



Bu yayın Avrupa Birliđinin
desteğiyle hazırlanmıştır.



SİVİL TOPLUM KURULUşLARI İÇİN İYİ YÖNETİşİM VE ÖZ DÜZENLEME MODELLERİ

Sivil Toplumda Hesap Verebilirlik, şeffaflık
ve Kalite Yönetimi Modelleri Araştırma Raporu





SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI İÇİN İYİ YÖNETİŞİM VE ÖZ DÜZENLEME MODELLERİ

Sivil Toplumda Hesap Verebilirlik, Şeffaflık
ve Kalite Yönetimi Modelleri Araştırma Raporu

Bu yayın Avrupa Birliği'nin desteği ile hazırlanmıştır. Yayın içeriğinin tüm sorumluluğu yalnızca TACSO'ya aittir ve içerik hiçbir şekilde Avrupa Birliği'nin görüşlerini yansıtmamaktadır. Bu raporun içeriği halka açıktır, yazara ve TACSO'ya referans verilerek, serbestçe kullanılabilir.



Yayınlayan : Sivil Toplum Kuruluşları için Teknik Destek- TACSO Türkiye Ofisi
info.turkey@tacso.org
www.tacso.org
Editörler : Ayça Beştepe, Burcu Yılmaz
Yazar : Hande Özhabaş
Tasarım : Mustafa Horuş
Tarih : 2013

“TACSO Türkiye Ofisi, Araştırmaya katkıda bulunan tüm STK’lara ve sivil toplum aktivistlerine teşekkür eder”

TACSO projesi aşağıda yer alan kuruluşlardan oluşan SIPU liderliğindeki Uluslararası konsorsiyum tarafından uygulanmaktadır:

İsveç Kamu Yönetimi Kurumu- SIPU International
www.sipu.se

Sivil Toplum Teşvik Merkezi
www.civilnodrustvo.ba

İnsan Kaynağını Geliştirme Vakfı
www.ikgv.org

Yerel Demokrasiye Destek Vakfı
www.frdl.org.pl

Yerel Kalkınma Ortakları Vakfı
www.fpd.ro

SUNUŞ

STK'lar için İyi Yönetişim ve Öz Düzenleme Raporu, Avrupa Birliği (AB) tarafından finanse edilen, SIPU International AB ve konsorsiyum ortakları tarafından uygulanan “IPA Ülkelerinde Sivil Toplum Kuruluşlarına Teknik Destek” Projesi (TACSO) kapsamında (EuropeAid/127427/C/SER/Multi/5) hazırlanmıştır. Bu çalışma, 2011 yılında, TACSO’nun bölgesel düzeyde gerçekleştirdiği Kalite Yönetim Sistemleri Konferansı’nın¹ devamı olarak, dünyada sivil toplum kuruluşlarının, hesap verebilir ve şeffaf olmak ve yaptıkları işin kalitesini yükseltmek için geliştirmiş oldukları farklı modelleri, Türkiye’deki Sivil Toplum Kuruluşlarına tanıtmak amacıyla hazırlanmıştır.

Sivil Toplum Kuruluşları, demokratik toplumlarda vatandaşların, uluslararası sözleşmeler ve ulusal mevzuatlarla ile garanti altına alınan örgütlenme özgürlüğü çerçevesinde hayata geçerler. Sivil Toplum Kuruluşlarının, aralarında ayırım yapılmaksızın elzem ve önemli katkılarını siyasal karar alma sürecine dahil edebilmeleri ve katılımcı demokrasinin hayata geçmesi için **Avrupa Konseyi**’nin istişare organı olan Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları Konseyi tarafından 2009’da kabul edilen **Sivil Toplumun Karar Verme Sürecine Katılımıyla İlgili İyi Uygulama İlkeleri**² kapsamında belirtildiği gibi bunu mümkün kılacak bir ortam gereklidir. Sivil toplumun gelişimine ve katılımına olanak veren ortamın oluşması “Hukukun üstün olduğu bir düzen, temel demokratik ilkelere bağlılık, siyasal irade, buna uygun mevzuat, açık ve net prosedürler, uzun vadeli destek ve sürdürülebilir sivil toplum için gerekli kaynaklar ve diyalog ve işbirliği için gereken ortak alanların” sağlanması ile mümkündür.

Sivil toplumun gelişimi ve varlığını sürdürebilmesi için destekleyici bir ortam, Sivil Toplum Kuruluşlarının kapasitelerinin gelişimi ve işlevlerinin güçlenmesi için olanaklar yaratır. Bu olanaklar, birçok ülke örneğinde görülebileceği gibi, **sivil toplumun ortak bir yaşam alanının üyeleri olarak birlikte hareket ederek etkisini geliştirmek için öz düzenleme uygulamalarını hayata geçirmesine** temel oluşturur.

İyi Yönetişim ve Öz Düzenlemenin hedefi olan hesap verebilirliği artırma çalışması, hem STK’lar (güvenilirliğini ve meşruluğunu artırır, iç yönetim süreçlerini yapılandırmasına olanak verir, öğrenme ve yenilik alanları açar) hem de paydaşları (söz konusu kuruluşun plan, proje ve işleyişinde paydaşların ihtiyaçlarının dikkate alınmasını sağlar) için önemli etkilerde bulunur³.

¹ <http://www.tacso.org/doc/QAS%20Conference%20report-%20ENG.pdf>

² Avrupa Konseyi, 2009, http://www.coe.int/t/ngo/Source/Code_Turkish_final.pdf

³ Monia Blegescu, Path to Accountability Report, One World Trust,

Rapor kapsamında yer verilen STK'lar için iyi yönetim modelleri, neredeyse her örnekte öz düzenleme olarak adlandırılan süreçlerin ürünüdür. Öz düzenleme (self-regulation) Sivil Toplum Kuruluşlarının kendilerini bağlayan yasal mevzuattan bağımsız olarak, kendi kendilerini daha etkili yönetim sistemleri edinmek için gönüllü olarak düzenlemeleri anlamına gelmektedir. Bu modeller, ulusal, bölgesel veya uluslararası ölçekte Sivil Toplum Kuruluşlarının bir araya gelerek gönüllü olarak birlikte geliştirdikleri ve birden fazla STK'ya uygulanabilen modellerdir.

Bu raporun konusu olan **STK'lar için İyi Yönetişim ve Öz Düzenleme Modelleri** bu tür bir zemin üzerine inşa edilmiş deneyimleri Türkiye'deki STK'larla paylaşma amacı ile hazırlanmıştır. Raporda şeffaflık, hesap verebilirlik ve kalite yönetimi modelleri ve değerlendirmeler, özellikle toplumsal sahipliği geliştirerek güçlenmeyi hedefleyen, hak temelli çalışan, savunuculuk yapan ve belirli bir hedef gruba hizmet sunan STK'lar için aydınlatıcı olacaktır. Bu kapsamlı çalışma, Türkiye'de tüzel kişiliği bulunan dernek ve vakıflara hitap etmekle birlikte, sürekliliği bulunan sivil girişimler ve platformlar için de yarar sağlayabilecektir.

TACSO Türkiye Ofisi

Haziran 2013

RAPORDA KULLANILAN BAZI KAVRAMLAR HAKKINDA AÇIKLAMA

Bu çalışmada ele alınan dünya örnekleri ve Türkiye’deki duruma yönelik değerlendirmeler, şeffaflık, hesap verebilirlik ve kalite yönetimi konusunda Türkiye’de Sivil Toplum Kuruluşlarının gelecekteki girişimleri için bir zemin oluşturulmasına katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Raporunda sıklıkla kullanılan “**sivil toplum**” kavramını, raporun tamamı ve sonundaki öneriler bölümünün doğru bir şekilde okunabilmesi için netleştirmek gerektiği kanaatindeyiz: Sivil toplum; kendi içinde çok çeşitli bir alandır ve birçok farklı tanımı bulunmaktadır.⁴ Bu çalışma ise kapsamı itibarıyla, sivil toplumu oluşturan aktörlerin belirli bir kesimine, tüzel kişiliği bulunan dernek ve vakıfların uygulayabildiği öz düzenleme modellerine odaklanmaktadır.

Raporda kullanılan bazı kavramlar aşağıdaki anlamları ile değerlendirilmelidir:

Hesap Verebilirlik bir kişi veya kuruluşun aldığı kararlardan etkilenecek kişilere karşı gönüllü ya da zorunlu olarak sorumlu olmasıdır. Hesap verebilirliğin ön şartı şeffaflık ilkesidir. Bir STK için hesap verebilir olmak, kaynaklarını etkin ve amaçları doğrultusunda kullandığını düzenli olarak göstermek ve kar amacı gütmeyen kuruluş statüsünün getirdiği ayrıcalıkları kişisel çıkar için kullanmamak anlamına gelir. Hesap verebilir bir STK, üyelerine, faydalanıcılarına ve maddi destekçilerine karşı her zaman yanıt verebilir olmalıdır.

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

İyi Yönetişim bir STK içinde belirlenmiş misyon ve hedefleri gerçekleştirmek üzere şeffaf bir karar alma sürecine ilişkin faaliyetlerden sorumlu bir yönetim yapısı ve bu süreçlere aktif katılımında bulunan üye ve gönüllülerin bulunduğu bir düzendir.

⁴ Sivil toplumun birçok farklı tanımı bulunmaktadır. Avrupa Sosyal ve Ekonomik Komitesi, sivil toplumu “Devlet kaynaklı olmayan ve devlet tarafından yönetilmeyen, bireyler ve grupların her türlü sosyal eylemi ifade etmek için kullanılan bir terim” olarak tanımlamaktadır. (<http://www.eesc.europa.eu/?i=portal.en.civil-society-opinions.7191>). TÜSEV 2006 STEP raporunda Türkiye’de Sivil Toplum Kuruluşlarına ilişkin temel kategorileri ele almıştır. Bkz: Bikmen, Filiz; Meydanoğlu, Zeynep. “Türkiye’de Sivil Toplum: Bir Değişim Süreci - Uluslararası Sivil Toplum Endeksi Projesi Türkiye Ülke Raporu.” İstanbul: TÜSEV Yayınları, Aralık 2006, <http://www.step.org.tr/images/UserFiles/Image/dokumanlar/STEPsonYanRaporlar/Uluslararası%20STEP%20Türkiye%20Ülke%20Raporu.zip>

Kalite genel olarak “mükemmellik derecesi” şeklinde tanımlanabilir. Kuruluşların performansı bağlamında kalite, bir kuruluşun faaliyetleri ve faaliyetlerini şekillendiren yönetim süreçleri ile amaçlarına ulaşması olarak tanımlanabilir.

Kalite Yönetim Sistemi (STK’lar için) bir STK’nın belirli amaçları ve misyonunu gerçekleştirebilmesi için tasarlanmış standart ve şeffaf yönetim süreçlerinin uygulanmasıdır.

Davranış Kodu bir grup kuruluşun sorumluluklarının veya “doğru” kabul edilen davranış biçimlerinin ana hatlarını çizen kurallar dizisidir.

Hedef Grup/Faydalanıcılar bir STK’nın misyonu çerçevesinde yürüttüğü faaliyetlerinin fayda yaratmayı amaçladığı gruptur.

Öz Düzenleme bir sektör veya bir grup kuruluşun kendilerini bağlayan yasal düzenlemelerden bağımsız olarak kendi performanslarını kendilerinin gönüllü olarak düzenlemeleridir.

Standart bir kuruluşun performansı veya yürüttüğü süreçlere ilişkin tanımlanmış bir iyi uygulamadır.

Öz Değerlendirme bir kuruluşun belli standartlara göre kendi kendini değerlendirmesidir.

Meslektaş Değerlendirmesi (peer-review) aynı düzeydeki kişiler, organlar, kuruluşlar arasında yapılan değerlendirme ve incelemelerdir.

1. GİRİŞ

1.1. Sivil Toplumun Hesap Verebilirliği: Kavramın Hikayesi

Hesap verebilirlik, 1980'lerden sonra ortaya çıkan iyi yönetim kavramının temel ilkelerinden biridir. Hesap verebilirlik ilkesi, karar alıcıların ve uygulayıcıların yetkilerini kullanmalarından ve yapmış oldukları faaliyetlerden sorumlu tutulmaları anlamına gelir. Kişiler veya kuruluşlar aldıkları karardan etkilenecek kişilere hesap verebilmelidir. Hesap verebilirliğin ön şartı şeffaflık ve hukukun üstünlüğü ilkeleridir.

Devletlerin ve özel şirketlerin hesap verebilir olmaları, Sivil Toplum Kuruluşları (STK) tarafından yüksek sesle dile getirilen bir taleptir. Ancak son yıllarda STK'ların hesap verebilirliği de sıklıkla üzerinde durulan bir konu olmuş ve sivil alana yönelik toplumsal sahiplenmenin güçlendirilmesi ile ilişkili olarak da talep edilmeye başlanmıştır. STK'ların hesap verebilirliği tartışmasına zemin hazırlayan birkaç önemli gelişmeden bahsetmek mümkündür:

STK'ların artan sayısı: 1990'lar ile birlikte sivil toplum alanı sayısal olarak çok hızlı bir büyüme göstermiştir. Sadece uluslararası alanda faaliyet gösteren 2 milyondan fazla STK'nın varlığı söz konusudur. Bu hızlı artış, STK'ların işlev ve temsiliyeti üzerine tartışmalar çıkmasına sebep olmuştur. Ticari amaçlarla kurulan STK anlamında CONGO (commercial NGO), hükümetler tarafından kurulan ve yönlendirilen STK'lar için GRINGO (government run and initiated NGO), mafya örgütlerine benzetilen STK'lar için MANGO (mafia NGO) ve tek bir kişinin kurduğu ve yönettiği STK'lar için MONGO (my own NGO) gibi kavramlar ortaya çıkmış, bu ortamda devletler, fon sağlayan kuruluşlar ve kamu daha fazla şeffaflık talep etmeye başlamıştır.

Sivil toplumun artan etkisi: STK'lar yalnızca sayısal olarak artmamış, etki alanları ve temsil ettikleri kitleler de genişlemiş ve güçlenmiştir. 1990'ların başlarından bugüne Sivil Toplum Kuruluşları politika geliştirme ve hizmet sağlama alanında giderek artan bir öneme sahip olmuştur. Savunuculuk faaliyetlerinde bulunan STK'ların sesleri daha yüksek çıkmaya başlamış, geleneksel olarak devlet tarafından sağlanan hizmetlerin büyük bölümünde sivil toplum aktif rol oynamaya başlamıştır. Brezilya'da 1997 yılında kurulan "Solidarity in Literacy" (Okuryazarlık için Dayanışma) isimli bir sivil toplum kuruluşunun 4 milyon okuma yazma bilmeyen kişiye ulaşması bu konuda çarpıcı bir örnektir.⁵ STK'lar siyaseten güçlü aktörler haline geldikçe, hesap verebilir olmaları gerektiğine dair düşünceler de yaygınlık kazanmıştır.

⁵ Veri için bkz: <http://www.youthxchange.net/main/ae069-alfasol.asp>. Solidarity in Literacy web sitesi için bakınız: <http://www.alfabetizacao.org.br/site/home.asp>

Sivil Toplum Kuruluşlarına ayrılan finansal kaynakların artması: STK'ların faaliyet gösterdiği alanlar genişledikçe, birçok ülkede yerel ve uluslararası fon kuruluşlarının sivil topluma aktardığı finansal kaynak da önemli ölçüde artmıştır. Bugün küresel ölçekte sivil toplum alanında kullanılan kaynakların 1 trilyon dolar değerinde olduğu düşünülmektedir.⁶

Bu gelişmelere paralel olarak, Sivil Toplum Kuruluşlarının tepki aldığı bir kaç vaka da dünya kamuoyunun ilgisini bu alana çekmiştir. Örneğin 1994 Ruanda Soykırımı'nın izleyen dönemde mülteci kamplarında çalışmak için ülkede yoğun varlık gösteren, STK'lar da dahil olmak üzere tüm aktörler tarafından, mülteci kamplarındaki radikal grupların silahsızlandırılması ve ardından gelen kolera salgınını engelleme konusunda başarı sağlanamaması 50,000 mültecinin ölümü ile sonuçlanmış ve burada faaliyet gösteren STK'ların işlevi önemli ölçüde sorgulanmıştır.⁷ 2003 yılında Ekonomist'te çıkan bir yazı, Asya fillerinin korunması için yılda 4 milyon dolar harcayan uluslararası STK'ların çalışmalarını yerel STK'ların çalışmaları ile kıyaslamış ve yerel STK'ların çok daha başarılı projeler yürüttüklerini söyleyerek kaynakların nasıl harcandığının denetlenmesi gerektiğini vurgulamıştır. Yazının başlığı ise durumu özetlemektedir: "Peki Ama Gardiyanları Kim Gözetleyecek?"⁸

Tüm bu gelişmeler, Sivil Toplum Kuruluşlarının faaliyetlerinin etkililiği, kaynakları ne kadar etkin kullandığı, destekçilerine ve hedef gruplarına karşı hesap verebilirliği, yürüttükleri programların kalitesi, finansal yönetimleri ve STK'larda yönetim gibi konular üzerinde bir tartışma başlatmıştır.

1.2 STK'larda Şeffaflık, Hesap Verebilirlik ve Etkinliği Sağlamak için Geliştirilen Araçlar

1990'lardan itibaren yaşanan gelişmeler ve Sivil Toplum Kuruluşlarının etkinliği üzerine başlayan sorgulama, sivil toplum alanı içinde de bir arayışa sebep olmuştur. Bu arayışın arkasında beliren üç temel motivasyondan bahsetmek mümkündür:

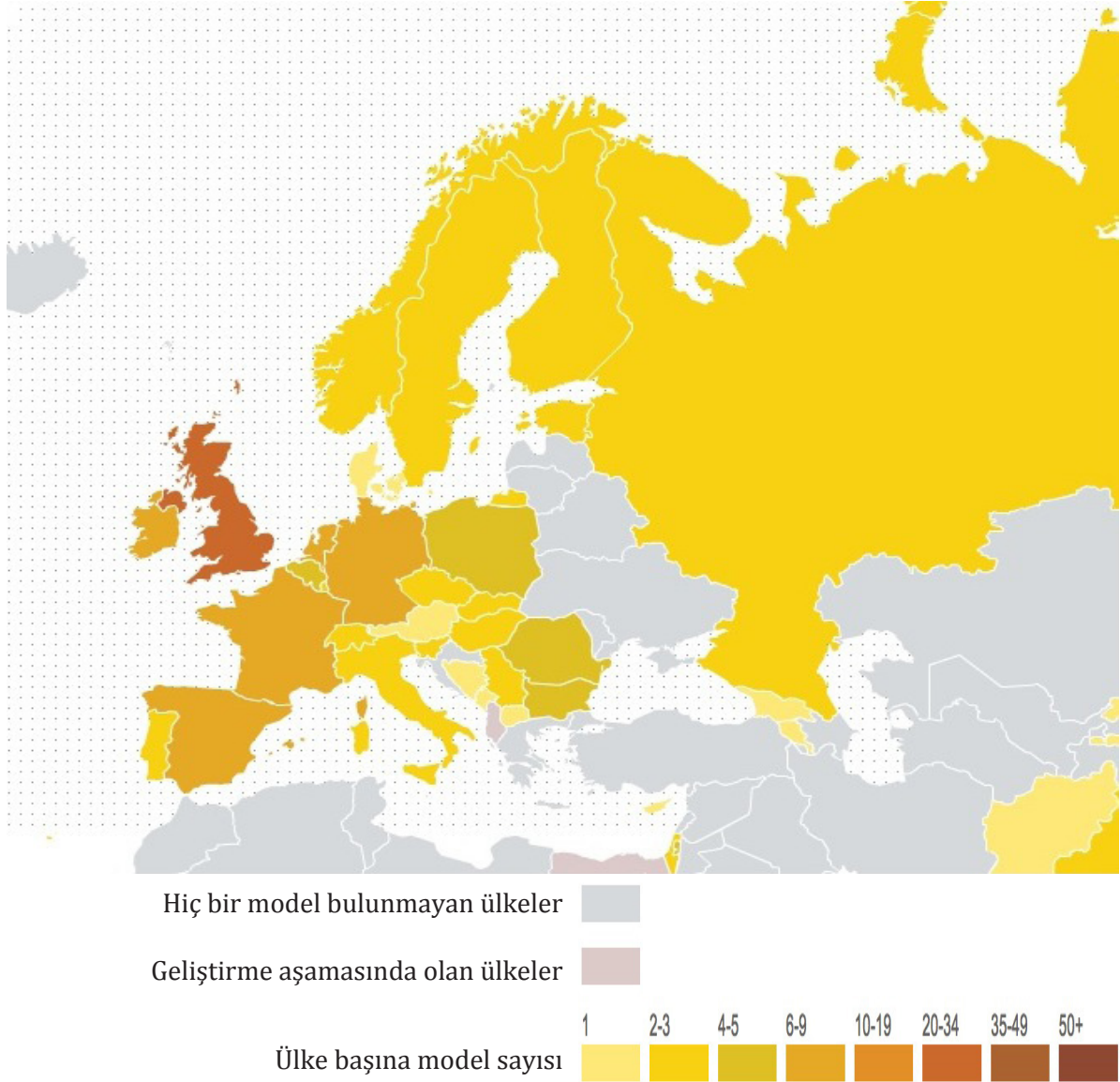
Sivil topluma yönelik toplumsal sahipliği artırmak: Toplumda sivil toplum alanına duyulan güven, STK'ların demokratik toplumun meşru aktörleri olarak benimsenmesi üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Toplumda bu güveni inşa etmek ve pekiştirmek STK'ları arayışa iten önemli bir etken olmuştur.

Kamu ile diyalogun güçlendirilmesi: Sivil Toplum Kuruluşlarının, kamu ile demokratik toplumun meşru aktörleri olarak ilişki kurabilmesi ve karar alma süreçlerine katılabilmesi, kamu nezdinde sahip olduğu itibar ve güvenilirlik ile ilişkilidir.

⁶ Julian Lee, "NGO Accountability: Rights and Responsibilities", Centre for Applied Studies in International Negotiations (CASIN), October 2004.

⁷ Bu sorgulamanın bir sonucu olarak Kızılay ve Kızılhaç Hareketleri doğal ve insan eliyle oluşan afetlere müdahale edecek Sivil Toplum Kuruluşlarına rehber olacak bir davranış kuralları bütünü oluşturmuştur. *Afete Yardımda Sivil Toplum Kuruluşları ve Uluslararası Kızılay ve Kızılhaç Hareketi için Davranış Kuralları* hakkında detaylı bilgi Rapor'un 2. Bölümü'nde bulunabilir.

⁸ <http://www.economist.com/node/2077493>



Harita: Avrupa'da mevcut modellerin ülkelere göre dağılımı

(Kaynak: <http://www.oneworldtrust.org/csoproject/>)

STK'ların finansal sürdürülebilirliklerini sağlamak: Sivil Toplum Kuruluşlarının varlıklarını sürdürebilmeleri için birçok ülkede fon sağlayan kuruluşlara ve dış desteklere bağlı kalmaları ve bu fon kaynaklarının sınırlılığı STK'lar arasında fona erişimde bir rekabet alanı yaratmıştır. Bu rekabet STK'ları fon sağlayıcılar ve bağışçılar gibi finansal kaynakları ikna edecek yöntemler aramaya teşvik etmiştir.

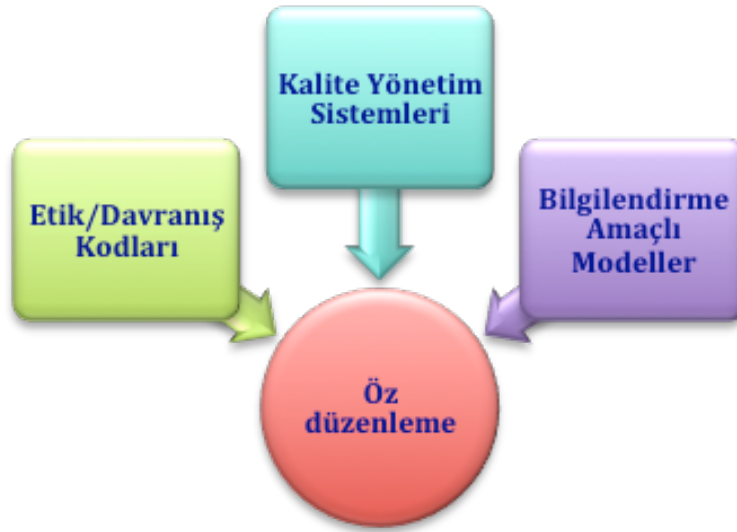
Artan şeffaflık, hesap verebilirlik ve etkinlik taleplerine karşılık STK'lar standartlar geliştirmek ve iyi uygulamaları özendirmek üzere ulusal, bölgesel ve uluslararası ölçeklerde bir araya gel-

miştir. STK'ların tek başlarına değil, sivil alanı temsilen farklı aktörlerle işbirliği içinde konuya eğilmesi, kamu, fon sağlayan kuruluşlar veya hükümet gibi dışarıdan bakan aktörlere karşı tek bir ses oluşturmalarını mümkün kılmıştır. Birlikte çalışmak aynı zamanda STK'ların birbirinden öğrenmesini, etkin yöntemler geliştirmenin gerektirdiği finansal ve zamansal yükü paylaşmalarını da mümkün kılmıştır.

One World Trust, Avrupa Kar Amacı Gütmeyen Hukuk Merkezi (ECNL) ve CIVICUS ortaklığında yürütülen bir çalışma ile tüm dünyada Sivil Toplum Kuruluşlarının geliştirmiş olduğu modeller hakkında bir veri tabanı oluşturulmuştur.⁹ Bu veri tabanına göre dünyada STK'ların geliştirdikleri toplam 309 adet öz düzenleme aracı bulunmaktadır. Bu sistemler, farklı ülkelerde ve farklı sivil alanlarda farklı ihtiyaçlardan doğmuştur, ancak hepsinin ortak bir amacı vardır: Sivil Toplum Kuruluşları arasında şeffaflığı, hesap verebilirliği ve etkinliği artırmak.

Öz Düzenleme Araçları Nelerdir?

Mevcut araçlar üç grup altında toplanabilir. Bunlar etik/davranış kodları, kalite yönetim sistemleri ve bilgilendirme amaçlı modellerdir:



Etik/Davranış Kodları bir dizi temel prensibin belirlendiği ve üyelerin uymasının beklendiği araçlardır. STK'lar bu temel prensiplere uymayı gönüllü olarak taahhüt eder. Bu araç dünyada en yaygın kullanılan yöntemdir.

⁹ Bu araştırmanın çıkış noktası, Sivil Toplum Kuruluşları arasında ortaya çıkan öz düzenlemeye dayalı modellerin artan sayısına rağmen, bu girişimlerin diğer STK'lar, fon sağlayan kuruluşlar ve diğer potansiyel kullanıcılar tarafından yeterince bilinmemesidir. Bahsedilen kurumlar sorun olarak gördükleri bu eksikliği gidermek amacıyla bir envanter çalışması yapmışlardır. Araştırma hakkında detaylı bilgi için: http://www.oneworldtrust.org/csoproject/cso/general/about_this_project

One World Trust veri tabanına göre tüm dünyada var olan modellerden 159'u bu nitelikteki girişimlerdir. Etik/Davranış Kodları genellikle bir şemsiye organizasyonun ev sahipliğinde oluşturulmuştur ve çoğunluğu ülke bazında STK girişimleridir. Bunun yanında, özellikle uluslararası alanda faaliyet gösteren STK'ların geliştirdiği uluslararası kodlar da mevcuttur. Raporun 2. Bölümü'nde bu nitelikteki girişimlerin iyi bilinen örneklerine yer verilecektir.

Kalite Yönetim Sistemleri, daha kapsamlıdır ve STK'ların uyumunun farklı ölçülerde izlenip değerlendirilebildiği sistemlerdir. Bu sistemler bir STK'nın tüm yönetim, faaliyet ve izleme & değerlendirme süreçlerini kapsadığı gibi, insan kaynakları veya gönüllü yönetimi gibi özel alanlara yönelik olarak da geliştirilebilmektedir.

Kalite Yönetim Sistemleri genellikle kapsanan her bir alan için bir dizi standart öngörür ve bu kapsamda her bir standardın göstergelerini belirler. Sistemi uygulayan STK'lar her bir standart için belirlenen bir dizi gösterge ışığında değerlendirilir, güçlü olduğu ve iyileştirme gereken alanlar tespit edilir, bunlara uygun bir eylem planı hazırlanarak uygulanır.

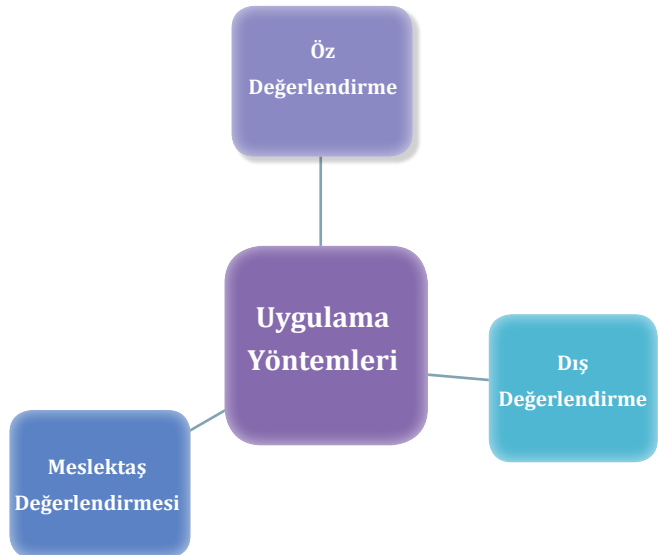
Bilgilendirme Amaçlı Modeller ise bu alanda en son kategori olan araçlardır. Bu model bir değerlendirme süreci içermez. Genellikle kuruluşlar şeffaf olmaya ve bilgilerini kamuya açmaya davet edilir ve bu bilgiler derlenerek bir internet sitesi aracılığı ile herkesin izlemesine açılır. Paylaşılan bilginin niteliği değişiklik göstermektedir. STK'ların faaliyet alanları, bilançoları, iletişim bilgileri, yönetim yapıları hakkında bilgiler paylaşılabilen bilgilerdir. Bu modellerin genel amacı sivil alanı şeffaflaşmaya teşvik etmektir.

Özdüzenleme Araçlarının Kullanım Yöntemleri:

Etik Davranış Kodları ve Kalite Yönetim Sistemleri uygulama yöntemleri açısından üç gruba ayrılmaktadır:

Özdeğerlendirme kuruluşların kendi kendilerini değerlendirmeleridir. Kuruluşlar değerlendirme, eylem planı hazırlama ve uygulama aşamalarını kendileri yürütür. Sürecin sonucu kamuoyu ile paylaşılabilir gibi, sadece bir kurum içi gelişim aracı olarak da kullanılabilir. Bu sistemlerde genellikle dışarıdan bir kişi veya kurum ek bir değerlendirme yapmaz.

Meslektaş değerlendirmesi (peer-review), benzer alanlarda çalışan STK'ların bir araya gelerek bir dizi standart belirlediği sistemlerdir. Standartlara uyumun izleme ve değerlendirmesi grup üyeleri yani alanın içinden meslektaşlar tarafından yapılır.



Dış değerlendirme ise genellikle standartları geliştiren ve/veya uyumu değerlendiren akredite bir kurumun olduğu sistemlerdir. Bu modelde STK'lar belirli bir ücret karşılığı akredite olmuş uzman dış değerlendiricilerin incelemesine tabi olur. Değerlendirme sonucu iyi uygulamayı kanıtlayabilen STK'lar resmi bir sertifika veya damga ile tescillenir. Diğer modellere göre daha çok finansal kaynak ayrılmasını gerektiren bir sistem olmasına rağmen, yeterli kaynaklara sahip STK'lar kuruluşlarının tanıtımını yapmak için bu yöntemi tercih etmektedir.

Raporun ikinci bölümünde farklı modellerin yaygın kullanılan ve başarılı örnekleri hakkında daha detaylı bilgi sunulacaktır.

1.3. Modellerde Öne Çıkan İlkeler: STK'lar Hesap Verebilirlik, İyi Yönetişim ve Kaliteyi Nasıl Tanımlıyor?

Şeffaf, hesap verebilir ve etkin kuruluşlar olmak amacıyla sivil alanın içinden üretilen bu modellerin paylaştıkları genel ilkeler, hesap verebilirlik ve kalite kavramlarının içinin nasıl doldurulduğunu anlamak için yol göstericidir. Bu bölümde bu kavramların ne ifade ettiğini daha iyi anlamak için modellerde ortak olarak öne çıkan ilkelere tek tek değinilecektir.

Hesap Verebilirlik

Bir STK için hesap verebilirlik; dar anlamıyla kaynaklarını düzenli olarak doğru yolda kullandığını ve kar amacı gütmeyen kuruluş yapısına ters düşecek faaliyetlerde bulunmadığını göstermesidir. Hesap verebilir bir STK; şeffaflığına önem verir, kayıt ve hesaplarını üyelerine, temsil ettiği gruplara, fon sağlayıcı kuruluşlara, hak sahiplerine ve diğer paydaşlara açık tutar. Şeffaflığın kapsamına ilişkin tartışma bu bağlamla sınırlı kalmamaktadır. STK'lar tarafından belirlenen standartları incelediğimizde hesap verebilirliğin çok daha farklı aktörler ile ilişkilendirildiğini görmekteyiz.



Grafik 1: Hesap verebilirliğe çok aktörlü yaklaşım

Kaynak: Robert Lloyd, Promoting CSO accountability: Lessons learnt by the One World Trust.

Modeller genellikle hem kuruluş içi hem de kuruluş dışı hesap verebilirliğe atıf yapmaktadır. Kuruluş içi hesap verebilirlik, üyeler, yönetim organları, çalışanlar ve gönüllüler arasında karşılıklı bir hesap verebilirlik ilişkisinden bahseder. Kurum dışı hesap verebilirlik ise başta faydalanıcılar/hedef grup olmak üzere, fon sağlayıcıları, bağışçılar ve diğer STK'lara karşı hesap verebilirliktir. Tüm modeller en nihayetinde topluma karşı hesap verebilir olmayı amaçlamaktadır.

Hedef Grup Odaklılık

Her STK'nın kuruluş amacını ifade eden bir misyonu vardır ve STK'lar bu misyon doğrultusunda eylemlerde bulunarak olumlu sonuçlar yaratmaya çalışır. Yine her STK'nın müdahalelerinden doğrudan etkilenen bir grup vardır ve bunlar STK'ların hedef grubudur. Hedef grupta yaratılmak istenen olumlu etki STK'ların varlık sebebidir ve dolayısıyla STK'lar tarafından üretilen tüm modeller hedef grup ile ilişkilere önemli bir yer ayırır. Kuruluşun karar alma süreçlerine hedef grubun/faydalanıcıların dahil edilmesi, faaliyetlerin bu grubun ihtiyaçları ve önceliklerine göre şekillendirilmesi ve bunu başarabilmek için en uygun araçları kullanarak söz konusu kuruluşların bu kişilerle düzenli iletişim halinde olması, "kalite" kavramının içini dolduran en belirleyici unsurlarındandır.



Kuruluş faydalanıcı kitlesini tanır; değer verir ve iyi ilişkiler kurar. Faydalanıcılar/hedef grup; kuruluşun hizmetlerinin tasarlanması, sunulması ve değerlendirilmesi süreçlerinin merkezinde olmalıdır. Kuruluş her zaman faydalanıcıları için daha iyi sonuçlar elde etmeye ve çıkarlarını en iyi şekilde temsil etmeye odaklanmalıdır.

Şeffaflık ve İyi Yönetişim

Şeffaflık, hesap verebilirliğin ön koşuludur. Bu ilkeye göre STK'lar hem kuruluş içinde hem de kuruluş dışı kişilere karşı belli ölçülerde şeffaf olmalıdır. STK'ların aktiviteleri, finansal ve yönetsel bilgileri konusunda şeffaf olmaları ve bu bilgileri internet sitesi gibi araçlar aracılığı ile kamu ile paylaşmaları beklenir. Şeffaflık ve hesap verebilirlik ile iç içe geçmiş bir diğer kavram ise iyi yönetişimdir. İyi yönetişim, bir STK içinde belirlenmiş misyon ve hedefleri gerçekleştirmek üzere şeffaf bir karar alma sürecine ilişkin faaliyetlerden sorumlu bir yönetim yapısı ve bu süreçlere aktif katılımında bulunan üye ve gönüllülerin bulunduğu bir düzendir.



Kuruluşlar misyon ve hedef gruplarının ihtiyaçlarına da uygun olarak, programlarında engelli bireylerin katılımını teşvik etmeli ve katılım süreçlerini yakından izlemelidir.

Kurum İçi Öğrenme ve Gelişim

STK'larda "kalite" kavramının bir başka belirleyicisi kurum içi öğrenmeye ve gelişime verilen önemdir. Bu ilke, STK'ların faaliyetlerinin etkilerini düzenli olarak ölçmeyi, sonuçlardan öğrenmeyi ve her zaman daha iyi olmanın yollarını aramayı içeren dinamik ve sürekli bir süreci işaret eder. Kuruluşlar çalışan ve gönüllülerini eğitimler gibi araçlarla sürekli öğrenmeye ve kendilerini geliştirmeye teşvik etmeli, aynı zamanda diğer STK'ların deneyimlerinden öğrenmeye açık olmalıdır.



Kurum içi öğrenme mekanizmaları açık şekilde tarif edilmiş ve planlanmıştır. Çalışanların öğrenme ve gelişim süreçleri için yeterli kaynak ayrılmıştır. Öğrenme ve gelişim süreçlerinin sonunda etki değerlendirmesi yapılmaktadır.

Farklılıklara, İnsan Haklarına ve Çevreye Saygı

Modellerde ortak olarak öne çıkan son ilke farklılıklara, insan haklarına ve çevreye saygılı olmaktır. Kuruluşların tüm eylem ve süreçlerinde din, dil, ırk, cinsiyet farklılıklarına saygılı olmaları ve hiçbir şekilde ayrımcılık yapmamaları, yine tüm eylemlerinde insan haklarına ve çevreye saygılı olmaları ilkesi, kuruluşların gönüllü olarak uymayı taahhüt ettiği ilkelerden biridir.



Pakistan Centre for
Philanthropy

Kuruluşun işe alım politikası cinsiyet eşitliğine duyarlı bir şekilde belirlenmiştir ve kuruluş koşullar aksini dayatmadığı sürece kadınların istihdamı için pozitif ayrımcılık yapmaktadır.

2. MODELLER

Dünya örnekleri gösteriyor ki, sivil toplum alanının şeffaflığının, hesap verebilirliğinin geliştirilmesi ve iyi yönetişimin sağlanması için geliştirilen modelin ne olacağına ve yaygınlaştırma çabalarının ne ölçüde gerçekleştirileceğine ilişkin karar, her ülkedeki duruma ve özellikle sivil toplum alanındaki aktörlerin kapasitesine, gelişmişlik düzeyine ve çıkarlarına bağlı olarak değişmektedir.

Mevcut modeller üç ana başlık altında toparlanabilir: Etik/davranış kodları, kalite yönetim sistemleri ve bilgilendirme amaçlı modeller. Bu modeller arasında, kalite yönetim sistemleri birbirlerinden kapsadıkları alan, ortaya çıktıkları bağlam, içerdikleri standartlar ve uygulama yöntemlerine göre ayrışır.

Geliştirilme yöntemleri açısından ele alındığında, dünya örnekleri var olan modellerin farklı şekillerde geliştirildiklerini göstermektedir: İlk yöntem, modellerin inisiyatif almış tek veya bir grup STK tarafından geliştirilmiş ve diğer STK'ların kullanımına açılmış "hazır sistemler" olmasıdır. Bu durumda sistem, ilgili aktörlerce üzerinde uzlaşmaya varılmış iyi bir uygulamayı yansıtır ve çoğu zaman benzer bağlamdaki tüm STK'lara uygulanabilir. İkinci yöntem ise, oluşturan modellerin "içeride geliştirilen sistemler" olması durumudur. Bu durumda da kuruluşların özel ihtiyaç ve gereksinimlerine uygun hale getirilirler.

Kapsam açısından bakıldığında, dünya örnekleri arasında bazı modeller, büyüklüğe ve çalışma alanına bakılmaksızın farklı alanlarda çalışan tüm STK'lara uygulanabilirken bir kısmı ise, sadece insani yardım alanında çalışan kuruluşlar için olanlar gibi belirli faaliyet alanları üzerine odaklanmaktadır. Yine bazı modellerde, standartlar bir kuruluşun tüm yönetim ve uygulama aşamalarına ilişkin tüm süreçleri kapsarken bazıları sadece insan kaynakları ve gönüllüler gibi tek bir alan üzerine odaklanmaktadır.

Modellerin uygulanışına ilişkin yöntemler de üç kategoride ele alınabilir: Kalite Yönetim Sistemleri özdeğerlendirmeye, meslektaş değerlendirmesine, dış değerlendirmeye veya bunların farklı kombinasyonlarına dayalı olabilir. Kendi içinde belgelendirme, düzenleyen yetkiliye göre çeşitlilik gösterebilir. Spesifik bir kuruluş tarafından, eğitilmiş akran değerlendirmeciler veya bazı akredite kurumlar tarafından verilebilir.

Var olan her modelin güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Fakat her biri, farklı ihtiyaçları olan farklı kuruluşlar için mükemmel seçim olabilir. Raporun bu kısmı, daha ayrıntılı bilgi sağlamak amacıyla dünyada kullanılan farklı modeller arasında en yaygın olarak kullanılan ve en başarılı sayılabilecek örnekleri sunmaktadır.

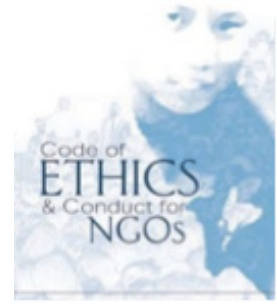
2.1. Etik/Davranış Kodları

Etik/Davranış Kodları en yaygın olarak kullanılan modeldir. Dünya genelinde, ulusal, bölgesel veya uluslararası düzeyde çeşitli girişimler mevcuttur. Etik/Davranış Kodları, belli bir ülkede veya bölgedeki tüm STK'ların uygulayabileceği kurallar ortaya koyabileceği gibi belli bir çalışma alanına özel olarak da kaleme alınmış olabilir. Modelin uygulama yöntemi farklılık gösterir. Bu kategorideki bazı STK'ların modele uyumu denetlenmezken, bazı uygulamalarda ev sahibi bir şemsiye organizasyonun veya imzacı STK'ların birbirini denetlemesi söz konusu olur. Aşağıda, bu modelin iyi bilinen örneklerinden bir seçki sunulmaktadır.

Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları Birliği (WANGO) Etik Kuralları

Nedir?

Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları Birliği (WANGO)¹⁰ dünya genelindeki tüm STK'ları barış ve küresel refahı ileriye götürme konusunda birleştiren uluslararası bir kuruluştur. 2000 yılında hayata geçen WANGO; evrensel barış, adalet ve tüm insanlığın refahına adanmış olan Sivil Toplum Kuruluşları için başlıca uluslararası kurumlardan bir tanesi haline gelmiştir.



Sivil Toplum Kuruluşları için Davranış ve Etik Kuralları, bir dizi temel ilkeler, işlevsel ilkeler ve Sivil Toplum Kuruluşlarının eylemlerine ve yönetimine rehberlik edecek standartları bir araya getiren bir bütün olarak 2005 yılında WANGO tarafından geliştirilmiştir. Bu rehberin geliştirilmesine yönelik çalışmaların sürdüğü 3 yıllık dönemde Sivil Toplum Kuruluşlarının geniş yelpazesini temsil eden uluslararası bir komite ile çalışılmış ve dünyanın tüm bölgelerindeki STK liderlerinden süreç içinde geri bildirim alınmıştır. Etik kurallar oluşturulurken, farklı STK'ların oluşturdukları davranış kuralları ve etik kuralları dokümanları da incelenmiş ve var olan tecrübelerden faydalanılmıştır.

İçeriği Nedir?

Sivil Toplum Kuruluşları için Davranış ve Etik Kuralları; çalışma alanlarına, büyüklüklerine, yasal statülerine ya da faaliyet alanlarına bakılmaksızın dünya genelindeki tüm STK gruplarına kapsamlı bir şekilde uygulanmak üzere tasarlanmıştır. WANGO Etik Kuralları, bunu benimseyen STK'ların öz değerlendirme yapmasına dayanan bilgilendirici ve yol gösterici bir belgedir.



WANGO

CONNECTING & SERVING NGOS BEYOND BORDERS

[member login](#) [contact us](#)

[ABOUT WANGO](#) | [ACTIVITIES](#) | [AWARDS](#) | [CODE OF ETHICS](#) | [NGO RESOURCES](#) | [PUBLICATIONS](#) | [NGO HANDBOOK](#) | [NGO JOBS](#)

Code of Ethics and Conduct for NGOs

- Preface
- I. Guiding Principles
- II. NGO Integrity
- III. Mission and Activities
- IV. Governance
- V. Human Resources
- VI. Public Trust
- VII. Financial and Legal
- VIII. Fundraising
- IX. Partnership, Collaboration and Networking
- Acknowledgements
- Code of Ethics Campaign
- Code of Ethics Supporters**
- Code of Ethics of the Family*

Supporters of Code of Ethics and Conduct for NGOs

Select Country Bosnia and Herzegovina

Organization	City	Web site
Association Citizen's Educational Center	Tuzla	http://cecbih.volosite.com/
Association Education Builds B-H	Sarajevo	http://www.oqbh.com.ba
Association INFOHOUSE	Sarajevo	http://www.infohouse.ba
United Women	Banja Luka	
Youth Together Network	Sarajevo	

[Add your organization, click here](#)

¹⁰ <http://www.wango.org/codeofethics.aspx>

Tablo 1: WANGO-Örnek Gösterge

E. Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik:

STK'lar, kendi içlerinde ve fon sağlayan kuruluşlar ve toplumun üyelerine karşı açıklık ve dürüstlük için çaba göstermelidir. Dönemsel denetim yapılmalıdır.

Standartlar

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

Değerlendirme

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

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

Nasıl Uygulanır?

WANGO Etik Kurallarını uygulayan STK'lar belirli kurallara göre öz değerlendirme yaparken aşağıda bir örneği verilen rehber soruları kullanırlar. STK'lar WANGO'ya resmi bir başvuru ile üye olabileceği gibi bu değerlendirmeyi sadece bir örgütsel gelişim modeli olarak kendi içlerinde de uygulayabilmektedir. WANGO Etik Kuralları modeli bir onaylama süreci içermediği gibi, STK'ların süreci dış paydaşlarına duyurup duyurmamak da kendi tercihlerine bağlıdır.

WANGO, internet sitesinde Etik Kurallarını destekleyen STK'ların listesini yayımlamaktadır.¹¹

¹¹ <http://www.wango.org/codeofethics.aspx?page=13&country=>

Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları (INGO) Hesap Verebilirlik Sözleşmesi

Nedir?



Berlin Sivil Toplum Merkezi'nin ev sahipliğinde yapılan Hesap Verebilirlik Sözleşmesi¹², uluslararası STK'lar arasında ortak ilkeleri, politikaları ve uygulamaları belirlemeye ve tanımlamaya; şeffaflık ve hesap verebilirliği artırmaya; paydaşlarla iletişimi teşvik etmeye ve performansı ve etkililiği iyileştirmeye çalışmaktadır.

INGO Hesap Verebilirlik Sözleşmesi ilk olarak, Haziran 2003'te Transparency International kuruluşunun ev sahipliğinde gerçekleştirilen Uluslararası Savunuculuk Sivil Toplum Kuruluşları (IANGO) Çalıştay'ında görüşülmüştür. Bu çalıştayda katılımcılar uluslararası arenada artmakta olan etkili rolleri ve kaynaklara ve politika yapma çevrelerine olan artan erişimleri ışığında uluslararası Sivil Toplum Kuruluşlarının meşruiyeti ve hesap verebilirliği konusunu ortaya atmışlardır. 2006 yılında gerçekleştirilen bir dizi çalıştay takiben, önde gelen 11 uluslararası Sivil Toplum Kuruluşu, Sözleşmeyi kabul ettiklerini halka duyurmak ve uluslararası STK'lara yönelik bir standart oluşturmak amacıyla iyi yönetişime olan bağlılıklarında kendilerine katılmaları için diğer uluslararası Sivil Toplum Kuruluşlarını da teşvik etmek üzere bir basın toplantısı düzenlemiştir. Söz konusu 11 uluslararası Sivil Toplum Kuruluşu şunlardır: ActionAid International, Amnesty International, CIVICUS World Alliance for Citizen Participation, Consumers International, Greenpeace International, Oxfam International, International Save the Children Alliance, Survival International, International Federation Terre des Hommes, Transparency International ve the World YWCA.

İçeriği Nedir?

Sözleşme ilkeleri; iyi yönetişim, etik bağış toplama, şeffaflık (raporlama, denetim ve bilginin kesinliği), profesyonel yönetim, evrensel ilkelere saygı, bağımsızlık, sorumlu savunuculuk, etkili programlar ve ayrımcılık yapmama konuları üzerinde durmaktadır.¹³

Nasıl Uygulanır?

INGO Hesap Verebilirlik Sözleşmesi'nin tüm üyeleri yıllık olarak bir hesap verebilirlik raporu sunmakla yükümlüdür. Üyelerin yıllık raporları Sözleşme'nin internet sitesinde kamunun incelemesi için mevcuttur.¹⁴ Kalkınma, insan hakları, yargı, özel sektör ve akademik geçmişleri olan saygın kişilerden oluşan Sözleşme Bağımsız İnceleme Paneli raporların incelenmesinden sorumludur. Sözleşme ayrıca raporlama ve daha geniş kapsamlı hesap verebilirlik konularında üyelerine eğitim ve destek sağlamaktadır. Mevcut durumda Sözleşmeyi imzalayan 26 taraf vardır.

¹² INGO Accountability Charter (erişim adresi: <http://www.ingoaccountabilitycharter.org/>)

¹³ Listenin tamamı için bkz: http://www.ingoaccountabilitycharter.org/wp-content/uploads/INGO-Accountability-Charter_logo1.pdf

¹⁴ <http://www.ingoaccountabilitycharter.org/reporting-monitoring-compliance/>

Afete Yardımda Sivil Toplum Kuruluşları ve Uluslararası Kızılay ve Kızılhaç Hareketi için Davranış Kuralları

Nedir?

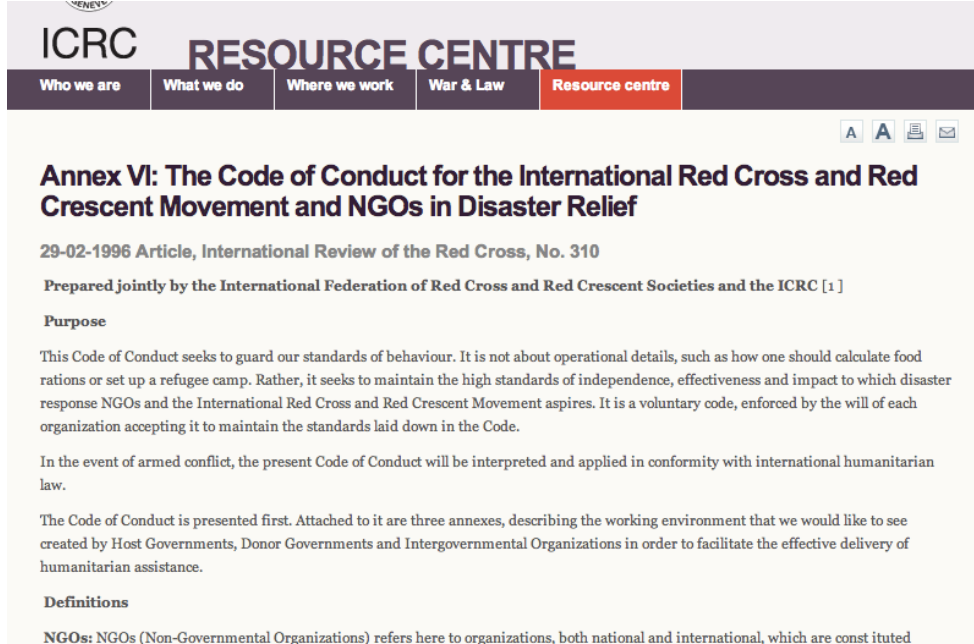
Afete Yardımda Sivil Toplum Kuruluşları ve Uluslararası Kızılay ve Kızılhaç Hareketi için Davranış Kuralları¹⁵, bu alanda çalışan STK'ların bağımsızlık, etkinlik ve etkilerinde belli standartları sağlamalarını amaçlayan gönüllülük esaslı bir davranış kuralları bütünüdür.

İçeriği Nedir?

Davranış Kuralları tüm imzacıların uymayı gönüllü olarak kabul ettiği 10 temel ilkeden oluşmaktadır. (bkz. Tablo 2.2) Bu ilkeler yardımın dil, din, ırk, milliyet gözetmeksizin ihtiyacı olan herkese yapılmasını, farklı gelenek ve kültürlerle saygı duyulmasını, afet yardımını yerel kapasite üzerine inşa etmeyi, yardımın yürütülmesinde faydalanıcıların mümkün olduğu kadar sürece dahil edilmesini, afetten zarar görenler hakkında yapılan kampanyalarda onları çaresiz objeler olarak değil, insan olarak gösterilmesini içermektedir.

Nasıl Uygulanır?

Davranış Kuralları, afet yardım kuruluşları arasında kabul edilmiş bir norm haline gelmiştir. Uygulama gönüllülük esasına dayanır ve bir denetim mekanizması mevcut değildir. İnsani yardım alanında çalışan tüm STK'ların bu Davranış Kuralları bütününe uyması beklenmektedir. Bugün 500'e yakın STK bu Davranış Kuralları metninin imzacısıdır.



¹⁵ <http://www.icrc.org/eng/resources/documents/misc/code-of-conduct-290296.htm>

Tablo 2: Afete Yardımda Sivil Toplum Kuruluşları ve Uluslararası Kızılay ve Kızılhaç Hareketi için Davranış Kuralları

1. İnsani zaruriyet önce gelir

İnsani yardım alma ve sunma hakkı her ülkenin tüm vatandaşlarının faydalanabileceği bir zaruri insani ilkedir. Uluslararası toplumun üyeleri olarak insani yardıma ihtiyaç duyulan her yerde bunu sunmak konusundaki sorumluluğumuzu kabul ediyoruz. Dolayısıyla felaketlerden etkilenen topluluklara engelsiz biçimde ulaşma ihtiyacı, bu sorumluluğu yerine getirmekte asli önem taşımaktadır. Felaketlere yanıt hususunda asıl motivasyonumuz afetin yol açtığı stresten en çok etkilenenlerin acılarını hafifletmektir. İnsani yardım sağlamamız partizan ya da siyasi bir eylem değildir; böyle görülmemelidir.

2. Yardım, yardım alan kişilerin ırk, itikat ya da milliyetine bakılmaksızın ve her hangi bir olumsuz ayırım yapılmaksızın sunulur

Yardıma dair öncelikler yalnızca ihtiyaçlar temelinde hesaplanır.

Mümkün olan her yerde yapılacak yardımın sağlanmasını afet kurbanlarının ihtiyaçları ve bu ihtiyaçları karşılayacak mevcut yerel kapasitenin detaylı bir değerlendirmesi üzerine yapacağız. Programlarımızın bütünlüğünde ölçülülük ilkesini göz önüne aldığımızı yansıtacağız. İnsanların çektiği acılar nerede olursa olsun hafifletilmelidir; hayat bir ülkenin her yerinde bir diğer yerindeki kadar değerlidir. Bu nedenle sunacağımız yardım hafifletmek istediğimiz acıların derecesini yansıtacaktır. Bu yaklaşımı uygularken afete mütemayil topluluklarda kadınların oynadığı kritik rolün bilincinde olacak ve bu rolün önemsizleşmediğinden, programlarımız sayesinde desteklendiğinden emin olacağız. Böylesi evrensel, tarafsız ve bağımsız bir politikanın uygulanabilmesi ancak biz ve ortaklarımızın böylesi adil yardımları sunabilecek gerekli kaynaklara erişimimiz olması ve tüm afet kurbanlarına eşit erişim sağlanması ile etkili olabilir.

3. Yardım belli bir siyasi ya da dini duruşa katkıda bulunmak için kullanılmayacaktır

İnsani yardım bireylerin, ailelerin ve toplulukların ihtiyaçlarına göre sunulacaktır. Hükümet Dışı Sağlık Kuruluşları'nın (HDSK) belli siyasi ya da politik fikirlerini destekleme hakkı bir yana, yardımın bunu alan kişilerin bu fikirlere katılmasından bağımsız olarak sunulacağını tasdik ediyoruz. Yardım vaadi sunulması ya da dağıtımını belli bir siyasi ya da dini itikadın benimsenmesi veya kabulü şartına bağlamayacağız.

4. Hükümet dış politikasının bir aracı olarak hareket etmemeye çalışacağız

HDSK'lar hükümetlerden bağımsız hareket eden kurumlardır. Dolayısı ile bizler kendi politika ve uygulama stratejilerimizi biçimlendirir ve kendi bağımsız politikalarımız ile örtüşmediği müddetçe hiç bir hükümetin politikasını uygulamayı amaçlamayız. Bizler asla bilerek - ya da bilmeden - kendimizin, ya da çalışanlarımızın, ne hükümetler ya da insani olmayan amaçlara hizmet eden diğer kuruluşlar açısından siyasi, askeri veya ekonomik açıdan hassas bilgilerin toplanması için kullanılmasına izin vereceğiz, ne de bağışta bulunan hükümetlerin dış politika araçları olarak hareket edeceğiz. Kabul ettiğimiz yardımları ihtiyaçları karşılamak için kullanacağız ve bu yardım ne bağışlanan fazla eşyalarla kurtulmak ne de belli bir bağışçının politik çıkarı doğrultusunda yapılmayacaktır. İlgili bireyler tarafından çalışmalarımızı desteklemek için gönüllü iş gücü ve finans sağlanmasına değer veriyor ve destekliyor, ve böylesi gönüllü motivasyon ile desteklenen eylemlerin bağımsızlığına önem veriyoruz. Bağımsızlığımızı korumak adına tek bir finans kaynağına bağımlılıktan kaçınacağız.

5. Kültür ve geleneklere saygı göstereceğiz

İçinde çalıştığımız topluluk ve ülkelerin kültür, yapı ve geleneklerine saygı göstermeye gayret edeceğiz.

6. Felakete yanıtı yerel kapasite üzerine inşa etmeye çalışacağız

Tüm insanlar ve topluluklar, bir felaketin içinde bile, hem kapasite hem de zayıflıklar ortaya koyar. Mümkün olduğunda yerel çalışanlar ile beraber hareket ederek yerel malzemeler satın alarak ve yerel şirketler ile ticaret yaparak bu kapasiteyi güçlendireceğiz. Mümkün olduğunda yerel HDSK'ları üzerinden planlama ve uygulama için ortaklar olarak çalışacak ve uygun olduğunda yerel hükümet yapıları ile iş birliği yapacağız. Acil durum yanıtlarımızın uygun koordinasyonuna yüksek öncelik tanıyacağız. Bu, en iyi şekilde, yardım faaliyetlerinin doğrudan içinde bulunan ilgili ülkeler içinde yapılabilir ve koordinasyon ilgili BM organlarından temsilciler içermelidir.

7. Yardım yönetiminde programdan faydalananları dahil etmek için yollar bulunacak

Afet yanıt yardımı hiç bir zaman faydalanan kişilere dayatılmamalıdır. Etkin yardım ve kalıcı rehabilitasyona, programdan faydalananların yardım programının tasarım, yönetim ve uygulamasına dahil edilmesi ile en iyi şekilde ulaşılabilir. Yardım ve rehabilitasyon programlarımızda tam toplumsal katılımı sağlamak için çalışacağız.

8. Yardım gelecekteki zayıflıkları azaltmak için olduğu kadar temel ihtiyaçları karşılamak için de çalışmalıdır

Her türlü yardım eylemi, olumlu ya da olumsuz şekilde, uzun vadede gelişim olasılıklarını etkiler. Bunu göz önünde bulundurarak yardımdan faydalananların gelecekteki felaketlere karşı zaafılarını aktif biçimde azaltan ve sürdürülebilir yaşam tarzı oluşturmayı destekleyecek olan yardım programları uygulamaya çalışacağız. Yardım programlarının tasarım ve yönetiminde çevresel kaygılara özel dikkat göstereceğiz. Uzun vadede dış yardıma bağımlılığı ortadan kaldırmayı amaçlayarak insani yardımın olumsuz etkisini en aza indirmeye çalışacağız.

9. Kendimizi hem yardım etmeye çalıştıklarımız hem de kaynak kabul ettiklerimiz karşısında sorumlu tutuyoruz

Bizler sık sık felaketler sırasında yardım etmek isteyenler ve yardıma ihtiyaç duyanlar arasındaki ortaklıkta kurumsal bir bağ olarak görev yaparız. Dolayısı ile kendimizi her iki tarafa karşı sorumlu tutarız. Bağışçılar ve bu bağışlardan faydalananlar ile tüm ilişkilerimiz bir açıklık ve şeffaflık tavrı sergilemelidir. Eylemlerimiz ile ilgili hem finansal hem de etkinlik açısından rapor verebilme ihtiyacının önemini biliyoruz. Yardım dağıtımlarının uygun şekilde izlenmesi ve felaket yardımlarının etkisinin düzenli değerlendirmesinin yapılmasının sağlanması konusundaki sorumluluğumuzun bilincindeyiz. Ayrıca yaptıklarımızın etkisi ve bu etkiyi sınırlayan ya da arttıran faktörleri açık bir şekilde raporlamaya çalışacağız. Programlarımız değerli kaynakların ziyan olmasını asgariye indirecek yüksek profesyonellik ve uzmanlık standartları üzerine inşa edilecektir.

10. Bilgilendirme, tanıtım ve reklam etkinliklerimizde felaket kurbanlarını umutsuz objeler olarak değil vakur insanlar olarak tanıtacağız

Eylemde eşit bir ortak olarak afet kurbanına saygı duyulması hiç bir zaman unutulmamalıdır. Kamu bilgilendirmelerimizde felaket kurbanlarının yalnızca zafiyet ve korkularının değil, kapasite ve emellerinin öne çıkarıldığı objektif bir afet durumu tablosu çizeceğiz. Kamudan gelecek karşılığı geliştirmek için medya ile iş birliğine gidecek olsak da genel yardımı azami seviyeye çıkarma ilkesinin önüne geçecek propaganda amaçlı iç ve dış taleplere izin vermeyeceğiz. Medyada yer almanın yardım alanlara sunulan hizmetleri ya da çalışanlarımız ve yardım alanların güvenliklerini kötüleştireceği durumlarda diğer felaket yardım kurumları ile basında yer alma hususunda rekabete girmekten kaçınacağız.

2.2 Kalite Yönetim Sistemleri

PQASSO- Küçük Kuruluşlar için Uygulamalı Kalite Güvence Sistemi

Nedir?



“Küçük Kuruluşlar için Uygulamalı Kalite Güvence Sistemi”nin kısaltması olan PQASSO¹⁶ 1997 yılında Yardım Kuruluşları Değerlendirme Hizmetleri (CES) tarafından geliştirilen bir öz düzenleme modelidir. PQASSO Birleşik Krallık’taki sivil toplum ve gönüllü kuruluşlar tarafından

kullanılan en yaygın kalite güvence sistemidir.

CES 1990 yılında sivil toplumu güçlendirmeye destek vermek amacıyla İçişleri Bakanlığı ve Sivil Toplum Kuruluşları tarafından, kurumsal fon sağlayıcılarından gelen destek ile kurulmuştur. CES sivil alanı, izleme ve değerlendirme ve kalite sistemleri ile desteklemektedir. Kuruluş, hayır kurumları ve fon sağlayıcılar adına toplumsal yarar için çalışan STK’lara, performanslarını geliştirmelerine ve bağımsız değerlendirmeleri yapmalarına yardımcı olmak amacıyla eğitim, danışmanlık ve bilgi belge desteği sağlamaktadır.

PQASSO’nun ortaya çıkışı, sivil toplum alanında doğrudan STK’lara hitap eden bir kalite güvencesi sisteminin olmamasından kaynaklanmıştır. 1990’ların sonlarında STK’lar arasında kalite güvence sistemlerinin kullanımının yaygınlaşmasına rağmen, kullanıma hazır standartların birçoğunun sivil toplum alanına ilişkin sorunların üzerine gerçekten eğilmediği, en önemlisi de sivil alanda yer alan aktörlerin anlayabildiği dili konuşmadığı ortaya çıkmıştır. PQASSO, CES tarafından bu boşluğu gidermek için geliştirilmiştir. PQASSO geliştirilirken Sivil Toplum Kuruluşları ile en ilişkili ve onlar için en önemli alanlar üzerine odaklanılmıştır. Standartlar, kuruluşun büyüklüğüne, iş hacmine veya karşılamak istedikleri belirli bir ihtiyaca bakılmaksızın belgelenmiş ve tüm kuruluşların erişebileceği bir dil kullanılarak tanımlanmıştır. Bugün PQASSO 14.000’in üzerinde kuruluş tarafından kullanılmaktadır. CES’nin PQASSO üzerinde, lisansı da içeren bir telif hakkı bulunmaktadır.

İçeriği Nedir?

PQASSO, özellikle Sivil Toplum Kuruluşları için tasarlanan ***bir dizi kalite standardıdır***. Kuruluşlara kendilerini güçlendirmelerinde ve daha verimli ve etkili olmalarında yardımcı olmak amacıyla hazırlanmış bir rehber işlevi görür. Kuruluşlar kendilerini standartlara göre mukayese ederler ve bu şekilde neleri iyi yaptıklarına, hangi alanlarda gelişmeleri gerektiğine karar verebilecek hale gelirler ve sonuçta bir eylem planı oluşturabilir, böylece kuruluşlarını zaman içerisinde güçlendirebilirler. Burada söz konusu olan sadece bir dizi kalite standardını yerine getirmek olarak düşünülmemelidir; bu standartlar kuruluşa ait bir gelişim aracı veya bir yönetim aracı olarak da kullanılabilir.

¹⁶ <http://www.ces-vol.org.uk/PQASSO>

CES'ye göre, yüksek kalitede bir kuruluş;

- Neyi elde etmek istediği konusunda açıktır
- Bunu en iyi şekilde nasıl yapacağını bilir
- Yapacağını söylediği şeyi yapar
- Yaptıklarından ders alır
- Kuruluşunu ve hizmetlerini geliştirmek amacıyla öğrendiklerini kullanır
- Kullanıcılar için olumlu bir farklılık ortaya çıkarır
- Kullanıcılarını ve diğer paydaşları – kuruluşla bir ilgisi olan farklı insanları ve grupları memnun eder.

12 kalite alanı altında belirlenen ve kuruluşun tüm yönlerini hesaba katan bütüncül bir yaklaşıma sahip standartlar, kuruluşlara özdeğerlendirme yöntemi ile kendilerini değerlendirme imkanı verir. Uygulama aşamasında PQASSO kuruluşlara kendi ihtiyaçlarına göre belirleyebilecekleri esnek bir yaklaşım sunmaktadır. PQASSO'ya göre bu 12 kalite alanı bir kuruluşun yüksek bir standarda çıkabilmesi için gereken yapı taşlarıdır:

1. Kalite için planlama
2. Yönetişim
3. Liderlik ve Yönetim
4. Kullanıcı merkezli hizmet
5. İnsanları yönetmek
6. Öğrenme ve gelişim
7. Parayı yönetmek
8. Kaynakları yönetmek
9. İletişim ve tanıtım
10. Diğerleri ile çalışmak
11. İzleme ve değerlendirme
12. Sonuçlar

Her bir kalite alanında standardın kendisi açık bir şekilde tanımlanmıştır. Standart, tüm kuruluşlara uygulanabilir iyi bir uygulama ifadesidir. PQASSO, her bir standardın altında standartla ilgili çalışmanın getireceği faydaların bazılarını ana hatlarıyla belirtmektedir. Daha sonra standardın neleri kapsadığını ortaya koymakta ve standartta kullanılan anahtar kelimelerin ve kelime gruplarının bazılarını tanımlamakta ve açıklamaktadır.

PQASSO her standardın değerlendirilmesi için bir takım göstergeler ortaya koymaktadır. Göstergeler, standartları oluşturan ve bir standardın uygulanıp uygulanmadığı konusunda kendisine dayanılarak bir yargıya varılabilen daha belirgin unsurlar veya 'yapı taşları'dır.

Tablo 3: PQASSO Örnek Standart ve Göstergeler

Kalite Alanı 8: Kaynakları Yönetmek – Standart
Kaynaklar öngörülen etkinliklerin gerçekleşmesini sağlayacak şekilde planlanır ve güvenli, verimli ve etkili bir şekilde kullanılır. Kuruluş etik ve sürdürülebilir çalışma uygulamaları benimser ve çevre üzerindeki herhangi olumsuz etkiyi en aza indirecek şekillerde kaynakları yönetir.
Kalite Alanı 8: Kaynakları Yönetmek – Göstergeler
• Kişisel ve hassas bilgiler güvenli bir şekilde tutulur ve kişisel verileri koruma mevzuatına uygun olarak yönetilir; uygun olduğu hallerde gizlilik sağlanır. • Kuruluş çevresel sorumluluklarını dikkate alır ve enerji tasarrufu yapmak, atıkları azaltmak, materyalleri yeniden kullanmak veya geri dönüştürmek için adımlar atar ve etik tüketim seçeneklerini kullanır.

Nasıl Uygulanır?

PQASSO üç başarı seviyesi aracılığı ile kalitenin uygulanmasına aşamalı bir yaklaşım sunar.



Seviye 1, her sorumluluk sahibi kuruluşun yerine getirmesi gereken yasal zorunlulukları ve kuruluş kullanıcılarına, çalışanlarına, gönüllülerine ve daha geniş olarak topluma karşı sorumluluklarını yerine getirmesi için gereken asgari gereklilikleri kapsar. Bu seviye daha sonra gerçekleştirilecek işler için bir alt yapı sağlar niteliktedir ve bazı kuruluşlar bu seviyenin gerekliliklerini karşılamamın yeterli olacağını düşünürler. Bu seviye, kurulma aşamasında olan yeni kuruluşlar tarafından da sağlıklı bir başlangıç yapılabilmesi amacıyla kullanılabilir.

Bir kuruluş, seviye 1'i başarıyla tamamlayıp pekiştirdikten sonra seviye 2'ye ve sonra da muhtemelen seviye 3'e geçme kararı alabilir. Daha üst bir seviyeye geçme kararı kuruluşun isteğine ve mevcut kaynaklarına bağlıdır. (Seviyelerin tanımları için bkz. Tablo-2.4)

Tablo 4 : PQASSO Üç seviye arasındaki farklılıklar

Seviye 1
Tüm kuruluşların sağlaması gereken asgari gereklilikleri belirler. Bir hizmet sağlayıcısı ve işveren olarak kuruluşun yasal zorunluluklarını tanımlamasına ve karşılamasına yardımcı olur. Kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesine yardımcı olmak amacıyla faaliyetlerin etkin planlama ve hedeflemelerinin yapılması için altyapı hazırlar. Kuruluşun uzun dönem vizyonunun ve gelişmesinin desteklenmesi amacıyla kullanılabilir.

Seviye 2

Seviye 1’de başarılan gelişmenin üzerine ekleyerek ilerlenir.

Seviye 1 aşamasındaki bir kuruluşa oranla bu kuruluşun işlerini planlama ve izleme kapasitesinin ve iç süreçlerini geliştirme kapasitesinin daha gelişmiş olduğu varsayılır.

Kuruluşun amaç ve hedeflerini gerçekleştirme yaklaşımlarında daha stratejik olmasını gerektirir.

Kurumsal politika, süreç ve uygulamaların çoğunun belgelenmesini gerektirir.

Sonuçların planlanması ve izlenmesine olan yaklaşımın sistematik olmasını ve sonuçlara daha çok odaklanılmasını gerektirir.

Seviye 3

Seviye 1 ve seviye 2’de gerçekleştirilen başarılı çalışmaların üzerine ekleyerek ilerlenir.

Benzer iş alanlarındaki diğer kuruluşlar için bir kalite lideri olarak hareket etme becerisi gerektirir.

Kuruluşun bir kalite geliştirme yöntemi olarak kendini diğer kuruluşlarla karşılaştırmasını gerektirir.

Kurumsal kapasite ile kuruluşun ittifaklar kurabileceği, bilgi paylaşabileceği ve geniş anlamda değişimi etkileyebileceği varsayılır.

Kurumsal yaşamın tüm yönlerinin sistematik bir şekilde gözden geçirilmesini gerektirir.

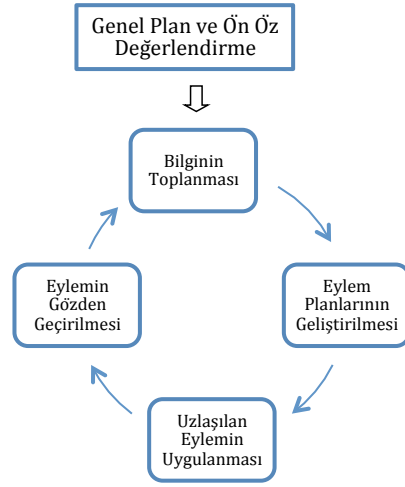
PQASSO, uygulayan kuruluşa iç denetleme imkanı sağlar. Kuruluş içerisindeki insanlar PQASSO standart göstergelerini kullanarak kuruluşun performansı ile ilgili bazı yargılara ulaşır ve nelerin başarıyla yapıldığını tespit ederken (güçlü yanlar) nelerin geliştirilmesi gerektiğine (geliştirilmeye uygun alanlar) karar verirler. PQASSO kanıta dayalı bir araçtır ve belli bir gösterge konusunda kuruluşun ne denli başarılı olduğuna karar verilmesine yardımcı olmak için doğru-
lama ölçütleri gereklidir.

**Angus Yaşlı/Hasta Bakıcılar Merkezi, Ekim 96’dan itibaren faaliyet gösteren ve yaşlı/has-
ta bakımı konusunda hizmet veren gönüllülerin bağlı olduğu bir kuruluştur. Bugün yak-
laşık 2000 üyesi vardır. Merkez, çalışanlarının yüksek kalite hedefi ile 2 yıl süren yoğun
çalışmaları sonucunda Eylül 2012 tarihi itibarıyla PQASSO 1. Seviyesine hak kazanmıştır.
PQASSO 1. Seviyesine hak kazanarak aşağıdaki nitelikle sahip olduklarını kamuoyuna
da göstermektedirler.**



- Etkili ve sorumlu yönetim,
- Kullanıcılarımız için daha iyi çıktıların olacağı ve çıkarlarına hizmet eden çalışmalara odaklanmayı değer olarak kabul etmek,
- Etkin bir mali kontrol,
- Diğer organizasyonlarla iyi ilişkiler oluşturmak.

Tablo 5: PQASSO uygulaması işleyiş döngüsü



Ön değerlendirme: Bu aşamada, kuruluşun genel olarak ne denli başarılı olduğuyula ilgili bir fikir edinmek, hangi alanların gelişmeye ihtiyacı olduğunun belirlenmesi ve ne kadar zaman, kaynak ve insan kapasitesi gerektiğiyle ilgili bir fikre sahip olmak amacıyla 12 kalite standardının hepsi hızlı bir şekilde öz değerlendirmeden geçirilir. Bu aşama aynı zamanda kuruluşa hangi standartlarla başlayacağına karar verme kısmında da yardımcı olur.

Kanıt dayalı öz değerlendirme: Bu aşama kuruluşun asıl değerlendirme aşamasıdır. Kuruluş içerisinde insanlar bütün göstergeler ile ilgili kanıtları ararlar ve bu göstergeleri kullanarak; “kuruluşun performansını karşılamıyor” “başlangıç aşamasında” “olumlu bir biçimde ilerliyor” “tamamen karşılıyor” şeklinde değerlendirirler. Kuruluşun bir standardı tamamen karşıladığı durumlarda bir sonraki standarda geçer. Böylelikle geliştirilmesi gereken alanlar tespit edilir.

Eylem Planları Geliştirmek: Bu aşamada, geliştirilmesi gereken alanlar olarak tespit edilen alanları ele almak için bir eylem planı geliştirilir. Bir eylem planı, üzerinde uzlaşılmış gelişme yönlerini, bu gelişimi gerçekleştirmekten sorumlu insanları ve kuruluşun bu gelişmeleri tamamlamayı istediği zaman çerçevesini içerir. Bu gelişmelerin kuruluş için önem, zaman ve kaynak kısıtlamalarına göre öncelik sıralamasına konulması önerilir.

PQASSO uygulaması, **özdeğerlendirmenin** yanı sıra **dışarıdan değerlendirme** ile PQASSO Kalite Markasına başvurma seçeneğini de içermektedir. Dış değerlendirme CES tarafından düzenlenen özel eğitimlere katılmış uzmanlar/meslektaşlar tarafından gerçekleştirilir. PQASSO Kalite Markasına sahip olmak bir kuruluşun dış değerlendiriciler tarafından PQASSO standartlarını yerine getirdiğinin akredite edildiği anlamına gelir ve bu kuruluşa başarısını kutlamasına ve tanıtımını yapmasına yardımcı olmak için PQASSO Kalite Markası logosu ve sertifikası verilir. Bu genelde bağımsız fon sağlayıcıları, kullanıcılar ve diğer paydaşların gözünde tanınırlığını ve güvenilirliğini arttırmak isteyen kuruluşlar tarafından tercih edilmektedir. PQASSO Kalite markası üç yıl boyunca geçerlidir.

Seviye 2 ve 3’de PQASSO Kalite Markası, Yardım Kurumu Komisyonu (Charity Commission) tarafından da tanınmaktadır. (bkz. Tablo 6)

Tablo 6: Yardım Kurumu Komisyonu “Etkin bir Yardım Kurumu Damgası” (Hallmarks of an Effective Charity)

Yardım Kurumu Komisyonu, İngiltere ve Galler’deki Sivil Toplum Kuruluşlarının düzenleyicisidir ve onların kayıt işlerinden sorumludur. Temel amacı toplumun çıkarlarını korumak için sivil alanın dürüst bir şekilde çalışmasını sağlamaktır. Komisyon, bakanlığa bağlı olmayan kamu kurumudur.

Düzenleyici rolünün bir parçası olarak, Komisyon yardım kurumlarını tüm işlem ve faaliyetlerinde iyi uygulamaları rehber almaları konusunda teşvik etmektedir. Etkin bir Yardım Kurumunun Nitelikleri; yardım kurumları için geliştirilmiş bir kılavuzdur ve bu kılavuz vakıf yöneticilerinin yardım kurumlarının etkinliklerini arttırmalarına ve Komisyonun düzenleyici çerçevesinin desteklediği ilkelerin gelişmesine yardımcı olacak standartları belirtmektedir.

Altı nitelik vardır:

- Açık amaç ve yönelimler
- Güçlü bir yönetim kurulu
- Amaca uygunluk
- Öğrenme ve gelişim
- Mali güç ve ihtiyatlılık
- Hesap verebilirlik ve şeffaflık

SOKNO- Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlar için Hırvat Kalite Güvence Sistemi



Nedir?

SOKNO¹⁷, Hırvatistan’da küçük ve orta ölçekli kar amacı gütmeyen kuruluşlar ya da daha büyük kuruluşların proje ekipleri için tasarlanmış bir kalite standartları dizisidir. Sistem, sosyal yardım, çevre, sağlık gibi farklı alanlardaki kuruluşlar tarafından kullanılabileceği gibi savunuculuk ve araştırma ile ilgilenen kuruluşlar tarafından da kullanılabilir.

İçeriği Nedir?

SOKNO kılavuzu, kuruluş içerisinde kalitenin sürekli olarak geliştirilmesi için aşağıda sayılan 13 alanı kapsar:

- Kalite Planlaması
- İyi Yönetişim
- Liderlik ve Yönetim
- Kullanıcı Odaklı Hizmetler
- Personel

¹⁷ http://www.smart.hr/index.php?option=com_content&task=view&id=37&Itemid=1

- Gönüllüler
- Eğitim ve Gelişim
- Para Yönetimi
- Kaynakların Yönetimi
- Faaliyetlerin Yönetimi
- Ağ Kurma ve Savunuculuk
- İzleme ve Değerlendirme
- Sonuçlar

Nasıl Uygulanır?

PQASSO gibi, SOKNO da üç seviye halinde sunulabilir:

İlk seviye kuruluşun gelişimi için temaları tanımlar, ikinci seviye kuruluşun tüm alanlarda daha da ilerlemesiyle birinci seviyede kazanılan başarının üzerine ekler ve üçüncü seviye de kuruluşun iyi uygulamalarını sürdürmesine yardımcı olur.

SOKNO dış değerlendirmecileri olmayan bir **öz değerlendirme** sistemidir, ancak standartların tutturulmasına ve onlara uyulmasına yardımcı olan danışmanları vardır. SOKNO'nun tüm 13 alan ile birlikte uygulanması yaklaşık olarak 1 yıl alır ve asgari gereklilikleri şu şekildedir: Kurulustan bir çalışanın görevlendirilmesi, çalışma alanının sağlanması (ofis) ve yaklaşık 6500 avroluk mali kaynak. SOKNO için bir belgeleme (sertifikasyon) modeli üzerine çalışılmaktadır.

BÜYÜTEÇ: SOKNO- Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlar için Hırvat Kalite Güvence Sistemi

Türkiye'deki STK'lara kendilerine yakın bulabilecekleri bir örnek sunmak adına Hırvatistan'da geliştirilen SOKNO modeline detaylı bir şekilde bakmak faydalı olacaktır. Hırvatistan sivil toplum alanı gelişmişlik düzeyi bakımından Türkiye'ye yakın bir örnektir. Hırvatistan'da geliştirilen SOKNO modeli, Batı Balkanlardaki en başarılı uygulama olarak öne çıkmakta ve bu coğrafyadaki diğer ülkelere de örnek olmaktadır.

SOKNO Nasıl Geliştirildi: İhtiyaç Tespiti

2001-2007 yılları arasında Hırvatistan Eğitimsel Kalkınma Akademisi (AED), USAID tarafından finanse edilen Hırvatistan'ın Sivil Toplum Kuruluşlarına Destek Programı (CroNGO) adlı bir program uyguladı. Bu programın amacı sivil toplum savunuculuğu, Sivil Toplum Kuruluşu kapasitesinin geliştirilmesi, sivil toplumun içerisinde bulunduğu yasal çevrenin yenilenmesi ve kamuoyunda Sivil Toplum Kuruluşu imajının geliştirilmesi yoluyla Hırvat sivil toplumunun Hırvatistan'ın demokratik, ekonomik ve toplumsal kalkınmasına katkı sağlama becerisinin geliştirilmesi idi.

Bu amaçlarla paralel olarak, CRONGO USAID'in desteğiyle hesap verebilirlik, şeffaflık ve iş kalitesini arttırarak Hırvat Sivil Toplum Kuruluşlarının güçlenmesini sağlayacak bir araç geliştirmeye karar verdi ve böylece bir kalite güvence sistemi arayışı başladı. Mevcut tüm sistemler içerisindeki arayışlarının sonunda, alan içerisinde alan için geliştirilen tek sistem olan ve Birleşik Krallık'ta en çok kullanılan kalite güvence sistemi PQASSO uygulanabilecek en iyi sistem olarak seçildi.

Katılımcı Süreç

Hırvatistan STK'ları için kalite yönetim sistemi kurma aşaması oldukça katılımcı bir süreçle yönetildi. Tüm STK temsilcilerinin katılımı ile 3 yıl boyunca düzenli aralıklarla süren bir toplantı dizisi yapıldı. Burada standartları konuşmadan önce STK'ların "kalite" kavramından ne anladıkları belirlenildi. Daha sonra PQASSO'nun Hırvatistan'a uyarlanması için çalışmalar başlatıldı. Burada etkili olan kriterler, Hırvatistan STK'larının genel yapısı, ihtiyaçları ve Hırvatistan sivil toplum alanını düzenleyen yasal altyapı oldu.

Ülkenin Özgün Koşullarına Uyarlama

Uyarlama süreci uzun ve masraflıydı. Finansman USAID tarafından sağlandı.

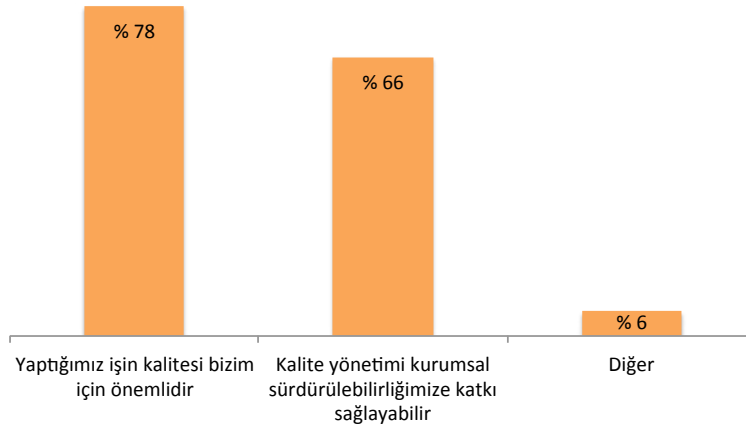
Uyarlama süreci iki aşamada gerçekleşti. 2002 - 2005 yılları arasında altı Hırvat STK temsilcisi PQASSO'yu orijinal İngilizce versiyonunda kullanmaları için eğitildi. AED bu STK'lar ile sistemi Hırvatistan'a göre uyarladı ve OKNO adında bir taslak versiyonu geliştirdi. OKNO 18 kuruluşta pilot olarak uygulandı ve bir dizi değerlendirmenin ardından SOKNO geliştirildi. İkinci aşamada ise 2005-2007 yılları arasında 5 SOKNO danışmanı CES tarafından eğitildi ve lisans aldı. Bu 5 danışman Hırvatistan'da diğer 21 danışmanı eğitti ve onlar da sertifikalı danışman oldu. 57 kurum sistemin uygulanışını izleyen ve zayıf-güçlü yönlerini gözlemleyen danışmanların desteği ile SOKNO için başvuruda bulundu. SOKNO kalite göstergelerinde bazı değişiklikler yapılarak geliştirilmişti ve içerisinde değişiklikler yapılarak ikinci kılavuz hazırlandı.

Uygulama

SOKNO'nun ilk uygulayıcılarından biri olan ve STK'lara süreçte danışmanlık yapma görevini üstlenen Hırvatistan Sivil Toplumu Geliştirme Derneği (SMART), SOKNO'yu iyi bir örgütsel gelişim modeli olarak tanıtıyor. SMART Hırvatistan'daki tüm STK'ların en azından tanımlanan ilk seviyeye ulaşmasını amaçlıyor. SOKNO özellikle gözlemci (watchdog) ve hak temelli çalışan STK'lara tavsiye ediliyor. Bir kuruluşun SOKNO'yu uygulaması 6 ila 12 aylık bir zaman dilimini alıyor ve uygulayacak STK'nın asgari olarak en az bir çalışanı ve çalışma alanı (ofis) olması gerekiyor. Bu nedenle model ağlar, platformlar ya da tamamen gönüllülük esaslı çalışan STK'lara tavsiye edilmiyor.

2010 yılında STK'lar arasında yapılan bir ankete göre 2002 yılında sürece başlayan 43 STK'dan 32'si SOKNO'yu düzenli olarak uyguluyor. Toplamda ise 67 kuruluş SOKNO uygulayıcısı konumunda. Bu kuruluşlardan birçoğu tanımlanan ikinci düzeye erişmiş durumda. Uygulama aşamasında karşılaşılan temel güçlükler, devamlılık, toplantıların sıklığı, finansman, zaman kısıtlılığı ile çalışanların ve gönüllülerin sık değişmesi olarak sayılıyor. Uygulamayı bırakan 11 kuruluş sürece özel olarak tayin edebilecekleri insan kaynaklarının olmamasını, farklı bir model uygulamaya başladıklarını ya da STK'larının faaliyetlerinin durma noktasına geldiğini sebep olarak gösteriyor.

Tablo 7: STK'ların SOKNO'yu uygulama motivasyonları



Grafik ¹⁸ 2010 yılında düzenlenen Kalite Yönetimi Konferansı sunumlarında SOKNO'yu kullanan STK'ların motivasyonlarını irdelemek amacı ile kullanılmıştır.

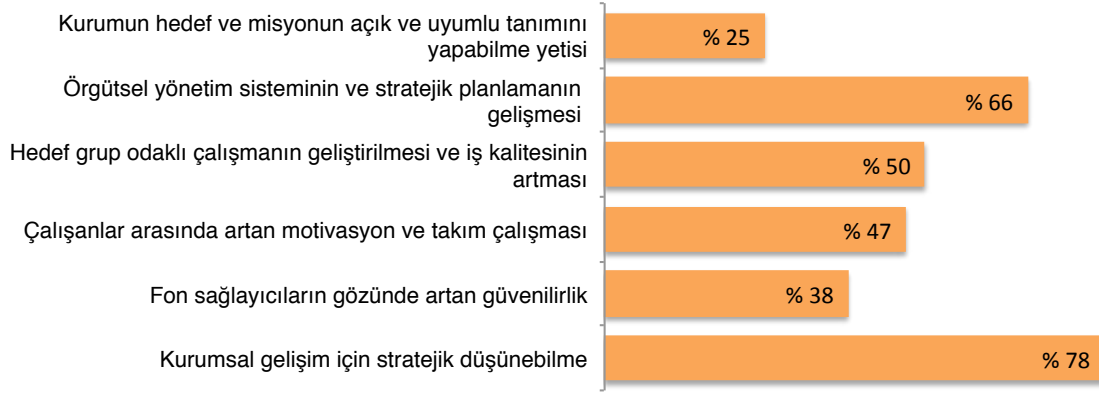
SOKNO'yu Uygulamanın Faydaları

SOKNO'yu uygulamanın sağlayacağı fayda ve avantajlar şu şekilde ifade edilmektedir:

- Kuruluştaki herkesin üzerinde uzlaştığı açık bir örgütsel misyon tanımı,
- Daha iyi organize olmuş ve koordineli çalışan yönetsel ve operasyonel yapılar kurmak,
- Faydalanıcıların ihtiyaçlarına daha iyi cevap verebilmek ve sunulan hizmetin kalitesinin artması,
- Kuruluş içi şeffaflığın artması ve dolayısıyla karar alma süreçlerinde herkesin katıldığı açık ve katılımcı süreçlerin mümkün kılınması,
- Çalışanlar arasında işbirliği ve iletişimin artması,
- Çalışanlar ve gönüllülerde artan motivasyon,
- Toplum, faydalanıcılar ve fon sağlayan kuruluşlar nezdinde kuruluşun tanınırlığının ve güvenilirliğinin artması.

¹⁸ Sunum: "SOKNO", Sladana Novbota, Regional Conference: Quality Assurance Systems for CSOs in the IPA region, 14 Ekim 2010.

Tablo 8: STK'lara Göre SOKNO'nun Sağladığı Fayda ve Avantajlar



Grafik 2010 yılında düzenlenen Kalite Yönetimleri Konferansından alınmıştır.¹⁹

SOKNO: Alınan Dersler

Ev Sahibi Kuruluş için:

- PQASSO gibi bir sistem bir başka ülkedeki STK'lara kolayca uygulanamıyor. Sistemin mutlaka ülkenin özgün koşullarına uyarlanması gerekiyor.
- Standartların ve her bir kalite alanının altındaki göstergelerin anlamlı olması için modelin sürekli denetlenmesi, kontrol edilmesi ve değişikliklere adapte edilmesi gerekiyor.
- Modelin geliştirilmesi uzun ve pahalı bir süreç, dolayısıyla bu süreci finanse edecek bir fon sağlayan kuruluşun bulunması gerekiyor.
- Uygulama için zamanlama çok önemli.
- Kuruluşlara uygulama aşamasında danışmanlık yapacak mentörlere yatırım yapmak çok önemli.
- Mentorların/Akıl Hocalarının aynı zamanda örgütsel gelişim ve özellikle STK yönetimi konularında uzman olması etkiyi artırıyor.
- SOKNO bir kereliğe mahsus bir uygulama değil, sürekli devam edilmesi gereken bir süreç.

Uygulayan STK'lar için:

- Uygulamaya başlamadan önce model hakkında eğitim almak ve bir mentörün kuruluşa sürekli olarak yol göstermesi başarılı sonuç almak için en önemli kriter.
- Kuruluşun en güçlü olduğu yerden başlamak ve planlamayı bu alan etrafında şekillendirmek sürecin sahiplenilmesini ve çalışanların motivasyonunu güçlendiriyor.
- Küçük STK'lar tüm paydaşlarını sürece dahil etmelidir.

¹⁹ Sunum: "SOKNO", Sladana Novbota, Regional Conference: Quality Assurance Systems for CSOs in the IPA region, 14 Ekim 2010.

- İlerleme sağlamak için uygulama sürecini kuruluş içindeki rutin planlamanın bir parçası haline getirmek gerekiyor.
- Başarılı olmak için objektif, kararlı ve sabırlı olmak gerekiyor.
- Planlamada küçük adımlar atmak hızlı başarı ve motivasyon getiriyor.

Gelecekte Yapılması Planlananlar

- Sürekli tanıtım: Hırvat STK'ları arasında SOKNO'nun bir örgütsel gelişim modeli olarak daha fazla tanıtılması ve teşvik edilmesi.
- SOKNO'nun uygulanmasını mentör desteği sağlayarak finansal olarak desteklemek.
- SOKNO için bir sertifikasyon modeli geliştirmek.

ISO 9000: 2008 Standartları

Nedir?



ISO²⁰ (Uluslararası Standartlaştırma Teşkilatı) dünyanın en büyük gönüllü Uluslararası Standart geliştiricisidir.

ISO 9001:2008 bir kalite yönetim sistemi için prensipleri belirleyen uluslararası bir standarttır. Bu, bir kuruluşu hizmetlerinin işletiminin ve sağladığı hizmetlerin kalitesi açısından belirlenen hedeflere ulaşmaya odaklayacak bir yönetim sistemidir. ISO 9001:2008 170'i aşkın ülkede bir milyondan fazla şirket ve kuruluş tarafından uygulanmaktadır. Çoğunlukla özel sektör tarafından kullanılmasına rağmen, etkinlik sahası ne olursa olsun, büyük ya

da küçük Sivil Toplum Kuruluşları tarafından da kullanılabilir.

İçeriği nedir?

ISO 9000 serisi kalite yönetim sistemi standartlarının dayalı olduğu sekiz kalite yönetim prensibi²¹şunlardır:

Prensip 1 – Müşteri odaklılık

Prensip 2 – Liderlik

Prensip 3 – Katılımcılık

Prensip 4 – Süreç yaklaşımı

Prensip 5 – Yönetim sistemi yaklaşımı

Prensip 6 – Sürekli ilerleme

Prensip 7 – Karar almaya gerçekçi yaklaşım

Prensip 8 – Karşılıklı fayda sağlayan tedarikçi ilişkiler

²⁰ http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm

²¹ http://www.iso.org/iso/qmp_2012.pdf

Tablo 9: ISO-9000 Kalite Yönetim Prensipleri

Prensip	Açıklama
Müşteri Odaklılık	Kuruluşların en önemli dayanakları müşterileridir; dolayısıyla müşterilerinin bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçlarını anlayabilmeli, isteklerini karşılayabilmeli ve beklentilerini aşmalıdır.
Liderlik	Liderler amaç birliğini ve kuruluşun yönünü belirlerler. İnsanların kuruluşun hedeflerine ulaşmasına tamamen dahil olabileceği içsel ortamı oluşturmali ve sürdürmelidirler.
Katılımcılık	Tüm seviyedeki çalışanlar kuruluşun esasidir ve onların tam katılımı, yeteneklerinin kuruluşun yararı için kullanılmasını sağlar.
Süreç Yaklaşımı	Etkinlikler ve ilgili kaynaklar bir süreç olarak yönetildiğinde istenen sonuç daha verimli bir biçimde elde edilir.
Yönetim sistem yaklaşımı	Birbiriyle ilgili süreçleri bir sistem olarak tanımlamak, anlamak ve yönetmek kuruluşun hedeflerine ulaşmadaki etkinliği ve etkililiğine katkıda bulunur.
Sürekli ilerleme	Kuruluşun genel performansının sürekli ilerlemesi kuruluşun kalıcı bir hedefi olmalıdır.
Karar almaya gerçekçi yaklaşım	Etkili kararlar veri ve bilgilerin analizine dayalıdır.
Karşılıklı fayda sağlayan tedarikçi ilişkileri	Bir kuruluş ve onun tedarikçileri birbirine bağlıdır ve karşılıklı fayda sağlayan bir ilişki her ikisinin de değer yaratma yeteneğini artırır.

Nasıl Uygulanır?

ISO kalite yönetimi prensiplerini uygulamanın birçok yolu bulunmaktadır. Kuruluşun yapısı ve karşılaştığı kendine özgü sorunlar bunların nasıl uygulanacağını belirleyecektir.

Belgelendirme bir gereksinim olmamasına rağmen, kuruluşlar ve şirketler sıklıkla ISO'nun yönetim sistemi standartlarına göre belgelendirilmeyi tercih ederler. Bu standartları uygulamayı istemek için en iyi sebep, kuruluşun operasyonlarının etkinliğini ve etkililiğini arttırmaktır. ISO'nun geliştirdiği uluslararası standartlara ilişkin belgeleme yalnızca özel dış değerlendirme kuruluşları tarafından sağlanmaktadır.

Slovenya STK'lar için Kalite Yönetim Sistemi

Nedir?



Sivil toplum alanında ISO kriterlerini ilk kullanan Slovenya Kalite ve Metroloji Enstitüsü²² (SIQ) olmuştur. Slovenyalı STK'lar için kalite güvence modeli uluslararası ISO standardı 9001:2000'e temel alınarak geliştirilmiştir. Slovenya'da kalite standartlarını uygulamaya başlayan 50 kuruluştan 14'ü ISO standardı belgesi almaya ak kazanmıştır.

²² http://www.pic.si/index.php?option=com_content&task=view&id=208&Itemid=195

Sistem 2007 yılında başlatılan “Slovenyalı STK’lar için Kalite Sistemi” projesinin uygulanma sürecinde geliştirilmiş ve çalışma uluslararası Sivil Toplum, Amerika Birleşik Devletleri Büyükelçiliği ve Kamu İdaresi Bakanlığı tarafından finanse edilmiştir. ISO modeli ve PQASSO ve SOKNO gibi uluslararası modeller incelenmiş, Slovenyalı bir kalite sistemi versiyonunun geliştirilmesi için temel oluşturmuştur.

İçeriği nedir?

Slovenya STK’lar Kalite Güvence Sistemi standartları aşağıdakileri kapsamaktadır:

1. Genel Koşullar
2. Yönetim ve Yönetişim
3. Çalışanlar ve Gönüllüler
4. Kaynak Yönetimi
5. Süreç Yönetimi
6. İzleme ve Değerlendirme
7. İlerleme (PDCA sistemi)

Nasıl Uygulanır?

Süreç iki aşamada uygulanmaktadır:

İlk aşamada kuruluşlar kalite standartlarının unsurlarına dayalı olarak operasyonlarını bağımsız olarak ya da uzmanların/akıl hocalarının (mentor) yardımı ile analiz ederler. Bu öz değerlendirme aşaması için kullanılan anketler ücretsizdir. SIQ ayrıca konuya ilişkin ücretsiz atölyeler düzenlemektedir. Bu atölyeler kalite sistemi ve uygulama kuralları hakkında bilgi edinmek ve fikir alışverişinde bulunmak için bir buluşma yeri olarak görev yapar.

İç değerlendirmeyi takiben kuruluşlar dış değerlendirme için hazır hale gelirler. Eğer standardın tüm gereklilikleri yerine getirilirse, kuruluş sertifika alır. Bu sertifika üç yıl süresince geçerlidir ve bu süre dolduktan sonra belgelendirme süreci yenilenmektedir.

Uygulamanın başlarında belgelendirme SIQ ve STK uzmanlarının bir araya gelmesi ile yapılmaktaydı. Bugün ise CNVOS (STK’ların Bilgi Hizmeti, İşbirliği ve Gelişme Merkezi)’nin özel eğitimli denetçileri dış değerlendirmeden sorumludur.

Slovenyalı STK Kalite Güvence Sistemi büyüklüğü ne olursa olsun, her çeşit STK’ya uygulanabilir.

EFQM Mükemmellik Modeli

Nedir?



Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM), 1988 yılında kurulan kar amacı gütmeyen bir vakıftır. EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşlara küresel çerçevede rekabet edebilirliklerini arttırmaları konusunda yardımcı olmak amacıyla bir çerçeve geliştirmek için bir araya gelen 14 öncü kuruluş tarafından geliştirilmiştir. EFQM, Avrupa'da 30,000'i aşkın kuruluş tarafından kullanılan kapsamlı bir yönetim çerçevesi olan **EFQM Mükemmellik Modeli** aracılığıyla kuruluşlara ilerleme sağlamaları yönünde yardımcı olma misyonunu edinmiştir.

EFQM Mükemmellik Modeli bir kuruluşun tüm etkinliklerini kapsayacak şekilde güçlü yönlerini ve geliştirilmesi gereken alanları ölçmeye yönelik bir öz değerlendirme çerçevesidir. *Mükemmellik Modeli* müşterilerine, hizmet alıcılarına veya paydaşlarına mükemmel bir hizmet sağlamak için bir kuruluşun ne yaptığına veya ne yapabileceğine odaklanır. Özel sektörün çalışmalarına ilişkin geliştirilmiş olmasına rağmen, kamu ve Sivil Toplum Kuruluşları da *Mükemmellik Modeli*'nden faydalanabilmektedir.

EFQM, Mükemmellik Modeli'nin kurallara dayalı olmadığını ifade etmektedir. Model bir dizi kural veya standarda sıkı sıkıya bağlı olmaya değil, mükemmel bir kuruluşun nasıl olması gerektiğine ilişkin bir dizi varsayıma dayanır. Her kuruluş, bu modeli iç gelişimini yönetmek ve ilerletmek üzere kendi belirlediği yöntemle uygular. EFQM özdeğerlendirmeye dayalı bir modeldir.

EFQM dünya çapındaki en iyi uygulamalara dayanarak ve veri toplayarak modeli her üç yılda bir güncellemektedir. Sistemin en güncel versiyonu EFQM Mükemmellik Modeli 2013'tür.

İçeriği nedir?

EFQM Mükemmellik Modeli 3 bileşenden oluşan bütüncül bir çerçevedir:

- Mükemmelliğin Temel Kavramları
- 9 Kriter
- RADAR

Mükemmelliğin Temel Kavramları

Mükemmelliğin Temel Kavramları, herhangi bir kuruluşun sürdürülebilir başarıyı elde edebilmesi için gerekli temeli oluşturur. Bu kavramlar "mükemmel bir kurumsal kültür" için gerekli unsurların esası olarak kullanılabilir. Temel kavramlar aynı zamanda üst yönetimin ortak dilini oluşturur.

- Müşteriler için değer katmak
- Sürdürülebilir bir gelecek için sorumluluk almak
- Dengeli sonuçlar gerçekleştirmek
- Yaratıcılık ve yenileşmeyi beslemek
- Vizyoner, esin veren ve bütünsel liderlik
- Süreçlerle yönetmek
- Çalışanlarla başarmak
- İşbirlikleri oluşturmak

9 Kriter

Model, 9 kritere dayalıdır: Bu kriterler aracılığıyla bir kuruluş, ne yaptığı ve elde ettiği sonuçlar arasındaki neden ve sonuç ilişkilerini anlayabilir ve analiz edebilir. Bu kriterlerin beş tanesi; kuruluşun kendini, personelin ve kaynaklarını nasıl yönettiği, stratejisini nasıl planladığı ve anahtar süreçleri nasıl değerlendirip izlediği ile ilgilidir:

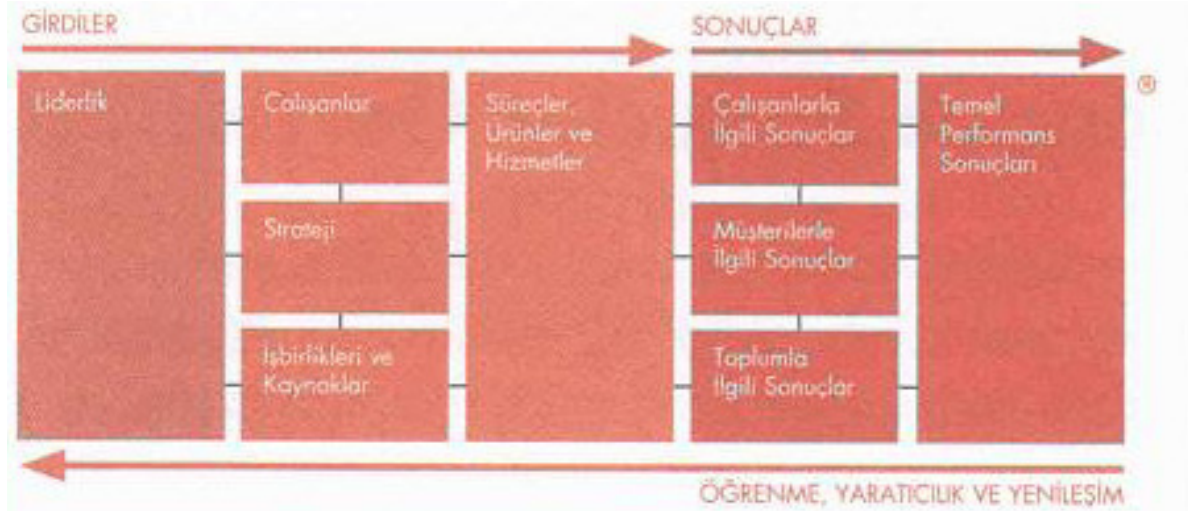
- Liderlik
- Strateji
- Çalışanlar
- İşbirlikleri ve kaynaklar
- Süreçler, ürünler ve hizmetler

Diğer 4 kriter sonuçlar ile ilgilidir: Sonuçlar kuruluşun elde ettikleridir. Bunlar, kuruluşun çalışanları ve müşterileri arasındaki memnuniyet düzeyini, toplum üzerindeki etkisini ve anahtar performans göstergelerini kapsamaktadır:

- Müşterilerle ilgili sonuçları
- Çalışanlarla ilgili sonuçlar
- Toplumla ilgili sonuçlar
- Temel performans sonuçları

Her bir kriterin bir tanımı ve bir dizi destekleyici alt kriteri bulunmaktadır. Mükemmellik modeli birkaç unsur kullanılarak bu dokuz kritere dayalı derecelendirmeye dayanır.

Tablo 10: EFQM 2010 Öğrenme, Yaratıcılık ve İnovasyon

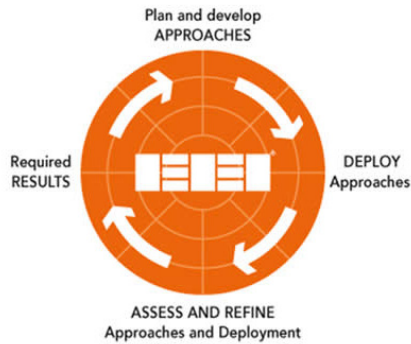


Nasıl uygulanır?

EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşların kendilerini yukarıda sayılan 9 kritere göre değerlendirdiği, **öz değerlendirmeye** dayalı bir modeldir. Model, uygulayıcılarına bir uygulama aracı da sunar.

RADAR

RADAR, kuruluşların performanslarını sorgulamak amacıyla yapısal bir yaklaşım sağlayan bir değerlendirme çerçevesi ve yönetim aracıdır. En genel bakışla RADAR kuruluşların aşağıdakileri dikkate almalarını sağlar:



- Stratejisinin bir parçası olarak elde etmek istediği sonuçları belirlemek,
- Beklenen sonuçları hem mevcut durumda hem de gelecekte gerçekleştirmek amacıyla birbiriyle bütünleşik yaklaşımlar planlamak ve oluşturmak,
- Uygulamayı güvence altına almak üzere yaklaşımları yaymak,
- Elde edilen sonuçların izlenmesine, analizine ve sürekli öğrenme faaliyetlerine dayanarak değerlendirmek ve iyileştirmek.

EFQM Mükemmellik modeli, özel sektör kuruluşları esas alınarak geliştirildiğinden, içeriğin bir kısmı dil açısından Sivil Toplum Kuruluşları için anlaşılır olmayabilir. Ancak EFQM ve ülke temsilcilikleri eğitim programları düzenlemekte ve modeli sivil alan için uygulanabilir hale getirmektedir.

EFQM Mükemmellik Modeli, bir kuruluşa kendi performansını ölçmede mümkün olduğu kadar dürüst ve açık olma fırsatını veren bir öz değerlendirme aracıdır. Dış onaylama ve sertifikasyon olmadığı için müşterilere, hizmet alıcılarına ve finans sağlayıcılarına görünür olmasa da, EFQM başarı gösteren kuruluşlara ödüller sunmakta ve kazananları websitesi ve ağlar aracılığıyla duyurmaktadır.

EFQM'in dünya çapında 451 tane üyesi ve KalDer, Sabancı Üniversitesi, Türk Hava Yolları, Bursa Nilüfer Belediyesi, Arçelik AŞ, Bosch Türkiye ve Kocaeli Endüstri Odası dahil olmak üzere Türkiye'de 16 üyesi bulunmaktadır. KalDer, EFQM'in Türkiye'deki sertifikalı temsilcisidir.

Pakistan Kar Amacı Gütmeyen Kuruluş Sertifikasyon Modeli

Nedir?



Pakistan Filantropi Merkezi'nin ev sahipliği yaptığı bu model ²³Güney Asya'daki benzerleri arasında ilk ve en bilinen modeldir. Bu modelde de STK'lar belirli standartlar doğrultusunda gönüllü olarak bir değerlendirmeden geçmektedirler.

Sertifikasyon Modeli'nin içerdiği standartlar uluslararası iyi örnekler ışığında hazırlanmış ve Pakistan'a uyarlanmıştır. Geliştirme sürecinde fon sağlayıcılar, STK'lar ve ilgili kamu kurumları gibi temel paydaşların katıldığı uzun danışma toplantıları gerçekleşmiş, dünyada uygulanmakta olan birçok kalite yönetim sistemi incelenmiştir. Bu katılımcı yaklaşım, modelin bir kere kurulduktan sonra sivil alan tarafından büyük ölçüde kabul görmesini sağlamıştır.

İçeriği nedir?

Bu modelde standartlar yönetim, programların yürütülmesi ve finansal yönetim olarak üç başlık altında toplanmıştır. Başlıkların altında toplam 90 adet standart belirlenmiştir.²⁴

²³ <http://www.pcp.org.pk/content.php?cid=7>

²⁴ Standartların tamamı için bkz: <http://www.oneworldtrust.org/csoproject/images/documents/uploading%20from%20MH/PKSN1.pdf>

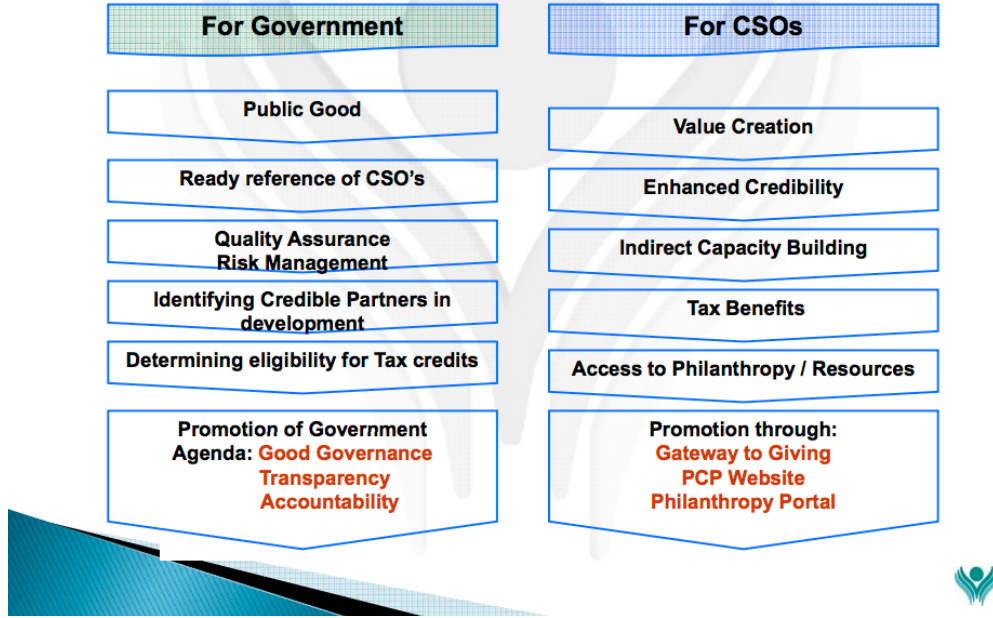
Tablo 11: Pakistan Modeli Göstergeleri

NO	STANDART	DOĞRULAMA ŞEKLİ	UYGULAMA YERİ	AĞIRLIK
2.1	Organizasyonun ortak imza sistemi mevcuttur ve yöneten organ tarafından usule uygun olarak onaylanmaktadır.	Kar Amacı Gütmeyen Kuruluş'un (KAGK) mali işlemlerine ilişkin belgelerin masa başı incelemesi yapılabilir; Ortak imza sistemi mevcuttur - 3 Ortak imza sistemi mevcut değildir - 0 İmzalayan havuzu çek imzası için gereken asgari sayıdan daha fazla kişi içerir - 5 Ortak imza sisteminin imza yetkisine dair mali aralıkları vardır - 3 Sistem yöneten organ tarafından usulüne uygun şekilde onaylanmaktadır - 4	Tüm KAGK'ler	15
2.2	Çekler üzerinde imzası bulunmayan görevlendirilen bir imza sahibi adına yazılır.	İmza sahiplerine yapılan ödemelerin incelemesi bu amaca yönelik kanıt oluşturacaktır (Maaş çekimlerinde geçerli olmayabilir).	Tüm KAGK'ler	10
2.3	10.000 Rs tutarını geçen tüm ödemeler çapraz çekle yapılır.	Satın alma, danışmanlara ve personele yapılan ödemelere ilişkin mali belgelerin incelemesi için yeterli bilgi sunacaktır. Personele maaşlarının ödenmesine dair belirli sorular da sorulacaktır. Elektrik, su, gaz gibi hizmet faturalarının ödenmesi ise nakdi olacaktır.	Tüm KAGK'ler	10
2.4	Yöneten organ denetçilerin atanmasına ve banka hesaplarının açılmasına izin verir. Organizasyon her beş yıldan sonra farklı bir harici denetçi görevlendirir.	Sahada değerlendirme yapan bir kişi ilgili belgeleri inceleyebilir ve yöneten organın üyelerine ve mali işlerle ilgilenen personele sorular sorabilir. Son beş yılda denetçilik yapmışların listesi de incelenmelidir. Yöneten organ denetçilerin atanmasını onaylar - 6 Yöneten organ hesap açılmasını onaylar - 4 Denetçi en çok beş seneden sonra değişir - 5	Tüm KAGK'ler	10
2.5	Organizasyon kendi iç denetimini her yıl gerçekleştirilmektedir. İç denetim raporu harici denetçilerle paylaşılmaktadır. Bu standardın yıllık alındısı 10 milyon'dan fazla olan organizasyonlar için uygulanır.	Örneğin iç denetim raporları gibi ilgili belgelerin masa başı incelemesi yapılabilir. Son üç yılın her birinde iç denetim yapılmıştır - 10 Son üç yılın son ikisinde iç denetim yapılmıştır - 5 İç denetim raporları dış denetçilere verilmiştir - 5	Büyük KAGK'ler	15
2.6	Bilançolar, gelir ve gider tabloları (veya alındı ve ödeme hesapları) ve nakit akış tabloları hazırlanır.	Bu tablolar saha değerlendirmesinde incelenebilir. Küçük KAGK'lar için geçerli olmayan bilanço - 5 Gelir gider tablosu, alındı ve ödeme hesapları - 5 Küçük KAGK'lar için geçerli olmayan nakit akış tablosu - 5	Tüm KAGK'ler	15

NO	STANDART	DOĞRULAMA ŞEKLİ	UYGULAMA YERİ	AĞIRLIK
2.7	Organizasyon düzenli olarak defter, ödeme ve küçük kasa hesapları tutar.	Bu belgelerin saha değerlendirmecisi tarafından gözden geçirilmesi bunların doğru tutulmasını sağlar. KAGK Kasa defteri tutar – 5 Maaş kaydı tutar – 5 Küçük kasa defteri tutar – 5	Tüm KAGK'ler	15
2.8	Organizasyon yıllık denetim raporunu mali yılın kapanışından itibaren altı ay içerisinde yönetim organının üyelerine dağıtır.	Rapor ve dağıtım mekanizmalarının masa başı incelenmesi yapılabilir. Saha değerlendirmesi yapan kişiler personele ve yöneten organa KAGK adına sorular sorabilirler. KAGK yıllık denetim raporunu yöneten organa sunar – 6 Yöneten organ içinde dağıtım mali yılın kapanışından sonra altı ay içinde gerçekleşir - 4	Tüm KAGK'ler	10
2.9	Organizasyon farklı kalemlerle ilgili harcamalarını halka usulüne uygun şekilde açıklar.	Yıllık rapor, periyodik raporlar ve web sitesi gibi ilgili belgelerin masa başı incelemesi yapılabilir. Üç yıl boyunca KAGK, yıllık raporlarında, web sitesinde, kamuya sunulan belgelerde veya hükümete verilen belgelerde harcamalarını aşağıdaki başlıklarda yapmıştır: İdari harcama – 4 Sermaye harcaması – 4 Yurt dışı ve yurt içi seyahat – 4 Ulaşım aracı bakımı – 4 Personel ve danışmanların ödemeleri – 4 KAGK bu bilgileri son üç yılın ikisinde kamuoyuna sunmuştur. (2+2+2+2=10)	Tüm KAGK'ler	20
2.10	Organizasyon, yıllık bütçe hazırlar. Organizasyon düzenli aralıklarla gerçekleşen rakamların bütçe ile kıyaslandığı varyans raporları da hazırlar.	Bütçe belgesi ve gerçekleşen harcamanın gözden geçirilmesi saha değerlendirmesi esnasında yapılabilir. Bu standart için sadece organizasyonel bütçe (tüm projeleri, programları ve harcamaları kapsayan) dikkate alınacaktır. Varyans raporlarının mevcudiyeti doğrulanacak ve sıklığı belirlenecektir. Organizasyon son üç yılın her birinde bütçe hazırlamıştır - 10 Organizasyon son iki yılda bütçe hazırlamıştır – 5 Varyans raporları her yıl en az bir kere hazırlanmaktadır – 3 Varyans raporları yöneten organın üyeleriyle paylaşılmaktadır – 2	Tüm KAGK'ler	15

Model, hükümet tarafından da kabul görmüş ve desteklenmiştir. Pakistan'da devletin STK'lara sağladığı vergi muafiyeti bu sertifikasyon süreci ile ilişkilendirilmiştir. Devlet bu süreci başarı ile tamamlayan STK'lara vergi muafiyeti sağlamaktadır²⁵.

Benefits of Certification



Nasıl Uygulanır?

Pakistan modelinde sertifikasyon oldukça detaylı bir süreçtir. Dış değerlendirme modeli ile uygulanır ve her üç yılda bir tekrarlanması gerekir. Her bir göstergenin doğrulama aracı ve ağırlıklı puanı detaylıca belirlenmiştir. Sertifika alabilmek için STK'ların göstergelerin en az yüzde 60'ını olumlu bir şekilde karşılıyor olması beklenir.

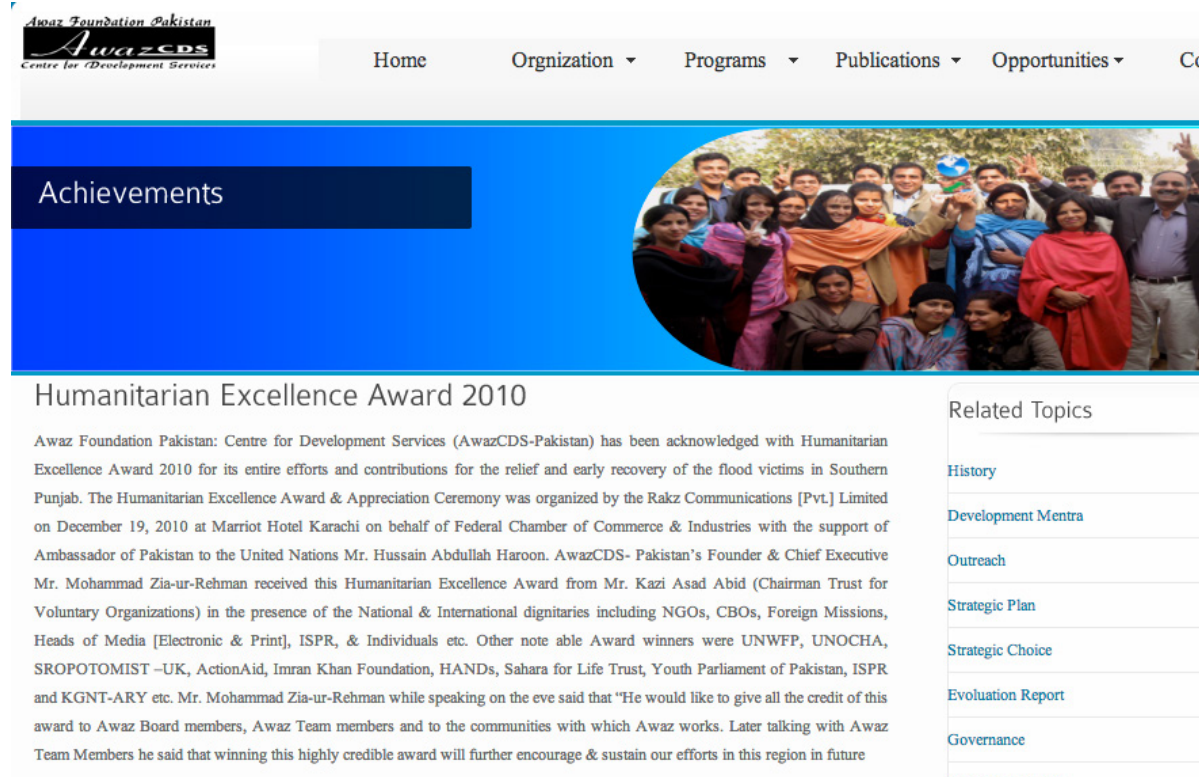
Pakistan Modeli ve Kamu Yararı Statüsü

Pakistan Kar Amacı Gütmeyen Kuruluş Sertifikası Pakistan devleti tarafından tanınmaktadır. Kalite yönetim modelini başarılı ile uygulayan ve sertifika almaya hak kazanan kuruluşlara devlet tarafından vergi muafiyeti sağlanmaktadır. Türkiye'deki kamu yararı statüsüne denk gelen bu uygulama ile hem sivil toplum alanının kalitesinin artırılması sağlanmakta hem de kamu yararı statüsü almak, STK'ların da kabul ettiği somut ve şeffaf kriterlere bağlanmaktadır.

²⁵ http://foundationforfuture.org/en/Portals/0/Conferences/Accountability/Presentations/Session%203/Pres-4a-PCP_Certification_English.pdf

Bugüne kadar 200 STK bu belgeyi edinmiştir. Sertifika kazanmaya hak kazanan STK'ların isimleri Filantropi Merkezi'nin internet sayfasında veri tabanı ile kamuya açıklanmaktadır.²⁶

Pakistan Modelini uygulayan Awaz Foundation Centre for Development Services-CDS 2010 yılında Humanitarian Excellence Ödülüne layık görülmüştür.



Investors In People (İnsana Yatırım)

Nedir?



Investors in People²⁷, Büyük Britanya'nın insan kaynakları alanında en çok bilinen kalite sistemidir.

Investors in People, 1993 yılında kurulmuş olan bağımsız bir kamu kuruluşudur. Investors in People, iş performanslarının çalışanlar aracılığıyla artırılması konusunda uzmanlaşmıştır. Misyonu; iş hedeflerine odaklanarak ve süregelen iyileştirmeyi sürdürmeleri için önemli bir referans noktası olarak hareket ederek, bir sonuca ulaşmak isteyen kuruluşlara bu konuda yardımcı olmaktır.

²⁶ http://pcp.org.pk/Certified_CS0.pdf

²⁷ <http://www.investorsinpeople.co.uk/Home/index.html>

Investors in People kuruluşunun merkezinde sonuç odaklı bir iyi uygulama çerçevesi yatmaktadır. Model büyüklüğüne ya da bulunduğu sektöre bakmaksızın, bir kuruluşun hedeflerine ulaşmak için ihtiyacı olan şeyleri ana hatları ile çizer ancak bunu nasıl yapacağını kurallarını koymak yerine esnek bir yaklaşım ortaya koyar.

İçeriği Nedir?

Investors in People çerçevesinin üç temel ilkesi mevcuttur:

Planlayın: Performansın iyileştirilmesine yönelik stratejiler geliştirin.

Yapın: Performansı iyileştirmek için harekete geçin.

Gözden geçirin: Performansı değerlendirin ve iyileştirin.

Bu üç ilke, 10 alt göstergeye ayrılmaktadır. İlk ilke olan ‘Planlayın’ ilkesinin, ilki İş Stratejisi ile başlamak üzere dört stratejisi vardır. İkinci ilke olan “Yap” planladıklarınızı gerçekleştirmenize yardım edecek eylem odaklı dört göstergeye yer verir. Son olarak, “Gözden Geçirme” ilkesi ise sonuçların değerlendirilmesini ve geleceğe yönelik olarak bu sonuçları sürekli geliştirilmesini amaçlar. Liderlik ve yönetimin yanı sıra açık bir vizyon ve misyon, planlama stratejisi, öğrenme ve gelişim konularını ana hatlarıyla belirttiği için bu göstergeler, iş kalitesini iyileştirmesi ve insanların geliştirmesi konusunda kuruluşlara yardımcı olmaktadır.



Planlama Göstergeleri

- İş Stratejisi: Kuruluşun performansının iyileştirilmesine yönelik strateji açık bir şekilde belirtilmiş ve anlaşılmıştır.
- Öğrenme ve Gelişim Stratejisi: Öğrenme ve gelişim, kuruluşun hedeflerini gerçekleştirmek üzere planlanmıştır.
- İnsan Yönetimi Stratejisi: Çalışanların yönetilmesine yönelik stratejiler, kuruluştaki insanların gelişiminde fırsat eşitliğinin desteklenmesi için oluşturulmuştur.
- Liderlik ve Yönetim Stratejisi: Çalışanları etkili bir şekilde yönlendirmek, yönetmek ve geliştirmek için yöneticilerin ihtiyaç duyduğu yetenekler açık bir şekilde belirtilmiş ve anlaşılmıştır.

Yapma Göstergeleri

- Yönetimin Etkililiği: Yöneticiler; çalışanları yönlendirme, yönetme ve geliştirme konularında etkilidir.
- Kabul Etme ve Ödüllendirme: Çalışanların kuruluşa katkıları kabul edilmekte ve önemsenmektedir.
- Katılım ve Güçlendirme: Karar alma sürecine katılarak sahiplenme ve sorumluluk alma konularında çalışanlar teşvik edilmektedir.
- Öğrenme ve Gelişim: Çalışanlar etkin olarak öğrenmekte ve gelişmektedir.
- Gözden Geçirme Göstergeleri
- Performans Ölçümü: Çalışanlara yapılan yatırım, kuruluşun performansını iyileştirmektedir.
- Süreğen İyileştirme: İyileştirme, çalışanların yönetildiği ve geliştirildiği şekilde süreğen olarak yapılmaktadır.

Nasıl Uygulanır?

Süreç, Investors in People uzmanlarınca yapılan bağımsız değerlendirmelere dayanmaktadır. Bu uzmanların değerlendirmeleri, personel ile yapılan görüşmelere ve çalışma sürecinin gözlemlenmesine dayanmaktadır. Bir kuruluş Standardı karşıladığında, bir Investors in People kuruluşu olarak akredite edilir. Eğer daha fazla ilerlemek isterlerse; Bronz, Gümüş ya da Altın statü de alabilirler.

Investors in People kuruluşunun, Türkiye’de de lisans veren bir organı bulunmaktadır.²⁸

Invest in Volunteers (IiV) (Gönüllülere Yatırım)

Nedir?

Investing in Volunteers (IiV) ²⁹, çalışmalarına gönülleri de dahil eden tüm kuruluşlara yönelik bir Birleşik Krallık kalite standardıdır. IiV standardının sahibi Birleşik Krallık Gönüllülük Forumu’dur ve bu forum, Gönüllülüğün Geliştirilmesi Ulusal Ajansları’nın (National Volunteering Development Agencies) başkanlarından oluşmaktadır. Ajanslar içerisinde şu kuruluşlar da yer almaktadır: Volunteer Now (Kuzey İrlanda & İrlanda Cumhuriyeti); WCVA (Galler); Volunteer Development Scotland ve Volunteering England.



²⁸ <http://www.iipturkiye.com/Page/MainPage/>

²⁹ <http://iiv.investinginvolunteers.org.uk/>

Investing in Volunteers kuruluşu, gönüllülerin en iyi muhtemel yönetim desteğini almalarını ve kuruluşun da gönüllülerin yaptığı katkılardan azami düzeyde faydalanmalarını sağlamak üzere etkili ve titiz bir süreç olarak planlamıştır.

İçeriği Nedir?

Standart, gönüllü yönetiminin dört alanına dayanmaktadır:

- Gönüllülerin dahil olmasına yönelik planlama,
- Gönüllülerin işe alınması,
- Gönüllülerin seçilmesi ve eşleştirilmesi,
- Gönüllülerin desteklenmesi.

Bu dört alan, dokuz göstereye ve 46 uygulamaya ayrılmıştır. Her biri gönüllülük esasının dahil olduğu kuruluşlar ile yapılan kapsamlı istişareler ve pilot çalışmalar ile oluşturulmuştur. Gönüllü yönetiminin tüm yönlerini kapsamak üzere tasarlanan söz konusu **dokuz gösterge** aşağıdaki gibidir:

- Gönüllülerin dahil edilmesine ilişkin olarak ifade edilmiş olan bir taahhüt vardır ve gönüllülüğün, hem gönüllüye hem de kuruluşa fayda sağlayan çift yönlü bir süreç olduğunu kuruluş kabul etmektedir.
- Kuruluş; para, yönetim, personel saati ve materyaller gibi uygun kaynakları tüm gönüllülerle çalışmaya ayırmaktadır.
- Kuruluş, yerel topluluğun çeşitliliğini yansıtan gönüllüleri dahil etmeye açıktır ve bunu da belirlenen amaçları doğrultusunda aktif bir şekilde yapmaya çalışmaktadır.
- Kuruluş; gönüllüler açısından değerli olan amaçlar ve hedefler doğrultusunda gönüllülere yönelik uygun roller geliştirmektedir.
- Kuruluş; gönüllülerin, gönüllülük durumundan kaynaklanan fiziksel, finansal ve duygusal zararlardan mümkün olduğu sürece korunmalarının sağlanmasını taahhüt etmektedir.
- Kuruluş, tüm potansiyel gönüllülere yönelik olarak adil, etkili ve tutarlı seçim prosedürlerini uygulamayı taahhüt etmektedir.
- Yeni gönüllülere rollerini, kuruluşu, kuruluşun çalışmalarını, politikalarını, uygulamalarını ve ilgili personeli tanıtmak için açık prosedürler uygulamaya konmuştur.
- Kuruluş, gönüllülerin değişken destek ve süpervizyon ihtiyaçlarını dikkate almaktadır.
- Tüm kuruluş, gönüllülerin kabul görmesi ihtiyacının farkındadır.

Nasıl Uygulanır?

Invest in Volunteers, **dış değerlendirmeye** dayalı bir modeldir.

Kalite standardına ulaşmak isteyen kuruluşlar, ülkelerindeki yetkili ajansla iletişime geçerek tahmini bir maliyet hesabı almakta ve çalışacakları değerlendiriciyi belirlemektedir. Tüm süreç, 6-12 ay içerisinde gerçekleştirilebilmekte ve bir kuruluş söz konusu standarda ulaştığında verilen sertifika 3 yıl için geçerli olmaktadır. 3 yıl sonunda kuruluşların süreci tekrar başlatması gerekmektedir.

Birleşik Krallık'ta tümüyle gönüllülerin oluşturduğu küçük toplum gruplarından binlerce gönüllüsü olan çok bölümlü büyük ulusal yardım kuruluşlarına kadar 600'den fazla kuruluş bu kalite akreditasyonunu almıştır.

InterAction PVO Standartları

Nedir?



InterAction³⁰, gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren 190'dan fazla üye siyle Amerika Birleşik Devletleri merkezli uluslararası Sivil Toplum Kuruluşlarının (INGOs) en büyük birliğidir. Üyeler inanç temelli veya laik, büyük veya küçük ölçekli olabilir. Ortak noktaları dünyadaki en yoksul ve savunmasız nüfuslara hizmet götürmek üzere çalışmalarını yaparlar.

InterAction birliği ve üyeleri kalkınma konusuna ve insani eylemlere ilişkin olarak STK hesap verebilirliğini ve etkisini göstermeye ve arttırmaya çalışmaktadır.

PVO Standartları, Mart 1989 tarihinde InterAction yürütme kurulunun yaptığı bir toplantıda ortaya çıkmıştır. O tarihte Childreach Kuruluşunun başkanı olan Kenneth Phillips; InterAction birliğini yönetim, finansal raporlama, bağış toplama, halkla ilişkiler, yönetim uygulaması, insan kaynakları, kamu politikası ve program hizmetlerini kapsayan bir dizi etik standart geliştirmeye çağırıştır. Buna ilişkin çalışmalar, hem InterAction üyelerinin programlarının artan büyüklüğü ve sonuçlarının, hem de kamu güvenini sağlamak amacıyla bir topluluk olarak kendilerini güvenilir araçlara alenen adayın üyelerin önemini kabul edilmesiyle başlatılmıştır.

1990 ve 1992 yılları arasında, InterAction kuruluşlarının kesitlerini temsil eden bir PVO Standartları Komitesi sık sık bir araya gelmiş ve her bölümün tam üyeliğe ilişkin birçok taslağını dağıtmıştır. Söz konusu Standartlar, 5 Kasım 1992 tarihli InterAction kurul toplantısında oybirliği ile onaylanmıştır. Üyeler arasında hazırlanan bir anlaşma kapsamında, mevcut ve muhtemel tüm InterAction üye kuruluşları Ocak 1994 itibarıyla yeni kabul edilen PVO Standartları'na (Standartlar) uygunluklarını belgelendirmek zorundadır. Her takvim yılının sonunda, her bir InterAction üyesinin Standartları tekrar incelemesi ve bu standartlara uygunluklarını tekrar belgelendirmesi istenmektedir.

³⁰ <http://www.interaction.org/document/interactions-pvo-standards>

İçeriği nedir?

PVO Standartları yönetim, gönüllü katılım, özel sektör desteği, bağış toplama, hizmet ilkeleri ve programlardan oluşmaktadır.

Kalite Alanları

1. Yönetişim
2. Kurumsal bütünlük
3. Mali durum
4. Birleşik Devletler halkı ile iletişim
5. Yönetim Uygulaması ve İnsan Kaynakları
 - 5.1 Toplumsal Cinsiyet Hakkaniyetinin Teşvik Edilmesi
 - 5.2. Çeşitliliğin Teşvik Edilmesi
 - 5.3. Engelli İnsanların Teşvik Edilmesi
6. Program
 - 6.1 Genel Program Standartları
 - 6.2. Toplumsal Cinsiyet Hakkaniyetinin Teşvik Edilmesi
 - 6.3. Çeşitliliğin Teşvik Edilmesi
 - 6.4. Engelli İnsanların Teşvik Edilmesi
 - 6.5. Acil Durum, Sivil Çatışma ve Afete Müdahale
 - 6.6. Asgari İşletme Güvenliği Standartları
 - 6.7. Göç ve Mülteci Yardımı
 - 6.8. İnsanlık Krizlerinde Cinsel İstismar ve Tacizden Koruma
 - 6.9. Gelişim
7. Çocuk Sponsorluğu
8. Gelişim Eğitimi
9. Materyal (Ayni Bağış) Desteği
10. Farmasötik ve Tıbbi Kaynaklar
11. Gıda Yardımı
12. Kamu Politikası
13. Uygulama

Nasıl uygulanır?

Self-Certification Plus (SCP) süreci, titiz öz değerlendirme ve InterAction PVO Standartları'na uygunluğun doğrulanmasına yönelik olarak üye kuruluşlara bir mekanizma sağlamak amacıyla kullanılmaktadır. Bu süreç, örgütsel öğrenmeyi teşvik etmekte, en iyi uygulamaları ileriye götürmekte ve InterAction üyelerinin uluslararası kar amacı gütmeyen topluluğun standartlarını karşılamasını sağlamaya yardımcı olmaktadır. Ayrıca, uygunluk süreci InterAction üyelerine ve daha büyük InterAction koalisyonuna olan kamu güvenini ve inancını daha ileriye taşımaktadır.

Her iki yılda bir söz konusu SCP sürecinin tamamlanması InterAction ve üyeleri için zorunludur. Tüm kuruluşlar, her bir standardın uygunluğuna yönelik göstergeleri ve kendi belgeleri, politikaları ve uygulamalarına karşı uygunluk kanıtına ilişkin önerilen kaynakları incelemektedir ve uygunluk yılının sonuna kadar da Self-Certification Plus Uygunluk Formu'nu tamamlamaktadır. Uygunluğu sağlamayan kuruluşlar, üyeliklerinin askıya alınması ile karşı karşıya kalmaktadır.

2. 3. Bilgilendirme Amaçlı Modeller

GuideStar



GuideStar³¹1994 yılında Birleşik Devletler'de kurulmuştur ve bu tarihten itibaren de STK'lara ilişkin veri tabanları sunmaktadır. GuideStar, kar amacı gütmeyen kuruluşlar ile ilgili bilgi toplamakta ve bu bilgileri halka duyurmaktadır.

GuideStar, sistemle STK'lara ilişkin sağlanan kalite bilgisinin faydası konusundaki değerlendirmenin, bu bilgiyi kullanan fon sağlayan kuruluşlar, araştırmacılar, eğitimciler, profesyonel hizmet sunan kuruluşları, yönetim kuruluşları ve medya tarafından yapılması fikrine dayanmaktadır.

GuideStar sunduğu araç ile şeffaflığı geliştiren, kullanıcıların daha iyi kararlar almalarını sağlayan ve yardım amaçlı bağışları teşvik eden bilgiler sunarak yardımseverlik ve kar amacı gütmeyen uygulamalara ilişkin köklü değişiklikler yapmayı amaçlamaktadır.

Temel olarak GuideSTAR sistemi; STK'lara ilişkin bilgiler sunmaktadır. Bu bilgiler iletişim detayları, yönetici kurulu, çalışan sayısı, STK'nın yönetim yapısı, finansal sağlığı, denetim raporları, yıllık raporları, amaçları, hedefleri ve ihtiyaçlarına ilişkin bilgileri içermektedir. Tüm STK'lar kendilerine ilişkin bilgileri sunmaya ve böylece fon sağlayan kuruluşlar ve ilgili tüm paydaşlar arasında güven ve itibar oluşturmaya davet edilmektedir. Gerekli olan bilgiler, şeffaflığa yönelik asgari standartlar olarak işlev görmektedir. STK'lar şeffaflığa dair performanslarına göre derecelendirilmektedir.

GuideStar; Birleşik Devletler, Birleşik Krallık, Hindistan, Güney Afrika, İrlanda, Hollanda, Macaristan, Japonya, Güney Kore ve Almanya gibi ülkelerde faal durumdadır. Her ülkede, GuideStar kuruluşlarının işleme şekli ülkedeki belirli yasal ve kurumsal çevreye göre şekillendirilmektedir.

³¹ <http://www.guidestar.org/>

İyi Örnek: Save The Children

Save the Children, ABD dahil olmak üzere 120 ülkede çocukların hayat kalitesinin sürdürülebilir biçimde geliştirilmesi hedefleyen bir STK'dır. Save The Children³², Amerikan Filantropi Enstitüsünden A+ derecesi ile ödüllendirilmiş, 2012 yılı Great NonProfits ödülüne layık görülmüştür.

Awards and Rankings

An Organization You Can Trust



Save the Children works to create lasting, positive change in the lives of children in more than 120 countries worldwide, including the United States. It is because of our commitment to children that Save the Children is ranked high among other nonprofit organizations. Charity watchers, prestigious publishers, consumer advocates and others agree — Save the Children is a top charity. Below are just a few of the ratings we've received:

American Institute of Philanthropy (AIP)

Most Recent Rating for Save the Children: A+

The American Institute of Philanthropy (AIP) is a nonprofit charity watchdog and information service that rates approximately 500 major U.S. charities. Ratings are updated annually using data from the IRS Form 990 and audited financial statements. AIP measures (a) the percentage of expenditures spent on program activities and (b) the cost to raise \$100. Based on these figures, they determine a charity's overall rating (in the form of a letter grade).



Save the Children Kuruluşu Guidestar'da bilgilerini aşağıdaki şekilde paylaşmaktadır:

GUIDESTAR QUICK VIEW Everything you need to know...

Save the Children Federation, Inc.
 Also Known As: **Save the Children**
 Physical Address: **Westport, CT 06880 3108**
 EIN: **06-0726487**
 Web URL: www.savethechildren.org
 Blog URL: savethechildren.type...
 Leadership: **Dr. Charles MacCormack**

GUIDESTAR QUICK VIEW Everything you need to know...

✓ GuideStar Seal	Committed to transparency
✓ Registered with IRS	Legitimacy information is available
✓ Evidence of Impact	Expert Assessment and Reviews available
✓ Financial Data	Annual Revenue and Expense data reported
✓ Forms 990	2011, 2010, and 2009 Forms 990 filed with the IRS
✓ Mission Objectives	Mission Statement is available
✓ Impact Summary	Impact Summary from the nonprofit and Charting Impact Report are available
★★★★☆ Average rating from 54 Personal Reviews Write a Review	

³² http://www.savethechildren.org/site/c.8rKLIXMGIpI4E/b.6146417/k.F489/Awards_and_Rankings.htm

Tablo 12: Modellerin karşılaştırmalı sunumu

MODEL	TÜR	Hazır Sistemler	Değerlendirme Yöntemi			Hangi STK'lar	Değerlendirilen Alanı	Coğrafi Kapsam
			Öz değerlendirme	Meslektaş Değerlendirmesi	Dış Değerlendirme			
Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları Birliği (WANGO) Etik Kuralları	Etik/ Davranış Kodları					Tüm STK'lar	Bütüncül	Uluslararası
Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları (INGO) Hesap Verebilirlik Sözleşmesi						Üyeler	Bütüncül	Uluslararası
Afete Yardımda Sivil Toplum Kuruluşları ve Uluslararası Kızılai ve Kızılhaç Hareketi için Davranış Kuralları						Afet Yardımı Alanında çalışan STK'lar	Bütüncül	Uluslararası
PQASSO						Tüm STK'lar	Bütüncül	Uluslararası
SOKNO	Kalite Yönetimi Sistemi					Tüm STK'lar	Bütüncül	Hırvatistan
ISO-9000						Tüm STK'lar	Bütüncül	Uluslararası
Slovenya STK'lar için Kalite Yönetim Sistemi						Tüm STK'lar	Bütüncül	Slovenya
EFQM Mükemmellik Modeli						Tüm STK'lar	Bütüncül	Uluslararası
Pakistan Kar Amacı Gütmeyen Kuruluş Sertifikasyon Modeli	Bilgilendirme Amaçlı Modeller					Tüm STK'lar	Bütüncül	Pakistan
Investors in People						Tüm STK'lar	İnsan Kaynakları	Uluslararası
Invest in Volunteers						Gönüllüler ile çalışan STK'lar	Gönüllülerin yönetimi	Birleşik Krallık
Interaction PVO						Üyeler	Bütüncül	Uluslararası
Guidestar			Değerlendirme içermez.			Tüm STK'lar	Şeffaflık	ABD, Birleşik Krallık, Hindistan, Güney Afrika, İrlanda, Hollanda, Japonya, Güney Kore ve Almanya

3. FARKLI MODELLER ÜZERİNE BİR KIYASLAMA VE BİR YOL HARİTASI

Sivil Toplum Kuruluşları dediğimizde homojen bir gruptan söz etmek mümkün değildir. Sivil toplum, büyüklüklerine, çalışma alanlarına, üye tabanlarına, hedef gruplarına ya da yasal statülerine göre birbirinden farklı birçok kuruluştan oluşan bir alandır. STK'ların hesap verebilirliği ve iş kalitelerini arttırmak için uygulayabilecekleri modeller de bu çeşitliliğe uygun olarak farklılıklar göstermektedir. Bu bölümde farklı sistemlerin avantajları ve dezavantajları tartışılacak ve STK'ların bu seçeneklere ilişkin değerlendirme yapabilmeleri için bir yol haritası sunulmaya çalışılacaktır.

3.1 Farklı Modeller ve Değerlendirme Yöntemleri: Avantajları ve Dezavantajları Özdeğerlendirme Yöntemi (Self-assessment)

Özdeğerlendirme olarak adlandırılan, kuruluşların kendi kendilerini değerlendirdikleri modellerin en güçlü tarafları kuruluş içinde konunun sahiplenilmesini sağlaması ve çıkan sonuçların kabulünün daha kolay gerçekleşmesidir. Diğer taraftan bu yöntemin riski ise dışarıdan bakanların gözünde güvenilirliğin azalmasıdır. Kuruluş içindekiler süreci gerçek anlamda bir iyileştirme için dürüstçe yürütmediği sürece bu tür yöntemlerin, kuruluşa eleştirel bir gözle bakılmadığı basit bir kontrol listesine dönüşmesi riski vardır. Bu riski bertaraf etmek için kullanılan yaygın bir yöntem, süreci konunun uzmanı olan bir uzman/mentor yardımıyla yürütmektir. Bir başka yöntem ise özdeğerlendirme sonuçlarının kamuya açıklanması olarak ortaya çıkmaktadır.

Özdeğerlendirme yöntemine dayanan modeller için *bkz*: Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları Birliği (WANGO) Etik Kuralları, Afete Yardımda Sivil Toplum Kuruluşları ve Uluslararası Kızılay ve Kızılhaç Hareketi için Davranış Kuralları, PQASSO, SOKNO, ISO-9000, Slovenya STK'lar için Kalite Yönetim Sistemi, EFQM Mükemmellik Modeli.

Meslektaş Değerlendirmesi Yöntemi (Peer-review)

Meslektaş değerlendirmesi yöntemi, özdeğerlendirmeye göre daha etkili bir değerlendirme imkanı sunmaktadır. Bu yöntem fon sağlayan kuruluşlar ve kamu gibi üçüncü kişilerin gözünde de değerlendirme sürecinin güvenilirliğini artırabilir. Kuruluşların birbirini değerlendirdiği bu yöntemin bir diğer artısı kuruluşlar arası bilgi paylaşımı ve öğrenme imkanı sağlamasıdır. Birbirini değerlendiren kuruluşların (yapı, büyüklük ve ilgi alanları) benzer kuruluşlar olması sürecin başarısını da artıracaktır.

Meslektaş değerlendirmesi yönteminin riski ise, kendisinin de değerlendirileceğini bilen kişinin yeterince eleştirel bakamama riskidir. Bu durum üçüncü kişilerin gözünde değerlendirmenin inandırıcılığını zedeleyebilir.

Meslektaş değerlendirmesi, ortak bir değerlendirme çerçevesi geliştirilmesini gerektirir. Ayrıca süreci yönetecek kişiden, değerlendirme yapması, öneriler geliştirmesi ve sonuçları analiz etmesi beklenmektedir. Bu ise zaman ve finansal kaynak gerektirmektedir ve kuruluşlar kaynaklarını buraya aktarmakta çekingen kalabilirler.

Meslektaş değerlendirmesi yöntemine dayanan modeller için bkz: Code-Ngo Filipinler Kalkınma Akdi, Interaction PVO.

Dış Değerlendirme Yöntemi (External Review)

Üçüncü kişilerin denetim yöntemi ile genellikle denetim sonrası sertifika ve benzeri belgeler kuruluşa sağlanır. Bu yöntemin en büyük artısı, kuruluşların standartlara uyumunun en bağımsız şekilde değerlendirildiği yöntem olmasıdır. Kamu nezdinde Sivil Toplum Kuruluşlarına duyulan güvenin düşük olduğu veya fon sağlayan kuruluşların kurumlar arasındaki farkı gösterecek bir göstergeye ihtiyaç duydukları şartlarda bu yöntemle ihtiyaç duyulabilir. Meslektaş değerlendirmesi gibi, bu yöntemde de kuruluşun kültürünün dışında bir gözün değerlendirmesi kuruluşa objektif yeni bakış açıları getirmesine imkan verir.

Diğer değerlendirme türlerinde olduğu gibi bu yöntemin de riskleri ve zorlukları bulunmaktadır. Üçüncü bir kurumun sertifikasyonunu almak her iki taraf için de insan kaynağı ve finansal kaynak gerektirmektedir. Finansal kapasitenin genel olarak düşük olduğu ülkelerin Sivil Toplum Kuruluşları için bu önemli bir engel teşkil etmektedir. Ancak bu engelin farklı yaratıcı çözümlerle aşılabildiğini gösteren örnekler vardır. İkinci bölümde bahsettiğimiz Pakistan Filantropi Merkezi, bu zorluğu devlet finansmanı sağlayarak aşmıştır. Filipinler STK Sertifikasyon Konseyi (Philippines Council of NGO Certification) ise sivil alan içerisinde gönüllü değerlendiriciler eğiterek finansal yükü azaltma yolunu seçmiştir.

Dış değerlendirme yöntemine dayanan modeller için bkz: Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları (INGO) Hesap Verebilirlik Sözleşmesi, PQASSO, ISO-9000, Pakistan Kar Amacı Gütmeyen Kuruluş Sertifikasyon Modeli, Investors in People, Invest in Volunteers.

Tablo 13: Farklı değerlendirme sistemlerinin güçlü yanları ve riskleri

Yöntem	Güçlü Yanları	Riskler
Öz Değerlendirme	- Değerlendirme sürecinin kuruluş içinde sahiplenilmesini sağlar. - Diğer yöntemlere göre daha ucuzdur.	Kuruluşların süreci dürüst bir şekilde yürüttüğü konusunda inandırıcı olmak.

Meslektaş Değerlendirmesi	• Özdeğerlendirmeye göre daha bağımsız bir değerlendirme imkanı sunar. • Kuruluşların deneyim paylaşımının ve birbirinden öğrenmesinin önünü açar.	• Değerlendiriciler meslektaşlarını eleştirmede çekingen kalabilirler. • Değerlendirmede bulunan kurumlar gerekli zaman ve finans kaynağı ayırmakta tereddüt edebilirler. • Kuruluşlar arasında güçlü bir karşılıklı güven gerektirir. • Değerlendirme ancak kuruluşların benzer olması halinde anlamlıdır.
Dış Değerlendirme	• En fazla güvenilirlik sağlayan yöntemdir. • Kuruluş içindekilerin görmesinin zor olduğu sorunlar tespit edilebilir.	• Süreç finansal olarak zorlayıcı olabilir. • Sertifika vs. almak kuruluş içinde yanlış bir güven hissi uyandırabilir.

Kaynak: Robert Lloyd, Virginia Calvo, Christina Laybourn, "Ensuring Credibility and Effectiveness: Designing compliance systems in CSO self-regulation", One World Trust, Briefing Paper 127, July 2010.

3.2 Model seçimlerinde öne çıkan belirleyici faktörler

Belirli bir ortamda (ülkede, bölgede, çalışma alanında) Sivil Toplum Kuruluşlarının sayılan yöntemlerden hangisini tercih edeceğini belirleyen birkaç faktör belirginleşmektedir. Bunlar mevcut kaynaklar (insan kaynağı ve finansman), devlet-sivil toplum ilişkileri, sivil topluma toplumda duyulan güven ve sivil toplum alanı içinde birbirine güven ve işbirliği düzeyi olarak sayılabilir.³³

Sivil Toplum Kuruluşlarının finansal kapasitesi

Bir değerlendirme sistemi ne kadar fazla bileşenden oluşuyorsa, o kadar pahalı olmaktadır. Üçüncü kişilerin değerlendirmesi yöntemi en fazla kaynak gerektiren yöntem iken, özdeğerlendirme kuruluşun en az kaynak ayırması gereken yöntemdir. Ancak bu yöntemde bile kuruluşun büyüklüğüne göre değişen oranlarda insan ve finans kaynağı ayırmak gerekmektedir. Kuruluşlar büyüklüklerini, ihtiyaçlarını ve kaynaklarını göz önünde bulundurarak kendileri için en uygun yöntemi seçmelidir.

Kamu-Sivil toplum ilişkisi

Kamu-sivil toplum ilişkileri de bir ülkede ortaya çıkan sistemde belirleyici olmaktadır. Sivil toplumun katılımcı demokraside meşru bir paydaş olarak yer alamadığı ve katılımcılık mekanizmalarının kurumsallaşmadığı ülkelerde, Sivil Toplum Kuruluşları meşru birer paydaş olduklarını

³³ Robert Lloyd, Virginia Calvo, Christina Laybourn, Ensuring credibility and effectiveness: Designing compliance systems in CSO self-regulation, One World Trust Briefing paper number 127, July 2010.

göstermek ve toplum nezdinde sahiplenilişlerini artırmak için bu tür öz düzenlemeye dayalı modeller geliştirmiş ve uygulamıştır. Uygulanan modelin güvenilirliği faktörünün diğer faktörlere nazaran öne çıkabildiği bu durumlarda bağımsız değerlendiricilerin devreye girdiği sistemler tercih edilebilmektedir. Devlet ve sivil toplum arasında katılımcı kanalların açık olduğu ve sivil toplumun demokrasinin olmazsa olmazı meşru aktörler olduğu kabulünün yerleşmiş olduğu ülkelerde ise uygulanacak sistemi belirleyen diğer faktörler önem kazanmaktadır.

Sivil Toplum Kuruluşlarının toplumsal sahiplenirliği

Sivil topluma toplum genelinde duyulan güven de belirleyici bir faktördür. Toplumda sivil toplumun sahiplenildiği ve sivil topluma güvenin yüksek olduğu ülkelerde alan içinde uyum denetimi içermeyen bir etik sözleşmesi ve ya davranış kurallarının kabulü yeterli görülebilir. Ancak yolsuzluğun yaygın olduğu algısı gibi sivil toplumun itibarının negatif yönde etkilendiği durumlarda yine “güvenilirlik” önemli bir belirleyici faktör olarak öne çıkmakta ve kurulacak sistemde önem kazanmaktadır.

Sivil toplum içindeki işbirliği düzeyi

Son olarak Sivil Toplum Kuruluşları arasındaki karşılıklı güven ve işbirliği yapma isteği de önemli başka bir faktördür. Sivil Toplum Kuruluşları arasında rekabetin yaygın olması ve ya karşılıklı güvenin sınırlı olması, kuruluşların değerlendirme için kendilerini kuruluş dışından birine açma isteğini de azaltacaktır. Diğer taraftan güven ve işbirliği yapma isteğinin yaygın olduğu durumlarda, kuruluşlar şemsiye örgüt gibi yapılanmalara gidip ortak bir değerlendirme sisteminin temellerini atabilirler.

3.3 Potansiyel Risk ve Engeller

Sivil toplum alanında şeffaflık ve hesap verebilirliği artırmayı hedefleyen araçlar, dünyanın birçok bölgesinde oldukça güncel ve yaygın kullanılan araçlardır. Ancak Türkiye’nin de aralarında bulunduğu bazı ülkelerde henüz STK’lar benzer girişimlerde bulunmamıştır. Sivil alanın kendi kendini düzenleme inisiyatifini geliştirmesi önündeki engeller, birçok ülke için benzerlik gösterir.

Bunların başında **örgütlenme özgürlüğünün etkin şekilde hayata geçmesi için kolaylaştırıcı bir yasal çerçeve ve uygulamanın varlığı** konusundaki sınırlamalar yer almaktadır. Birçok ülke örneğinde, Sivil Toplum Kuruluşları, varlık ve fonksiyonlarını garanti altına alan ve finansal kolaylıklar da dahil olmak üzere desteklendiği bir çerçevenin varlığı ile, etkili toplumsal sahiplikte birlikte, çalışmalarını özgürce ve yaygın olarak gerçekleştirebildiği durumlarda sivil alanın öz düzenlemesi yönünde iradenin oluştuğu görülmektedir.

Sivil toplum alanı içinde **kaynakların kısıtlı olması** bir başka engeldir. Bu durumlarda STK'lar temel bir Etik/Davranış Kodu oluşturmakla başlayabilmektedir. Hırvatistan örneğinde görüldüğü gibi, ülkenin özgün koşullarına uygun bir kalite yönetim sistemi kurmak uzun ve masraflı bir süreçtir ve süreci destekleyecek kaynaklar sağlanmasını gerektirir. Kalite yönetim sistemleri uygulama aşamasında da finansal kaynak gerektirir. Kaynakların az olduğu yerlerde özdeğerlendirmenin en uygun yöntem olduğu görülmektedir.

Sivil toplum içindeki farklılıklar da bir ülkede STK'ların bu tür girişimlerde bulunmasını engelleyebilen faktörlerden biridir. Sivil alanın öz düzenlenmesine ilişkin sistemler, sivil alanın kendi içinde kararlaştırabileceği, değerlendirip uzlaşması gereken çalışmalardır. STK'ların sivil alanı düzenleyen yasal çerçeve, sivil alanın kendi öz düzenlemesi ve benzeri konularda işbirliği geliştirme kapasitesindeki sınırlılıklar ve bu çalışmalara ayrılan kaynak ve desteklerin miktarı da belirleyicidir.

Engellerden biri de Sivil Toplum Kuruluşları arasında şeffaflık ve hesap verebilirlik kültürünün eksikliği olarak değerlendirilebilir. Özellikle kamu kuruluşlarının şeffaf ve hesap verebilir olma yönünde sistemler geliştirmede ve sivil toplumun katılımcı demokraside meşru bir paydaş olarak yeterince yer alamadığı ülkelerde, STK'lar şeffaflığı öncelik olarak belirleyememektedir. Ancak mevcut örnekler, STK'ların kendi inisiyatifleri ile kendilerini düzenlediği ve demokrasi değerlerine sivil alan olarak sahip çıktıkları durumlarda toplum tarafından sahiplenildiklerini ve meşruiyet kazandıklarını ve bu durumun kamu kuruluşları üzerinde de şeffaflaşmak için bir baskı unsuru oluşturabileceğini göstermiştir. STK'ların şeffaflık ve hesap verebilirlik kavramları üzerinde uzlaşmasının zor olduğu ortamlarda, asgari prensiplerin belirlendiği Etik/Davranış Kodları tercih edilebilecek bir yöntemdir.

4. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI İÇİN NEDEN ÖNEMLİ?

Her model kendi içinde geliştiği ülkenin veya bölgenin mevcut durum ve ihtiyaçlarına göre şekillenmektedir. Çoğu örnekte modeller, STK'ların hesap verebilirliğini ve şeffaflığını artırmak için bir araç olarak tanımlanmakta, bazıları ise temel etik değerleri belirlerken, bazıları da SOK-NO gibi kalite yönetim modeli olarak tanımlanmaktadır.

STK'ların gönüllü olarak bu modelleri uygulamalarının arkasında beliren bazı temel motivasyonlar olduğunu söylemek mümkündür. Bunlar arasında belirleyici olarak en fazla öne çıkanlar **kuruluşların güvenilirliklerini ve itibarlarını artırmak, hedef kitlelerine, fon kaynakları sağlayan kuruluşlara, topluma ve kamuya güvenilir ve etkin kuruluşlar oldukları mesajını vermektir.**

Özdüzenlemeye dayalı modellerin Sivil Toplum Kuruluşlarına ve genel olarak sivil toplum alanına sağladığı fayda ve avantajlar şu şekilde sayılabilir:

STK'lar için sağladığı fayda ve avantajlar

- Toplum ve kamu nezdinde itibarı artırır.
- Kuruluşlar için iyi bir tanıtım aracıdır. STK'nın fon kaynaklarına erişimini artırır.
- Hedef grup nezdinde STK'nın meşruiyetini ve bilinirliğini artırır.
- Hedef grubun ihtiyaçlarına en uygun müdahalelerin gerçekleştirilmesini ve en etkili hizmetin verilmesini sağlar.
- Kaynakların etkin kullanımını sağlar. Operasyonel harcamaların optimize edilmesini ve tüm faaliyetlerin toplam maliyetini azaltılmasını sağlar.
- Açıkça tanımlanmış amaç ve eylemler geliştirilmesini kolaylaştırır.
- Kuruluşta çalışanların insan ilişkileri ve iletişimde iyileştirmeler yapar.
- Çalışanların ve gönüllülerin motivasyonunu yükseltir. Takım çalışmasını geliştirir.
- Öğrenen kuruluş olma: Hataların öngörülmesini, dolayısıyla minimize edilmesini sağlayarak etkinliği artırır. Kuruluş içi değişime adapte olmayı kolaylaştırır.

Sivil toplum alanına sağladığı fayda ve avantajlar

- Sivil toplumun güçlenmesini ve gelişmesini sağlar.
- Sivil toplumun güvenilirliğini ve itibarını yükseltir.
- Yerel ve uluslararası fon sağlayan kuruluşların sivil topluma yatırım yapma motivasyonlarını artırır.

Modellerin kimi ülkelerde farklı bağlamlar ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Örneğin sağlık ve sosyal hizmetler gibi alanlarda çalışan hizmet sağlayıcı STK'ların **kamu ile işbirliği içine girme ve ortaklık kurmasında** bu modeller bir kriter işlevi görebilmektedir.

Bosna Hersek kamu-STK işbirliklerinin yaygın olduğu bir ülkedir. STK'ların yerel yönetimler ile yapacakları işbirliğinin çerçevesini belirleyen anlaşmanın bir parçası olarak STK'ların ya ISO 9001:2000 sertifika belgesine sahip olmaları ya da sundukları hizmetin kalitesini belge ile kanıtlayabilecek başka kalite yönetim modeli uygulamaları beklenmektedir.³⁴ Kamu kaynaklarının, ortak hizmet sunma kapsamında STK'lara aktarıldığı bu tür işbirliklerinde kamu otoritesinin işbirliği kuracağı kuruluşta bir standart araması, vatandaşların vergisinin etkin ve verimli harcanması ilkesi gereğince gereklidir. Bosna Hersek örneği, kamu-STK işbirliğinde objektif bir değerlendirme sunan sertifikasyon sistemlerini kriter alması açısından önemli ve iyi bir uygulamadır.

³⁴ Aida Deguda, "Quality Assurance System in NGO Sector", Strengthening Professional Capacities of Nongovernmental NGOs, Independent Bureau of Humanitarian Issues, October 2009.

Tablo 14: Türkiye’de Yerel Yönetim-STK İşbirlikleri Hakkında Düzenleme

Türkiye’de belediyelerin Sivil Toplum Kuruluşları ile işbirlikleri 5373 sayılı Belediye Kanunu’nda düzenlenmiştir. Kanunun diğer kuruluşlarla ilişkiler ile ilgili kanun maddesi (75/c) şöyledir: “Belediye, belediye meclisinin kararı üzerine yapacağı anlaşmaya uygun olarak görev ve sorumluluk alanlarına giren konularda kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları, kamu yararına çalışan dernekler, Bakanlar Kurulunca vergi muafiyeti tanınmış vakıflar ve 507 sayılı Esnaf ve Küçük Sanatkarlar Kanunu kapsamına giren meslek odaları ile ortak hizmet projeleri gerçekleştirebilir. Diğer dernek ve vakıflar ile gerçekleştirilecek ortak hizmet projeleri için mahallin en büyük mülki idare amirinin izninin alınması gerekir”.

Kanun, belediyelerin hangi hizmetleri STK’lar ile işbirliği içinde görebileceğini belediye meclisi kararına bağlarken, işbirliği yapılabilecek STK’ları kamu yararına dernek/vakıf verilmiş olanlar ile sınırlamaktadır. Diğer dernek ve vakıflar ile işbirliği ise ilçelerde kaymakamın, illerde valinin iznine tabiidir. Kanun, bunun dışında herhangi bir objektif kriter veya karar alma süreci tarif etmemektedir.

Modellerin ilişkilendirildiği bir diğer bağlam **kamu yararı statüsü veya vergi muafiyetleridir**. Pakistan’da sivil toplum alanının içinde gelişen kalite yönetim sistemi devlet tarafından tanınmıştır. Kalite yönetim modelini başarılı ile uygulayan ve sertifika almaya hak kazanan kuruluşlara devlet tarafından vergi muafiyeti sağlanmaktadır. Türkiye’deki kamu yararı statüsüne denk gelen bu uygulama ile hem sivil toplum alanının kalitesinin artırılması sağlanmakta hem de kamu yararı statüsü almak, STK’ların da kabul ettiği somut ve şeffaf kriterlere bağlanmaktadır.

5. TÜRKİYE MEVCUT DURUMUNA İLİŞKİN İZLENİMLER VE OLANAKLARA GENEL BİR BAKIŞ

Dünyadaki örneklerin incelenmesinden sonra Türkiye’de sivil alanda özdüzenlemeye dayalı sistemlerinin uygulanabilirliğini tartışmak yerinde olacaktır. Araştırma kapsamında bu amaçla STK’ların bu konudaki genel eğilimlerini ve mevcut iyi örnekleri tespit etmek için bir anket ve bir dizi derinlemesine görüşme yapılmıştır. Raporun bu bölümünde anketlerden ve derinlemesine görüşmelerden elde ettiğimiz veriler ışığında bir değerlendirme yapılmaktadır. Bu değerlendirmenin, Türkiye’de Sivil Toplum Kuruluşlarının benzer modelleri benimseme girişimlerinde faydalanabilecekleri bir çerçeve oluşturması amaçlanmıştır.

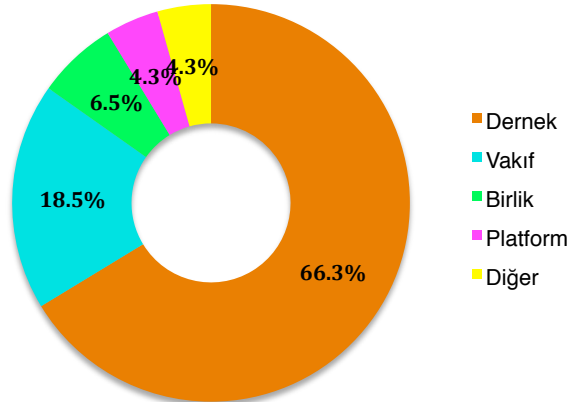
5.1. Sivil Toplum Kuruluşlarında Şeffaflık, Hesap Verebilirlik ve Etkin Kurumsal Yönetim Anketi

Araştırma çerçevesinde sivil toplum kuruluşlarında şeffaflık, hesap verebilirlik ve etkin kurumsal yönetim alanında Türkiye’deki yerel ve ulusal düzeyde çalışan sivil toplum kuruluşlarının farkındalığı ve yaklaşımını belirlemek amacıyla bir anket çalışması yürütülmüştür. Kasım-Ocak ayları arasında gerçekleştirilen bu anket çalışması TACSO’nun internet sitesinden ve haber bültenlerinden duyurulmuştur. Ankete toplam **110 STK** cevap vermiştir.³⁵

Raporun sonunda tamamını bulabileceğiniz anketin soruları 3 temel gruba ayrılmıştır. İlk grup soru, ankete katılan STK temsilcilerinin şeffaflık, hesap verebilirlik ve iyi yönetim gibi kavramlara temel yaklaşımını belirlemeyi amaçlamaktadır. İkinci soru grubu, STK’ların genel profilini (yasal statü, finansal kapasite, hedef grup, çalışan ve gönüllü sayısı) belirlemeye yönelik sorulardır. Üçüncü soru grubu ile ise STK’ların şeffaflık, hesap verebilirlik ve iyi yönetim ilkelerini kurulumkuruluş içi pratiklerinde ne derece uyguladıklarını tespit etmeye yöneliktir.

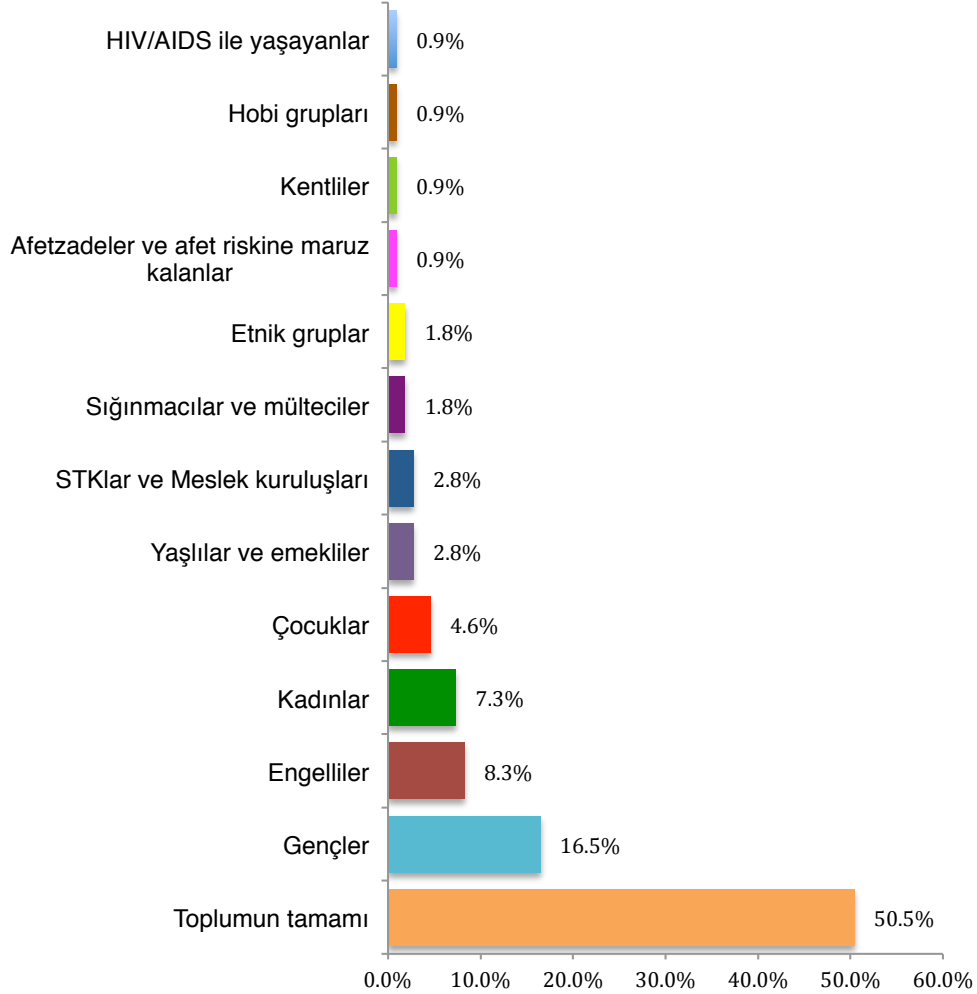
5.1.1 Anket katılımcılarının profili

Araştırmaya toplam 110 STK temsilcisi yanıt vermiştir. Bunların yüzde 66,3’ü dernek, yüzde 18,5’i vakıf, yüzde 6,5’i birlik, yüzde 4,3’ü platform statüsündedir. Diğer seçeneğini işaretleyenler arasında konfederasyonlar, üniversiteler ve kapasite geliştirmeye yönelik çalışan kuruluşlar merkezleri yer almaktadır.



Ankete katılan STK’ların hedef kitlelerine göre dağılımına baktığımızda kuruluşların yarısının hedef kitlesini “toplumun tamamı” olarak tanımladığını görüyoruz. Bunu sırasıyla hedef grubunu gençler, engelliler, kadınlar ve çocuklar olarak tanımlayan kuruluşlar takip ediyor.

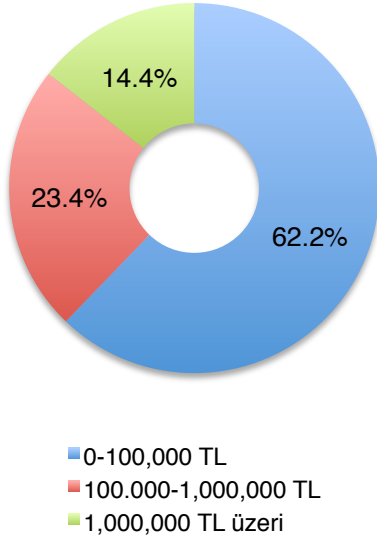
³⁵ TACSO web sitesinde yayınlanan anket sayfasına 121 defa erişilmiştir. TACSO, anket duyurusunu 8000 bireysel iletişim adresine iletmiştir.

Ankete katılan STK'ların Hedef Gruplarına göre Dağılımı

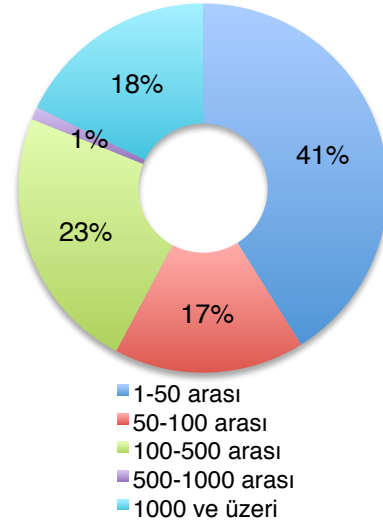
Ankete katılan STK'ların farklı bağlamlarda kapasitelerini saptamak amacıyla yıllık mali bilançolarını ve üye kapasiteleri sorulmuştur.

Anket sonuçlarına göre, cevap veren STK'ların yüzde 62'si yıllık bilançoları 100,000 TL'ye kadar olan küçük ölçekli mali kapasiteye sahip STK'lar, yüzde 23,4'ü orta ölçekli mali kapasiteye sahip STK'lar ve yüzde 14'ü büyük ölçekli mali kapasiteye sahip STK'lardan oluşmaktadır.

Yıllık bilançolarına göre dağılımı



Üye Sayılarına göre dağılım



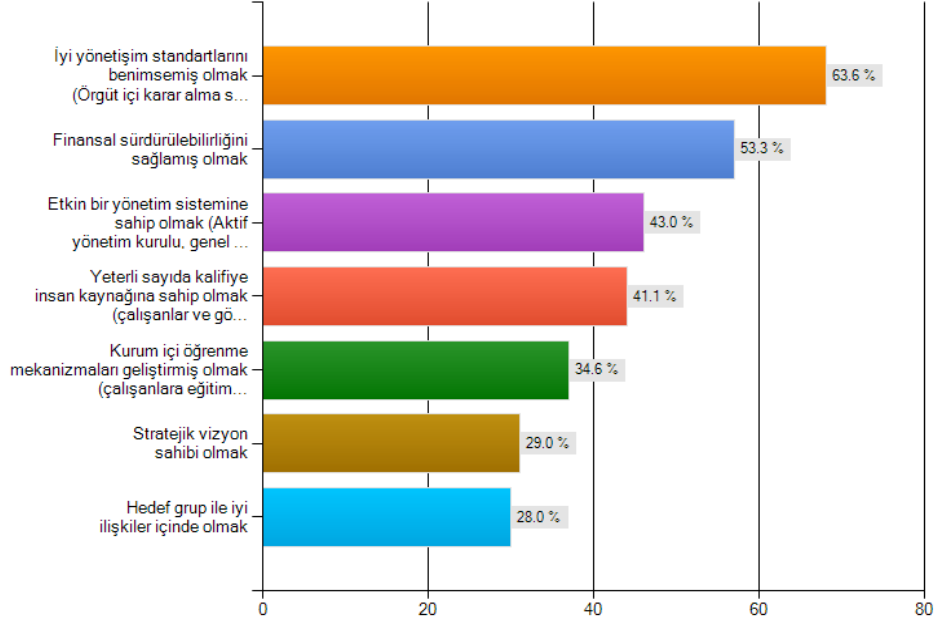
Ankete yanıt veren STK'ların üye sayıları, yüzde 41'inin dar üyelik tabanı olan kuruluşlar olduğu belirlenmektedir.

5.1.2. STK'ların Şeffaflık, Hesap Verebilirlik ve Kurumsal Yönetişim Algısı

Türkiye'de STK'ların şeffaflık, hesap verebilirlik ve kurumsal yönetime dair algılarını ölçmek amacı ile ankette STK'lara 3 soru yöneltilmiştir.

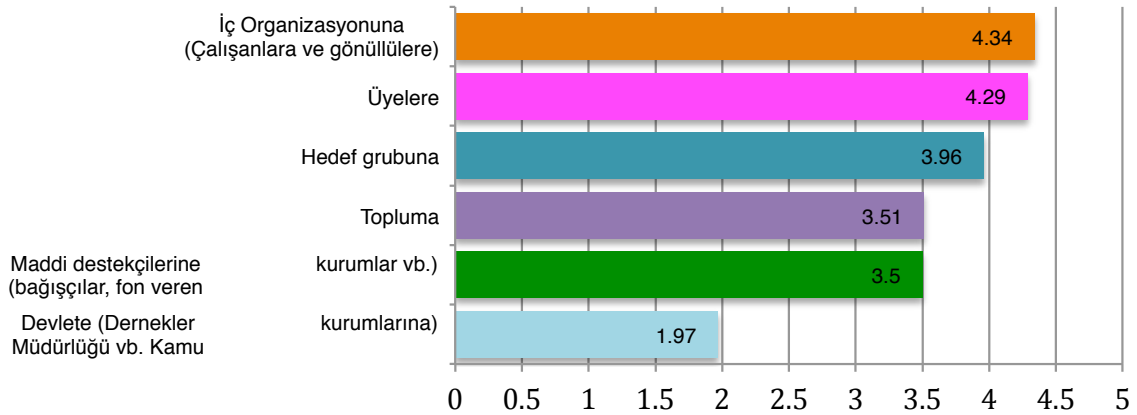
Sivil Toplum Kuruluşlarına, **bir STK'nın "başarılı" olabilmesi için sayılan faktörlerden** hangi üçünü en önemli buldukları sorulmuştur. Bu soru ile amaç, STK'ların "başarı" kriterlerini ve "başarılı bir kuruluş" olmanın nasıl anlamlandırıldığını saptamaktır. Sonuçlara baktığımızda, STK'ların başarılı sayılabilmesi için en önemli buldukları faktörün **iyi yönetim standartlarını benimsemiş olmak** olduğunu görüyoruz. İyi yönetim standartlarını belirlemiş olmak, ankette "bir STK içinde belirlenmiş misyon ve hedefleri gerçekleştirmek üzere şeffaf bir karar alma sürecine ilişkin faaliyetlerden sorumlu bir yönetim yapısı ve bu süreçlere aktif katılımında bulunan üye ve gönüllülerin bulunduğu düzen" olarak tanımlanmıştır. Bu faktörü **finansal sürdürülebilirliği sağlamış olmak** takip etmektedir. Başarılı sayılmak için üçüncü öneme sahip faktör olarak ise **etkin bir yönetim yapısına sahip olmak** öne çıkmaktadır.

Size göre bir STK'nın "başarılı" olabilmesi için aşağıda sayılan faktörlerden hangi üçü en fazla öneme sahiptir?

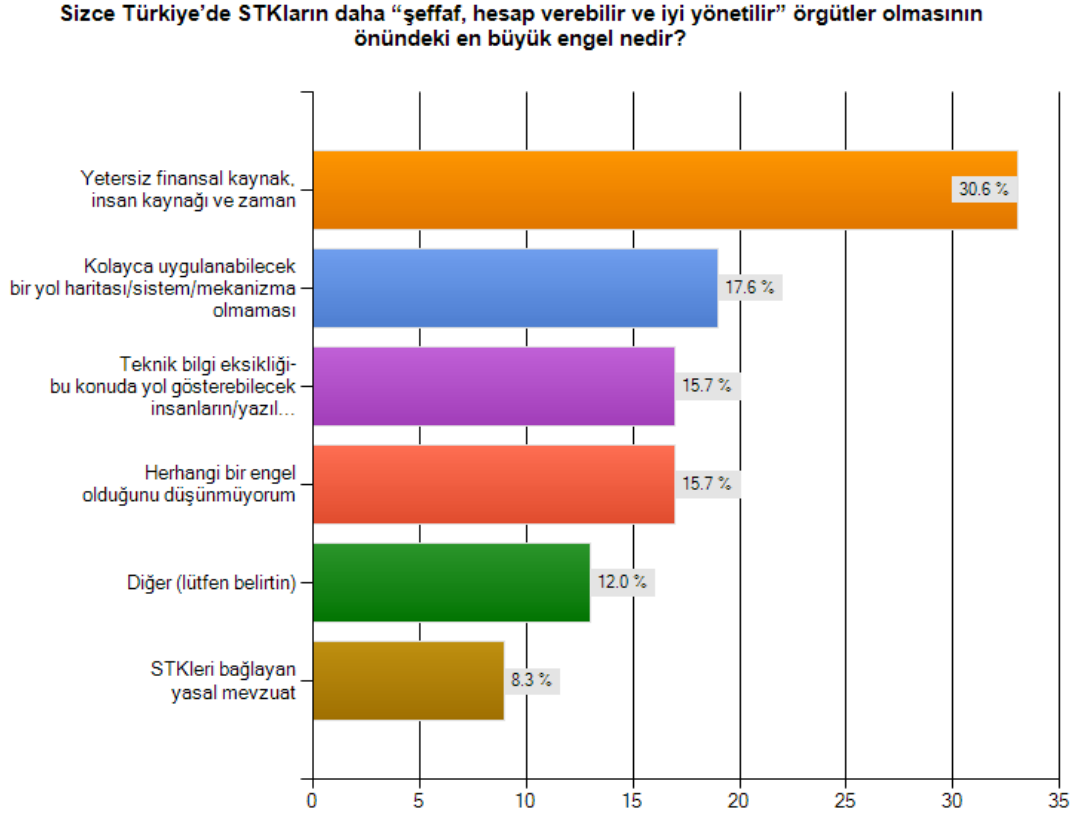


Ankette **STK'ların kime karşı hesap verebilir olmaları gerektiğine** dair algılarını ölçmek amacıyla bir soru sorulmuştur. Katılımcıların yanıtlarına göre, STK'lar öncelikle **kendi çalışan ve gönüllüleri ile üyelerine** hesap verebilir olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Bunu hedef grupları, **toplum ve maddi destekçiler** takip etmektedir.

Sizce bir STK kime karşı hesap verebilir olmalıdır?



Bu başlık altında son olarak, STK'ların daha şeffaf, hesap verebilir ve iyi yönetilir örgütler olması önünde karşılaşılan engeller sorulmuştur. Yetersiz finansal kaynak, insan kaynağı ve zamanın bu alanda STK'ların önüne çıkan en büyük engel olduğu ortaya konmuştur. Bunu kolayca uygulanacak bir yol haritası veya sistem ve mekanizmanın eksikliği ile bu konuda STK'lar arasında teknik bilgi eksikliği takip etmektedir. Katılanların yüzde 15,7'si ise herhangi bir engel olduğunu düşünmediğini belirtmiştir.

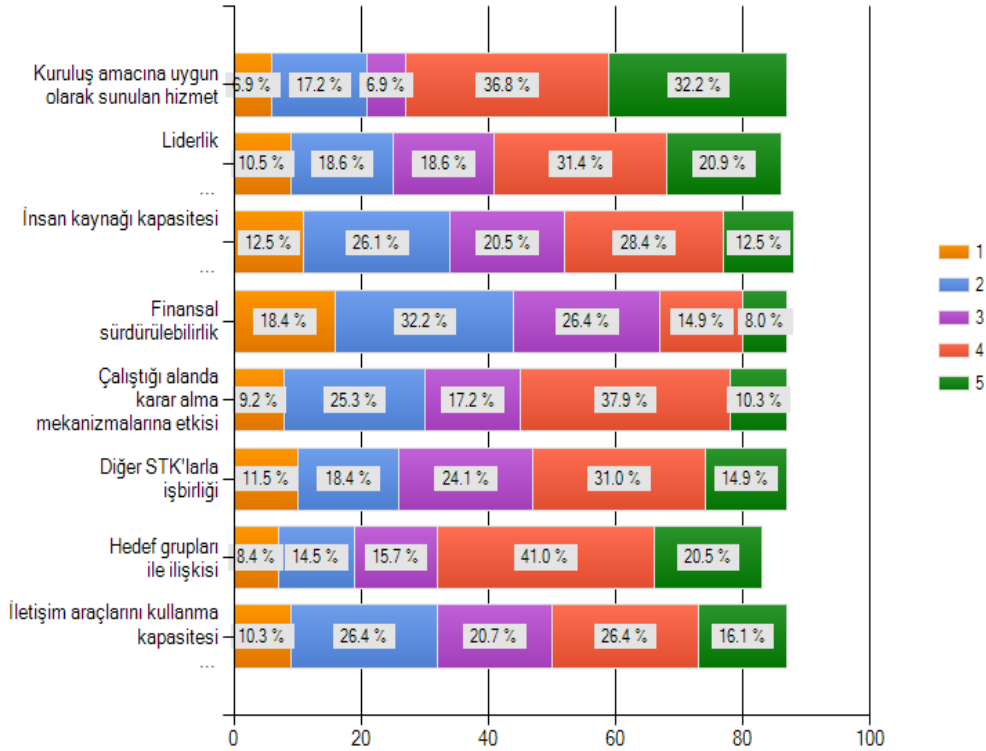


5.1.3. STK'ların Mevcut Durum Analizi

Bir STK'nın bir bütün olarak kurumsal kapasitesini belirleyen bir dizi faktör vardır. Bunların arasında en belirleyici faktörler olarak, kuruluş amaçlarına uygun olarak sundukları hizmet, kuruluşu sahiplenen ve yön veren aktif liderlik, kuruluşun amacını gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğu insan kaynağı kapasitesi, kuruluşun finansal sürdürülebilirlik kapasitesi, karar alma mekanizmalarına etki edebilme düzeyi, diğer paydaş STK'larla işbirliği içine girebilme kapasitesi, kuruluş amacı olan hedef grup ile ilişkileri ve televizyon, radyo, sosyal medya gibi iletişim araçlarını kullanma kapasitesi sayılabilir.

Kuruluşların kendi performanslarını yukarıda saydığımız bir dizi alanda değerlendirmelerini isteyen anket sorusunun yanıtlarını aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

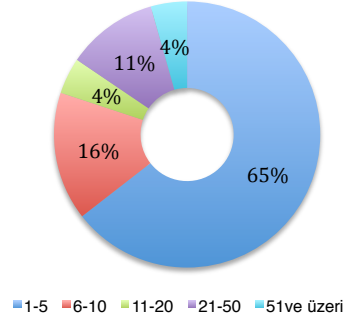
Kurumunuzun kurumsal kapasitesini aşağıda belirtilen alanlarda genel olarak nasıl bulunduğunuzu değerlendiriniz. (1=Kötü, 2= Geliştirilebilir, 3=Kararsızım, 4=İyi, 5= Çok iyi)



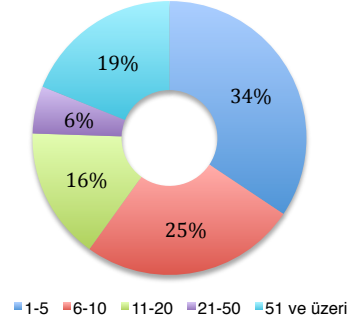
Sonuçları analiz ettiğimizde kuruluşların kapasitelerini en zayıf bulduğu alan olarak **finansal sürdürülebilirlik** öne çıkmaktadır (%50,6). Ankette finansal sürdürülebilirlik, “bir STK’nın yürütmekte olduğu program ve faaliyetleri yeterince finanse edebilmek için, farklı kaynaklardan gelen, öngörülebilir bir kaynak akışını sağlayabilmiş olması” olarak tanımlanmıştır.

Kuruluşların amaçlarını gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğu insan gücüne ve bu insan gücünü yönetecek sistemlere sahip olup olmaması şeklinde açıklanan **insan kaynağı kapasitesi** alanında; ankete katılan kurumların yüzde 38,6’sı kapasitelerini kötü (1) veya geliştirilebilir (2) olarak değerlendirmiştir. Kuruluşlarda yeterli sayıda insan kaynağı istihdam etmenin finansal sürdürülebilirlik ile yakından ilişkili olması, bu alanın kuruluşların kendileri zayıf buldukları ikinci alan olarak öne çıkmasını kısmen açıklamaktadır. Bunun yanında, ankete katılan kuruluşların yüzde 40,9’u insan kaynağı kapasitelerini iyi veya çok iyi bulduklarını belirtmiştir.

Profesyonel çalışan sayılarına göre dağılım



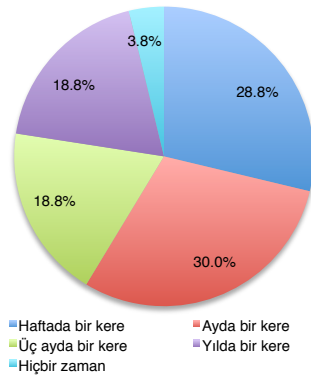
Aktif gönüllü sayılarına göre dağılım



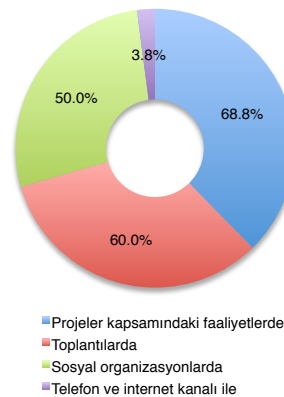
Kuruluşların kendilerini en başarılı buldukları alan sundukları hizmetlerdir. Katılımcıların yüzde 76,9'u **kuruluş amaçlarına uygun olarak sundukları hizmetin** kalitesini iyi veya çok iyi olarak değerlendirmiştir. Bu alanda kuruluş %24,1'i ise sundukları hizmetin kalitesine düşük not vermiştir.

Kuruluşların kendilerini başarılı buldukları bir diğer alan hedef grupları ile ilişkileridir. Katılımcıların yüzde 66'sı hedef grupları ile ilişkilerini iyi veya çok iyi olarak derecelendirmiştir. Kuruluşların yüzde 23,8'i ise hedef grupları ile ilişkilerini kötü veya geliştirilebilir bulduklarını belirtmiştir. STK'ların hedef grupları ile ilişkileri hakkında daha detaylı bilgi edinmek amacı ile hedef grupla bir araya gelme sıklığı ve hangi araçları kullandıkları konusunda iki soru sorulmuştur. Anket katılımcılarının büyük çoğunluğu hedef grupları haftada bir ila üç ayda bir arasında değişen zaman aralıklarında bir araya geldiklerini belirtmiştir. Hedef gruplar ile buluşmak için en sık kullanılan araç ise proje kapsamında yapılan faaliyetlerdir. Bunu toplantılar ve sosyal organizasyonlar izlemektedir.

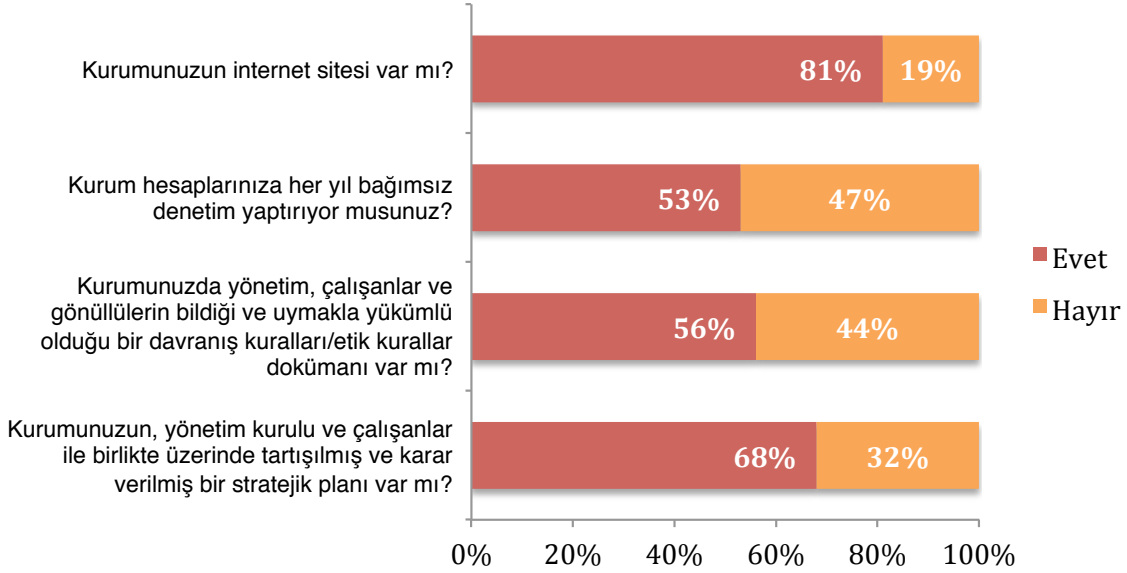
Hedef grubunuzla ne sıklıkla bir araya geliyorsunuz?



Hedef grubunuzla hangi araçları kullanarak bir araya geliyorsunuz?



Ankette STK'ların daha şeffaf, hesap verebilir ve etkin yönetilen kurumlar olması için önerilen bazı konularda mevcut durumlarını saptamak adına bir dizi soru sorulmuştur. Bunların arasında teknik donanımına ilişkin olan soru şu şekildedir:



Ankete katılan kuruluşların yüzde 81'i internet sitelerinin olduğunu söylemiştir. Bu kuruluşların internet sitelerinde hangi kurumsal bilgileri paylaştıklarını tespit etmek adına bir dizi soru yöneltilmiştir. Aşağıda verilen tablodan cevaplarını görebileceğiniz bu soru başlığı altında dikkat çeken, yıllık faaliyet raporları ve yöneticiler hakkında bilgi dışında diğer sayılan başlıkların kuruluşların çoğu tarafından kamu ile paylaşılmadığıdır. İnternet siteleri, kuruluşlar tarafından daha ziyade etkinliklerini duyurdukları bir araç olarak kullanılmaktadır. Anketi cevaplandıran kuruluşların yüzde 18,2'si bu sayılanlardan hiçbirini internet sitesinde paylaşmadığını söylemiştir.

5.1.4. Genel Değerlendirme

Anket sonuçlarını ağırlıklı olarak analiz ettiğimizde cevapların çoğunlukla idari kapasite olarak küçük ve orta ölçekli, üye tabanı dar olan ve hedef grubunu toplumun tamamı olarak niteleyen dernek ve vakıfların görüşlerini yansıttığını söyleyebiliriz.

Anket sonuçlarında STK'ların şeffaflık, hesap verebilirlik gibi iyi yönetim ilkelerini önemseydiği ve bunu öncelikli bir başarı kriteri olarak gördükleri ortaya çıkmaktadır. Daha başarılı örgütler olma yolunda karşılaştıkları temel engel ise yetersiz finansal kaynak, insan kaynağı ve zaman problemidir. Finansal sürdürülebilirlik ve insan kaynağı kapasitesi konusu, kuruluşların kendilerini en zayıf buldukları alandır.

Kolayca uygulanabilecek bir sistem/mekanizma/yol haritası olmaması da STK'ların bu alanda iyileştirmeler yapmalarına engel olarak nitelendirilmiştir. Mevcut durum analizlerinde kuruluş hesaplarına bağımsız denetim yaptırma, internet sitesi üzerinden kamu ile finansal kaynakları ve mali tabloları paylaşma gibi önemli konularda STK'ların çekingen kaldıkları görülmüştür. Bu durum kuruluşların iç organizasyonları, üyeleri ve hedef gruplarına karşı hesap verebilir olma isteği ile çelişmektedir. Kuruluşların bu yaklaşımlarının nedenleri tespit etmek için daha detaylı bir inceleme yapmak gerekliliğinden hareketle bir dizi STK ile derinlemesine görüşme yapılmıştır. Bu görüşmelerin sonuçları bir sonraki bölümün konusudur.

5.2. Derinlemesine Görüşmeler: STK'ların Genel Eğilimi

Türkiye'deki STK'ların şeffaflık, hesap verebilirlik ve iş kalitesi kavramlarına yaklaşımlarını ve mevcut uygulamaları tespit etmek üzere anketle eş zamanlı bir dizi derinlemesine görüşme gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın kısıtlı zaman ve kaynağı nedeniyle görüşülen kuruluşların sayısı sınırlıdır, bu nedenle buradaki sonuçların sivil alanın tamamının bakış açısını yansıttığı söylene-
mez. Ancak STK'ları seçerken alan içindeki çeşitliliği yansıtabilmek için farklı çalışma alanlarından, farklı yasal statülerden ve farklı büyüklükteki kuruluşlar ile görüşülmeye özen gösterilmiştir. Aralık-Ocak-Şubat aylarında toplam 15 STK ile görüşülmüştür. Görüşülen STK'lar şunlardır:

İnsan Hakları Ortak Platformu (İHOP)



Türkiye'de insan hakları alanında mücadele eden hükümet dışı kuruluşların oluşturduğu bağımsız bir dayanışma ve paylaşma ortamı olan İnsan Hakları Ortak Platformu'nun uzun erimli hedefi (vizyonu), Türkiye'de sivil toplumun karar alma süreçlerine etkili bir biçimde katıldığı ve diyalog ortamının sürdürüldüğü, insan hak ve özgürlüklerine saygılı, hukukun üstünlüğünün egemen olduğu katılımcı ve çoğulcu bir ortamın geliştirilmesi ve kalıcı kılınmasına katkıda bulunmaktır.

Bu çerçevede İHOP misyonunu, Türkiye'deki insan hakları hareketinin kapasitesini, unsurları arasındaki işbirliğini ve genel etkisini güçlendirmek olarak tanımlamıştır. <http://www.ihop.org.tr/>

Hayata Destek İnsani Yardım Derneği



Hayata Destek, afet risk ve etkilerinin en aza indirilmesi için Türkiye ve çevre ülkelerde afete hazırlık, risk azaltma, acil müdahale ve iyileştirme çalışmaları yapan bölgesel bir insani yardım kuruluşudur.

Hayata Destek, evrensel değerler üzerine oturan insani yardım ilkelerini ve prensiplerini benimser. www.hayatadestek.org

Gündem Çocuk: Çocuk Haklarını Tanıtma, Yaygınlaştırma, Uygulama ve Uygulamaları İzleme Derneği



Gündem: Çocuk!, Her çocuğun hak sahibi, eşit, özgür ve onurlu birer birey olarak, barış içerisinde, iyi ve mutlu bir yaşam sürmesi için çocukların yararına bütüncül bir dönüşümü ısrarla savunan bir sivil toplum kuruluşudur.

Çalışmalarını çocuk hakları alanında yaşanan sorunların temelindeki paradigmanın değişmesi, savunuculuk, ağ çalışmaları ve katılım programları altında, öncelikli çalışma arkadaşları olan çocuklarla birlikte sürdürür. Çocuk Hakları Tanıtma, Yaygınlaştırma, Uygulama ve Uygulamaları İzleme Derneği tüzüğünde belirtilen amaçlar ve birleşmiş Milletler Çocuk Haklarına dair sözleşme temelinde misyonunu tanımlamıştır. www.gundemcocuk.org

Kadın Merkezi Vakfı KAMER



Toplumsal cinsiyet, toplumsal cinsiyete dayalı ayrımcılık, şiddet üzerine farkındalık çalışmaları yapmak ve ortadan kalkması için gerekli politikaların geliştirilmesi, uygulanması için savunuculuk ve lobi çalışmaları yapmak üzerine kurulmuştur.

Misyonu; cinsiyetçi değerlerin biçimlendirdiği kültür ve geleneklerin kadın ve çocuklara zarar veren uygulamalarını tespit etmek, alternatiflerini geliştirmek ve uygulanabilir olmalarını sağlamaktır. www.kamer.org.tr

Özgürlüğünden Yoksun Gençlerle Dayanışma Derneği (ÖZ-GE DER)



Özgürlüğünden Yoksun Gençlerle Dayanışma Derneği (Öz-Ge Der), risk altındaki çocuk ve gençleri desteklemek ve bu anlamda toplumsal farkındalık ve duyarlılığı geliştirmek hedefiyle kurulmuş öncü ve bağımsız bir STK'dır.

Öz- Ge Der; kanunla ihtilafa düşmüş; ceza, tutuk ve eğitim evlerinde bulunan, tahliye edilmiş ve/veya mağdur durumda olan gruplar başta olmak üzere tüm risk altındaki çocuk ve gençlerin ivedi ve temel ihtiyaçlarını karşılamak ve toplumsal yaşama uyum

sağlamalarını destek olmak amacıyla hizmet vermektedir. Çalışmaları, evrensel bir değer olan **eşitlik ilkesini** ve uluslararası standartları temel alarak Çocuk Hakları'nın korunması, yaygınlaşması, ihlalinin önlenmesi ve telafisi alanlarında kamu faaliyetlerini tamamlayıcı ve destekleyici niteliktedir. www.ozgeder.org.tr

Sivil Toplum Geliştirme Merkezi (STGM) Derneği



Derneğin vizyonu “Güçlü ve Demokratik bir Sivil Toplum”dur. Güçlü ve demokratik bir sivil topluma ulaşılmasını hedefleyen STGM’nin misyonu:

- Sivil toplum içinde katılımcılığın ve demokrasinin gelişimi,
- Örgütlülüğün ve özerkliğin güçlendirilmesi,
- Sivil toplumun karar alma süreçlerinde söz sahibi olması için, kendi

öncelik alanları içinde savunuculuk, kampanya, araştırma, eğitim ve lobi çalışmaları yürütmektedir. www.stgm.org.tr

Şeffaflık Derneği



[Şeffaf Toplum, Şeffaf Gelecek](http://www.seffaflik.org)

2008 yılında gönüllü çabalarla kurulan Şeffaflık Derneği ülkenin demokratik, sosyal ve ekonomik yönden gelişimi için toplumun tüm kesimlerinden şeffaflık, dürüstlük ve hesap verebilirlik ilke-

lerini hakim kılma amacını taşır. **Vizyonu;** toplumun bütün kesimlerinde yolsuzluktan arındırılmış bir toplum olan derneğin amacı; şeffaflık, dürüstlük ve hesap verebilirlik ilkelerini hakim kılmaktır. www.seffaflik.org

Toplum Gönüllüleri Vakfı (TOG)



Toplum Gönüllüleri, gençliğin enerjisini toplumsal faydaya dönüştürmeyi amaçlayan bir değişim ve dönüşüm projesidir. Aralık 2002’de kurulan TOG, gençlerin öncülüğünde ve yetişkinlerin rehberliğinde toplumsal barış, dayanışma ve değişimi hedeflemektedir.

İlkeleri; Farklılıklara saygı, şeffaflık ve hesap verebilirlik, yerel katılım, ekip çalışması, yaşam boyu eğitim, girişimciliktir.

Vakıf, “Gençlerin öncülüğünde, yetişkinlerin rehberliğinde” ilkesiyle sosyal sorumluluk projeleri üretip hayata geçirmeyi; Gençlerin yaratabileceği sinerjiye inanan ve sosyal bir amaca yönelik maddi ve manevi yatırım yapabilecek yetişkin gönüllülerin katılımını ve rehberliğini; Çevresine karşı duyarlı ve sorunun bir parçası olmak yerine, sorunlara çözümüne katkıda bulunan gençliği; Sosyal duyarlılık yönünde bir bilinç oluşturmaya hedeflemektedir. www.tog.org

Türkiye Kalite Derneği (KalDer)



KalDer'in kuruluş amacı; Türkiye'deki tüm özel kuruluşlar, kamu kurum ve kuruluşlar ile sivil toplum kuruluşlarında çağdaş kalite yönetimi anlayışının etkinlik kazanması ve yaygınlaştırılması, kalite bilincinin yerleştirilmesi ve kaliteli çalışmanın özendirilmesi, Dünya çapında kalite düzeyine ulaşılması rekabet güçlerini artırmaları için uygun ortamlar yaratılması konularında gerekli teknik destek ve koordinasyonun sağlanmasıdır.

Derneğin misyonu; mükemmellik kültürünü yaşam biçimine dönüştürerek, ülkemizin rekabet gücünün ve refah düzeyinin yükseltilmesine katkıda bulunmaktır. Dernek kuruluşundan itibaren her zaman için güvenilir olmak, insana saygı, sürekli iyileştirme ve gönüllülük değerlerini benimseyerek çalışmalarını sürdürmüştür. www.kalder.org

Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etütler Vakfı (TESEV)



TESEV bilimsel araştırmalara dayalı bulgular ile politika kararları arasında bağ kurulması için araştırmalar yürütmek, özgür düşünce ve bilgi birikiminin en geniş anlamda yayılmasına yönelik konferans, açık oturum, yuvarlak masa toplantıları düzenlemek amacıyla kurulmuş bir düşünce üretim merkezidir.

Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etütler Vakfı (TESEV), toplumun karşı karşıya bulunduğu sorunlara çözüm seçenekleri oluşturmak hedefiyle araştırmalar yürüten bir düşünce üretim merkezidir. Vakıf, Türkiye'nin önemli meseleleri hakkında araştırma yaparak, çözüm seçenekleri üreterek Türkiye'nin birikmiş sorunlarının aşılmasında siyaset yapıcılara etki ederek önemli bir işlev üstlenmeyi ve halkın bu konularda bilgi düzeyini yükseltmeyi amaçlar. Vakfın esas amacı Türkiye'nin demokratikleşmesine katkıda bulunmaktır. www.tesev.org.tr

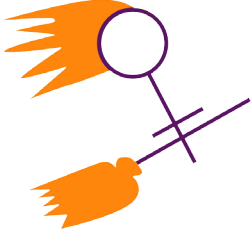
Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı (TÜSEV)



TÜSEV 1993 yılında aralarında Türkiye'nin önde gelen vakıf ve derneklerinin bulunduğu 23 sivil toplum kuruluşu tarafından üçüncü sektörün yasal, mali ve işlevsel altyapısını geliştirmek amacıyla kurulmuştur.

Türkiye'de sivil toplum son on yıl içinde hızlı bir değişim ve gelişim sürecine girmiştir. Sivil toplum kuruluşları ülkenin demokratikleşme ve kalkınmasında önemli aktörler olarak ortaya çıkmakta, her geçen gün gerek nitelik gerekse sayıca artmaktadır. Bu gelişim ve büyüme süreci beraberinde, özellikle mali kaynaklar ve destekleyici ortam temelleğinde, daha fazla destek ihtiyacını getirmektedir. <http://www.tusev.org.tr/>

Uçan Süpürge



Uçan Süpürge'nin kuruluş amacı; kadın kuruluşları ve kadın hareketine duyarlı kişiler arasında iletişim, işbirliği ve dayanışmayı arttırmak, onların deneyimlerini genç kuşaklara aktarmak, ulusal ve uluslararası bir iletişim ağı oluşturmaktır.

Uçan Süpürge kendini en geniş anlamıyla bir 'iletişim merkezi' olarak tanımladı; toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması, kadınların güçlenmesi ve eşitsizlikten kaynaklı sorunların çözümüne katkıda bulunmayı hedefleri arasına koydu. www.ucansupurge.org

Uluslararası Af Örgütü Türkiye Şubesi



Uluslararası Af Örgütü, insan haklarına saygı gösterilmesi, insan hakları ihlallerinin engellenmesi ve bu hakların korunması için çalışan insanların oluşturduğu, uluslararası alanda tanınan küresel bir harekettir.

Vizyonu, her insanın İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi tarafından kabul edilen insan haklarına ve diğer tüm uluslararası insan hakları standartlarına erişebilmesini sağlamaktır. Uluslararası Af Örgütü'nün dünyanın dört bir yanında 80'den fazla ülkede ofisleri ve daha fazlasında gönüllü grupları, ayrıca 150'den fazla ülkede 3 milyonu aşkın destekçisi bulunmaktadır. www.amnesty.org.tr

Yaşama Dair Vakıf (YADA)



YADA "bilgi" ile "toplum" arasında köprü olma vizyonu ile 2005 yılında kurulmuştur.

YADA, toplumsal yaşamın farklı alanlarına ilişkin bilgi üretmeyi ve bunları uygulamaya dönüştürmeyi amaçlamaktadır. www.yasamadair.org

Araştırma kapsamında görüşülen kuruluşlara araştırmanın genel hatları hakkında bilgi verilmiş ve 6 adet soru yöneltilmiştir:

- Kuruluşunuzun iç yönetim sisteminin (yönetim kurulu, çalışanların görev dağılımı, gönüllülerin yönetimi) etkinliğini sağlamak için ne tür mekanizmalar/kurallar mevcut?
- Kuruluşunuzun yönetiminde karşılaştığınız organizasyonel, finansal, çevresel vb. zorluklar nelerdir?
- Kuruluşunuzun hedef grubu ile ilişkileri ne düzeydedir?

- Kuruluşunuzun çalışma alanınızda alınan kararlara etki etme deneyimleri nelerdir?
- “STK’ların şeffaflığı ve hesap verebilirliği” kavramları konusunda düşünceleriniz nelerdir?
- Sivil Toplum Kuruluşları için tasarlanmış bir kurumsal yönetim modeli için öngörüleriniz nelerdir?

5.2.1 Mevcut İyi Örnekler

Hesap verebilirlik, şeffaflık ve kalite yönetimi Türkiye’deki STK’lara yabancı kavramlar değildir. Birçok kuruluş bu değerleri içselleştirmiş ve çalışma yöntemlerine yansıtmıştır. Yaptığımız görüşmelerde tespit ettiğimiz iyi örneklerden bir kısmına aşağıda yer verilmiştir.

Toplum Gönüllüleri Vakfı (TOG): Şeffaflık ve Hedef Grupla İlişkilerde İyi bir Örnek

Gençlerin gönüllü olarak sosyal sorumluluk projeleri başlatmaları ve bu projelere katılımları ile hem kişisel gelişimlerine hem de toplumsal gelişmeye katkı sağlamak hedefi ile çalışmalar yürüten Toplum Gönüllüleri Vakfı’nın (TOG) altı temel değerinden birisi şeffaflık ve hesap verebilirlik. TOG, düzenli olarak aldığı tüm bağış ve fon kaynaklarını hem internet sitesinde hem de yıllık faaliyet raporunda yayınlıyor. Her yıl uluslararası denetim standartlarına uygun bir bağımsız denetim yapılıyor ve bu rapor da internet sitesinden ilgilenen herkesin denetimine açılıyor. Buna ek olarak her altı ayda bir mali durumu belirten bir raporu da aynı şekilde internet sitesinde paylaşıyor.

TOG sadece finansal bilgilerini değil yönetime dair bilgilerini de şeffaf bir şekilde paylaşıyor. Düzenli olarak her ay yapılan yönetim kurulu toplantılarının notlarına TOG internet sitesinden erişmek mümkün. Yönetim kurulundan çalışanlarına herkesin iletişim bilgileri internet sitesinde mevcut, böylece gençler aradıkları kişiye kolayca ulaşabiliyorlar.

Hedef kitlesini toplum gönüllüsü gençler olarak tanımlayan TOG’un yönetim kurulunun yarısı beraber çalıştığı gençlerden oluşuyor. Her yıl kış aylarında Türkiye’nin bir ilinde gerçekleştirilen Gençlik Konseyi’nde gençler kendi aralarından yönetim kuruluna adaylığını koyan gençler için oy kullanıyor ve aday listesini Mütevelli Heyet’ine sunuyorlar. Nisan ayında gerçekleştirilen Mütevelli Heyeti toplantısında ise bu liste dikkate alınarak Yönetim Kurulu belirleniyor. Böylece yaklaşık 20 kişiden oluşan yönetim kurulunun yarısı 29 yaş altında toplum gönüllüsü gençlerden oluşuyor.

İnsan Hakları Ortak Platformu (İHOP): Ağ Örgütlenmelerinde Kurumsallaşma

İHOP insan hakları örgütleri arasında dayanışmayı artırmayı ve aynı zamanda tek başlarına çok güçlü olamayacakları alanlarda beraber çalışmayı öngören bir platform olarak kuruldu. İHOP’un temel mottosu dayanışma, beraber çalışma ve insan hakları savunuculuğunun kalibresini yükseltmek. İHOP’un üye örgütlerin temsilcilerinin bulunduğu bir yönetim kurulu ve yürütmeden sorumlu bir sekreteryası var.

İHOP, tüm iç işleyiş kurallarının yazılı hale getirildiği bir *compendium*'a sahip. “Büyüyen ve yaşayan” bir döküman olarak nitelendirdikleri *compendium*da platforma üyelik yolları, kimlerle nasıl ortaklık kurulacağı, platform içindeki sorumluluk zinciri, mali hesap tutma usulleri gibi bir çok konu yazılı hale getirilmiş. Kolektif ve katılımcı bir süreç ile oluşturulan bu belgenin her bir bölümü platform üyelerinin onayı ile kabul edilmiş. “İHOP bir gün burada olmayabilir ama örgütler kalmalıdır” düşüncesi ile hayata geçirilen bu belge, insan hakları örgütlerinin yararlanabileceği bir referans olarak da görülüyor.

Uluslararası Af Örgütü: İyi Yönetişimin Kurumsallaşması

Af Örgütü için yönetim ve yönetim iki ayrı kavram. Af Örgütü yönetişimi, üyelerin ortaya koyduğu vizyonu operasyona yansıtma aracı olarak tanımlıyor. Ofis çalışanları genel olarak yönetim ve operasyondan sorumlu iken, yönetim yönetim kurulunun sorumluluğunda bulunuyor. Yönetim kurulunun sürdürülebilir bir yapı olması yönetim için büyük önem taşıyor. Bu nedenle Af Örgütü, üyeleri içinden liderlik görevlerini üstlenecek kişileri ortaya çıkarmak üzere Liderlik Geliştirme Programları yürütüyor. Buna ek olarak yönetim kurulu üyeleri için hazırlanmış bir görev tanım belgesi mevcut. Bu belgede bir yönetim kurulu üyesinin sorumlulukları, görevi için ayırması beklenen zaman ve sahip olması gereken bilgi birikimi gibi bilgiler yer alıyor. Yine koydukları kurallara göre bir yönetim kurulu üyesi kesintisiz olarak en fazla 4 sene görevde kalabiliyor.

Uluslararası Af Örgütü 2 yılda bir uluslararası genel kurul düzenliyor. Tüm şubelerden delegelerin katıldığı kurulda uluslararası strateji belirleniyor. Bu stratejinin izlemesi, geliştirilmesi ve güncellenmesinden ise şube yönetim kurulu sorumlu bulunuyor. Türkiye şubesi ise her yıl güncel sayısı yaklaşık 1700 olan üyeleri ile bir araya geliyor. 2 yılda bir yönetim kurulu ve diğer yönetim organlarının seçimlerinin de yapıldığı bu toplantılarda, üyeler yönetim kuruluna doğrudan sorular yöneltebiliyor ve çalışmalara katkı koyabiliyorlar.

Hayata Destek: İnsani Yardımda Hesap Verebilirlik

Hayata Destek, afetlerden etkilenmiş toplulukların temel ihtiyaç ve haklarını karşılamak için kurulmuş bir insani yardım kuruluşu. Hesap verebilirlik konusunun özellikle insani yardım alanında kritik öneme sahip olduğuna inanan Hayata Destek, bu raporda konu edinen üç modelin gönüllü üyesidir:

- Afete Yardımda Sivil Toplum Kuruluşları ve Uluslararası Kızılay ve Kızılhaç Hareketi için Davranış Kuralları
- İnsani yardımın ana alanlarında asgari standartları geliştirmek için İnsani Müdahale İçin Yönetici Komite / Steering Committee for Humanitarian Response (SCHR) ve VOICE, ICRC ve ICVA ile InterAction tarafından başlatılan ve insanlara saygın bir yaşam sunma prensibine odaklanan “Afete Müdahalede Asgari Standartlar ve İnsani Yardım Sözleşmesi”

- The International Advocacy Non-Governmental Organizations (IANGOs) tarafından başlatılan uluslararası Sivil Toplum Kuruluşlarının uzmanlık, şeffaflık ve hesap verebilirlik üzerine taahhütlerini içeren “Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları Hesap Verebilirlik Tüzüğü”.

KAMER: Evrensel Düşünüp Yerelde Çalışmak

Türkiye’de tabandan örgütlenmenin en güzel örneklerinden biri olan KAMER, 1994 yılından bu yana toplumsal cinsiyet, toplumsal cinsiyete dayalı ayrımcılık ve şiddet üzerine çalışmalar yapıyor. Diyarbakır’da kurulan KAMER, toplumsal cinsiyet alanında özellikle kadınların farkındalığının ve birbirlerine dokunarak çalışmanın önemini anladıktan sonra çalışmalarını diğer illerde yaygınlaştırmak için, illerin kendisinden talep gelmesini beklemiş. Farkındalık Grubu Yöntemi diye adlandırdıkları eşitler arası ilişkinin esas olduğu toplantılar yaparak tartışıp düşünüp birlikte karar almışlar. Kimi zaman bu grubun içinden kadınlar diğer illerdeki kadınları Diyarbakır’a davet ederek, yerelde KAMER’i örgütleyecek kadınları harekete geçirmişler. Bu özgün model ile KAMER, hedef grubu ile birlikte yapan, üreten, düşünen bir örgüt haline gelmiş. KAMER’in çalışanlarının tamamı hedef grubu olan kadınlardan oluşuyor. Yönetim Kurulu toplantılarına gönüllüsünden çalışanına herkes katılabiliyor. Yapısal olarak hiyerarşiye karşı bir örgütlenme yöntemini benimseyen KAMER kelimenin tam anlamıyla kendi içinden doğuyor.

Bugün 23 ilde örgütlü olarak çalışan KAMER, şubeler arası iletişimi sürekli canlı tutmak için bir internet ağı kurmuş durumda. Bu sayede kadınlar günlük işlerinden gündeme, politikadan hayata her konuda sürekli fikir alışverişinde bulunabiliyor ve örgüt içi iletişim herkesin eşit söz hakkı olduğu bu platform üzerinden gerçekleşiyor.

Kalder: Ölçme, Değerlendirme ve Öğrenme Süreçlerinin Kurumsallaşması

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı’nın (EFQM) Türkiye’deki işbirliği ortağı olan *KalDer*, her yıl EFQM Mükemmellik Modelini özdeğerlendirme yöntemi ile uyguluyor ve kuruluş içinde iyileştirmeler yapıyor. *KalDer* kaliteyi “yaptığın işi iyi yapmak” olarak tanımlıyor.

Hedef grubunu “kalite yönetimi yapan veya talep eden her kuruluş” olarak tanımlayan *KalDer* eğitimler, kongreler gibi hizmetler sunuyor. Tüm hizmetlerin kalitesini aynı seviyede tutabilmek için iş yapma süreçleri detaylı bir şekilde tanımlanmış. Bu şekilde kişiler gitse de *KalDer*’de sürecin değişmemesi ve kurumsallaşma sağlanıyor. Müşteri memnuniyetini önemseyen *KalDer*, her bir faaliyeti için başarı göstergeleri belirliyor ve yaptığı her faaliyet sonrasında hizmet verdiği kişilere bir memnuniyet anketi yapıyor. Bu ölçme değerlendirme yöntemi sayesinde geliştirilmesi gereken alanlar kolaylıkla tespit edilip iyileştirmeler yapılıyor.

5.2.2 Hesap verebilirlik, şeffaflık ve kalite: Türkiye’de STK’ların önündeki engeller

“Şeffaflık, hesap verebilirlik ve yaptığınız işin kalitesi finansal güç ile doğrudan ilişkili”

Yapılan görüşmeler ve anket sonuçları STK’ların şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerini bir değer olarak kabul ettiği ve mümkün olduğunca kuruluşlarına yansıtıklarını göstermektedir. Ancak kuruluşların bu noktada önlerindeki en büyük engel finansal kapasiteleridir.

Görüşmelerde sıklıkla dile getirilen düşünce şeffaflığın bir kapasite meselesi olduğudur. Şeffaflık denildiğinde ilk akla gelen finansal denetim, birçok kuruluş için masrafla kolaylıkla karşılanamayacak bir hizmettir. Türkiye’de Sivil Toplum Kuruluşları çoğunlukla küçük veya orta ölçekli kuruluşlardır. Dolayısıyla Türkiye’de Sivil Toplum Kuruluşlarının şeffaflığı ve hesap verebilirliği ile ilgili bir model, bu etkenden bağımsız düşünülmemelidir.

STK’ların finansal kapasitesinin önünde ciddi bir mevzuat engeli olduğu da dile getirilen önemli bir sınırlılıktır. TÜSEV’in 2012 yılına dair Sivil Toplum İzleme Raporu³⁶ bu bağlamda toparlayıcı bir bilgi sunmaktadır.

Rapor, AB ülkelerinde görülen örneklerin aksine, Türkiye’de STK’ların kurumsal altyapılarını ve faaliyetlerini destekleyen düzenli ve sürekli bir kamu fonu mekanizması bulunmadığına işaret etmektedir: “STK’lar kimi kamu kuruluşları tarafından açılan hibe programlarına başvuru yapabilmektedir. Bu desteklerin yanı sıra; üyelik aidatları, hizmet/ürün satışıyla elde edilen gelirler, bireysel bağışlar, şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları kapsamındaki destekleri ve vakıfların hibe programları STK’ların başlıca mali kaynakları arasında yer almaktadır.” (TÜSEV s. 80)

STK’ların kaynak yaratma alanındaki faaliyetlerini düzenleyen mevzuat açısından, 2012 İzleme Raporu: “STK’lar için çeşitli vergisel istisnalar mevcut olmakla birlikte konuyla ilgili bütünsel bir yaklaşım bulunmadığını” belirtmektedir. Raporda yer verildiği şekilde, STK’ların kaynak yaratmak için iktisadi faaliyet yürütmeleri açısından mevzuat destekleyici değildir:

“Dernek ve vakıfların gelir getirici faaliyetler yürütebilmek için iktisadi işletme kurmaları gerekmektedir. Kurumlar Vergisi mükellefi olan iktisadi işletmelerin, kar amacı güden ticari kuruluşlarla aynı şekilde vergilendirilmesi ekonomik faaliyetlerini sosyal fayda yaratma amacıyla yürüten STK’lar için ağır yükler getirmektedir.” (TÜSEV, s.45)

Rapor, ayrıca, STK’lara yönelik kurumsal ve gerçek kişilerin bağışlarında uygulanan vergi istisnaları açısından düzenlemenin bağışçılığı cesaretlendirecek biçimde olmadığını, uluslararası standartların altında istisna oranlarının uygulandığına dikkat çekmektedir.

TÜSEV 2012 raporu, uluslararası düzenlemeler açısından STK’lar için kaynak yaratmada önemli etkide bulunabilen kamu yararı statüsü açısından, hem mevzuatın kısıtlılığına, hem statüye erişimin zorluğuna dikkat çekmektedir. Türkiye’de mevzuat Dernekler açısından “Kamu Yararına Dernek statüsü” ve Vakıflar açısından “Vergiden Muaf Vakıf statüsü” ile düzenleme yapmaktadır. Bu alandaki veriler şu şekildedir:

“Aralık 2012’de derlenen verilere göre, vergiden muaf vakıfların sayısı 249’a ulaşmıştır. Vergi muafiyetine sahip vakıfların sayısı yeni vakıf sayısına oranı, 2011’de olduğu gibi % 0,5’le sınırlı kalmaktadır. Kamu yararı statüsüne sahip 406 dernek, sayısı 93.599 olan faal derneklerin yalnızca % 0,04’ünü oluşturmaktadır.” (TÜSEV, s. 47)

³⁶ TÜSEV, Sivil Toplum İzleme Raporu 2012, Mart 2013. Erişim adresi: <http://www.tusev.org.tr/userfiles/image/Image/SivilToplumIzlemeRaporu.29.03.13.pdf>

STK'ların finansal sürdürülebilirlikleri önündeki bir diğer sınırlılık, yürürlükte bulunan 1983 tarihli, 2860 Sayılı Yardım Toplama Kanunu'dur. TÜSEV raporunda bu kanunun STK'lar için sınırlayıcı unsurları şu şekilde sayılmıştır:

- Mali sürdürülebilirliğin STK'ların başlıca sorunlarından biri olduğu bir ortamda, yardım toplama faaliyetlerinin izne tabi tutulması STK'ların kaynak geliştirme faaliyetleri için ek bürokratik süreçlere maruz kalmasına neden olmaktadır.
- İlgili makamdan izin almadan gerçekleştirilen yardım toplama faaliyetleri derhal men edilmekte ve sorumlular hakkında kovuşturma başlatılmaktadır.

Bu uygulama TÜSEV'in raporuna göre, gerek örgütlenme gerekse mülkiyet hakkına yönelik bir müdahale içermektedir. Birçok ülkede kaynak geliştirme faaliyetlerine yönelik eğilimler geleneksel yöntemlerden uzaklaşarak elektronik sistemler, TV, internet ve cep telefonlarıyla yapılan bağış kampanyalarına yönelmektedir. Türkiye'de yardım toplama faaliyetlerinin sivil toplum kuruluşları açısından daha özgürlükçü bir biçimde düzenlenmesi gerekliliği, İçişleri Bakanlığı Dernekler Dairesi Başkanlığı'nın 2012 yılı sonunda, Yardım Toplama Kanunu'nda yenilik önerilerini içeren taslağa ilişkin danışma süreçlerinde, STK'lardan gelen görüşler arasında yer almaktadır³⁷.

"Finansal sürdürülebilirlik ile doğrudan ilişkili olarak düşük insan kaynağı kapasitesi de STK'ların şeffaflığı ve hesap verebilirliği önünde engel"

Sivil Toplum Kuruluşlarının bir çoğu insan kaynağı kapasitesinin arzu edilen şeffaflık ve hesap verebilirlik düzeyine ulaşmakta belirleyici olduğunu dile getirmiştir.

Görüşme yapılan kuruluşlardan bazıları, kendi çalıştıkları alanda gündemin çok sık değiştiğini, sınırlı sayıda çalışan olduğu durumlarda gündemi takip etmek ve ona gösterilecek reaksiyonu belirlemenin kuruluşun tüm vaktini aldığını belirtmiştir. Bu durum özellikle savunuculuk yapan STK'lar için önemli bir engel olarak gösterilmiştir. Hedef gruplara yönelik hızlı bilgi akışları ve geri bildirim mekanizmaları kurmanın dahi bir kuruluşun insan kaynağı kapasitesi ile doğrudan ilişkili olduğu hatırlatılmış ve bu engeli aşmak için uygulanabilecek bir model ihtiyacı dile getirilmiştir.

TÜSEV 2012 Sivil İzleme Raporunda, Sivil Toplum Kuruluşlarının insan kaynaklarını geliştirmede önemli destekleyici etkiye bulunabilecek gönüllülüğü düzenleyen yasal çerçevenin olmayışına dikkat çekilmektedir. Raporda, Türkiye'deki STK'ların kendi içlerinde yürüttükleri gönüllü politikaları incelendiğinde bu konuyu ele alışıta genel bir eğilim ve yöntem bulunmadığı, STK'ların amaç, ilke ve öncelikleri doğrultusunda kendi özgün gönüllü politikalarını belirlediği ifade edilmektedir.

³⁷ STGM Derneği'nin konuyla ilgili duyurusuna bu adresten , TÜSEV'in konuyla ilgili duyurusuna bu adresten ulaşabilirsiniz.

“İyi yönetim üzerinde ciddi bir mevzuat baskısı var”

Mevzuatın yönetsel anlamda da STK’ların kurumsallaşması önünde ciddi bir engel oluşturduğu düşünülmektedir. Etkin kurumsal yönetimin temel unsurlarından biri kuruluş içinde operasyondan sorumlu çalışanlar ile yönetim organları arasında bir görev ayrımı olmasıdır. Yönetim kurulu karar organı iken çalışanlar ise yürütmeden sorumlu olmalıdır. Bu ayrım Türkiye’de birçok küçük ölçekli STK’da bir anlam ifade etmeyebilir. Orta ve büyük ölçekli STK’ların bu tarz bir yapılanmaya sahip olmalarında ise mevzuat engel teşkil etmektedir. STK’ların operasyona yönelik bir çok alanda hareket edebilmeleri için yönetim kurulu’nun karar alması gerekmektedir. Bu da STK’ları bürokratikleştirmekte ve hantallaştırmaktadır.

İçişleri Bakanlığı Dernekler Dairesi Başkanlığı, son yıllarda mevzuatta ve yapısındaki değişikliklerle denetleyici kurumdan düzenleyici kuruma geçiş çalışmaları sürdürmesine rağmen, uygulamanın dernekler açısından yeterince tatmin edici olmadığı kanaati yaygındır. Dernek Denetçileri, derneklerin iç meseleleri olarak düşünülebilecek iç denetimi de içeren standart iç denetim formu ile denetlemeleri gerçekleştirmektedir.³⁸

Görüşme yapılan STK temsilcilerinden birinin aktardığı şu görüş, sorunu bütüncül olarak ifade etmektedir: “İyi yönetim üzerine ciddi bir mevzuat baskısı olduğu bu ortamda, hele ki bu meseleyle ilişkin geçmiş deneyim, kültür ve arka plan yoksa yeni kurulan bir derneğin iyi yönetim ilkelerine uygun olması mümkün değildir.”

“STK’lara üye olma kültürünün olmaması hesap verebilirlik kültürünün oluşmasını da engelliyor”

Türkiye’de Sivil Toplum Kuruluşlarına üye olmanın toplumda yaygın olmaması STK’ların hem finansal kapasitesini, hem de hesap verebilirliklerini doğrudan etkileyen bir başka etmendir. Üye aidatları ile ayakta kalabilen STK oldukça azdır. Aynı zamanda üyeler üye oldukları STK’lar ile genellikle ilgilenmemekte, dolayısıyla bir hesap verme mecburiyeti hissedilmemektedir.

“Sivil toplum olmak ile kurumsallaşma çelişmiyor ancak nasıl yapılacağı konusunda yol gösterilmesine ihtiyaç var”

STK temsilcileri, sivil toplum olma ile kurumsallaşmanın birbirleri ile çelişmediğini düşünmektedirler. Hiyerarşik olmayan bir yapının da kurumsallaşması mümkündür. Ancak kurumsallaşma için ne yapmak gerektiği hakkında yol gösterici bir rehber ihtiyacı duyulduğu sıklıkla dile getirilmiştir.

³⁸ Dernekler Dairesi Başkanlığı İç Denetim Raporu Örneği, http://www.dernekler.gov.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=737%3Aİç-denetim-raporlar-konulu-2011-19-sayılı-genelge&catid=34%3AGenelgeler&Itemid=46&lang=tr

“Devletin şeffaf olmaması, STK’ların iş yapma süreçlerini de negatif yönde etkiliyor”

Devletin STK’lara karşı şeffaf olmaması sıklıkla dile getirilen bir başka konu olmuştur. Bu durum hem karar alma süreçlerine ilişkin hem de STK’lara fon sağlayan kamu idarelerinin seçim kriterleri bağlamında dile getirilmiştir.

STK’lar arasında karar alma süreçlerine ilişkin yaygın görüş, kamu idaresinin keyfi hareket ettiğidir. STK’ların karar alma süreçlerine katılım deneyimleri, kamu tarafında ilişki kurulan bireylere bağımlı bir süreç olmaktadır. Bu insana bağımlılık durumu, STK’ların karar alma süreçlerine katılımına dair tekrarlanabilir bir model oluşturmayı zorlaştırmakta ve STK’ların yarattıkları etkiyi ölçmelerini mümkün kılmamaktadır. Bir diğer konu kamunun kaynak dağıtım sürecinde şeffaf davranmadığıdır. Kamunun aynı veya nakdi desteklediği STK’ları seçim kriterlerinin şeffaf olmadığı kanısı yaygındır.

6. SONUÇ YERİNE

Rapor kapsamında düzenlenen araştırma, anket ve yüzyüze görüşmeler çerçevesinde, Türkiye’de STK’ların öz düzenleme sistemlerine ilişkin inisiyatif geliştirmesi konusunda aşağıda ana hatların ortaya çıktığı söylenebilir:

- Türkiye’de Sivil Toplum Kuruluşlarının çeşitliliği ve bu kuruluşların çoğunluğunun küçük ve orta ölçekli kuruluşlar olması nedeniyle herkese uygulanabilecek tek bir model oluşturmanın zorluğu belirleyicidir.
- STK’ların üzerinde uzlaştığı temel nokta, bu çeşitlilik nedeniyle öncelikle her ölçekte STK’nın uygulayabileceği asgari bazı değerler üzerinde uzlaşmanın etkili olacağıdır.
- Dışarıdan dayatılacak bir modelin STK’lar üzerinde ek bir yükümlülük olarak algılanacağı, bir model oluşturulacaksa bunun mutlaka sivil alanın içinden gönüllü bir şekilde oluşturulması gerekir.
- Sivil toplum zengin bir alandır. Bu bağlamda 25 çalışanı olan bir düşünce kuruluşu da, mahallelerde örgütlenerek sokakları için bir şeyler yapmak isteyen dernekler de sivil toplum alanının parçalarıdır. Oluşturulacak her türlü model STK’ları tektipleştirmemeli, bu zenginliği korumalıdır.
- Türkiye’de STK’ların kamu kurumları nezdinde yarattığı etkinin maddi kaynakla doğrudan ilişkili olması yanıltıcı bir durumdur. Özellikle hak temelli örgütlerde yapılan işin kalitesi maddi güç ile ilişkilendirilemez. Oluşturulacak standartların bu hassas durumu gözetmesi ve kaliteyi finansal güç ile tanımlamaması gerekir.

Bu rapor, dünyanın birçok ülkesinde Sivil Toplum Kuruluşlarının şeffaflık ve hesap verebilirlik taleplerine yanıt verebilmek, hedef gruplarına daha kaliteli hizmet sunabilmek ve kaynaklarını verimli kullanan daha etkin kuruluşlar olabilmek için geliştirmiş olduğu farklı öz düzenlemeye dayalı modeller hakkında bilgi sunmayı amaçlamıştır.

Hesap verebilirlik, şeffaflık ve kalite yönetimi kavramları Türkiye STK'larına yabancı kavramlar değildir. Araştırmaya katkı sunan birçok kuruluşun kendi içlerinde bu standartları yakalamak üzere mekanizmalar kurduğunu görülmektedir. Ancak Türkiye’de sivil toplum alanının itibarını yükseltmek için, STK’ların ortaklaşa başlattıkları bir girişim henüz olgunlaşmamıştır. Tam da bu yüzden raporun amacı dünyadaki uygulamaları tanıtmak ve Türkiye’de bu tartışmanın başlamasına katkıda bulunmaktır.

Bu çalışma, Türkiye’de sivil alanda öz düzenlemeye yönelik bir model hayata geçirmek isteyenler için bir başlangıç noktası oluşturması açısından önemli deneyimleri bir araya getirmektedir. Raporda ele alınan modellerin bir ülkede başarıya ulaşması, sivil alanın bunları sahiplenmesine ve modelin katılımcı süreçler ile hazırlanmasına bağlıdır. STK’lar öncelikle “şeffaflık” ve “hesap verebilirlik” kavramlarından ne anladıkları konusunda uzlaşmaya varmalı, daha sonra en uygun modelin ne olabileceği yönünde çalışmalar yapmalıdır. Raporun katkısı, bu bağlamda dünyadaki modellerin incelenmesi ile çıkarılacak dersleri sunarak başarılı bir girişim için çabaları kolaylaştırmak olacaktır.

EK: SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA İYİ YÖNETİŞİM VE YÖNETİM SÜREÇLERİNDE ETKİNLİK ALGISI VE FARKINDALIK ANKETİ

Araştırma Hakkında:

Bu anketin amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarının (STK) şeffaflık, hesap verebilirlik ve yönetim süreçlerinde etkinlik gibi konularda algı ve farkındalıklarını ölçmektir.

Ankette kullanılan bazı kavramların açıklaması

“**İyi yönetim**”, bir STK içinde belirlenmiş misyon ve hedefleri gerçekleştirmek üzere şeffaf bir karar alma sürecine ilişkin faaliyetlerden sorumlu bir yönetim yapısı ve bu süreçlere aktif katılımında bulunan üye ve gönüllülerin bulunduğu bir düzendir.

“**Hedef grup**”, STK’nın misyonu çerçevesinde yürüttüğü faaliyetlerinin fayda yaratmayı amaçladığı gruptur. (örneğin: Toplumun tamamı, engelliler, çocuklar, gençler gibi)

“**Finansal sürdürülebilirliği sağlamak**”, bir STK’nın yürütmekte olduğu program ve faaliyetleri yeterince finanse edebilmek için, farklı kaynaklardan gelen, öngörülebilir bir sermaye akışını sağlayabilmiş olmasıdır.

Ankette hem cevaplayan kişinin belli konularda fikri hem de kurum hakkında bilgiler sorulmaktadır. Anketi cevaplayan kişi ve kurumların isimleri gizli tutulacaktır.

Anketi, her kurumdan bir kişinin, tercihen yönetim kurulu başkanı, genel sekreter veya benzeri düzeyde sorumlu üst düzey bir yöneticinin doldurması, mümkün olmadığı takdirde kurumun iç işleyişine hakim bir çalışanın doldurmasını rica ederiz.

Anket 10-15 dakika arası bir zamanınızı alacaktır.

Teşekkür ederiz.

Size göre bir STK'nın "başarılı" olabilmesi için aşağıda sayılan faktörlerden hangi üçü en fazla öneme sahiptir? (Lütfen seçeneklerden yalnızca üç tanesini işaretleyin.)

- ☐ Etkin bir yönetim sistemine sahip olmak (Aktif yönetim kurulu, genel sekreter)
- ☐ Yeterli sayıda kalifiye insan kaynağına sahip olmak (çalışanlar ve gönüllüler)
- ☐ İyi yönetim standartlarını benimsemiş olmak (Örgüt içi karar alma süreçlerinde katılımcı ve şeffaf olmak, hesap verebilir olmak)
- ☐ Kurum içi öğrenme mekanizmaları geliştirmiş olmak (çalışanlara eğitim vermek, izleme & değerlendirme faaliyetlerinde bulunmak)
- ☐ Finansal sürdürülebilirliğini sağlamış olmak
- ☐ Stratejik vizyon sahibi olmak
- ☐ Hedef grup ile iyi ilişkiler içinde olmak
- ☐ Diğer (.....)

Sizce bir STK kime karşı hesap verebilir olmalıdır. Aşağıda sayılanları önem sırasına göre en önemlisi 1 olmak üzere 1'den 5'e kadar sıralayınız.

- ☐ İç organizasyonuna (çalışanlara ve gönüllülere)
- ☐ Üyelere
- ☐ Hedef grubuna
- ☐ Maddi destekçilerine (bağışçılar, fon veren kurumlar vs)
- ☐ Topluma
- ☐ Devlete (Dernekler Müdürlüğü vb kamu kurumlarına)

Sizce Türkiye'de STKların daha "şeffaf, hesap verebilir ve iyi yönetilir" örgütler olmasının önündeki en büyük engel nedir?

- ☐ Teknik bilgi eksikliği- bu konuda yol gösterebilecek insanların/yazılı kaynakların/ kurumların olmaması
- ☐ Yetersiz finansal kaynak, insan kaynağı ve zaman
- ☐ Kolayca uygulanabilecek bir yol haritası/sistem/mekanizma olmaması
- ☐ STKleri bağlayan yasal mevzuat
- ☐ Herhangi bir engel olduğunu düşünmüyorum
- ☐ Diğer (lütfen belirtiniz.....)

Kurumunuz hakkında bilgiler

Cevap veren kişi/kurumlar tümüyle gizli tutulacaktır.

Kurumunuzun kurumsal kapasitesini aşağıda belirtilen alanlarda genel olarak nasıl bulduğunuzu değerlendiriniz.

(1=Kötü, 2= Geliştirilebilir, 3=Kararsızım, 4=İyi, 5= Çok iyi)

1 2 3 4 5

Kuruluş amacına uygun olarak sunulan hizmet

Liderlik (Kurumu sahiplenen, aktif yönetim kurulu)

İnsan kaynağı kapasitesi (Kurumun amacını gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğu insan gücüne sahip olup olmaması ve bu insan gücünü yönetecek sistemlere sahip olup olmadığı)

Finansal sürdürülebilirlik

Karar alma mekanizmalarına etkileri

Diğer STKlarla işbirliği

Hedef grupları ile ilişkisi

İletişim araçlarını kullanma kapasitesi (Basın, Televizyon, radyo, sosyal medya gibi iletişim araçlarını kullanma kapasitesi)

Toplum nezdinde prestij

Kurumunuzun yıllık bilançosu ne kadardır?

- ☐ 0-50,000 TL
- ☐ 50,000- 100,000 TL
- ☐ 100,000- 500,000 TL
- ☐ 500,000-1,000,000 TL
- ☐ 1,000,000 TL üzeri

Kurumunuz hangi yasal statüdedir?

- ☐ Dernek
- ☐ Vakıf
- ☐ Platform
- ☐ Uluslararası örgütün Türkiye kolu/temsilcisi/üyesi
- ☐ Birlik
- ☐ Federasyon
- ☐ Konfederasyon
- ☐ Diğer (.....)

Kurumunuzun üye sayısı nedir?

- ☐ 1-50 arası
- ☐ 50-100 arası
- ☐ 100-500 arası
- ☐ 500-1000 arası
- ☐ 1000 ve üzeri

Kurumunuzda kaç kişi profesyonel olarak çalışmaktadır?

- ☐ 1-5
- ☐ 6-10
- ☐ 11-20
- ☐ 21-50
- ☐ 51 ve üzeri

Kurumunuzda kaç adet gönüllü aktif olarak çalışmaktadır?

- ☐ 1-5
- ☐ 6-10
- ☐ 11-20
- ☐ 21-50
- ☐ 51 ve üzeri

Kurumunuzun hedef kitlesini nasıl tanımlıyorsunuz?

- ☐ Toplumun tamamı
- ☐ Gençler
- ☐ Çocuklar
- ☐ Engelliler
- ☐ Kadınlar
- ☐ Diğer (.....)

Kurumunuzun, yönetim kurulu ve çalışanlar ile birlikte üzerinde tartışılmış ve karar verilmiş bir stratejik planı var mı?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır

Kurumunuzda yönetim, çalışanlar ve gönüllülerin bildiği ve uymakla yükümlü olduğu bir davranış kuralları/etik kurallar dokümanı var mı?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır

Yönetim Kurulunuz ne sıklıkla toplanmaktadır?

- ☐ Ayda birden fazla
- ☐ Ayda bir
- ☐ 2-3 ayda bir
- ☐ 4-6 ayda bir
- ☐ Daha seyrek

Kurum hesaplarınıza her yıl bağımsız denetim yaptırıyor musunuz?

☐ Evet ☐ Hayır

Kurumunuzun internet sitesi var mı?

☐ Evet ☐ Hayır

İnternet sitenizi ne sıklıkla güncelliyorsunuz?

- ☐ Haftada bir kere veya daha fazla
- ☐ İki haftada bir
- ☐ Ayda bir
- ☐ 3 ayda bir
- ☐ Daha az aralıklarla

Aşağıda sayılanlardan hangileri internet sitenizde mevcuttur?

- ☐ Yıllık aktivite raporları
- ☐ Yıllık gelir-gider tabloları
- ☐ Bağımsız denetim raporları
- ☐ Örgüt içi davranış kuralları/etik kodu
- ☐ Yönetim ve Denetim Kurulu üyeleri hakkında kısa bilgi
- ☐ Yönetim Kurulu toplantı notları
- ☐ Stratejik plan
- ☐ Maddi kaynaklarınız (Sponsorlar, bağışçılar, donörler vs)

Hedef grubunuzla ne sıklıkla bir araya geliyorsunuz?

- ☐ Haftada bir kere
- ☐ Ayda bir kere
- ☐ Üç ayda bir kere
- ☐ Yılda bir kere

Hedef grubunuzla hangi araçları kullanarak bir araya geliyorsunuz? (yazıyla belirtin)

- ☐ Projeler kapsamındaki faaliyetlerde
- ☐ Toplantılarda
- ☐ Sosyal organizasyonlarda
- ☐ Diğer.....(lütfen belirtin)

Lütfen kurum içindeki görevinizi belirtiniz.

- ☐ Yönetim kurulu başkanı
- ☐ Yönetim kurulu üyesi
- ☐ Genel sekreter
- ☐ Koordinatör
- ☐ Diğer (lütfen belirtin)

Vakit ayırdığınız için teşekkür ederiz.



Sivil Toplum Kuruluşları
için Teknik Destek
www.tacso.org
Bu Proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

MERKEZ OFIS

Potoklinica 16
71 000 Saraybosna, BOSNA HERSEK
T: +387 (0)33 532 757
Web: www.tacso.org
E-mail: info@tacso.org

ARNAVUTLUK

Rr “Donika Kastrioti”, “Kotoni” Business Centre, K-2
Tiran, ARNAVUTLUK
T: +355 (4) 22 59597
E-mail: info.al@tacso.org

BOSNA HERSEK

Visegradaska 26
71 000 Saraybosna, BOSNA HERSEK
T: +387 (0)33 546351
E-mail: info.ba@tacso.org

HIRVATISTAN

Amruševa 10/1
10000 Zagreb, HIRVATİSTAN
T: +385 1 484 1737/38/39
E-mail: info.hr@tacso.org

KOSOVA (BM GÜVENLİK KONSEYİ’NİN 1244 SAYILI KARARI UYARINCA)

Str. Fazli Grajqevci 4/a 10000
Pristina, KOSOVA-BM GÜVENLİK KONSEYİ’NİN 1244
SAYILI KARARI UYARINCA)
T: +381 (0)38 220 517
E-mail: info.ko@tacso.org

ESKİ YUGOSLAV MAKEDONYA CUMHURİYETİ

11 Oktomvri 6/1-3 1000
Üsküp, Eski Yugoslav Makedonya Cumhuriyeti
T: +389 2 32 25 340
E-mail: info.mk@tacso.org

KARADAĞ

Dalmatinska 78
20000 Podgorica, KARADAĞ
T: +382 20 219 120
E-mail: info.me@tacso.org

SİRBİSTAN

Španskih boraca 24, stan broj 3
11070 Novi Belgrad, SİRBİSTAN
T: + 381 11 212 93 72
E-mail: info.rs@tacso.org

TÜRKİYE ANKARA OFİSİ

Gulden Sk. 2/2 Kavaklıdere – 06690
Ankara, TÜRKİYE
T: +90 312 426 44 5
E-mail: 1info.tr@tacso.org

TÜRKİYE İSTANBUL OFİSİ

Dümen Sok. 7/14 Gümüşsuyu- Beyoğlu
İstanbul, TÜRKİYE
T: +90 212 243 87 26
E-mail: info.tr@tacso.org

www.tacso.org