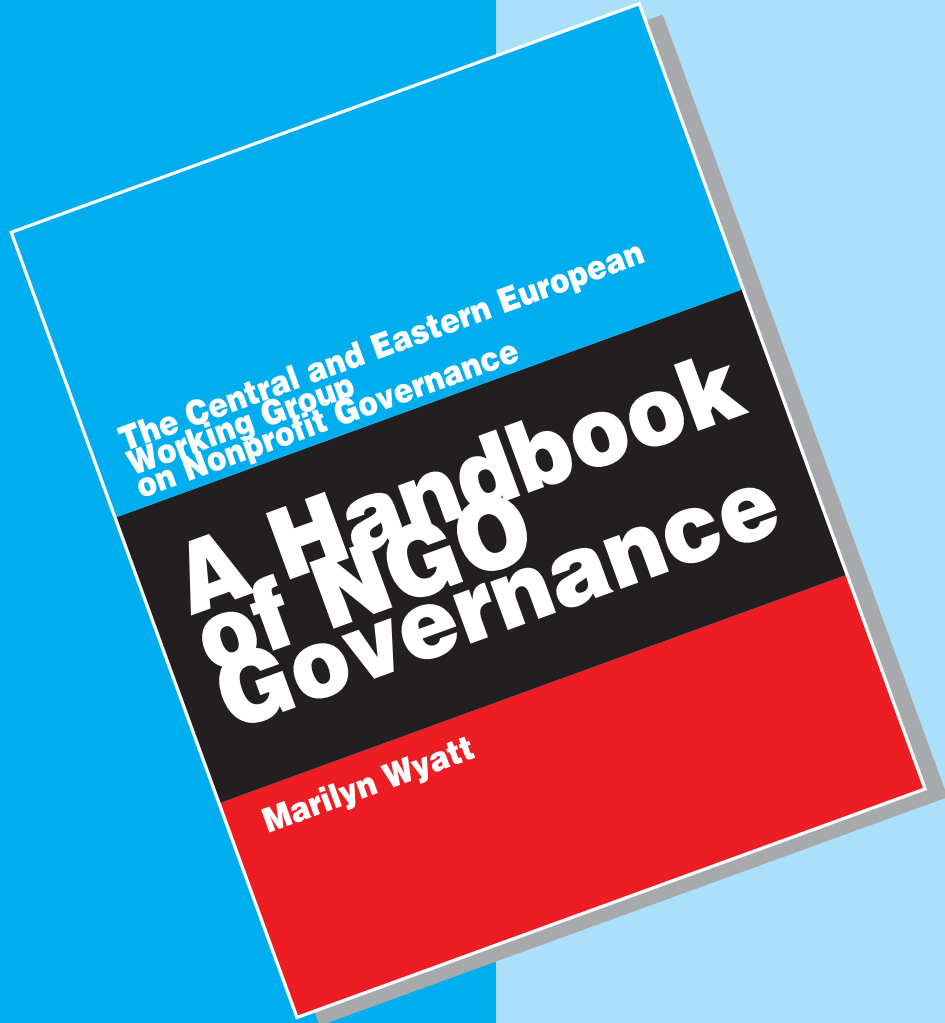




TÜRK SANAYİCİLERİ VE İŞADAMLARI DERNEĞİ • TÜRKİYE ÜÇÜNCÜ SEKTÖR VAKFI

# STK YÖNETİŞİM REHBERİ







**TÜRK SANAYİCİLERİ VE İŞADAMLARI DERNEĞİ • TÜRKİYE ÜÇÜNCÜ SEKTÖR VAKFI**

# **STK YÖNETİŞİM REHBERİ**

**Ekim 2007**

**(Yayın No. TÜSİAD-T/2007-10-443)**

TÜSİAD, Meşrutiyet Caddesi, No.46 34420 Tepebaşı/İstanbul

Telefon: (0212) 249 07 23 • Telefax: (0212) 249 13 50

**(Yayın No. TÜSEV-44)**

TÜSEV, Bankalar Caddesi, No.2 Minerva Han Kat.5 34420 Karaköy/İstanbul

Telefon: (0212) 243 83 07 • Telefax: (0212) 243 83 05

© Marilyn Wyatt 2007

Tüm Hakları saklıdır.

*Bu rehberin orijinal baskısı European Center for Not-for-Profit Law tarafından hazırlanmış ve basılmıştır.  
ECNL, Apaczai Csere Janos u. 17, Budapeşte 1052 Macaristan*

*Orta ve Doğu Avrupa Yönetişim Çalışma Grubu, kar amacı gütmeyen kurum, lider, uzman ve çalışanlardan oluşan bir gruptur. Grup, Orta ve Doğu Avrupa'da kar amacı gütmeyen kuruluşların yönetişimi konusunda araştırmalar yapmaktadır.*

*Kar amacı gütmeyen yönetim grubu Board Source International Fellowship Program on Nonprofit Governance, katılımcıları tarafından 2001 yılında kurulmuştur.  
Grup, bölgede iyi yönetişimin gelişmesi için çalışmalar yapmaktadır.*

*Çalışma Grubu üyeleri:*

**Nilda Bullain**, European Center for Not-for-Profit Law, Budapeşte  
**Natalia Cebotarenco**, Association "Drugs," Chisinau  
**Vasylyna Dybaylo**, GURT NGO Resource Center, Kiev  
**Darina Kadunkova**, European Institute, Sofya  
**Vladimir Korzh**, Counterpart International, Minsk  
**Bobdan Maslych**, Ukraine Citizen Action Network, Kiev  
**Zoran Puljic**, NGO Development Foundation, Saraybosna  
**Balazs Sator**, Civil Society Development Foundation Hungary, Budapeşte  
**Emils Stalis**, danışman, Riga  
**Raymond Stephens**, danışman, Riga  
**Yulia Tykhomyrova**, Counterpart Creative Center, Kiev  
**Marilyn Wyatt**, danışman, Varşova  
**Kelmend Zajazi**, Macedonia Local Government Reform Project, Skopje

*Daha fazla bilgi için kar amacı gütmeyen yönetim grubunu ziyaret ediniz. [www.ngogovernance.org](http://www.ngogovernance.org)*

© 2007, TÜSİAD, TÜSEV

*Tüm hakları saklıdır. Bu eserin tamamı ya da bir bölümü, 4110 sayılı Yasa ile değişik 5846 sayılı FSEK. uyarınca, kullanılmadan önce hak sahibinden 52. Maddeye uygun yazılı izin alınmadıkça, hiçbir şekil ve yöntemle işlenmek, çoğaltılmak, çoğatılmış nüshaları yayılmak, satılmak, kiralanmak, ödünç verilmek, temsil edilmek, sunulmak, telli/telsiz ya da başka teknik, sayısal ve/veya elektronik yöntemlerle iletilmek suretiyle kullanılamaz.*

ISBN : 978-9944-405-17-1

GRAPHİS MATBAA SANAYİ VE TİCARET LTD. ŞTİ.  
Yüzyıl Mahallesi Matbaacılar Sitesi 2. Cadde Numara 202/A Bağcılar 34560 İSTANBUL  
Tel: (0212) 629 06 07 PBX Faks: (0212) 629 03 85

# ÖNSÖZ

**TÜSİAD**, özel sektörü temsil eden sanayici ve işadamları tarafından 1971 yılında, Anayasamızın ve Dernekler Kanunu'nun ilgili hükümlerine uygun olarak kurulmuş, kamu yararına çalışan bir dernek olup gönüllü bir sivil toplum örgütüdür.

TÜSİAD, demokrasi ve insan hakları evrensel ilkelerine bağlı, girişim, inanç ve düşünce özgürlüklerine saygılı, yalnızca asli görevlerine odaklanmış etkin bir devletin varolduğu Türkiye'de, Atatürk'ün çağdaş uygarlık hedefine ve ilkelerine sadık toplumsal yapının gelişmesine ve demokratik sivil toplum ve laik hukuk devleti anlayışının yerleşmesine yardımcı olur. TÜSİAD, piyasa ekonomisinin hukuksal ve kurumsal altyapısının yerleşmesine ve iş dünyasının evrensel iş ahlakı ilkelerine uygun bir biçimde faaliyette bulunmasına çalışır. TÜSİAD, uluslararası entegrasyon hedefi doğrultusunda Türk sanayi ve hizmet kesiminin rekabet gücünün artırılarak, uluslararası ekonomik sistemde belirgin ve kalıcı bir yer edinmesi gerektiğine inanır ve bu yönde çalışır. TÜSİAD, Türkiye'de liberal ekonomi kurallarının yerleşmesinin yanısıra, ülkenin insan ve doğal kaynaklarının teknolojik yeniliklerle desteklenerek en etkin biçimde kullanımını; verimlilik ve kalite yükselişini sürekli kılacak ortamın yaratılması yoluyla rekabet gücünün artırılmasını hedef alan politikaları destekler.

TÜSİAD, misyonu doğrultusunda ve faaliyetleri çerçevesinde, ülke gündeminde bulunan konularla ilgili görüşlerini bilimsel çalışmalarla destekleyerek kamuoyuna duyurur ve bu görüşlerden hareketle kamuoyunda tartışma platformlarının oluşmasını sağlar.

**TÜSEV** (Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı) 1993 yılında iş ve akademik çevremizin önde gelen temsilcisi vakıf ve derneklerin biraraya gelerek Türkiye'de üçüncü sektörün yasal, mali ve işlevsel altyapısını geliştirmek ve ortak sorunlarına çözümler bulmak amacıyla kurulmuştur. Bugün 125'i aşkın vakıf ve dernek TÜSEV çatısı altında işbirliği yapmakta, vakfın proje ve programlarını desteklemektedir. Diğer taraftan TÜSEV ülkemizin AB üyelik sürecinde Avrupa'nın önde gelen vakıflarından oluşan Brüksel/Belçika'da yerleşik, sivil toplum alanında önemli deneyimlere sahip Avrupa Vakıflar Merkezi'nin (EFC) Yönetim Kurulunda görev almakta sivil toplum alanına ilişkin alınan tüm kararlarda önemli sorumluluklar yüklenerek katkıda bulunmaktadır. TÜSEV'in başlıca çalışma alanlarını birkaç başlık altında şöyle özetlemek mümkündür;

*STK Hukuk Reformu Programı kuruluşundan günümüze TÜSEV'in ana program alanı olmuş, sektörün bu konuya ihtiyaç ve öneminin artmasıyla geçtiğimiz onbeş yıl içinde büyük gelişme göstermiştir. Programın amacı STK'lar için daha elverişli ve kolaylaştırıcı bir hukuk altyapısının oluşturulmasıdır. TÜSEV, bu amaç doğrultusunda; dernek ve vakıfları ilgilendiren yasal mevzuata ve bu konudaki gelişmelere ilişkin bilgi kaynağı oluşturulması, kamu politikalarında STK katılımının ve devlet-STK işbirliğinin desteklenmesi, raporlar hazırlanması, reform savunuculuğu yapılması, uygulamaların izlenip analiz edilmesi, kamu ve STK sektöründe yeni yasal mevzuatın benimsenmesi ve uygulanması için kapasite geliştirilmesi ile bu konularda eğitim faaliyetlerinde bulunmaktadır.*

*Uluslararası ortaklık ve işbirliklerinin geliştirilmesi TÜSEV'in bir başka çalışma alanıdır. Bugüne kadar Ford Vakfı, CIVICUS (Vatandaş Katılımı için Dünya İşbirliği) Uluslararası ve Avrupa Kar Amacı Gütmeyen Hukuk Merkezi (ICNL) ve Charities Aid Vakfı ve WINGS gibi kuruluşlarla ilişkiler kurmuş ve ortak projeler yürütmüştür. Uluslararası ortaklıklarımız sektördeki lider ve uzmanların tecrübe ve bilgilerinden yararlanmamızı, ülkemize yeni kavram ve uygulamaların getirilmesini ve program alanlarımıza stratejik katma değer katmamızı sağlamaktadır. Ayrıca uluslararası toplumun, Türkiye'deki üçüncü sektör kuruluşlarını tanıması ve işbirliği imkanları yaratılarak komşu ülke ve bölgelerle dostane bağların geliştirilmesine de önem verilmektedir.*

*TÜSEV araştırma programları ile; üçüncü sektöre ilişkin önemli konularda araştırmalar yapmakta, tüm paydaşlar arasında diyalog kurularak bilgilendirici ve yararlı raporlar hazırlamakta, bunları kamu ve akademik çevrelerle paylaşmaktadır.*

*Ağ kurma ve işbirlikleri program alanı ise farklı boyutlardaki çeşitli aktiviteler için çerçeve oluşturmaktadır. Programın amacı, Türk vakıf ve derneklerinin Avrupa ve uluslararası toplumdaki mukabilleriyle işbirlikleri kurmalarına yardımcı olmak, özel sektör-üçüncü sektör arası işbirliklerini güçlendirmek ve sivil toplum kuruluşlarının kapasitelerini geliştirmektir.*

*TÜSEV, yukarıda belirtilen tüm program alanlarında özellikle Vakıflar Genel Müdürlüğü ve İçişleri Bakanlığı Dernekler Dairesi Başkanlığı ile önemli işbirliği ve çalışmalar yapmaktadır.*

**Ekim 2007**

# ÖZGEÇMİŞ

## **Marilyn Wyatt**

Marilyn Wyatt kar amacı gütmeyen kuruluş yöneticilerine özel destek sunan bir eğitimci, kolaylaştırıcı ve koçtur. BoardSource için uluslararası programlar resmi direktörlüğü yaparken, dünyanın her yanında sivil toplum kuruluşlarının yönetim organlarının ve yöneticilerinin yönlendirilmesi, örgütsel ilişkiler ve stratejik planlama gibi alanlarda kapasitelerinin güçlendirmesi için çalışmalar yapmıştır.

Wyatt Orta ve Doğu Avrupa Kar amacı Gütmeyen Kuruluşlar Yönetişim Çalışma Grubu (*Central and Eastern European Working Group on Nonprofit Governance*) kurucusu ve koordinatörüdür. Oniki dile çevrilen STK Yönetişim Rehberi'ni yazmıştır. Avrupa Konseyi Uluslararası Okullar Yönetişim Komitesi (*Board Governance Committee of the European Council of International Schools*) başkanıdır. Varşova Amerikan Okulu ve Prag Uluslararası Okulu eski yönetim kurulu başkanıdır. Belgrat Uluslararası Okulu'nun yönetim kurulu üyesi ve ayrıca Çek Cumhuriyeti Fullbright Komisyonu'nun yönetim kurulundadır.

Wyatt diplomat olarak dokuz yıl ABD Dışişlerinde çalışmış ve Aspen Enstitüsü'nde İletişim Müdürü, Açık Toplum Enstitüsü'nde ise üst düzey Program Koordinatörü olarak görev yapmıştır. Marilyn Wyatt'ın John Hopkins Üniversitesi'nden karşılaştırmalı edebiyat doktorası ve Cornell Üniversitesi'nden lisans dereceleri bulunmaktadır.





# KATKIDA BULUNANLAR

Bu yayın Marilyn Wyatt tarafından, bölgesel bakış açısı, tecrübeler ve genel kavramsal yaklaşım ile Kar Amacı Gütmeyen Orta ve Doğu Avrupa Yönetişim Grubu üyelerinin katkılarıyla hazırlanmıştır.

Çalışma grubu, rehberin hazırlanmasında katkı sağlayanlara, özellikle de aşağıdaki adı geçen kişilere teşekkür eder:

**Laurie Ball, Elitza Barakova, Jiří Bárta, Anna Belia, Fatmir Bitiki, Nathalie Bolgert, Ádám Cziboly, Katalin Erstey, Natasa Gaber, Rayna Gavrilova, Dragan Golubovic, Jenny Hyatt, Serhiy Ivanyuk, Birutė Jatautaitė, Saso Klekovski, Lidia Kołucka-Żuk, Medina Korda, Bohdan Krawchenko, John Kubiniec, Irīna Kulitāne, Nóra Kuntz, Annette Laborey, Pande Lazarevski, Kristina Mänd, Miklós Marschall, Matúš Minárik, David Moore, Ieva Morica, Barbara Mozdierz, Besim Nebiu, Maria Prohaska, Anna Rozicka, Lyudmyla Rudenko-Kardash, Nafi Saracini, Niraj Saraf, Raisa Sinelnikova, Cathy Shea, Marina Starodubska, Zoran Stojkovski, Rebecca Tolson, Marianna Török, András F. Tóth, Zoltán Valcsicsák ve Jacek Wojnarowski.**

Bu rehberin İngilizce orijinali Trust for Civil Society in Central and Eastern Europe'un çabaları ve Charles Stewart Mott Foundation ile Freedom House'un maddi desteği ile basılmıştır.



# SUNUŞ

Demokrasinin erdemleri ve toplumsal yaşama katkılarının yoğun bir şekilde tartışıldığı günümüzde yönetim kavramı; çok yönlü ve farklı tanımlamalarla yaşam ve hizmet alanlarına girmeye başlamış, bir anlamda temsil, katılım ve denetim ilkeleri etrafında gelişen demokratik hak ve özgürlükler yeni bir bakış açısıyla ele alınmıştır.

Yönetişim kavramına ilişkin bugüne kadar birçok çalışma yapılmış, özellikle Avrupa ve ABD’de sosyal ekonomi sektörü olarak tanımlanan sivil toplum alanının iş ve işlemleri ile iç işleyişlerinde yararlanabilecekleri temel ilkelerin yönetim olarak belirlenmesinde ve sivil toplum kuruluşlarında (STK) uygulanmasında önemli mesafeler kat edilmiştir.

Bu çalışmalardan biri de Orta ve Doğu Avrupa Kar Amacı Gütmeyen Yönetişim Çalışma Grubunun “A Handbook of NGO Governance” adlı yönetim el kitabı olup, TÜSEV tarafından STK Yönetişim Rehberi olarak tercüme edilmiş ve STK’ların kullanımına sunulmuştur. Hareket noktasını açıklık, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi yönetim temel ilkelerinin oluşturduğu bu rehber, örgütlenme özgürlüğünün özüne ve kurumsal demokrasiye yaptığı vurgulamalarla sivil toplum kuruluşu bürokrasisini düzenleyen ve konsolide eden bir içeriğe sahiptir.

Gelişmiş ülkelerde demokrasi kültürü açısından örgütlenme hak ve özgürlüğünün en iyi şekilde kullanıldığı alan sivil toplum alanıdır. Her biri farklı hizmet alanlarında çalışmalar yapsalar dahi örgütlenme hak ve özgürlüğünün temsilcisi ve örneği olan sivil toplum kuruluşları her ne kadar gönüllülük esasına göre hizmet üretmekte ise de en önemli sorumlulukları; bir taraftan kendi iç dünyalarında saygınlığı ve daha mükemmeli oluşturularak hizmet üretmek diğer taraftan da verimlilik, hukuk düzenine saygı, hesap verebilirlik ve şeffaflık gibi temel yönetim ilkelerine bağlılıklarını vurgulamak ve uluslararası normları yerleştirerek, çıkar çatışmaları dışında kalabilme kültürünü oluşturmak ve bu değerlere bağlı kalmaktır.

Bu el kitabında belirtilen sistem, yöntem ve ilkeler; STK’ların karşılaştıkları günlük sorunları çözebilecek yegane kaynak olmamasına rağmen benzer sistemleri uygulayan

lkelerde STK'ların, önemli demokratik kazanımlar elde etmelerine yardımcı olmuş, iş ve işlemlerinde önemli kolaylıklar sağlamıştır.

Rehberin, özellikle son on yılda AB yelik süreçlerinin de etkisiyle hızla demokratikleşen Orta ve Doğu Avrupa lkelerinde, sivil toplum kuruluşlarının gelişmesi ve olgunlaşmasına sağladığı katkıyı ülkemizde de sağlayacağını mit etmekteyiz.

Bu rehberi tercüme ederek Türkiye'de yayınlamamıza imkan verdikleri için Marilyn Wyatt ve Orta ve Doğu Avrupa Kar Amacı Gütmeyen Yönetişim alışma Grubu'na teşekkür ederiz. Ayrıca, rehberin çevirisi ve yayına hazırlanmasında emeği geçen TÜSEV ekibine, TÜSİAD ekibinin baskı sürecine desteğine, gönüllü katkıları için Sevda Kılıçalp ve Tuęçe Canbolat'a teőekkürü bir borç biliriz.

Bu el kitabının STK'ların gelişmesine ve karar süreçlerine katılımlarında önemli bir dayanak olacağına inanmaktayız...

***TÜSİAD - TÜSEV***  
***EKİM 2007***

# İÇİNDEKİLER

## GİRİŞ

<b>REHBERİN KULLANIMI .....</b>	<b>15</b>
<b>1. STK'LAR TOPLUMA HESAP VERMELİDİR .....</b>	<b>17</b>
1.1. STK'lar hesapverebilirliğe son derece bağlıdır .....	17
<b>2. İYİ YÖNETİŞİM HESAPVEREBİLİRLİĞİN TEMELİDİR.....</b>	<b>18</b>
2.1. Hesapverebilir kuruluşun işleyen bir iç yönetim sistemi vardır.....	18
<b>3. İYİ YÖNETİŞİMİN RESMİ BİR YAPISI VARDIR .....</b>	<b>20</b>
3.1. STK ana belgeleri yönetim yapısını resmi olarak belirler.....	20
3.2. Yönetim kurulu STK'nın başlıca idare organıdır .....	22
3.3. Yönetim kurulunda kararlar birlikte alınır.....	24
3.4. Her yönetim kurulu üyesinin belirli görevleri vardır.....	25
3.5. Yönetim kurulunun bir başkanı vardır .....	29
<b>4. İYİ YÖNETİŞİM YÖNETİM VE YÜRÜTMENİN BİRBİRİNDEN AYRI OLMASINI GEREKTİRİR.....</b>	<b>31</b>
4.1. Yönetim kurulu personelden farklıdır .....	31
4.2. Yönetim kurulu idare eder, personel yönetir.....	34
4.3. Yönetim kurulu yetkilerini genel müdüre devreder .....	36
4.4. Yönetim kurulu ve genel müdür işbirliği içinde çalışır .....	38
4.5. Yönetim kurulu genel müdürü düzenli olarak değerlendirir .....	39
4.6. Yönetim kurulu genel müdürün halefini belirler .....	40
<b>5. STK'LAR AMAÇLARI ÇERÇEVESİNDE FAALİYET GÖSTEREN KURULUŞLARDIR.....</b>	<b>43</b>
5.1. Yönetim kurulu kuruluşun amacını korumakla yükümlüdür.....	43
5.2. Yönetim kurulu kuruluşun amacını etkin planlama yoluyla destekler.....	44
5.3. Yönetim kurulu kuruluşun amacını düzenli değerlendirmeler yaparak destekler .....	45
<b>6. STK'LAR YÜKSEK PROFESYONEL VE ETİK STANDARTLARI TEŞVİK EDER.....</b>	<b>48</b>
6.1. Yönetim kurulu kuruluşun profesyonel ve etik standartlarını geliştirir.....	48
6.2. Yönetim kurulu üyeleri hizmetleri için ücret almazlar .....	49
6.3. Yönetim kurulu çıkar çatışması ile ilgili bir politika belirler.....	51
6.4. Yönetim kurulu profesyonel çalışma standartları oluşturur .....	53
6.4.1.Yönetim kurulu kendi çalışma şekline yönelik kurallar koyar .....	53
6.4.2.Yönetim kurulu karar almadan önce konu ile ilgili bilgi edinir .....	55

6.4.3.Yönetim kurulu düzenli ve profesyonelce düzenlenen toplantılar yapar....	55
6.4.4.Yönetim kurulu toplantı tutanaklarını düzenler.....	56
6.4.5. Yönetim kurulunun yıllık hedef ve eylem planları vardır.....	57
6.4.6. Yönetim kurulu komiteler kurar .....	57
6.5. Yönetim kurulu kendini geliştirir .....	58
<b>7. STK'LAR KAYNAKLARININ YÖNETİMİ VE İŞLETİLMESİNDEN SORUMLUDUR...</b>	<b>62</b>
7.1. Yönetim kurulu kuruluşun mali işlerini takip eder .....	62
7.2. Yönetim kurulu iç kontrol mekanizmalarını oluşturur .....	64
7.3. Yönetim kurulu kaynak geliştirme sürecine katılır .....	65
<b>8. STK'LAR TOPLUMA KARŞI SORUMLUDUR .....</b>	<b>68</b>
8.1. Yönetim kurulu kurumsal çıkarlarla toplumsal çıkarları birleştirir .....	68
8.2. Yönetim kurulu iletişimin şeffaflığını teşvik eder .....	69
8.3. Yönetim kurulu yıllık faaliyet raporunun yayınlanmasını takip eder.....	70
8.4. Yönetim kurulu kuruluşun paydaşları ile bağ kurar .....	70
<b>SONUÇ: İYİ YÖNETİŞİME BAŞLARKEN .....</b>	<b>73</b>
<b>UYGULAMA KONTROL LİSTESİ .....</b>	<b>77</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>79</b>

# GİRİŞ

Orta ve Doğu Avrupa Kar Amacı Gütmeyen Yönetişim Çalışma Grubu, kuruluş yılı olan 2001'den itibaren kar amacı gütmeyen kuruluşların yönetim kurullarının önündeki engellerle ilgilenmektedir. Dokuz değişik ülkeden uzman ve uygulayıcıları ile STK çalışanlarını bir araya getiren Çalışma Grubu, Orta ve Doğu Avrupa'daki kar amacı gütmeyen sivil toplum kuruluşlarına yönetim konusunda özel bir bakış açısından yaklaşmaktadır.

Amerika Birleşik Devletleri'ndeki kar amacı gütmeyen kuruluşların yönetim kurulları üzerine yaptığımız çalışmalar, batılı yönetim modellerinin çoğu zaman yaşadığımız ülkelerin gerçeklerinden uzak kaldığını göstermiştir. Orta ve Doğu Avrupa'daki STK'lar gerek komünist bir geçmişin, gerekse son yılların zorlu siyasal, sosyal ve ekonomik reformlarının izlerini taşıyan özel bir ortamda faaliyetlerini sürdürmektedir. Ancak yerel tutumlara, tecrübelere ve hedeflere bağlı olarak her kurumun içinde bulunduğu koşullar ve ihtiyaçları diğerlerinden farklı ve oldukça kendine özgüdür. Bu bağlamda, ortak bir zemin bulmanın zorluğuna rağmen dünyanın bu bölgesindeki sivil toplum sektörünün tutarlı ve yerel ihtiyaçlara cevap verebilen bir kar amacı gütmeyen yönetim çerçevesi ile güçlendirilmesini önemli buluyoruz. Böyle bir çerçevenin hem uygulamada hem de stratejide gerekli olduğuna ve STK'larımızın daha etkin bir şekilde çalışarak sivil toplum genelinin şeffaflığına ve hesapverebilirliğine katkıda bulunabileceğine inanıyoruz.

Bu sebeple bir takım ilkeler tasarlarken hem bu ilkelerin ortak bir bölgesel iyi yönetim anlayışını teşvik etmesine hem de teoriyi uygulanabilir kılmasına dikkat ediyoruz. Elinizdeki rehber bu çalışmalarımızın bir sonucu olup dünyada STK yönetiminde temel gördüğümüz sekiz ana ilke baz alınarak tasarlanmıştır. Bu ilkeler aynı zamanda rehberin sekiz ana başlığını oluşturmakta ve gerek alt-başlıklar gerekse bunlara ilişkin metinler için yol gösterici niteliktedir. Yol gösterici ilkeler ve sayfa kenarlarındaki açıklayıcı kolonlar ise Orta ve Doğu Avrupa'daki iyi yönetim ilkelerinin ABD'de ki ya da dünyanın başka yerlerinde ki engellerden farklı engellerle karşı karşıya olduğu görüşünü yansıtmaktadır. Rehber'de Orta ve Doğu Avrupa'nın özel ortamına, STK'ların karşılaştığı özel sorunlara ve bu sorunlara yönelik olası çözümlere değinmeyi amaçlamaktayız.





# REHBERİN KULLANIMI

Bu rehber çok çeşitli bilgiler sunmaktadır. Ana başlık konuları ise genellikle kar amacı gütmeyen yönetim prensiplerine ayrılmıştır. Yönetişime ilişkin temel ilkeler metnin sol tarafında yer alırken, açıklamaya ve pratik önerilere ilişkin konular sağ taraftaki kolonlarda belirtilmiştir.

Kuruluşlar kendi yönetimlerini güçlendirmek için bu rehberde yer alan tavsiyeleri nasıl kullanmaya başlayacaklarını merak edebilirler. Kuruluşunuzun yönetim kapasitesinin ölçümü için ilk basamak, rehberin sonunda yer alan “Uygulama Kontrol Listesi”ni kullanmak olmalıdır. Böylece, kuruluşunuzun ihtiyaçlarını tespit edip, ona uygun çözümler üretebilirsiniz. Kuruluşunuzun yönetimini güçlendirmek ile ilgili daha detaylı bilgi için sonuç bölümündeki “İyi Yönetişime Başlarken” bölümüne bakabilirsiniz. Rehberin sonunda yer alan “Kaynaklar” bölümü size, STK yönetimi hakkında daha detaylı bilgi vermeyi amaçlamaktadır.

Prensip

## 2. İyi yönetim hesapverebilirliğin temelidir

### 2.1 Hesapverebilir kuruluşun işleyen bir iç yönetim sistemi vardır

Kar amacı gütmeyen kuruluşlarda iyi yönetimin şartları kamu sektöründekine oldukça yakındır. **Bir kuruluşun iç yönetim sisteminde kamu yararını koruma amaçlı denetim mekanizmalarının olması gerekir.** STK'larda iyi yönetim, yönetim ve idari organların ayrılması ve karar alma yetkisinin bu organlar arasında paylaşılması temeline dayanmaktadır. Bu düzenleme hem bir birey ya da grubun kontrolü ele geçirmesini engellemek, kuruluşun kaynaklarının en iyi şekilde yönetilmesini sağlamak, hem de STK'nın kamu hizmetine yönelik çalışmalarını korumak amacıyla (bakınız: **İyi yönetim nedir?**).

### → İyi yönetim nedir?

Orta ve Doğu Avrupa STK Yönetişim Çalışma Grubu iyi yönetimi şöyle tanımlar: kar amacı gütmeyen bir kuruluş liderinin kaynakları verimli ve hesapverebilir şekilde yönlendirdiği ve ortak değerleri temel alarak yetki kullandığı şeffaf bir karar alma sürecidir.

Temel İlkeler

Pratik Öneriler



## 1. STK'lar topluma hesap vermelidir

### 1.1 STK'lar hesapverebilirliğe son derece bağlıdır

STK'lar vatandaşların özgürce örgütlenme hakları olduğu ilkesinden yola çıkarak kurulurlar. Pek çok Orta ve Doğu Avrupa ülkesi bu hakkı anayasalarında ve kanunlarında tanıır. Ayrıca devletler STK'lara doğrudan ya da dolaylı mali kaynak aktarımı yaparak bu hakkı teyit ederler. Bu, çeşitli vergi ayrıcalıkları (kamu yararı statüsü) yoluyla da gerçekleştirilebilir. Bu desteğe karşılık STK'lar, kar amaçlı ve özel çıkarları kollayan faaliyetler yapmak yerine kamu yararına çalışırlar.

**Doğrudan ya da dolaylı kamu desteği aldıkları sürece STK'lardan çevrelerine ve topluma azami derecede hesapverebilir olmaları beklenir.** Bunların içinde üyeler, yararlanıcılar, bağışçılar, devlet ve diğer paydaşlar veya seçmenler yer alır. Üye bazlı kuruluşların bile kamuoyuna karşı hesapverebilir olma zorunlulukları vardır çünkü dolaylı yoldan da olsa onun desteğine ihtiyaç duyarlar.

Kamuoyunun böyle bir beklentisi olmadığı ya da yasal veya siyasi ortamın sivil toplumu desteklemediği durumlarda bile STK'lar hesapverebilir olmalıdır. Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinde STK'lar çoğu zaman hesapverebilirlikleri için bir baskı hissetmezler: Bağışçılar paralarının nasıl harcandığını, yararlanıcılar ise kuruluşların fon kaynaklarını bilmek istemezler. Bu durum bir hesapverebilirlik eksikliğine yol açmaktadır. Ancak, iyi STK'lar bu eksikliğe rağmen hesapverebilirliklerinden ödün vermeyen ve böylece ayrıcalıkları hak ettiklerini ve kamu yararına bağlılıklarını gösteren STK'lardır (bakınız: **Hesapverebilirlik nedir?**).

#### → Hesapverebilirlik nedir?

Hesapverebilirliğin sözlük tanımı “kişinin davranışları için sorumluluk almak veya cevap vermek konusunda yükümlü ya da gönüllü olması” şeklindedir. Kelimenin İngilizce’de bu anlamda kullanıldığı ilk kayıt ise 1794 tarihinde olmuştur. Bu dönem kamu yararı, sivil toplum ve iyi yönetim konularında yeni düşüncelerin filizlendiği bir dönemdir.

Bir STK için hesapverebilirlik; kaynaklarını düzenli olarak doğru yolda kullandığını ve kar amacı gütmeyen kuruluş yapısına ters düşecek faaliyetlerde bulunmadığını göstermesidir. Hesapverebilir bir STK; şeffaflığına önem verir, kayıt ve hesaplarını fon sağlayıcı kuruluşlara, hak sahiplerine ve diğer paydaşlara açık tutar.

STK'lar hesapverebilirlik faaliyetleri sayesinde demokratik değerlere olan bağlılıklarını göstermekle kalmaz, aynı zamanda uzun vadede Orta ve Doğu Avrupa’da sivil toplumun gelişimine de katkıda bulunurlar.

## 2. İyi yönetim hesapverebilirliğin temelidir

### 2.1 Hesapverebilir kuruluşun işleyen bir iç yönetim sistemi vardır

İngilizce'deki “**yönetişim/governance**” kelimesi “yön vermek, yönlendirmek ya da yönetmek” anlamına gelen Latince bir kökten gelmektedir. Terim olarak genelde bir toplumda ya da kuruluşta gücün sahiplenilmesi, ifade edilmesi ve kullanılmasına ilişkin olarak kullanılır. Batılı düşünürlere göre “iyi yönetim”; karar verme yetkisinin, güç ve kaynakların tek bir birey ya da grubun elinde toplanmayacak şekilde paylaşılmasıdır.

Kamu sektöründe iyi yönetim; yürütme, yasama ve yargı kuvvetlerinin ayrılması ve karşılıklı olarak birbirini denetlemesi ve sınırlandırmasına dayanır. Bu bağlamda iyi yönetişimin bir diğer şartı da kamu yetkilileri ve halk arasında, halkın çıkarının korunduğundan ve yararının gözetildiğinden emin olmak amacıyla bir danışma sürecinin var olmasıdır.

Kar amacı gütmeyen kuruluşlarda iyi yönetişimin şartları kamu sektöründekine oldukça yakındır. **Bir kuruluşun iç yönetim sisteminde kamu yararını koruma amaçlı denetim mekanizmalarının olması gerekir.** STK'larda iyi yönetim, yönetim ve idari organların ayrılması ve karar alma yetkisinin bu organlar arasında paylaşılması temeline dayanmaktadır. Bu düzenleme hem bir birey ya da grubun kontrolü ele geçirmesini engellemek, kuruluşun kaynaklarının en iyi şekilde yönetilmesini sağlamak, hem de STK'nın kamu hizmetine yönelik çalışmalarını korumak amaçındadır (bakınız: **İyi yönetim nedir?**).

#### → İyi yönetim nedir?

Orta ve Doğu Avrupa STK Yönetişim Çalışma Grubu iyi yönetişimi şöyle tanımlar: kar amacı gütmeyen bir kuruluş liderinin kaynakları verimli ve hesapverebilir şekilde yönlendirdiği ve ortak değerleri temel alarak yetki kullandığı şeffaf bir karar alma sürecidir.

## 2. İyi yönetim hesapverebilirliğin temelidir

Orta ve Doğu Avrupa dillerinde İngilizce'deki "governance/ yönetim" kelimesini tam anlamıyla ifade etmek imkansız olabilir (bakınız: **"Yönetişim" teriminin Orta ve Doğu Avrupa dillerinde kullanımı**). Yerel terminoloji ve çağrışımlar bu kelimeyi İngilizce'deki anlamından ayırabilir, hatta aynı kelimeler Orta ve Doğu Avrupa'da idare organının ya da personelinin diğer faaliyetlerine atıfta bulunabilir. STK'lar iyi yönetime doğru ilk adım olarak bünyelerindeki çeşitli organların faaliyetlerini tanımlamakta kullandıkları terimleri gözden geçirip, bu terimler arasında çelişkiler olmadığından emin olmalıdırlar.

### → **"Yönetişim" teriminin Orta ve Doğu Avrupa dillerinde kullanımı**

"Yönetişim" kelimesini Orta ve Doğu Avrupa dillerine çevirmek oldukça zordur. Bu konuda en sık rastlanan sorun "yönetişim / governance" için kullanılan yerel terimlerin "yönetim / management" kelimesiyle çakışması ve kavramlar arası karışıklıklara sebep olmasıdır.

Ayrıca, John Locke'ın 300 yıl önce iyi yönetim kavramını "güç dağılımı" olarak tanımlamasına rağmen, bu kavramın uzun bir aradan sonra Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinde tekrar kullanılmaya başlaması ancak on sene öncesine rastlamaktadır. Bu da bölgedeki "yönetişim" terimi için kullanılan Bulgarca, Rusça ve diğer dillerdeki kelimelerin Locke'ın öngördüğü anlamdan çok daha farklı anlamlar taşımaya ve köklerinin değişik politik süreçlerden gelmesine sebep olmuştur.

Kullanılan terimler ve süreçler arasındaki bu karışıklık yönetim konusunun ve yönetim kurulu ile personel arasındaki ilişkilerin düşünülmesinde zorluklar çıkarabilir.

### 3. İyi yönetişimin resmi bir yapısı vardır

#### 3.1 STK ana belgeleri yönetim yapısını resmi olarak belirler.

STK yönetişiminin ülkenin kanunlarında tanımlanması ve kuruluşun türüne dayanan içsel bir yönetim yapısı belirlenmesi STK'nın türüne göre değişen bir uygulamadır (bakınız: **Orta ve Doğu Avrupa'da STK Türleri**). Daha detaylı olarak anlatmak gerekirse, bir kuruluşun idare organı (ya da organları) kuruluşun ana belgelerinde (örn: tüzük) kanunen geçerli olarak tanımlanmalıdır. Ayrıca, idare organının ayrı bir isimle belirtilmesi de karar verme ve gözetim sorumluluğunun hangi organda olduğunun açıklığa kavuşturulması açısından önem taşımaktadır. **Resmi bir yönetim yapısı, STK'nın istikrarlı bir çerçevede hesapverebilir olması yolunda ilk adımdır.**

Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinde STK'ların yönetim yapısını karmaşıklatabilecek çeşitli etkenler mevcuttur. Bölgede hala oluşum aşamasındaki STK hukuku, yönetişim ve yönetim kurullarının sorumlulukları konusunda yer yer muğlak, çelişkili, hatta noksan olabilmektedir. Bir başka sorun, yasalarda değişik idare organlarından bahsedilmesi, ancak bu organların yetki ve amaçları konusunda açıklama getirilmemesidir. Sonuç olarak yasal sorumlulukların kurum içinde kötü şekilde dağıtılması ve STK yönetim kurulunun belirli bir görevi olmadan sadece tescil aşamasında var olduğu görülmektedir.

#### → Orta ve Doğu Avrupa'da STK türleri

Bu bölgede genellikle iki çeşit yasal örgütlenme şekli tanımlanmıştır: Dernekler ve vakıflar.

**Dernekler** en yüksek idare organını üyelerin oluşturduğu, üyeliğe dayalı kuruluşlardır. Kamu yararına veya üyelerin ortak çıkarına hizmet etmek için kurulurlar. Düzenlemeler, derneği kimin ve kaç kişinin kurduğuna göre değişir. Romanya ve Letonya'da tüzel kişilikler demek kurabilirken Makedonya'da kuramazlar. Macaristan'da dernek kurmak için 10, Estonya'da ise 2 kurucuya ihtiyaç vardır.

**Vakıflar** geleneksel olarak belli bir amaca varlıklarını tahsis ederler. Vakıflarda üyelik olmaz. Bunun yerine kurucular tarafından atanan ve kendi kendini idame ettiren bir yönetim kurulu tarafından idare edilirler. Bazı ülkelerde vakıflar özel amaçlara hizmet edebilirken diğerlerinde sadece kamu yararına hizmet etmeleri gereklidir. Bazı ülkeler tescil için gerekli olan minimum ana varlığı tayin ederler. Vakıfların süreli veya

### 3. İyi yönetişimin resmi bir yapısı vardır

İkinci bir sorun, dernek ve vakıfların yapılarıyla ilgilidir. Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinde pek çok dernek gerçekten üye bazlı olan kuruluşlar değildir ve bu STK türünü sadece tescil amacıyla almışlardır. Ana belgeler genel kurulu en yüksek idare organı olarak tanımlasa da, genel kurul uygulamada çok az toplanan ve sadece birkaç yönetim faaliyeti olan bir yapıdır. Yıllık toplantılar arasında bir diğer idare organı olan yönetim kurulu daha aktif rol üstlenebilir. Ancak şunu da belirtmek gerekir ki, bu organın da görev ve yetkileri düzgün tanımlanmamış olabilir. Ayrıca genel kurul ve yönetim kurulu çoğu zaman üst düzey yöneticilerden oluşmakta ve üst düzey bir yönetici grubundan çok farklı olmamaktadır. Vakıflarda ise, kurucuların çeşitli hakları ve ayrıcalıkları yoluyla yönetime katılmaları kimin idareci olduğu konusunda benzer karışıklıklar yaratabilir. Bu durum idari gücün değişik gruplar arasında gidip gelmesine ve kimse tarafından tam olarak yürütülmemesine yol açabilir.

Son olarak, Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinde, çoğu STK'nın Avrupa'daki şirketlerde sıkça görülen ikili bir yönetim yapısını benimsediği görülmektedir. Bu yapıda, biri kuruluşun mali işlerini denetleyen denetim kurulu diğeri yönetim kurulu olmak üzere iki denetleyici organ bulunmaktadır. Bu ikili yapının başlıca avantajı yönetişimi, kuruluşun günlük yaşamına katabilmesidir. Ancak, yönetim kurulunun çoğunluğunu personelin oluşturduğu durumlarda bazı sorunlar ortaya çıkabilir. Personel her ne kadar kuruluşu iyi tanısa da, persone-

süresiz kurulması da değişiklik göstermektedir: Slovenya ve Macaristan'da vakıfların sürekli olacağı varsayılırken Estonya'da belli bir zaman için kurulurlar.

**Diğer kuruluş türleri:** Orta ve Doğu Avrupa'daki ülkelerin hemen hemen yarısı diğer STK şekillerinde örgütlenirler. Hibe dağıtan kuruluşlar olarak tanımlanan vakıflardan farklı olarak bazı ülkeler hizmet sağlayan STK'ları ayrı bir tür olarak kabul ederler. Bunlar üyeliğin olmadığı, bağış toplayan, gelir yaratan özel hastaneler, enstitüler, eğitim merkezleri vb kuruluşlardır. Çek Cumhuriyeti'nde "kamu yararlı şirketler" Arnavutluk'ta ise "merkezler" olarak adlandırılırlar.

Bütün STK'lar karı veya net kazançları kişiler arasında dağıtmama engeli ile açık veya üstü kapalı şekilde kısıtlanırlar.

### 3. İyi yönetişimin resmi bir yapısı vardır

lin yönetim kurulu içerisinde yer alması, yönetişim ile idare arasındaki ayrımı bulanıklaştırır ve kolaylıkla çıkar çatışmasına neden olur (bakınız Bölüm 4.1). Eğer denetim kurulu yılda bir ya da iki kez toplanıyorsa durum daha sorunlu hale gelebilir. Nadiren etkinlikte bulunmasıyla denetim kurulu, faaliyet göstermeyen bir organa dönüşür, görevlerini ihmal eder ve STK'yı doğru iç denetim işlevinden mahrum bırakmış olur.

Bu tür zorlaştırıcı faktörler söz konusu olduğunda bir STK, yönetim organları arasındaki ilişkileri netleştirerek ve basitleştirerek yönetişimi güçlendirmelidir. Yasaların belirsiz olduğu durumlarda dahi, yasalar iyi yönetişimi engellememekte veya yasaklamamaktadır. Ayrıca bir kuruluşun yönetişimi güçlendirmesi için ana belgelerinden başlayarak yapabileceği birçok şey vardır (bakınız: **Ana belgeler yönetişim hakkında neler söylemelidir?**). Belirsiz ve başıboş yönetim yapısı iç çatışmalara neden olabileceği gibi liderlikte de bir çözülmeyi getirebilir. Diğer yandan, iyi bir şekilde oluşturulan bir yönetim yapısı, hesapverebilirliği güçlendirir ve verimli, iyi işleyen bir kuruluş olmanın önünü açar.

#### 3.2 Yönetim kurulu STK'nın başlıca idare organıdır

Kuruluşun yönetim yapısı ne olursa olsun, sürekli ve tutarlı yönetim ve karar alma yetkisini kullanan tek bir idare organı bulunmalıdır. Bu asıl idare organı her zaman en yüksek idare organıyla aynı olmak zorunda de-

#### → Ana belgeler yönetişim hakkında neler söylemelidir?

STK'nızın ana belgeleri– kuruluş bildirgesi, tüzük, faaliyet kuralları– idare organı veya organları hakkında bilgi (kanunun gerektirdiği diğer bilgilere ek olarak) vererek iyi yönetişimin temelini oluşturabilirler:

- İdare organı/organlarının ismi
- En yüksek veya birincil idare organının diğer kurumsal yapılarla ilişkileri
- Temel sorumluluklar ve yetkiler
- Her bir kurul üyesinin görevleri; bağlılık ve gizlilik vb.
- Yönetim kurulü asgari üye sayısı
- Üyelik kuralları (seçilebilirlik, üyeliğin askıya alınması, üyelikten çıkarılma)
- Görev süresi (dönemin uzunluğu, tekrar seçilme sınırı)
- Bir yılda yapılacak asgari yönetim kurulü toplantı sayısı
- Toplantı duyurusu yapma yöntemi (duyuruyu kim yapacak, tarihler nasıl belirlenecek, gündeme kim karar verecek)



### 3. İyi yönetişimin resmi bir yapısı vardır

ğildir. Örneğin üyeliğe dayalı bir dernekte, en üst idare organı, kararları ve talimatları kuruluşun diğer bölümlerinden her zaman daha ağır basan genel kuruldur. Ancak genel kurul üyeliği senede birkaç saat yerine getiriliyorsa, sürekli ve tutarlı idari yetkinin kullanımı söz konusu olamayabilir. İkincisi, asıl idare organının genellikle yönetim görevlerini genel kurul toplantıları arasında kullanması gerekir. Bu asıl idare organı, icra kurulu ya da yönetim kurulu olarak adlandırılabilir. Bu rehberde biz asıl idare organına kısaca “kurul” diyeceğiz.

Genellikle Orta ve Doğu Avrupa’daki STK çalışanları eğer genel kurul üyelikleri varsa başka bir idare organına ihtiyaçları olmadığını ve hatta böyle bir organ oluşturamayacaklarını düşündükleri için en üst idare organı ile asıl idare organı iştirak eden bir idari organa ihtiyaç duyarlar ve böyle bir organın varlığını engelleyen yasal bir düzenleme bulunmamaktadır. Genel kurul, birincil ve ikincil idare organına yönetim sorumlulukları yüklediğinde bunlar derneğin ana belgelerinde net bir şekilde belirtilmelidir. (bakınız: **Birden fazla idare organı birlikte nasıl çalışabilir?**). Yetkinin idare organından veya organlarından genel müdür aracılığı ile personele geçtiğini gösteren bir organizasyon şeması bu ilişkilerin yapısını netleştirmeye yarayan bir diğer araçtır.

- Karar alma usulü (kabul yeter sayısı, oy verme ve kararları kaydetme yöntemi)
- Çıkar çatışması şartları

#### → **Birden fazla idare organı birlikte nasıl çalışabilir?**

Orta ve Doğu Avrupa’daki STK’larda liderlik sorumlulukları olan birden fazla organ olması yaygındır. Ana belgeleriniz ve politikalarınız her birinin rolünü ve bunların birbiri arasında rapor verme ve yetkilendirme sınırlarını açık ifade ediyorsa bu organlar birlikte üretken olarak çalışabilirler. İsimleri çeşitlilik gösterebilir ancak genelde liderlik rolleri birbirinden ayrılmış dört temel organ vardır:

- **En üst idare organı: Son kararları verir.**  
Derneklerde en önemli kararlar genellikle genel kurulda alınır. Bu tür kararlar STK’nın yaşamı için kritiktir ve amaç veya kuruluşun feshi gibi konuları içerir. Bu kararların sorumluluğu başkasına devredilemez. Ama en üst idare organı diğer yetkilerini birincil idare organına devredebilir.
- **Birinci idare organı:**

### 3. İyi yönetişimin resmi bir yapısı vardır

#### 3.3 Yönetim kurulunda kararlar birlikte alınır

Bir kurulun en önemli yanı kuruluşun liderliğini birlikte yapmasıdır. **Kurul, STK'nın çeşitli paydaşlarını temsil eder ve liderliğin ortak yürütülmesi kuruluşun amacına odaklanmasını ve belli kişi ve grupların özel gündemlerine direnmesine yardım eder.** Bu anlamda kurul belli bir kişinin yetenekleri, vizyonu, karizması ve kontrolü gibi faydalar sağlayan genel müdürün liderliğini tamamlar.

Kolektif liderliğin uygulamada da pek çok yararı vardır. Birçok kişinin birlikteliği ile oluşan kurul, sahip olduğu perspektif genişliği ve deneyim derinliği ile bir liderin yetilerini aşar. Ancak bir organ olarak kurulun, farklı görüşleri ortak vizyon ve hedefler içinde sentez edebilir, böylece kuruluşa birlikten doğan güç olarak hizmet eder.

Kolektif liderlik çoğu zaman kolay değildir. Ana belgeler, kurulun grup kararı almak için parametreler oluşturan bir ekip gibi verimli bir şekilde işlemesine yardım etmelidir. Örneğin kurulun yalnızca toplantı yeter sayısının sağlandığı resmi şekilde yapılan toplantılarda karar alması garanti altına alınmalıdır. Bu ana belgelerde, toplantı yeter sayısını kaç üyenin oluşturduğu, toplantının nasıl yapılacağı, kararların ne şekilde alınacağı ve kaydedileceği belirtilmelidir. Bu tür bir rehberlik, kurulun görevlerini tutarlı bir şekilde yerine getirmesine ve kararların geçerliliği ile ilgili kuşkuvarın giderilmesine yardım edecektir.

**Yönetişim.** Kuruluşun politika ve stratejilerini belirleme gibi yönetim işlevlerini yerine getiren genellikle ayrı bir organ vardır. Çoğu zaman bu organ "yönetim kurulu" olarak adlandırılır. Bu organ sık sık alınan kararların uygulama yetkisini profesyonel personele (ücretli veya ücretsiz) devreder. En yüksek idare organına karşı sorumlu olsa da STK adına birçok kararı almaya yetkili kılınmıştır.

- **Yönetici ekip veya genel müdür: Yönetim.** Ayrı bir organ veya bir kişi, en yüksek ve birincil idare organlarının aldıkları kararları yürürlüğe koyar ve STK'nın günlük aktivitelerini yönetir. Derneklerde bu organ genellikle üst düzey yöneticilerden oluşur. Vakıflarda ise genel müdür gibi bir kişi bu rolü icra eder. İster bir kişi isterse bir organ olsun, her ikisi de idare organına karşı sorumludurlar.
- **Denetleme Kurulu: Kontrol ve inceleme.** Bazen STKlar kararların nasıl alındığı ve

### 3. İyi yönetişimin resmi bir yapısı vardır

Bu temel standartların yanı sıra, kurulun karar alma tarzı değişiklik gösterebilir. Bu genellikle kurumsal kültürün olduğu kadar masanın etrafında oturan kişilerin kişiliklerinin de bir ürünüdür. Bazı kurullar konsensüs yöntemi ile en iyi şekilde çalışırken, diğerleri her kararda oylama yaparlar. Yöntemlerden biri veya her ikisinin bileşimi kabul edilebilir; yeter ki her bir kurul üyesi karar alma sürecine eşit şekilde dahil olabilsin. Karar alma şekli ve sonuçları her zaman, toplantı süresince kaydedilmelidir.

Kurullar toplantı dışında çok nadir olarak karar almalıdır; acil durumlarda genellikle resmi toplantı yapılmaksızın karar alınabilir. E-mail veya kurulun alt grubu tarafından alınan kararlar daha uygun olsalar bile, ana belgeleri ihlal edebilir ve akıllarda soru yaratabilir veya karar geçersiz sayılabilir. Toplantı dışında karar alınması zorunlu olduğunda daha önce belirlenen politika izlenmeli ve gelecek toplantıda resmi onaya sunmak üzere kararlar kaydedilmelidir (bakınız: **Örnek politika: Normal toplantı dışında alınan kurul kararları**).

#### **3.4 Her yönetim kurulu üyesinin belirli görevleri vardır**

Her ne kadar kurul, ortak liderlik organı olarak kuruluşu yönetiyor olsa da her üyenin belli görevleri vardır. “Integrity, Good Governance and Transparency” başlıklı kitabında, International Center for Not-for-Profit Law, “kurul üyelerinin kuruluşa sadakat gösterme, sorumlu-

uygulandığı, kaynakların nasıl kullanıldığı ve kurallara uyulup uyulmadığını izlemek için ek bir organ oluştururlar. Bu denetleme kurulu Macaristan ve Polonya’da olduğu gibi çoğu zaman kuruldan ayırdır ve doğrudan en üst idare organına rapor verirler. Karar vermeden önce bilgilenecek için kurul toplantılarına katılma, belgeleri inceleme, STK’nın etkinlikleri gözlemleme hakları vardır, ancak oy verme hakları yoktur. Kurul başkanı, denetim kurulunun tamamen bilgilendirilmesini ve görevlerini yerine getirebilmesini sağlamalıdır

#### **→ Örnek politika: Normal toplantı dışında alınan kurul kararları**

Ana belgelerin çoğu kurulun sadece toplantı yeter sayısının sağlandığı resmi toplantılarda iş görebileceğini söyler. Ama acil bir durum ortaya çıkarsa ne olacak? Hemen harekete geçmek gerekiyor ancak kurul üyelerinin herkesle görüşmek için vakti yok ya da yeterli sayıda üye toplantı çağrısına hemen yanıt vermedi. Bu olağanüstü durumlarda,

### 3. İyi yönetişimin resmi bir yapısı vardır

luklarını ilgi ve itina ile yerine getirme ve kuruluş hakkında kamusal olmayan gizli bilgileri tutma görevleri olduğuna işaret etmektedir” (bakınız [www.icnl.org](http://www.icnl.org)). Bu görevleri yerine getirmeleri için kurul üyelerinin toplantılara düzenli olarak katılmaları, tartışmalara aktif bir şekilde katkıda bulunmaları, STK'nın çıkarlarını diğer kişisel, mesleki, ve kurumsal çıkarlarının üzerinde tutmaları beklenir. Ayrıntılı bir şekilde yazılmış beklentiler listesi, her bir kurul üyesinin rolünü ve bunu en iyi şekilde yerine nasıl yerine getirebileceğini anlamasına yardımcı olacaktır (bakınız: **Kurul üyelerinin görev tanımı**)

Bu temel görevlerin yanı sıra, kurul her bir üyeye belirli ek görevler verebilir. Örneğin kurula hizmet veren mali uzman yıllık bütçenin hazırlanmasını denetlemek üzere yetkilendirilebilir veya kuruldaki avukata STK'nın yasal ilişkilerini denetleme yetkisi verilebilir. Bu tür görevlendirmeler kurul tarafından kesin bir şekilde yapılmalı fakat sadece kuruldaki üyelerin mesleki özelliklerine bağlı olarak düşünülmemelidir. Kurul üyelerinin, yönetim kurulu hizmetlerini sadece mesleki hizmetlerde sınırlandırmaları yeterli değildir. Kurul üyelerinin, birincil ve en önemli görevi ortak grup tartışmalarına katkıda bulunmaktır.

İyi niyetlerine rağmen bazen yönetim işleriyle uğraşan yönetim kurulu üyeleri, kurul üyeliklerinden kaynaklanan yetkileri dışında ayrıcalıkları olmadığını unutabilmektedir. Örneğin STK'nın işleri ile gönüllü olarak ilgi-

kurul STK'nın veya çalışanlarının çıkarını korumak için karar almaya yetkili olmalıdır. Acil kararlara yönelik açık bir politika kurulunuzun sorumlu bir şekilde hareket etmesine izin verir. Bu politika telefonda veya e-mail ile ya da toplantı yeter sayısından daha az üyenin katılımı ile yapılacak bir toplantıda üyelere danıştıktan sonra kurulunuza acil olarak harekete geçme imkanı tanınmalıdır.

Kurul böyle davranmak zorunda kaldığında bir sonraki toplantıda alınan kararlar onaylanmalı ve tutanağa kaydedilmelidir.

#### → **Kurul üyelerinin görev tanımı.**

Kurul üyelerine yaptıkları iş için bir ücret verilmese bile yazılı bir görev tanımının olması yararlı olacaktır. Böylece kurul üyeleri kurulda nasıl davranmaları ve etkinliklerine ne şekilde öncelik vermeleri gerektiğini daha iyi anlayacaklardır. Bu, kurul üyelerinden neler beklenildiğini onlara ifade etmek için de yararlı bir araçtır. Şunları içerir:

1. Kuruluşun amacını bilmek

### 3. İyi yönetişimin resmi bir yapısı vardır

lenmeye çalışan kurul üyeleri, sadece kurul üyesi olduğu için program çalışanlarına ne yapmaları gerektiğini söylemeye yetkili değildir. Orta ve Doğu Avrupa'da STK kurucuları konusu, genellikle özel bir sorun oluşturmaktadır. Çünkü kurucuların kişisel güçleri diğer kurul üyelerininkinin üstünde olabilmektedir(bakınız: **Kurucuların özel rolü**).

Genel müdür, başkan ile işbirliği halinde, kurul üyelerine otoritelerinin kapsamını hatırlatmalı ve STK'yı doğrudan yönetmeye çalışarak sınırlarını aşmamaları gerektiğini onlara bildirmelidir. İç değerlendirme, başlamak için en uygun nokta olabilir (bakınız Bölüm 6.5).

- ve desteklemek
2. Kurul toplantılarına düzenli olarak katılmak
3. Toplantılara önceden hazırlanmak
4. Gizli bilgileri saklı tutmak
5. Yeterli bilgi sahibi olmak ve tarafsız olarak rehberlik etmek
6. Özel gündem ve çıkar çatışmalarının oluşmasını engellemek
7. Komisyon toplantıları ve özel etkinliklere katılmak
8. Genel müdürü desteklemek
9. Kaynak geliştirme çalışmaları içerisinde yer almak
10. Kamuoyunda kuruluşun tanıtımını yapmak

#### **Kurucuların özel rolü**

Kurucular konusu çok hassastır. Orta ve Doğu Avrupa'daki birçok STK halen kuruluşu oluşturan kişilere bağımlıdır; bunun sebebi Macaristan'da olduğu gibi kuruculara özel haklar verilmesi veya STK'da genel müdür veya başkan gibi liderlik pozisyonlarında görev almalarıdır. İkinci durumda kurucunun kişisel otoritesi belli bir pozisyonun hak ve görevlerini aşar. Kurucunun fikri daha ağır basar çünkü

### 3. İyi yönetişimin resmi bir yapısı vardır

kuruluşun hamisine minnet veya itaat duyulmaktadır ya da kurucunun olağanüstü mesleki etkisi vardır. Kurucular genellikle kendi başlattıkları kuruluşta yapacakları çalışmalara çok değer verirler ve orada süresiz olarak kalmaya hazırdırlar. Kurucuların kuruluş içindeki rolünü değiştirme zamanı geldiğinde ise diğerleri bunu söylemek için gönülsüz olurlar.

Stratejik perspektifi olan STK'lar, kanunda veya tüzükte belirtilmemişse kuruculara tanınan özel ayrıcalıkların zamanla bırakılması gerektiğini fark ederler. Ne kadar değerli olursa olsun diğer kişilere uygulanan kuralların dışında hareket eden ve karar alan bir kurucu istemeksizin faaliyetlerin sağlıklı sürmesini ve kuruluşun büyümesini engeller.

Bir kurucuyu STK'nızın gelişimini geriye çekmekten alıkoymanın bir yolu onu yönetim kurulu üyesi olarak diğer kurul üyeleri ile eşit şartlar altında çalışmaya teşvik etmektir. Örneğin kurul kararların sadece toplantı

### 3. İyi yönetişimin resmi bir yapısı vardır

#### 3.5 Yönetim kurulunun bir başkanı vardır

Her grupta olduğu gibi kurul da, seçilmiş bir lideri olmaksızın verimli faaliyet gösteremez. Kurulun çalışmalarını koordine etmek ve özellikle genel müdürle olmak üzere personel ile irtibat kurmak başkanın en önemli sorumluluklarındandır. Başkanın başlıca görevleri kurul üyelerini bir araya toplamak, toplantılara liderlik etmek ve komisyon üyelerini atamaktır (bakınız: **Başkanın görevleri**). Kurulun tamamı açık bir şekilde başkana yetki vermediği sürece, başkan özel bir karar alma gücüne sahip değildir.

Başkanı atamak için çeşitli yöntemler kullanılabilir; örneğin kuruluşun üyeleri veya sadece kurul içerisinde yapılacak bir seçim ile başkan belirlenebilir. Bir başkan tartışmayı adil bir şekilde yönetebilmeli, önceden belirlenen prosedür ve gündeme bağlı kalınmasını sağlayabilmelidir. Ayrıca etkili zaman yönetimi becerileri ve stratejik vizyon da gereklidir. Yanlış anlama ve çatışmaları önlemek için ana belgelerde başkanın belirlenme şekli ve başlıca sorumlulukları tarif edilmelidir.

yeter sayısının sağlandığı resmi toplantılarda alınacağını teyit edebilir. Bu tür değişiklikler diplomatik yollardan yapılmalıdır, böylece kurucular saldırıya maruz kaldıklarını ya da kuruluşun kendilerine minnet duymadığını düşünmeyeceklerdir. Bu değişikliklerin kuruluşu güçlendirmek için yapıldığını ve herkese eşit şekilde uygulanacağını iyice açıkladığımızdan emin olun. Bazı STK'lar kurucularına, danışma kurulu başkanı gibi karar alma rolü olmayan yeni ve yüksek bir görevi daha uygun görürler.

#### → **Başkanın görevleri.**

Başkanın görevleri her zaman net değildir ama bir başkanın kabul etmek isteyeceği en son şey yaptığı işin belirsiz olduğudur. Temel beklentileri yazarak bir liste haline getirmek bu durumun çözümüne yardımcı olacaktır:

1. Kurul toplantılarını programa koymak
2. Toplantı gündemlerini belirlemek (genel müdür ile birlikte)
3. Toplantılarda tartışmaları yönetmek, özellikle gündemin takip edilmesi ve kurallara uyulmasını

### 3. İyi yönetişimin resmi bir yapısı vardır

	<p>sağlamak</p> <ol style="list-style-type: none"><li>4. Toplantı dışındaki kurul etkinliğini koordine etmek</li><li>5. Komisyon başkanlarını atamak, re'sen tüm komitelerde yer almak</li><li>6. Genel müdürün işe alınması ve performans değerlendirmesini takip etmek</li><li>7. Kurulun işini iyi yapmasını ve kendi performansını değerlendirmesini sağlamak</li><li>8. Kuruluşu toplumda temsil etmek</li></ol>
--	---



## 4. İyi yönetim yönetim ve yürütmenin birbirinden ayrı olmasını gerek-

### 4.1 Yönetim kurulu personelden farklıdır

Yönetim ve yürütmenin birbirinden ayrılması, iyi yönetimin temel ilkesidir. Böyle bir ayırım, karar alma ve yürütme güçlerini birbirinden ayırarak bunların karşılıklı olarak birbirini denetlemelerini ve böylece kuruluşun iyi bir şekilde faaliyet göstermesini, önemli kararların kamu yararı akılda tutularak yapılmasını sağlar.

Bu varsayımın altında yatan mantığı anlamak için tam tersi bir duruma göz atmak gerekir. Personelin kurul üyesi olduğu ya da kurul çoğunluğunu personelin oluşturduğu, yürütmeden ayrı olmayan bir kurul, paydaşların yararını adil bir şekilde temsil etmekte ciddi zorluklarla karşılaşır. Bu sorunların ortaya çıkmasının nedeni kararları veren ve kararların uygunluğunu değerlendirenlerle alınan kararların uygulanmasından sorumlu olan veya bu kararlardan etkilenenlerin aynı veya çok yakın kişiler olmasıdır. Örneğin kuruldaki bir personel kendi performans değerlendirmesine dayanan maaşı ile ilgili bir karar alma sürecine katılabilir! Bu durumda görev ve yetkisini kötüye kullanma olasılığından yola çıkarak şöyle bir yargıya varılabilir: Yürütmeden ayrı olmayan bir kurul, yürütme ve denetim işlevlerinin birbirine geçmesi nedeniyle gerçek veya hissedilmekte olan sürekli bir çıkar çatışması içinde faaliyet göstermektedir (bakınız: **Personelin kurulda oy kullanması çıkar çatışmasının nedenidir**).

#### → Personelin kurulda oy kullanması çıkar çatışmasının nedenidir.

Bir ihaleye girip girmeme kararı vermeye çalışan bir STK hayal edin. Proje STK'nın şimdiye kadar yaptıkları ile tamamen örtüşmemektedir ama ihale alınır uzun yıllarca personelin maaşı buradan karşılanabilecektir. STK'nın amacı ile ilgili olduğu için konu bir karara varmak üzere kurula gönderilir. Personelin kurulda oy kullanma hakkı varsa ve kurul ihaleye katılma kararı alırsa diğerleri haklı veya haksız olarak kararın bu yönde alınmasının tek sebebini STK'nın amacı için en iyi olanı yapmak yerine personelin kendi maaşını garantiye almak isteği olduğunu düşünebilirler.

Diğer bir örnek göstermek gerekirse, verdiği hizmetler konusunda sorunlar yaşayan bir STK'nın personeli, programların koordine edilmesinden sorumludur ve problemlerin dış nedenlerden çok kendi performansları yüzünden ortaya çıktığını görememektedirler. Bağımsız kurul üyeleri sorunun kaynağını daha açıkça tespit

#### 4. İyi yönetim yönetim ve yürütmenin birbirinden ayrı olmasını gerektirir

Diğer taraftan, yürütmeden bağımsız olan bir kurul, kamu yararı dışında başka güdülerle hareket ettiği yolundaki şüphelerin ortadan kalkmasını sağlar. Kurul, idari kontrolün üzerinde bir denetim yapar ama kuruluşu işletmez. Kaynakların artması ve faaliyetlerin çeşitlilik kazanmasıyla bu ayrılık işlevi çok daha fazla önem kazanır: Etkin ve bağımsız bir kurul, STK'nın profesyonel bir şekilde işletildiği ve çıkar çatışmasının kuruluşta yayılmakta olmadığı yolunda bağışçılarının, faydalanıcıların ve diğer paydaşların güvenini sağlar. Uygulama aşamasında da, kendini bu işe adanmış bir kurul öncelikle liderlik görevlerini yüklenir ve genel müdür kendini bundan böyle yalnız başına hiçbir şey yapamayacak durumda bulur. Yönetim ve yürütme işlevlerinin birbirinden ayrı tutulmasının felsefi bir eğilim olmanın ötesinde uygulamada da birçok yararı bulunmaktadır.

Birçok STK'nın olgunlaşmakta olduğu Orta ve Doğu Avrupa'da ne yazık ki, kuruluşların destekleyicileri yönetim konusuna henüz yeterince dikkat etmemektedir. Sonuç olarak, STK'ların üzerinde yönetim ve yürütme işlevlerini birbirinden ayırmaya yönelik çok fazla baskı bulunmamakta, kurulun çoğunluğunu veya tamamını personelin oluşturması sık rastlanılan bir durumdur (Bakınız: **Araştırma sonuçları: kurullardaki personel**). Küçük veya yeni kuruluşlarda yönetim ve yürütmenin farklılaştırılmasını uygulamaya koymak kolay olmayabilir. Mali ve insan kaynakları sınırlı ise, kurul üyeleri personeli görevlerini yerine getirmek üzere gönüllülük yapmaktadırlar ve böylece aralarındaki fark

etmekle kalmayıp personelin gitmesini sağlayacak kararlar alabilirler.

Bu ve benzeri durumlar gösteriyor ki personeline oy hakkı veren kurullar yönetim konularında karar alan ve bunları uygulayan birimlerin birbiri üzerindeki denetimini inandırıcı bir biçimde sağlayamazlar. Kurullar çıkar çatışmasının diğer türleriyle de karşılaşılır (Daha fazla bilgi için Bölüm 6.3'e bakınız).

##### → **Araştırma sonuçları: Kurullardaki personel.**

Muhtemelen tescil sürecinden dolayı, Orta ve Batı Avrupa'daki STK'lar çoğu zaman kurulda aynı kişilere yer vererek faaliyet göstermeye başladılar. Ukrayna'nın durumu buna tam bir örnek teşkil etmektedir. Son zamanlarda yapılan bir araştırma STK'ların %90'ından fazlasının idare organında genel müdürün bulunduğunu göstermiştir. Bunların dörtte üçünden çoğu yönetim kurulu başkanıdır. STK kurullarının üçte ikisinden fazlası personeline kurulda yer vermektedir ve neredeyse hepsine oy kullanma hakkı tanınmaktadır.

#### 4. İyi yönetim yönetim ve yürütmenin birbirinden ayrı olmasını gerektirir

belirsizleşmektedir. Bu pozisyonları birbirinden ayırmak ve bu görevleri üstlenecek kalifiye insanlar bulmak imkansız gibi görünebilir: Orta ve Doğu Avrupa ülkelerindeki insan kaynakları havuzu farklı bireylere kurul ve personel rolleri vermek için henüz yeterince büyük görünmemektedir.

Orta ve Doğu Avrupa'da karşılaşılan bir diğer zorluk ise şudur: yönetim ve yürütmenin birbirine karıştığı birçok STK, kuruluşun iyi işlemesi durumunda yenilik yapmak için hiçbir sebep görmemektedir. Büyümekte olan ancak oldukça verimli bir kuruluşta kurulu harekete geçirmek gereksiz ya da çok fazla cesaret gerektiren bir iş gibi görünmektedir. Dahası, STK'larını kurarken iyi işler çıkaran genel müdürler, kurul konusuna niçin önem verilmesi gerektiğini sorgularlar (bakınız: **Genel müdürün şikayetleri (bölüm1)**). Kurulun çok fazla müdahale etmediği, iyi performans gösteren bir kuruluş için başarının eşiğindeyken kurulu harekete geçirmek her şeyi kaosa sürükleme tehdidini doğurur. Bu nedenle, pek çok başarılı genel müdür, kuruluşun kurula olan ihtiyacını hafife almaktadır.

Ancak, kuruluş olgunlaştıkça kurulu etkinleştirmemenin getirdiği risk artar. Er ya da geç genel müdür dahi bütçenin büyüdüğü, kurumsal kaynakların uzman bir şekilde yönetildiği ve uygun bir biçimde kullanıldığı yönünde paydaşların beklentilerinin de artacağını fark eder. Özellikle kuruluşların yabancı kaynaklı bağışlardan yerel fonlara geçerek kaynaklarını çeşitlendirdiği bir dönemde bu tür

Özel sektördeki skandallardan yola çıkarak, Ukrayna ve diğer yerlerde bağışçılar ve diğer destekçiler STK yönetişiminin kalitesini sorgulamaktadırlar. Kaynak sağlayan kişiler bağışlarının korunacağına ve başta belirtilen amaç için kullanılacağına dair garanti isterler. Özel sektörde olduğu gibi destekleyiciler bağımsız kurul üyelerini amaca yönelik faaliyetlerin garantisi ve görevi kötüye kullanma ya da çıkar çatışmasına karşı önlem olarak görürler.

Alınacak ders: İyi yönetim uygulamaları, faaliyetlerinizi geliştirmenin yanısıra STK'nıza yeni kaynak bulmanıza da yardımcı olur.

→ **Genel müdürün şikayetleri: Neden bir kurula ihtiyacım olsun?**

Polonya'daki küçük bir STK'nın genel müdüründen:

“Hiçbir zaman kurula ihtiyaç olduğunu düşünmedim. Yılda iki kez toplanan bir kurulum vardı ama hiçbir şey yapmıyorlardı. Niye yapsınlar ki? Programlarımız iyi gidiyordu ve kaynakları kuruluşa çekmekte hiç

#### 4. İyi yönetim yönetim ve yürütmenin birbirinden ayrı olmasını gerektirir

beklentiler daha çok ortaya çıkmaya başlar. Eğer paydaşlar kuruluşun başarılı faaliyetleri ve kamu hizmeti odaklılık gibi temel konularda ikna olmazlarsa yerel düzeydeki kaynakları harekete geçirmek söz konusu olamaz.

Bu yüzden, büyümek isteyen kuruluşlar, uzun vadeli sürdürülebilirliğin iyi yönetim uygulamalarını gerektirdiğini kabul etmelidir ve buna kurulu personelden ayrıarak başlamalıdır.

#### 4.2 Yönetim kurulu idare eder, personel yönetir

Yönetim ve yürütmenin birbirinden ayrılması, görevler ve kişiler arasında bir farklılaştırmayı içerir. Genel kural şudur: yürütme, kuruluşu sürekli olarak işler tutarken, kurul politikaları oluşturur, gözetim fonksiyonlarını yerine getirir ve kuruluşa stratejik olarak rehberlik eder. Yönetim modellerinin çoğu, kurulun temel sorumluluk alanları olarak şu noktaları öne çıkarır: (1) amacın korunması, (2) değerlerin ve standartların belirlenmesi, (3) kaynak sağlanması, (4) hizmetlerin genişletilmesi (bakınız: **Kurulun başlıca görevleri**). Bu, personelin strateji geliştirilmesine hiçbir şekilde dahil olamayacakları ya da kurul üyelerinin günlük işlerin akışına hiçbir katkısının olmayacağı anlamına gelmez. Bunun anlamı her iki tarafça gözetilmesi gereken ince ve önemli bir sınırın olduğudur.

Yönetim ve yürütme arasındaki ayrımı sağlamanın bir yolu da aynı kişilerin her iki işi de yapmalarını ga-

problem yaşamadık. Ama Polonya AB üyesi olduktan sonra fon akışımız değişmeye başladı. Amacımıza tekrar bakmak ve yeni kaynaklar kovalamak zorunda kaldık yoksa yıkılacaktık. Bağışçıların hepsi stratejik plan, kavramsal çerçeve ve değerlendirme kriterlerimizi görmek istiyordu.

Bu şeylere hiçbir zaman çok fazla ilgi göstermemiştim ve paniklemeye başladım. Ama neyse ki kurul üyelerimden ikisinin kendi küçük işletmelerinde AB teklifleri ile deneyim kazandıklarını ve bana yardım etmeye gönüllü olduklarını fark ettim.

Birlikte yeni bir kurumsal yapı, AB gereklilikleri ile uyumlu bir proje planı ve programlarımızı değerlendirmek için bir program geliştirdik. Onlarsız ne yapardım bilemiyorum.”

#### → Kurulun başlıca görevleri:

STK'nın büyüklüğü, amacı, yaşı veya bütçesi ne olursa olsun, kurulun temel görevi politikaları belirlemek, gözetim yapmak ve aşağıda sıralanan alanlarda stratejik yön tayin etmektir:

#### 4. İyi yönetim yönetim ve yürütmenin birbirinden ayrı olmasını gerektirir

ranti altına almaktır. Personel, STK'yı kuruldan daha iyi tanıdığı için onun kuruluşa daha iyi stratejik yön verebileceği veya STK'nın performans ve ihtiyaçlarını değerlendirebileceği düşünülebilir ve bu yüzden yukarıdaki beklenti aykırı gözükebilir. Ancak daha önce de işaret edildiği gibi sıkıntı yaratan çıkar çatışmaları, personelin kurulda yer aldığı, kendi bütçesini onayladığı, maaşını belirlediği, kendi programlarını değerlendirdiği durumlarda ortaya çıkar; böylece personel kendi etkinliklerini kendisi izlemiş ve denetlemiş olur. Dolayısıyla personel hiçbir zaman kurulda oy kullanan bir üye olarak yer almamalıdır.

Pek çok STK konunun önemini kavramakta ancak genel müdüre geldiğinde durum değişmektedir. Kurul, genel müdürüne öylesine güvenmektedir ki, onun kurulda yer alması doğal karşılanmaktadır. Genel müdürün kurul üyesi olmasını destekleyen ve buna karşı çıkan birçok tez vardır (bakınız: **Genel müdür kurulda oy hakkına sahip bir üye olmalı mıdır?**). Birçok STK'nın tercih ettiği çözüm, genel müdüre oy hakkı vermeksizin kurulda bulunmasına izin vermektir. Böyle bir durumda genel müdür maaş veya performans değerlendirmesi gibi kendini doğrudan etkileyen konular hakkındaki tartışmalara katılmayacaktır. Hiçbir koşul altında genel müdür kurula başkanlık edemez: Gücün bu şekilde tek bir kişinin elinde toplanması kuruluştaki hesapverebilirliği zayıflatacaktır.

**Amaç:** Kurul, kuruluşun genelinde amacın benimsenmesi, amacın doğru şekilde beyan edilmesi, program ve hizmetlerin uygun bir biçimde planlanıp değerlendirilmesini sağlayarak STK'nın amacını korur.

**Değerler:** Kurul, kurumsal değerleri belirler, kendi hareketleri ve başkalarının takip etmesi için oluşturduğu politikalarla profesyonel uygulamalar için standartlar koyar.

**Kaynaklar:** Kurul, genel müdürü işe alarak, kuruluşun mali işleyişini izleyerek, kaynakların geliştirilmesini sağlayarak ve kaynakların harekete geçirilmesine destek olarak kuruluşa uygun insan kaynağı, maddi ve mali kaynaklar sağlar.

**Sosyal hizmetler:** Kurul STK'yı toplumda tanıtır ve üyeler, bağışçılar, yararlanıcılar ve diğer paydaşlar arasında bir bağ kurar.

→ **Genel müdür kurulda oy hakkına sahip bir üye olmalı mıdır?**

Bu düzenlemeyi destekleyen ve buna karşı çıkan birçok tez vardır.

#### 4. İyi yönetim yönetim ve yürütmenin birbirinden ayrı olmasını gerektirir

##### 4.3 Yönetim kurulu yetkilerini genel müdüre devreder

Kurul, kuruluşu yön verme ve onu izleme yetkisine sahiptir. Ancak kurul düzenli toplanmaz ve kurul üyeleri genelde zamanı kısıtlı, meşgul bireylerdir. Uygulamada bu tür engellerle karşılaşınca kurul, yetkisini genel müdüre devrederek görevlerinden sıyrılma yoluna gider.

Böyle yaparak kurul, politika oluşturma, stratejik kararlar verme veya denetim yetkisini kullanma gibi sorumluluklarını bırakmış olmaz. Kurul birincil karar merci olarak kalır ve genel müdür davranışlarından dolayı kurula karşı sorumludur. Ancak, genel müdürün yetkileri üzerinde kurulun getireceği sınırlamalar dahilinde yönetimin başında bulunan kişi günlük kararlar alarak uygun gördüğü şekilde kuruluşu yönetmekte serbesttir.

Kurul, ana belgelerde açıkça belirtildiği şekliyle yetkisini genel müdüre aktardığını garanti altına alarak, otoritesini muhafaza eder ve genel müdürü korur. Bu açık yetki devri genel müdürün yazılı görev tanımında (bakınız: **Genel müdürler için görev tanımı**) tekrarlanabilir. Kurul ve genel müdür arasındaki hiyerarşik ilişkilerin aydınlatılması, bunların arasında düzgün bir işbirliği oluşmasına ve kaçınılmaz olarak ortaya çıkan gerilim durumlarında tansiyonun düşürülmesine yardım eder. Böylece kurulun, yükümlülüklerinin çoğunu genel müdüre bırakması ya da yönetimin çok az hareket alanı tanınması önlenmiş olur.

Destekleyenler:

1. Kurulu STK'nın gerçek dünyasına sokar.
2. Strateji ile uygulama arasındaki boşluğu doldurur.
3. Yürütme ile yönetim arasında gerçek bir işbirliğinin oluşmasını sağlar.
4. Genel müdürün sorumlulukları artar ve bu onu stratejik düşünmeye zorlar.

Karşı çıkanlar:

1. Genel müdür kendini doğrudan etkileyen konularda oy kullanırsa bu çıkar çatışması yaratır.
2. Belli konularda diğer kurul üyelerine karşı oy kullanmak genel müdürün onlarla ilişkisini gerer.
3. Kurul ve genel müdürün görevleri arasındaki farklılaşma bulanıklaşır.
4. Bağışçıların ve diğerlerinin STK'yı olabileceğinden daha az hesapverebilir görmesine neden olur.

En yaygın görülen uzlaşma biçimi genel müdürün kurulda oy hakkı olmayan bir üye olarak hizmet etmesidir.

→ **Genel müdürler için görev tanımı.**

Kurulun genel müdürden beklentilerini yazıya dökmesi



#### 4. İyi yönetim yönetim ve yürütmenin birbirinden ayrı olmasını gerektirir

Yetkilendirmeyi bu çizgi üzerinden gerçekleştirmek Orta ve Doğu Avrupa'daki STK'larda çok daha zordur. Çoğu zaman genel müdürler karar alma erkini tek başlarına kullanmaktadırlar. Organizasyon şeması başka türlü gösterse bile, uygulamada genel müdür sorumluluklarını kurula aktarmış görünmekte ve böylece olağan ilişki biçimini tersine çevirmektedirler.

Genel müdürün kişisel çıkarlarını bir yana bırakarak güç ilişkilerinin yönünü değiştirmenin ve kurula üst yetkilerini geri vermenin kuruluş için faydalı olacağının farkına varması büyük bir olgunluk gerektirmektedir. Böyle bir değişim için kurulun sorumluluklarını üstlenmesini sağlayacak şekilde genel müdürün kurulu eğitmesi ve güçlendirmesi gerekebilir ve buna kurumsal ilişkileri şemalandırmaktan başlayabilir (bakınız: **Kurul-personel ilişkileri**).

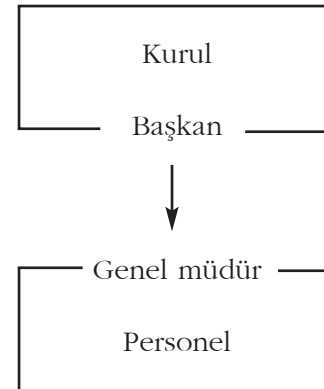
Ancak çoğu zaman otoritenin resmi ve gayri resmi sınırlarını hizaya sokmaya yönelik çabalar, kurulun bir genel müdürü işe alması veya işten çıkarması sonrasında gündeme gelir. Bu yüzden gerçekten başarılı bir genel müdür, performansını değerlendirmeye kurulu teşvik etmeli ve sonunda kendi halefinin işe alınmasını teşvik etmelidir (bakınız: Bölüm 4.6).

her zaman iyi bir fikirdir. Genel müdürlerin iş tanımında yer alan görevler genellikle şunlardır:

1. Personeli işe almak, işten çıkarmak, denetlemek
2. Program ve faaliyetleri yönetmek ve değerlendirmek
3. Kaynakları belirlemek, geliştirmek ve yönetmek
4. Yıllık bütçe hazırlamak
5. Kurula politika ve stratejik girişim önerileri sunmak
6. Paydaşlarla iletişim kurmak
7. Kuruluşu toplumda tanıtmak
8. Kurulun çalışmalarını desteklemek

#### → **Kurul-personel ilişkileri**

Kurul faaliyet gösteriyorsa, bir STK'daki resmi yetki akışı şu şekildedir.



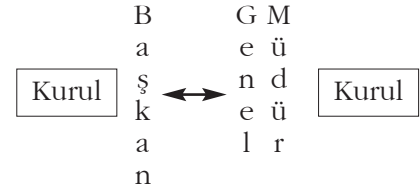
#### 4. İyi yönetim yönetim ve yürütmenin birbirinden ayrı olmasını gerektirir

##### 4.4 Yönetim kurulu ve genel müdür işbirliği içinde çalışır

Kurul ve genel müdür arasındaki yetki paylaşımı dikey olsa bile, uygulamada ilişkiler yakın ve işbirliğine açıksa birlikte çok iyi çalışabilirler. Kurul ve genel müdür arasındaki üretken bir ilişki çok çalışmayı, sabrı ve karşılıklı saygıyı gerektirir. Her iki tarafta gerektiğinde tavsiyede ve teşvikte bulunarak karşısındakini destekler. Başarının en önemli anahtarı iyi iletişimdir (bakınız: **Gerekli bir işbirliği: Genel müdür ve kurul başkanı**).

Genel müdür, kurula STK ve bulunduğu ortamla ilgili doğru, tam ve güncel bilgi vermek zorundadır. Kurulun çok fazla yönetim sorumluluğu üstlenmediği zamanlarda genel müdür açık sözlü olmalı ve kurulun yol göstericiliğine ihtiyaç olduğunu söylemelidir. Kurul ise genel müdüre açık ve doğrudan talimatlar ve tepkiler vermeli, rehberlik etmelidir. Kurul, genel müdürü izlemeli, aynı zamanda da ona yol göstermelidir. Kurul üyeleri, genel müdüre soru sormalı, onu eleştirmeli, takdir etmelidir; böylece genel müdür kendisinden neyin beklendiğinden emin olabilir ve elinden gelenin en iyisini yapmak konusunda motive olur.

Çalışma düzeyinde ise kurul ve personel arasındaki işbirliği şöyle görünür.



Her iki ilişki türü de aynı zamanda var olabilir; bu ideal olarak olumlu bir ortamın oluşmasını sağlayarak karar almayı güçlendirir ve kurumsal kapasiteyi geliştirir.

→ **Gerekli bir işbirliği: Genel müdür ve kurul başkanı.**

Belki de kuruluştaki hiçbir ilişki biçimi genel müdür ile kurul başkanı arasındaki ilişkiden daha önemli değildir. İyi bir ortaklık sağlam bir kurumsal liderliğin temelini teşkil eder, kötü bir ortaklık ise sadece söz konusu kişiler için değil tüm STK için bir kabus olabilir.

Aşağıda bu çok önemli iki kişinin arasında iyi bir ilişki inşa edebilmek için bazı öneriler bulacaksınız:



#### 4. İyi yönetim yönetim ve yürütmenin birbirinden ayrı olmasını gerektirir

##### 4.5 Yönetim kurulu genel müdürü düzenli olarak değerlendirir

Tercihen senede bir kez olmak üzere kurul, genel müdürün performansını gözden geçirir. Bu değerlendirme yapılırken yazılı görev tanımı veya yıllık hedefler gibi daha önceden belirlenmiş kriterler göz önünde tutulmalıdır. Bu değerlendirme sonunda genel müdür kendisinden beklenenleri ve iyileştirilmesi gereken alanları daha iyi anlayacaktır. Gözden geçirme işlemi, genel müdürün yaptığı işleri tanzim etmek için temel oluşturmanın yanı sıra, işten çıkarmaya yol açabilecek yetersiz performans kullanımını belgelendirmek için de önemlidir.

Bir uygulama sorunu olarak, genellikle kurul başkanı genel müdürün performansını gözden geçirme işleminde öncü olur.

Ancak, kurulun bir bütün olarak bu değerlendirmeyi gerçekleştirmesi önemlidir. Kurul üyeleri, ilk önce yazılı görev tanımı ve yıllık hedefleri göz önünde bulundurarak kendi aralarında genel müdürün performansını tartışabilirler. Başkan veya kurulun tamamı değerlendirmenin sonuçlarını, tavsiye ve yeni beklentilerini genel müdüre bildirebilir.

1. Düzenli olarak görüşebileceğiniz toplantılar ayarlayın.
2. Birbirinizin telefonuna ve e.postalarına yanıt verin. Bu birbirinizin düşüncelerini ciddiye aldığınızı gösterir
3. Konu gizli değilse birbirinizin e.postalarını saklayın ve kopyalarını kurul ile paylaşın. Kimse önemli bir diyalogun dışında kalmak istemez
4. **Kurul başkanı için öneri:** Genel müdürün performansının düzenli ve adil olarak değerlendirilmesini sağlayın Aslında siz bu süreçte liderlik rolü oynamalısınız, genel müdürün yıllık performans hedefleri koymasına ve kurula bununla ilgili bildirimde bulunmasına yardım etmelisiniz.
5. **Genel müdür için öneri:** Başkanın görüşlerine önem verdiğinizi gösterin. Başkanın tavsiyesini düzenli olarak almak, işinizin en zor kısımları hakkında size yararlı bir perspektif kazandırabilir ve kurulun yaptığınız iş hakkındaki gerçek düşüncesini öğrenmenizi sağlayabilir.

#### 4. İyi yönetim yönetim ve yürütmenin birbirinden ayrı olmasını gerektirir

##### 4.6 Yönetim kurulu genel müdürün halefini belirler.

Yetenekli bir genel müdür ile çalışan kurullar genellikle ileride onun yerine geçecek birini düşünmezler. Orta ve Doğu Avrupa'da birçok kuruluş saygın bir genel müdür aniden işten ayrıldığında çok büyük sorunlarla karşılaşmışlardır (bakınız: **Genel müdür ayrıldığında**). Ne kadar vazgeçilmez olursa olsun herkes aniden hastalanabilir, başka bir iş teklifini kabul edebilir veya başka bir şehre taşınabilir. Dahası, STK liderlerinin yaşlanması ile yeni kuşak yakın zamanda nitelikli liderlere ihtiyaç duyacaktır.

Sağduyulu bir liderlik anlayışı, kurul genel müdüre ne kadar güven duyarsa duysun, bu kişinin yerine yenisini getirmeye yönelik plan yapmayı zorunlu kılar. Plan, pozisyon için uygun adayların bir listesini veya en azından bunları belirleme yöntemini içermelidir. Kurul kıdemli bir personelin bu muhtemel ihtiyaç için hazırlanmasını isteyebilir. Ayrıca dış kaynaklar veya geçici yönetim hizmetleri de belirlenebilir.

Kurul, genel müdürün güncel ve yazılı bir görev tanımı olduğundan emin olmalıdır.

Eğer durum müzakere edilebilirse, kurul vekalet verme planları geliştirme gereği üzerinde genel müdürle dürüstçe tartışmaktan çekinmemelidir. Genel müdür, bu çabaların kendi performansına yönelik şüphelerden or-

##### → Genel müdür ayrıldığında:

Bulgaristan'da bir kuruluş karizmatik genel müdürü ile tanınıyordu. En tepede geçen 7 yıldan sonra, personel genel müdüre tapıyordu ve bu STK'nın programları bölgede en iyi hale gelmişti. Bu yüzden genel müdür emekli olmaya karar verdiğini söylediğinde kurulun hissettiği şaşkınlığı hayal edebilirsiniz.

Genel müdürün açıklaması şuydu: "geriye çeviremeyeceğim kadar iyi bir fırsatla karşılaştım ve artık ileriye gitme zamanı olduğumu hissettim." Birkaç gün sonra Batı'daki yeni işine başlamak için taşındı. Ardında gelişen bir STK bıraktığı düşünülüyordu, ta ki biraz farklı bir hikaye kendini göstermeye başlayana kadar.

Kurulun yaşadığı ilk sıkıntı program direktörüne mali hesapları devralmasını istediğinde, program direktörünün hesapların eksik olduğunu fark etmesiyle başladı. Önceki genel müdürü muhasebeyi kendisi tutuyordu ve bunu genellikle evde yapıyordu.

#### 4. İyi yönetim yönetim ve yürütmenin birbirinden ayrı olmasını gerektirir

taya çıkmadığı yönünden güven tazelermesine ihtiyaç duyacaktır. Eğer uygun bir şekilde danışılırsa genel müdür pozisyonunun gerektirdiği nitelikler ve deneyimi belirlemek ve adaylar önermek konusunda çok önemli bir rol oynayabilir ve hatta personelin yerleştirilmesinde rehberlik edebilir.

Genel müdürün aniden işten ayrıldığı durumlarda, çıkar çatışması yaratacağı düşüncesiyle başkanın bu pozisyona doğru bir adım atması arzu edilmez. Genel müdürlerin pozisyonlarını bırakarak kurula geçmeleri de iyi bir uygulama örneği teşkil etmemektedir. Birçok yeni genel müdür, kendilerinde önceki genel müdürün kurulda yer almasından rahatsızlık duyarlar çünkü bu kişiler yeni genel müdürün kararları hakkında sonradan fikir yürütebilir veya artık kendilerini o görevde olmadığını unutabilirler. İşinden ayrılan bir genel müdür için onursal danışmanlık gibi bir pozisyon daha iyi bir alternatiftir.

Şehirden ayrılmadan önce bütün dosyaları ofise geri getirmediği için program direktörü endişeliydi. Bu bir problem olabilirdi çünkü ana başışçıya ilk raporun çok yakında verilmesi gerekiyordu.

Kurul, program direktörünün araştırma yapmaya devam etmesini ve buldukları hakkında kendilerini bilgilendirmesini istedi. Birkaç gün içinde program direktörü, eski genel müdürün STK'nın banka hesaplarına ulaşabilen tek kişi olduğunu söylemek için aradı. Personelin maaşları ve kira ödemesi yaklaşmıştı ama ödemeleri başlatmak imkansızdı. Bir diğer başışçı verdiği hibenin nasıl harcandığını soran bir mektup göndermişti. Ama dosyalarda hibe ile ilgili bilgi bulunmuyordu ve program direktörü bu talebe nasıl yanıt vereceğini bilemiyordu.

Bu noktada kurul önceki genel müdürün görüldüğü kadar mükemmel olmadığını farkına vardı. Mali hesapları ve hibeleri tutarken takındığı özensizlik STK'yı skandalın eşğine getirdi. STK'nın başışçılar ile olan ilişkilerini

#### 4. İyi yönetim yönetim ve yürütmenin birbirinden ayrı olmasını gerektirir

	<p>korumak ve personel ile diğerlerine karşı sorumluluklarını yerine getirmek için çok çabuk harekete geçilmesi gerekiyordu.</p> <p>Neyse ki bu hikaye mutlu sonla bitti. Birkaç hafta içinde program direktörü gerekli mali bilgileri bir araya topladı. Kurul, hesapların kontrolünü program direktörüne vermesi için ikna etti. Raporlar tamamlandı ve personel ile mal sahibine ödeme yapıldı. Kurul program direktörünü genel müdür olarak atadı.</p> <p>STK lideri olarak yaptığı ilk iş, kendisine bir görev tanımı yazmak ve yeni mali prosedür hazırlamak oldu. İleriye gitme zamanı geldiğinde STK'yı tekrar böyle bir duruma sokmamaya kararlıydı.</p>
--	---

## 5. STK'lar amaçları çerçevesinde faaliyet gösteren kuruluşlardır

### 5.1 Yönetim kurulu kuruluşun amacını korumakla yükümlüdür

Paydaşları ve sahipleri için kazanç sağlayan, kar amacı güden kuruluşlardan farklı olarak STK'lar, toplumda veya grup üyeleri arasında bir ihtiyacın karşılanması için kurulur. Bir STK'nın amacı, belirlenen ihtiyaçları karşılamak için ne yaptığıdır. Amaç, doğal yaşam ve çevreye duyulan saygı veya yoksullara yardım gibi temel değerlerle bağlantılıdır. Amaç ve değerler, kuruluşun etkinlik ve hedefleri için ortak bir odaklanma alanı yaratırken, insanları da kuruluşa dahil olmak için teşvik eder. STK'nın amacı, kuruluş belgelerinde de beyan edilir.

Kurulun temel sorumluluklarından biri STK'nın amacını belirlemek, korumak ve tanıtmaktır (bakınız: **Amacın duyurulması? İşte buradan başlamak gerekiyor**). **Kurul, amacını koruyarak bir anlamda kuruluşun temelini korumaktadır.** Bu açıdan kurulun en önemli görevlerinden biri amacın toplumun veya üyelerin ihtiyaçlarını karşılayabilecek ölçüde olmasını ve STK'nın yaptığı her şeyde amaca değer vermesini sağlamaktır. Kurul amacın kapsamı, maliyeti ve beklenen etkisinin gerçekçi olduğundan emin olmalıdır.

Kurul, amacın kısa ve ikna edici bir biçimde amaç beyanında ifade edildiğini görmelidir. Amaç beyanı, yararlanıcılar, gönüllüler, bağışçılar, medya ve personeli içine alacak şekilde çeşitli paydaşlar için bilgilendirici ve

#### → Amacın duyurulması? İşte buradan başlamak gerekiyor.

Eğer STK'nızın yazılı bir amaç beyanı yoksa kuruluşa bunu hazırlamakta öncülük rol üstlenmesini isteyin. Bu bir yandan tüm iç ve dış iletişiminiz için tutarlı bir mesaj üretirken diğer yandan da kuruluşa ortak bir vizyon etrafında bütünleştirmenin harika bir yoludur. Bir amaç beyanı yazmak şu adımları izlediğiniz sürece çok kolay olacaktır:

**1. Adım:** Yetenekli bir kolaylaştırıcının önderliğinde bu konuyu tartışmak için iki saat ayırın. Mutlaka genel müdür ve üst düzey yöneticileri bu toplantıya katılmasını sağlayın.

**2. Adım:** Toplantıda şu soruları önce tek tek sonra grup olarak yanıtlayın:

- Ne tür bir kuruluşuz?
- Hangi ihtiyaçları karşılamayı istiyoruz?
- Yararlanıcılarımız kimler?
- Ne yapıyoruz ve nasıl yapıyoruz?
- Nerede yapıyoruz?
- Niçin yapıyoruz?

**3. Adım:** Yanıtlarınız hakkında fikir birliğine ulaşmaya çalışın. Eğer bu mümkün değilse,

## 5. STK'lar amaçları çerçevesinde faaliyet gösteren kuruluşlardır

motive edici bir mesaj niteliğinde olmalıdır. Bu beyan planlama ve geliştirme çalışmaları için bir referans noktası olmalı ve programlar, iletişim ve diğer temel etkinliklerde bütünlük olmasını sağlamalıdır. Kurul, kurul üyelerinden başlamak üzere kuruluştaki herkes tarafından bilinmesini ve benimsenmesini garanti altına almaktadır.

Kurul ayrıca amacın sürdürülen veya planlanan etkinliklerle aynı çizgide olmasını sağlamak için düzenli olarak amacı gözden geçirmelidir. Çeşitli sebeplerden dolayı amaç ve programlar birbirine paralel olmayabilir; örneğin kuruluşun asıl hizmet alanına olan ihtiyaç ortadan kalkabilir veya kullanılabilir kaynaklar amacın gerçekleştirilmesine imkan tanımayabilir ya da etkinlikler ilk amaç alanının dışında kalabilir. Kurul, STK'nın halen temel belgelerde belirtilen asıl amaçları gütmekte olduğunu ve kuruluşun herhangi bir yasadışı, etik olmayan veya izin verilmeyen etkinlik yürütmediğini dönemsel olarak gözden geçirmeli ve doğrulamalıdır. Amacın düzenli olarak gözden geçirilmesi sayesinde kurul, yanlış bir eşleştirme olup olmadığını, amaç ve programları tekrar uyumlu hale getirmek için neler yapılabileceğini belirleyebilir.

### ***5.2 Yönetim kurulu kuruluşun amacını etkin planlama yoluyla destekler.***

Planlama, hesapverebilirliği arttıran, amaç güdümlü bir etkinliktir. Planlama, hedef koymak ve bu hedeflere

kuruluşunuzda daha önce fark etmediğiniz bir gerilim var demektir ve bunun üzerine gidilmesi gerekir.

**4. Adım:** Fikir birliğine vardığınız noktaları bir veya iki dinamik cümle ile ifade edin.

**5. Adım:** STK'nız ile ilgisi olmayan birkaç kişiye sonuçlarınızı gösterin. Ne düşünüyorlar? Amaç beyanınızı herkes anlayabiliyor mu? Herkesin kalbine hitap ediyor mu? Bu sorulara cevabınız evetse bir amaç beyanınız var demektir. Yanıtınız hayırsa kelimeler üzerinde biraz daha çalışmalısınız demektir.

## 5. STK'lar amaçları çerçevesinde faaliyet gösteren kuruluşlardır

ulaşabilmek için izlenecek stratejileri belirleme işlemidir. Yıllık bütçe, personel alım modeli ve stratejik plan gibi çeşitli şekillerde yapılabilir. Şekli veya kapsamı ne olursa olsun, planlamanın verimli ve düzenli bir işlem olduğunu görmek, kurulun temel sorumluluğudur (bakınız: **Kurulunuzu planlama sürecine katmak**).

Kurul, personelin kendi başına gerçekçi hedefler koyduğundan ve bu hedefleri gerçekleştirmek için makul bir müddet dahilinde mantıklı adımlar formüle edeceğinden emin olarak bu görevini devretmiş olur. Diğer bir deyişle kurul planlamanın ince ayrıntılarına dahil olmaktan ziyade planlama sürecini izler ve denetler.

Günlük faaliyetlerden kendini çeken kurul, personelin temel varsayımlarını test ederek planlamaya daha geniş bir bakış açısı getirebilir. Kurul, planın gerçekleştirilmesini, eğer gerekliyse düzeltilmesini ve yeniden yönlendirilmesini sağlamalıdır.

Geniş çaptaki planlama çalışmaları kurulun daha fazla bu sürece dahil olmasını gerektirir. Personel genellikle nihai planlama belgesini hazırlar.

### **5.3 Yönetim kurulu kuruluşun amacını düzenli değerlendirmeler yaparak destekler**

Değerlendirme, kuruluşun kar amacı gütmeyen amacını verimli olarak yerine getirip getirmediğinin kurul tarafından doğrulanması için kullanılan bir araçtır. Planla-

### **→ Kurulunuzu planlama sürecine katmak.**

Macar bir genel müdürün yaşadığı bir deneyim:

“Orta ölçekli bir STK'nın başı olarak birkaç yıl önce stratejik bir plana ihtiyacımız olduğunu fark ettim.

Bağışçılar bunu hep isterlerdi ve ben de uzun vadeli bir planın yararlı olabileceğini anladım. Personelin ilgilenmesi gereken bir proje olduğu halde bize yardım eden danışmanımız, kurulu da bu sürece dahil etmemizi tavsiye etti.

Bunun kurul üyeleri üzerinde yeni bir talep oluşturacağını ve üyelerin çok da hevesli olmayacaklarını tahmin ettim. Onları bunun için bir araya toplamak bile çok zor oldu. Bir danışmanın kolaylaştırıcılığı yaptığı toplantıda kurul üyelerimizin katılımı şaşırtıcıydı. STK'nın gitmesi gereken yön hakkında çok iyi fikirleri vardı ve hatta fon geliştirme sürecine daha fazla katılmayı önerdiler.

Bundan sonra STK'nın uzun vadeli hedeflerini belirlemek için başkanla çalıştım. Personel, planı zenginleştirdi

## 5. STK'lar amaçları çerçevesinde faaliyet gösteren kuruluşlardır

ma alanında kurulun sağlayabileceği en büyük katkı yön verme ve gözetimdir (bakınız: **Değerlendirmede kurulun rolü**).

Değerlendirme işinin aslı personel ya da dışarıdan danışmanlar tarafından yürütülürken, kurul doğru soruların sorulmasını ve sonuçların uygun bir şekilde uygulanmasını sağlamalıdır. İster kapsamlı ve kuruluşun tamamını ele alan bir değerlendirme yapılsın, isterse sadece mali durumun verimliliği ya da etkisine ilişkin bir değerlendirme olsun kurulun bu rolü üstlenmesi gerekir.

Bir değerlendirme süresince kurul, değerlendirme yapmak için gerekli ve açık nedenler olduğu, ilgili faktörlerin değerlendirmeye alındığı ve doğru ölçüm yöntemlerinin kullanıldığından emin olmalıdır. Kurul değerlendirme sonuçlarını gözden geçirmeli ve yapılan tavsiyelerin uygulandığını tasdik etmelidir. Kurul ayrıca sonuçların STK'nın genel çizgisi doğrultusunda olup olmadığını göz önünde tutarak, iyi bir değerlendirmenin planlama sürecine katkısını sağlamalıdır.

ve ardından başkan ile birlikte planı gelecek kurul toplantısında sunduk.

O zamandan beri kurul planlama sürecinin bir parçası olmak konusunda ısrar ediyor. Her sene kurul planı gözden geçiriyor ve hedefleri gerektiği şekilde güncelliyor. Plan, STK'mızda planlama kurul tarafından sürüklenen bir süreç haline geldi. Bundan memnuniyet duyuyor ve bütün sorumluluğu kendi üzerime almak zorunda olmadığımı ve onlara da güvenebileceğimi biliyorum.

### → **Değerlendirmede kurulun rolü:**

Kurul, STK'nın çalışmalarını nasıl değerlendirebilir?

Kar amacı gütmeyen çalışmaların ölçülmesi zordur çünkü STK'nın işini iyi yapıp yapmadığını gösteren kar oranları yoktur. Ancak iş dünyasında karın başarı ölçütü olması gibi bir STK'nın başarısı da toplumsal kar ile ölçülebilir. Bu yüzden bir kurulun yapması gereken ilk iş STK'nın çalışmaları sonucu görmeyi beklediği toplumsal karı belirlemektir.



## 5. STK'lar amaçları çerçevesinde faaliyet gösteren kuruluşlardır

	<p>Kurul şu soruları sorabilir: Toplumda neler değişmelidir? Önümüzdeki yıllarda hedeflediğimiz katma değer nedir? Kurul etki edilmesi beklenen belli başlı alanlara odaklanmalıdır. Kurul, personelle yapılacak bu tür tartışmalara öncülük ederek, STK'daki herkesin aynı hedefler için çalışmasını sağlayabilir.</p> <p>Daha sonra kurul sonuçlarının nasıl ölçüleceğini şu soruları sorarak belirlemelidir:</p> <p>a) Durumun ana göstergeleri nelerdir? b) Göstergeleri değerlendirmek için kullanılan bilgi kaynakları nelerdir? c) Göstergelerin şu andaki düzeyi nedir ve hangi düzeyde olmasını istiyorduk? d) Zamanla oluşan ilerlemeyi nasıl izleyeceğiz?</p> <p>→ Henüz olgunlaşmamış STKlar, yerine getirilmesi ve kurumsal uygulamalara ilişkin bir dizi göstergelyi içine alan kalite güvence sistemlerine de bakmak isteyeceklerdir.</p>
--	--

## 6. STK'lar yüksek profesyonel ve etik standartları teşvik ederler

### 6.1 Yönetim kurulu kuruluşun profesyonel ve etik standartlarını geliştirir

STK'lar genellikle kar amacı güden kuruluşlardan daha yüksek davranış standartlarına tabi tutulurlar. STK'ların içinde buldukları topluma veya amaçlarının ötesindeki diğer paydaşlara daha fazla bağlılık göstermesi ve tüm kuruluşun örnek davranışlar sergilemesi beklenir. Kurul, kuruluşun bilinmesini istediği değer ve önceliklerin dışarıya yansıtılmasını garanti altına alır (bakınız: **Örnek politika: Davranış kuralları**).

Bir STK'yı yargılamak temel alınacak en önemli ölçüt yasal gerekliliklere olan bağlılıktır. Kurul hangi yasaların uygulandığını ve kuruluşun faaliyetlerinin bunlara uygun olup olmadığını bilmelidir. Eğer yasal zorunluluklar yerine getirilmiyorsa kurul gerekli düzeltmelerin yapılmasını sağlamalıdır. Hemen tüm Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinde bazı sorumluluklar genel müdüre devrediliyor olsa da STK'nın yasalara uyum göstermesine kefil olan taraf kuruldur.

Kurul, STK'nın standartlara uyup uymadığını başka yollarla da izler. Sunulan hizmetlerin çapı, üst düzey personelin maaşları ve kuruluş hakkında yayınlanan bilgiler, STK'nın iç bütünlüğünü yargılamak için kullandığı ölçütlerin bir kısmıdır. Kurul belli alanlarda kötü veya sağlıklı görülen performans düzeyinin kuruluşun ününü onarılamaz şekilde zedelemesine engel olmalıdır. **Örneğin yapılan özensiz işler veya göz alıcı bir ofis**

#### → Örnek politika: Davranış kuralları.

Davranış kurallarını kaleme almak, STK'nızın savunduğu değerler ve günlük yaşamda bunları gerçekleştirme yolu hakkında düşünmek için iyi bir fırsattır. Bu kuralların varlığı, kuruluşunuzun davranış standartları koymak için istekli olduğunu gösterir.

Doğal olarak bunun mümkün olabilmesi için kuralların sadece kağıt üzerinde kalmaması gerekir. Bu yüzden yazılı kuralları tüm personele dağıtın ve STK'nızın web sitesinden bunu kamuoyuna duyurun. Daha sonra genel müdür ile yönetim kurulunuz, uygulama kurallarının STK'nın genelinde ciddiye alınmasını ve gerekirse katı bir şekilde yürürlüğe koyulmasını sağlamalıdır.

Davranış kuralları kurul ile personelin ortak çalışmasıyla veya sadece personelin çabasıyla kaleme alınsa bile önemi göz önünde bulundurarak bu girişim kurulun inisiyatifi ile başlatılmalıdır. Kuralların içeriğini tartışmak kurul ve başta gelen çalışanların bir araya gelerek ortak değer ve hedefleri belirlemeleri için uygun bir zamandır.

## 6. STK'lar yüksek profesyonel ve etik standartları teşvik ederler

**düzenlemek için harcanan fazlaca para, kuruluşun amacını yerine getirmek için kaynakların doğru kullanılıp kullanılmadığına dair yararlanıcıların aklında soru işaretleri uyandırır.** Eğer öyleyse kurul bu davranışları ya da yanlış izlenimleri ortadan kaldırmaya yönelik tedbirler almalıdır (bakınız: **Genel müdürün şikayetleri [bölüm2]**). Yanlış koyulmuş öncelikler bile kuruluş içindeki güveni sarsabilir.

Kurul üyelerinin kuruluş hakkında, personelden daha farklı bilgi kaynakları vardır; bu yüzden diğerlerinin kuruluş hakkında ne dediklerini dinlemeleri gerekir. Ayrıca kurul üyeleri davranışları ile önemli bir örnek teşkil ederler. Bir STK'nın, kurul üyelerinden sadece kurul salonunda değil profesyonel yaşamlarında da çok iyi bir şekilde yargılama ve uygulama yapmalarını bekleme hakkı vardır. Bazı kurulların, ciddi bir suç işleyen kurul üyesini kurul üyeliğinden çıkarma politikası vardır.

### **6.2 Yönetim kurulu üyeleri hizmetleri için ücret almazlar**

Kurul üyelerine ödeme yapmak özel sektörde yaygın bir eğilimdir ama kar amacı gütmeyen sivil toplum sektöründe bu uygulama uygunsuz karşılanır. Neden? Çünkü bir kurul üyesinin gönüllülük temelinde hizmet etme isteği, kuruluşla çalışan kişilerin kişisel kazançları yüzünden orada bulunmadıklarının kanıtıdır.

İnternette yapacağınız bir araştırma ile çok iyi uygulama kuralları ile karşılaşılabılır ve bunları model olarak kullanabilirsiniz. Çoğunluğu aşağıdaki noktaları içerir:

- STK'nın amacı
- Hesapverebilirlik ve şeffaflık
- Kaynakların kullanımı
- Kurulun liderliği
- Yönetim uygulamaları
- Çıkar çatışmalarının önlenmesi

→ **Genel müdürün şikayetleri: "Neden bir kurula ihtiyacım olsun?"**  
xxx ülkesinde başta gelen ulusal destek kuruluşunun genel müdürü anlatıyor:

"Ülkemdeki önemli bir kuruluşun genel müdürü olarak, sivil toplumu destekleyen yabancı bağışçılar ile yakın ilişkiler geliştirmiştim. Bir keresinde bir bağışçının davranış şekliyle ilgili sorunlar yaşadım.

Temsilcileri STK'mıza karşı adil değildi ve sebep belirtmeksizin bizden desteklerini çektiler.

Onlarla doğrudan yüzleşmek istemedim çünkü bunun

## 6. STK'lar yüksek profesyonel ve etik standartları teşvik ederler

Dolayısıyla kurul üyeleri bu hizmetleri için doğrudan ve dolaylı her hangi bir çıkar elde etmemelidir ve yanlış anlaşılmaya meydan vermemelidir. Kurul üyeleri kendilerine onursal ücret, maaş ve diğer maddi çıkarlar verilmesini kabul ettiklerinde ortaya çıkar çatışması çıkabilir çünkü kişisel kazanım fırsatları kuruluşun ve yararlanıcıların çıkarlarını önüne geçebilir veya bu şekilde bir izlenim oluşabilir. Lüks seyahat, aile üyeleri için istihdam fırsatları gibi diğer yan gelirler ve küçük bile olsa diğer çıkarlar, kuruluşun etik kurallarının gevşek olduğunu veya kaynakların kar amacı gütmeme amacı dışındaki amaçlar için kullanıldığını düşündürebilir. Sadece kurul üyeleri değil onların aile, arkadaş ve yakınları da STK'nın getirilerinden doğrudan veya dolaylı olarak maddi çıkar sağlayan bir yararlanıcı durumuna düşmemelidir (bakınız: bölüm 6.3).

Ne yazık ki Orta ve Doğu Avrupa'da insanların maddi kazanç sağlayacak fırsatlar sunulmadıkça bir STK'ya katılmayacakları düşünülür. Halbuki mesleki ve etik standartlara bağlı bir STK, birçoğunun yaptığı gibi, **maddi kazancı kurul üyesi olmak için bir teşvik olarak gören kişileri kurulda yer vermeme kararı alabilir** (bakınız: **Kurul üyeleri neden kurulda hizmet verir?**). Kurulda hizmet vermenin birçok sebebi olabilir; örneğin önemli bir amaca katkıda bulunma hissi, bir ilgi alanı hakkında daha fazla şey öğrenmek, kişisel yetenekleri diğerlerinin yararında kullanmak vb.

uygun olmayacağını düşündüm; zaten sadece maaşımın ödenmesini sağlamak benim için yeterliydi. Bu bağışçının temsilcilerini kişisel olarak tanıyan bir kurul üyemize konudan bahsettim. Üyemiz temsilcilerle konuyu tartıştı ve bağışçının kuruluşumuzun etik olmayan uygulamaları olduğuna dair şüphe duyduğunu öğrendi. Şükürler olsun ki kurul üyemiz yanlış anlaşılan bir durumu netliğe kavuşturabildi ve sorunu böylece çözmüş olduk.

Kurul üyesinin müdahalesi çok hayatiydi, ihtiyacımız olan ve hak ettiğimiz desteğin sağlamakta onun hiçbir doğrudan çıkarı olmadığı açıktı. Sonuçta bağışçı STK'mıza geçmişte verdiği desteği sürdürme kararı aldı.”

### → **Kurul üyeleri neden kurulda hizmet verir?**

Orta ve Doğu Avrupa'dan bu soruya verilen bazı yanıtlar:

“Çok saçma gelebilir ama bizim kurul üyelerimiz sadece kuruluşa duyduğu bağlılıktan dolayı hizmet veriyor. Yaptığımız iş için bir

## 6. STK'lar yüksek profesyonel ve etik standartları teşvik ederler

Kurul üyeleri bazen kuruluş adına yürüttükleri profesyonel görevler için para almanın uygun olup olmadığını sorgularlar. Örneğin avukat olan bir kurul üyesi, yasal tavsiyeleri normalde para karşılığında verir. Genellikle kurul üyeleri profesyonel hizmetleri karşısında para vermek iyi bir uygulama değildir. Bir kurul üyesine ödeme yapmak zorunda kalınırsa, ödeme çıkar çatışması politikası ile uyumlu ve sıkı bir biçimde ele alınmalıdır. Söz konusu olan kurul üyesi profesyonel hizmetine karşılık yapılacak ödeme veya bu hizmetin değerlendirilmesine ilişkin tartışma ve kararlara kesinlikle katılmamalıdır.

Kurul üyelerine, görevlerini yerine getirirken yaptıkları masraflar elbette geri ödenebilir (bakınız: **Örnek politika: Kurul üyelerine geri ödeme yapılması**).

### 6.3 Yönetim kurulu çıkar çatışması ile ilgili bir politika belirler

Etik sorunları kişisel yargılara bırakmak yerine, tüm STK'lar çıkar çatışması ile ilgili bir politika belirlemelidir. Böyle bir politika, CIVICUS Sivil Toplum Endeksinde de belirtildiği üzere yanlış yönetim ve yolsuzluk seviyesinin oldukça yüksek olduğu Orta ve Doğu Avrupa'daki kuruluşlar için çok önemlidir (bakınız: CIVICUS ülke raporları [www.civicus.org](http://www.civicus.org)). Çıkar çatışmasına ilişkin politika ile kurul, kuruluşun hesapverebilirlik ve şeffaflık alanındaki ününü arttırdığı gibi yeni kaynakların da dikkatini çeker. Ayrıca bu politika, kuruluşu ve

kuruluş bile almıyoruz.”  
(Macaristan)

“Profesyonel bağlılık ve kuruluş tarafından verilen servislerin kalitesi yüzünden kurula katıldım.” (Ukrayna)

Böylesine farklılıkları barındıran uluslararası bir kurulda bazı değerlerin paylaşıldığını görmekten büyük bir keyif alıyorum. Üyeleri kendi sınırlarının ötesindeki dünyayı keşfetmesini sağlayan macera ruhu beni buraya çekti.” (Çek Cumhuriyeti)

“Bir kurul üyesi olarak kuruluşta ve toplumda olumlu bir değişimi etkileme imkanım olduğuna inanıyorum. Değişim sürecinin içinde aktif olarak yer almak istiyorum.”  
(Letonya)

“Kurulda verdiğim hizmet, toplumdaki aldıklarımı ona geri vermenin küçük bir yoludur.” (Polonya)

→ **Örnek politika: Kurul üyelerine geri ödeme yapılması**

STK kurul üyeleri genellikle gönüllü olmaları, kurulda hizmet ederken yaptıkları masrafların kendi

## 6. STK'lar yüksek profesyonel ve etik standartları teşvik ederler

ya ilgili kişileri kötü yönde etkileyebilecek durumların nasıl ele alınması gerektiğine de ışık tutar.

Çıkar çatışması, bir kişinin karar almasını gölgeleyen veya etkileyen, birbiriyle yarışan farklı seçeneklerle karşılaşması sonucu ortaya çıkar. Çıkar çatışması durumları, kişisel çıkarların kurumun çıkarlarından üstün görülmesine neden olur. Çıkar çatışması oluşması durumu mutlaka bir kişinin hata yapmış olduğu anlamına da gelmez. Asıl tehlike gerçekte bir hatanın yapılması yerine yapılmış gibi görünmesi olabilir. Herkes çıkar çatışması yaşayabilir ancak toplumla etkili ve çeşitli bağları olan kurul üyelerinin çıkar çatışmasına daha fazla dahil oldukları gözlemlenir (bakınız: **Çıkar çatışması nedir?**).

ceplerinden ödenmesi anlamına gelmez. Karşılatabilecek durumda olan kuruluşlar, kurul üyelerinin seyahat, konaklama, özel eğitimler ve benzeri harcamalarını geri ödeyebilirler.

Bu uygulama ana belgelerde belirtilmemişse kurul, kurul üyelerinin hangi masraflarının geri ödenebileceği, geri ödeme sınırını ve bunu nasıl talep edeceklerini ifade eden bir politika oluşturmalıdır. Elbette ki böyle bir politikanın var olması kurul üyelerinin, kendilerine yapılan geri ödemeyi kuruluşa bağışlamalarına engel teşkil etmez.

### → **Çıkar çatışması nedir?**

Çıkar çatışması, bir kişinin STK adına adil ve tarafsız karar alabilmesini dış çıkarların etkilemesi veya etkileyebileceğinin düşünülmesi durumudur. Doğrudan maddi kazanç fırsatları işin içine girdiğinde; kişisel, profesyonel ve diğer bağlar adil ve tarafsız karar vermeye engel teşkil ettiğinde veya kişisel çıkarlar ve bağlar STK'nınkilerle çatıştığında veya yarıştığında çıkar çatışması oluşabilir.

## 6. STK'lar yüksek profesyonel ve etik standartları teşvik ederler

Çıkar çatışmasına ilişkin politika, kuruluşun içerisindeki davranışların kurul tarafından izlenmesini ya da bir kişinin farklı çıkarlarının birbiriyle yarıştığı veya çatıştığı durumları tarafsız olarak ele almasını kolaylaştırır (bakınız: **Örnek politika: Çıkar çatışması**). Bu politika, muhtemel ve fiili çatışmaların ifşa edilmesini ve bir kişinin çıkarını ilgilendiren konularla ilgili tartışma ve kararlarda çekimser kalmasını öngörür. Bazı kurullar, üyelerinin her sene çıkar çatışması ifade beyanları imzalamalarını zorunlu kılar. Bu politika çalışan, gönüllü ve aile üyeleri, iş ortakları ve yakınları içine alacak şekilde genişletilmelidir.

Politikanın sadece kağıt üzerindeki varlığı yeterli değildir. Bunu etkin hale getirmek için kurul, oluşturulan politikanın sıkı bir şekilde uygulamaya koyulmasını sağlamalıdır.

### 6.4 Yönetim kurulu profesyonel çalışma standartları oluşturur

Kurulun oluşturduğu profesyonel standartlar genellikle kuruluşun bir bütün olarak sahip olduğu profesyonellik seviyesini yansıtır. Organize olmuş bir kurul kuruluşun başıdır. Kurulun kendi profesyonel uygulamalarına dikkat etmesini gerektiren birçok alan vardır.

**6.4.1 Yönetim kurulu kendi çalışma şekline yönelik kurallar koyar.** Kurul işini yapabilmek için önceden belirlenmiş usullere gerek duyar. Kurulun “hukukun

Çıkar çatışması gerçekten var olabilir veya öyle olduğu zannedilebilir. Ortada yanlış yapılan bir şey olmasa bile kişisel çıkarın rol oynadığı bazı durumlar vardır. En sık görülen çıkar çatışmaları şunlardır:

- Bağış yapan bir STK'nın kurul üyesinin aynı zamanda bağış toplayan başka bir STK'nın genel müdürü olması
- Bir kurul üyesinin, hizmet verdiği STK'nın belli bir fon için rekabet ettiği başka bir STK'nın genel müdürü olması
- Bir kurul üyesinin kuruluşun faizsiz kredi alması
- Bir kurul üyesinin eşinin profesyonel hizmet vermek üzere STK'da işe alınması

#### → Örnek politika: Çıkar çatışması

Çıkar çatışması politikası rahatsızlık verici veya adil olmayan durumlarla ilgilenmek için rehberlik eder ve STK'nızın ününü korumaya yardımcı olur.

Çıkar çatışması politikaları aşağıdaki öğeleri içermelidir:

**1. Niyet beyanı.** Politika, çıkar çatışmasından neyin



## 6. STK'lar yüksek profesyonel ve etik standartları teşvik ederler

üstünlüğü” prensibine uyumu hesapverebilirliği güçlendirir, verimliliği artırır ve birlikte hareket etmeyi sağlayacak sağlam bir çerçeve sunar. İyi geliştirilmiş, yazılı ana belgeler kurul üyelerinin seçimi, programa uyma, karar alma usulleri gibi konularda yön tayin ederek kurulun çalışmalarına en iyi şekilde rehberlik ederler. Kurul, toplantıların yapılacağı yerden gündemin formatına kadar çeşitli konuları içine alacak politika bildirimleri ile daha detaylı prosedürler formüle edebilir. İster ana belgelerde olsun isterse politika bildirimlerinde olsun kurulun çalışma şekline ilişkin tüm kurallar bir rehberde bir araya getirilmeli ve yönetim kurulu üyelerine dağıtılmalıdır (bakınız: **Politikalara ilişkin rehberin içeriği**). İyi bir başkan, kurulun çalışma şeklinin kurallara uygun olup olmadığını sürekli olarak gözlemler.

anlaşıldığını ve kimleri etkilediğini belirtmelidir

### 2. Uygulama için

**rehberlik.** Kurul ve personel gerçekte var olan veya olduğu sanılan her türlü çıkar çatışmasını deklare etmelidir. Aileleri, kendileri veya yakınlarının doğrudan veya dolaylı olarak çıkar sağlayabilecekleri durumlarla ilgili tartışma ve kararlara katılmaları yasaklanmalıdır.

### 3. Yıllık ifade beyanı.

Kurul ve personel, çıkar çatışması politikasının farkında olduklarını tasdik eden ve karışmış olabilecekleri veya karışmış oldukları varsayılan çatışmaların belirtildiği beyannameleri imzalarlar.

### → **Politikalara ilişkin rehberin içeriği:**

Aşağıdaki içerik tablosu çok ayrıntılı değildir ama kurulunuzun kendi etkinliklerini düzenlemek için göz önünde bulundurması gereken politikalara dair size fikir verecektir:

1. Kurul üyelerinin seçimi
2. Kurul üyelerini istifası ve görev bırakması



## 6. STK'lar yüksek profesyonel ve etik standartları teşvik ederler

### 6.4.2 Yönetim kurulu karar almadan önce konu ile ilgili bilgi edinir.

Sağlam bir karar alma süreci iki temel faktöre dayanmaktadır: Doğru bilgi ve bu bilgiyi kullanabilme yetisi. Kurul üyeleri tam ve güncel bilgiye ihtiyaç duyarlar. Kuruluşa rehberlik etmek ve onu güçlendirmek için bilgiyi nasıl kullanacaklarını bilmeleri gerekir. Kurul üyeleri toplantıya hazırlanmak için personelin önceden kısa ve öz materyaller sunmalarını isteyebilir. Personel, zaman zaman genel bilgiler vererek kurul üyelerinin bilgilenmesine yardım edebilir (bakınız: **Kurulunuz için bilgi diyeti**). Kurul üyeleri anlamlı bir değerlendirme yapmak için gerekli olduğunu düşünüyorlarsa personelden daha fazla veya farklı şekillerde bilgi istemekten çekinmemelidir. Ayrıca **kurullar, personeli tek bilgi kaynağı olarak görmemelidir**. Tüm hikayeyi bildiklerini garanti altına almak için diğer fikirleri ve bakış açılarını değerlendirmelidir. Tüm kurul üyelerinin bilgilendirici notları önceden okuyarak toplantılara katılmaları beklenir. Böylece toplantılar kurul üyelerinin kendi başlarına kolayca okuyup haberdar olabileceği bilgilerin sıkıcı bir sunumu olması yerine aktif tartışma ve karar alımını içerebilir.

### 6.4.3 Yönetim kurulu düzenli ve profesyonelce düzenlenen toplantılar yapar.

Ana belgeler genellikle yıllık genel kurulu gerçekleştirmek için gerekli olan asgari sayıyı belirtir. İdeal bir sayı olmasa da yılda bir kez yapılacak genel kurul toplantısı, kurulun tüm görevlerini yerine getirmesi için yeterlidir. Bazı kurullar yılda iki veya üç kez yapılan uzun toplantılar sayesinde işlerini

3. Boş kurul üyeliğinin doldurulması
4. Kurul üyelerinin oryantasyonu
5. Komisyon çalışmaları
6. Kurulun içdeğerlendirmesi
7. Kurul toplantılarının duyurusu
8. Acil durum kararları
9. Toplantı gündeminin hazırlanması ve dağıtılması
10. Toplantıya katılım
11. Toplantı yeter sayısı
12. Oy verme yöntemleri
13. Toplantı tutanaklarının hazırlanması ve onaylanması
14. Yeni politikaların taslağını hazırlamak ve onaylamak
15. Kurul üyelerinin masraflarının geri ödenmesi

→ **Kurulunuz için bilgi “diyeti”**: Kurul üyelerinizin iyi bilgilenmiş olması için neye ihtiyaç var? İşte onlara düzenli olarak sunabileceğiniz:

- Etkinlikleriniz hakkında aylık veya onbeş günlük özetler (bir sayfalık)
- Kurumsal bülten ve broşürler (partner ve rakiplerinizinki de dahil)
- STK'nız, yararlanıcılarınız ve bağışçılar hakkında gazete ve dergi kupürleri. Bölgenizdeki eğilimler hakkında raporlar

## 6. STK'lar yüksek profesyonel ve etik standartları teşvik ederler

görebileceklerini düşünürken bazıları ise daha sık bir araya gelmeyi tercih ederler. Seçimleri ne olursa olsun kurul üyeleri toplantı zamanı hakkında önceden bilgilendirilmeli ve toplantıya hazırlanmak için yeterli imkanları olmalıdır. Birçok STK, yılbaşında belirlenen genel kurul tarihlerini toplantıya daha fazla katılım sağlama açısından daha yararlı bulurlar. Dikkatlice hazırlanmış ve sıkı bir şekilde takip edilen toplantı gündemleri sayesinde genel kurullar çok da verimli geçer. Aktif katılım ve gerçek tartışmaların beklendiği toplantılara kurul üyelerinin katılması daha muhtemeldir (bakınız: **Örnek bir toplantı gündemi**).

**6.4.4 Yönetim kurulu toplantı tutanaklarını düzenler.** Kurul toplantılarının kaydedilmesi hesapverebilirliğin en temel aracıdır. Tutanaklar bir kurumsal hafıza şekli olarak bir kişinin özel gündemi veya gücü artırma çabasına yenik düşmeksizin kuruluşun tutarlı ve ihtiyatlı bir biçimde çalışmasını sağlar. Kurul tüm resmi tutanakları, zaman, yer, katılım, gündem ve kararları da içine alacak şekilde kayıt altına almak üzere bir kişiyi görevlendirmelidir. Bu tutanaklar son halini almadan önce taslak halindeyken oy kullanan üyeler tarafından onaylanmalıdır. Kurul, kuruluşun politikaları ile ilgili aldığı kararlar bir karar defterinde toplanmalı ve kuruluş üyelerinin erişimine açık olmalıdır. Kurul başkanı ile genel müdür politikaları ilişkin karar defterinin gerektiğinde güncellenmesini sağlamaktan sorumludur.

- Amaç alanınız ve daha kapsamlı konular hakkında makaleler
- Kurul üyelerinizin daha fazla bilgi alabileceği web sitelerinin listesi

### → **Örnek bir toplantı gündemi.**

Yönetim Kurulu Toplantısı  
Pazartesi, 22 Eylül 2003  
18:00 – 21:00

- 17:30 Varış ve bilgi sunuşu
- 18:00 Başkanın gözlemleri
- 18:15 18 Haziran toplantı tutanaklarının onaylanması (ek A'ya bakınız)
- 18:20 Genel müdürün raporu (sadece sorular – tüm rapor için ek B'ye bakınız)
- 18:45 Kurulu geliştirme komite raporu
  - Yeni üyelerin seçimi (özgeçmişler için ek C'ye bakınız)
- 19:15 Mali komite raporu
  - Başlıca göstergelerin özeti
  - Yeni ofis kira kontratının onaylanması (bakınız ek D)
- 19:45 Stratejik plan
  - 2004 yılı stratejik hedeflerinin onaylanması (bakınız ek E)

## 6. STK'lar yüksek profesyonel ve etik standartları teşvik ederler

### 6.4.5 Yönetim kurulunun yıllık hedef ve eylem planları vardır.

Kuruluşun yıllık çalışma planı geliştirmesi gibi kurulun da kendisi için yıllık hedefler koyması gerekir. Bu hedefler kurulun kendi gelişimi ile ilişkilendirilebilir ya da stratejik planda özetlenen STK'nın daha büyük ihtiyaçları etrafında yapılandırılabilir. Kurulun hedeflerini belirlemeye yönelik yıllık oturumlar kurulun stratejik hedefleri üzerinde odaklanmasını sağlar ve rutin, önemsiz ayrıntılara saplanıp kalmasını önler. Bütçe onayı, program gözden geçirilmesi ve genel müdürün değerlendirmesi gibi sürekli faaliyetlerin düzenli bir şekilde bir zaman çizelgesine oturtulması, kurulun çalışmalarını daha verimli yapılandırmasını sağlar (bakınız: **Yıllık iş takvimine alınacak etkinlikler**). Başkan bu düzenli etkinliklerin toplantı gündeminde yer bulmasını ve kurulun belirli zamanlarda yıllık hedeflerini gözden geçirmesini garanti altına alır.

### 6.4.6 Yönetim kurulu komiteler kurar.

Komiteler, verimli bir şekilde çalışabilmeyi sağlayan yararlı yapılardır. Bir komite gelecek kurul toplantısına kadar bekleyemeyecek işleri görür: Örneğin gelişim fırsatları gibi belli bir konuda araştırma yapar, kurulun tamamına sunmak üzere kuruluşun mali durumu hakkında bilgi toplar veya yeni kurul üyeleri seçme gibi kurulun asıl görevi olan işlere odaklanabilmesi için hazırlık yapar. Komiteler sadece kurul üyelerinden oluşmak zorunda değildir. Personel ve komite çalışma alanındaki uzmanlar da komitelere dahil edilebilir. Kişileri kurumsal yaşama katan komiteler, aslında gelecek kurul üyeleri-

20:30 Genel müdürün 2004 yılına ilişkin hedeflerinin onaylanması (bakınız ek F)

21:00 Oturumun sonu

### → Yıllık iş takvimine alınacak etkinlikler.

Etkinlik döngüsünü düzenli olarak programlamak kurulunuzun önemli görevler arasında bölünmemesini sağlayacaktır. Takviminize aşağıdaki etkinlikleri koymayı düşünebilirsiniz:

- Genel müdürün performansının değerlendirilmesi
- Yıllık bütçenin onaylanması
- Yeni kurul üyelerinin atanması ve bunların oryantasyonu
- Yıllık kurul hedeflerinin belirlenmesi
- Stratejik planın gözden geçirilmesi ve güncellenmesi
- Kurulun önderlik ettiği fon geliştirme etkinlikleri
- Kurulun içdeğerlendirmesi
- Kurul üyeleri için sosyal etkinlikler

## 6. STK'lar yüksek profesyonel ve etik standartları teşvik ederler

ni belirlemek ve onları denemek için çok faydalıdır. Daimi komiteler genellikle ana belgelerde belirtilirken, geçici komiteler veya çalışma kolları kısa süreli veya tek bir görev için kurul başkanı tarafından atanırlar. Her komiteye görevlerini açıkça belirten bir talimat verilmelidir. Bu talimat, genellikle toplantı ve üyelik rehberleri ve rapor zamanlarını içeren yazılı direktifler şeklinde olur. Her şeyden önce bir komite, kendi başına karar almak yerine işinin kurul adına çalışmak olduğunu unutmamalıdır. Mali komite ve icra komitesi en sık görülen komite şekilleridir.

### *6.5 Yönetim kurulu kendini geliştirir*

Birçok kurula göre kurul üyelerinin değişmesinin hem avantajları hem de dezavantajları vardır. Başta gelen dezavantajlardan biri verimsizliktir. Kurul üyeleri ortak bir zemin bulmak için çok çaba sarf eder ve bir takım gibi birlikte çalışırlar. Yeni üyelerin gelmesi veya eski üyelerin kaybı ile var olan denge bozulur. Kurul üyelerini yerine uygun başka kişiler getirmek imkansız bir görev gibi görünebilir; en uygun kişiler meşguldür, zamanı olanların ise profesyonel nitelikleri daha azdır. Bu zorluklara bakarak, Orta ve Doğu Avrupa'daki birçok kurulda yıllar boyunca aynı üyeleri bulmak pek de şaşırtıcı değildir.

Kurul üyelerinde meydana gelecek bir değişimin getirdiği birçok avantaj vardır. **Yeni üyeler beraberinde yeni bakış açısı ve kaynak getirirler; kurulu aynı**

## 6. STK'lar yüksek profesyonel ve etik standartları teşvik ederler

**noktaya saplanıp kalmaktan alıkoyarlar ve STK'nın daha geniş bir toplulukta tanınmasını sağlarlar.** Orta ve Batı Avrupa'daki kurullar gün geçtikçe kurul üyelerinde yapılacak değişimin sağladığı faydaları göz önünde bulundurarak bunu kurumsallaştırmakta ve böylece yönetim kapasitelerini geliştirmektedir. Doğru insanlara kurulda yer vermek büyük bir çaba gerektirebilir; kuruluşunuzun bunu devamlı bir süreç olarak görmesi gerekir. Yeni kurul üyelerini seçme ve yerleştirme konusu için her kurul toplantısında birkaç dakika ayırmak çok değerli bir yatırım olacaktır.

Yeni üyelerin seçilme, kurul üyelik döneminin uzunluğu, bir üyenin toplam kaç dönem hizmet verebileceği gibi hususlar STK'nın temel belgelerinde belirtilmelidir. Eğer herhangi bir sınır koyulmamışsa, beş veya altı senede bir kurul üyelerini değiştirmek kuruluşun yararına olacaktır. Ana belgeler, kurula üye olabilmek için gerekli tüm kriterleri belirtmelidir. Profesyonel beceriler, kişisel değerler ve çıkar çatışmalarından uzak olmak kurulun yeni üyeleri seçerken göz önünde bulunduraçağı diğer niteliklerdir (bakınız: **yeni kurul üyeleri seçmek için ipuçları**).

Sadece yaş, cinsiyet veya etnisite anlamında değil, çeşitlilik son derece önemlidir. Orta ve Doğu Avrupa'daki STK'ların kurulları geleneksel olarak sadece kar amacı gütmeyen sektörden gelen kişilerden oluşmaktadır. Kaynak geliştirme baskısının arttığı ve çıkar çatışmalarının önemli bir sorun haline geldiği günümüzde artık

### → **Yeni kurul üyeleri seçmek için ipuçları**

Kurula yeni üye çekmek, etkili bir kurul oluşturma yolundaki en büyük zorluklardan biridir. Birçok ülkede üye havuzu çok küçüktür. Ama bu çıkmazın diğer bir sebebi de çoğu STK'nın bir kurulun ünlü kişilerden oluşmazsa başarılı olamayacağına inanmasıdır. Bu yüzden kendilerini zamanı dar olan insanları hedef alma tuzağına düşürürler. Birinci sınıf bir kurul bir araya getirme yolunda daha fazla başarı elde etmek için aşağıdaki ipuçlarını takip edebilirsiniz:

**1. Prestijin yanı sıra yetenek de üye almaktaki kriteriniz olsun.** "Alabileceğimiz en ünlü kişi kim?" diye sormak yerine "iyi bir iş çıkarmak için kurulumuzun ne tür profesyonel becerilere ihtiyacı var?" sorusunu sorun. Doğum iznine ayrılmış saymanınız eski bir başbakandan kurulunuza daha fazla katkı sağlayabilir.

**2. Kurulumuzun rolünü üye aldıktan sonra değil almadan önce belirleyin.**

## 6. STK'lar yüksek profesyonel ve etik standartları teşvik ederler

önde gelen kuruluşlar kamu ve özel sektör temsilcilerini de üye olarak kurullarında görmek istemektedirler. Alışılmış düşünce sınırlarının dışından gelen yeni kurul üyeleri sadece belli bir grubun düşüncelerinin hakim olmasını engeller, yeni bağlantılar kurmak için fırsat yaratırlar ve genellikle daha iddialı beklenti ve hedefler ortaya atarlar.

Kurulunuz yeni üyeler seçerken sadece profesyonel nitelikleri değil aynı zamanda kişisel uyumu da göz önünde bulundurduğundan emin olunmalıdır. Her grubun kendi karakteri olduğu gibi kurullarda bu varsayımın istisnası değildir. Yeni kurul üyeleri uyumlu kişiliklere sahip olmalı ve takım içinde çalışabilmelidir.

Yeni üyeleri kurula getirmek yıkıcı olabileceği gibi dikkatli yürütülecek bir oryantasyon programı ile bu kişiler kuruluşunuza kolayca entegre edilebilir. Yeni üyeler program, politika, stratejik konular ve performans beklentilerini tanıtmak için ayrılacak zaman size verimlilik ve uyumluluk olarak geri dönecektir. İyi planlanmış bir oryantasyon programı kurul üyelerinin birbirini daha iyi tanınması ve birbirlerinin güçlü yanlarını ve özgeçmişini öğrenmeleri için iyi bir fırsat sunar. Böylece kurul üyeleri daha kolay bütünlük oluşturabilir ve kuruluşunuzla ilişkide olmaktan zevk alabilirler.

Birçok VIP, kurulda zaman darlığı yaşar ve kuruluşa liderlik etmek ister. Ancak kurulun görevleri hatırlatıldığında profesyonel yetenekleri üstün olan kişiler bu görevleri yerine getirmek konusunda yüksek profilli isimlerin önüne geçerler.

### 3. İş çevresini hedef alın:

Birçok kurul benzer STK geçmişi olan insanların bir araya gelmesiyle oluşur. Ama kurulunuzda küçük işletme yöneticilerinin yer alması yönetim becerileri açısından iyi bir katkı sağlar. Toplumsal katılımın stratejik önemini kabul eden daha büyük şirketler, üst düzey çalışanlar tarafından kurulda hizmet vermek üzere ikna edilebilirler.

### 4. Yeni üye kazanmaya çalışırken yaratıcı metotlar kullanın:

İnsanları STK'nıza çekmek için oluşturacağınız ihtiyatlı bir strateji, yeni üyelerin alımında başarılı sonuçlar verebilir. Yeni kurul üyesi kazanmak için neler yaptığınızı gösteren etkinlikler düzenleyebilir, kısa ama merak uyandıran bir bülten hazırlayıp potansiyel kurul üyelerinize gönderebilirsiniz. Bazı STKlar yeni kurul üyeleri

## 6. STK'lar yüksek profesyonel ve etik standartları teşvik ederler

Oryantasyon ve diğer takım kurma etkinlikleri, kurul gelişim komitesinin sorumluluğu altında olabilir (bakınız: **Yönetim kurulu gelişim komitesi talimatnamesi**). Kurulun periyodik olarak iç değerlendirmesini yapmak da yine bu komitenin işidir. İç değerlendirme, kurulun aynaya baktığı ve kendi performansını ölçtüğü bir işlemdir. İç değerlendirme bir kurulun liderlik ile ilgili anlayışının keskinleşmesine ve STK'ya yapabileceği katkıları tanımlamasına yardımcı olur.

İç değerlendirmenin ideali, kurulun kendine koyduğu yıllık hedeflere dayalı olarak yılda bir kez yapılmasıdır. İç değerlendirme, kurulun kendi performans ve hedeflerini tartıştığı yarım saatlik dürüst bir tartışma şeklinde gayet basitçe yapılabileceği gibi dışarıdan bir kolaylaştırıcının yardımı ile daha uzun bir hafta sonu toplantısı şeklinde de yapılabilir. Kitabın sonundaki kontrol listesi kurulunuza kendi performansını değerlendirmesi için bir araç sunmaktadır.

için ilan bile verirler. Yeni yöntemler kullanarak keşfedilmemiş üye havuzlarına girebilir ve kurulunuz için en uygun kişileri bulabilirsiniz.

### → **Yönetim kurulu gelişim komitesi talimatnamesi.**

Birçok kurul, gelişim komitesi (bunlar yönetim komitesi olarak da adlandırılırlar) oluşturmanın, kurul kapasitesini güçlendirmeye yaradığını düşünür. Gelişim komitesinin başlıca görevleri şunlardır:

- Kurul üyelerinin rotasyonunu koordine etmek
- Yeni kurul üyeleri için oryantasyon programı hazırlamak
- Kurul içdeğerlendirmesini uygulamak
- Kurulun içdeğerlendirmeden çıkan sonuçları takip etmesini sağlamak

Komite ayrıca kurulla ilgili politikaları, örneğin masrafların geri ödenmesi veya yıllık çıkar çatışması beyan politikalarının uygulanmasını, gözden geçirilmesini ve güncellenmesini denetleyebilir.



## 7. STK'lar kaynaklarının yönetimi ve işletilmesinden sorumludur

### **7.1 Yönetim kurulu kuruluşun mali işlerini takip eder**

Kuruluş amacını belirledikten sonra mali açıdan kuruluşun güçlü olmasını ve iyi yönetilmesini sağlamak yönetim kurulunun en önemli görevlerinden biridir. Bir STK'nın kısa süreli sağlığı ve uzun vadeli sürdürülebilirliği genellikle kurulun bu önemli göreve gösterdiği dikkat ve ilgiye bağlıdır.

Yönetim kurulunun esas işi kuruluşun amacını yerine getirebilmek için yeterli kaynağa sahip olmasını sağlamaktır. Eğer bütçesi yoksa kurulun ilk yapacağı iş genel müdürden bir bütçe hazırlamasını istemek olacaktır. Ardından kurul, harcamaların makul ve uygun olduğu, kaynakların onaylanan prosedürler doğrultusunda kullanıldığı, yatırımların dikkatlice yönetildiği, mali işlemlerin tam ve doğru şekilde kaydedildiği, çeşitli mali kaynaklar elde etmek ve bunları korumak için uygun adımların atıldığından emin olmalıdır. Üyelik temelli kuruluşlarda, yönetim kurulu üyelik aidatını da belirlemelidir.

Yönetim kurulundan çok fazla şey bekleniyormuş gibi görünüyebilir fakat gerçekten de öyledir. STK'nın denetim kurulu olsa bile yönetim kurulu, sadece yılda bir kez değil sürekli olarak mali denetim yapmalıdır. Kurul sadece iyi haberleri değil aynı zamanda kuruluşun zor durumda olduğuna yönelik işaretleri de gözlemlemek isteyecektir. Gelirin düşmesi veya açıklaması yapılmamış muhasebe kayıtları gibi uyarıcı işaretler sorgulanmalıdır.



## 7. STK'lar kaynaklarının yönetimi ve işletilmesinden sorumludur

Birçok yönetim kurulu mali göstergelere odaklanmanın işlerini kolaylaştırdığını düşünür (bakınız: **kurulun takip etmesi gereken başlıca göstergeler**). Bu göstergelerin üzerinden her kurul toplantısında hızlıca geçilip, gündeme alınabilir. Mali raporların, işlerini doğru bir şekilde yapabilmeleri için kurul üyelerine toplantı sırasında değil toplantı öncesinde ulaştırılması gerekir. Mali bilgiler tam veya anlaşılır değilse, kurul daha kullanışlı bir biçimde içerisinde bilgilerin sunulmasını isteme hakkına sahiptir, üstelik bunu yapmaya yükümlüdür. Her kurul üyesi genel müdür tarafından sunulan mali bilginin nasıl yorumlanacağını bilmelidir. Gerekli olduğu takdirde bu görevi icra etmek için kendilerine temel bir eğitim verilmelidir.

### → **Yönetim kurulunun takip etmesi gereken başlıca göstergeler.**

Kurulunuz her zaman STK'nızın mali durumundan haberdar olmalıdır. Kurul üyelerinin bu işi yapabilmeleri için onlara çok bilgi vermek yerine daha az ve öz bilgi verin. Bütün hesapların üzerinden geçmek yerine, birçok kurul her toplantıda bir dizi göstergeye bakmayı tercih eder. Şu göstergeleri referans alabilirsiniz:

- Eldeki nakit para (maaş ve masrafları karşılamak için yeterli olduğundan emin olun)
- Nakit akışı (mali planların gerçekçi ve uygun olduğundan emin olun)
- Gelir ve giderler (STK'nın gerektiği ölçüde kazandığından ve harcama yaptığından emin olun)
- Planlanan bütçe ile şu andaki durum arasındaki ilişki (beklenen gelir ile giderlerin birbiriyle örtüştüğünden emin olun veya sapmaların nedenlerini belirleyin)
- Bilanço karşılıkları (sabit seviyenin altına düşmediğinden emin olun)

## 7. STK'lar kaynaklarının yönetimi ve işletilmesinden sorumludur

Kurul, mali işleri daha detaylı olarak izleyebilmek için genellikle mali bir komite oluşturmayı ister (bakınız: **Mali komite için talimatname**)

### 7.2 Yönetim kurulu iç kontrol mekanizmalarını oluşturur

Mali iç kontrol, kuruluşun mali kaynaklarının kullanımını düzenleyerek STK'nın varlıklarını korur. İç kontrol bütünlük ve verimliliği artırır. İç kontrol açık bir yönetim kurulu politikası olarak yapıldığında, bağışçıların güveni tazelenir ve STK kaynaklarının iyi ve ustaca kullanıldığı görüşünü destekler.

İç kontrolün oluşturulması ve uygulanmasını sağlamak yönetim kurulunun görevidir. Kurulun başlatacağı iç kontroller arasında en önemlileri şunlardır: Profesyonel muhasebe standartları, farklı işlemlerden doğan sorumlulukların birbirinden ayrılması (örneğin fatura onayları ile banka transferleri), sağlam yatırım politikaları ve yıllık denetimler (bakınız: **Denetimin önemi**).

Kurul, iç kontrolleri dönemsel olarak gözden geçirerek, kontrolün kuruluşun genelinde çalışanlar tarafından yerine getirildiğini doğrular.

### → Mali komite için talimatname

Mali komite genellikle bütçe hazırlama sürecini denetler. En tercih edilen yöntem mali sektör profesyonellerinin bu işe öncülük etmesidir. Kurulunuzda böyle bir kişi yoksa bu konuda deneyimli birini dışarıdan komiteye getirmeyi düşünebilirsiniz. Komitenin başlıca görevleri şunlardır:

- Yıllık bütçenin hazırlanmasını ve kurulun onayına sunulmasını sağlamak
- İçinde olunan faaliyet yılına ait raporların hazırlanmasını ve kurulun onayına sunulmasını sağlamak
- Gelir ve giderleri izlemek
- Şu andaki mali şartları mali tasarımlarla karşılaştırmak
- Bir denetçi bulmak

Komite mali performansı izlemek için faaliyetlere yeterince katılmalı ama küçük çaplı yönetim konularını personele bırakmalıdır.

### → Denetimin önemi

Büyük kuruluşlarda, bağımsız denetim yapılması sadece iyi bir uygulama olmayıp yasayla da zorunlu

## 7. STK'lar kaynaklarının yönetimi ve işletilmesinden sorumludur

### 7.3 Yönetim kurulu kaynak geliştirme sürecine katılır

Pek çok yönetim kurulu üyesi kaynak geliştirmenin işlerinin bir parçası olduğunu duyunca şaşırır. Halbuki bu görev, yönetim kurulunun STK'nın yeterli kaynaklara sahip olmasını sağlama görevinin bir parçası ve doğal sonucudur. Orta ve Doğu Avrupa'da kurulun kaynak geliştirme sürecine iştirak etmesi her gün daha önemli hale gelmektedir. Uluslararası fon sağlayıcılar bölgeden çekildikçe, yerel destek kaynaklarını harekete geçirmek çoğu kuruluşun birincil önceliği haline gelmiştir ve yönetim kurulu üyeleri STK'nın en etkili kaynak geliştiricileri arasında olabilmektedir.

Her şeyden önce yönetim kurulu üyeleri kuruluşa sağlanan destekten hiçbir kişisel çıkar gözetmedikleri zaman bu gerçekleşir. Bu paraları kendi maaşları, ofisleri veya dolaylı veya doğrudan çıkar olarak görülebilecek diğer amaçlar için toplamazlar. Bunun yerine, **kurul üyeleri kuruluşun amacına olan kişisel bağlılıklarını dile getirerek, verilecek olan desteği güçlendirirler.** Ayrıca yeni fon kaynakları sağlamak için kuruluşun irtibat ağını genişletebilirler. Son olarak, kaynak geliştirme sürecine kurul üyelerinin katılımı kurulun aktif ve ilgili olduğunu gösterir, STK'nın iyi işletildiğine ve hesapverebilir olduğuna ve kaynakların yanlış kullanımının pek olası olmadığına dair güven oluşturur.

kılınmıştır. Ancak Orta ve Doğu Avrupa'daki çoğu STK masrafından dolayı denetim yaptırılmamaktadır. Denetim şirketlerinin kamu yararı adına böyle bir hizmeti bedelsiz vermeyi önermeleri de çok sık görülen bir durum değildir. Dolayısıyla bağımsız bir denetçinin masrafları bütçenizin önemli bir bölümünü işgal ediyorsa, buna değmeyeceğini düşünebilirsiniz.

Ancak iyi bir denetim, STK'nın mali güvenilirliği konusunda bağışçılara yeterli kanıt olacaktır. İyi bir denetçi sadece mali beyanları değerlendirmez, aynı zamanda bunların daha verimli kullanılmasına da yardım eder.

## 7. STK'lar kaynaklarının yönetimi ve işletilmesinden sorumludur

Kurulun kaynak geliştirme sürecine katılımı, kurul üyelerinin bağışçılara gidip onlardan para istemesi anlamına gelmez ve böyle bir şeyi yapmak birçok kurul üyesini rahatsız edebilir. Tanıtım yapmak, mektupları imzalamak, aynı bağış yaratmak, sosyal etkinliklere ev sahipliği yapmak kurul üyelerinin kaynak geliştirme sürecine dahil olma yollarından sadece bazılarıdır.

Ancak kurula yeni üyeler alındığında, bu üyelere kaynak geliştirme görevi (genel müdür veya diğer personel ile birlikte para isteme işi gibi) verilip verilmeyeceğine karar verilmelidir. Personel ile koordinasyonu sağlamak çok önemlidir. Çünkü STK'nın tek bir sesi olmalıdır. Genel müdür, personelin kurula kaynak geliştirme çalışmalarında ihtiyaç duyduğu her türlü desteği vermesini sağlamalıdır (bakınız: **Kaynak geliştirme sürecine kurulunuzu da dahil edin**).

Kurul ayrıca insan kaynaklarını izleme sorumluluğuna da sahiptir. Kurul personelin yönetimini genel müdüre devretse de yürürlükteki iş yasalarının takip edilmesi, çalışanlara saygı duyulması, personelin doğru şekilde ücretlendirilmesi ve profesyonel gelişimi için fırsat verilmesini garanti altına almak sorumluluğundadır. Kurul, şikayetleri ele almak, çatışmaları tarafsız ve adil bir şekilde çözmek için politikalarının bir parçası olarak bir şikayet çözüm yöntemi benimsemelidir.

### → **Kaynak geliştirme sürecine yönetim kurulunuzu dahil edin:**

Kurulunuzla yürüteceğiniz kaynak geliştirme sürecinin üç bileşeni şunlardır:

#### **1. bileşen: Motivasyon**

Kurul üyelerinizin hemen işe koyulması için kaynak geliştirmenin, kurulunuzun rolü olmasının ne anlama geldiği hakkında konuşmalısınız. Onların bu sürece katılmasının neden bu kadar önemli olduğunu anlatın. İyi nedenler sunamıyorsanız belki de onları bu işe katmanın gereği yoktur.

- Ne yapmalarını istediğiniz konusunda açık olun ve onlara bazı etkinlik seçenekleri önerin. Ne şekilde yardım edebileceklerine dair birlikte beyin fırtınası yapabilirsiniz: iyi bağlantılar kurmak için yeni kapılar açabilir, bir konuşma yapabilir, mektup yazabilir, sizinle birlikte görüşmelere gelebilir, halkla ilişkiler materyalleri tavsiye edebilir ya da ilk adım olarak başka küçük şeyler yapabilirler.
- %1 veya %2 kanununun olduğu ülkelerde

## 7. STK'lar kaynaklarının yönetimi ve işletilmesinden sorumludur

yapabilecekleri ilk şey gelir vergilerinin bir kısmını kuruluşa tahsis etmek olabilir.

- Beklentilerinizi gerçekçi tutun ve koyduğunuz hedeflere ulaşma yolundaki gelişmelerden kurulunuzu haberdar edin.

### **2. bileşen: Destek.**

Kurul üyelerinizin katılımını mümkün olduğunca kolaylaştırmak için onların gösterdiği çabaları destekleyin; hazırlık ve takip çalışmalarını personele bırakın. Örneğin kurul üyeleri STK'nız ve proje hakkında konuşacakları zaman onlara ne söylemeleri gerektiğini belirten yazılı bir metin ve bilmeleri gereken diğer materyalleri verin.

### **3. bileşen: Minnet.**

Kurul üyelerine teşekkür edin ve onlara yardımlarının bir fark yarattığını gösterin. STK'nız ile bağları olmasından gurur duyarlarsa bunu diğer insanların bilmesini de isteyeceklerdir.

## 8. STK'lar topluma karşı sorumludur

### 8.1. Yönetim Kurulu kurumsal çıkarlarla toplumsal çıkarları birleştirir

Etkin bir STK yönetim kurulu STK'nın kurumsal çıkarları ile içinde bulunduğu toplumun çıkarlarının kesiştiği noktada durmalıdır. İyi bir kurul STK'nın kaynaklarını koruyup amacını gerçekleştirmesini sağlarken, standartları belirlerken ve sonuçları değerlendirirken STK'yı iyi bilinen, güvenilir, sorumlu, toplumun ihtiyaçlarını karşılamaya yardım eden bir ortak olarak konumlandırır (bakınız: **Genel müdürün şikayetleri [bölüm3]**).

Kurul bir anlamda STK'nın iç dünyası ile hem hizmet verdiği hem de bağımlı olduğu toplumun arasındaki kapı görevini görür. Bu kapı her iki tarafa doğru da açılır. Bir taraftan da yönetim kurulu STK'nın topluma karşı sorumlu olmasını sağlar. Bu işlevler özellikle STK'nın amacı ve stratejik yönü ile ilgili alanlarda büyük önem kazanır. Kurul, STK'nın varoluş nedenleri ile ilgili zor sorular sormalıdır: Amacımız önemli mi? Gerçek bir ihtiyacı mı karşılıyoruz? İnsanlar bizim ne ve nasıl yaptığımızı anlıyor mu?

### → Genel müdürün şikayetleri: Neden bir kurula ihtiyacım olsun? (bölüm 3)

Güneydoğu Avrupa'daki bir genel müdürün başından geçenler:

“Savaş ve sosyalizm sonrası ülkemizde ilk kurulan vakıflardan birinin genel müdürü olarak daha yeni atanmışım. O zaman yeni ve farklı olan her şeye karşı güvensizlik yaygındı. Birçok insan, vakıf ilk hibelerini dağıtmaya başladığında aynı etnik grupta olduğum STK'lara yakın davranmakla beni boş yere suçladı. Kurulumuz siyasi tercihler, etnisite ve cinsiyet açısından çeşitlilik gösterir.

İnsanlar fonları kötü yönetmekle beni suçladığında bütün yönetim kurulu ve özellikle benimle aynı etnik kökene sahip kurul üyeleri, hibe dağıtma işleminin adil ve nesnel olduğunu, önceden belirlenmiş kesin seçim kriterlerinin temel alındığını vakit kaybetmeksizin kamu oyuna duyurdular.”

## 8. STK'lar topluma karşı sorumludur

### 8.2. Yönetim kurulu iletişimin şeffaflığını teşvik eder

Bir STK'nın topluma karşı hesapverebilir olma zorunluluğunun getirdiği çeşitli sorumluluklar vardır.

STK; devlete karşı mali beyanda bulunmak ve dönemsel beyanname vermek, bağışçılara karşı fonların kullanımı ve programın etki değerlendirmesi hakkında rapor vermek; yararlanıcılarına karşı ise hizmetlerini ve toplumsal ihtiyaçların karşılama yöntemini tanımlamakla yükümlüdür.

Paydaş kitlesinin böylesine geniş oluşu çok fazla şeffaflık gerektirir. Kamu fonlarından yararlanmayı talep eden bir STK'nın iç çalışmalarını dürüst ve doğru bir şekilde göstermesi gerekir. Bu STK'nın kendisini mükemmel bir kuruluş gibi göstermesi anlamına gelmez.

Yönetim kurulu, temel iletişim politikasının yürürlükte olduğunu ve kuruluşun tüm iletişiminin (tanıtım materyalleri, hibe teklifleri, fon geliştirme mektupları, mali beyannameler, kamu yetkililerine sunulan raporlar, web sitesi, hizmetlerin tanımı) iyi bir biçimde sunulmalarını ve gerçeğe uygun olmasını garanti altına alır (bakınız: **Örnek politika: İletişim**). Bu işi iyi yapmak için kurulunuz halkla ilişkiler veya benzer bir alanda deneyimi olan yeni bir üye almak isteyebilir. Kurul özellikle yasal içerikli ve zaman sınırlaması olan belgelerin vaktinde dosyalanması, eksiksiz ve doğru bilgi içermesi gibi konulara özellikle önem vermelidir.

#### → Örnek politika: İletişim

Büyümekte olan STKların yönetim kurulları tarafından oluşturulması gereken en önemli politikalardan biride iç ve dış iletişimdir. Kurul iletişimde altı çizilmesi gereken dürüstlük, güvenilirlik, sadakat ve şeffaflık gibi temel değerleri belirlemelidir. Kurul bu değerleri hayata geçirmek için kullanılacak rehberlerin açık ve net olmasını sağlamalıdır. Örneğin, kurul şeffaf olmaya çabaladığı halde hangi bilgilerin gizli kalması gerekir? İletişim politikası şunları içermelidir:

**Temel standartlar:** İletişim programları aşağıdaki öğeleri içermelidir: Yıllık faaliyet raporu, kurul üyelerinin çeşitli forumlara katılımı ve yararlanıcıların fotoğraflarını kullanabilmek için onlardan alınan izin belgesi vb.

**Genel prosedür ve yetkilendirme:** Zorunlu genel politikalar nelerdir? Örneğin tüm e.mailler üç gün içerisinde yanıtlanmalı mıdır? Genel müdür medya ile kurulacak tüm irtibatı onaylamalı mıdır?

**Kurul iletişimi:** Kurul personelle nasıl iletişim

## 8. STK'lar topluma karşı sorumludur

### 8.3. Yönetim kurulu yıllık faaliyet raporunun yayımlanmasını takip eder

Yıllık faaliyet raporu, mali bilgilerin ve kuruluş hakkındaki diğer bilgilerin kamuoyunun ulaşımına açılması için yararlı bir araçtır. Rapor, kuruluşa ne kadar paranın geldiğini, bu parayı kimin sağladığını ve paranın hangi programlar ve idari masraflar için harcadığını gösterir. Yıllık faaliyet raporları genellikle denetlenmiş mali beyannameleri veya en güncel mali bilgileri içerir. Bu raporlar ayrıca STK'nın etkinlik ve programlarını tanıtmak için de çok uygun bir adrestir.

Yıllık faaliyet raporunun düzenli olarak yayımlanmasına ve çevreye basılı nüsha olarak dağıtılması ya da web sitesinde yayınlanmasına kurul karar verir (bakınız: **Araştırma sonuçları: Yıllık raporlar**).

### 8.4. Yönetim kurulu kuruluşun paydaşları ile bağ kurar

Her ne kadar yönetim kurulunun görevi kuruluşun içinde yoğunlaşsa da her zaman bir gözünü STK'nın toplumla olan ilişkilerine yoğunlaştırarak çok önemli bir amacı gerçekleştirmiş olur. Kurul, diğer kişilere kuruluş hakkındaki fikirlerini sorarak ve onların söylediklerine kulak vererek STK'nın paydaşlarının ihtiyaç ve dileklerinin farkında olmasını sağlar. Yönetim kurulu üyeleri, personel ile karşılaştırıldığında genellikle daha doğrudan fikirleri duyma şansına sahiptirler; bu yüzden daha

kurar? Kurul üyelerinin ayrı bir e.mail grubu olması mıdır? Personel genel müdür ile bir sorunu olduğunda, kurulla doğrudan görüşebilir mi?

**Kriz anında iletişim:** STK kendini özel durumlara nasıl hazırlar. Kurul genellikle öncü rol üstlenir. Birden fazla konuşmacının olması ters tepki yaratabilir. Genel müdür mü yoksa kurul başkanı mı açıklama yapmalıdır?

**Kaynak geliştirmek için kurulacak iletişim:** Kurulun hayati katkısı nasıl tanımlanmalıdır? Kaynak geliştirme broşürlerinde kurul üyelerinin sözleri yer almalı mıdır? Kurul üyeleri STK'nın iş dünyasındaki yüzü olmalı mıdır? Eğer öyleyse kesin ve açık politikalar kurul üyelerinin katkısının çok daha verimli olmasını sağlayacaktır.

### **Araştırma sonuçları: Yıllık raporlar.**

2002 yılında Macaristan'daki STKlar üzerine yapılan bir anket kuruluşların %81inin yıllık rapor hazırladıklarını ortaya çıkarmıştır. Bu iyi bir haberdir çünkü anket katılımcılarının %68ini



## 8. STK'lar topluma karşı sorumludur

farklı ve değerli görüşlere ulaşabilirler. Paydaşlar ile bağ kurarak, iyi yönetişimin işareti olan danışma işlemini yürütürler.

Kurul üyeleri ayrıca STK'ya ilişkin bilgileri daha geniş kesimlere taşıyabilirler. STK temsilcileri olarak çok çeşitli paydaşlar ile (iş çevresi, yerel gruplar ve kamu yöneticileri vb) irtibat kurabilirler ve duydukları heves mucizeler yaratabilir. Bunu yapmak için kullandıkları yöntemlerden bazıları şunlardır: destekleyicilere mektup göndermek, medyada konuşma yapmak, personelin bağlantı kurduğu kişilere kapıları açmak veya fon geliştirmek için görüşmeler yapmak. Kurul üyeleri yaptığı açıklamalarda ortak görüşü yansıtmalı ve çeşitli paydaşlara verdikleri mesajlar tutarlılık arz etmelidir.

Personel konuşma notları ve lojistik destek sağlayarak kurul üyelerinin bu rolü yerine getirmelerine yardım edebilirler. Kurulun bu görevi yeni kurul üyelerine verilen oryantasyon sırasında vurgulanmalıdır (bakınız: **Kurul üyelerinin oryantasyonu**).

oluşturan kamu yararlı kuruluşların her yıl rapor yayınlamaları Macaristan'da yasal olarak zorunlu kılınmıştır. Ancak çalışmanın yazarları bu yasal gereksinimi yerine getirmenin ötesinde birçok STK'nın şeffaflık ve hesapverebilirlik konusunda asgari bilgi ile yetindiklerini eklemişlerdir. Diğer bir deyişle anket katılımcılarının yalnızca %38i yıllık raporlarını dağıtmak için çaba sarf etmektedir. Raporların büyük kısmının okunmayan evrakların arasında kaldığı sanılmaktadır.

Çıkarılacak ders: Kurullar sadece yıllık raporların hazırlanmasını değil aynı zamanda bunların kamuoyuna internette veya basılı nüsha olarak ulaştırılmasını sağlamalıdır.

### **Kurul üyelerinin oryantasyonu**

Yarım gününüzü yeni kurul üyelerinizin oryantasyonu için ayırmak iyi bir yatırım olacaktır. Yeni üyeleri STK'nın yüz yüze olduğu konuları öğrenirken ekibi tanıma imkanı bulacaktır. Ayrıca STK'nın kültürü ve değerleri hakkında fikir edineceklerdir. Muhtemelen

## 8. STK'lar topluma karşı sorumludur

	<p>bundan sonra yönetim kurulu üyeleri görevlerini daha hevesle yapacaklardır.</p> <p>STK'nız hakkında dikkat çekici materyalleri bir araya toplayarak bir oryantasyon paketi oluşturun. Bunlar tüm gerekli belgeleri (örneğin ana belgeler, kurulun sorumlulukları ve yükümlülükleri hakkındaki kanun maddeleri, önceki kurul toplantılarının tutanakları, genel müdürün görev tanımı, stratejik plan, o yılın bütçesi, bir önceki yılın denetlenmiş hesapları) içerecek şekilde kurul el kitabında bir araya getirilebilir. Klasik bir oryantasyon programı şöyledir:</p> <p>9:00 Karşılama (başkan) 9:30 Program ve mali hesapların üzerinden geçilmesi (genel müdür) 10:15 Uzun vadeli konu ve hedeflere bakış (genel müdür) 10:45 Ara 11:00 Kurulun rolü ve sorumlulukları (başkan) 11:30 Kurulun politika ve prosedürleri (toplantı zamanı- katılım, performans beklentileri, çıkar çatışması) (başkan) 12:15 Soru – cevap (başkan / genel müdür) 13:00 Kapanış</p>
--	---

## Sonuç: İyi Yönetişime Başlarken

Yönetim kurulları, hizmet ettikleri STK'ların bireysel olarak, sivil toplum sektörünün ise genel olarak değişen toplumsal ihtiyaçları karşılama kapasitelerini geliştirirler.

Orta ve Doğu Avrupa'daki STK'lar yeni ve sürdürülebilir yerel kaynaklar aradıkça, yönetim kurulları, destekleyicileri kar amacı gütmeyen sektörün daha geniş toplumsal hedefleri olduğuna inandırmakta hayati bir rol oynayacaklardır. Zengin ve adil demokratik toplumlar kurmak isteyen kuruluşların şunu çok iyi bilmeleri gerekir: iyi yönetim ilgili ve sorumlu kurullar ile kendi kuruluşlarında, kendi evlerinde başlar.

Ancak iyi yönetişimin beraberinde getirdiği zorluklar nasıl aşılacak? Yönetim kurulları ile yakından çalışma konusunda hiçbir deneyimi olmayan STK liderleri, iyi yönetişim gibi, kuruluşlarının idaresinde alışılmamış fikirleri nasıl gündeme getirecekler?

İyi yönetişim görevi genel müdürlere de yönetim kurulu üyelerine de ilk bakışta zorlu bir görev gibi görünebilir. Bu amaca ulaşmak için büyük bir sıçrayış yapmak yerine küçük adımlar atmak genellikle daha kolaydır. Aşağıdaki sekiz adımı takip ederek başarıya ulaşma şansınızı arttırabilir, iyi yönetişim çabalarınızı daha kolay idare edilebilir ve eğlenceli hale getirebilirsiniz.

**1** Yönetim kurulunuzun rolü hakkında onlarla görüşün. Bazen sadece tartışmak bile yeni kapıları açabilir ve kurulun olağan rutinlerden kurtulmasını sağlar. Kuruluza şunu söyleyerek konuşmaya başlayabilirsiniz: Kurulun çalışmasına yönelik yeni tutumlar geliştirmek hem STK'yı güçlendirecek hem de genel müdürün işini yapmasını kolaylaştıracaktır. Dünyanın dört bir yanında hem özel sektördeki hem de STK sektöründeki geniş kapsamlı eğilimlerin kurulun rolünü daha önemli hale getirdiğine işaret etmeye çalışın. Ardından STK'nızın gelişimine kurul üyelerinizin ne şekilde katkıda bulunabileceğini içtenlikle sorun.

## Sonuç: İyi Yönetişime Başlarken

**2** Kurul üyeliği hizmeti vermek için onları neyin motive ettiğini öğrenin. Bir şeyleri daha farklı yapma gereği olduğuna dair konuşmanın başında fikir birliğine varmak harika olur. Ama bazı kişiler statükodan memnundur ve her şeyi olduğu haliyle sürdürmeyi isterler. Değişime gösterilen direncin azalması onaylama anlamına gelebilir ama kurul üyelerinizin kurul hizmeti için gönüllülük yapma nedenlerine odaklanmalarını sağlamanız gerekir. Örneğin üyelerinizden birinin kurulda oluş sebebi sadece çocuklarla çalışmayı sevmesi olabilir. Programın yüklediği görevlerden iyi yönetim görevlerine geçmek bu üyenin kendini tatmin için bir tehdit oluşturabilir. Böyle bir durumda, kurul üyenizin ilgilenmesi gereken alan değişse bile yeni idari rolü ile birlikte çocuklarla da bağlantı kurabileceğini söyleyerek onun güvenini tazeleyeceksiniz.

**3** Aşamalı bir yaklaşım benimseyin ve hedefleriniz arasındaki öncelikleri belirleyin. STK'nızın geniş çaplı ihtiyaçlarını temel alarak kurulda değişiklik yapılması gereken alanları belirleyin. Kaynak geliştirme en başta gelen öncelik mi? Ardından kaynak geliştirme çalışmalarına kurulun ne şekilde katılabileceğine dair küçük yollar önererek işe başlayın. Bağışçılar iyi yönetim uygulaması yapıldığına ilişkin kanıtlar istiyorlar mı? Daha sonra kurumsal ilişkileri kağıt üzerinde belirleyin ve uygulamada bu şekilde gerçekleştirildiğinden emin olun. Önemli olan bir yerlerden başlamaktır, sonra küçük başarıları değişimlere alan yaratacak biçimde kullanırsınız.

**4** Kurulun gelişimi için bir plan oluşturmak üzere kurulunuza zaman tanıyın. Bunu düzenli resmi toplantılar sırasında yapmamak daha iyi olacaktır. Özel bir zaman ayrılıp ve yaratıcı düşüncenin ortaya çıkmasını sağlayacak düzenlemeler yapılırsa, tartışmanın odak noktası farklı, çok daha stratejik ve daha az denetim altına alınmış olacaktır. Bütün kurul üyelerinin katılabilmeleri için toplantıyı yeterince ileri bir tarihte programa koyun. Cep telefonlarını kapattıklarından emin olun! Dışarıdan bir kolaylaştırıcı çağırmak yararlı olabilir. Kitabın sonundaki uygulama kontrol listesi yönetim ve kurulun rolü ile ilgili bir tartışma başlatmak için püf noktaları sunmaktadır.

## Sonuç: İyi Yönetişime Başlarken

**5** Kurul ve genel müdürün değişim sürecini ortak bir girişim olarak ele aldıklarından emin olun. Hiçbiri bu süreci tek başına ileriye taşıyamaz. Kurulunuzun performansını güçlendirmek, karşılıklı güven ve desteğe dayalı ortak bir çabanın ürünü olmalıdır. Başkanınız ve genel müdürünüz uygun stratejiler ve ortak hedefler üzerinde anlaşılıyorsa değişim süreci hakkında hemen ve sık sık konuşmak isteyeceklerdir. Eğer iki taraf birbirileri ile çatışıyorsa değişim süreci çok daha çetin geçecektir.

**6** Kurulunuza doğru insanları alın. İyi yönetim kurumsallaştırılmış yapı ve prosedürlerde kökleşebilir ama dinamik liderlik şeklinde hayat bulabilmesi için ancak ve ancak kurulunuzdaki kişilerin kişisel olarak yaptıkları işten tatmin olmaları için iyi yönetişimi bir fırsat olarak kullanmayı bilmeleri gerekir. Kuruluşun değerlerini paylaşan, iyi takım oyuncusu, aktif yönetim içerisinde yer almak isteyen yeni kurul üyeleri getirmek STK'nızın atması gereken ilk adım olabilir. Kurula harcayacak zamanı ve enerjisi olmayan kişiler muhtemelen sizin değişime yönelik çabalarınıza ayak bağı olacaktır.

**7** Kurulun gelişimi için kurumsal kaynakları tahsis edin. İyi yönetim para harcamak demek değildir ama kuruluşunuz iyi çalışmıyorsa kurumsal kaynakların küçük bir bölümünü kullanmak gerekebilir. Bir iş gününden sonra üyelerin karnının aç olduğu akşam vakti düzenlenen, yiyecek içeceğin sunulduğu bir kurul toplantısını karşılayacak kadar az masraf olabilir. Yıllık faaliyet raporunuzda, kurulla ilgili yaptığınız bu harcamaları bütçede farklı bir kalem oluşturarak "kurul" başlığı altında gösterebilirsiniz. Bu para gece boyunca sürececek bir toplantı düzenlemek ya da iç-değerlendirme için bir kolaylaştırıcı tutmak üzere de kullanılabilir. Kurulunuz için ne kadar para harcarsanız o kadar iyi bir yatırım olur.

**8** Bunun zaman alacağını baştan kabul edin. Yapılar, işlemler, tutumlar içten değişmek zorundadır. Bir kerede çok fazla değişim zarar verici olabilir. İnsanlar yeni düşünme biçimlerine alışmalı ve farklı yaklaşımlardan rahatsızlık duymamalıdır. Kurulunuza yeni fikirler sunmak için kendinize zaman tanıyın.

## Sonuç: İyi Yönetişime Başlarken

Son bölümdeki “**Uygulama Kontrol Listesi**”, kurulunuzun performansının daha güçlü olması gereken alanlara odaklanmasını sağlamak, yönetim hakkında bir tartışma başlatmak için yararlı olacaktır. Kurul üyelerinizin sorularını tek başlarına yanıtlayıp daha sonra sonuçları karşılaştırmalarını ya da hep birlikte sorulara cevap verip kurulun neyi daha farklı yapması gerektiği ve bunun nedenleri üzerinde anlaşmalarını isteyin. Kuruluşunuz yeni kurulmuş veya küçük bir STK ise sadece yönetim uygulamalarına bakmaya başlayarak listeyi kısaltabilirsiniz. Kuruluşunuz büyükse belli noktaları kesin olarak ortaya çıkarmak için yeni sorular ekleyebilirsiniz.

Kurulunuz bu iç değerlendirmeyi yaptıktan sonra, adım adım yeni uygulamalar geliştirmek isteyecektir. Bu rehberde ortaya atılan sıra ve zamanlama, kuruluşunuzun kendine özgü ihtiyaçları ve gelişim aşaması gibi birçok faktöre bağlı olarak uygulanmaktadır.

Örneğin “Yönetim kurulu personelden ayrıdır”, “İyi yönetim idare ve yönetimin birbirinden ayrılmasını içerir” ilkesinin altında yer alıyor diyen rehber ilke her kuruluşun birinci amacı olmalıdır. Ancak ardından gelen “Kurul, genel müdürün halefini belirler” rehber ilkesi kurul üzerindeki personelin ağırlığı sürdürükçe beklemek zorundadır.

Kuruluşunuz, değişim sürecini yapılandırma, dikkat edilmesi gereken alanları belirleme, yeni uygulamalar başlatmak üzere bir eylem planı oluşturmaya yardım etmek için dışarıdan bir kolaylaştırıcı getirmeyi düşünmelidir. İyi bir kolaylaştırıcı, kuruluşunuzdaki fikir farklılıklarını uzlaştırabilir ve bu rehberdeki rehber prensipleri açıklayabilir ya da kuruluşunuza adapte edebilir.

Her şeyden önce unutmamak gerekir ki bütün kuruluşlar iyi yönetişimde kendi yolunu yaratmalıdır. Kitapta yazılan rehber ilkeleri sorgulayarak, tartışarak, yorumlayarak ve yaratıcı bir şekilde uyarlayarak kuruluşunuz gerçekten iyi yönetişime ulaşabilir ve Orta ve Doğu Avrupa’daki kar amacı gütmeyen sektöre anlamlı bir taahhütte bulunabilir. Bu süreç zorlayıcı ama heyecan verici bir yolculuk olacaktır. Başarılar.

## Uygulama Kontrol

Kuruluşunuz iyi yönetim ilkelerine bağlı mı? Aşağıdaki kontrol listesini kullanarak yönetim kurulunuzun performansına puan verin ve her cümleden sonra bırakılan boş alana yorumlarınızı yazın. Kurul üyeleri soruları tek başlarına yanıtladıktan sonra cevaplar karşılaştırılmalı; güçlü ve zayıf yanlar belirlenmelidir. Daha sonra kurulunuzun performansını arttırmak için bir eylem planı çıkartabilirsiniz.

	<b>Evet</b>	<b>Kısmen</b>	<b>Hayır</b>	
1.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kuruluşumuzun resmi bir yönetim yapısı vardır
2.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kurulumuz kararları birlikte alır
3.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kurulumuzun belirlenmiş bir lideri / başkanı vardır
4.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Genel müdürümüzden beklediğimiz performansı ve hedefleri belirten yazılı bir görev tanımı bulunmaktadır
5.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kurulumuz genel müdürün performansını her yıl değerlendirir
6.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Genel müdür de dahil olmak üzere personelin kurulumuzda oy kullanma hakkı yoktur
7.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Genel müdür kurulun başkanı değildir
8.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Bir amaç tanımınız var olup kuruluşun genelinde bilinir
9.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kurulumuz stratejik liderliğe ve tablonun tümünü görmeye odaklanır
10.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kurulumuz yürütme ile ilgili küçük konulara veya gereksiz faaliyet ayrıntılarına girmez
11.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kurulumuz kuruluşumuzun tamamında yeterli planlamanın gerçekleştirilmesini sağlar

## Uygulama Kontrol Listesi

	<b>Evet</b>	<b>Kısmen</b>	<b>Hayır</b>	
12.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kurulumuz programların ve faaliyetlerin düzenli olarak değerlendirilmesini ve buna göre davranılmasını sağlar
13.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kurulumuz kuruluşun mali kaynaklarını bilir ve mali durumu düzenli olarak izler
14.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kurulumuz mali iç-kontrollerin yapılmasını sağlar
15.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kurulumuz kuruluşun mali hesaplarının düzenli olarak denetlenmesini sağlar
16.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kurulumuz kaynak geliştirme sürecinde yer alır
17.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kurulumuz yıllık faaliyet raporunun hazırlanması ve yayınlanmasını sağlar
18.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kurul üyelerimiz hizmetleri karşılığında hiçbir ücret veya doğrudan /dolaylı başka bir kazanç elde etmezler
19.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kurulumuzun başlattığı ve uygulamaya koyduğu bir çıkar çatışması politikası vardır
20.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kurulumuz yüksek profesyonel ve etik standartlar koymuştur
21.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kurulumuzun kendi etkinliğini düzenleyen açık ve net bazı kurallar vardır
22.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kurulumuz daha önce belirlenen tarihlerde düzenli olarak toplanır
23.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tüm kurul üyelerimiz toplantılara zamanında katılırlar ve tartışmalara katılmak için hazırlık yapmış olurlar.



## Uygulama Kontrol Listesi

	<b>Evet</b>	<b>Kısmen</b>	<b>Hayır</b>	
24.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kurul toplantıları kuruluşumuzun politikaları, denetimi ve stratejik yönü üzerinde yoğunlaşır
25.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kurul toplantılarında sadece personeli dinlemek ve onaylamak yerine aktif tartışmalar yapılarak karar alınır
26.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Başkanımız tartışmaları yönlendirmeyi, disiplini sağlamayı ve tüm kurul üyelerini yapılan çalışmaya katmayı iyi bilir
27.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kurul toplantılarında önceden belirlenen gündeme sadık kalınır
28.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kurulumuz tüm toplantıların tutanaklarını tutar
29.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Bütün kurul üyelerimizde onların kurul hizmetinden beklenenlerin belirtildiği yazılı rehberler vardır
30.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kurulumuz bir takım olarak iyi çalışır
31.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kurulumuz her yıl kendi hedeflerini koyar
32.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kurulumuz her yıl kendi performansını değerlendirir
33.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Her bir kurul üyesi bir rotasyon sistemi içerisinde belli bir dönem süresince hizmet verir
34.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kurulumuz yeni üyeler alırken stratejik davranır
35.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Yeni kurul üyeleri oryantasyon programı ile kuruluşa ve kurul hizmetine tamamen alıştırlır
36.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kurul üyelerimiz kuruluşun dışarıya karşı temsilcileri olarak severek hizmet verirler

## Kaynaklar

BoardSource. The BoardSource Governance Series. (Washington: BoardSource, 2003).

Hnat, Volodymyr, Olena Houmenyuk, Marilyn Wyatt, Edward Zahkarchenko. Nonprofit Governance Practices in Ukraine. (Washington: BoardSource, 2003). [www.icps.kiev.ua/doc/ngo\\_governance\\_eng.pdf](http://www.icps.kiev.ua/doc/ngo_governance_eng.pdf)

International Center for Not-for-Profit Law. "Integrity, Good Governance, and Transparency. Rules for Self Regulation." [www.icnl.org/gendocs/selfreq.htm](http://www.icnl.org/gendocs/selfreq.htm)

Levente Mura-Mészáros, Judith R. Saidel, Balázs Sátor, Marilyn Wyatt. Nonprofit Governance Practices in Hungary. (Washington: BoardSource, 2002). [www.csdf.hu/angol/ngo.doc](http://www.csdf.hu/angol/ngo.doc).

Sátor, Balázs. "Introducing the Concept of Governance." Alliance 8:4 (December 2003), 38-39. [www.allavida.org/cgi-bin/click.cgi?id=29](http://www.allavida.org/cgi-bin/click.cgi?id=29)

Wyatt, Marilyn. "Access, Accountability, and Advocacy: The Future of Nonprofit Governance." Global Connections 4 (August 2002). [www.resource-alliance.org/documents/Issue\\_4\\_August\\_2002.pdf](http://www.resource-alliance.org/documents/Issue_4_August_2002.pdf)

----- . "New Approaches to Governance in Central and Eastern Europe." Alliance 8:4 (December 2003), 36-37. [www.allavida.org/cgi-bin/click.cgi?id=28](http://www.allavida.org/cgi-bin/click.cgi?id=28)

