



Bu yayın Avrupa
Birliğinin desteğiyle
hazırlanmuştır



Fon Yaratma Ve AB Fonlarına Erişim



Bu yayın Avrupa Birliği'nin desteği ile hazırlanmıştır. Yayın içeriğinin tüm sorumluluğu yalnızca TACSO'ya aittir ve içerik hiçbir şekilde Avrupa Birliği'nin görüşlerini yansıtmamaktadır. Bu kitapçığın içeriği halka açıktır ve serbestçe dağıtılabilir. Bu el kitabını kullanmak istemeniz halinde lütfen TACSO'ya kaynak olarak referansta bulununuz ve materyallerin alındığı internet sitesinin adresini yazınız. Elkitabının içeriğini oğaltırsanız katkıda bulunan yazarlar ve onların kurumlarına referansta bulununuz.



Yayınlayan: Sivil Toplum Kuruluşlarına Teknik Destek – TACSO
Bölge Ofisi
Potoklinica 16, Sarajevo, Bosnia and Herzegovina (Bosna Hersek)
www.tacso.org

Yayıncı adına: Emina Abrahamsdotter
Bölgesel Eğitim Koordinatörü

Yazarlar: Ana Vasilache ve Ancuta Vamesu, Yerel Kalkınma için Ortaklar
Vakfı – FPDŁ – Romanya

Tasarım: Šejla Dizdarević, diglTarija

Tarih: 2011

TACSO projesi, aşağıdaki kuruluşlardan oluşan SIPU International liderliğıindeki konsorsiyum tarafından yürütölmektedir:

İsveç Kamu Yönetimi Enstitüsü - SIPU International
www.sipuinternational.se

Sivil Toplum Geliştirme Merkezi
www.civilnodrustvo.ba

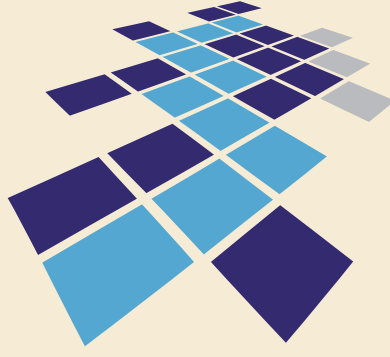
İnsan Kaynağıını Geliştirme Vakfı
www.ikgv.org

Yerel Demokrasiyi Destekleme Vakfı
www.frdl.org.pl

Yerel Kalkınma için Ortaklar Vakfı
www.fpdł.ro

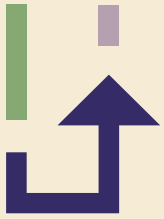


Fon Yaratma ve AB Fonlarına Erişim



İÇİNDEKİLER

Önsöz	9
Rehberin Yapısı	10
Fon Yaratma Nedir	12
Finansman Kaynakları	18
Finansman Şekilleri	40
Fon Yaratma Faaliyetleri	58
AB Finansman Kaynakları	78
AB Fonlarına Erişim	92
Fon Yaratma Stratejisi Oluşturma	102
Araç Kutusu	108
Anahtar Terimler Sözlüğü	142
Referanslar	146



Önsöz

Önsöz

BATI Balkanlardaki sekiz ülke ile Türkiye’de faaliyetlerde bulunan TACSO - *Sivil Toplum Kuruluşlarına Teknik Destek Projesi*, güçlü ve etkili bir Sivil Toplum sektörünün gelişimi için fırsatlar oluşturmakta ve destek sunmaktadır. Sivil Topluma yapılan bu yatırımın temelinde, AB üyeliği bağlamında süregelen politik, ekonomik ve sosyal süreçlerin, adanmış ve iyi işleyen bir Sivil Toplumun varlığını gerekli kıldığı kanısı yatmaktadır. İyi işleyen bir sivil toplum, demokratik gelişmeler için önemli bir önşarttır.

TACSO’nun önemli proje bileşenlerinden biri *STK’ların Kapasitelerinin Geliştirilmesidir* ve temel amacı, STK temsilcilerine, çağdaş metodoloji ve tekniklere ilişkin en yeni bilgiler sağlanması ve bilgi alışverişi ve pratik bilgilere ulaşma fırsatı sunulması yoluyla çeşitli kilit alanlarda kapasitelerinin arttırılmasıdır.

2010 yılı ilkbaharında TACSO tarafından tecrübeli ve köklü STK’lar ile onların temsilcilerine yönelik beş Bölgesel Eğitim Programı uygulanmıştır. Söz konusu eğitim programlarının başarı ile tamamlanmasının ardından STK’ların kapasitelerinin daha da güçlendirilmesi için TACSO aşağıdaki beş kitapçığın hazırlanmasına karar vermiştir:

- *Fon Yaratma ve AB Fonlarına Erişim*,
- Sivil Toplum Kuruluşlarının Yönetimi - Kurumsal Gelişim Analizi için Pratik Araçlar,
- AB Fonlu Projelerin Geliştirilmesi ve Yönetilmesi,
- Değişim için Savunuculuk ve Politikaları Etkileme,
- Vatandaşların Karar Alma Süreçlerine Katılımı.

Bu rehberlerin hem STK’lar için hem de yukarıdaki konularda eğitim veren eğitimcilere kaynak olması amaçlanmaktadır. Ayrıca bu rehberler, gelecekte TACSO E-Öğrenme Kurslarının geliştirilmesinde kaynak materyal olarak kullanılacaktır.

Fon Yaratma ve AB Fonlarına Erişim başlıklı bu rehberin amacı, STK’ların kapasitelerinin geliştirilmesi suretiyle hem genel fonlar hem de AB fonlarından daha fazla yararlanmalarının sağlanması ve böylece kuruluşların sürdürülebilirliğinin arttırılmasıdır.

Rehberin çalışmalarınızda yararlı olacağını umuyoruz.

Palle Westergaard

Ekip Lideri

REHBERİN YAPISI

Fon Yaratma ve AB Fonlarına Erişim Rehberi iki kısımdan oluşmaktadır:

KISIM I: Okuyucuların AB’de fon yaratma da dahil olmak üzere, genel fon yaratma faaliyetlerine ilişkin temel hususlar hakkında bilgilendirilmesini amaçlayan *kavramlar*. Her bölümün başında okuyucuya bölümdeki temel fikirler ile bu fikirleri kendi kuruluşlarında uygulamak için kullanabilecekleri Araçlara ilişkin kısaca bilgi verilmektedir. Ayrıca okuyucular, sunulan kavramların ışığında kendi kuruluşlarını düşünmek üzere zaman zaman Düşünme Araları vermeye teşvik edilmektedirler.

KISIM II: Okuyucuların, kendi STK’larının fon yaratma kapasitelerini analiz/teşhis etmek ve fon yaratma stratejileri oluşturmak üzere teorik kavramları uygulamalarına destek vermeye yönelik *araçlar*. Okuyucular, araçları, meslektaşları ile ekipler halinde çalışarak kullanmaları yönünde teşvik edilmektedirler.

Okuyucular, Kavramlar ve Araçları kendi ülkelerine göre uyarlamakta, onlara kendi bilgi ve tecrübelerini katmakta ve bilgi, beceri ve tecrübeleri kendi meslektaşları ile paylaşmakta da serbesttirler.





Fon Yaratma Nedir?



TEMEL KONULAR

Bu bölümde fon yaratma kavramının tanımı yapılmakta ve fon yaratma bağlamında önemli olan mali sürdürülebilirliğin sağlanması için hangi ek kapasitelerin gerekli olduğu açıklanmaktadır. Bölümde ele alınan konular şunlardır:

- Program ve hizmet sunumu kapasitesi,
- Genel yönetim kapasitesi,
- Mali yönetim kapasitesi,
- Kurumsal hesap verebilirlik,
- Şeffaflık.

Ayrıca, bir bağışçının kuruluşunuz hakkında neler bilmesi gerektiğine ilişkin kısa genel bilgiler de verilmektedir.

FON YARATMA NEDİR?

Bir Sivil Toplum Kuruluşunun (STK) misyonu ve hedeflerini gerçekleştirmesi için gelirlerinden harcamalarını finanse ederek faaliyetlerini sürdürmesi gerekmektedir. Fon yaratmanın birçok farklı anlamı bulunmaktadır. Ancak sıklıkla farklı bağışçılardan fonların toplanması fikrini ifade etmektedir. Fon yaratmanın kapsamına birçok farklı faaliyet dahil olduğu için daha geniş bir tanım kullanılacaktır. Bu nedenle, en geniş anlamıyla fon yaratma; kuruluşunuzun faaliyetlerini sürdürmek için ihtiyaç duyduğu gelir akışını sağlamak için gereken fonlara erişim sağlama sürecidir.

Bu anlamıyla fon yaratma, bir STK'nın varlığını sürdürmesi ve misyonunu yerine getirmesini sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü ifade etmektedir.

Fon yaratma, kuruluşunuzun sürdürülebilirliği için gereklidir; ancak kuruluşunuzun kapasitesi bakımından önem arz eden başka hususlar da vardır. Sürdürülebilirlik açısından aşağıdaki bileşenler de fon yaratma kadar önemlidir.

Program ve hizmet sunumu kapasitesi şunları kapsamaktadır:

- Misyonu uygun kaliteli program ve hizmetleri sunma becerisi ve taahhüdü,
- Standartlar ile diğer kalite güvence tedbirlerinin varlığı,
- Bilgilendirme, eğitim, araştırma ve savunma becerisi.

Genel yönetim kapasitesi şunları kapsamaktadır:

- Stratejik Plan veya İş Planı hazırlama becerisi,
- Sağlam yönetim uygulamaları,
- Açık bir kurumsal yapı,
- İlgili bir Yönetim Kurulu,
- Yönetim bilgi sistemleri de dahil olmak üzere iyi işleyen idari sistemler, iletişim ve medya becerileri.

Mali yönetim ve fon yaratma kapasitesi ise şunları kapsamaktadır:

- Muhasebe sistemleri de dahil olmak üzere güçlü mali yönetim ve kontrol,
- Yıllık İşletim Bütçesinin hazırlanması da dahil olmak üzere mali planlama yapma yeteneği,
- İyi tasarlanmış ve iyi uygulanan bir Fon Yaratma Stratejisi,
- Çeşitli finansman kaynaklarını cezbetme ve koruma becerisi.

STK'lar, fon yaratma kapasitesini daha da güçlendirebilmek için bireyler veya kuruluşlardan oluşan finansman kaynaklarının güvenine layık olmalıdır. Güven ve sadakat kuruluşun içinde oluşturulmalı ve buradan dışarıya aktarılmalıdır. Fon yaratma faaliyetlerinde iki konu büyük önem taşımaktadır; Hesapverebilirlik ve şeffaflık.

- Hesapverebilirlik; Yapılan eylemler için birine karşı sorumlu olmak ve bu eylemleri anlatabilmek, açıklayabilmek ve gerekçelendirebilmektir. Kuruluşunuzdan bilgi talep etme ve kuruluşunuzu sorumlu tutma hakkına sahip birilerinin var olduğu ve kuruluşunuzun da eylemlerini anlatma ve bunların açıklamasını yapma görevi bulunduğu anlamına gelmektedir;
- Şeffaflık, tüm iletişim, işlem ve operasyonlarda kolay anlaşılır, net, açık sözlü ve dürüst olmaktır. Her bir ayrıntının uzun ve teknik bir açıklamasının yapılması hesapverebilirliği sağlayabilir. Ancak verilen bilgi dinleyiciler tarafından kolayca anlaşılır değilse ve nicelik açısından fazla bilgi sağlanmasına rağmen, bazı kilit gerçekler saklanmamakta ise bilgi şeffaf bir şekilde sunulmamış demektir.

Hesapverebilirlik ve şeffaflık birbirlerini tamamlayan unsurlardır ve kime karşı sorumlu olduğu, hangi bilginin önem arz ettiği ile bu bilginin en etkili şekilde nasıl aktarılacağı hususlarını bilmeyi gerektirmektedir.



Bağışçıların kuruluşunuzla ilgili bilmek istedikleri nelerdir?

Web sitesi kullanılabilirlik uzmanı Jakob Nielsen, 2009 yılında bir araştırma yaparak bir kuruluşun çevrimiçi katkılara yönelik internet sitesinde bağışçıların neleri görmek istediğini ortaya çıkarmaya çalışmıştır.

Çalışmada, bağışçıların kendi ideal ve değerlerini paylaşan kuruluşlara bağışta bulunmak istedikleri ancak benzer misyonlara sahip kuruluşlar arasında seçim yapma aşamasında, kuruluşun misyonuna nasıl ulaşacağını öğrenmek istedikleri sonucuna varılmıştır. Bağışçıların çoğu kuruluşun misyon, hedef, amaç ve faaliyetlerinin açık, eksiksiz ve net olarak açıklanmasını istemektedir.

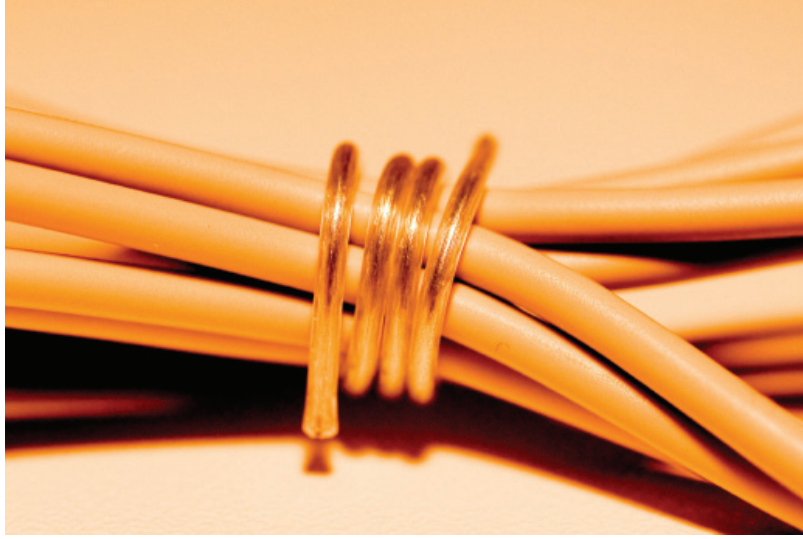
Araştırma sonuçları, çalışmada ele alınan 23 internet sitesinden sadece %43'ünün misyon, hedef, amaç ve çalışmalarına ilişkin bilgi sağlamış olduğunu göstermektedir. Ayrıca yapılan bağışın nasıl kullanılacağına ilişkin bilgi söz konusu internet sitelerinin yalnızca %4'ünde verilmektedir. İlginç şekilde, sitelerin %17'sinde kullanıcıların bağışı nereye yapacağı hususu dahi net değildir.

<http://nonprofit.about.com/od/onlinefundraising/a/donorsandwebsites.htm>





Finansman Kaynakları



TEMEL KONULAR

Bu bölümde, STK'ların etki ve ikna alanlarına girebilecek çeşitli finansman kaynaklarının neler olduğu ve bu kaynakların STK'lara nasıl fon sağlayabileceği anlatılmaktadır. Bölümde aşağıdaki fon kaynakları ele alınmakta ve açıklanmaktadır:

- Bireyler,
- Kuruluşlar, (kar amacı gütmeyen kuruluşlar, kar amaçlı kuruluşlar ve kamu kuruluşları.)

Ayrıca bu bölümde Türkiye, Karadağ, Romanya, Bosna Hersek, Sırbistan, İngiltere ve Hırvatistan'daki STK'lardan örnekler verilmekte ve bir STK'nın fon yaratma kapasitesinin analiz edilmesi için kullanılacak pratik araçlardan bahsedilmektedir.

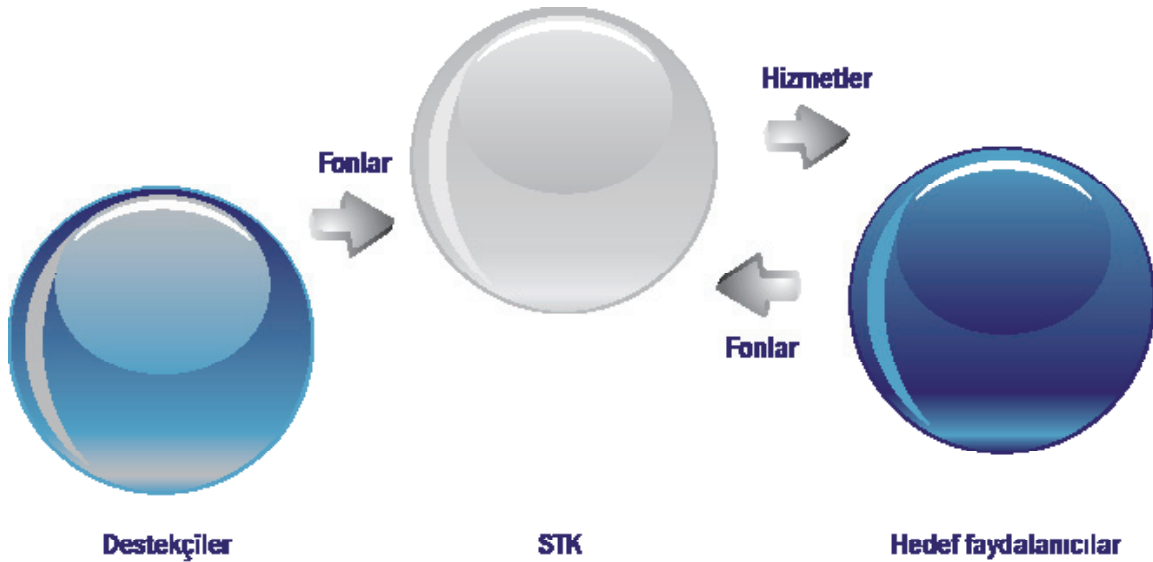
FINANSMAN KAYNAKLARI

Finansman Kaynaklarının Türleri

Finansman kaynakları, **bireylerden** ve/veya **kuruluşlardan** gelebilmekte ve her durumda aşağıdaki iki gruptan birinin kapsamına girmektedir:

- Doğrudan hedef faydalanıcılar- STK'ların müşterileri, kuruluşun var olma sebebini oluşturanlar ve kuruluşun misyonu, faaliyetleri ve hizmetlerinden hayatları etkilenenler,
- Destekçiler- STK'nın misyonu ve faaliyetleri ile ilgilenen ve kuruluş aracılığı ile hedef faydalanıcılara ihtiyaçları doğrultusunda hizmet sağlayanlar.

Aşağıdaki şekilde görüldüğü üzere her iki grup da STK'ların müşterileri olarak düşünölmelidir. Bu gruplar, STK'ların amaçlarını ve faaliyet kapsamını etkileyebilen ve STK'ların hizmetleri ile faaliyetlerin niteliğı ve nasıl sunulduğı hususunda hesap vermekle sorumlu olduğı bireyler/kuruluşlardır.



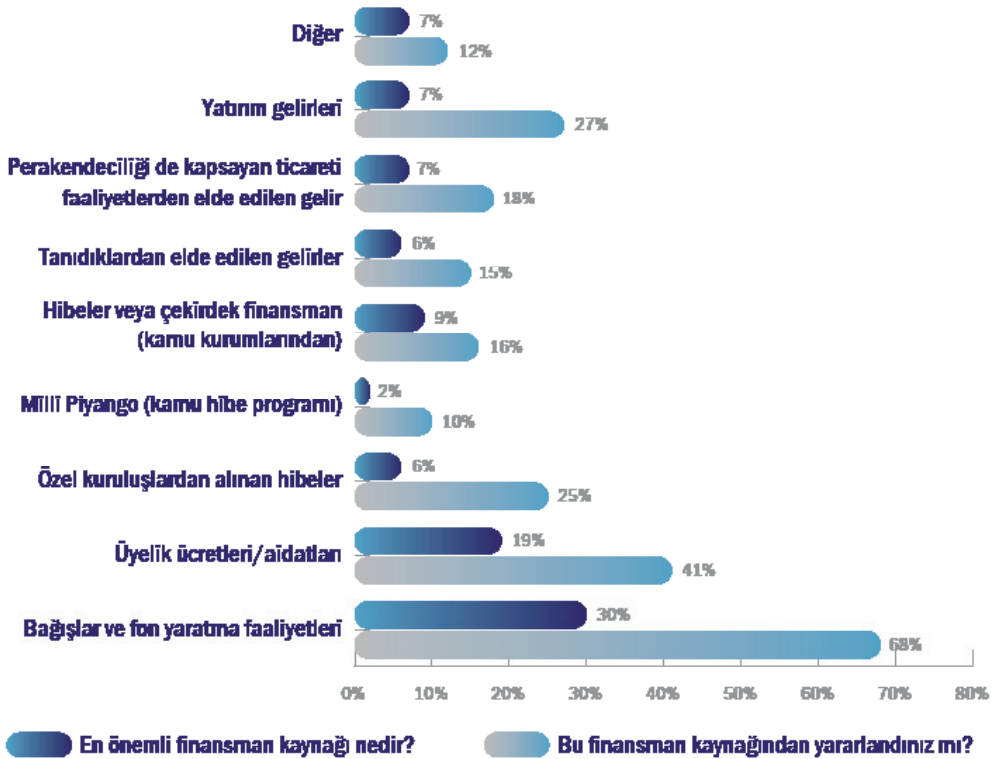
Bazen, söz konusu iki müşteri grubu arasında çıkar çatışması olabilmektedir. Böyle durumlarda, *Düşünme Arasında* yöneltilen soruların tartışılması suretiyle, durum üzerinde düşünmek işe yarayabilir.

Düşünme Arası

- STK'nın müşterileri çıkar çatışması içerisinde olduğunda STK kime sadık kalmalıdır? Hedef müşterileri veya faydalanıcılarına mı, yoksa destekçileri veya finansman kaynaklarına mı?
- STK varlığını sürdürmek amacıyla fonlara erişim sağladığında misyonundan ne oranda sapmış olur? Hedef müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması ile STK'nın varlığını sürdürme ihtiyacı arasındaki ince çizgi ne zaman aşılmış olur?

Araştırmalar, STK'ların faaliyetleri için başlıca finansman kaynaklarının, birey veya kuruluş niteliğindeki *destekçi gruplar* olduğunu göstermektedir. Bu gruplar, STK'lara fon sağlayarak STK'lar tarafından hizmetlere erişim sağlayabilecekleri kaynaklardan yoksun hedef faydalanıcılara, kişilere veya kuruluşlara ihtiyaç duydukları hizmetlerin sunulmasını mümkün kılmaktadır.

Aşağıdaki şemada İngiltere'de Üçüncü Sektör Kuruluşlarının başlıca gelir kaynakları gösterilmektedir. Söz konusu kuruluşlar arasında gönüllü ve toplumsal kuruluşlar ile hayır kuruluşları ve sosyal girişimler de yer almaktadır. Şemada, Üçüncü Sektör Ofisi tarafından başlatılmış ve finanse edilmiş olan kapsamlı bir anketin sonuçları sunulmaktadır.



Destekçiler ve bireyler, İngiltere’de üçüncü sektör kuruluşlarının en fazla yararlandığı ve en önemli finansman kaynaklarıdır. Benzer araştırmalar, destekçiler ile bireyler tarafından verilen hediye ve/veya bağışların ABD’deki kar amacı gütmeyen kuruluşlar için de en büyük finansman kaynağı olduğunu göstermektedir. *Giving USA* (<http://nonprofit.about.com>)’ya göre ABD’de toplam hayır amaçlı bağış miktarı 2008 yılında 300 milyar ABD Dolarını aşmıştır ve bunların %75’i bireylerden gelmiştir.

Peki, Batı Balkanlardaki ülkeler ve Türkiye’de durum nasıldır? 2009 yılı sonbaharında hazırlanmış olan TACSO İhtiyaç Değerlendirme Raporlarına göre Sivil Sektörü geliştirmeyi ve güçlendirmeyi amaçlayan politikalar güden ve çoğunlukla kamu kurumu niteliğine sahip *destekçi kuruluşlardan* gelen finansman kaynakları STK’ların faaliyetleri için başlıca finansman kaynağını teşkil etmektedir. İhtiyaç Değerlendirme Raporlarına göre oldukça fazla sayıdaki STK’nın, özellikle de derneklerin, *bireylerden oluşan hedef faydalanıcıları* tarafından dernek üyeliği sıfatıyla belirli bir oranda desteklenmektedir. Hırvatistan ve Türkiye ise istisna olarak kabul edilmektedir.

Düşünme Arası

Finansman kaynaklarınız hakkında düşünün!

- En sık faydalandığınız fon kaynaklarınız hangileri? Destekçileriniz mi yoksa hedef faydalanıcılarınız mı? Bireyler mi yoksa kuruluşlar mı (özel kuruluşlar, kamu kuruluşları veya STK’lar)?

STK’lar için finansman kaynakları ile kaynakların bağışta bulunmaya teşviki hakkında stratejik bir yaklaşım oluşturmasını sağlamak üzere bu bölümün geri kalan kısmında yapılandırılmış ve ayrıntılı bir tanım yapılmaktadır. Bir sonraki bölümde ise farklı Finansman Şekillerine odaklanılacaktır.

Ancak, aşağıdaki tabloda farklı finansman kaynakları ile finansman şekilleri arasındaki bağlantılar gösterilmektedir. Bunlar belirli bir STK için hangi finansman kaynakları ve şekillerinin uygun olduğu tartışılırken yardımcı olabilir.

Finansman Kaynakları	Fon alma şekilleri	
	Faaliyetlerinizi destekleyenlerden	Faaliyetlerinizin hedef faydalanıcılarından
Bireyler	Bağış/Hediye Miras/Bağışlardan Oluşan Sermaye Vergilerden belirli bir % Nakit katkılar	Hizmet/ürün ücretleri Üyelik aidatları Nakit katkılar
Kuruluşlar		
Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlar (Vakıflar)	Hibe Bağış Hizmet/ürün ücretleri Maddi/Gayrı Maddi varlıkların kullanımı	Hizmet/ürün ücretleri Üyelik aidatları Nakit katkılar
Özel Kuruluşlar (Tüzel kişiler)	Hibe Bağış/Hediye Amaca Yönelik Pazarlama Hizmet/ürün ücretleri Maddi/Gayrı Maddi varlıkların kullanımı Banka faizleri /yatırım gelirleri	Hizmet/ürün ücretleri Üyelik aidatları Nakit katkılar
Kamu Kurumları	Hibe Hizmet/ürün ücretleri Maddi/Gayrı Maddi varlıkların kullanımı Nakit katkılar	Hizmet/ürün ücretleri Üyelik aidatları Nakit katkılar

Bireyler ve Bağışta Bulunma Motivasyonları

Bireylerden fon elde ederken bilinmesi gereken önemli bir konu, insanların insanlara yardımda bulunma istediğidir. Bir kuruluşun amacı, ihtiyaç sahibi insanların hayatlarını iyileştirmek ise, söz konusu STK eylemine özellikle yardım etmek isteyen bireylerin desteğini alma imkanınız olacaktır. Bireyler, STK'nın çalışmalarını değerli gördüklerinde ve bu çalışmaların önem verdikleri bir alanda fark yarattığına inandıklarında bağış ve hediye verirler. Bireylerin verdikleri bu hediyeler, STK'nın başarmasını umdukları işe yaptıkları bir yatırımdır ve bireyler, destekledikleri çalışmalarınızla ilgili alanda fark yarattığınız sürece kuruluşunuza bağlı kalmaya devam edeceklerdir.

ABD'de yapılan araştırma ve çalışmalar, toplum içerisinde STK'ların çalışmalarını desteklemeye ve bu çalışmalara katkıda bulunmaya daha istekli kesimleri belirlemiştir. Yakın gelecekte bölgemiz açısından geçerli olabilecek veriler şunlardır:

Türkiye'de Bireysel bağışlarⁱ

Çoğu STK için yüzyüze yapılan bireysel bağışlar önemli bir finansman kaynağıdır. Bu kişisel bağışlar tahminen 9000 'yerel' derneğin başlıca gelir kaynağıdır ve Türkiye'nin kırsal bölgelerinden büyük kentsel merkezlere göç etmiş milyonlarca kişi için ait oldukları topluluğu desteklemenin uygun bir yoludur. Tüm bireylerin %80'i çeşitli bağışlarda bulunurken STKlara bağış yapanların oranı yalnızca %18'dir. Ayrıca bağış yapan bireylerin %70'i bunu dini nedenlerle yaparken tüm bağışların %32'si cami yaptırmayı amaçlayan STK'ları desteklemeye yöneliktir.



Kuruluşlar ve Bağışta Bulunma Motivasyonları

Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlar: Vakıflar

Vakıflar, genellikle fon bağışında bulunan ve diğer kuruluşları destekleyen kar amacı gütmeyen kuruluşlardır. Genellikle uzun teklif süreçleri uygulamazlar ve sıklıkla başvurular ve başvuru sahiplerinin sorularına ilişkin yardım veya geribildirim sağlayacak personele sahip olmazlar.

Vakıflarda ilgili bazı kilit hususları ve vakıfları bireysel bağışçılardan ayıran önemli yönleri bilmeniz gerekmektedir.

- Kuruluşunuzu destekleme kararı kişiler tarafından alınmaktadır. Bu da bireysel bağışçılarla ilişkilerinizi geliştirmek için giriştiğiniz eylemleri vakıfların karar alıcılarına da uygulayabileceğiniz anlamına gelmektedir,
- Ancak bir fark bulunmaktadır; vakıfların verdikleri para kendilerine ait değildir. Sıkı kontrol altında tutulan aile vakıfları haricinde vakıf yetkilileri, başka kişilerin parasının yöneticiliğini üstlenmiş olmaktadır,
- Vakıfların nasıl işletildiğini ve nasıl çalıştığını anlayarak onlara bireysel bir bağışçıya davrandığınız gibi davranmanız gerekmektedir,
- Bir vakfın kuruluşunuzla ilişkisi her zaman profesyonel bir ilişki olacaktır. Bireysel bağışçılar bağışta bulundukları kuruluşlar ile daha fazla kişisel ilişkiler kurma eğilimindedir. Bunun sebebi, güçlü şekilde destekledikleri bir amaca katkı sağlamak üzere paralarını veriyor olmalarıdır,
- Fonların vakıf görevlisi tarafından bir kuruluşa verilmesi süreci çoğunlukla tamamen mantığa dayalı bir süreç olmaktadır. Ne var ki bireysel bağışçıların belirli bir kuruluşu seçmesinde duygular güçlü hatta baskın rol oynamaktadır. Bireysel bağışçılar büyük oranda kuruluş ile ilgili hislerine dayalı olarak bağışta bulunmaktadır. Vakıf görevlileri ise bağışlarını neredeyse tamamen mantıksal bir temele oturtmak ve onlara sunulan teklifin değerine dayandırmak durumundadır.

Çok farklı büyüklük ve türde vakıf bulunmaktadır. Aşağıda farklı vakıflara ilişkin kısa bilgiler yer almaktadır:

Ulusal veya Uluslararası Genel Amaçlı Vakıflar

Genel Amaçlı Vakıflar, hibeleri belirli bir kapsam ve düzen içerisinde vermektedir. Genellikle hibeyle yönelik yüksek miktarda paraları bulunmaktadır. Birden fazla ilgi alanları vardır. Ancak özellikle geniş kapsamlı etki yaratma potansiyeline sahip projeler ile ilgilenirler. Ayrıca yenilikçi olduğunu düşündükleri projeleri finanse etme eğilimindedirler.

Arnavutluk Açık Toplum Vakfı (OSFA)

Mali girişimci George Soros tarafından kurulmuş olan dünya çapındaki ağı bir parçası olan OSFA, 1992 yılından bu yana Arnavutluk'ta bağımsız bir kuruluş olarak faaliyet göstermektedir. Bu süre içinde STK'ların kapasitelerinin geliştirilmesi alanında en önemli yatırımcılardan biri haline gelmiştir. Ne var ki son yıllarda söz konusu alandaki faaliyetlerini azaltmıştır. Şu anda çekirdek bütçesi yaklaşık 1.700.000 ABD Dolarıdır (2010 çekirdek bütçesi). OSFA'nın verdiği hibelerin tutarı 2000 ABD Doları (yaklaşık 1400 Euro) ile 40.000 ABD Doları (yaklaşık 28.500 Euro) arasında değişmektedir ve bunun yanı sıra çeşitli operasyonel projeler yürütmektedir.

Vakfın stratejisi, İyi Yönetim ve Avrupa Entegrasyonu, İnsan Hakları ve Hukukun Üstünlüğü ile Sosyal İçerme başlıklarından oluşan üç öncelikli alana yoğunlaşmakta, izleme ve gözetim projeleri, savunuculuk ve lobicilik ile hesap verebilirlik ve kapasite geliştirme uygulamaları yapmaktadır. 2010 yılında Vakıf tarafından Sivil Toplumun, kapasite geliştirme ve STK'ların ağı oluşturmalarının desteklenmesi yoluyla güçlendirilmesi için tahsis edilen fon miktarı yaklaşık 150.000 ABD Dolarıdır (yaklaşık 107.000 Euro).

Ulusal veya Uluslararası Özel Amaçlı Vakıflar

Özel Amaçlı Vakıflar, geçmişten bu yana eğitim, altyapı, çevre, sağlık, yaşlanma, gelenekler ve mirasın korunması gibi belirli amaçlara yönelik belirli bir hizmet alanındaki projeleri finanse etmiş olan vakıflardır.



TACSO Bölgesel Pilot Eğitim „AB’de Fon Yaratma“, Türkiye, Şubat 2010

Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV)

1995 yılında Suna Kıraç'ın liderliğinde kurulmuş olan Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV), 15 yıllık süre içinde eğitim alanında Türkiye'nin en aktif STK'larından biri haline gelmiştir.

TEGV, ilkökul çağındaki çocukların eğitimine katkı sağlanması, onların "akılcı, sağduyulu, özgüven sahibi, düşünen, sorgulayan, kendi iç yaratıcılığını harekete geçirebilen, barışçı, çeşitliliklere saygılı ve Türk Cumhuriyeti'nin temel ilke ve değerlerine bağlı bireyler" olarak yetişmesi için çeşitli beceri, bilgi ve tavırların kazandırılması amacı ile kurulmuştur.

TEGV, kendini vakfa adanmış gönüllüler sayesinde ülke çapında kendi orijinal eğitim programlarını uygulamaktadır. 2009 yılında 11 Eğitim Parkı, 55 Öğrenim Birimi, 19 ateş böceği ve bir İl Temsilciliği aracılığıyla faaliyetlerini sürdürerek 35 şehirdeki çocuklara ulaşmıştır. Eğitim birimlerine gelen çocukların %49'u kız çocukları ve %51'i erkek çocuklarıdır.

Kaynak: <http://www.tegv.org/v4>

Aile Vakıfları (Özel Vakıflar)

Aile Vakıfları, hayırsever aile fertlerinden oluşan bir kurula sahip olmakta ve bağış öncelikleri genellikle ailenin kişisel ilgi alanları ile uyumlu olmaktadır. Bu öncelikler, periyodik olarak değişikliğe uğrayabilmektedir ve bu türdeki bir vakfın desteğinin alınabilmesi için aile fertlerinden biriyle bağlantı içerisinde olunması büyük avantaj sağlayabilmektedir. Aile Vakıfları, bireyler veya ailelerden bağış almaktadır. Gates Vakfı, Rockefeller Vakfı veya Ford Vakfı gibi büyük ve tanınan vakıfların çoğu aile vakıflarıdır. Bu aile vakıflarının aldıkları bağışlar milyarlarla ölçülmektedir, ancak diğer aile vakıflarının çoğu daha küçüktür ve yerel düzeyde finansman almaktadır.



Ljubica ve Tomo Lompar Vakıfları, Karadağ

Karadağlı ğrencilerin eğitimini finanse etmek için kurulmuş ilk özel vakıftır ve not ortalamaları yüksek (8,5'in üzerinde) Karadağlı ğrencilerin eğitiminin burslarla desteklenmesi amacıyla 2008 yılında Tomo Lompar, Venezüellalı bir girişimci tarafından kurulmuştur. En başarılı öğrenciler, aylık 400 Euro tutarına varabilen burslar almaktadır. 2008–2010 yılları arasında Vakfın Yönetim Kurulu 12 burs vermiştir.

Anita Fetic Vakfı, Karadağ

Trafik kazasında hayatını kaybeden Karadağlı ğrenci Anita Feti'in ebeveynleri tarafından kurulmuştur. Vakıf, iki alanda finansman sağlamaktadır: 1) trafikte güvenlik ve emniyet ve 2) Burs Fonu aracılığıyla en başarılı Karadağlı ğrencilerin eğitiminin finansmanı.

Stanislav ano Koprivica Vakfı, Karadağ

Bu vakıf, Ocak 2007 tarihinde Karadağ'da uzun vadeli insancıl eylemler ile hayır faaliyetleri yürütülerek insanların bağış yapmaya teşvik edilmesi amacıyla kurulmuştur. Vakıf ismini, oldukça güçlü, vizyon sahibi, insancıl ve hayırsever bir işadamı olan Cano Koprivica'dan almaktadır. Ticari kuruluşlar ve vatandaşlar ile bağışta bulunmak isteyen kişiler vakfa ye olabilmektedir.

Dinu Patriciu Vakfı, Romanya

Vakıf, Romanyalı varlıklı bir işadamı tarafından kurulmuştur. Misyonu, eğitimin desteklenmesi ve teşvik edilmesi ile girişimcilik ruhuna, üstün sivil bilinç ve sosyal sorumluluk anlayışına sahip bireylerin yetiştirilmesine katkı sağlamaktır. Vakıf 2007 yılında faaliyetlerine başlamıştır ve 5700 lise ve master öğrencisini destekleyerek hem Romanya'da hem de yurtdışında en iyi okul ve üniversitelere gidebilmeleri için burs bağlamıştır. Ayrıca vakıf eğitim alanında başka programlar da geliştirmektedir.

Kaynak: <https://www.fundatiadinupatriciu.ro/en/home>

Sabancı Vakfı, Türkiye

Büyük bir aile holdingine ait bu hayır kuruluşu, iş dünyası tarafından finanse edilen en önemli STK hibe programı olan *Toplumsal Gelişme Hibe Programını* yürütmektedir. Vakıf, kadınlar, gençler ve engelli kişilerin toplumsal hayata aktif katılım sağlaması için erişim ve eşit fırsatların sunulduğu eşit bir ortamın oluşturulmasını teşvik etmektedir. İlk hibe programı 2009 yılında başlatılmıştır ve tutarı 1 milyon TL'ye (yaklaşık 460.000 Euro) beş hibe verilmiştir. 2010 yılı için yarışma duyurusu Eylül 2009 tarihinde yapılmıştır ve sosyal adalet, ekonomik katılım ve toplumsal katılıma odaklanılmıştır.



Şirket (Özel) Vakıfları

Bazı şirketler, hayır faaliyetlerini koordine etmek ve istikrar kazandırmak için bağışlarını bir vakıf aracılığıyla yapılandırmaktadır. Bu uygulama, şirketlerin yıllık kar ve kayıplara karşı hassasiyetini azaltmaktadır. Şirket vakıfları, bir tesisleri veya özel bir ilgileri bulunan topluluk veya bölgelerde hibe verme eğilimindedir. Benzer şekilde, şirketin çalışanların üzerinde veya şirketin bulunduğu kent veya bölge üzerinde olumlu etki yaratabilecek projelere odaklanma eğilimindedirler. Şirket Vakıfları özel vakıflardır ve bağışlardan oluşan sermayeleri şirketten ayrıdır.



Öğretmen Akademisi Vakfı, Türkiye

Garanti Bankası, Türkiye’de düşünen, sorgulayan ve araştıran bir eğitim modelinin uygulanmasına katkıda bulunmayı amaçlayan “Öğretmenin Sınırı Yok” isimli projenin uygulanmasına yönelik sürdürülebilir bir kurumsal çerçeve oluşturulması için Öğretmen Akademisini kurmuştur. Garanti, proje kapsamında, 100.000 öğretmenin kişisel ve mesleki gelişimine yönelik eğitim faaliyetleri düzenlemek üzere Milli Eğitim Bakanlığı” (MEB) ile 5 yıllık bir sözleşme imzalamış ve bu projeye 15 milyon TL tahsis etmiştir.

Tüm ilkokul öğretmenleri, idari personel ve müfettişler projeye gönüllü ve ücretsiz olarak katılabilmektedir. Eğitime katılmak isteyen okullar vakfın internet sitesi üzerinden çevrimiçi başvuruda bulunabilmektedir. Öğretmenlerin kendi okullarında düzenlenen eğitimlerde iletişim, sınıf yönetimi ve değerlendirme konuları işlenmektedir. Programa katılanlara Bakanlık onaylı sertifika verilmektedir. Ayrıca Öğretmenin Sınırı Yok projesine katılan öğretmenler, kendilerine sağlanan eKampüs internet sitesi üyeliği sayesinde kişisel ve mesleki gelişimlerine devam etmektedir.

Kaynak: http://www.garanti.com.tr/en/our_company/social_responsibility/projects_on_education/teacher_academy_foundation.page

Cemaat veya Kamu Vakıfları

Cemaat vakıfları genellikle yardımsever vatandaşların çabalarıyla kurulmakta ve yerel ihtiyaçları karşılamak için çalışmaktadır. Çoğunlukla acil yerel ihtiyaçlara yenilikçi çözümler getiren projelere finansman vermektedirler. Cemaat vakıfları bulunmayan topluluklardaki STK’lar, topluluk liderlerini, varlıklı vatandaşları ve yöneticileri davet ederek cemaat vakfının kurulmasına yönelik görüşmelere aracılık edebilir. Cemaat Vakıfları kamu vakıflarıdır ve çok sayıda bağışçının varlıklarını bir havuzda toplamaktadır. Bu kuruluşlar, hibeler vererek, burslar dağıtarak ve bağışçılara hizmet sunarak yerel topluluklarını geliştirmeye çalışmaktadır. Cemaat Vakıfları, bağışlarını belirli bir amaca yöneltmek niyetinde olan ancak kendi özel vakıflarını kurmak istemeyen bağışçılar için şahsi fon uygulamasında aktif rol almaktadır.



Mozaik Vakfı, Bosna Hersek

Mozaik, Bosna Hersek çapında ortak çıkarlara yönelik yerel girişimlere hibe ve tavsiye desteği veren bir topluluk geliştirme vakfıdır. Kırsal topluluklardaki girişimleri destekleyen bir dizi program aracılığıyla yerel kaynakların yönlendirilmesi ile sosyal ve ekonomik gelişimin sürdürülebilir kılınmasına odaklanmaktadır. Toplumsal gelişimi teşvik eden çeşitli program alanları belirlemiştir: Kültürel miras, sosyal içme/sosyal adalet ve gençlik; bu alanlar kuruluş içinde benimsenen yaklaşıma dayalıdır. Ayrıca Aktif Toplumlara Doğru isimli program ile topluluk üyeleri tarafından belirlenen önemli meselelerin çözümüne yönelik teşebbüslerde bulunmaktadır.

Mozaik, 2000 yılında kuruluşundan bu yana Bosna Hersek'te yerel STK sektörünü destekleyen küçük bir kuruluştan yerel kaynakların yönlendirilmesi ve aktif toplulukların sürdürülebilirliğine odaklanan bir topluluk geliştirme vakfına dönüşmüştür. Vakfın programlarını geliştirirken ve uygularken temel aldığı prensip, Aktif Toplulukların sosyal ve ekonomik gelişim için bereketli topraklar olduğu inancıdır. Zaman içerisinde Vakıf, yaklaşımını ve hedeflerini gözden geçirerek ve kapsamını genişleterek sürekli değişen çevreye ve yerel toplulukların ihtiyaçlarına uygun hale getirmiştir.

Kaynak: <http://mozaik.ba/eng>



Fon Yaratın Vakıflar

Fon Yaratın Vakıflar, hibe faaliyetlerini farklı fon yaratma faaliyetleri ile finanse etmektedir. United Way veya United Arts gibi bazı vakıflar farklı şirketlerin çalışanlarının maaşlarından belirli bir yüzde alırken Carpathian Vakfı, CEE Vakfı veya Balkan Demokrasi Vakfı gibi diğerk bazı kuruluşlar, başka Vakıflar veya hükümet kaynaklarından fon elde etmektedir. Bu vakıflar yerel fon yaratma kampanyaları yürütmektedir ve fon tahsisi için açık bir sistemleri bulunmaktadır. Bu kuruluşlar, sürekli olarak nispeten yüksek miktarda para sağlayan kaynaklar olabilmektedir. Örneğin, Amerika United Way kuruluşlarının geçmişi 1918 yılına dayanmaktadır. şu anda ABD’deki toplumsal United Way kuruluşlarının sayısı yaklaşık 1400’dir ve bu kuruluşlar 2002-2003 yılları arasında kar amacı gütmeyen kuruluşlar için tahminen 4,4 milyar ABD Doları tutarında fon yaratmıştır.



Balkan Demokrasi Vakfı (BTD)

10 yıllık geçmişe sahip ve hibe tutarı 36 milyar ABD Dolarına ulaşın bir girişimdir ve Güneydoğru Avrupa’da demokrasi, iyi yönetim ve Avrupa-Atlantik Bütünleşmesini desteklemektedir. Bu ödüllü kamu-özel sektör ortaklığı, 2003 yılında Amerika Birleşik Devletleri Alman Marshall Fonu, ABD Uluslararası Kalkınma Ajansı (USAID) ve Charles Stewart Mott Vakfı tarafından kurulmuştur. BTD, hem Avrupalı hem de ABD’li ortakların, Balkanlarda transatlantik işbirliğini güçlendirme çabalarına katılmasını mümkün kılacak şekilde yapılandırılmıştır.

Kurulduğundan bu yana Compagnia di San Paolo, Çek Cumhuriyeti Dışışleri Bakanlığı, Danimarka Dışışleri Bakanlığı, Yunanistan Dışışleri Bakanlığı, Robert Bosch Vakfı, Rockefeller Kardeşler Fonu, Belgrat’taki Hollanda Kraliyet Büyükelçiliğı, İsveç Uluslararası Kalkınma İşbirliği Ajansı ve Tipping Point Vakfı’ndan aldığı ek katkılar BTD’nin gerçek bir transatlantik ortaklık halini almasını sağlamıştır.

Alman Marshall Fonunun Belgrad ofisinde faaliyet gösteren BTD, Arnavutluk, Bosna Hersek, Bulgaristan, Hırvatistan, BM Güvenlik Konseyi’nin 1244/99 sayılı Kararı uyarınca Kosova, Eski Yugoslav Makedonya Cumhuriyeti, Moldova, Karadağ, Romanya ve Sırbistan’da hibeler dağıtmaktadır. Ayrıca BTD, Pan-Balkan ağıının yararlarını teşvik eden kuruluşlara da bölgesel hibeler vermektedir.

United Way, Romanya

United Way, toplumsal sorunları çözmek için eşsiz ve son derece etkin bir mekanizmadan yararlanmaktadır: ortak şirketlerden ve çalışanlarından fon toplayarak en önemli projeleri veya yerel kuruluşları desteklemektedir. Böylece iş dünyasındaki kaynaklar ve özel kişiler ile toplumun ihtiyaçları arasında mükemmel bir bağ kurmaktadır.

United Way'in ortağı olan şirketler, işyerlerinde kampanyalar yürütmekte ve genellikle çalışanlarının bağışladığı miktar ile 1:1 oranında eşleşme sağlamaktadır. Çoğu kişi United Way Romanya'ya aylık bazda bağış yapmayı seçmektedir, böylece sabit bir bağış akışı mümkün kılınmaktadır. Hem işyeri kampanyaları hem de Tahsis ve İzleme süreçleri katılımcı şirketlerdeki gönüllüler tarafından yönetilmektedir. Gönüllüler, projelerin seçilmesi, gerekli paranın elde edilmesi ve performanslarının izlenmesinde aktif rol almaktadır. Bu katılım, bağışçılar ile yardım alanlar arasında güçlü bir ilişkinin kurulmasını sağlamaktadır.

http://www.unitedway.ro/romana/implica_te/materiale_campanie.html

Hırvatistan Sivil Toplumu Geliştirme Ulusal Vakfı

Hırvatistan Sivil Toplumu Geliştirme Ulusal Vakfı 2003 yılında kurulmuştur. Hırvatistan hükümeti tarafından atanmış dokuz üyeli bir kurul tarafından yönetilmektedir. Üyelerin beşi sivil toplum temsilcileri, üçü devlet bakanlıklarından ve biri yerel/bölgesel yönetimden gelmektedir.

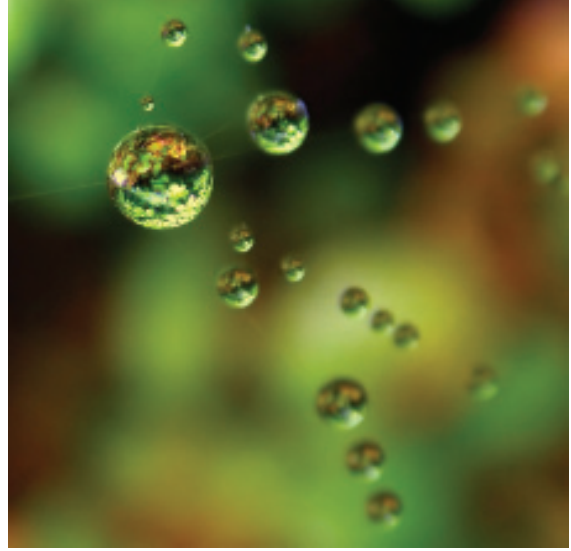
Vakıf başlangıçta yalnızca milli piyangodan sağlanan bir gelir akışı ile desteklenirken yıllar içerisinde prestiji artmış ve USAID, İngiliz hükümetinin Uluslararası Kalkınma Departmanı, Avrupa Komisyonu ve Charles Stuart Mott Vakfı gibi Batıdaki yardım kuruluşlarından finansman almaya başlamıştır.

Vakıf, hibe yaratmanın yanı sıra STK'lara eğitim, teknik destek ve kapasite geliştirme yardımı sunma görevlerini de üstlenmektedir. Vakıf, sivil toplum kuruluşlarının mali durumu, bağışçıları ile ilişkileri ve faaliyet gösterdikleri yasal ortam da dahil olmak üzere çeşitli alanlarda araştırmalar yapmaktadır.

Özel Kuruluşlar: Şirketler

Şirketler, görünürlük ve tanınırlık sağlamak, toplumun saygısını kazanmak ve pazar paylarını arttırmak amacıyla STK'lara destek vermektedir. Şirketlerin finansmanı genellikle sürekli olmamakta belirli kampanyalar, etkinlikler ve projeler kapsamında finansman sağlanmaktadır. Yeni girişimler, özel programlar ve özel amaçlı etkinlikler için iyi bir destek kaynağı teşkil edebilir.

Modern çağımızın fenomenlerinden biri de küreselleşme sürecidir. Hem Doğu hem de Batı Avrupa'da büyük şirketlerin varlığı da bu fenomenin bir sonucudur ve bu şirketler sıklıkla kurumsal hayırseverliğin ön saflarında yer almaktadır. Bu şirketlerin sermaye kaynakları, hayırseverliğin daha geniş bir alana yayılmasını mümkün kılmaktadır. Ancak halihazırda gelişme sinyalleri veren yurtiçi girişimci sınıfın da unutulmaması gerekmektedir. Polonya, Çek Cumhuriyeti, Macaristan veya Romanya'da çeşitli örnekler, girişimci orta sınıfın hayırseverlik ve yardımseverlik gibi ticari olmayan değerlere ilişkin bilincini geliştirmekte olduğunu göstermektedir. Bölgemizin içinde bulunduğu en büyük zorluk burada yatmaktadır. Girişimci orta sınıfın önemli bir sosyal aktöre dönüştürülmesidir.



Küresel eğilimler, geçmişte sadece ticari odaklı olduğu düşünülen kuruluşların dahi değerlerini değiştirdiğini göstermektedir. Sosyal sorumluluk çoğu zaman kurumsal kültürün içine bir şekilde dâhil olmaktadır. İktisatçı Tom Cannonii, şirketlerin sosyal sorumluluklarını oluştururken geçtikleri süreçleri tanımlamıştır. Bu alandaki kurumsal gelişim dört seviyeden oluşmaktadır. (tepki, farkındalık, girişim ve strateji) Şirketin toplum ile ilgilenmediği ve toplumla bağlantılı meseleleri yalnızca karları açısından tehlike oluşturduğunda pasif olarak ele aldığı bir seviyeden, strateji ve kurumsal politikanın sosyal sorumluluğa dayalı olarak oluşturulduğu seviyeye doğru gidilmektedir. Sosyal sorumluluk sahibi şirketler, kar amacı gütmeyen kuruluşlardaki kişiler ile aynı değerlere önem vermektedir. İş dünyasının kar etme ve aktifte çoğalma sağlama arzusu ile şekillendiği yönündeki popüler görüşe rağmen bazı şirketlerin, yöneticilerin ve çalışanların aslında daha yüce amaçlara sahip olduğu unutulmamalıdır. Bu gibi şirketler yalnızca ekonomik başarıyı destekleyen bir kurumsal kültürden ziyade aynı zamanda personel memnuniyetini sağlayan kültür, eğitim ve çevre prensipleri ile sosyal değerleri oluşturan ve koruyan bir kurumsal kültür oluşturabilmektedir.

Türkiye’de Kurumsal Hayırseverlik Geleneğiⁱⁱⁱ

Türkiye köklü ve zengin bir hayırseverlik geçmişine sahiptir. Osmanlı İmparatorluğu zamanında vakıflar, kamu hizmetlerinin hayırseverlik bağlamında sunulmasını sağlayan en etkili kurumsal araçlar olmuştur. Vakıflar, İslam geleneğinde en yaygın görülen hayırseverlik şeklidir ve günümüzde de büyük aile şirketleri sosyal amaçlara yönelik Vakıflar kurmaktadır.

Bu geleneğe rağmen doğrudan sağlanan yardım ve sosyal hizmetler yerine şirketlerce sivil topluma kalkınmaya yönelik bağışların yapılması yeni bir kavramdır. Zengin sanayiciler ve onların kurduğu vakıflar kurumsal sosyal sorumluluğun en önemli kaynaklarıdır. Ancak genellikle yapım projelerine ve okullar, hastaneler ile sanat veya kültür merkezlerin desteklenmesine odaklanılmaktadır. STK’lar ile kalkınmaya yönelik faaliyetlerde bulunan diğer taraflara bağış yapılması süreci ve eğilimi henüz yeterince gelişmemiştir. Şirketler İstanbul gibi büyük ve gelişmiş kentlerdeki STK’lara gitgide daha fazla bağışta bulunmaktadır. Ayrıca UNDP tarafından yapılan bir çalışmaya (2008) göre şirketler, toplumsal katılım veya çevrenin korunması gibi meselelere karşı olumlu bir tutuma sahip olmasına rağmen insan hakları veya cinsiyet meseleleri veya işçi katılımı ve hakları alanlarında çalışan STK’ları destekleme noktasında isteksiz davranmaktadır.

Holcim Sırbistan^{iv}

Holcim Grubunun bir parçası olan bu şirket, çimento ve yapı malzemeleri alanında dünya lideridir. Holcim Sırbistan, kurumsal sosyal sorumluluk alanıyla bağlantılı faaliyetlere büyük önem atfetmektedir. Toplumun gelişimine aktif katılımın ve tüm toplumsal aktörlerin toplu çabalarının bir toplumun kalkınması ve sürdürülebilirliği için şart olduğuna inanan Holcim, Gelecek için Ortaklık adı altında bir Teklif Çağrısında bulunmuştur; bunun amacı projeleri ile Paraçin bölgesindeki yerel topluluğun gelişimine katkıda bulunabilecek kurum ve kuruluşların desteklenmesidir. Jüri, sunulan çok sayıdaki proje arasından en iyi sekiz projeyi seçmiştir. Paraçin bölgesinde uygulanmak üzere seçilen projelere Holcim şirketi tarafından mali destek sağlanmıştır ve bu projeler, söz konusu bölge ile Holcim Sırbistan arasındaki başarılı işbirliğini daha da güçlendirmiştir.

Kamu Kuruluşları: Uluslararası, Ulusal, Bölgesel ve Yerel

AB kurumlarından ulusal/merkezi, bölgesel ve yerel yönetimlere kadar farklı seviyelerdeki kamu kuruluşları sivil toplum kuruluşlarını desteklemektedir. Kamu kuruluşları, projeleri ile kamu politikaları aracılığıyla belirlenmiş ihtiyaçları ele alan kuruluşlara destek vermektedir. Rehberin 5. Bölümünde ülkelerinizdeki sivil toplum kuruluşlarının yararlanabileceği Avrupa Komisyonu finansman fırsatları ile bu fırsatlara erişim yolları ayrıntılı olarak tanımlanmaktadır.

Ulusal, bölgesel ve yerel yönetimler de birçok STK için önemli bir finansman kaynağı teşkil etmektedir.

Sırbistan'da Kar Amacı Gütmeyen Sektörün Gelişimine Yönelik İl, Kent ve Bölge Fonları

Vojvodina'da Kar Amacı Gütmeyen Sektörün Geliştirilmesi Fonu, 2004 yılında Sırbistan'da bu türdeki ilk fon olma özelliğine sahiptir. Bu fon, STK'ların gelişimini ve Yerel Makamlar ile STK'lar arasında sistematik işbirliği yapılmasını teşvik eden projeleri desteklemektedir. Belgrat, Niş, Novi Sad ve Zrenjanin de dahil olmak üzere diğer şehirlerde de benzer fonlar oluşturulmuştur. Ancak bu fonlar henüz yeterince gelişmemiştir.

Kamu fonları, hükümet desteğinin genel amacının belirlendiği kanunlara dayalı olarak verilmektedir ve değerlendirme ve uygulama sürecini düzenleyen birçok kural ve prosedüre tabidir. Fonları sağlayanlar ile alıcılar arasında doğrudan temasın, fonların istismarının ve yolsuzluğun önüne geçilmesi amacıyla kamu parasının verilmesi ve kullanılması ile ilgili çok sayıda kural ve düzenleme uygulamaya konmuştur. Bireysel bağışıcı veya özel şirketler/vakıflardan farklı olarak fon sağlayıcılar ile alıcılar arasında doğrudan temas bulunmamaktadır. Çoğu zaman başvuru sahiplerinin verdikleri tekliflerde kuruluşlarının ismini belirtmelerine dahi izin verilmemektedir. Güven, yakın ilişkiler yoluyla değil kurallara sıkı sıkıya uyulması yoluyla sağlanmaktadır. Bunun sonucunda esneklik ve ilk planların değişen duruma göre uyarlanması şansı büyük oranda ortadan kalkmaktadır.



Ayrıca çoğu zaman kamu fonlarına erişme ve onlardan yararlanma aşamasında üstlendiğiniz maliyetler, proje btenizin idare kalemine dahil edebileceğiniz miktarı açmaktadır, bu maliyetleri karşılamak için başka finansman kaynaklarına gerek olmaktadır. Kuruluşunuzun nakit akışını sağlamak için yedek fonlara ihtiyaı olacaktır. Çünkü genellikle kamu fonları harcadıktan sonra ödenmektedir ve fonların tüm kural ve prosedürlere uygun olarak harcadığı hususunda fon sağlayıcıya güvence verilmesi gerekmektedir. Çoğu zaman kuruluşunuzun proje maliyetlerine zorunlu katkısı olarak yedek fonların da kullanılması gerekmektedir.

Hırvatistan'da Yerel Yönetim Finansman Kaynakları^v

Yerel yönetimin STK'lara sağladığı destek oldukça büyük miktardadır. 2007 yılında ülkedeki idarelerin STK'lara tahsis ettiği fon tutarı 46 milyon Euro olarak gerçekleşmiştir. Belediyelerin fonları ile birlikte bu miktar toplam 60 milyon Euro tutarına ulaşmaktadır. Bu destek, sağlam STK'lardan oluşan ulusal yapının korunması için oldukça önemlidir. STK'lara verilen desteklere ilişkin bazı dengesizlikler bulunmaktadır ve hem merkezi hem de yerel yönetimler bu alanlara odaklanmaktadır. STK'lara sağlanan toplam hükümet desteğinin %66'sı kültür ve miras ile spor alanlarına tahsis edilmektedir; sosyal açıdan hassas ve engelli kişileri temsil eden STK'lar toplam desteğin yalnızca %11,5'ini alarak üçüncü sırada yer almıştır.

Hırvatistan'da merkezi hükümet finansmanı^{vi}

Hırvatistan hükümeti, farklı bakanlıklar ve resmi daireler aracılığıyla STK'lara yüksek miktarda finansman sağlamaktadır. 2008 yılında NFCSD tarafından verilen hibeler de dahil olmak üzere merkezi hükümet tarafından sağlanan toplam finansman 86,7 milyon Euro'dur. Tüm fonlar, şeffaf ve önceden belirlenmiş kriterlere göre yapılan kamuya açık teklif çağrıları aracılığıyla tahsis edilmektedir. Hibe verme süreci, Hırvatistan Parlamentosu tarafından Şubat 2007 tarihinde kabul edilmiş olan ve hükümetin bünyesindeki STK'lar ile İşbirliği Ofisi tarafından koordine edilen STK'ların Program ve Projelerine Hibe Tahsisine ilişkin İyi Uygulama, Standartlar ve Ölçütler hakkında Kanun ile düzenlenmektedir.

STK'ların, hem yerel hem de ulusal hükümetlerin doğrudan hizmet sözleşmeleri için rekabet ederek bu sözleşmeler yoluyla faaliyetlerini finanse etme fırsatları bulunmaktadır. STK'lar ile yaşlılar, aile içi şiddet mağdurları ve evsizlere yönelik hizmetler için her iki düzeyde de bu tür sözleşmeler yapılmıştır. Ne var ki sosyal hizmetlerin ihale edilmesi alanı düzenlenmemiş bir alandır ve bu alanda ilerleme kaydedilmesi gerekmektedir. 2008 yılında hükümet tarafından verilen proje finansmanından en fazla yararlanan doğrudan faydalanicılar engelli kişiler olmuştur. Engelli kişileri çocuklar, gençler ve savaş gazileri takip etmiştir. En sık finanse edilen projeler ise okul dışı (resmi olmayan) eğitim faaliyetleri ve öğretime odaklanan projeler olmuştur (%25).



Üçüncü sektör kuruluşlarının faaliyetlerinin desteklenmesinde milli piyango gelirleri de kullanılmaktadır.

İngiltere’de Milli Piyango

Milli Piyango (National Lottery), İngiltere’deki en büyük piyangodur. 1994, 2001 ve tekrar 2007 yılında lisans verilen Camelot Grubu tarafından işletilmektedir. Piyango, Ulusal Piyango Komisyonu tarafından düzenlenmektedir. Tüm ödüller toplu olarak ödenmektedir ve vergiden muaftır. Loto Piyango oyunlarında harcanan her Poundun (£) %50’si ikramiye fonuna, %28’i iyi amaçlara, %12’si İngiliz hükümetine, %5’i komisyon olarak perakendecilere gitmektedir; Camelot ise işletim maliyetlerini karşılamak üzere %4,5 oranında pay ile %0,5 oranında kar almaktadır.



“İyi amaçlar” için ayrılan para ile ilgili sorumluluk operatöre değil *Ulusal Piyango Dağıtım Fonu’na (National Lottery Distribution Fund - NLDF)* aittir. Bu fon, hükümetin Kültür, Medya ve Spor Departmanı tarafından yönetilmektedir. NLDF’nin bir parçası olan Heritage Piyango Fonu (HLF)^{vii}, 1994 yılından bu yana başvurulara açıktır. Milli Piyangodan elde edilen parayı kullanarak İngiltere’nin mirasını dönüştürme ve sürdürme amacına hizmet etmektedir. HLF, müzelerden, parklardan ve tarihi yerlerden arkeolojiye, doğal çevreye ve kültürel geleneklere kadar İngiltere’nin zengin mirasının tüm öğelerini desteklemek üzere hibeler dağıtmaktadır. 1994 yılından bu yana HLF İngiltere çapında 28.800’den fazla projeyi desteklenmiş ve 4,3 milyar Pound’dan fazla para tahsis etmiştir.

Kaynak: http://en.wikipedia.org/wiki/Heritage_Lottery_Fund

Karadağ’da Milli Piyango^{viii}

Bir hükümet komisyonu, hükümetin başlıca STK finansman kaynağı olarak milli piyango ve şans oyunlarına 3,4 milyon Euro ayırmaktadır. Komisyon, sosyal korunma ve insani faaliyetler, engelli kişilerin ihtiyaçları, sporun geliştirilmesi, çocuklar ile gençlerin eğitimi, kültür ve teknik kültür, uyuşturucu ve diğer tüm bağımlılık türleri ile mücadeleye katkı alanlarındaki projeleri desteklemektedir. 3,4 milyonluk tutarın %75’i hükümet kararnamesi ile STK’ların kullanımına tahsis edilmiştir. Projelerin maliyetlerinin yalnızca %60’ı karşılanmaktadır. Söz konusu finansman kaynağına oldukça büyük bir talep vardır ve 2009 yılında 800 başvuru içinden 264 proje desteklenmiştir.

Başvuru prosedürleri şeffaf değildir ve finansman kriterleri yeterli seviyede değildir. Projenin kalitesi ve uygulanabilirliğini değerlendirmek için kullanılacak uygun araçlar bulunmamaktadır. Komisyon tarafından hibeler verilirken faydalancı ile resmi bir sözleşme imzalanmadığı ve herhangi bir değerlendirme ve raporlama mekanizması var olmadığı için sistem istismara açıktır. Komisyonun çalışmalarına ilişkin Vatandaşlık Eğitim Merkezi tarafından yapılan izleme sonucunda Komisyon üyelerinin hibe tahsisi yaparken resmi prosedürleri ciddi şekilde ihlal ettiği ortaya çıkarılmıştır.



Finansman Şekilleri



TEMEL KONULAR

Bu bölümde bağış, hediye, kurumsal hayırseverlik, sponsorluk, doğrudan bağışlar, kişisel vergilerin belirli bir yüzdesinin tahsisi, amaca yönelik pazarlama, ürün satışları, alım fazlası, ortak marka etkinlikleri ve programları, hibeler, üyelik aidatları, hizmet ve ürün ücretleri, sosyal işletmeler, maddi ve gayri maddi varlıkların kullanımı vb. açıklanmaktadır.

Dimitar Vlahov Görme Kaybı Olan Çocuklar ve Gençler için Özel Okul, Skopje, FYR Makedonya

Ciddi görme kaybı bulunan ve yıllarca burada eğitim görmüş olan çocukların ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla bilgi ve iletişim mühendisliği alanında faaliyet gösteren ve Makedonya Cumhuriyeti'ndeki en büyük ve en tecrübeli BT şirketlerinden biri olan ECS Anonim Şirketi, çocukların boş zamanlarında oynamaları için tasarlanmış olan bir meydanın elden geçirilmesine destek olma teklifini kabul etmiştir. Büyük hasara uğramış olan meydana görme bozukluğu bulunan çocuklar oynarken sıklıkla kazalar meydana gelmektedir ve bu meselenin derhal çözülmesi gerekmektedir. ECS, bu bağışla birlikte projeyi de hazırlamış ve oyun alanının yapımı için gerekli malzeme ve makineleri tedarik etmiştir.



Karadağ Klinik Merkezi için Bağış

Gintaş şirketi, 30. Kuruluş yıldönümü vesilesiyle başarılı ticari geçmişini kutlamak için şubesinin bulunduğu her ülkede fon bağışı yapmaya karar vermiştir. Karadağ'da fonlar, Gintaş'ın şantiyesinde çalışan işçilere hizmet sunan Karadağ Klinik Merkezine tahsis edilmiştir. Yapılan 50.000 Euro tutarındaki bağış ile nöroşirurji koğuşundaki 18 yataklı altı hastane odası yeniden inşa edilerek bu koğuştaki yatakların kalitesi arttırılmıştır.

Karadağ'da yetimhaneye yapılan bağış

Podravka şirketi, Bijela'daki Mladost Yetimhanesine bağışta bulunmuştur. Söz konusu bağış, yetimhanede çocuklar için yemeklerin daha kolay, daha hızlı ve kaliteli şekilde hazırlanmasını sağlayacak Electrolux marka mutfak gereçlerinden oluşmaktadır.

Bireylerin Doğrudan Bağışları/Hediyeleri

Parasal hediyeler internet, cep telefonu, banka havalesi, çek veya posta gibi çok farklı kanallardan gönderilebilmektedir.

Küçük Hediyeler

Bunlar çalışmalarınıza inanan kişilerden gelen hediyelerdir. Sizi desteklediklerini gösteren hediyelerdir.

Büyük Hediyeler

Büyük hediyeler, kendilerini sizin kuruluşunuzun vizyonuna adanmış olan kişiler tarafından verilmektedir. Geleceğinize yapılan yatırımı temsil eden hediyelerdir. Büyük hediyeler, kuruluşunuzun faaliyetleri üzerinde önemli bir etki yaratabilecek büyüklükteki hediyelerdir. Büyük hediyeler alabilmek için ağ oluşturulmalı, doğru sözleşmeler yapılmalı, doğru fırsatlar yaratılmalı ve hediye istenecek kişi ile müzakere edilebilecek net bir talep hazırlanmalıdır.

Miraslar

Miras, kendini kuruluşunuza adanmış destekçilerin, yaşamları boyunca onlara ilham veren bir amaç uğruna vermek istedikleri nihai hediye. Miraslar, birçok hayır kuruluşu için son derece önemli bir gelir kaynağıdır. Örneğin, İngiltere’de miraslar, fon yaratan en büyük 500 hayır kuruluşunun toplam gelirinin %25’ini oluşturmaktadır. Bu kuruluşlar çoğunlukla sağlık ve hayvanlarla ilgili alanlarda faaliyet gösteren hayır kuruluşlardır. İngiltere’deki yetişkinlerin %50’ye yakını vasiyetlerini hazırlamıştır, vasiyetlerini hazırlamış olan her on yetiskinden biri veya daha fazlası bağış vasiyetinde bulunmaktadır. Institute of Fundraising’s Codes of Practice (Fon Yaratmaya ilişkin Uygulama Kuralları Enstitüsü) hassas bir alan olan miras yoluyla fon yaratma konusunda en iyi uygulamaları belirleyen bir kurallar dizisine sahiptir.

Bağışa Dayalı Fonlar (Endowments) ve Yedek Fonlar

Bağışa dayalı fon, bir kuruluşun, örneğin mali piyasalar veya sermaye piyasasına, belirli bir hedef doğrultusunda yatırılan sermayesi ve diğer varlıklardır. Bağışa dayalı fonlar, özellikle bu piyasaların gelişmiş ve iyi düzenlenmiş olduğu ülkelerde başarılı olmaktadır. Bağışa dayalı fonların alınabilmesi için bazı şartların yerine getirilmesi gerekmektedir. (1) kuruluşun uzun vadede faaliyet göstermeye yönelik planları olması, (2) işletim ve program faaliyetleri için kullanılması gerekmeyen bir miktar parasının bulunması ve (3) finansal araçlar konusunda yetkinliğe sahip olması ve yasal ortamın fon yatırımına izin vermesi ve bu işlemi desteklemesi.

Orta Avrupa Üniversitesi - CEU

CEU lisansüstü düzeyinde ve İngilizce dilinde eğitim veren bir üniversitedir. Sosyal bilimler, beşeri bilimler, hukuk, kamu politikası, işletme, çevre bilimi ve matematik bölümleri bulunmaktadır. Üniversite Budapeşte'dedir, ABD ve Macaristan lisanslıdır. CEU, ABD tarzında bir kurum olarak teşkilatlandırılmıştır. Mütevelli Heyeti tarafından ve New York Eyaleti Üniversitesi'nin Üniversite Yönetiminin tüzüğü ile yönetilmektedir. CEU'nun 100 ülkeden 1500'den fazla öğrencisi ve 30 ülkeden 300 öğretim üyesi bulunmaktadır. 2005 yılında üniversitenin kurucu ortağı George Soros, CEU'nun bağışa dayalı fonunu ikiye katlayarak 400 milyon ABD Dolarına çıkaracağını duyurmuştur. CEU'nun bağışa dayalı fonu, Avrupa'daki akademik alandaki en büyük bağışa dayalı fonlardan biridir ve CEU'nun uzun vadede mali sürdürülebilirliğinin sağlanması amacıyla oluşturulmuştur. Budapeşte'de yerleşik üniversitenin çekirdek işletim giderleri buradan karşılanmaktadır.

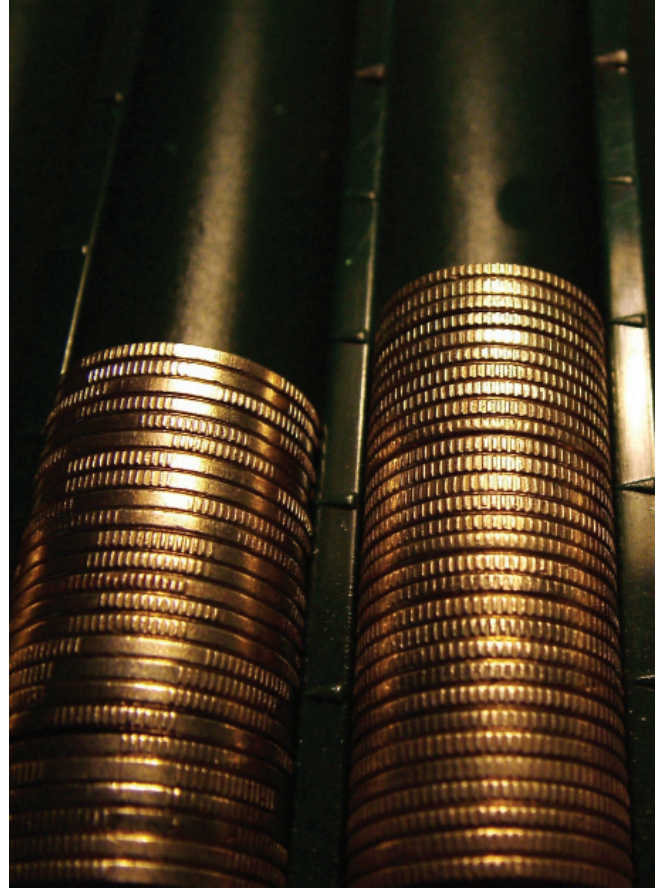


Bir kuruluş tarafından acil durumda kullanılmak üzere ayrılan fonlar bağışa dayalı fondan ziyade yedek fon adını almaktadır. Aşağıdaki tabloda bağışa dayalı fonlar ile yedek fonlar arasındaki farklar gösterilmektedir.^{xii}

	Yedek Fon	Bağışa Dayalı Fonu
Oluşturma	Harcama için iç kuralların bulunması gerekmektedir	Yönetim Kurulu tarafından idari kuralların onaylanması gerekmektedir
Amaç	Gerek duyulduğunda veya mali acil durumlarda kullanılması	Kuruluşun uzun vadede istikrarını sağlamak üzere kullanılması
Sona erme	Tükenene kadar	Tüzükle belirlenir
Süre	Sınırlı süre	Genelde sınırsız
Arttırma	Kar amacı gütmeyen kuruluşun yönetimi tarafından uygun görülen şekilde	Tüzükte belirtilir; idarecinin onayına tabidir
İdari gerekler	Bir uzmanın bulunmasına gerek yoktur	Yönetimi için profesyonel bir uzmana ihtiyaç vardır
İdeal miktar	Mevcut duruma göre değişir	Yıllık kazançtan kullanılması planlanan miktarın en az 20 katı
Faydalar	Mali yönetime esneklik kazandırır (nakit akışı, katkılar)	Uzun vadede sürdürülebilirlik ve istikrar sağlar
Olası dezavantajlar	Fonlar iyi yönetilmezse kayıplar ortaya çıkabilir	Fon yaratma motivasyonunu ve buna bağlı olarak destekçiler ve bağışçılar ile iletişimi azaltır

Kişisel Vergilerden Tahsis Edilen Yüzde

Hükümet, mükellef tahsis sistemi aracılığıyla bireyleri üçüncü sektör kuruluşlarını desteklemeye teşvik edebilir. Bu program, Orta ve Doğu Avrupa bölgesinde benimsenen ilk finansman mekanizmalarından biridir. Mükelleflerin, gelir vergilerinin belirli bir yüzdesini hükümet hazinesi aracılığıyla kamu yararına çalışan bir veya daha fazla STK'ya aktarması mümkün kılınmaktadır. (Bazı ülkelerde yalnızca hükümet tarafından oluşturulan STK listesinden seçim yapılmasına izin verilmektedir) Bu mekanizma için sıklıkla kullanılan isim yüzdalik bağışı olsa da bu finansman mekanizması hükümete halihazırda ödenmiş



olan parayı yönlendirmekte ve mükellef ek bir maliyet üstlenmemektedir. (Aynı zamanda mükellef bağışta bulunmamayı seçtiğinde herhangi bir iade de almamaktadır)

Orta ve Doğu Avrupa'da Mükellef Tahsis Sistemleri

Macaristan, 1996 yılında bölgede bu türde bir mekanizmanın kabul edildiği ilk ülkelerden biridir. Bu mekanizma ile mükelleflerin, ödedikleri gelir vergilerinin %1'lik kısmını sivil toplum kuruluşlarına ve ilaveten %1'lik kısmını kiliselere bağışlaması mümkün olmaktadır. Diğer ülkeler de benzer mekanizmaları uygulamaya koymuştur: Slovakya'da gelir vergilerinin %2'si bağışlanabilirken (kanun uyarınca hem mükellef şirketler hem de bireyler yararlanabilmektedir), bu oran Slovenya'da %2, Romanya'da %2, Polonya'da %1 ve Litvanya'da %2'dir.

Amaca Yönelik Pazarlama

Amaca yönelik pazarlama (CRM) oldukça yeni bir kavram olmasına rağmen son yıllarda patlama yaşamıştır. Şirketler, *İyilik yaparken iyi para kazanma* prensibini kucaklamaktadır. *Amaca Yönelik Pazarlama*, şirketlerin pazarlama ve satış hedeflerini sosyal bir amaca veya hayırseverlik kuruluşuna bağlamakta, her iki ortağın da karşılıklı yararına hizmet etmekte ve onları teşvik etmektedir.



Amaca yönelik pazarlama, iş dünyasının sosyal sorumluluğunu ifade etmesinin başlıca yolu olabilir. Günümüzde amaca yönelik pazarlamanın çeşitli versiyonları vardır. Ancak basit anlamıyla belirli bir amaca yönelik para tahsisi için ticari kuruluş ile sivil toplum kuruluşu arasında yapılan anlaşma şeklinde tanımlanabilir. Şirketler, bu düzenleme sayesinde daha fazla ürün satma ve kar amacı gütmeyen bir kuruluş veya bir amaçla birlikte anılmanın olumlu etkisini yaşama beklentisindedir. Amaca yönelik pazarlama programı, kar amacı gütmeyen bir kuruluşa yapılan isimsiz veya dikkat çekmeyen bir bağış olmaktan ziyade söz konusu şirketin sosyal sorumluluk sahibi olduğunun ve tüketicileri ile aynı amaca ilgi duyduğunun halka duyurulduğu bir bağıştır. Kar amacı gütmeyen kuruluş, hem mali açıdan hem de ortağının pazarlama çalışmaları sonucunda daha fazla görünürlük kazanması açısından yarar sağlamaktadır. Amaca yönelik pazarlama kampanyaları geçtiğimiz birkaç yıl içerisinde oldukça artmıştır ve STK'lara çeşitli şekillerde fon sağlayabilmektedir.^{xiii}

Amaca yönelik pazarlama çok farklı şekillerde gerçekleştirilebilmektedir; Bunlar arasında ortak bir mesajın iletilmesi, ürün lisanslama, onaylama ve belgelendirme yer almaktadır ve yerel ortaklıklar veya çalışanlara hizmet sağlanan programlar da bundan yararlanabilmektedir. Amaca yönelik pazarlama sıklıkla belirli bir ürün, hizmet veya işleme özel olmaktadır. Amaca yönelik pazarlama kampanyası oluşturulurken belirlenmesi ve tasarlanması gereken en önemli unsurlar şunlardır:

- Paydaşlar ve ortaklık,
- İletişim araçları,
- Markalaşma ve strateji,
- Faydalar, değerlendirme ve ölçüm.

İtalya'da Amaca Yönelik Pazarlama

Telecom Italia Mobile (TIM) Pony della Solidarietà – The Solidarity Ponyxiv şehirlerin boşaldığı Temmuz ve Ağustos aylarında yaşlılara yardım edilmesi amacına hizmet eden bir projedir. TIM, telekom santraline dayalı olarak (her arama için 5 sent bağışlanmaktadır) finansman sağlamaktadır. Bu kapsamda, yaşlıların ilaçlarını ve alışveriş torbalarını evlerine götürerek, bürokratik işlemlerinde yardımcı olarak veya yalnızca onlara eşlik ederek yaşlılara yardımda bulunan gönüllülere cep telefonları verilmektedir. Proje, İtalya'nın yedi bölgesinden seçilmiş kar amacı gütmeyen gönüllü derneklerinin ortaklığıyla yürütülmektedir. Dernekler, bilgi ve tavsiye sağlamaktadır ve insanlar için ilk irtibat noktasıdır. TIM bir kampanya hazırlamış ve uygulamaya başlamış, faaliyetler düzenlemiş, basın yoluyla tanıtım faaliyetlerinde bulunmuştur ve projenin izlenmesinden sorumludur.

Ürün Satışları

Bu pazarlama türünde de birden fazla şirketin katılımı veya özel bir markanın oluşturulması yoluyla ortak eylemlerde bulunulabilmektedir. Örneğin Red Campaign (Kırmızı Kampanya), (www.joinred.com) özel markalı ürünlerin (örneğin kırmızı GAP marka tişört veya kırmızı iPod) satılması ve satış fiyatının bir kısmının HIV/AIDS Önleme Küresel Fonuna aktarılması amacıyla birçok şirketi bir araya toplamıştır.



İşleme Yönelik Pazarlama - Purchase Plus

Bu kampanya kapsamında marketler veya diğer perakende satış yerlerinde kasada ücretlendirme yapılmaktadır. Tipik uygulama, müşterinin faturasına bağış yansıtılmasını isteyip istemediğinin sorulmasıdır. Yansıtılacak miktar düşük olduğu için çoğu zaman müşteriler olumlu cevap vermektedir. Market ücretlendirmeyi yapmakta ve ortağı olan kar amacı gütmeyen kuruluşa iletmektedir. Amaç genellikle küçük çapta tanıtılabilmektedir. Ancak bu sayede programlar kolay ve hızlı bir şekilde başlatılabilmekte ve örneğin bir doğal afet meydana geldiğinde zamanında yanıt verilmesi mümkün olmaktadır.

İspanya'da Arcoiris Kredi Kartı

Arcoiris (Gökkuşağı) adındaki Kredi Kartı 1998 yılında uygulamaya konmuştur. Hispamer, müşterilerinin yaptığı harcamaların %0.7 kadarını yedi STK'nın yer aldığı listeden (Medicines Sans Frontières, Intermón, Uluslararası Af Örgütü, Apoyo Positivo, Federación de Gays y Lesbianas, Fundación Mujeres ve Greenpeace) tercih ettikleri STK'ya bağışlamaktadır. Ayrıca bir teşvik sistemi de bulunmaktadır: Müşteri, her 1000 pesetalık (6,01 Euro) alışverişinde listedeki yedi hayır kuruluşunun yürütmekte olduğu projelere bağışta bulunabilmektedir. Hispamer, tek bir hayır kuruluşunu desteklemektense toplumu ilgilendiren farklı alanlarda faaliyet gösteren birkaç kuruluşu seçmiştir. Program, bir müşteri hizmetleri hattı ve programda yer alan hayır kuruluşlarının profili ve faaliyetlerine ilişkin bilgiler ile yıllık yüzdelik oranların yer aldığı bir internet sitesi ile desteklenmektedir.

Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşların Logo, Marka ve Varlıklarının Lisanslanması

Lisanslama, kar amacı gütmeyen kuruluşun misyonu ile bağlantılı ürün gamı için yapılmaktadır. Bu uygulama, tişört, kupa ve kredi kartları gibi promosyonel materyaller üzerinde kar amacı gütmeyen kuruluşun logosunun kullanılmasından, kar amacı gütmeyen kuruluşun belirli ürünlere onay veya tavsiye vermesine kadar uzanabilir. Örnek olarak Amerikan Kalp Vakfı'nın, Cirio mısır gevreği gibi kalp sağlığına ilişkin standartları karşılayan ürünlere onay vermesi gösterilebilir.



Ortak marka etkinlikleri ve programları

Ortak marka programına örnek olarak Londra Çocuk Müzesi ile 3M şirketinin ortaklığında çocuklar için bir bilim sergisinin inşası ve donatılması verilebilir. 3M şirketinin programa katılımı, normal şartlarda çalışanları tarafından gönüllülük esasında katılım sağlanan sergi faaliyetlerinin şirketin bilim adamları tarafından desteklenmesinden daha derin ve kapsamlıdır.

American Express Girişimi -CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) Alanındaki İlklerden Biri

1980'li yılların başlarında American Express grubu, Özgürlük Anıtı'nı restore etmek için fon yaratma çalışmaları yürüten kar amacı gütmeyen gruba katılmıştır. American Express, kredi kartı ile yapılan tüm harcamaların belirli bir kısmını ve yeni müşteriler kazanmasını sağlaması itibarıyla her yeni kredi kartı başvurusu için ilave bir tutarı çalışmaya aktarmıştır. Ayrıca şirket, 4 milyon ABD Doları değerinde bir reklam kampanyası başlatmıştır. Sonuçlar inanılmaz olmuştur. Restorasyon Fonuna 1,7 milyon ABD Doları aktarılırken American Express kart kullanımı %27 oranında yükselmiştir. Yeni kart başvuruları önceki yıla kıyasla %45 oranında artmıştır. Bunların hepsi yalnızca üç aylık bir kampanya ile başarılmıştır.



Hibeler

Vakıf, hükümet veya şirketlerden alınan fonların büyük bir kısmı genellikle hibe şeklinde verilmektedir. Hibeler, özellikle toplum, sağlık ve eğitim alanlarında çok sayıda kar amacı gütmeyen kuruluşun hizmetlerini desteklemek üzere verilmektedir. Hibeler genellikle rekabet temelinde sağlanmakta ve sıklıkla başvuru için belirlenmiş tarihlerin gözetilmesi gerekmektedir.

Hibe almak isteyen kuruluş, hibelerden yararlanmak için bir teklif verir. Bu nedenle proje hazırlama ve proje yönetimi konularında bilgi sahibi personele sahip olmanız önemlidir. Tekliflerin değerlendirilmesinin ardından bir derecelendirme sistemi kullanılarak finansman onaylanır. Hibe fırsatlarının birçoğunda karşılaşılan ikilem, teklif yazmak için zamana ihtiyaç olması ve çoğu zaman çok sıkı bir rekabetin var olmasıdır. Hükümetlerce verilen hibelerden yararlanılması için tekliflerin genellikle vakıfların hibelerinden yararlanmak için hazırlanan tekliflerden daha uzun ve daha karmaşık olması söz konusudur.

Üyelik Aidatları

Üyelik aidatları, geniş bir üye tabanına ve kendini adanmış üyelere sahip kuruluşlar için büyük bir finansman aracıdır. Üyelik aidatlarının ödenmesi yalnızca STK'ya gelir sağlamakla kalmaz, aynı zamanda üyenin taahhüdünü güçlendirir ve STK'nın hizmet sunarken üyelerini önemsemesi beklentisini yaratır. Üyelik aidatları, hem kendini adanmış üyeler hem de daha pasif üyelerin üyelik statüsünü korumasını sağlayacak farklı seviyelerde belirlenebilir.

Kraliyet Kuşları Koruma Derneği - RSPB

RSPB, İngiltere'nin en büyük hayır kuruluşlarından biridir. 195.000'den fazlası genç üyelerden oluşan bir milyondan fazla üyesi ile 2007 yılında hayır amaçları için 78,6 milyon £ fon yaratmıştır. RSPB'nin hem genç hem yaşlı, hem kentsel hem kırsal bölgelerden üyeleri bulunmaktadır ve bu üyeler, hayır kuruluşunun en büyük gelir kaynağını oluşturmaktadır. Ancak RSPB üyeliği kuruluş için bağışlanan ve sürekli olmayan bir gelir kaynağı değildir, aidatlar üyelere gerçek anlamda hizmet sunmak için kullanılmaktadır. Üyeler, internet üzerinden satın alabilecekleri farklı üyelik çeşitleri arasından seçim yapabilmektedir.



Kuruluşunuzu üyelik aidatları ile finanse etmeniz için çok iyi mali yönetim sistemlerinizin bulunması ve şeffaflığın tesis edilmesi gerekmektedir. RSPB, üyelerinden aldığı her 1 £ üyelik aidatı için mevcut ve gelecekteki koruma projelerine 190 peni aktaracağını vaat etmektedir. Faaliyetlerini üyelik aidatları ile finanse etmek isteyen kuruluşlar iki ayrı konuya dikkat etmelidir: Bir taraftan yeni üye kazanmak ve diğer taraftan mevcut üyelerini kaybetmemek. RSPB'nin her yıl yenilenen yetişkin üye oranının yıllardır değişmediği ve %90'a çok yakın olduğu bilinmektedir. Son yıllarda RSPB daha fazla birebir üye kaydı yapmaya başlamıştır. Bir yıllık sürede 130.000 yeni üye kazandıkları ve bu üyelerin %63'ünün söz konusu kişisel yaklaşımın bir sonucu olduğu bildirilmiştir. Üyelik aidatları 2008 yılında RSPB'nin gelirinin %26'sını oluşturmuştur.^{xv}

Hizmet ve Ürün Ücretleri

STK'ların çoğu kendi hedef gruplarına hizmet sağlamaktadır ve bu hizmetleri genellikle hibeler, üyelik aidatları veya hediyeler ile finanse etmektedir. Ancak sundukları hizmetler karşılığında para alan STK'ların sayısı da azımsanmayacak orandadır. Farklı hizmetlerin fiyatlarını doğru stratejiyi uygulayarak belirleyen STK'lar, bütçelerinin önemli bir kısmını hizmet ücretlerinden çıkarabilmektedir.

Kullanıcı ücreti alınmasını savunan taraflar bu görüşlerini aşağıdaki argüman ile desteklemektedir;

- İnsanlar para ödedikleri hizmet/ürünleri daha fazla önemserler,
- Hizmetlerden yararlanan kişiler hizmetlerin maliyetini de paylaşmalıdır,
- Alınacak küçük bir ücret sunulan hizmetlerin nitelik ve niceliğinin yükselmesine destek olabilir.

Bu görüşün karşıtları ise şu argümanları ortaya koymaktadır;

- STK'ların hizmetlerine ihtiyacı olan ve bu hizmetlerden yararlanan kişilerin genellikle parası olmamaktadır ve hizmetleri ücretsiz olarak almalıdırlar,
- Hükümetlerden ücret alındığında bu durum, kuruluşun bağımsızlığına ve gözetici rolüne veya politika değişiklikleri talep etme kapasitesini engelleyebilir.

Kar amacı gütmeyen kuruluşlar yayın, kartpostal, tişört gibi ürünler veya müşterilerine ya da daha geniş bağlamda halka sattıkları diğer ürünler için alınan ücretler aracılığıyla fon elde edebilir. STK'nın, misyonu ile bağlantılı katma değeri, pazarlama aşamasında daha yüksek bir fiyatı haklı göstermek için kullanamadığı durumlarda küçük sayıda üretilen ürünler maliyet etkin olmamakta ve genellikle hibeler ile finanse edilmektedir.

Kuruluşunuz için gelir elde etmek amacıyla ekonomik faaliyetlere girişmeyi düşünüyorsanız aşağıdaki soruları dikkate almanız gerekmektedir;

- Ticari faaliyetleri kim yürütecek? Kar amacı gütmeyen kuruluşun kendisi mi yürütecek yoksa yeni bir ticari işletme mi kurulacak? Veya ticari kuruluş ile kar amacı gütmeyen kuruluş arasında farklı bir işbirliği modeli mi uygulanacak?
- Söz konusu ticari faaliyetler için misyonunuzun zararına olacak kadar fazla zaman ve enerji harcanması gerekecek mi?

Hizmet veya ürün satarak kar elde etmenin çok kolay olmadığını bilmek önemlidir- eğer kolay olsaydı muhtemelen herkes girişimci olurdu. Özel sektörde küçük işletmelerin çoğu faaliyete başladıkları ilk iki yıl içerisinde başarısız olmakta ve iflas etmektedir, kar amacı gütmeyen sektörde de aynı durumun ortaya çıkabileceğini düşünmemek için neden yoktur. Elde edilen kar ile tüm işletim giderleri ve faaliyetlerinin karşılanabildiği bir duruma ulaşmak çok uzun sürebilir. Aylar değil yılların geçmesi gerekebilir. Ayrıca işletmeler, piyasadaki dalgalanmalar ile döviz kurundan da etkilenmektedir. Kötü bir yatırım, kar amacı gütmeyen kuruluşun varlıklarını ve hatta itibarını kaybetmesine yol açabilir. Piyasa dinamiktir ve şirketlerin, karlarını en üst düzeye çıkarma ve müşteri tabanlarını genişletme çabaları ile karakterizedir. Söz konusu ortam, piyasaya yeni ürün ve hizmetler sürmeyen işletmeleri dışlamaktadır. Piyasaya girmeyi planlayan kar amacı gütmeyen kuruluşlar proaktif bir yaklaşım benimsemeli ve kendi mali durumlarına güvenmelidir. Sağlıklı bir risk alma unsuru ve yeniliğe açık olma cesaretinin bulunmadığı durumlarda piyasada uzun vadede başarılı olma ihtimali düşüktür.

Vakıf ve hükümetlerin katkılarından bağımsız bir finansman tabanı oluşturma çabasına girişen STK'lar tarafından yeni girişimci yaklaşım türleri ile daha geleneksel ekonomik/ticari faaliyetler bir arada uygulanmaktadır. Sosyal bir misyonla güdümlenen ve misyonlarına ulaşmak için piyasa tabanlı stratejiler uygulayan kuruluşlar günümüzde *sosyal işletmeler* olarak adlandırılmaktadır.

Kar amacı gütmeyen sektördeki sosyal girişimci hareket, hem misyonlarına ulaşmak için iş modelinden yararlanan kar amacı gütmeyen kuruluşları hem de sosyal amaçları en üstte tutan kar amaçlı kuruluşları içermektedir. Sosyal ve/veya çevresel ve ekonomik hedeflere bir arada ulaşma yönündeki amaçları, üçlü kar hanesi olarak anılmaktadır. Üçlü kar hanesi (TBL veya 3BL olarak kısaltılabilmektedir ve insan, gezegen, kar veya üç ayak olarak da bilinmektedir) kurumsal başarının ölçülmesinde çok çeşitli değer ve kriterlere odaklanılmasını gerekli kılmaktadır: Ekonomik, ekolojik ve sosyal.



Bu alandaki en gelişmiş Avrupa araştırma ağı olan EMES (www.emes.net) aşağıdaki kriterlere dayalı bir sosyal işletme tanımını kullanmaktadır:^{xvi}

Ekonomik kriterler

- Varlığını ağırlıklı olarak hibe veya bağışlarla sürdürmekten ziyade sürekli ürün ve hizmet üretim ve satış faaliyetlerinde bulunmak,
- Vatandaşlar tarafında gönüllülük temelinde tesis edilen yüksek düzeyde bir özerkliğe sahip olmak ve vatandaşlar tarafından yönetilmek, doğrudan veya dolaylı olarak kamu makamları veya özel şirketler tarafından yönetilmemek,
- Üyelerin uygun finansal kaynakları sağlama sorumluluğunun bulunduğu önemli bir ekonomik risk almak,
- Faaliyetler asgari sayıda ücretli işçinin çalıştırılmasını gerektirse de sosyal işletme, geleneksel kar amacı gütmeyen kuruluşlarda olduğu gibi gönüllü ve ücretli karışımını sağlayabilmelidir.

Sosyal kriterler

- Toplumsal yarar sağlama, yani toplum veya belirli bir insan grubuna hizmet etme, yerel düzeyde sosyal sorumluluk anlayışını teşvik etme yönünde net bir amaca sahip olma,
- Vatandaşların girişimi - sosyal işletmeler, belirli bir topluluk veya belirli bir ihtiyaç veya amacı paylaşan bir gruba ait kişilerden oluşan toplu bir dinamik sonucunda ortaya çıkmaktadır,
- Karar almanın sermaye sahipliğine dayalı olmaması - ‘bir üye bir oy’ prensibinin uygulanması. Sermaye sahipleri sosyal işletmelerde önemli bir rol oynamasına rağmen karar alma hakları diğer hissedarlar ile paylaşılmaktadır,
- Katılımcı bir karakterde olma, faaliyetlerden etkilenenlerin, sosyal işletmenin hizmetlerinden yararlananların yapı içerisinde temsil edilmesi ve katılımı

bulunması. Çoğu durumda hedeflerden biri, ekonomik faaliyetler yoluyla yerel düzeyde demokrasinin güçlendirilmesidir,

- Karın sınırlı dağıtımı – sosyal işletmeler bünyesinde kar dağıtımını tamamen yasaklayan kuruluşlar ile karlarını sınırlı bir derecede dağıtabilen kooperatif gibi kuruluşlar bir arada bulunmaktadır.

Sürmekte olan araştırmalar, sosyal işletmelerin hedeflerinin genellikle üç kategori altında sınıflandırılabilirdiğini göstermektedir:

1 Engelli kişilerin çalışma yoluyla entegrasyonu (Çalışma Yoluyla Entegrasyonu Amaçlayan Sosyal İşletmeler veya WISE)

Motivation Romanya Vakfı

Motivation Romanya Vakfı, engelli kişilerin yararlanabileceği bir sosyal işletme kurmuş ve geliştirmiştir: Motivation Romania Ltd. Bu sosyal işletme, korunan işletme statüsüne sahiptir ve çalışanlarının %30'u engellidir. Romanya'daki mevzuata göre bir korunan işletmeden alınan tüm ürün ve hizmetlerin maliyetleri, 50'den fazla çalışanı bulunan ve işgücünün %4'ü engellilerden oluşan kamu veya özel işletmeler tarafından devlete ödenen vergilerden kesilebilir. Motivation Romania Ltd. faaliyetlerine 2001 yılında kişiye özel tekerlekli sandalye üreterek başlamıştır. Ardından diğer üretim faaliyetleri eklenmiştir: Yardımcı Teknoloji Merkezi, Motivation Serası, dijital basım birimi motivation2print, engelli kişiler için işe alım ve istihdam hizmetleri.

Şu anda İl Sağlık Sigortası Merkezleri uzman hekimler tarafından tavsiye edilen ve Motivation tarafından üretilen ekipmanların maliyetini geri ödemektedir. Tekerlekli sandalye dağıtımı ve aktif rehabilitasyon eğitimini takiben kullanıcılar Motivation Romanya Vakfı tarafından sunulan diğer hizmetlere de erişim sağlayabilmektedir.

Bahçecilik, üretken bir faaliyette bulunurken rahatlamının en iyi yollarından biridir. Motivation, bu faaliyeti iş ve uğraş terapisi programlarına entegre etmiştir. Entegre Uğraş Çalıştayı ile elde edilen sonuçları desteklemek üzere Bahçecilik Çalıştayı düzenlenmektedir. Bu kapsamda öğrenme bozuklukları olan çocuklar ile küçük yaştaki tekerlekli sandalye kullanıcıları için bir sera açılmıştır. MR, Bahçecilik Çalıştayı ile mesleki eğitim ihtiyaçlarını karşılamakta ve zihinsel engelli gençlerin taburcu edilmesine yardımcı olarak onlara istihdam edilme ve toplum içinde saygın bir yer kazanma fırsatını sunmaktadır. İki ısıtmalı serada aile tipi evlere yerleştirilen gençler yıl boyunca sebze ve süs bitkilerinin nasıl yetiştirileceği ile gerekli araç ve gereçlerin nasıl kullanılacağını öğrenmektedir. Sebze ve süs bitkileri gibi bahçe ürünleri ve engelli gençlerin yardımı ile sunulan bahçe bakım hizmetleri, yerleşik, aile tipi bakım programını desteklemek için kullanılacaktır.

Korunan bir işletme statüsündeki *Bahçecilik Çalıştayı*, potansiyel ortaklar tarafından 448/2006 sayılı Kanun (işverenlerle ilgili bilgilere bakınız) çerçevesinde satın alınabilen sera ürünleri ve bahçe hizmetleri sağlamaktadır. Söz konusu faaliyetten elde edilen kar, Motivation Romanya Vakfı tarafından engelli kişilere ücretsiz hizmet sunumunu desteklemek için kullanılmaktadır.

2 Engelli kişilerin çalışma yoluyla entegrasyonu (Çalışma Yoluyla Entegrasyonu Amaçlayan Sosyal İşletmeler veya WISE)

Birçok STK, kamu hizmetleri ve ihalelerini kapsayan kamu sektörü piyasası da dahil olmak üzere çeşitli piyasalarda faaliyet göstermektedir.

Laws in Poland

Laws in Poland, STK'ları yerel yönetimler tarafından düzenlenen açık ihalelere girmeye ve kamu idaresi organları ile ortaklıklar kurarak hizmetleri işbirliği içerisinde sunmaya teşvik etmektedir. Yerel yönetimlerin, bir hizmet sunmaya karar verirken STK'lardan da teklif almaları gerekmektedir. Ayrıca yalnızca yerel yönetim tarafından sunulmakta olan bir hizmete yönelik olarak STK tarafından talep edilmediği halde bir teklif verildiğinde, yerel yönetimler ihaleye çıkmak durumundadır; bu gibi bir durumda kamu idaresi organları ihalede STK'lar ile fiilen rekabet içerisine girmektedir. Söz konusu açık rekabetin ardında yatan mantık, üçüncü sektörün yalnızca kamu organları tarafından istenmeyen veya önemsenmeyen faaliyetlerin ihalelerini alabilmeleri riskinin ortadan kaldırılmasıdır. Bu şekilde STK'lara, sosyal hizmetleri sunmak için yenilikçi yollar bulma ve yerel yönetimleri STK'ların tekliflerine karşı daha duyarlı hale getirme fırsatı sunulmaktadır.

3 Adil ticaret gibi etik ticaret yöntemleri

Gelişmekte olan ülkelerdeki üreticilerin daha yüksek fiyat talep etmelerine veya sosyal ve ekonomik standartları uygulamalarına yardım edilmesini içermektedir. Gelişmekte olan ülkelerden gelişmiş ülkelere ihraç edilen belirli ürünlere, özellikle el işleri, kahve, kakao, şeker, çay, muz, bal, pamuk, şarap, taze meyve, çikolata ve çiçek gibi ürünlere odaklanılmaktadır.

2008 yılında Adil Ticaret (Fair Trade) belgeli satışlar dünya çapında yaklaşık 4,08 milyar \$ (2,9 milyar €) tutarındadır ve yıllık artış %22'dir. Bu oran, fiziksel mallarda dünya ticaretinin çok küçük bir yüzdesine tekabül etse de bazı adil ticaret ürünleri kendi ürün kategorilerinin %20'si ile %50'sini teşkil etmiştir. Haziran 2008 itibarıyla Fair-trade Labelling Organisations International, 7,5 milyon üretici ile onların ailelerinin adil ticaret finansmanlı altyapıdan, teknik destekten ve toplumsal gelişim projelerinden yararlandığını tahmin etmektedir.



Maddi ve Gayrı Maddi Varlıkların Kullanımı

STK'lar, gayrı maddi varlıklarını kullanarak para kazanabilir veya isim ücreti talep edebilirler. İsimlerinin bir ürün/hizmet üzerinde kullanılması veya fikri varlıklarının kullanılması bu kapsama girmektedir. STK'nın isminin kullanımı için verilecek izinlerde dikkatli bir yaklaşımın uygulanması sonucunda kuruluşun itibarına gelebilecek herhangi bir zararın önüne geçilebilir. Ayrıca STK'lar bina, ofis veya ekipmanları gibi maddi varlıklarını kiralayarak da kazanç sağlayabilmektedir. Kiralama hizmetlerine ilişkin akdi şartlar müzakere edilirken bakım maliyetleri de hesaba katılmalıdır.

Banka Faizleri ve Yatırım Karları

STK'lar titiz bir mali yönetim yoluyla yedek fonlar oluşturabilmekte, hatta bağışa dayalı fon için tahsisat yapabilmektedir. Bu para, faiz gelirleri veya karları elde etmek üzere bir veya birçok defa yatırımda kullanılabilir.





Fon Yaratma Faaliyetleri



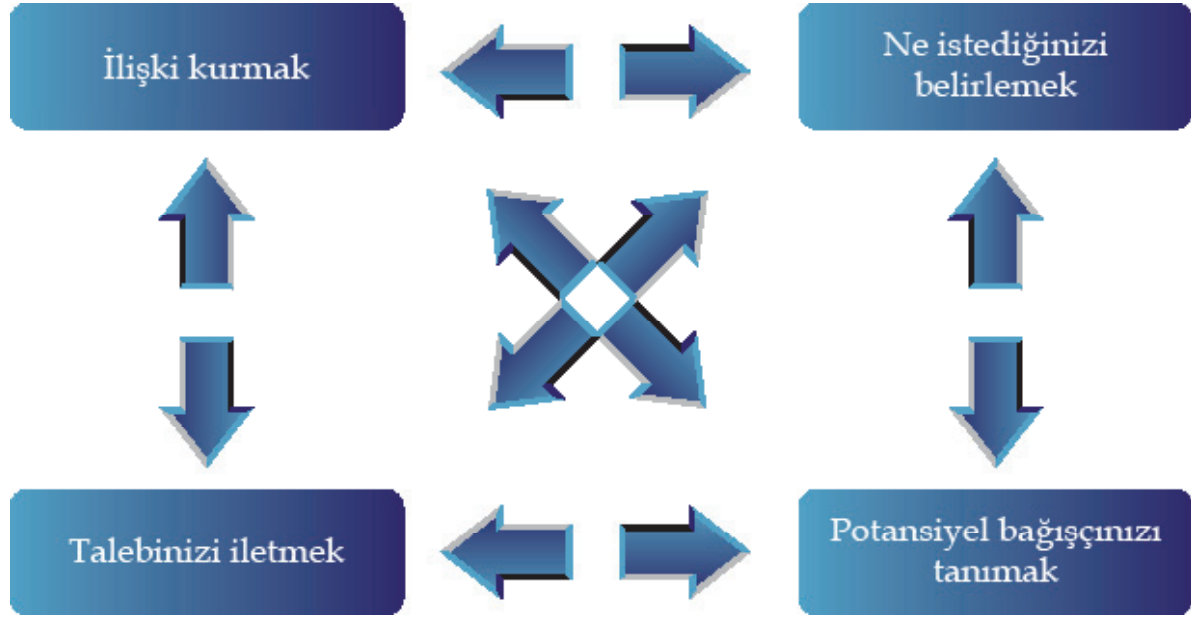
TEMEL KONULAR

Bu bölümde birbiri ile bağlantılı dört alana ayrılmış olan ve başlangıç için bir sıralama olmaksızın paralel şekilde uygulanabilen çeşitli fon yaratma faaliyetleri yer almaktadır;

- Potansiyel bağışçınızı tanımak,
- Ne istediğinizi belirlemek,
- Talebinizi iletmek,
- İlişki kurmak.

FON YARATMA FAALİYETLERİ

Fon yaratma faaliyetleri aşağıdaki dört ana alan veya kategoriye ayrılabilir. Grafikte görüldüğü üzere bunlar birbiriyle bağlantılıdır ve başlangıç için herhangi bir sıralama olmaksızın paralel olarak uygulanabilmektedir.



Kategorilerin her biri ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

Potansiyel Bağışcınızı Tanımak

Destek talebinde bulunmadan önce finansman kaynaklarınızı kişisel olarak tanımak durumunda değilsiniz. Ancak aşağıdaki hususlara ilişkin bilgi edinmeye çalışmanız gerekmektedir,

- Kim oldukları,
- Neye ihtiyaç duydukları ve ne istedikleri,
- Nasıl bağışta bulunabilecekleri,
- Neden bağışta bulunabilecekleri.

Muhtemel ve mevcut finansman kaynaklarına ilişkin bir veritabanı ile aşağıdaki bilgileri de içeren profiller oluşturmalsınız;

- İsim ve kuruluş,
- Adres, telefon ve faks numaraları, e-posta adresi gibi irtibat bilgileri,
- Bağış geçmişleri,
- Nasıl, kim tarafından ve ne zaman irtibat kurulduğu veya kuruluşunuza yönlendirildikleri,
- Bağışçının kuruluşunuz ile bağışçı olmadan önce bir ilişkisi bulunup bulunmadığı. İlişki olması halinde ne türde, ne düzeyde ve kiminle ilişkisi bulunduğu,
- Bağışçının kuruluşunuzun hizmetlerinden yararlanıp yararlanmadığı,
- Bağışçının kuruluşunuzda gönüllü olarak çalışıp çalışmadığı. Bağışçının yönetim kurulu veya komitelerden birinde hizmette bulunup bulunmadığı. Bağışçının kuruluşun destek gruplarından birine dahil olup olmadığı,
- Bağışçının kuruluşu ziyaret edip etmediği. Ettiyse ne zaman ve kaç defa ziyarette bulunduğu,
- Bağışçının hangi personel ile daha güçlü bir ilişkiye sahip olduğu.



Finansman kaynağınızın ihtiyaçları, değerleri ve ilgi alanlarına değinirken onları anladığınızı hissettirerek çalışmalarınızı destekleme yönünde harekete geçme ihtimallerini arttırın.

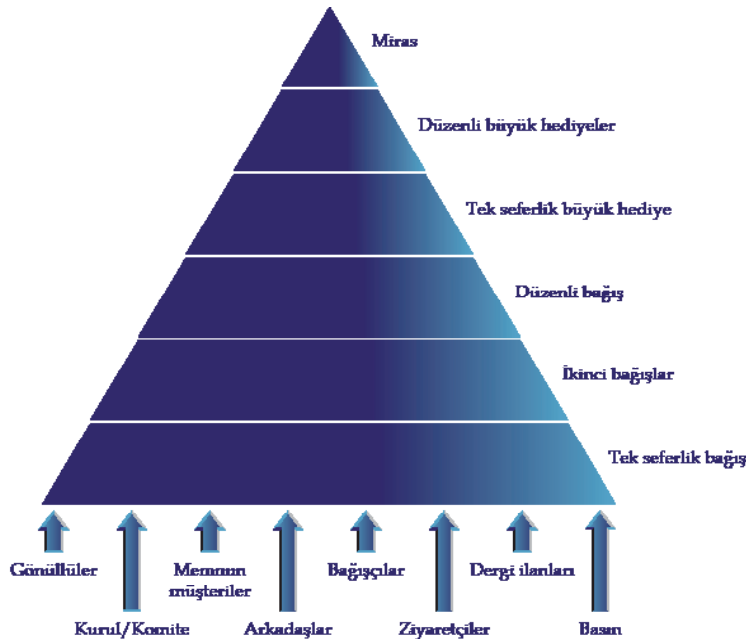
Mevcut ve potansiyel finansman kaynaklarınız hakkında gerekli bilgileri topladıktan sonra ilaveten uygulamanız gereken fon yaratma faaliyetlerini belirlemek için farklı analiz çerçevelerinden faydalanabilirsiniz. Bizim önerdiğimiz analiz çerçeveleri şunlardır;

- Bağışçı piramidi,
- Bağışçı uçurtması,
- Bağışçı matrisi.

Finansman Kaynaklarınız Piramidin Neresinde?

Bağışçı Piramidi, farklı finansal katkı türleri (boyut) ile farklı bağışçı taahhüdü türleri (bağışların ne sıklıkla yapıldığı) arasındaki ilişkiyi göstermektedir.

Bağışçının katkısının büyüklüğünün, bağışçının taahhüt ve sadakat düzeyi ile doğrudan orantılı olduğu varsayımına dayanmaktadır. Kuruluş, muhtemelen çeşitli kaynaklardan geçici bağışçılara hitap edebilir, ancak bağışçıların yalnızca bir kısmı düzenli katkı ve taahhütlerde bulunma isteği veya imkanına sahiptir ve yalnızca birkaç bağışçı, gerçekten büyük bir katkı yapabilecek konumdadır.



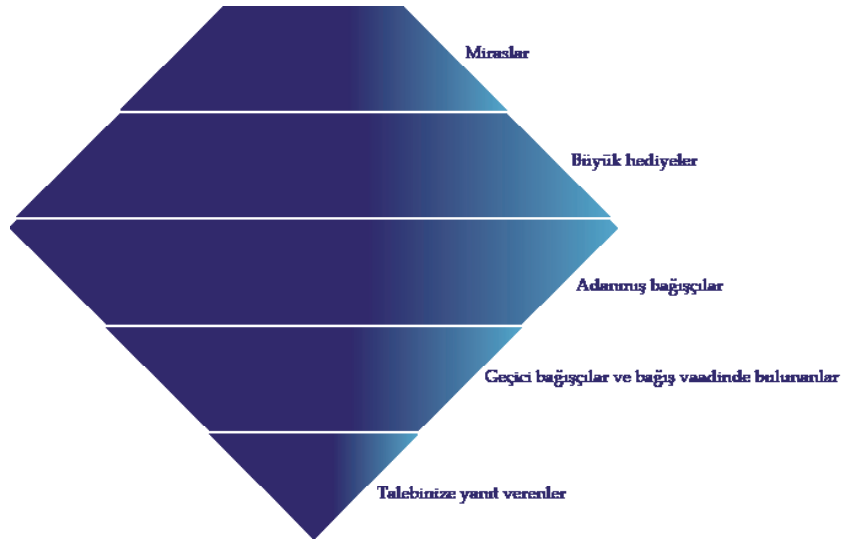
Bağışçı piramidine göre sizin göreviniz (1) bağışçıları istek ve imkanları elverdiği oranda piramidin üst seviyelerine taşımak ve (2) bağışçı tabanınızı genişletmek ve çeşitlendirmek

Düşünme Arası

Kuruluşunuzu düşünün ve kuruluşunuzun bağışçı piramidini çizin. Piramit size ne anlatıyor? Yeterince çeşitlilik barındıran bir bağışçı tabanına sahip misiniz? Yoksa birkaç sadık bağışçıya mı güveniyorsunuz? Tek ve büyük bir bağışçıya ne oranda bağımlısınız? Eğer böyleyse, ana bağışçı kuruluşunuzu desteklemeyi bıraktığında başvurabileceğiniz alternatif kaynaklarınız bulunuyor mu?

Bazen 80:20 kuralı olarak da adlandırılan Pareto prensibini uygularsak gelirinizin %80'ini muhtemelen finansman kaynaklarınızın yalnızca %20'sinden elde edeceğiniz sonucuna varabiliriz ve bu durumda **Bağışçı Uçurtması** dediğimiz şekil ortaya çıkmaktadır.

Bu tür analizler ile enerjinizi en fazla hangi finansman kaynaklarına yöneltmeniz gerektiğini belirleyebilirsiniz.

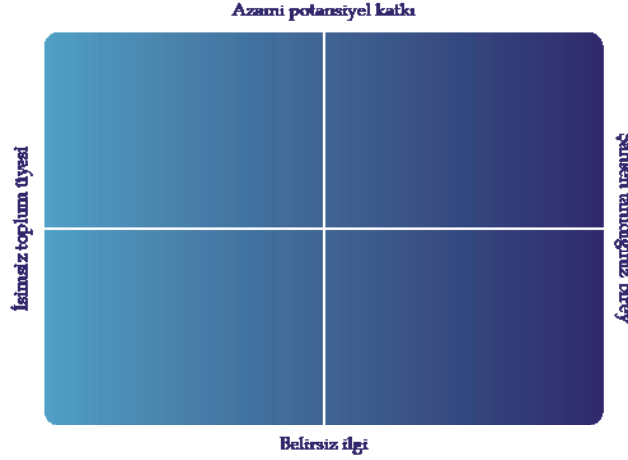


Sağ üst kısımda yer alan kaynaklar, aldığınız desteğin çekirdeğini oluşturmaktadır ve bu nedenle bu kaynaklara değer vermeniz ve onları büyütme çalışmanız gerekmektedir.

Sağ alt köşede yer alanlar veya sağ alt köşeye yönelenler ise sorun teşkil edebilmektedir, yukarıya yönelme eğilimi göstermemeleri veya yeterince yukarıya yönelmemeleri halinde gelecekte bir noktada onlarla olan ilişkinizin yaptığınız yatırıma değmeyeceği ve ilişkinizi sürdürmek için daha fazla zaman ve çaba sarf etmenize gerek olmadığı yargısına varabilirsiniz.

Finansman kaynaklarınızı analiz etmede kullanabileceğiniz diğer bir yöntem ise Bağışçı Matrisidir. Yatay eksen kişiyi tanıma derecenizi, dikey eksen potansiyel katkı düzeyini

temsil etmektedir. Bir finansman kaynağının matris üzerinde nerede yer aldığını belirleyerek fon yaratma faaliyetlerinizde enerjinizi nasıl en iyi şekilde yönlendirebileceğinize karar verebilirsiniz.



Düşünme Arası

Kuruluşunuzun finansman kaynaklarını düşünün. Bağışçı Uçurtması ve Bağışçı Matrisi araçlarını kullanarak finansman kaynaklarını daha iyi tanıyın. Size kaynaklarınızın %80'ini sağlayan %20'lik finansman kaynakları hangileri? Onları ne kadar iyi tanıyorsunuz?

Ne İstedığınızı Belirlemek

Ne istediğinizi belirlemek, potansiyel finansman kaynaklarınızı tanımak kadar önemlidir. Ne istediğinizi belirlemek yalnızca, kuruluşunuzun net bir misyonu ve vizyonu, uzun vadeli hedefleri ve faaliyetleri ve bunların hangi maliyet ile uygulanabileceğine ilişkin gerçekçi bir değerlendirmeniz olduğunda mümkündür.

Ne istediğinizi belirlemiş olmanız, kuruluşunuzun, amaç ve hedeflerine ulaşmaya yönelik olarak planladığınız faaliyetlerin gerçekçi bir değerlendirmesine dayalı bir fon yaratma stratejisinin bulunduğu anlamına gelmektedir.

Hangi finansman kaynağından yararlanacak olursanız olun söz konusu finansman kaynağından ne istediğiniz ve neden istediğiniz konusunda net olmalısınız. Belirli bir bağış seviyesi veya katkı türünü ortaya koymalı ve bunun potansiyel destekçilerinizin niyetlerine hangi sebeplerle uygun olduğunu ifade etmelisiniz. Başvurularınız veya proje tekliflerinizde ne istediğinizi ve bu desteği neden istediğinizi yazarken başvuru formunun kurallarına

uymanız gerekmektedir. Farklı bağışçıların başvuru formları birbirinden farklı olmasına rağmen tüm formlarda sizden sorunun ve sorunu çözmeye yönelik planınızın ne olduğunu, kuruluşunuzu bu bağışa neden layık gördüğünüzü ve ne kadar desteğe ihtiyacınız olduğunu açık bir şekilde tanımlamanız istenmektedir.

Bağış/hediye talebinde bulunmadan önce araştırma yaparak ihtiyaç duyduğunuz ve talep etmeyi planladığınız bağış miktarını belirlemeli ve buna dayalı bir teklifte bulunmalısınız, ancak dayatmalardan kaçınmalısınız. Ayrıca aşağıdakiler gibi kafa karıştırıcı ifadeleri kullanmaktan kaçınmalısınız;

- Verebileceğiniz kadar verin,
- Ne kadar isterseniz o kadar bağışlayın (daha fazla bağışta bulunma imkanları olmasına rağmen ihtiyaç duyduğunuzdan daha az bağışta bulunmaları söz konusu olabilir),
- 100 ile 1000 arasında bir hediye verebilerseniz minnettar oluruz (ihtiyaçlarınızı net bir şekilde belirlememiş olduğunuz mesajını verebilir).

Talebinizi İletmek

Talebinizi yazılı veya sözlü olarak iletme aşamasında, başarınız büyük oranda talebi nasıl iletmeniz gerektiğini bilip bilmediğinize dayalı olarak şekillenecektir.

Talebinizi Sözlü Olarak İletmek

İlk olarak talebin sözlü olarak iletilmesi ihtimalini ele alalım. Öncelikle insanların destek talebinden bulunurken hangi durumlarda kendilerinden emin veya hangi durumlarda endişeli olduklarını anlamamız gerekiyor. Aşağıda, insanlara farklı durumlarda para talebinde bulunurken neden kendilerinden emin oldukları ve neden endişe duydukları sorulduğunda verilen cevaplardan bazıları yer almaktadır;

Şu durumlarda kendimden emin olurum:

- Kiminle konuştuğumu ve nasıl tepki vereceğini biliyorum,
- Yaptığım isteğe kesinlikle inanıyorum, ne istediğimi ve neden istediğimi tam olarak biliyorum,
- Hiçbir zaman birinin verebileceği miktardan daha fazlasını istemiyorum,
- İnsanlarla konuşmayı seviyorum,
- Dürüstüm ve elimden geldiğince açık davranıyorum- ve olduğumdan daha emin veya güvenliymişim gibi davranmıyorum,
- Uzun konuşmalar yapmıyorum veya vicdan muhasebesi yaptırmıyorum, çünkü çoğu insan halihazırda katkıda bulunmaktan memnuniyet duyuyor ve bundan zevk alıyor,

- Herkesin benimle aynı fikri paylaşmasını beklememem gerektiğini ve karşımdaki insanların talebime olumsuz yanıt verme hakkına saygı duymam gerektiğini öğrendim.

şu durumlarda endişeli olurum:

- Kendi taahhüdümünden emin değilim,
- Karşımdakinin hayır diyeceğinden korkuyorum, çünkü reddedilmeyi veya tartışmaya girmeyi sevmiyorum,
- Sosyal refah için para istemenin doğru olduğuna inanmıyorum, finansmanın vergilerden gelmesi gerektiğini düşünüyorum,
- İnsanların özeline girdiğimi düşünüyorum,
- Zengin insanların sevmiyorum- beni sinirlendiriyorlar ve huzursuz hissetmeme neden oluyorlar, fakir insanlardan ise talepte bulunmamamız gerektiğini düşünüyorum,
- Bence yaptığımız geniş anlamda yalvarmaktan farksız ve bunu hem kendim hem de istekte bulunduğum kişi için alçaltıcı buluyorum,
- Engelli bir kişi olarak bana yardım edilmesini değil haklarımın verilmesini istiyorum,
- Kendimi ikinci el araç satıcısı gibi hissetmekten alıkoyamıyorum.

Gördüğünüz üzere çoğumuz insanlardan bir istekte bulunurken garip hissedebiliyoruz. Bazen kendimizi karşıdakini zorluyormuşuz ve kişilerarası ilişkilerde nazik davranış kalıbının dışına çıkıyormuşuz gibi hissediyoruz. Birinden para ve başka bir destek talebinde bulunurken sıklıkla güven ve endişe hisleri bir arada duyulmaktadır. Bunun nedeni kendinizi içinde bulduğunuz durumun risk ve kişisel maruziyet barındırmasıdır. Ancak karizma, etkili konuşma becerisi ve bağış toplayan tecrübeli bir kişinin sahip olduğu güvenden yoksun olduğunuzu düşünmeniz, kimseden bir istekte bulunamayacağınız anlamına gelmemektedir.

Düşünme Arası

Sizin durumunuz nasıl? İnsanların para veya diğer destek türlerini talep ederken neden emin veya endişeli hissettiklerine ilişkin listeye göz atın ve hangilerinin sizin için geçerli olduğunu düşünün. Gerekirse listeye ekleme yapın.

Peki ya meslektaşlarınız? Meslektaşlarınızla kısa görüşmeler yapın ve onların destek isterken neden emin veya endişeli hissettiklerini öğrenin.

Listelerinizi paylaşın ve etkin bağış talebinde bulunmanızın önündeki engelleri nasıl aşacağınızı tartışın.

Talep sürecinin adımlarını anlayarak ve bunları uygulamanız için gerekli bilgi ve becerileri edinerek gerilim ve çatışmalar ile nasıl baş edeceğinizi öğrenebilirsiniz. Belirli bir talebi ortaya koymanın ideal bir yolu bulunmamaktadır. Talebinizi iletirken teklifinizin nasıl algılandığını düşünmeniz ve gerekli olduğunda tarzınızı değiştirmeniz önemlidir. Talebinizi, kuruluşunuzdan almış olabileceğiniz diğer bilgiler ve talepler ile ilişkilendirin. Ayrıca talebi yapacak en uygun kişinin kendiniz olduğuna inanmalısınız. Bağış istediğiniz kişi ile aynı dili konuşmanız ve şahsen onun değer ve endişelerini paylaşmanız çoğu zaman son derece etkili olacaktır.

Aşağıda birinden doğrudan büyük bir katkı talep ederken dikkate almanız gereken bazı genel tavsiyeler verilmektedir,



- Özel bir ana dönüştürün - büyük destek talebinizin yeri ve zamanlaması üzerinde dikkatli bir şekilde düşünmeniz yararlı olacaktır,
- Uygun giyinin -saygılı bir sözsüz iletişim, isteme sürecinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır,
- Kendinizi ve potansiyel bağışçınızı rahatlatın - bu talebin bir ilişki bağlamında gerçekleştiğini unutmayın. Her zaman kendinize ve potansiyel bağışçınıza görüşme esnasında rahat hissetmek için zaman verin.
- Karşılıklı anlayış oluşturun - potansiyel bağışçınızın istekleri, niyetleri ve endişelerine kulak verin. Ortak çıkarlar temelinde buluşmak önem arz etmektedir,
- Kim olduğunuzu açıklayın - kendiniz ve kuruluşunuzun ne yaptığı ve ne yapmadığı konularında açık konuşun. Kuruluşun başarılarından gururla bahsedin. Kesin ve net konuşun. Mali bir katkı talebinde bulunduğunuz için özür dilemeyin. Soru sorulmasına izin verin ve soruları yanıtsız bırakmayın. Sağduyulu davranın,
- Belirli bir miktarda para isteyin - “Sizden müzeye 1000 katkıda bulunmanızı istiyorum” gibi net bir talepte bulunun. Potansiyel bağışçınızı aceleye getirmemeniz ve ona talebiniz hakkında düşünmesi için zaman ve alan bırakmanız doğru ve uygun bir davranış olacaktır. Rahatsız edici derecede uzun bir zaman geçmesi halinde potansiyel bağışçınıza sorusu olup olmadığı sorun,
- Uygun şekilde dinleyin ve tepki verin - ne söylendiğini dikkatli bir şekilde dinlemelisiniz. Endişelerini anlamaya gayret gösterin. Ancak sözü sürekli talebinize getirerek amacınızdan sapmamaya çalışın. Katkının ne kadar önemli

olduğunu vurgulayın. Yanıt olumlu olursa doğru anladığınızdan emin olmak için verilen sözü tekrarlayın. Hemen orada bir yazılı anlaşma yapın – potansiyel bağışcınızın sizinle daha sonra irtibata gećmesini beklemeyin, çünkü çođu zaman bunu yapmazlar. Yanıt olumsuz olursa saygılı bir şekilde dinleyin ve sebeplerini netleştirin. Daha sonra olumlu yanıt vereceği farklı bir taleple tekrar karşısına çıkmanız söz konusu olabilir,

- Her zaman teşekkür edin – katkısı ne olursa olsun mümkün olduğuunda görüşmenizden sonra 48 saat içerisinde bir teşekkür mektubu gönderin. Kurmuş olduğunuz ilişkiyi pekiştirin ve bağışın ne kadar değerli olduğunu tekrarlayın.

Üstün bir kişisel performans ve kusursuz derecede hassas bir süreç başarınızı garanti altına almaya yetmemektedir. Bu durum ne sizin ne de potansiyel bağışcının suçudur. Fon yaratma alanında “potansiyel bağışcı” terimi kullanılıyor olsa da yaptığımız iş petrol arama işi değildir. İçinde bulunduğunuz süreç çok daha hassas bir süreç olan ilişki kurma sürecidir. Yaptığınız işin doğası gereği bazı zamanlar başarısız olmanız – veya başarıyı hemen yakalayamamanız kaçınılmazdır. Sahip olmanız gereken en önemli beceri “hayır” cevabı ile baş edebilme ve buna rağmen işinize devam edebilme becerisidir. Talebinizin başarıya ulaşması için kendinizi buna adanmanız ve aynı zamanda talebinizi büyük resmin içine sağlam bir şekilde yerleştirmeniz gerekmektedir. Tecrübenizden dersler çıkarmaya odaklanın. Talepte bulunduğunuz finansman kaynağı diğer birçok fırsattan sadece biridir. Ayrıca gelecekte durumun değişeceği umudunu taşımanız da önemlidir. Başarılı bir bağış toplayıcının söylediği şu sözleri hiçbir zaman unutmayın: Bugün “Hayır” denmesi yarın da “Hayır” deneceği anlamına gelmemektedir. Ben her zaman kurduğum ilişkiyi sürdürmeye çalışırım.

Talebinizi Yazılı Olarak İletmek

Talebinizi yazılı olarak iletirken hem kişisel hem de kişisel olmayan gerćek bir gerginlik söz konusu olmaktadır. İstenmeyen postalar ve toplu gönderilen e-postalara karşı yaygın olumsuz tepkiler, potansiyel finansman kaynağınızın ilgi ve dikkatini kısacık bir anda yakalamanız gerektiği anlamına gelmektedir. Bu da bir ikilime yol açmaktadır. Agresif taktikler kullanmayla bağlantılı tehlikelere kapılmadan hedef kitlenizi sizin talebiniz ile ilgilenmeye nasıl ikna edeceksiniz?

Örneğin, *doğrudan postalama* endüstrisi dikkatli denemeler yoluyla bunu nasıl başarabileceğinize ilişkin bazı kurallar oluşturmuştur,

- Zarf önemlidir – zarf üzerinde yer alan basit bir mesaj, alıcının zarfı açması için bir sebep teşkil edebilir,
- Kiřiselleřtirin – doğrudan posta paketlerinin içinde bir mektup olmadığında başarısız olma ihtimali artmaktadır ve bu mektup ‘gerćek’ bir mektuba ne kadar

benzerse o kadar etkili olacaktır,

- Güvenilirlik şarttır – bir amacın desteklenmesi veya talebinizin sunulmasında sürekli bağışçıların ve ünlü kişilerin kullanılması yanıtı olumlu yönde etkilemektedir,
- Tasarıma önem verin – kullandığınız başlıklar ve açılış cümleleriniz özellikle önem taşımaktadır,
- Alıcıyı sürece dahil edin – doğru sorular veya önerileri ortaya koyarak ya da sürece dahil olmalarını sağlayacak bir aracı, örneğin astım krizinin nasıl bir his olduğunu anlamaları için nefes alıp verebilecekleri bir çubuk koyarak bunu başarabilirsiniz.

Ayrıca potansiyel bağışçılarınıza göndereceğiniz mektup, broşür, bülten veya doğrudan posta paketlerinin içine neler yazabileceğinize ilişkin fon yaratma ustası Tom Arhern'in tavsiyeleri yararlı olabilir,

- Fon yaratma ile ilgili bir yazıyı yazmaya başlamadan önce şu sorulara cevap vermelisiniz: Benim hedef kitlem kim? Onlar hakkında ne biliyorum? Onların ilgisini ne çekebilir? Onları ne şaşırtabilir? Hangi duygusal tetiklemelere yanıt verirler? Onlara anlatabileceğim en önemli konu ne?
- Dale Carnegie önemli bir cümle sarf etmiştir: “Kendi istediğinizi almaya çalışmaktan vazgeçtiğinizde ve diğer insanların istediklerini almalarına yardım etmeye başladığınızda hem daha fazla eğlenir hem de daha fazla başarılı olursunuz”. Fon yaratma, cepleri boşaltmak değildir ve bağışçılar Bankamatik olarak görülmemelidir. Başarılı fon yaratma, bağışçılara dünyayı değiştirdikleri hissini yaşatmaktan geçmektedir. Başarılı fon yaratma, insanların kendilerini önemli hissetmek istediklerini ve iyi hissetmenin bir yolunun da iyi bir kuruluşa bir hediye vererek bir fark yarattıklarını hissetmek olduğunu fark etmektir. Fon yaratıcıların gerçek işi bağışçılara güçlü bir başarı hissini tattırmaktır.

Başarılı fon yaratma materyalleri hazırlamak için okuyucularınızın zihinlerinde dört ana kişiliğin bir arada bulunduğunu hayal etmelisiniz: dost canlısı, dışavurumcu, kuşkucu ve sonuç odaklı.

- Dost canlısı, insanlara ve insanların hikayelerine yanıt verir, yardımcı olmak, katkı sağlamak ve toplumun bir parçası olmak ister. Bu nedenle materyallerinize fotoğraflar, okuyucuyla göz temasında bulunan yüzler koymalısınız. Anında ilgi çeken, bilgilendiren ve ilham veren küçük belgesellere benzetebileceğimiz anekdotları ve insanların hikayelerini kullanmalısınız,
- Dışavurumcu, haberleri duymak ister. İlgi çekmek için haberlerden kısaca bahsedin. Haberleri başvuru mektubunuzun ilk paragrafına, internet sitenizin ana sayfasına veya bülteninizin kapak sayfasına yerleştirin. Haber nedir? Cesur ve yeni bir program, bir müşterinizin hayatının nasıl değiştiğine ilişkin bir hikaye, yeni

çıkan bir trend, bir sorun ve henüz kimsenin bilmediğı bir çözüm olabilir,

- Kuşkucu, fon yaratma başvuruları karşısında ihtiyatlı ve şüphelidir. Bu kuşkuculukla nasıl başa çıkabilirsiniz? Tüm itirazları önceden tahmin etmeli ve onlara yanıt vermelisiniz. Personeliniz ile beyin fırtınası yaparak kuşkucu bir kişinin sorabileceğı sorulardan oluşan bir Sıkça Sorulan Sorular listesi hazırlayın ve bu soruları internet sitenizde yanıtlayın, materyallerinize bastırın ve gönüllülerinize dağıtın. Gerçek insanların kuruluşunuzun başarıları hakkında konuştuğı kanıtlar hazırlayın, çünkü iyi ve güvenilir kanıtlar, kuşkuculuk ile mücadele için en iyi araçlardan biridir,
- Sonuç odaklı, bir sonraki adımın ne olacağını öğrenmek ister. Okuyucuya ne yapacağını tam olarak anlatın ve kolay bir işlem olduğunu gösterin. Örneğın, “Bize bir çek gönderin. Çeki, üzerinde adresin yazılı olduğı ve posta ücreti ödenmiş zarfın içine koyun”. Okuyucunun e-posta adresini mi istiyorsunuz? Kolay kullanılabilir bir yanıt kartı koyun. Okuyucunun gönüllü olmasını mı istiyorsunuz? Okuyucunun araması gereken kişinin adını ve telefon numarasını yazın. Belki de okuyucunun internet sitenizden bir PDF dosyasını indirmesini istiyorsunuz. Bunu nasıl yapacağını net talimatlar vererek anlatın.

Bu dört kişiliğı dikkate aldığınızda, fon yaratma materyalleriniz:

- Kalbe hitap edecek,
- Okuyucunun dikkatini çekecek haberler verecek,
- Kuşkuculuğı ortadan kaldıracak gerçekleri sunacak,
- Okuyucuya ne yapacağını ve nasıl yapacağını anlatacaktır.

Fon yaratma materyallerine, arkadaşınız ile sizi derinden heyecanlandıran bir konuda girdiğiniz bir diyalog olarak bakın. Fon yaratma materyalleri basit ve dostane bir tarza sahip olmalıdır. Olası itirazları öngörerek fon yaratma materyallerinizde bunlara cevap verin ve böylece güveni tesis edin.



Talebinizi Özel Etkinlikler Organize Ederek İletmek

Yakın zamanda Navigator Hayır Kuruluşu tarafından yapılan bir çalışma^{xviii}, özel etkinliklerin iyi finansman kaynakları olduğunu göstermiştir. Ayrıca özel etkinlikler, diğer fon yaratma olasılıklarını da beraberinde getirmektedir;



- Yiyecek, etkinlik yeri veya ağırlama gibi aynı katkılar. Bu neden faydalıdır? Daha önceden ilişki kurulmamış bir işletmeden aynı katkıların alınması daha kolaydır. Ayrıca bu katkılar, gelecekte diğer katkılar için bir temel oluşturabilir,
- Etkinliklerden elde edilen gelirin arttırılması için sponsorluklar yaygın olarak kullanılmaktadır. Sponsorlar etkinlik boyunca tanıtım yapma, programda reklamının yapılması veya şirket logosunun görünür şekilde yer alması gibi çeşitli faydalar sağlamaktadır,
- Ayrıca özel etkinlikler, potansiyel bağışçıların amacınız ile bir bağ oluşturmasına yardımcı olarak ilişkilerin kurulmasını sağlayabilir. Etkinlik, destekçiler ile şahsen tanışılması ve bazen büyük hediyelere yönelik ortamın oluşturulması için büyük fırsatlar sunmaktadır,
- Etkinlikler, yeni bağışçıların davet edilmesi ve kuruluşunuz ile tanıştırılması için bir fırsattır. Bunu yapabilmek için toplum içinde geniş çapta ilgi uyandırabilecek bir etkinlik planlayın ve makul seviyede bir giriş ücreti belirleyin,
- Ayrıca özel etkinlikler büyük oranda tanınırlık sağlayabilir. Personeliniz, mesajınızın yayılması için el ilanlarından yerel medya ile röportajlara kadar çok farklı yöntemler bulacaktır. Toplum içinde görünürlüğün sağlanması fon yaratma faaliyetlerinin başarıya ulaşabilmesi için önemlidir,
- Özel etkinlikleri, kurul üyeleriniz de dahil olmak üzere gönüllülerinize fon yaratma tecrübesini yaşatabileceğiniz bir fırsat olarak kullanın. Bir etkinliğin biletlerini satmak, bağışçı ile kişisel bir telefon görüşmesi yapmaktan daha az endişe vericidir. Gönüllülerin etkinlik faaliyetleri yoluyla güven kazanmalarına yardımcı olun.

Büyük bir etkinlik planlarken görevleri belirlenmiş birkaç tane komite oluşturmayı düşünebilirsiniz. Her komitenin başında bir gönüllü görevlendirilmeli ve komite üyelerinin çoğu yine gönüllüler olmalıdır. Her komitede, danışmanlık yapmak ve gerektiğinde lojistik görevleri yerine getirmek üzere elemanlarınızdan birkaçını çalıştırabilirsiniz.

Özel etkinlikler aniden çok fazla para kazanmak için bir yol değildir, ama gelecekte alacağınız bağışlar için bir başlangıç noktası olabilir ve toplumda profilinizi güçlendirebilir. Özel etkinlikleri akıllıca ve etkili bir şekilde kullanmalısınız.

İlişkinin Kurulması

Bireyler veya kuruluşlardan oluşan finansman kaynaklarınız ile doğru ilişkiyi kurmanız ve kurduğunuz ilişkiyi sũrdũrmeniz gerekmektedir. Bunu şu şekilde başarabilirsiniz;

- Aktif ilişki geliştirme,
- Dikkatli dũřũnme,
- Saygıyla takdir etme.

Aktif ilişki geliştirme, sizi doğrudan destekleyen veya sizi destekleyen bir kuruluşla çalışan kişiler ile ilişkilerinizi geliştirmek için sũrekli çalışmanız anlamına gelmektedir. Bu noktada, sizinle herhangi bir kişisel temasta bulunmaması gereken kamu kuruluşları istisna teşkil etmektedir.



Dikkatli dũřũnme, her bir kuruluşun nasıl işletildiği ve çalıştığının anlaşılması anlamına gelmektedir. Bağışçılara ulaşılması bakımından, kiminle arkadaşlık etmeniz gerektiğini bilmeyi ve rahatsız edici davranışlardan kaçınmayı ifade etmektedir. Hibe arayanlar bir vakfın başkanına mektup yazdıklarında genellikle program gũrevlisi tarafından yazılan ve başında “Başkanımız talebinizi bana yũnlendirdi, ũnkũ sizin de bilmeniz gerektiği ũzere, tũm teklifleri gũzden geçirmek benim gũrevim” ifadesi işe başlayan bir yanıt alırlar.

Saygıyla takdir etme, kuruluşunuzu destekleyen kuruluş ve bireylere teřekkũr etmeniz anlamına gelmektedir. Vakıf veya şirket, yaptığı bağışları için sık sık ve saygıyla anılmalı, değerlendirmeyi yapan kişiler, çabalarının ne kadar takdir edildiğini bilmelidir.

İlişki kurmak bağ kurmak demektir. Size destek sunan bireyler ve kuruluşlar ile ilişki kurarak onların sizin kuruluşunuz ile olan bağlarını gũlendirirsiniz. Bağ ne kadar kuvvetli olursa ilişkiniz o kadar derin olur. İlişki ne kadar derin olursa bağışçının daha bũyũk ve daha sık hediye verme ihtimali o kadar yũksek olur. Bũylece bağışılarınız, kuruluşunuzun misyonunu yerine getirmenizde sizinle ortaklık eder.

Bağışçılar ile ilişki kurulması ve sadakatin sağlanması ile ilişkin yedi temel stratejiye gũz atalım:^{xix}

Bağışçıları Kuruluşunuza ağırın

Bağışçılarınıza kuruluşunuz tarafından yapılan gũzel işlerin gũsterilmesi için onları tesislerinize davet etmek veya kuruluşunuzun bir projesi veya programının sonuçlarını gũrmeye gũtũrmekten daha iyi bir yol yoktur. Bunlara saha ziyaretleri adı verilmektedir ve

Bağışçıları sahaya götürmek şu avantajları sağlamaktadır;

- İlgileri bölünmeden sizin üzerinizde toplanır,
- Katkılarının nasıl kullanıldığını tam olarak görebilirler,
- Onları kilit personeliniz ile tanıştırabilirsiniz,
- Kuruluşun faaliyetlerinden yarar gören kişiler ile tanışabilirler,
- Sorular sorabilirler ve bu soruları cevaplamak için yeniden temas kurabilirsiniz,
- Başkaları ile paylaşacakları bilgiler edinirler,
- Bağışta bulundukları için kendilerini iyi hissederler.

Bağışçıları kuruluşunuza getirmenin diğer bir yolu, onları ev sahipliğini üstlendiğiniz etkinlik veya konserlere davet etmektir. Özellikle sanat veya eğitim alanında faaliyet gösteren bir kuruluş iseniz bunu yapmanız kolay olacaktır. Bağışçılara davetiye gönderdiğinizden emin olun ve bunun özel olmasını sağlayın. Onları her yıl en az birkaç etkinliğe davet edin. Etkinlik ne olursa olsun katılımda bulunan bağışçılara fazladan bir hizmet sunun – örneğin, konuşmacı, müzisyen veya sanatçı ile tanışabilecekleri bir resepsiyon.

Bağışçılarla tanışmak için dışarı çıkın

Bağışçıları kuruluşunuza getirmek her zaman mümkün olmayacaktır. Ancak bu durum, sizi ziyaret edemeyecek kadar meşgul bağışçılar ile kişisel iletişim kurma çabalarından vazgeçmeniz gerektiği anlamına gelmez. Kendiniz bir girişimde bulunarak bağışçıyı ziyaret edin. İlişki kurmak istediğiniz bağışçıyı ziyaret etmek için, bu ziyaretin gerekçesini belirleyerek randevu isteyin. Yeni projelerinizle ilgili bilgileri paylaşın. Bağışçı ile tanışmasını istediğiniz bir elemanınızı yanınızda götürün. Belki de en iyisi bir konuyla ilgili bağışçıya danışmak için randevu istemektir. Birinden yardım istemek, yapabileceğiniz en gurur okşayıcı harekettir. Bağışçıları bir kuruluşa profesyonel düzeyde, kuruluşun bağışçıya bilgi ve uzmanlığı için başvurmasından daha fazla yakınlaştıran çok az şey vardır.

Diğer bir seçenek, bağışçınızın hangi hayır etkinlikleri, profesyonel etkinlikler veya diğer etkinliklere katılacağını öğrenmeniz ve aynı etkinliklere sizin de katılmanızdır. Bağışçınız yerel düzeyde bir etkinlikte konuşma mı yapacak? Mümkünse siz de bu etkinlikte yer alın. Oraya gitmeniz hem bağışçınızın gururunu okşayacak hem de onunla ilgili daha fazla bilgi edinmenizi sağlayacaktır.

Kuruluşunuzun ofisinden fazla ayrılmıyorsanız telefonun başında oturarak sipariş gelmesini bekleyen bir satıcıdan farkınız yoktur. Bu şekilde bağışçılarla ilişki kuramazsınız, onlarla irtibat kurmanız şarttır.

Bağışçılarla irtibatı kesmeyin

Bağışçıların saha ziyaretlerine katılmasını sağlamanız ve onlara yukarıda belirtilen şekilde ulaşabilmeniz yeterli değildir. Onlarla irtibatı kesmemek için daha fazlasını yapmalısınız. Sonuçta bir bağışçı yılda kaç kere kuruluşunuzu ziyaret etmeyi kabul edebilir veya rahatsızlık verici bir hal almadan kaç kere randevu talebinde bulunabilirsiniz? Bu bağlamda, bağışçılarla

iletişim kurmanın ve onlara olan ilginizi ifade etmenin başka yolları da vardır. Bununla ilgili bazı fikirlere göz atalım;

- Bağışçılara düzenli olarak gönderilen bir bülteniniz olabilir. Bülten, müşterilerden çalışanlara kadar herkese gönderilen bir bültenden ziyade bağışçı topluluğuna hitap eden bir bülten olmalıdır,
- Bağışçıları basın bildirisi listenize dahil edin ve yayınlanan tüm basın bildirilerinin bir listesini bağışçılarınıza gönderin,
- Kuruluşun yaptığı faaliyetlere ilişkin fotoğraflar gönderin,
- Son olarak kuruluşunuza özel bir şeyler gönderin. Eğer sosyal hizmetler alanında çalışan bir kuruluş iseniz ve müşterileriniz el sanatları ile ilgileniyor ise bağışçılarınıza müşterilerinizden biri tarafından yapılmış bir elişini gönderebilirsiniz.
- Size gelen teşekkür notlarını bağışçılar ile paylaşın. Kuruluşunuzun müşterilerinden, bağışçıya mektup yazarak kuruluşun hayatlarını nasıl değiştirdiğini anlatmalarını isteyin.

Bağışçılara yardım etmenin yollarını arayın

Bağışçılarınızın isteyebilecekleri ticari ve sosyal irtibatları kurmalarına yardımcı olabilecek bir konumdasınız. Bağışçıyı, sosyal veya profesyonel çevrelerde tanınan kişilerce sizin için düzenlenen bir parti veya etkinliğe davet etmeniz, bağışçının yararlı temaslarda bulunmasına yardımcı olmanın iyi bir yoludur. Benzer şekilde, sosyal veya profesyonel konumunu güçlendirmeye çalışan bir bağışçı tarafından sizin için düzenlenen bir partiye topluluğunuzun önde gelen üyelerini davet etmeniz de işe yarayabilir. Burada önemli olan, siz veya yetkili müdürünüz veya yönetim kurulu başkanınız tarafından, bir sonraki hediye talebinizde ve ondan sonraki her talebinizde bağışçının hatırlayacağı bir fırsat sunulmasının mümkün olduğunu fark etmenizdir.



Bağışçıları yakınlaştırın: Onları program & diğer personel ile yakınlaştırmamanın yollarını bulun

Bir bağışçı ile ilişki kurmanın ve bağışçının kuruluşunuza sadakatini güçlendirmenin en iyi yollarından biri, bağışçının kilit personel ile yakınlığını arttırmaktır. Yetkili müdür ve diğer üst düzey personel bunun için kesinlikle uygundur. Ancak diğer yaklaşımlar da bulunmaktadır;

- Bağışçılarınızı ortak ilgi alanlarına sahip oldukları personel ile tanıştırebilirsiniz,
- Bağışçıları üst düzey program personeli ile öğle yemeğine davet edin. Bağışçılar kuruluşun yaptıklarına ilişkin içeriden bilgi alsınlar ve personel, bağışçıların değerini anlasın,
- Hediye için teşekkür ettikten sonra kuruluşun memnuniyetini göstermeye devam edin. Bir süre bekleyin ve ardından bir program personeli bağışçıya mektup

yazarak yakın zamanlı bir kampanyada bağışçı tarafından yapılan katkının veya yapılan katkıların toplamının bir programın oluşturulmasına, geliştirilmesine veya arttırılmasına nasıl katkıda bulunduğunu anlatsın. Bu mektubun, siz veya yetkili müdür ya da yönetim kurulu başkanı tarafından yazılmasından ziyade hediye kullanımı amacına uygun olarak değerlendiren bir kişi tarafından yazılmasını sağlayın.

Personel ile irtibat, bağışçıların kuruluşa aidiyet duygusunu güçlendirebilir. Ayrıca bağışçının hediyesinin daha fazla sayıda yüz ve isim ile bağdaşmasını sağlar. Bağışçıların sadakatine ilişkin bilinen bir gerçek de insanların insanlara bağışta bulunduğu gerçeğidir. Ancak her zaman geliştirme ofisinin koordinasyon merkezi rolünü üstlendiğinden ve diğer personelin ne zaman, kiminle ve hangi sebeple görüştüğünü bildiğinden emin olun. Finansman taleplerinin koordine bir şekilde yapılması gerektiğini unutmayın.

Her zaman bağışçılara cömertlikleri için hızlı ve doğru bir şekilde teşekkür edin

Bağışçılara teşekkür etmek o kadar basit bir kuraldır ki belki de bununla ilgili konuşmamıza gerek bile yoktur. Ancak bağışçılara teşekkür etme aşamasında, diğer aşamalarda olmadığı kadar fazla hata yapılmakta ve bunların sonuçları çok daha yıkıcı olmaktadır. Bu nedenle şimdi teşekkür etmenin altı önemli kuralını gözden geçirelim;

- Bağışçıya hemen teşekkür edin. Verilen hediye için teşekkür notunuzu hediye teslim alındıktan sonra bir gün içerisinde gönderin. Hiçbir şey anında edilen bir teşekkürden daha önemli değildir,
- Mütevazı davranın. Verilen hediye bağışçının bir sorumluluğuymuş gibi ve zaten bu hediye bekliyormuşsunuz gibi davranmayın,
- Bağışçının cömertliğini övün ve hediye ne kadar önemli olduğunun bağışçı tarafından anlaşılmasını sağlayın,
- Bağışçının liderliğini övün. Bağışta bulunan herkes liderdir, bağışçıya lider gibi muamele edin ve hediyesinin başka kişileri de bağışta bulunmaya teşvik edeceğine dikkat çekin,
- Bağışçılara geçmiş destekleri için teşekkür edin. Bağışçı bugün bir hediye verdiğinde ona geçmişte verdiği destekten duyduğunuz memnuniyeti de iletin, ama gelecekteki desteklerden bahsetmeyin,
- Ve son olarak hiçbir zaman hayal kırıklığını belli etmeyin. Verilen hediye için, boyutu ne olursa olsun, asla memnuniyetsizlik göstermeyin.

Teşekkür ederken hatırlamanız gereken iki önemli husus vardır. Bağışçılar bunu hem beklemekte hem de hak etmektedir.

Bağışçılar Doğru Şekilde Tanıtın

Bağışçılara teşekkür etmek özel bir harekettir. Bağışçı ile kuruluş arasındadır. Bağışçılar tanıtılmak ise kamuya açık bir eylemdir ve kamuya açık olduğu için bağışçının bunu isteyip istemediğinde kesinlikle emin olmalı ve ona göre hareket etmelisiniz.

İsminin açıklanmamasını isteyen bir bağışçıyı halka açıklamanız kesinlikle uygun değildir. Bağışçının ne derecede tanıtılmak istediğini bildiğinizden emin olun. Aşağıda bağışçılarını nasıl tanıtacağınıza ilişkin bazı fikirler bulabilirsiniz;

- Büyük hediyeler verildiğinde basın bildirisi yayınlayın ve hem hediyein öneminden hem de bağışçının cömertliği ve liderliğinden bahsedin,
- Bir bağışçının tanıtılması onun isminin kullanılması fırsatını da kapsar. İsmi vermek işe yarayabilir, ama bunu abartmadığınızdan emin olmalısınız. Kuruluşunuzun fiziksel varlıklarının hepsine birinin isminin verilmesi, gerçekten önemli isim verme fırsatlarının değerini düşürecektir,
- Bağışçıların isimlerinin bir binanın girişindeki duvara yazılması bağışçılar tanıtmanın diğeri bir yoldur. İsmi duvarda yer alan bir bağışçının kuruluşuna aidiyet hissinin kuvvetleneceği açıktır,
- Bülteninizde bağışçılar tanıtın. Bağışçının yıllık raporda anıldığından ve tüm hediyelerinin açıklandığından emin kesinlikle emin olun. Yıllık raporunuzun içine bağışçıların tanıtıldığı bir kısım ekleyin,
- Son olarak bir bağışçı tanıtma programı oluşturun. Bağışçılar tanıtmanın, sonradan akla gelen bir düşünce olmasına izin vermeyin. Görev listenizde bunu önceliklendirin ve nasıl yapacağınıza ilişkin yazılı bir program hazırlayın. Daha geniş kapsamlı bir gelişim operasyonunuz varsa bağışçılar tanıtma sorumluluğunu başka birine devredin. Bağışçılar tanıtma bir süreçtir. Bu süreci yönetin.

Bağışçılarla ilişki kurulması hususunda son olarak gelişim görevlisi olarak kuruluşunuzun bağışçılar ile aranızdaki kişisel ilişkinin yapısına ilişkin birkaç noktayı vurgulamak istiyoruz.

- Aranızdaki ilişki profesyonel olmalıdır. Bağışçılarla ilişkiniz ticari bir ilişkidir. Siz bir kuruluşu temsil ediyorsunuz. Bu kuruluşa hediye verilmesi sürecini kolaylaştırmaya çalışıyorsunuz,
- Saygı çerçevesinde olmalıdır. Büyük hediyeler veren bağışçıların çoğu muhtemelen varlıklı, yüksek seviyede profesyonel başarı sahibi ve toplumda önemli bir konuma sahip kişiler olmaktadır. Sizin gelişim görevlisi olarak bu grubun bir parçası olmanız mümkün değildir. Gelişim görevlileri bağışçılara yardımcı olmak için vardır. Sizin göreviniz onlara hizmet sunmaktır. Siz onların arkadaşı değilsiniz. Bağışçıya, istenenden daha fazla samimiyet ile yaklaşmaktansa beklenenden

daha fazla savunmayla yaklaşmak çok daha iyidir. Evet, bağışçı ile aranızda bir arkadaşlığın oluşması mümkündür. Ancak bu arkadaşlığı öncelikle bağışçının kabul ve teşvik etmesi gerekmektedir,

- Bağışçıyla kurduğunuz ilişkinin kişisel bir ilişki olduğu düşüncesine kapılmayın. Söz konusu ilişki bağışçı ile kuruluş arasında kurulmaktadır. Sizin göreviniz, bağışçılar ile çalıştığınız kar amacı gütmeyen kuruluş arasındaki bağlantıyı güçlendirmektir. Çabanız bu yönde olmalıdır. Bu nedenle de bağışçılarla ilişki kurarken, aranızdaki ilişkinin yapısını unutmamak oldukça önemlidir.

Vakıflar ve şirketler çoğu zaman yaptıkları iyi işlerin halk tarafından duyulmasını ister. Onların katkılarını kamuya anlatabileceğiniz fırsatlar bulmaya çalışın. Belirli bir projeye destek veriyorlarsa her zaman medya ile iletişimizde desteğe ilişkin takdirinizi de belirtin. Uygunsa program görevlileri, destek yöneticileri ile vakıf veya şirket yöneticilerini önemli etkinliklere dâhil edin.

Size yardım eden vakıf veya derneklerdeki bireylere kişisel olarak teşekkür edin. Yalnızca en üst düzey görevliye bir teşekkür mektubu göndermek yeterli olmayacaktır. Hibe talebinizle ilgili çalışan herkese ulaşın. Ayrıca hibeyi almanız bile teşekkür edin. Potansiyel finansman kaynağı ve personeli, evet cevabına olduğu kadar hayır cevabına ulaşmak için de aynı derecede çalışmaktadır. Bu çalışmaları için onlara teşekkür edin. Bir defasında bir vakıf başkanı, hibe verilmemesine rağmen teşekkürler eden başvuru sahiplerini ne kadar takdir ettiğini belirtmişti. Hibe teklifleri reddedilen her dört kuruluştan yalnızca birinin veya daha azının teklifleri incelendiği için teşekkür etme zahmetine girdiğini ifade etmişti.





AB Finansman Kaynakları



TEMEL HUSUSLAR

Bu bölümde Batı Balkanlar ve Türkiye’deki finansman fırsatları ele alınmaktadır. Bu fırsatlar arasında şunlar yer almaktadır:

- Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı- IPA,
- Avrupa Demokrasi ve İnsan Hakları Aracı- EIDHR,
- AB Topluluk Programları,
- Vatandaşlar için Avrupa,
- Progress – Topluluk İstihdam ve Sosyal Dayanışma Programı,
- Hayat Boyu Öğrenme Programı,
- Gençlik Programı.

AB Finansman Kaynakları

Kitapçıkta özellikle hibe şeklinde alabileceğiniz AB fonları vurgulanmaktadır. Bu hibelerden yararlanmanızı sağlayacak etkin projeleri nasıl hazırlayacağınıza da odaklanılmaktadır.

Fon yaratma faaliyetleri bölümünde belirtildiğı üzere ilk adımı sizin atmanız gerekmektedir. Ne istediğinizi bilmeniz esastır. Sürecin finansman fırsatlarından ziyade sizin fikirlerinize dayalı olarak ilerlemesi daha iyi olacaktır. Burada, AB finansmanı almak için başvuruda bulunurken tecrübe edeceğiniz teknik, mantıklı ve net sürecin, Brüksel ve AB finansman sürecinin gerektirdiğı bazen karmaşık ama akılcı dilde ifade edildiğı basit bir kılavuz sunulmaktadır.

İçinde bulunduğumuz dönemde Batı Balkan ülkeleri ve Türkiye'ye aşağıdaki AB finansman olanakları sağlanmaktadır:

- IPA – Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı,
- Avrupa Demokrasi ve İnsan Hakları Aracı,
- AB Topluluk Programları,
- Vatandaşlar için Avrupa,
- Progress (Topluluk İstihdam ve Sosyal Dayanışma Programı),
- Hayat Boyu Öğrenme Programı,
- Gençlik Programı.



Katılım Öncesi Yardım Aracı - IPA

IPA, Batı Balkan ve Türkiye için başlıca AB finansmanıdır. 2007 yılından itibaren aday ve potansiyel aday ülkelere yapılan mali yardımlar, Katılım Öncesi Yardım Aracı (IPA) adı altında birleştirilmiştir. Bu yardım aracı çerçevesinde, Batı Balkanlar ve Türkiye'ye, siyasi, ekonomik ve yasal alanlarda üyelik kriterlerini karşılamaları için finansman verilmektedir. IPA, CARDS da dahil olmak üzere geçmişte verilen katılım öncesi yardımlarının yerini almıştır. IPA mali destek için genel bir çerçeve sağlamaktadır.

AB, aşağıdakilere katılım öncesi mali yardım vermektedir:

- Aday ülkeler, şu anda: Hırvatistan, Türkiye ve Eski Yugoslav Makedonya Cumhuriyeti,
- Potansiyel adaylar: Arnavutluk, Bosna Hersek, Karadağ, Sırbistan, BM Güvenlik Konseyi'nin 1244/99 sayılı kararı uyarınca Kosova.

Yardımanın en önemli odağı, siyasi reformun, özellikle kurum geliştirme sürecinin desteklenmesi, hukukun üstünlüğünün güçlendirilmesi, insan hakları, azınlıkların korunması ve sivil toplumun geliştirilmesidir.

Bir ülkenin AB üyesi olmadan önce işleyen bir piyasa ekonomisine ve AB içindeki rekabet baskısı ve piyasa kuvvetleri ile baş etme kapasitesine sahip olması gerekmektedir. Bu nedenle, ekonomik büyüme ve daha iyi istihdam olanaklarına önayak olan ekonomik reformun desteklenmesi için yardım verilmektedir. Ayrıca, örneğin çevrenin korunması ve suç, uyuşturucu ve yasadışı göç ile mücadele alanlarında müktesebatla (üyelikle bağlantılı yükümlülükler) uyum için de yardım sağlanmaktadır. Bunun yanında, katılım öncesi yardım, bölgesel işbirliğini teşvik etmekte ve sürdürülebilir gelişme ve yoksulluğun azaltılmasına katkıda bulunmaktadır. AB finansmanının amacı, toplumda ve ülke ekonomisinde bütün olarak orta ila uzun vadeli değişimlerin sağlanmasıdır. Reformların hızı ve katılım sürecinin hızı arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır.

IPA kapsamında verilen mali destek katılım odaklıdır ve her ülke için Avrupa ve Katılım Ortaklıklarında belirlenmiş olan ve her sonbahar yayınlanan genişleme stratejisi raporu ile ilerleme raporlarında belirtilen önceliklere dayalı eylemlerde bulunmaktadır. Genişleme paketine, IPA *çok yıllık indikatif mali çerçeve* (MIFF)^{xx} eşlik etmektedir. MIFF, Komisyonun ülke ve bileşenlere göre tahsis edilen indikatif mali yardımlara ilişkin planları hakkında bilgi vermek için tasarlanmıştır. Bu finansal matris, politik çerçeve ile bütçe süreci arasındaki ilişkiyi kurmaktadır. Üçer yıllık dönemler temelinde her yıl gözden geçirilmektedir.

Yayınlanan en son MIFF, 2009–2012 yıllarına aittir. 2007 ve 2008 yılına ait güncellenen rakamlar da verilmiştir. Aşağıdaki tabloda ülkelere göre rakamlar milyon Euro bazından gösterilmektedir.

Ülke	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Hırvatistan	141.2	146.0	151.2	154.2	157.2	160,4
Eski Yugoslav Makedonya Cumhuriyeti	58.5	70.2	81.8	92.3	98.7	105,8
Türkiye	497.2	538.7	566.4	653.7	781.9	899,5
Arnavutluk	61.0	70.7	81.2	93.2	95.0	96,9
Bosna Hersek	62.1	74.8	89.1	106.0	108.1	110,2
Karadağ	31.4	32.6	33..3	34.0	34.7	35,4
Sırbistan	189.7	190.9	194.8	198.7	202.7	206,8
BMGK 1244 uyarınca Kosova	68.3	124.7	66.1	67.3	68.7	70,0
Çok Faydalanıcı Programlar	109.0	140.7	160.0	157.7	160.8	164,2

MIFF’deki tahsisatlara ve politik çerçeve kapsamındaki önceliklere dayalı olarak her ülke için (artı tüm çok faydalanıcı programlar için bir tane) çok yıllık indikatif planlama belgeleri (MIPD) hazırlanmakta ve bu belge aracılığıyla Komisyon tarafından katılım öncesi yardıma ilişkin spesifik amaç ve seçenekler sunulmaktadır. Bunlar da üç yıllık dönemi kapsamaktadır. En son yayınlanan MIPD’ler 2008–2010 yıllarını kapsamaktadır.

IPA bileşenleri

IPA, **beş bileşenden** oluşmaktadır ve bileşenlerden her biri, faydalanıcı ülkelerin ihtiyaçlarına göre belirlenmiş öncelikleri kapsamaktadır.

Aşağıdaki iki bileşen tüm faydalanıcı ülkeleri ilgilendirmektedir.

Bileşen I: Geçiş Dönemi Desteği ve Kurumsal Yapılanma

Müktesebatla ilgili tüm kurumsal yapılanma faaliyetlerini ve yatırımlarını kapsamaktadır. Faydalanıcı ülkelerin idari ve adli kapasitelerinin geliştirilmesine yardımcı olmakta; önceliğe dayalı olarak diğer bileşenlerde açıkça yer almayan işbirliği tedbirlerini sunmaktadır.

Bileşen II: Sınır Ötesi İşbirliği

Faydalanıcı ülkeler ile Üye Devletler arasındaki sınırlararası faaliyetleri desteklemektedir. Ayrıca IPA faydalanıcılarının uygun olan Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu (ERDF) uluslararası ve bölgelerarası işbirliği programları ve Avrupa Komşuluk Politikası Fonu (ENPI) deniz havzası programlarına katılımını da kapsamaktadır.

Diğer üç bileşen yalnızca aday ülkeler için geçerlidir:

Bileşen III: Bölgesel Kalkınma

Aday ülkelerin erişimine açıktır. ERDF ve Uyum Fonuna olabildiğince benzer bir uygulama yapılmasına özen gösterilmekte ve böylece faydalanıcı ülkeler, Dış Yardım kuralları kapsamındaki Yapısal Fonlara ilişkin uygulamaya mümkün olan en yüksek oranda yakınlaştırılmaktadır.

Bileşen IV: İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi

Aday ülkelerin erişimine açıktır. Ülkeleri Avrupa İstihdam Stratejisi çerçevesinde Avrupa Sosyal fonunun programlanması, uygulanması ve yönetilmesine hazırlamaktadır.

Bileşen V: Kırsal Kalkınma

Katılım sonrası dönemdeki sistemlere mümkün mertebe benzeyen katılım öncesi yardımında bulunarak aday ülkeleri katılım sonrası AB-f finansmanlı kırsal kalkınma programlarına hazırlamaktadır.

IPA uygulaması

IPA'nın uygulanma şekli, ilgili ülkenin AB nezdindeki statüsüne bağlıdır. Bu ülkeler AB'ye giden yolun farklı yerlerinde bulunmaktadır. Finansman araçlarının uygulanması genellikle farklı idari seviye ve otoritelerin sürece dahil olmasını gerektirmektedir. Stratejik MIPD'lere uygun olarak yıllık veya çok yıllık programlar (bileşene bağlı olarak) tasarlanmaktadır. Bu programlar, faydalanıcı ülkeler ve diğer paydaşlar ile yapılan istişareyi takiben Komisyon tarafından onaylanmaktadır. Uygulama için üç farklı yol bulunmaktadır:

- Merkezi: Brüksel'deki Komisyon tarafından yönetilen,
- Merkezi olmayan: akredistasyon sürecinin sonucunda faydalanıcı ülkelerin makamları tarafından yönetilen,
- Paylaşılan: sınır aşan programın yönetimine katılan Üye Devletlerden birinin makamları tarafından yönetilen.

Örneğın, aday ÷lke statüsündeki Hırvatistan ve Türkiye’de ulusal idareler merkezi bir role sahiptir. Hırvatistan’a verilen IPA yardımı *beş IPA bileşeni* kapsamında merkezi olmayan yönetim altında uygulanmaktadır.

÷lke Hibeleri

Genişleme ÷lkelerine sağlanacak IPA yardımı ihale ve hibeler, Komisyon ile faydalanıcı ÷lke arasında hazırlanan proje fişlerine dayalıdır. *÷lke sayfalarındaki* mali yardım kısımlarına göz atınız.^{xxi} Tüm hibeler internette yayınlanmaktadır.^{xxii}

Çok Faydalanıcılı Programlar

Çok faydalanıcılı programlar, Ulusal Programları desteklemek ve Batı Balkanlar ve Türkiye’de çok taraflı ilişkileri kuvvetlendirmek için tasarlanmıştır. Strateji kapsamında Avrupa entegrasyonu ve bölgedeki istikrar için önem taşıdığı tespit edilen alanlara odaklanılmaktadır. Bölgesel düzeyde etkili olacak ve/veya yatay olarak birden fazla faydalanıcı ÷lkede uygulamaya konduğunda ölçek veya kapsam ekonomilerine yarar sağlayabilecek programlar bu çerçevede finanse edilmektedir. Bunlar arasında Bölgesel Kamu İdaresi Okulu, Orta Avrupa Serbest Ticaret Anlaşması (CEFTA), Bölgesel İşbirliği Konseyi (RCC) ve yeni Sivil Toplum Aracı da yer almaktadır.

IPA Sivil Toplum Aracı

Komisyonun 2007–2008 Genişleme Stratejisi ve Başlıca Zorluklar hakkında Konseye ve Avrupa Parlamentosuna Sunduğu Bildirimde sivil toplumun önemi vurgulanmıştır.^{xxiii}

2009–2010 Genişleme Stratejisi ve Başlıca Zorluklar bildiriminde vatandaşlar ve idarelerin AB’ye yakınlaştırılmasının önemi. Sivil toplum kuruluşlarına daha fazla katılım sağlanması, demokrasinin kalitesi ile katılım sürecinin kalitesini arttırmak için önemli bir adım olarak gör÷lmektedir. Komisyon, IPA kapsamında sivil toplum aracının uygulanması yoluyla faydalanıcı ÷lkelerin tümünde teknik destek ofislerinin kurulması süreci ve AB kuruluşlarına düzenlenen gitgide artan sayıda kısa süreli ziyaretler ile 800 kişinin Batı Balkanlar ve Türkiye’de düzenlenecek çalıştaylara katılımı finanse edilmiştir.

Komisyon, kültür, azınlıklar gibi sektörlere ve işadamları derneklerine öncelik verilerek sivil toplum ortaklıklarını desteklemeye devam edecektir. Bölgenin ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması için *sivil toplum gelişimi ve diyalogu* koordine edilecek ve yeni sivil toplum aracını oluşturan üç müdahale alanına dayalı olarak yürüt÷lecektir:

- Sivil toplumun rolünü pekiştiren yerel sivil girişimler ve kapasitenin güçlendirilmesine yönelik Sivil Girişimler ve Kapasite Oluşturma Desteği,

- “İnsandan İnsana (P2P)” Programı - Karar alma süreci ve toplum üzerinde etki sahibi gazeteciler, genç politikacılar, sendika liderleri ve öğretmenler gibi grupların AB kurum ve kuruluşlarını ziyaret ettiği programlar,
- Faydalanıcı ülkeler ve AB’deki sivil toplum kuruluşlarının ortaklığında yürütülen ve bilgi alışverişi ile ağ oluşturmaya katkıda bulunan Ortaklık Faaliyetleri.



Avrupa Demokrasi ve İnsan Hakları Aracı

Avrupa Demokrasi ve İnsan Hakları Aracı (EIDHR), Avrupa Parlamentosu ve Konsey tarafından Aralık 2006 tarihinde kabul edilmiştir.

Bu araç, 1994 yılında Avrupa Parlamentosu tarafından oluşturulmuş olan Avrupa Demokrasi ve İnsan Hakları Girişiminin yerini almıştır. Bu aracın yürürlük tarihinin 1 Ocak 2007 olması, dünyada demokrasi ve insan haklarını güçlendirilen faaliyetlere 2007–2013 perspektiflerine göre mali destek verilmesini mümkün kılmaktadır.

AB Topluluk Programları

Topluluk Programlarının amacı, Avrupa Birliği'nin iç politikalarının desteklenmesidir. Bunlar, AB ve Üye Ülkeleri tarafından iç bütçe başlıklarına göre belirlenmiş hedeflere ulaşmada faydalanılmak üzere oluşturulmuş eylem programlarıdır. Ancak bazı Topluluk Programları AB'ye katılım sürecindeki ülkelere açıktır.

Bu nedenle, Topluluk Programları Katılım Öncesi Stratejisinin önemli araçlarından biridir ve bu araç yoluyla, Aday Ülkeler, Avrupa Birliği'nin politikaları ve çalışma yöntemlerine aşına olmaktadır.

Programlar, özellikle reform süreci için önemli bir referans noktası olacak alanlarda ve Katılım Ortaklıklarına uygun olarak teknik bilgi ve iyi uygulamaların aktarımını desteklemektedir.

Vatandaşlar için Avrupa

Vatandaşlar için Avrupa, aktif Avrupa vatandaşlığını teşvik etmekte, vatandaşları merkez almakta ve onlara Avrupa vatandaşları olarak sorumluluk üstlenme fırsatını sunmaktadır. Avrupa'nın kurulmasına sağlanan katılımın arttırılması ihtiyacına yanıt vermekte ve farklı ülkelerdeki vatandaşlar ile kuruluşların bir araya gelmesi, birlikte hareket etmesi ve ulusal vizyonu aşan bir Avrupa ortamında çeşitliliklere saygı göstererek kendi fikirlerini oluşturmaları için işbirliğini teşvik etmektedir.

Bu kapsamda dört farklı eylem bulunmaktadır:

Eylem 1: “Avrupa’da Aktif Vatandaşlar” vatandaşların, kardeş kent faaliyetleri veya diğer Vatandaş projeleri ile bağlantılı faaliyetler yoluyla katılımını sağlamaktadır,

Eylem 2: “Avrupa’daki Aktif Sivil Toplum” Avrupa düzeyindeki sivil toplum kuruluşlarına yöneliktir ve iş programlarına dayalı olarak yapısal destek veya uluslararası projeler için destek verilmektedir,

Eylem 3: “Avrupa için Hep Birlikte”, sınırlar dâhilinde olabildiğince fazla kişiye hitap eden ve Avrupa’yı vatandaşları için daha ulaşılabilir hale getiren görünürlüğü yüksek etkinlikler, çalışmalar ve bilgilendirme araçlarını desteklemektedir;

Eylem 4: “Aktif Avrupa Anısına”, tarihi yerler ve sürgünlerle bağlantılı arşivlerin korunmasını, Nazizm ve Stalinizm kurbanlarının anılmasını desteklemektedir.

Program, Avrupa Birliği Üye Devletleri ile EEA Anlaşmasına taraf ülkeler, aday ülkeler ve bazı yasal ve mali yükümlülükleri yerine getirmeleri şartıyla Batı Balkan ülkelerine açıktır.

Aşağıda katılımda bulunan ülkelere ilişkin bilgiler yer almaktadır:

Ülkeler	Durum
Hırvatistan	Hırvatistan 5 Kasım 2007’den beri katılımcı ülkedir
Eski Yugoslav Makedonya Cumhuriyeti (EYMC)	Eski Yugoslav Makedonya Cumhuriyeti 19 Mart 2009’dan beri katılımcı ülkedir
Türkiye	Ne zaman katılmayı planladığını bildirmemiştir
Arnavutluk	Arnavutluk 28 Nisan 2009’dan beri katılımcı ülkedir
Bosna Hersek	Katılmayı isteyip istemediğine ilişkin bildirimde bulunmamıştır
Karadağ	Katılım isteğini gayri resmi olarak ifade etmiştir
Sırbistan	Katılmayı isteyip istemediğine ilişkin bildirimde bulunmamıştır

Progress – Topluluk İstihdam ve Sosyal Dayanışma Programı

Progress – Topluluk İstihdam ve Sosyal Dayanışma Programı – istihdam ve sosyal eylemler alanında Avrupa Birliği’nin hedeflerine ulaşılması için mali destek sağlamaktadır. Progress beş ana alana odaklanmaktadır:

- İstihdam,
- Sosyal içerme ve koruma,
- Çalışma şartları,
- Ayrımcılık yapmama ve çeşitlilik,
- Cinsiyet eşitliği.

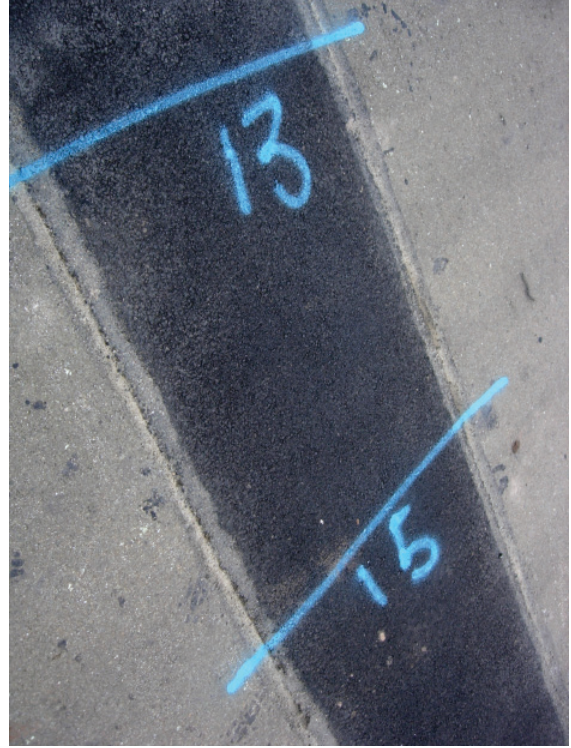
Progress'in altı genel hedefi bulunmaktadır:

- Üye Devletlerin, politikaların analizi, değerlendirilmesi ve yakından izlenmesi yoluyla bilgi ve anlayışının artırılması,
- Program dahilindeki alanlarda istatistiksel araçlar, yöntemler ve ortak göstergelerin (gerektiğinde cinsiyet ve yaş grubuna göre ayrılmış) geliştirilmesine destek verilmesi,
- Üye Devletlerde topluluk hukukunun ve politika hedeflerinin uygulanmasına destek verilmesi ve bunların izlenmesi suretiyle verimlilik ve etkilerinin değerlendirilmesi,
- Ağ oluşturma ve karşılıklı öğrenmenin teşvik edilmesi ve iyi uygulamalar ile yenilikçi yaklaşımların AB düzeyinde yaygınlaştırılması,
- Paydaşlar ve halk arasında politika alanlarına ilişkin farkındalık oluşturma,
- AB'deki önemli ağların kapasitesini arttırarak AB politikaları ve hedeflerini teşvik etme, destekleme ve daha da geliştirme.

Progress üç eylem türünü desteklemektedir:

- Analiz,
- Karşılıklı öğrenme, farkındalık ve bilgi değişimi,
- Ana aktörlerin desteklenmesi.

Progress, AB ile ortaklık içerisindeki aday ülkeler ile istikrar ve ortaklık sürecine dahil Batı Balkan ülkelerinin erişimine açıktır. Programa tüm kamu kurumları ve/veya özel kurumlar, aktörler, kuruluşlar, özellikle de aşağıdakiler erişebilmektedir:



- Üye devletler,
- Kamu istihdam servisleri ve kuruluşları,
- Yerel ve bölgesel otoriteler,
- Topluluk Hukukunda öngörülen uzmanlaşmış organlar,
- Sosyal ortaklar,
- STK'lar, özellikle de Avrupa düzeyinde teşkilatlanmış olanlar,
- Yüksek öğretim kuruluşları ve araştırma enstitüleri,
- Değerlendirme uzmanları,
- Ulusal istatistik ofisleri,
- Medya.

Hayat Boyu Öğrenme Programı

Hayat Boyu Öğrenme Programı, çeşitli eğitim ve öğretim girişimlerinden oluşmaktadır. Yaşamlarının farklı dönemlerindeki bireylerin Avrupa çapındaki ufuk açıcı öğrenme fırsatlarından yararlanmasını sağlamaktadır. Dört alt programdan oluşmaktadır:

- Comenius: okullar için,
- Erasmus: yüksek öğretim,
- Leonardo da Vinci: mesleki eğitim ve öğretim için,
- Gruntvig: yetişkin eğitimi için.

STK'lar Leonardo ve Gruntvig'den yararlanabilmektedir.

Ortak konulu (transversal) program, yukarıda sayılan dört alt programı destekleyerek en iyi sonuçlara ulaşılmasını sağlamaktadır. Dört temel faaliyet bulunmaktadır: politika alanında işbirliği, diller, bilgi ve iletişim teknolojileri, proje sonuçlarının yaygınlaştırılması ve kullanılması. Başvuru sahiplerinin aşağıdaki ülkelerden birinde yerleşik olması gerekmektedir:

- Avrupa Birliği'nin 27 Üye Devleti,
- EFTA-EEA ülkeleri: İzlanda, Lihtenştayn, Norveç,
- Aday ülkeler: Türkiye

Ayrıca Hırvatistan ve Eski Yugoslav Makedonya Cumhuriyeti'ndeki başvuru sahipleri şunlara erişim sağlayabilmektedir:

- Grundtvig ve Leonardo da Vinci ortaklıkları,
- Grundtvig hizmet içi Eğitim,
- Leonardo da Vinci Hareketlilik,
- Grundtvig ziyaretleri ve değişimleri,
- Sektör programları kapsamındaki hazırlık ziyaretleri,
- Ortak Konulu Programdaki Kilit Faaliyet 1 kapsamındaki çalışma ziyaretleri.

Ayrıntılı bilgi alınabilecek Ulusal Ajanslar:

- Hırvatistan: Hareketlilik ve AB Programları Kurumu,
- Eski Yugoslav Makedonya Cumhuriyeti: Avrupa Eğitim Programları ve Hareketlilik Ulusal Ajansı
- Türkiye: AB Eğitim ve Gençlik Programları Merkezi

Gençlik Programı

Gençlik Programı, 15–28 yaş grubundaki (bazı durumlarda 13–30) gençlere yönelik AB programıdır. Genç Avrupalılar arasında aktif vatandaşlık, dayanışma ve hoşgörünün aşılanması ve Birliğin geleceğinin şekillenmesinde gençlerin rol alması amaçlanmaktadır. AB sınırları içinde ve dışında hareketliliği, yaygın eğitimi ve kültürlerarası diyalogu desteklemekte ve eğitimsel, sosyal ve kültürel altyapılarından bağımsız olarak tüm gençlerin katılımını teşvik etmektedir.

Program beş Eylemden oluşmaktadır:

Eylem 1 - Avrupa için Gençlik: Gençlik değişimleri, gençlik girişimleri ve gençlik demokrasi projeleri aracılığıyla gençlerin aktif vatandaşlık, katılım ve yaratıcılıklarının desteklenmesi,

Eylem 2 - Avrupa Gönüllü Hizmeti: Yurtdışında kar amacı gütmeyen, ücretsiz gönüllü faaliyetlere bireysel veya gruplar halinde katılım yoluyla gençlerin dayanışma anlayışlarının gelişmesine yardımcı olur,

Eylem 3 - Dünya Gençliği: Dünya çapında gençler ve gençlik kuruluşları arasında ortaklıklar ve değişimleri destekler,

Eylem 4 - Gençlik Destek Sistemleri: Gençlik çalışanları ve gençlik kuruluşlarının desteklenmesi ve faaliyetlerinin kalitesinin arttırılmasına yönelik çeşitli tedbirler içerir,

Eylem 5 - Gençlik Alanında Avrupa İşbirliği için Destek: Özellikle gençler ile politika yapıcılar arasında diyalogu arttırarak Avrupa düzeyinde gençlik politikaları alanında işbirliğini destekler.

Program Ülkeleri ile Ortak Ülkelerin katılımı arasından bir ayrım bulunmaktadır. Program Ülkeleri, Avrupa Birliğine katılmaya aday olan ülkelerdir- Türkiye. *Komşu Ortak Ülkeler*, Arnavutluk, Bosna Hersek, Hırvatistan, Eski Yugoslav Makedonya Cumhuriyeti (EYMC), BMGK 1244/1999 sayılı kararı uyarınca Kosova, Karadağ, Sırbistan, Ermenistan, Azerbaycan, Belarus, Gürcistan, Moldova, Rusya Federasyonu ve Ukrayna'dır.

Program Ülkelerinden gelen katılımcılar destekçiler Gençlik Programının tüm Eylemlerine katılabilmektedir. Komşu Ortak Ülkelerden gelen katılımcılar ve destekçiler, Gençlik Programındaki Eylem 2 ile alt-eylem 3.1'e katılabilmektedir. Dünyadaki Diğer Ortak Ülkelerden katılımcılar ve destekçiler ise Gençlik Programındaki Eylem 2 ve alt-eylem 3.2'ye katılabilmektedir.





AB Fonlarına Erişim



TEMEL KONULAR

Bu bölümde hibe şeklindeki AB fonlarına nasıl erişeceğiniz anlatılmaktadır. Tüm hibe programları için geçerli bazı temel prensipleri öğreneceksiniz. Ayrıca hibe verme sürecinin başlıca adımlarını öğreneceksiniz:

- Teklif çağırısı,
- Projeleri değerlendirme,
- Projelerin onayı,
- Sözleşme, raporlama ve ödemeler,
- AB finansmanlı projelerin uygulanması.

Son olarak AB fonlarına erişim için kuruluşunuzu hazırlarken size yardımcı olacak bazı somut araçları nasıl kullanacağınıza ilişkin bilgi edineceksiniz.

AB Fonlarına Erişim

AB Komisyonu, Avrupa Birliği politikaları ile bağlantılı projelerin veya faaliyetlerin uygulanması için AB Bütçesinden veya Avrupa Kalkınma Fonu'ndan hibe şeklinde para tahsis etmektedir.

Araştırma, eğitim, sağlık, tüketicinin korunması, çevrenin korunması ve insani yardım gibi çok farklı alanlarda hibeler verilmektedir. Hibelerin birçok farklı alanda verilmekte olması itibariyle karşılanması gereken spesifik şartlar programlar arasında farklılık göstermektedir. Bu nedenle, potansiyel bağışcınızı tanımaya çalışmanız ve bunun için dikkatli bir şekilde internete başvurarak her bir hibe programının ve başvuru sürecinin kurallarını ve şartlarını öğrenmeniz önemlidir.

Ne var ki tüm hibe programları için geçerli bazı temel prensipler bulunmaktadır:

- AB Hibeleri, tamamlayıcı finansman şeklindedir. AB genellikle projeleri %100 finanse etmemekte, hibe faydalanıcısının eş finansmanını gerektirmektedir. Spesifik gereklere bağlı olarak eşfinansman, hibeyi alan kuruluşun kendi kaynaklarından veya aynı katkı olarak ya da üçüncü tarafların para aktarması ile sağlanabilir,
- AB Hibeleri belirli bir operasyonun maliyetini başa baş karşılar ve faydalanıcılara kar bırakması mümkün değildir,
- AB Hibeleri hibe onaylanmadan önce tamamlanmış faaliyetler için geriye dönük olarak verilemez,
- Aynı faaliyet için birden fazla hibe verilemez,
- Hibeler, geçerli masrafların, diğer bir deyişle faydalanıcılar tarafından ödenen ve ilgili faaliyetlerin yürütülmesi için gerekli görülen maliyetlerin geri ödenmesine dayanmaktadır,
- Faaliyetlerden elde edilen sonuçlar faydalanıcıların mülkiyetindedir,
- Hibeler, iki taraf arasında imzalanan yazılı anlaşmaya tabidir.

Hangi hibelerin verileceği, Avrupa Komisyonunun Departmanları veya hibe programlarını yöneten diğer belirlenmiş makamlar tarafından hazırlanan yıllık veya çok yıllık programlara göre belirlenmektedir. Yıllık Çalışma Programlarını internet sitelerinde yayınlamaktadırlar.

Programlar, yıl içerisinde verilmesi öngörülen hibelerin verileceği faaliyet alanı, hedefleri, zaman çizelgesi, mevcut bütçe ve verilme şartları gibi ana hatlarını belirlemektedir. İlgili yıl içerisinde çalışma programında herhangi önemli bir değişiklik yapılırsa bu değişikliğin başlangıçtaki çalışma programı ile aynı şartlar altında yayınlanması gerekmektedir.

AB kalkınma yardımı çok yıllık programlar aracılığıyla dağıtılmaktadır ve bu programlar, Batı Balkanlar ve Türkiye’de Genişleme ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü tarafından koordine edilmektedir.



Bu programların oluşturulması ve yönetilmesi aşamasında Komisyon ortak ülkelerdeki makamlara danışmaktadır ve danışma süreci sonucunda çok yıllık ulusal indikatif programın da içinde yer aldığı karşılıklı kabul gören bir ülke stratejisi ve bölgesel strateji ortaya çıkmaktadır. Söz konusu belgelerde, AB’deki sosyo-ekonomik göstergeler ve ortak ülkelerin öncelikleri gözden geçirilmekte, işbirliği yoluyla çözümlenebilecek sorunlar ile fırsatlar tespit edilmekte ve ardından program ve projelerin tanımlanabileceği ve geliştirilebileceği uygun bir çerçevenin sağlanabilmesi için işbirliğinin başlıca hedefleri ve sektörel öncelikler kararlaştırılmaktadır.

Hibelerin nasıl verileceğine ilişkin katı kurallar bulunmaktadır. Bu kurallar programlama, şeffaflık ve eşit muamele ilkelerine dayanmaktadır. Hibe verme sürecinin temel adımları şunlardır:

Teklif Çağrısı

Çalışma programlarına bakarak sizi ilgilendiren alanları belirleyebilirsiniz. Ancak başvuruda bulunmak için Yönetim Otoritelerinin Teklif Çağrısını yayınlamasını beklemeniz gerekmektedir. Teklif Çağrısı ile adaylar belirli bir süre içerisinde duyurulan hedeflere uygun ve şartları karşılayan eylem tekliflerini sunmaya davet edilmektedir. Bu teklif çağrıları, Yönetim Otoritelerinin internet sayfalarında, Avrupa Birliği Resmi Gazetesi – C serisinde, EuropeAid internet sitesinde veya yerel düzeyde yayınlanmaktadır.

Başvuru Kılavuzu

Başvuru Kılavuzunda aşağıdaki ayrıntılar yer almaktadır:

- Teklif Çağrısının amacı, hedefleri ve öncelikleri,
- Başvuru sahipleri ve ortakların uygunluğuna ilişkin kurallar,
- Finansmana uygun eylem türleri ve maliyetler,
- Değerlendirme (seçim ve hibe verme) kriterleri,

- Başvuru formunun nasıl doldurulacağı, ekine neler konacağı ve başvuruda hangi prosedürlerin izleneceğine ilişkin talimatlar,
- Sonrasında gerçekleştirilecek değerlendirme sürecine ilişkin bilgi (indikatif zaman çizelgesi de dahil olmak üzere) ve başarılı başvuru sahiplerine uygulanacak akdi şartlar.

Başvuru Kılavuzları, Başvuru Formu ve Ekler ile birlikte internette, EuropeAid internet sitesinde yayınlanmaktadır. Sözleşme Makamının Avrupa Komisyonunun hizmet birimlerinden biri olmaması halinde ise yerel düzeyde (ilgili alandaki basın organları, yerel yayınlar vb.) yayınlanmaktadır. Kılavuzlar, Teklif Çağrısının bağlamına uygun dillerde yayınlanmaktadır.

Başvuru Formu

Aşağıdaki bölümlerden oluşmaktadır:

- Ön teklif,
- Teklif edilen projeye ilişkin bütçesini de içeren bilgi,
- Başvuru sahibine ilişkin bilgi,
- Ortaklara ilişkin bilgi.

Ekler

Beyanlar ve destekleyici belgelerin orjinalleri ve fotokopilerini içermektedir. Destekleyici belgelerin AB'nin resmi dillerinden birinde veya -geçerli ise- uygulama ülkesinin dilinde hazırlanmamış olması halinde başvuru sahibinin uygunluğunu kanıtlayan belgelerin tercümesine gerek olabilir.

Teklifler, Sözleşme Makamının Teklif Çağrısında belirtilen adresine ve en geç Teklif Çağrısında öngörülen tarihte (ve elden teslimatlar için öngörülen saatte) gönderilmelidir. Son tarih, gönderim tarihi, damga pulu tarihi veya tediye tarihi (elden teslimatlarda son tarih kılavuzda belirtilen tarih ve saattir) ile teyit edilmelidir.

Projelerin seçimi ve hibelerin verilmesi

Uygunluk kriterleri

Belirlenen kriterler, şeffaflık ve ayrımcılık yapmama prensiplerine uygun olmalı ve iki farklı hususu belirlemelidir:

- Başvuru sahibi ve ortaklarının uygunluğu: yasal ve idari statülerinin Teklif Çağrısında öngörülen şartlara uygun olması gerekmektedir. Eğer Teklif

Çağrısında bir faaliyetin ortak olarak yürütülmesinden bahsedilmekte ise asgari ortak sayısı ile ana başvuru sahibinin ortaklarında aranacak uygunluk kriterleri belirtilmelidir. Ana başvuru sahibi ve ortaklarında aranacak uygunluk kriterleri birbirinden farklı olabilmektedir. Başvuru sahibinin uygunluğu Beyanına göre ve Başvuru Kılavuzunda yer alan kriterlere göre değerlendirilmektedir. Başvuru sahibinin beyanı, istenen destekleyici belgeler ile uyumlu olmalıdır. Destekleyici belgelerdeki bir eksiklik veya Başvuru Sahibinin Beyanı ile destekleyici belgeler arasındaki tutarsızlık durumunda başvuru reddedilir.

- Projenin uygunluğu: Başvuru Kılavuzunda belirtilen faaliyet türleri, sektörler veya temalar ile Teklif Çağrısında yer alan coğrafi bölgelere atıfta bulunmaktadır. Değerlendirme Komitesi, İyi İdari Uygulamaları dikkate alarak değerlendirme sürecinin herhangi bir evresinde başvuru sahibini, uygunluk kriterlerine uymadığının anlaşılması halinde, değerlendirme dışında bırakabilir.

Değerlendirme kriterleri

Değerlendirme kriterleri, değerlendirme tablolarında yer alan seçim ve hibe verme kriterlerinden oluşmaktadır.

- Başvuru sahiplerinin mali ve operasyonel kapasitelerinin teklif edilen projeyi uygulama bakımından değerlendirilmesine yardımcı olmak için kullanılmaktadır. Başvuru sahibi, projenin yürütüldüğü süre içerisinde faaliyetlerini sürdürmek ve gerektiğinde projenin finansmanına katkıda bulunmak için istikrarlı ve yeterli finansman kaynaklarına sahip olmalıdır. Başvuru sahipleri ve ortakları teklif edilen projeyi başarı ile tamamlamak için gerekli yönetim kapasitesine, profesyonel yetkinliğe ve niteliklere sahip olmalıdır. Mali kapasitenin teyidi, özellikle başvuru sahiplerinden talep edilen destekleyici belgelerin analiz edilmesi yoluyla yapılmaktadır ve bireysel burslar, kamu kurumları veya uluslararası kuruluşlar için uygulanmamaktadır,
- Sunulan başvurularının kalitesinin, belirlenen hedefler ve öncelikler bakımından değerlendirilmesine ve hibelerin, teklif çağrısının genel etkililiğini azami düzeye çıkartan projelere verilmesine imkan sağlamaktadır. Bu kriterler, Projenin ilgililiği, teklif çağrısı hedefleriyle uyumu, kalitesi, beklenen etkisi, sürdürülebilirlik ve maliyet etkinliği gibi hususları içermektedir.

Bu kriterler, Sözleşme Makamının hedef ve önceliklerine uygun ve Topluluk finansmanının görünürlüğünü sağlayan projelerin seçilmesine imkân tanımaktadır.

Değerlendirme sürecinin aşamaları

Değerlendirme süreci, ön tekliflerin/tekliflerin Sözleşme Makamınca teslim alınması ile başlamakta, seçilen başvuru sahiplerine hibelerin verilmesi ile sona ermektedir.

Süreçte atılan adımlar şu şekildedir:

- Tekliflerin teslim alınması: Sözleşme Makamı teklifleri kaydetmeli ve elden teslim edilen teklifler için alındı belgesi vermelidir. Zarflar kapalı (mühürlü) kalmalı ve açılana kadar güvenli bir yerde tutulmalıdır,
- İdari kontrol: Son başvuru tarihine uygun olarak gönderilen teklifler bir idari kontrolden geçirilerek kontrol listesindeki maddeleri karşılayıp karşılamadıkları belirlenmektedir. Eksik dosyalar değerlendirme sürecine alınmaz. Teklif çağrısında başvuru sahibinin ret mi edileceği yoksa Değerlendirme Komitesi tarafından belirlenen süre içinde kendisinden açıklama talebi mi isteneceği belirtilmektedir,
- Tekliflerinin açıldığının bildirilmesi: Sözleşme Makamı, tüm başvuru sahiplerine, başvurularının son teslim tarihinden önce teslim edilip edilmediğine, başvurularına verilen referans numarasına, başvurunun kontrol listesindeki tüm maddeleri karşılayıp karşılamadığına ve başvuru formlarının değerlendirme için önerilip önerilmediğine dair standart bir yazı gönderecektir,
- Tekliflerin incelenmesi ve değerlendirilmesi: tüm başvurular, teklif çağrılarında açıkça duyurulan kriterlere dayalı olarak incelenmekte ve değerlendirilmekte, bu esnada eşitlik gözetilmektedir. Başvurunun kalitesi, seçim ve hibe verme kriterlerini içeren değerlendirme tablosuna göre değerlendirilmektedir. Sorulara ve bölümde ortaya konan kriterlere dayalı olarak her bölümle ilgili yorumlar yapılmaktadır. Bazı durumlarda belirli alt bölümler için de yorumda bulunulması gerekebilmektedir. Genel değerlendirme, her alt bölümde alınan puanların bölüme



göre toplanması ile ulaşılan puanlara dayalıdır,

- Başvuru sahiplerine standart bir yazı gönderilmesi: gereken onaylar alındıktan sonra Sözleşme Makamı standart bir yazı göndererek başvuruları seçimi geçen başvuru sahiplerini haberdar etmekte ve seçilen başvurular için gerekli destekleyici belgelerin sunulması çağrısında bulunmaktadır. Adaylar, teklifleri hakkındaki nihai karara ilişkin tek tek bilgilendirilmektedir.

Avrupa Komisyonu, hibelerin kamu fonlarından verilmesi nedeniyle şeffaflık prensibini uygulamaktadır. Bu bağlamda Komisyon Departmanları ve/veya AB finansmanlı hibelerin yönetiminden sorumlu diğer yönetim otoriteleri, internet sitelerinde bir önceki yıl verdikleri hibeleri yayınlamaktadırlar, ancak bireylere burs şeklinde verilen hibeler istisna teşkil etmektedir.

Sözleşme, raporlama ve ödemeler

Standart hibe sözleşmesinde faydalanıcının bağımsızlığı tanınmakta ve yönetim kuralları buna göre belirlenmektedir. Sözleşme, Sözleşme Makamının ön onayı olmaksızın projenin alıcı tarafından uyarlanması veya değiştirilmesine, yapılacak değişiklikler esasa yönelik olmadığı ve herhangi bir bütçe başlığında %15'ten daha büyük bir değişikliğe yol açmadığı sürece izin vermektedir.

Ödeme prosedürleri farklılık gösterebilmektedir, ancak genellikle şunları içermektedir:

- İlk ön finansman ödemesi, sözleşme tutarının %80'i veya ilk yıllık bütçenin %80'i oranındadır ve sözleşmenin iki tarafça imzalanmasını müteakip yapılır,
- Tutarı yüksek sözleşmelerde, bunun sonrasında yılda bir defa, bir önceki ödemenin %70'i (daha önceki ödemelerin %100'ü) tükendiği gibi bir ara rapor (teknik ve mali) sunulmalı ve ödeme talebinde bulunulmalıdır,
- Bu durumda yeni bir ön finansman ödemesi yapılır. Önceki yıl yapılan ön finansmanın %70'inden daha azı harlandıysa yeni ön finansman ödemesi bir önceki ön finansman ödemesinin harcanmamış miktarı oranında azaltılır. Bakiye, nihai raporun onaylanmasını müteakip ödenir,
- AB, projenin belirli bir kısmını ödemek yerine toplam geçerli maliyetlerin belirli bir yüzdesini ödemektedir. Projenin sonunda geçerli maliyetin tahmin edilenden daha düşük gerçekleşmesi durumunda hibe buna orantılı olarak azaltılacaktır,
- Hibe tutarı 100.000 Euro'dan fazla olduğunda nihai raporun ekinde, 750.000 € veya daha yüksek tutarlı hibelerde yeni ön finansman talebinin ekinde ve işletme hibelerinde mali yıl içinde 100.000 € üzerindeki ödeme taleplerinin ekinde harcama teyit raporu gönderilmektedir,

- Ön finansman hibenin toplam tutarının %80'ini aştığında, ön finansman ile aynı miktarda mali teminat şart koşulmaktadır. Sözleşme Makamı, söz konusu mali teminat yerine ödemeleri taksitlere bölmeyi de seçebilir,
- Faydalanıcı, belgeleri bakiyenin tamamı ödendikten sonra yedi yıl süreyle ve sözleşmenin tabi olduğu kanunla ilişkili anlaşmazlıklar zaman aşımına uğrayana kadar saklamalıdır. Bu süre içinde ve sonrasında Sözleşme Makamı, kişisel verilere gizlilik politikasına uygun şekilde muamele eder.

AB finansmanlı projelerin uygulanması

Hibe sözleşmelerinin değiştirilmesi

Değişiklikler, sözleşmenin hibe verme kararının yerindeliliğini sorgulatacak veya başvuru sahiplerine eşit muamele prensibi ile çelişecek nitelikte değiştirilmesi amacına yönelik olmamalı, bu gibi bir etki yaratmamalıdır. Azami hibe miktarının arttırılması mümkün değildir. Zeyilname hazırlanması bazen çok uzun sürebilmektedir.

Satın alma

Projenin uygulanması için hibe faydalanıcısı tarafından hizmet, mal veya iş alınması gerektiğinde faydalanıcı, satın alma sözleşmeleri yapılırken sözleşme ekinde yer alan Ek IV'te düzenlenmiş kurallara uymalıdır. İhale, paranın karşılığında en iyi değeri sağlayan (en iyi para-kalite oranını sunan teklif) teklife verilmeli, bu süreçte potansiyel yükleniciler için şeffaflık ve adil rekabet sağlanmalı ve çıkar çatışması olmamasına özen gösterilmelidir.

Hibe geri dağıtımı

Proje kapsamında üçüncü taraflara mali destek verilmesi (hibe geri dağıtımı) gerekiyor ise desteğin, projenin temel amacı olmaması ve desteğin verilmesine ilişkin şartların hibe sözleşmesinde kesin surette tanımlanmış olması koşuluyla verilmesi mümkündür. Hibe sözleşmesinde şunlar belirtilmiş olmalıdır:

- Üçüncü tarafa ödenebilecek asgari ve azami mali destek tutarı ile net tutarın belirlenmesinde kullanılacak kriterler,
- Önceden belirlenmiş bir listeye dayalı olarak söz konusu mali destekten yararlanabilecek farklı faaliyet türleri,
- Üçüncü taraflara faydalanıcı tarafından verilebilecek azami mali destek 100.000 € ve üçüncü taraf başına verilebilecek azami mali destek 10.000 €'dur.

Eş finansman

AB hibeleri bazı durumlarda bir program veya proje finansmanındaki geçerli maliyetlerin

%100'ünü karşılayabilmektedir, ancak genel kural, faydalanıcının (kamu kurumu, KOBİ veya STK olabilir) da eş finansman yoluyla maliyetlerin karşılanmasına katkıda bulunmasıdır. Her programın gereken eş finansman seviyesine ilişkin farklı kuralları bulunmaktadır.

- AB fonlarına dayalı eş finansman yasaktır,
- “Çifte finansman”a da izin verilmemektedir. Çifte finansman nedir? Çifte finansman, aynı harcama kaleminin (belirli bir maliyet) ayrı ayrı farklı kaynaklara (AB, ulusal veya bölgesel) sunulması suretiyle tüm kaynaklardan mali destek alınması eyleminin kibarca ifade edilmiş şeklidir. Diğer bir deyişle, kamu fonlarının sahtecilik yoluyla istismar edilmesi anlamına gelmektedir ve kesinlikle yasaktır.



Fon Yaratma Stratejisi Oluşturma

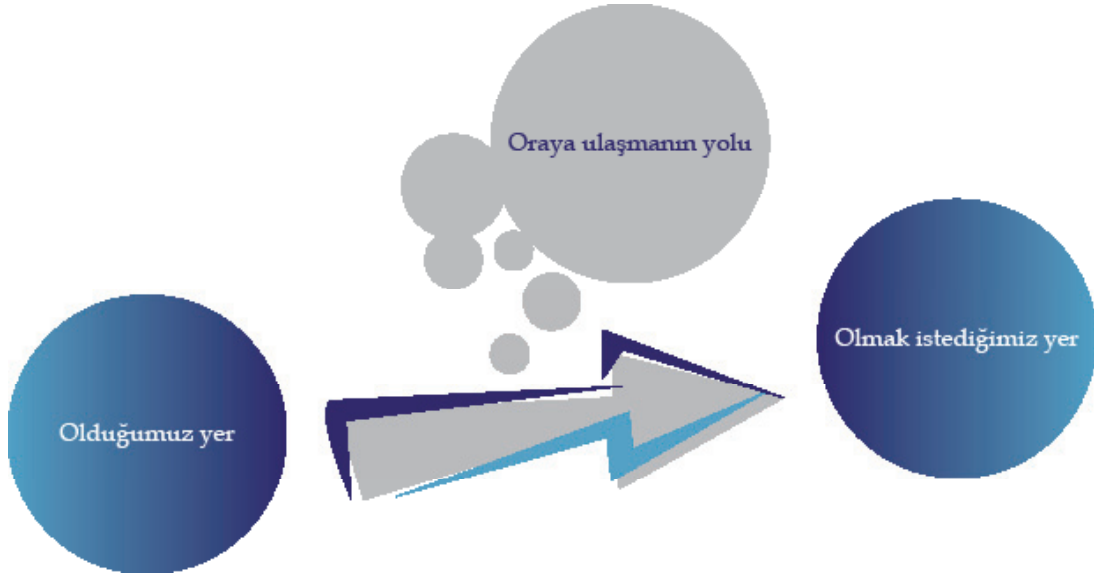


TEMEL KONULAR

Bu bölümde kuruluşunuz için nasıl bir Fon Yaratma Stratejisi oluşturabileceğiniz açıklanmaktadır. Ayrıca, bu görevi başarıyla yerine getirebilmeniz için size yardımcı olacak Araç Kutusundaki somut araçlara da değinilmektedir.

Fon Yaratma Stratejisi Oluşturma

Kuruluşunuzun fon yaratma stratejisi, kuruluşunuzun stratejik planının bir parçasıdır, plan içindeki plandır. Stratejik planlar veya fon yaratma planlarının oluşturulmasına ilişkin adımlar şunlardır: Mevcut durumun analiz edilmesi (olduğumuz yer), arzu edilen Geleceğin hayal edilmesi (olmak istediğimiz yer) ve arzu edilen geleceğe ulaşmanın yollarının bulunması.



Planlama sũreçleri şunlarla karakterizedir:

- Kapladıkları zaman dilimleri;
- şimdiki Zaman, Gelecek ve Çözümlerin hangi spesifiklik, ayrıntı ve netlik seviyesinde belirlendiği.

şimdiki zamanın sorunları veya gelecekte istediklerimize zaman bakımından ne kadar yakınsak bunları o kadar spesifik ve net olarak görebiliriz ve bizi bulunduğumuz yerden olmak istediğimiz yere götürecektir yolu o kadar net olarak belirleyebiliriz.

Eylem planlama, kısa zaman dilimleri ile anlık problemleri çözmenizi ve net, ayrıntılı hedefler veya sonuçlara ulaşmanızı sağlayacak spesifik eylemleri kapsamaktadır.

Stratejik planlama, uzun veya orta vadeli zaman dilimleri ile karmaşık problemleri çözmenizi ve daha az spesifik, daha az ayrıntılı vizyonlar veya stratejik hedeflere ulaşmanızı sağlayacak daha genel nitelikteki faaliyetleri kapsamaktadır.

Neredeyiz: şimdiki Zaman

şimdiki zaman, bizi engelleyen problemler ve bize yardımcı olan fırsatlar ile tanımlanabilir.

Problemler, bizi olmak istediğimiz yere gitmekten ve arzu ettiğimiz geleceğe ulaşmaktan alıkoyan olumsuz koşullar ve engellerdir. Problemler, değiştirmek istediğimiz durumlardır. Çoğu kişi tarafından “problem” kelimesi yerine genellikle başka sözcükler kullanılmaktadır. Bunların bazıları, örneğin zorluklar ve engeller, negatif çağrışımlara sahipken, meseleler ve durumlar gibi sözcükler daha nötrdür. Hatta zorluklar ve fırsatlar gibi diğer bazı kelimeler olumlu çağrışımlar yapmaktadır.

Fırsatlar, koşulların, bulunduğumuz yerden gelecekte olmayı arzu ettiğimiz yere gitmemize yardımcı olabilecek elverişli veya avantajlı kombinasyonlarıdır.

Problemlerin de birçoğu fırsat olarak algılanabilir. Gerçek problemlerin belirlenmesi ve tanımlanması, planlama sürecindeki en önemli (ve zor) adımlardan biridir.

Bu nedenle, yalnızca semptomlara odaklanırsak problemin kendisini ortadan kaldırmamız mümkün olmayacaktır veya yalnızca tek bir çözüme odaklanırsak diğer yararlı çözüm yolları gözden kaçacak veya göz ardı edilecektir.

Nerede olmak istiyoruz: Gelecek

Vizyon, ulaşılmak istenen uzak bir Geleceğin tasviridir. Hedef, zaman bakımından daha yakın bir geleceği veya vizyona kıyasla daha az karmaşık bir geleceği tasvir etmektedir.

Hedefler iki şekilde tanımlanabilir:

- Problemin tanımından başlayarak: problemi olumsuz bir ifadeden olumlu bir ifadeye çevirerek, problemin çözüme kavuşmuş olduğu, engelin ortadan kaldırılmış olduğu veya fırsatın yakalanmış olduğu arzu edilen durumu tanımlayarak,
- Vizyondan başlayarak: Vizyonda yer alan spesifik alanları belirleyerek, bu alanları daha ayrıntılı olarak tanımlayarak ve tanımın içine Vizyona ulaşılması için atılması istenen adımları dahil ederek.

Hedefler, spesifiklik ve netlik seviyesine bağlı olarak Stratejik Hedefler, Program Hedefleri veya Proje Hedefleri olabilir. Bunların hepsi arzu edilen geleceği tanımlar, şimdiki zamana daha yakındır ve bu nedenle daha spesifik ve nettir.

İstediğimiz Yere Nasıl Ulaşacağız: Çözümler

Stratejiler, bulunduğumuz yerden gelecekte olmak istediğimiz yere nasıl ulaşacağımızı tanımlamaktadır. Stratejiler şunlardan oluşabilmektedir:

- Stratejik Hedeflere nasıl ulaşacağınızı tanımlayan Programlar dizisi,

- Program Hedeflerine nasıl ulaşacağını tanımlayan Projeler dizisi,
- Proje Hedeflerine nasıl ulaşacağını tanımlayan Faaliyetler dizisi,

Strateji, program, proje veya faaliyetin uygulanabilmesi için şunlara ihtiyaç vardır:

- Kilit paydaşların taahhüdü, desteği veya kabulü,
- Belirli kaynaklara erişim: insan, malzeme, bilgi (teknik veya mali açıdan ulaşılabilir),
- Zamanla ilgili bir plan. Örneğin süre ve diğer stratejiler, programlar veya faaliyetlerle ilişki.



Kuruluşunuzun Stratejik Planı, misyonunuzu yerine getirmenize yönelik ayrıntılı bir plandır.

- Farklı analiz çerçeveleri kullanarak kuruluşun mevcut yapısını inceler,
- Kuruluşunuzun misyonu ve vizyonunda işlenmiş arzu edilen geleceği tanımlar,
- Arzu edilen geleceğe ulaşabilmek için hangi program, hizmet ve faaliyetleri uygulayacağınızı belirler.

Stratejik Plana dayalı olarak kuruluşunuzun bütçesini oluşturabilirsiniz. Çünkü ne yapılacağını ve nasıl yapılacağını bilmeniz, maliyetleri analiz etmenizi ve gelirler ile harcamaları dengelemenizi mümkün kılar.

Fon yaratma stratejiniz, kuruluşunuzun mali sürdürülebilirliğini yani uzun vadede misyonuna ulaşmasını sağlayacak çözümleri ortaya koyar. Sürdürülebilir finansman, kısa vadeli proje döngülerinin ötesinde daha kalıcı, güvenilir ve çeşitli bir gelir tabanına ulaşmaktır. Fon yaratma stratejisi ile şunlar belirlenmektedir:

- Fon yaratma hedefinize ulaşmanız, yani belirli program, faaliyet veya hizmet bedellerini karşılamak için gerekli gelir miktarını elde etmeniz için gereken potansiyel finansman kaynakların tümü,
- Belirlenen finansman kaynaklarına erişim sağlamak için neler yapılacağı,
- Gereken eylemlerin yapılmasında kimlerin ve ne zaman sorumluluk üstleneceği,
- Bu eylemlerin maliyeti ve hangi diğer kaynaklara ihtiyaç duyulduğu.

Stratejik plana benzer bir şekilde fon yaratma stratejisi de canlı bir dokümandır ve periyodik olarak personel, yönetim ve yönetim kurulu tarafından gözden geçirilmektedir. Fon yaratma stratejisinin de finansman başvuruları yapmaya başlamadan önce oluşturulmuş olması gerekmektedir. Asla yazıldıktan sonra kenara atılan bir belge olmamalıdır ve hiçbir zaman kuruluşun, önceden planlanmamış finansman fırsatlarından yararlanmasını önlememelidir.

Kuruluşun başkanı, yönetim kurulu başkanı, yöneticileri, kurul üyeleri, diğer gönüllüler veya danışma grubu üyeleri de dahil olmak üzere tüm önemli paydaşlar stratejik planlama sürecinde yer almalı, fon yaratma hedefleri ve hedeflere ulaşmaya yönelik plana onay vermelidir. Uzlaşmayı sağlamak için görüşüne başvurduğunuz tarafların hepsini planın tasarım sürecine dahil etmeniz gerektiğini unutmayınız.



Araç Kutusu

- **Kuruluşunuzu daha iyi tanımak**
- **Fon yaratma stratejileri oluşturma**
- **AB fonlarına erişim**

ARAÇ KUTUSU

Aşağıdaki araçlar size şu konularda yardımcı olacaktır:

Kuruluşunuzu daha iyi tanıma

Araç 1: Kuruluşunuz ne kadar prensiplidir?

Kuruluşunuzun fon sağlayıcıların güvenini kazanmak için hangi prensiplere sahip olması gerektiğini öğreneceksiniz.

Araç 2: Fon yaratma faaliyetleriniz nasıl gidiyor?

Kuruluşunuzun fon yaratma faaliyetlerindeki sorunları tespit edeceksiniz.

Araç 3: Kuruluşunuz değişmeye hazır mı?

Kuruluşunuz içinde değişime karşı direnç seviyesini belirleyeceksiniz.

Araç 4: Kuruluşunuz kendi kendini finanse etmeye hazır mı?

Kendiniz finanse edeceğiniz faaliyetlere başlama kararını vermeden önce karşılanması gereken ön şartları öğreneceksiniz.

Araç 5: Kuruluşunuzda sorumluluklar net olarak dağıtılmış mı?

Kuruluşunuzda sorumluluk dağılımının ne kadar net olduğunu kontrol edeceksiniz.

Araç 6: Kuruluşunuzun Güçlü Yanları, Zayıf Yanları, Fırsatlar ve Tehditler neler?

Kuruluşunuzun SWOT analizini ayrıntılı olarak yapacaksınız.

Araç 7: Başlıca finansman kaynaklarınız neler?

Kuruluşunuzun finansman kaynaklarını analiz edeceksiniz.

Araç 8: En çok ihtiyaç duyulan ve en maliyet etkin hizmetleriniz ve ürünleriniz hangileri?

Kuruluşunuzun hizmetlerini ve ürünlerini analiz edeceksiniz

Fon Yaratma stratejilerini oluşturma

Araç 9: Neden stratejik plan oluşturmalsınız?

Stratejik planlama sürecine girmenizin ardında yatan temel nedenleri belirleyeceksiniz.

Araç 10: Kuruluşu geliştirme stratejileri

Kurumsal gelişim için stratejiler oluşturmak üzere önerilen formları kullanabilirsiniz.

Araç 11: Fon yaratma stratejileri

Önerilen formları kullanarak kuruluşunuzun gelişim stratejilerine dayalı olarak fon yaratma stratejisi ve eylem planları oluşturabilir ve böylece mali sürdürülebilirliğini sağlayabilirsiniz.

AB fonlarına erişim

Araç 12: Proje ekibinizin etkinliğini ve ekip çalışmasında kendi davranışınızı değerlendirmek

Proje ekibinizin ne kadar etkin olduğunu değerlendireceksiniz.

Araç 13: Ortağın kurumsal kapasitesinin analiz edilmesi

Örümcek şemasını kullanarak ortağınızın kurumsal kapasitesini analiz edeceksiniz.

Araç 14: Bir projenin değerlendirilmesi

Proje ekibinizde bir değerlendirme tablosu kullanarak bir projeyi değerlendirecek ve böylece değerlendirme kriterlerini ve farklı değerlendiricilerin sahip olabileceği farklı görüşleri daha iyi anlayacaksınız.

Araç 15: Kuruluşunuzun proje uygulama sürecinde idari ve proje yönetimi kapasitesini değerlendirmek

Bir anketten yararlanarak kuruluşunuzun idari ve proje yönetimi kapasitesini değerlendireceksiniz.

Araç 1

Kuruluşunuz ne kadar prensiplidir?

Hedef

Sürdürülebilir finansman, potansiyel veya mevcut fon sağlayıcılarınızın güvenini kazanarak mümkün kılınabilir. Bu egzersizlerin amacı, STKların fon sağlayıcılarının güvenini kazanması ve mali sürdürülebilirliğini sağlaması için sahip olması gereken özellikleri vurgulamaktır.

Süreç

Kuruluşunuzun bir kişi olduğunu ve sizin de yapılması gerektiğini düşündüğünüz bazı faaliyetleri uygulamak için sizden destek istediğini düşünün. Nasıl bir kişiye desteğinizi vermek istersiniz? Size göre hangi nitelik, davranış ve tavırların uygun olduğunu düşünün.

Bir kağıt alın ve böyle bir kişinin sahip olması gereken özellikleri yazın. Meslektaşlarınızdan da aynıını yapmasını isteyin ve fikirlerinizi karşılaştırın.

Tüm fikirlerinizi aşağıdaki dört kategori altında gruplayın:

- Dürüstlük
- Hesap verebilirlik
- Şeffaflık
- Profesyonel ve idari kapasite

Kuruluşunuzu düşünün ve meslektaşlarınız ile kuruluşunuzun ideal duruma ne kadar yakın olduğunu tartışın:

- Hangi nitelikler mevcut?
- Hangi nitelikler eksik ve üzerinde çalışmanız gerekiyor?

Araç 2¹

Fon yaratma faaliyetleriniz nasıl gidiyor?

Hedef

Aşağıdaki anketi doldurmanız, kuruluşunuzun etkili fon yaratma faaliyetleri yürütmesinin önündeki engelleri tespit etmenize yardımcı olacaktır.

Süreç

Aşağıdaki soruları dürüstçe yanıtlamaya çalışın. Her soruyu aşağıdaki dört seçenekten birini seçerek yanıtlayın ve tüm soruları yanıtladıktan sonra puanlarınızı toplayın. Ardından aldığınız toplam puana ait sonucun açıklandığı sayfayı okuyun.

Kesinlikle= 4 puan, Evet, ama daha iyi olabilir=3 puan, Hayır=2 puan, Bilmiyorum=1 puan

Sorular	Puanlar
1 Kuruluşunuzun açıkça anlaşılan ve tüm üyeleri tarafından bütünüyle onaylanmış bir misyon bildirimi bulunuyor mu?	
2 Kuruluşunuzun sunduğu program/hizmet/ürünlerin hedef faydalanıcıların kritik ihtiyaçlarına yanıt verdiğinden emin misiniz?	
3 Kuruluşunuzun başlıca programları/hizmetleri/ürünleri kuruluşunuzun güçlü yanları üzerine mi kurulmuş?	
4 Kuruluşunuzun (en azından) 3 yıllık dönemi kapsayan bir stratejik planı var mı?	
5 Kuruluşunuzun en azından 1-2 yıllık dönemi kapsayan bir fon yaratma planı var mı?	
6 Kuruluşunuzun yıllık bütçesi (gelirler ve giderler) var mı?	
7 Kuruluşunuz son üç yıl içerisinde mali açıdan maliyetlerini karşılayacak veya olumlu mali sonuçlar elde edecek derecede istikrarlı mıydı?	
8 Yıllık işletim bütçesi rakamlarınızı biliyor musunuz?	
9 İşletim fonları, mevcut kaynaklar ve bağışlardan oluşan sermaye arasındaki farkı biliyor musunuz?	
10 Kuruluşunuzun bütçesi çok yıllık mı?	
11 Kuruluşunuzun fon yaratma faaliyetlerini koordine etmekten sorumlu (veya olacak) yetkin bir çalışanınız var mı (veya almayı planlıyor musunuz)?	
12 Kuruluşunuzun ne olduğu, neler yaptığı ve hangi hedefe ulaşılması için hangi nedenle paraya gerek olduğuna ilişkin bilgilere tam erişiminiz var mı?	
13 Sorumlu olduğunuz programları destekleyen vakıfların ve/veya şirketlerin yöneticilerini ve program koordinatörlerini tanıyor musunuz?	

¹ Robl'un "NGO Management and Leadership" kitabından uyarlanmıştır, Dušan Ondrušek, Maja Zelenáková, 2002

14	Yönetim kurulunuzun üyeleri kuruluşunuz için aktif olarak herhangi bir fon yaratma faaliyetinde bulunuyor mu?	
15	Yönetim kurulunuzda bir şirket temsilcisi der yer alıyor mu?	
16	Kuruluşunuzun finansman kaynakları yeterli çeşitliliğe sahip mi?	
17	Size mevcut finansman kaynaklarına ilişkin yeterince (güncel) bilgi sağlanıyor mu –örneğin şirket veya vakfın geçmişi, misyonları, bu yıl için öncelikleri ve onlarla ilgili diğer spesifik detaylar?	
18	Kuruluşunuzun geçmiş yıllara ait yıllık raporların, hibe başvurularının toplandığı bir arşivi veya bağışçıların verdiği hediyelerin yer aldığı bir veritabanı bulunuyor mu?	
19	Hibe başvurularınızı zamanında ve bağışçının kurallarını tam olarak karşılar şekilde mi gönderiyorsunuz?	
20	Bağışçılarınıza destekledikleri projeler hakkında zamanında ve onların kurallarını tam olarak karşılayan raporlar sunuyor musunuz?	
21	Bağışçılarınıza destekledikleri projeler hakkında zamanında ve onların kurallarını tam olarak karşılayan raporlar sunuyor musunuz?	
22	Her zaman yalnızca ihtiyacınız olan destek miktarı ile sınırlı kalmayan ve kuruluşunuzun desteğe başvurmasının nedenlerini de açıklayan ikna edici sunumlar yapıyor musunuz?	
23	Her zaman finansman kaynaklarınıza yaklaşmadan önce onların bağış potansiyelini titizlikle değerlendiriyor musunuz?	
24	Ülkenizde veya bölgenizde kar amacı gütmeyen faaliyetleri destekleyen şirketlere ilişkin bilginiz var mı?	
25	Hedef faydalanıcılarınız hizmet/ürünleriniz için para ödemeye istek mi veya ödeyebiliyor mu?	
26	Eğer cevabınız kesinlikle evet ise hedef faydalanıcılara gelir kaynağı olarak yaklaşmanızı sağlayacak spesifik ve gerçekçi bir iş planı oluşturdunuz mu?	
27	Hizmetlerinizi/ürünlerinizi satarak elde ettiğiniz kar olmadan en az üç yıl boyunca faaliyetlerini sürdürmenizi (veya hatta iş faaliyetlerinizden kaynaklanan belirli bir miktarda kaybı telafi etmenizi) mümkün kılacak mali kapasiteye sahip misiniz?	
28	Gelecekte sizinki gibi kuruluşlara planlı, düzenli katkılar sağlayabileceğini bildiğiniz kilit bağışçılar var mı?	
29	Başarılı bir fon yaratma kampanyasından sonra sonuçları duyuruyor musunuz, bağışçıları tanıtıyor musunuz ve bağışçılar ile gönüllülere teşekkür ediyor musunuz?	
30	Bağışçılar ile onları etkinliklere, yıllık toplantılara ve saha ziyaretlerine davet ederek, bülten ve diğer yayınları göndererek ve para istediğiniz zamanlar dışında da onlarla iletişime geçerek ilişki kuruyor musunuz?	
	TOPLAM PUAN	

Bu ankette çıkan sonuçların yorumu aşağıda verilmektedir:

120-105 puan:

Tebrikler! Soruları dürüstçe yanıtladıysanız ve kuruluşunuz gerçekten bu kadar yüksek bir puan aldıysa lütfen bilgilerinizi artık kendinize saklamayın. Bilgilerinizle diğerkuruluşlara yardım etmenin zamanı çoktan geldi. Onlarla fon yaratma tecrübelerinizi ve fon yaratma hakkında öğrendiklerinizi paylaşın. Kuruluşunuz halen yeterli finansman alamıyor ise çok büyük ihtimalle kuruluşunuz çok hızlı bir büyüme süreci yaşamıştır. Artık diğerdaha zorlu talepleri ele almanın vakti geldi. Ticari faaliyetler aracılığıyla hizmetlerinizi/ürünlerinizi satmaya ne dersiniz? Veya ticari bir işletme ile ortaklık kurmaya? Bunlar mümkün değilse kendinize şu soruyu sorun- misyonunuzla ilgili olarak herşey gerçekten yolunda mı? İnsanlar size başlangıçta olduğı kadar ihtiyaç duymaya devam ediyor mu?

104-82 puan:

Doğru yoldasınız. Puanınızın 4'ten düşük olduğı alanları not alın ve kuruluşunuzun bir sonraki stratejik toplantısında bunları gündeme getirmeyi teklif edin. Her zaman ilerleme sağlayabilirsiniz. Eğer uzun vadeli planlama yapmak için stratejik toplantılar düzenleme şeklinde bir uygulamanız yoksa ve fon yaratma konusunda ciddiyseniz artık bu toplantılara başlamanın zamanı geldi.

30-81 puan:

Anlaşmaya yanaşmayan bağışçılardan yakınmayı bırakın. Fon yaratmada daha başarılı olan diğerkuruluşları kıskanmayın. Muhtemelen başarıları tesadüfi değil. Bağışçılarınızı değiştirmek, kar amacı gütmeyen bir kuruluş içindeki alışkanlıkları değiştirmekten daha zordur. Küçük anketin her sorusunu tekrar inceleyin ve özellikle "Bilmiyorum" cevabını verdiğınız sorulara odaklanın. Belki de fon almaya yönelik stratejiniz tamamen kontrol altında değildir; belki de fon yaratma faaliyetleriniz anlık ve plansızdır. Kuruluşunuzun programlarının finansmanında neden sürekli büyük dalgalanmalar yaşadığınızı merak etmeyin. Bu belirsizlik muhtemelen herkesi huzursuz ediyor ve gelecek yıllarda ne yapmak istediğınız ile aslında ne yapacağınıza ilişkin uzun vadeli düşüncelerin önünde önemli bir engel teşkil ediyor. Eğer cevabınız, "ne kadar para alacağımıza bağılı" şeklindeyse kuruluşunuzun geleceğı açısından çok iyi bir görünüm olmayabilir. Belki de duruma daha proaktif yaklaşmalısınız. Öncelikle ciddi olarak ne yapmak istediğınızı - nelerin gerçekten gerekli olduğunu- belirleyin ve çabalarınızı bu plana uygun olarak yaratıcı bir şekilde fon yaratmaya yoğunlaştırın.

Araç 3²

Kuruluşunuz değişmeye hazır mı?

Hedef

Kuruluşunuz içinde fon yaratma kapasitenizi artırmak için değişiklikler yapmaya karar verdiyseniz planladığınız değişiklikleri uygulamaya hazırlanmak için aşağıdaki egzersiz yararlı olacaktır.

Süreç

Kuruluşunuz için geçerli olan yanıtları işaretleyin. Kendi yanıtlarınızı meslektaşlarınızın görüşlerine başvurarak kontrol edin ve kuruluşunuzun içinde bulunduğu duruma en uygun yanıtların hangileri olduğuna birlikte karar verin.

1. Geçmişte kuruluşunuzda değişiklikler:
 - Tüm personel tarafından desteklendi,
 - İyi anlaşılmadı ve dirençle karşılaştı,
 - Reddedildi.
2. Kuruluşunuzun personeli ve gönüllüleri:
 - Yenilikçi ve bağımsızdır,
 - Bağımlı ve pasiftir,
 - Tutucu ve değişime karşı dirençlidir.
3. Yapılan en yakın zamanlı ve en iyi bilinen değişiklik:
 - Başarılı olmuştur,
 - Orta derecede başarılı olmuş, büyük bir olumlu etki yaratmamıştır,
 - Başarısız olmuştur.
4. Değişiklik yapılırken:
 - Tüm kuruluş bunun üzerinde anlaşmaya varır,
 - Yalnızca yönetim kurulu düzeyinde anlaşmaya varılır,
 - Anlaşmazlık ve belirsizlik hakim olur.

² Peter Robl'un "NGO Management and Leadership" kitabından uyarlanmıştır, Dušan Ondrušek, Maja Zelenáková, 2002

5. Planlanan değişikliklerden doğrudan etkilenen kişiler:
 - Yapılan değişiklikleri tam olarak bilir ve anlatabilir,
 - Yalnızca değişikliklerden kendi departmanları ve faaliyetlerinin nasıl etkileyeceğini bilir ve anlatabilir,
 - Değişiklikleri neredeyse hiç bilmez ve anlatamaz.
6. Geçmişte değişiklik yapıldığında elde edilmek istenen etki:
 - Ayrıntılı olarak tanımlandı,
 - Yeterince tanımlanmadı,
 - Hiç tanımlanmadı.
7. Kuruluşun mevcut işletiminin:
 - Esaslı bir değişime ihtiyacı var,
 - Kilit bir alanda belirli bir değişikliğe ihtiyacı var,
 - Herhangi bir değişikliğe ihtiyacı yok.
8. Problemler ve değişim ihtiyacı ilk olarak:
 - Sürekli personel (problemlerden doğrudan etkilenen kişiler) tarafından belirlenir,
 - Kuruluşun liderliği tarafından belirlenir,
 - Müşteri/bağışçı ve sponsorlar tarafından belirlenir,
 - Dış danışmanlar tarafından belirlenir.
9. Doğrudan etkilenen kişiler, teklif edilen değişiklikleri:
 - Tüm kuruluş için yararlı görür,
 - Kuruluşun yalnızca belirli kısımları için yararlı görür,
 - Büyük yarar sağlamayan bir etkinlik olarak görür.
10. Kuruluşun yönetimi/yönetim kurulu değişime şu şekilde destek verir:
 - İstekli,
 - Sınırlı,
 - Belirsiz.
11. Kuruluşun yönetimi:
 - Planlanan değişikliklerin uygulanması için önemli kaynaklar sağlar (mali, zaman ve maddi kaynaklar),

- Değişikliğin mevcut kaynaklarla uygulanmasını bekler,
 - Gerekli kaynakları sağlamaz veya planlamaz.
12. Yönetim, performans değerlendirmesi sürecini:
- Yönetim sorumluluğunun önemli bir kısmı olarak görür,
 - Rutin olarak görür,
 - Etkili operasyonlar önünde bir engel olarak görür.
13. Önerilen değişiklik kuruluşun faaliyetlerinde:
- Doğrudan sorun yaratır,
 - Dolaylı olarak sorun yaratır,
 - Sorun yaratmaz.
14. Önerilen değişiklik:
- İş mali veya başka yönden daha çekici hale getirecektir,
 - İş daha kolay ve daha tatmin edici hale getirecektir,
 - Eski görevlerin yerine yeni gerekler getirecek ve işi daha da zorlaştıracaktır.
15. Teknik açıdan bakıldığında önerilen değişiklik:
- Geçmişte yapılan değişikliklere benzerdir,
 - Yenidir,
 - Belirsizdir.

Sonuçları nasıl yorumlamalısınız: bazı tavsiyeler

1-3 arasındaki soruları yanıtlarken kuruluşunuzda geçmişte yapılmış olan değişikliklere ilişkin bazı sorunlar (örneğin değişikliklerin uygulanmasına karşı direnç, planlanan değişikliklerin yeterince anlaşılabilmesi, geçmişte değişikliklerin etkisinin sınırlı veya çok küçük olmasından dolayı personelin çekinceleri) tespit ettiyseniz aşağıdaki tavsiyeler durumunuza uygun olacaktır:

- Herkesin ayrıntılı olarak bilgilendirildiğinden emin olun. Herkesin bilgiye kolayca erişmesini sağlayın. Planları net olarak açıklayın ve değişim süreci içinde personelin sorularını, şüphelerini ve açıklama taleplerini yönetime kolayca iletebilmesi için önlemler alın,
- Değişimin uygulamaya yönelik ve belirgin etkilerini pratik örnekler ile göstererek kalıcı olmasını ve belirsizlik içermemesini sağlayın. Değişikliği, personelin anladığı

ve önemli gördüğü terimleri kullanarak anlatın. Değişimin kuruluşunuzun misyonu ve planı ile bağdaştığını gösterin. Zaman ve çaba harcayarak yapılan değişikliklerin kuruluş tarafından titizlikle korunacağını gösteren bir sunum hazırlayın,

- Dikkatli hazırlanın: kuruluştaki teşhisler yapın, bireyler ve gruplarla zaman geçirin ve güven, anlayış ve destek oluşturun,
- İnsanların tekliflerine geri bildirimde bulunarak onları sürece dahil edin. İnsanlara planlanan değişikliklerle ilgili onları rahatsız eden hususları kapsayan bir soru listesi hazırlamalarını isteyin ve yönetimin tüm soruları personel ile tartışmasını sağlayın,
- Küçük ve başarılı adımlar ile başlayın. İlk değişiklik denemesini başarılı bir geçmişe sahip iyi bir personel grubunda yapın. Değişiklikleri net aşamalar halinde uygulayın,
- Başarı için planlama yapın: daha kolay ve hızlı sonuç verecek hususlar ile başlayın. İlk başarılarınızı duyurun. Değişim sürecine katılanlara olumlu geri bildirimde bulunun ve iltifat edin.

4-9 arasındaki sorular yanıtlarken planlanan değişiklikler ile ilgili kişilerin farklı görüşlere sahip olduğunu, öngöründe bulunamadıklarını veya değişimin önemli olmadığını ve yalnızca kariyer gelişimiyle bağlantılı olduğunu düşündüklerini tespit ettirseniz aşağıdaki tavsiyeler önemlidir:

- Yapılan değişikliklerin, onlardan etkilenen kişilere-kuruluşun personeline, gönüllülere ve bağışçılara- sağlayacağı yararları açıkça anlatın,
- Sürprizleri mümkün olan en düşük seviyeye indirin ve planlanan değişikliklerin olumlu ve olumsuz etkilerinin tümünü açıklayın. Meydana gelebilecek problemleri ve bunların ne zaman ortaya çıkabileceğini belirleyin,
- Personele planlanan adımlarla ilgili düzenli ve ayrıntılı olarak farklı iletişim kanalları yoluyla önceden bilgi verin. Geri bildirimde bulunmalarını isteyin. Muhalif sesleri ve olumsuz görüşleri bastırmayın, korkuları ve çekinceleri dikkatli bir şekilde dinleyin ve bunlara açıkça yanıt verin,
- Değişimi kimin ve hangi nedenle istediğini göstererek durumu net bir şekilde anlatın. Uzun vadeli avantajları açıklayın ve ortak faydaları belirleyin. Muhtemel sorunları açıkça ve önceden ele alın ve analiz edin.

10-12 arasındaki soruları yanıtlarken kuruluş yönetiminin değişikliğe verdiği desteğin belirsiz olduğunu veya yönetimin değişim için yeterli kaynak ayırmadığını ve değişim sürecini nasıl değerlendireceğini bilmediğini tespit ettiyseniz aşağıdaki tavsiyeler ve çözümler sizin durumunuza uygundur:

- Kuruluşun yönetimi ve yönetim kurulunun önünde ikna edici bir sunum yaparak uzman konumunuzu (müşavir, danışman) güçlendirin,
- Kısmi hedefler ve göstergeler belirleyerek bunlara ulaşp ulaşmadığınızı belirli zaman çizelgelerine göre ölçün. Dönüşüm sürecini izleyebileceğiniz bir sistem üzerinde anlaşmaya varın. İlerlemeyi değerlendirmek için düzenli aralıklarla toplanın.

13-15 arasındaki soruları yanıtlarken değişikliklerin düşük seviyede kabul görmesi, planlanan değişikliğin diğer planlar ile bağdaşmaması, ulaşılabacak hedeflerin net olmaması ve etkilerinin yeterince değerlendirilmemiş olması gibi sorunlar tespit ettiyseniz size aşağıdaki tavsiyelerde bulunmak isteriz:

- Kurumsal değişimin, kuruluşun günlük faaliyetleri kadar önemli olduğunu vurgulayın,
- Değişikliği destekleyen, daha esnek davranan ve yeni durumlara adapte olmaya hazır kişiler ile uygulamaya başlayın. Kuruluş içinde değişikliğin güçlü şekilde desteklendiği kısımlardan başlayın. İnsanların değişimi desteklemesinin nedenlerini -örneğin kariyerleri için, bir ödül için veya kuruluş politikalarının yararına olduğu için- anlamaya çalışın ve stratejiyi bu motivasyonlara göre uyarlayın,
- Değişiklikleri uygularken inatçı davranmayın. Çatışma ortaya çıktığında bu çatışmanın nedenlerini tartışın ve değişiklikleri tartışma olmaksızın uygulamayın.

Araç 4³

Kuruluşunuz kendi kendini finanse etmeye hazır mı?

Hedef

Kuruluşunuz, kendi kendine finanse ettiği faaliyetlere başlamak istiyorsa aşağıdaki egzersize göz atın. Bu egzersiz, kuruluşunuzun söz konusu adıma ne kadar hazır olduğunu, risklerin neler olduğunu ve bu riskleri hangi stratejiler ile ortadan kaldıracılabileceğinizi anlamana yardımcı olacaktır.

Süreç

Kaç defa “evet” yanıtını verdiğinizi sayın: ne kadar fazla evet yanıtı verdiyseniz kuruluşunuz kendi kendine finanse ettiği faaliyetleri uygulamaya o kadar hazırdır. Her “hayır” yanıtı, iş planınızın başarısını tehdit eden veya kuruluşunuz üzerinde olumsuz etkiler yaratabilecek problemleri belirlemenize yardımcı olacaktır. Dikkatli planlama çok önemlidir; aksi takdirde öfkeli çalışanlar, kızgın üyeler ve destekçiler ve en kötüsü büyük borçlar ile karşı karşıya kalabilirsiniz.

1. Kuruluşunuz uzun vadede kendi kendine finansman taahhüdünde bulunmakta kararlı mı (10-15 yıl)?
2. alışanlarınız kendi kendine finansman fikrini destekliyor mu?
3. Kuruluşunuzun gelecekte kendi kendine finanse ettiği faaliyetlerden elde edilecek gelir/karların nasıl kullanılacağına ilişkin bir fikir birliği var mı?
4. Çalışanlar, yönetim kurulu ve üyeler kendi kendine finansmanın başarıya ulaşması için normal faaliyetlerinin yanı sıra ek bir çaba sarf etmeye istekli mi?
5. Spesifik ve gerçekçi bir iş planı geliştirdiniz mi?
6. Başarısız olmanız halinde uygulamaya koyabileceğiniz alternatif bir planınız var mı?
7. Kuruluşunuz son  yılda yıl içinde mali açıdan istikrarlı mıydı, yani maliyetlerini karşılayabiliyor muydu veya olumlu bir mali sonuç elde etti mi?
8. Kendi kendinize finanse ettiğiniz faaliyetlerden hiçbir kar elde etmeden  yıl çalışmaya devam edebilecek (veya hatta ticari faaliyetlerinizden kaynaklanan belirli bir miktarda kaybı telafi edebilecek) mali kapasiteye sahip misiniz?

³ Peter Robl'un “NGO Management and Leadership” kitabından uyarlanmıştır, Duşan Ondruşek, Maja Zelenkov, 2002

Araç 5⁴

Kuruluşunuzda sorumluluklar net olarak dağıtılmış mı?

Hedef

Mali açıdan sürdürülebilirliği sağlamak için iyi işleyen bir sisteminiz olmalıdır. Bu egzersizle kuruluşunuzdaki sorumluluk dağıtımın açıkça yapıp yapılmadığını ve hangi faaliyetler için yapıldığını belirleyebileceksiniz. Böyle bir dağılım yoksa bile kimin neden sorumlu olduğuna karar vermeniz gerekmektedir.

Süreç

Meslektaşlarınızla tartışın ve kuruluşunuzda aşağıdaki faaliyetlerden kimin sorumlu olduğunu belirleyin: Yetkili Müdür? Yönetim Kurulu Üyeleri? Departman Başkanları? Çalışan personel? Üyeler? Ya da kimse?

1. Yurtdışında iki haftalık bir eğitime kimin gideceği,
2. Kuruluşun faaliyetleri için finansman elde edilmesi,
3. Kurulusta gönüllü işleri yapmaya aday kişilerin onaylanması (veya reddedilmesi),
4. Fotokopi makinesi veya internette sorun olduğunda tamirci çağırılması,
5. Yetkili müdürün seçilmesi/görevlendirilmesi,
6. Kuruluşun misyonunun tanımlanması/yeniden tanımlanması,
7. Proje bütçesinin uygulanmasında ortaya çıkan mali çelişkiler için sorumluluk üstlenme,
8. Bir gazeteciye röportaj vererek kuruluşun faaliyetlerini anlatma,
9. Yıllık raporun hazırlanması ve yazılması,
10. Bağışçılar veya sponsorlar ile bir araya gelme,
11. İki çalışan arasındaki bir çatışmanın çözülmesi,
12. Proje ve programlar ile kuruluşun faaliyetlerinin izlenmesi ve etkinliğinin kontrol edilmesi,
13. Projelere ilişkin düzenli raporların yazılması,
14. Telefon, faks ve e-postalara cevap verilmesi,

⁴ Peter Robl'un "NGO Management and Leadership" kitabından uyarlanmıştır, Dušan Ondrušek, Maja Zelenáková, 2002

15. Kuruluşun hesaplarının tutulması,
16. Yeni ve yaratıcı faaliyetlerin başlatılması,
17. Yeni alışanlar (potansiyel) ile irtibata geçilmesi,
18. Kuruluşun mali uygulamalarına ilişkin yanlış bilgilerin verilmesi halinde bu bilgilerin inkar edildiği basın açıklamaları,
19. Yeni kurul üyelerinin seçilmesi ve onaylanması,
20. Yeni projelerle farklı finansman kaynaklarına başvurulması,
21. Kendi kendine finansman faaliyetlerine başlanması,
22. Yeni ekipman/mobilya alımına karar verilmesi.

Araç 6

Kuruluşunuzun güçlü yanları, zayıf yanları, fırsatlar ve tehditler neler?

Hedef

Bu egzersiz (SWOT Analizi), kuruluşunuzun güçlü yanları ve zayıf yanlarını, misyonunuza ulaşmanıza destek veya engel olabilecek dış çevredeki fırsatları ve tehditleri belirlemenize yardım edecektir.

Süreç

Meslektaşlarınızla tartışın ve aşağıdaki tabloyu doldurun. Bu analizden çıkan bilgileri aşağıdaki sorulardan birini veya birkaçını yanıtlayarak yorumlayabilirsiniz:

- Kuruluşunuzun misyonuna ulaşmasını sağlayan programlar, hizmetler veya ürünler kuruluşunuzun güçlü yanlarına mı dayalıdır?
- Kuruluşunuz şu ana kadar ortaya çıkan tüm fırsatlardan yararlandı mı?
- Öngörülen tehditlerin gerçekleşmesi üzerine kurulu senaryolar ürettiniz mi?
- Kuruluşunuzun sürdürülebilirliğini sağlamanızın önündeki gerçek engelleri oluşturan zayıf yanlar için iyileştirici faaliyetler planladınız mı?

İç Çevre

Güçlü Yanlar	Zayıf Yanlar
Fırsatlar	Tehditler

Dış çevre

Araç 7

Başlıca finansman kaynaklarınız neler?

Hedef

Bu egzersizle kuruluşunuzun güvendiğı fon kaynaklarını belirleyebilirsiniz ve (1) finansman kaynaklarınızı arttırarak, (2) bazı önemli bağışçıların sadakatini arttırarak ve (3) kendi kendine finansman faaliyetlerinde bulunarak elde edilecek bağımsız gelirler yoluyla kuruluşunuzun mali sürdürülebilirliğini sağlayacak stratejiler üzerinde düşünebilirsiniz.

Süreç

Tabloyu doldurun:

- Geçtiğimiz yıllarda yararlandığınız finansman kaynaklarının listesini çıkarın;
- Bunların destekçi grubunda mı yoksa hedef faydalanıcılar grubunda mı yer aldıklarını ve hangi şekilde finansman aldığınızı (hibe, ücret veya hediyeler) belirleyin.

Oluşturduğunuz verileri aşağıdaki soruların birini veya birkaçını yanıtlayarak yorumlayabilirsiniz:

- Kuruluşun gelirlerinin %80'ini sağlayan %20'lik finansman kaynakları kimlerden oluyor? Öngörülebilir gelecekte sizin bölgenizde kalmaya devam edecekler mi? (Belki de söz konusu finansman kaynaklarının bölgenizden ayrılmasına dair bir tehlike fark ettiniz?) Bu finansman kaynaklarının sadakatini ve sürekli desteğini sağlamanın yolları var mı?
- Finansman tabanız ne kadar çeşitli? Yumurtalarınızın hepsini aynı sepete koymamanızı salık veren eski atasözünü hatırlayın.
- Kaynaklardan birini destekçiden faydalanıcıya kaydırmayı düşünebilir misiniz? (Örneğın, faydalanıcıların hizmetleriniz için ücret ödemesi yoluyla)
- Mevcut hedef faydalanıcılarınızın finansman kaynağıız olmasını düşünebilir misiniz?
- Hedef faydalanıcılarınızı arttırarak misyonunuz, değerleriniz ve prensiplerinizi bir kenara atmaksızın yeni finansman kaynaklarına ulaşabilir misiniz?

Mevcut Finansman Kaynakları	Fon alma şekilleri	
	Destekçiler	Faydalanıcılar

Araç 8

En çok ihtiyaç duyulan ve en maliyet etkin hizmetleriniz ve ürünleriniz hangileri?

Hedef

Bu egzersizle mevcut hizmetlerini ve ürünlerinizi analiz edebilirsiniz ve (1) sürdürmeniz veya geliştirmeniz gereken hizmet ve ürünlerin hangileri olduğuna ve (2) mali açıdan istikrarlı olmanız ve aynı zamanda hedef faydalanıcılarınızın ihtiyaçlarına yanıt vermeniz için bırakmanız gereken hizmet ve ürünlerin hangileri olduğuna karar verebilirsiniz.

Süreç

Programlarınızı, hizmetlerini veya ürünlerinizi, iki kritere dayalı olarak ait olduklarını düşündüğünüz kutucuk içerisine yerleştirin: hedef faydalanıcılarınızın bunlara ne kadar ihtiyaç duydukları ve bu program, hizmet ve ürünleri sunma ve/veya sağlamanın maliyetlerini hangi derecede karşılayabildiğiniz. Bunun için kesin bütçe rakamlarına ihtiyacınız yoktur, yalnızca geçmiş tecrübenize dayalı kabaca bir tahmin yeterli olacaktır.

- Geliştirme maliyetleri karşılanmaktadır: yani program, hizmet veya ürünün sunulması veya sağlanması sonucunda elde edilen gelirler yalnızca doğrudan, dolaylı ve sabit maliyetleri karşılamakla kalmamakta, aynı zamanda gelecekteki geliştirmeler için kuruluşun yedek fonuna da para ayrılabilir,
- Tam maliyet karşılanmaktadır: yani elde edilen gelirler doğrudan, dolaylı ve sabit maliyetleri karşılamakta, tasarruf etme ihtimali bulunmamaktadır,
- Doğrudan ve dolaylı maliyetler karşılanmaktadır: yani elde edilen gelirler yalnızca ilgili program veya ürünün sunulmasıyla bağlantılı maliyetleri karşılamakta, sabit maliyetlerin karşılanmasına katkıda bulunmamaktadır,
- Açık verilmektedir: yani elde edilen gelirler yalnızca doğrudan maliyetleri karşılamaktadır ve kalan maliyetlerin sübvansede edilmesi gerekmektedir.

Kuruluşunuzun maliyetleri ne kadar karşılayabildiği	Faydalanıcıların ilgili hizmet/ürüne ihtiyaç duyma seviyesi		
	Büyük ihtiyaç	İhtiyaç	Küçük ihtiyaç
Geliştirme maliyetleri karşılanmaktadır			
Tam maliyetler karşılanmaktadır			
Doğrudan ve dolaylı maliyetler karşılanmaktadır			
Açık verilmektedir			

Araç 9⁵

Neden stratejik plan oluşturmalsınız?

Hedef

Bu egzersiz aracılığıyla meslektaşlarınız ile kuruluşunuzda stratejik planlama sürecine başlamanızı gerektiren başlıca nedenleri belirleyecek ve anlaşılmaya varacaksınız.

Süreç

Stratejik planlamanın faydaları ile ilgili kendi tecrübelerinizi düşünün ve kuruluşunuzun neden stratejik bir plan yapması gerektiğine ilişkin nedenleri bir liste haline getirmeye çalışın. Fikirlerinizi kuruluşunuzun diğer üyeleri ile tartışın. Stratejik planlama sürecine kaynaklarınızı ve zamanınızı adamadan önce hepinizin şu sorunun yanıtı hakkında anlaşmaya varmış olmanız gerekmektedir: Neden bir stratejik plan hazırlamalıyız?

Kuruluşumuzun bir stratejik plan hazırlaması gerekmektedir. Çünkü:

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal blue lines, resembling notebook paper. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

⁵ Peter Robl'un "NGO Management and Leadership" kitabından uyarlanmıştır, Dušan Ondrušek, Maja Zelenáková, 2002

Araç 10

Kuruluşu geliştirme stratejileri

Hedef

Aşağıdaki 3 formu kullanarak kuruluşunuzun gelişimi için stratejiler oluşturabilirsiniz.

Süreç

Bu formu meslektaşlarınız ile birlikte doldurun. Mümkünse yönetim kurulu üyelerini ve faydalanıcıları da sürece dahil edin. Mevcut durumu teşhis etmenize yardımcı olan önceki araçlardan elde ettiğiniz verileri kullanın.

Form 1: Arzu Edilen Gelecek

Kuruluşun Misyonu

Kuruluşunuzun misyon bildiriminde şunlar açıkça ve ilgi çekici bir biçimde tanımlanmalıdır:

- Kuruluşunuzun var olma amacı: kurulma nedeni, çözmek istediği sorunlar veya uygulamak istediği değişiklikler veya çözümler,
- Veya kuruluşunuzun kimin için çalıştığı: kime hizmet ettiği, hedef faydalanıcıların kimler olduğu,
- Kuruluşun nasıl çalışmayı amaçladığı: yaptığı çalışmalara rehberlik eden prensipler,
- Kuruluşunuzun nerede çalışmak istediği ve nerede etkili olduğu: odaklandığı coğrafi alan.

Arzu Edilen Kurumsal Gelecek: Vizyon

Şimdiki zamandan 2-3 yıl ileride olduğunuzu ve çalıştığınız kuruluşun misyonuna ulaşmakta olduğunu hayal edin. Kuruluşunuzu nasıl görüyorsunuz: boyutu, yeri, insanlar, faydalanıcılar, faaliyetler ve dışarıdan nasıl görüldüğü.

Form 2: Şimdiki Zamandan Arzu Edilen Geleceğe Nasıl Gidileceği:

Programlarınızı, hizmetlerinizi ve ürünlerinizi planlayın

Misyonunuza ve vizyonunuza ulaşabilmek için mevcut duruma ilişkin farklı analiz çerçevelerinden elde edilen bilgilere dayalı olarak önümüzdeki iki yıl içerisinde sunmak istediğiniz başlıca program, hizmet veya ürünlerinizin neler olduğuna karar verin. Şunları düşünün:

- Neleri yapmaya devam etmek istiyorsunuz?
- Şu an yaptıklarınızda neleri değiştirmek istiyorsunuz? Neleri ortadan kaldırmak istiyorsunuz?
- Hangi yeni program veya hizmet veya ürünü sunmak istiyorsunuz?

Aşağıdaki tabloyu doldururken her iki kriteri de göz önünde bulundurarak açık vermenize yol açmasına rağmen bazı program ve ürünleri sunmaya devam etme kararını alabilirsiniz; bunun sebebi söz konusu program veya ürüne büyük ihtiyaç olduğuna ve ortaya çıkan açığın başka programlar veya hizmetler ile telafi edilebileceğine inanmanız olabilir. Veya programlarınızı veya ürünlerinizi sunmaya devam etmeye veya uzun vadeli yatırım olarak yeni ürün ve programlar oluşturmaya karar verebilirsiniz; bunun nedeni içinde bulunduğunuz yıl ve bir sonraki yılda açık vermenize yol açsa dahi gelecek yıllarda maliyeti karşılama seviyesinin yükseleceğine kanaat getirmeniz olabilir.

Kuruluşunuzun maliyetleri ne kadar karşılayabildiği	Faydalanıcıların ilgili hizmet/ürüne ihtiyaç duyma seviyesi		
	Büyük ihtiyaç	İhtiyaç	Küçük ihtiyaç
Geliştirme maliyetleri karşılanmaktadır			
Tam maliyetler karşılanmaktadır			
Doğrudan ve dolaylı maliyetler karşılanmaktadır			
Açık verilmektedir			

Form 3: Faaliyetler ve programlar/hizmetler/ürünler

Aşağıdaki Gannt şemasında önümüzdeki iki yılı baz alarak kuruluşunuzun fon yaratma kapasitesini geliştirmek için yapacağınız faaliyetler ve sunmak istediğiniz programlar/hizmetler/ürünlere ilişkin kabaca bir planlama yapın:

[illegible]

Araç 11

Fon yaratma stratejik planı

Hedef

Aşağıdaki iki formu kullanarak kuruluşunuzun gelişim stratejilerine dayalı olarak ve kuruluşunuzun mali sürdürülebilirliğini sağlamak üzere fon yaratma stratejileri ve eylem planları oluşturabilirsiniz.

Süreç

Bu formları meslektaşlarınız ile birlikte doldurun. Mümkünse yönetim kurulu üyelerini ve faydalanıcıları da sürece dahil edin. Kuruluşunuz için önümüzdeki iki yılı kapsayan bir stratejik plan yapmanıza yardımcı olan önceki araçlardan elde ettiğiniz verileri kullanın.

Form 1: Ne istediğiniz ve potansiyel bağışçılarınızı tanımak

Maliyetler & Finansman Kaynakları

Bu tabloyu doldurmak için şunları yapmanız gerekmektedir:

- Planlanan faaliyetler ile programların veya hizmetlerin veya ürünlerin maliyetlerini kabaca değerlendirin. Kuruluşunuzun sabit maliyetlerini (örneğin, kurumsal denetim, pazarlama, hukuki hizmetler, yönetici, hizmet faturaları ve benzeri) de hesaba katın. Bunları program/hizmet/ürün maliyetlerine mi ekleyeceğinize yoksa ayrı bir satır mı açacağınıza karar verin.
- Muhtemel finansman kaynaklarını ve ilgili finansman kaynaklarından ne kadar gelir elde etmeyi umduğunuzu (yani potansiyel bağışcınızı tanımak) belirleyin. Farklı finansman kaynaklarından gelir olarak edinmek istediğiniz para miktarı, fon yaratma stratejisi hedeflerinizin bir parçasıdır.

Faaliyetler, Programlar, Hizmetler, Ürünler	Maliyetler			Muhtemel Finansman Kaynakları /Alınacak miktar							
				a		B		C		d	
	Y1	Y2	Toplam	Y1	Y2	Y1	Y2	Y1	Y2	Y1	Y2
Toplam											

Form 2: Talepte bulunma ve bağışçılarınızla ilişki kurma

Bu tabloyu doldurmak için en önemli fon yaratma hedeflerinizi belirlemeniz gerekmektedir. Kriterlerden biri, en önemli finansman kaynaklarından (gelirinizin %80'ini sağlayan %20'lik kaynaklar) en önemli faaliyetler, programlar, hizmetler ve ürünler için fon yaratmak olabilir. Diğer bir kriter ise finansman kaynaklarınızı çeşitlendirmek ve şirketler veya bireylerden oluşan yeni finansman kaynaklarına ulaşmak veya hedef faydalanıcılarınıza hizmet veya ürün satarak ücret almak gibi yeni finansman şekillerini kullanmak gibi yeni bir girişimde bulunmak olabilir. Ana finansman hedeflerinizi seçmek size kalmıştır. Fon yaratmak için fona ihtiyacınız olduğunu ve bu maliyetin, yaratılan fonların %25'ini aşmaması gerektiğini unutmayın. Maliyetin daha yüksek olması halinde sarf ettiğiniz çabaya değip değmediğini sorgulayın. Belki uzun vadeli bir vizyonunuz olduğunda ve gelecekteki kazançlarınız için kısa vadeli kayıpları kabul etmeniz halinde bu çabaya değebilir.

Her bir hedef için bir eylem planı geliştirmeniz ve bu hedefe ulaşabileceğiniz süreyi, kimin sorumlu olduğunu ve talepte bulunmak ve gerekli ilişkileri kurmak için hangi kaynaklara ihtiyaç duyulduğunu (para, zaman, bilgi, diğer) kararlaştırmanız gerekmektedir. Aşağıdaki tablo, eylem planınızı oluşturmanıza yardımcı olacaktır:

Fon Yaratma Hedefi

- Hedeflenen finansman kaynağı/kaynakları (destekçi mi faydalanıcı mı),
- Elde etmek istediğiniz gelirler: 1. Yılda, 2. Yılda ve toplam,
- Hangi faaliyet(ler), program(lar), hizmet(ler), ürün(ler) için

Fon Yaratma Faaliyetleri	Y1				Y2				Sorumlu	Kaynaklar
	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12		

Fon Yaratma Hedeflerinizin her biri için bu tabloyu kullanın. Kuruluşunuzun mali sürdürülebilirliğini sağlamak için kaç tane hedefe ulaşmanız gerektiğine ve bunların finansman kaynağı türlerine mi yoksa faaliyet, program, hizmet veya ürün türlerine göre mi şekilleneceğine siz karar vereceksiniz.

Araç 12⁶

Proje ekibinizin etkinliğini ve ekip çalışmasında kendi davranışınızı değerlendirmek

Hedef

Bu egzersizi kullanarak proje ekibinizin etkinliğini analiz edebilir; proje ekibinde çalışırken kişisel davranışlarınızı iyileştirmenin yollarını keşfedebilirsiniz.

Süreç

Aşağıdaki anketi doldurunuz:

(1) Ekibinizi, aşağıdaki değişkenlerin her biri için 1 ila 5 arasında bir puan vererek (5 size göre ideal olan durumu ifade eder) analiz edin. Ardından, ortalama puanın 5'in altında olduğu veya bireysel değerlendirmelerin birbirinden çok farklı olduğu değişkenlere özellikle dikkat ederek durumu ekip içinde tartışın.

1. Ekibimizin şu ana kadar sağlamış olduğu ilerlemeden duyduğum memnuniyet.

1 2 3 4 5

Memnun değilim Memnunum

2. Fikirlerimi açıklama özgürlüğüne ilişkin düşüncem.

1 2 3 4 5

Memnun değilim Memnunum

3. Fikirlerimin ve görüşlerimin ne derecede dinlendiğini hissettiğim.

1 2 3 4 5

Memnun değilim Memnunum

4. Kararların alınma şekli.

1 2 3 4 5

Memnun değilim Memnunum

5. Grupta hangi derecede güven ve dürüstlük olduğunu düşündüğüm.

1 2 3 4 5

Memnun değilim Memnunum

6. Zamanımızı yönetme şeklimiz.

1 2 3 4 5

Memnun değilim Memnunum

⁶ BM HABITAT "Guide for Managing Change for Managers and Trainers" Kitapçığından uyarlanmıştır.

(2) Ekibiniz içinde kendi davranışlarınıza değerlendirmenize yardımcı olmak üzere aşağıdaki ölçek üzerinde sizi en iyi tanımlayan rakamı işaretleyin. Tüm soruları yanıtladıktan sonra proje ekibinin etkinliğini sağlamak için değiştirmeniz gerektiğini düşündüğünüz 3 veya 4 davranış alanını seçin. Aşağıdaki ölçek üzerinde davranışınızı hangi yönde değiştirmek istediğinizi göstermek için çizginin üzerine bir ok çizin.

1. Diğerlerini anlayarak dinleme becerisi.

1 2 3 4 5

Düşük Yüksek

2. Grup içindeki diğer kişileri etkileme becerisi.

1 2 3 4 5

Düşük Yüksek

3. Grup üyelerinin belirtmiş olduğu fikirleri geliştirme eğilimi.

1 2 3 4 5

Nadiren Sıklıkla

4. Diğerlerine güvenme ihtimali.

1 2 3 4 5

Düşük ihtimal Yüksek İhtimal

5. Grup içindeki kişilerin hislerini ve duygularını tartışma isteği.

1 2 3 4 5

İsteksiz İstekli

6. Başkalarından etkilenme konusunda istek.

1 2 3 4 5

İsteksiz İstekli

7. Grubu yönetme eğilimi.

1 2 3 4 5

Düşük Yüksek

8. Gruptaki diğer kişiler ile yakın kişisel ilişki kurma eğilimi.

1 2 3 4 5

Düşük Yüksek

9. Grup içindeki davranışlara ilişkin yorumlara verdiğim tepki.

1 2 3 4 5

Reddetme Kabul etme

10. Diğer kişilerin hislerinin ne kadar bilincinde olduğum.

1 2 3 4 5

Bilincinde değilim Bilincindeyim

11. Neyi neden yaptığımı ne kadar anladığım.

1 2 3 4 5

Düşük Yüksek

12. Grup içindeki çatışma veya anlaşmazlığa tepkim.

1 2 3 4 5

Düşük hoşgörü Yüksek hoşgörü

13. Kendi görüşüme zıt görüşlere tepkim.

1 2 3 4 5

Düşük hoşgörü Yüksek hoşgörü

Araç 13⁷

Ortağın kurumsal kapasitesinin analiz edilmesi

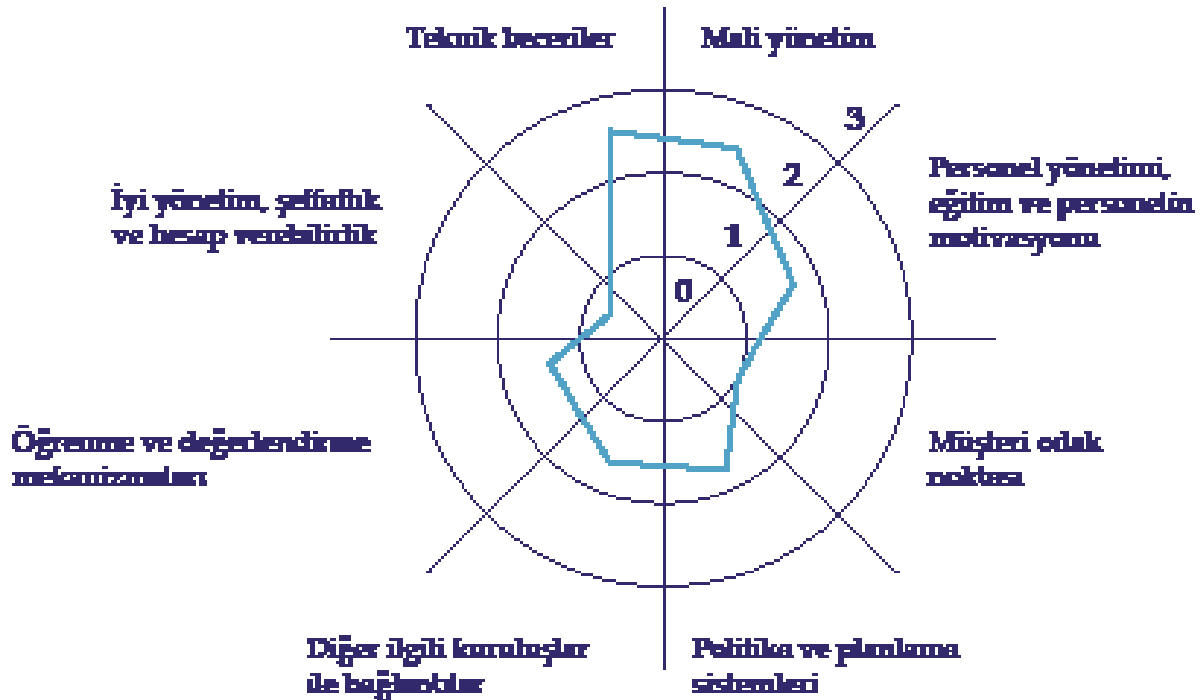
Hedef

Örümcek şemayı kullanarak proje ortağınızı değerlendirebilir; kurumsal kapasitesinin görsel bir özetini çıkarabilirsiniz.

Süreç

Aşağıdaki örnekte gösterilen şekilde uygun rakamı seçerek ortağınızın kurumsal kapasitesini belirleyin:

- 0 = uygun değil, köklü iyileştirmelere ihtiyaç var
- 1 = zayıf, önemli oranda iyileştirmeye ihtiyaç var
- 2 = memnun edici, biraz iyileştirmeye ihtiyaç var
- 3 = oldukça etkin



⁷ "Project Cycle Management Guidelines"dan uyarlanmıştır, Avrupa Komisyonu, Avrupa Yardım ve İşbirliği Ofisi

Hususlar ve Kriterler	Puan
1. Başvuru sahibi kuruluş ve ortakların kapasitesi	25
1.1 Başvuru sahibi kuruluş ve ortaklar, mali yönetimi de kapsayan proje tecrübesine sahip	5
1.2 Proje ekibi üyelerinin projenin faaliyet alanlarına ilişkin mesleki yeterliliği	10
1.3 Her bir kuruluşun sorumlulukları ve katılım düzeyinin netliği	5
1.4 Proje ekibi üyelerinin sayısı, rolleri ve sorumlulukları önerilen faaliyetlere uygun	5
2. Projenin uygunluğu ve mevcut durum analizi	50
2.1 Proje, başvuru kılavuzunda belirtilen teklif çağrısı hedeflerine uygun	10
2.2 Projenin ele aldığı problem net olarak tanımlanmıştır. Veriler ve mantıklı argümanlar ile desteklenmiştir ve hedef faydalanıcılar da net olarak tanımlanmıştır ve sayısı bellidir	10
2.3 Problemi çözmek için önerilen stratejiler ve faaliyetlerde riskler ve fırsatlar ile hedef faydalanıcıların ihtiyaçlarının dikkate alınması	10
2.4 Önerilen faaliyetlerin proje kaynakları bağlamında gerçekçi ve uygulanabilir olması	5
2.5 Faaliyetlerin net, tutarlı ve gerçekçi bir şekilde planlanması	5
2.6 Sonuçları, doğrulanabilir ve ölçülebilir nicel ve nitel göstergeler kullanılarak oluşturulmuştur	5
2.7 Proje faaliyetleri, proje bittikten sonra da sonuçların sürekliliğini sağlayacak, değerini ve bütünlüğünü koruyacak niteliktedir	5
3. Bütçe	25
3.1 Harcamalar, beklenen sonuçlar ile örtüşmektedir	15
3.2 Faaliyetler gerçekçi ve makul bir şekilde bütçelendirilmektedir	10

Araç 15⁸

Kuruluşunuzun proje uygulama sürecinde idari ve proje yönetimi kapasitesini değerlendirmek

Hedef

Bir projeye başlamadan önce kuruluşunuzun idari ve proje yönetimi kapasitesini değerlendirmek normal bir uygulamadır; ancak aşağıdaki anket söz konusu hususları proje uygulanırken değerlendirmenize yardımcı olacaktır.

Süreç

Aşağıdaki kontrol listesi, bu idari ve kurumsal kapasite değerlendirmesini yaparken sorabileceğiniz ve yanıtlayabileceğiniz soru türlerine ilişkin genel bir kılavuz niteliğindedir. Bu gibi bir kontrol listesini kullanırken ilk aşama, sorunun duruma uygun olup olmadığına karar vermek; uygun ise kendi kuruluşunuz ve içinde bulunduğunuz durumun şartlarına göre uyarlanması gerekip gerekmediğine karar vermektir. Kontrol listesi, detaylı bir plan değildir, kurumsal kapasite değerlendirmesi yapılırken dikkate alınması gereken soru türlerini sunmaktadır.

Analiz edilecek kurumsal hususlar	Yanıtlanacak sorular
Dış hususlar	
Dış faktörler	- Yasal çerçeve kuruluşunuzun işleyişini nasıl etkiliyor? - Politik iklim ve makro-ekonomik ve mali koşullar kuruluşun işleyişini nasıl etkiliyor?
Diğer kuruluşlar ile bağlantı/ilişki	- Kuruluşunuz projenin kilit paydaşları ile verimli ilişkiler kurma ve yürütmeye yeterince önem veriyor mu? - Finansman kuruluşları ve bağışçılar ile ilişkileri nasıl?
Müşteri/kullanıcıların görüşleri	- Hedef gruplar veya kullanıcılar ile kuruluş arasındaki ilişki ne seviyede? - Kullanıcılar kuruluşun sunduğu hizmetlerden ne kadar memnun?
İç hususlar	

⁸ "Project Cycle Management Guidelines"dan uyarlanmıştır, Avrupa Komisyonu, Avrupa Yardım ve İşbirliği Ofisi

Yönetim tarzı ve kültürü	▪ Kuruluş içinde güçlü ve etkili bir liderlik var mı? ▪ Yönetim, kuruluşun operasyonları hakkında yeterince bilgiye sahip mi? Personel yönetim kararlarından haberdar ediliyor mu? ▪ Yönetimin ilgisi iç ve dış ilişkiler/irtibatlar arasında uygun şekilde bölünmüş mü? ▪ Sorumluluğun idaresi ve personel performansının genel anlamda kontrolü arasında uygun bir denge sağlanmış mı? ▪ Hizmet odaklı bir kültür var mı? ▪ Kararlar zamanında alınıyor mu? ▪ Yönetim, kendi kararları ve performansına ilişkin hesap verme sorumluluğu yeterince üstleniyor mu?
Kurumsal yapı	▪ Karar alma mekanizması net bir sorumluluk dağıtımına mı dayalı? ▪ Sorumluluk ve görev dağıtımı net mi ve personel tarafından yeterince anlaşılıyor mu? ▪ Departmanlar ve birimler arasında yeterli koordinasyon yapılıyor mu? ▪ Kuruluş, resmi yapısına uygun olarak mı faaliyet gösteriyor?
Politika oluşturma ve planlama	▪ Bağışçılar da dahil olmak üzere diğer paydaşlar, fonların kuruluş tarafından yönetiminden memnun mu? ▪ Kuruluş, operasyonları ve başarılarına ilişkin kaliteli bilgileri düzenli olarak sağlıyor mu? ▪ Temel idari ve mali yönetim sistemleri ve prosedürleri belgelendirilmiş mi? ▪ Kuruluş personelinin gereken şekilde dahil edildiği net bir iş planlama ve operasyonel izleme sistemi bulunuyor mu? ▪ Bu sistemler yöneticiler ve personel tarafından yeterince anlaşılıyor mu ve uygulanıyor mu? ▪ Satınalma prosedürleri uygun mu?
Personelin yönetimi, eğitimi ve motivasyonu	▪ Personelin yaptığı iş belirli mi ve görev tanımı bulunuyor mu; bulunuyor ise net mi ve işe yarıyor mu? ▪ Maaşlar ve personel ödemeleri uygun düzeyde mi? ▪ Personeli motive etmek için uygun teşvikler veriliyor mu? ▪ Personel performansı periyodik olarak değerlendiriliyor mu ve bu sistemler uygun ve etkili mi? ▪ Personel devri kabul edilebilir düzeyde mi? ▪ Personel için uygun eğitim fırsatları bulunuyor mu?



Anahtar Terimler Sözlüğü

ANAHTAR TERİMLER SÖZLÜĞÜ

MARKA Marka, belirli bir ürünün, hizmetin veya işin kimliğidir. Bir ad, işaret, sembol, renk kombinasyonu veya slogan olabilir. Yasal olarak korunan marka adına ticari marka denmektedir.

AMACA YÖNELİK PAZARLAMA Amaca yönelik pazarlama, “kar amaçlı” işletme ile kar amacı gütmeyen kuruluş tarafından ortak olarak yapılan ve karşılıklı fayda sağlamaya yönelik pazarlama türüdür. Terim, bazen daha geniş kapsamda kullanılmakta ve genellikle sosyal amaçlar ve kar amacı gütmeyen kuruluşlarca yürütülen kurum içi pazarlama çabalarını da kapsayan diğer hayır amaçlarına atıfta bulunmaktadır.

HAYIR KURULUŞU Hayır kuruluşu, kamu yararı veya ortak fayda sağlamaya yönelik genel hayırseverlik faaliyetleri (örneğin, eğitim faaliyetleri, dini faaliyetler veya diğer faaliyetler) yürüten kar amacı gütmeyen bir kuruluş türüdür.

SİVİL TOPLUM Devletin güç destekli organları ve piyasadaki ticari kuruluşlardan ayrı olarak işlevsel bir toplumun temelini oluşturan sivil ve sosyal kuruluşların bütünüdür. Hukuk devleti teorisine (hukukun üstünlüğüne dayalı devlet) göre devlet ve sivil toplumun eşitliği en önemli hususlardan biridir.

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI Gerçek veya tüzel kişiler tarafından hukuken kurulmuş ve hükümetten bağımsız olarak faaliyet gösteren hükümet dışı kuruluşlardır. Hükümetler tarafından hükümet organı statüsüne sahip olmayan kuruluşlar için genellikle bu terim kullanılmaktadır. Kar amacı “gütmeyen” ve hükümet “dışı” sektör, kendini daha proaktif kelimelerle tanımlama yönünde harekete geçmiştir. Olumsuzluk ifadeleri olan “gütmeyen” ve “dışı” sözcüklerinin yerine sektörü tanımlamak için yeni bir terminoloji önerilmektedir. “Sivil toplum kuruluşu (STK)” terimi gitgide daha fazla kuruluş tarafından kullanılmaya başlanmıştır.

TOPLULUK Geleneksel anlamda “topluluk” sözcüğü, ortak bir mekanda yaşayan ve birbiriyle etkileşim içinde bulunan kişileri tanımlamak üzere kullanılmaktadır. Bu sözcük sıklıkla ortak değerler etrafında toplanmış ve belirli bir coğrafi bölge içinde genellikle haneden daha büyük sosyal birimler halinde yaşamını sürdüren gruplar için kullanılmaktadır. Ayrıca bu sözcük, ulusal topluluğu veya uluslararası topluluğu da ifade edebilir. İnternet çıktığından beri toplum kavramının coğrafi sınırlamaları ortadan kalkmıştır. Çünkü insanlar çevrimiçi bir topluluk olarak sanal ortamda bir araya gelebilmekte ve fiziksel konumlarından bağımsız olarak ortak ilgi alanlarını paylaşabilmektedir.

TOPLUMSAL KURULUŞ Toplumsal kuruluş (bazen toplum temelli kuruluş olarak da bilinir) tek bir toplum içinde faaliyet gösteren kar amacı gütmeyen bir sivil toplum kuruluşudur.

KOOPERATİF Kooperatif (bazen koop olarak da anılır), bir insan grubuna ait veya bir insan grubunca işletilen ve hayır amacı güden ticari kuruluştur. Kooperatifler, Uluslararası Kooperatifler Birliği'nin Kooperatif Kimlik Bildirgesi'nde; insanların ortak ekonomik, sosyal ve kültürel ihtiyaçları ile isteklerini ortaklaşa sahip olunan ve demokratik olarak kontrol edilen bir girişim tarafından karşılamak üzere gönüllü olarak birleştiği özerk ortaklıklar olarak tanımlanmaktadır. Kooperatif, hizmetlerini kullanan veya kooperatifte çalışan kişilerin mülkiyetinde olabilir veya bu kişilerce eşit olarak kontrol ediliyor olabilir.

BAĞIŞ Gerçek veya tüzel bir kişi tarafından genellikle hayır için ve/veya belirli bir amacı desteklemek için verilen hediyedir. Bağış; nakit, hizmetler ve giyecek, oyuncak, gıda ve araçları da içeren yeni veya kullanılmış mallar gibi çeşitli şekillerde verilebilir. Ayrıca bağış, acil durum, afet ve insani yardım malzemeleri ile gelişme yardımından oluşabilir; tıbbi ihtiyaçları (kan veya nakil için organ) karşılamaya yönelik olabilir.

BAĞIŞÇI Bağışçı, geniş anlamıyla gönüllü olarak bağışta bulunan kişidir. İş hukukunda hediye veren bağışçı ve hediye alan kişi bağışlanan olarak tanımlanmaktadır.

MALİ BAĞIŞA DAYALI FON Mali bağışa dayalı fon, bir kuruluşa bağışlanan para ve mülkün transferidir. Yaygın olarak bağışa dayalı fon yöneten kuruluşlar arasında; akademik kuruluşlar (kolejler, üniversiteler, özel okullar), kültürel kuruluşlar (müzeler, kütüphaneler, tiyatrolar, hastaneler) ve dini kuruluşlar yer almaktadır. Bağışa dayalı fon, kullanımına ilişkin şartlar ile birlikte gelebilir; örneğin belirli bir şekilde harcanması veya alternatif olarak ana paraya ömür boyu veya belirli bir süre dokunulmaması şart koşulabilir.

ULUSLARARASI SİVİL TOPLUM KURULUŞU Uluslararası sivil toplum kuruluşu (USTK), sivil toplum kuruluşu (STK) ile aynı misyona sahiptir; ancak kapsamı uluslararasıdır ve belirli meselelerin çok sayıda ülkede ele alınması için dünyanın birçok yerinde ofisleri vardır. USTK özel hayırseverlik kuruluşu olarak –örn., Carnegie, Rockefeller, Gates ve Ford Vakıfları- veya mevcut uluslararası kuruluşlara –örn., Katolik veya Lüteriyen kiliseleri- bağlı olarak kurulabilir.

PAZARLAMA Pazarlama, Pazar araştırması yapma, ürünleri ve/veya hizmetleri müşterilere satma ve satışları arttırmak için ürün ve/veya hizmetleri reklam yoluyla tanıtmadır. Pazarlama, müşteriye belirlemek, onu memnun etmek ve kaybetmemek için kullanılmaktadır.

PARASIZ EKONOMİ Parasız ekonomi, 1970'lerde kullanımda olan bir terimdir. Ancak son yıllarda tekrar toplumda popülerlik kazandı. Parasız ekonomiye verilebilecek en iyi örnek Wikipedia'dır. Binlerce kişi, ücret ödemediği için kullanabilecekleri (YouTube'da olduğu gibi) ve ücret ödemediği için müzik dinleyebilecekleri (LimeWire) araçların bulunması şartıyla Wikipedia'yı hiçbir ücret almadan düzenlemeye hazırdır.

GERÇEK KİŞİ, TÜZEL KİŞİ Hukuki bağlamda üyelerinden veya sahibinden bağımsız bir kişiymiş gibi muamele edilen bir kuruluş olarak tanımlanan tüzel kişinin aksine gerçek kişi

insandır. Tüzel kişi, bir veya daha fazla sayıdaki gerçek kişinin tek bir varlık olarak (birden fazla kişiyi barındıran bir oluşum) faaliyet göstermesini mümkün kılar. Özel kişiler (insan) gibi hukuki bir ada ve hukuk kapsamında haklara, korumaya ve yükümlülüklerle sahiptir.

KAR AMACI GÜTMİYEN, HÜKÜMET DIŞI KURULUŞ Kar amacı gütmeyen kuruluş, artan fon bakiyesini kuruluşun sahipleri veya hissedarları arasında paylaştırmayan; bunu amaçlarına ulaşmak için kullanan kuruluştur.

KURULUŞ Kuruluş, toplu hedeflere ulaşmak için çalışan, kendi performansını kontrol eden ve kendisini çevresinden ayıran bir sınırı bulunan sosyal teşkilatlanmadır.

HAYIRSEVERLİK (FİLANTROPİ) Etimolojik kökeninde “insan sevgisi”, yani “insan olmanın doğası”, insanlığın özünü ifade etmektedir. Günümüzde pratikte “kamu yararına yönelik ve yaşam kalitesine özel girişimler” anlamına gelmektedir.

SATINALMA Satınalma, gerekli mal ve/veya hizmetlerin; nitelik, nicelik, zaman ve yer bakımından alıcının ihtiyaçlarını karşılayan en iyi toplam fiyat üzerinden edinilmesidir.

FON YARATMA UZMANLARI Fon yaratma uzmanları sundukları hizmetler karşılığında ücret almaktadır. Aldıkları ücret yaratılan fonun miktarından bağımsız olabilmekte veya yaratılan fonların belirli bir miktarı kadar (yüzde bazında ödeme) olabilmektedir. Yüzde bazında ödeme yaklaşımı, üyelik bazlı bir meslek kuruluşu olan Fon Yaratma Uzmanları Derneği (AFP) Ahlak Kuralları kapsamında yasaklanmıştır. Ayrıca fon yaratma uzmanları, başlıca sorumluluğu fon yaratma olan ve genellikle kuruluşun üst yönetiminin bir parçası olan bir personel de olabilir.

SOSYAL EKONOMİ Sosyal ekonomi, ekonomilerde özel sektör/ticaret sektörü ve kamu sektörü/hükümet arasındaki bir sektörü ifade etmektedir. Kooperatif, sivil toplum kuruluşu ve hayır kuruluşları gibi kuruluşlar bu sektörde yer almaktadır.

STRATEJİ Strateji, askeri kökenli bir sözcüktür ve belirli bir hedefe ulaşmak için tasarlanan bir eylem planını ifade etmektedir. Askeri kullanımda, strateji ile taktik arasındaki fark, taktiklerin bir görevin yerine getirilmesine odaklanması ve stratejilerin farklı görevler arasındaki bağlantıya odaklanmasıdır.

GÖNÜLLÜ SEKTÖR Gönüllü sektör veya toplumsal sektör (aynı zamanda kar amacı gütmeyen sektör), kar amacı gütmeyen ve hükümet dışındaki kuruluşların sosyal faaliyet alanıdır. Bu sektör, kamu sektörü ve özel sektörden sonra gelmesi itibarıyla üçüncü sektör olarak da adlandırılır. Sektörü tanımlamak için kullanılan diğer bir terim ise sivil sektördür; bu terimle sektör ile sivil toplum arasındaki ilişki vurgulanmaktadır.

Referanslar

ⁱ TACSO Türkiye İhtiyaç Analizi Raporu

ⁱⁱ Tom Cannon Liverpool Üniversitesi, İşletme Fakültesi'nde Stratejik Gelişim Profesörü'dür

ⁱⁱⁱ TACSO Türkiye İhtiyaç Analizi Raporu

^{iv} Karadağ ve Çevresinde Kurumsal Sosyal – çalışma örneği, Karadağ Sivil Toplum Kuruluşları Gelişim Merkezi (CRNVO) ve Açık Toplum Enstitüsü, Mart 2010

^v TACSO Hırvatistan İhtiyaç Analizi Raporu

^{vi} TACSO Hırvatistan İhtiyaç Analizi Raporu

^{vii} <http://www.hlf.org.uk/Pages/Home.aspx>

^{viii} TACSO Karadağ İhtiyaç Analizi Raporu

^{ix} Sargeant ve Jay, 2004

^x Radcliffe, 2007

^{xi} <http://www.institute-of-fundraising.org.uk/bestpractice/thecodes/codesoffundraisingpractice>

^{xii} Kar amacı olmayan kuruluşların finansmanı, Peter Gusrafik, Dusan Ondrusek, Hanka Zemanova, PDCS

^{xiii} Jocelyne Daw, Kar Amacı Olmayanlar için Amaca Yönelik Pazarlama

^{xiv} Amaca Yönelik Pazarlama (CRM) - CSR Europe

^{xv} RSPB yıllık raporu, 2008-2009

^{xvi} http://en.wikipedia.org/wiki/Social_enterprise

^{xvii} Howto Write Fundraising Materials That Raise More Money, Tom Ahern, Emerson & Church Publishers, 2000

^{xviii} <http://nonprofit.about.com>

^{xix} www.rauise-funds.org

^{xx} <http://ec.europa.eu/enlargement/pdf>

^{xxi} http://ec.europa.eu/enlargement/countries/index_en.htm

^{xxii} http://ec.europa.eu/enlargement/how-does-it-work/grants-tenders/index_en.htm

^{xxiii} http://ec.europa.eu/enlargement/how-does-it-work/progress_reports/index_en.htm

^{xxiv} Regulation (EC) No 1889/2006 of the European Parliament and of the Council, 20.12.2006, OJ L 386, 29.12.2006, p.1 (http://ec.europa.eu/europeaid/where/worldwide/eidhr/working-documents_en.htm).

**MERKEZ OFIS**

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

ARNAVUTLUK

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

BOSNA HERSEK

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

HIRVATISTAN

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

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

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

ESKİ YUGOSLAV MAKEDONYA CUMHURİYETİ

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

KARADAĞ

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

SIRBISTAN

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

TÜRKİYE ANKARA OFİSİ

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

TÜRKİYE İSTANBUL OFİSİ

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

www.tacso.org