme

Gerek duyulduğunda İYD bünyesindeki gruplara, yeni proje tasarlanması, proje tekliflerinin ilgili kuruluşlara sunulması ve proje uygulaması konularında yardımcı olmak.

İYD alışanlarının yönlendirilmesi.

İYD ofisinde verimli bir çalışma ortamı oluşturmak; İYD'nin profesyonel ve gönüllü kadrosunun çalışmalarını koordine etmek.

### Raporlama

İYD Yönetim Kurulu'nu, hem periyodik yazılı raporlar ile, hem de gerek duyulduğunda da sözlü olarak bilgilendirmek.

### **Yetkiler**

#### Temsil Yetkisi

Bağış yapan kuruluşlar (donör), yardım kuruluşları, devlet kuruluşları, STKlar, bilimsel kuruluşlar, kâr amaçlı şirketler karşısında, ulusal ve uluslararası ölçeklerde İYD'ni temsil etmek.

#### Mali Yetki

Harcama yetkisi İYD Yönetim Kurulu tarafından ayrıca belirlenecektir.





## Ek: Kütüphane ve Arşiv Düzeni için Temel Bilgiler

Kütüphane ve Arşiv başlıklı bölümde belirtilen sakıncaların giderilmesi, yayınların ve diğer malzemelerin sistemli bir biçimde düzenlenmesi ile olanaklıdır. Kütüphane ve arşiv düzenlenmesi için konunun uzmanı kişilerden profesyonel ya da gönüllü destek alınması son derece yararlıdır. Bundan başka, STKların aynı ya da benzer kütüphane ve arşiv düzenleri oluşturması, birbirlerinin belge ve malzemelerini daha kolaylıkla kullanabilmelerini sağlayacaktır.

Tarih Vakfı'nın Bilgi Belge Merkezi, kütüphane ve arşiv oluşturma konusunda oldukça sağlam bir birikime sahiptir. Kütüphane ve arşiv düzenleme talebinde bulunan STKlara proje hazırlayarak bu hizmeti sunabilmektedir. Aşağıda, çok özet de olsa, bir kütüphane ve arşiv bünyesindeki belge ve malzemelerin nasıl sınıflanabileceği verilmektedir.

## KİTAPLAR

Kütüphaneye giren her bir kitabın içine STKnın kaşesi ve kütüphaneye künye kaşesi basılmalı, aşağıda sayılan bilgiler bu künyeye işlenmelidir:

1. Kitabın konusuna göre verilecek bir sınıflama (kategori) kodu ve bir 'çağrı kodu.' Sınıflama kodları, standard hale getirilmiş ve uluslararası ölçekte kabul görmüş kodlardır, ♦*Örnek:* 16.03.04 (Çevre Yönetimi). Bu kodlar OECD, UNEP, MIO (<http://www.mio-ecsde.org>) ya da UNESCO gibi kuruluşlardan elde edilebilir. Ayrıca UNESCO'dan ISIS isimli bir kütüphane programı edinmek de olanaklıdır.
2. Çağrı kodu hanesine, yazarın soyisminin ilk iki harfi yazılır. Söz konusu belge bir rapor ya da sonuç bildirgesi ise, bir yazarı yoksa, belgenin başlığının ilk iki harfi kod yazılır. ♦*Örnek:* Çevre Yönetimi konusunda Ayşe Demir tarafından yazılmış bir kitabın kodu, '16.03.04, AY' olacaktır. Bir yayının editörü, yazar olarak kabul edilmez.
3. Pek çok rapor, uluslararası kuruluşlar tarafından hazırlanan kurumsal yayınlardır. Böyle belgeler için, hazırlayan kuruluşun ilk iki harfi kısaltma olarak yazılır. ♦*Örnek:* UNEP tarafından hazırlanmış bir raporun kodu, 'R, 16.03.04. UN 1987' olacaktır
4. Yayın birden fazla sınıfa giriyorsa, alt sınıflar da ayrıca kodlanır.

5. Kitaplar, 'çağrı koduna' göre raflara yerleştirilir.
6. Kütüphane kayıt kartında şu bilgiler bulunur: Yazar (Soyisminin tamamı ve isminin baş harfi), kurumsal yazarlar varsa bu kurumların ismi, kitabın başlığı, kitabın konusu, yayın tarihi.
7. Çağrı kodunun yazılı olduğu birbirinin aynı iki etiketten biri kitabın sırtına, diğeri kütüphane kayıt kartı üzerine yapıştırılır.

#### **GAZETE VE SÜRELİ YAYINLAR**

Gazeteler, dergi ve bülten gibi süreli yayınlar, başlıklarına göre alfabetik olarak sıralanmalı ve tarih sırasına göre saklanmalıdır. Her bir derginin son sayısının ne zaman kütüphaneye girdiği, o dergiye ait bir kart ile kaydedilmelidir.

#### **DIĞER MALZEMELER**

Harita, fotoğraf, film, broşür, CD, ses bantları, eğitim paketleri, disketler, posterler vb. konularına, başlıklarına ve tarihlerine göre, uygun düzeneklerde sıralanmalıdır. Bir harita ya da posterin saklanma biçimi, bir ses bandı ya da CDnin saklanma biçiminden farklı olacaktır.

### **Ek: Örnek Basın Duyurusu**

*Ev Kadınlarının; aile bütçelerine destek olmak, bireysel ve sosyal kapasiteleri geliştirilerek, kent yaşamının tüm alanlarında yer almalarına yardımcı olmak, çevrenin korunmasına katılmak için Çanakkale Yerel Gündem 21, İl Sosyal Hizmetler Müdürlüğü–Toplum Merkezi, Çanakkale Kadın Emeğini Değerlendirme ortaklığı ile oluşturulan Yeni Hayat Kağıt Atölyesi açılıyor.*

### **'Her Atık Kağıt Yeni Bir Hayat'**

Çanakkale Yerel Gündem 21, İl Sosyal Hizmetler Müdürlüğü –Toplum Merkezi, Çanakkale Kadın Emeğini Değerlendirme ortaklığı ile Yeni Hayat Kağıt Atölyesi oluşturuldu. Amacımız; ev kadınlarının, aile bütçelerine destek olmalarını sağlamak, bireysel ve sosyal kapasiteleri geliştirilerek, kent yaşamının tüm alanlarında yer almalarına yardımcı olmaktır.

Bunun için bir yandan ev kadınlarının üretim yapıp, birlikte pazarlama koşullarını oluşturulurken diğer yandan da çeşitli konularda bilgilendirmeler yapılacak ve bunlara uygun toplumsal yapabilirlikler geliştirilecek.

Üretim , atık kağıtların basit atölye koşullarında geri dönüşünü sağlanarak yapılacak. Bunun için 3 ev kadını eğitim aldı, gerekli temel donanımlar temin edildi, kağıt toplama kumbaraları çeşitli yerlerine yerleştirildi. Bu arada da pilot üretimler yapıldı. Atölye çalışmalarına, esas olarak bu çalışmaya uygun ve ihtiyacı olan ev kadınları katılabilecek, ve kendilerine yönelik kişisel ve toplumsal kapasitelerini geliştirici faaliyetlere katılmalarına olanak sağlanacak.

'Her Atık Kağıt Yeni Bir Hayat' şiarını kabul eden atölyemiz, çevre ve ekonomiye de katkı yapacak olan Yeni Hayat Kağıt Atölyesi'nin açılışını bilgilerinize sunarım.

Saygılarımla,

İsmail Tumay

Çanakkale Yerel Gündem 21 Genel Sekreteri

'Yeni Hayat Kağıt Atölyesi' açılış

Tarih: 6 Mart 2004 Cumartesi

Saat: 16:30 Yer: Demokrasi Atölyesi

### **Ek: Dernek Kuruluşunda İstenen Belgeler ve Evrak Tanzim Şekli**

Evraklar aşağıda belirtilen sıraya göre düzenlenecektir.

- 1.Sıra : (8) Adet Dernek Kuruluş Bildirim Formu (Kurucu Üyelerin kimlik bilgileri noksansız doldurulduktan sonra Valilik Makamından havale edilecek.)
- 2.Sıra : (2) Adet Fotoğraflı Nüfus cüzdanı sureti ( Her kurucu üye için bir asıl bir fotokopi)
- 3.Sıra : (2) Adet Fotoğraflı İkametgah Belgesi ( Her kurucu üye için bir asıl bir fotokopi)
- 4.Sıra : (2) Adet Savcılıktan Alınan Adli Sicil Belgesi
- 5.Sıra : (2) Adet Kuruculuk Belgesi ( Her kurucu üye için bir asıl bir fotokopi)

6.Sıra : (6) Adet Dernek Tüzüğü (Dernek tüzüğünde kurucuların adı, soyadı, tabiiyetleri, meslek veya sanatları, ikametgahları, Geçici Yönetim Kurulu üyeleri belirtilecek ve tüzüğün her sayfası kurucular tarafından imzalanarak tüzüğün son sayfasına 100.000 TL damga pulu yapıştırılacak.)

7.Sıra : Dernek ikametgahı olarak kullanılacak yer:

- a. Kiralanan yer apartman içerisinde mesken ise kat maliklerinin tamamından muvafakat alınacak ( Apartman Yönetim Kurulu Karar Defterine Kat Maliklerinin İsimleri ve İkamet ettiği Daire No su yazılıp imzalanacak. Boş olan daireler Karar Defterinde 'Boş' şeklinde belirtilecek.)
- b. Kira Kontratı dernek adına düzenlenecek. (Aslı veya Noter tasdikli fotokopisi )
- c. Kiralanan yer iş hanında ise iş han yöneticisinden muvafakat alınacak.
- d. Dernek İkametgahı bedelsiz tahsis ediliyorsa yine yukarıda belirtilen apartman veya işhanı muvafakatı ile bedelsiz tahsis edildiğine dair mal sahibinin muvafakatı ile tapu fotokopisi getirilecek
- e. Dernek İkametgahı herhangi bir resmi kurum ve kuruluş içerisinde ise( Okul, Belediye, Hastane vb. ) Yetkili kurum amirinin vereceği tahsis yazısı ( Yer ve Numarası belirtilecek)

8.Sıra : Kurucular arasında yabancı tebaalılar varsa, bunların Türkiye'de ikamet etme hakkına sahip olduklarını gösterir belgelerin onaylı örnekleri – ( Noterden tasdikli olacak) 3.Sırada belirtilen ikametgah İlmuhaberine eklenecek.

9.Sıra : (5) adet Büyük Mavi Geniş Klasör

Nüfus Cüzdan Sureti, İkametgah İlmuhaberi ve Adli Sicil Belgesi en fazla 6 ay zaman zarfı içerisinde alınmış olacak.

## **KURULUŞU YAPILAN DERNEKLERİN YAPMASI GEREKEN İŞLEMLER**

1 /A– Yıllık brüt gelirleri 64 Milyar TL’yi ( 2002 yılı için belirlenen tutar) aşan dernekler bilanço esasına göre;

- a) Üye kayıt Defteri
- b) Karar Defteri
- c) Yevmiye Defteri
- d) Büyük defter
- e) Envanter defteri

1 /B– İşletme Hesabı Esasına Tabi olan Dernekler;

- a) Üye Kayıt Defteri
- b) Karar Defteri
- c) İşletme Hesabı Defteri
- d) Envanter Defteri

kitapçılardan alınarak dernek kuruluşunda adı verilen alındı belgesi ile birlikte notere gidilecek defterlere sayfa numarası verilmek suretiyle tasdik ettirilecektir. Defterler tasdik ettirilmeden kullanılmayacaktır.

2– Karar Defterince kurucular tarafından geçici yönetim kurulu oluşturulması kararı alınacaktır.

3– Yetki belgesi almak için;

a) Geçici Yönetim kurulu tarafından derneğimize üye aidatı bağış gibi gelirlerinin toplanabilmesi için ..... isimli üyemizi/ üyelerimize yetki verilmesini ve gelirlerin tahsilinde kullanılmak üzere ( ) cilt alındı belgesi ( makbuz) alınmasına oybirliği ile karar alınmıştır şeklinde karar alınacak ve defterin bu kısmının fotokopisi çekilecektir.

b) Yetki veren şahsın iki adet fotoğraf ve ikametgah belgesi

c) Valilik makamına yetki belgesi ve alındı belgesi (makbuz) verilmesi hususunda talep yazısı yazılacaktır. Alındı belgelerinin bir cildi (50) sayfa olup ihtiyaca göre istenecektir.

4- Her derneğe kuruluşunda kod numarası verilmekte olup bu kod numarası kuruluş esnasında verilen Alındı belgesine yazılacaktır.Yapılan yazışma evrakları gelen ve giden evrak kayıt defterine işlenecek ve evraklara sayı verilecektir.

5- Kuruluşu yapan derneklerin kuruluş bildirimi ve tüzükleri Ankara Valiliği Hukuk İşleri Müdürlüğü'ne gönderilmektedir. Kuruluş Bildirimi, tüzük ve kurucuların hukuki durumlarında kanuna aykırılık veya noksanlık tespit edildiği takdirde bunların giderilmesi için Dernek Başkanlığına resmi yazı yazılarak tebligat yapılır. Yapılan tebligattan sonra (30) gün içerisinde belirtilen noksanlıklar giderilmez ise 2908 Sayılı Dernekler Kanununun 10/2. maddesi gereğince derneğin feshi için Ankara C. Savcılığı'na yetkili mahkemeye başvurulur.

Kuruluş Bildirimi tüzük ve kurucuların hukuki durumlarında kanuna aykırılık ve noksanlık bulunmaz, kanuna aykırılık ve noksanlık belirlenen süre içerisinde giderilmiş bulunursa derneğe kod numarası verilerek dernekler kütüğüne kaydı yapılır. Ayrıca dernek tüzüğünün onaylandığı bir yazı ile Dernek başkanlığına tebliğ edilir ve yapılan bildirimden sonra dernek tüzüğünün tamamı (15) gün içerisinde günlük çıkan mahalli bir gazetede yayınlanarak (5) adet gazete bir yazı ile Ankara Valiliği kanalı ile dernekler masasına getirilir.

6- Dernekler tüzüklerinin gazetede yayınlandığı günü izleyen (6) ay içerisinde ilk Genel Kurul toplantısını yaparak organlarını oluşturmak zorundadır.

7- Dernekler tüzüklerine ve 2908 sayılı Dernekler kanununun 4. ve 16. maddelerine uygun olmak kaydı ile üye kaydı yaparlar.Derneğin yönetim kurulu, üyelik için yapılan başvuruları en çok (30) gün içerisinde üyeliğe kabul veya isteğin reddi şeklinde karara bağlayıp sonucu sahibine yazı ile duyurmak zorundadır.

8- 2908 Sayılı Dernekler Kanunu alınız.telefon görüşmeleriniz için 303 53 46-47-48

### **Ek: Türk Medeni Kanunu Hükümlerine Göre Vakıfların Kuruluşu (Yeni Vakıflar)**

Yeni Vakıflar Türk Medeni Kanunu'na göre kurulurlar. Türk Medeni Kanunu'nun birinci kitabının birinci kısım üçüncü bölümünde vakıfların kuruluş ve işleyişi ile ilgili hükümler yer almıştır.

#### **YENİ VAKIFLARIN KURUCULARI:**

Yeni Vakıfların Kurucuları gerçek şahıslar veya tüzel kişiler olabilir, vakıf kurucularının sayısında herhangi bir sınırlama olmayıp bir veya birden fazla kurucu olabilir.

Vakıf kurucuları T.C. uyruğunda olmayabilir, ancak yöneticilerinin T.C. uyruklu olması gereklidir.

Türk Medeni Kanunu Hükümlerine Göre Kurulan Vakıflar Hakkında Tüzük' ün ek-2 nci maddesinde; vakfa ait Eğitim, Bilim, Sanat, Tıp ve Sağlık Kuruluşlarının Yönetim organlarında salt çoğunluk oluşturmamak şartıyla yabancı uyrukluların da görev almalarına Bakanlar Kurulu'nca izin verilebileceği hükmü yer almaktadır.

Vakfa kurucu olacak tüzel kişilerin, vakıf kurabileceklerine ve vakfa mal varlığı verebileceklerine dair kendi kuruluş statülerinde hüküm olması gerekmektedir.

#### **VAKIF KURULMASINDA TAKİP EDİLMESİ GEREKEN YOL:**

Vakıf kurmak isteyenler, 21.9.1997, 21.1.1998 ve 27.3.1998 tarihli Resmi Gazetelerde yayınlanan tebliğ hükümlerine uymak şartıyla noterden re' sen bir vakıf senedi düzenleyerek, vakıf kurucularının ikametgahındaki Asliye Hukuk Mahkemesine, vakfın tescili için müracaat etmeleri gerekmektedir.



### **VAKIF SENEDİNDE BULUNMASI GEREKEN HÜKÜMLER:**

**a.** Vakıf senedi, vakfın kurucuları tarafından düzenlenir. Vakfın faaliyetlerinin çerçevesini düzenleyen bir belge olduğundan, dikkatle düzenlenmelidir. Vakıf senetleri düzenlenip, mahkemece tesciline karar verildikten sonra ancak 4721 Sayılı Türk Medeni Kanunu'nda yer alan sebeplerin ortaya çıkması halinde değiştirilebilir. Tatbikatta yanlış bir düşünce olarak vakıf senetlerinin dernek tüzükleri gibi sık sık değiştirilmesi yoluna gidilmek istenmektedir.

Vakıflar Genel Müdürlüğü'nce, kanunda yer alan değişiklik sebeplerinin mevcut olmaması halinde olumsuz görüş bildirilmektedir.

Tatbikatta vakıflardan sıkça gelen istek; vakfın gayesinin genişletilmesi yolunda olmaktadır. Bu takdirde Vakıflar Genel Müdürlüğü'nce vakfın genişleyen gayesini gerçekleştirmeye yetecek miktarda mal varlığına sahip olup olmadığının mahkemece araştırılmasının talep edilmesi yönüne gidilmektedir. Ayrıca, vakfedenin hayatta olması ve vakıf senedinde değişiklik yapılabileceğine dair hüküm bulunması gerekir.

4721 sayılı Türk Medeni Kanunu ve Türk Medeni Kanunu hükümlerine göre kurulan vakıflar hakkında tüzüğün 4 üncü maddesine göre, vakıf senedinde; vakfın adı, gayesi, faaliyetleri, bu gayeye tahsis edilmiş olan mallar ve haklar, vakfın teşkilatı (organları), ikametgah adresi mutlaka gösterilmelidir.

**b.** Vakfın adı, vakfı belirleyen bir isimdir. Türk Eğitim Vakfı gibi.

**c.** Vakfın gayesi, yapmak istediği hayır hizmetleri olup, 4721 Sayılı Kanunun 101 nci madde son fıkrası gereğince; Cumhuriyetin Anyasa ile belirlenen niteliklerine ve Anayasanın temel ilkelerine, hukuka, ahlaka, milli birliğe ve milli menfaatlere aykırı veya belli bir ırk ya da cemaat mensuplarını desteklemek amacıyla vakıf kurulamaz.

Kurulmuş bir vakfın, kuruluş tarihinden sonra yukarıda belirtilen bir duruma gelmesi halinde, yukarıda anılı tüzüğün 31 inci maddesi gereğince, Vakıflar Genel Müdürlüğü, Vakfın dağıtılması için mahkemeye başvurmak zorundadır. Vakfın dağıtılması ile vakfedilen mallar, Vakıflar Genel Müdürlüğü'nce idare ve temsil edilen mazbut vakıfların tüzel kişiliğine intikal eder.

Vakfın gayesi, topluma vermek istediği hayır hizmetleridir. Gerek vakfın gayesi gerekse vakfın bu gayeyle ilgili olarak yapacağı faaliyetler, vakıf senedinde tereddütlere mahal vermeyecek şekilde açıkça belirtilmelidir. Faaliyetlerde; ifası mümkün olmayan iş ve işlemlere yer verilemez. Gaye bölümünde faaliyetlere yer verilemez.

Vakfın gayesi ne olursa olsun, vakıf senedinde belirtilen hükümlere göre hayra yönelik bir şekilde yerine getirilmesi gerekmektedir.

**d. Vakfın Mal Varlığı, Vakfa gayesini gerçekleştirmesi için kurucu veya kurucular tarafından tahsis edilen mallar ve haklardır.**

(2002 yılı için, sosyal ve kültürel amaçlılarda; 200 milyar TL., eğitim ve sağlık amaçlılarda; 300 milyar TL. ve diğerlerinde; 500 milyar TL. dir.) Mal varlığı her yıl Ocak ayında yıllık toptan eşya fiyat endeksi oranında artırılır ve Vakıflar Genel Müdürlüğü'nce ilan edilir.

Vakfın mal varlığı ile gayesi arasında sıkı bir bağ vardır. Vakfa tahsis edilen mal, gayesini gerçekleştirmeye yeterli olmalıdır.

Bu itibarla vakfa tahsis edilen mal varlığının, vakfın gayesini gerçekleştirecek ölçüde olması gerekmektedir.

Vakfa tahsis edilen mal varlığının gayrimenkul olması daha uygun olup, bunun yanında da bir miktarda nakit para tahsis edilmesinde fayda mülahaza edilmektedir.

**e. Vakfın Yönetimi, vakfedenin isteğine bağlı olarak tespit edeceği organlarla yürütölür.**

Vakfın organları ve bu organların görev ve yetkileri ile seçim şekilleri vakıf senedinde tereddütlere mahal vermeyecek şekilde açıkça belirtilmelidir.

Vakfın idare organları olan kurulların çok az sayıda kişiden veya çok fazla kişiden oluşması uygun değildir. Çok fazla kişiyle çalışmak, toplantılar yapmak zor olmakta, az sayıda kişi olduğunda vakıf birkaç kişinin elinde kalmaktadır. Bu itibarla, vakfın idare organları olan, kurulların oluşmasında vakfın büyüklüğüne ve yapacağı faaliyetlere bakılarak ona göre hareket edilmelidir.

Vakıf Senedinde Vakıf Organı Olarak; Dar amaçlı en fazla beş kişi tarafından kurulan ve bu kişilerce yürütölmesi öngörölün vakıflarda en az üç kişiden oluşan bir heyete,

İstihdam edilenlere ve işçilere yardım vakıfları ile benzer üyeli vakıflarda, üye ve temsilcileri (delege) tarafından oluşturulacak genel kurul ile yönetim kurulu ve denetim kuruluna,

Bunların dışında kalan vakıflarda, kurucuların da yer aldığı mütevellî heyete, yönetim kurulu ve denetim kuruluna, yer verilir.

Yönetim kurulu, beş ila dokuz, denetim kurulu üç ila beş kişiden oluşturulur. Bu organlara, çoğunluk oluşturmamak şartıyla vakıf dışından kişilerin seçilmesi mümkündür.

Organların seçim usulü, toplantı ve karar nisabı, görev, yetki ve sorumlulukları ile çalışma usullerine, vakıf senedinde ayrıntılı şekilde yer verilir.

Vakıfta idari personel dışındaki görevler prensipte fahri olarak yapılmalıdır. Çünkü vakıf bir hayır kurumudur.

**f.** Bunlardan başka vakıf senetlerinde/vakıf senedinde değişiklik yapılması gerektiğinde, nasıl bir yol izleneceği, vakfın sona ermesi halinde mallarının kime kalacağına dair hükümler ile geçici hükümler bulunabilir. Vakfın malları hayra tahsis edilmiş olduğundan, vakfın sona ermesi halinde yine benzer gayeli bir vakfa, Kızılay'a, Çocuk Esirgeme Kurumu'na, Vakıflar Genel Müdürlüğü'ne, herhangi bir bakanlığa kalması uygun olacaktır.

Geçici hükümlerde vakfın kurucular kurulu toplanana kadar, kimlerin vakfı yöneteceği, vakfın kuruluş işlemlerini kimin takip edeceğine dair hükümler bulunabilir.

**g.** Vakıf senedi, Noterde re' sen ve 6 nüsha olarak düzenlenmelidir. Vakıf senedi metni fotokopi olarak değil (fotokopi zamanla silindiğinden okunmaz hale gelmektedir.) daktilo olarak yazılmış olmalıdır. Vakıf senedinin bir nüshası noterde, bir nüshası mahkeme dosyasında, bir nüshası vakfın kendisinde, 3 tanesi de kuruluşu müteakip Vakıflar Genel Müdürlüğü'nde kalacaktır.

**h.** Bundan böyle kamu kurum ve kuruluşları, meslek odaları, sendikalar, mahalli idareler ile üniversiteler bünyesinde kurulan vakıflar, söz konusu kurum ve kuruluş ile üniversitenin ismini alamaz, daha önce kurulmuş vakıflar, kurulduğu kurum ve kuruluş, mahalli idare, meslek odası, sendikalar ile üniversitelerden veya söz konusu kurum ve kuruluşların verdiği hizmetlerle ilgili olarak gerçek ve tüzel kişilerden her ne ad altında olursa olsun herhangi bir bağış ve yardım alamaz, menfaat sağlayamaz.

Kamu kurum ve kuruluşu, sendika, meslek odası, mahalli idare ve üniversite mensubu olup da, vakıf organlardan birinde görev alanlara vakıf için yaptıkları belgeye dayanan masraf ve yolluk dışında hiçbir ödeme yapamazlar.

Kamu kurum ve kuruluşları, meslek odaları, sendikalar, mahalli idareler ve üniversiteler mevzuatla kendilerine görev olarak verilen hizmetleri bünyelerinde kurulu vakıflara yaptıramazlar ve hizmetlerinden dolayı vakıflara mal ve para aktaramaz, ilansız ve ihalesiz gayrimenkul alım ve satım işlemi yapamazlar.

Vakıf üyeleri dışında herhangi bir kamu görevlisi, vakıf hizmetlerinde çalıştırılmaz ve ödeme yapılamaz.

Nakit dışında tahsis edilenlerin değerleri, kurucular tarafından kuruluştan önce Mahkeme yoluyla tespit ettirilir. İkişer nüsha tespit kararı ve ekleri, kuruculardan teslimi istenilen belgelerle birlikte bir nüshası Vakıflar genel Müdürlüğü'ne gönderilmek üzere vakfın tescili talebi ile açılacak davada, Mahkemeye verilir.

Vakıf noterde re' sen düzenlenen senetle kurulabileceği gibi vasiyetname ile de kurulabilir. Bu husustaki hükümler 903 Sayılı Kanunun Uygulamasını Gösterir Tüzük' ün 5 inci maddesinde yer almıştır.

### **VAKFIN TESCİLİ İÇİN MAHKEMEYE MÜRACAAT:**

Noterde vakıf senedi re' sen düzenlendikten sonra, vakfedenin ikametgahındaki Asliye Hukuk Mahkemesine vakfın tescili için müracaat edilir. Vakfeden birden fazla ise çoğunluğun ikametgahındaki Asliye Hukuk Mahkemesine bu müracaat yapılır.

Mahkeme evrak üzerinde ve gerekirse, vakfedeni ve diğer ilgilileri dinlemek suretiyle tescil kararı verir.

Vakfın tescili için davalar, hasımsız olarak açılır. Mahkemenin Vakıflar Genel Müdürlüğü' nün görüşünü sorması, vakfın daha kolay kurulmasını sağlar.

Mahkeme, tescil kararı verdiğinde; bu kararı adli yoldan Vakıflar Genel Müdürlüğü'ne tebliğ eder. Yukarıda anılı tüzüğün 15 inci maddesi gereğince, kararın kesinleşmesini beklemeden, gayrimenkullerin vakfedildiğine dair kayıtlara geçici şerh verilmesi için tapuya re' sen , karar kesinleştiğinde, bu şerhlerin kesin hale getirilmesi için yine re' sen tapuya bildirir.

Tescil kararının Vakıflar Genel Müdürlüğü'ne tebliği, gerekse tapuya geçici veya kesin şerh verdirilmesi ihmal edildiğinden, kurucuların bu hususun teminini takibinde fayda bulunmaktadır.

Vakıflar Genel Müdürlüğü, vakfın tesciline dair kararı adli yoldan tebliği üzerine 1 ay içinde temyiz etme hakkını haizdir. Vakfın tescili davasında, Vakıflar Genel Müdürlüğü'nün görüşünün alınması çoğu kez temyize gerek bırakmamaktadır.

### **VAKFIN TESCİLİNE MAHKEMECE KARAR VERİLDİKTEN SONRA VAKIFLAR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ TARAFINDAN YAPILAN İŞLEMLER:**

Vakfın tesciline mahkemece karar verilmesini müteakip, karar temyiz edilmeyecekse vakfın Vakıflar Genel Müdürlüğü merkezi siciline tescili ile Resmi Gazete' de ilanı yapılmaktadır.

Böylelikle vakfın kuruluşu kesinleşmiş olduğundan, vakıf faaliyetlerine başlayabilmektedir.

### **VAKIF KURULDUKTAN SONRA VAKIF TARAFINDAN YAPILMASI GEREKEN İŞLEMLER:**

Vakıf senedine göre, organlar vakıf senedindeki hükümlere göre oluşturularak, Vakıflar Genel Müdürlüğü'ne bilgi verilmesi ve 3628 nolu Mal Bildirimde bulunulması Rüşvet ve Yolsuzluklarla Mücadele Kanunu gereğince vakıfların mütevelli heyeti, yönetim kurulu vb. sevk ve idare organlarında görev alanların mal beyanlarının Vakıflar Bölge Müdürlüğü'ne gönderilmesi gerekir.

Vakfın karar organının verdiği kararlar, noterden tasdikli bir karar defterine yazılarak, üyeleri tarafından imzalanmalıdır.

Vakfa ait mali ve idari konularda; vakfı resmi dairelerde, mahkemelerde, 3 üncü şahıslara karşı kimin veya kimlerin temsil edeceği, bankadan para çekebileceğine dair imza sirküleri hazırlanmalıdır.

Vakfa ait paraların, Vakıflar Bankası veya Devlet Bankalarından birine yatırılması gerektiğinden, vakıf namına bu bankalardan birinde hesap açılmalıdır.

Noterden tasdikli bir demirbaş defteri, bağış makbuzlarının kaydedileceği bir defter ile ayrıca gelen giden evrakın kaydedileceği bir defter tutulmalıdır.

Vakfın yapacağı sosyal yardımlarla vakıf gayrimenkullerin nasıl kiraya verileceği, vakıf şubelerinin çalışma esasları, vakıf idari personelinin özlük haklarıyla ilgili olarak gerektiğinde, yönetmelikler düzenlenmelidir.

Yeni kurulan vakıflar işletme hesabı esasına göre defter tutarlar. İstekleriyle bilanço esasına göre defter tutan vakıflar, iki yıl geçmeden, işletme hesabı esasına göre defter tutamazlar.

Vakıflar, gayrimenkullere ilişkin temlikli tasarruflarda (alım, satım, kat karşılığı inşaat yapılması, mülkiyetin gayri ayni haklar vb.) bulunmak için 903 Sayılı Kanunun Uygulamasını Gösterir Tüzüğü'nün 36 ncı maddesi gereğince, Vakıflar Genel Müdürlüğü'nden yetki belgesi almak zorundadırlar. Senetlerinde yer alan amaçlarına uygun ve bunlarla sınırlı olarak gayrimenkul edinebilirler.

Vakıfların ayni veya nakdi bağış kabullerinde, Vakıflar Genel Müdürlüğünce bastırılan ve Bölge Müdürlüklerinden ücret mukabilinde temin edilebilecek makbuzlar kullanılacaktır. Makbuzsuz kesin olarak vakıf adına para toplanmamalı, toplanan paralar günü gününe bankaya yatırılmalıdır.

Vakfın kuruluşu ile birlikte yapılması gereken işlerden birisi de vakfa muhasebeci tayinidir. Vakfın muhasebe hesap ve kayıtlarının düzgün olması vakfın işlemlerini de o derecede düzgün ve başarılı kılacaktır.

Vakıflar, faaliyetleriyle ilgili diğer hususlarda; Vakıflar Genel Müdürlüğü'nce yayımlanan kanun, tüzük, yönetmelik, tebliğ, genelge ve bildiriler doğrultusunda hareket edeceklerdir.

### **Ek: Bazı Donör Kuruluşların İnternet Adresleri**

[www.undp.org/gef](http://www.undp.org/gef): United Nations Development Programme – GEF (Global Environment Facility – Grant Opportunities)

[www.europa.eu.int/comm/europeaid/index\\_en.htm](http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/index_en.htm): Avrupa Birliği Fonları

[www.deltur.cec.eu](http://www.deltur.cec.eu): Avrupa Komisyonu Türkiye Temsilciliği

[www.worldbank.org/smallgrantsprogram](http://www.worldbank.org/smallgrantsprogram): Dünya Bankası Mikro Hibeler

[www.britishembassy.org.tr/index.asp](http://www.britishembassy.org.tr/index.asp): İngiltere Büyükelçiliği

[www.danimarka.org.tr](http://www.danimarka.org.tr): Danimarka Büyükelçiliği

[www.jica.go.jp/turkey/index.html](http://www.jica.go.jp/turkey/index.html): Japan International Cooperation Agency (JICA) Türkiye Ofisi

[www.rec.org.tr](http://www.rec.org.tr): The Regional Environmental Center Türkiye Ofisi

Yukarıdaki listenin güncel durumu [www.stgp.org](http://www.stgp.org) sitesinde 'fon imkanları' bölümünden izlenmelidir.

### **KAYNAK OLUŞTURMA KONUSUNDA İNTERNET SİTELERİ**

<http://nonprofit.about.com/> (About Nonprofit Charitable Organizations)

<http://www.civicus.org> (CIVICUS)

<http://www.fdncenter.org/> (The Foundation Center)

<http://www.innonet.org/about/mission.cfm> (Inno Net)

<http://www.internet-prospector.org/> (Internet Prospector)

<http://www.pj.org> (Philanthropy Journal)

<http://www.synergos.org/> (Synergos Institute)



**Bu kitap, Avrupa Komisyonu desteğiyle,  
2002 yılı Kasım ayında başlatılan Yerel Sivil Girişimler Programı kapsamında  
hazırlanmıştır.**



