



GÜNCELLENMİŞ
YENİ BASKI

“KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ IŞIĞINDA”

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI

YÖNETİM
REHBERİ

KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ IŞIĞINDA
SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI
YÖNETİM REHBERİ



KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ IŞIĞINDA
**SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI
YÖNETİM REHBERİ**

caretta



TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ YAYINLARI

KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ İŞİĞİNDA SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI YÖNETİM REHBERİ

Text copyright © Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

Her türlü yayın hakları saklıdır. Bu kitapta yer alan fotoğraf/resim ve metinler Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin izni olmadan kullanılamaz. Kitabın tamamı ya da bir bölümü, ilgili kişilerden izin alınmadan, fotokopi dahil, optik, elektronik ya da mekanik herhangi bir yolla kopyalanamaz, çoğaltılamaz, basılamaz, yayımlanamaz.

Yasal uyarı: Yayın içeriğindeki bilgiler, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) tarafından sağlanmaktadır ve konular hakkında genel bilgilendirme amacı taşımaktadır. TKYD, bu bilgilerin hata içermediğine ve belirli performans ve kalite kriterlerini karşıladığına dair bir güvence vermemektedir.

1. baskı, İstanbul- Ocak 2014

Güncellenmiş 2. baskı, İstanbul- Haziran 2023, Optimum Basım

Dr. Ali Demir Cd. 51/1 K.Çekmece-İstanbul Tel: +90 212 463 7125 • Sertifika No: 41707

ISBN: 978-605-64531-7-5

Güncellenmiş Yayını Hazırlayanlar:

Burhan Taştan, KOBİRATE A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Müdürü
Dr. Erkin Erimez, ARGE Danışmanlık Yönetici Ortak

Yayının İlk Baskısına Katkıda Bulunanlar:

Dr. Yılmaz Argüden, ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı

Orhan Turan, ODE Yalıtım A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı

Pınar Ilgaz, ARGE Danışmanlık Yönetici Ortak

Aydın Buğra İlter, ITA Legal & Advisory Kurucu Ortak

Bahadır Akın, İnovasyon Akademisi CEO ve Kurucu

Burhan Taştan, KOBİRATE A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Müdürü

Güray Karacar, TKYD Yön. Kurulu Üyesi, Sanofi İlaç Kurumsal İlişkiler ve Pazara Erişim Direktörü

Mehmet Alp Sunar, Sunar İş Makinaları Yönetim Kurulu Başkanı

Doç. Dr. Esra LaGro, LaGro & Partners International Consulting Ortak

Belgin Aytekin, Solaris Yönetim Danışmanlık Ortak

Kerem Tuzlacı, Rewards Data Intelligence Suudi Arabistan Ülke Lideri

Başak Güçlü, Awen for Us Gönüllülük Programı Danışmanı

Tayfun Zaman, Compliance House Kurucusu

Engür Rutkay, Mentor, Stratejist

Koordinasyon:

Tanla Yumrukçal, TKYD Genel Sekreteri

Hande Gürtepe, TKYD Proje ve Eğitim Direktörü



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

Gayrettepe, Yıldız Posta Cad. No:6 Akın Sitesi 1.Blok D:14 Beşiktaş - İstanbul

Tel: +90 212 347 62 76 Faks: +90 212 347 62 76 Sertifika No: 29524

caretta



Caretta Reklam ve Halkla İlişkiler Tic. Ltd. Şti.

Hrant Dink Sokak, 106, Şişli - İstanbul Tel: +90 230 23 14 Faks: +90 212 231 30 13

www.carettareklam.com / www.carettakitap.com

İçindekiler

Önsöz	7
Rehberin Amacı	11
BÖLÜM I	
Sivil Toplum Kuruluşları İçin Kurumsal Yönetim Neden Önemlidir?	13
BÖLÜM II	
Sivil toplum kuruluşlarında Kurumsal Yönetim İlkelerine Uygun Yönetim Modeli Oluşturulması	17
• Üyelerin Hak ve Sorumlulukları	18
• Yönetim Kurulu Yapısı ve Sorumlulukları	18
• Yönetim Kurulu Üyesi Uyum Programı	23
• Yönetim Kurulu ve Genel Sekreterin Karşılıklı Konumu	24
• Danışma Konseyi	25
• Denetim Kurulu	26
• Risk Yönetimi	28
BÖLÜM III	
Sivil Toplum Kuruluşlarının Afet Yönetiminde Rolü	31
• Dayanıklılık	31
• STK'ların Kriz Yönetimine Katkıları	32
• STK'larda Gönüllü Yönetimi	36
BÖLÜM IV	
Proje Değerlendirme Şablonu	39
BÖLÜM V	
Sivil Toplum Kuruluşları İçin Kurumsal Yönetim Derecelendirme Soru - Cevap Seti	45
Kaynakça	60

Önsöz

Sivil toplum kuruluşlarının etkinliklerinin arttığı çağımızda, ticari, bilimsel, kültürel, sanatsal, düşünsel alanlarda toplumlararası ilişkiler büyük önem kazandı. Durum böyleyken ülkelerin, kurumların, şirketlerin, bu yapının içerisinde nerede ve nasıl rol alacaklarına dair bir tanımlama sürecine girmiş bulunmaktayız. Bu duruma teknoloji ve dijitalleşme başta olmak üzere birçok alanda yaşanan baş döndürücü değişim rüzgarı da eklenince karşı karşıya kaldığımız belirsizlik ortamı daha da arttı.

Çünkü bu değişim trendi azalmayacağı gibi tam aksine daha da artacak. Türkiye ve Dünya yeni bir düzene, yeni bir yapıya doğru evriliyor. Dolayısıyla hiç vakit kaybetmeden bu yeni yapıyı anlamaya ve buna göre aksiyon almaya odaklanmalıyız. Bunun için de kısa, orta ve uzun vadeli perspektifi yönetebilme kabiliyetini geliştirmeli, riski ve risk yönetimini hayatımızın merkezine koymalıyız. Yaşadığımız birçok problemin temelinde sistem sıkıntısının yer aldığına inanıyorum. Bu nedenle artık sistemlerin ön plana çıktığı; Adillik, Şeffaflık, Hesap Verbilirlik ve Sorumluluk ilkelerini esas alan kurumsal yönetim ilkeleri üzerine kurulu bir yapı inşa etmeliyiz.

Eğer biz iktisadi olarak çok daha gelişmiş bir Türkiye, çok daha gelişmiş bir Dünya hedefliyorsak buna ulaşmak için farklılıkları yöneteceğimiz ve pozitive çevirebildiğimiz bir yapı oluşturmalıyız. Yani bu değişimi yalnızca kendi şirketimiz için değil ülkemizin, toplumumuzun refahı için de gerçekleştirmeliyiz.

Çünkü bizim şirketimiz ne kadar iyi olursa olsun, istediğimiz kadar dijitalleşmeye, yeşil dönüşüme, kurumsal yönetim ilkelerine, katma

değer yaratmaya odaklanalım; eğer içinde bulunduğumuz ekosistemde bir aksilik varsa bu durum şirketlerimizi, kurumlarımızı sınırlayacaktır. Şunu unutmayalım ki, piyasaların en önemli varlık kaynağı yatırımcılardır ve hangi şirketlerin ya da hangi piyasaların artan rekabet altında varlıklarını sürdüreceğine yatırımcılar karar verecek, bu kararda da ülkelerin kurumsal yönetime uyum dereceleri belirleyici olacaktır.

Öte yandan Türkiye olarak çok büyük bir deprem felaketi yaşadık. Türkiye, pek çok afet türünün önemli sıklıkta yaşandığı bir ülke. Dolayısıyla bu yüksek riskin azaltılması ise ilgili kurum ve kuruluşların oluşturacakları etkin afet yönetimi ile mümkün olabilmekte. İnsanların yaşadıkları çevrede meydana gelen doğal olaylardan haberdar olmaları, doğa olaylarını nedenlerine kadar ayrıntısı ile tanımaları ve bu olayların tekrarı durumunda bunlardan hiç etkilenmeme veya en az oranda etkilenmelerine olanak tanıyan çalışmaların tümüne “Afet Yönetimi” diyoruz.

Sivil Toplum Kuruluşları (STK) şüphesiz afet yönetiminin en önemli paydaşlarından biridir. Çünkü STK’lar toplumda tabanı olan yapılardır ve STK’ların üyeleri toplumun farklı kesimlerinin temsilcilerinden oluşmaktadır. Bu yüzden STK’ların afet yönetim süreçlerinde yer alması toplumun afetlere hazırlanması, afet öncesi önlemlerin geliştirilmesi, afet süreçlerinin etkin yönetilmesi ve genel anlamda toplumsal dayanıklılığın oluşturulup geliştirilmesi açısından büyük önem taşıyor. Özellikle politika geliştirme, paydaş katılımı ve bilinçlendirilmesi gibi afet yönetim faaliyetleri içinde yer almaları önem taşıyor. Afet dönemlerinde yardım faaliyetlerinin içinde yer alarak afet yaralarının bir an önce sarılması için çaba sarf etmek, topluma hizmet etmenin bir parça-

sıdır. Afet sonrasında hayatın hızla normale dönmesi, ekonomik faaliyetlerin yeniden başlaması için ve yeniden inşanın doğru bir şekilde yürütülmesini izlemek için STK'lar rol üstlenerek toplumsal dayanıklılığın artmasına destek oluyolar.

STK'lar bu güçlerinin farkında olarak ve doğru şekilde yönetme becerisi geliştirebilmeleri durumunda afet dönemleri için en kritik olan 'koordinasyon ve güven' gücünü de kazanırlar.

Dr. Yılmaz Argüden başkanlığındaki Sivil Toplum Kuruluşları Çalışma Grubu'muzun çalışmaları sonucunda hazırladığımız ve 2014 yılında yayımladığımız bu rehberi "Sivil Toplum Kuruluşlarının Afet Yönetimindeki Rolü" başlığında çok değerli bir bölüm ekleyerek güncelledik Güncellenmiş rehber yayınınızın tüm STK'larımız için fayda sağlamasını diliyor, katkıda bulunan katkıda bulunan değerli paydaşlarımıza teşekkürlerimizi sunuyorum.

Saygılarımla,

Dr. Tamer Saka

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
Yönetim Kurulu Başkanı

Rehberin Amacı

Sivil toplum kuruluşlarının kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda çalışmasına ihtiyaç duyulduğu tespiti ve inancı ile bu rehber çalışmanın hazırlanması için yola çıktık. Üyesi olduğumuz ve görev aldığımız sivil toplum kuruluşlarında görmekteyiz ki Türkiye'nin küresel kaynaklardan faydalanabilmesi için gelişmiş ülkeler tarafından kabul görmüş standartları tanınması, uluslararası iş yapma biçimine hâkim örgütler oluşturması ve bu sayede dünya sorunlarının çözümüne katkıda bulunması gerekiyor.

Ülkemizin dünyada kendisine etkili ve saygın bir yer edinmesi için yalnızca devletlerarası ilişkiler yeterli değil, etkin çalışmalar yapan, bu arenada ülkemizi başarıyla temsil edecek sivil toplum örgütlerine ihtiyacı var. Sivil toplum kuruluşlarının etkinliklerinin arttığı çağımızda, ticari, bilimsel, kültürel, sanatsal, düşünsel alanlarda toplumlararası ilişkiler büyük önem kazandı. Başka bir deyişle uluslararası ilişkiler gittikçe daha çok "sivil"leşti, devlet-dışı, hükümet-dışı bir kimlik kazandı. Uluslararası kuruluşlar ve sivil toplum örgütleri toplumsal kararların alınmasında seçilmişlerle birlikte rol alıyorlar. Uluslararası camia ve sivil toplum örgütlerinin rolü seçilmişlerin yerini almak değil, katılımcı bir anlayışla onları desteklemek ve iyileştirmek için sorgulamaktır. Ülkemizin lider ülkelerden olma iddiası, ancak toplumumuzun her kesimi ile katılımcı demokrasiyi benimsemesi ve yaşaması ile gerçekleşebilir. Eğer dünyanın daha iyi bir yer olmasını istiyorsak, daha rahat çalışabileceğimiz, daha huzurlu yaşayabileceğimiz bir ortam istiyorsak hepimize sorumluluklar düştüğünü kabul etmeli ve sivil toplum örgütlerinde aktif olarak yer almalıyız.

"Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Sivil Toplum Kuruluşları Yönetim Rehberi"nin ülkemiz sivil toplum kuruluşu yönetimlerine çalışmalarında katkı sağlamasını diliyoruz.

TKYD Sivil Toplum Kuruluşları Çalışma Grubu

1

Sivil Toplum Kuruluşları İçin Kurumsal Yönetim Neden Önemlidir?

Türkiye’de Ağustos 2022 tarihi itibari ile 6.493’ü vakıf, Nisan 2023 tarihi itibari ile 101.830’u dernek statüsünde olmak üzere 108.324 sivil toplum kuruluşu faaliyet göstermektedir.

2010 itibarı ile Hindistan’da 3,3 Milyon, 2012 yılı itibari ile İngiltere’de 900.000., Almanya’da 580.298, Kanada’da 165.000 STK bulunmaktadır. 2015 yılı itibari ile Rusya’da 227 bin, ABD’de 1,5. Milyon Fransa’da 1,3 Milyon STK faaliyet göstermektedir. Fransa’da 51 kişiye bir STK düşerken bu sayı İngiltere’de 70, Almanya’da 138, Kanada’da 210, Amerika’da 213, Hindistan’da 376, Rusya’da 634, Mısır’da 2.390, Afganistan’da ise 5.830’dur.

TÜİK adrese dayalı nüfus kayıt sistemine göre Aralık 2022 tarihinde Türkiye nüfusu 85,2 Milyon kişi olarak belirlenmiş olup 2022 yıl sonuna göre Türkiye’de ise 837 vatandaşımızdan birinin bir sivil toplum kuruluşuna üyeliği bulunmaktadır. Bu kuruluşların yaklaşık %65’inin hayır işleri için kurulduğu düşünüldüğünde gerçek anlamda sivil toplum kuruluşu üyeliği oranının oldukça düşük seviyede kaldığı görülmektedir. Şüphesiz bireylerin gönüllü çalışmalarına katkılarının düşük seviyede kalmasında önemli sebeplerden biri de sivil toplum kuruluşlarının etkinliklerinin sınırlı seviyede kalmasıdır.

Tarihsel süreçte çok ortaklı şirketler için gündeme gelen, daha sonra kapsamını sürekli genişleten kurumsal yönetim kavramı, sivil toplum kuruluşları açısından da temel bir öneme sahiptir. Uluslararası literatürde “kâr amacı gütmeyen” veya “hükümet dışı kuruluşlar” olarak tanımlanan sivil toplum kuruluşlarının öncelikli hedefi misyonları doğrultusunda ve bu misyona sadık kalarak hizmet üretmektir.

Günümüzde çağdaş iletişim araçlarını etkin bir şekilde kullanan eğitimli bireylerin, toplumsal kararlara katılım isteği demokrasi kültürünü her geçen gün güçlendirmektedir. Bunun yanında kamu kuruluşlarının taleplere tek başına cevap verebilmesi mümkün olamamaktadır. Hak ve özgürlüğün en iyi şekilde ifade bulunduğu sivil toplum kuruluşları güç ve etkinliklerini artırırken, kendi yönetim yapılarını da adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk prensipleri üzerine kurmak zorundadır. Bireylerin taleplerini sivil toplum kuruluşları aracılığı hukuk düzenine uygun bir şekilde karşılanmaya çalışılması, yönetimde demokrasinin olmazsa olmaz koşullarındadır ve sivil toplum kuruluşlarının demokratik düzendeki önemini ortaya koymaktadır. Piyasa ekonomisi açısından bakıldığında özellikle günümüzde yaşanan ekonomik krizlerin ve bu krizlerin toplum üzerindeki olumsuz etkilerinin azaltılmasında sivil toplum kuruluşlarına önemli sorumluluklar düşmektedir.

“Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Sivil Toplum Kuruluşları Yönetim Rehberi” farklı alan ve amaçlarla faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarının geleneksel yönetim anlayışlarını kurumsal yönetimin en iyi uygulamaları ile zenginleştirmeleri, bu doğrultuda sahip oldukları güç ve etkinliği sorumlu bir şekilde yönetmelerine yardımcı olmayı amaçlamaktadır.

Sivil toplum kuruluşları için amaçlanan güçlü kurumsal yönetim anlayışı;

- Sivil toplum kuruluşlarının temel değeri olan üyelik yapısının en yüksek nitelik ve nicelikte olmasına katkıda bulunur,
- Üyelerle ilişkilerde adillik ilkesini gözetir,
- Şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri ışığında etkin bir iç kontrol sisteminin yapılanmasını destekler, kamu yararının gözetilmesini denetler, yolsuzlukların önüne geçilmesine yardımcı olur,
- Sorumluluk ilkesi ışığında kuruluşun yasal düzenlemelere uyumunu sağlar, içselleştirdiği uygulamalarla üyelere ve paydaşlara örnek teşkil edilmesini mümkün kılar,
- Başta üyeler, medya kuruluşları, kamu otoriteleri, sponsorlar ve destekçi kuruluşlar olmak üzere tüm paydaşlar ile savunuculuğu yapılan konularda sağlıklı bir iletişim oluşmasını sağlar, güven duyulan bir kuruluş olmasına yardımcı olur,
- Yönetim devrinin planlanması ve hayata geçirilmesini kolaylaştırırken, bu aşamada ortaya çıkabilecek kayıpları azaltır.
- Yönetim yapısının ideale yaklaşmasını sağlar.

2000’li yılların başında hızlanan Avrupa Birliği’ne uyum süreci sivil toplum kuruluşlarından beklentileri artırmış, belirli standartlara uyum bir koşul haline

getirmiştir. Avrupa Birliği ile proje iş birliği yapmayı amaçlayan kuruluşların proje geliştirme, proje yönetme, finansal raporlama, denetim ve şeffaflık uygulamalarını hayata geçirme zorunluluğu bu yönde önemli bir etki yaratmıştır. Şüphesiz bu beklentilerin karşılanabilmesi kurumsal yönetim anlayışını bir kurum kültürü olarak benimsemek ve yaşatmakla mümkündür.

Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin Tanımı

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri dört temel prensip üzerine kuruludur ve bu prensipler dünya çapında kabul görmüştür. Bunlar adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleridir.

Adillik ilkesi; yönetimin bütün hak sahiplerine karşı eşit davranmasının ifadesidir.

Sorumluluk ilkesi; kuruluşun toplumsal değerleri yansıtan kanun ve düzenlemelere uyum gösterecek şekilde faaliyet göstermesini ifade etmektedir. Kurumsal yönetim ilkeleri, kanunların sorumluluk açısından minimum standartları oluşturduğunu, gerçek anlamda sorumlu davranışın ise yasal zorunlulukların ötesine geçilerek yerine getirilebileceğini vurgulamaktadır.

Şeffaflık ilkesi; bir kuruluşun kamuoyu ile doğru, açık ve karşılaştırılabilir bilgi paylaşımını doğru zamanda yapması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Şeffaflık ilkesi yalnızca faaliyet sonrasında değil, faaliyetin gerçekleştirilmesi sırasında ve öncesinde de geri bildirim sağlanmasına yönelik olanakların geliştirilmesini hedefleyen düzenlemeleri teşvik etmektedir.

Hesap Verebilirlik; kuruluşun stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin etkin denetimini ve yönetim kurulunun, şirkete ve hissedarlara karşı hesap verme yükümlülüğü taşımasının sağlanmasını ifade etmektedir. Sivil toplum kuruluşları için ise hesap verebilirlik; kaynaklarını düzenli olarak doğru yolda kullandığını ve kâr amacı gütmeyen kuruluş yapısına ters düşecek faaliyetlerde bulunmadığını göstermesidir. Hesap verebilir bir sivil toplum kuruluşu; şeffaflığına önem verir, kayıt ve hesaplarını fon sağlayıcı kuruluşlara, hak sahiplerine ve diğer paydaşlara açık tutar.

OECD tarafından ortaya konan kurumsal yönetimin dört temel prensibini hayata geçirirken **etkililik, tutarlılık ve katılımcılık** ilkeleri de dikkate alınması gereken önemli kavramlar olarak gündeme gelmektedir. Bir kurumun başarılı olabilmesi için kaynakları hedeflenen sonuçlar doğrultusunda **etkili** olarak kullanılması gerekir. Her kurum sadece kendi kaynaklarıyla değil, aynı zamanda tüm değer zincirindeki kaynak kullanımına da etki eder; bu nedenle benimsediği politikalarda **tutarlılık** ilkesine uyması değer zincirinin tümünde beklentilerin

doğru oluşmasına ve zincirin bir bütün olarak daha güçlü olmasına yardımcı olur. Kurumların başarı grafiklerinin yükselebilmesi için sürekli gelişme ihtiyacı vardır. Gelişme ise sadece kurumun tepesinde değil, her seviyesindeki yenilikçilik ile sürdürülebilir bir nitelik kazanabilir. Bu nedenle, **katılımcı yönetim anlayışı** kurumda odaklanmayı ve sürekli gelişmeyi daha etkin uygulanabilir kılar.¹

¹ Dr. Yılmaz Argüden

2

Sivil Toplum Kuruluşlarında Kurumsal Yönetim İlkelerine Uygun Yönetim Modeli Oluşturulması

“**K**urumsal Yönetim İlkeleri Işığında Sivil Toplum Kuruluşları Yönetim Rehberi” her ölçekte sivil toplum kuruluşu için tasarlanmıştır. Ancak “tek tip kıyafetin herkese uymayacağı” prensibi korunarak uygulamaya yönelik karar ve stratejiler sivil toplum kuruluşlarının amaçları, üyelik yapıları ve faaliyet gösterdikleri coğrafya gibi veriler dikkate alınarak belirlenmelidir. Bu bağlamda, söz konusu uygulamaları hayata geçirmek için “stratejik yol haritası” hazırlanmalıdır. Stratejik yol haritası, kuruluşun performansının ölçülebilmesi adına önemli araçlardan birini teşkil ederken, genel kurul ve yönetim kurulu arasındaki stratejik anlaşmayı ifade eder. Sivil toplum kuruluşlarının paydaşlarının belirledikleri bir yol haritası hazırlamaları da ayrıca önemlidir. Her sivil toplum kuruluşu nüfuz ettiği paydaşlarına karşı sorumluluklarını tüzüğüne eklemelidir.

Sivil toplum kuruluşlarının varoluş amaçlarına yönelik faaliyetlerinde etkinlik sağlamak ve sürdürülebilirliklerini güvence altına almak için üç boyutu öncelikli olarak ele almaları gerekmektedir;

1. İçerik geliştirmek,
2. İş birlikleri geliştirmek,
3. İletişimi çok yönlü sağlamak. (3İ yaklaşımı)²

Sivil toplum kuruluşlarının toplumda kabul edilebilirliğini, etkililiğini ve sonuç üretme performansını etkileyen en önemli kavram “güven”dir. 3İ boyutlarında da kurumsal yönetim ilkelerine uygunluk sağlamak, güveni derinleştirmek için kritik önemdedir.

² Gönüllü Kuruluşların Yönetimi, ARGE Danışmanlık Yayınları (2006)

Rehberin son bölümü bu çalışmayı hazırlamaya yardımcı olabilecek yönergele-ri içeren bir soru setini uygulayıcıların faydasına sunmaktadır.

Üyelerin Hak ve Sorumlulukları

Sivil toplum kuruluşu üyelerinin, kuruluşun sahibi ve varoluş nedeni oldu-ğunu yönetim kurulu üyeleri kabul etmelidir. Bu çerçevede, yürütülen faaliyet-lerin şeffaf bir şekilde paylaşılıyor olduğundan, hesap verebilir ve sorumlu bir şekilde karar alındığından ve her üyeye adil davranıldığından emin olmak için gerekli sistemler kurulmalı ve denetlenmelidir.

Sivil toplum kuruluşunun üyeliğe kabul ve üyelikten çıkarma süreçleri ob-jektif ve önceden belirlenmiş kriterlere dayandırılmalıdır. Söz konusu karar ve yanıtlar makul sürelerde, yeterli açıklamayı içerecek şekilde verilmelidir. Ayrıca, yönetim tarafından verilen kararlara itiraz hakkı bulunmalıdır.

Temel üyelik hakları aşağıdaki maddelerde özetlenebilir:

- Sivil toplum kuruluşundan doğru ve yeterli bilgiyi zamanında, düzenli ve eşit olarak almak,
- Genel kurullara katılmak, faaliyet ve denetim raporlarını incelemek, oy kullanmak,
- Karar alma sürecinin bir parçası olmak.

Temel üyelik sorumlulukları ise aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Sivil toplum kuruluşunun faaliyetlerine aktif olarak katılmak, kat-kıda bulunmak,
- Üyelik ödeneklerini zamanında ve düzenli olarak yapmak,
- Sivil toplum kuruluşunun amaç, misyon ve vizyonuna bağlı kal-mak,
- Tüzük ve iç yönetmelikleri okumak ve hâkim olmak.

Sivil toplum kuruluşu yönetimi bu sorumluluklara dair tüm düzenlemeleri şef-faf bir şekilde üyeler ile paylaşmalıdır.

Yönetim Kurulu Yapısı ve Sorumlulukları

Yönetim kurulu şirketlerin olduğu gibi sivil toplum kuruluşlarının da kurum-sal yönetim uygulamalarının merkezinde bulunur. Yönetim kurulu, genel kurul-dan belirli bir süre ve kapsamda aldığı yönetim ve temsil yetkisi ile sivil toplum kuruluşunun en üst düzey idare organı olarak görev yapar. Unutulmamalıdır ki geride kalan dönemde, onursal bir görev olarak görülen yönetim kurulu üyeliği

yeni yasa ve düzenlemeler ile önemli sorumlulukları beraberinde getirmektedir. Yönetim kurulu üyeleri bu sorumlulukların ve sivil toplum kuruluşunun faaliyetlerinin yasal düzenlemelere uygunluğunun bilincinde olmalıdır. Artan paydaş beklentileri yine yönetim kurullarından beklentileri artırmakta ve işlevsel bir risk politikası oluşturmayı gerekli kılmaktadır.

Türk Ticaret Kanunu ile düzenlenen “Yönetici Sorumluluğu Sigortası” yönetim kurulu üyelerini ve görev yaptıkları sivil toplum kuruluşunun karşılıklı olarak korumaya aday bir sistemi işaret etmekte ve iyi bir uygulama örneği olarak gündeme gelmektedir.

Yönetim kurulu göreve geldiği genel kurul toplantısını takiben yedi iş günü içerisinde toplanarak aşağıda belirtilen görevler için atamalarda bulunmalıdır;

- Yönetim Kurulu Başkanı
- Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı
- Yönetim Kurulu Sekreteri
- Sayman

Yönetim kurulu sivil toplum kuruluşunun yönlendirilmesinden ve denetlenmesinden sorumludur. Bu genel sorumluluk kapsamı aşağıdaki şekilde detaylandırılabilir:

1. Sivil toplum kuruluşunu tüzüğünde belirlenen amaç ve faaliyetler çerçevesinde yönetmek, bu çerçevede yetkisi dâhilinde her çeşit kararı almak ve uygulamak,
2. Sivil toplum kuruluşunu temsil etmek veya bu hususta kendi üyelerinden biri veya birkaçına yetki vermek,
3. Sivil toplum kuruluşunun gelir ve gider hesaplarına ilişkin işlemleri yapmak, gelir tahsil edecek kişi veya kişileri belirlemek ve bu kişilere yetki vermek ve yetkilerini iptal etmek,
4. Tüzüğe aykırı olmamak kaydı ile üyeler, sivil toplum kuruluşu organları ve görevlilerin uygulaması amacıyla, tüm faaliyetler ile ilgili konularda yönetmelikler hazırlamak,
5. Gelecek döneme ait bütçeyi hazırlayarak bütçe gelirleri ile tutarlı olarak giriş aidatı, yıllık aidat ve üye katılma paylarını belirlemek,
6. Yıllık aidat ve katılma paylarını ödemeyen üyeler hakkında gerekli işlemleri yapmak,
7. Sivil toplum kuruluşunun katılma kararı aldığı federasyonlarda kuruluşu temsil edecek delegeleri seçmek,

8. Genel kurulda alınan kararları uygulamak, bütçenin uygulanmasını sağlamak,
9. Her faaliyet yılı sonunda derneğin işletme hesabı tablosu veya bilanço ve gelir tablosu ile yönetim kurulu çalışmalarını açıklayan raporunu düzenlemek, toplandığında genel kurula sunmak,
10. Sivil toplum kuruluşu tüzüğüne ve mevzuatın kendisine verdiği diğer işleri yapmak ve yetkileri kullanmak,
11. Sivil toplum kuruluşunun orta ve uzun vadede hedeflerinin belirlenmesi, hedeflere ulaşma yolunda uygulanan stratejilerin gözden geçirilmesi ve gerektiği durumlarda düzeltici önlemlerin alınması,
12. Sivil toplum kuruluşunu hedeflerine taşıyacak genel sekreterin istihdam edilmesi, yetki ve görev kapsamının belirlenmesi, performansının gözlenmesi, yan hak ve ücret politikasının belirlenmesi,
13. Yönetim kurulunun, komisyonların, çalışma gruplarının ve profesyonel çalışanların verimli ve etkin bir şekilde sivil toplum kuruluşunun kurumsal hedeflerine ulaşma yolunda uyumlu ve yapıcı bir şekilde çalıştığından emin olunması, gerekli organizasyonel yapının kurulması,
14. Paydaşlar ile iletişim politikasının oluşturulması ve yürütülmesi,
15. Sivil toplum kuruluşu etik kodunun oluşturulması, uygulanması, internet sitesi aracılığıyla kamuya açıklanması, kuruluşun değer ve standartlarının belirlenmesi,
16. Uygulamaların mevzuata ve iyi uygulama standartlarına uygunluğunun denetlenmesi,
17. İçerik geliştirilmesi yönündeki çalışmaların paydaşlara değer yaratan nitelik ve kapsamda geliştirilmesi konusunda yönlendirmelerin yapılması, yayınların uygunluğunun denetlenmesi,
18. İş birlikleri geliştirme yönündeki temel prensiplerin oluşturulması ve yürütülmesi,
19. Gelir getirici faaliyetlerin proje geliştiren bir departman veya kişi tarafından yönetilmesi, paydaşlara değer yaratacak, gelir getirecek projelerin hayata geçirilmesi.

National Center for Nonprofit Boards (NCNB)'a göre tipik bir yönetim kurulunun on temel görevi vardır.

1. Kurumun misyonunu belirlemek
2. Profesyonel tepe yöneticiyi seçmek
3. Profesyonel tepe yöneticiyi desteklemek ve performansını değerlendirmek
4. Kurumun kısa, orta ve uzun vadeli planlama yapmasını sağlamak
5. Program ve hizmetleri izlemek ve geliştirmek
6. Kurum için kaynak geliştirmek
7. Mal varlığını korumak ve finansal denetimi sağlamak
8. Etkin ve yetkin bir yönetim kurulu olmak
9. Yasal ve etik standartların güvencesi olmak
10. Kurumun itibarını yükseltmek

Yönetim kurulu günlük idari işlerin içinde olmamalı, bu görevi sivil toplum kuruluşu çalışanları, mümkün olmadığı durumlarda net tarif edilmiş yetki ve sorumluluklar çerçevesinde üyeler ve gönüllüler yerine getirmelidir. Yönetim kurulu liderliğinde yürütülmesi gereken işler için yönetim kurulu içinde, çalışma gruplarında olduğu gibi, görev dağılımı yapılmalıdır. Yönetim kurulu toplantılarının verimini artırmak adına, yönetim kurulu başkan ve yardımcıları, sayman, genel sekreterden oluşan bir “Yürütme Kurulu” ile günlük işlerin değerlendirildiği bir çalışma prensibi benimsenmesi karşılaşılan bir uygulamadır.

Yönetim ve yürütmenin birbirinden ayrılması, görevler ve kişiler arasında bir farklılaştırmayı içerir. Genel kural şudur: Yürütme, kuruluşu sürekli olarak işler tutarken, kurul politikaları oluşturur, gözetim fonksiyonlarını yerine getirir ve kuruluşa stratejik olarak rehberlik eder. Bu, personelin strateji geliştirilmesine hiçbir şekilde dâhil olmayacağı ya da kurul üyelerinin günlük işlerin akışına hiçbir katkısı olmayacağı anlamına gelmez.

Yönetim kurulu, sivil toplum kuruluşunun yönetiminin kurumsal yönetim uygulamaları çerçevesinde üye ve paydaşların menfaatlerine uygun bir şekilde yönetilmesi amacıyla gözetim görevini yerine getirir ve gerektiğinde önlemler alır. Ancak, aynı zamanda yönetim kurulu üyelerinin sadece gözetim ve onay yükümlülüklerinin olmadığı, aşağıda belirtildiği üzere uzmanlıkları doğrultusunda sivil toplum kuruluşunun faaliyetleri içerisinde sorumluluk üstlenmeleri

gerekliliği de dikkate alınmalıdır. Sivil toplum kuruluşunun uzman kadrosu ise hem üyelerle temasları hem de kendi birikim ve tecrübeleri ile yönetim kuruluna kayda değer geri bildirim sağlayabilecektir. Bu noktada her iki tarafça gözetilmesi gereken ince ve önemli bir sınır olduğu dikkate alınarak görev tanımlarının yazılı olarak belirlenmesi önerilmektedir.

Kurumsal yönetim uygulamalarının sivil toplum kuruluşlarının performansına olumlu etkisi ve yasal yükümlüklere uyum açısından yönetim kurullarına ilişkin olarak aşağıdaki hususlar önem taşımaktadır:

- Yönetim kurulu üyesi olabilme kriterlerinin (sivil toplum kuruluşunun amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunabilecek, yüksek bilgi ve beceri düzeyine sahip, nitelikli, toplumda ya da sivil toplum kuruluşlarının faaliyet alanında saygınlığı ve tanınırlığı olan, üyeliğe giriş tarihi belirli bir süreyi aşan üyeler olması gibi) tespit edilmesi,
- İhtiyaç duyulabilecek alanlarda ve kriterler ile içeriği belirlenmiş şekilde uzmanlığa sahip üyelerden oluşan bir yönetim kurulu yapısı sağlanması,
- Yönetim kurulunu üyelerinin seçimi, oryantasyonu ve gelecek yönetimlerin hazırlanması,
- Yönetim kurulunun üye sayısı ve karar verme mekanizması,
- Yönetim kurulunun çalışmasına ilişkin hususların bir sistematığe bağlanması,
- Yönetim kurulu üyelerinin kişisel ve mesleki çıkarlarını sivil toplum kuruluşunun çıkarlarının üzerinde görmemesi, çıkar çatışmasına yol açılmaması,
- Sivil toplum kuruluşunun genel performansının değerlendirilme sisteminin oluşturulması,
- Komisyon ve çalışma grupları yapılandırılması ve gözetimi.

Yönetim kurulu toplantıları en az iki ayda bir kez yüksek katılımı gerçekleştirilmeli, üyelerin devamlılığı takip edilmeli ve belirli oranda katılım şartı konmalı, üyelerin farklı tecrübe ve bakış açıları ile alınacak kararlara katkıda bulunmaları sağlanmalıdır. Bu doğrultuda, yönetim kurulu üyelerinin süreçlere eşitlikçi bir yaklaşımla dâhil olmaları ve toplantılarda muhalif görüşleri olması halinde dahi katılımcı olmaları teşvik edilmelidir. Yönetim kurulu üyeleri üstlendikleri görevleri karşılığında herhangi ücret almazlar.

Yönetim Kurulu Başkanının Görevleri

Yönetim kurulu başkanı, sivil toplum kuruluşunun misyon ve vizyonunu yerine getirmek hedefiyle oluşturulan yönetim kuruluna liderlik ederken, genel ku-

rula ve paydaşlarına karşı sorumluluk taşımaktadır. Sivil toplum kuruluşlarının kar değil kamu yararı gözeten kuruluşlar olduğu dikkate alındığında bu konunun önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Yönetim kurulu başkanı şahsında kurumsal yönetim anlayışının adillik ilkesi öne çıkmakta ve bu doğrultuda bazı görevleri aşağıda sıralanmaktadır:

1. Kurul toplantılarını programa koymak,
2. Toplantı gündemlerini belirlemek (genel sekreter ve yönetim kurulu sekreteri ile birlikte),
3. Toplantılarda tartışmaları yönetmek, özellikle gündemin takip edilmesi ve kurallara uyulmasını sağlamak,
4. Toplantı dışındaki kurul etkinliğini koordine etmek,
5. Komisyon başkanlarını atamak,
6. Genel sekreterin işe alınması ve performans değerlendirmesini takip etmek,
7. Kurulun işini iyi yapmasını ve kendi performansını değerlendirmesini sağlamak,
8. Kuruluşu üst düzey temaslarda temsil etmek.

Yönetim Kurulu Üyesi Uyum Programı

Genel kurulda yapılan seçim ile göreve gelen yönetim kurulu üyelerine bir uyum programı hazırlanması, sivil toplum kuruluşuna yapacakları katkının sağlanması için önemli bir fırsat ve ihtiyaçtır. Uyum programı aktarılacak konular aşağıda sıralanmaktadır:

- Sivil toplum kuruluşu misyonu, vizyonu ve faaliyet konuları,
- Sivil toplum kuruluşu yetkilileri, gönüllüleri ve çalışanları,
- Sivil toplum kuruluşu ürün ve hizmetleri,
- Tüzük ve prosedürler, yasal sınırlamalar,
- Sivil toplum kuruluşunun karşı karşıya olduğu riskler ve risk politikaları,
- Üye analiz raporu.

Uyum programı koordinasyonu yönetim kurulu başkanı liderliğinde yönetim kurulu sekreteri tarafından gerçekleştirilir.

Sivil toplum kuruluşları yönetiminde etkinliği artırmak, yönetim kurulu toplantılarındaki kısıtlı süreyi iyi kullanmak ve kurum hafızasını güçlü tutmak amaçlarıyla tüm üyelerin mutabık kalacağı bir rehber hazırlanması önerilmektedir. Sivil toplum kuruluşunun faaliyetlerine başladığı günden itibaren alınan kararlar doğrultusunda oluşturulan prensiplerin ortaya konacağı rehber benzer konuların farklı dönemlerde gündeme taşınmasını engelleyerek yönetim kuru-

lunun stratejik konulara odaklanmasını mümkün kılacaktır. Rehber, sivil toplum kuruluşunda göreve gelecek çalışanların kurumu kısa zamanda tanıyarak etkin bir şekilde katkı sağlamaları için gerekli zamana en aza indirgeyecektir.

Yönetim Kurulu ve Genel Sekreterin Karşılıklı Konumu

Genel sekreterin konumu ve görev adı kuruluştan kuruluşa farklılık gösterebilmektedir. Ancak önerilen yaklaşım, genel sekreterin yönetim kurulu dışında tutulması, yer alması durumunda ise oy hakkının olmamasıdır. Sivil toplum kuruluşunun faaliyetleri ve işleyişine dair en yetkin konumdaki bu kişinin yönetim kurulunda yer alması stratejik kararların alınmasına olumlu katkı yapabilecekken, performans ve ücretinin değerlendirmesi gibi konulara dair tartışmalarda yer almamalıdır.

Bu itibarla, genel sekreterin yönetim kurulu başkanı ile ayrışması, söz konusu iki görev kapsamında icra ile denetim ve gözetim görevlerinin birbirinden ayrılması adına temel bir kurumsal yönetim ilkesi olarak geçerliliğini korumaktadır. Genel sekreter yönetim kurulunun belirlediği esaslar çerçevesinde icraya dair konuların yürütülmesi konusunda sorumluluk üstlenirken, yönetim kurulu başkanı stratejiye dair konuların belirlenmesinde yönetim kurulu üyelerinin etkinliğini sağlayarak rol almalıdır.

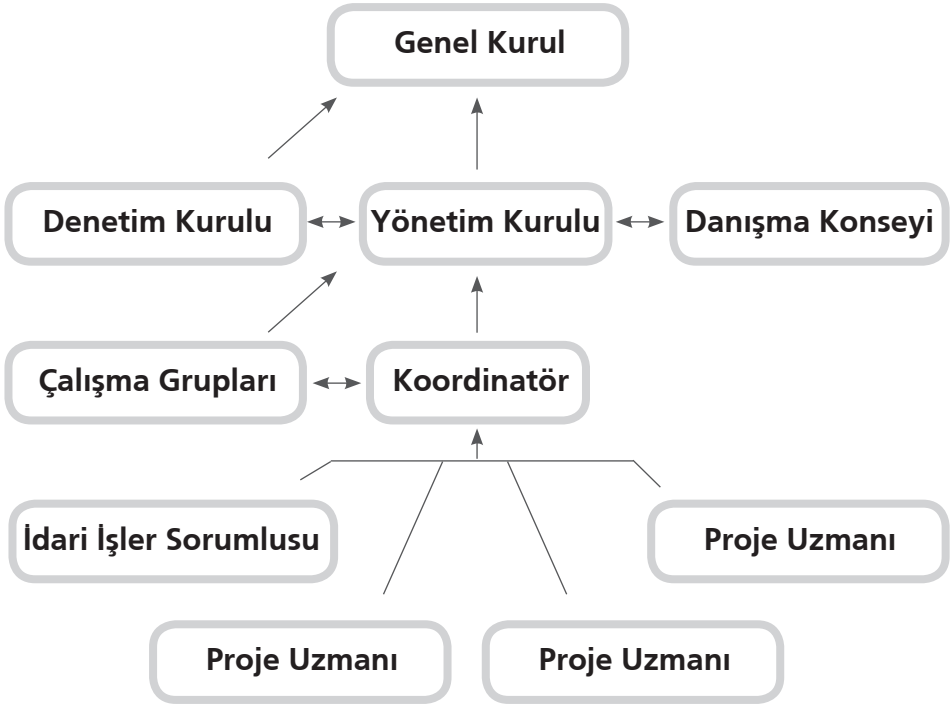
Görev ve yetki dağılımı açısından bakıldığında genel sekreter sivil toplum kuruluşunun işleyişine dair planlama yapmak, temsil etmek, personelini yönetmek ve idari kararları almakla sorumludur. Bununla beraber, kuruluşun gerçekleştirdiği çalışmaları yönetim kuruluna raporlar ve gerekli olduğu zamanlarda onay mekanizmasını işletir. Bu noktada, yönetim kurulu ayrıntılara dâhil olmadan gözetim ve rehberlik görevlerini yerine getirir.

Yönetim kurulu ve genel sekreter arasında iş birliği ve sağlıklı bir iletişim kurulması, sivil toplum kuruluşunun ana faaliyet alanlarına odaklanması ve verimli çalışmalar yürütmesi açısından kritik öneme sahiptir. Aksi takdirde hedefler ile kısıtlı kaynaklar arasında kopukluk olabilecektir.

Kurul, Komisyon, Çalışma Grupları ve Komiteler

Yönetim kurulu, ihtiyaç gördüğü konularda veya üye talepleri doğrultusunda kurul, komisyon, çalışma grubu veya komiteler kurulabilir. Bu yapılanma günün koşullarına göre revize edilebilmelidir. Kişilerin iletişim ağı, uzmanlık ve tecrübelerine göre ayrılması faydalı olacaktır.

Bu çalışma grupları yukarıdan aşağıya doğru bir yapılanma içerisinde; çatı başlıklar ve alt başlıklar tespit edilerek sivil toplum kuruluşu faaliyetlerini yönlendirecektir. Bu bağlamda yönetsel bir görev üstlenirken odaklanmayı da sağlayabilecektir. Çalışma grupları ile yönetim kurulu arasındaki iletişimi güçlendirmek amacıyla üyelerin uzmanlıkları doğrultusunda yönetim kurulu içerisinde bir iş bölümüne gidilebilir ancak çalışma grupları başkanlarının sivil toplum kuruluşu yönetim kurulu üyeleri yerine, aktif çalışma grubu üyeleri arasından seçilmesi tercih edilmelidir.



Örnek Sivil Toplum Kuruluşu Organizasyon Şeması

Danışma Konseyi

Danışma Konseyi sivil toplum kuruluşu tarafından oluşturulması zorunlu olmayan ancak önemli kazanımları sağlayabilecek bir yapıdır. Belirli bir süre için, Genel Kurul'dan aldığı yetki ile sivil toplum kuruluşunu yöneten yönetim kurulunun faaliyetlerinin değerlendirilme imkânı bulunacağı, stratejiye dair konuların tartışılacağı, olası iş birlikleri ve projeler konusunda görüşlerin zenginleşeceği dönemsel toplantılar bu kurulun çalışmalarından alınan faydayı en üst seviyeye taşıyacaktır.

Danışma Konseyi geride kalan dönemde yönetim kurulu başkanlığı veya üyeliği yapan kişiler, kurucular veya sivil toplum kuruluşu misyonuna yönelik olarak genel kabul gören uzmanlığı kabul edilen kişilerin katılımlarıyla oluşturulabilir. Daha geniş bir katılım hedeflendiği takdirde sayılan kişilerin yanı sıra sivil toplum kuruluşunun kuruluşundan itibaren görev alan yönetim kurulu üyelerinin katılımları alınarak bir konsey oluşturulması, dönemsel toplantılar ile bu kişilerin sivil toplum kuruluşuna yönelik aidiyet duygularının korunması ve katkılarının alınması sağlanabilir.

Denetim Kurulu

Sivil toplum kuruluşu tarafından oluşturulması zorunlu olan bir kuruldur. Denetim Kurulu'nun temel olarak iki yönlü faydası beklenmektedir; dernek hesaplarının kontrol edilerek yönetim kurulu ve genel kurula yönelik raporlamada bulunmak, diğer yandan etkinliği artıracak bulguların öneri olarak yönetim kuruluna yönelik olarak sunulmasını sağlamak.

Çeyrek dönemli olarak toplanması ön görülen denetim kurullarının çalışmalarını yönetim kurulu çalışmalarına katkı sağladığı gibi genel kurul toplantılarında önem arz etmekte, denetim çalışmalarının kalitesi uzun dönemde sivil toplum kuruluşuna yönelik güven duygusunu artıracak, itibarına katkı sağlayacaktır.

İç Denetim

İç denetim, bir kuruluşun sistem ve süreçlerini geliştirmek ve değer katmak amacıyla gerçekleştirilen bağımsız ve tarafsız bir güvence faaliyetidir. İç denetim, kuruluşun risk yönetimi, iç kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacıyla yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek, şirketin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur. İç denetim sivil toplum kuruluşu içinde şeffaflık ve hesap verebilirliği geliştiren önemli bir mekanizmadır.

Sivil toplum kuruluşları yönetim kurulları ve yöneticilerinin karar verme mekanizmalarında uygulanan genel kabul görmüş yaklaşım; yönetim kuruluna bilgi akışının sağlanması, gelen bu bilgilerin kalitesinin kontrolü (doğruluğu ve tamlığı) ile değerlendirilmesi ve sivil toplum kuruluşunun yönetimine ilişkin tüm kararların bu değerlendirme sonuçlarına göre alınmasıdır. Karar verme mekanizmasında şeffaflık büyük önem taşır. İşte bu noktada iç denetim mekanizması hem üyeler hem de yönetim kurulu için önemli bir kurumsal yönetim aracıdır.

Bağımsız Denetim

Bağımsız denetim fonksiyonu, şeffaflığın ve hesap verebilirliğin tüm unsurları ile sağlanmasında ve güvenin tesis edilmesinde önemli bir yere sahiptir. Genel kurul tarafından belirli bir süre için görevlendirilen yönetim kurullarının genel kabul görmüş denetim standartları çerçevesinde bağımsız denetim çalışmalarını gerçekleştirerek paylaşması bu güvenin sağlanması adına iyi bir kurumsal yönetim uygulamasıdır. Mali tabloları da içeren faaliyet raporunun tamamının yönetim kurulu ve yönetim tarafından hazırlandığı düşünüldüğünde, mali tabloların denetimi sonucunda hazırlanan “denetim raporu”, bağımsızlık ve objektiflik açısından üyelerin dikkatle okuması gereken bir bölümdür.

Faaliyet raporu ve bağımsız denetim raporunun kamunun aydınlatılmasına yönelik olarak internet sitesinde paylaşımı hesap verebilirlik ve şeffaflığa katkı sağlarken; paydaşlarla iletişim kurulması ve finansman kaynağına ulaşım açısından önemli bir kurumsal yönetim uygulaması olacaktır.

Faaliyet Raporu

Bir sivil toplum kuruluşunun faaliyet raporu, yapılan çalışmaların kamuoyu ile paylaşılıp, bu bilgilerin paydaşlar tarafından denetlenmesi adına büyük önem taşımaktadır. Faaliyet raporunda, asgari düzeyde, aşağıdaki bilgilerin yer alması kurumsal yönetim uygulamaların iyi işlemesi açısından önemlidir:

- Yönetim kurulu mesajı
- Yönetim kurulu üyeleri ve üst yönetim hakkında bilgiler
- Yönetim yapısı
- Faaliyetler hakkında özet bilgiler
- Mali tablolar ve dipnotlar
- Bağımsız denetim raporu

Faaliyet raporu hazırlanırken elde edilecek dokümanın bir tanıtım broşürü haline gelmemesi önem taşımaktadır. Dönemde elde edilen başarılı sonuçlar kadar gelişme hedeflenen alanların açıklıkla ortaya konması paydaşlarda güven unsurunu olumlu yönde etkileyecektir. Faaliyet raporu bir noktada üyelik aidatı ödeyerek misyonuna inandığı kuruluşa destek veren üyelere karşı yönetimin bu bedeli ne şekilde kullandığına dair hesap verebilirlik anlayışını ortaya koyduğu enstrümandır. Raporun başarılı bir şekilde hazırlanması yeni üye adaylarının da kuruluşu tanımalarını, amacına ortak olmalarını ve üye olarak katılımlarını sağlayacaktır.

Risk Yönetimi

Risk, bir organizasyonun belirlemiş olduğu hedeflere ulaşma yolundaki belirsizlikler olarak tanımlanabilir. Risk yönetimi fonksiyonu, yönetim kurulu ve paydaşların, iş akışı ile düzenini etkileyebilecek mevcut ve potansiyel riskler ve fırsatlar konusunda farkındalıklarını artırmayı, belirsizlikleri en verimli şekilde yöneterek organizasyonun negatif etkilerden en az hasar göreceği, pozitif etkilerden ise maksimum fayda sağlayacağı şekilde gerekli aksiyonları almalarını sağlar.

Organizasyon içi görevlerin bireylerden bağımsız yapılandırılması, iş yapış yöntemleri için en iyi uygulamaların örnek alınması, faaliyetlerden maksimum fayda sağlanabilmesi adına organizasyon içinde tartışılması, belgelendirilmesi ve böylece kurumsal yapının güçlendirilmesi, risk yönetimi fonksiyonunun öncelikli hedefleri arasındadır. Dolayısıyla, risk yönetimi sistemi, organizasyon içi farkındalık ve şeffaflık konularında temel teşkil ederken, yatırımcı ve paydaş tarafında “Kurum” algısını da güçlendirmekte, finansman kaynağına ulaşımı kolaylaştırmaktadır.

Bu mekanizma, yönetim kurullarının, icraya ilişkin gözetim sorumluluklarını yerine getirmesine yardımcı olduğu gibi, üyelere organizasyonun yasal düzenlemelere ve kurumsal yönetim ilkelerine göre yönetildiğine dair güvence sağlar.

Bir sivil toplum kuruluşu için risk yönetimi aşağıdaki görevleri tanımlar;

- Sivil toplum kuruluşunun hedeflerine yönelik finansal, operasyonel, stratejik, hukuksal, dış riskler ve itibar risklerinin belirlenmesi,
- Kuruluşun amacı ile ilgili Kilit Risk İndikatörleri (KRI) tespit edilmesi, belirlenebilecek izleme araçları ile takibinin yapılması,
- Organizasyonel hedefler göz önünde bulundurularak risklerin potansiyel etkileri için limitler atanması,
- Limitlerin aşılması durumunda hızla aksiyon almak üzere aksiyon planlarının hazırlanması, sorumlulukların paylaştırılması, sorumlular ile düzenli iletişim sağlanması,
- Periyodik risk raporları ile yönetim kurulu ve genel kurul üyelerinin bilgilendirilmesi.

Stratejik Planlama ve Anahtar Performans Göstergeleri

Stratejik planlama sivil toplum kuruluşunun vizyon ve amaçları doğrultusunda, mevcut kaynakları dikkate alarak varmak istediği hedefleri, yönünü ve stratejisini belirleyen bir çalışmadır.

Genel hatlarıyla;

- Mevcut durum
- Hedefler
- Bu hedeflere ulaşmak için belirlenen araçlar olmak üzere oluşturulan üç aşamalı bir “yol haritası”dır.
- **Mevcut durum incelemesi:** Lokal ve uluslararası benzer amaçlarla çalışan sivil toplum kuruluşlarının yapılarının ve faaliyetlerinin araştırılarak karşılıklı olarak analiz edildiği incelemedir. SWOT (güçlü ve zayıf yönler, fırsatlar ve tehditlerin incelendiği tablo) analizi bu çalışmada ele alınabilecek araçlardan biridir. Sivil toplum kuruluşunun faaliyetlerine başladığı noktalarda konan hedeflere erişimindeki başarı oranı, bu incelemenin bir parçası olarak ele alınabilir.
- **Hedefler:** Kuruluş aşamasında belirlenen stratejik hedeflerin başarıya ulaşma oranı ve aynı dönemde bu hedefleri güncellemeyi gerektiren değişimler bu bölümün konusu olarak ele alınabilir.
- **Araçlar:** Belirlenen hedeflere ulaşmak için belirlenen araçlar stratejik planlamanın parçası olarak yönetim kurulu ve icradan sorumlu kişilerin kullanımına sunulacak bir stratejik planlama bileşeni olarak yer alır. Pratikte 3-5 yıllık planlar tercih edilir.

Politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel etmenlerin incelendiği bir **Pestel Analizi** belirlenen hedeflerin anlaşılması ve incelenmesinde yararlı olacaktır.

Üyeler, toplum, medya, akademik dünya, diğer sivil toplum kuruluşları, iş dünyası, uluslararası ilgili örgütler, kamu, çalışanlar ve toplum olarak örneklenebilecek **Paydaş Haritası** belirlenecek hedeflerin hayata geçirilmesinde yapılacak analizleri netleştirmede yardımcı olacaktır.

Yukarıda sıralanan veriler ile oluşturulacak **Stratejik Planlama Matrisi** hedeflenen sürece yayılan aktiviteler ile ölçümlenebilir boyutta ele alınarak kritik başarı faktörlerinin oluşturulması ve değerlendirilmesi, iyi bir yönetim uygulaması olarak faaliyetlerde etkinliği artıracaktır.

3

Sivil Toplum Kuruluşlarının Afet Yönetiminde Rolü

Ülkemizde ve dünyada doğal (deprem, sel, tsunami, kasırga, vb.) ve insan kaynaklı (nükleer kazalar, iklim değişikliği, vb.) afetler meydana gelmektedir. Afetler yaşandığında insanlar ve diğer canlılar hayatlarını kaybetmekte ve yaralanmakta, mal kayıpları meydana gelmekte, doğa, ülke ve bölge ekonomileri zarar görmektedir. Yaşanan felaketler sonrasında ortaya çıkan en önemli sonuçlar; eşitsizliklerin artması, toplumsal ve kamusal düzenin dönemselsel olarak bozulması olarak özetlenebilir. Yukarıda bahsedilen dönem hayatın tekrar normal akışına kadar geçen süreyi ifade etmektedir.

Sivil toplum Kuruluşları (STK) afet yönetiminin en önemli paydaşlarından biridir. Çünkü STK'lar toplumda tabanı olan yapılardır. STK'ların üyeleri toplumun farklı kesimlerinin temsilcileridir (vatandaşlar, iş dünyası, meslek grupları, hayır severler, vb.). Bu yüzden STK'ların afet yönetim süreçlerinde yer alması toplumun afetlere hazırlanması, afet öncesi önlemlerin geliştirilmesi, afet süreçlerinin etkin yönetilmesi ve genel anlamda toplumsal dayanıklılığın oluşturulup geliştirilmesi açısından önem taşır.

Dayanıklılık

Afet yönetim çalışmalarında dayanıklılığın inşa edilmesi ve geliştirilmesi afetle mücadeleleri kolaylaştırır ve yönetim süreçlerini etkinliğini artırır. Dayanıklılık geliştirilebilen bir yetkinlik ve kapasitedir.¹ Bu yetkinlik ve kapasitenin kapsamı içinde; şoklara, krizlere, kazalara, uzun vadede gerçekleşen felaketlere (iklim değişikliği) ve afetlere karşı dirençli olma, yenilikleri anlama ve uygulama,

¹ Lorena Figueiredo, Taku Honiden, Abel Schumann, "Indicators for Resilient Cities", OECD Regional Development Working Papers 2018/02, p 10, <https://dx.doi.org/10.1787/6f1f6065-en>

adaptasyon, dönüşüm, değişim, hazırlıklı olma ve hazırlanma ve toparlanma gibi konular yer alır. Burada bahsedilen şoklar, krizler, kazalar, uzun vadede gerçekleşen felaketler (iklim değişikliği) ve afetlerin ekonomik, sosyal, kurumsal, çevresel ve uluslararası boyutlarda düşünülmesi uygun olur.

Dayanıklılık kavramı son dönemde gelişerek afet öncesi dinamiklere dönmekten oluşan yeni durumlara kendini uyarlayan gelişimci dayanıklılık kavramına doğru evrilmektedir. Bu bakış açısında dayanıklılığı sağlamak konusunda birbiri ile ilişkili üç yaklaşımın olduğunu görüyoruz. Bu yaklaşımlar; sıkıntıyı tolere etme ve başa çıkabilme kapasitesi, adaptasyon kapasitesi ve dönüşüm kapasitesi.² Tüm yaklaşımların uygulanması ve kapasitelere yönelik politikaların geliştirilmesi, tüm paydaş nezdinde geliştirilmesi ve hayata geçirilmesi konularında STK'lar önemli bir role sahiptir. STK'lar sosyal dayanıklılığın inşası konusunda etkili yapılardan biridir.

Afet risklerinin azaltılması, yönetilmesi ancak sosyal dayanıklılık ile sağlanabilir. Sosyal dayanıklılık tüm ilgili paydaşların karar süreçlerine anlamlı katılımı ve paydaşların etkin bilgilendirilmesi ile sağlanabilir. STK'lar sosyal dayanıklılığın oluşmasında:

- Üyelerini bilgilendirmek ve yönlendirmek,
- Üyelerinin istek beklenti ve taleplerini ilgili ve yetkili merciler ile görüşerek dile getirmek,
- Dile getirilen konuların kararlarda dikkate alınması için çalışmalar yapmak,
- Hazırlık ve mücadele süreçlerinde uzmanlıklarını kamunun desteğine sunmak gibi faaliyetler ile hem afetlerle mücadele etmek konusunda hem de sosyal dayanıklılığın sağlanması konusunda roller üstlenebilir.

STK'ların Kriz Yönetimine Katkıları

STK'ların afet yönetim süreçlerini üç aşamalı olarak değerlendirmek anlamlı olur.

1. Afet olmadan önce afete yönelik hazırlık ve bilinçlendirme,
2. Afet sırasında afetten etkilenenlere destek olmak,
3. Afet sonrası hayatın yeni normale uygun olarak devam etmesine destek olmak.

² Lorena Figueiredo, Taku Honiden, Abel Schumann, "Indicators for Resilient Cities", OECD Regional Development Working Papers 2018/02, p 16, <https://dx.doi.org/10.1787/6f1f6065-en>

Afet Olmadan Önce Hazırlık ve Bilinçlendirme

Sivil Toplum Kuruluşlarının afetler ve bu afetlere karşı alınabilecek önlemler konusunda uzmanlıkları çerçevesinde çeşitli roller üstlenebilirler. Bu roller:

- **Politikaların geliştirilmesi, savunuculuk yapılması ve düzenleme ve planlama yapanların süreçlerinin etkin işlemesi konusunda destek sağlanması:** Bu şekilde değerlendirildiğinde özellikle afetlerle ilgili politikalar hazırlanırken sivil toplum kuruluşlarının politika geliştirme süreçlerine katılımı önemlidir. Bu şekilde kendi üyelerinin beklenti, ihtiyaç, talep ve önerilerinin politika yapıcılara ileterek bu konuların politikalarda yer almasını sağlayabilirler. Politika yapıcılara ilgili konuların önemini anlatarak toplumun afetlere karşı hazırlıklı olmasına, afet risklerinin ortadan kaldırılması, kaynak harcanmasına, denetimler yapılmasına ve riskli alanlara müdahale edilmesi konusunda yol gösterici bir rol üstlenebilirler. Bu tür faaliyetlerde sivil toplum kuruluşlarının en önemli rolü anlamlı paydaş katılımı ile politika geliştirilmesinin sağlanmasıdır.

Sivil toplum kuruluşlarının bir diğer önemli görevi politikalar oluşturulduktan sonra ortaya konulan politikaların üyelerine doğru bir şekilde anlatılmasının sağlanmasıdır. Bu şekilde politikaların daha iyi bir şekilde anlaşılması ve hayata geçirilmesi kolaylaşır. Toplumun politikaları benimsemesi afetlere karşı dayanıklılığı artırır. Politika uygulamaların daha hızlı ve direnç görmeden hayata geçirilmesi konusunda yetkilere yardımcı olunmuş olur.

Yetkili yapıların afet konularına yeteri kadar önem vermediklerine yönelik işaretlerin olduğu durumlarda bu konularda savunuculuk yaparak ve konuları gündeme taşıyarak yetkilerin dikkatine çekmeye çalışabilir. Bu şekilde hem paydaşlarının ve üyelerinin sesini duyurmuş olur hem toplumun afetler konusunda farkındalığının artmasına yardımcı olur hem de yetkilerin harekete geçmesi konusunda adım atılmasını sağlayabilir.

- **Bilinçlendirme, farkındalık yaratma ve bilgilendirme:** Afet öncesi sivil toplum kuruluşlarının bir diğer önemli görevi üyelerin ve toplumun afet konusunda bilgilendirilmesidir. Ocak 2005 yılında yapılmış olan Dünya Afet Risklerinin Azaltılması Konferansı'nda "Afet ile insan kayıplarının bilgilendirme yoluyla azaltılabileceği" dile getirilmiştir.³ Sivil toplum kuruluşları kendi etki alanları içine

giren paydaşları afet riskleri, bu risklerin nasıl azaltılabileceği konusunda neler yapılabileceği hakkında bilinçlendirerek afet olmadan paydaşların hazırlıklarını yapmalarına yardımcı olabilir. Bu konuda risklerin tespit edilmesi konusunda destek olabilecek kurum ve kuruluşlar ile bağlantıya geçerek tespitlerin yapılmasını sağlamak için farklı gruptaki paydaşları bir araya getirebilir. (Örneğin bina ve iş yerlerinin depreme dayanıklılık durumlarının nasıl tespit edileceği konusunda bilgi verilmesi ve riskin kimler tarafından nasıl ölçüldüğü ve raporlandığı konusunda paydaşlarını bilgilendirebilir). Ayrıca bilinçlendirme çalışmalarının bir amacı da paydaşların bu konuya kayıtsız kalmalarının önlenmesidir. Çünkü afetler hem can hem de mal kaybı yaratır. Ayrıca hazırlıksız yakalanılması durumunda ekonomik faaliyetler önemli ölçüde azalır ve genel olarak insanların yaşam koşullarını kötüleştirerek toplumun huzurunun ve dayanıklılığının bozulmasına neden olur.

- **Afet risklerinin değerlendirilmesi ve risklerin yönetimi:** Sivil toplum kuruluşları üyelerini temsilen afet riski tespit için yapılan çalışmalarına aktif olarak katılarak bu çalışmaların çıktılarını üyeleri ve paydaşları ile paylaşabilirler. Böylelikle üyelerini olası riskler ve bu riskleri nasıl yönetebilecekleri konusunda bilgilendirmiş olurlar.
- **Afetlere müdahale edebilecek ekiplerin oluşturulması ve/veya oluşturulmasının teşvik edilmesi:** Afet öncesinde afet olması durumunda arama kurtarma çalışması yapacak ekiplerinin oluşturulması ve afet olduğunda hızla ilgili bölgelere intikal edecek ekiplerin oluşturulması büyük önem taşıyor. Çünkü afet süreçlerinde ilk 72 saat hayat kurtarmak açısından büyük önem taşıyor. Sivil toplum kuruluşlarına faaliyet alanlarına ve misyonlarına bağlı olarak kendi üyelerinden böyle ekipler kurarak eğitimlerini verebilirler. Bu şekilde afet sonrasında bu ekipleri mobilize ederek afete müdahale çalışmalarında yer alabilirler.

Bu konuda atılabilecek bir diğer adım üyelerin yapısına bağlı olarak afet müdahale ekiplerinin yukarıda açıklandığı şekilde üyeler nezdinde hazırlanması konusunda bilinçlendirme ve farkındalık

³ United Nations, "NGOs & Disaster Risk Reduction: A Preliminary Review of Initiatives And Progress Made, Background Paper for a Consultative Meeting on A "Global Network of NGOs for Community Resilience to Disasters", Geneva, 25-26 October, 2006

oluşturabilirler. Örneğin iş dünyası STK'ları üyeleri olan şirketlerde bu tür ekiplerin kurulması konusunda önerilerde bulunabilir ve bu konuda teşvik edici roller oynayabilirler.

Afet Sırasında Afetten Etkilenenlere Destek Olmak

Bu aşamada afet gerçekleşmiş durumdadır. Bu noktadan sonra sivil toplum kuruluşlarının oynaya bileceği roller:

- **Afet bölgesinde kurtarma çalışmalarına katılmak:** Afet öncesi dönemde afete müdahale amacıyla oluşturulmuş ekipler merkezi yönetimin koordinasyonunda bölgeye sevk edilerek kurtarma çalışmalarına destek sağlanabilir.

Üyelerinin hazırlamış oldukları ekiplerin bölgeye gönderilmesinde koordinasyon rolü üstlenebilirler.

- **Afetten zarar görenlerin ihtiyaçlarının karşılanması:** Afet bölgesinde afetten zarar gören insanların ihtiyaçlarının karşılanması için gerek kendi kaynaklarından gerekse üyelerinin kaynaklarını mobilize ederek, kaynak temin edilerek bölgeye gönderilmesi sağlanabilir. Üyelerin göndereceği yardımların koordinasyonu üstlenilebilir. Tüm çabaların yerel ve merkezi yönetim ile koordineli bir şekilde yürütülmesi gerekir.

Afetten zarar görenlere yardım edilmesi ile ilgili bir diğer faaliyet alanı donörler üzerinden sağlanan finansman kullanılarak bölgeye yardımların ulaştırılmasıdır. Burada önemli olan sürecin şeffaf, açık ve hesap verebilirlik bakışına uygun olarak yürütülmesidir.

Afet Sonrası Hayatın Yeni Normale Uygun Olarak Devam Etmesine Destek Olmak

Afet sonrası yeni normale hızlı bir şekilde ulaşılması büyük önem taşıyor. Özellikle hayatın normale dönmesi ve ekonomik faaliyetlerin bir an önce başlayarak insanların tekrar kendi yaşamlarını sürdürebilecek konuma gelmeleri büyük önem taşıyor. Bu bakış açısı ile sivil toplum kuruluşlarının rolleri:

- **Afet sonrası ekonomik faaliyetlerin başlamasını desteklemeye yönelik çalışmalar:** Sivil toplum kuruluşları üyeleri vasıtasıyla afet sonrası bölgenin tekrar eski haline gelmesi ve hatta daha da fazla kalkınmasına yönelik çalışmaların yapılmasında koordinasyon rolü üstlenebilirler. Bu şekilde bölgenin tekrardan hızla kalkınmasına ve eski haline gelmesine yardımcı olabilirler.

- **Afet sonrası hayatın normale dönmesine kadar olan çalışmalarda rol üstlenmek:** Afet sonrası normale dönmek zaman alacaktır. Bu yüzden bölgede yaşayanların hayatlarını devam etmeleri için yardım yapabilirler veya üyelerinin yaptıkları yardımların koordinasyonunda yer alabilirler.
- **Savunuculuk ve izleme:** Sivil toplum kuruluşlarının bu süreçteki en önemli rollerinde biri yeniden inşa ve kalkınma amaçlı tahsis edilen (merkezi yapı veya donörler üzerinden sağlananlar) kaynaklarının doğru şekilde kullanılmasının sağlamalarında üstlenecekleri roldür. Bu çalışma bölgedeki paydaşlarda farkındalık yaratılarak, bilinçlendirilerek ve bizzat bu fonların nasıl kullanıldığını takip edilmesini sağlamaya yönelik şeffaflığın ve hesap verebilirliğin oluşturulması için toplumsal bir hareket başlatmaktır. Sivil toplum kuruluşlarının bu hareket içinde yer alması ve aktif bir şekilde fonların nasıl kullanıldığını takip ederek hesap sormaları önem taşır.

Sivil toplum kuruluşları afet yönetimi açısından büyük öneme sahipler. Özellikle politika geliştirme, paydaş katılımı ve bilinçlendirilmesi gibi afet yönetim faaliyetleri içinde yer almaları önem taşıyor. Afet dönemlerinde yardım faaliyetlerinin içinde yer alarak afet yaralarının bir an önce sarılması için çaba sarf etmek zaten topluma hizmet etmenin bir parçası. Afet sonrasında hayatın hızla normale dönmesi, ekonomik faaliyetlerin yeniden başlaması için ve yeniden inşanın doğru bir şekilde yürütülmesini izlemek için rol üstlenerek toplumsal dayanıklılığın artmasına destek oluyorlar.

STK'larda Gönüllü Yönetimi

Afet zamanlarında, diğer dönemlere göre yaşamı devam ettirebilmek için daha farklı kaynak ve insan gücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Kısa, orta ve uzun vadede hızla değişen ihtiyaçların doğru belirlenmesi ve temin edilen kaynakların verimli ve etkin kullanımı için sağlıklı planlama ve hazırlıklı olma kapasitesi kritik önemdedir. STK'ların bu durumlarda kullanabilecekleri üç önemli gücü vardır;

1. Uzmanlıkları
2. Ekosistemlerinden sağlayabilecekleri maddi kaynaklar
3. Harekete geçirebilecekleri gönüllüleri

Bu güçlerinin farkında olarak ve doğru şekilde yönetme becerisi geliştirebilmeleri durumunda afet dönemleri için en kritik olan 'koordinasyon ve güven' gücünü de kazanırlar.

STK'lar uzmanlıkları ile alanlarındaki hassasiyetleri hem bilimsel hem de saha çalışmalarının getirdiği deneyimle kazanırlar. Bu kazanımı bu dönemlerde uygulamaya aktarmak hem doğru kaynak kullanımını hem de yapıcı ve iyileştirici müdahale kapasitesini olumlu yönde ivmelendirir. Kırılgan bireylerin hassasiyetleri ve ihtiyaçları, coğrafi özelliklere göre yaşam gerekliliklerini, bölgesel demografik ve doğal yapının ihtiyaç ve beklentilerini gözeterek planlama yapmak bu aşamada sonuca doğrudan etki sağlıyor.

STK'ların kendi ekosistemlerinin harekete geçirerek elde ettikleri maddi katkının kullanımında hassasiyet, şeffaflık ve doğru ihtiyaca yönlendirme konuları kritiktir. Afet zamanlarında her türlü ihtiyaca maddi olanaklarla yanıt verilebiliyor. En az maddi kaynak kadar, insan gücü, zihin gücü, emek de sürecin doğru şekilde ele alınması ve iyileştirilmesi için zorunlu bir ihtiyaç olarak ortaya çıkıyor. Bu aşamada STK'ların gönüllüleri ile ortaya koyacağı çalışmaların kalitesi önem kazanıyor.

STK'ların gönüllüleri harekete geçirme gücünü, sadece sayısal bir değerlendirme ile değil (gönüllü sayısı gibi), değer katma odaklı kullanmaları, sağlanacak yararın ve yaratılacak değerın hızla elde edilmesine katkı sağlıyor. Bu noktada, STK'ların gönüllü kapasitelerinin profillerine hâkim olması ve ihtiyaca yönelik gönüllülerden ne beklendiğini tam olarak belirleyebilmesi kritik önemde oluyor. Kaynakları etkin kullanabilmek için gönüllülerin uzmanlıklarını harekete geçirebilmek (sağlık, hukuk, psikolojik destek gibi) ve amatör ruh ile ama profesyonel bir disiplinle çalışabilecekleri düzeni kurabilmek gerekiyor.

Afet dönemlerinde, özellikle ülkemizde yardımcı olmaya yönelik çok güçlü bir refleks olduğunu gözlemliyoruz. Ancak bu refleksin koordinasyon aşamasında zafiyet yaşanması halinde;

- Kaynakların doğru kullanılmaması,
- Yardımların etkili olmayışından dolayı kişi ve kuruluşların güvenin zedelenmesi ve destek isteğinin sönümlenmesi,
- Yanlış ve dengesiz kaynak dağılımı nedeniyle afetzedelere desteklerde boşluklar yaşanması,
- Uygulamalarda hassasiyetlerin gözetilmemesinden kaynaklı afetzedelere kalıcı zarar verecek yaklaşımların ortaya çıkması gibi risklerle karşılaşılabilir.

STK'ların gönüllü yönetiminde afet zamanlarına yönelik hazırlık, afet zamanlarında ihtiyacı karşılama ve afet sonrası iyileşme aşamalarında kendi uzmanlıklarına göre planlama, tanımlama ve tatbikatlar yapması deneyimi geliştirme yönünde katkı sağlayacaktır.

Tüm bu nedenlerle, STK'ların tüm zamanlarda topluma katkılarını güçlendirebilmeleri için '**gönüllü yönetimi**' konusunda deneyimlerini güçlendirmeleri toplumun yaşam kalitesini artırma yönünde kritik önemdedir. Gönüllüleri sadece günü birlik, kısa vadeli değil aynı zamanda uzun vadeli projelerde de harekete geçirebildiğimizde gönüllüler için hem gönüllü çalışma deneyimi hem de toplum ihtiyaçlarına çare olma, çözümde bulunma kapasitesi gelişir. Böylece, aktif vatandaşlık artarak, ilerleme, gelişme ve afet zamanlarında hızlı iyileşme için toplum kapasitesinin doğru kullanımı sağlanabilir.

4

Proje Değerlendirme Şablonu

Sivil toplum kuruluşları amaç ve misyonlarını etkin bir şekilde yerine getirmek ve katma değer yaratmak amacıyla proje geliştirir ve bu projeleri hayata geçirir. Projelerin planlama ve yenileme dönemlerinde yönetim kurumlarının aşağıdaki soruları objektif bir şekilde yanıtlayarak değerlendirmede bulunmaları önerilmektedir.

Sivil toplum kuruluşlarında kaynakların etkili kullanımını sağlamanın en önemli yolu, doğru projeyi seçmek ve projeyi doğru tanımlayarak, planlamaktır. Doğru proje seçiminde üç ana kriteri göz önüne almak gerekir: **Etki, Yaratılacak Değer, Değerin Sürekliliği.**

Projenin sivil toplum kuruluşunun misyonu ve ana faaliyeti doğrultusunda hedef kitesinin uyumlu olması ve proje ile dokunulan taraf ve üretilecek değer başta tanımlanması kritiktir. Diğer taraftan proje yapılanmasının yaratılacak değer tek seferlik olmasından çok tekrar edilebilir, sürdürülebilir olması dikkate alınarak gerçekleştirilmesi gerekir.

Bağışçı olarak fon sağlayanların dikkat ettikleri bazı ortak özellikler bulunmaktadır:

1. Projelerin gerçek bir ihtiyaca cevap vermesi,
2. Sağlanan bağışın güvenilir ve etkin bir yönetim kadrosu tarafından yönetilmesi,
3. İyi bir model oluşturulduğunda ekonomik olarak çoğaltılma fırsatının olması,
4. Projenin dönemsel masraflarını karşılayacak gelir kaynaklarına sahip olması,
5. Proje sonuçlarının ve faydalarının düzenli olarak ölçülerek şeffaflıkla paylaşılması.



<p>1. Proje sivil toplum kuruluşunun misyonu ve vizyonu ile uyumlu mu?</p>	<p><i>Sivil toplum kuruluşunun varlık nedeni olan misyon ve vizyon ile uyumlu projelerde yer alması stratejik önem taşımaktadır. Bu noktada yaşanabilecek olumsuzluklar paydaşların beklentilerini karşılıksız bırakabileceği gibi kurumsal algıya zarar verebilir. Misyon ve vizyonun strateji çalışmaları çerçevesinde belirli dönemlerde yeniden ele alınması, düzenlenen çalışmaların uyumlu olduğundan emin olunması sivil toplum kuruluşlarının etkinliğini artıracaktır. Bu çerçevede, proje değerlendirme aşamasında öncelikle vizyon ve misyon açısından uygunluğu denetlemek, sorumlu bir yönetim yapısı kurmak adına önem taşımaktadır.</i></p>
<p>2. Proje toplum için anlamlı mıdır? Toplumun bir ihtiyacını karşılıyor mu?</p>	<p><i>Sivil toplum kuruluşları toplumsal bir fayda sağlamak amacıyla kurulmuş, kâr amacı gütmeyen kuruluşlardır. Dolayısıyla, yaptıkları planlamalarda toplum açısından değer yaratan projeleri yürütme sorumluluğu taşımaktadırlar. Dar çerçevede, üye ve paydaşların genelinin anlamlı bulmadığı bir projenin hayata geçirilmesi sivil toplum kuruluşları üye ve paydaş haritasının zaman içinde daralmasına neden olacaktır.</i></p>
<p>3. Değerlendirilmeye alınan proje, kaynakları iyi kullanmak adına en iyi seçenek midir?</p>	<p><i>Sivil toplum kuruluşları genellikle dar insan kaynağı ile limitli organizasyonel ve bütçesel gerçeklerle hareket etmek durumundadır. Misyon ve vizyonla uyumlu, toplum için anlamlı projelerin değerlendirme aşamasında kısıtlı kaynaklar göz önüne alınarak tüm alternatiflerin tartışılması ve önceliklendirme yapılması doğru projelere yönelmek adına katkı sağlayacaktır.</i></p>
<p>4. Proje yeterince mali destek bulma potansiyeline sahip mi?</p>	<p><i>Projeden amaçlanan etkinin elde edilmesi bütçesel imkânların yeterli olması ile ilişkilidir. Uluslararası kuruluşların sağladığı bütçe olanaklarından yararlanmak amacıyla hazırlanacak başvurularda proje etkinliğini olumsuz yönde etkileyecek ölçüde bütçe kısıtları ile başvuru yapılması, bütçeye ihtiyaç duyulacak tüm detayların öngörülerek yer verilmesi önem arz etmektedir. Proje sonunda yönetim kurulu adına makul güvence sağlayacak bağımsız denetim giderleri yer almalıdır. Potansiyel sponsor adayları ile hazırlık aşamasında görüşmeler yaparak tahmini destek oranının belirlenmesi yine mali yönde doğru tahminler yapabilmeyi ve doğru planlamayı mümkün kılacaktır. Ancak, alınacak sponsorluk ve destekler sivil toplum kuruluşunun itibarına zarar verme riski taşımamalı, iş birliği yapılacak kurumlar dikkatle seçilmelidir.</i></p>

<p>5. Proje, diğer kuruluşlar tarafından yürütülmekte olan faaliyetleri tekrar nitelikte midir?</p>	<p>Sınırlı kapasite ile hareket eden ve toplumsal fayda sağlamayı amaçlayan sivil toplum kuruluşları açısından önemli tehditlerden biri, mevcut çalışmalarını tekrar ederek kaynakları olumsuz yönde kullanmaktadır. Yukarıdaki değerlendirme kriterlerinden olumlu olarak geçen bir projenin benzer amaçlı diğer kuruluşlar tarafından yürütülmekte olan çalışmalar ile benzerlik teşkil edip etmediği kontrol edilmelidir. Üye aidatları ve proje bütçelerini en etkin şekilde kullanmak zorunluluğu bulunan sivil toplum kuruluşlarının yürütmekte olan bir projeye destek verebilmesi bu araştırmada elde edilecek bilgiler ile mümkün olabilecektir. Diğer kuruluşlarla iş birliği aşamasında yine yukarıda bahsedilen itibar riski göz önüne alınmalıdır.</p>
<p>6. Projede gerekli insan kaynağı nedir? Gönüllüler ile çalışılabilir mi?</p>	<p>Sivil toplum kuruluşlarında mali kaynaklar kadar insan kaynağı açısından da kısıtlar vardır. Ancak gönüllülerin etkin kullanımı ile bu kısıt ortadan kaldırılabilir. Gönüllü yönetiminde, seçim ve yönlendirme aşamalarında titiz davranmak önemlidir.</p>
<p>7. Projede iş birlikleri kurma potansiyeli var mıdır? İş birlikleri projeye ne yönde katkı sağlayabilir?</p>	<p>Sivil toplum kuruluşlarının kaynaklarını etkili şekilde kullanabilmelerinin bir yolu da iş birlikleri oluşturmaktır. Farklı konularda geliştirilen projelerde, proje başarısını etkileyecek uzmanlıklar, ihtiyaç duyulan veriler, etkiyi arttıracak ilişkiler ya da lokasyonlara erişim olanakları gerekli olabilir. Bu noktada doğru taraflarla iş birliği hem projenin etkililiğini artıracak hem de yayılımı sağlayacaktır. Örneğin; öğrencilere yönelik bir projede ilgili bakanlıkla iş birliği, projenin kapsamını yurt geneline yayabilmek açısından yararlı olabilir. Yardımların ihtiyaç sahiplerine ulaştırılması konusunda dağıtım ağına sahip şirketlerle iş birliği/gönüllülük esasına dayalı olarak kurulabilir. Ya da sağlıkla ilgili bir projede konuya ilişkin uzmanlığı barındıran başka sivil toplum kuruluşları ile iş birliği gerçekleştirilebilir. İş birlikleri; kamu, özel ya da sivil toplum kuruluşları ile geliştirilebilir. İş birliklerine ilişkin temel prensipler yönetim kurulu tarafından oluşturulmalıdır. İş birliği kurulan kurumlarla, kurumsal yönetim ilkelerini temel alarak bilgi paylaşımının gerçekleştirilmesi gerekir. İş birliği kurulan tarafın seçimine ve gerçekleştirilen çalışmaların hedef ve performansına ilişkin düzenli bilgilendirme, paydaşların sivil toplum kuruluşlarına olan güveni için önemlidir.</p>

<p>8. Proje ne öğrenilecek? Bu bilgi nasıl geliştirilecek?</p>	<p><i>Her projenin sonunda kazanılan deneyim, elde edilen veriler, süreçteki gelişmeler hem sivil toplum kuruluşları için hem de paydaşları için önemli bir öğrenme fırsatı yaratır. Sivil toplum kuruluşlarının içerik geliştirme yönündeki hedeflerini projelerle de ilişkilendirmeleri önemlidir. Araştırma, inceleme, anket yapma gibi doğrudan içerik geliştirmeye odaklı projelerin yanı sıra diğer projelerdeki çıktılarında da bilgi niteliğine kavuşturulması projenin başında planlanmalıdır. Proje seçiminde içerik geliştirme potansiyelinin önemli bir değerlendirme kriteri olması beklenir.</i></p>
<p>9. Proje iletişim politikaları ile uyumlu mu? Proje için nasıl bir iletişim planına ihtiyaç duyulacak?</p>	<p><i>Toplumsal ihtiyaca çözüm olma yönünde motivasyonu olan sivil toplum kuruluşlarının en zor alanlarından birisi de doğru projeyi seçmektir. Çok yönlü proje talepleri/alternatifleri sivil toplum kuruluşlarının misyonları, ana faaliyetleri ve toplamda vermek istedikleri mesajdan uzaklaştırabilir. Bu nedenle, iletişim politikası çok önemlidir. Her proje için kurumdaki mesajın bütünlüğü gözetilmelidir. Bütünlüğü sağlanmayan, algıda karmaşıklık yaratacak projeler seçilmemelidir. Seçilen projelere yönelik olarak doğru iletişim kanalları ile kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda sağlıklı bilginin doğru şekilde sunulması sağlanmalıdır.</i></p>
<p>10. Projenin “etki alanı” nedir? Kurumun hedef kitesine yönelik midir?</p>	<p><i>Proje kaynaklarının doğrudan sivil toplum kuruluşunun çözümlerine uygun ve temel hedef kitesine dokunacak olması gözetilmelidir. Hem mesaj bütünlüğü hem paydaşların kurumun misyonu doğrultusundaki güvenini doğrudan etkileyen bu unsur, doğru hedef kitlenin başta tanımlanmasını gerekli kılmaktadır. Proje etki alanı; etkilenecek hedef kitle tanımı, kişi sayısı, bölge gibi çok yönlü tanımlanarak, proje hedefleri belirlenmelidir.</i></p>
<p>11. Proje ile yaratılacak “değer” nedir? Sunulacak kaynakların karşılığında proje sonunda ne elde etmeyi planlıyoruz? Kaynak ve elde edilecek değer dengesi doğru mu?</p>	<p><i>Proje ile oluşturulacak değer tanımlanmalıdır. Kaynak ve yaratılan değer dengesi gözetilerek planlama yapılmalı, proje yapısı hedefleri, değeri maksimize edecek şekilde oluşturulmalıdır.</i></p>

12. Proje hedef kitlesine sunacağı değer bir defalık mı? Bu değer ve/veya proje sürdürülebilir ya da tekrar edilebilir özellikte mi?

Proje seçiminde ve yapılandırılmasında kaynakların maksimum değeri yaratması yönündeki bakış ile birlikte sunulan değer zincirleme olumlu etki yaratması, öğrenilebilir ve tekrar edilebilir olması gibi özellikler gözlemlenmelidir. Sivil toplum kuruluşları projelerinin birden çok yönde değer yaratması beklenir. Örneğin; çocuklara kitap okuma alışkanlığı ile ilgili bir projede sadece kitap okuma değil, aynı zamanda bilgiyi sorgulama, anladığını başkalarına anlatma, kitap okuyan kişinin liderlik ve proje yönetme becerilerini geliştirme gibi yetkinlikler kazanmasını bir arada geliştirmesi beklenir. Yaratılan değer x sayıda çocuğa, y sayısında kitap verilmesiyle sınırlı değildir. Bu projenin bir de kendisine kitap verilen çocukların bunu arkadaşlarına okumasını teşvik edecek bir yapıya getirilmesi ve her dönem tekrar eden bir uygulama şekline getirilmesi "kartopu" etkisi yaratacaktır.



5

Sivil Toplum Kuruluşları İçin Kurumsal Yönetim Derecelendirme Soru - Cevap Seti

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI Kurumsal Yönetim Uyumlarının değerlendirilmelerini yapabilmeleri için oluşturulan soru seti ve yanıtları aşağıda verilmiştir. Bu soru seti ile yapılacak çalışma ilgili STK'nın yönetim kurulu başkan veya üyeleri ile genel müdür veya genel sekreteri tarafından objektif bir şekilde doldurulması uygun olacaktır. Değerlendirmesini ise ana bölümlere ilişkin her bir doğru yanıtın soru seti sonunda verilen değerlendirme tablosunda belirtilen ilgili puan ile çarpılarak bulunması bulunan sonucun kurumsal yönetim uyum not tanımlarında belirlenen aralıklara göre değerlendirilmesi STK'nın kurumsal yönetim uygulamaları ve düzeyi hakkında fikir oluşturacaktır.

I. İç ve Dış Paydaşlar



STK Üyelik Haklarının Kullanımının Kolaylaştırılması	1. STK üye ilişkilerini sağlıklı bir şekilde yürütecek bir birim veya görevlendirilmiş bir çalışan var mıdır?	Evet Hayır
	2. Yazılı olarak yapılan üyelik başvurusu, STK yönetim kurulunca en çok otuz gün içinde olumlu/olumsuz karara bağlanıp, sonuç yazıyla başvuru sahibine bildirilmekte midir?	Evet Hayır
	3. Üyelerin, diledikleri zaman bir dilekçe ile müracaat ederek üyelikten çıkmalarının önünde engeller var mıdır?	Evet Hayır
	4. Üyelikten çıkarılanların, tebliğ tarihinden itibaren 30 gün içinde yönetim kuruluna itiraz etme haklarının önünde engeller var mıdır?	Evet Hayır
	5. STK, üyeleri arasında dil, ırk, renk, cinsiyet, din ve mezhep, aile, zümre ve sınıf farkı gözetken; eşitliği bozan veya bazı üyelere bu sebeplerle ayrıcalık tanıyan uygulamalardan kaçınmakta mıdır?	Evet Hayır

Üyelerin Sorumluluk ve Yükümlükleri	6. STK tüzüğünde düzenlenen veya tüzükte düzenleme yoksa dahi üyeler, STK amacının gerçekleşmesi ve borçlarının karşılanması için zorunlu ödentilere eşit olarak katılmakta mıdır?	Evet Hayır
	7. Üyeler STK tarafından düzenlenen ve kurumun ortak değerlerini öğrenmelerini, kendilerini çok yönlü olarak geliştirmelerini, beceri ve deneyim edinmelerini sağlayacak programlara katılmakta özenli davranmakta mıdır?	Evet Hayır
Bilgi Alma ve İnceleme Hakkı	8. Üyelerin bilgi alma ve inceleme hakkı STK organlarının birinin kararı ile kaldırılmış veya sınırlandırılmış mıdır?	Evet Hayır
	9. Bilgi alma ve inceleme hakkının kullanımında tüm üyelere eşit davranılıyor mu?	Evet Hayır
	10. Üyelik hakkının sağlıklı olarak kullanılabilmesi için gerekli olan tüm bilgiler üyelerin bilgisine sunuluyor mu?	Evet Hayır
	11. Üyelerin bilgi alma haklarının genişletilmesi amacıyla yönelik olarak, hakların kullanımını etkileyebilecek her türlü bilgi güncel olarak elektronik ortamda üyelerin kullanımına sunulmakta mıdır?	Evet Hayır
Genel Kurula Katılım Hakkı	12. Genel kurul toplantılarının yürürlükteki mevzuat, STK tüzüğü/resmi senedi ve STK iç düzenlemelerine uygun olarak yapılmasını sağlanmakta mıdır?	Evet Hayır
	13. Genel kurul toplantılarında üyelerin yararlanacağı faaliyet raporları, denetçi raporları vb. belgeleri hazırlanmakta mıdır?	Evet Hayır
	14. Genel kurula katılma hakkı bulunan üyelerin listesi sağlıklı bir biçimde düzenlenerek toplantı yerinde hazır bulundurulmakta mıdır?	Evet Hayır
	15. Genel kurul oylama sonuçları kayıtları tutulmakta mıdır?	Evet Hayır
	16. Genel kurul sonuç raporları üyelerin bilgisine sunulmakta mıdır?	Evet Hayır
	17. Genel kurulun 3 yılda birden az olmamak üzere (mümkünse) yılda bir kez toplanması sağlanabiliyor mu?	Evet Hayır
	18. Genel kurul toplantı ilanını, mevzuat ile öngörülen usullerin yanı sıra, STK'nın inkânları dâhilinde mümkün olan en fazla sayıda üyeye ulaşmayı sağlayacak, elektronik haberleşme de dâhil olmak üzere her türlü iletişim vasıtası ile asgari 3 hafta önceden yapılmakta mıdır?	Evet Hayır
19. İlk toplantı günü ile ikinci toplantı arasında bırakılacak zaman 7 günden az, 60 günden çok olamayacağı hususuna dikkat edilmekte midir?	Evet Hayır	

Genel Kurula Katılım Hakkı	20. Genel kurul toplantısı ile ilgili tüm bildirimlerde; faaliyet raporu ve mali tablolarının, diğer genel kurul evrakının hangi adreste incelenebileceği bilgileri yer almakta ve (web dahil) üyelerin rahatça ulaşabileceği yerlerde incelemeye açık tutulmakta mıdır?	Evet Hayır
	21. Olağan genel kurul toplantısı her hesap döneminin sonundan itibaren dört ayı geçmemek üzere en kısa sürede toplanıyor mu?	Evet Hayır
	22. Genel kurul toplantılarında yönetim kurulu üyeleri, denetçiler, mali tabloların hazırlanmasında sorumluluğu bulunan yetkililer ile gündemde özellik arz eden konularda açıklamalarda bulunmak üzere konu ile ilgili kişiler hazır bulunuyorlar mı?	Evet Hayır
	23. Genel kurul toplantı tutanaklarının yazılı ya da elektronik ortamda her zaman erişilebilirliği sağlanıyor mu?	Evet Hayır
	24. Genel kurul toplantılarında aday yönetim kurulu üyeleri hazır bulunuyorlar ve kendileri hakkında üyelere bilgi veriliyor mu?	Evet Hayır
Oy Hakkı	25. Genel Kurul'da her üyenin bir oy hakkı olduğu ve bu oyun başkası tarafından kullanılmayacağı kuralına uygun davranılmakta mıdır?	Evet Hayır
	26. STK üyelerinin, STK ile kendisi, eşi, üstsoyu ve altsoyu arasındaki bir hukukî işlem veya uyumsuzluk konusunda alınması gereken kararlarda oy kullanamayacağı hususuna STK tüzüğü/resmi senedinde ve/veya iç düzenlemelerde yer verilmekte ve uygulamada gereken özen gösterilmekte midir?	Evet Hayır
	27. Genel kurullarda oy kullanma prosedürü toplantı başlangıcında üyelerin bilgisine sunulmakta mıdır?	Evet Hayır
Gönüllü Kişi ve Kuruluşlar, Bağışçılar, Kamu Kurum ve Kuruluşları, Diğer Sivil Toplum Kuruluşları ile İlişkiler	28. Bağışçıların desteklerinin STK'nın amaçları dahilinde kullanılıp kullanılmadığı, sağlanan bağışlarla sürdürülen projelerin durumu vb. hakkındaki soruları belgelere dayalı olarak açıklıkla yanıtlanmakta mıdır?	Evet Hayır
	29. STK, amacıyla ilgili olarak destek talep ederken dış paydaşlarına sunduğu her tür araştırma, verilen tüm bilgiler ve yorumlarda genel olarak kabul edilmiş bilimsellik, teknik doğruluk ve dürüstlük değerlerine sadık kalmakta mıdır?	Evet Hayır
	30. STK diğer STK'larla deneyim alışverişi yapmakta, bunun için uygun ortamlar oluşturmakta ve etkin ağ çalışmaları yapmakta mıdır?	Evet Hayır



II. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık



STK'nın Kamuyu Aydınlatma Esasları ve Araçları	31. STK yönetim kurulu, bilgilendirme politikası olarak adlandırılacak ilkeler bütününi hazırlamış mıdır?	Evet Hayır
	32. Bilgilendirme politikası; kamuya hangi bilgilerin açıklanacağını, bu açıklamaların hangi sıklıkla ve hangi yollardan yapılacağını, yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin basın ile hangi sıklıkla görüşeceğini, kamunun bilgilendirilmesi için hangi sıklıkla toplantılar düzenleneceğini, STK'ya yöneltilen soruların yanıtlanmasında nasıl bir yöntem izleneceğini, kaynak yaratmak için izlenecek iletişim yöntemlerini ve kriz anında iletişimin nasıl sağlanacağı gibi hususları içermekte midir?	Evet Hayır
	33. STK oluşturduğu etik kuralları bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuoyu ile paylaşılmış mıdır?	Evet Hayır
	34. STK'nın mali tabloları ve dipnotları mevcut mevzuat ve uluslararası muhasebe standartları çerçevesinde profesyonel muhasebe uzmanları ve/veya YMM tarafından hazırlanmakta mıdır?	Evet Hayır
	35. STK'nın mali tabloları ve dipnotları bağımsız denetim şirketleri tarafından denetlenmekte midir?	Evet Hayır
	36. STK başış yapan komumunda iken kurul üyesi/yöneticinin aynı zamanda başış toplayan başka bir STK'nın kurul üyesi/genel müdürü olması halinde hemen kamuya açıklanmakta mıdır?	Evet Hayır
	37. Bir kurul üyesinin eşinin profesyonel hizmet vermek üzere STK'da işe alınması, ücretli danışmanlık hizmeti alınması halinde gerekçeleri ile birlikte hemen kamuya açıklanmakta mıdır?	Evet Hayır
	38. STK yönetim kurulu üyesi/yöneticisi, STK'nın akçasal ilişkisinin bulunduğu iktisadi teşekkül ve ticari işletme veya tedarikçi ile kişisel ya da ticari kimliği ile yaptığı STK faaliyeti dışındaki ticari ilişkisini kamuya açıklanmakta mıdır?	Evet Hayır
STK'nın İnternet Sitesi	39. STK'nın internet sitesi var mıdır?	Evet Hayır
	40. Kamunun aydınlatılmasında, şirkete ait internet sitesinin aktif olarak kullanılmakta mıdır?	Evet Hayır
	41. STK'nın internet sitesinde; STK'nın amacı açıkça anlaşılır, özendirici ve farklı yorumlara yer vermeyecek şekilde yer almakta mıdır?	Evet Hayır
	42. STK'nın internet sitesinde; üyelik, gönüllülük gibi bilgi ve açıklamalara dikkat çekecek şekilde yer verilmekte midir?	Evet Hayır

STK'nın İnternet Sitesi	43. STK internet sitesinde yer alan bilgiler İngilizce veya diğer dillerde hazırlanmış mıdır?	Evet Hayır
	44. STK'nın internet sitesinde, son durum itibarıyla yönetim yapısı bilgileri yer almakta mıdır?	Evet Hayır
	45. STK internet sitesinde, STK Tüzüğü/Resmi Senedinin son hali yer almakta mıdır?	Evet Hayır
	46. STK internet sitesinde, yönetim kurulu faaliyet raporlarına yer verilmekte midir?	Evet Hayır
	47. STK internet sitesinde, periyodik mali tablo ve raporlara verilmekte midir?	Evet Hayır
	48. STK internet sitesinde, sıkça sorulan sorular başlığı altında SKT'ya ulaşan bilgi talepleri, soru ve ihbarlar ile bunlara verilen cevapların yer aldığı bir bölüm var mıdır?	Evet Hayır
	49. Yapılacak genel kurul toplantılarına ilişkin ilana, gündem maddelerine, gündem maddelerini açıklayan bilgilendirme dokümanına, gündem maddeleri ile ilgili diğer bilgi, belge ve raporlara ve genel kurula katılım yöntemleri hakkındaki bilgilere internet sitesinde dikkat çekecek bir şekilde yer verilmekte midir?	Evet Hayır
STK'nın Faaliyet Raporu	50. STK yıllık faaliyet raporu hazırlanmakta mıdır?	Evet Hayır
	51. STK yıllık faaliyet raporunda, mevzuat hükümleri saklı kalmak kaydıyla STK'nın amacı, geçmiş ve incelenen dönemde amaca yönelik faaliyetlerine yer verilmekte midir?	Evet Hayır
	52. STK yıllık faaliyet raporunda, iç kontrol sistemi ile bu sistemin sağlıklı olarak işleyip işlemediğine ilişkin yönetim kurulu beyanı yer almakta mıdır?	Evet Hayır
	53. STK yıllık faaliyet raporunda, STK yönetici ve çalışanlarına ödenen bireysel ücret ve sağlanan menfaatlerle bunların belirlenmesine ilişkin kriterlere yer verilmekte midir?	Evet Hayır
	54. STK yıllık faaliyet raporunda yönetim kurulu ve yöneticilerine STK'nın faaliyetleriyle ilgili olarak haklarında açılan dava bilgilerine yer verilmekte midir?	Evet Hayır
	55. STK yıllık faaliyet raporunda, STK aleyhine açılan önemli davalar ve olası sonuçlarına yer verilmekte midir?	Evet Hayır

STK'nın Faaliyet Raporu	56. İlgili yasa gereğince STK gelirlerinin toplanmasında kullanılacak alındı belgelerinin seri ve sıra numaralarının basım işini gerçekleştiren basımevi tarafından onbeş gün içinde mülki idare amirliğine bildirmek yükümlülüğü gözetilmekte midir?	Evet Hayır
	57. Denetime yetkili otoritelerce, ilgili yasa ve yönetmelik hükümlerine aykırılık tespit edilmesi halinde, konusu suç teşkil etmeyen hata ve noksanlıkların mülki idare amirinin yazılı istemi üzerine, STK tarafından otuz gün içerisinde giderilmesi konusunda özen gösterilmekte midir?	Evet Hayır
	58. STK yıl sonu itibarıyla faaliyetlerini, gelir ve gider işlemlerinin sonuçlarını düzenleyecekleri beyanname ile nisan ayı sonuna kadar mülki idare amirliğine vermek yükümlülüğünü zamanında yerine getirebilmekte midir?	Evet Hayır



III. Menfaat Sahipleri

STK'nın Menfaat Sahiplerine İlişkin Politikaları	59. STK'nın üye ve gönüllüleriyle dış paydaşlarına nasıl hizmet vereceğini belirleyen ilkeleri oluşturmuş mudur?	Evet Hayır
	60. Menfaat sahipleri, haklarının korunması ile ilgili STK politikaları ve prosedürleri hakkında yeterli derecede bilgilendirilmekte midir?	Evet Hayır
	61. STK'nın kurumsal yönetim yapısı çalışanlar ve temsilcileri dahil tüm menfaat sahiplerinin yasal ve etik açıdan uygun olmayan işlemlere ilişkin kaygılarını yönetime iletmesine olanak tanınmakta mıdır?	Evet Hayır
	62. STK'yı ilgilendiren önemli kararlarda menfaat sahiplerinin görüşleri alınmakta mıdır?	Evet Hayır
	63. Yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler STK'nın amacına ulaşmasını sağlamak üzere edinilen bağışları piyasa koşulları veya piyasa koşulları üzerinde gelir getirecek biçimde değerlendirmekte midir?	Evet Hayır
	64. Yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler STK'nın, edinilen bağışları amacına uygun, maksimum fayda elde edilebilecek şekilde, STK'nın mal varlığının gereksiz olarak azalmasına neden olmaksızın ve herhangi bir şüpheye yer vermeksizin değerlendirebilmekte midir?	Evet Hayır
	65. Belirtilen çerçevede tedarikçilerle ilişkilerde mevcut yasalar ve etik değerlere uygun, karşılıklı hak ve yükümlülüklerin taahhüt altına alındığı yazılı belgelere dayalı, şeffaf ve hesap verilebilir düzeyde sürdürülmesi sağlanabilmekte midir?	Evet Hayır
	66. Bağışçılardan ve tedarikçilerden edinilen mal ve hizmet şeklindeki yardımların, yararlanıcılar arasında dil, din, siyasi görüş vb. gibi ayırım yapılmaksızın adil bir biçimde kullanıcıların hizmetine tahsisi temin edilmekte midir?	Evet Hayır
	67. Yararlanıcıların STK'nın sağladığı olanaklardan faydalanabilme koşulları tüzük/resmi senet ve/veya iç prosedürlerle düzenlenmiş midir?	Evet Hayır
	68. Yararlanıcılar STK ve çalışmaları hakkında yeterince bilgilendirilmekte ve böylece daha geniş kitlelere ulaşma olanakları sağlanabilmekte midir?	Evet Hayır
69. İç ve dış paydaşlar ile tedarikçilere ait her türlü bilginin kendilerinin rızası olmaksızın açıklanmaması konusunda gerekli özen gösterilmekte midir?	Evet Hayır	

STK'nın İnsan Kaynakları Politikası	70. STK'nın insan kaynakları politikası var mıdır?	Evet Hayır
	71. Personel alımına ilişkin kriterler yazılı olarak belirlenmiş ve bu kriterlere uyulmakta mıdır?	Evet Hayır
	72. STK çalışanlar arasında ırk, din, dil ve cinsiyet ayrımı yapılmaması, insan haklarına saygı gösterilmesi ve çalışanların şirket içi fiziksel, ruhsal ve duygusal kötü muamelelere karşı korunması için önlemler alınmakta mıdır?	Evet Hayır
STK'nın Etik Kuralları ve Kurumsal Sosyal Sorumluluğu	73. STK yönetim kurulu STK etik ilke ve kurallarını oluşturmuş mudur?	Evet Hayır
	74. STK yönetim kurulu oluşturduğu etik kuralları kamuyu aydınlatma araçları ile tüm iç ve dış paydaşların ve kamuoyunun bilgisine sunmuş mudur?	Evet Hayır
	75. Etik kurallar; STK'nın çalışmalarında tarafsız davranacağı, içsel ve dışsal tüm etkinliklerinde çeşitliliği, cinsiyet eşitliğini ve dengesini, adaleti ve ayrımcılık yapmamayı destekleyen politikaları benimseyeceği hususlarını içermekte midir?	Evet Hayır
	76. Etik kurallar; çalışanlar ve diğer hizmet veren kişiler tarafından yapılması olası rüşvet ve yolsuzlukları engelleyecek önlemleri ve anılan davranışlara ilişkin yaptırımları içermekte midir?	Evet Hayır
	77. Etik kurallarda; yönetim kurulu üyelerinin STK'da aldığı görev dolayısıyla oluşabilecek baskılara boyun eğmeyeceği ve maddi menfaatleri kabul etmeyeceği hususuna yer verilmekte midir?	Evet Hayır
	78. Etik kurallarda; yönetim kurulu üyelerinin prensip olarak STK ile ticari iş ve işlem yapamayacağı ve rekabet edemeyeceği hususuna yer verilmekte midir?	Evet Hayır
	79. Kuruluş sözleşmesi, ilgili yasal mevzuat, uluslararası sözleşmeler, yaşamın sürdürülebilirliğine ve bireyin hak ve özgürlüklerinin korunup geliştirilmesine özen gösteriliyor mu?	Evet Hayır
	80. STK tarafından gerçekleştirilen kurumsal sosyal sorumluluk projeleri yeterli midir?	Evet Hayır



IV. Yönetim Kurulu

Yönetim Kurulunun İşlevi	81. Yönetim kurulu STK'nın stratejik hedeflerini tanımlamış mıdır?	Evet Hayır
	82. Yönetim kurulu stratejik planın uygulama sürecini ve gerçekleştirme derecesini izlemekte midir?	Evet Hayır
	83. Yönetim kurulu, sürekli ve etkin bir şekilde, STK'nın hedeflerine ulaşma derecesini, faaliyetlerini ve geçmiş performansını gözden geçiriyor mu?	Evet Hayır
	84. Yönetim kurulunun etkin gözden geçirmesi; STK'nın finansal durum ve faaliyet sonuçlarının muhasebe kayıtlarına yansıtılması, STK'nın mevcut mevzuat ve uluslararası muhasebe standartlarına uyumunu ve STK ile ilgili finansal bilginin doğruluk derecesini kapsamakta mıdır?	Evet Hayır
	85. Yönetim kurulu, STK'nın karşı karşıya kalabileceği risklerin etkilerini en aza indirebilecek bir risk yönetim ve iç kontrol mekanizmasını oluşturup etkin çalışmasını sağlamakta mıdır?	Evet Hayır
	86. Yönetim kurulu STK'nın amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunma kapasitesine sahip genel sekreteri ve personeli işe alarak, amaca hizmet edebilecek nitelikte üye ve gönüllüler kazanarak kuruluşa uygun insan kaynağı, maddi ve mali kaynaklar sağlayabilmekte midir?	Evet Hayır
	87. Yönetim genel sekreteri STK'yı toplumda tanıtımını sağlamak ve üyeler, bağışçılar, yararlanıcılar ve diğer paydaşlar arasında bir bağ kurmakta mıdır?	Evet Hayır
Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları	88. Kuruluşun idare organı (ya da organları) kuruluşun ana belgelerinde (Örn; tüzük, resmi senet vb.) kanunen geçerli olarak tanımlanmış, bu organların yetki ve amaçları konusunda net düzenlemeler yapılmış mıdır?	Evet Hayır
	89. Yönetim kurulu çalışma esaslarında asgari olarak; kurulun yalnızca toplantı yeter sayısının sağlandığı toplantılarda karar alacağı, toplantı yeter sayısını kaç üyenin oluşturduğu, toplantının nasıl yapılacağı, kararların ne şekilde alınacağı ve kararların ne şekilde kaydedileceği belirtilmekte midir?	Evet Hayır
	90. Yönetim kurulu üyelerinin STK'yı önemli ölçüde etkileyen gelişmelerden zamanında ve doğru bir şekilde bilgilendirilmesini sağlayacak mekanizmalar oluşturulmuş mudur?	Evet Hayır
	91. Yönetim kurulu üyeleri görev ve sorumluluklarını yerine getirirken yöneticiler ile sürekli ve etkin iş birliği yapmakta mıdır?	Evet Hayır

Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları	92. STK yönetim kurulu üyeleri, etik kuralları yönetmeliğinde, paydaşlar aleyhine sonuç doğurabilecek baskılara boyun eğmeyeceğini ve maddi menfaat kabul etmeyeceğini belirten hususlara uygun davranmakta mıdır?	Evet Hayır
	93. Yönetim kurulu genel kurul toplantılarının mevzuata ve STK tüzüğü/resmi senedine uygun olarak yapılmasını sağlamakta ve genel kurul kararlarını yerine getirmekte midir?	Evet Hayır
	94. Yönetim kurulu STK organizasyon yapısının günün koşullarına cevap vermesini teminen gerekli önlemleri almakta mıdır?	Evet Hayır
	95. STK da hesap verebilirlik, tüzel raporlama mekanizmaları ve ombudsman (kamusal denetçi) esaslı görev yapan bağımsız dış denetim kuruluşları ile güçlendirilmiş midir?	Evet Hayır
	96. Çıkar çatışmalarına engel olmak üzere, yönetim kurulu üyesinin, kendisinin, eş ve üçüncü dereceye kadar kan ve sıhri hısımlarının menfaatini ilgilendiren yönetim kurulu toplantılarına katılmaması sağlanıyor mu?	Evet Hayır
	97. Yönetim kurulunun seyahat/toplantı giderlerini, görevi ile ilgili özel çalışma isteklerini ve benzer masraflarını karşılayacak bir bütçesi var mı?	Evet Hayır
Yönetim Kurulunun Yapısı	98. Yönetim kurulu üyeliğine prensip olarak; STK'nın amaçlarını gerçekleştirilmesine katkıda bulunabilecek, yüksek bilgi ve beceri düzeyine sahip, nitelikli, toplumda saygınlığı ve tanınırlığı olan kişilerin aday gösterilmesi sağlanıyor mu?	Evet Hayır
	99. Yönetim kurulu üyeliği seçimine ilişkin genel esaslar STK tüzüğü/resmi senedi ve/veya iç düzenlemelerde yer alıyor mu?	Evet Hayır
	100. Yönetim kurulu üye sayısı, yönetim kurulu üyelerinin verimli ve yapıcı çalışmalar yapmalarına, hızlı ve rasyonel kararlar almalarına ve komitelerin oluşumu ve çalışmalarını etkin bir şekilde organize etmelerine olanak sağlayacak şekilde belirleniyor mu?	Evet Hayır
	101. Yönetim kurulu başkanı ve genel sekreter/genel müdürün aynı kişi olmaması sağlanmakta mıdır?	Evet Hayır
	102. Genel müdürün yönetim kurulu üyesi olmasının önüne geçecek düzenleme yapılmış mıdır?	Evet Hayır

Yönetim Kurulu Toplantılarının Şekli	103. Yönetim kurulu başkanı yönetim kurulu toplantılarının gündemini diğer yönetim kurulu üyeleri ve genel sekreter/genel müdür ile görüşerek belirlemede midir?	Evet Hayır
	104. STK yönetim kurulu, seçimi izleyen bir ay içinde yapılan ilk toplantıda, yönetim kurulu başkanı ve başkan vekilinin yanı sıra, görev dağılımı ve komitelerin oluşturulmasına yönelik kararlarını alıyor mu?	Evet Hayır
	105. Yönetim kurulu düzenli olarak ve önceden planlandığı şekilde en az ayda bir defa; gerekli görülen hallerde bu süreye bağlı olmadan ve gecikmeksizin toplanıyor mu?	Evet Hayır
	106. Yönetim kurulu toplantılarında her üyenin bir oy hakkı bulunuyor mu?	Evet Hayır
	107. Yönetim kurulu toplantı ve karar nisabı STK tüzüğü/resmi senet ve/veya iç düzenlemelerde yer alıyor mu?	Evet Hayır
	108. Yönetim kurulu toplantıları ile ilgili dokümanların düzenli bir şekilde tutulması amacıyla ve tüm yönetim kurulu üyelerine hizmet vermek üzere yönetim kurulu başkanına bağlı bir sekreterya oluşturuldu mu?	Evet Hayır
Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komiteler	109. STK, içinde bulunduğu durum ve gereksinimlerine uygun olarak, yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını sağlıklı bir biçimde yerine getirmesini teminen yeterli sayıda komite oluşturuluyor mu?	Evet Hayır
	110. Komitelerde, en az iki yönetim kurulu üyesinin bulunması sağlanıyor mu?	Evet Hayır
	111. Komiteler yönetim kuruluna tavsiyelerde bulunuyor mu?	Evet Hayır
	112. Komiteler yaptıkları tüm çalışmalarını yazılı hale getirip kayıtlı tutuyor mu?	Evet Hayır
	113. Komitelerin çalışma sürelerinde yönetim kurulunun çalışma süresi ile paralellik sağlanıyor mu?	Evet Hayır
	114. Komite toplantılarının zamanlaması, yönetim kurulu toplantılarının zamanlaması ile uyumlu mudur?	Evet Hayır
	115. STK finansal ve operasyonel faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde gözetilmesini teminen denetimden sorumlu komite kurmuş mudur?	Evet Hayır
	116. Denetimden sorumlu komite, kamuya açıklanacak periyodik mali tabloların ve dipnotlarının, mevcut mevzuat ve uluslararası muhasebe standartlarına uygunluğunu denetliyor ve tespitlerini yönetim kuruluna yazılı olarak bildiriyor mu?	Evet Hayır

Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komiteler	117. Denetimden sorumlu komite, en az üç ayda bir toplantı yapıyor mu?	Evet Hayır
	118. STK kurumsal yönetim ilkelerine uyumunu izlemek, bu konuda iyileştirme çalışmalarında bulunmak ve yönetim kuruluna öneriler sunmak üzere kurumsal yönetim komitesi oluşturuldu mu?	Evet Hayır
	119. Kurumsal yönetim komitesi STK'da kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığını uygulanmıyor ise gerekçesini ve bu prensiplere tam olarak uymama dolayısı ile meydana gelen çıkar çatışmalarını tespit ederek yönetim kuruluna iyileştirici önerilerde bulunmakta mıdır?	Evet Hayır
Yönetim Kurulu Üyeleri ve Üst Düzey Yöneticilere Sağlanan Mali Haklar ve Yöneticiler	120. STK'larda yönetim kurulu üyelerinin gönüllü olarak hizmet etme isteği taşıdığı kabul edildiğinden STK'da prensip olarak ücret ödenmemesi hususu benimsenmekte midir?	Evet Hayır
	121. Kurul üyelerine, görevlerini yerine getirirken yaptıkları masraflar ile seyahat, konaklama, özel eğitimler ve benzeri harcamalarının ödenme kriterleri yazılı olarak belirlenmiş midir?	Evet Hayır
	122. Genel sekreter/genel müdür görevine atanan kişi, konusunda uzman ve yeterli yöneticilik tecrübesine sahip midir?	Evet Hayır
	123. Yöneticiler, yapılan işlerin mevzuata, tüzük/resmi senede, iç düzenlemelere ve politikalara uygunluğu ile ilgili olarak yönetim kuruluna her ay raporlama yapıyor mu?	Evet Hayır
	124. Yöneticilerin STK hakkındaki kamuya açık olmayan bilgiyi kendileri veya başkaları lehine kullanamayacağı STK hakkında yanlış ve yanıltıcı bilgi veremeyeceği hususunda etik kurallar ve iç prosedürlerde düzenlemeler var mıdır?	Evet Hayır
	125. Yöneticilere verilecek ücretler, piyasa koşullarına göre belirleniyor mu?	Evet Hayır



Not Tanım ve Anlamları

9-10	STK genel kabul görmüş kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarına büyük ölçüde uyum sağlamıştır. İç kontrol sistemleri oluşturulmuş ve çalışmaktadır. STK için oluşabilecek tüm riskler tespit edilmiş ve aktif şekilde kontrol edilmektedir. Üyelerin hakları adil şekilde gözetilmektedir. Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık faaliyetleri üst düzeydedir. Menfaat sahiplerinin hakları adil şekilde gözetilmektedir. Yönetim kurulu yapısı ve çalışma koşulları kurumsal yönetim ilkelerine tam uyumludur.
7-8,9	STK genel kabul görmüş kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarına önemli ölçüde uyum sağlamıştır. İç kontrol sistemleri oluşturulmuş az sayıda iyileştirilmeye gerek olsa da çalışmaktadır. STK için oluşabilecek riskler önemli ölçüde tespit edilmiş kontrol edilebilmektedir. Üyelerin hakları adil şekilde gözetilmektedir. Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık faaliyetleri üst düzeydedir. Menfaat sahiplerinin hakları adil şekilde gözetilmektedir. Yönetim kurulunun yapısı ve çalışma koşulları kurumsal yönetim ilkeleri ile uyumludur. Büyük riskler teşkil etmese de kurumsal yönetim ilkelerine uyum konusunda bazı iyileştirmelere gereksinim vardır.
6-6,9	STK genel kabul görmüş kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarına orta düzeyde uyum sağlamıştır. İç kontrol sistemleri orta düzeyde oluşturulmuş ve çalışmakta fakat iyileştirme gereksinimi vardır. STK için oluşabilecek riskler tespit edilmiştir, kontrol edilebilmektedir. Üyelerin hakları gözetilmekle beraber iyileştirmeye ihtiyacı vardır. Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık faaliyetleri gözetilmekle beraber iyileştirmeye ihtiyacı vardır. Menfaat sahiplerinin hakları gözetilmekle beraber iyileştirmeye ihtiyacı vardır. Yönetim kurulu yapısı ve çalışma koşullarında bazı iyileştirme gereksinimi vardır.
4-5,9	STK, genel kabul görmüş kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarına asgari düzeyde uyum sağlamıştır. İç kontrol sistemleri asgari düzeyde oluşturulmuş tam ve etkin değildir. STK için oluşabilecek riskler tam tespit edilememiş, henüz kontrol altına alınamamıştır. Üyelerin hakları, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahiplerinin hakları, yönetim kurulunun yapısı ve çalışma koşullarında, kurumsal yönetim ilkelerine göre önemli düzeyde iyileştirmelere gereksinim vardır.
< 4	STK, genel kabul görmüş kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarına uyum sağlayamamıştır. İç kontrol sistemlerini oluşturamamış, STK için oluşabilecek riskler tespit edilememiş ve bu riskler yönetilememektedir. STK kurumsal yönetim ilkelerine her kademedeyi duyarlı değildir. Üyelerin hakları, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahiplerinin hakları ve yönetim kurulunun yapısı ve çalışma koşulları önemli derecede zaaflar içermektedir.

Değerlendirme Tablosu

Genel kabul görmüş kurumsal yönetim ilke ve uygulamaları dikkate alınarak hazırlanan değerlendirme sisteminde hesaplama için kullanılacak katsayılar aşağıda yer almaktadır;

İÇ VE DIŞ PAYDAŞLAR	KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFALIK	MENFAAT SAHİPLERİ	YÖNETİM KURULU
<i>%25 ağırlığa sahiptir, bu bölümde 30 soru yer almaktadır. Her bir uygulamanın oluşacak kurumsal yönetim notuna etkisi 0,8333 puan olarak hesaplanmaktadır.</i>	<i>%25 ağırlığa sahiptir, bu bölümde 28 soru yer almaktadır. Her bir uygulamanın kurumsal yönetim notuna etkisi 0,8928 puan olarak hesaplanmaktadır.</i>	<i>%15 ağırlığa sahiptir, ilgili bölümde 22 soru bulunmaktadır. Her bir uygulamanın kurumsal yönetim notuna etkisi 0,6818 puandır.</i>	<i>%35 ağırlığa sahiptir, 45 soru ile değerlendirme yapılmaktadır. Her bir uygulamanın kurumsal yönetim notuna etkisi 0,7777 puandır.</i>

Doğrulama;

Pay sahipleri $30 \times 0,8333 = 25$

Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık $28 \times 0,8928 = 25$

Menfaat sahipleri $22 \times 0,6818 = 15$

Yönetim Kurulu $45 \times 0,7777 = 35$

Toplam 100 Puan

Kaynakça

- TKYD & Deloitte “Nedir Bu Kurumsal Yönetim?”, Kurumsal Yönetim Serisi, 2006
- TKYD “Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi”, 2010
- TKYD “Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi” 2010
- Dr. Yılmaz Argüden & Pınar Ilgaz, “Gönüllü Kuruluşların Yönetimi”, ARGE Danışmanlık Yayınları, 2006
- Dr. Yılmaz Argüden, “Yönetim Kurulu Sırları”, Rota Yayınları, 2007
- Dr. Yılmaz Argüden, “Boardroom Secrets”, Palgrave MacMillan, 2009
- Dr. Yılmaz Argüden, Keys to Governance, Palgrave MacMillan, 2011
- Sait Gözüm, YK 101 - Yönetim Kurulu Üyesinin El Kitabı, 2012
- TÜSİAD, Sivil Toplum Kuruluşları Yönetişim Rehberi, 2007
- TÜSİAD, Yönetim Kurulları İçin Kurumsal Yönetim Prensipleri, 2010

- TÜSEV, Civil Society in Turkey, 2011
- Gürcan Banger, Sivil Toplum Örgütleri İçin Yönetişim Rehberi, 2011
- Erdal Yıldırım, Bana Yönetim Kurulunu Söyle, Sana Kim Olduğunu Söyleyeyim, 2012
- CIPE, Governance Guide for Business Associations, 2011
- CIPE, Business Associations for the 21st Century, 1997
- OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2004
- SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2010
- T.C. İçişleri Bakanlığı İnternet Sitesi



“KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ IŞIĞINDA”

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI YÖNETİM REHBERİ

Sivil toplum örgütleri ulusal ve uluslararası alanda güçlerini arttırıyor, bu güç sivil toplum kuruluşlarına yönelik beklentiyi de aynı oranda yükseltiyor. Artan üye sayısı, etki ve finansal güç yönetenlerin üzerinde daha büyük bir baskı oluşturuyor. Farklı amaçlarla da olsa, uzun süre topluma hizmet amacıyla kurulan sivil toplum kuruluşları, yapıları gereği bu anlayışı yerine getirmenin en önemli araçlarından biri olan kurumsal yönetim anlayışını hayata geçirmeye yakın ve açık durumdalar.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği olarak; sermaye piyasası, halka kapalı şirketler, futbol endüstrisi, siyasi partiler ve medya kuruluşlarına değin çalışmalarımıza “Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Sivil Toplum Kuruluşları Yönetim Rehberi” ile bir yenisini ekliyor; aynı inanç etrafında toplanan tüm sivil toplum kuruluşu üye ve yönetimlerine fayda sağlamasını diliyoruz.

ISBN 978-605-64531-7-5



9 786056 453175

