



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.
This project is co-funded by the European Union and the Republic of Turkey.

DOĞRU YÖNETİŞİM

GİRİŐ

Uluslararasıda eŐitsizlikler, ulusların kendi içerindeki eŐitsizlikler, yoksulluk, açlık, hastalıklar, cehalet, ekosistemlerdeki kötöleşme, giderek örkütöcö bir düzeeye gelmiştir. Neredeyse, yaşanan sorunlarının tümünün katılım eksikliğine bağlanması yaygınlaşan bir fikir olmuştur. Yönetişim kavramı etrafında şekillenen model, gelecek nesillerin haklarına sahip çıkmak bağlamında, henüz hayatta olmayan kuşaklara bile katılım olanağı sunmaktadır.

Türkiye’de katılımcılığın güçlendirilmesi konusuna çoğunluk olumlu bakmakta, ancak, katılımcılık yaşama bir türlü geçirilememektedir. Temel neden olarak, sivil toplumun örgötlö olmaması ve yerel yönetimlerin güçlü olmaması görölmekte, katılımcı demokrasinin gelişmesini yasal ve yönetsel engellerin güçleştirdiği vurgulanmaktadır. (Ökmen, M, Görmez, K. 2009)

Dünya genelinde yaşanan ekonomik, toplumsal, siyasal ve teknolojik gelişmeler, her alanı olduğu gibi yönetsel alanı da etkilemiş ve yönetim alanında yeni kavramların, anlayışların ve kurumların ortaya çıkmasına ve mevcut kavram, anlayış ve kurumların inanılmaz bir hızla değişim ve dönüşöme uğramasına sebep olmuştur. İşletmeden kamu yönetimine, siyasetten uluslararası ilişkilere kadar birçok disiplini etkileyen ve özellikle son on beş yıldır kamu yönetimine damgasını vuran söz konusu yeni kavramlardan biri “yönetişim” dir. Kamu yönetiminde, mahiyeti değişen yöneten-yönetilen ilişkilerinden demokratikleşme arayışına, devletin hizmet sunma kapasitesinin iyileştirilmesinden hukukun üstünlüğüne kadar birçok tartışmayla ilişkilendirilen yönetim; küresel, ulusal ve yerel mekânsal ölçeklerde uygulama alanı bulmaktadır. Ancak yönetim modeli, aynı zamanda onun herhangi bir ölkede uygulanabilirliğini belirleyecek bir takım değerler ve aktörler üzerine inşa edilmektedir. Bu bağlamda, çalışmada öncelikle yönetişimin kavramsal açılımı gerçekleştirilecek, daha sonra yönetim kavramının boyutları, özellikleri ve uygulama alanları üzerinde durulacaktır. (SOBACI, Mehmet Zahid , 2007)

Ayrıca ölkemizdeki Sivil Toplum Kuruluşlarının Karşılaştığı Sorunlar ve Çözüm Önerilerine yer verilecektir.



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.
This project is co-funded by the European Union and the Republic of Turkey.

Yönetişimin Tanımı

Kooiman'ın tanımı ile yönetim; "Tüm ilgili aktörlerin birbirleriyle etkileşen müdahale çabalarının 'ortak' bir sonucu ya da ürünü olarak, sosyo-politik sistemlerde ortaya çıkan bir düzen ya da yapıdır. Bu düzen, bir aktöre ya da tek bir aktörler grubuna indirgenemez. Kamusal ya da özel hiçbir aktör; karmaşık, dinamik ve çok çeşitli problemleri çözmek için gerekli olan tüm bilgilere, belli araçların etkin kullanımını sağlamak için gerekli olan yeterli düzeyde ön bilgiye ve belli bir yönetim modelini tek taraflı olarak hükmetmeye yetecek düzeyde eylem gücüne sahip değildir"[1]. Yani Kooiman yönetimi kısaca sosyal ve yönetim aktörlerinin topluları yönlendirmek, kontrol etmek ve yönetmek için yaptıkları amaçlı eylemler olarak tanımlamaktadır.

Dünya Bankası uzmanlarından Kaufmann, Kraay ve Zoido-Lobaton, yönetimi, belirli bir ülkede güç ve yetkinin ne şekilde kullanıldığı ve uygulandığını belirleyen gelenekler ve kurumlar olarak tanımlamışlardır[2].

Stoker'ın ifadesi ile yönetimden yönetime doğru yaşanan dönüşümün ana vurgusu, kamu sektörü ile özel sektör arasındaki sınırların artık kolaylıkla çizilemiyor olmasıdır. Stoker'a göre yönetimin özü, hükümetin otoritesine ve yaptırımlarına dayanmayan bir yönetim mekanizmasına odaklanıyor olmasıdır. Diğer bir deyişle, devletin ötesinde bir yönetim fikri, devlete bir kurumsal form ve bütünleşmiş bir toplumun hiyerarşik merkezi olarak bel bağlamanın bitişini ifade etmektedir. Ancak yönetimin, yalnızca kamu hizmetlerinin sağlanmasında daha etkin sonuçlara erişmek için uygulanabilecek 'yeni bir yönetsel araçlar seti' olarak anlaşılması da doğru olmayacaktır. Bu çerçevede Stoker yönetimin şu özelliklerine dikkat çekmektedir[3]:

- 1) Yönetişim; hükümetten doğan, ancak onun da ötesinde bir kurumlar ve aktörler setini işaret eder.
- 2) Yönetişim; sosyal ve ekonomik sorunların üstesinden gelmekte bulanıklaşan sınırları ve sorumlulukları tanımlar.
- 3) Yönetişim, ortak eyleme taraf olan kurumlar arasındaki karşılıklı güç bağımlılığını tanımlar.
- 4) Yönetişim, kendi kendini yöneten otonom aktörler ağına ilişkindir.
- 5) Yönetişim, komuta etmek ya da erk kullanmakta hükümetin gücüne dayanmayan işlerin yürütülebilme kapasitesinin varlığını kabul etmektedir. Hükümeti yönetmekte ve rehberlik etmekte yeni araçlar ve teknikler kullanmaya muktedir bir aktör olarak görmektedir.

Rhodes ise yönetimi, yönetim süreç ve faaliyetleri, bir yönetim düzeni durumu, yönetim görevine sahip insanlar ve politikacılar, belli bir yönetimin yönetildiği sistem, metod veya tarz olarak anlamlandırmıştır. Yani yönetim kavramı, yönetim kavramından daha kapsamlı olarak bir dizi aktörler,



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.
This project is co-funded by the European Union and the Republic of Turkey.

süreçler ve merkezi yönetimin birincil olmaktan çıkıp diğer aktörlerle görece eşit olduğu bir durumu tanımlamaktadır[4].

Bursens ve Helsen ise yönetişimi, “farklı fakat iç içe girmiş politika düzlemlerinden oluşan ve karşılıklı etkileşim halindeki kamusal ve özel aktörlerin hiyerarşik olmayan ağları ile yönetilen bir siyasi sistem” olarak tanımlamaktadır[5]. Joerges’e göre, yönetişim kavramı hem faaliyetlere, hem de aktör yapılanmalarına atıfta bulunmaktadır ve ne sadece yasama ve yürütme faaliyetleri ne de yalnızca belli otoritelerin ve mahkemelerin yasaları uygulama faaliyetleri ile özdeşleştirilemez. Çünkü yönetişim, bu faaliyetlerin tamamını kapsayan bir anlam alanını oluşturmaktadır[6].

“Yönetişim” (governance) ya da “iyi yönetişim” (good governance) kavramının ilk kez kullanıldığı uluslararası örgüt olan Dünya Bankası (World Bank)[7] tarafından bir ülkenin kaynaklarının etkin bir şekilde kullanımı için hesap verebilirlik, saydamlık, sivil toplumun kamu politikalarına etkin katılımı, hukuk devleti, bağımsız yargı sistemi gibi ilkeler bağlamında yönetişim kavramının sınırları çizilmiştir[8]. İyi yönetişim açık ve örülebilir bir karar alma sürecinin; profesyonel bir bürokratik yönetimin; eylem ve işlemlerinden sorumlu bir hükümetin ve kamusal sürece aktif bir şekilde katılımında bulunan sivil toplum ve hukukun üstünlüğünün geçerli olduğu bir düzen olarak tanımlanmıştır[9].

Uluslararası Para Fonu (IMF) da Dünya Bankasının tanımına benzer temaları öne çıkararak yönetişim ilkelerinin yönetim işlerinde egemen olmasıyla, devletlerin özellikle iktisadi ve buna bağlı olarak da diğer toplumsal sorunlarını çözebileceği görüşünü ön plana çıkarmıştır.

Sonuç olarak etkin bir sivil toplumla yönetim sorumluluğunun paylaştırılarak yönetimde “denetimin, açıklığın, hesap verme sorumluluğunun, kalite ve ahlakın, kurallar ve sınırlamalar çerçevesinde hukukun üstünlüğü ile teknolojik gelişmelerle uyum içinde sağlanmaya çalışılan siyasal-ekonomik düzen ve yönetim anlayışı” yönetişim olarak tanımlanmaktadır.

Sonuç olarak etkin bir sivil toplumla yönetim sorumluluğunun paylaştırılarak yönetimde “denetimin, açıklığın, hesap verme sorumluluğunun, kalite ve ahlakın, kurallar ve sınırlamalar çerçevesinde hukukun üstünlüğü ile teknolojik gelişmelerle uyum içinde sağlanmaya çalışılan siyasal-ekonomik düzen ve yönetim anlayışı” yönetişim olarak tanımlanmaktadır.

Yönetişimin Özellikleri

Yönetişim kavramı devlet ve kamu yönetimindeki statükonun korunması girişimlerine karşı bir meydan okuma olarak düşünülmesine rağmen, bu meydan okumanın sadece devlet yönetiminde uluslararası standartların yakalanması değil, halkın daha kaliteli ve ihtiyaç duyduğu hizmetleri alabilmesi anlamına geleceği de düşünölmelidir[10].



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.
This project is co-funded by the European Union and the Republic of Turkey.

Yönetişimin en önemli özelliği kelime anlamıyla da çağrıştırdığı gibi “karşılıklı olma” özelliğidir. Yönetim işi yönetim anlayışında iki taraflı bir iştir. Kurum içinde astlar, kurum dışında da hizmet alanlar yani kamu yönetimi söz konusu olduğunda klasik deyişle yönetilenler pasif konumdan çıkarılarak aktif hale getirilmektedir. Yönetişimin “karşılıklı iletişim ve etkileşim” özelliği sayesinde yönetimin her kademesinde sürekli bir dinamizm, yeniliklere açık olma ve sorunların çözümünü başarı olarak algılayan ve bunun dışındaki yaklaşımlara itibar etmeyen bir anlayışın egemen olması sağlanmaktadır[11]. Bu bağlamda yönetim, yalnızca hak talep eden yurttaşlık anlayışı yerine, ödev ve sorumluluklar yüklenen bir “aktif vatandaşlık” kavramına vurgu yapmakla vatandaş yönetilen değil temel karar alıcı konumuna getirmektedir. Yönetişimin yeni kamu yönetiminin bir aracı olmasıyla birlikte vatandaş tanımı, yönetilen anlamından farklı olarak, siyasal karar alma sürecine katılan, politika belirleyiciliğin de rol alan ve bunun uygulanmasını izleme ve denetleme sürecine katılan kişi biçiminde[12] doğrudan demokrasiyi kısmen de olsa kullanabilir tarzda tanımlanmaya başlanmıştır. Yönetim işi yönetim anlayışında iki taraflı bir iştir. İşlerin yürütülmesinde, amirlerin ve üst yöneticilerin tek karar verici olduğu tamamen merkezi çizgiden, hem çalışanların hem de hizmet alanların karar ve uygulama aşamalarında görüş ve düşünceleriyle ise katılımını öngören bir anlayışa geçilmektedir. Yönetişimin “karşılıklı iletişim ve etkileşim” özelliği sayesinde yönetimin her kademesinde sürekli bir dinamizm, yeniliklere açık olma ve sorunların çözümünü başarı olarak algılanmaktadır. Küreselleşme sürecine katılmaktan kaçınamayacak olan yönetimler, bu süreçle gelen sorunlara karşı duyarlı olmak ve çözüm üretmek durumundadır. Bu bağlamda da yönetim anlayışı nitelikleri itibarıyla küreselleşme olgusunun sürekliliğine cevap verebilecek şekilde oluşturulmaktadır. Yönetişimin en önemli unsurlarından birisi de “sivil toplum örgütleri ya da gönüllü vatandaş birlikleri” dir. Bu birlikteliklerde vatandaşlar yönetim sürecine daha organize ve planlı bir şekilde katılma imkanına kavuşacak, sorunların çözümünde taraf olabilecek, denetim işlevini de yerine getirebileceklerdir. Son olarak sorunların yerinde çözülmesi hem de demokratikleşme adına daha gerçekçi ve doğrudan adımların atılabileceği “yerelleşme” olgusu da yönetim anlayışının önemli özelliklerinden biri olmuştur.

Yönetişim kavramı, üç temel ilkeye dayandırılmıştır. Bunlar[13]; Hukukun üstünlüğü, diğer bir deyişle devletin önceden belirlenen kurallar, sınırlamalar ve ilkelere göre yönetilmesi, Halkın yönetime katılımının sağlanması ve idare edenlerin halkın sesine kulak vermeleri, Adalet, eşitlik ve rekabet mekanizmalarının iyi işlenmesi olarak sıralanabilirler.

Bu ilkelere ilave olarak yönetimden bahsettiğimiz için başka ilkelere de ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ilkeler, hesap verme sorumluluğu sisteminin oluşturulması, yönetimde saydamlığın sağlanması, performansa dayalı yönetim sisteminin getirilmesi, sorumlulukların iyi tanımlanması ve bunların iyi yerine getirilmesinin sağlanması, katılımcılığın sağlanması, etik kuralların önceden belirlenmesi ve bu kuralların uygulamaya konulması gibi yönetim araçları da sayılabilmektedir.

- Hukuka Uygunluk ve Hukukun Üstünlüğü



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.
This project is co-funded by the European Union and the Republic of Turkey.

- Katılımcılık
- Hesap Verebilirlik
- Açıklık – Şeffaflık – Saydamlık
- Etkinlik ve Verimlilik
- Yerinden Yönetim
- Tutarlılık
- Sorumluluk ve Stratejik Vizyon

(Batu N. Mert, 2001:179-182)

STÖ'LERDE YÖNETİŞİM

20. yüzyıl, Sanayi Toplumundan bilgi ve ađ toplumuna, Fordist (bant tipi seri) üretimden esnek üretime, ulus-devletlerden küreselleşmiş dünyaya, modernist düşünceden postmodernist düşünceye geçilen bir zaman dilimi olmuştur. Çok yönlü değişim, mevcut yönetim anlayışını meşru ve muktedir kılan koşulları aşındırmıştır. Bu aşındırma sonucunda eski temsil sisteminin meşruiyeti tümüyle ortadan kalkmasa da, yeni arayışların ortaya çıkması mümkün olmuştur. Bu süreçte devlet, artan ve karmaşıklaşan taleplere cevap vermekte zorlanmıştır.

Hızlı değişim ve dönüşüm, insanlar ve topluluklar arasındaki mesafenin belirleyiciliğini ortadan kaldırmıştır. Yeni ilişki ağları gelişmiş, bu gelişen ilişki ağları üzerinde yeni kimlikler oluşmaya başlamıştır. Yurttaşlık kavramında da değişimler gözlemlenmiştir.

Küreselleşme ile birlikte daha etkin, akılcı ve verimli bir idarî yapılanma arayışı başlamıştır. Devletin kararlarını toplumun tüm kesimleriyle birlikte alması istenir olmuştur. Hukukun üstünlüğü, açıklık, saydamlık, sorumluluk, hesap verebilirlik, güvenilirlik ve tutarlılık kavramları ön plana çıkmıştır.

Henüz yeterince bilinmemesine rağmen, bu süreç, “yönetişim” (governance) olarak isimlendirilen bir olguyu gündeme getirmiştir. Konunun netleşmemiş olmasının da etkisiyle yönetim olgusu, lehte ve aleyhte argümanlarla tartışılmaktadır.

Yönetişim, bir ülkede kaynaklar üzerinde denetimi elinde bulunduran otoritenin, bu kaynakları ekonomik ve sosyal gelişme için nasıl kullandığını belirleyen gelenekler ve kurumsal yapı olarak



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.
This project is co-funded by the European Union and the Republic of Turkey.

tanımlanmaktadır. Halkın bu sürece etkin biçimde doğrudan katılımına ise “iyi yönetim” (good governance) ismi verilmektedir.

Yukarıda verilen genel tanım, şirketlerin ortaklarına ve müşterilerine olan sorumluluklarından insan haklarına, yerel yönetimlerden devletin düzenleyici rolüne kadar sosyal yaşamın hemen her alanını ilgilendirmektedir. Özellikle devletin yeniden yapılanması gereğine işaret etmektedir.

Yönetişim ile birlikte devletten beklenenlerin içeriğinde ve biçiminde değişiklik olduğu görölmektedir: Devlet, özel sektör ve toplum; ekonomik ve sosyal refahın artırılması, yaşam kalitesinin yükseltilmesi ve katılımla sosyal rızanın oluşması için ortak yükümlölükler taşımaktadır.

Sivil toplum alanında yaşanan, siyahtan beyaza kadar farklılaşan tüm tartışmaların yönetim için de tekrarlandığını söyleyerek hata etmiş olmayız. Genelde siyasal söylem düzeyindeki yaklaşımlar, yönetim konusundaki tanım ve beklentilere de yansımaktadır.

Dünyada yönetişimi ifade etmek üzere değişik kurumlar tarafından dillendirilmiş tanımlar vardır. Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP), “[Y]önetişim, bir ülkedeki ekonomik, siyasal ve idarî otoritenin her düzeydeki işlemleri yürütmesidir. İyi yönetim ise, vatandaşların ve toplumsal grupların kendi çıkarlarını korumak ve yasal haklarını kullanmak için gerekli mekanizmalar ve kurumlara sahip olmalarını gerektirir” demektedir.

Yönetişim, “otorite” ile “yönetilenler” arasındaki sınır ve kısıtların karşılıklı olarak geçirgen hâle gelmesini ifade etmektedir. Kısaca yönetim, otorite ile onun dışında kalanlar arasında kurulan etkileşimli yönetim demektir. Bu kavramı devlet ile halkın, sivil toplum kuruluşlarıyla üyelerinin, şirketlerle çalışanlarının ekonomik işletmelerle müşterilerinin etkileşimine kadar genişletmek mümkündür.

Yönetişim kavramı sosyal literatüre 1992’de Rio de Janeiro’da yapılan dünya zirvesi toplantısıyla girmiştir. Daha sonraki yıllarda konuya ilişkin çok sayıda çalışma yapılmıştır. Kuruluşlar, konuya kendi yaklaşımları ile açıklamalar getirmişlerdir. Örneğin Dünya Bankası, “Yönetişim, açık ve öngörülebilir bir karar alma sürecinin profesyonel bir bürokratik yönetimin, eylem ve işlemlerinden sorunlu bir hükümetin ve kamusal sürece aktif biçimde katılımda bulunan sivil toplum ve hukukun üstünlüğünün geçerli olduğu bir düzeni ifade eder” şeklinde bir açıklamada bulunmuştur.



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.
This project is co-funded by the European Union and the Republic of Turkey.

Dünya Bankası, iyi yönetim için Şu faktörlerin öneminden söz etmektedir: Kurallar ve sınırlamalar, halkın sesi ve katılım mekanizmaları, rekabet. Her ne kadar Dünya Bankası küresel sermayenin çeşitli boyutlarda teorisyeni ve uygulama aracı olsa da, yaklaŐımlarını dikkatle izlemekte yarar vardır.

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ise “Yönetişim, bir ülkenin ekonomik ve sosyal kaynaklarının yönetiminde sahip olunan güç ve yetkilerin kullanımını ifade eder” şeklinde bir tanımlama yapmıştır.

Sıralanan bu tanımlara göre iyi yönetim, devlet yönetiminde temsil, katılım ve denetim, etkin bir sivil toplum, hukukun üstünlüğü, yerinden yönetim, yönetimde açıklık ve hesap verme sorumluluğu, kalite ve ahlâk, kurullarla sınırlama ilgili bir olgudur. İyi yönetim kavramı ile birlikte anlaşılması öngörülen diğer konular Şunlardır: Rekabet ve piyasa ekonomisi ile uyumlu alternatif hizmet sunma yöntemleri, bilgi ve ađ çağına uyumlu siyasal ve ekonomik düzen. Gelişmiş ülkeler ve küresel sermaye tarafından bakıldığında, yönetim politikaları, önceleri kamu tarafından servis edilen sağlık, enerji, eğitim gibi alanların serbestleşmesi ve piyasanın bir parçası haline getirilmesi olarak düşünülebilir. Ama insan hakları, düşünce özgürlüğü, çevreye toplum tarafından sahip çıkılması, kamusal alanların denetlenmesi ve yurttaşlık bilincinin geliştirilmesi açısından bakıldığında yönetim olgusu, az ve orta derecede gelişmiş ülkelerde farklı bir perspektif sunmaktadır. Bu nedenle yönetim gibi konularda karar verirken ve yargıda bulunurken, kolaycı olmamak gerekir.

Yönetişim konusunda etkin çalışmalar yapan Avrupa Birliği (AB), yönetim sürecinde dikkat edilmesi gereken ilkeleri Şöyle sıralamaktadır: Saydamlık, vatandaŐlara karşı sorumluluk ve hesap verme yükümlülüğu, katılımcılık, devletin rolünde değişim, adem-i merkeziyetçilik. İyi yönetişimin sağlaması gereken özellikler arasında Őunları saymak mümkündür: YurttaŐı yönetimde etkin kılmak, yerel yönetimleri ve adem-i merkeziyeti güçlendirmek, kültürel çoğulculuğa saygıyı ve farklılıklara hoşgörüyü geliŐtirmek, otoriter yönetim uygulamalarından katılımcı yönetim biçimlerine geçmek, cinsiyetler ve gelir grupları arasındaki farkı kapatmak, sivil toplumun kapasitesini ve yetkinliklerini artırmak, hesap sorulmasını (sayıŐabilirliđi ve sosyal sorumlulukları) sağlamak, kamu yönetiminde açıklığın uygulanmasını sağlamak.

STÖ'de Yönetişim

Yönetişim için yukarıdaki genel çerçeveyi çizdikten sonra, STÖ temelinde kavrama tekrar göz atmak gerekir. STÖ'de yönetim, kuruluşun kaynakları üzerinde denetimi elinde bulunduran otoritenin,



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.
This project is co-funded by the European Union and the Republic of Turkey.

bu kaynakları STÖ'nün faaliyetleri için ekonomik ve toplumsal yönlerden nasıl kullandığını belirleyen gelenekler ve kurumsal yapısıdır. STÖ kaynakları, kuruluşun her türlü gelir ve varlıkları ile üyeler ve gönüllülerden oluşmaktadır. STÖ'de kaynakların denetimini elinde bulunduran otorite ise öncelikle yönetim kuruludur.

STÖ'de yönetim, karar alma mekanizmalarını, üye ve gönüllülerin bu süreçte katılımlarının yöntem ve tekniklerini içermektedir. Bu tanımlama, sivil toplum kuruluşlarının toplumsal yaşamın her alanına yayılan faaliyetlerini ilgilendirmektedir. Yönetişim süreçlerinde STÖ'nün üyesinden gönüllüsüne, yönetim kurulundan çalışma takımlarına kadar her insanın ortak sorumlulukları vardır.

Yönetişim, bir STÖ'de açık ve öngörülebilir bir karar alma sürecine ilişkin tüm faaliyet ve işlemlerden sorumlu olan yönetim ile bu süreçlere aktif biçimde katılımında bulunan üye ve gönüllülerin bulunduğu bir düzeni ifade etmektedir. Bu düzende, STÖ'nün kuruluş sözleşmesinden STÖ mevzuatına, ulusal yasalardan uluslararası sözleşmelere kadar her çerçevede hukukun üstünlüğünün genel kabulü bir ön koşuldur. STÖ'de yönetim kavramı ile başta yönetim kurulu, denetim kurulu ve genel kurul olmak üzere STÖ yaşamının (STÖ'nün kuruluş sözleşmesine dâhil olsun veya olmasın) tüm örgütsel yapıları kastedilmektedir.

Yönetişim ve yönetim kavramları arasında bir benzerlik bulunduğu ortadadır. Diğer yandan, hükümet etmek (govern) anlamındaki yönetim kavramı, hiyerarşik nitelikteki (emir-komuta veya üst-ast ilişkisi olan) bir bürokratik yapıyı öngörmektedir. Yönetişim kavramı ise, yönetim sürecinde rol oynayan aktörlerle üyelik dışında tüzel ilişkisi olmayabilen kişi ve kuruluşların katılımını, dolayısıyla yönetim faaliyetinde yer alabilmelerini ifade etmektedir. Gelişen ve kendini yenileyen sivil toplum anlayışı çerçevesinde bu yönetişimci katılımı geleneksel yönetim süreci ile kısıtlamak yerine, STÖ yaşamının tamamına yayılacak biçimde kavramak ve uygulamak gerekir.

Bir topluluğun yönetiminden söz edebilmek için öncelikle bu topluluğun mevcudiyeti gerekmektedir. Bu bağlamda bir STÖ topluluğu, üyeler, gönüllüler ve çalışanlardan oluşmaktadır. Yönetim erki bu topluluğa dâhil olan tüm bireyleri etkilemektedir. Diğer yandan, yönetim kavramının var olabilmesi için otorite anlamında erki kullanacak bir güç gerekmektedir. Bu güç, meşruiyetini STÖ'nün kuruluş sözleşmesinden ve onu kullanacak olanları özgür seçimle belirleyen genel kuruldan almaktadır. Son olarak, yönetim, erki, ulaşmayı hedeflediği bir amaç için kullanılmalıdır, STÖ'nün kuruluş sözleşmesi (örneğin dernek tüzüğü), vizyonu ve misyonu bu amacı açıklamaktadır. STÖ'nün üyeleri, gönüllüleri ve



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.
This project is co-funded by the European Union and the Republic of Turkey.

Çalışanları, seçimle gelmiş yönetim kurulu ve sözleşmede belirlenmiş ve misyon / vizyon ile tanımlanmış ana amaç, sivil toplum kuruluşunda yönetim meşruiyetinin gereklerini tamamlamaktadır.

Geleneksel ast - üst ilişkisine dayalı olan yönetim anlayışından, yönetişim yaşamına geçmenin sağlayacağı faydalar arasında şu ögeler üzerinde önemle durmak gerekir:

- ye ile gönüllüyü, yönetim ve denetim süreçlerinde etkin kılmak,
- Yerindenliği (adem-i merkezietiliği) güçlendirmek,
- Kültürel çoğulculuğa saygıyı ve farklılıklara karşı hoşgörü geliştirmek,
- Farklı olanı zenginlik olarak benimsemek,
- Otoriter yönetim uygulamalarından katılımcı yönetim biçimlerine geçmek,
- ST’lerde her türlü ayırmıcılığa karşı önlemler geliştirmek,
- Engellenmiş kesimler ile diğerleri arasındaki farkı kapatmak,
- Sivil toplumun ve STÖ’lerin kapasitesini artırmak,
- Hesap sorulabilirliği gerçekleştirmek,
- Yönetim faaliyetlerinde açıklığı ve saydamlığı sağlamak.

Yönetim kavramından daha geniş bir yayılıma sahip olan yönetişim ise üç düzeyde yoğunlaşmaktadır:

- Yönetim ile ye veya gönüllü olan kişilerle ST bünyesinde oluşturulmuş (kurul, komisyon gibi) rgtsel yapıların ilişkileri; ye ve gönüllülerin yönetim süreçlerine katılımları,
- ye ve gönüllülerin kuruluş sözleşmesi dışında oluşturulmuş (kurul, komisyon gibi) rgtsel yapılarla ilişkileri; ye ve gönüllülerin ST yaşamına (faaliyetlerine) katılımları,
- ST’nn başta yönetim kurulu olmak üzere her türden örgütsel yapılarının diğer STÖ’ler, kamu birimleri veya özel sektörle ilişkileri; ye ve gönüllülerle ST’nn tüm örgütsel yapılarının ST dışındaki sosyal yaşama katılımları.



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.
This project is co-funded by the European Union and the Republic of Turkey.

Üye ve gönüllülerin (ve STÖ'de ihtiyaçlar veya talepler doğrultusunda oluşturulan örgütsel yapıların) yönetim kurulu tarafından yönetimin ortakları olarak görülmesi, demokratik katılım ve sorumluluk paylaşımı açılarından yaşamsal önemdedir. Diğer yandan sivil toplum kuruluşu, yönetim ve denetim kurulları ile genel kurul dışında başkaca (kurul, komisyon gibi) örgütsel yapılar oluşturularak üye ve gönüllülerin her alanda daha fazla katılımını sağlamalıdır. Örnek olması açısından fon yaratma kurulu, tanıtım ve görünürlük komisyonu, festival hazırlama grubu veya gönüllü kazanma projesi ekibi gibi örgütsel yapılardan söz etmek mümkündür. Üye ve gönüllülerle sözü edilen bu örgütsel yapılar arasındaki ilişkiler de (demokratik ve katılımcı bir biçimde işletilmesi açısından) STÖ yönetişimi nin vazgeçilmez bir parçasıdır. Son olarak, üye ve gönüllülerin sivil ağlarda yer almaları, çeşitli ortamlarda STÖ'yü temsil etmeleri veya başka örgütlerle ortak çalışmalarda yer almaları, STÖ yönetişimi kavramının farklı bir boyutunu oluşturmaktadır

STÖ'lerde Yönetişimin İlkeleri

Bir STÖ'de yönetim çerçevesinde üye ve gönüllülerle yöneticiler arasında yakın ve etkin iletişim var olduğunda çatışma eğilimi yerini uzlaşmaya bırakmaktadır. İyi işleyen bir STÖ'de üyeler kendi temsilcilerini seçebilmeli, onlara yönetim erkini kullanma hakkını denetim koşuluyla vermeli, yönetim kurulu ile yakın ve etkin ilişkiler çerçevesinde örgütsel kararlara katılabilmeli, yöneticilerin erki kötü amaçlı kullanmaları durumunda onları denetleyebilmelidir. Üyelerin denetim faaliyetleri, yöneticilerin karar ve eylemlerinin hukuka uygunluğunun kontrolünü de içermelidir.

Yönetişimin etkili biçimde işletilmesi, vatandaşların sivil toplum kuruluşlarına karşı güvenini artıracak ve onları üye veya gönüllü olarak katılım yönünde teşvik edecektir. Başarılı yönetim uygulamaları için yönlendirici, destekleyici, muktedir kılan, yatay, saydam, hesap vermeye ve demokratik denetime açık, tabana dayalı, gücünü üye ve gönüllülerden alan katılımcı politikalar ve faaliyetlerle donanmış bir düzen ve örgütsel yapı gerekmektedir. Bu yapılaşmanın gerçekleştirilmesi ise bazı ilkelerin yaşama geçirilmesine bağlıdır. Birincil önemdeki yönetim ilkelerini şöyle sıralamak mümkündür:

- Katılımcılık,
- Hukukun üstünlüğü,
- Saydamlık
- Cevap verebilirlik,



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.
This project is co-funded by the European Union and the Republic of Turkey.

- Uzlaşma arayışı istekliliği,
- Eşitlik ve adalet,
- Etkililik ve verimlilik,
- Hesap verebilirlik, sayışabilirlik,
- Stratejik vizyon mevcudiyeti.

Katılımcılık ilkesi ile üyelerin sadece seçimlerde oy kullanmasının yetersizliği ifade edilmektedir. Üye ve gönüllülerin STÖ yaşamının hemen her aşamasında yönetim ve denetim süreçlerinde yer alması arzu edilmektedir.

Hukukun üstünlüğü ilkesi ise, STÖ'nün kuruluş sözleşmesinden ilgili yasal mevzuata, uluslararası sözleşmelerden yaşamın sürdürülebilirliğine ilişkin hak ve özgürlüklere kadar yaygın bir alanı kapsamaktadır. Bu çerçevede STÖ bünyesinde bireyin hak ve özgürlüklerinin korunup geliştirilmesi hedeflenmektedir.

Saydamlık, yönetim işlemlerinin üye ve gönüllülere açık olması, yönetimde saydamlığın sağlanması, —kurul ve komisyon gibi— örgütsel yapıların çalışmalarına katılımın sağlanması ve yönetim dili ile iş modelinin yalın olması anlamına gelmektedir. Yönetim faaliyetlerinin kapalı kapılar ardında gerçekleşmesi, bazı karar ve uygulamaların kayırmaya ve usulsüzlüğe açık olması, faaliyetlerin planlanmasının dar bir çevrede gerçekleştirilmesi ve eksik veya karmaşık tanımlamalar, saydamlık ihtiyacını doğuran nedenler arasında bulunmaktadır.

Cevap verebilirlik ilkesi, seçilerek yönetim görevlerinde yer alanların, üye ve gönüllüleri dinlemeleri, onların bilgi ihtiyaçlarına ve beklentilerine cevap vermeleri gereğini ifade etmektedir. STÖ yöneticisi, bir seçilmiş olarak cevap vermeye hazır, duyarlı ve aynı zamanda üyelerin ihtiyaç ve isteklerini anlayabilen ve öngörebilen bir yapıda olmalıdır. STÖ'de cevap verme ilkesi, üyeler yanında gönüllüleri ve o STÖ'nün paydaşı olan diğer bireyleri de içine alacak biçimde geliştirilip genişletilmelidir.

Uzlaşma arayışı ilkesi, öncelikle aynı STÖ çatısı altında, aynı misyon ve vizyon çerçevesinde olsa da farklı görüşlere sahip yurttaşlar bulunabileceğini kabul etmektedir. Diğer yandan, farklılıkların korunması gerektiği düşüncesi ile birlikte bu durumun çatışma yoluyla değil, uzlaşma yönelimiyle



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.
This project is co-funded by the European Union and the Republic of Turkey.

özölmesi gerektiğini öngörmektedir. Bu nedenle yönetim anlayışını benimsemiş bir sivil toplulukta farklı düşünceler ve yaklaşımlar ifade edilebilmeli, ama sonuca, uzlaşma yol, yöntem ve tekniklerinin denenmesi ile ulaşılmalıdır. Uzlaşma arayışı ilkesi, aynı zamanda, uzlaşmayı sağlamak üzere gerekli bilgi birikimi ve deneyimin mevcudiyeti ile uygun metodoloji kullanımını gerekli kılmaktadır.

Eşitlik ve adalet ilkesi, yönetişimin herkese eşit olanaklar sunan, aynı zamanda eşdeğer düzeyde hak ve sorumluluklar yükleyen ve bir ortak hedef etrafında birleştiren yönüne işaret etmektedir. STÖ'nün kurumsal olarak tüm üyelere eşit düzeyde, belli standartları sağlamış olarak ve beklentileri karşılayacak kalitede hizmet, fırsat ve imkân sunması, yönetim felsefesinin vazgeçilmez unsurlarındandır. Özellikle ayrımcılığa uğramış veya değişik nedenlerle engellenmiş bireyler açısından bu ilke daha fazla önem taşımaktadır.

Etkililik ve verimlilik ilkesi, öncelikle STÖ'nün tüm kaynaklarından kuruluşun amaçları yönünde etkili ve verimli olarak yararlanılması anlayışını öngörmektedir. Bu ilke, STÖ'nün bir bütün olarak sonuca ulaşmada göstereceği başarıyı kaynaklardan yararlanmayla eşdeğer görmektedir. Bu çerçevede uzun dönem vizyonuna özen gösterilmesi, kaynakların etkili ve verimli kullanımı, bilişim ve iletişim teknolojilerinden yararlanma, üye ve gönüllülerin kaygılarına karşı duyarlı ve bilinçli olma, sorunların ve sıkıntıların dile getirebildiği ve çözüm arandığı kamusal alanın yaratılması gibi konuların altı çizilmektedir.

Hesap verebilirlik (sayışabilirlik, demokratik sorumluluk) ilkesi, STÖ'de seçilmiş yöneticilere tanımlanmış görevleri yerine getirmeleri ve bunları gerçekleştirirken yapacakları faaliyetlerde bazı kural ve standartlara uymaları konusunda sorumluluklar yüklemektedir. Hesap verebilirliğin bir başka boyutu ise, STÖ yönetimindeki seçilmişler için tüm üyelere hizmet etme ve üyelerin beklentilerine cevap verme gerekliliği getirmesidir. Hesap verebilirlik, yönetimde bulunmanın verdiği gücün STÖ ve toplum yararı doğrultusunda kullanımını güvence altına almanın temel yoludur. Bu ilke sayesinde kimin kime karşı, ne için hesap verebilir kılındığı konusu açıklığa kavuşmaktadır. Hesap verebilirlik, tüzel raporlama mekanizmaları ve ombudsman (kamusal denetçi) esaslı görev yapan dış denetim kuruluşları ile güçlendirilmektedir.

Stratejik vizyon kavramı, bir bütün olarak STÖ'nün örgütsel yapısında ve tek tek yöneticilerinde, yönetim ve insanî gelişim konusunda tarihsel, kültürel ve sosyal tabana dayanan uzun dönemli, geniş açılı bir anlayışın mevcudiyetini ifade etmektedir. STÖ'nün faaliyetleri, tüm alt birimlerinin çalışmalarını da içerecek biçimde uzun dönemli misyon ve vizyona dayalı bir stratejik planlamanın (hatta katılımcı stratejik planlamanın) üzerine kurulmalıdır.

Bir STÖ'de yönetim süreçlerinin tam ve doğru biçimde işlemedi için yukarıda sayılan ilkelere ek olarak şu unsurların da özümsemesi önerilmektedir:

- Yerindenlik (adem-i merkezîyetçilik) ilkesi (yetki ve kaynak kullanımının mümkün olan en alt düzeyde gerçekleştirilmesi),
- Meşruiyet ilkesi,
- Liyakate dayalı insan kaynakları yönetimi,



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.
This project is co-funded by the European Union and the Republic of Turkey.

- Toplam kalite yönetimi,
- Önlemlilik ilkesi (sorunu yüzeysel olarak geçiştirmek yerine sorunun kaynağını ortadan kaldırmayı hedefleyen anlayış),
- Karşılıklı güven ve güvenilirlik ilkesi,
- Tutarlılık ilkesi,
- Akılcılık (rasyonalite) ilkesi,
- Denetlenebilirlik ilkesi,
- Yönetimin kolaylaştırıcı, düzenleyici ve koordine edici olması ilkesi,
- Esnek ve çevik yönetim ilkesi.

STÖ'LERDE YÖNETİşİMİN KURULMASI VE GELİşTİRİLMESİ

STÖ olarak kısaltılan sivil toplum örgütleri, kâr amaçlı olmayan ve hükümet-dışı kuruluşları ifade etmektedir. Tüzel kişiliğe sahip olanların yanı sıra, kolektif olarak toplumsal iyiden yana çalışmalar yapan topluluk tabanlı birlikler ve gruplar da bu tanım içerisinde ele alınabilmektedir. Kâr amaçlı olmayan kuruluşlar, hükümet dışı organizasyonlar, yardım kuruluşları, gönüllü örgütler genel anlamda STÖ tanımı içinde yer almaktadırlar.

Bir STÖ'nün yasal niteliği, ilgili ülkenin ve devletin yasal mevzuatı ile yakından ilgilidir. Örneğin Türkiye'de STÖ'nün yasal durumunu belirleyen mevzuat kapsamında yer alan bazı temel unsurlar olarak şunları saymak mümkündür:

- Türkiye Cumhuriyeti Anayasası,
- 5253 Sayılı Dernekler Kanunu,
- 4721 Sayılı Türk Medeni Kanunu,
- Dernekler Yönetmeliği,
- 5737 Sayılı Vakıflar Kanunu,
- Vakıflar Yönetmeliği,
- 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu.

Diğer yandan, yardım ve bağış toplamadan devletin hangi koşullarda STÖ'lere yardım yapacağına, ülkede uluslararası STÖ'lerin kurulmasından STÖ'lerle ilgili olarak hizmet verecek kamu birimlerinin yapılanmasına kadar 2860 Sayılı Yardım Toplama Kanunu, 1606 Sayılı Bazı Derneklerin ve Kuruluşların Vergiden Muaf Tutulmasına Dair Kanun, 2547 Sayılı Yüksek Öğretim Kanunu, 1163 Sayılı Kooperatifler Kanunu gibi pek çok farklı başka mevzuat bulunmaktadır

STÖ'lerde Yönetişim Yapısı





Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.
This project is co-funded by the European Union and the Republic of Turkey.

Yönetişim (ya da, kimi literatür de söylendiği gibi, iyi yönetim), STÖ kaynaklarının doğru kullanımı ile (kuruluşun yerleşik değerlerine bağlı kalınarak) örgütün misyonuna ulaşmak üzere gücün ve otoritenin kullanımudur. Yönetişimin sağladığı yönlendirme ve görüş açısı sayesinde STÖ nereye gittiğini bilir; ilerlemeyi izler; üye ve gönüllülerle paydaşların çıkarlarını korur; kamusal alanda topluma, hak sahiplerine ve destekçilere karşı saydam, eşitlikçi ve toplumsal yarara dayalı biçimde konumlanır.

Yasal açıdan bakıldığında, dernek, vakıf, kooperatif gibi bir STÖ bünyesinde yönetim işleyişinin kurulması, öncelikle sivil toplumun örgütlenmesini belirleyen mevzuat ile ilgilidir. Bu konuda dikkati çeken ilk örgütsel yapı yönetim kuruludur; bu nedenle STÖ'de yönetim olgusu, kolaycı biçimde STÖ'deki üye, gönüllü ve çalışma gruplarının (kurulların, komisyonların ve komitelerin) yönetim kurulu ile ilişkilendirilerek ele alınmaktadır. Bazı STÖ'lerde yönetim kurulu dışında bir icra kurulu (veya yürütme kurulu), bazı STÖ'lerde de profesyonel çalışanlar (örneğin bir genel müdür) mevcut bulunmakta, bu kurul ve kişiler de yönetişimin yapı ve işleyişinden etkilenmektedir. Yönetişim bağlamında yönetimden veya yöneticilerden söz edildiğinde, genelde yönetim kurulundan (bir vakıf olduğunda ise mütevelli heyetinden) söz edilmektedir. Yönetim kurulu yapısına farklı örgütlerde icra komitesi ya da yönetim konseyi gibi isimler de verilmektedir.

Eğer STÖ'de bütünlük bir yönetim yaklaşımından söz edilmesi gerekirse, yönetim olgusuna sadece iç katılımcıların yönetim kurulu ile ilişkisi şeklinde değil, aynı zamanda üyeler, gönüllüler ve değişik amaçla oluşturulmuş, ama kuruluş sözleşmesinde (örneğin tüzükte) öngörülmemiş olabilen gruplardan oluşan bir bütün olarak bakmak gerekmektedir.

STÖ'de Yönetim Kurulu

- STÖ yönetim kurulu, uzlaşma ile kararlar alan kolektif bir oluşumdur; öyle ki, bir bütün olarak tek tek bireylerin toplamından büyüktür.
- STÖ yönetim kurulu, yetkinlikleri olan bireylerin seçilerek oluşturduğu, ama kendisi uzman olmayan bir gruptur.
- Yönetim kurulu, STÖ için anahtar niteliğine sahip yönetim aracıdır.

Yönetim kurulu, seçilmiş üye ve gönüllülerden oluşan bir gruptur; kuruluşun misyonunu gerçekleştirilmesi, kalıcı ve sürdürülebilir olması için kılavuzluk yapmak üzere güç, kaynak ve yetki kullanmaktadır. Yönetim kurulu üyeleri, görevlerini herhangi bir ücret veya yarar karşılığı olmadan



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.
This project is co-funded by the European Union and the Republic of Turkey.

gönüllü olarak yaparlar; bu yönleriyle profesyonel idarecilerden ayrılmaktadırlar. Yönetim kurulu üyelerinin ücretli olmaması (hizmetleri karşılığında herhangi bir yarar sağlamamaları), örgütün sağlıklı ve sürdürülebilir işleyişi konusunda bağımsız düşüncelere sahip olmalarına ve özgürce karar verebilmelerine katkı sunar.

Ücretli çalışanlara sahip olabilecek ekonomik güçteki STÖ'lerde yönetim kurulunun yürütmeye (icraya) ilişkin bazı görevleri bir profesyonel idareciye (örneğin bir genel müdüre) havale edilebilmektedir. Bu durumda yönetim kurulu bir icra organı olmaktan çıkarak stratejik kararlar veren ve örgütün yönünü çizen bir kurula dönüşmektedir. Bu durumda yönetim kurulu ve genel müdür farklı, ama birbirini tamamlayan fonksiyonlara sahip olmaktadır. Yönetim kurulu ile genel müdürün birlikte sorunsuz, etkili ve verimli çalışabilmeleri için rollerin ve sorumlulukların açık ve net biçimde tanımlanması gerekmektedir. Karar yetkisinin yönetim kurulunda, icranın ise genel müdürde olması ile yürütme ve karar (yasama) görevleri birbirinden ayrılarak daha güçlü bir yapı ve denge oluşturulabilmelidir. Doğru ve zamanında bilgilendirilen yönetim kurulunun sağlıklı politikalarının ışığı altında yürütme de daha nitelikli bir işleyişe olanak tanıyabilecektir.

STÖ'lerin işleyişini çerçeveleyen yasal mevzuatın yanında, her STÖ'nün kendi iç tüzük ve yönergeleri gibi belgeleri hazırlamak, o kuruluşta yönetişimin nasıl gerçekleşeceğine dair belirlemeler yapmak gerekir. Bir başka deyişle, STÖ'de yönetişimin kalıcı ve sürdürülebilir olması için o örgütün kendi belgelerinde yönetişimin varlığına, işleyişine, kalıcılığına ve sürdürülebilirliğine ilişkin bilgiler yer almalıdır. Genelde görevlendirilmiş bir komisyon tarafından hazırlanan ve yönetim kurulunun görüşünden geçen yönetişim belgeleri, son karar noktası olan genel kurul tarafından onaylanmaktadır.

YÖNETİM KURULU ÇALIŞMA BİÇİMLERİ

Geleneksel model	Yeni yaklaşım
Yönetim sorunları tanımlar, seçenekleri bulur ve çözüm yollarını belirler.	Kurul ve idareciler sorun çıkaran konuları keşfeder, beraber gündem oluşturur ve sorunları birlikte çözerler.
Yönetim kurulu politikayı belirler, idareciler ise uygular. Sınırlar kesin olarak çizilmiştir.	Yönetim kurulu ve idareciler politikaları ve uygulamaları birlikte yürütürler. Sınırlar ve kapılar açıktır.



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.
This project is co-funded by the European Union and the Republic of Turkey.

Komiteler, yönetim fonksiyonlarına paralel olarak kurulur. Ama iş, kalıcı yapının ve yönetim kurulunun üzerindedir. Üyeler komisyonlarda görev alırlar.	Kurulun yapısı, kurumun stratejik önceliklerini yansıtır. Öncelik esnekliktedir. Üyeler fonksiyonel olarak kesişen dallarda faaliyet gösterirler.
Kurul toplantıları yapılacak işlere göre belirlenir. Protokol genelde değişmez. Vurgu, bilgi ve raporların aktarımı üzerinedir.	Kurul toplantıları hedeflere göre belirlenir. Protokol duruma göre değişir. İçerik öndedir. Katılım ve etkililiğe vurgu yapılır.
Kurul bir yıldızlar geçididir. Deneyim ve statü sahibi kişiler kurula seçilir.	Kurula beceri, bilgi birikimi ve deneyim dikkate alınarak takım üyesi olarak çalışabilenler alınır.

STÖ'de yönetişimi kuran ve işletecek olan çerçeve belgelerin karar ve yürütme görevlerinin yönetim kurulu ve diğer organlar arasında ne şekilde dağıtıldığına, yetki sınırlamalarına, kaynak kullanımına ve sorumluluklara açıklık ve kesinlik getirmesi beklenmektedir. Bir STÖ'de yönetişimin var olabilmesi ve işleyebilmesi için ilk şart, STÖ yaşamında sosyal ve malî sorumlulukların (demokratik sorumluluğun, sayışa bilirliliğin ve denetlenile bilirliliğin) kurulmuş olmasıdır.

STÖ'ler genelde toplumsal bir amaca (nedene, iyiye) hizmet etmek için kurulmuşlardır. Toplumun değişik kesimlerinden maddî destek almalarının veya diğer kuruluşlar tarafından desteklenmelerinin altında bu neden yatar. Siyasal ayrımcılık ve kayırmacılık gibi nedenler dışında, devlet tarafından vergi muafiyeti ya da kamudan fonlanma benzeri ayrıcalık veya bağışıklıklar sağlanmasının nedeni de aynıdır. Pek çok ülkede STÖ'lerin kamu tarafından yasal kayıt altında tutulması için öne sürülen gerekçelerin temelinde bu ve benzeri nedenlerin bulunduğu ifade edilmektedir. STÖ'ler, devlete karşı sorumluluklarını ve misyonlarının gereğini yerine getirmek üzere yaptıkları faaliyetlerinin denetlenile bilirliliğini yönetim kurulu aracılığı ile gerçekleştirmektedirler.

Başarıyla Çalışan Kurulun Dört Dayanağı

- Amacın açıkça belirlenmesi,
- Etkili yönetişim kültürü,
- Hesapların yasal mevzuata ve iç kurallara uygun işletilmesi ve kayıt altına alınması,



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.
This project is co-funded by the European Union and the Republic of Turkey.

- Üye, gönüllü ve paydaşlar arasında uyumluluğa özen gösterilmesi; devlet ve kaynak sağlayıcılarla sağlıklı ve ahlâklı ilişkiler kurulması.

Bir STÖ'nün varlığını, misyonunu, amaçlarını ve işleyişini (ki bunlar genelde tüzükte yer alır) ortaya koyan bilgiler şunlardır:

- Kurucuların isim, meslek ve adresleri,
- Yönetim kurulunu oluşturanların isim, meslek ve adresleri,
- Kuruluşun ismi,
- STÖ'nün yasal konumu (dernek, vakıf, kooperatif vb.),
- STÖ'nün kuruluş tarihi,
- STÖ'nün kuruluş nedeni ve amaçları,
- STÖ'nün varlıkları,
- STÖ'nün yönetsel organları (genel kurul, yönetim kurulu, denetim kurulu, ombudsman danışma kurulu ve diğer örgütsel yapılar),
- Örgütün fesih nedenleri ve yöntemleri.

Bu bilgilerin yer aldığı belge (örneğin tüzük) ile STÖ üyelerinin hak ve sorumlulukları, yönetim kurulunun görevleri, genel kurulun işleyişi ve STÖ içi yaşamı ilgilendiren diğer konular kamuoyu ile paylaşılmış olmaktadır. Kuruluş belgesi sıklıkla değişmez. Bu belgede belirtilmemiş olan hususlardaki ihtiyaçlar, yönetim kurulunun çıkaracağı yönetmelik ve yönergelerle karşılanmaktadır. Tüzük benzeri kuruluş belgelerinin değişimi için genel kurulun onayı gerekmektedir.

STÖ'nün yönetim kurulu, yönetim konusunda dört önemli role sahiptir. Yönetim kurulu, bu rollerin gereklerini yerine getirirken genel müdür gibi (yönetim-dışı ama yönetim tarafından atanmış) üst düzey idarecilerden de destek almaktadır. Yönetim kurulunun yönetim rolleri şunlardır:

- 1) STÖ'nün yönünü belirlemek,
- 2) STÖ'nün etkililiğini ve verimliliğini sağlamak, buna yönelik olarak destek bulmak, bu yönde uzak görüş oluşturmak,
- 3) Dış kurum, kuruluş ve kişilerle (dış paydaşlarla) iyi ilişkiler kurmak,
- 4) Başta yönetim kurulu olmak üzere STÖ'de mevcut bulunan tüm kurul, komite ve komisyonların sağlıklı, etkili, verimli ve sonuca yönelik çalışmasını sağlamak.



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.
This project is co-funded by the European Union and the Republic of Turkey.

STÖ'nün Değerlerinin Geliştirilmesi

STÖ'nün değerleri, kuruluşun tercihlerine ve kararlarına kılavuzluk yapmaktadır. Bu değerler, STÖ'nün üye ve gönüllüleriyle dış paydaşlarına nasıl hizmet vereceğini belirleyen ilkeler arasında yer almaktadır. Gene bu değerler aracılığı ile personelin STÖ süreçlerinde desteklenmesi, paydaşlarla nasıl çalışılacağı ve misyonu gerçekleştirmek üzere "toplumsal iyi" için ne türden çalışmalar yapılacağı konuları yön bulmaktadır.

STÖ'nün değerleri kimi örneklerde yazılı olarak sergilenmekte, diğer yandan bazı kuruluşlarda bu değerler üyelerin, gönüllülerin ve personelin zihinlerinde ve yüreklerinde taşınmaktadır. STÖ'nün değerlerinin açıklıkla ortaya konulması, yönetim kurulunun görevleri arasında yer alır. Bu değerlerin tüm kurul üyeleri ve personel tarafından benimsenmesi sağlanmalıdır. tüm kurul üyeleri ve personel tarafından bu değerlerin iyice benimsenmesi sağlanmalıdır. STÖ'nün değerleri, STÖ'nün dalgalı ve zor olabilen yaşamında deniz feneri görevini yerine getirmektedir. Özetle, örgütün değerleri, başta yönetim kurulu ve personel olmak üzere tüm örgütsel yapıların nasıl çalışmaları gerektiği konusunda aydınlatıcı olmalıdır. Bu değerlerin canlı ve diri kalması, diğer yandan sürdürülen faaliyetlerle birlikte geliştirilmesi öncelikle yönetim kurulunun görevidir.

Özendiren, gayrete getiren pozitif değerlerin var edilmesini ve uygulanmak üzere tanıtılmasını sağlayan yönetim kurulları, öncelikle üyelerin, gönüllülerin ve personelin saygısını kazanmaktadır. Bu yaklaşımdan paydaşlar ve kamuoyu da olumlu etkilenmektedir. STÖ faaliyetleri içinde yöneticilerin ve liderlerin olumlu sözleri ve doğru eylemleri ile örgütün değerleri yaşamsal canlılık ve sosyal kabul bulmaktadır. İyi kurullar, geliştirdikleri bu değerlerle yaşarlar, örgütsel tercihlerini bu değere uyumlu yaparlar, kararlarını bu değerlerin belirlediği yönde verirler.

Profesyonel İdarecinin Seçilmesi, Atanması ve İzlenmesi

Genel müdür, genel koordinatör veya genel sekreter gibi isimlerle anılan profesyonel idareci, STÖ'nün günlük operasyonlarını yönetmek ve kuruluşun stratejilerinin gereklerinin yerine getirilmesini idare etmekle görevlidir. Yönetim kurulunun kararları (bundan sonra da genel müdür olarak anılmaya devam edilecek olan) profesyonel idareci tarafından yerine getirilmektedir.

Pek çok örgütte personelin işe alınması, göreve yerleştirilmesi, personel kadrosunun yönetilmesi genel müdür tarafından gerçekleştirilmektedir. Yönetim kurulunun görüş ve onayına sunulmak üzere politika ve prosedür taslaklarının hazırlanması, genel müdürün görevleri arasındadır. Yönetim kurulu tarafından onaylanan bütçeye uygun olarak harcamaların yapılması da genel müdürün yetki ve sorumluluğundadır.

Saydam Karar Sürecinin Oluşturulması ve Uygulanması





Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.
This project is co-funded by the European Union and the Republic of Turkey.

Yönetişim anlayışı, STÖ'de karar süreçlerinin açık ve saydam olmasını gerektirmektedir. Bu nedenle örgütün her aşamasındaki karar yapıları iyi tanımlı olmalı ve bu yapılanmaya uygun davranılmalıdır. Yönetim kurulu, STÖ'nün tedarik zinciri sisteminden sorumludur; bu çerçevede neyin, hangi koşullarda, nasıl alınıp satıldığı uygun biçimde yönetilmeli, denetlenmeli ve onaylanmalıdır. Bir örnek uygulama olarak, STÖ'nün alımları, tutarlara göre dilimlere ayrılabilir; saymana, genel müdüre ve yönetim kuruluna alım tutarı yetki aralıkları belirlenebilir. Açık politikalar, prosedürler ve yetki kullanma sınırları öncelikle sağlıklı iç denetimin varlığını sağlayacak, böylece yönetişimin STÖ'de kök salması için gerekli zeminin bir bölümü hazır hale gelecektir.

Finansal Sürdürülebilirlik ve Kaynak Yaratmaya Katılım

Finansal sürdürülebilirliği sağlamak için yönetim kurulu, genel müdür ve sayman (profesyonel muhasep) ile ortak çalışmaktadır. Bu işbirliğinin amacı, periyodik finansal analizleri gerçekleştirmek, STÖ'nün finansal yapısını sağlıklı tutmak ve kuruluşun hizmetlerini kaliteli ve maliyete duyarlı tarzda verebilmektir. Su, elektrik, telefon gibi giderlerin incelenmesi ve mümkünse bunlardan tasarruf yapılması yönetim kurulunun sorumluluğundadır. Kullanılmayan (bina, teçhizat, mobilya gibi) altyapı ya da personel olup olmaması ve bunların ne biçimde değerlendirilmesi gerektiği de yönetim kurulunun sorumlu olduğu görevler arasındadır.

Finansal girdisi olmayan bir STÖ, varlığını devam ettirmekte zorlanır. Örgütün gelirlerinin artırılması ve buna ilişkin stratejiler geliştirilmesi, yönetim kurulunun sorumlu olduğu bir diğer konudur. Bazı STÖ'ler bir yandan hizmetlerini çeşitlendirirken, diğer yandan STÖ tarafından verilebilecek hizmetleri, bedeli karşılığı satın alabilecek yeni hedef gruplara ve kesimlere yönelmişlerdir. Kaynak yaratmanın bir parçası olan bu tür ücretli hizmetlerin STÖ'lerin iktisadî işletmeleri aracılığı ile verilmesi mümkündür. Hemen hemen her STÖ'nün misyonundan ve değerlerinden taviz vermeden böyle yeni kaynaklar yaratması ihtimali ve olanağı vardır; bu konuda yönetim kurulu ufuk açıcı olmalıdır.

STÖ'nün bulunduğu yakın ve uzak çevrenin ekonomik ve sosyal şartlarını iyi bilen yönetim kurulu üyeleri, gelir elde edilebilecek hizmetler konusunda öneriler sunabilmelidirler. Burada gözden kaçırılmaması gereken nokta, gelir elde etmenin amacının örgütsel misyon ve değerlerin kılavuzluğunda STÖ'nün sürdürülebilirliğini sağlamak olduğudur. Diğer yandan, toplumda mevcut diğer kuruluşlarla birlikte kaynak sağlayıcılara yapılacak başvurular ihtiyaç duyulan gelirin bir bölümünü sağlayabilmektedir. Yönetim kurulu, sorumlulukları gereği bu konuda girişimci olmalıdır.

Kaynak yaratma, finansal sürdürülebilirlik açısından tüm STÖ'ler için yaşamsal önem taşımaktadır. Kaynak yaratma hedefleri ile stratejilerinin oluşturulması ve kaynak yaratma çalışmalarına katılım, yönetim kurulunun vazgeçilmez görevleri arasındadır. Yönetim kurulu üyelerinin kaynak yaratma hizmetlerinde başarılı olmaları ihtimali yüksektir. Yöneticiler, gönüllü olarak görev aldıkları STÖ'nün hizmetlerinin, kaynak sağlayıcılara doğru aktarılması ve ilgili kurum,



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.
This project is co-funded by the European Union and the Republic of Turkey.

kuruluş veya kişilerin ikna edilmesi yoluyla ciddi katkılar sağlayabilirler. STÖ'nün yönetim kurulu üyeleri,

- Faaliyet giderlerini karşılamak üzere bağış isteyebilirler,
- Sermaye yatırımı niteliğindeki altyapı ihtiyaçlarını karşılamak veya iyileştirmek için kaynak yaratma kampanyaları düzenleyebilirler,
- Özgün projeler ve özel programların desteklenmesi için kaynak sağlayıcılara yönelik daha albenili ve rekabetçi öneriler geliştirebilirler,
- Gelecekteki kurumsal ihtiyaçların karşılanması için faiz geliri, kâr payı veya gayrimenkul kirası gibi gelir kaynakları elde edebilirler.

Finansal Gözetim

Finansal yaşata bilirlik ve malî hesap verebilirlik (sayışa bilirlik) söz konusu olduğunda en üst düzeydeki sorumluluk, yönetim kuruluna aittir. Gelir toplama, finansal kaynakların güvence altında tutulması ve kaynakların gerekli işlerde kullanılması gibi işlemleri yapan profesyonel idare ile karar, onay ve denetimden sorumlu olan yönetim kurulu bu özellikleri ile STÖ yaşamında güçler ayrılığını sergilemektedir.

Yönetim kurulu üyeleri ile (genel müdür ve saymanın yer aldığı) profesyonel idare, finansal hedefleri belirlemek için birlikte çalışmaktadır. Yönetim kurulu, genellikle bir malî komite aracılığı ile malî idare prosedürlerine olur vermekte, yıllık bütçeyi onaylamakta, STÖ'nün finansal performansını (devlet ve kaynak sağlayıcıların beklentilerini de dikkate alarak) izlemektedir.

Her yönetim kurulu toplantısında kurul, STÖ'nün gelirlerini, harcamalarını ve gelir-gider dengesini malî rapor olarak almakta ve incelemektedir. Raporlar, bütçeden sapmaları, muhtemel gelirleri ve olumsuz sapmaları düzeltmek için alınması gereken önlemleri içermelidir. Tüm finansal veriler, incelenen dönemin program hedefleri açısından ele alınmalı ve değerlendirilmelidir. Profesyonel idare ve malî komite, nakit akışı, bilanço ve gelir tablolarının anlaşılması, yorumlanması ve irdelenmesi konusunda yönetim kuruluna yardımcı olmalıdır. Yönetim kurulu üyelerinin finansal analiz konusunda STÖ bünyesinde bir seminer veya çalıştay faaliyetine katılmaları ve genel anlamda bilgilenmeleri yararlı olacaktır.

Özetle, yönetim kurulunun STÖ'nün finans işleri alanındaki sorumlulukları şunlardan oluşmaktadır:

- STÖ'nün finansal hedeflerinin belirlenmesi ve örgütün hedeflere ulaşmadaki performansının izlenmesi,



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.
This project is co-funded by the European Union and the Republic of Turkey.

- Sağlam malî politikaların üretimine katkı yapılması, geliştirilen politikalara onay verilmesi ve bu politikalara bağlı kalınmasının izlenmesi,
- STÖ'nün kaynaklarının korunması amacıyla, kuruluşta malî denetim sistemlerinin geliştirilmesine katkı yapılması ve izlenmesi, kaynakların gereksiz ya da usulsüz kullanımının önlenmesi,
- Yasal mevzuata ve kaynak sağlayıcının kurullarına uyumlu davranılması, yılda en az bir kez (ya da ihtiyaç olan biçim ve sayıda) bağımsız ve sertifikalandırılmış bir kuruluş tarafından malî denetim yapılmasının sağlanması,
- Yıllık bütçenin onaylanması,
- Profesyonel idarecilerin başka kaynaklardan gelir sağlamalarına ilişkin planlarının onaylanması.

STÖ Hizmetlerinin ve Programlarının Kalitesinin Geliştirilmesi

STÖ'de ücretli çalışanların hizmet üretmede en yüksek kaliteyi yakalamaları ve iyileştirme gerektiğinde kendilerine gerekli desteğin sağlanması, yönetim kurulunun sorumluluklarından bir diğeridir. Profesyonel idareci grup ve personel en yüksek kalitedeki hizmeti sağlamakla yükümlü olduğundan, yönetim kurulu, hizmetlerin ulaştırılmasından haberdar edilmelidir. Yönetim kuruluna bilgi iletimi, hizmet alan kesimlerin memnuniyet düzeyini de içeren değerlendirme raporları ile sağlanmaktadır.

Yönetim kurulu kendisine ulaşan bilgi üzerine nitelik, nicelik eksikliği veya zafiyeti görürse bu alanda iyileştirmeler isteyebilmektedir. Kurulun önerdiği iyileştirme ve geliştirmeleri yerine getirmek, profesyonel idarecilerin görev ve sorumluluk alanındadır. STÖ hizmetlerinin kalitesini güvence altına almak ve geliştirmek için yönetim kurulu kalite hedefleri koymakta, bunları izlemekte, hizmetlerden yararlanan veya etkilenen kesimlerden geribildirim almakta, hizmet kalitesini iyileştirici faaliyetlerin yürütülmesini sağlamaktadır.

Toplum, Devlet ve Kaynak Sağlayıcılarla İyi İlişkiler

Yönetim kurulu, STÖ'nün yakın ve uzak çevresindeki toplumla etkili ve verimli ilişkiler kurmakla sorumludur. Kurul üyeleri, STÖ'nün tanınmasında ve etki alanının yaygınlaşmasında önemli hizmetlerde bulunabilirler. Bir anlamda, STÖ'nün elçileri gibi çalışırlar. Bu ilişkilerin genişliği ve çeşitliliği nedeniyle profesyonel çalışanların açamayacağı pek çok kapının aralanması, yönetim kurulu üyeleri için son derece kolay olabilir. Örgütün başarısı, yöneticilerin ve profesyonel idarecilerin üye ve gönüllülerle, farklı grup ve topluluklarla, dış paydaşlarla, kaynak sağlayıcılarla, kamu kurum ve kuruluşlarıyla, diğer STÖ'lerle kurduğu iletişimin ve ilişkinin başarısına bağlıdır. Hiç kuşkusuz, bu ilişkiler düzeni, örgütün başarısını ve hizmetin gerekli noktalara ulaşmasını doğrudan etkilemektedir.



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.
This project is co-funded by the European Union and the Republic of Turkey.

Yönetim kurulu üyeleri, STÖ üyeliğinin gönüllü bir uğraş olması nedeniyle zamanlarının ancak bir bölümünü örgüt işleri için ayırabilmektedir. STÖ'nün gerektirdiği işleri yapabilmek için profesyonel idareci ve personellerle işbirliği içinde olmaları, ortak çalışma yapmaları gerekmektedir. İhtiyaca göre ve STÖ'nün değerlerine uymak koşuluyla bazı ortamlarda örgütü genel müdür gibi profesyonel idareciler temsil etmektedir.

Özetle, yönetim kurulu üyelerinin STÖ'yü kamuoyunda temsil etmek, örgütün imajını yükseltmek, toplumda etkili olmak ve kurumun gücünü artırmak için yapmaları gerekenler şunlardır:

- Örgütün misyonunu ve hedeflerini gerçekleştirmek üzere etkili çalışma arkadaşlarını ikna etmek,
 - Yasa yapıcılara, politika üreticilere ve karar vericilere mektuplar yazmak,
 - Yasal mevzuatın izin verdiği ölçülerde örgütün önemli konuları üzerine yasa yapıcılar ve politika üreticiler nezdinde lobicilik yapmak,
 - Konferanslarda, kamuoyu önündeki etkinliklerde ve sosyal toplantılarda konuşmalar yapmak,
 - Kamusal konularda kamuoyu önünde konuşmak ve örgütün görüşlerini medyada dile getirmek.
- (BANGER , Gürçan, 2011)

Sivil Toplum Kuruluşları

Sivil toplum kendini birçok vasıta ile temsil etmektedir. STK'lar (sivil toplum kuruluşları) bunların en önemlisidir. STK'ları hayatın her alanında faaliyet gösterebilen, faaliyet alanları geniş ve konusu sınırsız olan kuruluşlardır. STK'ların bazı özelliklerini ve değerlerini öne çıkararak yapılan STK tanımlamaları bu alanda bir tanım enflasyonuna yol açmıştır. Bunların hiçbirisi yanlış değildir ancak bu tanımlar arasında boğulmamak için STK'lar kavramının tanımını olabildiğince geniş almak gerekmektedir. Bugün, dernekler, vakıflar, sendikalar, konfederasyonlar, işveren kuruluşları, profesyonel federasyonlar, meslek kuruluşları, birlikler, odalar, yerel birlikler, kooperatifler ve medya gibi tüzel kuruluşlar artık dünyada STK olarak kabul edilmektedir.

Bir kuruluşun sivil toplum kuruluşu sayılması için her şeyden önce devlet dışı bir kuruluş olması gerektiği genel kabul görmektedir. Birleşmiş Milletler Ekonomi ve Sosyal Konseyinin STK tanımı şöyledir; "devletlerarası anlaşma temeline dayanmayan bütün uluslar arası örgütler hükümet



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.
This project is co-funded by the European Union and the Republic of Turkey.

dışı örgüttür". Bu tür kuruluşlar devlet yapısı içinde yer almayan yani kamusal alanın dışında yer alan, fakat siyasi iradeyi ve yönetimi kamuoyu oluşturmak yoluyla etkileyebilecek işlevsellikte olan örgütlenme türleridir. STK'nın en önemli özelliği devlet dışı kuruluşlar olmaları olsa da büyüklükleri de sayıları da, özellikle hükümetlerin onları destekledikleri yerlerde artmaktadır.

Günümüzde kendilerini STK olarak tanıtan birçok kuruluş kamu ile bir şekilde bağları olduğu ve bazen de finansman gereksinmelerini doğrudan kamu desteği ile sağladıkları görölmektedir. Bu nedenle devlete karşı görel bir özerklikten bahsetmek daha gerçekçi olacaktır. Sonuçta hukuk devleti sivil toplumun teminatıdır. Bugün de sivil toplum ile devlet birbirlerinin demokratikleşme koşulu haline gelmiştir. STK, katılımcı, demokratik ve şeffaf toplum anlayışının birer unsurudurlar. Demokratik siyaset kültürünün somut göstergesi siyasi katılımıdır. Siyasi katılım sadece oy verme davranışlarıyla değil ondan önemli olarak çeşitli STK'lar, katılımı kendini ifade etmektedir

Ayrıca belirtmek gerekir ki, sivil toplum kuruluşlarını tanımlarken, bu kuruluşları sadece hükümet dışında da konumlandırmıyoruz, STK'lar piyasanın da dışında örgütlenmelerdir. Sivil toplum kuruluşu için faaliyetlerinde kar amacı gütmemek esastır. Hatta Amerika Birleşik Devletlerinde Hükümet dışı kuruluş anlamındaki NGO (non-governmental organisation) terimi ile birlikte zaman zaman kar amacı gütmeyen anlamında NPO (non-profit organisation) teriminin kullanıldığı görölmektedir. Ayrıca belirtmek gerekir ki, hükümet kavramı ile sadece siyasi iktidar ve merkezi yönetim değil yerinden yönetim kuruluşları da vurgulanmaktadır.

Sonuç olarak, STK için örgütlenme hak ve özgürlüğü kadar nispeten otonom olmak da çok önemlidir. Buradaki otonom olma olgusu sadece devlete karşı değil ekonomik aktörler, siyasi partiler ve diğer STK'lar karşısında da nispi bir otonomiye kapsamaktadır. En genel anlamda, STK'lar, belli bir amaç, düşünce veya çıkar çerçevesinde toplanan kişileri çoğulculuk esasına göre, gönüllü, devlet dışında ve bağımsız olarak oluşturdukları örgütlenmeleridir.

STK'ların özelliklerini şu şekilde özetleyebiliriz;

- Kar amacı gütmemek,
- Siyasi ve ekonomik aktörlerden bağımsız hareket etmek,



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.
This project is co-funded by the European Union and the Republic of Turkey.

- Gönüllülük esasına dayanmak,
- Bürokratik olmayan esnek bir yapıya sahip olmak,
- Karar ve uygulamalarda katılımcı yaklaşımı benimsemek yani halkın Katılımını ve güçlenmesini sağlamaya odaklanmak,
- Politika ve stratejileri ile mevcut yönetim ve uygulamaları, amaçları doğrutusunda etkileyebilmek,
- Dürüstlük, tutarlılık, açıklık, saydamlık ,yardım severlik, hoşgörü ve Hizmet anlayışına sahip olmak gibi değerleri benimsemek.

Buradan STK'ların toplumdaki yeri ve işlevleri de belirlenmiş oluyor. STK'lar devlet ile bireyler arasında, sivil toplum yararına çalışan kuruluşlardır. en geniş tanımı ile sivil toplumdan kaynaklanan bütün demokratik kuruluşlar ve birlikler de STK'dır. Dini gruplar ve cemaatler, kültür dernekleri, spor ve hobi kulüpleri, vatandaş formları, yurttaş inisiyatifleri, meslek birlikleri, sendika ve kooperatifler, alternatif kurumlar, çiftçi grupları, hemşeri dernekleri, çevreciler, tüketici koruma örgütleri, kadın örgütleri, hayvanları koruma örgütleri, mahalle temsilcileri, kent konseyleri vb. sivil toplumun bir parçasıdır.

Birleşmiş Milletler Ekonomi ve Sosyal Konseyine ve Avrupa Birliği Sivil Toplum Veri Tabanına göre STK sayılan kuruluşlar sayılmıştır. İşçi-işveren sendikaları, toplumsal ve ekonomik konularda görev alan, belli bir grubu temsil eden kuruluşlar, ticaret, hizmet ve üretim birlikleri, hükümet dışı kuruluşlar, insanları belli bir amaç için bir araya getiren dernekler, vakıflar, cemiyetler, yerel girişimler, politik ilgi grupları ve dinsel gruplardır STK kabul edilmektedir78. Yine de Avrupa Birliği'nde STK, sınırları kesin olarak çizilmiş kuruluşlar değildir. Yani bu alan esnek tanımlanmış bir alandır. (KARAKUŞ, Olcay, 2016:22,23,24)

Türkiye'nin Sivil Toplum Kuruluşları Profili

Bugün ülkemizde STK dendiğinde çok geniş bir kuruluşlar listesi çıkmaktadır. Çünkü STK sayılan ve sayılmayan kuruluşlar konusunda bir ortak kanaat yoktur. Kendini STK olarak değerlendiren kuruluşlar gerçek anlamda STK olan kuruluşlardan çok daha fazladır. Burada da yine Avrupa uygulamalarına uygun olarak STK'ların tanımını geniş alarak Türkiye'deki STK değerlendirilecektir. Öncelikle

Türkiye'de, dernekler, vakıflar, sendikalar ve konfederasyonlar, işveren kuruluşları, profesyonel federasyonlar, meslek kuruluşları, birlikler, odalar, kooperatifler, borsa ve barolar STK sayılmaktadırlar.



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.
This project is co-funded by the European Union and the Republic of Turkey.

Bugün itibariyle Türkiye'de faaliyet gösteren 150 ile 200 bin civarında dernek vardır. Bunun yaklaşık 75 ile 80 bininin faaliyetleri sona ermiş durumdadır. Kamu yararına çalışan 500 ve merkezi yurtdışında olan dernekler de yaklaşık 30 civarındadır. Ayrıca 3335 sayılı yasaya bağlı birlikler de vardır bunların sayısı da 50 civarındadır. Türkiye genelinde vakıf sayısı 4.500 ile 5.000 civarındadır. 100 civarında da sendika vardır. Görüldüğü gibi Türkiye'de çok sayıda STK vardır. Tabii ki STK'ların sayısı tek başına özerk bir sivil toplum olduğu anlamına gelmez. Var olan STK'ların işlevsel ve etkin olmaları sayılarından çok daha önemlidir. Bu verinin gösterdiği en önemli sonuç, Türkiye'de dernek kurmanın yasal ve toplumsal olarak ne kadar kolay ancak tanımlı bir hedefi ve hedef grubu olan, temsil gücüne sahip, karar süreçlerinde etkin bir STK olmanın ise ne kadar güç olduğudur. (KARAKUŞ, Olcay, 2016:89)

Türkiye'deki Sivil Toplum Kuruluşlarının Karşılaştığı Sorunlar ve Çözüm Önerileri

Türkiye'deki STK'ların sorunlarını araştırdığımızda en çok üzerinde durulan yasalardan kaynaklanan sorunlardır. Ancak ülkemizdeki STK'ların yasal sorunları uyum çalışmaları sonucunda büyük oranda giderilmiştir. Örgütlenme ve faaliyet özgürlükleri üzerinde yasal olarak bir engelin olmaması olumlu bir durumdur. Ancak bu gelişmeler de Türkiye'deki sivil toplumun daha etkin olması açısından tek başına yeterli olmamaktadır. Avrupa Birliği tarafından başlatılan birçok araştırma projesinden çıkan sonuçlar da bunu doğrulamaktadır. Son olarak Sivil Toplum Geliştirme Programı çerçevesinde İncelenen STK'ların sorunları analizi raporunun sonuçlarına şu şekilde kategorize edebiliriz²¹⁴.

A. Altyapı sorunları;

- Ekonomik yetersizlik ve kaynak yaratamama
- İdari eksiklik ve yetersizlik
- Nitelikli ve yetkin insan kaynağının eksikliği
- Kurumsallaşma düzeyinin düşüklüğü ve kurum kültürünün sınırlılığı
- Yazılı kültürün, arşivlemenin, dokümantasyonun ve raporlamanın eksikliği



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.
This project is co-funded by the European Union and the Republic of Turkey.

B. Gönüllü Ağlar / Kadrolar / Üyeler;

- Üyelerin ve gönüllülerin “sorumluluk” eksikliği
- Nitelik sahibi yetkin kadroların ve üyelerin eksikliği
- STK’ların kendi içlerinde ve birbirleri arasında etkin iletişim ve sosyal ağların eksikliği
- STK’ların ya gereğinden az profesyonel nitelikler taşıması ya da tersine gereğinden öte profesyonelleşme eğilimleri taşıması.

C. Devletle Olan İlişkiler

- Particilik ve patronaj ilişkileri
- Devletin önyargıları ve cesaret kırıcılığı
- Yerel ve merkezi hükümet kuruluşları arasındaki farklılıklar

D. Sivil Toplum Kuruluşlarının Örgüt İçi İlişkileri

- Kişisel çatışmalar
- İletişim aksaklıkları
- Politik mücadeleler ve anlaşmazlıklar
- Bilgi ve bilgi aktarımındaki eksiklikler
- Süreklilik sorunu
- Üyeler arasında sosyal ve kişisel ilişkilerin zayıflığı
- Gönüllülerin yönlendirilmemesi
- Kurumsal ve idari süreçlerin düzensizliği



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.
This project is co-funded by the European Union and the Republic of Turkey.

E. Sivil Toplum Kuruluşlarının Birbirleriyle Olan İlişkileri

- Diğer STK'lar ile etkin ortaklık ve ađ kurma eksikliği
- Demokratik kùltür eksikliği
- Benmerkezcilik ve kariyerizm eğilimleri
- STK'lar arasındaki rekabetin olumsuz etkileri

F. Hedef Gruplarla Ve Toplumla İlişkiler

- Tanıtım faaliyetlerinin yetersizliği
- İletişim kanallarının ve mekanizmalarının olmaması
- STK'ların hiyerarşik örgütsel yapısı
- Hedef grupların ilgisizliği ve önyargıları
- İletişim araçları geliştirememesi
- Uzun vadeli amaçlar gütmek ve sonuç yönelimli stratejik planlama yerine gündelik, dar ve kısa vadeli politikalara öncelik verme
- Yerel ve ulusal medya gibi dış araçları kullanma yeteneğinde eksiklik
- Hedef grupların ve genel olarak toplumun STK'ların ana stratejilerinin ve kararlarının desteklenip desteklenmediğine dair bilgi edinme ve etkileşim kurma mekanizmalarının eksikliği

G. Medyayla Olan İlişkiler

- Medyanın bağımlı yapısı
- Olayların medya tarafından popüler kılınarak, şaşırtıcı ve eğlendirici hale getirilip vurgulanması ve böylelikle basitleştirilmesi,



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.
This project is co-funded by the European Union and the Republic of Turkey.

- STK'ların, temsil ettikleri sorunlar yerine kendi kuruluşlarının medyada yer almasından memnun olması

H. Sivil Toplum Kuruluşlarının “Sivil Toplum” Kavramsallaştırmaları

- Sivil toplumun, sivil toplum kuruluşları ile özdeşleştirilmesi
- Kuruluşun kendisinin, sivil toplumun sorunlarının ve çıkarlarının önüne geçmesi
- Lobi faaliyetlerine yönelik olumsuz bakış, lobi faaliyetlerini, haksız talepleri haklı çıkarma girişimi olarak algılamak. (KARAKUŞ, Olcay, 2016:90,91,92)

Sivil Toplum Kuruluşlarının Toplumsal Altyapıdan Kaynaklı Sorunları

Türkiye'deki STK'ların karşılaştıkları sorunların başında gelir yetersizliği gelmektedir. Kaynak yaratma imkânları daha önceki yasal düzenlemelerde oldukça fazla sınırlanmıştı. Bu durum yeni Anayasal ve yasal düzenlemelerle giderilmiş durumdadır. Ancak STK'lar için bu alan hala bazı sorunlar barındırmaktadır. En bilinen gelir kaynağı olan üye aidatlarından sağlanan gelir, üye sayılarının az oluşundan dolayı sınırlıdır. Çoğu STK'nın bina, araç, gereç sıkıntıları bulunmaktadır. Üye olanların ise bir bölümü vitrin dernekçiliği ile uğraşmakta, bir bölümü de yeterince çalışmak bir yana aidatlarını bile ödememektedir.

Bu alanda devlete ve özel sektöre de bazı sorumluluklar düşmektedir. Sermaye sahipleri için kamu çıkarı çok anlam ifade etmeyebildiği için, bu alanda devletin bazı müdahalelerinin olması gerekiyor. Devlet sermaye sahiplerinin kamu yararını gözetmesi için bazı teşvikler sağlayabilir. Bunun en bilinen aracı vergi indirimleridir. Sonuçta Türkiye'deki STK'ların kapasitelerini geliştirmekte yardıma ihtiyaçları olduğu kesindir. Avrupa Birliği de aday ülke STK'larına ciddi miktarlarda kaynak aktarmaktadır. Çünkü STK'lardaki ekonomik yetersizlik faaliyetlerini sınırlamakta bağımsızlığını zedelemekte ve sürekliliğini engellemektedir.

Ekonomik sorunlar kadar önemli bir başka alan da kurumsallaşma düzeyinin düşüklüğü ve kurum kültürünün sınırlılığıdır. Türkiye'de halkın örgütlenme konusunda tarihsel geçmişı Avrupa'ya göre farklıdır. İnsanların bir araya gelip, temel sorunları çevresinde örgütlendikleri pek rastlanan bir durum değildir. “Örgüt” sözcüğünün ve örgütlenmenin verdiği rahatsızlık nedeniyle toplumun örgütlenmeye karşı direnci söz konusudur.



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.
This project is co-funded by the European Union and the Republic of Turkey.

Devletle Olan İlişkileri ve Sorunları

Devlet STK ilişkisi her zaman bir sorun alanı olagelmıştır. Her şeyden önce STK'lar da kendilerini devlet karşısında konumlandırmaktadırlar. Devlet çoğu STK için göğüs göğse savaşılan taraf olarak algılanmaktadır. Aynı şekilde Devlet de kendisine yakın olmayan bütün STK'ları "kamuoyuna yararlı cemiyet" statüsü dışında yansıtmaktadır.

Bu kutuplaşmanın sonucu, Anayasa ve yasa metinlerine yansıtılmıştır. Daha öncede değinilmiş olduğu gibi STK'ların önündeki engellerin Anayasal ve yasal dayanakları kalmamıştır. Ancak beklenen köklü değişiklikler gözlemlenmemektedir. Devlet ve STK'ların eski alışkanlıklarını bırakması da gerekmektedir. Devlet STK'ların bağımsızlıklarını gözetmeli, STK'lar da devleti karşılırlarına almamalıdır. Toplumda herkesin rolleri farklıdır. Sivil toplum bilinci sadece bireyler arası bir birliği değil, kurumlar arası bir birliği de ifade etmektedir.

STK'lara zarar veren bir diğer sorun alanı da Particilik ve Patronaj ilişkileridir. Türkiye'de de diğer birçok ülkede de bazı STK'lar belirli bir siyasi görüş, parti veya ideolojinin yan kuruluşları gibi çalışıyor. Bunun sonucunda STK'lar siyasi otoriteye bağımlı olmaktadır. Ayrıca toplumda STK'lara güvenin azalmasına da sebep olmaktadır.

Örgüt İçi İlişkilerdeki Sorunları

STK'ların etkin ve şeffaf olması gereklidir. Ancak bazı STK'lar dış dünyaya kapanmış durumdadır. Bu kuruluşların üye sayıları belli değildir. Ayrıca yöneticiler, yaptıklarının hesabını üyelerine ve kamuoyuna verme ihtiyacını duymamaktadırlar. Bu durum sivil toplum değerleri ile çelişmektedir. Yani kuruluş esasları bakımından STK sayılsalar da işlevleri bu doğrultuda değildir. Bu tarz örgütlenmeler dünyada da oldukça yaygındır²²².

STK'ların üyelerinden ve yöneticilerinden kaynaklanan sorunları da azımsanamayacak kadardır. Üye ve gönüllülerin kendilerinden beklenen sosyal hizmeti yapmak için sürekli olarak eğitilmesi gerekmektedir. Üyelerin çok azı birbirini tanımakta ve aralarında etkin iletişim bulunmamaktadır. Yani üyeler arasında iletişim ve dayanışma zayıf. Çoğu STK'nın tabandan gelen desteği de oldukça zayıftır. Bu yüzden bazı STK'lar daha çok kişilere bağlı olarak kurulmuşlar ve o kişilerin liderliğinde yaşamaktadırlar.

Günümüzde, STK'ın da sanayi işletmeleri gibi ve profesyoneller tarafından yönetilmesi gerekmektedir. Uygulamada ise STK yöneticiliği, emeklilerin boş zaman faaliyeti veya genç yöneticilerin amatör bir sosyal hizmeti gibi görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin çoğunun yönetim organizasyon bilgileri de zayıftır. Örgüt yönetiminde karşılaşılan sorunlardan biri de karar alma mekanizmalarının yavaş işlemesidir. Bu durum üyeler ile yöneticiler arasındaki ilişkileri zayıflatmaktadır. Ayrıca çoğunun misyon ve vizyonları dahi belirsizdir.



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.
This project is co-funded by the European Union and the Republic of Turkey.

Birbirleri, Toplum ve Medya ile İlişkileri ve Sorun Alanları

Sivil toplum, bir yönüyle farklılıklar arasında uyumlu bir birlikteliği ifade etmektedir. Ancak hoşgörü olmadığı durumda farklılıklar toplumu parçalanmaya doğru götürebilmektedir. Bazı STK'ların diğerlerine karşı hoşgürsüz oldukları gözlemlenmektedir. Genelde, belirli bir alanda her farklı dünya görüşünün ayrı bir örgüt kurması şeklinde kendini gösteren bu durum ile ortaya çıkan parçalanma etkinliği de azaltılmaktadır. Bu kuruluşlar rakip kuruluşlar ile mücadele edip üye kazanmaya ağırlık verince, esas amaç gölgede kalabilmektedir.

Türkiye'deki STK'lar arasında ileri düzeyde iletişim ve işbirliği sorunları vardır. Bu sorunlar hükümetler ile STK arasında da yaşanmaktadır. Yönetişimin en büyük problemi, Devletin, STK'ların ve bireylerin rollerini karıştırmalarıdır. Olması gereken herkesin kendi alanında olabildiğince etkin olarak sisteme katılmasıdır.

STK'ların toplum ile iletişimde yaptıkları hatalardan biri de bağış toplanırken genellikle duygulara seslenen geleneksel yöntemler kullanmalarıdır. STK'ların bir bölümüne güven olmadığı için, yapılan bağışların amacını gerçekleştireceğinden kuşku duyan bireyler bunlara katkı sağlamakta çekimser kalabilmektedirler.

Bu alandaki sorunların giderilmesi için dış iletişim kanal vermek anizmalarının etkin kullanılması gerekmektedir. Bu iletişimin iki boyutu vardır. STK kendi misyon ve vizyonunu daha doğru yansıtır, faaliyetleri hakkında hedef kitleyi bilgilendirebilir dolayısıyla yönlendirebilir. Diğer yandan toplumun tepkilerini almak da etkin iletişim stratejisinin diğer bir sonucudur. Bu da hedef kitlenin desteğini görecektir. Hedef kitlesine karşı duyarlı olan STK'lar daha etkili olabilmektedir

Sonuç olarak, STK'ların karşılaştıkları sorunların kaynağı yasal mevzuatlardır. Ancak vatandaşların sivil toplum bilincini taşıyamamaları, STK'ların kurumsal ve yapısal başarısızlıkları da önemli nedenidir. Bu durum özellikle gelişmekte olan ülkeler de gözlemlenmektedir. Ülkemizde STK'ların karşılaştıkları sorunların bir kısmının da kurumsal yetersizliğinden kaynaklandığı ya da sivil toplum bilincinin yetersizliklerinden kaynaklandığı kabul edilmektedir. Ancak STK'lar ile ilgili sorunlara çözümler üretilse de Türkiye'deki ekonomik, kültürel ve siyasal alandaki sorunlar ve istikrarsızlıklar bu çözümleri hayata geçirmeyi zorlaştıracakı görülmektedir. (KARAKUŞ, Olcay, 2016:92,93,94,95,96)



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.
This project is co-funded by the European Union and the Republic of Turkey.

Hesap verebilirlik, Şeffaflık ve kalite: Türkiye’de STK’ların önündeki engeller “Şeffaflık, hesap verebilirlik ve yaptığınız iÇin kalitesi finansal güç ile doğrudan ilişkili”

Yapılan görüŐmeler ve anket sonuçları STK’ların Şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerini bir değer olarak kabul ettiği ve mümkün olduğunca kuruluşlarına yansıttıklarını göstermektedir. Ancak kuruluşların bu noktada önlerindeki en büyük engel finansal kapasiteleridir. GörüŐmelerde sıklıkla dile getirilen düşünce Őeffaflığın bir kapasite meselesi olduğudur. Şeffaflık denildiğinde ilk akla gelen finansal denetim, birçok kuruluş için masrafi kolaylıkla karşılanamayacak bir hizmettir. Türkiye’de Sivil Toplum Kuruluşları çoğunlukla küçük veya orta ölçekli kuruluşlardır. Dolayısıyla Türkiye’de Sivil Toplum Kuruluşlarının Şeffaflığı ve hesap verebilirliği ile ilgili bir model, bu etkenden bağımsız düşünülmemelidir.

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

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

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

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

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

TÜSEV 2012 raporu, uluslararası düzenlemeler açısından STK’lar için kaynak yaratmada önemli etkide bulunabilen kamu yararı statüsü açısından, hem mevzuatın kısıtlılığına, hem statüye erişimin zorluğuna dikkat çekmektedir. Türkiye’de mevzuat Dernekler açısından “Kamu Yararına Dernek



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.
This project is co-funded by the European Union and the Republic of Turkey.

statüsü” ve Vakıflar açısından “Vergiden Muaf Vakıf statüsü” ile düzenleme yapmaktadır. Bu alandaki veriler şu şekildedir:

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

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

□ Mali sürdürülebilirliğin STK’ların başlıca sorunlarından biri olduğu bir ortamda, yardım toplama faaliyetlerinin izne tabi tutulması STK’ların kaynak geliştirme faaliyetleri için ek bürokratik süreçlere maruz kalmasına neden olmaktadır.

□ İlgili makamdan izin almadan gerçekleştirilen yardım toplama faaliyetleri derhal men edilmekte ve sorumlular hakkında kovuşturma başlatılmaktadır.

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

“Finansal sürdürülebilirlik ile doğrudan ilişkili olarak düşük insan kaynağı kapasitesi de STK’ların şeffaflığı ve hesap verebilirliği önünde engel”

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

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



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.
This project is co-funded by the European Union and the Republic of Turkey.

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

“İyi yönetim üzerinde ciddi bir mevzuat baskısı var”

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

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

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

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

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

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

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



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.
This project is co-funded by the European Union and the Republic of Turkey.

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

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

STK’lar arasında karar alma süreçlerine ilişkin yaygın görüş, kamu idaresinin keyfi hareket ettiğidir. STK’ların karar alma süreçlerine katılım deneyimleri, kamu tarafında ilişki kurulan bireylere bağımlı bir süreç olmaktadır. Bu insana bağıllık durumu, STK’ların karar alma süreçlerine katılımına dair tekrarlanabilir bir model oluşturmayı zorlaştırmakta ve STK’ların yarattıkları etkiyi ölçmelerini mümkün kılmamaktadır. Bir diğer konu kamunun kaynak dağıtım sürecinde şeffaf davranmadığıdır. Kamunun aynı veya nakdi desteklediği STK’ları seçim kriterlerinin şeffaf olmadığı kanısı yaygındır. (Özhabeş, Hande , 2013:77-78-79-80-81)

SON SÖZ

Sivil Toplum Kuruluşları sivil toplumun kendini ifade etmek için örgütlendikleri alanlardır. Yani sivil toplumdan kaynaklanan bütün demokratik kuruluşlar ve birlikler STK’dır. (KARAKUŞ, Olcay,2006: 105)

21. yüzyılın yönetim paradigması olarak kabul edilen yönetim, karar verme süreçlerinde resmi kurumlarla birlikte özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarını da içine alan kompleks bir sistemi ve bunların kendi aralarındaki ilişkiler ağı ve karşılıklı etkileşimleri ifade etmektedir. Söz konusu yönetim anlayışında, karar alma süreçlerinde çok aktörlü bir yapı, şeffaf yönetim, katılımcılık temel ilkeler olarak kabul edilmektedir. Bu ilkelerle toplumsal işbölümünün zorunlu olduğu belirtilerek, kendi gereksinimlerinin farkında olan, bağımsız karar alabilen, ‘diğerleri’ yle amaç ve yöntem birliği sağlayabilen STK’ların devlet kurumlarıyla birlikte hareket etmesi gerekliliği savunulmaktadır. Halkın kendini ilgilendiren konularda karar alma mekanizmalarına müdahale edebilmeleri ve dolayısıyla karar alma mekanizmalarını yönlendirmelerinde, STK’ların mevcudiyeti hayati derecede öneme sahiptir.

Avrupa Birliği’ne üye olmak isteyen Türkiye’nin, yönetim ilkesi çerçevesinde gerek ulusal gerekse yerel karar alma mekanizmalarını çok aktörlü bir yapıya olanak verecek şekilde yapılandırması ve gerekli düzenlemeleri hayata geçirmesi gerekmektedir. Fakat burada gözden kaçırılmaması gereken önemli unsurlardan birisi de, bir ülkede demokratik yapının tesis edilmesi o ülkedeki yönetim erklerinin gerçekleştirecekleri düzenlemeler kadar, ülkede yaşayan yurttaşlarının bu konudaki duyarlılık ve istekliliklerine de bağlıdır. (KARAKURT TOSUN, Elif, 2006: 12)

Sivil toplum kuruluşlarının görevleri toplumun ekonomik ve sosyal yönden kalkınmasına destek olmaktadır. Günümüzde sivil toplum kuruluşlarının gelişmekte olan dünya ülkelerinde yürüttükleri



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.
This project is co-funded by the European Union and the Republic of Turkey.

kalkınma programları incelendiğinde, bu örgütlerin kalkınmada itici bir güç oldukları kabul gören bir düşüncedir. Sivil toplum kuruluşlarının başarısı hem kırsal bölge insanların yaşam koşullarının iyileştirilmesinde hem de yöre insanının kalkınma çalışmalarına katılımının sağlanmasında ön plana çıkmaktadır. Sivil toplum kuruluşları boşluk dolduran kuruluşlardır. Özellikle devletin ulaşamadığı ya da geç ulaştığı yörelerdeki fakir gruplara ulaşmadaki başarısıyla önemli bir boşluğu doldurmaktadırlar. Bu kuruluşlar küreselleşme ile birlikte küresel bir aktör niteliği kazanmış olup, kamu ve özel sektörden sonra üçüncü sektör olarak adlandırılmıştır. Sivil toplum kuruluşları kalkınma programlarının hazırlanmasında ve uygulanmasında önemli roller üstlenen gelecekte de rollerinin devam etmesi beklenen kuruluşlardır. Artık kalkınma programlarında kamu ve özel sektörle birlikte üçüncü sektörün işbirliği ve katılımı tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de vurgulanmaktadır. Bu kuruluşların maddi ve manevi yönden desteklenmesi ve korunmalarında yarar vardır. (YILMAZ, Ali, 2014: 38-39)

Sivil toplum kuruluşları ülkeler için olmazsa olmaz lokomotif kuvvetlerdir. Bu bağlamda STK' lar, ülkeleri demokratik bir yapıya ulaştırmakta ve dolayısı ile ekonomik olarak daha güçlü hale gelmesine katkı sağlamaktadır. Bu cihetle STK' ların önündeki engeller kaldırılmalı ve doğru bir yönetim ile STK' lar daha güçlü hale getirilmesi sağlanmalıdır.

Kaynakça

KARAKUŞ, Olcay, **Avrupa Birliği Uyum Sürecinde Türkiye'deki Sivil Toplum Kuruluşları**, SDÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi ABD. Yüksek Lisans Tezi , Isparta, 2006

KARAKURT TOSUN, Elif, **“Avrupa Birliğine Üyelik Sürecinde Türkiye’de Yerel Yönetimler Ve Sivil Toplum Kuruluşları”** PARADOKS, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, (e-dergi), <http://www.paradoks.org>, ISSN 1305-7979, Yıl:3 Sayı:2 (Temmuz-2007)

YILMAZ, Ali **“Küresel Dünyada Sivil Toplum Kuruluşlarının Ekonomik Kalkınmadaki Rollerini Üzerine Bir Değerlendirme”** Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi / Journal of Academic Researches and Studies Yıl 6 - Sayı 10 – Mayıs 2014 / Volume 6 - Number 10 – May 2014

Sivil Toplumun İzleme ve Savunuculuk Kapasitelerini Güçlendirmek için Balkan Sivil Toplum Müktesebatı **“Sivil Toplumun Gelişimi için Elverişli Ortamın İzlenmesi Projesi Türkiye 2014 Raporu”** TÜSEV Yayınları, İstanbul, Eylül 2014

ÖZDEMİR, Süleyman – BAŞEL, Halis – ŞENOCAK, Hasan **“Sivil Toplum Kuruluşları (Stk)’nın Artan Önemi Ve Üsküdar’da Faaliyet Gösteren Bazı Stk’lar Üzerine Bir Araştırma”**

Özhabeş, Hande **“SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI İÇİN İYİ YÖNETİŞİM VE ÖZ DÜZENLEME MODELLERİ** Sivil Toplumda Hesap Verebilirlik, Şeffaflık ve Kalite Yönetimi Modelleri Araştırma Raporu” Sivil Toplum Kuruluşları için Teknik Destek- TACSO Türkiye Ofisi info.turkey@tacso.org Yıl 2013





Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.
This project is co-funded by the European Union and the Republic of Turkey.

BANGER, Gürçan “**SİVİL TOPLUM ÖRGÜTLERİ İÇİN YÖNETİŞİM REHBERİ**” Odak Ofset Matbaacılık 2011, Ankara

STK YÖNETİŞİM REHBERİ (Yayın No. TÜSİAD-T/2007-10-443) - Ekim 2007, İstanbul

Batu N. Mert, “**Tanıtım Aracı Olarak İnternetin Yönetişim Bağlamında STK'larda Kullanımı**” Akademik Bilişim'11 - XIII. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri 2 - 4 Şubat 2011 İnönü Üniversitesi, Malatya

Ökmen, M, Görmez, K. (2009) “Türkiye’de Yerel Gündem 21 ve Yerel Yönetişim Uygulamaları”, **Yerel Yönetimlerin Güncel Sorunları** (Edit. K.Görmez, M.Ökmen), Beta Yayını, İstanbul

TÜRKİYE’DE SIVIL TOPLUMUN GELİŞİMİ VE SIVIL TOPLUM KAMU İŞBİRLİĞİNİN GÜÇLENDİRİLMESİ PROJESİ, “**VERİLERLE SIVIL TOPLUM KURULUŞLARI**” YAŞAMA DAİR VAKIF, ODAK OFSET MATBAACILIK, ANKARA

KAYPAK, Şafak, BİMAY, Muzaffer “**Yerel Yönetimlerde Karar Verme Sürecine Sivil Toplum Kuruluşlarının Katılımı: Batman Örneği**” Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi, Cilt 7, Sayı 1/1 (2017)

SOBACI, Mehmet Zahid “**YÖNETİŞİM KAVRAMI VE TÜRKİYE’ DE UYGULANABİLİRLİĞİ ÜZERİNE DEĞERLENDİRMELER**” Yönetim Bilimleri Dergisi (5: 1) 2007 Journal of Administrative Sciences

ÖZER, M. Akif “**YÖNETİŞİM ÜZERİNE NOTLAR**” SAYIŞTAY DERGİSİ • SAYI: 63

Coşkun, A. (2006). **STK'ların stratejik performans yönetiminde yeni bir yaklaşım: Performans karnesi**. Sivil Toplum, 4 (15), ss.103-117.

HAZIRLAYANLAR:

KOMİSYON ADI	ÜYE ADI/SOYADI	E-Mail
Doğru Yönetişim Komisyonu (DYK)	MUSTAFA GÖKHAN	mustafagokhan46@hotmail.com
	ARIF GEMCİ	arif.gemci@hotmail.com
	TUĞÇE NİMET BAŞKAN	tugcebaskannn@hotmail.com