

TÜRKİYE'DE

# Bağışçılar Vakıfları

İÇİN REHBER



**TÜSEV**  
Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı  
Third Sector Foundation of Turkey

TÜRKİYE'DE

# Bağışçılar Vakıfları

İÇİN REHBER



**TÜSEV**  
Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı  
Third Sector Foundation of Turkey



Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı (TÜSEV) 1993'de kuruluşundan günümüze Türkiye'de sivil toplumun yasal, mali ve işlevsel altyapısının geliştirilmesi için yasal çalışmalar, araştırmalar ve ağ kurma gibi çeşitli faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu kapsamda Vakfın bir amacı da Türkiye'de filantropi<sup>1</sup> kültürünün geliştirilmesi ve sivil toplum kuruluşlarına yapılan yardımların artırılarak etkinleştirilmesinin sağlanmasıdır.

TÜSEV bugüne kadar sivil toplum sektörüne dair pek çok araştırma projesi ve rapora imza atmış, sektörün ihtiyaçları ve geleceğine yönelik politika ve düşünce üretiminde önder olmuştur. Yasal çalışmaları kapsamında dernek ve vakıfları ilgilendiren mevzuatta yapılan reformlarda önemli rol oynamıştır.

TÜSEV geçtiğimiz yıllarda Türkiye'de sivil toplum ve filantropiye dair iki kapsamlı araştırma projesi tamamlamıştır.<sup>2</sup> Bu araştırmalar sivil toplum sektörünün gerek boyutlarının gerekse faaliyet alanlarının genişlemesinin, artan kaynak ihtiyacını beraberinde getirdiğini, ancak mevcut bireysel ve kurumsal bağışların bu ihtiyaçları karşılamaktan uzak olduğunu göstermiştir. Sivil toplum kuruluşlarına (STK) yapılan bağışlar hem miktar hem de süreklilik açısından yetersiz kalmaktadır. Bu yetersizliğin iki temel sebebi olarak STK faaliyetlerinin görünürlüğünün azlığı ve STK'larla bağışçılar arasındaki mesafeyi azaltacak mekanizmaların olmaması öne çıkmıştır.

Özetle, TÜSEV'in bilgi birikimi, son yıllardaki çalışmaları ve sektördeki tecrübesi, Türkiye'de sivil topluma kaynak aktarımı ve bağışçı-STK ilişkileri nezdinde büyük bir boşluğa işaret etmektedir.

Diğer bir grup araştırma ise, yukarıda sözü edilen yerel kaynakların harekete geçirilmesindeki zorluğun pek çok gelişmekte olan ülke ve sivil toplumun karşılaştığı bir engel olduğunu göstermiş, sosyal yatırım vakfı modelinin (community foundation

model)<sup>3</sup> dünyada 46'yı aşkın ülkede bu amaç doğrultusunda tercih edildiğini ortaya koymuştur.<sup>4</sup>

Bu bağlamda TÜSEV, Sosyal Yatırım Girişimi'ni Kasım 2006'da, sivil topluma aktarılan mali ve insan kaynağının artırılması ve en etkin şekilde değerlendirilmesi için bağışçılık ve gönüllülük olgularına yeni yaklaşımlar getirmeyi amaçlayarak başlatmıştır. Bu kapsamda, sivil topluma kaynak aktarımında başta sosyal yatırım vakıfları olmak üzere yeni modeller, sosyal yatırımcılıkta son gelişmeler ve Türkiye'de sosyal yatırımcılığı daha teşvik edici bir yasal ortam ve altyapı için çalışmalar 2006 Kasım ayından beri TÜSEV bünyesinde yürütülmektedir.

Elinizdeki rehber, başta Türkiye'nin ilk bağışçılar vakfı olan Bolu Bağışçılar Vakfı olmak üzere, Türkiye'de kuruluş aşamasındaki tüm bağışçılar vakıflarına yönetim, kaynak geliştirme, hibe tahsis ve iletişim gibi kilit konularda yol göstermesi amacıyla, ulusal ve uluslararası kaynaklar ve literatürden faydalanılarak, TÜSEV Sosyal Yatırım Girişimi ekibi tarafından hazırlanmıştır.

Rehberi hazırlarken bize ve Türkiye'nin ilk sosyal yatırım vakfına verdiği destek için Sayın Haldun Taşman'a, Bolu Bağışçılar Vakfı kurucularına, Arizona Bağışçılar Vakfı (Arizona Community Foundation) başta olmak üzere kurumsal bilgi ve belgelerini çekinmeden paylaşan tüm vakıfların yönetici ve personellerine, dünyadan bağışçılar vakıflarının tecrübelerini derleyip websitesi üzerinden ve ağ kurma faaliyetleriyle paylaşan Transatlantic Community Foundation Network'e (TCFN), gelişmekte olan ülkelerden vakıf tecrübelerini "Foundation Building Sourcebook"da bir araya getiren Synergos Institute'a, TÜSEV Mütevelliiler Heyeti, Yönetim Kurulu ve ekibine sonsuz teşekkürlerimizi sunarız.

Ümidimiz, elinizdeki rehberin Türkiye'de kuruluş aşamasındaki bağışçılar vakıfları için ilgi çekici ve aydınlatıcı, henüz filizlenmekte olan yeni girişimler için ise ilham ve cesaret verici olmasıdır.

## TÜSEV Sosyal Yatırım Girişimi Ekibi

<sup>1</sup> Filantropi: İngilizce'deki karşılığı 'philanthropy' olan bu terimin Türkçe'deki karşılığı 'hayırseverlik' olmakla birlikte, kelimenin tam anlamını karşılamamaktadır. Türkçe'de hayırseverlik, tarihi gelişimi sebebiyle bireylerin dini ve vicdani güdülerinden hareketle yaptıkları yardım faaliyetlerini çağrıştırmaktadır. Ancak uluslararası literatürde filantropi terimi bu çağrışımlardan ziyade birey ve kurumların içinde buldukları toplumların refah seviyesini yükseltmek amacıyla (çoğunlukla sivil toplum kuruluşlarına ve stratejik bir planla) bağışta bulunmaları şeklinde algılanmaktadır.

<sup>2</sup> CIVICUS Sivil Toplum Endeksi Projesi (STEP) (2006) ve Türkiye'de Hayırseverlik: Vatandaşlar, Vakıflar ve Sosyal Adalet (2005) Araştırmaları.

<sup>3</sup> Sosyal yatırım vakfı modeline ilişkin temel bilgilere ekteki "Sosyal Yatırım Vakıflarına İlişkin Bilgilendirici Belgeler"de yer verilmiştir.

<sup>4</sup> WINGS Global Status Report (2005) ve Bikmen, Filiz. *Küresel Sosyal Yatırım Fonu Vakıfları Uygulamaları: Türkiye için Tecrübeler, Gözlemler ve Uygulamalar* (2006).

# 1 VAKIF KURULUŞU VE İŞLEYİŞİ: YASAL SÜREÇ

Sosyal yatırım vakıfları bugün 46 ülkede kendi özel kültürel, sosyal, ekonomik şartlarına uyarlanarak benimsenmiştir. Hiçbir sosyal yatırım fonu (bağışçıları, hedef kitleleri, faaliyet alanları, kurumsal yapıları ve benzeri hususlarda) bir diğ erinin aynı değildir.

Model, bazı ülkelerde bağımsız fonlar, bazı ülkelerde dernek, diğ erlerinde ise vakıf kurumsal yapısını benimsemiştir. Türkiye’de bu model için en uygun kurumsal yapı vakıf olarak belirlenmiştir. Zira vakıflar, belirli bir miktardaki anavarlığın, belirli ve sürekli bir amaca özgülenmesiyle oluşan tüzel kişiliğe sahip mal topluluklarıdır. Bu özellikleri vakıf kurumunu, toplumsal ihtiyaçları karşılayacak sürekli bir mal varlığının oluşturulmasını hedefleyen sosyal yatırım modeli için uygun kılmaktadır. Ayrıca, geçtiğimiz günlerde yürürlüğe giren Yeni Vakıflar Kanunu, bağışçılar vakıflarının temel faaliyetlerinden olan hibe tahsisi için çok daha elverişli bir ortam sağlamaktadır.

Birinci Bölüm’de vakıflar konusunda, vakıfların kuruluş ve işleyişinde uymak zorunda olduğu yasal düzenlemelerin yanı sıra yasal boyutta gerçekleşen güncel değişikliklere de değ inilmektedir.

Vakıfların kurulma aşamasından başlamak üzere izlemesi ve uyması gereken ayrıntılı yasal düzenlemeler bulunmaktadır. Bu bölümün amacı Türkiye’de vakıfları ilgilendiren yasal düzenlemeler hakkında genel bir çerçeve çizmek olup, söz konusu düzenlemelerin tümüne yer vermesi veya uygulamada ihtiyaçları birebir karşılaması olanaklı değildir.

Yasal düzenlemeler hakkında ayrıntılı bilgiler, Resmi Gazete’de, mevzuatla ilgili yayınlarda, resmi kuruluşların İ nternet sitelerinde bulunabilir. Ayrıca TÜSEV web sitesinde, mevcut düzenlemeler ile ilgili yorumlar, değişiklik önerileri, mevzuat tasarıları gibi bilgilere de ulaşmak mümkündür.

Bu bölümdeki kavramlar ve mevzuata ilişkin bilgiler Sivil Toplum Geliştirme Projesi Destek Ekibi tarafından hazırlanmış “Sivil Toplumcunun El Kitabı”

isimli yayından ve TÜSEV Yasal Çalışmalar Ekibi’nin birikiminden faydalanılarak hazırlanmıştır.

## 1.1 Vakıf nedir?

Türk Medeni Kanununun 101inci maddesinde vakıflar, gerçek veya tüzel kişilerin yeterli mal ve hakları belirli ve sürekli bir amaca özgülenmeleriyle oluşan tüzel kişiliğe sahip mal toplulukları olarak tanımlanmaktadır.

Vakıflarda üyelik bulunmamakta ve ancak kuruçulardan birinin ölmesi, iş göremez hale gelmesi veya medeni haklarını kullanma yetisini kaybetmesi durumunda sadece boşalan yer için yeni müteveli alınmasına izin verilmektedir. Bu sebeple kurucu/kuruçuların seçimi yapılırken geleceğe yönelik projeksiyonların iyi yapılması ve bu sürecin bir planlama dahilinde yürütülmesi gerekmektedir.

## 1.2 Vakıflar Mevzuatı Neleri Kapsar?

Vakıflar 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu hükümlerine göre kurulurlar. Medeni Kanunda vakıfları düzenleyen 17 madde bulunmaktadır. Ayrıca 5737 sayılı Vakıflar Kanununda vakıfların iş ve işlemlerinde yapmaları gereken hükümler ayrıntılı olarak düzenlenmektedir. Vakıflar Kanununun uygulayıcısı nitelikte olan ve ekinde önemli formlar ihtiva eden Vakıflar Yönetmeliği ise hazırlanmaktadır ve önümüzdeki günlerde yürürlüğe girmesi beklenmektedir.

Bunlar dışında; 5072 sayılı Vakıf ve Derneklerin Kamu Kurum ve Kuruluşları İ le İ lişkilerine Dair Kanun, Mal Bildiriminde Bulunulması, Rüşvet ve Yolsuzluklarla Mücadele Kanunu, Kadastro Kanunu, İ mar Kanunu, Mera Kanunu, Büyükşehir Belediyesi ve Belediye Kanunları, Vergi Mevzuatına ilişkin kanunlar, Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği gibi mevzuatlar da vakıflara ilişkin hükümler bulunmaktadır.

## 1.3 Vakıf nasıl kurulur?

Vakıf kurma iradesi, resmi senetle veya ölüme bağlı tasarrufla açıklanır. Mahkemeye başvurma, resmi

senet düzenlenmiş ise vakfeden tarafından; vakıf ölüme bağlı tasarrufa dayanıyorsa ilgililerin veya vasiyetnameyi açan sulh hakiminin bildirimine üzerine ya da Vakıflar Genel Müdürlüğüne re'sen yapılır.

Tesciline karar verilen vakıf, vakfın yerleşim yeri mahkemesi nezdinde tutulan sicile tescil edilir; ayrıca Vakıflar Genel Müdürlüğünde tutulan merkezi sicile kaydolunur. Yerleşim yeri mahkemesinin yapacağı bildirim üzerine Vakıflar Genel Müdürlüğüne merkezi sicile kaydolunan vakıf Resmi Gazete ile ilan olunur. Özgülenen malların mülkiyeti ile haklar, tüzel kişiliğin kazanılmasıyla vakfa geçer.

#### 1.4 Vakıflar ne gibi faaliyetlerde bulunabilirler?

Cumhuriyetin Anayasa ile belirlenen niteliklerine ve Anayasanın temel ilkelerine, hukuka, ahlaka, milli birliğe ve milli menfaatlere aykırı veya belli bir ırk ya da cemaat mensuplarını desteklemek amacıyla vakıf kurulması yasaklanmıştır. Yasaklanmış bu amaçlar dışında, kurucuların iradesi doğrultusunda, vakıf kurulabilmektedir.

#### 1.5 Kimler Vakıf Kurucusu Olabilir?

Yeni Vakıfların Kurucuları gerçek şahıslar veya tüzel kişiler olabilir. Vakıf kurucularının sayısında herhangi bir sınırlama olmayıp bir veya birden fazla kurucu olabilir. Yabancılar, Türkiye'de, hukukî ve fiilî mütelikabiliyet esasına göre yeni vakıf kurabilirler.

#### 1.6 Vakıf Senedinde Bulunması Gereken Hükümler Nelerdir?

Medeni Kanununun 106. maddesine göre, vakıf senedinde vakfın adı, amacı, bu amaca özgülenen mal ve haklar, vakfın örgütlenme ve yönetim şekli ile yerleşim yerinin gösterilmesi zorunludur. Bunun dışında vakıf kurucu iradesi, kanunlara aykırı olmamak üzere her türlü düzenlemeyi yapma hakkına sahiptir. Geniş ve dar kapsamlı vakıfların senetlerine ilişkin örnekler, Vakıflar Genel Müdürlüğü'nün [www.vgm.gov.tr](http://www.vgm.gov.tr) sayfasında verilmektedir.

#### 1.7 Vakıf Yönetim Organı Nasıl Oluşturulur?

Yeni vakıfların yönetim organı vakıf senedine göre oluşturulur ve bu vakıfların yönetim organlarında görev alanların çoğunluğunun, Türkiye'de yerleşik bulunması gerekir.

Vakıflarda bir idare organı olması zorunludur. Bu organ, vakfı kuran kişiler olabileceği gibi çoğunluğu dışarıdan olmamak şartıyla oluşturulan bir yönetim kurulu olarak da belirlenebilmektedir. Denetim organı da zorunlu bir organ olmakla birlikte uygulamada sıklıkla oluşturulan bir organdır. Organların seçim usulü, toplantı ve karar nisabı, görev, yetki ve sorumlulukları ile çalışma usullerine, vakıf senedinde ayrıntılı şekilde yer verilir.

Vakıflarda; hırsızlık, nitelikli hırsızlık, yağma, nitelikli yağma, dolandırıcılık, nitelikli dolandırıcılık, zimmet, rüşvet, sahtecilik, hileli iflas, ihaleye fesat karıştırma, edimin ifasına fesat karıştırma, güveni kötüye kullanma, kaçakçılık suçları ile Devletin güvenliğine karşı işlenen suçların birinden mahkûm olanlar yönetici olamazlar.

Vakıf yöneticisi seçildikten sonra yukarıdaki suçlardan mahkûm olanların yöneticiliği sona erer.

#### 1.8 Vakıf Kurulduktan Sonra Vakıf Tarafından Yapılması Gereken İşlemler Nelerdir?

- Vakıf senedine göre, organlar vakıf senedindeki hükümlere göre oluşturulur.
- 3628 nolu Mal Bildirimde bulunulması Rüşvet ve Yolsuzluklarla Mücadele Kanunu gereğince vakıfların mütevelli heyeti, yönetim kurulu vb. sevk ve idare organlarında görev alanların mal beyanlarının Vakıflar Bölge Müdürlüğü'ne gönderilmesi gerekir.
- Vakfın karar organının verdiği kararlar, noterden tasdikli bir karar defterine yazılarak, üyeleri tarafından imzalanmalıdır.

- Vakfa ait mali ve idari konularda; vakfi resmi dairelerde, mahkemelerde, 3 üncü şahıslara karşı kimin veya kimlerin temsil edeceği, bankadan para çekebileceğine dair imza sirküleri hazırlanmalıdır.
- Vakfa ait paraların değerlendirilmesi ve banka işlemlerinin gerçekleştirilmesi için vakıf namına Yönetim organının karar vereceği bir bankada hesap açılmalıdır.
- Noterden tasdikli bir demirbaş defteri, bağış makbuzlarının kaydedileceği bir defter ile ayrıca gelen giden evrakın kaydedileceği bir defter tutulmalıdır.
- Vakfın yapacağı sosyal yardımlarla vakıf gayrimenkullerin nasıl kiraya verileceği, vakıf şubelerinin çalışma esasları, vakıf idari personelinin özlük haklarıyla ilgili olarak gerektiğinde, yönetmelikler düzenlenmelidir.
- Vakıflar işletme hesabı esasına göre defter tutarlar. Ancak, yıllık brüt gelirleri 2005 yılı için 500 Bin YTL'yi aşan vakıflar takip eden hesap döneminden başlayarak bilanço esasına göre defter tutarlar. İşletme hesabı esasına göre defter tutan vakıflar, yukarıda belirtilen hadde bağlı kalmaksızın yönetim kurulu kararı ile bilanço esasına göre defter tutabilirler. Bilanço esasına geçen vakıflar, üst üste iki hesap döneminde yukarıda belirtilen haddin altına düşerlerse, takip eden yıldan itibaren işletme hesabı esasına dönebilirler. Ticari işletmesi bulunan vakıflar, ticari işletmeleri için, ayrıca Vergi Usul Kanunu hükümlerine göre defter tutarlar.

### 1.9 Vergi Muafiyeti Statüsü (Kamu Yararı Statüsü)

Kamu yararına çalışan dernek ya da vakıf statüsü kazanmak, başta vergi avantajları olmak üzere bazı ayrıcalıklar sağlamaktadır. Pek çok ülkede dernek ve vakıflar için aynı kistaslar uygulanmakla

birlikte, Türkiye'de bu durum farklıdır. Ülkemizdeki yaklaşık 4500 yeni vakfın sadece 214 tanesi bu statüye sahiptir.

7/8/2003 tarih ve 25192 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 30/7/2003 tarihli ve 4962 sayılı Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması ve Vakıflara Vergi Muafiyeti Tanınması Hakkında Kanununun 20 nci maddesinde, "Gelirlerinin en az üçte ikisini nevi itibarıyla genel, katma ve özel bütçeli idarelerin bütçeleri içinde yer alan bir hizmetin veya hizmetlerin yerine getirilmesini amaç edinmek üzere kurulan vakıflara, Maliye Bakanlığının önerisi üzerine Bakanlar Kurulunca vergi muafiyeti tanınabilir" denmektedir.

4962 sayılı Kanununun 20'nci maddesi uyarınca vergi muafiyeti tanınması talebinde bulunacak vakıfların başvuru tarihi itibarıyla aşağıda belirtilen şartların hepsini bir arada taşıması gerekmektedir:

- **Faaliyet konusu:** Bakanlar Kurulunca vergi muafiyeti tanınacak vakfın; sağlık, sosyal yardım, eğitim, bilimsel araştırma ve geliştirme, kültür ve çevre koruma ile ağaçlandırma konularında faaliyette bulunmayı amaç edinmiş olması gerekir.
- **Faaliyet süresi:** Vakıfların, vergi muafiyeti talebinde bulunmadan önce kuruldukları tarihten itibaren en az bir yıl süre ile faaliyette bulunuyor olması ve bu süre içindeki faaliyetleri ile Devletin kamu hizmeti yükünü azaltıcı etki sağlamış olmaları gerekmektedir.
- **Defter tutma:** Vergi muafiyeti tanınacak vakıfların bilanço esasına göre defter tutmaları gerekir.
- **Mal varlığı ve yıllık gelir:** Vergi muafiyeti talebinde bulunan vakıfların vergi muafiyeti talebinde buldukları tarihte en az 505.000.- YTL (beşyüz beşbin Yeni Türk Lirası) gelir getirici mal varlığına ve en az 49.000.- YTL

(kırkdokuz bin Yeni Türk Lirası) yıllık gelire sahip olmaları gerekir.

- **Gelirin harcanma şekli:** Vakıf resmi senedinde, 4962 sayılı Kanununun 20 nci maddesi hükmüne uygun olarak yıl içinde elde edilen brüt gelirlerin en az üçte ikisinin sağlık, sosyal yardım, eğitim, bilimsel araştırma ve geliştirme, kültür ve çevre koruma ile ağaçlandırma faaliyetlerinden oluşan amaçlara harcanacağı yazılı olması ve son bir yılda bu koşulu fiilen yerine getirmiş olması ve vergi muafiyetinin devamı süresince de bu şarta uyulması gerekir.
- **İlgili kuruluşların görüşünün alınması:** Vakıfların vergi muafiyetleri taleplerinin Maliye Bakanlığınca ilk değerlendirilmesi yapıldıktan sonra, vakfa vergi muafiyeti tanınıp tanınmayacağı konusunda Vakıflar Genel Müdürlüğü'nün ve vakıf resmi senedinde amaç edinilen konulara göre ilgili diğer kuruluşların görüşleri alınır.
- **Maliye Bakanlığı merkezi denetim elemanlarınca yapılacak inceleme:** Yukarıda sayılan şartların yerine getirilmesi halinde, vergi muafiyeti talebinde bulunan vakfın, kurulduğu tarihten inceleme tarihine kadar olan faaliyet ve çalışmaları, görevlendirilecek Bakanlık merkezi denetim elemanınca incelenir.

#### 1.10 5737 Sayılı Yeni Vakıflar Kanunu ile Yapılan Değişiklikler

- Vakıf **kurucuları** önündeki engeller kaldırılmıştır.
- Kanunun uygulanmasında milletlerarası mütekabiliyet ilkesi saklıdır.
- Yeni Vakıflar için kuruluşta özgülenecek asgari mal miktarı yıllık olarak **Vakıflar Meclisi** tarafından belirlenir.
- Yeni vakıflar vakıf senetlerinde yazılı amaçlarını gerçekleştirmek üzere Genel Müdürlüğe

**beyanda** bulunmak şartıyla şube ve temsilcilik açabilirler.

- Yabancılar Türkiye'de, **hukuki ve fiili mütekebbiliyet esasına** göre yeni vakıf kurabilirler.
- Yönetim organlarında görev alanların **çoğunluğunun**, Türkiye'de **yerleşik** bulunması zorunludur.
- Vakıflarda; hırsızlık, nitelikli hırsızlık, yağma, nitelikli yağma, dolandırıcılık, nitelikli dolandırıcılık, zimmet, rüşvet, sahtecilik, hileli iflas, ihaleye fesat karıştırma, edimin ifasına fesat karıştırma, güveni kötüye kullanma, kaçakçılık suçları ile devletin güvenliğine karşı işlenen suçların birinden mahkûm olanlar yönetici olamayacaklardır.
- Suç işleyen vakıf yöneticileri Vakıflar Meclisinin başvurusu ve **Mahkeme kararı** ile görevden uzaklaştırılacaktır.
- **Vakıf yönetici ve çalışanlarına** ağır ihmal ve kasıtlı fiilleri nedeniyle kişisel sorumluluk getirilmektedir .
- VGM'nin istediği beyanname, bilgi ve belgeleri zamanında vermemek, organların vakfiye ve Resmi Senede aykırı olarak toplanmasına sebebiyet vermek ve gerçeğe aykırı beyanda bulunmak suçları için **idari para cezası** verilecektir.
- Tüm vakıflara **mal edinme** ve bu mallar üzerinde **tasarrufta** bulunabilme hakkı verilmiştir.
- Yeni Vakıfların kuruluşta özgülenen mal ve haklarının değiştirilmesine **mahkeme kararı** ile izin verilecektir.
- Yeni Vakıfların sonradan edindikleri taşınır ve taşınmaz malların bağımsız ekspertiz kuruluşlarınca düzenlenecek rapora dayalı olarak **vakıf yetkili organının kararı** ile değiştirilmesi veya paraya çevrilmesi imkanı getirilmiştir.



- Kurucularının çoğu yabancı uyruklu olan vakıfların, taşınmaz mal edinmeleri hakkında, 22/12/1934 tarihli ve 2644 sayılı Tapu Kanununun 35 inci maddesi uygulanacaktır.
- Vakıflar **özel vakıf ormanları** kurabilecektir.
- Vakıfların; vakıf senetlerinde yer almak kaydıyla, amaç veya faaliyetleri doğrultusunda, uluslararası faaliyet ve işbirliğinde bulunabilmesi, Yurt dışında şube ve temsilcilik açabilmesi, üst kuruluşlar kurabilmesi ve yurt dışında kurulmuş kuruluşlara üye olabilmesi serbest bırakılmıştır.
- Dernekler Kanununun 38/E Maddesi gereğince bildirim tabi olan **yurtdışından yardım alınabilmesi** şartı Vakıflar Kanunu hükmü haline dönüşmüştür. Bildirimin şekli ve içeriği yönetmelik ile belirlenecektir.
- Vakıfların amacını gerçekleştirmeye yardımcı olmak ve vakfa gelir temin etmek amacıyla, Genel Müdürlüğe bilgi vermek şartıyla **iktisadi işletme ve şirket kurabilmesi**, kurulmuş şirketlere ortak olabilmesi imkanı getirilmektedir. Şirketler dahil iktisadi işletmelerden elde edilen gelirler vakfın amacından başka bir amaca tahsis edilemeyeceklerdir.
- Vakıfların **muhasabelerini** VGM'nin belirleyeceği esas ve usullere göre tutacaklardır.
- Vakıflar varlıklarını **ekonomik kural ve riskleri gözetmek** suretiyle değerlendireceklerdir.

- Vakıflara yıllık **beyanname verme yükümlülüğü** getirilmektedir.
- İç denetimin bağımsız denetim kuruluşları tarafından da yapılabilmesi imkanı getirilmektedir.
- Merkez teşkilatı çerçevesinde VGM'nin en üst karar alma organı olan ve içinde Yeni, Mülhak ve Cemaat Vakıf temsilcilerinin de yer aldığı 15 kişilik bir Meclisi oluşturulmaktadır.
- Vakıflara, VGM'nin görev alanı ile ilgili faaliyet ve yatırım programlarında yer alan her türlü faaliyet için sponsorluk yapma imkanının getirilmektedir.
- Vakıflar adına yapılan restorasyon ve bakım çalışmaları, bağış ve yardımlar ile sponsorluk harcamalarının tamamı **Gelir ve Kurumlar vergisinden muaf tutulmaktadır.**
- Kuruluşunda veya kurulduktan sonra vakıflara bağışlanan taşınır ve taşınmaz mallar **Veraset ve İntikal Vergisinden muaf tutulmaktadır.**
- **Teftiş ve Denetleme giderlerinden katılım payı kaldırılmaktadır.**

#### **KAYNAKÇA**

Güder, Nafiz ed. "Sivil Toplumcunun El Kitabı" Sivil Toplum Geliştirme Programı, Ankara, 2005.

TÜSEV Yasal Çalışmalar Ekibi

## 2 KURUMSAL YAPILANMA VE YÖNETİŞİM

Bu bölümde bağışçılar vakıflarının etkin bir işleyiş için gereksinim duyduğu örgütlenme ve altyapı gibi unsurların taşınması gereken nitelikler tanımlanmaktadır. Vakıf organları ve kurullarının yapı, amaç, görev ve yetkileri, vakfın benimsediği insan kaynakları, iyi yönetim ve kurum içi iletişim ilkeleri detaylı olarak anlatılmaktadır.

### 2.1 KURUMSAL YAPILANMA

#### 2.1.1 Amaç, Misyon ve Politikanın Belirlenmesi

Vakıfların kuruluş aşamasında amacın, misyonun ve vizyonun yeterince net tanımlanması yaşamsal önem taşır. Şu soruların vakfın kuruluş aşamasında yanıtlanmış olması gerekir: 1. Ne yapıyoruz?, 2. Neden yapıyoruz?, 3. Nasıl yapıyoruz?

Dünyada hiç bir sosyal yatırım vakfı bir değerinin aynı değildir. Ancak hepsinde bu üç soruyu yanıtlayabilecek ortak paydalar mevcuttur:

1. Bağışçılar vakıfları, bağışçıların istekleri ve toplumsal ihtiyaçlar arasında karşılıklı tatminkar bir denge kurarak birey ve kurumlardan fon toplayıp, bu kaynakları hibe olarak uygun sivil toplum kuruluşlarına dağıtırlar.

2. Genellikle ülke, bölge veya şehir gibi coğrafi kriterlerle belirlenen ihtiyaç sahibi kitlelerin hayat standartlarının yükseltilmesini ve toplumun değişen ihtiyaçlarının karşılanmasını hedeflerler.

3. Kendi programları için fon sağlamak yerine STK projelerine hibe tahsis ederler. Ancak, bağışçılar vakıflarının daha etkin çalışabilmek için, toplumsal ihtiyaç analizleri yapılması gibi, kendi yürüttükleri projeleri de bulunmaktadır.

Yine de her sosyal yatırım vakfının kendi içinde bulunduğu sosyal, ekonomik, kültürel koşullara göre, kendine özgü misyon, yöntem ve uygulamalar geliştirmesi gerekecektir.

#### 2.1.2 Amaç, Hedef, Uygulamalar Arasında Tutarlılık

Vakfın Mütevellileri ve Yönetim Kurulu tarafından belirlenmiş hedefi, resmi olarak ve açık bir biçimde kamuya duyurulmalıdır. Vakfın yürüttüğü uygulamalar da, vakfın hedefi ile uyumlu olmalıdır. Yapılması tasarlanan her bir uygulamadan önce şu analiz yapılmalıdır:

Bu faaliyet, vakfın var oluş nedenine ne derece hizmet ediyor? Uzun vadeli ya da kısa vadeli hedeflerle uyumlu mu? Vakfın yürüttüğü diğer çalışmalarla uyumlu mu? Yoksa çeliştiği taraflar var mı? Vakfın çözmeyi hedeflediği sorunun temeline mi yönelik, yoksa yalnızca görüngüleri mi ortadan kaldırıyor?

#### 2.1.3 Altyapının Hazırlanması

##### Çalışma Merkezi

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

Çalışma merkezinde, en azından temel işlevleri yerine getirebilmek için masa, sandalye, dosya rafları gibi temel eşyaların yanı sıra, telefon hattı, faks makinası, bilgisayar, internet bağlantısı ve yazıcı gibi cihazların bulunması gereklidir.

##### İletişim Araçları

Vakıf, günümüz koşullarının sağladığı bütün iletişim araçlarını doğru ve olabilecek en yüksek verimlilikte kullanabilmelidir. İletişim araçları, vakfın varlığını ve çalışmalarını dış dünyaya duyurabilmesi için olduğu kadar, dış dünyanın vakfa ulaşabilmesi açısından yaşamsal önem taşır. Bu konuya Rehber'in İletişim Bölümünde daha detaylı olarak değinilmektedir.

## **Kurum Kimliği**

Dış dünya ile sağlıklı bir iletişim kurabilmek için öncelikle vakfın kendisini dış dünyaya doğru ifade etmesi gerekir. Bu da vakfın kendisini tanımayı, var oluş nedeninden, hedeflerinden emin olmasını, diğer vakıflardan farklılığını anlamayı, hedef kitlesini bilmeyi gerektirir. Vakfın kimliğini, kendisine özgü özellikler oluşturur. "Diğer vakıflardan farkımız nedir?" sorusunun yanıtı, vakfın kimliğidir. Vakıf kimliğinin görsel olarak (logo, renkler, matbu malzemeler vb) tüm iletişim malzemeleri ve çalışma merkezlerinde ifade edilmesi de ayrıca önemlidir.

## **Matbu Malzemeler**

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

## **Kütüphane ve Arşiv**

Vakfın arşiv ve kütüphanesinin düzenlenmesi son derece önemli bir konu olmakla birlikte, genellikle pek önemsenmeyen, önemi anlaşıldığında ise düzenli bir duruma getirilmesi son derece güç olan bir konudur. Özellikle bağışçılarını toplumsal ihtiyaçlar konusunda bilgilendirip yönlendiren, çeşitli paydaşları toplumsal meseleler etrafında biraraya getirmeyi amaçlayan bağışçılar vakıfları için bu konularda düzenli ve kapsamlı bir arşive sahip olunması oldukça önemlidir.

## **2.2 VAKIF YÖNETİMİ: MÜTEVELLİLER HEYETİ VE KURULLAR**

### **2.2.1 Mütevelliler Heyeti**

#### **Yapı:**

Vakıf mütevellilerini genellikle çeşitli sosyal sorunları bir araya gelerek çözmeyi arzu eden bireyler

oluşturur. Söz konusu bireyler, bu amaç doğrultusunda, vakıf çalışmalarına hatırı sayılır finansal, fiziksel ve insan kaynakları sağlar. Mütevelliler arasında liderlik vasıflarına ve vizyona sahip olunması oldukça önemlidir.

Vakıf Mütevellileri çeşitli görevler üstlenebilirler. Örneğin,

- Bir vakfa ihtiyaç olduğunu öngörmek,
- Teknik ve mali destek sağlamak, tavsiyelerde ve kolaylaştırıcılıkta bulunmak
- Kaynak geliştirmeye katkıda bulunmak,
- Aynı vizyonu paylaşan bireyler arasında sinerji yaratarak mevcut yetenek, enerji ve kaynakları harekete geçirmek,
- Vakfın iş planını oluşturup uygulamak.

Bağışçılar vakıflarının mütevellilerinde aranan bazı özellikler ise şöyledir:

- Hizmet vermek istedikleri toplumun içinde bulunduğu ve onu etkileyen sosyal ve ekonomik etkenleri anlamak,
- Benzer alanlarda çalışan kurum, kuruluş ve ağları tanımak,
- Sivil topluma ilişkin yasal mevzuata dair bilgi sahibi olmak,
- Özellikle fon yönetimi ve vergilendirme konularında olmak üzere, muhasebe alanında uzmanlık sahibi olmak,
- Vakfa destek olabilecek birey ve kuruluşlarla ilişkiler kurmak,
- Sivil toplum kuruluşlarının kendine has özellikleri, yapıları, yönetim şekilleri ve ihtiyaçlarından anlamak.

### **Görev ve Yetkiler:**

Mütevelliler heyeti vakfın en üst karar organı olup, görev ve yetkileri aşağıdaki gibidir:

- Vakfın Yönetim ve Denetim Kurulu başkanını, asıl ve yedek üyelerini seçmek,
- Yeni bağışçılar ve kaynaklar bulmak,
- Yönetim ve Denetim Kurulları'nca hazırlanıp sunulan mali ve sözel faaliyet raporları, yıllık bütçe taslağı ve faaliyet planlarını, aynen veya değiştirerek kabul etmek
- Gerekliğinde vakıf resmi senedinde değişiklikler yapmak,
- Vakıf faaliyetleri konusunda, yönetim kurulunun belirlediğı genel politika ve stratejileri onaylamak.

Mütevelliler Heyeti her yıl gelecek yılın bütçesini görüşmek üzere yıl sonunda, vakfın önceki yıla ilişkin mali durumu ile faaliyet raporunu ve gündemdeki diğer konuları görüşmek üzere ise yılın ilk aylarında toplanır. Bunun dışındaki Mütevelliler Heyeti toplantıları ihtiyaca göre gerçekleştirilir.

### **2.2.2 Yönetim Kurulu**

#### **Yapı:**

Yönetim Kurullarının çoğı, vakfın kurucuları ve kuruluş aşamasında rol oynamış bireylerden oluşur. Yönetim Kurulu üyelerini seçerken pek çok vakfın göz önünde tuttuğı kriterler aşağıdaki gibidir:

- Katılımcılık (temsil edilen görüşlerin cinsiyet, etnisite, coğrafi alan, siyasi görüş vb. açılardan çeşitlilik teşkil etmesi)
- Mali kaynakları harekete geçirebilecek fırsatlar yaratılabilmesi

- Bağışçılara ve vakfın faaliyetlerinden faydalananlara yönetimde söz hakkı verilmesi
- Profesyonel uzmanlık ve beceriler

### **Görev ve Yetkiler:**

Bağışçılar vakıflarında Yönetim Kurulları, vakıf resmi senedinde belirtilen tarihlerde toplanır. Vakfın politikaları, program ve projeleri, sunduğı hizmetler ve mali konularda strateji ve politika belirlemekle yükümlüdür. Yönetim Kurulları, uzun vadeli stratejiler geliştirirken, kısa dönemli idari işleri de gözden kaçırmamalıdır. Bu çerçevede, vakıf Yönetim Kurullarının odaklandığı bazı konular aşağıdaki gibidir:

- Yönetişim Politikaları
- Mali Konular
- Yatırım Politikaları
- İdari Politikalar
- Hibe tahsisi, proje ve programlara yönelik stratejiler
- Toplumsal liderlik politikaları
- Kaynak geliştirme politikaları
- İletişim ve halkla ilişkiler stratejileri

Ayrıca Yönetim Kurulları'nın sorumlulukları arasında aşağıdaki konular yer alır:

- Vakfın girişim, program ve hizmetlerinin misyonu ile uyumlu olmasını sağlamak
- Üst düzey vakıf personelini liderlik açısından değerlendirmek
- Vakfın kaynaklarının hibe tahsisi programını yönetip fonlayacak düzeyde olmasını sağlamak

- Vakfın kamuoyundaki duruşunu ve imajını korumak
- Faaliyetlerin mümkün olduğunca şeffaf ve hesapverebilir bir şekilde yürütülmesini sağlamak

Yönetim Kurulları, kendi içlerinde ve dışarıdan katılımı ile oluşturdukları çalışma komiteleri/kurulları ile, Yönetim Kurulu'nun yükümlülüğündeki belirli konularda daha etkin çalışmayı amaçlar. Bu kurullar seçilmiş bireylere belirli uzmanlık ve ilgi alanlarında faaliyet gösterme imkanı verir. Söz konusu kurullar tavsiyelerini Yönetim Kurulu ile paylaşarak karar alma sürecini ve vakıf faaliyetlerini etkilerler.

Kurulların nitelik ve niceliği vakfın ihtiyaçlarıyla doğrudan ilişkilidir. Sosyal yatırım modelindeki vakıflar söz konusu olduğunda, vakfın ihtiyaçları kaynak geliştirme (bağışçı hizmetleri de dahil olmak üzere) ve hibe tahsisi konularında kurullar oluşturulmasını gerektirir. Vakıflar ayrıca denetim kurulları ve diğer konularda danışmanlık yapacak kurullar oluşturabilirler. Aşağıda bağışçılar vakıfları için öngörülen belli başlı kurullar yapıları, görev ve yetkileri açısından detaylı olarak incelenmektedir.

### 2.2.3 Denetim Kurulu

#### Yapı:

Denetim Kurulu Mütevelliler Heyeti adına vakfın faaliyet ve hesaplarını denetlemek için kurulmuş bir organdır. Mütevelliler Heyeti üyeleri ve çoğunluk teşkil etmemek kaydıyla dışarıdan seçilen üyeler tarafından oluşturulur.

#### Görev ve Yetkileri:

Denetim Kurulu incelemelerini tüm defter, kayıt ve belgeler üzerinden yapar. Vakıf hesapları bağımsız denetim raporu düzenlendikten sonra, hesap dönemi itibarı ile düzenlenecek faaliyet raporu, Mütevelliler Heyeti toplantısından önce mütevellilere gönderilmek üzere Yönetim Kurulu'na sunulur.

### 2.2.4 Danışma Kurulu

#### Yapı:

Danışma Kurulu üyeliği, vakıf yönetim ve faaliyetlerinde danışılmasının yararlı olacağı düşünülen kişilerin, kendi başvuruları veya Yönetim Kurulu'nun daveti üzerine, Yönetim Kurulu'nun onayı ile gerçekleşir. Yönetim Kurulu'na dışarıdan seçilebilecek kişilerin Danışma Kurulu'ndan olması şart değilse de tavsiye edilir. Danışma Kurulu'na Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı'nın başkanlık etmesi önerilir. Kaynak Geliştirme ve Hibe Tahsisi Kurulları'nın Yönetim Kurulu veya Mütevelliler Heyeti üyesi olmayan üyeleri otomatik olarak Danışma Kurulu üyesi olurlar. Kurulun büyüklüğünün etkin çalışmasını sağlayacak şekilde ayarlanması gereklidir. Danışma Kurulu üyeleri seçilirken aşağıdaki vasıfları taşıyan kişiler tercih edilmelidir:

- Vakfın Denetim, Kaynak Geliştirme ve Hibe Tahsisi Komitelerine üye ve bu alanlarda uzman olan kişiler
- Vakfın faaliyet gösterdiği coğrafi bölgeyi ve hedef kitlelerini tanıyan,
- Bölgenin sosyal, kültürel ve ekonomik gelişmesine katkıda bulunmak isteyen ve vakfın amaçlarını benimsemiş kişiler
- Vakıf işlerinde gönüllü çalışan kişiler
- Vakfa düzenli olarak ve/veya belirli bir miktarın üzerinde bağışta bulunan kişiler
- Vakfın temsiliyet gücünü artıracak kişiler
- Vakfın faaliyetlerinden faydalanan kişiler
- Sivil toplum kuruluşlarını temsil eden kişiler

#### Görev ve Yetkileri:

Danışma Kurulu'nun amacı vakfın yönetim ve faaliyetlerinin mümkün olduğunca katılımcı bir şekilde

yürütülmesidir. Danışma Kurulu, Yönetim Kurulu toplantılarından önce toplanarak toplantı gündemine ilişkin tavsiyelerini Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı aracılığıyla Yönetim Kurulu'na ulaştırır.

### 2.2.5 Kaynak Geliştirme Kurulu

#### Yapı:

Kaynak Geliştirme Kurulu üyeliği, vakfın kaynak geliştirme faaliyetlerinde yararlı olacağı düşünülen kişilerin, kendi başvuruları veya Yönetim Kurulu'nun daveti üzerine, Yönetim Kurulu'nun onayı ile gerçekleşir. Kaynak Geliştirme Kurulu'na bir Yönetim Kurulu üyesi başkanlık eder. Mütevelliler Heyeti veya Yönetim Kurulu üyesi olmayan üyeleri otomatik olarak Danışma Kurulu üyesi olur. Kurulun büyüklüğünün etkin çalışmasını sağlayacak şekilde ayarlanması gereklidir. Kaynak Geliştirme Kurulu üyelerinde aşağıdaki vasıflardan bir veya birden fazlası aranır:

- Vakfa bağış yapmış veya bağış yapma potansiyelinde olan kişi ve kurum temsilcileri
- Potansiyel bağışçılara yakın kişiler (mali müşavirler, bankacılar vb.)
- Kaynak geliştirme konusunda uzman kişiler
- Finansal yatırımların yönetiminden anlayan kişiler

#### Görev ve Yetkileri:

Kaynak Geliştirme Kurulu düzenli olarak toplanır ve faaliyetlerini Yönetim Kurulu'na raporlar. Görev ve yetkileri aşağıda sıralanmaktadır:

- Vakıf için potansiyel bağışçı ve kaynak bulunması
- Vakfın mali kaynaklarının değerlendirilmesi ve yatırımların yönetimine ilişkin strateji belirleme

- Vakfın mali durumunun izlenmesi
- Kaynak geliştirme stratejisinin belirlenmesi ve izlenmesi
- Bağışçı ilişkileri konusunda tavsiyede bulunma

Kaynak Geliştirme Kurulu'nun sorumluluğunda geliştirip takip edilmesi gereken Kaynak Geliştirme ve Bağışçı İlişkileri konuları Rehber'in "Kaynak Geliştirme" başlıklı bölümünde ayrıntılı olarak incelenmektedir.

### 2.2.6 Hibe Tahsisi Kurulu

#### Yapı:

Hibe Tahsisi Kurulu üyeliği, vakfın hibe tahsisi faaliyetlerinde yararlı olacağı düşünülen kişilerin, kendi başvuruları veya Yönetim Kurulunun daveti üzerine, Yönetim Kurulu'nun onayı ile gerçekleşir. Hibe Tahsisi Kurulu'na bir Yönetim Kurulu üyesi başkanlık eder. Mütevelliler Heyeti ve Yönetim Kurulu üyesi olmayan üyeleri otomatik olarak Danışma Kurulu üyesi olur. Kurulun büyüklüğünün etkin çalışmasını sağlayacak şekilde ayarlanması gereklidir. Hibe Tahsisi Kurulu üyelerinde aşağıdaki vasıflardan bir veya birden fazlası aranır:

- Vakfın hedef kitesinden ve/veya faaliyet gösterdiği coğrafi bölgeden kişiler
- Vakfın hedef kitesini ve/veya faaliyet gösterdiği coğrafi bölgeyi yakından tanıyan kişiler
- Vakfın çalıştığı sosyal alanlarda uzman kişiler, akademisyenler
- Bölgede faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarının temsilcileri
- Hibe tahsisi konusunda uzman kişiler
- Hibe tahsisinde bulunan diğer kurumların temsilcileri



- Mtevelliler Heyeti üyeleri gerek Yönetim Kurulu'nda gerekse Denetim Kurulu'nda veya diğer kurullarda yer alabilirler.
- Bir Denetim Kurulu üyesinin denetlemekle yükümlü olduğu organ veya kurullarda görev alması düşünülemez. Denetim Kurulu Başkanı'nın Mtevelliler Heyeti üyesi olması şartıyla, üyeleri Mtevelliler Heyetinden veya dışarıdan uzman kişiler olabilir.
- Tüm diğer kurullara (Danışma, Hibe Tahsisi, Kaynak Geliştirme) bir Yönetim Kurulu üyesi başkanlık yaparak bu kurullar ile Yönetim Kurulu arasındaki iletişim ve işbirliğini azami seviyede tutar.
- Hibe Tahsisi ve Kaynak Geliştirme Kurullarına dışarıdan üye olan kimseler aynı zamanda Danışma Kurulu'na da üyedir. Danışma Kurulu bu kişilerden ve diğer vakıf dışından kimselerden oluşur.
- Söz konusu tüm kurulların biraraya gelmesi ve etkin çalışılması mümkün olan sayıda üyesi bulunması önerilir.

### **2.3 VAKIF SEKRETERYASI: GENEL SEKRETERLİK VE PERSONEL POLİTİKALARI**

Bu bölümde Vakfın amaçlarını gerçekleştirmesinde ihtiyaç duyacağı personel yapısı ve personele yönelik politikalar detaylı olarak anlatılmaktadır. Detaylı iş tanımları ise rehberin Örnek Belge ve Formlar bölümünde sunulmaktadır.

Vakıflarda yürütme birimi Genel Sekreterlik organı olup, Genel Sekreter, yardımcıları, yetkili yönetici, uzman ve danışmanlardan oluşur. Genel Sekreterlik, Vakfın yönetim, hukuk, mali ve iletişime ilişkin iş ve işlevlerini yürütmekle yetkili olup, Yönetim Kurulu'na karşı sorumludur.

#### **2.3.1 Ücretli Çalışanlar**

Profesyonel personelin alınması için gerekli kaynakların sarf edilmesi zaman zaman kurucular tarafından gerekli bulunmayıp, yarı-zamanlı danışmanlar veya gönüllüler aracılığıyla vakıf faaliyetlerinin yürütülmesi tercih edilebilir. Böylece genel giderlerin büyük ölçüde azaltılabileceği düşünülmektedir.

Oysa ki vakıflar, genellikle faaliyetlerini profesyonel çalışanlar üzerinden yürütmeyi tercih ederler. Bu yaklaşımın ardında, profesyonel çalışanlar yoluyla vakfın kaynaklarını daha iyi yönetip, faaliyetlerinin etkisini azami derecede tutacağı yatar. Bu yöntemi izleyen vakıflar, güçlü program alanları geliştirip uzun vadede başarıya yaklaşmanın kısa dönemde genel giderlerden tasarruf etmekten daha öncelikli olduğu görüşünü benimsemiştir.

#### **2.3.2 Personel Yapısı**

Çoğu vakfın kuruluş aşamasında Yönetim Kurulu ve üst düzey çalışan veya çalışanlarla birlikte vakfın personel ihtiyacını belirler. Vakıf Genel Sekreteri seçildikten sonra Yönetim Kurulu'nun personel alımı görevini bu kişiye bırakması sık görülen bir uygulamadır. Bu noktadan sonra, Yönetim Kurulu kurumsal büyüme gibi geniş ölçekli konularla hala yakından ilgilenmesine rağmen, işe alınma sürecinde büyük bir rol oynamaktan kaçınır. Personelin görev tanımları ve mevkileri vakıftan vakıfa büyük farklılık gösterse de, çoğu sosyal yatırım vakfı için aşağıdaki pozisyonlar geçerliliğini korumaktadır:

- Genel Sekreter / Genel Müdür veya Direktör: Çoğu vakıf liderlik rolünü bu isim altında bir veya iki birey arasında paylaşırma yolunu seçer.
- Proje/Program personeli: vakfın hibe tahsisi ve kaynak geliştirme stratejisine bağlı olarak, bu pozisyona seçilecek bireyler vakfın faaliyet alanlarını ve çalıştığı coğrafi bölgeyi çok iyi tanımalıdır. Kaynak geliştirme ve hibe tah-



sisi personeline yönelik detaylı bilgi rehberin ilgili bölümlerinde mevcuttur.

- Mali uzmanlar: Genellikle vakıf muhasebesinden sorumlu kişi veya kişileri kapsar.
- İletişim personeli: Vakfın halkla ilişkiler ve iletişiminden sorumlu çalışanlarını kapsar.
- İdari personel: Yazışmalar, kayıtlar ve günlük işlerin sorunsuz işlenmesi gibi konulardan sorumludur.

Personel vakfın tüm faaliyetlerinin sorunsuz işlediğinden ve Yönetim Kurulunun iradesinden çıkılmadığından emin olmalı, Yönetim Kurulu ve diğer kurullara sürekli destek vermelidir. Her bir pozisyon için mevcut adaylar, vakfın ihtiyaçları göz önüne alınarak seçilmelidir. Dünyadan bağışçılar vakıflarından iş tanımı örnekleri, rehberin “Örnek Belge ve Formlar” bölümünde paylaşılmaktadır.

### 2.3.3 Gönüllüler

Yönetim ve personelinin yanısıra, bir vakfın belki önemli bir insan kaynağı da gönüllülerdir. Gönüllü, sahip olduğu fizikî güç, zaman, bilgi, yetenek ve deneyim özelliklerinden birini veya birkaçını, vakfın olağan veya proje bazındaki çalışmalarını için sunabilecek, vakfın işleyişine katkıda bulunabilecek durumda olan ve bunun karşılığında parasal bir kazanç beklentisi taşımayan bireydir.

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

Gönüllü potansiyelin en uygun şekilde kullanılabilmesi için gönüllülerin bilgi ve birikimleri veya diğer özellikleri göze alınmalıdır. Gönüllüler genellikle,

kendi hoşlarına giden işleri yapmak ister, hatta vakfı bu doğrultuda yönlendirmeye bile çalışabilir. Gönüllünün isteğini köreltmeden ve vakfı hedeflerinden saptırmadan ortak noktaları (çıkarları) belirlemek ve bir çalışma planı yapabilmek önemlidir.

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

## 2.4 BAĞIŞÇILAR VAKIFLARINDA İYİ YÖNETİŞİM İLKELERİ

Aşağıda Orta ve Doğu Avrupa Kar Amacı Gütmeyen Yönetişim Çalışma Grubu tarafından hazırlanmış “STK Yönetişim Rehberi”nin bir özeti sunulmaktadır. Rehber’in tümü, TÜSEV web sitesinden ([www.tusev.org.tr](http://www.tusev.org.tr)) veya Vakıf merkezinden ücretsiz olarak temin edilebilir. Bu bölümde söz edilen iyi yönetişim ilkelerinin bir Türk vakfı tarafından nasıl benimsenip kurumsal kültürünün bir parçası haline getirildiği Örnek Belge ve Formlar Bölümündeki “TEMA Vakfı Kurumsal Yönetim Beyanı”nda bulunabilir.

### 2.4.1 İyi yönetişim ve hesapverebilirlik vakıflar açısından son derece önemlidir.

Kamu sektöründe iyi yönetişim; 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 korunmuşundan ve yararının gözetildiğinden emin olmak amacıyla bir danışma sürecinin varlığıdır.

Vakıflarda iyi yönetişimin şartları kamu sektörüne oldukça yakındır. Bir kuruluşun iç yönetim sisteminde kamu yararını koruma amaçlı denetim mekanizmalarının olması gerekir. Vakıflarda iyi yönetişim yönetim ve idare organların ayrılması ve ka-

rar alma yetkisinin bu organlar arasında paylaşılması temeline dayanmaktadır. Bu düzenleme hem bir birey ya da grubun kontrolü ele geçirmesini engellemek, hem kuruluşun kaynaklarının en iyi şekilde yönetilmesini sağlamak, hem de vakfın kamu hizmeti yönündeki çalışmalarını korumak amacındadır.

Özetle vakıflar açısından iyi yönetim, vakıf liderlerinin kaynakları verimli ve hesapverebilir şekilde yönlendirdiği ve ortak değerleri temel olarak yetki kullandığı şeffaf bir karar alma sürecidir.

Doğrudan ya da dolaylı kamu desteği aldıkları sürece vakıflardan çevrelere ve topluma azami derecede hesapverebilir olmaları beklenir. Bunların içinde mütevelliler, yararlanıcılar, bağışçılar, devlet ve diğer paydaşlar veya kamuoyu yer alır.

#### 2.4.2 İyi Yönetişimin Resmi bir yapısı vardır.

**Vakfın ana belgeleri yönetim yapısını resmi olarak belirler.** Vakfın ana belgeleri- resmi senedi, iç tüzüğü, faaliyet kuralları- idare organı veya organları hakkında bilgi (kanunun gerektirdiği diğer bilgilere ek olarak) vererek iyi yönetişimin temelini oluşturabilirler. Bu belgelerde yer alması gereken bazı konular aşağıda sıralanmaktadır:

- 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 kurulu asgari üye sayısı
- Üyelik kuralları (seçilebilirlik, üyeliğin askıya alınması, üyelikten çıkarılma)
- Görev süresi (dönemin uzunluğu, tekrar seçilme sınırı)

- Bir yılda yapılacak asgari yönetim kurul toplantı sayısı
- Toplantı duyurusu yapma yöntemi (duyuruyu kim yapacak, tarihler nasıl belirlenecek, gündeme kim karar verecek)
- Karar alma usulü (kabul yeter sayısı, oy verme ve kararları kaydetme yöntemi)
- Çıkar çatışması şartları

**Yönetim Kurulunda kararlar birlikte alınır.** Bir kurulun en önemli yanı kuruluşun liderliğini birlikte yapmasıdır. Kurul, Vakfın çeşitli paydaşlarını temsil eder ve liderliğin ortak yürütülmesi kuruluşun amacına odaklanmasına 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 sekreterin liderliğini tamamlar.

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

**Her Yönetim Kurulu üyesinin ve Başkanının belirli görevleri vardır.** 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 ve desteklemek
2. Kurul toplantılarına düzenli olarak katılmak
3. Toplantılara önceden hazırlanmak

4. Gizli bilgileri saklı tutmak
5. Yeterli bilgi sahibi ve tarafsız olarak kılavuzluk etmek
6. Özel gündem ve çıkar çatışmalarının oluşmasını engellemek
7. Komisyon toplantıları ve özel etkinliklere katılmak
8. Genel sekreteri desteklemek
9. Kaynak geliştirme çalışmaları içerisinde yer almak
10. Kamuoyunda kuruluşun tanıtımını yapmak

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 sekreter ile birlikte)
3. Toplantılarda tartışmaları yönetmek, özellikle gündemin takip edilmesi ve kurallara uyulmasını sağlamak
4. Toplantı dışındaki kurul etkinliğini koordine etmek
5. Komisyon başkanlarını atamak, resmen tüm komitelerde yer almak
6. Genel Sekreterin işe alınması ve performans değerlendirilmesini takip etmek
7. Kurulun işini iyi yapmasını ve kendi performansını değerlendirmesini sağlamak
8. Kuruluşu toplumda temsil etmek

### 2.4.3 Vakıflarda yönetim ve yürütmenin birbirinden ayrı olması gereklidir.

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

**Yönetim Kurulu idare eder, genel sekreterlik 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 kılavuzluk eder. Yönetişim 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.

**Yönetim Kurulu yetkilerini genel sekretere devreder.** Kurul, kuruluşa 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 sekretere devrederek görevlerinden sıyrılma yoluna gider.

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

Kurul, ana belgelerde açıkça belirtildiği şekliyle yetkisini genel sekretere aktardığını garanti altına

olarak, otoritesini muhafaza eder ve genel sekreteri korur. Bu açık yetki devri genel sekreterin yazılı görev tanımında tekrarlanabilir.

Kurulun genel sekreterden beklentilerini yazıya dökmesi her zaman iyi bir fikirdir. Genel sekreterlerin 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

**Yönetim kurulu ve genel sekreter işbirliği içinde çalışır.** Kurul ve genel sekreter arasındaki yetki paylaşımı dikey olsa bile, uygulamada ilişkiler yakın ve işbirliğine açıksa birlikte çok iyi çalışabilirler. Kurul ve genel sekreter 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.

**Yönetim Kurulu genel sekreteri düzenli olarak değerlendirir.** Tercihen senede bir kez olmak üzere kurul, genel sekreterin performansını gözden geçirir. Bu değerlendirme yapılırken yazılı görev tanımı veya yıllık hedefler gibi daha önceden belirlenmiş kriterler göz önünde tutulmalıdır. Bu değerlendirme sonunda genel sekreter kendisinden beklenenleri ve iyileştirilmesi gereken alanları daha iyi an-

layacaktır. Gözden geçirme işlemi, genel sekreterin yaptığı işleri tanzim etmek için temel oluşturmanın yanı sıra, işten çıkarmaya yol açabilecek yetersiz performans kullanımını belgelendirmek için de önemlidir.

#### **Yönetim Kurulu Genel Sekreterin halefini belirler.**

Ne kadar vazgeçilmez olursa olsun herkes aniden hastalanabilir, başka bir iş teklifini kabul edebilir veya başka bir şehre taşınabilir. Dahası, vakıf liderlerinin yaşlanması ile yeni kuşak yakın zamanda nitelikli liderlere ihtiyaç duyacaktır.

Sağduyulu bir liderlik anlayışı, kurul genel sekretere 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 sekreterin güncel ve yazılı bir görev tanımı olduğundan emin olmalıdır.

#### **2.4.4 Vakıflar amaçları çerçevesinde faaliyet gösteren kuruluşlardır.**

**Yönetim kurulu kuruluşun amacını korumakla yükümlüdür.** Paydaşları ve sahipleri için kazanç sağlayan, kar amacı güden kuruluşlardan farklı olarak vakıflar, toplumda veya grup üyeleri arasında bir ihtiyacın karşılanması için kurulur. Bir vakfın 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. Vakfın amacı, kuruluş belgelerinde de beyan edilir. Kurulun temel sorumluluklarından biri Vakfın amacını belirlemek, korumak ve tanıtmaktır

**Yönetim kurulu kuruluşun amacını etkin planlama yoluyla destekler.** Planlama, hesapverebilirliği arttıran, amaç güdümlü bir etkinliktir. Planlama, hedef koymak ve bu hedeflere 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.

**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. Planlama alanında kurulun sağlayabileceği en büyük katkı yön verme ve gözetimdir.

#### 2.4.5 Vakıflar yüksek profesyonel ve etik standartları teşvik eder.

**Yönetim kurulu kuruluşun profesyonel ve etik standartlarını geliştirir.** Vakıflar genellikle kar amacı güden kuruluşlardan daha yüksek davranış standartlarına tabi tutulurlar. Vakıfların 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

**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.

Dolayısıyla kurul üyeleri bu hizmetleri için doğru 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 vakfın getirilerinden doğrudan veya dolaylı olarak maddi çıkar sağlayan bir yararlanıcı durumuna düşmemelidir.

**Yönetim kurulu çıkar çatışması ile ilgili bir politika belirler.** 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.

Çıkar çatışmasına ilişkin politika, kuruluşun içeri-sindeki davranışların kurul tarafından izlenmesini ya da bir kişinin farklı çıkarlarının birbiriyle yarıştığı veya çatıştığı durumları tarafsız olarak ele almasını kolaylaştırır.

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.

Örnek bir çıkar çatışması belgesi bu rehberin Örnek Belge ve Formlar bölümünde mevcuttur.

**Yönetim kurulu profesyonel çalışma standartları oluşturur.** Kurul kendi çalışma şekline yönelik kurallar koyar, karar almadan önce konu ile ilgili bilgi edinir, düzenli ve profesyonelce düzenlenen toplantılar yapar. toplantı tutanaklarını düzenler, yıllık hedef ve eylem planları vardır, komiteler kurar, ve kendini geliştirir.

#### 2.4.6 Vakıflar kaynaklarının yönetimi ve işletilmesinden sorumludur.

**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 vakfın kısa süreli sağlığı ve uzun vadeli sürdürülebilirliği genellikle kurulun bu önemli görevi gösterdiği dikkat ve ilgiye bağlıdır.

Yönetim kurulunun asıl işi kuruluşun amacını yerine getirebilmek için yeterli kaynağa sahip olmasını sağlamaktır. Eğer bütçesi yoksa kurulun ilk yapacağı iş genel sekreterden 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.

Kurulunuz her zaman Vakfınızın 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 (vakfın 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)

**Yönetim kurulu iç kontrol mekanizmalarını oluşturur.** Mali iç kontrol, kuruluşun mali kaynaklarının kullanımını düzenleyerek vakfın varlıklarını korur. İç kontrol bütünlük ve verimliliği artırır. İç kontrol açık bir yönetim kurulu politikası olarak yapıldığında, çalışanların güveni tazelenir ve vakfın kaynaklarının iyi ve ustaca kullanıldığı görüşünü destekler.

**Yönetim kurulu kaynak geliştirme sürecine katılır ve liderlik yapar.** Pek çok yönetim kurulu üyesi kaynak geliştirmenin işlerinin bir parçası olduğunu duyunca şaşırır. Halbuki bu görev, yönetim kurulunun vakfın yeterli kaynaklara sahip olmasını sağlama görevinin bir parçası ve doğal sonucudur. 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 Vakfın en etkili kaynak geliştiricileri arasında olabilmektedir.

#### 2.4.7 Vakıflar içinde buldukları topluma karşı sorumludur.

**Yönetim Kurulu kurumsal çıkarlarla toplumsal çıkarları birleştirir.** Etkin bir Vakıf yönetim kurulu vakfın kurumsal çıkarları ile içinde bulunduğu toplumun çıkarlarının kesiştiği noktada durmalıdır. İyi bir kurul Vakfın kaynaklarını koruyup amacını gerçekleştirmesini sağlarken, standartları belirlerken ve sonuçları değerlendirirken vakfı iyi bilinen, gü-

venilir, sorumlu, toplumun ihtiyaçlarını karşılamaya yardım eden bir ortak olarak konumlandırır.

#### **Yönetim kurulu iletişimin şeffaflığını teşvik eder.**

Bir vakfın topluma karşı hesapverebilir olma zorunluluğunun getirdiği çeşitli sorumluluklar vardır.

Vakıf; 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 vakfın iç çalışmalarını dürüst ve doğru bir şekilde göstermesi gerekir. Bu vakfın 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. Bu işi iyi yapmak için kurulu-nuz 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.

**Yönetim kurulu yıllık faaliyet raporunun yayınlanmasını 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 harcılandığını gösterir. Yıllık faaliyet raporları genellikle denetlenmiş mali beyannameleri veya en güncel mali bilgileri içerir. Bu raporlar ayrıca vakfın 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.

#### **Yönetim Kurulu kuruluşun paydaşları ile bağ kurar.**

Her ne kadar yönetim kurulunun görevi kuruluşun içinde yoğunlaşsa da her zaman bir gözünü vakfın toplumla olan ilişkileri üzerinde tutarak çok önemli bir amacı gerçekleştirmiş olur. Kurul, diğer kişilere kuruluş hakkındaki fikirlerini sorarak ve onların söylediklerine kulak vererek vakfın paydaşlarının ihtiyaç ve dileklerinin farkında olmasını sağlar. Yönetim kurulu üyeleri, personel ile karşılaştırıldığında genellikle daha doğrudan fikirleri duyma şansına sahiptirler; bu yüzden daha farklı ve değerli görüşlere ulaşabilirler. Paydaşlar ile bağ kurarak, iyi yönetişimin işareti olan danışma işlemini yürütürler.

Kurul üyeleri ayrıca vakfa ilişkin bilgileri daha geniş kesimlere taşıyabilirler. Vakıf 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.

## **2.5 KURUM (VAKIF) İÇİ İLETİŞİM İLKELERİ**

Vakfın bünyesindeki kurullar, yöneticiler, ücretli çalışanlar, gönüllüler, danışmanlar/uzmanlar ve paydaşlar gibi grupların kurduğu iletişim ve ilişkiler, vakfın misyonunu gerçekleştirmesi ve iyi yönetişim ilkeleri açısından yaşamsal önem taşır.

### **2.5.1 Kurum İçi Bilgi Akışı**

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

1) Başlangıç aşamasında örgütlenme küçük boyuttadır. Bilgi ağırlıklı olarak kurucuların/ yöneticilerin elindedir, yönetici vakıf içindeki bütün konuları bilir. Vakıf bünyesindeki kişiler/ birimler arasında sistemli bir iletişim yoktur. Vakfın dış dünya ile ilişkisini de yöneticiler yürütür.

2) Kuruluş henüz orta büyüklüktedir. Uzmanlaşmış çalışma birimleri, güçlü bir yönetim kurulu vardır. Bilgiler, vakfın birimleri tarafından paylaşılır ve kullanılır. Ancak birimler arasında yeterli bilgi akışı yoktur.

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

## 2.5.2 Kurum İçi İletişim Araçları

### Toplantılar

#### Düzenli Personel Toplantıları

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

#### Proje ve Program Toplantıları

Bir projenin veya programın (örneğin Kaynak Geliştirme, Hibe Tahsis gibi) sağlıklı yürütülebilmesi için,

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

### Planlar

#### Dönemlik Çalışma Planı

Çalışma planları, vakıf mensuplarının eşgüdümü sağlayacak önemli bir araçtır. Kurumlaşmış ya da kurumlaşma yolunda bir vakfın, amaç ve hedeflerinin yanı sıra, mutlaka dönemlik hazırlanmış çalışma planları hazırlaması gerekir. Uzun vadeli planlar bir ya da bir kaç yıllık dönemleri kapsar. Daha kısa vadeli planlar ise aylık ya da haftalıktır. Kuruluşun amaç ve hedefleri doğrultusunda hangi proje ve çalışmaları, ne zaman, nasıl, kimler tarafından, hangi insan ve para kaynaklarıyla vb. yürüteceği, dönemlik planlarda görülebilmelidir. Çalışma planlarının gereği gibi hazırlanması yeterli değildir. Vakıf yöneticieri ve çalışanları, ve gerekiyorsa gönüllü ve üyeler tarafından bilinmesi, okunması ve anlaşılması gerekir.

#### Ortak Çalışma Takvimi ve Ajanda

Zaman zaman çalışanların kafasında tasarladığı düşünce ve planların, vakıf içindeki herkes tarafından bilindiği yanılıgısına kapılınabilir. Planlanan çalışma (bir görüşme, bir toplantı vb) ile ilgili bilgi ne kadar basit görünse de, diğer çalışanların çalışma düzenini aksatabilir. Bu ve benzeri bilgilerin paylaşılması, ofiste merkezi bir duvara yerleştirilecek bir pano, bir yıllık ya da aylık takvim, girişte bir masa üzerine konulacak bir ortak ajanda ile sağlanabilir. Önemli olan, herkesin gerekli bilgileri bu takvime not etme, ve bunu düzenli olarak kontrol etme alışkanlığı edinmesidir. Çok basit ve günlük bilgilerin paylaşılması, çalışma verimliliğini hiç beklenmedik ölçüde artırabilir.

#### Bilgi Notları

Kimi zaman bir konu, çalışanlardan yalnızca bir-kisisini ilgilendirir ve ortak bir takvime yazılması ge-



rekmez. Standard olarak hazırlanmış pusulalar, ofis içinde iki kişi arasındaki iletişim için etkili bir araçtır.

### **Yazılı Belgeler**

#### **Dönemlik Faaliyet Planları**

Vakıf, kuruluşun misyonu, yürüttüğü etkinlikler ve temel mali konuları gerek vakıf mensuplarına gerek topluma saydam bir biçimde duyurmak amacıyla yıllık çalışma raporları hazırlamalıdır. Yıllık raporlar, hem kurum içi, hem de dış dünyaya yönelik birer iletişim aracı olup, Rehber'in İletişim Bölümün'de detaylı olarak değerlendirilmektedir.

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

#### **Proje Raporları**

Projelerin ara ya da nihai raporları, proje destekçisi ve bağışçılara karşı bir yükümlülük olduğu gibi, vakıf mensupları için de birer iletişim aracıdır. Vakıf çalışanları, bu raporlar sayesinde yapılan çalışmalarını daha iyi kavrama, vakfı daha yakından tanıma fırsatı bulur. Proje raporları, kitle iletişim çalışmalarında da kullanılacak değerli birer kaynaktır. Örneğin, vakfın hibe tahsisinde bulunduğu bir projenin bitiminde, projenin elde ettiği başarıyı kamuya aktarmak için düzenlenen basın toplantısında, proje raporunun da dağıtılması vakfın şeffaflığı ve hesapverebilirliği açısından olumlu etkide bulunacaktır.

#### **Düzenli Bültenler**

Vakfın yayımladığı düzenli bülten ve dergiler, vakfın öncelikli olarak dış dünya ile ilişkisini sağlayan birer araç olduğu için, Rehber'in ileriki bölümlerinde ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

## ÖRNEK BELGE VE FORMLAR

### 1. Arizona Bağışçılar Vakfı (ABV) Genel Sekreteri İş Tanımı



#### Kurumsal Bilgi

1978 yılında Phoenix’de kurulmuş olan Arizona Bağışçılar Vakfı bugün 400 milyon doları aşan toplam varlığıyla ülkenin en büyük 28’inci sosyal yatırım vakfıdır. Arizona Sosyal Yatırım Vakfı’nın misyonu, bölgedeki toplumsal ihtiyaçlar ve bağışçı istekleri arasında bağlantı kurmaktır. Vakıf, gerek Arizona eyaleti düzeyinde gerekse ulusal düzeyde hizmet verdiği toplulukların hayat standartlarını yükseltmektedir. Himayesinde bulundurduğu bağış fonlarıyla sivil toplum kuruluşları ve devlet kurumlarına hibe tahsisinde bulunur.

Arizona Bağışçılar Vakfı’nın çalışma alanları 1) çocuklar, gençlik ve aileler 2) eğitim reformu girişimi 3) toplumsal gelişim 4) sivil toplum kuruluşlarının kapasitesini geliştirme olmak üzere dörde ayrılmaktadır.

#### İş Tanımı

Genel Sekreter, vakfın stratejik, programsal ve finansal yönetimini 30 kişilik bir yönetim kuruluna bağlı olarak idame ettirir. Genel Sekreter, vakfın topladığı bağışların yönetimi, 35 kişilik bir personel kadrosunun idaresi ve yaklaşık 2,6 milyon dolarlık bir bütçeden sorumludur. ASYV, Genel Sekreter’in iletişim içinde olması gereken yedi temel paydaş kitlesinden oluşmaktadır: Yönetim Kurulu, Personel, Bağışçılar, diğer vakıflar, sivil toplum liderleri, profesyonel danışmanlar ve ulusal düzeyde faaliyet gösteren vakıflar.

Genel Sekreter, ASYV’ye liderlik yaparak vakfın vizyonunu, programlarını ve politikalarını doğru bir dil ve ısrarlı bir şekilde yaymalıdır.

#### Sorumluluklar

Genel Sekreter’in sorumluluklardan bazıları aşağıdaki gibidir:

- ASYV’nin misyonu ile hedeflerinin baş sözcüsü ve savunucusu olmak;
- ASYV’nin gereken konulara odaklanmasını sağlamak, vakıf içinde sinerji yaratmak, ASYV’nin bağış sahiplerinin görüşlerinin dile getirildiğinden emin olmak ve bölgenin toplumsal meselelerdeki düşünce liderleri arasında yer almak;
- Vakıf içindeki her türlü finansal, operasyonel ve personel konularda danışmanlık ve yol göstericilik yapmak;

- Diğer kurumlar ve gruplar ile yeni işbirliği imkanları geliştirmek, Arizona'daki üniversite, şirket, kuruluş ve hükümet liderleri ile yakın ilişkide bulunmak;
- Yeni ve yaratıcı fikirlerin ortaya atılabilecekleri entellektüel bir forum oluşturmak;
- ASYV'nin kuruluş ve geliştirilme çabalarına öncülük etmek;
- Yönetim Kurulu'nu stratejik planın şekillenmesi ve uygulanmasına dahil etmek;
- Vakıf için iyi odaklanmış bir vizyon belirleyip bu vizyonu halka iletmek;
- ASYV'nin kamuoyu önünde görünürlüğünü sağlamak;
- ASYV'nin tanınmasına katkıda bulunan programları destekleyip bu programların mevcut ve yeni faydalanıcılarına sunduğu imkanları tanıtmak;
- Vakfın toplam varlıklarını belirli bir zaman diliminde 1 milyar dolara ulaştırmak üzere bir kaynak geliştirme programı tasarlayıp uygulamaya koymak;
- Hibe tahsisi ile dağıtılan fonları nitelik ve nicelik olarak artırmak;
- Yılın sadece belli bir kısmını Arizona'da geçiren vatandaşların vakıf aktivitelerine katılımlarını teşvik edecek bir program hazırlamak;
- Bağış sahipleri, danışmanlar, Yönetim Kurulu, personel ve ASYV ile ilişkili diğer kişi ve kuruluşlar arasında sinerji yaratmaya yönelik programlar tasarlamak.

### **Aranan Özellikler**

Adayların sofistike bir organizasyonu idare edebilecek kabiliyete sahip olduklarını gösterebilmeleri gerekmektedir. Adayın kar amacı gütmeyen bir vakıf, özel sektör ya da kamu sektöründe başarılı bir geçmişi, tecrübesi ve bilinirliği olan bir lider olması gerekmektedir. Aranılan diğer özellikler, adayın dürüst, güvenilir, pratik, lider, enerjik ve geçmişte değişim halindeki bir organizasyonu idare etmiş olmasıdır. Aynı zamanda adayın geçmişte kadınlar, gençler, dezavantajlı gruplar, etnik gruplar kültürel/sanatsal organizasyonlar ile olumlu çalışmaları olması ve çeşitli sorunlara yaratıcı çözümler sunabildiğini belgeleyebilmesi gerekmektedir.

### **Ücret Politikası**

Bu görev için alanda kendini kanıtlamış bir sivil toplum liderine çekici gelecek bir ücret politikası belirlenmiştir.

## 2. Johnson Beldesi Bağışçılar Vakfı (JBV) Genel Sekreter İş Tanımı



*Johnson County  
Community Foundation Inc.*

P.O. Box 217  
Franklin, Indiana 46131-2311  
317-738-2213 (phone)  
317-738-9113 (fax)

### Kurumsal Bilgi

Johnson Beldesi Bağışçılar Vakfı, 1989 yılında kurulmuş olan Greater Greenwood Beldesini Kalkındırma Vakfı'nın 1991'de çalışma alanlarının ve coğrafi odağının genişletilmesiyle kurulmuştur. JBV'nın başarısının temelinde güçlü liderliği, vizyon sahibi hibe tahsisi ve cömert bağışçıları bulunur. JBV bağışçılar, sivil toplum kuruluşları ve düşünce liderleri gibi çeşitli paydaşları biraraya getirerek ortak toplumsal sorunların çözülmesine ön ayak olmaktadır.

### İş Tanımı

Genel Sekreter, Yönetim Kurulu tarafında atanacak olup, çalışma süresince Yönetim Kurulu'na rapor verecek ve Yönetim Kurulu tarafından değerlendirilecektir. Genel Sekreter, vakfın kurumsal gelişimi, halkla ilişkileri, gönüllü aktiviteler, finansal yönetim ve kaynak geliştirme dahil bütün faaliyetlerinden Yönetim Kurulu'nun denetimi altında nihai olarak sorumludur. Bu kişi, Yönetim Kurulu tarafından belirlenen plan ve politikaların JBV'nda uygulanmasından, vakfın büyümesinden ve misyonuna yönelik hizmet etmesinden sorumludur.

### Temel Sorumluluklar

#### Yönetim Kurulu ile İlişkiler

- Yönetim Kurulu Başkanı ile düzenli olarak görüşür. Yönetim Kurulu kararlarının uygulamaya geçmeleri, Yönetim Kurulu'nun alt komiteleri arasında koordinasyonun sağlanması, uzun vadeli hedeflerin belirlenmeleri, ve bu hedeflere yönelik kat edilen mesafelerin değerlendirilmeleri için Yönetim Kurulu Başkanı, yetkililer ve üst yönetim ile ekip halinde çalışır.
- Yönetim Kurulu Başkanı, komite başkanları, yetkililer ve üst yönetim ile toplantılar için program ve gerekli malzemelerin hazırlanmalarını sağlar. Gerektiği durumlarda toplantılarda görüşülecek konularla ilgili olarak önceden araştırma yapıp bilgi tedarik eder.
- Yönetim Kurulu ve alt komitelerinin toplantıları için gerekli olan malzemelerin hazırlanmalarını; toplantı öncesi gerekli bilgilerin katılımcılara zamanında iletilmelerini ve toplantıların etkin ve rahat bir şekilde yapılmasını temin eder.
- Bütün Yönetim Kurulu toplantılarına bir danışman niteliğinde katılır. Bütün Yönetim Kurulu/alt

komite toplantılarının düzgün bir şekilde kaydedilmelerini ve kayıtların dosyalanmalarını sağlar.

- Bütün alt komite toplantılarına gerekli olan personelin katılımını sağlar.

### **İnsan Kaynağı Planlaması**

- Kurum içi iş bölümü ve iş tanımlarını hazırlar.
- Personel işe alımı, yetiştirilmesi, kapasite geliştirilmesi konularından sorumludur.
- Düzenli olarak personel performans değerlendirmeleri yapar.
- Personele ilişkin gerekli kayıtları tutar.
- Gönüllülerin işe alımı, yetiştirilmesi, kapasite geliştirilmesi konularından sorumludur.

### **Hibe Programı Yönetimi**

- JSYV'nın misyonu ve çalışma alanlarına ilişkin toplumsal konu ve ihtiyaçları takip eder. Vakfın program hedeflerine göre, ilgili kurum ve kişilerle ilişkileri tetikler ve toplantılar organize eder.
- Vakıflar Konseyi'nin<sup>5</sup> yıllık toplantılarına ve diğer benzer konferans ve çalıştaylarına katılarak vakfı temsil eder.
- Yönetim kurulunun belirlediği politikalar çerçevesinde hibe tahsisi programını planlayarak uygulamaya koyar.
- Tüm aşamalardaki hibe tahsisi faaliyetlerinin kaydını tutmak (başvuru, değerlendirme, ödüllendirme gibi) ve başışçının bu konularda düzenli olarak bilgilendirildiğinden emin olmak sorumlulukları arasındadır.

### **Halkla İlişkiler ve Kurumsal Gelişim**

- Vakfın kamuoyu, başışçılar, sivil toplum kuruluşları ve diğer paydaşlarına karşı temsilci ve sözcüsü durumundadır.
- Aktif bir şekilde vakfı tanıtmaya uygun araç ve venüler arar. Hizmet götürülen toplumda vakıf faaliyetleri ve misyonunun anlaşılmasını, vakıf hakkında genel bilgilere sahip olunmasını sağlar.
- Bu alanlarda vakfı ve ilgili komitelerle birlikte çalışır.
- Vakfın medya ve halkla ilişkiler faaliyetlerini koordine eder.

<sup>5</sup> ABD'de ulusal düzeyde faaliyet gösteren, vakıf ve sosyal yatırım vakıflarından oluşan bir üst kuruluştur.

### **Mali Yönetim**

- Vakıf varlıklarının nasıl değerlendirildiği, mali planlama, bütçeleme gibi konulara hakim olur.
- Yönetim kurulu ve ilgili komitelerin geliştirdiği yatırım planlarını takip eder, uygulamada karşılaşılan sorunlardan yönetimi haberdar eder.
- Vakıf yatırımlarını yönlendirmede mali danışmanlarla çalışıyorsa, bu danışmanların seçiminde ve kurulacak ilişkilerde aktif rol oynar.

### **Kaynak Geliştirme**

- Vakfın kaynak geliştirme faaliyetlerini yönetir; varlıklı bireyler, aileler, şirketler, vakıflar ve sivil toplum kuruluşları gibi çeşitli şartları bağışçılığa teşvik ederek ve onlarla ilişki geliştirerek vakfın bu bağışların yönlendirildiği ilk ve öncü kurum olmasını sağlar.
- Yönetim Kurulu ile birlikte çalışarak gerek genel giderlere, gerekse anavarlık geliştirmeye yönelik kaynak geliştirme stratejileri geliştirir.
- Potansiyel bağışçıları vakfın faaliyet ve hizmetleri hakkında bilgilendirir ve eğitir.
- Vakfın bağışçı ilişkilerini ve bağış kabul kriterlerini etkileyebilecek yasal mevzuatı (örneğin vergi mevzuatı) takip eder.
- Potansiyel bağışçılarla yakın ilişkilerde olan mali danışman ve müşavirlerle yakın ilişkiler içinde bulunur.

### **Aranan Özellikler**

- Dürüstlük ve vakıf faaliyetleriyle ilgili paydaşların mahremiyetine saygı.
- İleri seviyede iletişim ve ekip halinde çalışabilme becerisi. Çeşitli sosyo-ekonomik çevrelerden, yaş gruplarından, etnik ve kültürel gruplardan kişilerle (örneğin ileri yaştaki ve varlıklı bireylerle) iletişim kurabilme yetisi.
- Bağımsız, motive ve güçlü bir çalışma etiğine bağlı olarak çalışabilmek
- Kariyerinde iddialı hedefler koyarak bunları başarma becerisi göstermiş olmak.
- Güçlü liderlik vasıflarına sahip olmak
- Güçlü organizasyon yetisine sahip olmak
- Sosyal yatırım, filantropi ve bağışçılar vakıflarına yönelik derin bir ilgi ve bağlılık göstermek
- Johnson Beldesi'ne hizmet etmek ve hayat standartlarını yükseltmeye yönelik hevesli olmak

- Kaynak geliştirme, hibe tahsisi, bağışçı ilişkileri, vakıf yönetimi konularından bir veya daha fazlasında en az 5 yıl iş tecrübesine sahip olmak
- Gönüllü Yönetim Kurullarıyla yakından çalışma tecrübesi
- Bilgisayar donanımları (özellikle Microsoft Windows) ve internetle tanışıklık
- Lisans veya tercihen yüksek lisans derecesi (sosyal bilimler veya idari bilimler alanlarında)

### 3. Central Carolina Bağışçılar Vakfı Bağışçı İlişkileri Program Yetkilisi İş Tanımı



**Pozisyon:** Bağışçı İlişkileri Program Yetkilisi

**Bağlı olduğu kişi:** Genel Sekreter

#### **Kurumsal Bilgi**

Central Carolina Bağışçılar Vakfı, varlıklı bireyler ve şirketleri toplumumuzun kilit ihtiyaçları ile buluşturmaya yardım etmektedir. Bu amacına aşağıdaki beş görevi görerek ulaşmaktadır:

- Uzun ve kısa vadeli toplumsal ihtiyaçları karşılamak üzere süreklilik arz eden mali kaynaklar oluşturulmasında katalizör
- Bağışçıların çok çeşitli ve farklı filantropik amaçlarını gerçekleştirmeleri için bir araç
- Yerel filantropiyi teşvik eden bir platform
- Toplum yararına kullanılacak mali kaynakların koruyucusu
- Yerel koşulların oluşturduğu fırsat ve engellerin ele alınmasında lider

Central Carolina Bağışçılar Vakfı, aşağıdaki bölgelerde faaliyet göstermektedir: Cahoun, Clarendon, Fairfield, Kershaw, Lee, Lexington, Newberry, Orangeburg, Richland, Saluda ve Sumter.

#### **İş Tanımı**

Kaynak Geliştirme ve Bağışçı İlişkileri Program Yetkilisi vakfın mevcut bağışçılarıyla ilişkilerini yönetip

geliştirmeden sorumludur. Yetkili, kapsamlı bir bağışçı ilişkileri programı geliştirip vakıf personelini bağışçılarla stratejik ilişkiler geliştirmeleri konusunda yönlendirir.

Bu temel sorumluluğunun yanında Yetkili, bağışçılık konusunda farkındalık yaratıp, bağışçıları mevcut toplumsal ihtiyaçlar konusunda bilinçlendirecek bir bağışçı eğitim programı tasarlamak, bağışçıları toplumsal ihtiyaçlara yönlendirmek, ve vakfın hibe tahsisi kapasitesini geliştirmek görevleri arasındadır. Bu yolda izlenen belli başlı stratejiler şöyledir: bağışçıya kendi filantropik ilgi alanı ve ihtiyaçlarını keşvetmesinde yardımcı olmak, bağışçıları online hizmetleri kullanmaya yönlendirmek, bağışçı sorularını yanıtlamaya yönelik bir sistem geliştirmek, bağışçı ilgi alanlarını vakfın öncelikli program alanlarıyla uyumlu hale getirmek.

### **Temel Sorumluluklar**

- Bağışçıların kişisel olarak irtibat kuracakları bir nevi “müşteri hizmetleri” yetkilisi vazifesi görür.
- Bağışçıları vakfın program alanlarına yönlendirecek stratejiler geliştirir ve uygular.
- Azami derecede bağışçı memnuniyeti hedefler.
- Vakıf personelinin desteğiyle bağışçıları toplumsal ihtiyaçlar konusunda eğiten forum, çalıştay, konferans gibi etkinlik ve bilgilendirici belgeler düzenler
- Yeni bağışçıların oryantasyonunu yönetir.
- Vakıf personelinin irtibat halinde olduğu tüm bağışçı ve potansiyel bağışçıları kapsayan bir bağışçı veri tabanından sorumludur. Bu amaç doğrultusunda sadece kaynak geliştirme departmanı ile değil, vakfın hibe tahsisi, muhasebe gibi diğer bölümleriyle irtibat halinde olur.
- Bağışçılardan gelen istekler doğrultusunda belli toplumsal ihtiyaçlar veya sivil toplum kuruluşlarına yönelik araştırmalar yapar.
- Vakfın bağışçı ilişkilerini geniş ölçekte takip ederek raporlar hazırlar.
- Bağışçıları vakfın elektronik bağışçı hizmetleri araçlarıyla tanıştırmak ve kullanmalarını teşvik eder.
- Vakfın kabul etmediği bağışçı talepleri ve bağışçıların kaydını tutar ve izler.
- Bağışçılardan vakfın faaliyet ve hizmetleri konusunda geri bildirim almak için mekanizmalar oluşturur.
- Bağışçıları teşvik edici ve ödüllendirici mekanizmalar oluşturur.
- Belli başlı toplumsal etkinliklerde vakfı temsil eder.
- Genel Sekreter ve yönetim Kurulu'na bağışçı ilişkilerine yönelik her türlü yazışma ve irtibatta destek verir.



### **Aranan Özellikler**

- Lisans derecesi ve ilgili alanlarda iş tecrübesi
- İki ila dört yıl arasında, sivil toplum veya vakfı sektöründe liderlik rolü oynamış olmak
- Birey ve toplum düzeyinde, kamu yararına çalışma yönünde hevesli ve motive olmak
- Yaratıcılık, dürüstlük, inisiyatif alma ve kendi kendini motive etme özelliklerini çalışma etiği ile birleştirmek
- Geniş bir yelpazeden toplum liderleri ve bağışçılarla iletişim kurma yetisi
- Güçlü organizasyon ve koordinasyon becerileri
- Mükemmel yazılı ve sözlü iletişim becerisi
- Bağışçı ilişkileri veritabanı ve yazılımları ile tecrübe sahibi olmak
- Birey ve gruplara ikna edici, resmi sunumlar yapabilme yetisi

### **Tercih Sebepleri**

- Bir bağışçılar vakfında en az üç yıl tecrübe
- Toplumsal ihtiyaçlara ve demografiye ilişkin kapsamlı ve derinlemesine bilgi sahibi olmak
- Geniş bir bireysel network'e sahip olmak
- Toplumsal dinamiklerin farkında olmak

## **4.Tyne & Wear ve Northumberland Bağışçılar Vakfı Hibe Tahsisi Program Yetkilisi İş Tanımı**



**Pozisyon:** Hibe Tahsisi Yetkilisi

### **Kurumsal Bilgi:**

Vakıf 1988 yılından günümüze bağışçılarına yerel sorunların çözümü için kolay ve etkin bir yol sağlamak-tadır ve yerel düzeyde başarılı bir hibe tahsisi geçmişi bulunmaktadır. Vakıf hakkında detaylı ve güncel bil-

gilere [www.communityfoundation.org.uk](http://www.communityfoundation.org.uk) adresinden ulaşılabilir. Vakfın toplam varlıkları 40 milyon İngiliz Sterlinini bulmakta olup, yıllık getirisi hibe tahsisine ayrılmaktadır. Vakfı bünyesinde farklı birey ve şirketler tarafından oluşturulmuş 140 fonu idare etmektedir. Bunlara ek olarak kamunun sağladığı bazı fonların da tahsisi yapılmaktadır. Vakıf yılda ortalama 4000 hibe başvurusu almaktadır. 2007 yılında dağıtılan hibelerin toplamı 7.7 milyon sterlini bulmuş, 1700 faydalanıcı grubunun hayatına dokunmuştur. Hibeler gerek bağışçının gerekse Hibe Tahsisi Kurulu'nun tavsiyeleri ışığında, Yönetim Kurulu'nun onayı ile gerçekleştirilir.

#### **İş Tanımı:**

Vakfın hibe tahsisi yetkilileri hibe başvurularını değerlendirir ve hibe tahsisi gerçekleştirildikten sonra izleme ve değerlendirme sürecine katılır.

#### **Temel Sorumluluklar:**

- Vakfa gelen hibe başvurularını gerek kağıt üstünde gerek görüşmeler ve saha gezileri yoluyla değerlendirmek
- Vakfın her bir çalışma alanında gerçekleştirilen hibe tahsislerini takip ederek Hibe Tahsisi Direktörü'ne rapor vermek
- Bağışçılar, faydalanıcılar ve diğer paydaşlar ile güçlü ilişkiler kurmak
- Vakfı diğer vakıf ve sivil toplum etkinliklerinde temsil etmek
- Hibe tahsisi programını şekillendiren sosyal konular ve ihtiyaçlar ile üçüncü sektördeki gelişmelerden haberdar olmak
- Hibe Tahsisi Kurulu'na özellikle karar sürecinde bilgi sağlayarak destek olmak
- Vakfın diğer program ve departmanlarının faaliyet ve etkinliklerine iştirak etmek

#### **Aranan Özellikler:**

- Başvuruları analiz ederek tavsiyede bulunma yetisi
- Hibe tahsisi süreci ve değerlendirmesi konusunda tecrübe sahibi olmak
- Güçlü yazılı ve sözlü iletişim becerileri
- İş yükü ve son teslim tarihleriyle uyumlu bir şekilde çalışabilmek
- Bağışçılar, faydalanıcılar ve çalışma arkadaşları ile iyi iletişim kurabilmek
- Üçüncü sektöre ve toplumsal konulara hakim olabilmek
- Bilgisayar becerisi
- Ekip çalışmasına yatkın olmak

## 5. Nebraska Community Foundation İletişim Direktörü İş Tanımı



### **Pozisyon:** İletişim Direktörü

İletişim Direktörü, vakfın tüm iletişim ve pazarlama faaliyetlerinden sorumlu olup, faaliyetlerini vakfın tüm diğer departmanları ile uyumlu olarak yürütür. Direktör, aynı zamanda vakıf yönetiminin bir parçası olup,

Genel Sekreter ve Yönetim Kurulu ile özellikle stratejik planlama söz konusu olduğunda yakından çalışır. İletişim Direktörü'nün sorumlulukları aşağıdaki gibidir:

- Mevcut iletişim planını revize ederek ve uygulayarak vakfın iletişim faaliyetlerini yönetir.
- Vakfın dış iletişim araçlarını (yıllık faaliyet raporları, elektronik ve basılı bültenler, broşürler, bilgilendirici föyler, konu odaklı raporlar, basın bültenleri gibi) oluşturur ve medya ve hakla ilişkiler faaliyetlerini yürütür.
- Vakfın iç iletişiminden, kurum içi iletişim araçlarının ve bilgi akışının etkinliğinden sorumludur. Bu amaç doğrultusunda vakfın tüm departmanlarıyla birlikte çalışır. Gerekirse mevcut kurum içi iletişim araç ve mekanizmaları yeniler ve düzenler.
- Tüm medya ilişkilerini yürütür, vakfı yönetimi ve personelini bu yönde eğitir.
- İdari işler sorumlusu / ofis sorumlusu / Sekreter'e vakfın web sitesinin yönetimi ve diğer tüm elektronik iletişim araçlarının kullanımında destek verir.
- Vakfın kurumsal iletişim bütçesinin oluşturulmasını yönlendirir.
- Diğer bağışçılar vakıfları ve sivil toplum kuruluşları ile diyalog kurulmasını teşvik eder. (özellikle Nebraska eyaleti kapsamında bağışçılığı daha teşvik edici bir vergi mevzuatı oluşturulması konusunda toplu irade oluşturmaya çalışır)
- Vakfın Council on Foundations tarafından belirlenen Bağışçılar Vakıfları Ulusal Standartlarına uygunluğunu sağlar.
- Vakfın kaynak geliştirme faaliyetlerine özel iletişim faaliyetleri geliştirerek (örneğin bağışçı grubu veya toplumsal ihtiyaç odaklı) bu faaliyetleri destekler (örneğin konu odaklı yıllık raporlar, görsel malzemeler, broşürler gibi).

## 6. TEMA Vakfı Kurumsal Yönetim Beyanı

Türkiye topraklarının ve doğal varlıklarının korunması için çalışan TEMA Vakfı, Türkiye’de vakıflar bünyesinde iyi yönetim esaslarının benimsenip uygulanmasında öncü bir rol üstlenerek 2007 Mayıs ayında Kurumsal Yönetim beyanını açıkladı.

TEMA’nın çalışmalarını sürdürürken uygulamak üzere Kurumsal Yönetim İlkelerini kabul etmesinin amacı, “saydam hesapverebilir, sorumlu ve eşitlikçi bir yapı oluşturmak şeklindeki taahhüdünü ortaya koymak” olarak belirtiliyor. TEMA’dan yapılan açıklamada, Vakfın 326,000 gönüllüsü ile birlikte çalışan bir sivil toplum kuruluşu olarak, vakıf senedinde tanımlanan ve geçen 15 yıl içinde giderek ağırlaşan ve çeşitlenen görev ve sorumluluklarla faaliyet göstermekte olduğuna dikkat çekiliyor.

“TEMA, çalışmaları ve başarıları ile nesiller arası öneme sahip konulara, kamusal ve bilimsel kaygılara hesapverebilirlik yolu ile cevap verebilmek için meşruiyetinin kalitesini yükseltmenin sorumluluğunu taşıyor. TEMA, Yönetim Kurulu tarafından hazırlanarak Mütevelliler Heyeti’nce benimsenen Kurumsal Yönetim İlkeleri dahilinde Kurumsal Yönetim Beyanını oluşturarak saydamlık, hesapverebilirlik, eşitlik ve sorumluluk ilkeleri dahilinde davranmayı taahhüt ediyor”

TEMA’nın Kurumsal Yönetim Beyanı tam metnine aşağıdaki adresten ulaşılabilir:

<http://www.tema.org.tr/BizdenHaberler/Guncel/2007/TEMAKurumsalYonetimBeyani.pdf>

## 7. Örnek Çıkar Çatışması Maddesi

Vakıf; Mütevelli Heyeti ve diğer organlarda görev alanlar ile ücretli personelin, kendileri ve yakınları ya da özel bir yakınlık ve/veya ilişkisi olduğu kişi, şirket ve kuruluşların vakıftan bir çıkar sağlamalarını, vakfın faaliyetlerinden doğrudan etkilenen bir şirkette hissedar veya yönetici olmalarını, alınacak kararlardan maddi bir kazanç sağlayacak konumda olmalarını çıkar çatışması olarak tanımlamaktadır.

Bunu önlemek için; Vakıf Mütevellileri, Yönetim Kurulu veya diğer organlarda görev alanlar ve vakıf personeli çıkar çatışması durumuna düşmemek için gereğini yapacaklarını kabul etmiş sayılırlar. Ayrıca bir başışın faydalanıcısına, vakıf faaliyetine veya politikasına karşı kendisini yanılığa veya önyargıya itebilecek koşulları önceden haber vermeyi kabul ederler.

Çıkar çatışması durumunun ortaya çıkması halinde bu durum Yönetim Kurulu Başkanı’na veya Genel Sekreter’e bildirilecek ve kayda alınacaktır. Yönetim Kurulu, çıkar çatışmasının kaçınılmaz olduğu bir konuda karar alacağı zaman, bu kişi kendisini ilgilendiren karar alma sürecine katılmayacak ve oy kullanmayacaktır. Bu durum ilgili toplantı notlarında belirtilecektir.

Yukarıdaki tanımın kapsamadığı diğer tüm durumlarda, Vakıf Yönetim Kurulu Üyeleri, diğer organlarda görev alanlar ve personeli, Vakıf çıkarları ile kendi kişisel çıkarlarının arasında doğabilecek olası çıkar

çatışmalarını göz önüne alacak ve potansiyel bir çıkar çatışması olarak algılanabilecek faaliyetlerde bulunmaktan kaçınacaktır. Yönetim kurulu alacağı kararlarda vakfın, ilgili tüm paydaşların ve kamunun menfaatini ön planda tutar.

## KAYNAKÇA

- Arizona Bağışçılar Vakfı (ABV) Form ve Belgeleri
- Arizona Bağışçılar Vakfı Resmi Senedi
- Bolu Bağışçılar Vakfı Resmi Senedi
- Central Carolina Bağışçılar Vakfı Form ve Belgeleri
- Dupree, Scot A. ve Winder, David. *Foundation Building Sourcebook*, Synergos Institute, New York, 2000.
- Güder, Nafiz ed. *Sivil Toplumcunun El Kitabı*, Sivil Toplum Geliştirme Programı, Ankara, 2005.
- Johnson Beldesi Bağışçılar Vakfı (JBV) Form ve Belgeleri
- Nebraska Bağışçılar Vakfı Form ve Belgeleri
- TEMA Vakfı Kurumsal Yönetim Beyanı  
<http://www.tema.org.tr/BizdenHaberler/Guncel/2007TEMAKurumsalYonetimBeyani.pdf>
- Transatlantic Community Foundation Network (TCFN) Country Reports - Governance Structures
- Transatlantic Community Foundation Network (TCFN) Governance Functions and Responsibilities
- Transatlantic Community Foundation Network (TCFN) Governance List of Key Features for Community Foundations
- Tyne & Wear ve Northumberland Bağışçılar Vakfı Form ve Belgeleri
- Wyatt, Marilyn. *Orta ve Doğu Avrupa Çalışma Grubu STK Yönetişim Rehberi*, TÜSEV Çevirisi, 2007.

## 3 KAYNAK GELİŞTİRME

Dünyada bağışçılar vakıflarının ortak bir noktası, kaynak geliştirmeyi sadece gelir getirici bir faaliyet olarak değil, aynı zamanda temel amaçlarından biri olarak benimsemeleridir. Bu bölümde bağışçılar vakıflarının temel işlevlerinden kaynak geliştirme işlenmektedir. Vakıfların neden, nasıl ve nerelerden kaynak geliştirdiklerine kısaca değindikten sonra, başarılı kaynak geliştirme stratejileri oluşturmak için dikkate alınması gereken etkenlere, kaynak geliştirme sürecine ve bağışçı ilişkilerine değinilmektedir.

### 3.1 VAKIFLARDA KAYNAK GELİŞTİRME: NE İÇİN, NEREDEN VE NASIL?

#### Ne için?

Kaynak geliştirme hedeflerini vakfın misyonu ve kaynak yönetimi yetisi şekillendirir. Bağışçılar vakıfları aşağıdaki ihtiyaçları doğrultusunda kaynak geliştirirler:

- Programlar / Amaca yönelik giderler: Program geliştirip yürütmenin getirdiği masraflardır. Bağışçılar vakıfları gibi hibe tahsisinde bulunan vakıflar için, büyük bölümünü hibe programları tasarlayıp yürütmenin getirdiği masraflar oluşturur. Bu giderlere örnek olarak program alanlarında çalışan personel giderleri verilebilir. Bazı vakıflar gerçekleştirdikleri hibe tahsisi başına bağışçıdan bir hizmet bedeli (ortalama oranlar %1 ile %5 arasında değişmektedir) alarak bu masrafların bir kısmını karşılamaya çalışır.
- Genel giderler: Vakıf idaresinden doğan, proje ve programlarla doğrudan ilişkisi olmayan masraflardır. Bu giderlere örnek olarak telefon, faks, internet gibi ofis giderleri verilebilir. Yukarıda söz edilen hizmet bedeli uygulaması bu tür giderlere de yönlendirilmektedir, ancak genelde genel giderleri karşılamak için anavaklık getirisi gibi sabit gelirler tercih edilmektedir.
- Anavaklık geliştirme: Vakfın yıllık gelirinden faydalandığı anavaklığını büyütürken programlarına ve genel giderlerine katkısını artırması, vakfın hizmet verilen toplumun ihtiyaçları

için daha güçlü bir sürdürülebilir mali kaynak oluşturulmasını amaçlar.

#### • Diğer:

**Gelir getirici faaliyetler:** Vakıflar yatırımları yönlendirme ve değerlendirme konusundaki uzmanlıklarını, söz konusu toplumun ihtiyaçlarına yönelik bilgi birikimini ve benzeri diğer kaynaklarını gelir getirici faaliyetlere dönüştürme potansiyeline sahiptir. Gelir getirici faaliyetlere örnek olarak vakfın gerçekleştirdiği toplumsal ihtiyaç analizleri ve araştırmaların yayın haline getirilmesi ve bu süreçte doğan masraflar verilebilir.

**Paydaşlara verilen destekler:** Vakıfların çalıştıkları kuruluşların (örneğin sivil toplum kuruluşlarının) kapasitelerini geliştirmek amacıyla yürüttüğü faaliyetlerden doğan masraflardır. Bu faaliyetlere örnek sivil toplum kuruluşları ile şirketler, bireyler ve devlet kurumları arasında ilişki kurulması ve bu kuruluşların program ve proje geliştirip yürütmeye kapasitelerini artırmaya yönelik eğitim faaliyetleri sayılabilir.

#### Nereden?

Mali ve insan kaynakları, uzmanlık, zaman gibi kaynaklar alışılmış yerlerde bulunabileceği gibi, vakıfların karşısına alışılmadık yerlerde de çıkabilir. Başlangıç noktasının vakfın yakınındaki, misyon ve vizyonunu anlayıp benimseyen kişiler olması doğaldır. Bu noktadan sonra, pek çok vakıf aşağıdaki potansiyel bağışçılara yönelmiştir:

- Bireyler: Kurucuların kişisel ilişkileri olan kim-seler, profesyoneller ve varlıklı bireyler
- Şirketler: Yerel ve bölgede faaliyet gösteren çok uluslu şirketler
- Uluslararası bağışçı kuruluşlar: Diğer ülkelerdeki vakıflara destekte bulunan uluslararası kuruluşlar, vakıflar ve fonlar

- **Diğer vakıflar:** Kendi varlıkları ile proje yürütmeyip, başka vakıf/dernek veya STK'lara hibe tahsisinde bulunan vakıflar ve fonlar bulunmaktadır. Türkiye'de ulusal düzeyde faaliyet gösteren bazı vakıflar ve fonlar, diğer STK ve vakıflara hibe tahsisinde bulunsalar da bu uygulamalar henüz yaygınlaşmamıştır.
- **Kamu:** Bazı ülkelerde kamu kurum ve kuruluşlarının yerel kamu hizmetlerini bağışçılar vakıfları aracılığıyla yürüttüğü gözlenmektedir. Ancak bu ve benzeri uygulamalar yaygın olmayıp, gelişmekte olan ülkeler için henüz çok geçerli değildir.

Aşağıdaki bağışçı ilişkilerine ilişkin bölümlerde bağışçı türlerine göre temel kaynak geliştirme stratejileri, kendine has özellik ve ihtiyaçları, nasıl erişilebilecekleri gibi konular detaylı olarak ele alınmaktadır.

### **Nasıl?**

Kaynak geliştirme mevcut fırsatlar, vakfın kaynak geliştirmedeki geçmişi, vakıf personeli, yönetim kurulu, mütevellileri ve yakın kişilerinin kaynak geliştirme yetileri ile doğrudan bağlantılıdır. Kuruluş aşamasındaki pek çok vakıf, kurucularının ve yönetim kurullarının gönüllü olarak üstlendiği kaynak geliştirme faaliyetleriyle kurulur ve işler.

Kaynak geliştirme görevinin gönüllüler tarafından yürütülmesi ilk aşamada yerinde bir seçim olabilir, ancak vakıf büyüdükçe ve faaliyetleri genişledikçe, kaynak geliştirme sürecini baştan sona izleyecek, ilgili faaliyetleri koordine edecek, mevcut ve potansiyel bağışçılarla etkin iletişim kurabilecek profesyonellere ihtiyaç duyulacaktır. Kaynak geliştirme personelinde aranan niteliklere aşağıda detaylı olarak değinilmektedir.

Sahadan iyi örnekler, başarılı kaynak geliştirme girişimlerinin ortak noktaları olarak aşağıdaki etkenleri göstermektedir:

- Kaynak geliştirme stratejisi planlama sürecinin derinlemesine ve kapsamlı bir şekilde yapılması (konuya Bölüm 3.2'de detaylı olarak değinilmektedir)
- Kaynak geliştirme stratejisinin vakfın ilgili kurul, organ ve paydaşlarının (örneğin ilgili personel, genel sekreter, yönetim kurulu, kaynak geliştirme kurulu, bağışçılar) ortak çalışması ve akli ile oluşturulup kabul edilmesi
- Stratejinin açık, kolay anlaşılır ve zaman içinde değişime açık olacak kadar esnek şekilde tasarlanıp, kamuoyu ile açıkça paylaşılması
- Bağışçılar ve diğer destekçilerle uzun vadeli ve sağlam ilişkiler kurulması
- Hesapverebilirliğin ve şeffaflığın vakfın kurumsal kültürünün vazgeçilmez bir parçası haline gelmesi
- Potansiyel bağışçı ve destekçilerle paylaşılma-ya hazır olacak, açık ve net olarak tanımlanmış bir kurumsal profil (misyon ve amaçlar listesi, faaliyet ve programlar, vakıf yöneticileri ve personeline ilişkin bilgiler gibi)
- Profesyonel kaynak geliştirme hizmetlerine erişim
- Kaynak geliştirme için gerekli vakıf kaynaklarının (zaman, mali kaynak ve beceri gibi) ayrılmış olması
- Kaynak tabanının geniş ve çeşitli tutulması (böylece bir kaynağın kaybı halinde vakıf faaliyetlerinin sarsılmamasının sağlanması)
- Yeni kaynakların birleştirilip ivme kazandırılabilceği mevcut kaynaklara sahip olunması
- Geçmiş kaynak geliştirme faaliyetleri ve programlar arasında başarı örnekleri bulunması
- Ulusal ve uluslararası düzeyde iyi bir itibara sahip olunması

### 3.2 KAYNAK GELİŞTİRME STRATEJİSİ PLANLAMA SÜRECİ

Başarılı kaynak geliştirme girişimlerinin temelinde iyi bir planlama süreci yatmaktadır. Bağışçılar vakıfları kaynak ihtiyaçları, paydaşları ve faaliyet gösterdikleri toplumun içinde bulunduğu koşullar açısından çok çeşitli olduklarından, tek bir stratejinin her vakıf için uygun olması söz konusu değildir. Ancak, kaynak geliştirme stratejisi planlanırken vakıfların göz önüne alması gereken ortak noktalara aşağıda değinilmektedir.

#### 3.2.1 Değerlendirme (Fizibilite Çalışması)

Mevcut koşulların güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditlerden oluşan kapsamlı bir değerlendirilmesinin yapılması gerekmektedir. Bu değerlendirmenin sonunda aşağıdaki sorulara cevap verilmiş olması yerinde olacaktır:

- Vakfın hangi kaynaklara ihtiyacı bulunmakta?
- Vakfın hali hazırdaki kaynakları neler?
- Vakıf kaynak geliştirme faaliyetlerine ne kadar zaman ve kaynak ayırabilir?
- Bireyler ve şirketler temelinde yerel filantropik eğilimler ne yöndedir?
- Uluslararası bağışçı kuruluşlar temelinde eğilimler ne yöndedir?
- Pek çok ülkede kaynak geliştirmenin oldukça yeni bir kavram olduğu düşünülürse, bu alanda kimlerin uzmanlık ve tecrübelerinden faydalanılabilir?
- Vakfın kaynak geliştirme faaliyetlerini etkileyecek geniş ölçekli etkenler nelerdir? (örneğin konuya ilişkin yasal mevzuat)

#### 3.2.2 Kaynak İhtiyacı Tanımlaması

##### Genel Giderlere Yönelik Fonlar ve Hibe Tahsis Fonlarının Ayırımı

Bağışçılar vakıfları gibi çok çeşitli kaynaklardan sağladığı fonlar (şirketler, varlıklı bireyler, aileler v.b) ve anavarlığından sağladığı gelirler ile sivil toplum kuruluşlarına hibe tahsisinde bulunan kuruluşların kaynak ihtiyaçları belirlenirken hibe tahsisine ayrılan fonlar ve genel giderlere yönelik fonlar arasında ayırım yapmak gerekmektedir.

a. Genel giderlere yönelik fonlar: Vakfın idari faaliyetlerini destekleyen fonlardır. Bunun içinde genel giderler olduğu gibi, mali yönetim, bağışçı ilişkileri, kaynak geliştirme programı gibi faaliyetleri yürütmek için ayrılmış fonları kapsar. Temel ofis ve personel masraflarını karşıladıkları için bu fonlar genelde idari masraflar / genel giderler olarak adlandırılır.

Bağışçılar vakıfları gibi amacı STK'lara hibe tahsisinde bulunmak olan vakıflar, genel giderlerine yönelik masraf ve dolayısıyla fon ihtiyacını mümkün olduğunca az tutarak, hibe tahsisine azami düzeyde yönelmeye çalışırlar.<sup>6</sup>

b. Hibe tahsis fonları: Genel giderlere yönelik fonlar haricindeki tüm fonları kapsayan, sivil toplum kuruluşlarına hibe tahsisinde bulunmak amacıyla oluşturulan fonlardır. Bu fonlar, bağışçıların ve STK'ların çok çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak üzere, şartları oldukça net ve kapalı uçlu bir şekilde tasarlanmış fonlardan, şartları oldukça açık uçlu bırakılmış fonlara kadar geniş bir yelpazeye yayılırlar. Bu fonların bazıları anavarlığa katılıp getirisinden faydalanılarak kullanılırken, diğerleri belirli bir süre zarfında tamamen harcanır. Hibe tahsis amacıyla geliştirilen temel fon çeşitleri aşağıdaki şekildedir:

<sup>6</sup> Türkiye'de yasal düzenlemelerin kamu yararına çalışan vakıflarda (vergi muafiyeti statüsüne sahip) genel giderlerin tüm giderlere oranının en fazla 1/3, amaca yönelik program giderlerinin ise en az 2/3 oranında belirlenmiş olması bu masraflar üzerinde bir sınırlama oluşturmaktadır. Ancak 1/3 oldukça yüksek bir oran olup, vakıfların bağışçıya karşı hesapvarebilirlikleri ve etkin çalışmalarını göstermeleri açısından bu oranın altında oranlar hedeflemeleri önerilmektedir.



1. Bireyler, aileler veya şirketler tarafından oluşturulan bireysel fonlar:

a) Sartsız fonlar: Bağışçı bağışladığı fonun hangi sosyal alanlarda ve nasıl tahsis edileceği konusundaki kararları tamamen vakıf yönetimine bırakır. Vakfa azami derecede esneklik sağlayan fonlardır. Bu fonlar vakfa hızla değişen toplumsal ihtiyaçlara yönelmede esneklik sağlar.

b) Sosyal ilgi alanı fonları: Bağışçı fonun kullanılacağı sosyal alanı<sup>7</sup> belirler, ancak fonun nasıl kullanılacağı konusundaki diğer tüm kararları (kurum, proje, süreç vb.) vakıf yönetimine bırakır. Eğer bağışçının ilgilendiği sosyal alan vakfın belirlediklerinin dışında kalıyorsa, vakıf bağışçmayı bu alanlarda faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarına yönlendirir.

c) Kurumsal fonlar: Bağışçı fonun hangi sivil toplum kuruluşuna tahsis edileceğini kendisi belirler. Vakıf, denetim sürecini geçen STK'ya hibe tahsisini gerçekleştirir. Vakfa fazla esneklik sağlamayan fonlardır.

d) Bağışçının tavsiyeleriyle yönlendirilen fonlar: Bağışçı fonun çeşitli amaçlar için çeşitli kurumlara ve çeşitli şekillerde yönlendirilmesi gibi tavsiyelerde bulunur. Vakıf bu tavsiyeler ışığında hibe tahsisini gerçekleştirir. Vakfa asgari derecede esneklik sağlayan fonlardır. Burs verilmesi için oluşturulmuş fonlar, bu tür fonların sık rastlanan bir türüdür.

2. Pek çok bağışçının katkılarıyla oluşturulan havuz fonları:

a) Sosyal ihtiyaç fonları: Çeşitli bağışçılardan, çeşitli miktarlarda toplanarak bir sosyal

ihtiyaca yönlendirilen fonlardır. Bu fonlara katkıda bulunmak isteyen bağışçılar vakfın belirlemiş olduğu sosyal alanlar arasından seçimlerini yaparlar. Vakıf yönetimi her bir sosyal alanda desteklenecek "işbirliği kurumları" ve projelerini bir portfolyö olarak hazırlar, kamuoyuna açık bir şekilde ve hazır bulundurur.

b) Acil durum fonları: Tıpkı sosyal ihtiyaç fonları gibi, çeşitli bağışçılardan, çeşitli miktarlarda toplanarak aniden oluşabilecek (örn. bir doğal afet gibi) sosyal ihtiyaçlar için ayrılan fonlardır.

c) Anavarlık fonları: Çok sayıda kurumun anavarlıklarını bir havuz fonu altında toplayıp yıllık getirilerini azami, işletme giderlerini ise asgari seviyede tutmalarını sağlar.

d) "... dostları" fonları: Belirli bir sivil toplum kuruluşu veya eğitim kurumuna yönlendirilmek üzere oluşturulmuş havuz fonlarıdır. Bu fonlar kaynak geliştirme yükünü kısmen alır ve konuda uzman olan sosyal yatırım vakfına aktarır. Vakıf, bu fonların getirdiği ekstra idari yük sebebiyle, kabul kriterleri ve hizmet bedellerine ilişkin özel uygulamalar geliştirir.

e) Filantropinin teşviki fonları: Tıpkı belirli bir sosyal alanda açılmış bir sosyal ihtiyaç fonu gibi çalışır. Filantropi ve sosyal yatırımcılığı teşvik etmeye yönlendirilen fonlardır. Sosyal yatırım vakfının misyonunun bir parçası olduğundan vakfa daha fazla esneklik sağlar. Bu fonlar aynı zamanda vakfın kendi genel gider ve programları, kapasite gelişimi için kullanabileceği kaynaklardır.

Yukarıdaki liste belli başlı hibe tahsisine yönelik fon çeşitlerini kapsamaktadır. Vakıfların içinde buldukları kendine has koşullar, odaklanılacak sosyal alan ve ihtiyaçları bu listeyi şekillendirir. Gerek bireysel fonlar gerekse havuz fonları için aşağıdaki

<sup>7</sup> Vakıf yöneleceği sosyal alanları kapsamlı bir toplumsal ihtiyaç analizi gerçekleştirdikten sonra belirler ve belirli aralıklarla günceller. Toplumsal ihtiyaç analizlerine Rehber'in Hibe Tahsisi başlıklı bölümünde değinilmektedir.

tabloda belirtilen özellikleri kapsayan ve bağış kabul şartlarını içeren bilgilendirici belgeler hazırlanması yararlı olacaktır. Bu tablo hazırlanırken hibe tahsisinde bulunulacak kurumların kapasiteleri, mevcut sosyal ihtiyaçların büyüklüğü, potansiyel bağışçıların özellikleri göz önünde tutulmalıdır. Bu

işlem tamamlandıktan sonra her fon türünü koşulları ve bağışçıya sağladığı avantajlar açısından ele alan birer sayfalık tanıtım broşürleri hazırlanabilir. Örnek broşürlere Rehber'in Örnek Belge ve Formlar bölümünde yer verilmektedir.

FON TÜRÜ VE YIL İÇİNDE HEDEFLENEN BAĞIŞ SAYISI	KABUL EDİLEN BAĞIŞ TÜRÜ	YILLIK GETİRİSİ VEYA BAĞIŞIN TAMAMI HARCANACAK	MİNİMUM VE MAKSİMUM BAĞIŞ MİKTARLARI	ALINAN HİZMET BEDELİ ORANI (VARSA)	BAĞIŞÇIYA GETİRDİĞİ KOLAYLIKLAR
<b>BİREYSEL FONLAR</b>					
<b>ŞARTSIZ FONLAR (1)</b>	Nakit Menkul Kıymetler Gayri Menkul	Bir kerede harcanmak üzere / yıllık getirisinden faydalanılarak	1000 YTL - sınırsız	Yok	Bu fonlar vakfa hızla değişen toplumsal ihtiyaçlara yönelmede esneklik sağlarken, bağışçı ile ilişkileri sürdürmeye yardımcı olur
<b>SOSYAL İLGI ALANI FONLARI (3)</b>	Nakit	Bir kerede harcanmak üzere / yıllık getirisinden faydalanılarak	1000 YTL - 50.000 YTL	%5	....
<b>"..." DOSTLARI FONLARI (0)</b>				%10	
...					
<b>HAVUZ FONLARI</b>					
<b>SOSYAL İHTİYAÇ FONLARI (3)</b>					
<b>ACIL DURUM FONLARI (0)</b>					
...					

### 3.2.3 Potansiyel Bağışçı Listesi

Sahadan tecrübelerin gösterdiğine göre, potansiyel bağışçı listesi söz konusu olduğunda:

- Daha önce bağış yapmış kimseler tekrar bağış yapmaya daha meyilli olacaktır.
- Bağışçıların ilgi alanlarının vakfın ilgi alanlarıyla örtüşmesi gerekir.
- Vakfı destekleyen ve network'ü geniş olan şahısların yönlendirmeleri potansiyel bağışçıların belirlenmesinde son derece önemli olacaktır (örneğin Yönetim Kurulu üyeleri).

İlk potansiyel bağışçı listesi oluşturulduktan sonra vakıf, genel giderleri ve hibe tahsisine yönelik fonları için yeterli bir taban olup olmadığını tartar. Olumlu sonuç alınması halinde, listeyi genişletmeye yönelik faaliyetlerini askıya alarak mevcut listeye odaklanır.

Mevcut listedeki potansiyel bağışçıların, değerlendirilip niteliklerine göre ve diğer ihtiyaçların önüne geçmeyecek şekilde gruplandırılması gerekecektir. Zira kaynak geliştirme süreci planlanırken hüner isteyen konu, her bir fon türü ve ihtiyaç için en uygun kaynakları belirleyerek bir fonun diğer fonların kaynaklarını elinden almasını önlemektir. Örneğin, sosyal ihtiyaç veya burs fonlarına yönelik bağışçı

bulmak nispeten daha kolayken, özellikle kuruluş aşamasında vakfa şartsız bağış yapacak bağışçılar bulmak zor olabilir. Bu sebeple kaynak geliştirme süreci planlanırken çeşitli fonların bağışçı ve kurucuları için öncelendirme yapılması yerinde olacaktır.

Potansiyel bağışçıların tespiti ve nitelendirilmesinde göz önüne alınması gereken özellikler aşağıda listelenmektedir:

- Bağış Geçmişi
- Vakıf ile ilişkisi
  - Yönetim Kurulu veya diğer kurullarda üyelik
  - Profesyonel kuruluşlara üyelik
- Bölgesel odak
- Fonlama Tercihii
  - Bireysel Fonlar
  - Havuz Fonları
  - Anavarlığa veya genel giderlere katkı
- Diğer destek alanları

Bu özelliklerin tablo şeklinde ele alınması bağışçılar arasında karşılaştırma yapılmasını kolaylaştırır:

İSİM	BAĞIŞÇI TÜRÜ	YER	FONLAMA ŞEKLİ	PROGRAM ALANI	BÖLGESEL ODAK
FORD VAKFI	Kurumsal: Uluslararası Vakıf	ABD	Programlar Anavarlık katkısı	Çocuklar İnsan Hakları Sivil Toplum ...	Uluslararası (özellikle gelişmekte olan bölgeler)
ARÇELİK	Kurumsal: Şirket	İstanbul (Merkez) Bolu (Üretim)	Proje bazlı sponsorluklar	Gençlik Eğitim	Yerel ve ulusal
ALİ AKSOY	Bireysel: İş adamı	Bolu	Burslar	Eğitim	Yerel

Bağışçıların gruplandırılmasında onları tavsiye eden ve yakından tanıyan kişi veya kurumla detaylı bilgi alışverişi yapılması gerekecektir. Vakıf personeli bu çalışmalara paralel olarak bağışçı listesini genişletmek için çalışmalarına devam etmelidir.

### 3.2.4 Hareket Planı Geliştirme

Değerlendirme / fizibilite çalışmasının yapılması, kaynak ihtiyacı tanımlaması ve potansiyel bağışçı listesinin belirlenmesinin ardından tüm bu parçaları birbirine bağlayan hareket planları oluşturulmalıdır. Hareket planlarının aşağıdaki bilgi / belgeleri içermesi gerekir:

- Kaynak ihtiyacı tespiti (genel giderlere ve hibe tahsisine yönelik fonlar, fonların şartları ve miktarları gibi)
- Potansiyel bağışçılar listesi ve bilgileri
- Etkinlik / başvuru takvimi (teklif başvuru tarihlerini, bağışçı türüne göre kaynak geliştirme etkinlikleri takvimi ve hedefleri içeren)
- Vakfın ilgili alanda kaynak geliştirme faaliyetlerine ayırdığı kaynaklar (insan kaynakları, ofis giderleri, bütçe ve nakit akışı gibi)
- Hedefler (kaynak geliştirme masraflarının asgari düzeyde tutulması, yeni bağışçıların vakfa kazandırılması, belirli bir sürede vakfa kazandırılması planlanan kaynak miktarı ve fon sayısı gibi)

### 3.3 KAYNAK GELİŞTİRME SÜRECİ

Yukarıda anlatılan planlama sürecinin sonunda oluşturulan hareket planının ışığında kaynak geliştirme süreci yürürlüğe girer. Kaynak geliştirme süreci, bağışçı ilişkileriyle paralel olarak ilerleyen bir süreçtir. Aşağıda tüm bağışçılar için geçerliliğini koruyan, temel bir kaynak geliştirme süreci çerçevesi verilmektedir.

### 3.3.1 İlişki Geliştirme

İlişki geliştirmede ister bireysel ister kurumsal bir bağışçı olsun, başarının temelinde bağışçı gibi düşünmek yatar. Bağışçının motivasyonu, amaçları, ilgi alanları, vakıftan beklediği somut çıktılar ve diğer beklentileri bağış yapıp yapmaması arasındaki ince çizgiyi oluşturur.

#### Bağışçı motivasyonu:

Aşağıda, bağışçiyı bağış yapmaya yönlendiren sebeplerin bir listesi sunulmaktadır:

Kişisel/Kurumsal Etkenler:

- Kabul görme arzusu
- Kişisel/kurumsal başarı ve tatmin
- Kişisel/kurumsal fayda
- İnanç ve vicdani rahatlık

Sosyal Etkenler:

- Statü sembolü
- İş bağlantıları ve siyasi bazı bağlantılar
- Fedakarlık
- Sosyal koşulları kendi arzuları yönünde şekillendirmek

Olumsuz Etkenler:

- Güvensizlik
- Sürecin karmaşıklığı
- Eski alışkanlıklardan (örneğin doğrudan yardımlar) vazgeçmenin zorluğu
- Daha önceki tecrübelerinde düş kırıklığı yaşamış olmak

Teşvik Edici Etkenler:

- Mükafat görme
- Vizyonunu genişletme
- Verimlilik

Özel Durumlar:

- Kültür
- Gelenekler
- Kimlik

### **Bağışçının amaç, ilgi alanı ve beklentileri**

Bağışçının amaç ve ilgi alanları ile bağış geçmişi derinlemesine araştırılmış ise bu konularda çok temel sorunlar yaşanmayacaktır. Burada bağışçiyi ikna etmek vakfın sunum başarısı ile doğrudan bağlantılıdır. Bağışçının vakıftan beklentileri söz konusu olduğunda, açık ve net olarak konuşulması ve sürecin başından sonuna ortak bir akıl ile hareket edilmesi yerinde olacaktır.

### **Bağışçının Hak ve Sorumlulukları: Bağışçı Mahremiyeti**

Bağışçı ilişkilerinin geliştirilmesinde bir diğer önemli nokta, vakfın ve bağışçının birbirine karşı hak ve sorumluluklarının ilişkinin başından açık ve net bir şekilde belirlenmesidir. Örneğin, vakfın ister kurumsal ister bireysel bağışçıları olsun, kendisine bağışta bulunan veya destekleyen paydaşların mahremiyetine saygılı olmalı, bağışçının gizli kalmasını istediği türde bilgileri gizli tutmalıdır.

Bağışçı, isminin, yaptığı yardımın türü ya da miktarının ve başka bilgilerin kamuya duyurulmasını istemediği takdirde, vakıf bu talebe karşı saygılı olmalıdır. Vakıf, kendisine bağış veren kuruluşun isim ve adresinin, vakfın diğer partilerle paylaştığı bir postalama listesinde yer almama talebine uymalıdır.

Vakfın mevcut ya da potansiyel bağışçıdan talepleri aşırıya kaçmamalı, baskı yapıcı bir nitelikte olmamalı, bağışçının tercih ve eğilimlerine karşı saygılı olmalıdır.

Yukarıda değinilen konunun ışığında, vakfın bağışçısına karşı yükümlülükleri, buna karşılık bağışçının vakfa karşı yükümlülükleri karşılaşılabilecek farklı durumlar göz önüne alınarak ayrıntılı olarak belirlenmeli ve bağışçılara net olarak açıklanmalıdır.

Bu amaçla hazırlanacak ve şartlı bağış sözleşmesi ile birlikte imzalanacak bir Ortak Hak ve Sorumluluklar Sözleşmesi, konudaki muğlaklıkların ve olası yanlış anlaşılmaların ilişkinin başından ortadan kaldırılmasına yardımcı olacaktır. Bu tür sözleşmelere bir örnek, Rehber'in Örnek Form ve Belgeler bölümünde bulunmaktadır.

### **İlişki geliştirmede izlenen adımlar ise şöyledir:**

- Potansiyel bağışçıların bilgilerinden hareketle görüşme düzenleme ve takibi
- İlk görüşme
  - *Tanışma*
  - *Amaçları açıklama*
  - *Bağışçiyi daha iyi tanıma*
- Bağışçiyi bağışçılık konusunda bilgilendirme, kendini konumlandırmasına yardımcı olma
- Vakfın tanıtımı<sup>8</sup>
  - *Dosya, broşür, resim, faaliyet raporu gibi materyaller*
  - *Web sitesi*
  - *Toplantı ve etkinliklere davet*

Bu adımların temel amacı bağışçının kafasındaki soruları yanıtlamaktır. Vakıf ile çalışmaya yeni başlayacak bir bağışçının kafasında aşağıdaki sorular yer alacaktır:

<sup>8</sup> Konuya rehberin İletişim Bölümü'nde detaylı olarak değinilmektedir.

<b>KİMSİNİZ?</b>	Kurumun tanıtımı (Miyon, Tarihçe, Kurucular, Mütevelliler, Yönetim Kurulu Üyeleri, Bağışçılar...)
<b>NE YAPARSINIZ?</b>	Programların ve bağışçıya sunulan çeşitli fon imkanlarının tanıtımı Başarılı örnekler
<b>NEREDE?</b>	Faaliyet gösterilen coğrafi bölge
<b>NASIL?</b>	Yöntemler
<b>NE DEN? NE İÇİN?</b>	Gerekçeler

### 3.3.2 Talep Etme

Bağışçıdan bağış talep ederken ihtiyaçlarının anlaşıldığını hissetmesi ve yaratıcı çözümler sunulması önemli olacaktır. Ayrıca bağışın bir kereye mahsus görülmemesi, mümkünse miktarının artırılarak yenilenmesi için çalışılması gerekir. Bağışçıların desteklemeyi seçtiği kurumlar ve projelerde görülen özellikler şöyledir:

- Çözölmek istenen sorunun iyi tanımlanması
- Güvenilirlik
- Referans
- Heyecan/ motivasyon düzeyi
- Kurumsal tarihçe
- Hedeflerin gerçekçi olması
- Proje veya kurumun özgülüğü
- Finansal yeterlilik
- Liderlik
- Geniş bir network'e sahip olunması
- Kurumun gelişime açıklığı

Hibe tahsisi fonlarına yönelik bağışlar söz konusu olduğunda, vakfın sunduğu bireysel ve havuz fonlarının potansiyel bağışçıların istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde geliştirilmesi gerekmektedir.

Genel giderlere yönelik kaynak geliştirilirken yaşanan başlıca zorluk, bu fonların bağışçı tarafından sadece maaş ve ofis giderlerini karşılayan ve somut bir çıktısı olmayan fonlar olarak görülmesidir. Çoğu bağışçı için belirli bir sosyal ihtiyaca bağışta bulunmak, içinde yaşadığı toplumun hayat koşullarını iyileştirmek adına daha etkin bir yöntem olarak görölmektedir. Vakfın kaynak geliştirmeden sorumlu yönetim ve personelinin bu fonların aslında amaca yönelik fonlar olduğunu vurgulaması, hatta hibe tahsisinde bulunduğu (eğitim, sağlık, çocuk gibi) sosyal alanların yanında "filantropinin teşviki" gibi bir sosyal alan oluşturarak bu şekilde pazarlanması yararlı olacaktır.

### 3.3.3 Teşekkür Etme

Bağışın ardından yapılan takip ve teşekkür süreci, bağışın yenilenmesi için önemli bir etkidir. Burada yöntem bağışçı türüne göre değişebilmekle birlikte genelde aşağıdaki yöntemlerden bir veya birkaçı tercih edilir:

- Mektup
- Telefon
- Görüşme
- Bağışın kullanıldığı projeye saha gezisi

### 3.3.4 Raporlama

Kaynak geliştirme süreci bağışın alınmasıyla sonlanmayıp, bağışın kullanıldığı süreci ve ertesini de kapsar. Bağışçıya zamanında ve gerekli detayda bilgi verilmesi, ilişkilerin geliştirilmesi için son derece önemlidir. Raporlama konusuna rehberin Hibe Tahsis Bölümü'nde detaylı olarak değinilmektedir.

### 3.4 BAĞIŞÇI TÜRÜNE GÖRE KAYNAK GELİŞTİRME

Bağışçı bağışını sosyal yatırım vakfına değil, sosyal yatırım vakfı aracılığıyla yapar. Bağışçılar vakıflarıyla çalışan tüm bağışçılar açısından doğrudan proje üstünde çalışmaktansa bir aracı kurum kullanmanın getirdiği bazı kolaylık ve avantajlar önemli olmuştur. Örneğin aklında belirli bir proje olmayan bir bağışçı vakıftan tavsiye alabilir, birden fazla proje desteklemek isteyen bağışçı hepsini bir kanaldan yapabilir, diğer bağışçıları kendi bağışına katkıda bulunarak toplam bağışı artırmaya davet edebilir, uzun vadede toplumsal ihtiyaçların karşılanması için sürdürülebilir bir kaynağa yatırım yapmak isteyebilir veya bağışının hesapverilebilir bir şekilde doğru amaçlar doğrultusunda kullanıldığından emin olmak isteyerek bu konuları vakfa aktarabilir.

Bu bağlamda, aracı kurum olarak bağışçılar vakıflarını tercih eden bağışçılar açısından bu vakıflar:

1. bağışçıları ihtiyaç sahibi birey ve topluluklarla buluşturabilir,
2. çeşitli kaynakları birleştirerek tek bir amaca yönlendirebilir,
3. yerel ilişki ve dinamikleri daha iyi anlayabilir,

4. yüksek düzeyde hesapverebilirlik sunabilir,

5. anavrlığı ile sosyal sorunların çözümü için uzun vadeli ve sürdürülebilir bir kaynak teşkil edebilir.

Türkiye'de ve dünyada bağışçı yelpazesi oldukça geniş olup; vakıflar, şirketler, devlet, uluslararası kuruluşlar, kamuoyu ve varlıklı bireylere kadar çeşitli kurum ve kişileri kapsayabilmektedir. Bu bağışçılar birbirlerinden ilgi alanları (sosyal alan, coğrafi bölge, ülke gibi), fonlama yöntemleri (bağış yaparken belirlediği şartlar, koşullar) ve takip ettiği prosedürler (bağış için başvuru, değerlendirme ve raporlama yöntemleri gibi) açısından farklılıklar göstermektedir. Bu bölüm çeşitli bağışçıların kendilerine has motivasyon, ihtiyaç ve uygulamaları açısından bir özetini sunmaktadır.

#### 3.4.1 Özel Sektör

Şirketlerin öncelikli amacı kar etmek olmasına rağmen, pek çok şirket içinde bulunduğu sosyal koşullara kayıtsız kalmamakta, yaşam koşullarının iyileştirilmesi için kaynaklarını ayırmaya sıcak yaklaşmaktadır. Şirketlerin bu yöndeki faaliyetleri kendi şirket vakıflarını kurmaktan, tüm filantropi faaliyetlerini bir aracı kurum yoluyla yapmaya kadar geniş bir yelpazeye yayılmaktadır. Şirketleri bağışta bulunmaya iten başlıca etkenler kamuoyu nezdinde kurumsal imajlarını koruma ve çalışanlarının yaşadıkları toplumdaki yaşam koşullarının iyileştirilmesinin işyerinde verimliliği artıracağı düşüncesidir.

Şirketlerle ilişkiler daha çok şirket vakıfları üzerinden veya PR amaçlı sponsorluklar ekseninde ilerlemektedir. Her ikisi için de resmi başvuru gerekmektedir.

Şirketlerle çalışırken dikkat edilmesi gereken noktalar:

- sponsorluk mu bağış mı alındığı konusunun netleştirilmesi
- yapılan yatırımın getirisinin somut bir biçimde

ölçümlenip raporlanmasının talep edileceği

- şirketlerden nakdi olduğu kadar aynı yardımlar da talep edilebileceği (örneğin teknik altyapı, ulaşım, mali uzmanlık gibi)
- iş dünyasından liderlerin sözcülüğünün diğer şirketleri de vakıfla çalışmaya yönlendirebileceği

### 3.4.2 Bireyler ve Kamuoyu

Bireyleri bağışta bulunmaya yönelten çok çeşitli sosyal, ekonomik, politik ve kültürel etkenlerin bir birleşimidir. Şirketler gibi bireyler de vakıflara nakdi yardımların ötesinde vizyonları, zamanları, becerileri, aynı yardımlarıyla katkıda bulunma potansiyeline sahiptir.

Vakıfların varlıklı bireylere ulaşma yolları arasında posta, internet, ödüller, profesyonel ağlar, kişisel ilişkiler, ödül törenleri ve diğer kamuoyuna açık etkinlikler yer almaktadır.

Varlıklı bireylerle çalışırken dikkat edilmesi gereken noktalar:

- bu kişilere erişmenin özellikle bir tanıdık olmadan zor olması,
- bağış miktarlarının büyük, şartların ise açık veya kapalı uçlu olabileceği,
- kamuoyuna posta ve etkinlikler ile ulaşım şartsız bağışlar toplamanın mümkün olduğu, ancak bu yöntemle elde edilen miktarların oldukça küçük olacağı
- toplumun sadece en varlıklı kesiminin değil, daha geniş bir kesimin hedeflenmesi gerektirir.

### 3.4.3 Uluslararası Kuruluşlar

Uluslararası kuruluşlar çok uluslu olabildikleri gibi iki uluslu da olabilmektedir. Bu kuruluşların bazıları doğrudan STK'larla çalışmayabilir veya devletle ilişkileri sebebiyle bu faaliyetlerini kısıtlı düzeyde

tutabilir. Ancak diğer ülkelerdeki vakıf ve bağışçılar vakıflarına bağışta bulunan uluslararası kuruluşlar açısından bu bağışlar beraberinde yerel tecrübe ve bilgiye erişim ile filantropinin uluslararası düzeyde sürdürülebilir bir biçimde teşvikini getirmektedir. Bu kuruluşlar da nakdi bağışların yanında bilgi birikimi, uluslararası düzeyde iyi uygulamalara erişim, ağ kurma gibi fırsatlar sunmaktadır.

Uluslararası kuruluşlarla çalışırken dikkat edilmesi gereken noktalar:

- bu kuruluşlar mutlaka resmi bir niyet mektubu ve başvuru gerektirecektir.
- gerek bağış alan gerekse veren kurumun amaçlarının paralel olması başvurunun başarı şansını artıracaktır.
- yerel alışkanlık, gelenek ve uygulamaların uluslararası standartlarla çakışması söz konusu olabilmektedir. Örneğin sadece yerel düzeyde çalışmakta olan bir kuruluş için, uluslararası kuruluşun raporlama standartları oldukça yüksek olabilmektedir.

### 3.5 KAYNAK GELİŞTİRME PERSONELİ

Kaynak oluşturma konusunda çalışan kişiler, bağışçı ile vakfın amacını buluşturan, bağışçıları toplumsal ihtiyaçlar konusunda bilgilendiren, bu gereksinimleri karşılamaları için onları ikna eden, temsil ettiği vakfı, destek arayışı içindeki diğer vakıflardan farklılaştırabilen, bir anlamda kuruluşunu pazarlayan kişilerdir. Bu çalışanlar, toplum bilincini arttırabilmeli ve vakfa ilgi duyulmasını sağlamalı, destek fırsatları yaratabilmelidir. Kaynak oluşturmanın yanı sıra, bağışçının katkısını sürekli, uzun vadeli bir işbirliğine dönüştürmek, bağışçı ile sağlam bir ilişki kurmak da kaynak oluşturma personelinin görevi olmalıdır.

Kaynak oluşturma sorumlusunun görevini etkin bir şekilde yürütebilmesi için bazı donanımlara sahip olması gereklidir:



1) Vakfı İyi Tanımak: Vakfın amaç ve hedefleri, hedeflere nasıl ulaşıldığı, süren projeleri, proje ve etkinliklerin maliyetleri, ne kadarının karşılandığı, geleceğe yönelik planlar, planlanan harcamalar. Yapılmış bir harcama için kaynak sağlanması çok daha zordur. Tüm detaylara hakim olmak ve bağışçıya doğru bilgi vermek gerekir. Vakfa gelen bir yardım teklifine zaman yitirmeden yanıt vermek için, vakfın tüm kaynak ihtiyaçları (genel giderlere yönelik fon ihtiyacı ve hibe tahsisine yönelik fon ihtiyacı gibi) ve kaynak gerektiren tüm etkinlikleri bilinmelidir. Bu sürecin sağlıklı işlemesi, sağlıklı bir vakıf içi iletişim mekanizması ile gerçekleşebilir.

2) Kaynak Geliştirme Harcamaları: Kaynak geliştirme faaliyetlerinin de bir maliyeti vardır. Vakfın haberleşme, kırtasiye, tanıtım malzemeleri hazırlanması, ulaşım gibi masraflar, ve kaynak oluşturma personelinin ücretleri gibi giderler için cömert bir miktar bütçe ayrılmalıdır.

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

4) Zaman: İstenilen düzeyde ve süreklilik arz eden bir bağışçı tabanına ulaşmak, uzun vadeli bir çalışmadır. Kaynak oluşturma bütçesi hazırlanırken, zaman faktörünün de unutulmaması gerekir.

### 3.6 KAYNAK GELİŞTİRME VE ETİK

Vakfın kaynak geliştirme uygulamaları, onun hedefleri ile tutarlı, kurumsal yeterliliği ile uyumlu, mevcut ve olası bağışçıların beklentilerine saygılı olmalıdır. Buna paralel olarak, yardım yapan kuruluşların da (özellikle kâr amaçlı şirketlerin) etik değerlerinin, kamu nezdinde itibarlarının, vakfın ilke ve değerleri ile örtüşmesi gerekir. Bu konuda bir iyi örnek, Rehber'in Kurumsal Yapılanma ve Yönetişim

başlıklı bölümündeki TEMA Vakfı'nın İyi Yönetişim Beyanı'nda mevcuttur.

Ayrıca vakfın kaynak oluşturmak için yapacağı harcamalar, makul bir düzeyde olmalıdır. Bağışçıya gerek talep etme gerekse raporlama aşamasında sunulan bilgi ve belgeler eksiksiz ve doğru olmalıdır; vakfı, onun hedeflerini, talep edilen yardımın nasıl kullanılacağını tam olarak açıklamalıdır. Vakıf, bağışçının yardımın kullanılması konusunda sahip olduğu eğilimlerine/tercihlerine karşı saygılı olmalıdır.

Armağanların kabul edilmesi söz konusu olduğunda vakıf kaynak oluşturma çalışmaları sırasında karşısına çıkan, bağış mahiyetindeki hediyeleri kabul etme ya da kabul etmeme konusunda ilkelere sahip olmalı, gerekirse bu konuda bir yönerge hazırlanmalıdır. Vakfın hangi amaçları için bağış kabul edileceği, kişi ya da kuruluşlardan alınacak armağanların ölçü ve sınırları, bağış olarak alınabilecek gayr-ı menkullerin nitelik ve sınırları, alışılmadık ve beklenmedik bir armağanı kabul edip etmeme kısıtları, ana amaçlar ve kurumsal yeterlilik dikkate alınarak vakıf tarafından belirlenmelidir.

### 3.7 VAKIFLARDA PARA YÖNETİMİ

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

Vakfın parasal kaynak kullanımı, yönetim organı tarafından onaylanmış yıllık bütçeye uygun olarak yürütülmelidir. Vakıf parasal yönden hesap verebilir olmalıdır. Bu da düzenli mali raporlar hazırlanması, para akışının saydam bir biçimde ortaya konulması ile olanaklıdır. Vakfın her türlü maddî kaynağının

yanlış ya da kötü kullanılması durumunda, bu durumun yönetim organına iletilmesini sağlayacak bir mekanizma oluşturulmalıdır. Bütün bunlar için de, Vakfın yazılı bir mali politikası bulunmalıdır. Bu yazılı politika, kuruluşun mal varlığı, kuruluş içi denetleme süreçleri, satın alma uygulamaları ve kullanıma hazır kaynaklar gibi unsurları içermelidir.

### **Muhasebe usulü ve Tutulacak Defterler**

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

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

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

Medeni Kanun'a göre kurulan vakıflar, 213 sayılı Vergi Usul Kanunu'nun (VUK) 177. maddesi 5. bendi hükmü uyarınca, işletme hesabı esasına göre defter tutmalarına izin verilenler dışında kalan vakıflar, bilanço esasına göre defter tutarlar. Bakanlar Kurulu'nca vergi muafiyeti tanınan vakıfların bilanço esasına göre defter tutmaları gerekmektedir.

Yapıları gereği bilanço esasına göre defter tutmaları gerek görülmeyen vakıfların, işletme esasına

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

### **Kayda esas olan belgeler**

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

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

## ÖRNEK BELGE VE FORMLAR

### 1. Arizona Sosyal Yatırım Vakfı Fon Broşürleri


#### a) Fonları Tanıtan Genel Föy

Vakfın kurumsal logosu

Çarpıcı bir slogan: "Bağış seçeneklerimiz arasından size uygun olanı seçin"

Şartsız Fonlar

Burs Fonları



Vakfın desteklediği projelere insancıl bir yüz kazandırın görseller

Vakfın bağışçıya sunduğu fon seçeneklerini duru bir dille ve kısaca özetleyen metin

Sosyal ilgi alanı fonları

Kurumsal Fonlar

The Arizona Community Foundation (ACF) offers you the ability to establish a charitable legacy that will continue to grow and be used to meet the future needs of the community.

**There are many flexible charitable giving platforms from which to launch your philanthropy:**

**Donor Advised Funds** – You can have ongoing involvement in the use of your gift. You work with our professional program staff, identifying ways to use dollars from the donor advised fund you establish to address the issues and needs you care about most. Your recommendations are submitted to our local board for approval; we then distribute grant dollars.

**Unrestricted Funds** – Your gift can address ever-changing community needs – including future needs that often cannot be anticipated at the time your gift is made. We evaluate all aspects of community well-being – arts and culture, economic development, education, environment, health and human services, neighborhood revitalization, and more. The flexibility of your unrestricted gift enables ACF's program experts to respond to the community's most pressing needs, today and tomorrow.

**Field of Interest Funds** – You can target your gift to address needs in an important area of community life. Arts, AIDS, Aging, At-risk youth. You identify your personal interest area when making your gift; our board awards grants to community organizations and programs that are making a difference in the area you select.

**Scholarships** – You can invest your gift in our community's future and show students you care, all with the guidance and personal services of ACF. You determine the criteria students must meet to receive the scholarship you establish. With your assistance, students achieve their academic and career-oriented goals – from preschool to postgraduate work.

**Designated Funds** – You can direct your gift to a specific nonprofit organization or purpose. Help provide ongoing funding for a senior center, museum, or virtually any nonprofit charitable organization. Nonprofit organizations can use a designated fund through ACF to build their endowment and enhance their ability to accept large and complex gifts.

**Supporting Organizations** – You can use your gift to establish an excellent alternative to a private foundation – with only a fraction of the administrative responsibilities. You select some of the board members, maintain personal involvement, and support the causes and organizations you care about while enjoying the favorable tax treatment of a public charity. Leave investment management, startup costs, grant administration, and reporting to ACF.

For more information contact:  
Arizona Community Foundation  
2201 East Camelback Road, Suite 202, Phoenix, Arizona 85016  
602-381-1400 • 800-222-8221  
[www.azfoundation.org](http://www.azfoundation.org)

Vakfın irtibat bilgileri

## b) Şirketler için Şartlı Bağış Föyü

Ön Yüz:

Vakfın kurumsal logosu

Çarpıcı bir slogan:  
"Şirketinizin sosyal yatırımlarının getirisi yükselsin"

Kısaca fonun başışçı açısından getirileri

Bu fonların nasıl açıldığı ve yönetildiğine dair adım adım bilgiler



Corporate Donor Advised Fund

ARIZONA  
And Affiliates

Gain a higher return on your company's charitable investments

Vakfın desteklediği projelere insancıl bir yüz kazandıran görseller

Opening a donor advised fund allows your company to make a gift to the Arizona Community Foundation (ACF), then remain actively involved in suggesting uses for your gift.

How it works

- Your company makes a gift to ACF – you can give cash, appreciated stocks, real estate, or other assets.
- We set up a special fund in your company's name.
- Your company receives tax benefits in the year your gift is made.
- Your (or a team of employees) can recommend uses for the fund – working with our professional program staff to support the causes and organizations you care about most.
- Your recommendations are presented to ACF's board for approval.
- We handle all the administrative details and issue grants to charities in the name of the fund you establish, if you prefer, grants can be made anonymously.
- Your gift can be placed into an endowment that is invested over time. Earnings from your fund are used to make grants addressing community needs. Your gift – and all future earnings from your gift – is a permanent source of community capital, helping to do good work forever.

A better approach

TRI, a company with a tradition of giving back, receives many requests for donations. In the past, company president Anthony Hall found it hard to decide which appeals to respond to... and even harder to know if his company's charitable gifts made a difference. Three years ago, the company established a donor advised fund at the local community foundation. Each year, partners add a percentage of profits to the fund. A team of employees from TRI meets with the community foundation to review local needs and recommend grants. Anthony says, "Our company is able to do much more through our community foundation."

Somut Örnekler: Bu fonlardan faydalanan bir şirketin olumlu tecrübesi

## b) Şirketler için Şartlı Bağış Föyü

Ön Yüz::

### Corporate Donor Advised Fund

**Ten reasons people choose to give through community foundations**

- one**  
We are a local organization with deep roots in the community.
- two**  
Our professional program staff has broad expertise regarding community issues and needs.
- three**  
We provide highly personalized service tailored to each individual's charitable and financial interests.
- four**  
Our funds help people invest in the causes they care about most.
- five**  
We accept a wide variety of assets, and can facilitate even the most complex forms of giving.
- six**  
We partner with professional advisors to create highly effective approaches to charitable giving.
- seven**  
We offer maximum tax advantage for most gifts under federal law.
- eight**  
We multiply the impact of gift dollars by pooling them with other gifts and grants.
- nine**  
We build endowment funds that benefit the community forever and help create personal legacies.
- ten**  
We are a community leader, convening agencies and coordinating resources to create positive change.

**More Benefits**

Donor advised funds provide a convenient, flexible way for your business to show it cares about its local community and build awareness about community needs. This type of fund can also strengthen employees' relationships with one another and within the community by providing an enriching, shared giving experience.

A donor advised fund is typically less costly and less time consuming to administer than other forms of philanthropic giving (such as a private foundation), but it still allows you to establish a charitable legacy in the name of your business and fulfill multiple charitable interests.

By working with ACF, you can choose to combine your gift with others to increase the impact in areas you or members of your organization care about most; your charitable gift qualifies you for maximum tax advantage under federal law; and you take advantage of the expertise of professional program staff and investment managers. Your business can establish a fund today and make grant recommendations now or in the future.



The Arizona Community Foundation (ACF) provides a simple, powerful, and highly personal approach to giving. We offer a variety of giving tools to help people achieve their charitable goals.

You can make a gift of cash, stocks, bonds, real estate, or other assets to ACE. Most charitable gifts qualify for maximum tax advantage under federal law. For more information and ideas on ways to integrate your financial planning with charitable giving, ask your financial advisor or contact us.

For more information contact:  
Arizona Community Foundation  
2261 East Camelback Road, Suite 202  
Phoenix, Arizona 85016  
Telephone: 602-381-1400 • 800-272-8221  
[www.azfoundation.org](http://www.azfoundation.org)

Bağışçılar vakıflarının bağışçıya sağladığı avantajlar

Bu fonların ve bağışçılar vakıflarının bağışçıya sağladığı imkanlara ilişkin ek bilgiler

Vakfın irtibat bilgileri

## 2. ÖRNEK ŞARTLI BAĞIŞ SÖZLEŞMESİ

Aşağıda Türkiye’de şartlı bağış uygulamasını gerçekleştiren bir vakfın kullandığı örnek burs fonu şartlı bağış sözleşmesi sunulmaktadır.

### Şartlı Bağış Sözleşmesi

**Taraflar:** Bağışçılar (XXX ve XXX ) ve XXX (Vakıf), Bağışçıların Vakfa aşağıdaki şartlarla bir şartlı bağış yaparak Vakıf bünyesinde bir Burs Fonu oluşturmasına karar vermişlerdir.

- Burs Fonunun ismi:** XXX Vakfı (XXX ve XXX) Üniversite Öğrencilerine Destek Fonu olacaktır.
- Fonun Miktarı:** 50 000 \$ (Elli bin ABD Doları) olarak başlayacaktır. Daha sonraki dönemlerde üzerine 10 000 \$ lık dilimler halinde eklemeler yapılarak büyütülebilecektir.
- Fon Yönetim koşulu:** Bu bağışın ana parası (fon), TC Hazinesi tarafından ihrac edilen en az 10 yıl vadeli, dövizli veya dövize endeksli bonolara (EuroBond), veya yurtiçinde Türk Lirası getirisi olan TC Hazine Bonosuna veya uluslararası değerlendirme kuruluşlarınca en az (AA+) olarak değerlendirilen kuruluşların tahvillerine veya yukarıdakilerin belirli karışımlarından oluşan banka Fonlarına yatırılacaktır. Fonun bunların dışındaki alanlara yatırım yapabilmesi bağışçıların veya bağışçı temsilcilerinin yazılı izniyle olabilir.
- Dağıtım:** Fonun yıllık getirisi ile
  - Vakıf giderleri için %12 (yüzde oniki) yönetim payı düşüldükten sonra.
  - Türkiye’deki üniversitelerde okuyan madde (9 ve 12) deki kıstaslara uygun gençlere burs sağlanacaktır.
- Burs Ödemeleri:** Her gence aylık net 80 \$ dan az 100 \$ dan fazla olmamak kaydıyla Dolar karşılığı Burs verilecektir. Burs miktarı yılda 10 ay olarak hesaplanacaktır.
- Burs Fonunun yıllık getirisinden (Vakıf Yönetim Payı + Burs ödemeleri) düştükten sonra kalan miktar** orula ayrı bir fonda toplanacak bir sonraki yıl Burs Ödemelerine eklenecektir.
- Burslar aylık olarak ödenecek ve ödemeler her gencin banka hesabına her ayın ilk haftası içinde** yatırılacaktır.
- Seçim:** Burs Komitesinde bağışçıların temsilcileri (XXX ve XXX) yer alacaktır. Burs programının uygulanması konusunda her yıl eğitim dönemi sonunda hem eğitim durumları ve hem de gönüllü çalışmaları ile ilgili rapor bağışçı temsilcilerine düzenli olarak verilmesi sağlanacaktır.
- Dağıtılacak burslarda**
  - Moleküler Biyoloji
  - Kuantum Fiziği
  - Bilgisayar Programcılığı

4. İş İdaresi (işletme) ve İktisat

5. Hukuk

konularında eğitim yapmak isteyenlere öncelik tanınacaktır. Burs başvuruları arasında bu konularda eğitim yapacak kişiler olmaması halinde diğer alanlarda akademik performansı yüksek olan gerçek ihtiyaç sahibi öğrencilere burs verilecektir. Bağışçılar fon devam ettiği sürece öncelikli konulara ekleme veya değişiklik yapma hakkına sahiptirler.

10. Öğrenci seçimlerinde “inanç, düşünce, mezhep, ırk ve köken ayırımı” yapılmayacaktır.

11. Bursların dağıtımında kız-erkek dengesine özen gösterilecek, hiç bir dönemde burslu kızların toplamı, toplam burslu sayısının % 40'ından az olmayacaktır.

12. Bursun karşılığı:

- a. Burs alan gençler her ay en az 16 saat (veya biriktirerek toplu olarak yaz tatilinde veya yılın başka bir döneminde, yılda en az 160 saat) XXX Vakfı'nın amaç ve hedeflerine uygun gönüllü çalışmalarda bulunacaktır. Bu kurala uymayanların bursu Burs Komitesi'nin vereceği ortak karar sonucu kesilecektir.
- b. Burs alan gençlerin derslerinde başarılı olmaları önemlidir. İlke olarak başarısız olan bursiyer öğrenci uyarılmalı, uyarıya rağmen başarısızlığı süren öğrencinin bursu daha sonraki yıl kesilmelidir. Ancak çok istisnai durumlarda Burs Kurulu oybirliği ile karar alırsa, farklılık yapılabilir.

Bu kurallar her burs alana ilk başta anlatılacaktır.

13. XXXX Vakfı

- a. vizyonundan uzaklaşması halinde veya
- b. yukarıdaki şartlardan birine uyulmadığı takdirde veya
- c. bağışçı XXX ve XXX'in (onların olmadığı hallerde, bağışçı temsilcisi XXX ve XXX'in) onaylamadığı yönetim değişiklikleri olması halinde,

sadece bağışçılar XXX ve XXX'in (onların olmadığı durumda sadece bağışçı temsilcileri XXX ve XXX'in) yazılı talimatıyla ve herhangi bir yasal sürece başvurulmasına gerek kalmaksızın, söz konusu fon, yazılı bildirim yapıldığı tarihteki mevcut burslu öğrencilerin bursları bittikten sonra (ancak yazılı bildirim yapıldıktan sonraki süre içinde başka yeni burs yükümlülüğü üstlenilmemek kaydıyla), bağışçıların veya bağışçı temsilcilerinin göstereceği başka bir vakfa devredilecektir.

- 14. Bağışçılar (veya temsilcileri) zaman ve uygulama içinde çıkan ihtiyaçlara göre Vakfın amaç ve ilkelerine aykırı olamamak kaydıyla işbu şartlı bağışın konularında değişiklik önerme hakkına sahip olacaklardır.
- İşbu şartlı bağış yukarıda belirlenen toplam 14 maddeden ibarettir. Bu şartlar XXX Vakfı Yönetim Kurulu tarafından kabul edilmiştir. Bağışçılarla Vakıf arasında yapılan işbu sözleşmenin imzalanmasının ardından bağışçılar yukarıdaki fonun tesisi için söz konusu kaynağı Vakfın banka hesabına yatıracaktır.

### 3. WİNNİPEG SOSYAL YATIRIM VAKFI BAĞIŞ KABUL VE GİZLİLİK YÖNERGESİ

#### Bağış Kabul ve Gizlilik Yönergesi

##### Genel Bilgi:

Manitoba Yasalarının özel bir maddesine dayanarak 1921 yılında kurulan Winnipeg Sosyal Yatırım Vakfı, bünyesinde 1,300 den fazla bireysel veya kurumsal bağışçının Winnipeg şehri sakinlerinin ihtiyaçlarına cevap vermek amacı ile oluşturduğu fonları bünyesinde barındırmaktadır.

Vakıf, Winnipeg'lilerin daha üretken ve sağlıklı bir yaşama sahip olmalarına yardım etme amacı ile toplumda liderlik rolü üstlenmekte, her türlü yardım ve filantropi faaliyetini desteklemekte ve bağış anlayışının gelişmesi için uygun bir ortam sağlamaya çalışmaktadır.

##### Yönerge İhtiyacı:

Winnipeg Sosyal Yatırım Vakfı toplumsal gelişimi desteklemeyi amaçlayan bağışçılar için bir aracı kurumdur. Bu yönergenin amacı bağışçıları ve kamuoyunu bağış sürecinin nasıl işlediği hakkında bilgilendirmektir. Bağışçıların bağış süreci konusunda eksiksiz ve net bir şekilde bilgilendirilmeleri, bağışlarının onların hedef ve gayeleri doğrultusunda yönlendirildiğinden emin olmaları açısından son derece önemlidir. Yönerge, vakfın misyonunu netleştirerek, tüm bağış sözleşmelerinde bağışçı ve vakfın üstleneceği rol, sorumluluk ve beklentileri tanımlar.

Bağış kabul şartlarını kapsayan yönerge Vakfın Yönetim Kurulu'na bağış kabulleri konusunda yol gösterici bir belgedir. Bu şartlar vakfın kabul ettiği bağışların yasal ve etik zorunlulukları yerine getirdiğinden, vakfın bağış kabullerinde tutarlı bir tavır sergilediğinden ve ileride kabul anında öngörülemeyen mali sonuçlarla karşı karşıya kalınmamasından emin olunmasını sağlar.

Son olarak, bu şartların varlığı bağışçılarla bir kerelik değil, uzun vadeli ilişkiler geliştirilmesini ve vakfın bağışçılarının filantropik ihtiyaçları üstünde onlarla birlikte çalışılmasını sağlar.

##### Bağış Kabul Şartları:

1. Vakıf, bağış kabulünde ve kullanımında vakıfların iş ve işlemlerini kapsayan tüm yasal mevzuata uygun davranır. Ayrıca aşağıdaki prensipleri benimser ve bağışçılarına aşağıdaki hakları tanır:

- Vakfın misyonu, bağışın nasıl ve hangi amaçlara yönelik olarak kullanılacağı, vakfın bu yönde kapasitesinin yeterli olup olmadığı konularında bilgi talep etme,
- Vakıf yönetimindeki kişi ve kurumların kimlikleri hakkında bilgi talep etme,
- Vakfın güncel mali bilgi ve raporlarına erişim,
- Bağışlarının bağış sözleşmesinde belirtilen şartlar çerçevesinde kullanımı,



e Uygun bir şekilde tanınmak ve tanıtılmak,

f Yasaların şartları çerçevesinde kişisel bilgilerinin saklanıp gizleneceği,

g Tüm bireylerle ilişkilerinin profesyonel düzeyde olması,

h Bağış hakkındaki sorulara anında, doğru ve tatmin edici cevaplar almak.

2. Vakıf yönetimi, çalışanları ve gönüllüleri bağışçyı vakfı nasıl destekleyebileceği konusunda yönlendirilebilir ancak hiçbir şekilde bağışçyı manipüle etmemelidir.

3. Vakıf yönetimi, çalışanları ve gönüllüleri, bağışçları dilerlerse şartlı bağış sözleşmelerini bağımsız uzmanlarla paylaşarak ikinci bir görüş almaları yönünde teşvik edebilir.

4. Tüm şartlı bağışlar vakfın imza sirkülerinde yer alan iki yetkili tarafından imzalanmalıdır.

5. Vakıf Yönetim Kurulu, bir bağışın amacının vakfın misyonu ile örtüşmemesi, bağışçının vakfın yerine getirmesi mümkün olmayan şartlar ileri sürmesi, bağışın şartlarının fazla riskli olması ve benzeri şartlardan ötürü bağışları reddetme yetkisine sahiptir.

6. Bağış kabulüne ilişkin masraflar (örneğin bağışın bir konut olması halinde doğan emlak vergileri), şartlı bağış sözleşmesinde diğer yönde bir ifade kullanılmaması halinde, bağışçya aittir.

7. Vakıf aynı olarak (örneğin mal ve mülk şeklinde) yapılan bağışların değerinin bağımsız uzmanlar tarafından biçilmesini sağlayabilir.

8. Vakfın benimsediği standart ve uygulamalar çerçevesinde olduğu sürece vakıf, bağışçının tanınma veya gizlilik (adının açıklanmaması) yönündeki isteklerini yerine getirir.

9. Bu şartlar vakıf yönetimince gerekli görüldüğü şekilde yeniden düzenlenebilir.

#### Bağış Gizlilik Şartları

1. Winnipeg Sosyal Yatırım Vakfı, yıllık yayınladığı faaliyet raporunda o yıl alınan tüm bağışları miktarları ve kaynakları ile listeler. Bağışçının adının gizli tutulmasını istemesi halinde söz konusu bağış raporda isimsiz olarak ancak vakfın bağışa verdiği bir numara ile yer alır.

2. Vakıf, tıpkı alınan bağışlardaki gibi, tüm dağıtılan hibelerin faydalanıcılarını yıllık faaliyet raporunda listeler. Ancak hangi faydalanıcının hangi fondan yararlandığı belirtilmez.

3. Kurumlara yapılan bağışlarda, bağışçının adının gizli tutulmasını istediği durumlar haricinde, tüm bağışçılar ve bağış miktarları faydalanıcı kuruluş ile paylaşılır.

4. Diğer tüm bağışlarda da bağışçı tersini istememişse, faydalanıcılara bağışçının ismi verilir.

5. Bağışçı isteğiyle şartlı bağış sözleşmesinin şartları kamuoyu ve üçüncü partilerden gizli tutulabilir, ancak söz konusu sözleşmenin varlığı gizlenemez.

---

## KAYNAKÇA

Arizona Bağışçılar Vakfı Form ve Belgeleri

Bikmen, Filiz. Kaynak Geliştirme Ders Notları ve Sunumu. İstanbul Bilgi Üniversitesi.

Dupree, Scot A. ve Winder, David. *Foundation Building Sourcebook*, Synergos Institute, New York, 2000.

Güder, Nafiz ed. *Sivil Toplumcunun El Kitabı*, Sivil Toplum Geliştirme Programı, Ankara, 2005.

St. John, Shannon. *Turkish Philanthropic Fund (TPF) Asset Development Plan*. 2007

Transatlantic Community Foundation Network (TCFN) - Fund development and donor services: Connecting donors with grantmaking

Transatlantic Community Foundation Network (TCFN) - Key Elements of an Asset Development Plan for Community Foundations

Winnipeg Bağışçılar Vakfı Form ve Belgeleri

## 4 HİBE TAHSİSİ

### HİBE TAHSİSİ

Bağışçılar vakıflarının çeşitli miktarlarda, etkin bir şekilde ve sosyal yatırım odaklı gerçekleştirdikleri hibe tahsisleri bireysel ve kurumsal bağışçıların buldukları toplumdaki refah seviyesini yükseltmeleri için eşsiz bir araçtır. STK'lar açısından bakıldığında, sözkonusu kurumsal ve stratejik bir plana bağlı olarak yapılan bağışlar hem kurumsal kapasitelerini artırır, hem de programlarına katma değer sağlar.

Bağışçılar vakıfları bağışçıların istekleri ve toplumsal ihtiyaçlar arasında karşılıklı tatminkar bir denge kurarak, çeşitli bireysel ve kurumsal bağışçılardan fon toplayıp, bu kaynakları hibe olarak uygun sivil toplum kuruluşlarına dağıtır. Bu bölümde hibe tahsisi programları tasarlanması ve başından sonuna hibe tahsisi sürecine değinilmektedir.

### 4.1 HİBE TAHSİSİ PLANI

Hibe tahsisi planlama süreci, vakfın hibe tahsisinde bulunacağı toplumsal ihtiyaçların, yönteminin ve hibelerin yapısının belirlenmesi olmak üzere üç temel aşamadan oluşur. Bu temel aşamalara aşağıda detaylı olarak değinilmektedir.

Hibe tahsisi planlama sürecinde, hibe tahsisinde bulunulacak kurumların kapasiteleri, mevcut sosyal ihtiyaçların büyüklüğü ve potansiyel bağışçıların özellikleri göz önünde tutulmalıdır.

Hibe tahsisi planlaması ve kaynak geliştirme sürecinin birbiri ile doğrudan ilişkili olduğu unutulmamalıdır. Vakfın kaynak geliştirme planı için hazırlanan ve bağışçıların filantropik eğilimlerini inceleyen fizibilite çalışması, hibe tahsisine yönelik ne tür fonlar oluşturulabileceğine de ışık tutacağından hibe tahsisi planlamasını doğrudan etkileyecektir.

Ayrıca, diğer yerel ve ulusal düzeyde çalışan sivil toplum kuruluşlarının, özel sektör ve kamunun kaynak aktardığı sosyal alanların belirlenmesi hem tekrarları engelleyecek, hem de işbirliği imkanları yaratacaktır.

Son olarak, kaynak aktarımı söz konusu olduğunda vakfın kaynaklarının yaratıcı bir biçimde kullanılması da önemlidir. Nakdi hibelerin yanında vakfın insan kaynağı, ilişkileri, merkezi ve teknik altyapısı sivil toplum kuruluşları için değerli kaynaklar olabilir.

### 4.1.1 Toplumsal İhtiyaçların Analizi

Etkin bir hibe tahsisinin temelinde vakfın odaklanacağı toplumsal meseleleri doğru belirlemesi yatar. Bu sebeple pek çok sosyal yatırım vakfı, toplumsal ihtiyaç analizleri gerçekleştirir.

Hibe tahsisi planını yönlendirmesi dışında bu çalışmalar vakfın toplumsal meselelerdeki uzmanlığı ve farklı paydaşları bu konular etrafında bir araya getirme yetisini de artırır. Düzenli gerçekleştirilmeleri halinde, değişen ihtiyaçların veya aniden ortaya çıkabilecek acil durumların farkına çok geç olmadan varılmasını ve öngörülmesini sağlarlar. Bağışçılar vakıfları, gerçekleştirdikleri toplumsal ihtiyaç analizlerini sentezleyerek, bağışçıları, faydalanıcıları ve kamuoyu ile paylaşırlar.

Toplumsal ihtiyaç analizleri gerçekleştirilirken, ihtiyaçlar kadar toplumun elindeki mevcut kaynakların ve bu kaynakların nasıl kullanılabilmesinin de irdelenmesi gerekecektir. İnsan doğası fırsatlardan çok sorunları görmeye meyilli olduğundan, toplumsal ihtiyaç analizleri yapılırken bu önemli nokta dikkate alınmalıdır. Örneğin, yüksek öğrenim görmüş genç nüfusun varlığı, bölgede bir üniversitenin varlığı, bölgede üretim yapan şirketler, doğal varlıklar hep toplumsal ihtiyaçların çözümünde önemli rol üstlenecek kaynaklardır.

### Toplumsal İhtiyaç Analizi Araçları:

Toplumsal ihtiyaç analizleri yapılırken aşağıdaki araçların biri veya birden fazlası tercih edilebilir. Hangi araçların tercih edileceği analizin hangi amaçla yapıldığı, ne tür veriye ihtiyaç duyulduğu, bu çalışmaya ayrılacak zaman, insan kaynağı ve maddi kaynaklar, hedef kitle gibi etkenlerle yakın-

dan ilişkilidir. Başlangıç aşamasında toplumsal ihtiyaçların objektif, kapsamlı ve bütüncül bir resmi çekilmesi amaçlandığından araçların mümkün olduğunca çeşitli bir şekilde kullanılması gerekir.

#### 1) Odak Grup Toplantıları

Odak grup toplantıları toplumdan bireylere küçük gruplar halinde danışılmasını sağlar. Bu gruplar toplumdan kanaat lideri kimseler, farklı etnik gruplar, sosyo-ekonomik sınıflar, meslekler, yaş grupları arasında sinerji oluşturarak toplumsal meselelere yenilikçi bakışlar sunmayı amaçlar.

Odak grup toplantılarının avantajları: Organizasyonun nispeten zahmetsiz olması, detaylı veri sağlanması, farklı bakış açıları ortaya koymasındır. Ancak dezavantajları arasında geliştirilen fikirlerin küçük bir gruba ait olup tüm toplumu yansıtmaması, verilerin analizinin zaman zaman zor olabilmesi ve gruplarda baskın seslerin diğerlerini bastırma eğilimi sayılabilir.

#### 2) Sosyal Forumlar

Bu forumlar halktan geniş tabanlı katılım sağlayarak vatandaşlara onları ilgilendiren konularda ihtiyaçlarını, sorun ve endişelerini dile getirme fırsatı verir. Bu aracın avantajı çok çeşitli fikirlerin paylaşılmasına imkan vermesi, masrafsız olması ve vatandaşların tümünün katılımına açık olması olarak özetlenebilir. Dezavantajları ise duyurulup düzenlenmesinin emek istemesi ve bazı kemikleşmiş fikir ayrılıklarının tartışmaları çıkmaz yollara sokabilmesidir.

Forum katılımları gerek nitelik gerekse nicelik açısından yüksek tutabilmek için forumun amacı, yeri, zamanı ve kimlerin davetli olduğunun medya ve diğer kitle iletişim araçları yoluyla duyurulması önerilir. Ayrıca, tartışmaların verimli ilerlemesi ve çıkmazların engellenmesi için profesyonel ve tarafsız bir moderatör bulunması yerinde olacaktır. Forum ortamında çıktıkların yazılı bir raporunun oluşturulup,

kamuoyu ile yaygın bir şekilde paylaşılması, gelecek forumlara katılımı da yüksek tutacaktır.

#### 3) İkincil Veri Analizleri

Bu analizler yeni araştırma faaliyetlerinde bulunmadan mevcut verilerin taranmasını kapsar. Örneğin bölgedeki üniversitenin veya ilgili kamu kuruluşlarının çeşitli sosyal konularda yayınlanmış raporlarının incelenmesi hem hızlı hem de kolay bir yöntemdir. Ancak genel demografik bilgilerin dışında mevcut raporların yapısı ve içerdiği bilgiler vakfın ihtiyaçlarını birebir karşılamayabilir.

#### 4) Anket Çalışmaları

Rastlantısal örnekleme gerçekleştirilen anketler, toplumun belirli toplumsal konu ve problemlere karşı tutum ve tavrının ölçülmesini sağlar. Anket soruları açık uçlu tasarlanabileceği gibi, kapalı uçlu ve çoktan seçmeli de olabilir. Anketler dağıtım alanının genişliği ve geniş bir örnekleme kapsamı açısından avantajlıdır. Dezavantajları arasında masraflı olması ve hazırlanmasının uzmanlık gerektirmesi yer alır. Ayrıca vakıflar, web sitelerinde kısa anketler yoluyla belirli sosyal konularda veya çalışmalarına dair kamuoyundan geri dönüş alabilirler.

#### 5) Birebir Görüşmeler

Toplumdan uzmanlar, kanaat liderleri veya sıradan vatandaşlarla yapılacak birebir görüşmeler, mevcut tavır ve eğilimlerin derinlemesine incelenmesine yardım edecektir. Bu aracın avantajı, birebir görüşülen kişilerle ilişki geliştirilmesini sağlaması ve detaylı bilgi alışverişine imkan vermesidir. Dezavantajları ise zaman alması, bir dereceye kadar uzmanlık gerektirmesi ve nicelikten çok niteliksel bilgi vermesidir.

### 4.1.2 Hibe Tahsisi Çağrı Yönteminin Belirlenmesi

Hibe tahsisi yöntemi ile kastedilen, hangi hibe tahsisi için açık, hangi hibe tahsisi için kapalı çağrı yapılacağına kararlandırılmasıdır. Vakıf prensip olarak

tüm hibe tahsislerinde açık veya kapalı çağrı yöntemini benimseyebileceği gibi, tercihini hibe türüne göre de değiştirebilir. Burada önemli olan, tüm hibe tahsislerinde kapalı çağrı yapılacak olsa dahi, vakfın bu yöntemi benimsediğinin kamuoyu ile açıkça paylaşılmasıdır.

Hibe tahsisi için açık çağrı yapılması vakfın şeffaflık ve hesapverebilirliği, tüm toplumsal grupları kucaklama iradesi göstermesi ve çok çeşitli potansiyel faydalanıcı STK'lardan teklif toplayabilmesi açısından yararlı olacaktır. Ancak açık çağrı yöntemi özellikle kuruluş aşamasındaki insan kaynakları kısıtlı vakıfları, altından kalkamayacakları bir iş yükü altına sokabilir. Ayrıca, açık çağrı yapan bir vakfın bu çağrıları toplamak için gerekli iletişim araçlarına ve değerlendirmek için gerekli kriter ve seçim kurullarına sahip olduğundan emin olması gerekir.

Hibe tahsisinde kapalı çağrının tercih edilmesi için çeşitli sebepler olabilir. Örneğin vakıf, hibeyi vermek istediği kurum veya projeyi önceden belirlemiş, çok başarılı bir proje vakfın kapısına gelmiş olabilir. Kuruluş aşamasındaki bir vakıf, verdiği hibelerin başarılı sonuçlar doğurmasından emin olmak için kendi belirlediği güvenilir kurum veya kişilerle çalışmayı tercih edebilir. Vakıf açık çağrı sürecini idare edecek kaynaklara sahip olmadığını, ancak genel kriter ve prensiplerini belirlediğini hissederek, biran önce başarılı örnekler ortaya koymak isteyebilir.

#### 4.1.3 Hibe Fonlarının Yapısının Belirlenmesi

Rehber'in Kaynak Geliştirme Bölümü'nde hibe tahsisine yönelik belli başlı fonların bir listesi sunulmaktadır. Vakıfların içinde buldukları kendine has koşullar, kaynakları, odaklanılacak sosyal alan ve ihtiyaçları bu listeyi şekillendirir. Hibe tahsisine yönelik ayrılan tüm fonlar için hangi fondan yıl içinde kaç adet ve hangi miktarda verilmesinin hedeflendiğinin değerlendirilmesi gerekir. Bu kararlar vakfın kaynak geliştirme plan ve hedefleri ile doğrudan ilişkili olarak ele alınmalıdır.

## 4.2 HİBE TAHSİSİ SÜRECİ

### 4.2.1 Hibe Başvuruları Toplanması

Hibe başvurularının duyurulup toplanması sadece açık çağrılar için geçerlidir. Kapalı çağrı yapılması halinde aşağıdaki bilgiler ilgili kurumdan doğrudan istenmelidir.

Hibe başvurularının toplanmasına başlanmadan önce, hibe başvurularında kullanılacak iletişim araçları (örneğin web sitesi), istenecek bilgiler, başvuru süreci ve kriterleri belirlenmeli ve potansiyel başvuru sahipleri ile paylaşılmalıdır. Aşağıda özet olarak bu bilgilere değinilmektedir. Rehber'in Örnek Belge ve Formlar bölümünde ise örnek başvuru formları, başvuru süreci ve kriterleri bulunmaktadır.

Potansiyel başvuru sahiplerine hibe başvurusunda istenen koşulların nasıl yerine getirileceği konusunda açık ve net bir şekilde bilgi verilmesi hibe programının başarısı açısından son derece önemli olup, gerek açık gerek kapalı hibe çağrıları için geçerliliğini korumaktadır.

Hibe başvurularında vakıf tarafından başvuran kurumlardan istenen bilgiler genel hatlarıyla şöyledir:

- Başvuran kurumun kurumsal profili
  - Misyon
  - Yöneticileri ve personeli
  - Kuruluş yılı ve kısa tarihçesi
  - Hizmet verdiği topluluk hakkında bilgi
  - Söz konusu projeye ilişkin geçmiş tecrübesi / uzmanlığı
  - Kurumun son 5 yıl içindeki başarıları
- Başvuran kurumun mali bilgileri
  - En güncel gelir gider tablosu ve konsolide bilanço
  - Projenin yürütüleceği yıl için bütçe

- Bütçenin yüzde olarak genel giderler ve programlar arasında dağılımı
- Kurumun bütçesinin yüzde kaçını sosyal yatırım vakfın faaliyet gösterdiği bölgede harcadığı
- Kurumun gelir kaynaklarının detaylı bir dökümü (daha önce vakıftan hibe alınıp alınmadığına ilişkin bilgi de dahil olmak üzere)
- Proje Teklifi
  - Projenin özeti
  - Projenin ilgili olduğu sorun/fırsat ile ilgili bilgi
  - Amaç ve hedefler
  - Başarı ölçütleri
  - Faaliyetler
  - Paydaşlar
  - Diğer proje ortakları (varsa)
  - Zaman çizelgesi (projenin başlangıç ve bitiş tarihleri ile faaliyetlerin tamamlanması hedeflenen ara tarihler)
  - İzleme yöntemleri (projenin uzun vadeli etkilerinin ölçülmesine yönelik faaliyetler)
  - Bütçe
  - Diğer bilgiler (varsa)

Hibe başvurularında vakıf tarafından başvuran kurumlara sürece ilişkin verilen bilgiler genel hatlarıyla şöyledir:

- Vakıf hakkında kısa bilgi
- Vakfın hibe tahsisi programı hakkında kısa bilgi

- Vakfın hibe verdiği ve vermediği alanlara ilişkin bilgi
- Önemli tarihler (hibe başvuruları için son tarih ve sonuçların açıklandığı tarih gibi)
- Başvuruların yapılması gereken kişi veya bölümün irtibat bilgileri
- Olası sorular için irtibat bilgileri

#### 4.2.2 Başvuruların Değerlendirilmesi

Hibe başvurularının toplanmasını, başvuruların vakıf tarafından değerlendirilmesi izler.

Başvuru değerlendirme sürecinde ilk adım ilgili vakıf personelinin başvuruları inceleyip Hibe Tahsisi ve Yönetim Kurulu için özet, bilgilendirici dokümanlar hazırlamasıdır. Bu dokümanlar şunları kapsamalıdır:

- Eldeki başvurunun vakfın hibe tahsisi kriterlerine uygunluğu
- Eldeki başvurunun diğerleriyle benzer ve farklı noktaları
- Hibe tahsisinin gerçekleşmesi halinde getireceği risk ve avantajlar
- Hibenin birleştirilip ivme kazandırılılabileceği diğer kaynakların varlığı
- Hibenin başvuran kuruluşun kurumsal yapısı ve gelişimi açısından getirileri

Ardından ilgili kurullar bu dokümanları inceler ve hibe tahsisinin yapılacağı başvuruları seçer. Yönetim Kurulu seçim yaparken vakıf personeli ve Hibe Tahsisi Kurulu'nun tavsiyelerini göz önünde bulundurur. Burada dikkat edilmesi gereken nokta vakıf personeline, Hibe Tahsisi Kurulu ve Yönetim Kurulu'na dokümanları incelemeleri için yeterli zamanın verilmesidir.

Başvuruların değerlendirilmesinde, vakfın kendine has kurumsal tercihleri olacaktır. Örneğin, söz ko-

nusu vakıf için projenin sürdürülebilir olması, projenin eriştiği kişi sayısından daha önemli olabilir. Bu durumda vakıf, küçük ölçekli ancak yüksek sürdürülebilirlikte bir projeyi, daha geniş ölçekli bir projeye tercih edecektir. Yine de bağışçılar vakıflarının başvuru değerlendirmede göz önüne aldığı bazı ortak kriterler aşağıda sıralanmaktadır:

İstenen hibe miktarına ilişkin:

- Proje için istenilen miktar, teklif edilen faaliyetleri gerçekleştirmek için gerçekçi mi?
- Proje'nin başka yollarla fonlanması mümkün mü?
- Proje'nin kaynakları yeterince çeşitli mi?

Projeye ilişkin:

- Proje gerçek ve gerekli bir sosyal ihtiyacı hedefliyor mu?
- Proje vakfın çalışma alanlarıyla örtüşüyor mu?
- Proje vakfın faaliyet gösterdiği bölgeyi hedefliyor mu?
- Proje mevcut sorunlara yaratıcı bir çözüm getiriyor mu?
- Proje'nin başarılı olması halinde başka yerlerde uygulanma şansı var mı?
- Proje'nin değerlendirilmesi için somut hedefler belirlenmiş mi?
- Proje'nin sürdürülebilirliği için önlemler alınmış mı?
- Proje konuda çalışan diğer paydaş ve kurumların da katılımını sağlıyor mu?

Başvuran kuruma ilişkin:

- Başvuran kurum, projeyi yürütebilecek kurumsal kapasiteye sahip mi?

• Başvuran kurumun kamu yararı / vergi muafiyeti statüsü var mı?

• Kurumun yöneticisi ve personeli kimlerden oluşmakta?

• Kurum projenin uygulama ve değerlendirme süreçlerinde vakıfla işbirliğine açık mı?

Diğer konulara ilişkin:

• Projenin tartışmaya yol açacak veya toplumdaki bazı kesimlerin direnişi ile karşılaşacak bir boyutu var mı?

• Teklifin güçlendirilmesi için vakfın yapabileceği katkılar var mı? (örneğin kurumun teknik altyapısı projeyi gerçekleştirmek için yetersiz bulunursa, vakıf bu konuda destek sağlayabilir mi?)

• Yazılı başvuruya ek olarak başka bilgi toplama faaliyetlerine gerek duyuluyor mu? (örneğin saha gezileri ve kurum yöneticileriyle birebir görüşmeler gibi)

Bağışçılar vakıflarınca kullanılan başvuru değerlendirme formlarına Rehber'in örnek Form ve Belgeler bölümünde yer verilmiştir.

#### 4.2.3 Duyuru Süreci

Başvuruların değerlendirilmesinin ardından kazanan ve kazanamayan başvuruların duyurularının yapılması gelir. Kazanamayan başvurular için, vakfın pozitif eleştiride bulunarak kuruma kendisini ve başvurusunu güçlendirebileceği alanlarda tavsiye vermesi yerinde olacaktır.

Kazanan başvurular içinse, hibe sözleşmesinin açık ve net bir dille oluşturulması gerekir. Hibe sözleşmesi, banka hesap bilgileri, hibe tahsisinin gerçekleştirilme zamanları, kurumdan proje esnasında ve ertesinde beklenen raporlama kriterleri, takvimi ve sözleşmenin feshedilme şartlarını kapsamalıdır. Ör-

nek bir hibe sözleşmesine Rehber'in Örnek Belge ve Formlar bölümünde yer verilmiştir.

Vakıf kazanan başvuruları sadece kazanan kurumlara duyurmakla kalmayıp, hedef kitlesi ve kamuoyu ile de paylaşmalıdır.

#### 4.2.4 İzleme ve Değerlendirme Süreci

Hibe tahsisi gerçekleştirildikten sonra, hibe şartlarının yerine getirilip getirilmediğini izlemek için bir izleme ve değerlendirme mekanizmasına ihtiyaç duyulacaktır. Değerlendirme, hibe tahsisi gerçekleştirildikten sonra metodolojik ve planlı bir şekilde hibenin kullanım şekline ilişkin bilgi toplanarak hibe tahsisi karar verme sürecindeki belirsizliklerin giderilmesini ve etkinliğin artırılmasını amaçlar. Değerlendirme sürecinin vakfa azami derecede yarar sağlaması için aşağıdaki noktalara dikkat edilmelidir:

- Değerlendirme doğru soruların sorulmasını, cevaplandırılması için gerekli bilgilerin toplanmasını

ve elde edilen bilgilerin karar alma sürecinde göz önüne alınmasını gerektirir.

- Değerlendirme vakfın kendi gelişimi ve ilerlemesini izleyerek misyonunu gerçekleştirmesine onu bir adım daha yakınlaştırmayı amaçlar.
- Değerlendirme sürecinde harcanan mali ve insan kaynaklarıyla zaman, uzun vadede vakfın sınırlı kaynaklarını daha etkin kullanmasını ve değişen koşullara ayak uydurmasını sağlayarak vakfa geri dönecektir.

Değerlendirme süreçleri, hibe tahsisi gerçekleşmeden önce, proje esnasında ve proje tamamlandıktan sonra olmak üzere üç temel aşamaya ayrılır. Hibe tahsisi gerçekleşmeden önceki değerlendirme sürecine yukarıda "4.2.2 Başvuruların Değerlendirilmesi" başlığı altında detaylı olarak değinilmiştir. Aşağıdaki tablolar proje esnası ve ertesinde yapılan değerlendirmelerde sorulan temel soruları ve gereken bilgileri özetlemektedir.

#### Proje Esnasında Değerlendirme

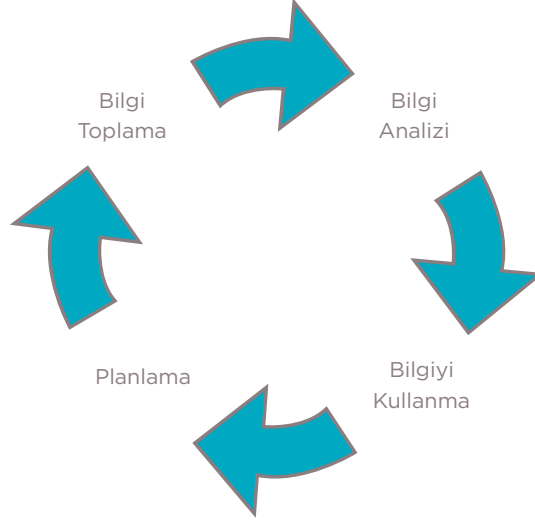
Soru:	Gerekli Bilgi: (nitel ve nicel olarak)	Yöntem:
Teklifte taahhüt edilen faaliyetler nelerdir?	Taahhüt edilen faaliyetler	Proje teklifinin ve dönem- arası proje faaliyet raporlarının incelenmesi
Bu faaliyetler teklifte planlandığı şekilde ve kaynaklarla yürütülüyor mu?	Değerlendirme anına kadar gerçekleştirilen faaliyetler	Saha gezileri (kuruma ve projenin paydaşlarına ziyaretler, görüşmeler)

#### Proje Ertesinde Değerlendirme

Soru:	Gerekli Bilgi: (nitel ve nicel olarak)	Yöntem:
Teklifte taahhüt edilen sonuç ve çıktılar ne derece gerçekleştirildi?	Projenin paydaşlarının kazanımları (örneğin edinilen bilgi, beceri, davranışlar...)	Nihai proje raporunun incelenmesi
		Saha gezileri (kuruma ve projenin paydaşlarına ziyaretler, görüşmeler)



## DEĞERLENDİRME SÜRECİNİN 4 TEMEL ADIMI



### Değerlendirme 1. Adım: Bilgi Toplama:

Vakfın hibe tahsisinde bulunduğu projeleri değerlendirmek için bilgi toplarken kullanabileceği temel araçlar aşağıda sıralanmaktadır:

#### 1: Ara Dönem Değerlendirme Raporu

Ara dönem değerlendirme raporları hibenin verildiği kuruluş veya bağımsız bir uzman tarafından hazırlanabilir.

Sayısal ve yazılı olmak üzere iki bölümden oluşur:

- Proje teklifi bütçesindeki kalemlerin karşılığında gerçekleşen harcamaların bulunduğu sayısal bölüm
- Projenin raporun yazılış tarihine kadar nasıl ilerlediğini anlatan yazılı bir bölüm

İçerik:

- Paydaşlar: Hibenin tahsis edildiği projenin faydalanıcıları kimlerdir? (nitelik ve nicelik olarak) Planlama ve uygulama arasında

#### 2: Nihai Değerlendirme Raporu

Nihai değerlendirme raporları da hibenin verildiği kuruluş veya bağımsız bir uzman tarafından hazırlanabilir.

Sayısal ve yazılı olmak üzere iki bölümden oluşur:

- Proje teklifi bütçesindeki kalemlerin karşılığında gerçekleşen harcamaların bulunduğu sayısal bölüm
- Projenin tamamlanmasına kadar nasıl ilerlediğini anlatan yazılı bir bölüm

İçerik:

- Paydaşlar: Hibenin tahsis edildiği projenin faydalanıcıları kimler oldu? (nitelik ve nicelik olarak) Planlama ve uygulama arasında

faidalanıcılar açısından bir fark görülüyor mu? Evet, ise neden?

- Faaliyetler: Proje teklifinde taahhüt edilen faaliyetler nelerdi? Ne dereceye kadar uygulandılar?
- Sonuç ve ıktılar: Proje teklifinde taahhüt edilen sonuç ve çıktılar nelerdi? Ne dereceye kadar başarıldılar?
- ğrenilenler: Projenin güçlü ve zayıf yönleri neler? Proje güçlü yönlerini nasıl avantajına kullanabilir, zayıf yönlerini nasıl güçlendirebilir? Ara dönem değerlendirmesinin bulgularına göre projede değişiklik yapılmasına ihtiyaç var mı? Evet, ise bu değişiklikler faidalanıcıları, faaliyetleri sonuç ve masrafları nasıl etkileyecek?

faidalanıcılar açısından bir fark görüldü m? Evet, ise neden?

- Faaliyetler: Proje teklifinde taahhüt edilen faaliyetler nelerdi? Ne dereceye kadar uygulandılar?
- Sonuç ve ıktılar: Proje teklifinde taahhüt edilen sonuç ve çıktılar nelerdi? Ne dereceye kadar başarıldılar?
- ğrenilenler: Projenin güçlü ve zayıf yönleri neler oldu? Proje güçlü yönlerini nasıl avantajına kullanabildi mi, zayıf yönlerini glendirebildi mi? Projede değişiklik yapıldı mı? Evet, ise bu değişiklikler faidalanıcıları, faaliyetleri sonuç ve masrafları nasıl etkiledi? Projenin başarısını kısıtlayan veya teşvik eden etkenler neler oldu?

**3: Saha Gezileri ve Görüşmeler:** Hibeden faidalanan kurum ve projeden birinci dereceden etkilenen paydaşlar başta olmak üzere, dolaylı olarak etkilenen diğer kişi ve kurumlarla görüşmeler yapılması tercih edilen değerlendirme araçlarıdır. Vakıf yönetimi ve personeline sahadaki faaliyetleri ve sonuçları birebir izleme imkanı verdiğinden tavsiye edilirler.

**4: Diğer:** Yukarıdaki değerlendirme araçlarına ek olarak, ihtiyaa göre odak grup toplantıları, anketler, testler, vaka analizleri, uzmanlar ve vakfı yönetim ve personelinin kişisel gözlemleri, vakıfların hibe tahsisi değerlendirme sürecinde başvurduğu diğer araçlardır.

## Değerlendirme 2. Adım: Bilgi Analizi

Ara Dönem Raporu'ndan ve diğer değerlendirme araçlarından hareketle ilgili vakıf personeli aşağıdaki sorulara yanıt arayacaktır:

- Projenin/ verilen hibenin faidalanıcıları kimler oldu?
- Hibe ile hangi faaliyetler gerçekleştirildi?
- Proje teklifi ile uygulama arasında ne gibi farklılıklar oluştu? (rneğin bütçe kalemleri)

Nihai Rapor'dan ve diğer değerlendirme araçlarından hareketle ilgili vakıf personeli aşağıdaki sorulara yanıt arayacaktır:

- Projenin/ verilen hibenin faidalanıcıları kimler oldu?
- Hibe ile hangi faaliyetler gerçekleştirildi?
- Proje teklifi ile uygulama arasında ne gibi farklılıklar oluştu? (rneğin bütçe kalemleri)

- Bu noktaya kadar karşılaşılan başlıca engeller neler oldu? Bu engellerle nasıl başedildi veya edilecek?
- Proje taahhüt edilen sonuçlara doğru ilerliyor mu?
- Hibe şartlarında değişiklik gerektiren bir durum var mı? Evet ise, neden ve nasıl değişikliklere gidilmeli?

- Karşılaşılan başlıca engeller neler oldu? Bu engellerle nasıl baş edildi?
- Proje taahhüt edilen sonuçlara ulaştı mı?
- Proje teklifinde taahhüt edilen tüm şartlar yerine getirildi mi? Söz konusu proje ve/veya kurum, yeni hibe tahsislerinde bulunulmasını hak ediyor mu?
- Bu hibe tahsisi ve proje ile ilerideki uygulamalar için ne gibi ihtiyaçlara işaret ediyor?

### Değerlendirme 3. Adım: Bilgiyi Kullanma

Bu soruların yanıtları vakıf yönetimi ve ilgili personel ile paylaşılacak, özellikle vakfın söz konusu hibe tahsisinden öğrendiklerine değinilecektir. Hibe tahsisinden öğrenilenler vakıf kayıtlarına detaylı olarak yansıtılacaktır.


### Değerlendirme 4. Adım: Planlama

Her hibe tahsisinden öğrenilenler sonraki hibe tahsislerinde ve gelecek hibe tahsisi programları tasarlanırken göz önünde tutularak Vakfın kurumsal kapasite ve hibe tahsisi uzmanlığının artırılmasını sağlayacaktır.

Örnek Hibe Tahsisi Değerlendirme Formlarına Rehber'in Örnek Belge ve Formlar bölümünde yer verilmektedir.

## ÖRNEK BELGE VE FORMLAR

### 1. Sedona Bağışçılar Vakfı Örnek Başvuru Formu

	<p><b>Sedona Bağışçılar Vakfı Hibe Tahsisi Koşulları:</b></p> <p>Sedona Bağışçılar Vakfı, 2004 Bahar Dönemi için hibe başvuruları kabul etmektedir. Vakıf, Sedona bölgesinde faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarının projelerine miktarları 1000 USD ila 5000 USD arasında değişen hibeler verecektir.</p> <p>2004 Bahar Dönemi için belirlenen hibe tahsisi alanları ve ayrılan toplam fonlar aşağıda sıralanmaktadır:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Şartsız fonlar - 61,543 USD - Sivil toplum kuruluşları Sedona Sosyal Yatırım Vakfı'nın hibe tahsisi gerçekleştirdiği alanlardan bir veya birden fazlasına, hibe miktarı 5000 USD geçmemek kaydıyla başvurabilirler.</li><li>2. STK kapasite geliştirme fonları - 6000 USD - Sivil toplum kuruluşları, kurumlarının teknik altyapı ve teknoloji ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, hibe miktarı 1000 ile 5000 USD arasında olmak şartıyla başvurabilirler.</li><li>3. Toplumsal hoşgörü fonları - 2000 USD - Sivil toplum kuruluşları, Sedona halkı arasında kültürel çeşitlilik ve hoşgörüğü teşvik eden projeleri için hibe miktarı 1000 USD geçmemek şartıyla başvurabilirler.</li></ol> <p>Tüm başvuruların 1 Mart 2004 tarihine kadar Sedona Sosyal Yatırım Vakfı web sitesinden gerçekleştirilmiş olması gerekmektedir. Bu tarihten sonra yapılan başvurular kayda alınmayacaktır.</p> <p>Sedona Bağışçılar Vakfı aşağıdaki özellikleri gösteren projeleri fonlamaktadır:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sedona halkının çeşitli sosyal, kültürel, ekonomik etnik gruplarını kapsayan,</li><li>• Sorunlara yenilikçi ve yaratıcı yaklaşımlar getiren,</li><li>• Kaynakları çeşitli olan,</li><li>• Mevcut hizmet ve faaliyetlerle çakışmayan.</li></ul> <p>Sedona Bağışçılar Vakfı aşağıdaki özellikleri gösteren projeleri fonlamamaktadır:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dini veya siyasi boyutları olan,</li><li>• Sedona halkının bir veya birden fazla kesimini dışlayıcı veya rahatsız edici özellikler gösteren.</li><li>• Başvurusu kabul edilen kurumların Genel Sekreter veya Yönetim Kurulu Başkanı'nın, Sedona Bağışçılar Vakfı'na yarı dönem ve proje ertesi değerlendirme raporları sunmaları ve fonları proje teklifine uygun olarak kullanmaları gerekecektir.</li><li>• Hibe başvuruları ile ilgili tüm sorular xxxxx no'lu telefon ve xxxxx no'lu faksa yönlendirilmelidir.</li></ul>
---	--

**Başvuru Formu**  
**Proje'ye İlişkin Bilgiler**

Proje'nin Adı: \_\_\_\_\_

Proje Özeti: (500 kelime) \_\_\_\_\_

Proje'nin Toplam Bütçesi: \_\_\_\_\_

Sedona Bağışçılar Vakfı'ndan istenen miktar: \_\_\_\_\_

Başvuru ile ilgili kişi ve irtibat bilgileri: \_\_\_\_\_

Başvurunun yapıldığı fon:

1. Şartsız Fonlar\_\_\_\_2. STK Kapasite Geliştirme Fonları\_\_\_\_3. Toplumsal Hoşgörü Fonları\_\_\_\_

Proje'nin bir cümlelik tanımı:\_\_\_\_\_

Projenin amaç, hedef ve somut çıktıları: \_\_\_\_\_

Projenin zamanlaması: \_\_\_\_\_

Proje'nin ilgili olduğu sosyal sorunun tanımı: \_\_\_\_\_

Proje'den faydalanacak sosyal grubun tanımı: \_\_\_\_\_

Proje'nin sonuçlarının nasıl ölçümleneceği, eğer başvuru STK Kapasite Geliştirme Fonu'na başvuruluyorsa, kurumsal kapasitedeki gelişmenin nasıl ölçümleneceği:

Proje'de çalışacak personelin nitelikleri: \_\_\_\_\_

Varsa, son beş yılda (1999-2004) Sedona Bağışçılar Vakfı'ndan alınan diğer hibeler ve miktarları:

### Başvuran Kuruma İlişkin Bilgiler

Başvuran kurumun aşağıdaki bilgileri kapsayan bir kurumsal profilini sağlaması beklenmektedir.

- Misyon
- Yöneticileri ve personeli
- Kuruluş yılı ve kısa tarihçesi
- Hizmet verdiği topluluk hakkında bilgi
- Söz konusu projeye ilişkin geçmiş tecrübesi / uzmanlığı
- Kurumun son 5 yıl içindeki başarıları

Başvuran kurumun aşağıdaki mali bilgileri ek olarak sağlaması beklenmektedir.

- En güncel gelir gider tablosu ve konsolide bilanço
- En güncel denetçiler raporu
- Projenin yürütüleceği yıl için bütçe
- Bütçenin yüzde olarak genel giderler ve programlar arasında dağılımı
- Kurumun bütçesinin yüzde kaçını sosyal yatırım vakfının faaliyet gösterdiği bölgede harcadığı

**Önemli Not:** Yıllık Faaliyet Raporları, sadece “Başvuran Kuruma İlişkin Bilgiler” bölümünde istenen bilgilerin tümünü kapsamaları halinde kabul edilmektedir.

## 2. Yuma Bağışçılar Vakfı Örnek Başvuru Değerlendirme Formu



Başvuran Kurum: \_\_\_\_\_

Projenin adı: \_\_\_\_\_

İstenen miktar: \_\_\_\_\_

Başvurulan fon: \_\_\_\_\_

Değerlendiren Kişi: \_\_\_\_\_

1. GENEL DEĞERLENDİRME: Kurum projeyi başarıyla yürütecek kapasite, tecrübe ve insan kaynağına sahiptir.

Katılıyorum	Kismen katılıyorum	Emin değilim	Kismen katılmıyorum	Katılmıyorum	Puan
9	7	5	3	0	

2. TOPLUMSAL İHTİYAÇ VEYA FIRSATIN DEĞERLENDİRMESİ: Proje önemli bir toplumsal sorunun çözümüne yöneliktir.

Katılıyorum	Kismen katılıyorum	Emin değilim	Kismen katılmıyorum	Katılmıyorum	Puan
9	7	5	3	0	

3. HEDEF KİTLE: Proje bölgedeki belirli bir hedef kitlenin yaşam standartlarını başarıyla yükseltecek şekilde tasarlanmıştır.

Katılıyorum	Kismen katılıyorum	Emin değilim	Kismen katılmıyorum	Katılmıyorum	Puan
9	7	5	3	0	

3. HEDEF KİTLE: Proje bölgedeki belirli bir hedef kitlenin yaşam standartlarını başarıyla yükseltecek şekilde tasarlanmıştır.

Katılıyorum	Kismen katılıyorum	Emin değilim	Kismen katılmıyorum	Katılmıyorum	Puan
9	7	5	3	0	

4. AMAÇ VE HEDEFLER: Projenin amaç ve hedefleri birbiriyle uyumlu ve gerçekçidir.					
Katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Emin değilim	Kısmen katılmıyorum	Katılmıyorum	Puan
9	7	5	3	0	
5. BAŞARI ÖLÇÜTLERİ (SOMUT ÇIKTILAR): Projenin sonunda elde edilecek sonuçlar ölçümlenebilecek şekilde planlanmıştır.					
Katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Emin değilim	Kısmen katılmıyorum	Katılmıyorum	Puan
9	7	5	3	0	
6. YÖNTEM VE FAALİYETLER: Kurumun teklif ettiği yöntem ve faaliyetler gerçekçi ve etkilidir.					
Katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Emin değilim	Kısmen katılmıyorum	Katılmıyorum	Puan
9	7	5	3	0	
7. KATILIMCILIK: Kurum projeye ilgili diğer STK ve kurumların katılımına açıktır.					
Katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Emin değilim	Kısmen katılmıyorum	Katılmıyorum	Puan
9	7	5	3	0	
8. ZAMANLAMA: Kurum projeyi başarıyla yürütebileceği bir zaman çizelgesi oluşturmuştur.					
Katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Emin değilim	Kısmen katılmıyorum	Katılmıyorum	Puan
9	7	5	3	0	
9. DEĞERLENDİRME: Kurum, projenin bitiminde belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını ölçümlemeye yönelik çalışmalar yürütecektir.					
Katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Emin değilim	Kısmen katılmıyorum	Katılmıyorum	Puan
9	7	5	3	0	
10. BİLGİ PAYLAŞIMI: Kurum proje hakkında bilgi paylaşımına açıktır ve bir iletişim planı hazırlamıştır.					
Katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Emin değilim	Kısmen katılmıyorum	Katılmıyorum	Puan
9	7	5	3	0	
11. DİĞER KAYNAKLAR: Kurum projeyi destekleyecek diğer kaynaklar aramaktadır / bulmuştur.					
Katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Emin değilim	Kısmen katılmıyorum	Katılmıyorum	Puan
9	7	5	3	0	



12. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK: Kurum projenin etkilerinin uygulama sürecinden sonra da devam etmesi için gerekli önlemleri almıştır.					
Katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Emin değilim	Kısmen katılmıyorum	Katılmıyorum	Puan
9	7	5	3	0	
14. BU HİBE BAŞVURUSUNU OLUMLU DEĞERLENDİRİR MİYDİNİZ?					
Katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Emin değilim	Kısmen katılmıyorum	Katılmıyorum	Puan
9	7	5	3	0	
15. BU HİBE BAŞVURUSUNU DİĞER KAYNAKLARA YÖNLENDİRİR MİYDİNİZ?					
Katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Emin değilim	Kısmen katılmıyorum	Katılmıyorum	Puan
9	7	5	3	0	
16. DİĞER GÖRÜŞ VE YORUMLAR					

### 3. Yavapai Bağışçılar Vakfı Örnek Hibe Tahsisi Değerlendirme Formu

Nihai Hibe Tahsisi Değerlendirme Formu	
<p>Nihai Hibe Tahsisi Değerlendirme Formu, projenin tamamlanmasından sonraki bir ay içinde Yavapai Bağışçılar Vakfı'na teslim edilmelidir. Proje'nin planlanan tarihte sonuçlanmayacak olması halinde, kurumun vakfı durumdan önceden haberdar etmesi, gecikmenin sebeplerini açıklaması ve projenin yeni bitiş tarihini bildirmesi gerekmektedir.</p> <p>Hibe tahsisi değerlendirme formlarının zamanında teslimi, kurumun ilerideki başvurularının olumlu değerlendirilmesi için önemli bir etken olacaktır.</p>	
Kurum Adı	Adres
Telefon Faks	E-mail
İrtibat Kurulacak Kişi	Web
<p>Lütfen aşağıdaki soruları kısa ve açık bir şekilde yanıtlayınız.</p> <p><u>Sonuç ve Çıktılar:</u></p>	

1. Proje hedef ve amaçlarına ulaştı mı? Hedeflenen kitleye nasıl ulaşıldı? Mümkünse ulaşılan kitleye ilişkin sayısal bilgi veriniz.

2. Projede karşılaşılan beklenmedik engel ve fırsatlar neler oldu? Bu engeller ile nasıl baş edildi?

3. Hibe kurumsal yapınızı nasıl güçlendirdi? Kurumun misyonunu daha etkin bir şekilde yerine getirmesi için nasıl bir etkisi oldu?

4. Proje çerçevesinde başka kurumlarla ortaklığa gidildiyse, bu ortaklıkların ne gibi sonuçları oldu?

5. Projenin uygulanmasında proje teklifinde yer alan planlardan sapmalar oldu mu? Evet, ise neden ve nasıl?

6. Proje ilişkin bilgi paylaşımı nasıl gerçekleştirildi? Bu bilgi paylaşımlarında Yavapai Bağışçılar Vakfı'na nasıl ve nerelerde yer verildi?

Dersler:

1. Proje uygulama sürecinden neler öğrendiniz?

2. Projenin başına dönecek olsaydınız neleri farklı yapardınız?

3. Projenin size sağladığı tecrübenin ışığında, bu alanda çalışan diğer kurumlara ve Yavapai Bağışçılar Vakfı'na ne gibi tavsiyelerde bulunurdunuz?

Gelecek Adımlar:

1. Projenin sürdürülebilirliği için ne gibi çalışmalar yürütüldü?

2. Projeyi tekrarlamayı düşünür müsünüz? Evet, ise nerelerden fon sağlamayı planlıyorsunuz?

Ekler:

1. Lütfen tüm projenin bütçesinin ve Yavapai Bağışçılar Vakfı'ndan gelen fonların nasıl kullanıldığının detaylı bir dökümünü ayrı bir tabloda veriniz.

2. Lütfen proje sürecinde üretilen tüm iletişim materyalleri, basın kupürleri, fotoğraf ve benzeri belgelerin birer kopyasını veriniz.

## KAYNAKÇA

Bikmen, Filiz. Hibe Tahsisi Sunum ve Notları.

French, Charlie. Community Needs Assessment Presentation, University of New Hampshire.

Sedona Bağışçılar Vakfı Form ve Belgeleri

Stockdill, Stacey Hueftle. *Evaluation: A Practical Approach*, En Search Inc. 2001.

Yavapai Bağışçılar Vakfı Form ve Belgeleri

Yuma Bağışçılar Vakfı Form ve Belgeleri

## 5 İLETİŞİM

Rehberin Kurumsal Yapılanma ve Yönetişim Bölümü'nde vakfın kendi bünyesinde (yönetim, idare ve personel arasında) etkin olarak çalışabilmesi için vakıf içi iletişim konusuna değinilmiştir. Beşinci bölümde ise vakfın dış dünya ile sağlıklı ilişkiler kurabilmesi için, iletişimin temel ilkeleri, iletişim araçları, vakıfların verimli çalışabilmek için gereksinim duydukları işbirliği türleri ve yöntemleri irdelenmektedir.

Bu bölümdeki bilgiler Sivil Toplum Geliştirme Projesi Destek Ekibi tarafından hazırlanmış "Sivil Toplumcunun El Kitabı" isimli yayından ve Synergos Institute tarafından hazırlanmış "Foundation Building Sourcebook"dan alınmıştır.

### 5.1 İLETİŞİMİN BAĞIŞÇILAR VAKIFLARI AÇISINDAN ÖNEMİ: ŞEFFAFLIK VE TOPLUMSAL LİDERLİK

Dünyada sosyal yatırım vakfı örneklerinin ortak bir paydası, toplumu düzenli olarak amaçları, faaliyetleri ve mali durumları hakkında bilgilendirerek program yürütme, yönetim, insan kaynakları, para yönetimi, kaynak oluşturma gibi sahalarda azami derecede şeffaflık ve hesapverebilirlik sağlamalarıdır.

Bu sebeple vakıf, iletişim planını oluştururken, hedef kitlelerini belirlerken (bağışçılar, faydalanıcılar, kamuoyu, basın...) ve kullanacağı iletişim araçlarını oluştururken destekçilerine, topluma, hizmet verdiği kitleye, mütevellilerine, gönüllülerine ve çalışanlarına karşı sorumluluklarını saptamalı ve göz önünde bulundurmalıdır.

Aksi takdirde sosyal yatırım vakıflarının toplumsal meseleler veya hedef toplulukları ile yakından çalışmaları, bu alanlarda bilgi toplayıp ilgili paydaşları biraraya getiren tarafsız bir platform görevi görmeleri (toplumsal liderlik rolü) tehlikeye girecektir.

### 1.2 İLETİŞİM PLANI

İstenen hedeflere ulaşmak için iletişim çalışmasının bir plan çerçevesinde oluşturulup, sistematik olarak uygulanması gerekir. İletişim planları vakfın kamuoyu nezdinde imajının korunması, kaynak geliştirme faaliyetlerinin desteklenmesi ve vakfın sosyal konuları etkileme yetisinin geliştirilmesi gibi amaçlarla hazırlanır ve kullanılır. İyi bir iletişim planı, vakfın başarısını artıracaktır; kötü bir plan ise bütün çabaların boşa gitmesine sebep olabilir.

İletişim, vakfın yürüttüğü çalışmaların ayrılmaz ve onlarla eşzamanlı bir unsur olarak görülmeli, bu etkinlikler birlikte planlanmalı ve gerek vakıf gerek etkinlik bütçesinden yeterli pay ayrılmalıdır. Vakfın kurumsal bir iletişim planına ihtiyacı olduğu gibi çeşitli faaliyetleri için de iletişim planlaması yapmaya ihtiyacı olacaktır. Örneğin, vakıf bünyesinde gerçekleştirilen bir toplantı, bir seminer, vakfın desteklediği projelere düzenlediği bir saha gezisi, bir projenin başlangıcı ya da sonuçlanması, bir ödül, imzalanan bir işbirliği protokolü gibi etkinlikler toplumla paylaşılması gereken konulardır.

#### 5.2.1 İletişim Planının Nitelikleri

İletişim planlaması, iletişim kaynaklarının/ araçlarının oluşturulması, tayin edilmesi ve kullanılmasını kapsar. Şu niteliklere sahip olmalıdır:

1. Uzun vadeli hedefleri olduğu kadar, kısa vadeli hedefleri de göz önüne almalıdır, ancak uzun vadeli planlama her zaman ağırlıklı olmalıdır.
2. Hem aşağıdan yukarıya hem de yukarıdan aşağıya planlanmalı, hem mesajı alacak olanın, hem de gönderenin gözünden bakılabilmelidir. Bir diğer deyişle katılımcı olmalıdır.
3. Net, belirgin hedefleri olan bir iletişim çalışması daha etkili olacaktır. Planlı iletişim, birey ve kurumların istenen doğrultuda eyleme geçme olasılığını artırır.

## 5.2.2 İletişim Planlamasının Aşamaları

### 1. Mevcut durum değerlendirmesi

Bu aşamada, kuruluşun ulaşmak istediği hedefler değerlendirilir, sorunlar tespit edilir ve var olan durumun fotoğrafı çekilir. Planın ilk aşamasında, sorunun ya da mevcut durumun iyi bir biçimde analiz edilmesi, planın diğer kısımları için önemlidir. Yanlış sorun tespiti, bizi yanlış bir plana götürebilir. Bu bölümde; kuruluş, hedef kitle ve ülkenin genel durumuyla ilgili çeşitli araştırmalar yapılmalı, “Biz ne redeviz?” sorusuna cevap aranmalıdır.

### 2. Amaç ve hedeflerin belirlenmesi

Bu planla ve uygulamayla neyin amaçlandığı belirgin bir biçimde ifade edilmelidir. “Ne yapmalıyız?” sorusunun cevabı bulunmalıdır.

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

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

Bir hedefin etkili olması, aşağıdaki soruların yanıtının ‘Evet’ olmasıyla mümkündür:

Ölçülebilir mi?

Kesin tanımlanmış mı?

Beklenen sonuçlar açıkça belirtilmiş mi?

Gerçekçi mi?

Ne kadar süreceği ve ne zaman sonuçlanacağı belirtilmiş mi?

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

### 3. Hedef Kitle

Planın hedef kitlesinin tespiti yapılmalıdır. Bu aşamada, hangi hedef kitleye mesajların iletilmek istendiğine karar verilmelidir. “Kimin için yapmalıyız?” sorusu cevaplanmalıdır. Konu aşağıda daha detaylı olarak ele alınmaktadır.

### 4. İş Hedefleri

Ölçülebilir iş hedeflerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu iletişim sürecinin sonunda vakıf “Ne elde edeceğiz?” sorusunu açık bir biçimde ifade etmelidir.

### 5. Mesaj

Bu bölümde hedef kitleyle iletişim süreci içerisinde hangi mesajların iletileceği belirlenmelidir. Mesajlar çok kısa bir biçimde tanımlanmalıdır. Burada “Ne söyleyeceğiz?” sorusuna cevap aranmalıdır.

### 6. Zaman

Uygulamayla ilgili olarak zaman planı yapılır. “Ne zaman söyleyeceğiz?” sorusuna cevap verilmelidir.

### 7. İletişim Araçları ve Etkinlikleri

Mesajların, belirlenen hedef kitlelere hangi iletişim aracı ve etkinliklerinin kullanılarak ulaştırılacağı belirlenmesidir. “Nerede söyleyeceğiz?” sorusuna

cevap bulunmalıdır. Konu aşağıda daha detaylı olarak ele alınmaktadır.

## **8. Etkinlik Stratejileri**

İletişim çalışmalarıyla ulaşmak istediğimiz hedefe göre etkinliklerin belirlenmesi ve belirli bir sıraya göre gerçekleştirilmesi için etkinlik planına ihtiyaç duyulmaktadır. “Nasıl söyleyeceğiz?” sorusuna cevap aranmalıdır.

## **9. Bütçe ve Kaynaklar**

Plan için hangi harcamaların yapılacağı belirlenmelidir. Bu harcamalar için çeşitli kaynaklar oluşturulmalı, gerekirse sponsorluk faaliyeti yürütülmelidir. Planda harcamalar bütçeye uygun yapılmalıdır. “Bize ne kadara mal olacak?” sorusuna cevap aranmalıdır. Bütçe ve kaynaklar planlanırken, vakfın insan kaynaklarının söz konusu iletişim planı için ne derece yeterli olduğu da düşünülmelidir.

## **10. Ölçümlenme ve Değerlendirme**

Uygulamalar sona erdikten sonra, iletişim süreciyle ilgili geri bildirimlerden hareketle, iş hedefleri kapsamında ölçümlenme ve değerlendirme yapılmalıdır. “Ne elde ettik?” ve bundan sonra “Ne yapacağız?” sorularına cevap verilmelidir.

## **5.3 İLETİŞİM PLANININ HEDEF KİTLESİ**

İletişim planının hedef kitlesini, bağışçılar vakıflarının çalışmalarından etkilenecek ya da bu süreçte taraf olacak kişi, grup ve kurumlar, yani paydaşları oluşturur. Bağışçılar vakıfları destekleyicileri, faydalanıcıları, kamuoyu, yerel ve ulusal basın gibi çok çeşitli paydaşlarla ilişki halindedir. Hedef kitlesiyle kuracağı iletişim ve işbirliği, çalışmalarının başarısı açısından yaşamsal önem taşır.

### **5.3.1 Bağışçılarla İlişkiler**

Kaynak Geliştirme bölümünde detaylı olarak anlatıldığı gibi, bağışçılar vakıflarının bağışçıları varlıklı

birey ve ailelerden, şirketlere ve uluslararası kuruluşlara kadar geniş bir yelpazeye yayılır. İletişim açısından her bağışçı türünün bazı kendine has bazı ihtiyaçları olmasına rağmen, sahadan örneklerden hareketle bağışçıların, desteklenen proje ve kurumun başından sonuna izlenerek periyodik aralıklarla gelişmelerden haberdar edilmeyi istediği görülmektedir.

Kurumsal (şirketler, uluslararası kuruluşlar) ve bireysel bağışçılar nezdinde, iki farklı eğilim görülmektedir. Vakıflara destek olan özel kuruluşlar, toplumsal bir göreve katkıda bulunmanın yanı sıra, isim ve markalarını ön plana çıkarmayı, toplum gözündeki saygınlıklarını arttırmayı, bunun da ticari beklentilerine katkıda bulunmasını hedefler. Oysa bireyler daha geri planda kalmayı, kendi kişisel bilgilerini ve ailelerini geri planda tutmayı tercih edebilirler. Yine de genellemelere fazla güvenmeyip, her bir bağışçıya vakıftan iletişim konusundaki beklentileri sorulmalıdır. Mahremiyet konusu Kaynak Geliştirme Bölümü'nün 3.3.1 İlişki Geliştirme başlığı altında “Bağışçının Hak ve Sorumlulukları” başlığı altında incelenmiştir.

### **5.3.2 Faydalanıcılarla İlişkiler**

Sosyal yatırım vakfının faydalanıcıları, hibe tahsisinde bulunduğu STK'lar, bu STK'ların hizmet verdiği dezavantajlı gruplar ve toplumdaki dezavantajlı grupların desteklenmesinden olumlu etkilenen kamuoyu olarak adlandırılabilir (kamuoyu ile ilişkilere aşağıda Halkla İlişkiler başlığı altında değinilmektedir.)

Projeler, kampanyalar ve aktivitelerde, hedef grup ve diğer paydaşların, planlama sürecinin en başından sürece dahil edilmeleri, yapılacak işin başarısı için vazgeçilmez bir koşuldur. Aksi halde, bir sorunu çözmek için yapılan projeler, sorunu çözme bir yana, yeni sorunlar dahi doğurabilecektir. Vakıflar, hizmet ettikleri kitlenin ilgi ve beklentilerini, araştırmalar ve danışma toplantıları yoluyla takip edebilmelidir. Bunun yanı sıra, vakıf, gerek vakıf yönetici

ve çalışanlarının, gerek gönüllülerinin diğer toplumsal konularla ilgilenmesini de teşvik etmelidir.

Vakıf sektöründe çalışan pek çok kişi için 'müşteri' kavramı itici gelse de, vakfın hizmet götürdüğü, yaşam kalitesini yükseltmeye çalıştığı hedef kitlenin bireyleri ve sivil toplum kuruluşları, yani faydalanıcıları, bir anlamda 'müşteri'dir. Kullanılan kavram ne olursa olsun, aslanan hizmet götürülen kitlenin hoşnut olmasıdır, yani 'müşteri' memnuniyetidir. Bir projenin kişisel tatmin ya da kuruluşu güçlendirmek için değil, bir hedef kitlenin yaşam kalitesini yükseltmek için yürütüldüğünün unutulmaması gerekir.

Çalışma süresince ilişki içinde olunan toplulukların amacı ve beklentileri iyi anlanmalı ve çalışmalar bu toplulukların katılımı/ desteği ile yürütülmelidir. Böyle bir işbirliği, yapılan çalışmanın sürdürülebilirliği açısından gereklidir. Örneğin, STK'lar tarafından yürütülen bir çok kırsal kalkınma projesi, ancak proje yürütülen köylerdeki halkla birlikte hareket edilmesi sayesinde başarıya ulaşmış ve proje sona erdikten sonra da o köylerde bir geçim kaynağı olarak sürdürülebilmiştir.

### 5.3.3 Halkla İlişkiler

Vakfın çalışmalarına ilgi duyan her birey, vakıf bünyesindeki ilgili (eşdeğer/ taleplerini karşılayacak) bir temsilci ile iletişim kurma olanağına sahip olabilmelidir.

Bunun yanı sıra vakıflar, yasaların zorunlu kıldığı ölçüdeki bilgiyi kamuya aktarma konusunda yükümlülüklerini yerine getirmelidir. Bir vakıf, bağlantıda olduğu kişi ve kuruluşlara ait özel bilgilere karşı saygılı davranmalı, gerekiyorsa bu konuda ilkeler saptamalı ve uygulamalıdır.

Program kapsamındaki kişilerin (hedef grup) memnuniyeti düzenli aralıklarla kontrol edilmelidir. Vakıfların halkla ilişkisi, izleyen bölümde sayılan çeşitli mecralar ile sağlanmakla birlikte, en sık kullanılan mecra, kitle iletişim araçlarıdır. Dolayısıyla, kendini

topluma sağlıklı biçimde ifade etmek isteyen bir vakfın kitle iletişim stratejileri ve iletişim mecraları konusunda bilgili olması gerekir.

### 5.3.4 Basın Mensuplarıyla İlişkiler

Vakıfların basın ile ilişkileri de ayrıca ele alınması gereken bir konudur. Daha açık söylemek gerekirse, basın mensupları da, siyasetçiler, öğrenciler ya da halk gibi, bilgilendirilmesi, bilinçlendirilmesi ve sonuçta belli konulardaki düşünce ve tutumunu kuruluşun amaçladığı yönde değiştirmesi beklenen bir hedef kitledir.

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

Sahadan örnekler, basının vakıflar ve vakıf-basın ilişkileri hakkındaki şu konuları ön plana çıkarmaktadır:

- Basın bültenlerinin daha fazla görsel malzeme ile desteklenmesi.
- Kampanya yürütülürken basın ile daha yakın ilişki kurulması.
- Duyurulmak istenen konuların, halkın ilgi göstereceği biçimde sunulması.
- İstanbul basınının, Anadolu'daki vakıf etkinliklerine muhabir yollamasının beklenmemesi.
- Medyanın önceliklerinin vakıflardan farklı olduğunun unutulmaması.

- Basın duyurularının son anda değil zamanında gönderilmesi, sadece bazı basın mensuplarına değil, basında ilgili tüm kişilere gönderilmesi.
- Basın camiası içindeki çok farklı kademelerden (yayın yönetmenleri, köşe yazarları, haber müdürleri, muhabirler, magazinciler vb.) hangilerine öncelik verilmesi gerektiği, kişilere ve koşullara göre değişebileceğinden öncelikle kuruluşun çalıştığı konuda duyarlılık gösteren kişiler ve basın kuruluşları ile bağlantı kurulması gerekmektedir.

Kişisel olarak kurulacak ilişkiler ve kişilerin ismine gönderilecek bilgiler, kişi ismi olmadan basın kuruluşuna gönderilecek bilgilere kıyasla çok daha etkili olacaktır. Vakfın çalıştığı konularda yazı yazan, haber yapan, ya da vakıftan bilgi isteyen, vakfa danışan basın mensuplarının listesinin yapılması, bu isimlerin öncelikle bilgilendirmesi yararlı olacaktır. Vakfa ve çalışmalarına ilgi gösteren basın mensuplarına teşekkür edilmesi de unutulmamalıdır.

### 5.3.5 Devlet, Resmi Makamlar ve Siyasetçilerle İlişkiler

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

Vakıf, kendi çalışma sahalarındaki resmi makamların yanı sıra, diğer makamlarla, hatta olanaklar çerçevesinde bütün siyasi partilerle de eşit mesafede, sağlıklı ilişkiler kurabilmelidir. Düzenli bültenler ve önemli bilgiler bütün bu gruplara gönderilmelidir.

Bunların dışında vakıfların, ilgi alanlarına giren konularda bilgilendirme haklarını talep etmeleri, resmi

kuruluşların partneri olarak rol alabilmeleri gerekir. 24 Ekim 2003 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren ‘Bilgi Edinme Hakkı Kanunu’, bu konuda yasal zemin oluşturmaktadır. Vakıflar her düzeydeki yönetici/ makam için önemli bir bilgi/ bilgilendirme kaynağı olabilir.

### 5.3.6 Bilim Kuruluşları ve Uzmanlar ile İlişkiler

Bilim kuruluşları ve uzmanlardan kasıt, üniversiteler başta olmak üzere, akademiler, enstitüler, araştırma merkezleri, devlet kuruluşları bünyesinde teknik ve bilimsel çalışmalar yürüten çeşitli kurumlar, bu kurumlar bünyesinde çalışan uzmanlardır.

Bir vakfın görüşlerini sağlam temellere dayandırması ve saygınlık kazanması için, bilimsel ve teknik kuruluşlarla, üniversite ve akademilerle sağlam bir ilişki ve işbirliği yürütmesi gereklidir. Özellikle toplumsal ihtiyaçların, sosyal sorunların ve böylelikle faaliyet alanlarının saptanmasında ve toplumun bu sorunlara ilgisinin çekilmesinde, soruna neden olan etkenlerin bilimsel bir çalışmaya dayandırılmış olması, çözüm önerilerinin de uzmanlarla birlikte üretilmesi ve sunulması, vakfın kamuoyundan destek bulmasını kolaylaştıracaktır.

Uzmanlar, bir vakfın yönetiminde ya da uzman çalışma gruplarında görev alabileceği, danışmanlık yapabileceği gibi, vakfın kamu önündeki sözcüsü ya da çeşitli resmi toplantılarda temsilcisi de olabilir. Vakıflar ve bilimsel kuruluşlar birlikte saha çalışması ve proje tasarıları ve uygulamaları da gerçekleştirebilir.

### 5.3.7 Uluslararası Kuruluşlarla İlişkiler

Uluslararası kuruluşlar kavramı geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Uluslararası vakıflar, Birleşmiş Milletler, Avrupa Birliği gibi, teknik ve parasal destek sağlayan resmi kuruluşlar, yabancı devletlerin temsilcilikleri ya da teknik işbirliği programları, uluslararası düzeyde faaliyet gösteren vakıflar, uluslararası bilim kuruluşları vb. bu gruba girer.



Bağışçılar vakıfları, başka ülkelerdeki benzerleriyle ve uluslararası ölçekte çalışan kuruluşlarla ilişki ve işbirliğini geliştirmelidir. Bunun yararları, benzer sorun alanları için üretilen çözümlerin paylaşılması, komşu ülkelerdeki vakıflarla ortak projeler geliştirilmesi ve yürütülmesi, uluslararası ya da ulusal uygulamalara karşı ortak tavır alınması, parasal ve teknik destek sağlanması, bilgi ve deneyimlerin aktarılması gibi çok çeşitlidir.

### 5.3.8 Diğer Vakıf ve STK'larla ilişkiler

Daha etkili çalışabilmek ve hem yerel hem de ulusal ölçekte daha verimli sonuçlar almak için vakıflar arasında işbirliği yapılması, iletişim ağları kurulması yararlı olabilir. Bununla birlikte, vakıfların da aralarında mutlak bir işbirliği sağlaması her zaman olanaklı olmayabilir. Bu nedenle bir vakfın, ilkeler ve çalışma sahaları açısından hangi vakıflar ile birlikte çalışabileceğine öncelikle karar vermesi gerekir.

## 5.4 VAKIF İLETİŞİM PLANININ YAPI TAŞLARI: İLETİŞİM MALZEMELERİ

### 5.4.1 Web sitesi

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

Web sitesine sahip olan bir sosyal yatırım vakfı, amacını, örgüt yapısını, proje ve etkinliklerini, insan gücünü burada tanıtabilir ve toplumla iletişim zemini oluşturabilir. Ayrıca aşağıda sıralanan tüm basılı ve basıma yönelik bilgilerin elektronik ortama aktarılması aynı zamanda web sitesi üzerinden paylaşılması da yerinde bir uygulama olacaktır.

Bir web sitesi oluşturmanın başlıca aşamaları şunlardır:

### Sitenin planlanması

Sitenin hazırlanmasına başlanmadan önce, site içinde hangi bölümlerin bulunacağı, ne tür bilgiler verileceği kararlaştırılmalıdır.

Bir web sitesine giren ziyaretçinin ilk karşılaştığı sayfa 'ana sayfa'dır. Ziyaretçilerin ilgisini çekmek ve diğer sayfalara doğru ilerlemesini sağlamak için ana sayfa, olabildiğince düzgün, çarpıcı, sade ve ilgi çekici olmalıdır. Bununla birlikte, bazı ziyaretçilerin de yalnızca ana sayfaya bakacağı düşünülerek, vakıfla ilgili belli başlı (misyon, çalışma sahaları vb.) bilgilerin, logo ve kurumsal kimliğin, iletişim bilgilerinin ana sayfada verilmesi yararlı olur.

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

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

Yukarıda sayılan başlıklara ek olarak, gereksinimler ve eldeki teknik olanak çerçevesinde, tartışma, forum, anket gibi etkileşimli bölümler; kuruluşun çalıştığı konuya ilişkin güncel haberler; sıkça sorulan sorular (SSS) İnternet üzerinden yayın ve ürün satışı gibi daha gelişmiş donanım isteyen işlevler de siteye eklenebilir.

Aktif bağlantılar (link) kullanarak, kuruluşun çalışma alanıyla ilgili başka sitelere yönlendirme de yapılabilir. E-posta grupları oluşturularak, ilgilenen herkese elektronik bülten gönderilebilir. Deneyimli Türk ve yabancı vakıfların sitelerini ziyaret ederek, bu sitelerdeki iyi örnekleri görmek, planlama aşamasına ışık tutabilir.

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

Siteyi hazırlayacak kişilere vakıf tarafından verilmesi gereken temel bilgiler şöyledir:

- Sitenin planı, bölümleri, başlıkları, siteden istenen işlevler; hedef ziyaretçi kitlesi (yapı)
- Sitede kullanılacak görüntüler, logolar ve metinler; (içerik)
- Sitenin görsel özellikleri; (biçim)

#### 5.4.2 Basılı Malzemeler

Düzenli bülten, dergi, broşür, poster vb. basılı malzemeler, bir vakfın kimliğini ve onun çalışmalarını dış dünyaya aktarmak için çok yaygın ve elle tutulur malzemelerdir. Bu tür malzemelerin görsel yönden (metin ve görüntüler) doyurucu, güzel ve hatasız olabilmesi için gerekirse vakıf dışından profesyonel

uzman (Grafiker, fotoğrafçı, editör vb.) desteği alınması yararlı olacaktır.

Bir profesyonelden destek alınamadığı, basılı malzemelerin vakıf içinde hazırlanacağı durumlar için, başka vakıfların, resmi kuruluşların, hatta ürün ve hizmet satan ticari kuruluşların poster, broşür gibi malzemelerini toplayıp dosyalamak yararlı olur. Toplanan malzemeler arasındaki başarılı örnekler, vakfın kendi tasarlayacağı malzemeler için yol gösterilebilir. Örnek Belge ve Formlar bölümünde bazı başarılı basılı malzeme, web sitesi, sunum örneklerine yer verilmektedir.

#### Düzenli Bülten ve Dergiler

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

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

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

E-posta ile gönderilen bültenler, basılı bültenlerin tamamlayıcısı, ya da bütünüyle alternatifi olabilir.

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

### **Broşürler**

Broşür, ele aldığı konu ile ilgili ayrıntılı bilgi içermeli, kendisini okuyan bir kişinin kafasında oluşacak bütün temel sorulara yanıt verebilmelidir. Kurumsal tanıtım, ürün ve hizmetlerin tanıtımı, potansiyel bağışçı ve faydalanıcıları bilgilendirme gibi çeşitli amaçlarla, çeşitli broşürler hazırlanabilir.

Broşürler hedef kitleye çok çeşitli yöntemlerle ulaştırılabilir. Kamuya açık yerlerde, bir etkinlik ya da fuar sırasında çevredekilere dağıtılarak, bir eğitim çalışması sırasında çalışmaya katılanlara verilerek, postalama ile doğrudan isimlere gönderilerek, bir kuruluşun üye ya da müşterilerine o kuruluş yardımıyla, vb. yollarla iletilebilir. Broşürler elden dağıtılacak ise, dağıtım yapan kişilerin vakıfla ilgili temel bilgilere sahip olması ve soruları yanıtlayabilmesi yararlı olur. Unutulmaması gereken nokta, broşürlerin amaca uygun hedef kitleye ulaştığına emin olmaktır.

### **5.4.3 Yıllık Faaliyet Raporları**

Vakıf, kuruluşun görevi (misyona), yürüttüğü etkinlikler ve temel mali konuları gerek vakıf mensuplarına gerek topluma şeffaf bir biçimde duyurmak amacıyla yıllık faaliyet raporları hazırlamalıdır. Yıllık raporlar, hem kurum içi, hem de dış dünyaya yönelik birer iletişim aracıdır. Bu raporlar broşür, bülten gibi basılı malzemelere içerik sağlayabileceği gibi, doğrudan (örneğin internet sitesi üzerinden) kamuoyu ile paylaşılması şeffaflık adına olumlu bir girişim olacaktır. Dünyada bağışçılar vakıfları, yıllık faaliyet raporlarını en önemli iletişim araçlarından biri olarak görür, görsel malzemeler ile destekleyip

içeriğini sadeleştirerek kamuoyu ile paylaşır.

Bu raporlar: a) vakıf için bir tür kurum tarihi belgesi oluşturur; b) vakfın o dönem için hedeflediği çalışmaları verimli bir biçimde gerçekleştirip gerçekleştirmediğinin değerlendirmesini sağlar; c) vakıf çalışmalarının dış dünyaya saydam/ objektif bir biçimde duyurulması ve gerek kamu gerek destekçiler tarafından değerlendirilmesini sağlar.

Yıllık raporlar uzun vadeli işleri kapsar. Kamuoyu ile paylaşılmak üzere hazırlanan bir yıllık faaliyet raporu, vakfın kısa bir kurumsal profilini, o yıl aldığı hibeleri, gerçekleştirdiği hibe tahsislerini ve benimsediği kriterleri, başarı ölçütlerini, projelerinin somut çıktılarını, yıllık gelir gider tablosu ve bilançosunu ve diğer konuları kapsayabilir. Raporda vakıf yönetim kurulu üyelerinin ve vakıf yöneticilerinin isim ve görevleri de belirtilmelidir.

### **5.4.4 Kitle İletişim Araçları**

Kitle iletişim araçları (medya), başta gazete, dergi gibi basılı malzemeler olmak üzere, radyo, TV, İnternet, e-posta gibi görsel ve işitsel pek çok aracı kapsamaktadır. Kitle iletişim araçları gereği gibi kullanıldığında, vakfın geniş kitleler tarafından tanınması ve desteklenmesi açısından son derece işlevsel bir rol oynar.

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

Vakıflar adına, çok genel bilgilerle basın ile bağlantı kuran Hİ şirketleri, basının haber yapması için gereken bilgileri sunmakta yetersiz kalmaktadır, bu da STK'nın etkinliğinin haber olma şansını azaltmaktadır. Basın konusunda iyi kavranması gereken bir diğer nokta da, basının çok hızlı bir çalışma temposu olduğu ve zamana karşı yarıştığıdır. Haber içerik-

leri çoğu zaman gündeme göre çok kısa zamanda belirlenir, Vakıfların da bu tempoyu dikkate alarak basına bilgi göndermesi ya da basından gelecek taleplere karşı her zaman hazırlıklı olması gerekir. Kitle iletişim araçları ile ilgili konular, diğer başlıklar altında ayrıntılı olarak verilmiştir.

#### 1.4.5 Basın Toplantısı

Basın toplantıları düzenlemek, genellikle aşağıdaki durumlarda yararlıdır:

1. Üzerinde tartışılan genel bir konu hakkında vakfın görüşünü kamuya yansıtmak için.
2. Belirli günlerin kutlanması.
3. Vakfın düzenlediği bir kampanya ya da başlattığı bir projeye dikkat çekmek. (örneğin hibe tahsisi döngüsünde başvuru açılış tarihi gibi)
4. Vakfın sonuçlandırdığı bir kampanya ya da projenin olumlu sonuçlarını kamuya duyurmak.

#### Yer

Basın toplantıları vakfın merkezinde ya da ona ait bir mekânda (proje sahası, şube, eğitim tesisleri vb.) düzenleneceği gibi, basın meslek odasına ait bir salonda, ya da bir meslek kuruluşunun salonunda, ya da bütünüyle farklı özel bir toplantı salonunda (bir otel salonu, bir kongre merkezi, bir sinema salonu, bir kuruluşun seminer salonu, bir misafirhane vb.) düzenlenebilir. İstanbul gibi büyük şehirlerde trafik ve park sorunundan en az etkilenecek şekilde yapılması tavsiye edilir.

#### Zaman

Basın toplantısının zamanlaması konusunda, davet edilen kişilerin programının uygun olduğunu, benzeri başka bir toplantı ile çakışmadığını vb. kontrol etmek yararlı olacaktır. Basın toplantısına ilişkin davetiyeler, gazete, dergi, radyo, televizyon ve İnternet portalı mensuplarının yanı sıra, ilgili başka kişi

ve kuruluşlara (akademisyenler, STKlar vb.) da gönderilebilir. Davetiyeler en az bir hafta öncesinden davetlilere ulaştırılmalı, basın toplantısının amacı, düzenleyen kuruluşun ismi, konuşmacılar, yer, tarih ve saat, ayrıntılı bilgi almak isteyenler için vakıf içindeki sorumlu kişinin ismi net olarak belirtilmelidir.

#### Katılım

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

#### İçerik

Basın toplantısında konuşma yapacak temsilci, kuruluşu çok iyi tanımalı, konuşmayı uzatmamalı, toplantının ana noktalarına odaklanmalı, mesajı eksiksiz ve net bir biçimde aktarmalı, ayrıntılı bilginin basın duyurusunda ve basın paketinde yer aldığını vurgulamalıdır. Konuşmanın kısa tutulması, basın mensuplarının soru sormasına fırsat tanıyacaktır.

#### 5.4.6 Basın Duyurusu (Basın Bülteni)

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

Anlatılmak istenen konuyu özetleyen basın duyurusu, bir sayfayı geçmemeli, en bilgisiz okuyucunun anlayacağı derecede basit, anlaşılır olmalıdır. Başına mutlaka 'Basın Duyurusu' yazılmalı, duyuru

konusu ayrı bir başlık ile verilmelidir. Tarih koymak da unutulmamalıdır. Kuruluşun ismi, vakıf bünyesindeki ilgili kişinin ismi, ve bağlantı bilgileri mutlaka verilmelidir.

Unutulmaması gereken bir nokta, haber müdürlerinin bütün duyuruyu okuyacak zamanı olmayabileceğidir. Bu nedenle, bütün temel bilgiler (ne, nerede, ne zaman, nasıl, niçin, kim) ilk paragrafta yer almalıdır. Basın kuruluşları, uzun duyuruları kısaltmak ya da yeniden düzenlemekle uğraşmaz.

#### 5.4.7 Basın Paketi

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

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

7. Düzenleyen kuruluşlara ait logo, slogan vb. içeren dijital dosyalar. Basın mensupları, hazırlayacakları haberlerde bu malzemeleri kullanabilir.

#### 5.4.8 Yerel Basın

Yerel basın kanalıyla topluma ulaşmak için, temel olarak ulusal basın ile kurulan ilişkiler geçerlidir. Bununla birlikte, özellikle nüfusu küçük yerleşimlerde, ilişkilerin daha hassas dengelere dayanabileceği göz ardı edilmemelidir.

#### 5.4.9 İzleme ve Arşivleme

Basın ile kurulan ilişkilerin nasıl sonuç verdiğinin görülmesi, ilerideki ilişkiler açısından yararlı olacaktır. Basın toplantısının, gönderilen duyuruların, basın paketinin, kitle iletişim araçlarında istenilen biçimde yer alıp almadığı kontrol edilmelidir. Hangi gazete, dergi, TV veya radyo kanalı, İnternet portalı konuya istenildiği gibi yer vermiş? Konu doğru olarak, yeterince aktarılmış mı? Yanlış anlamalar var mı? Verilen bilgileri değerlendiren basın mensuplarına yazılı ya da sözlü teşekkür edilmesi de unutulmamalıdır. Yerel ve ulusal düzeylerde kitle iletişim araçlarının taranarak vakıf ve çalışma alanlarında çıkan haberlerin arşivlenmesinde profesyonel hizmet veren şirketlerle de anlaşılması mümkündür.

## ÖRNEK BELGE VE FORMLAR

### a. Kurumsal İletişim Planı Örneği: Esquel Ecuador Vakfı (EEV)



#### Ön Bilgi

Esquel Ecuador Vakfı'nın iletişim faaliyetlerinin amacı yerel sivil toplum kuruluşlarının kamuoyu nezdindeki imajının iyileştirilmesi ve sağlıklı bir sivil toplum sektörünün teşvik edilmesidir. Vakfın kullandığı iletişim araçları öncelikli olarak birinci dereceden paydaşlarını (yerel sivil toplum kuruluşları) hedeflemekte olup, uluslararası işbirliklerini ve bağışçı ilişkilerini teşvik etmeyi ve kitle iletişim araçlarını kullanarak kamu politikalarını etkilemeyi hedefler. Vakıf yıllık faaliyetlerini kapsayan bir faaliyet raporu yayımlar, ulusal düzeyde bir gazeteye haftalık makaleler gönderir ve üç aylık bir bülten basar. Vakıf personelinin düzenli olarak katıldığı konferans ve seminerler, vakfın uluslararası kuruluşlar ve bağışçılarla ilişkilerini sağlar.

Vakfın iletişim faaliyetlerinden sorumlu bir iletişim asistanı, bu faaliyetlerin koordinasyonundan ve iletişim araçlarının İspanyolca ve İngilizce olmak üzere iki dilde oluşturulmasından sorumludur. İspanyolca araçlar ulusal hedef kitle için gerekirken, İngilizce araçlar uluslararası hedef kitle için gereklidir.

#### İhtiyaç Analizi

Esquel Ecuador Vakfı, kuruluşunun yedinci yılı olan 1997'de bağımsız bir iletişim firmasından iletişim faaliyetlerini değerlendirmesini istedi. Değerlendirme vakfın dış dünya ile iletişimine (bağışçıları, faydalanıcıları, kamuoyu) odaklandı. Bu değerlendirmenin ardından vakıf iletişim alanında kendini daha fazla geliştirmeye, amacını daha net bir biçimde tanımlamaya ve bir iletişim planı oluşturmaya karar verdi. Aşağıda değerlendirmenin bir bölümü paylaşılmaktadır:

Vakfın Dış İletişiminde Gözlemlenen Sorunlar:

- plansızlık
- bir iletişim stratejisi olmaması
- kurumsal kimliğin bir bütün oluşturulmaması
- iletişim hedeflerinin net bir biçimde tanımlanmaması

Önerilen Çözümler:

- bir iletişim planı hazırlanıp uygulanması
- vakıf bünyesinde bir iletişim komitesi kurulması
- vakfa bir kurumsal kimlik kazandırılması
- - medya ilişkileri için ayrı bir strateji hazırlanması
- - vakfın iletişim araçlarının çeşitlendirilmesi

### **İletişim Planının Dokuz Aracı**

Vakıf, 1998'de yapılan öneriler ışığında bir iletişim planı geliştirdi. İletişim planı, aşağıda belirlenen yedi hedef kitle için ayrı ayrı hedefler belirledi. Plan oluşturulurken vakıf, medya ilişkilerini güçlendirmek, kurumsal kimliğini yeniden tasarlamak, medyaya, STK'lara, uluslararası kuruluşlara yönelik periyodik iletişim araçları oluşturmak yönündeki isteklerini dile getirdi. Ayrıca, her bir programı ve projesi için ayrı bir iletişim ayağı geliştirmeye karar verdi. Aşağıda 1998 tarihli iletişim planının bir özeti verilmiştir:

### **1998 İletişim Planı**

#### **Genel Amaç**

Vakfın ulusal ve uluslararası düzeyde güvenilir, etkin çalışan, katılımcı ve modern bir kurum olduğu ve toplumun en öncelikli ihtiyaçlarını karşılayıp dezavatajlı grupları güçlendirdiği imajının yaygınlaştırılması

#### **Hedef Kitleye göre Hedefler**

1. Kamuoyu: pozitif bir kurumsal imaj için vakfın faaliyetlerinin tanıtılması
2. Özel sektör: vakfın sosyal sorumluluk faaliyetlerinde lider kurum olarak lanse edilmesi
3. Sivil Toplum: vakfın sivil toplum kuruluşlarının kurumsal gelişimi için bir referans noktası yapılması
4. Kamu: STK'ları kamu hizmetlerindeki eksikleri gideren kuruluşlar değil, ülkenin gelişmesi ve kalkınması için çalışan kuruluşlar olarak göstermek
5. Uluslararası kuruluşlar: vakfın güvenilir ve etkin bir kurumsal ortak olarak imajını güçlendirmek
6. Yerel bağışçılar: sosyal sorumluluk faaliyetlerini teşvik etmek
7. Birinci dereceden faydalanıcılar: vakfın sürdürülebilir projeleri destekleyen ve faydalanıcılarından en üst düzeyde hesapverebilirlik bekleyen bir işbirliği kuruluşu olduğu mesajını vermek

### **İletişim Planının Uygulanmasında Kullanılan İletişim Araçları**

Yıllık faaliyet raporu: faaliyet raporu çok çeşitli paydaşlarla kullanılabilen bir iletişim aracıdır. Raporun amacı okuyucularının vakıf faaliyetlerine ilgi duymasını ve vakfın şeffaflığını sağlamaktır. Raporun her bölümü vakfın desteklediği bir proje ile başlayarak vakfa daha insancıl bir imaj kazandırılması amaçlandı.

Halkla ilişkiler programı: halkla ilişkiler programı vakfın tüm iletişim faaliyetlerinin eksenini olacağı için aynı zamanda en önemli iletişim aracıdır.

Bilgilendirme dosyası: vakfın kurumsal broşürü, programlarının broşürleri ve yıllık raporundan oluşan ve ilgililenen tüm paydaşlara verilecek bir dosya olarak düşünülmüştür.

Kurumsal tanıtım videosu: yedi ila sekiz dakikalık, vakfı tanıtmaya yönelik bir video hazırlanmıştır. Videonun içeriği bir kaç sene güncelliğini koruyacak şekilde hazırlanmıştır.

Vakfı merkezinin yeniden düzenlenmesi: vakfı merkezi ziyaretçilerine vakfın faaliyetleri hakkında daha iyi bir fikir verecek şekilde (desteklenen projelerden görseller, broşürler, danışma personeli gibi) yeniden düzenlenmiştir.

Bülten: toplumsal meseleler üzerine röportaj, makale, araştırmalara yer veren ve vakfın toplumsal ihtiyaçların sesi olma amacı güden bir bültendir.

Web sitesi: ulusal ve uluslararası hedef kitlelerine vakfın faaliyetlerini ilgi çekici bir şekilde tanıtmayı amaçlar.

Aşağıda bu iletişim araçlarından en kritik önemi bulunan dördü derinlemesine incelenmektedir.

### **Yıllık Faaliyet Raporu**

Esquel Ecuador Vakfı'nın yıllık faaliyet raporları yürüttüğü program ve faaliyetlerinin yanında bağımsız denetim firması tarafından denetlenmiş mali raporlarını da içermektedir. Aşağıda vakfın 1997 raporunda yer verdiği bilgilerin bir listesi verilmiştir:

Vakfın Stratejik Program Alanları

Vakıf Yönetim Kurulu Başkan'ından Önsöz

Vakfın Uluslararası Ortaklıkları

1997 Vakfı Faaliyetlerinin Bir Özeti

Vakfın Mali Bilgileri

Vakıf Yönetim ve Personeli



## Ek Belge ve Formlar

Vakıf faaliyetleri özetlenirken her bir proje için projenin uygulayıcısı veya faydalanıcısı bireylerin ağzından ifadeler kullanılmış, böylece rapora daha insani ve kişisel bir yüz kazandırılmıştır.

### **Halkla İlişkiler Programı:**

Ulusal düzeyde medyanın gündemi daha çok devlet kurumları ve ekonomiye ilişkin haberlerle dolu olduğundan vakıflara ve sivil toplum kuruluşlarına yönelik haberlerin medyadaki görünürlüğü oldukça düşüktür. Vakfı kitle iletişim araçlarının doğru ve etkin bir şekilde kullanılmasının vakfın görünürlüğü ve hesapverebilirliği açısından hayati öneme sahip olduğunu düşünen vakfı yönetimi ve iletişim departmanı direktörü, medya ile daha yakın ilişkiler geliştirmek için aşağıdaki stratejileri uygulamıştır:

1. Yerel bir iletişim firmasının desteğiyle ulusal düzeyde yayın yapan gazetelere düzenli olarak basın bültenleri gönderilmiştir. Vakfın faaliyetleri ilk 6 ayda 100 haberde gazetelerde kendine yer bulmuştur.
2. Yine yerel bir iletişim firmasının desteğiyle tüm vakıf etkinliklerine (seminerler, konferanslar, ödül törenleri) medya mensupları da davet edilmiştir. Bu girişimin sonucu olarak vakıf etkinlikleri (örneğin vakfın Yıllık Sosyal Sorumluluk Konferansı) tüm ulusal gazete ve televizyon istasyonlarında haber yapılmıştır.
3. Bazı tematik jurnal ve dergilerle kurumsal ortaklıklar kurulmuştur. Örneğin aylık ekonomi dergisi Ges-tion içeriğini vakfın sağladığı bir sosyal sorumluluk sayfası ayırmış, içeriğin hedef kitleye (iş dünyası) çekici bir hale getirilmesine destek vermiştir.
4. Medya ilişkilerinin geliştirilmesinde son nokta, önde gelen medya mensuplarıyla kişisel ilişkiler geliştirilmesi olmuştur. Ayrıca, medya temsilcileri vakfı yönetim kurulunda yer almaya başlamıştır. Örneğin önemli bir ulusal gazetenin genel yayın müdürü ve popüler bir köşe yazarı vakfın yönetim kuruluna girmiştir.

Vakfın 1997-98 seneleri boyunca medya ilişkilerini güçlendirmiş olması, zamanlama açısından da çok doğru bir karar olmuştur. 1998 yılında sivil toplum ve vakıf sektörlerinde yaşanan skandallar, hem sektörün hem kurumların itibarını olumsuz etkilemiştir. Vakfı bu ortamda medya ilişkilerini doğru kullanabilmiş, bir acil durum stratejisi geliştirerek gazeteleri vakfın mali tablolarını ücretsiz yayınlamaya ikna etmiştir. Bu davranışıyla sadece kendi şeffaflığını ve hesapverebilirliğini göstermemiş, diğer kurumlara iyi bir örnek olarak üstlerinde baskı yaratmıştır.

### **Bilgilendirme Dosyası:**

Vakıf kuruluşundan bu yana kurumsal broşüründe çarpıcı sloganlar ve görseller kullanmaya özen göstermiştir. Kenetlenmiş iki el resmi artık vakıfla özdeşleşmiş bir imge haline gelmiştir. Broşürün yapısı beş bölümde şu temel soruları cevaplayacak şekilde düzenlenmiştir: Biz kimiz? Ne Yaparız? Nasıl yaparız? Kaynaklarımız, Programlarımız.

Bu yaklaşım sürekli olmasına rağmen, gerek vakfın iç yapısındaki değişiklikler, gerekse içinde bulunduğu sosyal koşullardaki değişim, vakıf broşürünü içerik olarak değiştirmesine sebep olmuştur. Broşürler önceki yıllarla karşılaştırıldığında değişim sadece vakfın faaliyetlerinde değil, hedeflerinde de görülmektedir. Bu durum son derece doğaldır.

**Bülten:**

Vakıf 1992'den itibaren yılda 3 ila 4 defa yayınlanan sekiz sayfalık bir bülten basmıştır. 1998'de yeni iletişim planı çerçevesinde, bu bülten amacı, içeriği, yapısı, görselleri açısından yenilenmiştir:

Yeni bültenin amacı vakfın desteklediği projelere ilişkin güncel bilgilere yer vererek, projelerin dokunduğu insan ve kurumların somut ifadelerini kullanarak, vakfı tanıtmak ve ilgili toplumsal konularda fikir beyan etmek olarak belirlenmiştir. Aşağıda bültenin 1998 sonbahar sayısının içeriği verilmektedir:

Ana tema:

Farklılıklara saygı

Röportaj:

Genç aktivistler seslerini duyurabilecekleri mecralar arıyor

Haberler:

- Çocuk ve gençlerde yolsuzluk algıları
- Sürdürülebilir insani kalkınma programı yeni bir aşamaya giriyor
- Yeni projelere başlanıyor

Rapor:

Kadın girişimcileri destekleyen yeni bir proje

## b. Yıllık Faaliyet Raporu Örneği: Tuzla Bağışçılar Vakfı 2006

Aşağıda Bosna'da faaliyet gösteren Tuzla Bağışçılar Vakfı'nın 2006 yıllık faaliyet raporundan seçilmiş bölümler paylaşılmaktadır.

COMMUNITY FOUNDATION TUZLA 2006 ANNUAL REPORT	
contents	
What is Local Community Foundation?.....	1
COMMUNITY FOUNDATION TUZLA Our Vision, Mission, Goals .....	2
INTRODUCTION.....	3
<b>I PROGRAMS AND ACTIVITIES OF THE FOUNDATION IN 2006 .....</b>	<b>4</b>
1. DEVELOPMENT OF "AGORA" CENTER IN SIMIN HAN .....	4
1.1. Actors Meetings and Community Organizing Simin Han.....	4
1.2. "Agora" Center Council .....	5
1.3. Volunteers in the Agora Center .....	6
1.4. Education Courses .....	6
1.5. Social and Cultural Activities .....	6
2. YOUTH EMPOWERMENT THROUGH YEPP .....	7
2.1. YEPP in International Level .....	7
2.2. YEPP in the Local Level .....	7
2.2.1. "Community TV" .....	7
2.2.2. "Leadership" Training.....	8
3. COMMUNITY DEVELOPMENT AND OPEN EDUCATION .....	9
3.1. Development of Open Schools.....	9
3.2. Community Organizing.....	10
4. SUPPORT TO CIVIL INITIATIVES .....	11
4.1. General Fund for the Community Development.....	11
4.2. The List of Supported Civil Initiatives in 2006.....	12
4.3. Fund for the Youth Youth Bank Tuzla.....	13
<b>II COOPERATION AND NETWORKING .....</b>	<b>14</b>
<b>III PROMOTION OF PHILANTHROPY AND VOLUNTEERISM.....</b>	<b>15</b>
<b>IV FINANCIAL REPORT 2006.....</b>	<b>16, 17</b>
<b>V WORDS OF THANKS.....</b>	<b>18</b>
<b>VI FEW WORDS MORE ABOUT THE COMMUNITY FOUNDATION TUZLA.....</b>	<b>19</b>

Bağışçılar Vakfı Nedir?

Tuzla Bağışçılar Vakfı: Vizyon, Misyon, Hedefler

Giriş

Vakfın 2006 Faaliyet ve Programlarına ilişkin bilgiler

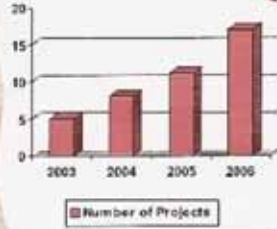
İşbirlikleri ve Ağ Kurma Faaliyetleri

Filantropi ve Gönüllülüğün Teşviki Faaliyetleri

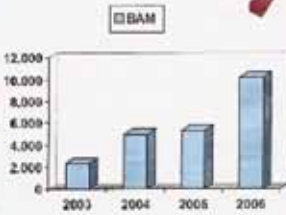
2006 Yılı Gelir Gider Tablosu ve Bilançosu

Teşekkürler

Desteklenen projelerin sayı olarak grafiği



Desteklenen projelerin (gerçekleşen hibe tahsislerinin) miktar olarak grafiği



SUPPORT TO CIVIL INITIATIVES

Sivil Toplum ve Girişimlere Destek Fonu

The general goal of the program of support to civil and youth initiatives is to awaken civil activism and motivate citizens to self-organizing and community action. We think that we achieved our goals since during the last year the interest of the citizens vividly increased. More people are submitting project proposals; there are more voluntary activities and self-initiatives for the wellbeing of the community.

#### 4.1. General Fund for the Community Development

Grant program for support to small community initiatives was started three years ago in cooperation with foreign donors. Forty small projects were supported by now in a total amount of 22,274.00 BAM. Average amount of the grant is 600.00 BAM.

In January 2006, the Administrative Board of Community Foundation Tuzla decided that citizens might apply throughout the year in four application cycles. The decisions on support to community project are made every three months: in March, June, September and December. In 2006, the Foundation received 25 mini project proposals, out of which 17 were approved. The total amount of approved projects in 2006 is 10 185.00 BAM.

Graphics clearly show the increase in number of projects supported through our Grant program, as well as the increase in the total amount allocated to the support to community initiatives.

Fonun temel amaçlarını, miktarını ve işleyişini açıklayan kısa bilgi notu

Desteklenen projelerden resimler, görseller



Desteklenen projelerin (hibelerin) detaylı listesi

Projeye Vakfın desteği

Projeye faydalanıcının desteği

Proje Adı

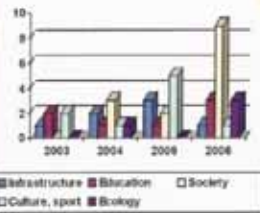
Projenin toplam tutarı

#### 4.2. The List of Supported Civil Initiatives in 2006

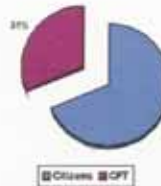
Name of the project / initiative	Group of citizens / organization / association	Contribution CFT BAM	Contribution of the applicant BAM	Total value of the project BAM
Making Bosnian folk outfits	Women association Simin Han	500	500	1000
Renovation of the building front yard	Group of citizens (residents of M.Yelica No. 90 from Simin Han)	458	809	1267
Two-day seminar for Strategic planning of School-parent Association	Association of School-Parent Councils of Tuzla Canton	320	300	620
Issue of new informative-audio magazine «Circles»(audio bulletin)	Blind People Association of Tuzla Canton	500	500	1000
Campaign «Do you know what will happen if you don't say NO to plastic»	Group of teachers and parents from Elementary school „Centar”	700	405	1105
«Pensioners' chess tournament for the Simin Han Community Day	Pensioners association – Simin Han branch	100	80	180
«Citizens in patrol» – reduction of criminal in Tuzla neighborhoods	Informal group of citizens – Stajina	500	3150	3650
3 chess tournaments between several communities in Tuzla (July 27, Sep 16, Oct 25)	Chess group of the pensioners association – Stajina branch	300	500	800
Art workshop for children «Colors of friendship» in the city park	Association for children with multiple disabilities «Steps of Hope»	500	1100	1600
«Maintaining Tradition» - making folk outfits	Cultural-artistic Association «Gornja Tuzla» G. Tuzla	500	864	1364
Renovation of playground in Arnje BH street	Group of citizens – Arnje BH street	1000	1030	2030
Reconstruction of central heating system in school Simin Han	Elementary school Simin Han	1000	6600	7600
Promotion and sale of honey	School cooperative «POLJICA» Simin Han	340	320	660
«Putting the fence on the playground»	Informal group of citizens from Gornji Čaklović	500	570	1070
«SOS-Let's help residents of communities Bukarje and S. Šabi»	Ecology movement «ERO ZELENI» Tuzla	950	2550	3500
«Stop trafficking»	Association MANIFAKTURA Tuzla	1000	3000	4000
Support to cultural events in G. Tuzla	Elementary school «Gornja Tuzla» G. Tuzla	990	350	1340
<b>total</b>		<b>10188</b>	<b>22638</b>	<b>32826</b>

Desteklenen sosyal alanlar: Altyapı, eğitim, toplum, kültür/ spor, ekoloji

Project Areas



Participation in funding



Projelere vakfın ve faydalanıcıların katkılarının oranı

### c. Kurumsal Broşür Örneği: Arizona Sosyal Yatırım Vakfı

Vakfın kurumsal logosu


Çarpıcı slogan:  
"Bağışçılara iyilik yapmalarına yardım eder... Sonsuza dek."

Sosyal yatırım vakfının misyonunu ve kısa tarihçesi


Vakfa bağış yapılması için somut sebepler

Vakfın İrtibat Bilgileri

About the Arizona Community Foundation and Affiliates



Helping donors do good work... forever.



#### What is the Arizona Community Foundation?

The Arizona Community Foundation (ACF) is a partnership of donors, nonprofit organizations and the community working together to support solutions to community needs. Founded in 1978, we manage more than 800 funds and have 11 Affiliates across the state.

In the tradition of community foundations everywhere, each year ACF awards thousands of grants to nonprofit organizations that focus on children, youth and families; public education reform; community development and more. These areas, coupled with the many interests of our donors, directly impact the quality of life in our communities around the state.

Sometimes our donors are individuals and families; other times they are partnerships of people who share a common purpose. They like making charitable gifts through ACF and our Affiliates because the giving process is easy and they trust our knowledge.

#### Why should you give through ACF?

We provide highly personalized service tailored to your charitable and financial interests.

- We accept a wide variety of gifts and provide you with a number of charitable options. You may establish a fund in your name or in the name of a loved one.
- We are flexible, friendly and can help you achieve your charitable goals in an efficient and effective way.

We build endowment funds that benefit causes and communities you care about and create personal legacies.

- ACF recognizes local needs and builds endowment, which is like a savings account, to improve the quality of life for others. Most funds support charitable activities in Arizona, but grants can be made nationally as well. Not only do we support charitable causes today, our donors' endowments will also provide support in the future.

The Arizona Community Foundation and Affiliates provide a simple, powerful, and highly personal approach to giving.

If you could do one thing to impact an area that you care about deeply, what would it be?

For more information contact:

Arizona Community Foundation  
2201 East Camelback Road,  
Suite 202  
Phoenix, Arizona 85016  
602-381-1400  
800-222-8221  
[www.azfoundation.org](http://www.azfoundation.org)

#### d. Web Sitesi Örneği: Ottawa Sosyal Yatırım Vakfı



#### KAYNAKÇA

Arizona Bağışçılar Vakfı Form ve Belgeleri

Dupree, Scot A. ve Winder, David. *Foundation Building Sourcebook*, Synergos Institute, New York, 2000.

Güder, Nafiz ed. *Sivil Toplumcunun El Kitabı*, Sivil Toplum Geliştirme Programı, Ankara, 2005.

Ottawa Bağışçılar Vakfı Form ve Belgeleri

Transatlantic Community Foundation Network (TCFN) - Community Foundation Marketing Tools

Tuzla Bağışçılar Vakfı Form ve Belgeleri

## KAYNAKÇA

- Arizona Bağışçılar Vakfı Resmi Senedi
- Arizona Bağışçılar Vakfı Form ve Belgeleri
- Bikmen, Filiz. Kaynak Geliştirme Ders Notları ve Sunumu. İstanbul Bilgi Üniversitesi
- Bikmen, Filiz. Hibe Tahsisi, Sunum ve Notları
- Bolu Bağışçılar Vakfı Resmi Senedi
- Central Carolina Bağışçılar Vakfı Form ve Belgeleri
- Dupree, Scot A. ve Winder, David. *Foundation Building Sourcebook*, Synergos Institute, New York, 2000.
- French, Charlie. Community Needs Assessment Presentation, University of New Hampshire.
- Güder, Nafiz ed. *Sivil Toplumcunun El Kitabı*, Sivil Toplum Geliştirme Programı, Ankara, 2005.
- Johnson Beldesi Bağışçılar Vakfı Form ve Belgeleri
- Nebraska Bağışçılar Vakfı Form ve Belgeleri
- Ottawa Bağışçılar Vakfı Form ve Belgeleri
- Sedona Bağışçılar Vakfı Form ve Belgeleri
- St. John, Shannon. *Turkish Philanthropic Fund (TPF) Asset Development Plan*. 2007
- Stockdill, Stacey Hueftle. *Evaluation: A Practical Approach*, En Search Inc. 2001.
- TEMA Vakfı Kurumsal Yönetim Beyanı
- <http://www.tema.org.tr/BizdenHaberler/Guncel/2007/TEMAKurumsalYonetimBeyani.pdf>
- Transatlantic Community Foundation Network (TCFN) - Community Foundation Marketing Tools
- Transatlantic Community Foundation Network (TCFN) - Fund development and donor services:
- Connecting donors with grantmaking
- Transatlantic Community Foundation Network (TCFN) - Key Elements of an Asset Development Plan for Community Foundations
- Transatlantic Community Foundation Network (TCFN) Country Reports – Governance Structures
- Transatlantic Community Foundation Network (TCFN) Governance Functions and Responsibilities
- Transatlantic Community Foundation Network (TCFN) Governance List of Key Features for Community Foundations
- TÜSEV Yasal Çalışmalar Ekibi
- Tuzla Bağışçılar Vakfı Form ve Belgeleri
- Tyne & Wear ve Northumberland Bağışçılar Vakfı Form ve Belgeleri
- Winnipeg Bağışçılar Vakfı Form ve Belgeleri
- Wyatt, Marilyn. *Orta ve Doğu Avrupa Çalışma Grubu STK Yönetişim Rehberi*, TÜSEV Çevirisi, 2007. .
- Yavapai Bağışçılar Vakfı Form ve Belgeleri
- Yuma Bağışçılar Vakfı Form ve Belgeleri



## **TAVSİYE EDİLEN KAYNAKLAR**

### **Türkçe Kaynaklar**

#### **TÜSEV Sosyal Yatırım Linki ve Bültenleri**

[www.tusev.org.tr/content/default.aspx?c=77](http://www.tusev.org.tr/content/default.aspx?c=77)

Sosyal Yatırım Girişimi, sivil topluma aktarılan mali ve insan kaynağının artırılması ve en etkin şekilde değerlendirilmesi için bağışçılık ve gönüllülük olgularına yeni yaklaşımlar getirmeyi amaçlıyor. Bu kapsamda, sivil topluma kaynak aktarımında yeni modellerin başında gelen bağışçılar vakıflarının kurulması teşvik ediliyor.

#### **Küresel Sosyal Yatırım Fonu Vakıfları Uygulamaları: Türkiye için Tecrübeler, Gözlemler ve Uygulamalar**

[www.tusev.org.tr/content/detail.aspx?cn=233](http://www.tusev.org.tr/content/detail.aspx?cn=233)

Filiz Bikmen tarafından hazırlanan rapor, sosyal yatırım fonu tecrübeleri ve uygulamalarının Türkiye için uygunluğunun araştırıldığı ilk çalışmadır. 2006 Mart ve Mayıs ayları arasında Filantropi ve Sivil Toplum Çalışmaları Merkezi'nde (The Graduate Center, City University of New York) üç aylık bir burs programı süresince yürütülen çalışmaların yönetici özetinin Türkçe çevirisine yukarıdaki linkten ulaşabilirsiniz.

#### **Sosyal Yatırım Fonları Broşürü**

[www.tusev.org.tr/userfiles/image/Sosyal%20Yatirim%20Fonlari%20Brosur.pdf](http://www.tusev.org.tr/userfiles/image/Sosyal%20Yatirim%20Fonlari%20Brosur.pdf)

Broşür sosyal yatırım fonlarının bağışçılar ve sivil toplum kuruluşları açısından getirilerine, dünyadaki yayılımına ve işleyişine değinmektedir.

#### **Bağışçılar Vakıfları ve Türkiye Konferansı Raporu**

[www.tusev.org.tr/userfiles/image/TUSEV%20Sosyal%20Yatirim%20Fonu%20Konferans%20RAPORU.pdf](http://www.tusev.org.tr/userfiles/image/TUSEV%20Sosyal%20Yatirim%20Fonu%20Konferans%20RAPORU.pdf)

'Bağışçılar Vakıfları ve Türkiye' Konferansı, Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı (TÜSEV) ve Taşman Fonu ev sahipliğinde, Charities Aid Foundation ve WINGS desteği ile Ekim 2006'da gerçekleştirilmiştir. Konferansa 75 özel ve kamu sektörü temsilcisi, sivil toplum kuruluşu ve uluslararası uzman katılmış ve Türkiye'de STK'lara bağışçılığı teşvik edecek yeni model ve mekanizmalara ihtiyaç olduğu konusunda fikir birliğine varılmıştır. Konferansta dünyada 46 ülkede hızla yayılan bir model olan Bağışçılar Vakıfları mercek altına alınmış ve Türkiye'deki fizibilitesi üzerine fikir üretilmiştir. Konferans raporu, konferans çıktılarına detaylı olarak değinmektedir.

### **İngilizce Kaynaklar**

#### **Transatlantic Community Foundation Network (TCFN) Web sitesi**

[www.tcfm.be](http://www.tcfm.be)

Bağışçılar vakıfları için kurumsal yapı, kaynak geliştirme, hibe tahsisi iletişim gibi konularda yararlı kaynaklar sağlamaktadır. Ayrıca web sitesinden TCFN'in düzenlediği ağ kurma toplantı ve faaliyetlerinin hakkında bilgi almak da mümkündür.

#### **WINGS Bağışçılar Vakıfları Programı**

[www.wingsweb.org/programmes/wings-cf.cfm](http://www.wingsweb.org/programmes/wings-cf.cfm)

Bağışçılar vakıflarının dünyada gelişimi üstüne raporlar, fon kaynakları, toplantı ve konferanslar hakkında bilgi sağlayan web sitesi.

#### **WINGS Bağışçılar Vakıfları Fonu**

[www.wings-globalfund.org](http://www.wings-globalfund.org)

Bağışçılar vakıfları ve onları destekleyen kuruluşlara hibe veren fon'un başvuru tarihleri, şartları ve kriterlerine ilişkin detaylı bilgi.

---

### **Bağışçılar Vakıfları Ağı (Birleşik Krallık)**

[www.communityfoundations.org.uk](http://www.communityfoundations.org.uk)

Birleşik Krallıkta faaliyet gösteren 50'ye yakın sosyal yatırım vakfının çatı örgütünün web sitesi.

### **ABD Vakıflar Konseyi'nin Bağışçılar Vakıfları Web Sitesi**

<http://www.cof.org/members/content.cfm?itemnumber=562&navItemNumber=1991>

ABD'de bağışçılar vakıflarına ve konseyin bu vakıflara sağladığı hizmetlere ilişkin bilgiler.

### **Turkish Philanthropic Fund Web sitesi**

[www.tpfund.org](http://www.tpfund.org)

Turkish Philanthropic Fund (TPF), tıpkı bir sosyal yatırım vakfı gibi, Amerika'daki Türk toplumunun mali ve teknik kaynaklarını Türkiye'deki sivil toplum kuruluşlarına yönlendirmeyi amaçlıyor. ABD merkezli ve tüzel kişiliğini henüz yeni kazanmış olan fonun amaçları ABD'deki Türk toplumu arasında filantropiyi artırmak, Türkiye'deki sivil toplum kuruluşlarına hem finansal hem teknik destek götürmek ve ABD'de yaşayan Türk toplumunu ve Türkiye'ye ilgi duyan Amerikalıları Türkiye'deki sorunlar üzerine bilinçlendirmektir.

---

ABD'de ulusal düzeyde faaliyet gösteren, vakıf ve sosyal yatırım vakıflarından oluşan bir üst kuruluştur.









**TÜSİEV**  
Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı  
Third Sector Foundation of Turkey

Bankalar Cad. Minerve Han No: 2 Kat:5 34420 Karaköy-İstanbul

**Tel:** 0212 243 83 07 • **Fax:** 0212 243 83 05

[info@tusev.org.tr](mailto:info@tusev.org.tr)

[www.tusev.org.tr](http://www.tusev.org.tr)

