

# İnsan Hakları Örgütleri İçin Örgüt Yönetimi Başvuru Kitabı

*Bu kitap Hollanda Helsinki Komitesi tarafından desteklenen "İnsan Hakları Örgütlerinin Yerel Şubelerini Güçlendirme" projesinin bir parçası olarak İHD, MAZLUMDER ve UAÖ Türkiye Şubesi tarafından hazırlanmıştır.*

İnsan Hakları Derneği tarafından yayımlanmıştır.  
ISBN: 978-975-7090-19-9

*Bu kitap Hollanda Helsinki Komitesi tarafından desteklenen "İnsan Hakları Örgütlerinin Yerel Şubelerini Güçlendirme" projesinin bir parçası olarak İHD,MAZLUMDER ve UAÖ Türkiye Şubesi tarafından hazırlanmıştır.*

Berkay Matbaacılık-Ankara  
0 312 231 28 42

Önsöz  
Eğitim Programı

## 1. Bölüm: Güçlü Bir Sivil Toplum Kuruluşu

- Güçlü Bir Sivil Toplum Kuruluşuna Doğru İnsan Hakları Derneği 11
- Güçlü Bir Sivil Toplum Kuruluşuna Doğru MAZLUMDER 17
- Güçlü Bir Sivil Toplum Kuruluşuna Doğru Uluslararası Af Örgütü Türkiye Şubesi 23

## II. Bölüm: Sivil Toplum Örgütlerinde İletişim

- Sivil Toplum Örgütlerinde İletişim 33
- Etkili İletişimde Dikkat Edilmesi Gerekenler! 34
- Atölye Çalışması: İletişim/Mali Kaynak Yaratma Analizi 41
- Kampanya Yapmak 45
- Bir Toplantı Nasıl Düzenlenir? 52

## III. Bölüm: Gönüllülük

- Aktif Gönüllüler Nasıl Kazanılır ve Örgütle İlişkileri Nasıl Sürekli Kılınır? 57
- Atölye Çalışması: Gönüllüleri Kazanmak İçin Temel Bir Plan Hazırlama 73
- Atölye Çalışması Materyali 79
- Gönüllü Yönetimi İçin Anket 80

## IV. Bölüm: Bir STK'da Finansman ve Fon Sağlama

- İnsan Hakları Derneği'nde Finansman ve Fon Sağlama 85
- MAZLUMDER'de Finansman ve Fon Sağlama 91
- Uluslararası Af Örgütü Türkiye Şubesi'nde Finansman ve Fon Sağlama 97
- Atölye Çalışması: STK'larda Finansman ve Fon Temini 102



Esasen ifade özgürlüğü ve örgütlenme özgürlüğü, insan haklarının güvence altına alınması yolunda yapılan çalışmaların temelini oluşturmaktadırlar. Çünkü bu iki özgürlüğün kısıtlanması halinde, etkin bir insan hakları mücadelesinin geliştirilmesi mümkün değildir. İnsan hakları örgütleri, karşılaştıkları onca zorlukla baş edebilmek için, örgütlenmeye, özellikle de iç örgütlenmeye dönük çabalara önem vermek zorundadırlar.

Bilindiği üzere, insan hakları örgütlerinin çoğunlukla genel merkezlerinin yanı sıra, bölgesel ve yerel birimleri ve büroları da bulunmaktadır. Bu mekânlarda, seçilmiş yöneticiler, çalışan personel, üyeler ve gönüllüler birlikte çalışmaktadırlar. Dahası, gerçekleştirilen faaliyetler, bu insanların kendilerinin dışında birtakım kişi ve kuruluşlarla da aktif ilişki ve iletişim içerisine girmelerini gerektirmektedir. Çalışmaların, belirli bir düzen içerisinde ve azami verimlilikle yapılabilmesi ve belirlenmiş hedeflere ulaşılabilmesi, var olan sınırlı imkân ve enerjinin israf edilmemesiyle ve örgütün, sağlam ve tutarlı bir içyapıya sahip olmasıyla doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda örgütün ve örgütsel yapı içindeki her birey ve birimin görev ve sorumluluklarının tanımlanması özel önem taşımaktadır.

İnsan hakları mücadelesi tarihinin, ağır bedellerle dolu bir tarih olduğu bilinmektedir. Karşılaşılmaması kaçınılmaz olan ciddi baskılara rağmen örgütlü mücadelenin sürdürülebilmesi için, insan hakları örgütlerinin misyonlarını iyi tanımlamış olması ve örgüt içinde demokratik mekanizmaların aksaksız çalışıyor olması gerekmektedir. Bir başka anlatımla, insan hakları örgütlerinin, sürekli eleştirdikleri devletlere benzemekten kaçınması, örgütün saydamlığı ve karar alma süreçleri söz konusu olduğunda hesap verebilirliklerini ve güvenilirliklerini özenle korumaları şarttır. Çünkü sivil toplum örgütleri, bir demokratik toplum açısından hayati önem taşımakta ve muhalefet rolünü oynamaktadırlar. İnsan hakları örgütleri ise, bu konuda öncü rol oynayan/oynaması gereken sivil toplum kuruluşlarıdır.

Bu başvuru kitabı İnsan Hakları Derneği, İnsan Hakları ve Mazlumlar İçin Dayanışma Derneği, Uluslararası Af Örgütü Türkiye Şubesi ve Hollanda Helsinki Komitesi tarafından ortaklaşa yürütülen Türkiye’de İnsan Hakları Savunucuları: İnsan Hakları Örgütlerinin Yerel Şubelerini Güçlendirme Projesi kapsamında geliştirilmiştir. Genel olarak sivil toplum örgütlerinin, özel olarak da insan hakları örgütlerinin güçlendirilmesine yönelik olarak hazırlanan başvuru kitabı insan hakları örgütlerinin yöneticileri başta olmak üzere tüm çalışanların ve gönüllülerin yararlanacağı bir kaynaktır. Çünkü bu çalışma, son derece basit ve sıradan kimi işlerin ya da düzenlemelerin, ne kadar beklenmedik sonuçlara yol açtığına ilişkin bir farkındalık yaratma amacı gütmektedir. İnsan hakları örgütlerimizin, üye ve gönüllülerden gerekli destek ve katkıyı yeterince neden alamadıklarını görmek ve bu sorunlarını etkili bir biçimde çözmek için bu çalışmadan önemli ölçüde yararlanacakları rahatlıkla söylenebilir. Aynı şekilde, şubelerin çalışmaları, şube – merkez ilişkileri ve iletişimi, örgütün üyeler, gönüllüler ve medya ile ilişkileri gibi pek çok konuda da bu çalışma, kendilerine ciddi yararlar sağlayacaktır. Daha önemlisi, bu çalışma, hem kendilerini, hem de ittifak kurabilecekleri ya da kendilerine karşı mücadele vermeleri gereken kişi ve kuruluşları yakından tanımaları konusunda insan hakları savunucularına son derece faydalı olacaktır.

Yılmaz Ensaroğlu/ Ankara, 13 Ağustos 2007

## Teşekkür

---

Bu kitabın hazırlanma sürecinde emeği geçen Proje Yürütme Kurulu Üyeleri Dr. Levent Korkut, Av. Öztürk Türkdoğan, Sema Alpan ve Ayhan Bilgen ile uzmanlardan Gregor Niessen, Sabine Zwiers, Mihdi Perinçek, Doğan Genç, Şinasi Haznedar, Ville Forsman ve Ruhat Akşener'e, Murat Çekiç'e; Proje Koordinatörü Bişeng Özdiñ ve Proje Asistanı Ahmet Kızılıkaya'ya, projenin başından itibaren gerek eğitim programlarının düzenlenmesinde gerekse kitabın hazırlanma sürecinde değerli katkılarını ve desteğini eksik etmeyen Feray Salman'a ve Yılmaz Ensaroğlu'na teşekkürlerimizi sunarız.

Hollanda Helsinki Komitesi  
İnsan Hakları Derneği

MAZLUMDER  
UAÖ Türkiye Şubesi

### 1. Gün Sabah

#### 10.00 - 10.30 Giriş

Tanışma (Aradaki buzları eritme, bir eğitimcinin yapması ve yapmaması gerekenler bölümüne bknz)

#### 10.30 - 11.30

Güçlü Bir Sivil Toplum rgt

#### 11.30 -12.00 Kahve / ay Arası

#### 12.00 – 13.00

Atölye alışması: Güçlü Bir rgt (Boş Ev Uygulaması)

#### 13.00 – 14.00 ğle Yemeği

### 1. Gün ğleden Sonra

#### 14.00 - 15.00

Sivil Toplum rgtlerinde İletişim

#### 15.00 -16.00

Atölye alışması: İletişim Analizi

#### 16.00 -16.30 Kahve / ay Arası

#### 16.30-17.00

Değerlendirme

## 2. Gün Sabah

### 10.00 – 11.30

Aktif Gönüllüler Nasıl Kazanılır ve Örgütle İlişkileri Nasıl Sürekli Kılınır?

**Atölye Çalışması 1.**Bölüm: Atölye Çalışmasının Açıklanması ve Yerel Grup / Şubede Gönüllü Kazanmanın ve İdaresinin Nasıl Yürütüldüğüne Dair Mevcut Durumun Analizi

**Atölye Çalışması 2.** Bölüm: Gönüllülerin Yapması Gereken İşler Nelerdir?

### 11.30-12.00 Kahve/Çay Arası

### 12.00 - 13.00

**Atölye Çalışması 3.** Bölüm: Bu İnsanları Nasıl Kazanacaksınız?

**Atölye Çalışması 4.** Bölüm: Yeni gönüllülerin örgütle ilişkilerini sürekli kılmak için ne gerekir?

### 13:00 – 14:00 Öğle Yemeği

## 2. Gün Öğleden Sonra

### 14.00 - 15.00

Bir Sivil Toplum Örgütünde Finansman ve Fon Sağlama

### 15.00-15.30 Kahve / Çay Arası

### 15.30- 16.30

**Atölye Çalışması 1.** Bölüm: Güncel Durum Analizi ve Mevzuat

**Atölye Çalışması 2.** Bölüm: Kaynak Yaratma



# **I. BÖLÜM**

## **Güçlü Bir Sivil Toplum Kuruluşu**



# Güçlü Bir Sivil Toplum Kuruluşuna Doğru İnsan Hakları Derneği

## Bir STK'nın İç Yapısı

### Giriş

STK'ların örgütsel yapıları farklılıklar gösterebilir; fakat daima 4 Kasım 2004'de TBMM'de kabul edilen 5253 sayılı Dernekler Kanunu'na dayanmalıdır. "Türkiye'deki İnsan Hakları Savunucuları" programının taslağına göre, farklı örgütlerin bir genel merkezi ile bazı bölgesel ve yerel birimleri vardır. Her STK organizasyonunun omurgasını, ofisler (bir araya gelinen yer) ve toplantılar (tartışmaların ve araştırmaların yapıldığı, görüşmelerin gerçekleştiği ortam) oluşturur.

Bu rehberde, politik bir STK'nın organizasyonuna dair bütün konuların ele alınması amaçlanmaktadır. Bir STK'nın üyesi olduğunuzu ya da çalışmalarına katıldığınızı düşünerek, bir STK'nın bütün görev ve sorumluluklarını tanımlamaya gayret edeceğiz. Bunu, Türkiye'de STK'ların kurulması ve işleyişiyle ilgili olan Dernekler Kanunu'nu anlaşılabilir bir hale getirerek yapmaya çalışacağız.

STK, etkili olmak amacıyla; ortak düşünce, çıkar ve görüşler temelinde bir araya gelen ve/veya araştırma yapmak amacıyla bilgi ve eylemlerini birleştiren, gönüllü bireylerden oluşan bir örgüt anlamına gelir.

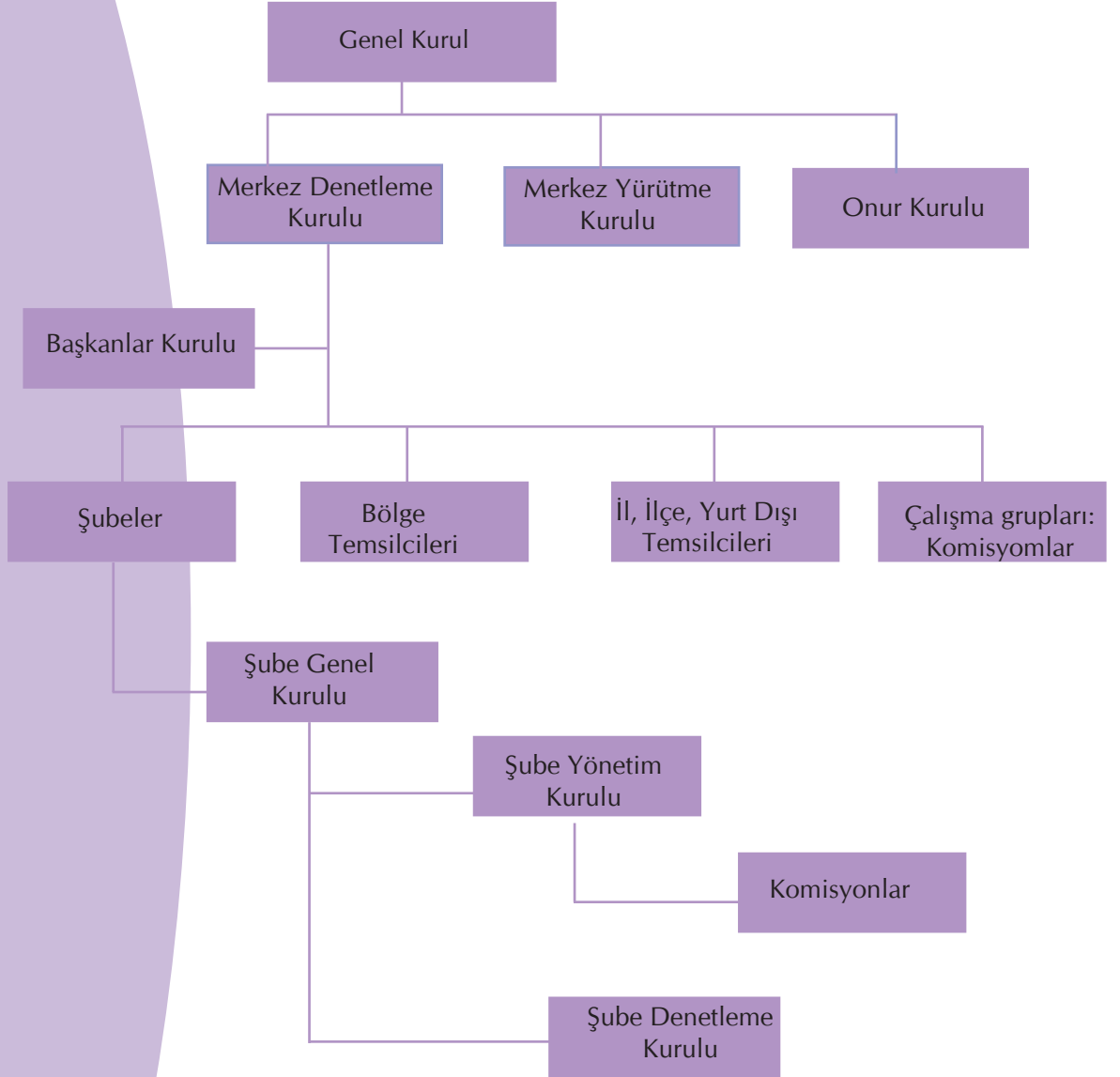
Kanuna göre, bir STK en az yedi gerçek ya da tüzel kişi tarafından kurulabilir. Dolayısıyla, STK'yı bütün yasal gereklilikleri yerine getiren bir (az ya da çok profesyonel) örgüt olarak düşünmelisiniz. STK'yı bir örgüt olarak organize etme yolunu, örgüt misyonunun benimsenmesini dikkate alan iç (demokratik) süreçleri organize etme gerekliliğini, STK kurullarına adayların ve üyelerin seçilmesini ve son olarak çalışma gruplarına üyelerin seçilmesi/atanması yollarını ele alacağız.

Pratikte, bütün bu konular, tüzükte (ya da usullerde) ortaya konulur. İnsan hakları ile meşgul olduğunuza göre, örgütün saydamlığı ve karar alma süreçleri gündeme geldiğinde hesap verebilirlik anahtar sözcüklerdir.

## Bir Sivil Toplum Kuruluşunun Rolü

Sivil toplum kuruluşlarının (STK) varlığı demokratik toplum açısından hayati önem taşır. Aslında toplum içinde muhalefet rolü oynarlar. Hükümet ve parlamento yasama sürecinde, medya da dahil olmak üzere toplumdaki gelen bilgilerle beslenerek belirleyici bir rol oynar. Etkin bir sivil toplum hükümetin ve toplumun güçlerini dengeler. Ayrıca politikadaki boşlukları doldurarak ya da sorunları halkın ve politikanın gündemine taşıyarak hükümete muhalefet edebilir. Çevre ve insan haklarıyla ilgili kuruluşlar bu konuda iyi birer örneklerdir. Uluslararası Af Örgütü, Mazlumder ve İnsan Hakları Derneği olmasalardı insan haklarının durumu daha kötü olabilirdi ve belki de önemsiz bulunurdu. STK'ların çalışmaları konusundaki ithamları etkisiz kılmak için, özellikle insan hakları söz konusu olduğunda iyi örgütlenmek ve şeffaflık önemlidir.

## İnsan Hakları Derneği Örgütsel Yapı Şeması



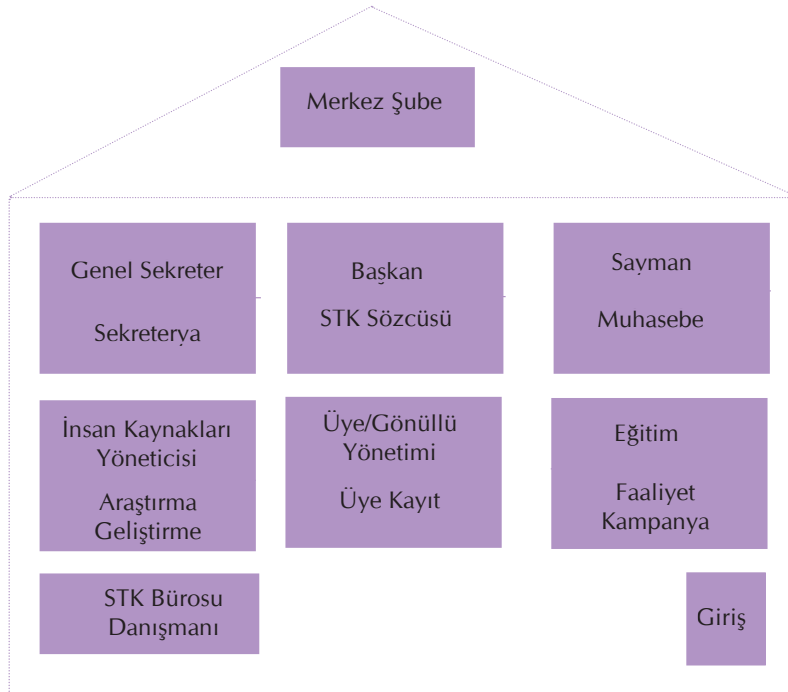
## STK Tüzüğü

Her STK aşağıdakileri içeren bir Tüzüğe sahip olmalıdır:

- a) Derneğin ismi ve merkezi.
- b) Derneğin amacı, bu amacı gerçekleştirmek ve faaliyet alanında başarılı olmak için dernek tarafından uygulanacak çalışma konu ve yöntemleri.
- c) Derneğe üye olma ve üyelikten ayrılmaya ilişkin kurallar ve usuller.
- d) Genel Kurul toplantı usulü ve zamanı.
- e) Genel Kurulun yetki ve görevleri, oylama ve karar almaya ilişkin konular ve usuller.
- f) Yönetim ve Denetim Kurullarının yetki ve görevleri, bunların asil ve yedek üye sayısı ve seçimine ilişkin usuller.
- g) Derneğin şubelerinin olup olmayacağı; eğer varsa nasıl oluşturulacakları, yetki ve görevleri, dernek genel kurulunda nasıl temsil edilecekleri.
- h) Üyeler tarafından ödenecek üyelik aidatı ve yıllık katkıyı belirleme usulu.
- ı) Derneğin borç alma usulleri.
- j) Derneğin iç denetleme usulleri.
- k) Tüzüğü değiştirme usulleri.

## STK Merkezi ve/veya Yerel Şubeler

Her STK, görülebileceği ve kendisi ile bağlantı kurulabilecek bir yere sahip olmalıdır. Bu yerin büyüklüğü önemli değildir, fakat üyelerin ve diğer kişilerin temsilcileriyle nerede bağlantı kuracaklarını bilmeleri önemlidir. STK ofisinin farklı bölümleri olmalıdır.



## Organizasyon Çizelgesi

STK'nın Başkanı, STK'nın lideri olarak kabul edilir. Yürütme Kurulu toplantılarını yönetir ve genellikle STK'nın sözcüsüdür. STK Başkanı, başka yükümlülüklerinin de olması nedeniyle, STK'nın günlük işleyişinden sorumlu olan Genel Sekreter tarafından desteklenir. STK merke-zindeki ekibin çalışmalarından ve yerel şubelerle bağlantılardan sorumludur.

Yerel düzeyde Şube Sekreteri günlük işleyişten sorumludur ve gönüllüleri çalıştırma ve yönetmede önemli bir rol oynar (Ayrıntı için bkz. Gönüllü Çalıştırma ve Yönetme El Kitabı). STK'nın 'yöneticisi olarak' bütçe ile de ilgilenir. Bu konuda Saymanın şahsında Muhasebe Bölümü tarafından desteklenir. Ulusal ve yerel düzeyde bu konumda muhasebe konusunda birikimi olan birinin bulunması tercih edilir.

STK merkezinde, medya ve STK'ya ilgi duyan insanlarla düzenli bağlantı kuran bir Bilgilendirme Görevlisi / Sözcü olmalıdır. Söz konusu kişi STK içinde de üyeler ve şubeler arasında bilgi akışından sorumludur. Bu yüzden bir iç gazete ya da dergi iletişim açısından iyi bir yoldur.

Üye / Gönüllü Yönetimindeki personel, üyelerin kimlik ve iletişim bilgilerini tutar. STK'nın sürekliliğini sağlamak açısından bir insan hakları örgütünün günlük işleyişine katkı sağlayan (örneğin, görüşmeler yaparak) yeni üyelerin, gönüllülerin ve çalışma gruplarında (Düşünce Kuruluşları gibi) katkı sağlayan uzmanların kazanılmasına çok önem verilmelidir. Bunun için İnsan Kaynakları Yöneticisi olarak yetkin bir kişi görevlendirilmelidir. Söz konusu kişi ayrıca yerel düzeyde, bir şubenin nasıl işletileceği, görüşme yöntemleri, medya ile bağlantılar, gönüllülerin nasıl kazanılacağı ve çalıştırılacağı ve merkeze nasıl rapor gönderileceği gibi konularda insanlara eğitim verebilir. Son olarak, yeni üyelere/ gönüllülere üyelik hakları ve sorumlulukları konusunda başlangıç dersleri verir. Yerel düzeyde gönüllülerin kazanılması ve STK çalışmalarına katılmaları için teşvik edilmesiyle ilgilenecek bir kişi belirlenmelidir.

Toplumdaki yeni eğilimler, yeni yasal düzenlemeler ve farklı önemli gelişmelerle ilgili inceleme ve araştırmalar bir Araştırma-Geliştirme uzmanı tarafından yürütülmelidir. Bu kişinin üye olma zorunluluğu yoktur, fakat uzmanlığı nedeniyle görevlendirilir. Bu, aynı zamanda uzmanlıklarına değer verilerek yeni gönüllülerin kazanılması için iyi bir araçtır.

STK, internet kanalıyla tüzüğünü, programını, belirlenen adaylarını, demeçlerini, ve örgütün basın açıklamalarını yayınlamak, güncel konularla ilgili anketler düzenleyerek daha saydam olabilir. Web sitesini güncellenmiş bir biçimde tutmak, ulusal düzeydeki İnternet Görevlisinin işi olmalıdır. Başkan ve Bilgilendirme Görevlisi web sitesine konulacak malzemeyi sağlamalıdır.

## Üyelerin/Gönüllülerin Rolü

Bir STK'nın farklı özellikler taşıyan üyeleri olabilir:

- Avukatlar gibi profesyonel üyeler.
- 'STK kaplanları' olarak nitelendirilen aktif gönüllü üyeler. STK içinde gece gündüz her türlü işle ilgilenirler. Onlar örgüttür. Onlar STK'nın sahip olduğu 'altındır'.
- Üyelik aidatlarını ödeyen uyuyan üyeler (onlar da önemlidir!)
- Belli konulardaki uzmanlar. Sadece ihtiyaç duyulduğunda ve çağrıldıklarında görünürler.

Bir STK üyesi olmak için farklı güdüler rol oynar:

- idealizm: bireyler, insan hakları STK'sının görüşlerine kapılırlar

- kariyer: üyelik kariyer kapılarının açılmasını sağlar
- sosyal: üye olarak, toplum içinde belli bir sosyal grubun parçası olabilirsiniz; belli bir statü kazanır
- öznel çıkar: toplumda belli bir yer kazanmak için üyeliği bir fırsat olarak değerlendirme (yine negatif anlamda değil)

Pratikte, Avrupa'da Uluslararası Af Örgütü ve Helsinki Yurttaşlar Komitesi gibi bütün büyük STK'ların üyelerinin yaklaşık %10'u, hem günlük işlerin yürütülmesi hem de faaliyetlerin geliştirilmesi anlamında STK'nın işleyişinde gerçekten faal görünmektedir. Bu yüzden, STK içinde üyelerin kazanılması ve STK'nın çalışma organlarına, danışma ve yürütme organlarına görevlendirme yapılması konularında saydamlığı sağlayacak kuralları oluşturmak önemlidir.

STK, diğer %90'ı oluşturan 'uyuyan üyeleri' uyandırma konusunda aktif olmalıdır. Araştırmalar, pekçok insanın sorulara; "STK'ların büyük bir kısmının fazlasıyla içe dönük olduğunu, asıl işleriyle ilgilenmek yerine usuller ve başka insanlar hakkında konuşmakla zaman geçirdiklerini düşündüklerinden, STK'nın çalışmalarına katılmaktan hoşlanmadıkları" cevabını verdiğini göstermektedir. Bireysel üyelik kapasitesini kullanılabilir hale getirecek çok somut birşey yapmaları istendiğinde, genellikle, bu tür bir çağrı almak onlar için şaşırtıcı olmaktadır.

### **İnsan Hakları Derneği Genel Merkezi**

Tunalıhilmi cad. 104/4 Kavaklıdere/Ankara

Tlf - Faks : (312) 466 49 13-14/ 425 95 47 / 467 22 19

e-posta : [posta@ihd.org.tr](mailto:posta@ihd.org.tr)

Web: [www.ihd.org.tr](http://www.ihd.org.tr)





# Güçlü Bir Sivil Toplum Kuruluşuna Doğru MAZLUMDER

## Giriş

STK'ların örgütsel yapıları farklılıklar gösterebilir; fakat daima 4 Kasım 2004'de TBMM'de kabul edilen 5253 sayılı Dernekler Kanunu'na dayanmalıdır. "Türkiye'deki İnsan Hakları Savunucuları" programının taslağına göre, farklı örgütlerin bir genel merkezi ile bazı bölgesel ve yerel birimleri vardır. Her STK organizasyonunun omurgasını, ofisler (bir araya gelinen yer) ve toplantılar (tartışmaların ve araştırmaların yapıldığı, görüşmelerin gerçekleştiği ortam) oluşturur.

Bu rehberde, politik bir STK'nın organizasyonuna dair bütün konuların ele alınması amaçlanmaktadır. Bir STK'nın üyesi olduğunuzu ya da çalışmalarına katıldığınızı düşünerek, bir STK'nın bütün görev ve sorumluluklarını tanımlamaya gayret edeceğiz. Bunu, Türkiye'de STK'ların kurulması ve işleyişiyle ilgili olan Dernekler Kanunu'nu anlaşılabilir bir hale getirerek yapmaya çalışacağız.

STK, etkili olmak amacıyla; ortak düşünce, çıkar ve görüşler temelinde bir araya gelen ve/veya araştırma yapmak amacıyla bilgi ve eylemlerini birleştiren, gönüllü bireylerden oluşan bir örgüt anlamına gelir.

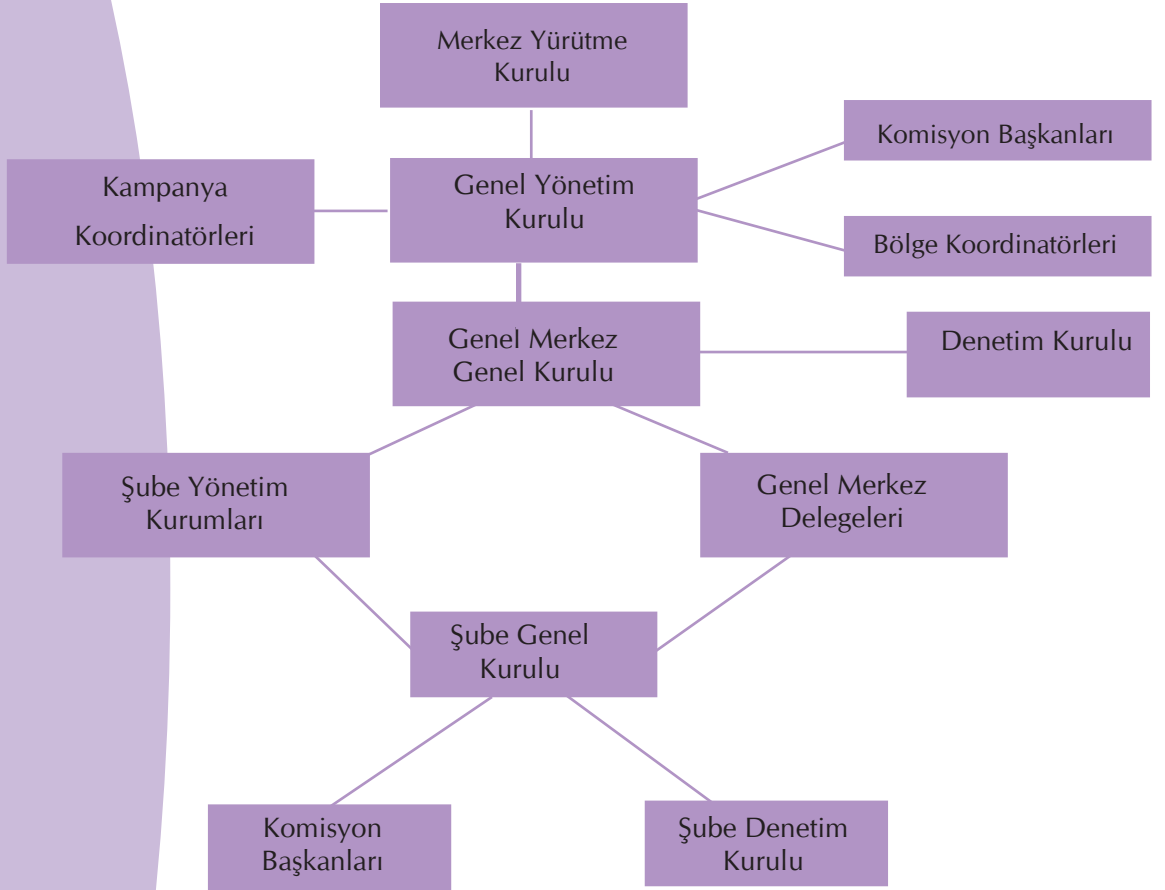
Kanuna göre, bir STK en az yedi gerçek ya da tüzel kişi tarafından kurulabilir. Dolayısıyla, STK'yı bütün yasal gereklilikleri yerine getiren bir (az ya da çok profesyonel) örgüt olarak düşünmelisiniz. STK'yı bir örgüt olarak organize etme yolunu, örgüt misyonunun benimsenmesini dikkate alan iç (demokratik) süreçleri organize etme gerekliliğini, STK kurullarına adayların ve üyelerin seçilmesini ve son olarak çalışma gruplarına üyelerin seçilmesi/atanması yollarını ele alacağız.

Pratikte, bütün bu konular, tüzükte (ya da usullerde) ortaya konulur. İnsan hakları ile meşgul olduğunuza göre, örgütün saydamlığı ve karar alma süreçleri gündeme geldiğinde hesap verebilirlik anahtar sözcüklerdir.

## Bir Sivil Toplum Kuruluşunun Rolü

Sivil toplum kuruluşlarının (STK) varlığı demokratik toplum açısından hayati önem taşır. Aslında toplum içinde muhalefet rolü oynarlar. Hükümet ve parlamento yasama sürecinde, medya da dahil olmak üzere toplumdan gelen bilgilerle beslenerek belirleyici bir rol oynar. Etkin bir sivil toplum hükümetin ve toplumun güçlerini dengeler. Ayrıca politikadaki boşlukları doldurarak ya da sorunları halkın ve politikanın gündemine taşıyarak hükümete muhalefet edebilir. Çevre ve insan haklarıyla ilgili kuruluşlar bu konuda iyi birer örnektirler. Uluslararası Af Örgütü, Mazlumder ve İnsan Hakları Derneği olmasalardı insan haklarının durumu daha kötü olabilirdi ve belki de önemsiz bulunurdu. STK'ların çalışmaları konusundaki ithamları etkisiz kılmak için, özellikle insan hakları söz konusu olduğunda iyi örgütlenmek ve şeffaflık önemlidir.

## MAZLUMDER Örgütsel Yapı Şeması



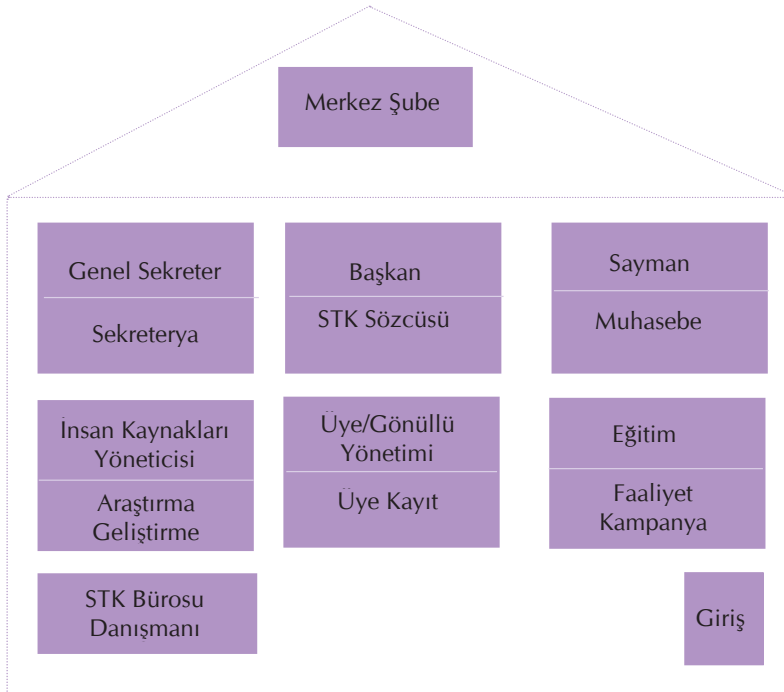
## STK Tüzüğü

Her STK aşağıdakileri içeren bir Tüzüğe sahip olmalıdır:

- a) Derneğin ismi ve merkezi.
- b) Derneğin amacı, bu amacı gerçekleştirmek ve faaliyet alanında başarılı olmak için dernek tarafından uygulanacak çalışma konu ve yöntemleri.
- c) Derneğe üye olma ve üyelikten ayrılmaya ilişkin kurallar ve usuller.
- d) Genel Kurul toplantı usulü ve zamanı.
- e) Genel Kurulun yetki ve görevleri, oylama ve karar almaya ilişkin konular ve usuller.
- f) Yönetim ve Denetim Kurullarının yetki ve görevleri, bunların asil ve yedek üye sayısı ve seçimine ilişkin usuller.
- g) Derneğin şubelerinin olup olmayacağı; eğer varsa nasıl oluşturulacakları, yetki ve görevleri, dernek genel kurulunda nasıl temsil edilecekleri.
- h) Üyeler tarafından ödenecek üyelik aidatı ve yıllık katkıyı belirleme usulu.
- ı) Derneğin borç alma usulleri.
- j) Derneğin iç denetleme usulleri.
- k) Tüzüğü değiştirme usulleri.

## STK Merkezi ve/veya Yerel Şubeler

Her STK, görülebileceği ve kendisi ile bağlantı kurulabilecek bir yere sahip olmalıdır. Bu yerin büyüklüğü önemli değildir, fakat üyelerin ve diğer kişilerin temsilcileriyle nerede bağlantı kuracaklarını bilmeleri önemlidir. STK ofisinin farklı bölümleri olmalıdır.



## Organizasyon Çizelgesi

STK'nın Başkanı, STK'nın lideri olarak kabul edilir. Yürütme Kurulu toplantılarını yönetir ve genellikle STK'nın sözcüsüdür. STK Başkanı, başka yükümlülüklerinin de olması nedeniyle, STK'nın günlük işleyişinden sorumlu olan Genel Sekreter tarafından desteklenir. STK merke-zindeki ekibin çalışmalarından ve yerel şubelerle bağlantılardan sorumludur.

Yerel düzeyde Şube Sekreteri günlük işleyişten sorumludur ve gönüllüleri çalıştırma ve yönetmede önemli bir rol oynar (Ayrıntı için bkz. Gönüllü Çalıştırma ve Yönetme El Kitabı). STK'nın 'yöneticisi olarak' bütçe ile de ilgilenir. Bu konuda Saymanın şahsında Muhasebe Bölümü tarafından desteklenir. Ulusal ve yerel düzeyde bu konumda muhasebe konusunda birikimi olan birinin bulunması tercih edilir.

STK merkezinde, medya ve STK'ya ilgi duyan insanlarla düzenli bağlantı kuran bir Bilgilendirme Görevlisi / Sözcü olmalıdır. Söz konusu kişi STK içinde de üyeler ve şubeler arasında bilgi akışından sorumludur. Bu yüzden bir iç gazete ya da dergi iletişim açısından iyi bir yoldur.

Üye / Gönüllü Yönetimindeki personel, üyelerin kimlik ve iletişim bilgilerini tutar. STK'nın sürekliliğini sağlamak açısından bir insan hakları örgütünün günlük işleyişine katkı sağlayan (örneğin, görüşmeler yaparak) yeni üyelerin, gönüllülerin ve çalışma gruplarında (Düşünce Kuruluşları gibi) katkı sağlayan uzmanların kazanılmasına çok önem verilmelidir. Bunun için İnsan Kaynakları Yöneticisi olarak yetkin bir kişi görevlendirilmelidir. Söz konusu kişi ayrıca yerel düzeyde, bir şubenin nasıl işletileceği, görüşme yöntemleri, medya ile bağlantılar, gönüllülerin nasıl kazanılacağı ve çalıştırılacağı ve merkeze nasıl rapor gönderileceği gibi konularda insanlara eğitim verebilir. Son olarak, yeni üyelere/ gönüllülere üyelik hakları ve sorumlulukları konusunda başlangıç dersleri verir. Yerel düzeyde gönüllülerin kazanılması ve STK çalışmalarına katılmaları için teşvik edilmesiyle ilgilenecek bir kişi belirlenmelidir.

Toplumdaki yeni eğilimler, yeni yasal düzenlemeler ve farklı önemli gelişmelerle ilgili inceleme ve araştırmalar bir Araştırma-Geliştirme uzmanı tarafından yürütülmelidir. Bu kişinin üye olma zorunluluğu yoktur, fakat uzmanlığı nedeniyle görevlendirilir. Bu, aynı zamanda uzmanlıklarına değer verilerek yeni gönüllülerin kazanılması için iyi bir araçtır.

STK, internet kanalıyla tüzüğünü, programını, belirlenen adaylarını, demeçlerini, ve örgütün basın açıklamalarını yayınlamak, güncel konularla ilgili anketler düzenleyerek daha saydam olabilir. Web sitesini güncellenmiş bir biçimde tutmak, ulusal düzeydeki İnternet Görevlisinin işi olmalıdır. Başkan ve Bilgilendirme Görevlisi web sitesine konulacak malzemeyi sağlamalıdır.

## Üyelerin/Gönüllülerin Rolü

Bir STK'nın farklı özellikler taşıyan üyeleri olabilir:

- Avukatlar gibi profesyonel üyeler.
- 'STK kaplanları' olarak nitelendirilen aktif gönüllü üyeler. STK içinde gece gündüz her türlü işle ilgilenirler. Onlar örgüttür. Onlar STK'nın sahip olduğu 'altındır'.
- Üyelik aidatlarını ödeyen uyuyan üyeler (onlar da önemlidir!)
- Belli konulardaki uzmanlar. Sadece ihtiyaç duyulduğunda ve çağrıldıklarında görünürler.

Bir STK üyesi olmak için farklı güdüler rol oynar:

- idealizm: bireyler, insan hakları STK'sının görüşlerine kapılırlar

- kariyer: üyelik kariyer kapılarının açılmasını sağlar
- sosyal: üye olarak, toplum içinde belli bir sosyal grubun parçası olabilirsiniz; belli bir statü kazanır
- b3znel çıkar: toplumda belli bir yer kazanmak için 3yeliği bir fırsat olarak değerlendirme (yine negatif anlamda değil)

Pratikte, Avrupa'da Uluslararası Af 3rg3t3 ve Helsinki Yurttaaşlar Komitesi gibi b3t3n b3y3k STK'ların 3yelerinin yaklaşık %10'u, hem g3nl3k işlerin y3r3t3lmesi hem de faaliyetlerin geliştirilmesi anlamında STK'nın işleyişinde gerçekten faal g3r3nmektedir. Bu y3zden, STK içinde 3yelerin kazanılması ve STK'nın çalışma organlarına, danışma ve y3r3tme organlarına g3revlendirme yapılması konularında saydamlığı sağlayacak kuralları oluşturmak 3nemlidir.

STK, diğer %90'ı oluşturan 'uyuyan 3yeleri' uyandırma konusunda aktif olmalıdır. Araştırmalar, pekçok insanın sorulara; "STK'ların b3y3k bir kısmının fazlasıyla ie d3n3k olduğunu, asıl işleriyle ilgilenmek yerine usuller ve başka insanlar hakkında konuşmakla zaman geçirdiklerini d3ř3nd3klerinden, STK'nın çalışmalarına katılmaktan hoşlanmadıkları" cevabını verdiğini g3stermektedir. Bireysel 3yelik kapasitesini kullanılabilir hale getirecek çok somut birşey yapmaları istendiğinde, genellikle, bu t3r bir ağrı almak onlar için şaşırtıcı olmaktadır.

### **MAZLUMDER Genel Merkezi**

Mithatpaşa Caddesi No: 21/14 Kızılay/ANKARA

Tel: +90 (312) 435 77 95 - Faks: +90 (312) 435 77 98

Http: [www.mazlumder.org.tr](http://www.mazlumder.org.tr) - e-posta: [info@mazlumder.org.tr](mailto:info@mazlumder.org.tr)



# Güçlü Bir Sivil Toplum Kuruluşuna Doğru Uluslararası Af Örgütü Türkiye Şubesi

## Bir STK'nın İç Yapısı

### Giriş

STK'ların örgütsel yapıları farklılıklar gösterebilir; fakat daima 4 Kasım 2004'de TBMM'de kabul edilen 5253 sayılı Dernekler Kanunu'na dayanmalıdır. "Türkiye'deki İnsan Hakları Savunucuları" programının taslağına göre, farklı örgütlerin bir genel merkezi ile bazı bölgesel ve yerel birimleri vardır. Her STK organizasyonunun omurgasını, ofisler (bir araya gelinen yer) ve toplantılar (tartışmaların ve araştırmaların yapıldığı, görüşmelerin gerçekleştiği ortam) oluşturur.

Bu rehberde, politik bir STK'nın organizasyonuna dair bütün konuların ele alınması amaçlanmaktadır. Bir STK'nın üyesi olduğunuzu ya da çalışmalarına katıldığınızı düşünerek, bir STK'nın bütün görev ve sorumluluklarını tanımlamaya gayret edeceğiz. Bunu, Türkiye'de STK'ların kurulması ve işleyişiyle ilgili olan Dernekler Kanunu'nu anlaşılabilir bir hale getirerek yapmaya çalışacağız.

STK, etkili olmak amacıyla; ortak düşünce, çıkar ve görüşler temelinde bir araya gelen ve/veya araştırma yapmak amacıyla bilgi ve eylemlerini birleştiren, gönüllü bireylerden oluşan bir örgüt anlamına gelir.

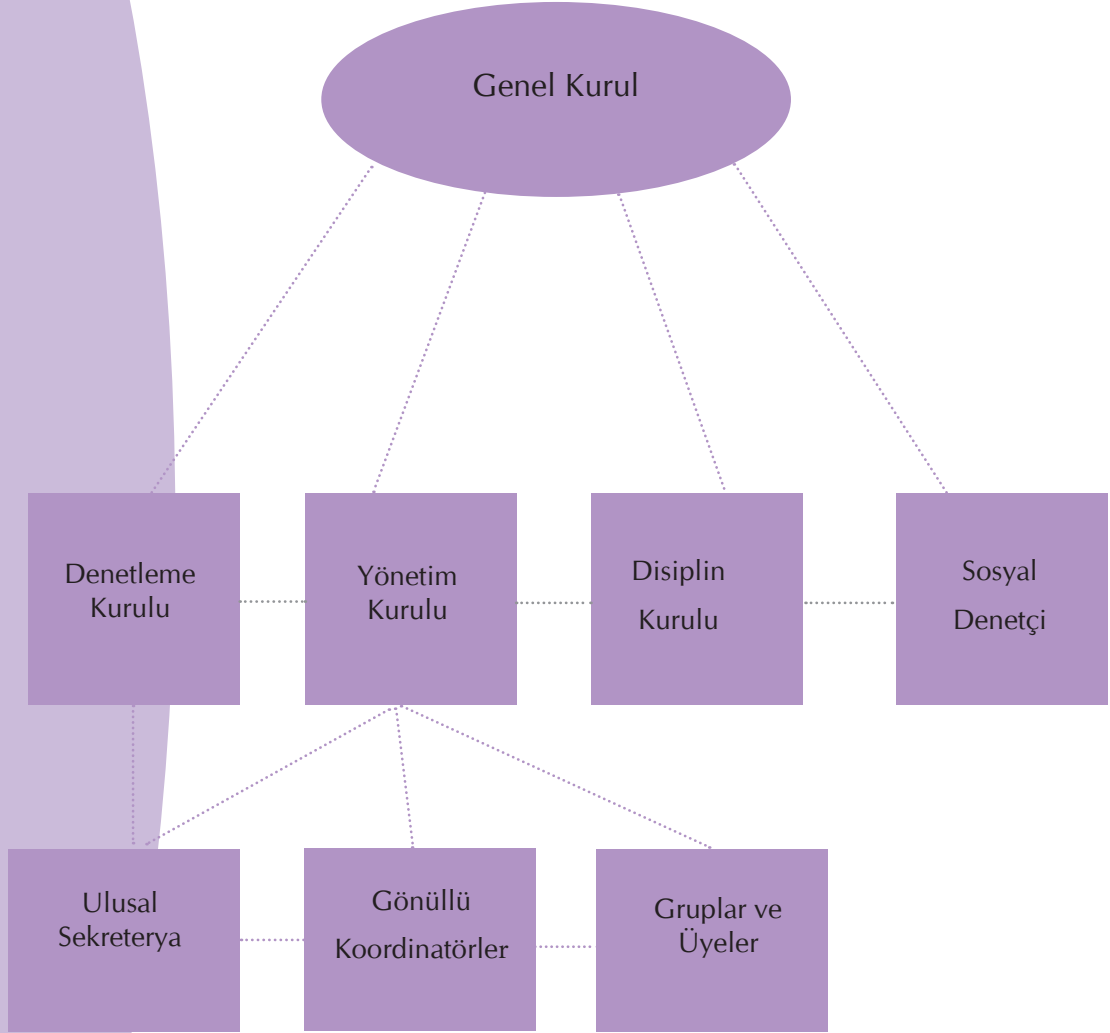
Kanuna göre, bir STK en az yedi gerçek ya da tüzel kişi tarafından kurulabilir. Dolayısıyla, STK'yı bütün yasal gereklilikleri yerine getiren bir (az ya da çok profesyonel) örgüt olarak düşünmelisiniz. STK'yı bir örgüt olarak organize etme yolunu, örgüt misyonunun benimsenmesini dikkate alan iç (demokratik) süreçleri organize etme gerekliliğini, STK kurullarına adayların ve üyelerin seçilmesini ve son olarak çalışma gruplarına üyelerin seçilmesi/atanması yollarını ele alacağız.

Pratikte, bütün bu konular, tüzükte (ya da usullerde) ortaya konulur. İnsan hakları ile meşgul olduğunuza göre, örgütün saydamlığı ve karar alma süreçleri gündeme geldiğinde hesap verebilirlik anahtar sözcüklerdir.

## Bir Sivil Toplum Kuruluşunun Rolü

Sivil toplum kuruluşlarının (STK) varlığı demokratik toplum açısından hayati önem taşır. Aslında toplum içinde muhalefet rolü oynarlar. Hükümet ve parlamento yasama sürecinde, medya da dahil olmak üzere toplumdan gelen bilgilerle beslenerek belirleyici bir rol oynar. Etkin bir sivil toplum hükümetin ve toplumun güçlerini dengeler. Ayrıca politikadaki boşlukları doldurarak ya da sorunları halkın ve politikanın gündemine taşıyarak hükümete muhalefet edebilir. Çevre ve insan haklarıyla ilgili kuruluşlar bu konuda iyi birer örneklerdir. Uluslararası Af Örgütü, Mazlumder ve İnsan Hakları Derneği olmasalardı insan haklarının durumu daha kötü olabilirdi ve belki de önemsiz bulunurdu. STK'ların çalışmaları konusundaki ithamları etkisiz kılmak için, özellikle insan hakları söz konusu olduğunda iyi örgütlenmek ve şeffaflık önemlidir.

## UAÖ Türkiye Şubesi Örgütsel Yapı Şeması





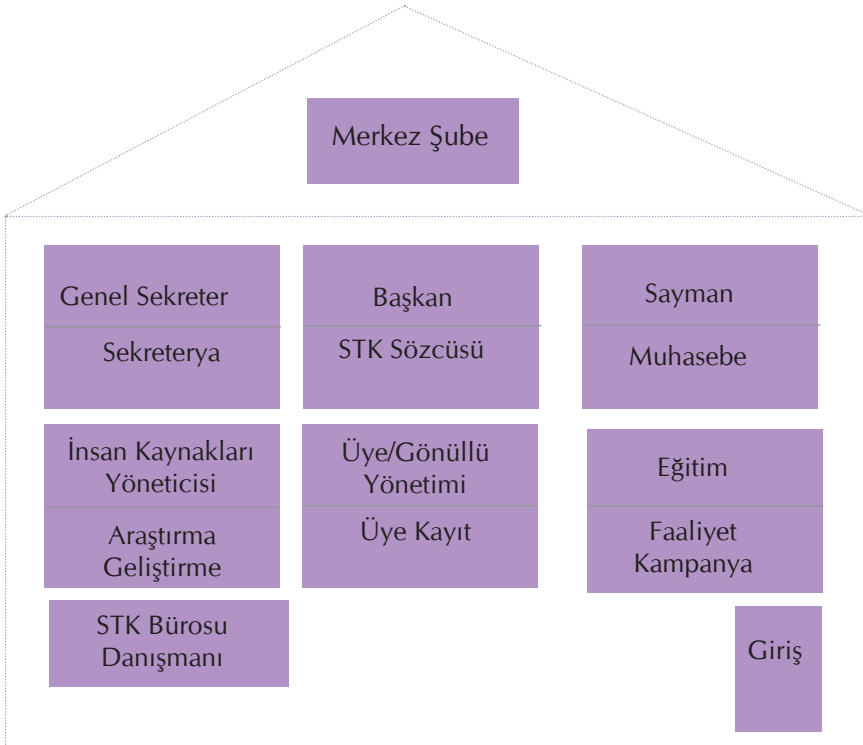
## STK Tüzüğü

Her STK aşağıdakileri içeren bir tüzüğe sahip olmalıdır:

- Derneğin ismi ve merkezi.
- Derneğin amacı, bu amacı gerçekleştirmek ve faaliyet alanında başarılı olmak için dernek tarafından uygulanacak çalışma konu ve yöntemleri.
- Derneğe üye olma ve üyelikten ayrılmaya ilişkin kurallar ve usuller.
- Genel Kurul toplantı usulü ve zamanı.
- Genel Kurulun yetki ve görevleri, oylama ve karar almaya ilişkin konular ve usuller.
- Yönetim ve Denetim Kurullarının yetki ve görevleri, bunların asil ve yedek üye sayısı ve seçimine ilişkin usuller.
- Derneğin şubelerinin olup olmayacağı; eğer varsa nasıl oluşturulacakları, yetki ve görevleri, dernek genel kurulunda nasıl temsil edilecekleri.
- Üyeler tarafından ödenecek üyelik aidatı ve yıllık katkıyı belirleme usulu.
- Derneğin borç alma usulleri.
- Derneğin iç denetleme usulleri.
- Tüzüğü değiştirme usulleri.

## STK Merkezi ve/ ya da Yerel Şubeler

Her STK, görülebileceği ve kendisi ile bağlantı kurulabilecek bir yere sahip olmalıdır. Bu yerin büyüklüğü önemli değildir, fakat üyelerin ve diğer kişilerin temsilcileriyle nerede bağlantı kuracaklarını bilmeleri önemlidir. STK ofisinin farklı bölümleri olmalıdır.



## Atölye Çalışması: Güçlü Bir Örgüt

**Toplam Süre:** 2,5 saat

**Hedef:** Türkiye'deki insan hakları örgütlerinin iç örgütlenmesini analiz etmek ve geliştirmek

### Materyal

- "Güçlü Bir Örgüt" el kitabı
- STK'nın misyonu (görevi)
- Bir A4 kağıdına yazılmış boş "ev" tablosu

### Amaçlar

- 1- İyi örgütlenmiş bir ofisin/şubenin önemini anlamak
- 2- Misyon/vizyon ve örgüt açısından sonuçları
- 3- İç örgütlenmeye ilişkin güncel durumdan haberdar olmak
- 4- Gelişim olanakları (daha iyi ne yapılabilir)
- 5- Bir yerel şubeyi minimum iş gücü ile yürütebilmek için strateji geliştirmek

### Beklenen Sonuçlar

- 1- Katılımcılar iç örgütlenmenin iyi/daha iyi olması için ne tür fonksiyonlara ihtiyaç olduğunu belirler.
- 2- Grup, asli görevlerini daha iyi gerçekleştirecek bir örgüte sahip olmak için örgüt içinde başka nelerin geliştirilmesi gerektiğini belirler.
- 3- Katılımcılar iyi yapılandırılmış ve şeffaf bir örgüte sahip olmanın gereği konusunda daha iyi bir anlayışa sahip olurlar
- 4- Katılımcılar şeffaf mali yönetime sahip olmanın gereğini anlarlar
- 5- Katılımcılar iç örgütlenmeyi geliştirmeye yönelik ayrıntılı bir kısa vadeli etkinlik planı üzerinde çalışırlar (mali yönetim dahil)

### Çalışma Yöntemi

- 1- Çalışma yöntemi, insanlara kendi yerel örgütlerinde kullanabilecekleri araçlar ve bilgiler verilmesine odaklanır
- 2- "İç örgütlenme evi"nin kullanılması
- 3- Tüm katılımcılar aktif olarak katılırlar ve katkıda bulunmaları istenir
- 4- Grup bir takım olarak birlikte çalışır

2 Eğitimle Birlikte: Bir eğitmen tartışmayı yönlendirirken, diğeri her şeyi yazılı hale getirir ve süreyi takip eder ve katılımcıların her şeyi anladıklarından ve aktif katılım gösterdiklerinden emin olmak için katılımcıları gözlemler.

Değişim Pozisyonu: Her birinin 2'sini yapabileceği 4 bölüm.

1. Bölüm: Atölye çalışmasının açıklanması ve yerel gruplarda/şubelerde örgüt ve yönetimin nasıl biçimlendirildiği konusunda güncel durum analizi

## Bölüm 1. Ana Örgütün İncelenmesi

Dakika	İş	Talimat	Kim?	Kimin Neye İhtiyacı Var?	Gerekli Malzeme
30	Seçmeli Birbirinizle tanışma	Eğitici katılımcıların birbirleriyle tanışmaları için nasıl bir yöntem kullanılacağını açıklar	Eğitmen	Eğitmen katılımcılardan, çiftler halinde birbirleriyle görüşmelerini ve sonra da birbirlerini gruba tanıtmalarını ister	"Bir eğitmenin yapması ve yapmaması gerekenler" başlıklı el kitabı
5	Atölye çalışmasının amacını açıklama	Başarı için iyi örgütlenmiş bir STK (güvenilirlik, imaj) Tekerleği yeniden icat etmek değil.. Görev ve sorumlulukların net biçimde tanımlanması Yerelin iyileştirilmesi için gerekli noktaları araştırmak	Eğitmen	Eğitmen atölye çalışmasının programını açıklar. Görüş ve düşüncelerin belirtilmesini ister.	Atölye çalışmasının programı
10	Beklentileri ve ihtiyaçları sorma	Programı ihtiyaçlara ve özel ilgilere göre uyarlama A4'ler duvara asıldığında Eğitimci okur ve gerektiğinde programı uyarlarlar	Eğitmen	Katılımcılar bir kağıda beklentilerini ve ihtiyaçlarını yazmalı ve bu kağıtları duvara yapıştırmalıdır. Herkes A4 kağıtları okur	Katılımcılar bir kağıda beklentilerini ve ihtiyaçlarını yazmalı ve bu kağıtları duvara
10	Genel Merkez'in örgütlenme biçiminin ve yerel şubelerle olan ilişkisinin Power Point sunumu	İHD/MAZLUMDER ve UAÖ'den uzmanlar iç örgütlenme üzerine bir sunum yaparlar. Örgütün iyi yönleri ve geliştirilmesi gereken yönleri	Uzmanlar		Power Point sunumu Tepegöz Kağıt üzerinde basılı sunum

20	İhtiyaç duyulan fonksiyonlarla ilgili bir sunum	El kitabı	Eğitmen	<p>Katılımcılarla yapılan tartışmada eğitmen ihtiyaç duyulan fonksiyonların içeriğini açıklar, ayrıca verili bir durumda farklı fonksiyonların birleştirilebileceklerini belirtir. Örgütlerin şeffaf biçimde tanımlanmasının gerektiği ortaya çıkmaktadır. Yerel şubeler</p> <p>Katılımcıların birbirleriyle bilgi paylaşması</p> <p>Katılımcılar, bilgilerini paylaşarak yerel örgüt yapısını tartışır. Katılımcıların kendi şubelerini anlatmaları daha kolaydır.</p>	Yazı tahtası Üzerinde "ev" olan boş A4'ler
30	Farklı "evlerin"	Bir "evin" farklı yollardan kurulabileceği anlayışını kazanmak	Eğitmenler ve katılımcılar		Farklı "ev"lerin kurulmuş olduğu A4'ler
15	Eylem planı		Katılımcılar	Katılımcılar eksik fonksiyonların listesini yapmak ve bu fonksiyonların gerçekleştirilmesi için gerekli yeni insanları nasıl kazanacaklarını gösteren bir plan yapmak zorundadırlar	
15	Eylem planı Eylem planlarının eleştirilmesi				

## 2. Bölüm: Yerel düzeyde minimum iş gücünden yararlanmak için strateji geliştirme

Dakika	İş	Talimat	Kim?	Kimin Neye ihtiyacı var?	Gerekli Malzeme
15	Yerel düzeyde gerekli iş gücü ve mali kaynağı minimumda tutmak için strateji geliştirilmesi	Yerel bir şubeyi yürütmek için gerekli olan minimum insan, uzman sayısı nedir?	Katılımcılar	Var olan insani kaynakların dökümünü yapmak; her katılımcı yeni insanlar bulmak için kendi çevresini ziyaret etmeli	Yazı tahtası Power Point Sunumu
15"	İhtiyaç duyulan insanlar için iş tanımlarının yapılması	Katılımcılar şubelerinde ne tür insanlara ihtiyaç duyduklarını düşünmeliler	Katılımcılar ve eğitmenler	Üyeler ve gönüllüler için asgari fonksiyonları detaylandırmak	Örnekler
30"	Yeni gelenlere teklifte bulunmak	Potansiyeller açısından şunlardan yararlanarak cazip olmak zorundasınız: • Potansiyel insanların kapasitesini kullanarak; ya da • İnsan hakları söz konusu olduğunda insanların katılımıyla	Eğitmen	Katılımcılar bir kağıda beklentilerini ve ihtiyaçlarını yazmalılar ve bu kağıtları duvara yapıştırmalılar. Herkes A4 kağıtları okur	Katılımcılar bir kağıda beklentilerini ve ihtiyaçlarını yazmalılar ve bu kağıtları duvara



## **II. BÖLÜM**

# **Sivil Toplum Örgütlerinde İletişim**





## Sivil Toplum Örgütlerinde İletişim

Sivil toplum örgütleri politika geliştirmede ve pratik uygulamalarında bilgi ve belge üzerinden genellikle iletişim kurarlar. Bu durum insan hakları alanında çalışan Sivil Toplum Örgütlerinde de görülür. Oysaki örgütlerin, örgüt içinde ve örgüt dışında iletişim biçimlerini geliştirebilecekleri birçok yol vardır. Bu bölümde insan hakları alanında çalışan sivil toplum örgütlerinin iyi bir iletişim stratejisine sahip olabilmeleri için hangi araçların gerekli olduğuna bakacağız. Önce iyi bir iletişimin genel özelliklerini inceleyeceğiz; sonra örgütler için önemli olan iç ve dış iletişim konusuna geçeceğiz. Eğer örgütünüzün daha iyi bir iç ve dış iletişim stratejisine sahip olması gerektiğini düşünüyorsanız, bu bölümde sunulacak pratik bilgiler sizler için aydınlatıcı olacaktır.

### İletişim Nedir?

İletişim iki birim arasında birbiriyle ilişkili mesaj alışverişi demektir. Birim, mesajı alan veya verendir; insan, hayvan, makine gibi. Bir biriyle ilişkili olma, sadece mesajın alınıp verilmesi değil mesajların ilişkili olması anlamına gelir. Mesaj ise konuşarak, yazılarak ifade edilenler; el, kol, yüz, beden hareketleridir. Alışveriş ilişkisi iki yönlüdür, mesaj alınır ve mesaj verilir.

Özetlersek iletişimin üç boyutu vardır diyebiliriz:

Alıcı → Mesaj → Gönderici

Mesaj sözlü ve sözsüz mesaj olarak ikiye ayrılır. Sözlü mesajlar, ağızımızdan çıkan sözcüklerdir. Sözsüz mesajlar ise beden duruşu, yüz ifadesi, ses tonu, jestler, el-kol hareketleri, giysiler ve söyleyiş tarzı gibi etmenleri içerir. İletişim kurmak istediğiniz zaman gönderici, mesaj ve alıcı diye tanımladığımız bu üç boyutun bir durumdan ötekine değiştiğini göreceksiniz. Kendinize şu soruları sorun: Mesajı gönderen kimdi, mesaj neydi, mesajı alan kimdi?

### Neden Gereklidir?

İnsan hakları Alanında çalışan sivil toplum örgütlerinde iletişim birlikte çalışma kültürü için gereklidir. Birlikte çalışma ise bizlere politik güç, bilgi ve deneyim kazandırır. Bundan ötürü bizim iletişime ve bu iletişimi her geçen gün daha da geliştirmeye gereksinimiz vardır. Dolayısıyla iyi bir örgüt çalışması için iyi bir iletişim tartışılmaz önkoşuldur. Örgütünüz, çalışmalarını verimli kılabilme için, üyelerin, gönüllülerin ve çalışanların örgütün bir parçası olduğunu ve çalışma süreci içerisindeki rollerini çok iyi tarifleyebilmelidir. Her sivil toplum örgütü çalışanı ve gönüllüsü bu sürecin bir parçası olmak zorundadır.

## **Etkili İletişimde Dikkat Edilmesi Gerekenler!**

### **- Söylemek İstedığınız Şeyi Konuşmaya Başlamadan Önce Belirleyin!**

Düşüncelerimizi doğru zamanda, yeterli ölçüde, anlaşılır kavramlarla anlatmak kendimizi doğru ifade etmemizi sağlar. Konuşmak istediğimiz konudan emin miyiz? Bu konuyla ilgili düşüncelerimiz yeterince açık mı? Başkalarına aktaracak olgunlukta mı? Kendi içinde tutarlı mı? Bir şeyler söylemiş olmak için konuşmayın!

### **- Mesajı Doğru İlettiğinizden Emin Olun!**

Ne söylediğimiz kadar, nasıl söylediğimiz de önemlidir. Kullanacağınız kelimeleri seçmeye özen gösterin, beden dilinize dikkat edin ve insan hakları alanında çalışan biri olarak bütünsel bir dile önem verin. Bütünsel dil, tüm iletişim tekniklerini kullanmanızı gerektirir; bunlar, kelimeler, ses tonu, gözle kurulan iletişim, jestler, mimikler ve duruşunuzu kapsar. Mümkün olduğunca gözle kurulan iletişime önem verin; bu sizin samimiyetinizi gösterecektir. Çünkü sözlü iletişim yolları kadar, sözsüz iletişim yolları da etkilidir.

### **- Mesajın Doğru Alındığından Emin Olun!**

Karşımızdaki kişinin vermek istediğimiz mesajı nasıl algıladığını gösteren ipuçlarına dikkat etmek sağlıklı iletişimin önemli ayrıntılarından.

### **- Farklı Kültürel Altyapılar**

Farklı kültürlerden gelen insanlarla çalışmak sizin çalışma biçiminizi ve iletişiminizi etkileyebilir. Farklı kültürel altyapıları dikkate almak insanlar hakkında aceleci ve yanlış kararlar almanızı engelleyecektir. İnsanları bir kenara itip dışlamak ve onların kendilerini rahatsız hissetmesine neden olmaktansa, kişilerin olumlu taraflarına odaklanın ve farklı kültürel özelliklerinden yararlanmaya çalışın.

### **- Kendinizi Karşınızdakinin Yerine Koyun-Empati Geliştirin!**

Karşınızdaki kişinin iletişim kurmadaki zorluklarının neler olabileceğini düşünün. Karşınızdakine kolay iletişim kurma kanalları açın; onlara zaman verin, korkularını paylaşın fakat beklentilerinizin ne olduğu konusunda da açık olun.

### **- Fikirlerimiz Değişebilir**

Fikirlerinizden emin olduğunuz kadar, bu fikirlerin değişebileceği gerçeğine de açık olun.

### **- Acımasız Olmayın**

Eleştiri ile kaba davranma arasındaki farkı ayırt edin. Katılmadığınız ya da düzeltilmesi gerektiğini düşündüğünüz konuları nazik ve yapıcı bir tarzda ifade edebilirsiniz. Hataların ifade edilme biçimi sonucun yapıcı olmasında önem taşır.

### **- Güven Her İlişkinin Temelidir!**

Verdiğiniz sözlerin tutulması hayati önem taşır. Eğer verdiğiniz söz gerçekçi değilse, o zaman o sözü vermeyin. Eğer belirttiğiniz zamanda gerçekleştiremeyeceğiniz bir vaatte bulunmuşsanız, bunu önceden haber verin. Hayır'ı duymak hiçbir şey duymamaktan çok daha iyidir.

### **- Küçük Meseleleri Büyütmeyin!**

Önemli olan nihai hedefe ulaşmaktır. Küçük konulardaki sorunları büyütmeyin; uzun uzun zaman ayırıp tartışmayın.

### **- İyi Bir Dinleyici Olun!**

İnsanlar karşılıklarını dinlediklerini zannederler ama genellikle daha etkili bir şekilde nasıl dinlenilir pek bilinmemektedir. İyi bir dinleyici olmak için;

- Söz kesmeyin
- Karşınızdakinin cümlelerini onun için bitirmeyin
- Dinlediğinizde çok amaçlı dinleyin
- Karşınızdakinin beden dili için bir ayna olun
- İlgilendiğinizi gösterin
- Göz iletişimi yapın

### **- Açık İletişim Tekniklerini Kullanın**

- Yargılamak yerine anlamaya çalışmak
- Karşındakinin görüşünü denetlemek yerine sorunu çözmeye çalışmak
- Karşındakinin görüşüne aldırılmamak yerine anlayış göstermek

### **Sağlıklı Bir İletişimin Önündeki Engeller Nelerdir?**

Korkular, ön kabuller, duyarsızlık, kararsızlık, alınganlık, ben-merkezcilik

## Örgüt İçi İletişim

İç iletişim derken ne anlıyoruz? İç iletişim örgütünüzün iç yazışmalar, üye toplantıları, duyurular gibi sadece resmi iletişim kanalları ile kurduğu iletişim anlamına gelmez. Başkandan stajyere kadar hiyerarşik olarak örgütün en başındakinden en alt görevde bulunan kişiye yönelen bir süreç değildir. İç iletişim örgüt içinde kurulan anlamlı etkileşimler demektir. Bundan ötürü iç iletişim hem toplantılar ve yazışmalar gibi açık iletişimi hem de insanların beden dili, bireylerin kendi aralarındaki şakalaşmalar ve gruplar halinde gerçekleştirilen konuşmalar gibi dolaylı yollarla kullanılan iletişim biçimlerini kapsar.

## İç İletişim Neden Önemlidir?

İç iletişim sivil toplum örgütlerinde çok önemli bir konudur çünkü örgütlenme kültürünü yaratır. Örgütlenme kültürü, örgütün değerlerine, misyonuna ve çalışma sürecine dayanan bir atmosfer sağlar. Örgütün tüm üyeleri benzer değerleri koruduklarında, çalışma politikalarını ve süreçlerini benzer şekilde anladıklarında, örgüt kültürü kaynakların çok daha etkili kullanılmasını sağlar. Bu nedenle sivil toplum örgütlerinde iç iletişim ve örgütsel kültür üzerindeki etkileri başka birçok şey kadar önemlidir.

## İç İletişimin Yararları

Örgüt içinde üyelerle, yönetimde olan kişilerle, çalışanlarla ya da gönüllülerle iyi iletişim kanallarının olması, benzer amaçları ve hedefleri olan kişileri birbirine bağlayan bir kültür yaratılmasına neden olur. Güçlü bağlarla çalışmak, üyelerin, gönüllülerin, çalışanların, örgüt içindeki herkesin işbirliği halinde çok daha verimli ve etkili çalışmasını beraberinde getirir. Bu yararlardan bazıları şunlar olabilir:

- Çalışanlar karar alma süreçlerine daha fazla katılabilirler,
- Üyeler verimliliği ve etkililiği artıracak şekilde bir "farklılık yaratarak" örgütün amaçlarını, misyonunu ve süreçlerini daha iyi tanımlayabilirler;
- Çalışma komisyonları, çalışma grupları gibi alt gruplar kaynakları daha etkili ve verimli biçimde yönetebilirler;
- Gündelik iş sürecinde yaşanılması olası çatışmalar azalabilir.

## İç İletişimin Etkili Olması İçin Temel İlkeler

Dış iletişimden farklı olarak, örgütler sıklıkla iç iletişim stratejisi oluşturmada daha başarısız olmaktadır. Bir başka deyişle, iç iletişim genellikle ya keyfi, sorunlu ya da planlıysa bile özgül olaylara karşı bir tepki oluşturma eğiliminde algılanmaktadır. Oysa, bir örgütün etkili bir iç iletişime sahip olabilmesi için bir stratejiye sahip olması gerekmektedir.

## İç İletişim Strateji Planınızı Oluşturabileceğiniz Bazı Temel İlkeler

- Örgütünüz için açık değerleri tanımlayın!
- İç iletişim stratejiniz için belirli hedefler tanımlayın!
- Kapsamlı ve yaygın yöntemler kullanın!
- Verdiğiniz mesajda tutarlı olun!

## Örgütünüzde “İç İletişim” Geliştirme Planı Hazırlama

Başkalarıyla iletişim kurabilmek için öncelikle kendi örgütünüzü tanımalısınız. Siz kimsiniz?

### Bir Plan Hazırlamadan Önce Aşağıdaki Soru Listesine Göz Atın

1. Örgütünüzün misyonu ve hedefleri nelerdir?
2. Örgüt yapınız nedir?
3. Örgütünüzün iç iletişimini ve örgüt kültürünü belirleyen faktörler nelerdir?
4. Örgütünüzde ne gibi iletişim araçları kullanılıyor?
5. Örgütünüzde sağlıklı bir iç iletişim için neler gerekiyor?

### Strateji Geliştirme

Bu sorulara yanıt verdikten sonra, örgütünüzle ilgili kimi noktaları daha iyi görebilirsiniz. Artık bir strateji planı geliştirebilirsiniz. Aşağıda iç iletişim stratejisi geliştirme için gerekli adımları göreceğiz.

1. Amacınıza karar verin
2. Hedeflerinizi tanımlayın
3. Temel mesajlarınızı belirleyin
4. Çalışmak istediğiniz kitleyi tanımlayın
5. Araçları ve taktikleri tanımlayın
6. Bir uygulama planı geliştirin
7. Stratejinizi tamamlayın

### İç İletişim Türleri

#### a. Doğrudan İç İletişim

Doğrudan iç iletişim örgüt içinde iki yönlü bir iletişim sağlar. Hem kişisel ve doğrudan hem de yapıcı yönleri vardır. Özellikle yüz yüze görüşmeler ve toplantılar daha hassas ve ayrıntılı konuların konuşulması ve diğer sosyal birlikteliklerin oluşması için önemli bir alan yaratır. Ayrıca doğrudan iletişim geniş konularda tartışmaların yürütülmesini ve geribildirim alınmasını sağlar. Doğrudan iç iletişim türleri altı gruba ayrılabilir:

**1. Genel Üye Toplantıları:** Eğer çok büyük bir örgütünüz yoksa genel üye toplantıları bilgi akışını sağlamada ideal bir yoldur. Bu toplantılar programlar ve bölümlerin çalışmaları hakkında bilgilerin güncellenmesi açısından fayda sağlar. Yönetim kurulu kararlarının paylaşılmasından tutun, strateji planının görüşülmesine kadar birçok konuda bilgi paylaşılmasına öncülük eder. Toplantıların belirli aralıklarla ama düzenli bir şekilde yapılması etkililik açısından önemlidir. Profesyonel çalışanları ve merkezi olan örgütlerin haftada bir toplanması idealdir. Toplantıların katılımcı bir perspektife sahip olması esas alınmalıdır. Eğer örgüt çalışmaları tamamen gönüllülük üzerinden yürütülüyorsa üyelerine yönelik olarak en azından ayda bir kez toplantı düzenlenmelidir.

**2. Bireysel Toplantılar:** Örgüt için daha hassas konuların görüşülmesi gerektiğinde bireysel toplantılar tercih edilebilir.

**3. Çalışmaların Teşvik Edilmesi:** Üyelerin, gönüllülerin ve çalışanların örgüte katkılarının ve başarılarının tanınması ve ifade edilmesi kişilere yüksek moral verir. Yüksek moral ve motivasyon çalışanların ve üyelerin daha verimli ve istekli çalışmalarını sağlar.

**4. Sosyal Etkinlikler:** Sosyal etkinliklerin örgüt üyeleri üzerinde resmi toplantılar kadar önemli bir etkisi vardır. Genellikle bu tür birliktelikler ekip ruhunun oluşmasını, motivasyonun artmasını ve örgüt ve üyeler arasındaki ilişkilerin derinleşmesini sağlar.

**5. Etkinlik/Komisyon Toplantıları:** Bir komisyonun ya da projenin sağlıklı yürümesi için komisyonda/projede/çalışma grubunda görev alan kişilerin bir araya gelmesi ve bilgi paylaşması somut sonuçlar elde etmeleri açısından gereklidir.

**6. Uzman/Danışmanlarla Sohbet Toplantıları:** Bilgi ve birikimleri ile örgütünüze gönüllü danışmanlık yapan uzmanları da sosyal bir ortamda bir araya getirmek teşvik edici olacaktır. Hem gönüllüleri hem de uzmanları bir araya getirmek farklı grupların daha sağlam ilişki kurmalarını sağlar.

## b. Yazılı İç İletişim

Örgüt içinde yazılı iletişim araçlarının temel avantajları vardır. Örneğin geniş çaplı bilgilerin iletilmesinde en kolay yollardan biridir. Üyelerin iş yerlerinden veya evlerinden bilgi ve haberlere ulaşmasını sağlar. Dünyanın her yerine kısa zamanda bilgi ve haber ulaştırma şansınız vardır. Yazılı iç iletişim türleri üç grupta değerlendirilebilir:

**1. Örgüt İçi Bülten:** Bir iç bülten örgütünüzün düzenli olarak çıkardığı bültenden tamamen farklı özellikler taşır. Doğrudan örgütünüze bağlı olan üyeleri ilgilendiren bilgileri bünyesinde barındırır. Bir iç bülten yeni üyeler, politikadaki değişiklikler, programların güncellenmesi ya da örgütsel gelişmelerle ilgili konuları yalnızca üyelerle paylaşmak için ideal bir yol olabilir. Bir iç bülten yazmanın yolları şunlardır:

Bülten;

- Ne tür bilgileri kapsayacak?
- İçeriğin oluşturulmasından kim sorumlu olacak?
- Kim bültenin düzeltilerini üstlenecek? Yayın kurulu kimlerden oluşacak?
- Nasıl dağıtılacak? (e-posta, posta, vs)
- Ne kadar sıklıkla yayımlanacak?

**2. Kütüphane:** Birçok örgütün yıllar içinde biriken geniş bir kitap, dergi, yayın, vb. kaynağı vardır. Fakat bu kaynakların dağıtımını sıklıkla bir-iki kişi tarafından seçici olmayan bir tarzda yapılır. Bilgiyi daha etkili bir şekilde paylaşmak için merkezi bir kütüphane oluşturulmasını düşünebilirsiniz. Bu kütüphane mantıklı bir dizge içinde ya da bir veritabanı eşliğinde düzenlenebilirse birçok farklı kaynağı bir araya getirecek ve üyelerin kullanımını kolaylaştıracaktır.

**3. İlan Panosu:** İlan panosu önemli duyuruların ve haberlerin üyelere iletilmesi açısından en kolay yollardan biridir. Görsel olarak çekici kılarak duyuruları asmanız veya yazmanız üyelerin dikkatini çekecektir. İlan panosu aynı zamanda üyelerin geribildirimlerini yazabilecekleri bir alan da olabilir. Ama şunu unutmamak gerekir; eğer bu ilan panosu herkesin görebileceği bir yerde duruyorsa, iç yazışmaları asmamaya dikkat edilmelidir.

### c. Bilişim Teknolojileri Temelli İç İletişim

Bilişim teknolojileri temelli iletişim, dünyanın ya da bir ülkenin farklı bölgelerinde bulunan kişilerin ve örgütlerin birbirlerini tanıması, bilginin her yere aynı anda ulaşması, hızlı ve ucuz olması gibi nedenlerle avantajlıdır. Bu bölüm dört başlık temelinde incelenebilir:

**1. e-posta:** e-postalar bilginin gönderilmesinde hızlı, ucuz ve kolay bir yoldur. E-postalarla ilgili vurgulanması gereken önemli noktalardan biri, bütün yazışmaların kaydedilmesi, sınıflanması, zamanında ilgili kişi ya da birime aktarılması ve arşivlenmesi gerektiğidir. Ayrıca e-postaları stratejik olarak kullanmak da önemlidir. Örneğin üyeleri ilgilendiren konularda kişilere tek tek e-posta göndermektense, üyeler için aylık ya da haftalık e-bültenler yaratılabilir ve bu yolla iletişim sağlanabilir.

**2. e-grup:** Bir çalışma grubuna ya da komisyona üye kişilere toplu bir şekilde yazılı bir mesaj yollamak istediğinizde, e-posta adreslerini tek tek yazacağınıza bütün e-posta adreslerinden oluşturduğunuz e-gruba aynı mesajı yollama şansınız bulunmaktadır. Bir moderatör tarafından bu liste hazırlanabilir, bu moderatör listeyi kontrol etmekten, yeni kişileri eklemekten ve yeni duyuruları gruba iletmekten sorumlu kişi olacaktır.

**3. Tele/Video Konferans:** Yüz yüze toplantıların yapılma ihtimalinin olmadığı durumlarda tele/video konferanslar yapılabilir. Uzaklık sorununun üstesinden gelebilmek açısından çok iyi bir çözümdür. Tele/video konferanslarla küçük grup tartışmaları yapılabilir; alanda çalışan insanlardan geribildirim alınabilir. Yalnız bu teknolojik imkana tüm örgütler sahip olmayabilir. Bu durum bir dezavantaj teşkil eder.

**4. İtranet / Websitesi:** Web siteniz içinde sadece üye ve gönüllülerinizin girebileceği bir bölüm açabilirsiniz. Bu tür bölümlere intranet adı verilmektedir. İtranet kullanıcıları diğer websitesi kullanıcılarından farklı olarak bir şifre ile siteye girebilir ve bazı sayfalar sadece bu şifreyi bilen üyelerin erişimine açık olabilir. İtranet, internet erişimi olan fakat farklı yerlerde yaşayan birçok üyenin ortak dosyalara, bilgi kaynaklarına ulaşmasını sağlar.

### Örgütün Dış Dünya ile İletişimi

Neden diğer sivil toplum örgütleriyle ya da başka kuruluşlarla iletişiminiz olsun istiyorsunuz? Kendi örgütünüzde ve birlikte çalışmak istediğiniz örgütlerde bu soruyu tartışmak ve işbirliği yapmanın temel amacının ne olduğuna karar vermek ilk aşamadır. Dış iletişim türlerine örnekler aşağıda gösterilmiştir:

#### Kimlerle İletişim Kurulabilir?

#### Medya ile Kolay İletişim Kurabilmek İçin İpuçları

- Öncelikle örgütünüzün çalıştığı konuda duyarlılık gösteren kişiler ve medya kuruluşları ile bağlantı kurun
- Genç basın mensupları yeniliklere daha açık olacakları düşünülerek öncelikli hedef grup olabilir
- Kişisel tanışıklıklar ve isme gönderilen bilgiler isim belirtilmeden medya kuruluşuna gönderilen bilgilere kıyasla daha etkilidir.
- İlgi gösterenlere teşekkür etmeyi unutmayın!



1. Toplum ya da bir bölümünü ilgilendiren bir çalışmada etkilenecek hedef kitle ile iletişim
2. Sivil toplum örgütlerinin, toplum ve politika yapıcılarla ilişki kurmasını kolaylaştıran medya ile iletişim
3. Devlet ve **resmi makamlarla iletişim** (Bir insan hakları örgütü kendi çalışma sahasındaki resmi makamların yanı sıra diğer makamlarla ve siyasi partilerle de eşit mesafede sağlıklı ilişkiler kurabilmelidir. Bültenler ve önemli görülen bilgiler bütün bu gruplara (partilerin ilgili çalışma grupları, varsa konuyla ilgili çalışan meclis komisyonları ve bütün milletvekilleri) gönderilmelidir).
4. Merkezi karar mekanizmalarının etkilenmesi anlamında **siyasetçilerle iletişim**
5. Üniversiteler, akademiler, enstitüler, araştırma merkezleri gibi **bilim kuruluşları ile iletişim**
6. Uluslar arası vakıflar, Birleşmiş Milletler, Avrupa Birliği gibi teknik ve parasal destek sağlayan resmi kuruluşlar, yabancı devlet temsilcilikleri, uluslar arası STK'lar gibi uluslar arası kuruluşlarla iletişim
7. Özel kuruluşlarda çalışan bireylerin örgütlendiği dernek, sendika vb.gibi **özel sektörle iletişim**
8. Diğer **sivil toplum örgütleri ile iletişim**

### **İyi Bir İletişim Ağı Kurmada 4 Temel Adım**

1. Bilgi Verin: Etkinlikleriniz ve örgütünüz hakkında düzenli e-postalarla, web sayfanız aracılığıyla, e-gruplarla bilgi verin!
2. İlgilendiğinizi Gösterin: Zaman zaman telefonla ilgili kişileri arayıp görüşmeler yapın; diğer örgütlerin etkinliklerini ve çalışmalarını ziyaret edin!
3. Görüşme Nedenleri Belirleyin: İyi bir iletişim ağı kurma işini tesadüfi görüşmelere bırakmayın; diğer kuruluşları düzenlediğiniz toplantılara, seminerlere, konferanslara davet edin!
4. Eylemler/Etkinlikler: İnsanları tanımanın en iyi yolu onlarla birlikte ortak çalışmalar yürütmektir. Çalışma alanlarınız ve ilkeleriniz çerçevesinde başka kurum ve kuruluşlarla ortak eylemler ya da etkinlikler geliştirme imkanları yaratın!

### **Okuma Önerileri**

Örgüt içi ve örgüt dışı iletişimle ilgili olarak yararlanabileceğiniz bazı kaynaklar şunlardır:

1. Güder, Nafiz, STK'lar için İletişim ve Kampanya Hazırlama Rehberi, STGM yayınları, Kasım 2006
2. Örgüt Yönetimi Eğitim Kılavuzu, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, Mayıs 2006
3. İletişim Ders Notları, STGM

*Ayrıca internetten de örgütünüze yararlı kaynaklar bulabileceğinizi unutmayın!*



## Atölye Çalışması: İletişim/Mali Kaynak Yaratma Analizi

**Toplam Süre:** 2 saat

**Hedef:** İç ve dış iletişimin örgütlenmesini analiz etmek

Amaçlar

1. İyi düzenlenmiş edilmiş iletişimin önemini anlamak
2. Farklı iletişim tipleri
3. İlerleme için ipuçları
4. İletişim ve mali kaynak yaratma

**İki Eğitmenle Birlikte:** Bir eğitmen tatışmayı yönlendirir, diğeri herşeyi yazılı hale getirir ve süreyi takip eder.

İletişime özen gösterilmesi gerekliliği hakkında tonlarca bilgi vardır. Bu atölye çalışmaları dizisi çerçevesinde iletişimle ilgili bazı cananıcı konulara dikkat edilecektir. İç iletişim (genel merkez ve örgütün yerel şubeleri arasında) ve insan hakları olaylarıyla ilgili diğeri insanlar ve medya ile iletişimin birbirinden ayrılması gerekir.

## 1. Bölüm: İletişimde Mevcut Durumun Analizi

Dakika	İş	Talimat	Kim?	Gerekli Malzeme
5	Atölye çalışmasının amacının açıklanması		Eğitmen	
10	Genel Merkez düzeyinde iletişimin örgütlenme tarzının sunumu	Eğitmen, iletişimin yapısını göstererek, iyi organize edilmiş iletişime sahip olmanın önemini açıklayabilir. İç ve dış iletişime vurgu yapılır.	Bütün katılımcılar	Tepegöz
10	Yerel birim ile Genel Merkez ve yerel medya arasında mevcut iletişim tarzının anlatılması	Katılımcılar çizim halinde mevcut durumu tanımlar. Yerel medyayla mevcut bağlantıların bir envanterini çıkarırlar.	Eğitmenler tarafından yönlendirilen katılımcılar	Yazı tahtası
15	İletişim araçlarının açıklanması	Aşağıdakiler üzerine açıklama: Basın açıklaması Basın toplantısı Gazete (iç, dış) Faks/e-mail yönetimi Basın bağlantıları	Eğitmen grup tartışmasını yönlendirir	Yazı tahtası

10	Bir basın açıklaması tasarımı	Bir basın açıklamasının kilit unsurlarının açıklanması: 5N1K: kim, ne/nasıl, nerede, ne zaman, neden temel mesaj göndericiden gelen bilgiyi harekete geçirir (logo, bağlantı bilgileri, isim)	Eğitmen	Power Point Sunumu
20	Bir basın açıklaması yazımı	Güncel bir olay hakkında	Katılımcılar, 4 kişilik gruplar halinde, anlatılan kriterler üzerinden ortaya çıkan sonuç tartışılır.	Power Point Sunumu

## 2. Bölüm İletişim ve Mali Kaynak Yaratma

Dakika	İş	Talimat	Kim?	Gerekli Malzeme
10	Doğru iletişim araçlarını kullanarak kaynak yaratma yöntemleri üzerine teori: - para - herhangi başka bir türde	Kendi örgütünüzün ihtiyaç ve çıkarlarını tanımlamak. Hedef grubun düşünce ve çıkarlarının bir listesini çıkarmak. Tek satış noktası (USP)	Eğitmen grup tartışmasını Yönlendirir	Yazı tahtası
20	Katılımcılar parasal katkı talebi içeren bir istek mektubu yazmalıdır.	Temel mesaj USP (Tek satış noktası) Hedef grubun geçmiş envanteri	4 kişilik gruplar halinde, Ortaya çıkan sonuç üzerine grup tartışması	Yazı tahtası
20	Parasal olmayan bir katkı talep etme üzerine ikinci egzersiz: bu eğitimin malzemesini toplamak için çekmeceli küçük bir sandık	Örneğin İKEA'ya bir kaynak talep mektubu yazımı	4 kişilik gruplar halinde, Ortaya çıkan sonuç üzerine grup tartışması	Power Point sunumu ve yazı tahtası
15	Mektup pratikte gönderilecektir		Çalışmaya katılan örgütlerle birlikte ortak eylem	Antetli kağıtlarda mektup Zarf pul

### Yaratıcı Taktik ve Stratejiler Geliştirmek

Sun Tzu, başarıya ulaşmak için kendinizi, rakibinizi ve çalıştığınız alanı tanımanız gerektiğine inanırdı. Bu yazıda, insan hakları savunucuları; insan hakları çalışmalarını küresel olarak geliştirmek ve genişletmek için, Sun Tzu'nun yenilikçi stratejisini nasıl uyarlayabileceklerini ve kullanabileceklerini adım adım öğrenebilirler.

#### - Kendinizi Tanıyın

Kendi propagandanıza inanmayın. Kendi gücünüz, zayıflıklarınız, kaynaklarınız, kapasiteniz ve dayanaklarınız konusunda gerçekçi olmalısınız. Ayrıca, müttefiklerinizin kapasiteleri ve sınırlarını net bir şekilde anlamak da aynı biçimde önemlidir.

#### - Rakibinizi Tanıyın

Rakibinizin propagandasına da inanmayın. Rakibinizin gücünü, zayıflıklarını, kaynaklarını, kapasitesini ve dayanaklarını anlamak insan hakları mücadelenizi geliştirmek açısından anahtar önem taşıyan güç ve insiyatifi ele geçirmeniz için çok önemlidir. Sun Tzu, rakibinizin stratejisini anlamaya - ve bozmaya - özel bir önem gösterilmesini tavsiye eder.

#### - Alanı Tanıyın

Rakibinizle karşılaşacağınız gerçek zemin çalıştığınız alan olabilir. Alan, aynı zamanda; zaman ve mekanı, hukuki, sosyal, kültürel koşulları ya da faaliyet gösterdiğiniz çevrenin tümünü kapsar.

Söz konusu alanları analiz etmek için ihtiyaç duyduğunuz bilgiyi edindiğinizde, stratejinizi geliştirmeye hazırsınız demektir. Strateji; belirlenmiş bir amaç doğrultusunda, aşağıdakileri de kapsayan birçok kararın bir araya getirilmesidir:

- Kilit amaçlar ve uygun hedefler
- Seçenekler ve kaynaklar
- Kullanılacak taktikler ve bu taktiklerin ne zaman kullanılacakları.

"Taktik", belirli bir duruma etki etmek amacıyla yapılan belirli ya da somut bir faaliyettir. Taktiklerinizin, daha büyük bir stratejinin parçası olması ve o stratejiye hizmet etmesi çok önemlidir.

### Başlarken

Aşağıda, başlarken akılda tutulması gereken bazı önemli noktalar verilmiştir.

- Başkalarıyla Çalışın!

Mümkün olduğu kadar; farklı görüşlere, uzmanlıklara ve yaşam deneyimlerine sahip kişilerden oluşan bir grubu bir araya getirmeye çalışın. Böylece grubunuzda üretilen fikir havuzunu zenginleştirmekle kalmayacak, aynı zamanda daha fazla kişi ve grubun fikirlerini paylaşmasına ve diğerlerinden bir şeyler öğrenmesine imkan tanımış olacaksınız.

## **Yaratıcı Taktik ve Stratejiler Geliştirmek**

Sun Tzu, başarıya ulaşmak için kendinizi, rakibinizi ve çalıştığınız alanı tanımanız gerektiğine inanırdı. Bu yazıda, insan hakları savunucuları; insan hakları çalışmalarını küresel olarak geliştirmek ve genişletmek için, Sun Tzu'nun yenilikçi stratejisini nasıl uyarlayabileceklerini ve kullanabileceklerini adım adım öğrenebilirler.

### **- Kendinizi Tanıyın**

Kendi propagandanıza inanmayın. Kendi gücünüz, zayıflıklarınız, kaynaklarınız, kapasiteniz ve dayanaklarınız konusunda gerçekçi olmalısınız. Ayrıca, müttefiklerinizin kapasiteleri ve sınırlarını net bir şekilde anlamak da aynı biçimde önemlidir.

### **- Rakibinizi Tanıyın**

Rakibinizin propagandasına da inanmayın. Rakibinizin gücünü, zayıflıklarını, kaynaklarını, kapasitesini ve dayanaklarını anlamak insan hakları mücadelenizi geliştirmek açısından anahtar önem taşıyan güç ve inisiyatif ele geçirmeniz için çok önemlidir. Sun Tzu, rakibinizin stratejisini anlamaya - ve bozmaya - özel bir önem gösterilmesini tavsiye eder.

### **- Alanı Tanıyın**

Rakibinizle karşılaşacağınız gerçek zemin çalıştığınız alan olabilir. Alan, aynı zamanda; zaman ve mekanı, hukuki, sosyal, kültürel koşulları ya da faaliyet gösterdiğiniz çevrenin tümünü kapsar.

Söz konusu alanları analiz etmek için ihtiyaç duyduğunuz bilgiyi edindiğinizde, stratejinizi geliştirmeye hazırsınız demektir. Strateji; belirlenmiş bir amaç doğrultusunda, aşağıdakileri de kapsayan birçok kararın bir araya getirilmesidir:

- Kilit amaçlar ve uygun hedefler
- Seçenekler ve kaynaklar
- Kullanılacak taktikler ve bu taktiklerin ne zaman kullanılacakları.

"Taktik", belirli bir duruma etki etmek amacıyla yapılan belirli ya da somut bir faaliyettir. Taktiklerinizin, daha büyük bir stratejinin parçası olması ve o stratejiye hizmet etmesi çok önemlidir.

## Başlarken

Aşağıda, başlarken akılda tutulması gereken bazı önemli noktalar verilmiştir.

- Başkalarıyla Çalışın!

Mümkün olduğu kadar; farklı görüşlere, uzmanlıklara ve yaşam deneyimlerine sahip kişilerden oluşan bir grubu bir araya getirmeye çalışın. Böylece grubunuzda üretilen fikir havuzunu zenginleştirmekle kalmayacak, aynı zamanda daha fazla kişi ve grubun fikirlerini paylaşmasına ve diğerlerinden bir şeyler öğrenmesine imkan tanımış olacaksınız.

Başlamadan önce, tartışma için aşağıda belirtilenler gibi bazı temel kurallar belirleyin:

- Herkes kendisine saygı gösterilmesini hakeder.
- Bir seferde yalnızca tek bir kişi konuşmalıdır.
- Eğer iki kişi birden konuşmak isterse, henüz konuşmamış olan kişiye öncelik tanınmalıdır.
- Tüm fikirler hoşgörülle karşılanmalıdır.
- Saygısızca yapılan yorumlar kabul edilemez; ve bu tür yorumlar, saygılı ve ciddi bir şekilde cevaplandırılmalıdır.
- Fikirler değerlendirilirken, pozitif ve yapıcı bir yöntem kullanılmalıdır.

Bir üyenin tartışmaya tek başına hükmettiği bir durum ortaya çıkarsa, grubun müdahale etmesi için kabul edilebilir bir yöntem üzerinde anlaşmalısınız.

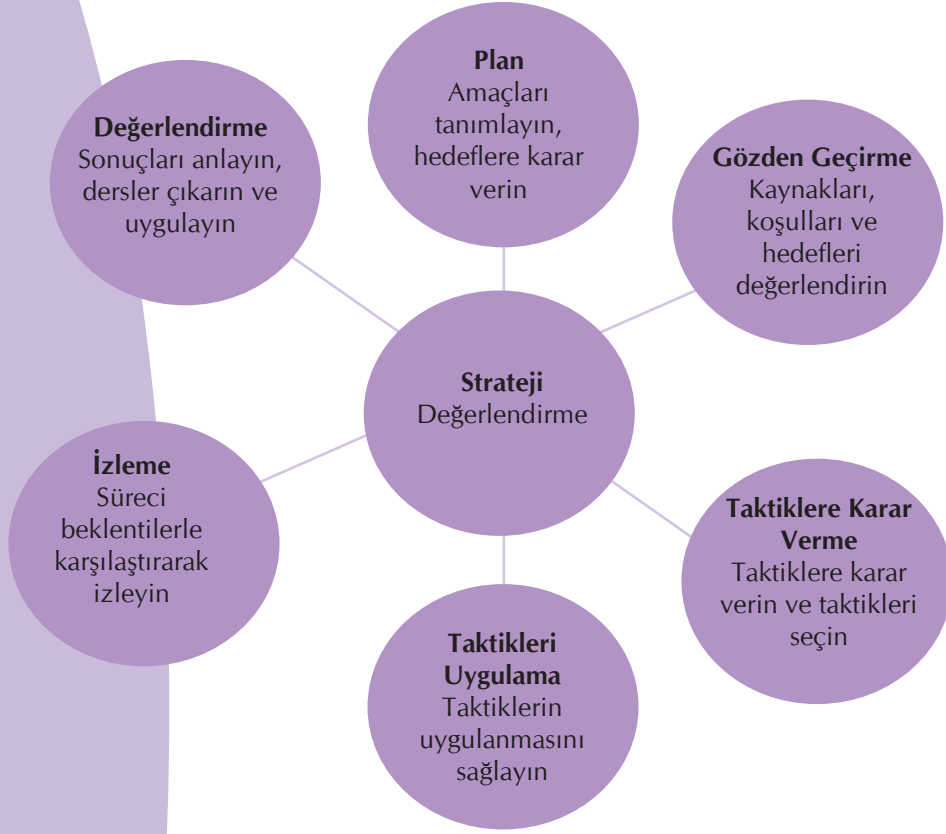
- Özgürce beyin fırtınası yapın!

Mümkün olduğunca fazla fikrin ortaya çıkmasını sağlayın. Herkes, fikirlerini sunma konusunda teşvik edilmeli ve hiçbir fikir, uygulaması çok zor, çok basit ya da çok tuhaf gibi bahanelerle reddedilmemelidir. Ancak, istisnasız olarak, hiçbir fikir şiddet içermemelidir. Fikirlerin şiddet içermemesi, meşruluk ve güvenilirliğin kilometre taşıdır.

Fikirleri, ortaya çıktıkça listelemelisiniz. Bazıları daha derinine tartışılmak üzere seçilecek, bazıları kullanılmayacaktır; ancak hiçbirini listeden çıkarmamalısınız. Başlangıçta tuhaf ya da kötü gibi görünen bir fikrin, yeniden incelendiğinde tam da ihtiyaç duyulan bir içeriğe sahip olduğu ortaya çıkabilir. Sonraki zamanlarda daha detaylı analizler yapmanız gerekecektir; ancak başlangıçtaki amaç, mümkün olduğunca fazla fikir üretmektir.

- Süreci belgeleyin!

Bu taslağın son sayfasını kılavuz şeklinde kullanmak suretiyle, tüm fikirleri büyük kâğıtlara ya da bir tahtaya yazın; böylece tüm grup ilerleme esnasında süreci izleyebilir. Sürecin belgelendirilmesi, ortak bir deneyim belleği oluşturur ve bu fikirlere başka bir zamanda yeniden dönme veya bu fikirleri başkalarıyla paylaşma fırsatı sunar. Fakat, sürecinizin yazılı kayıtlarını tutmanın risklerini de göz önünde bulundurun.



### **Birinci Adım: Sorunu Tanımlayın!**

- İlgilenilmesi gereken sorun(lar) nedir?
- Sorunu daha küçük parçalar halinde incelemeye yardımcı olması için, sorunun kilit bileşenlerinden bazılarını listeleyin. Muhtemelen söz konusu küçük parçalar üzerinde ayrı ayrı çalışmak isteyecek, daha büyük olan sorunu adım adım çözeceksiniz.
- Sorun belirli bir tavır, kurum, politika, yasa veya kişiyle mi ilgili?
- Sorunu kısa ve öz bir cümlede belirtin.



## **İkinci Adım: Hedeflerinizi Tanımlayın!**

Hedefiniz; etkilemek istediğiniz kişi, yer ya da şeydir.

- Tanımlamış olduğunuz sorundan kim ya da ne sorumludur?
- Sorunun oluşturulmasında ya da devam ettirilmesinde katkısı olan kilit aktörler kimlerdir?
- Sorunu devam ettiren politikalar, kanunlar ya da uygulamalar var mıdır?
- Sorunla ilgilenen sorumlu kurumlar var mıdır? Eğer varsa, neden başarısız olmaktadır?
- Grubunuzun etkilemeyi istediği bir ya da iki kilit aktörü veya hedefi tanımlayın.

## **Üçüncü Adım: Amacınızı Tanımlayın!**

- Sorun üzerinde ne gibi bir etki yapmak istiyorsunuz?
- Çalışmalarınızdan elde etmeyi beklediğiniz sonucu kısaca açıklayın. Şunu göz önünde bulundurun: Her şeyi gerçekleştirme gücünüz olsaydı, neyi gerçekleştirirdiniz? Çok uçuk fikirler üretmekten çekinmeyin – bu grup çalışmasının faydasıdır. Genellikle iyimserler, kötümserler ve bunları dengelemek üzere realistler vardır.

- Belirlenen amacınıza ulaşmak için çalışırken, kilit aktörler ya da hedefler nasıl yardımcı olabilirler?

Not: Amaç genellikle örgütünüzün misyonundan (görevinden) farklı olur; ancak seçtiğiniz strateji ve taktiklerin onunla uyumlu olmasını sağlamak amacıyla misyon akıldan çıkarılmamalıdır.

## **Dördüncü Adım: Müttefiklerinizi ve Rakiplerinizi Tanımlayın!**

Hedef ve amaçlarınızı aklınızdan çıkarmayın.

- Ülkenizdeki ya da diğer ülkelerdeki müttefikleriniz ve potansiyel müttefikleriniz – kişiler, örgütler, kurumlar – kimlerdir? Bu müttefikler, çabalarınızı neden desteklesinler ya da çabalarınızı desteklemekle ilgilenecekler mi?

- Rakipleriniz ve potansiyel rakipleriniz kimlerdir? Çabalarınıza neden karşı çıkıyorlar veya çabalarınızın neden kendi menfaatlerine karşı olduğunu düşünüyorlar?

- Mevcut pasif müttefik ve rakipleriniz kimlerdir? Birçok kişi, bu kategorilere girecektir.

Bu grupları etkilemek için yöntemler bulmak, taktiklerinizi seçerken göz önünde bulundurulması gereken önemli bir noktadır.

### **Beşinci Adım: Kaynaklarınızı Tanımlayın**

Kaynak, erişebileceğiniz ve hedefinize ulaşmanıza yardım eden her şeydir.

- Elinizde hangi somut kaynaklar var? Kişileri, diğer örgütleri, ağları, finansmanı ve sosyal, politik ya da hukuki koşulları göz önünde bulundurun.
- Sizin ya da müttefiklerinizin, daha önce tanımladığınız ve sorunla ilgilenmekten sorumlu kilit aktörlerle ne gibi bağlantıları bulunmaktadır? Bunlar da, kaynaklarınız arasındadır.
- Kendinize nasıl dikkat ettiğinizi ya da nasıl dikkat etmeyi düşündüğünüzü göz önünde bulundurun (Bkz: En Değerli Kaynağınıza Dikkat Etmek).

### **Altıncı Adım: Stratejinizi Tanımlayın**

Stratejinizin tanımlanması, bir dizi büyük karar verilmesini gerektirir. Yukarıda belirtilen adımları tamamlamakla, stratejik kararları vermek için çok değerli bilgiler edinmiş olunuz.

- Önceki adımlar göz önünde bulundurulduğunda, grubunuzun hangi alanlarda etki etme potansiyeli bulunmaktadır?
- Hedefinizi aklınızdan çıkarmadan, bu alanların kısa bir listesini yapın.
- Hedef üzerindeki etkinizi en üst düzeye çıkarmak için hangi adımlara ihtiyaç duyuluyor?
- Söz konusu adımların uygulanması için belirli bir sıra var mı? Diğer çabalarla eş zamanlı mı, yoksa eşgüdüm içerisinde mi gerçekleştirilmeleri gerekiyor? Gerekli kaynaklara sahip misiniz?
- Faaliyetin gidişatını ve bu faaliyetin hedefinize ulaşmada size nasıl yardımcı olacağını tartışın. Faaliyetinizin sizi hedefe ulaştırmak yerine, büyük olasılıkla başka bir faaliyet aşamasına getireceğini unutmayınız. Faaliyet gidişatının sizi tamamıyla başka bir yöne çekmediğinden, genel hedefinizle uyumlu olduğundan emin olmalısınız

### **Yedinci Adım: Taktiklerinizi Tanımlayın**

Şimdi sırada, tanımlamış olduğunuz stratejiyi uygulamak için kullanacağınız taktikleri kararlaştırmak var. Taktikleri seçerken, nelerin kapasiteniz dahilinde olduğunu ve hangi önceliklerin bulunduğunu göz önünde bulundurun. Sizin ve rakiplerinizin gücü, zayıflıkları ve kaynaklarının yanı sıra; kilit aktörler, seçenekler, müttefikler ve rakipleri incelemek için zaman ayırın.

- Bildiğiniz ya da erişebildiğiniz taktiklerin dökümünü yapın.
- Hangi taktikler, pasif müttefikleri aktif müttefikler olma konusunda teşvik edebilir?
- Hangi taktikler pasif rakiplerinizin pasif kalmasına, hatta onların müttefikiniz olma cesaretini kazanmalarına yardımcı olabilir?
- Hangi taktikler karşıtlığı durdurabilir ya da yumuşatabilir?
- Sizin grubunuz bunu tek başına gerçekleştirebilir mi, yoksa diğer gruplarla işbirliği yapmanız mı gerekir?
- Sonraki tartışmalar için, her defasında stratejinize ve hedefinize uygun tek bir taktik seçin. Her taktik, büyük olasılıkla daha detaylı tartışma ve bir dizi adım, hatta uygulama için ek taktikler gerektirecektir.

## **Sekizinci Adım: Bir Taktiği Değerlendirin**

- Neden bu taktiği seçtiğinizi tartışın.
- Sizin durumunuzda en iyi etkiyi elde edebilmek için, bu taktik nasıl uygulanabilir?
- Söz konusu taktik, kaynaklarınızı en iyi şekilde kullanıyor mu?
- Nasıl ek kaynaklar üretebilirsiniz? Başka kimlerle birlikte çalışabilirsiniz? Diğerlerini sizinle birlikte çalışmaya veya kaynak katkısında bulunmaya ikna etmek için hangi taktikleri kullanabilirsiniz?
- Seçmiş olduğunuz taktiği uygulamanıza yardımcı olması için başka hangi taktiklere ihtiyacınız olabilir? Asıl hedefinize ulaşmadan önce ilgilenmeniz gereken bir hazırlık hedefi var mı (örneğin, yönetici bir politika değişikliğine yanaşmadan önce, kurum içerisinde müttefikler kazanmak)?
- Taktiği uygulamaya başlamadan önce, diğer örgütlerin desteğini almanız gerekiyor mu?
- Taktiği verimli bir şekilde uygulamak için gerekli olan adımları özetleyin. Mevcut kaynaklarınızı değerlendirmeye devam edin.

## **Dokuzuncu Adım: Çalışma Kitabından Taktikleri Uyarlamak**

- İncelemek istediğiniz bazı taktik örneklerini seçin.
- Taktik örneği ve sizin durumunuz arasındaki benzerlikler nelerdir? Farklılıklar nelerdir? Diğer örgütlerin deneyimlerinden ne gibi dersler çıkarabilirsiniz?
- Çalışma Kitabı'ndaki örnekte olmayan hangi ek kaynaklara sahipsiniz? Taktiği daha etkili hale getirmek için bu kaynakları nasıl kullanabilirsiniz?
- Hangi ek engellerle karşılaşıyorsunuz?
- Taktiği durumunuza uygun hale getirmek için nasıl uyarlamanız gerekecek?
- Hangi ek bilgilere ihtiyaç var ve bunları kim edinecek?

Bu süreç, hedeflerinize ulaşmanız için yeni fikirler üretme fırsatı ve örgütünüz için iyi bir eğitim zemini olarak hizmet edebilir, ayrıca strateji ve planlarınızı daha gerçekçi bir şekilde planlamak ve değerlendirmek için yardımcı olacak daha keskin analitik beceriler geliştirmenize yardımcı olur.

## **İnsan Hakları Savunucuları İçin Kampanya Kaynakları**

Sayırsız kampanya biçimleri yalnızca onları planlayanların hayal gücü ve yaratıcılıkları ile sınırlıdır. Etkili bir kampanya, iyi seçilmiş materyaller, seferberlik ve çeşitli düzeylerde faaliyetlerin eşlik ettiği stratejik, somut ve erişilebilir hedefleri takip eder. Kampanya, kampanyanın ilgili olduğu sorunlara ve kampanyanın amaçlarına bağlı olarak yerel, ulusal, bölgesel ya da uluslararası olarak yürütülebilir. Bir kampanyanın başarılarının değerlendirilmesi, gelecekteki potansiyel başarıların ve gizli tehlikelerin tanımlanmasında kritik bir unsurdur.

İnsan hakları savunucularının durumu hakkında bilinç artışı, bazı bölgelerde etkili bir koruma aracı sağladığı gibi; bir ülkedeki hukuki, politik ve sosyal ortamın da, insan haklarını özgür ve güvenli bir şekilde savunma hakkına hizmet etmesini sağlar.

# Bir Toplantı Nasıl Düzenlenir?

---

## 1. Toplantının Amacı

- Neden bir toplantı organize etmek istiyorsunuz?
- Neye ulaşmak istiyorsunuz?

## 2. Hedef Grup

- Kimleri davet etmek istiyorsunuz?

## 3. Buluşma Yeri

- Nerede toplanmak istiyorsunuz?
- Katılımcıların ulaşması kolay olan bir yer seçin.
- Konforlu, geniş ve aydınlık bir yer bulmaya çalışın.
- Katılımcılara geldiklerinde mümkünse kahve / çay / su ikram edin.

## 4. Davet

- Katılımcılara şunları içeren bir davetiye gönderin:
  - **Kim** davet ediyor? (Örgütün Adı)
  - **Ne?** (Toplantı Konusu)
  - **Ne zaman?** (Gün ve Saat)
  - **Nerede?** (Buluşma yerinin ayrıntıları ve adres)
  - **Neler** tartışılacak? (Hedefler ve Amaçlardan söz edin)
  - **Gündem** (Yazılı Materyal)
  - Daha fazla bilgi için adınız ve iletişim bilgileriniz

## 5. Toplantı

- **Açılış:** Toplantının amaçlarını açıklayın.
- **Tanışma:** Başkanın ve katılımcıların tanıtılması.
- **Gündemin onaylanması.**

- Eğer uygansa; bir 6nceki toplantının tutanaklarını g6r6ş6n ve onaylayın.
- Değerlendirme soruları: Birşey unutuldu mu, birşey eklenecek mi?
- Kapanış ve teşekkürler...

## **6. Bütçe**

- Toplantı yerinin kirası
- Teknik teçhizat (projeksiyon, tepeg6z, yazı tahtası, mikrofonlar vb.)
- Davetiyenin ve diğer yazılı materyalin basılması ve gönderilmesi
- İçecekler
- Eğer uygansa; uzman ücreti
- Eğer uygansa; konuşmacılar için armağan

## **7. Değerlendirme ve Takip**

- Tutanakları yazın (katılımcılara gönderilecek)
- Toplantıyı değerlendirin: Amaçlarınıza ulaştınız mı? Bir sonraki adım nedir? Yeni bir toplantı gerekli mi? Başka faaliyetler düzenlenecek mi?



# III. BÖLÜM

## Gönüllülük

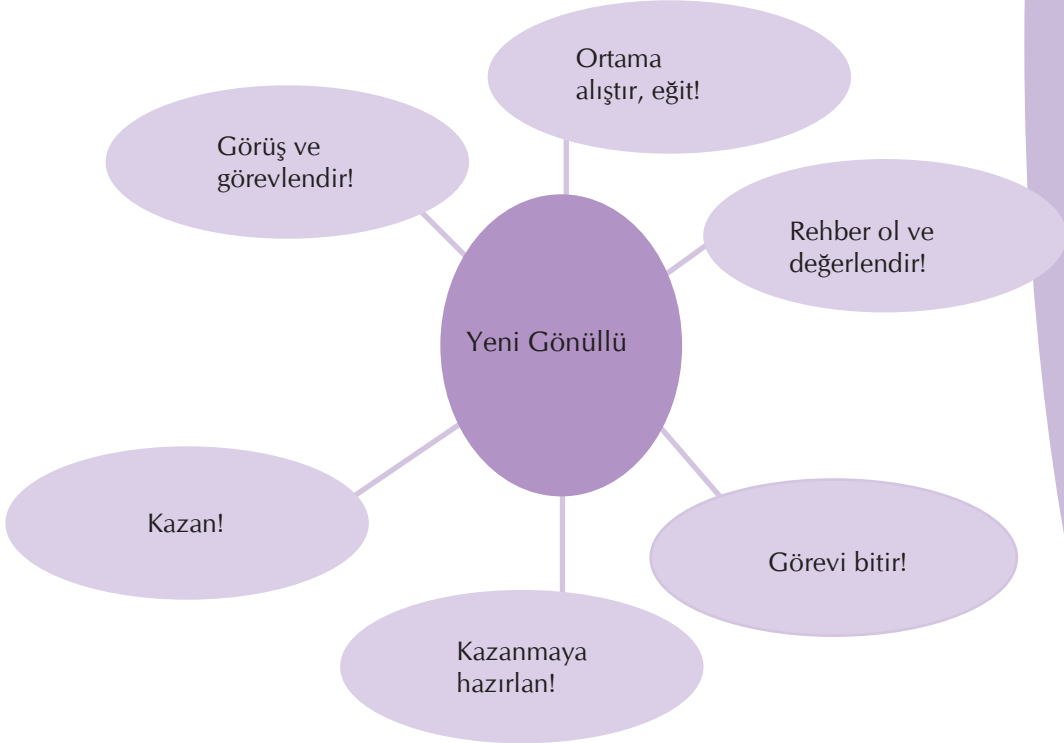




# Aktif Gönüllüler Nasıl Kazanılır ve Örgütle İlişkileri Nasıl Sürekli Kılınır?

## Gönüllü Nasıl Kazanılır ve İlişkiler Nasıl Sürekli Kılınır?

Örgütler, genellikle, yalnızca insanlar örgütten ayrıldığı zaman nasıl gönüllü kazanacaklarını düşünürler. Ancak, gönüllü işlere her zaman yeterli sayıda insanın katılmasını sağlamak için bu konunun yerli yerinde bir sisteme sahip, sürekli bir dikkat gerektiren ve yıl boyunca devam eden bir süreç olduğunu görmelisiniz. Bu bölümün temel mesajı; yeni insanlar bulmanın çok çaba, zaman ve para gerektirmemesi için hazır bir planınızın olmasıdır. Hazırlık esastır! Öncelikle yeni gönüllüleri kazanmanız, aynı zamanda onlara rehberlik etmeniz, değerlendirmeniz ve ödüllendirmeniz gerekir. Bu konu ikinci bölümde “gönüllüleri yönlendirme” başlığı altında incelenecektir.



## 1. Gönüllü Kazanma

Gönüllü kazanma süreci aşağıdaki adımlardan oluşur:

1. Araştırma yap
2. Bir gönüllü kazanma planı geliştir
3. Altyapı hazırla
4. İş tanımlarını yaz
5. Pozisyonu duyur
6. Adaylarla mülakat yap ve eleme yap
7. Gönüllüyü görevlendir
8. Gönüllüyü eğit ve yönlendir

### 1.1. Araştırma

İlk defa gönüllü toplamıyorsunuz. Geçmiş deneyimlerden hangi gönüllü kazanma yöntemlerinin işlediğini, ne tür insanlara daha kolay yaklaşılabileceğinizi ve insanların neden sizin örgütünüzde gönüllü olduğunu öğrenebilirsiniz. Öyleyse aşağıdaki soruları yanıtlamaya çalışın:

- İnsanlar örgütlerin gönüllülerin çalışmalarına ihtiyaçları olduğunu nasıl öğrendi? (belli yerlerde el ilanları, web sitesi, posterler, kişisel bağlantılar vb.)
- İnsanların sizin örgütünüzde gönüllü olmasının temel nedenleri nelerdir?
- İnsanlar örgütünüzle ilgili en çok nelerden hoşlanıyor? (atmosfer, somut görevler, insanlara yardım etmek vb.)
- Geçmişte insanlar neden ayrıldı? (hayal kırıklıkları, yetersiz zaman, yeterince ilgi duymama vb.)
- İnsanların gönüllü olmasının önündeki engeller nelerdir? (zaman, para vb.)

#### 1.1.1. İnsanların Neden Gönüllü Olduğunu Bilin!

İnsanların gönüllü olmak için pekçok farklı nedeni vardır, örneğin:

- İdealizm: başkalarına yardım etmek / amaca adanmak
- Yeni kişisel bağlantılar oluşturmak
- Boş zamanlarda yararlı bir iş yapmak
- Hayatta yeni atılımlar yapmak
- Yetenek ve deneyimlerini geliştirmek
- Örgütün ilgilendiği konular üzerine daha çok şey öğrenmek

İnsanların gönüllü olmasının nedeni ne olursa olsun, bunlardan haberdar olmak iyi olur. Yeni gönüllülere ne sormanız gerektiğini daha iyi bilirsiniz. Ücretli işlerden bir farkı yoktur. İnsanların işlerini severek yapmalarını sağlayacak herhangi bir karşılık sunmaya hazır olmalısınız. Ayrıca gönüllü kazanma çağrınızda neleri vurgulamanız gerektiğini bilmelisiniz.

#### 1.1.2. Örgütünüzü Tanıyın!

Bir iş başvurusu yazmadan ve gönüllü ihtiyacını duyurmadan önce ilgilenen insanların soracağı

olası sorulara hazırlıklı olmalısınız. Bunlar hem görevin kendisiyle hem de örgütünüzle ilgili sorular olabilir.

- **Örgütünüzün toplumda nasıl algılandığını bilin:** Örgütünüz gönüllü kazanmanızı etkileyecek olan toplumsal ortamda ne tür bir kimlikle –iyi ya da kötü- yer almaktadır? Bunu bildiğinizden emin olun. Bunlara karşılık vermek konusunda her zaman hazır olun.

- **Örgütünüzün misyonunu ve programlarını anlayın:** Örgütünüzün misyonu (görevi) ve faaliyetleri hakkında yeterince bilginiz var mı? Başarılarını biliyor musunuz? Ek olarak, gönüllülerin örgütün işleyişine ve misyonuna nasıl katkı sunacağını açıklamamız çok önemlidir. Neden örgütünüz gönüllülerle çalışıyor?

- **Örgüt kültürünüzü ve çalışma ortamınızı tanıyın:** Grubunuzdaki atmosfer (çok ciddi ya da çok esprili) ve işlerin genelde nasıl yapıldığı hakkında daha fazla bilgi almak insanların hoşuna gidebilir. Kendi inisiyatifinizin olduğu ya da genel olarak kuralların izlendiği bir ortam mı var? Yeni fikirler nasıl karşılanıyor ve kararlar nasıl alınıyor?

Örgüt kültürünüz toplayacağınız insanların niteliğini büyük ölçüde etkiler. Hiyerarşik bir örgüt düzeniniz varsa, örneğin kurallara ve usullere uyma konusunda sorunu olmayan insanları toplamak istersiniz. Örgütünüz esnek bir biçimde organize olmuşsa daha az kurumsal bir ortamda ve denetimden uzak çalışmayı tercih eden insanları toplamayı istersiniz.

## 1.2. Bir Gönüllü Kazanma Programı Hazırlayın!

Bir gönüllü kazanma planı; yapıyı, personeli, kaynakları ve gönüllü pozisyonlarını tanımlar. Hazır bir planınız varsa bu size zaman ve enerji kazandırır. Gönüllü kazanma planında tanımlanması gereken temel konular, örgütünüzün genel gönüllü politikası belgesinde zaten yazılmış olabilir, mümkünse bu şekilde bilginin.

Bir plan şunları içerir:

- 1.1’de yer alan araştırmanın sonuçları
- Altyapı
- Gönüllü gerektiren görevler ve iş tanımları
- Neden ve nasıl gönüllü kazanabileceğiniz
- Sahip olduğunuz uygun araçlar (para, malzeme, bağlantılar)
- Sürecin farklı boyutlarından kimlerin sorumlu olduğu (iş tanımı, duyurma, mülakat, yeni gönüllülerin yönlendirilmesi, rehberlik vb.)
- Gerekli belgeler

## 1.3. Altyapı Geliştirin!

Gönüllü toplamaya başlamadan önce, süreç içinde neyi kimin yapacağını açık olması gereklidir; örneğin gönüllülere ihtiyaç olduğunu duyurmak, diğer örgütlerle işbirliği yapmak, başvuruları almak ve cevaplamak, adaylarla mülakat yapmak, gönüllüleri bağlamak, yeni insanları eğitmek ve onlara danışmanlık yapmak gibi. Bu işler için bir kişi ya da küçük bir grup görevlendirilebilir.

Gerekli bütün belgelere sahip olduğunuzdan da emin olun. Hem genel merkez hem de yerel gruplar ve şubeler gönüllü kazanma ile ilgileniyor. Pekçok yararlı belge zaten ulaşılabilir olduğu için, öncelikle kullanabileceğiniz şeyler hakkında onlardan bilgi alın. İhtiyaç duyacağınız belgeler:

1. Genel gönüllü politikası / gönüllü el kitabı: Gönüllülerle çalışma politikanızın tamamını içeren bir belge.
2. Başvuru formları: Başvurular için standart bir form.
3. İş tanımları: Gönüllü toplayacağınız işlerin tanımı.
4. Değerlendirme formu: Gönüllülerin çalışmalarını, ve onların iş ve örgütle ilgili tecrübelerini değerlendirmek için form. Bu bir deneme süresinden sonra veya sabit bir süre için kullanılabilir.
5. Gönüllü kayıt dosyası: Gönüllüden alacağınız bilgileri dosyalacağınız bir sistem. (adres, acil durumlarda aranacak kişi vb.).
6. Harcama formu: Gönüllüler tarafından karşılanan masrafların geri ödenmesi için.
7. Başlangıç kontrol listesi: Yeni gönüllüyü örgütle ve belli görevlerle tanıştırmakta kullanabileceğiniz bir liste.
8. Gönüllü sözleşmesi: Örgüt ve gönüllü arasında resmi anlaşma.
9. Gönüllü disiplin/şikayet formu: Gönüllüler tarafından veya onlar hakkında yapılan şikayetlerin örgütte nasıl ele alındığına dair bilgi.
10. Ayrılma mülakatı formu: Bir gönüllü ayrılırken örneğin iş ve örgüt hakkında nelerden hoşlanıp nelerden hoşlanmadığının öğrenilmesine yönelik soruların olduğu bir form.

#### **1.4. İş Tanımı Yazın!**

Gönüllülere, çalışanlar gibi zaman ve uzmanlık için ücret ödenmediğinden, onlar için iş tanımı yazmak gereksiz ve resmiyet gibi görünebilir. Gerçekte ise farklılıkların çok küçüktür. Kâr amacı gütmeyen bir örgütte de –bir şirket ya da kamu kuruluşu gibi- örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için tamamlanması gereken görevler vardır. Etkili olmak için örgütünüzün uzun ve kısa dönemli hedefleri ve bunlara ulaşılması için gereken görevler tanımlanmalıdır. Bir kez bu yapıldıktan sonra, ücretli personel ve gönüllülerde olması gereken becerileri netleştirmek için iş tanımları yapılmalıdır.

İş tanımları yaptığınızda gönüllü toplamak daha kolay olacaktır, çünkü insanlar ne yapacaklarını bildikleri zaman muhtemelen daha çok katkı sunarlar. Tatmin olmak için yaptıkları işin örgütün amaçlarına katkısını görmek isterler.

Hazır iş tanımlarına sahip olmak, insanların doğaçlama gönüllü olmalarını istemek açısından da yararlıdır. Onlara yeni insanlar görevlendireceğiniz farklı işleri teklif edebilirsiniz. Birisi ayrılırsa, örgütten ayrılacağını bildirir bildirmez ne istediğinizi zaten biliyor olduğunuz için gönüllü kazanmayı başlatabilirsiniz.

##### **1.4.1. İş tanımlarını kim yazmalı?**

Gönüllüler için iş tanımlarını yazma sorumluluğu, belli bir gönüllüyü denetleyen kişiye, bu denetleyicinin de dahil olduğu küçük bir komiteye ya da örgüt içinde gönüllünün pozisyonu hakkında bilgi sağlayabilecek diğer kişilere verilebilir. Diğer yerel gruplara ya da şubelere ellerinde kullanabileceğiniz iş tanımları olup olmadığını sormayı unutmayın.

### 1.4.2. Bir iş tanımı neler içermeli?

İş tanımı şunları tanımlar: İşin amaçları; gönüllünün görevleri ve sorumlulukları; gerekli beceriler; talep edilen çalışma süresi ve gönüllüyü kimin denetleyeceği ve destekleyeceği.

1. Başlık: Görevin ismi. Mümkün olduğunca albenili bir isim olsun.
2. Örgütün adı: Örgütünüzün ismi.
3. Görevin temel hedefleri: Bu görevle elde edilecek temel sonuçlar sonuçlar ne olmalıdır? Neden bu özel işi birisi yapmalıdır?
4. Ödevler ve Sorumluluklar: Mümkün olduğu kadar özelleştirerek işle ilgili her ödev ve sorumluluğu listeleyin.
5. Nitelikler & Gereklilikler: Bu görevin yapılması için gerekli olan eğitim, dil, tercih edilen beceriler (örneğin bilgisayar kullanmak), istenen belgeler, zamanla ilgili zorunluluklar, insani / kişisel özellikleri içersin.
6. İletişim Bağlantıları: Gönüllünün örgüt içinde nerede çalışacağını ve onu kimin yönlendireceğini belirleyin. Bu, bazı durumlarda personelden bir kişi, bu hizmet için doğrudan sorumluluğu olan bir başka gönüllü, örgüt kurullarından bir kişi ya da bir komite olabilir.
7. Yönlendirme & Eğitim: Gönüllüler ve bu işleri yürütecek kişiler için uygun eğitim ve yönlendirme saatlerini içerir.
8. Gerekli Zaman & Çalışma Yeri: Gönüllüden beklenen asgari çalışma süresi ve haftanın belirlenmiş günleri (örneğin grup toplantıları) ile gönüllünün nerede çalışmasının beklendiği (çoğunlukla evde ya da ofiste).
9. Yararlar: Masrafların karşılanmasını ve örneğin yayınların ücretsiz verilmesini, örgüt ürünlerinde indirim yapılmasını içerecek şekilde gönüllülere sunulabilecek her türlü yararı listeleyin. Ek olarak, iş deneyimi ve referans sağlama gibi yararları yazabilirsiniz.
10. Bağlantı: Bağlantı kurulacak kişiyi ve telefon ve faks numaraları ve e-mail gibi önemli bilgileri listeleyiniz.

### 1.5. Gönüllü Pozisyonunu Duyurun ve Gönüllü Toplayın!

Bütün bu hazırlıklardan sonra, artık gerçekten gönüllü toplamaya hazırsınız.

Her gönüllü kazanma kampanyasının insanların katılmayı zorunlu hissetmelerini sağlayacak bir mesajı olmalıdır. Bu mesaj, gönüllülere kısa, basit ve doğrudan bir biçimde; hizmetleri için varolan ihtiyacı ve gönüllü olmakla ne kadar iyi bir şey yapacaklarını anlatmalıdır.

Derneğinizin yapacağı iyi bir genel duyuru gönüllü kazanmayı destekleyecektir. İnsanlar, örgütünüzün ismini ve faaliyetlerini bildiklerinde, aktif olmayı düşündükleri zaman muhtemelen örgütünüzü hatırlayacaklardır.

Üç kategoriye ayrılacak birçok farklı yöntem vardır:

1. Kitlesele gönüllü kazanma
2. Hedefe dönük gönüllü kazanma
3. İç çemberde gönüllü kazanma

### 1.5.1. Kitleseel gönüllü kazanma

Gönüllü ihtiyacınıza dair mesajınızı mümkün olduğu kadar geniş ölçüde duyurun. Mesaj genellikle gönüllülerle çalışacağını ve onların neler yapabileceğini açıklayan bir özellikte olmalıdır. Bu yöntemin avantajı, potansiyel gönüllüleri getirmesidir, ancak ihtiyaç duyduğunuz nitelikte kişilerin geleceğini garanti etmez. Büyük bir eylemi organize etmek gibi fazla beceri gerektirmeyen belli faaliyetler için çok sayıda gönüllü toplamak istediğinizde bu yöntem yararlı olabilir.

Kitleseel gönüllü kazanma şu şekilde yapılabilir:

1. Afiş asmak: Hem afiş asılmasına izin verilen yerleri hem de pek çok insanın geldiği diğer yerleri düşünün. Okullara, üniversitelere, kulüplere, kahvehanelere, barlara, alışveriş merkezlerine (dükkân-lara), kütüphanelere, spor salonlarına, camilere, yerel işyerlerine, sendikalara ve diğer örgütlere posterlerinizi asıp asmayacaklarını sorun.

2. El ilanları, broşürler dağıtmak: Aynı şey el ilanı dağıtmak için de geçerlidir. Ek olarak, eylemlerde (sizin ve diğerlerinin), sergi, konser vb. yerlerde dağıtabilirsiniz. Bazı tavsiyeler: İnsanların ilgisini uyandıracak kısa bir tanıtım metniniz olsun, insanların size gelmesini beklemeyin, siz aktif olun. Eğer bir masanız varsa hoş, ilgi çekici ve görünür hale getirin; hiç bir zaman boş bırakmayın. İnsanlar ilgilenmediği zaman vakit kaybetmeyin ya da hayal kırıklığına uğramayın; gerçekten ilgili insanları harekete geçirmek için oradasınız. İlgilenen insanlara bir şeyler sunabileceğinizden emin olun: Bir toplantıya, faaliyete vb. gelmeleri gibi.

3. Küçük hediyeler dağıtmak: El ilanları yerine rozet, (örneğin otomobiller için) çıkartma, kalem, vb. dağıtabilirsiniz.

4. Kitle iletişim araçlarında reklam verme: Dergi ve gazetelere reklam verin, radyo ve televizyonlarda örgütünüz ve gönüllülere ihtiyacınız hakkında konuşmalar yapın. Web sitenizde (yerel ya da ulusal) iş ihtiyaçlarına daima yer verin.

5. Büyük gruplara konuşma yapmak: İnsanları örgütünüzün çalışmaları ve onların neler yapabilecekleri konusunda bilgilendireceğiniz toplantılar organize edin (açık toplantılar gibi). Belki onların faal olmalarının yolunu açabilirsiniz. Gönüllülerin kendi deneyimleri hakkında konuşmalarını sağlamak iyi olur. Başkaları tarafından toplantılara davet edildiğinizde, ortam uygunsa, örgütünüzdeki gönüllü çalışmaları hakkında daima bir şeyler söyleyin.

6. Okul sunumları: Gençlere ulaşmak için okullara gitmeyi düşünebilirsiniz. İnsan hakları ve çalışmalarınız hakkında konuşmalar yapabilirsiniz. Gençler genellikle aktif olmak isterler, bu yüzden onlara ne yapabileceklerini gösterebileceğinizden emin olun.

7. Şifahen: Gönüllülere ihtiyaç duyduğunuzu insanlara ve diğer örgütlere söyleyin. Kendileri ilgilenebilirler ya da katılması muhtemel diğer insanları tanıyabilirler.

### Esnek Gönüllü Havuzu

Düzenli bir şekilde gönüllü işleri yapmaya vakti olmayan bazı insanlar da örgütünüze sempati duyabilir. Bu tür insanların örgütünüze yardım etmesinin bir yolu, yılda bir iki kez büyük eylemlerin organize edilmesinde çalışmaya isteklerinin olup olmadıklarının sorulmasıdır. "Esnek çalışanlar" olarak adlandırılacak bir havuz oluşturabilirsiniz.

### 1.5.2. Hedefe dönük gönüllü kazanma

Belli becerilere sahip insanları bulmak için, doğru kişinin bulunması muhtemel olan belli grupları hedefleyerek onlara yönelmelisiniz. Örneğin tanıtım için birisine ihtiyaç duyuyorsanız iletişim fakültesi öğrencilerini, reklam ajansları, gazeteleri vb. hedef alabilirsiniz. Hukuki bilgileri olan insanlar için baroları, hukuk öğrencilerini vb. hedefleyebilirsiniz. Kitlesel gönüllü toplama kısmında anlatılan yöntemlerin aynısını kullanabilirsiniz. Fark, ne tür insanlara ihtiyacınız olduğu ve onlardan ne beklediğiniz konusunda açık bir mesajınızın olmasıdır.

### 1.5.3. İç çemberde gönüllü kazanma

İç çember, örgütünüzün halihazırda ilişkide bulunduğu grup ve kişilerdir, örneğin:

1. Hizmet verdiğiniz insanlar, aileleri ve akrabaları
2. Henüz aktif olmayan üyeler
3. Gönüllülerinizin ve personelinizin arkadaşları
4. Çalışma alanlarınıza komşu alanlardaki insanlar
5. Çözmeye çalıştığınız sorunlardan etkilenen insanlar

Bu hedef gruplar örgütünüzün neler yaptığından haberdardır ya da arkadaşları tarafından kazanılabilirler. Onları gönüllü olmaya ikna etmeniz daha kolay olabilir. Kişisel olarak çağırıyor olmaları davetin çekiciliğini artırır. Ancak, insanların aktif olmaya mecbur kılındıklarını hissetmemesini sağlayın. Ayrıca, kişi söz konusu iş için uygun niteliklere sahip olmalıdır. İnsanlara eşit şans tanımak ve "sadece arkadaşların" yer aldığı bir örgüt olarak görünmemek için bu adaylar da diğer adaylarla aynı süreçlerden geçmelidir.

## 1.6. Görüşme

Tüm görüşme süreci işi yapabilecek en nitelikli kişinin kazanılmasına odaklanmalıdır. Bu, görüşmeyi yapacak kişinin, adayın söz konusu işle ilgili nitelikleri hakkında karar verilmesi için gereken bilgiyi sağlayan bir görüşme ortamının yaratılması için dikkatli bir plan yapmasını gerektirir. İlgili bütün bilgilerin adaylara daha önce gönderilmesini sağlayın. Her görüşmede birkaç aşama vardır:

### - Görüşme Öncesi

Özellikle görüşme konusu olan işle ilgili sorulardan oluşan bir liste hazırlayın. İş tanımı ve potansiyel gönüllünün başvuru formu hazır olsun. Rahatlamasının zamanıdır. Çünkü görüşmeyi yapanlar da, başvuru yapan insanlar kadar gergindir. Görüşmenin kesintiye uğramayacağı bir ortam yaratın.

### - Görüşmeyi Başlatmak

Gönüllüyü sıcak karşılayın. İlk sıkıntılı anı aşmak için bir fincan kahve veya soda ısmarlamak çoğunlukla iyi bir yoldur. Görüşmeci gönüllüyü rahatlatmak için her türlü gayreti göstermelidir.

### - Görüşme

Bir görüşmeci olarak, dinlemeli ve çok fazla konuşmamalısınız. Gönüllünün sorularınıza müdahaleniz olmadan cevap vermesine izin verin. Her iki tarafa gereken bilginin oluşması için sorular, yorumlar ve kaygıları ortaya çıkarın. Konuşmayı başlatmak için kolay sorular sorarak başlayın. Daha sonra açık uçlu sorular sorun. "Bu işe nasıl nitelikler kazandırabilirsiniz?", "Bu rolü yerine getirmekle ilgili ne tür kaygılarınız var?", "Bu işle ilgili ne tür zorluklar görüyorsunuz?" gibi.



Görüşmede örgütten diğer bir insanın bulunmasını sağlayın. Bu daha objektif ve adil bir muhakeme sağlayacaktır. Bütün görüşmelerde aynı görüşmecilerin olmasına gayret edin. Tüm görüşmecilerin, görüşmeden hemen sonra adayla ilgili izlenimlerini paylaşmalarını sağlayın.

Adaleti sağlamak için daima bütün adaylara aynı soruları sorun. Bütün sorular işin yerine getirilmesiyle ilgili olmalıdır. Irk, milliyet, yaş, cinsiyet, engellilik, medeni durum, eş, çocuklar ve onların bakımı, sabıka ve maddi durumla ilgili sorular sormayın. Maddi gereklilikleri, beklentileri ve ihtiyaç duydukları yararlar hakkında sorular sorun. Önerilen işe ne zaman başlayabileceklerini öğrenin.

Herhangi bir referansları olup olmadığını sorun. Referanslarını her zaman kontrol edin ve diğer görüşmecilerle paylaşın.

Adaylara personel politikasıyla ilgili konuların, örneğin deneme süresinin anlatıldığından emin olun. Örneğin altı ay gibi bir deneme süresinin olması ve gönüllülerin performansının değerlendirilmesi genellikle akıllıca olur.

### **- Görüşmeyi Bitirmek**

İki tarafın aynı şeyi anlayıp anlamadığını kontrol etmek üzere görüşmeyi kısaca özetleyin ve ardından potansiyel gönüllüyle daha sonraki adımların ne olacağını paylaşın.

Gönüllüye onunla ilgilenildiğinin açıkça ifade edilmesi ve nihai karar için tarihin sunulması önemlidir. Bir kişiyle ilgilenmeyeceğinizi zaten biliyorsanız, söyleyin. İnsanlar onları neden isteyip neden istemediğinizi bilmeyi hak ediyorlar.

Son olarak potansiyel gönüllüye ilgisi ve çabası için teşekkür edin.

## **1.7. Bir Gönüllüyü Görevlendirmek**

Bütün adaylarla görüşüldükten sonra ideal durumda boş gönüllü pozisyonu için uygun bir tek aday vardır. Bu adaya, işi önermek ve koşullar üzerine; örneğin çalışma saatleri, yeni ortamın tanıtımı ve eğitim üzerine anlaşmaya varmak üzere resmi olarak çağrı yapılmalıdır.

Örgütlerin gönüllülerle sözleşme yapmak konusunda farklı politikaları vardır ve gönüllülerle bir sözleşmenin yapılmasının istenip istenmediği örgütün kararına bağlıdır. Sözleşme, gönüllülük ilişkisinde gönüllünün ve örgütün sorumluluklarını tanımlayan, gönüllü ve örgüt arasında yazılı bir anlaşmadır. Gönüllü sözleşmesi yasal olarak bağlayıcı bir belge olmamasına rağmen, anlaşmazlıkların çözülmesi için mükemmel bir referans noktasıdır ve değerlendirme için temel oluşturur.

Uygun aday olmazsa ne olur? İşle ilgili gerekliliklere tekrar bakın, belki her zaman bir arada olamayacak çok şey ya da beceri istiyorsunuz. Ya da en yakın gelen adayla anlaşmayı düşünün ve ek eğitim verin. Tabii ki pozisyon hakkında tekrar duyuru da yapabilirsiniz.

## **1.8. Yeni Ortama Alıştırma ve Eğitim**

Yönlendirme ve eğitimin amacı, gönüllülere işlerini verimli bir şekilde yerine getirmeleri için gereken bilgi ve becerilerin sağlanmasıdır.

### **1.8.1. Yeni Ortama Alıştırma**

“Alıştırma”, örgüt, faaliyetleri ve usulleri hakkında yeterli bilginin gönüllülere verilmesi anlamına gelir. Alıştırma, gönüllü örgüt ortamının bir parçası olmaya ihtiyaç duyduğu için, gönüllünün örgütün ne olduğunu ve nasıl işlediğini anlaması beklenen bir süreçtir. Yeni gönüllünün işlevini



yerine getirmesi için bir koşuldur. Örgütün nasıl çalıştığını, kiminle çalışacağınızı, herşeyin nerede bulunacağını bilmezseniz, yeni gelen biri olarak başlamak çok güç olacaktır.

Alıştırma şunları içerir:

### 1. Bilgi Verilmesi

İyi bir alıştırma programı gönüllüye aşağıdaki bilgileri sağlayacaktır:

- Örgütün tanımı ve tarihi.
- Örgütün bütün programlarının ve hizmet verdiği kişilerin tanımı.
- Örgüt şeması.
- Genel politika ve usuller
- Gönüllü yönetim sistemi.

Bu; kuruluş sözleşmesi, yıllık raporlar, örgütün dergileri, diğer yararlı yayınları, önemli/son toplantılarının notları, masrafların karşılanması hakkında bilgi vb.ni içerecektir. Gönüllüye rehberlik eden kişinin, yeni gönüllünün herşeyi anladığından emin olarak ve onun bütün sorularını cevaplandırarak bilgi verme yoluna gitmesi gereklidir.

### 2- Bir Danışman Görevlendirilmesi

Bir danışman, yeni gönüllüye gerekli bilgiyi sağlama ve başlangıç sürecinde ona koçluk-rehberlik etme rolü oynar. Danışman, gönüllü için ilk bağlantıdır, sorumlulukları, işin nasıl yapılacağı, karar alma süreçleri hakkında daha ayrıntılı bilgi verir, örgütteki insanları ve kullanılacak olanakları bilmesini sağlar, bilgiye nasıl ulaşılacağını gösterir vb.

Yeni gönüllüye rehberlik edecek birisinin olması sadece bu kişi için büyük bir destek değildir, aynı zamanda herkesin başlangıç süreciyle uğraşmak zorunda kalmamasını ve verilen bilgilerin dağınık ve kafa karıştırıcı olmamasını da sağlayacaktır.

### 3- Gönüllünün Çalışma Yerini Tanımalarının Sağlanması

Yeni gönüllüyü yakın ilişki içinde olacağı kişilerle ve örgütteki diğer insanlarla tanıştırmak önemlidir. Neler yapıyorlar? Yeni gönüllüden beklentileri nelerdir? Birlikte nasıl çalışacaklar?

Ayrıca, gönüllü ofiste çalışacaksa gönüllünün kahveyi nereden alacağı gibi basit şeyleri içerecek şekilde ofisi tanıması, aynı zamanda güvenlik önlemlerini öğrenmesi gerekir.

Yeni gönüllü örgüte girdiği andan itibaren, gelecekle ilgili çalışma planları ve politikalar da dahil işle ilgili daha fazla şey öğrenmelidir.

#### 1.8.2. Eğitim

“Eğitim” gönüllüye işle ilgili özel bilgilerin ve belli gönüllü işlerinin gerçekleştirilmesi için gerekecek davranışların kazandırılmasıdır.

Örgütlerin yeni gönüllüler için farklı eğitimleri vardır; örnek olarak örgüt hakkında daha fazla açıklama yapmak için örgütün neleri yapıp neleri yapmadığı (örneğin belli insan hakları ile ilgili olarak) konusunda temel bilgileri vermek ve işlerini daha iyi bir yolla yapmalarının sağlanmasına katkı sağlayacak bazı temel becerileri sunmak gibi ya da kampanya, medya çalışması, yerel şirketlere yaklaşım ya da lobicilik, destek organizasyonlarının nasıl yapılacağı gibi.

Eğitimin planlanması ve verilmesine diğer personel ve gönüllülerin dahil olması yararlıdır.

## 2. Gönüllüleri Yönetmek

Gönüllülerle çalışan her örgütün, gönüllülere, onlara ihtiyaçları olduğunu ve onlarla çalışmaktan memnun olduğunu hissettirmek gibi bir zorluğu vardır. Gönüllülerin olduğu örgütlerde, ücretli personel tarafından ciddiye alınmadıkları yönündeki şikayetler çok sık duyulur. Gönüllüler de diğer çalışanlar gibi rehberlik/denetim ve ciddiye alınmaya ihtiyaç duyar.

### 2.1. Rehberlik

Gönüllüleri denetleme ile ilgili bazı konulara fazladan dikkat gösterilmelidir.

#### 1. Denetimi Kim Yapar?

Örgütünüzde, özellikle işlerin çoğunun gönüllüler tarafından yapıldığı ve gruplar halinde ülkenin farklı yerlerinde çalıştıkları zaman, gönüllüleri kimin denetlediği açık olmayabilir. Bu yüzden yerli yerinde bir gönüllü politikası ve iyi iş tanımlarına sahip olmak çok önemlidir. Gönüllünün sorumlulukları açık olmalıdır, aynı zamanda soruları ve şikayetleri için kime döneceği ve gönüllünün çalışmasına ilişkin nihai sorumluluğun kimde olduğu da. Bu kişi gönüllü koordinatörü ya da örgütteki başka bir çalışan olabilir.

Bir grupta gönüllülerin çalışmalarından diğer bir gönüllü sorumluyorsa bu kişi belli niteliklere sahip olmalıdır. Bu kişilere bir grubun nasıl organize edileceği ve grup üyelerinin farklı nitelikleri ve istekleriyle nasıl ilgilenilecekleri konusunda eğitim vermek akıllıca olabilir. Bir gönüllü grubunu koordine etmek ayrı bir (gönüllü) iş olarak görülmelidir. Koordinatörün daima ofiste ilişki kurabileceği bir iletişim sorumlusu/denetim görevlisi olmalıdır.

#### 2. Esnek Yönetim

Gönüllüler motivasyonları ve tarzlarının farklı olduğu kabul edilen insanlar olarak düşünülmelidir. Bazı insanlar için gönüllülük işleri, hayatlarının çok önemli bir parçası iken, diğerlerinin tamamlanacak başka öncelikleri vardır. Bu konu bütün grup tarafından açıkça anlaşılmalı. Aksi halde, bazı insanlarda diğerlerinin yeterince çalışmadığı ve bütün işi kendilerinin yapmak 'zorunda kaldığı' şeklinde bir kızgınlık gelişebilir.

#### 3. Yönetim İçin Zaman Ayırmak

Örgütte gönüllülerden sorumlu olan kişiler; onlarla ilişki kurmak, yönetmek ve ilgilenmek için zaman ayırmak gerektiğinin farkında olmalıdır. Ücretli personel, gönüllülerle, hem profesyonel hem de kişisel temelde ilişki kurmak için uygun zamana sahip olmalıdır.

#### 4. Gönüllü-Personel İlişkileri

Ücretli personel, bazen bir gönüllü programına karşı güvensiz olur. Getireceği yararlardan emin değillerdir ve sadece kendilerinin çok zamanlarını alacağını düşünürler. Ayrıca gönüllüler de personelin ihtiyaçlarını anlamalıdır.

Gönüllü koordinatörü ya da örgütünüzde gönüllülerle çalışmadan sorumlu bir başkası, gönüllülerin ve personelin birlikte verimli çalışabilmesini ve karşılıklı anlaşabilmesini sağlamalıdır.

İyi bir koordinasyon sağlamak için bazı adımlar atılabilir:

1. Personelin gönüllülerle ilgili önceki deneyimlerini ve geçmişlerini öğrenmek için bir araştırma yapın.
2. Gönüllü işlerinin geliştirilmesine ve planlanmasına personeli dahil edin. Bu, doğrudan personel için değerli olan işler geliştirmenizi ve bunun örgütün tümü için anlamlı olmasını mümkün kılar.

3. Personeli gönüllülerin izlenmesi, yönlendirilmesi ve eğitilmesine dahil edin. Bu durum personeli, gönüllülerin onları daha nitelikli hale getiren bilgiler kazandığı konusunda ikna edecektir.

4. Personel ve gönüllülerden sorumlu kişi (ler) arasında, her bir gönüllüye ilişkin olarak kimin hangi konuda sorumlu olduğu üzerine açık bir fikir birliği olmasını sağlayın. Şeffaf bir sorumluluk dağılımı, karışıklığı ve daha sonraki küskünlükleri önler.

5. Personeli gönüllülerin denetimine dahil edin. Gönüllüleri onlar da denetleyebilir ve denetimle ilgili kararlarda onlara başvurabilirsiniz. Ne derece dahil olacakları, kişiden kişiye değişebilir.

6. Gönüllülerden yararlanmalarının sonuçlarını personele gösterin: Hem gönüllü kullanmanın programlara sağladığı yararların, hem de kendi katkılarının ve gönüllülerle çalışmanın sağladığı verimliliğin bilinmesine olanak sağlayın.

7. Gönüllülerle etkin çalışan personeli takdir edin ve ödüllendirin.

Aynı şekilde, gönüllüler de personelin ihtiyaçlarını ve kaygılarını anlamalıdır. Yukarıdaki adımları, uygun bir personelle eşleştirilmesini ve kendi rolünü iyi kavramasını sağlayarak, gönüllüler için de izleyin.

## 2.2. Takdir

Bazen gönüllülerin işleri önemsiz görülür. Halbuki herkes bir örgüt içinde yaptığı çalışmanın farkedilmesini ister.

Bu, gönüllülerin çalışmaya devam etme arzusunu artırır ve memnuniyet verici bir deneyim yaşamışlarsa muhtemelen örgütü başkalarına daha iyi tanıtmalarını sağlar. Gönüllülerin çalışmalarının takdir edilmesi, onları kaybetmemek ve diğerlerini de çekmek isteyen her örgüt için önemlidir. Öyleyse, bu konu örgütünüz için bir öncelik olmalıdır.

Bazı noktalara dikkat etmelisiniz:

*Göreve ilişkin:*

- Gönüllüyü ciddiye alın.
- Değerlendirmeleri içerecek şekilde çalışmalarını tartışacağınız düzenli toplantılar organize edin.
- Gönüllünün kişisel rehberlik almasını sağlayın.
- Gönüllüye çalışmalarına ilişkin bir tepki verin.
- Gönüllüye sorumluluklar ve net bir görev verin.
- Görevin tatmin edici olmasını sağlayın.

*Diğer çalışma koşullarına ilişkin:*

- Örgüt hakkında yeterli bilgi verin.
- Gönüllüyü politika oluşturma sürecine dahil edin.
- İlave eğitim için olanak sağlayın.
- Gönüllü tarafından yapılan masrafların geri ödenmesi için iyi bir sistem oluşturun.
- İşyerinde iyi bir sağlık ve güvenlik sistemine sahip olun ve gönüllülerin bunu bilmesini sağlayın.
- Hasta olan gönüllüye özen gösterin.

- Yaşgünü, jübile vb şeyler düzenleyin.
- Bir gönüllünün sade bir şekilde ayrılmasına izin vermeyin, birşeyler organize edin ve söz konusu kişinin örgütle ilişkisinin sürmesine gayret gösterin.

#### *Takdire ilişkin tavsiyeler*

- Sık sık yapın. Gönüllülerin takdir edilmesi sık, arkadaşça ve sürekli olmalıdır- sıklıkla “Teşekkür ederim” diyerek başlayın!
- Zamanında yapın. Bir gönüllünün çalışmalarını takdir etmek için haftalarca ya da aylarca beklemeyin. Bu etkiyi azaltacaktır.
- Kişisel hale getirin. Takdir kişisel olmalı ve kişinin örgütte gönüllü olmasını sağlayan dürtülerle ilişkili olmalıdır. Belli bir kişi için ne tür bir takdirin en anlamlı olacağını belirlemeye gayret edin. Bazıları daha kamusal bir ortamda ‘teşekkür edilmesini’ tercih ederken, diğerleri daha küçük özel bir takdirden memnun kalacaktır.
- Farklı tarzlarda yapın. Takdir etmeye ilişkin çabalarınızı arkadaşça bir biçimde teşekkür ve takdir etmekten, yemek ve ödül verme gibi daha resmi olanlara kadar çeşitlendirin.
- Dürüst olun. Takdiriniz samimi olsun. Öyle hissetmiyorsanız yapmayın.
- Kişiyi takdir edin, işi değil. Ortaya çıkan sonucu değil, kişinin katkısını vurgulayın. “Bu büyük bir iş!” değil “Büyük bir iş yaptın!”
- Kazanılan başarıya orantılı biçimde yapın. Birkaç aydır gönüllü olan birisine küçük bir hediye vermek yeterli olabilir. Ancak, 10 yıllık bir hizmet için örneğin bir yemek gibi daha büyük şeyler organize etmek daha uygundur.
- Tutarlı olun. Takdirinizi belli bir tarzda gösteriyorsanız, bunun daha sonraki yıllarda örgütünüzde tutarlı bir biçimde sürdürülmesini sağlayın. Gönüllülere bir teşekkür yemeği düzenlemek gelecekteki gönüllülerde de bir beklenti oluşturur.

### **2.3. Değerlendirme**

Şirketler ve diğer kurumlar gibi, kâr amacı gütmeyen örgütler de hedeflerine ulaşıp ulaşmadıklarını ve nasıl ulaştıklarını belirlemek için düzenli olarak performanslarını değerlendirmelidir.

Bir programın değerlendirilmesinin bir parçası, gönüllüleri de içerecek şekilde bu programa dahil olan insanların çalışmalarının değerlendirilmesidir. İş tanımları bu değerlendirmede bir araç olarak kullanılabilir. İş tanımları sonuca odaklı ve ölçülebilir ise gönüllüleri değerlendirmek daha kolay olabilir. Örneğin görev bir gazete çıkarılması ise gazetenin nasıl görüneceği, ne zaman ve ne sıklıkla çıkacağını iş tanımında belirtin.

Örgütler genellikle yıllık değerlendirmeler yapar. Fakat performanslar üzerine konuşmak için o ana kadar beklemeyin. Çalışmanın ilerletilmesi gerektiğini düşündüğünüzde ya da gönüllü yakındığı veya işinde mutlu olmadığını gösterdiği zaman, birlikte oturup gönüllünün görevleri ve muhtemel şikayetleri üzerine konuşmak gereklidir.

Bir standart değerlendirme formunun olması yararlıdır. Ek olarak gönüllüye sizinle hangi konular üzerine konuşmak istediğini sorun. Değerlendirme genellikle gönüllüden doğrudan sorumlu olan kişi tarafından yapılır. İki taraflı bir konuşma ortamı yaratın: Gönüllü kendi performansı, kendisine nasıl rehberlik edildiği ve performansını doğrudan etkileyen örgütle ilgili diğer konular hakkındaki düşüncelerini söylemek için her türlü olanağa sahip olmalıdır.

Gönüllülerle ofis dışında çalışıyorsanız, herkes için kişisel değerlendirme yapmak mümkün değildir. Gruba dönük bir değerlendirme formu oluşturun ve grup koordinatöründen bir değerlendirme düzenlemesini isteyin. Bu sadece grubun ne yaptığını ve çalışmalarının geliştirilmesi konusunda nasıl hissettiklerini duymanız açısından değil, aynı zamanda grubun performanslarını kendi aralarında değerlendirmesi için de çok yararlıdır.

Ayrıca, tek tek grup üyelerinden de, çalışmalarını değerlendirmelerini ya da örneğin grup koordinatörleriyle bir (bölgesel) toplantı düzenlemelerini isteyebilirsiniz. Gruplar ve üyelere, hangisinin iyi bir değerlendirme yöntemi olduğunu sorun ve görüşlerini belirtmelerini isteyin.

## 2.4. Ayrılma

Çoğu gönüllü kişisel nedenlerle ayrılırken, bazıları örgütten ya da yaptıkları işten tatmin olmadıkları için ayrılır.

Bir gönüllüye örgütte yaptıkları için teşekkür etmeden ayrılmasına izin vermeyin.

Onunla özenli bir biçimde vedalaşın!

Şunları yapabilirsiniz:

- Bir teşekkür mektubu verin.
- Bir sertifika/memnuniyet gösteren hediye verin.
- Bir tavsiye mektubu yazın.
- Daha sonraki işveren için bir referans/ takdir mektubu yazın.
- Bir ayrılma görüşmeniz olsun.
- Bir veda yemeği ya da içkisi veya iş arkadaşlarıyla başka bir özel olay organize edin.

Gönüllülerle daima neden ayrıldıklarını tartışacağınız bir ayrılma toplantısı düzenleyin. Örgütten ne öğrendiklerini ve örgütün neleri geliştirebileceğini sorun. Ayrılan insanların neden ayrıldığını bilerseniz, belli bir gönüllü işinde ya da gönüllü politikanızda uyarlamalar yapabilirsiniz. Belki de gönüllü hâlâ belli görevlere ara sıra yardım etmeye hazırdır.

## 3. Genel Gönüllü Politikası

### 3.1. Gönüllü politikası nedir ve gönüllü politikasına neden ihtiyaç duyulur?

Gönüllü politikası, örgütünüzün gönüllülerle çalışmasının dayandığı temeldir. Gönüllülerin faaliyetlerinize katılımına ilişkin örgütünüzün yaklaşımını tanımlar: Onlardan ne bekliyorsunuz? Onlar sizden ne bekliyor?

Bir politika oluşturarak, gönüllülerin rolünü ne kadar ciddiye aldığınızı, örgüt çalışmalarına katkılarına değer verdiğinizi gösterirsiniz.

Bu politika gönüllülere eşit ve adil davranmanızı sağlamalıdır. Politikada yazılı temel ilkelere her zaman atıf yapabilirsiniz. Gönüllüler nerede duracaklarını, nasıl bir davranışla karşılaşılabileceklerini bilirler.

Politika, yönetim ve ücretli personel için de gönüllülerin rolünü açık hale getirir: Örgüt içindeki pozisyonları, onlardan neler beklendiği, nasıl birlikte çalışılacağı ve sorun çıktığında ne yapılacağı gibi.

Politika çoğunlukla, örgütte gönüllülerle çalışılması konusunda ana kuralların ve niyetlerin yer aldığı bir temel belge ve gönüllü toplama, masraflar, sigorta, sorunların çözülmesi vb. gibi farklı boyutları işleyen konuya özel belgelerden oluşur.

### 3.2. Gönüllü Politikasını Kim Yazmalı?

Gönüllü politikası örgüt çalışmalarına dahil olan herkesi etkiler. Politikanın herkes tarafından desteklenmesini sağlamak için , örgütün bütün düzeylerinde çok sayıda insana danışılması iyi olur.

- *Kimlere danışılmalıdır?*

1. *Yöneticiler ve Yönetim Kurulu Üyeleri:* Politikanın örgüt içinde ciddiye alınmasını sağlamak için. Yönetim Kurulu üyelerinin kendileri de çoğunlukla gönüllüdür!

2. *Ücretli personel:* Onlar gönüllülerle birlikte çalışmak, onları desteklemek ve rehberlik etmek zorunda olanlardır. Gönüllülerle ilgili endişe ve beklentileri dikkate alınmalıdır.

3. *Gönüllüler:* Örgütte neye ihtiyaç duyduklarını size anlatabilirler. Ayrıca, politika belgesini kendilerine zorla dayatılan bir şey değil kendilerinin de katkıda buldukları bir belge olarak görmeleri önemlidir.

Bir gönüllü politikası durağan bir belge olmamalı ve düzenli olarak gözden geçirilmelidir. Güncel kalmasını ve örgüt içinde yaşayan bir belge haline gelmesini sağlayarak amacıyla bir temsilci izleme grubu oluşturmak isteyebilirsiniz.

### 3.3. İçeriği Nasıl Olmalı?

Gönüllü politikası bir örgütün kendine özgü ihtiyaçlarını yansıtır, bu mükemmel bir formatın olmadığı anlamına gelir. Politika bütün ayrıntıları içermez; daha çok temel niyetlerin olduğu bir belgedir. Örneğin gönüllü toplama, çalışma koşulları, harcamalar vb. ile ilgili diğer belgelere referans verebilirsiniz.

Üzerinde durulması gereken bazı konular da vardır:

#### 1- Örgütünüzün Çalışmalarının ve Neden Gönüllülere İhtiyaç Duyduğunuzun Açıklanması:

- Örgütünüzün temel misyonunun / amaçlarının açıklanması
- Gönüllünün tanımlanması
- Gönüllünün temel hakları ve sorumlulukları

Gönüllülerin rolüne ne kadar değer veriyorsunuz: Gönüllülerin zamanlarını size ayırmalarını neden istiyorsunuz, katkıları örgütün amaçlarına ulaşmasına nasıl yardımcı olacak?

Sözü edilebilecek muhtemel yararlar:

- Hizmetlerin daha düşük bir maliyetle sunulması.
- Ek uzmanlığa başvurma.
- Toplumla daha iyi iletişim.
- Hizmet verilenlere daha iyi destek.

#### 2. Gönüllü Kazanma Süreci

Burada, örneğin gönüllü kazanmakta kullandığınız bütün araçlar gibi ayrıntılar değil süreçle ilgili bazı temel ilkeler yer almalıdır, örneğin:

- Sadece belli görevler için mi gönüllü topluyorsunuz yoksa bu devamlı bir süreç midir?
- Başvuran insanlarla, belirli bir iş dışında, genel olarak neler yapıyor?
- Başvuru formu kullanıyor musunuz?
- Mülakatları nasıl yürütüyorsunuz?
- İş tanımlarıyla mı çalışıyorsunuz?
- Referanslara ilişkin politikanız
- Gönüllüler için bir deneme süresi var mı?

Gönüllü kazanmaya ilişkin kısım farklı politikalar da içerebilir: Farklı özellikleri (yaş, kültür, cinsiyet, cinsel kimlik, engellilik, görünüş vb.) olan gönüllülere eşit fırsat sunacağınıza dair taahhüdünüz. Belli özellikleri (belli bir dinin mensubu olmak ya da diğer bazı özellikleri taşımak) olan insanları istiyorsanız, bu politikada açık bir biçimde yer almalıdır.

### 3. Yeni Ortama Alıştırma ve Eğitim

Bu bölüm başlangıçtaki alıştırma eğitimine ilişkin bilgileri içermelidir: İnsanları örgüte nasıl tanıtıyorsunuz ve bundan kim sorumlu? Bir deneme süresi var mı? Örgütte daha sonraki eğitim olanakları nelerdir?

### 4. Masraflar ve Sigorta

İnsanların faal hale gelmesini kolaylaştırmak için gönüllülerin ceplerinden yapacağı masrafların karşılanmasına dair bilgilerin içerilmesi çok önemlidir. Gönüllülere yapacakları makul harcamaların karşılanacağını belirtin, bu tür harcamaların bir listesini yapın ve bu konuda yol gösterici ilkeleri hazırlayın.

Bu bölümde bütün gönüllülerin örgütün sigorta politikasına dahil olup olmayacağı da belirlenmelidir. Gönüllüler kamunun ya da işverenin sorumluluğu kapsamında sigortalı olmalıdır.

Bir gönüllü ya da hizmet verilen kişilerden biri bir gönüllü faaliyetinin gerçekleştirilmesi sırasında yaralanırsa, mali tazminat için örgütünüzün sorumluluğu kanıtlanabilir. Bu yüzden örgütünüzün faaliyetlerinin sigorta gerektirip gerektirmediği konusunda konunun uzmanlarına danışın.

### 5. Denetleme ve Değerlendirme

Bu bölüm gönüllüleri denetleme ve destekleme konusunda genel ilkeleri ele almalıdır. Örneğin, “her gönüllü ismi belli bir denetim görevlisi ile çalışacak ve ortaya çıkabilecek sorunların veya konuların tartışılacağı düzenli denetim toplantılarına katılacaktır” gibi.

İçereceği diğer konular şunlar olmalıdır:

- Gönüllülerin performansı nasıl ve kim tarafından değerlendirilecek?
- Devamsızlığa ilişkin kurallar nelerdir?
- Bir gönüllünün görevden uzaklaştırılmasının nedenleri nelerdir ve bunun usulü nedir?

### 6. Sağlık ve Güvenlik

Örgütlerin, gönüllüleri sağlıkları ve güvenlikleri ile ilgili risklere maruz bırakmamak gibi bir görevleri vardır. Örgütünüz yerli yerinde bir sağlık ve güvenlik politikasına sahip olmalıdır. Yeni ortama alıştırma sürecinin bir parçası olarak, gönüllüler bu politikayı ve pratik güvenlik konularını (örneğin ofiste yangın çıktığında yapılacaklar) öğrenmelidir.





# Atölye Çalışması: Gönüllüleri Kazanmak İçin Temel Bir Plan Hazırlama

**Toplam Süre:** 3 saat (*Her 45 – 60 dakikada bir mola verin!*)

**Arka Plan Materyali:** “Aktif gönüllüler nasıl kazanılır ve örgütle ilişkileri nasıl sürekli kılınır?” el kitabı. Katılımcılardan, eğitim öncesinde el kitabını okumaları istenmelidir.

**Hedef:** Gönüllüleri kazanmak ve ilişkileri sürekli kılmak için gerekli temel ilkeleri öğrenmek

## Amaçlar

- 1- Grubunuzda/şubenizde temel gönüllü işlerini tanımlamak (nelerin gönüllüler tarafından yapılması gerekiyor?)
- 2- Kullanabileceğiniz temel kazanma yöntemleri ve;
- 3- Grubunuz, (yeni) gönüllüleri, kalmalarını sağlayacak şekilde nasıl yönetir.

## Beklenen Sonuç

- 1- Grup, iyi/daha iyi bir çalışma grubuna sahip olmak için nasıl insanlar gerektiğini belirledi;
- 2- Grup, gönüllü kazanmak için bazı temel yöntemleri öğrendi ve kendi mekanlarında/ şehirlerinde kullanabilecekleri bazı yöntemleri belirledi;
- 3- Grup, daha iyi çalışan bir gönüllü politikasına sahip olmak için grup içinde daha nelerin geliştirilmesi gerektiğini belirledi;
- 4- Bu eğitimde mükemmel bir plan yapmak mümkün değildir, ancak katılımcılar, bir grup olarak bunu kendi başlarına nasıl yapacaklarını öğrenirler.

## Çalışma Yöntemi

1- Çalışma yöntemi, insanlara daha sonra da kullanabilecekleri bilgi ve araçların verilmesine odaklanmıştır:

- Soru formu, hem halihazırda neyin yapılmış olduğunu görmek için bir kontrol listesi olarak, hem de gönüllü kazanmak ve örgüt içinde tutmak için nelerin geliştirilmesi gerektiğini görmek için kullanılabilir. Soru formu el kitabının tümüne ilişkindir: İyi bir gönüllü kazanma politikası için ihtiyacınız olan her şey.
  - İş tanımlama kartları, grup içinde yapılması gereken işleri (işin koşullarını) tanımlamak için basit birer araçtır.
- 2- Tüm katılımcılar etkin bir biçimde katılıyor ve kendilerinden katkıda bulunmaları isteniyor.
  - 3- Grup, bir takım gibi birlikte çalışacaktır.

**2 Eğitimle Birlikte:** Bir eğitmen tatışmayı yönlendirir, diğeri herşeyi yazılı hale getirir ve süreyi takip eder ve katılımcıların her şeyi anladığından ve etkin bir biçimde katılım gösterdiklerinden emin olmak için onları gözlemler. Pozisyon değiştirin: Her biri, dört bölümden ikisini yapabilir.

1.Bölüm. Atölye Çalışmasının Açıklanması ve Yerel Grupta / Şubede Gönüllü Kazanmanın ve İdaresinin Nasıl Yürütüldüğüne Dair Mevcut Durumunun Analizi

Dakika	İş	Talimat	Kim?	Gerekli Malzeme
10	Atölye çalışmasının amacının açıklanması	Eğitmenlerden biri, bu atölye çalışmasında ne yapmak istediğinizi açıkla: 1. Hedefler 2. Beklenen sonuçlar 3. Çalışma yöntemleri Her şeyin açık olup olmadığını sorun. Eğer insanların duraksadığını görürseniz, kendilerinden ne beklediği konusunda net olmadıklarını sorun. olun.	1 Eğitmen açıklar. Diğeri açıklamaya bilgi ekleyebilir ve insanların her şeyi anlayıp anlamadığını görebilmek için grubu gözlemler.	Atölye çalışmasının temel hedeflerini bir yazı tahtası üzerine yazabilir ve bunu, açıklamanız için bir referans olarak kullanabilirsiniz.
15	Tüm katılımcılar soru formunu doldurur.  Kimsenin eleştiri yapmasının engellenmesi için soru formu isim belirtmeden doldurulabilir.	Soru formunun amacını açıklayın.  Gönüllülerin çalışmasının organizasyonu hakkında hangi noktaların geliştirilmesi gerektiğini belirlemek için kullanılan bir araçtır.  Eğitim sırasında listeye tekrar geri döneceğinizi açıklayın. İnsanlar soru formunu çalışmanın başlangıcında doldurur ancak bitiminde tartışır. Neden? Bazı nedenler: - Katılımcılara, gönüllülerin çalışmasının organizasyonuna ilişkin çeşitli konularda fikir vermek - Katılımcıların geri kalan egzersizleri yaparken bu konuları akıllarında tutmalarını sağlamak - Çalışmanın sonunda, kendi yerel grup/ şubeleri için gerçekten en önemli olanın ne olduğunu yeniden düşünmelerini sağlamak Soru formunun, çalışmanın sonunda	Eğitmen açıklar.  Katılımcılar soru formunu doldurur. Eğitmen zamanı takip eder ve eğer katılımcılar bir sorunun ne demek istediğini bilmiyorsa, sordukları sorulara cevap verir.	Soru formunun yeterli kadar kopyası.

20	Her katılımcı, kendine göre listenin içinde geliştirilmesi gereken en önemli 5 konunun neler olduğunu belirtir.	<p>Katılımcılara rastgele sorun. Herkesin 5 konu belirtmesini sağlayın.</p> <p>Tartışma yok.</p> <p>Eğer bir konu zaten önceden belirtilmişse tekrar yazmayın, ancak konunun yanına bir -I- koyun. Böylece bir konun kaç defa belirtildiğini kolayca görebilirsiniz</p>	<p>Eğitmen sorar ve yazar.</p> <p>Hiç tartışma olmamasına dikkat edin. Bu, atölye çalışmasının sonunda yapılacaktır: Fikir, eğitimin onlara neye ihtiyaç olduğunu daha iyi kavramaları için yardımcı olmasıdır.</p> <p>Eğitimci soru formlarını toplar ve katılımcılara, soru formlarının genel merkeze gönderilmesine karşı çıkıp çıkmadıklarını sorar. Buradaki fikir, genel merkezin yerel grupların/şubelerin ihtiyaçlarına ilişkin daha iyi bir anlayışa sahip olmasıdır.</p>	<p>- Yazıtahtası - Raptiye</p>
----	---	---	--	------------------------------------

## 2. Bölüm: Gönüllülerin Yapması Gereken İşler Nelerdir?

Dakika	İş	Talimat	Kim?	Gerekli Malzeme
10	İş tanımı kartlarını doldurmak	Eğer bir gönüllüyseniz kendi işinizi ve gönüllüler tarafından yapılması gerektiğini düşündüğünüz en az iki (diğer) işi (başlık, amaçlar, görevler, gerekli temel beceriler, gerekli süre) tanımlayınız. Bunlar mevcut görevler veya yeni görevler olabilir.	Bütün katılımcılar kartları bireysel olarak doldurur	Yeteri kadar renkli iş tanımı kartları
10	Katılımcılar kartlarını, herkesin görebileceği şekilde, bir yazı tahtasına ya da beyaz /kara tahtaya ya da duvara ilıştirmelidirler. Böylece kartları anında okuyabilirler.	Kartları koymaları ve insanların orada beklemeleri için yönlendirmeleri yapın.  Aynı iş tanımlarını bir araya koymaya çalışınız. Farklı başlıklar verilmiş olabilir	Eğitimci kartları düzenler.  Eğitmen kartları duvara yerleştirir.	- Bütün kartların yerleştirebileceği yer - Kartları takmak için bant ya da raptiye
25	Tanımlanan bütün işlere bakınız ve bunları grupla tartışınız  En fazla belirtilen iş tanımlamalarını tartışmaya başlayın  Eğer çok fazla varsa, bazılarının daha sonra örgüt içinde tartışılması için görev veriniz	Eğitmen tarafından sorulacak sorular: Herkes gönüllülere gerek olduğu düşüncesine katılıyor mu? Amaçlar ve görevler açık mı? İstenenler, bu tür bir iş için ihtiyaç duyduğunuz beceriler mi?  Sonunda, grubun ihtiyaç duyduğu temel işler konusunda anlaşmaya varın	Eğitmen grup tartışmasını yönlendirir  Tartışma sırasında herkes hâlâ ayakta duruyor.	- Yazı tahtası - Raptiye

### 3. Bölüm: Bu İnsanları Nasıl Kazanacaksınız?

Dakika	İş	Talimat	Kim?	Gerekli Malzeme
15	Geçmişte kullanılmış başarılı kazanma yöntemleri üzerine tartışma	Mevcut gönüllülere gönüllü ihtiyacını nasıl öğrendiklerini ve işin en çekici yönünün ne olduğunu sorunuz Diğerleri eklenebilir	Eğitmen grup tartışmasını yönlendirir	Eğitmen grup tartışmasını yönlendirir
15	Kitlesele ve hedefe dönük kazanma olasılıkları üzerine beyin fırtınası	Beyin fırtınasının özünü açıklayınız  Serbest çağrışım, sınırlama yok, tartışma yok.  Herşeyi yazılı hale getiriniz.	Eğitmen beyin fırtınası kurallarının izlenmesini sağlar	-Yazı tahtası veya beyaz / kara tahta -raptiye
10	Bütün katılımcılar beyin fırtınası listesinde yer alan herbir yöntem için aşağıdaki şıklardan birini işaretlemeli + = iyi +/- = olur - = iyi değil	2 kişi aynı anda yapabilir  Eğitmen en iyi 10 kazanma yöntemini gösteren bir liste yapar	Katılımcılar	- Yazı tahtası - Raptiye
15	Bu 10 yöntemi uygulamak için neler gereklidir?  Yeterli zaman yoksa en iyi 5 yöntem ele alınabilir	Şu sorular sorulmalıdır: Hangi malzemeler gereklidir? (el ilanları / afişler) Bu malzeme uygun mu? Kim ne yapabilir? Halihazırda hangi bağlantılarınız var?	Eğitmen tartışmayı yönlendirir	Yazı tahtası raptiye

#### 4. Bölüm: Yeni gönüllülerin örgütle ilişkilerini sürekli kılmak için ne gerekir?

Dakika	İş	Talimat	Kim?	Gerekli Malzeme
40	<p>Grup tartışması:</p> <p>Katılımcılar, kendi grupları içindeki gönüllü politikasının nasıl geliştirileceğini tartışmalıdır:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Yerel bir grup/ şube olarak kendilerinin yapabileceği yenilikler ve,</li><li>Gerçekleştirmek için dışarıdan, örneğin kendi örgütlerinin Genel Merkezinden yardıma ihtiyaç duydukları yenilikler.</li></ul>	<p>İlk görev sırasında, soru formundaki en önemli konular üzerinden oluşturduğunuz listeye geri dönün.</p> <p>İnsanların listeye ve kendi yazdıkları en önemli 5 konuya bakmalarını sağlayın. İnsanlara fikirlerini değiştirip değiştirmediklerini sorun: hâlâ bu konuların değiştirilmesi gereken en önemli 5 konu olduğunu düşünüyorlar mı? Bunun için 10 dakikadan fazla zaman kullanmayın.</p> <p>Öncelikle, en çok üzerinde durulan konu hakkında tartışın. Eğer belirtilen tüm konuları tartışmak için yeterli zamanınız yoksa, gruba bunları daha sonra kendi aralarında tartışmalarını söyleyin.</p> <p>Tartışmanın somut bir şekilde yürütülmesini sağlayın: katılımcılar neyin yanlış olduğunu tartışmamalı, fakat konuyu geliştirmek için somut önerilerde bulunmalıdır.</p> <p>Tüm sorumluluğu örgütlerindeki diğer insanlara yüklemelerine izin vermeyin. Önerilerin en azından yarısı, kendi başlarına geliştirebilecekleri konular olmalıdır.</p>	<p>Eğitmen tartışmayı yönlendirir.</p> <p>Eğitmen, tüm önerileri yazar ve arkasına şunları ekler: grup, bunu yapacak mı yoksa öncelikle örgütlerindeki başka insanlara bunu sormaları mı gerekiyor?</p>	<p>- Soru formundaki konulardan oluşan liste. -Yazıtahtası -Raptiye</p>

## Atölye Çalışması Materyali

### Gönüllü işinin başlığı:

Amaç:

Görev Tanımı:

Gerekli Beceriler:

Gerekli Süre:

### Gönüllü işinin başlığı:

Amaç:

Görev Tanımı:

Gerekli Beceriler:

Gerekli Süre:

### Gönüllü işinin başlığı:

Amaç:

Görev Tanımı:

Gerekli Beceriler:

Gerekli Süre:

### Gönüllü işinin başlığı:

Amaç:

Görev Tanımı:

Gerekli Beceriler:

Gerekli Süre:

## Gönüllü Yönetimi İçin Anket

Örgütünüzde gönüllülerin zevkle çalışmasını sağlamak için onlara karşı ciddi bir yaklaşımınızın olması gerekir. Gerçekte maaşlı personel ile gönüllüleri yönetmek arasında büyük bir fark yoktur. Gönüllüler örgüt içinde tanınmaya, yapacakları iş hakkında gerekli bilgiyi almaya, görevlerini yaparken yönlendirilmeye ihtiyaç duyarlar; kabul görmeli ve ödüllendirilmeli, eğitilmeli ve işleri ndeki gelişmeler üzerine konuşma fırsatları olmalıdır.

Aşağıda yer alan sorular örgütünüzde iyi bir gönüllü yönetimi sağlamak için gerekli farklı boyutlara ilişkindir. Örgütünüzün nasıl geliştirilebileceğini öğrenmek için lütfen dürüst yanıtlar veriniz. Anket anonimdir.

Sorular	Yanıtlar: evet/hayır/ bilmiyorum	Geliştirilmeli mi? Yanıtlar: evet ya da hayır	Gelişme için öneriler
Gönüllü müsünüz?			
<b>Örgütle tanışma</b>			
Gönüllüler bir sözleşme imzalıyor mu?			
Gönüllülere aşağıdaki bilgiler veriliyor mu? - Bilgi broşürleri / kitapçıkları - Tüzük ve yönetmelikler - Örgüt yapısı - Yıllık rapor - Mali düzenlemeler hakkında bilgi, örneğin masrafların / sigortanın karşılanması gibi - Eğitim olanakları üzerine bilgi - Genel gönüllü politikası / gönüllü el kitabı - Devamsızlık ya da uyumsuzluk usulleri hakkında kurallar - Çalışma koşulları - Ofiste acil durum esnasında yapılacaklar			
<b>Yönlendirme / Yol Gösterme</b>			
Yeni bir gönüllüyü ilk aylarında yönlendirmesi için belirlenmiş biri var mı?			
Özel bir tanıtım programı var mı?			
Gönüllüyü kimin denetleyeceği (gönüllü ve denetleme görevlisi için) belli mi?			
Gönüllüler çalışmalarını yaparken yeterince yönlendiriliyor mu?			



<b>Eğitim</b>			
Yeni gönüllülere dönük olarak örgüt, kendi işleri vb. konularda özel bir eğitim veriyor mu?			
Gönüllülere daha sonra, çalışmalarını sırasında yeterli eğitim programları sunuluyor mu?			
<b>Ödüllendirme</b>			
Örgütünüz çalışmalarını için gönüllüleri yeterince ödüllendiriyor mu?			
Yıl içinde, çalışmalarını için gönüllülere teşekkür edilen özel anlar (5 Aralık Dünya Gönüllüler günü gibi) var mı?			
Gönüllüler için soru: Çalışmanızın örgüt tarafından kabul gördüğünü hissediyor musunuz?			
<b>Değerlendirme</b>			
Gönüllüler değerlendiriliyor mu (örneğin denetleme görevlisi ile birlikte bir yıllık toplantıda)?			
Gönüllülerin, işlerindeki gelişmeler üzerine konuşabileceği ortamlar yaratılıyor mu?			
<b>Şikayetler</b>			
Gönüllünün şikayetini bildirmesi için bir usul var mı?			
Bir gönüllü hakkında şikayetlerin bildirilmesi için bir usul var mı?			
<b>Örgütten Ayrılma</b>			
Gönüllünün işi ve örgüt üzerine nelerden hoşlanıp nelerden hoşlanmadığı hakkında daha fazla bilgi alınması için bir ayrılma toplantısı yapılıyor mu?			
İş ve örgüt hakkında soruların yer aldığı standart bir ayrılma formu var mı?			
Gönüllüye çalışmalarını için bir hediye verilmek / birlikte bir yemek yiyerek ya da birşeyler içerek teşekkür ediliyor mu?			



## **IV. BÖLÜM**

### **Bir STK'da Finansman ve Fon Sağlama**



# İnsan Hakları Derneği'nde Finansman ve Fon Sağlama

## 1. Giriş

STK'larında finansman ve kaynak sağlanmasıyla ilgilenmek, giderek daha fazla dikkat ve kaygı konusu olmaktadır. Finansman ve kaynak sağlamada hesap verebilirlik, güvenilirlik ve saydamlıktan giderek daha çok söz edilmektedir.

Toplumsal karmaşanın bir sonucu olarak artan çıkar çatışmalarının yanında, paranın nereden geldiği (üye aidatları, bağışlar, miras) her zaman açık olmamaktadır. Kişiler (şirketler, bireyler), STK'nın amaçlarını destekliyor gibi görünerek, STK'ları ve siyasal partileri para aklamak için kullanılmaktadır. Birçok durumda parayı alan STK'daki insanlar (kesinlikle) insan hakları, demokrasi ve iyi yönetim adı altında yapılan bu tür faaliyetlerden habersizdir. Bazı hallerde dışardan (hem ulusal hem uluslararası) gelen mali kaynakların sonuçları şükran ve hoşnutlukla karşılanır; bazı hallerde ise politik ve ideolojik pozisyonlardan kaynaklanan yorumlara bağlı olarak kızgınlık ve öfkeye neden olur ("Ülkeyi satıyorsunuz!" ya da "Sizin yüzünüzden ülkemiz kötü tanınıyor" gibi ifadeler Türkiye'deki insan hakları örgütlerinin en çok karşılaştığı sözlerdir).

Gelen dış destek bazen 'dış müdahalenin' bir aracı, bazen 'uluslararası dayanışmanın bir ifadesi' olarak düşünülür. STK'ların finansman ve fon sağlanmasına kabaca göz atmak istiyorsanız, söylenecek fazla birşey yoktur. Fakat, saydamlık, hesap verebilirlik, güvenilirlik, topluma örnek olma gibi farklı boyutlardaki ayrıntılarla ilgileniyorsanız, bu konuda pek çok şey söylenebilir.

Herhangi bir yanlış anlamayı engellemek için vurgulayalım ;bu broşürün ilkesi, STK'larda yer alan insanların yasalara ve ahlaki kurallara uygun davranmasıdır. Bu broşür, STK'lara finansman ve kaynak sağlanması konusunda hesap verebilirlik, güvenilirlik ve saydamlık konusunda net bir anlayışa nelerin katkıda bulunacağı konusunda bir bilinç yaratılmasını amaçlamaktadır.

Sonuç olarak, finansman ve kaynak sağlama hakkındaki bu STK broşürü finansal yönetim ve muhasebenin nasıl yürütüleceğine odaklanacaktır.

Bu sektörde harcanan paranın yurttaşlar ve örgütler tarafından - STK üyesi, mali kaynak sağlayan, STK ürünlerinin ve hizmetlerinin alıcısı ve hatta hükümet vergi indirimi ya da bağış yaptığı zaman bir vergi mükellefi olarak - farklı biçimlerde ödendiğinin anlaşılması STK üyelerinin yararındır.

Broşürde, gerektiğinde, 4 Kasım 2004 tarih ve 5253 sayılı Dernekler Kanunu'ndaki düzenlemeler kullanılacaktır.

## 2. STK'ların Finansmanı

STK'lar aşağıdakilere ilişkin olarak paraya gereksinim duyar:

- Personel
- Ofis mekânları

- Sigorta
- İletişim (telefon, faks, bülten)
- STK'nın amaçlarını hayata geçirmek için faaliyetler
- Araştırma
- Ofis malzemeleri
- Kırtasiye
- Seyahat harcamaları
- Organizasyonlar (Kurul toplantıları, atölye çalışmaları, konferanslar)
- Kampanyalar (posterler, broşürler vb.)
- Çeşitli

### **Mali Yardımlaşma ve İşbirliği**

Dernekler, tüzüklerinde yazılı amaçlarını gerçekleştirmek için, benzer amaçlı derneklerden, siyasi partilerden, işçi ve işveren sendikalarından ve meslek örgütlerinden mali yardım alabilir; bahsi geçen örgütlere mali yardımda bulunabilirler. Örneğin, Uluslararası Af Örgütü ve Hollanda Helsinki Komitesi, ulusal ve yerel insan hakları örgütlerine mali yardım sağlayabilirler.

### **Gelirler ve Giderlere İlişkin Usuller**

Derneğin gelirleri makbuz karşılığı toplanır ve harcamalar bir belge karşılığında yapılır. Derneğin gelirleri banka yoluyla toplanıyorsa, banka dekontu ve hesap belgeleri makbuz olarak kabul edilir. Makbuzlar ve harcama belgeleri beş yıl boyunca saklanır.

Derneğe gelir toplamada kullanılan makbuzlar yönetim kurulunun kararıyla basılır. Makbuzların şekli, basımı, onaylanması ve kullanılmasına ilişkin hükümler ile derneğin gelirleri toplanırken kullanılacak yetki belgesine ilişkin hükümler tüzükte yer alır.

Derneğin gelirlerini toplayacak olan kişiler yönetim kurulu kararıyla belirlenir ve adlarına yetki belgesi çıkarılır. Derneğin defterler ve kayıtların tutulmasına ilişkin ilke ve usulleri tüzükte düzenlenir. Sözü geçen defterler derneklerle ilgili birim ya da noter tarafından onaylanmış olmalıdır.

#### **- İstihdam**

Dernek hizmetleri, üye sayısının 100'ü geçtiği durumlarda, yönetim kurulunun kararına bağlı olarak gönüllüler ya da ücretliler tarafından yerine getirilir. Derneğin başkanı, yönetim ve denetim kurullarının kamu görevlisi olarak çalışmayan üyeleri ücret alabilir. Genel kurul verilecek ücretleri ve her türlü ödenek, tahsisat ve tazminatı belirler. Yönetim ve denetleme kurullarının üyeleri hariç, dernek üyelerine ücret, katılım bedeli gibi adlar altında hiçbir ödeme yapılmaz.

Derneğin hizmetleri için atanan üyelere ödenecek harcırah ve tahsisat miktarları genel kurul tarafından belirlenir.

## - Denetim

İç denetim, derneğin genel kurulu, yönetim kurulu ve denetim kurulu tarafından yerine getirilirken, bağımsız denetim kurulları da derneği denetleyebilir. Genel kurul, yönetim kurulu ya da bağımsız denetim kurulları tarafından yapılan denetim, denetim kurulunun sorumluluğunu azaltmaz.

Denetim kurulu, dernek faaliyetlerinin tüzükte tanımlanan amaçlara ve faaliyet alanına uygun olarak yapılıp yapılmadığını; defterlerin, muhasebenin ve kayıtların yasal düzenlemelere ve tüzükte belirlenen ilke ve usullere uygun tutulup tutulmadığını üç ayda bir denetler ve sonuçları rapor halinde yönetim kuruluna ve genel kurul toplantısına sunar.

Denetim kurulu üyelerinin talebine bağlı olarak, dernek çalışanları bütün bilgi, belge ve kayıtları göstermek ve sunmak, dernek binasına ve ek binalara girme isteklerini karşılamak zorundadır.

## Bildirimde Bulunma ve Denetime İlişkin Sorumluluk

Dernekler, her yılın Nisan ayı sonuna kadar, faaliyetleri ile gelir ve gider işlemlerinin sonuçlarını bir beyanname halinde resmi yetkililere bildirmeye zorludur. Beyanname hazırlama ilke ve usulleri tüzükte belirtilir.

Gerekli durumlarda, İçişleri Bakanlığı ve resmi yetkililer, dernekleri faaliyetlerini tüzüklerine uygun biçimde gerçekleştirip gerçekleştirmediği, defter ve kayıtlarını yasalara uygun biçimde tutup tutmadıkları konusunda denetleyebilir. Bu denetimler için polis ya da jandarma görevlileri görevlendirilemez. Denetimler İçişleri Bakanlığı tarafından yerine getirilir; görevliler bu işi çalışma saatleri içinde yaparlar. Bu denetimler, en az yirmi dört saat öncesinde derneğe haber verilir.

Dernek çalışanları, denetim sırasında resmi görevliler tarafından talep edilen bütün bilgi, belge ve kayıtları göstermek ve sunmak, derneğin yönetimle ilgili bölümlerine, tesislerine ve ek binalara girmekle ilgili istekleri karşılamak zorundadır.

Denetim sırasında suç teşkil eden bir eylemin belirlendiği durumlarda, resmi görevliler durumu hemen Savcılığa ve derneğe bildirir.

## Matbaaların Sorumlulukları

Derneğe gelir toplamakta kullanılan makbuzlar basıldıktan sonra, matbaalar bu belgelerin seri ve sıra numaralarını on beş gün içinde resmi yetkililere bildirmek zorundadır.

## Dışardan Yardım

Dernekler, resmi yetkililere önceden ve yazılı olarak bildirmeleri durumunda, yabancı kişi, kurum ve derneklerden nakti ya da aynı yardım alabilir. Bu beyannamenin içeriği ve usulleri tüzükte belirtilir. Nakdi yardımların bankalar kanalıyla yapılması zorunludur.

## Dil

Dernekler, defterlerinde, kayıtlarında ve TC kamu kurumlarıyla yazışmalarında Türkçe'yi kullanır.

## **Muhasebede Saydamlık**

STK merkezi, finansman, muhasebe ve mali kaynakların kaydedilmesi konularında yetkin bir kişiyi istihdam etmelidir. Bu kişi, tüzükte belirtilen kurallara uygun bir biçimde bütün gelir ve giderleri kaydeder. Faturaların ödenmesinin onaylanması için karşı imza atmak üzere bir kişinin (sorumlu muhasebecinin dışında) belirlenmesi tavsiye edilir. Bu görevin zaman içinde dönüşümü olarak yapılması mantıklıdır.

## **3. STK'lara Kaynak Sağlanması**

### **Üyelik Aidatı**

Bir STK için ilk ve en önemli gelir kaynağı üyelik aidatıdır. Gerçekte bu, toplum içindeki bireylerin, STK'nın çalışmalarını destekleme yönündeki iradelerinin düzenli bir bağış halinde yansımasıdır.

STK Genel kurulu aidatın miktarını belirleyebilir. Çoğunlukla, para toplamaya ilişkin yönetsel masrafları kapsayan bir miktar, en alt miktar olarak konulur. Paralar, STK'nın gündelik faaliyetleri ve harcamaları için kullanılabilir. Üyeler iletişim bilgileriyle birlikte kaydedilmiş resmi üyeler olmalıdır.

Üyeler, ayrıca STK'nın işleyişinde gönüllü biçimde çalışarak da katkı sunabilir.

### **Kişiler Tarafından Yapılan Bağışlar**

STK'nın tüzüğünde nakdi ya da ayni olarak bağış almaya ilişkin kurallar ve usuller belirtilmelidir.

En azından, bağışta bulunanın ismi, bağış miktarı, bağışın amacı ve kişinin iletişim bilgileri kaydedilmelidir. Kişiler ve örgütler tarafından nakdi olarak yapılan bağışlar banka aracılığıyla veya gelir makbuzu ile alınmalıdır.

Bazı durumlarda şirketler 'imaj' için bağışta bulunacaktır. Bu tür bir bağış kabul edilmeden önce, şirketin derneğin adını kullanma isteği konusunda fikir birliği içinde olunmalıdır. Bazı durumlarda, insan hakları STK'ları belli şirketlerle işbirliği yapmak istemezler.

### **Parasal Olmayan Bağışlar**

STK'lar gönüllülerden oluşan cephaneliği zenginleştirdiği zaman zengin hale gelir. Gönüllüler karşılıksız birçok çalışma yapabilir; kampanyalarda pek çok üyenin faal olarak yer alması örgütün görünümüne de katkıda bulunur.

Bazı durumlarda, şirketler STK merkezlerine mobilya ve teknik teçhizat sağlar. Bu nedenle, STK bu tür bağışların isim ve miktarına ilişkin kayıtlara (halka açık) sahip olmalıdır.

### **STK Üyeleri Arasından Para Toplama Faaliyeti**

Özel bir faaliyete ilişkin olarak, örneğin bir bilinçlendirme kampanyası için, STK, kampanya faaliyetleri için fazladan yapılacak harcamaları karşılamak amacıyla, üyelerini gönüllü olarak katkıda bulunmaya çağıran bir mektup gönderebilir. Yerel düzeyde bunun için merkezden izin alınmalıdır.



Yukarıda söz edildiği gibi, bunların kaydı tutulmalı, nakdi yardımın banka kanalıyla alınması tercih edilmelidir.

Sokakta (bir pazar alanında) para toplanması durumunda, mühürlü bağış kutusunun açılması sırasında bir STK görevlisi ya da gönüllüsü hazır bulunmalıdır. Alınan paralar, toplanan para olarak kaydedilmelidir.

### **Kamu Fonları**

Derneklerin ve vakıfların kamu kurum ve kuruluşları ile ilişkileri hakkındaki 5072 sayılı kanun, derneklerin kendi görev alanlarına ilişkin konularda kamu kurum ve kuruluşlarıyla ortak projeler yürütebileceklerini açık bir biçimde hükme bağlamıştır. Kamu kurum ve kuruluşları, bu projelerde en fazla proje maliyetinin yüzde ellisi oranında nakdi ya da aynı yardım sağlayabilir.

## **4. STK'larda Finansman ve Kaynak Sağlamada Dürüstlük**

### **Yönetim Kuralları**

Giriş bölümünde belirtildiği gibi, STK'ların saydamlığı ve dürüstlüğü, finansal yönetim, denetim ve raporlamanın niteliğine ilişkin yüksek standartlar gerektirir.

STK'ların mali kaynaklarının yönetimine özel bir dikkat gösterilmelidir. STK'ların mali kaynaklarının yönetimi ve muhasebesi ile ilgili yönetim kuralları üzerine uluslararası bir uzlaşma yoktur. Ancak, STK'lar için mevcut yasal düzenlemelere uyumlu iç kuralları oluşturacak yönetim kurallarının formüle edilmesinin düşünülmesi tavsiye edilebilir.

Bu kurallar STK Genel kurulunda benimsenmelidir. Kuralların işleyişi yılda bir defa gündeme alınarak değerlendirilerek konu gündemde tutulmalıdır.



# MAZLUMDER’de Finansman ve Fon Sağlama

## 1. Giriş

STK’larında finansman ve kaynak sağlanmasıyla ilgilenmek, giderek daha fazla dikkat ve kaygı konusu olmaktadır. Finansman ve kaynak sağlamada hesap verebilirlik, güvenilirlik ve saydamlıktan giderek daha çok söz edilmektedir.

Toplumsal karmaşanın bir sonucu olarak artan çıkar çatışmalarının yanında, paranın nereden geldiği (üye aidatları, bağışlar, miras) her zaman açık olmamaktadır. Kişiler (şirketler, bireyler), STK’nın amaçlarını destekliyor gibi görünerek, STK’ları ve siyasal partileri para aklamak için kullanılmaktadır. Birçok durumda parayı alan STK’daki insanlar (kesinlikle) insan hakları, demokrasi ve iyi yönetim adı altında yapılan bu tür faaliyetlerden habersizdir. Bazı hallerde dışardan (hem ulusal hem uluslararası) gelen mali kaynakların sonuçları şükran ve hoşnutlukla karşılanır; bazı hallerde ise politik ve ideolojik pozisyonlardan kaynaklanan yorumlara bağlı olarak kızgınlık ve öfkeye neden olur (“Ülkeyi satıyorsunuz!” ya da “Sizin yüzünüzden ülkemiz kötü tanınıyor” gibi ifadeler Türkiye’deki insan hakları örgütlerinin en çok karşılaştığı sözlerdir).

Gelen dış destek bazen ‘dış müdahalenin’ bir aracı, bazen ‘uluslararası dayanışmanın bir ifadesi’ olarak düşünülür. STK’ların finansman ve fon sağlanmasına kabaca göz atmak istiyorsanız, söylenecek fazla birşey yoktur. Fakat, saydamlık, hesap verebilirlik, güvenilirlik, topluma örnek olma gibi farklı boyutlardaki ayrıntılarla ilgileniyorsanız, bu konuda pek çok şey söylenebilir.

Herhangi bir yanlış anlamayı engellemek için vurgulayalım ;bu broşürün ilkesi, STK’larda yer alan insanların yasalara ve ahlaki kurallara uygun davranmasıdır. Bu broşür, STK’lara finansman ve kaynak sağlanması konusunda hesap verebilirlik, güvenilirlik ve saydamlık konusunda net bir anlayışa nelerin katkıda bulunacağı konusunda bir bilinç yaratılmasını amaçlamaktadır.

Sonuç olarak, finansman ve kaynak sağlama hakkındaki bu STK broşürü finansal yönetim ve muhasebenin nasıl yürütüleceğine odaklanacaktır.

Bu sektörde harcanan paranın yurttaşlar ve örgütler tarafından - STK üyesi, mali kaynak sağlayan, STK ürünlerinin ve hizmetlerinin alıcısı ve hatta hükümet vergi indirimi ya da bağış yaptığı zaman bir vergi mükellefi olarak - farklı biçimlerde ödendiğinin anlaşılması STK üyelerinin yararınadır.

Broşürde, gerektiğinde, 4 Kasım 2004 tarih ve 5253 sayılı Dernekler Kanunu’ndaki düzenlemeler kullanılacaktır.

## 2. STK’ların Finansmanı

STK’lar aşağıdakilere ilişkin olarak paraya gereksinim duyar:

- Personel
- Ofis mekânları

- Sigorta
- İletişim (telefon, faks, bülten)
- STK'nın amaçlarını hayata geçirmek için faaliyetler
- Araştırma
- Ofis malzemeleri
- Kırtasiye
- Seyahat harcamaları
- Organizasyonlar (Kurul toplantıları, atölye çalışmaları, konferanslar)
- Kampanyalar (posterler, broşürler vb.)
- Çeşitli

### **Mali Yardımlaşma ve İşbirliği**

Dernekler, tüzüklerinde yazılı amaçlarını gerçekleştirmek için, benzer amaçlı derneklerden, siyasi partilerden, işçi ve işveren sendikalarından ve meslek örgütlerinden mali yardım alabilir; bahsi geçen örgütlere mali yardımda bulunabilirler. Örneğin, Uluslararası Af Örgütü ve Hollanda Helsinki Komitesi, ulusal ve yerel insan hakları örgütlerine mali yardım sağlayabilirler.

### **Gelirler ve Giderlere İlişkin Usuller**

Derneğin gelirleri makbuz karşılığı toplanır ve harcamalar bir belge karşılığında yapılır. Derneğin gelirleri banka yoluyla toplanıyorsa, banka dekontu ve hesap belgeleri makbuz olarak kabul edilir. Makbuzlar ve harcama belgeleri beş yıl boyunca saklanır.

Derneğe gelir toplamada kullanılan makbuzlar yönetim kurulunun kararıyla basılır. Makbuzların şekli, basımı, onaylanması ve kullanılmasına ilişkin hükümler ile derneğin gelirleri toplanırken kullanılacak yetki belgesine ilişkin hükümler tüzükte yer alır.

Derneğin gelirlerini toplayacak olan kişiler yönetim kurulu kararıyla belirlenir ve adlarına yetki belgesi çıkarılır. Derneğin defterler ve kayıtların tutulmasına ilişkin ilke ve usulleri tüzükte düzenlenir. Sözü geçen defterler derneklerle ilgili birim ya da noter tarafından onaylanmış olmalıdır.

### **İstihdam**

Derneğin başkanı, yönetim ve denetim kurullarının kamu görevlisi olarak çalışmayan üyeleri ücret alabilir. Genel kurul verilecek ücretleri ve her türlü ödenek, tahsisat ve tazminatı belirler. Yönetim ve denetleme kurullarının üyeleri hariç, dernek üyelerine ücret, katılım bedeli gibi adlar altında hiçbir ödeme yapılmaz. Derneğin hizmetleri için atanan üyelere ödenecek harcırah ve tahsisat miktarları genel kurul tarafından belirlenir.

### **Denetim**

İç denetim, derneğin genel kurulu, yönetim kurulu ve denetim kurulu tarafından yerine getirilir. Genel kurul, yönetim kurulu ya da bağımsız denetim kurulları tarafından yapılan denetim, denetim kurulunun sorumluluğunu azaltmaz.

Denetim kurulu, dernek faaliyetlerinin tüzükte tanımlanan amaçlara ve faaliyet alanına uygun olarak yapılıp yapılmadığını; defterlerin, muhasebenin ve kayıtların yasal düzenlemelere ve tüzükte belirlenen ilke ve usullere uygun tutulup tutulmadığını üç ayda bir denetler ve sonuçları rapor halinde yönetim kuruluna ve genel kurul toplantısına sunar.

Denetim kurulu üyelerinin talebine bağlı olarak, dernek çalışanları bütün bilgi, belge ve kayıtları göstermek ve sunmak, dernek binasına ve ek binalara girme isteklerini karşılamak zorundadır.

### **Bildirimde Bulunma ve Denetime İlişkin Sorumluluk**

Dernekler, her yılın Nisan ayı sonuna kadar, faaliyetleri ile gelir ve gider işlemlerinin sonuçlarını bir beyanname halinde resmi yetkililere bildirmeye zorunludur. Beyanname hazırlama ilke ve usulleri tüzükte belirtilir.

Gerekli durumlarda, İçişleri Bakanlığı ve resmi yetkililer, dernekleri faaliyetlerini tüzüklerine uygun biçimde gerçekleştirip gerçekleştirmedikleri, defter ve kayıtlarını yasalara uygun biçimde tutup tutmadıkları konusunda denetleyebilir. Bu denetimler için polis ya da jandarma görevlileri görevlendirilemez. Denetimler İçişleri Bakanlığı tarafından yerine getirilir; görevliler bu işi çalışma saatleri içinde yaparlar. Bu denetimler, en az yirmi dört saat öncesinde derneğe haber verilir.

Dernek çalışanları, denetim sırasında resmi görevliler tarafından talep edilen bütün bilgi, belge ve kayıtları göstermek ve sunmak, derneğin yönetimle ilgili bölümlerine, tesislerine ve ek binalara girmekle ilgili istekleri karşılamak zorundadır.

Denetim sırasında suç teşkil eden bir eylemin belirlendiği durumlarda, resmi görevliler durumu hemen Savcılığa ve derneğe bildirir.

### **Matbaaların Sorumlulukları**

Derneğe gelir toplamakta kullanılan makbuzlar basıldıktan sonra, matbaalar bu belgelerin seri ve sıra numaralarını on beş gün içinde resmi yetkililere bildirmek zorundadır.

### **Dışardan Yardım**

Dernekler, resmi yetkililere önceden ve yazılı olarak bildirmeleri durumunda, yabancı kişi, kurum ve derneklerden nakti ya da aynı yardım alabilir. Bu beyannamenin içeriği ve usulleri tüzükte belirtilir. Nakdi yardımların bankalar kanalıyla yapılması zorunludur.

### **Dil**

Dernekler, defterlerinde, kayıtlarında ve TC kamu kurumlarıyla yazışmalarında Türkçe'yi kullanır.

### **Muhasebede Saydamlık**

STK merkezi, finansman, muhasebe ve mali kaynakların kaydedilmesi konularında yetkin bir kişiyi istihdam etmelidir. Bu kişi, tüzükte belirtilen kurallara uygun bir biçimde bütün gelir ve

giderleri kaydeder. Faturaların ödenmesinin onaylanması için karşı imza atmak üzere bir kişinin (sorumlu muhasebecinin dışında) belirlenmesi tavsiye edilir. Bu görevin zaman içinde dönüşümlü olarak yapılması mantıklıdır.

### **3. STK'lara Kaynak Sağlanması**

#### **Üyelik Aidatı**

Bir STK için ilk ve en önemli gelir kaynağı üyelik aidatıdır. Gerçekte bu, toplum içindeki bireylerin, STK'nın çalışmalarını destekleme yönündeki iradelerinin düzenli bir bağış halinde yansımalarıdır.

STK Genel kurulu aidatın miktarını belirleyebilir. Çoğunlukla, para toplamaya ilişkin yönetsel masrafları kapsayan bir miktar, en alt miktar olarak konulur. Paralar, STK'nın gündelik faaliyetleri ve harcamaları için kullanılabilir. Üyeler iletişim bilgileriyle birlikte kaydedilmiş resmi üyeler olmalıdır. Üyeler, ayrıca STK'nın işleyişinde gönüllü biçimde çalışarak da katkı sunabilir.

#### **Kişiler Tarafından Yapılan Bağışlar**

STK'nın tüzüğünde nakdi ya da aynı olarak bağış almaya ilişkin kurallar ve usuller belirtilmelidir.

En azından, bağışta bulunanın ismi, bağış miktarı, bağışın amacı ve kişinin iletişim bilgileri kaydedilmelidir. Kişiler ve örgütler tarafından nakdi olarak yapılan bağışlar banka aracılığıyla alınmalıdır.

Bazı durumlarda şirketler 'imaj' için bağışta bulunacaktır. Bu tür bir bağış kabul edilmeden önce, şirketin derneğin adını kullanma isteği konusunda fikir birliği içinde olunmalıdır. Bazı durumlarda, insan hakları STK'ları belli şirketlerle işbirliği yapmak istemezler.

#### **Parasal Olmayan Bağışlar**

STK'lar gönüllülerden oluşan cephaneliği zenginleştirdiği zaman zengin hale gelir. Gönüllüler karşılıksız birçok çalışma yapabilir; kampanyalarda pek çok üyenin faal olarak yer alması örgütün görünümüne de katkıda bulunur.

Bazı durumlarda, şirketler STK merkezlerine mobilya ve teknik teçhizat sağlar. Bu nedenle, STK bu tür bağışların isim ve miktarına ilişkin kayıtlara (halka açık) sahip olmalıdır.

#### **STK Üyeleri Arasından Para Toplama Faaliyeti**

Özel bir faaliyete ilişkin olarak, örneğin bir bilinçlendirme kampanyası için, STK, kampanya faaliyetleri için fazladan yapılacak harcamaları karşılamak amacıyla, üyelerini gönüllü olarak katkıda bulunmaya çağıran bir mektup gönderebilir. Yerel düzeyde bunun için merkezden izin alınmalıdır. Yukarıda söz edildiği gibi, bunların kaydı tutulmalı, nakdi yardımın banka kanalıyla alınması tercih edilmelidir.

Sokakta (bir pazar alanında) para toplanması durumunda, mühürlü bağış kutusunun açılması sırasında bir STK görevlisi ya da gönüllüsü hazır bulunmalıdır. Alınan paralar, toplanan para olarak kaydedilmelidir.

## **Kamu Fonları**

Derneklerin ve vakıfların kamu kurum ve kuruluşları ile ilişkileri hakkındaki 5072 sayılı kanun, derneklerin kendi görev alanlarına ilişkin konularda kamu kurum ve kuruluşlarıyla ortak projeler yürütebileceklerini açık bir biçimde hükme bağlamıştır. Kamu kurum ve kuruluşları, bu projelerde en fazla proje maliyetinin yüzde ellisi oranında nakdi ya da aynı yardım sağlayabilir.

## **4. STK'larda Finansman ve Kaynak Sağlamada Dürüstlük**

### **Yönetim Kuralları**

Giriş bölümünde belirtildiği gibi, STK'ların saydamlığı ve dürüstlüğü, finansal yönetim, denetim ve raporlamanın niteliğine ilişkin yüksek standartlar gerektirir.

STK'ların mali kaynaklarının yönetimine özel bir dikkat gösterilmelidir. STK'ların mali kaynaklarının yönetimi ve muhasebesi ile ilgili yönetim kuralları üzerine uluslararası bir uzlaşma yoktur. Ancak, STK'lar için mevcut yasal düzenlemelere uyumlu iç kuralları oluşturacak yönetim kurallarının formüle edilmesinin düşünülmesi tavsiye edilebilir.

Bu kurallar STK Genel kurulunda benimsenmelidir. Kuralların işleyişi yılda bir defa gündeme alınarak değerlendirilerek konu gündemde tutulmalıdır.





# Uluslararası Af Örgütü Türkiye Şubesi'nde Finansman ve Fon Sağlama

## 1. Giriş

STK'larında finansman ve kaynak sağlanmasıyla ilgilenmek, giderek daha fazla dikkat ve kaygı konusu olmaktadır. Finansman ve kaynak sağlamada hesap verebilirlik, güvenilirlik ve saydamlıktan giderek daha çok söz edilmektedir.

Toplumsal karmaşanın bir sonucu olarak artan çıkar çatışmalarının yanında, paranın nereden geldiği (üye aidatları, bağışlar, miras) her zaman açık olmamaktadır. Kişiler (şirketler, bireyler), STK'nın amaçlarını destekliyor gibi görünerek, STK'ları ve siyasal partileri para aklamak için kullanılmaktadır. Birçok durumda parayı alan STK'daki insanlar (kesinlikle) insan hakları, demokrasi ve iyi yönetim adı altında yapılan bu tür faaliyetlerden habersizdir. Bazı hallerde dışardan (hem ulusal hem uluslararası) gelen mali kaynakların sonuçları şükran ve hoşnutlukla karşılanır; bazı hallerde ise politik ve ideolojik pozisyonlardan kaynaklanan yorumlara bağlı olarak kızgınlık ve öfkeye neden olur ("Ülkeyi satıyorsunuz!" ya da "Sizin yüzünüzden ülkemiz kötü tanınıyor" gibi ifadeler Türkiye'deki insan hakları örgütlerinin en çok karşılaştığı sözlerdir).

Gelen dış destek bazen 'dış müdahalenin' bir aracı, bazen 'uluslararası dayanışmanın bir ifadesi' olarak düşünülür. STK'ların finansman ve fon sağlanmasına kabaca göz atmak istiyorsanız, söylenecek fazla birşey yoktur. Fakat, saydamlık, hesap verebilirlik, güvenilirlik, topluma örnek olma gibi farklı boyutlardaki ayrıntılarla ilgileniyorsanız, bu konuda pek çok şey söylenebilir.

Herhangi bir yanlış anlamayı engellemek için vurgulayalım ;bu broşürün ilkesi, STK'larda yer alan insanların yasalara ve ahlaki kurallara uygun davranmasıdır. Bu broşür, STK'lara finansman ve kaynak sağlanması konusunda hesap verebilirlik, güvenilirlik ve saydamlık konusunda net bir anlayışa nelerin katkıda bulunacağı konusunda bir bilinç yaratılmasını amaçlamaktadır.

Sonuç olarak, finansman ve kaynak sağlama hakkındaki bu STK broşürü finansal yönetim ve muhasebenin nasıl yürütüleceğine odaklanacaktır.

Bu sektörde harcanan paranın yurttaşlar ve örgütler tarafından - STK üyesi, mali kaynak sağlayan, STK ürünlerinin ve hizmetlerinin alıcısı ve hatta hükümet vergi indirimi ya da bağış yaptığı zaman bir vergi mükellefi olarak - farklı biçimlerde ödendiğinin anlaşılması STK üyelerinin yararınadır.

Broşürde, gerektiğinde, 4 Kasım 2004 tarih ve 5253 sayılı Dernekler Kanunu'ndaki düzenlemeler kullanılacaktır.

## 2. STK'ların Finansmanı

STK'lar aşağıdakilere ilişkin olarak paraya gereksinim duyar:

- Personel
- Ofis mekânları

- Sigorta
- İletişim (telefon, faks, bülten)
- STK'nın amaçlarını hayata geçirmek için faaliyetler
- Araştırma
- Ofis malzemeleri
- Kırtasiye
- Seyahat harcamaları
- Organizasyonlar (Kurul toplantıları, atölye çalışmaları, konferanslar)
- Kampanyalar (posterler, broşürler vb.)
- Çeşitli

### **Mali Yardımlaşma ve İşbirliği**

Uluslararası Af Örgütü, kuruluş şartlarında belirtilen amaçlara ulaşmak için:

1. Yasal düzenlemelere uygun olarak yardım toplama faaliyetlerinde bulunur ve yurt içinden ve yurt dışından bağış kabul eder,
2. Tüzük amaçlarının gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyduğu gelirleri temin etmek üzere iktisadi, ticari ve sanayi işletmeler kurar ve işletir,
3. Yemekli toplantılar, konser, balo, tiyatro, sergi, spor, gezi, kermes, fuar standı ve eğlenceli etkinlikler vb. düzenler,
4. Dernek faaliyetleri için ihtiyaç duyulan taşınır, taşınmaz mal satın alır, satar, kiralar, kiraya verir ve taşınmazlar üzerinde aynı hak tesis eder,
5. Amacın gerçekleştirilmesi için gerek görülmesi durumunda vakıf ve derneklerin izinle kurabileceği tesisleri kurar,
6. Uluslararası faaliyette bulunur, yurt dışındaki dernek veya kuruluşlara üye olur ve bu kuruluşlarla proje bazında ortak çalışmalar yapar veya yardımlaşır,
7. Amacın gerçekleştirilmesi için gerek görülmesi halinde, 5072 sayılı Dernek ve Vakıfların Kamu Kurum ve Kuruluşları ile İlişkilerine Dair Kanun hükümleri saklı kalmak üzere, kamu kurum ve kuruluşları ile görev alanlarına giren konularda, insan hakları eğitimi alanı dışında mali destek almama koşuluyla ortak projeler yürütür,"

### **Gelirler ve Giderlere İlişkin Usuller**

Derneğin gelirleri alındı belgesi ile tahsil edilir. Dernek gelirlerinin bankalar aracılığı ile tahsili halinde banka tarafından düzenlenen dekont veya hesap özeti gibi belgeler alındı belgesi yerine geçer. Dernek giderleri ise fatura, perakende satış fişi, serbest meslek makbuzu gibi harcama belgeleri ile yapılır. Ancak derneğin, Gelir Vergisi Kanununun 94'üncü maddesi kapsamında bulunan ödemeleri için Vergi Usul Kanunu hükümlerine göre gider pusulası, bu kapsamda bulunmayan ödemeleri için "Gider Makbuzu" düzenlenir.

Derneğe gelir toplamada kullanılan makbuzlar yönetim kurulunun kararıyla basılır. Makbuzların şekli, basımı, onaylanması ve kullanılmasına ilişkin hükümler ile derneğin gelirleri toplanırken kullanılacak yetki belgesine ilişkin hükümler tüzükte yer alır.

Derneğin gelirlerini toplayacak olan kişiler yönetim kurulu kararıyla belirlenir ve adlarına yetki belgesi çıkarılır. Derneğin defterler ve kayıtların tutulmasına ilişkin ilke ve usulleri tüzükte düzenlenir. Sözü geçen defterler derneklerle ilgili birim ya da noter tarafından onaylanmış olmalıdır.

#### **- İstihdam**

Dernek tüzüğünün madde 14, B fıkrası j maddesi uyarınca ücretli eleman istihdam etmek, işine son vermek ve bu personeli denetlemek Yönetim Kurulunun yetki ve sorumlulukları arasındadır.

#### **- Denetim**

İç denetim, derneğin genel kurulu, yönetim kurulu ve denetim kurulu tarafından yerine getirilirken, bağımsız denetim kurulları da derneği denetleyebilir. Genel kurul, yönetim kurulu ya da bağımsız denetim kurulları tarafından yapılan denetim, denetim kurulunun sorumluluğunu azaltmaz.

Denetim kurulu, dernek faaliyetlerinin tüzükte tanımlanan amaçlara ve faaliyet alanına uygun olarak yapılıp yapılmadığını; defterlerin, muhasebenin ve kayıtların yasal düzenlemelere ve tüzükte belirlenen ilke ve usullere uygun tutulup tutulmadığını üç ayda bir denetler ve sonuçları rapor halinde yönetim kuruluna ve genel kurul toplantısına sunar. Denetim kurulu üyelerinin talebine bağlı olarak, dernek çalışanları bütün bilgi, belge ve kayıtları göstermek ve sunmak, dernek binasına ve ek binalara girme isteklerini karşılamak zorundadır.

### **Bildirimde Bulunma ve Denetime İlişkin Sorumluluk**

Dernekler, her yılın Nisan ayı sonuna kadar, faaliyetleri ile gelir ve gider işlemlerinin sonuçlarını bir beyanname halinde resmi yetkililere bildirmeye zorludur. Beyanname hazırlama ilke ve usulleri tüzükte belirtilir.

Gerekli durumlarda, İçişleri Bakanlığı ve resmi yetkililer, dernekleri faaliyetlerini tüzüklerine uygun biçimde gerçekleştirip gerçekleştirmedikleri, defter ve kayıtlarını yasalara uygun biçimde tutup tutmadıkları konusunda denetleyebilir. Bu denetimler için polis ya da jandarma görevlileri görevlendirilemez. Denetimler İçişleri Bakanlığı tarafından yerine getirilir; görevliler bu işi çalışma saatleri içinde yaparlar. Bu denetimler, en az yirmi dört saat öncesinde derneğe haber verilir.

Dernek çalışanları, denetim sırasında resmi görevliler tarafından talep edilen bütün bilgi, belge ve kayıtları göstermek ve sunmak, derneğin yönetimle ilgili bölümlerine, tesislerine ve ek binalara girmekle ilgili istekleri karşılamak zorundadır.

Denetim sırasında suç teşkil eden bir eylemin belirlendiği durumlarda, resmi görevliler durumu hemen Savcılığa ve derneğe bildirir.

### **Matbaaların Sorumlulukları**

Derneğe gelir toplamakta kullanılan makbuzlar basıldıktan sonra, matbaalar bu belgelerin seri ve sıra numaralarını on beş gün içinde resmi yetkililere bildirmek zorundadır.

### **Dışardan Yardım**

Dernekler, resmi yetkililere önceden ve yazılı olarak bildirmeleri durumunda, yabancı kişi, kurum ve derneklerden nakdi ya da aynı yardım alabilir. Bu beyannamenin içeriği ve usulleri tüzükte belirtilir. Nakdi yardımların bankalar kanalıyla yapılması zorunludur.

### **Dil**

Dernekler, defterlerinde, kayıtlarında ve TC kamu kurumlarıyla yazışmalarında Türkçe'yi kullanır.

### **Muhasebede Saydamlık**

STK merkezi, finansman, muhasebe ve mali kaynakların kaydedilmesi konularında yetkin bir kişiyi istihdam etmelidir. Bu kişi, tüzükte belirtilen kurallara uygun bir biçimde bütün gelir ve giderleri kaydeder. Faturaların ödenmesinin onaylanması için karşı imza atmak üzere bir kişinin (sorumlu muhasebecinin dışında) belirlenmesi tavsiye edilir. Bu görevin zaman içinde dönüşümlü olarak yapılması mantıklıdır.

## **3. STK'lara Kaynak Sağlanması**

### **Üyelik Aidatı**

Bir STK için ilk ve en önemli gelir kaynağı üyelik aidatıdır. Gerçekte bu, toplum içindeki bireylerin, STK'nın çalışmalarını destekleme yönündeki iradelerinin düzenli bir bağış halinde yansımasıdır.

STK Genel kurulu aidatın miktarını belirleyebilir. Çoğunlukla, para toplamaya ilişkin yönetsel masrafları kapsayan bir miktar, en alt miktar olarak konulur. Paralar, STK'nın gündelik faaliyetleri ve harcamaları için kullanılabilir. Üyeler iletişim bilgileriyle birlikte kaydedilmiş resmi üyeler olmalıdır.

Üyeler, ayrıca STK'nın işleyişinde gönüllü biçimde çalışarak da katkı sunabilir.

### **Kişiler Tarafından Yapılan Bağışlar**

STK'nın tüzüğünde nakdi ya da aynı olarak bağış almaya ilişkin kurallar ve usuller belirtilmelidir.

En azından, bağışta bulunanın ismi, bağış miktarı, bağışın amacı ve kişinin iletişim bilgileri kaydedilmelidir. Kişiler ve örgütler tarafından nakdi olarak yapılan bağışlar banka aracılığıyla veya gelir makbuzu ile alınmalıdır.

Bazı durumlarda şirketler 'imaj' için bağışta bulunacaktır. Bu tür bir bağış kabul edilmeden önce, şirketin derneğin adını kullanma isteği konusunda fikir birliği içinde olunmalıdır. Bazı durumlarda, insan hakları STK'ları belli şirketlerle işbirliği yapmak istemezler.

### **Parasal Olmayan Bağışlar**

Bununla ilgili UAÖ'nün tüzüğünde bir madde yoktur.

STK Üyeleri Arasından Para Toplama Faaliyeti

Bununla ilgili UAÖ'nün tüzüğünde bir madde yoktur.

## **Kamu Fonları**

Genel ilke olarak Uluslararası Af Örgütü devletlerden ya da devletlere bağlı ve devletler arası kuruluşlardan, tarafsızlık ve bağımsızlığını etkileyebilecek kaynaklardan destek kabul etmemektedir. Derneği bağlayan uluslararası kural ve kararlar bu ilkenin istisnasıdır

## **4. STK'larda Finansman ve Kaynak Sağlamada Dürüstlük**

### **Yönetim Kuralları**

Giriş bölümünde belirtildiği gibi, STK'ların saydamlığı ve dürüstlüğü, finansal yönetim, denetim ve raporlamanın niteliğine ilişkin yüksek standartlar gerektirir.

STK'ların mali kaynaklarının yönetimine özel bir dikkat gösterilmelidir. STK'ların mali kaynaklarının yönetimi ve muhasebesi ile ilgili yönetim kuralları üzerine uluslararası bir uzlaşma yoktur. Ancak, STK'lar için mevcut yasal düzenlemelere uyumlu iç kuralları oluşturacak yönetim kurallarının formüle edilmesinin düşünülmesi tavsiye edilebilir.

Bu kurallar STK Genel kurulunda benimsenmelidir. Kuralların işleyişi yılda bir defa gündeme alınarak değerlendirilerek konu gündemde tutulmalıdır.

## Atölye Çalışması: STK'larda Finansman ve Fon Temini

---

**Toplam süre: 1,5 saat**

**Malzemeler:**

- El Kitabı
- Power-point sunumu

**Hedef**

- Türkiye'de STK'larda maliye ve kaynak temini ile ilgili güncel mevzuata dair bilgi edinmek
- Saydam bir mali yönetime sahip olma gerekliliği konusunda bilinç yaratmak ve kaynak temini ile ilgili hassas alanların farkında olmak

**Amaçlar**

- İyi organize edilmiş bir mali yönetimin önemini anlamak
- Mali işlerin örgütlenmesiyle ilgili güncel duruma ilişkin bilgi edinmek
- Gelişme için ip uçları (daha iyi ne yapılabilir)
- Mali yönetimi şeffaflaştırmak için usuller tasarlamak
- Türkiye'deki mevzuat eksikliğine rağmen, maliye ve kaynak temini konusunda kayıt sistemi oluşturmak
- Yıllık eylem planını hazırlamak

**Beklenen Sonuçlar**

- Katılımcılar iyi ya da daha iyi bir mali yönetim için ne tür fonksiyonların gerekli olduğunu belirlerler
- Daha iyi işleyen bir mali yönetime sahip olmak için daha başka nelerin geliştirilmesi gerektiğini belirlerler
- Katılımcılar Türkiye'deki mali hukuk hakkında bilgi kazanırlar
- Katılımcılar kaynak yaratmanın farklı yollarını tanımlarlar; eylem planı
- Katılımcılar kaynak yaratma konusunda somut çalışmalar yaparlar

İki eğitmenle: Bir eğitmen tartışmayı yönlendirir, diğeri herşeyi yazılı hale getirir ve süreyi takip eder.

## 1. Bölüm: Güncel durum analizi ve mevzuat

Dakika	İş	Talimat	Kim?	Gerekli Malzeme
10	Atölye çalışmasının amacını açıklamak	Açıkla: 1. Amaçlar 2. Beklenen sonuçlar 3. Çalışma metotları	Katılımcılar soru sorabilirler	Ana amaçları referans olarak yazı tahtasına yazın.
15	Mevzuatı gözden geçirmek	El Kitabındaki başlıkları tartışın	Katılımcılar soru sorabilirler	El Kitabı Power-point sunumu Başlıkların yazı tahtasında sunumu
10	Şube düzeyinde maliye konusunu analiz etmek	Güncel mali örgütlenme tarzının anlatılması Fonksiyonlar ve sorumluluklar	Katılımcılar mali örgütlenme tarzını anlatırlar	Yazı tahtası kalem
10	Yapılan analizler üzerine tartışmak	Sonuçları karşılaştırın ve yorum yapın Sorumluluklar/şeffaflık ve sorumluluklar konularına daha çok dikkat gösterin	Katılımcılar ve eğitmenler tartışırlar Diğer eğitmen bir "model" hazırlamaya çalışır	Yazı tahtası kalem

## 2. Bölüm: Kaynak Yaratma

Dakika	İş	Talimat	Kim?	Gerekli Malzeme
5	Bölüm 2'nin amacının anlatılması	Bölüm 2'nin düzenini açıklayın: Kaynak yaratma nedeni, güncel metotlar, seçenekler	Eğitmen açıklar	Yazı tahtası kalem
10	Beyin fırtınası	STK'ların hangi konularda paraya ihtiyaç duyduklarını tartışarak bulmaya çalışın	Katılımcılar her türlü nedeni ortaya koyarlar	Power-point sunumu ile potansiyel harcamaların gözden geçirilmesi
10	Güncel durumun ve engellerin tanımlanması	Grubun büyüklüğüne bağlı olarak; grup çalışması ya da hep birlikte çalışma Güncel durum ve engeller üzerine tartışma	Katılımcılar	Yazı tahtası kalem El Kitabı
10	Kaynak yaratma konusundaki seçeneklerin anlatılması	El Kitabındaki başlıkları izleyerek kaynak yaratma konusundaki seçenekleri tartışın "Ama" tartışmalarından kaçınınız; gerçekçi çözümler arayın.	Eğitmenler eşliğinde katılımcılar Diğer eğitmen yazı tahtası üzerine notlar alır.	Power Point sunumu Yazı tahtası kalem
10	Eylem planı hazırlama	Katılımcıları tartışılan araçlardan yararlanarak gelecek yıllar için bir eylem planı yazmaya davet edin - faaliyetler - zaman çizelgesi - insan kaynakları	Katılımcılar eylem planının içeriğini tartışırlar	Yazı tahtası kalem El Kitabı İletişim konulu atölye çalışmasının 2. bölümü
10	Eylem planı üzerine tartışma	Eğitmen içeriği yorumlar; gerçekçi, başarılı olabilir, somut, ilgi çekici	Katılımcılar açıklar ve eleştirir	Yazı tahtası
5	Uygulama için sözleşmek	Şimdi faaliyet zamanı Sonuçları kontrol etmek için yapılacak bir sonraki toplantının kararlaştırılması	Eğitmenler ve katılımcılar arasında etkileşim	Gündem Yazı tahtası kalem



