

Dr. İsmail GÜNEŞ

**SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI İÇİN
STRATEJİK PLANLAMA VE BÜTÇE**

 **KARAHAN**
KİTAPBEVİ

Birinci baskı : Mart 2019

Eser : Sivil Toplum Kuruluşları İçin
Stratejik Planlama ve Bütçe

Yazar : İsmail Güneş

Yayın editörü : Seyfi Karahan
Pazarlama : İsmet Karahan
Kapak tasarım : Karahan
Sayfa Düzeni : Karahan

ISBN: 978-605-7990-29-7

Baskı: Öz Baran Ofset
Tel: 312.394 45 60

email:karahankitap@mynet.com
www.karahankitabevi.com



Merkez: Kayalıbağ Mah. Atatürk Cad. 26001 Sok. Özel Sancak
Apt. 1/B

Seyhan / ADANA

Tel: (0 322) 363 05 84 Faks: (0 322) 363 57 79

Şube: Mahfesiğmaz mah. 79019 sok. Sargut apt. no: 39

Tel: (0322) 234 16 11 Faks: (0322) 234 16 33

Çukurova/ADANA

ÖNSÖZ

2013 Yılından bu yana değişik düzeylerde Adana Kent Konseyinde aktif olarak görev yapmaktayım. Bu süreçte Adana Kent Konseyi Engelli meclisinde projelerden sorumlu yürütme kurulu üyesi, Kent Konseyi Onur Kurulu üyeliği, Yürütme Kurulu Üyelięi, Göç ve Mülteci Meclisi Başkanlığı görevlerinde bulundum. Türkiye Kent Konseyleri Birlięi Akademik Danışmanlığına seçildim. Bu süreçte akademik düzeydeki bilgilerim ile pratikte uygulamaları birleştirme ve çok sayıda gözlem yapma şansına sahip oldum. Benim adıma eşsiz bir deneyim ve yaparak öğrenme süreciydi.

Yaşadığımız kentin sorunlarına çözümler üretme gayreti içerisinde birbirinden değerli kişi ve kurum temsilcisi ile çalışma ve tanışma şansına sahip oldum. Her zaman dikensiz bir gül bahçesinde yürümesekte konulara ortak akıl ve kamu çıkarı çerçevesinde yaklaşılarak sonuca ulaşacak çözümler ve sabırla çalışma deneyimleri elde ettim. Adana Kent Konseyinin Yürütme Kurulu üyeleri, Genel Sekreteri Ekrem Aslan, Başkanı Ömer Faruk Sazak bu çalışmalarımızda teşvik edici oldular. Kent Konseyinin ruhunda var olan ortak çalışma ve uzlaşma kültürü tüm farklılıkları içinde barındıracak şekilde uzun yıllardır çalışarak gelenekleri ve kurumsal değerleri olan örnek bir Konseye dönüştü.

Kent Konseylerinin temelini oluşturan Sivil Toplum Örgütlerimiz ile bu süre içerisinde farklı eğitim, konferans, çalıştay veya projelerde bir arada olduk. Bu süreçte özellikle tüm iyiniyetlerine karşın özellikle derneklerimizin orta ve uzun vadeli planlama yapma konusunda noksanları olduğunu, mali planlarının ve bütçelerinin olmadığını ya da noksan olduğunu gözlemledim. Bu çalışma bu alanda faaliyet gösteren Sivil Toplum Kuruluşlarına katkı yapmayı amaçlamaktadır. Konunun çok farklı açılardan ele alınabilecek yönleri bulunmaktadır. Hepsini bir çalışmada aktarmak mümkün değildir. Bu nedenle çalışmamda konuyu stratejik plan ve bütçe ile kısıtlı tutmak zorunda kaldım.

Özverili çalışmaları ile toplumsal gelişme ve refahımıza katkı yapan, daha yaşanabilir bir ülke ve kentler için katkı koyan tüm STK temsilcilerine faydalı olması dileğiyle, saygılarımı sunuyor ve bu çalışmayı onlara ithaf ediyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	iii
------------	-----

BİRİNCİ BÖLÜM SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI

1.1. GİRİŞ.....	1
1.2. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI.....	1
1.3. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ GELİŞİMİ VE TARİHSEL BAKIŞ.....	4
1.4. YEREL YÖNETİMLER	11
1.5. YEREL YÖNETİM VE SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI	15
1.6. YEREL YÖNETİMLER VE STK'LARIN BİRBİRLERİNDEN BEKLENTİLERİ.....	24
1.7. SONUÇ.....	28

İKİNCİ BÖLÜM STK'DA KURUMSAL DEĞER VE KURUM KÜLTÜRÜ

2.1. KURUM KÜLTÜRÜ NEDİR?	29
2.2. STK'DA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ NE KAZANDIRIR FONKSİYONLARI NELERDİR	31
2.3. NEDEN KURUMSAL KÜLTÜRE İHTİYAÇ DUYULUR?	33
2.4. KURUMSAL KÜLTÜR NASIL OLUŞTURULUR?	34
2.5. KURUMSAL DEĞERLERİMİZİ NASIL BELİRLEYECEĞİZ?	35

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM STRATEJİK PLANLAMA GZFT VE PAYDAŞ ANALİZİ

3.1. STRATEJİK PLANLAMA	37
3.2. STK İÇİN STRATEJİK PLANLAMA HAZIRLIK ÇALIŞMALARI.....	39
3.2.2. PLANI YAPACAK ORGANİZASYONUN OLUŞUMU: 3.2.3. GEREKSİNİMLERİNTESPİTİ:	
3.3. STK PLAN YAPMANIN SAĞLAYACAĞI FAYDALAR.....	44
3.4. MEVCUT DURUM ANALİZİ: GZFT ANALİZİ	48

3.5.ÖRNEK GZFT ANALİZİ	55
3.6. PAYDAŞ ANALİZİ	56

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM MİSYON VE VİZYON

4.1.MİSYON	63
4.2.VİZYON	67
4.3. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA MİSYON VE VİZYON ÖRNEKLERİ.....	72

BEŞİNCİ BÖLÜM STRATEJİK ÖNCELİKLERİN BELİRLENMESİ

5.1.STRATEJİK ÖNCELİKLİ ALANLARIN BELİRLENMESİ	77
5.2.ÖRNEK STRATEJİK ÖNCELİK TABLOSU	78

ALTINCI BÖLÜM PERFORMANS KRİTERLERİNİN BELİRLENMESİ VE KURUM KARNESİ

6.1.PERFORMANS NEDİR	92
6.2. ENGELİ PUAN KARTI/ KURUMSAL KARNE.....	94
6.3. TEMEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ	100

YEDİNCİ BÖLÜM BÜTÇE

ZAMAN	111
KAYNAKÇA	126

BİRİNCİ BÖLÜM

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI

1.1. GİRİŞ

Tarihsel süreç içerisinde yaşanan çağın karakteristik özelliklerini ortaya koyan anahtar kelimeler vardır. Günümüz içinde benzer kelimeleri sıralamaya çalışırsak küreselleşme (Globalization), sivil toplum (Non Governmental Organizazition) kelimeleri ilk akla gelenlerden birkaçıdır. Günümüz dünyasında devlete bakış açısındaki değişimler ve devlete biçilen rollerin daha sınırlı hale gelmesi sonucunda egemenlik alanları ve yetkiler daralmakta bu süreç küreselleşme ile beraber ivme kazanmaktadır. Buna karşın yerelleşme süreci temsili demokrasinin uygulama alanı bulduğu ülkelerde demokrasiye atfedilen anlamların kavramsal olarak değişim sürecine girmesi ve çok farklı alanlarda katılımcılığın ve çoğulcu demokrasinin ön plana çıkması sonucunda yurttaşların aktif katılımlarının ve Sivil Toplum Kuruluşlarının (STK) ön plana çıkması sonucunu getirmiştir. STK yerel bazdan başlayarak uluslararası alanlara değin uzanan örgütlenme yapısı içinde yerel örgütlenmeler giderek önem kazanmaktadır.

1.2. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI

Dilimizde STK olarak kullanılan kavram NGO (Non Governemental Organizations) Anlam itibariyle Hükümet Dışı Örgütler veya Devlet Dışı Örgütler anlamına gelmekte ve bu niteliğiyle bir anlamda kamu organizasyonları dışındaki yasal örgütlenmeleri ifade etmektedir. ABD’de ise STK, Gönüllü Kamu Örgütleri (Public Voluntary Organizations (PVOs)’ olarak adlandırılmaktadır. Bu ikinci kavram bir anlamda kamu sektörünün ve sistemin aksaklıklarını gidermeye yönelik gönüllü hizmet grupları anlamını da taşımaktadır.

Günümüzde, STK'lar toplum yararına çalışan, demokrasinin gelişmesine katkıda bulunan, kar amacı gütmeyen, devletten ayrı hareket edebilen, bireylerin ortak amaç ve hedeflerine bakıldığında ise; siyasal idareyi ve yönetimi kamuoyu oluşturmak suretiyle etkileyebilen bir örgütlenme türüdür.¹ STK'lar demokrasinin egemen olduğu gelişmiş toplumlarda endüstrileşmiş ülkelerde karşılaşılan önemli kuruluşlardır. Böyle toplumlarda yaşayan siyasal, sosyal ilişkilerin ve gelişmelerin kaçınılmaz sonucudurlar. Çağdaş toplumların hepsinde bu kuruluşlar vardır ve giderek ağırlıklarını daha fazla hissettirmektedirler.

Kamu yönetiminin örgüt yapısı dışında kalmış, resmi ve resmi olmayan yurttaş örgütlenmeleri aracılığı ile yerel yönetimler üzerinde sistemli ve sürekli etki kolaylıkla sağlanmaktadır.² Bu kuruluşların kapsamına meslek kuruluşları, sendikalar, vakıflar, dernekler ve buna benzerlerinin girdiği kabul edilmektedir. STK'lar hangi görüşten olursa olsunlar tüm insanların ortak ilkelere bulunabilecekleri varsayımından yola çıkarlar. Bu anlamda, STK'ların üstlendikleri işlevleri birkaç başlık altında toplayabiliriz.

- Kamuoyu oluşturmak yolu ile, bireylerin taleplerinin dile getirilmesine yardımcı olmak.
- Çoğulcu bir toplum yapısının oluşmasını sağlamak suretiyle piyasadaki metalaşmaya ve egemen piyasa değerlerine karşı dengeleyici bir unsur olmak.
- Kendi içlerinde oluşturacakları katılımcı ve çoğulcu bir kültürle beslenmiş ve aynı zamanda yönetim deneyimi de edinmiş bireylerin yetişmesini sağlamak.
- Pilot projeler üretmek, bu projelere kaynak bulmak ve bu projeleri uygulamaya geçirmek yoluyla eğitim, sosyal

¹ Ulaş, Taciser (Der) (1988) Merhaba Sivil Toplum, Helsinki Yurttaşlar Derneği

² Yalçındağ, Selçuk; Belediyelerde Halk Katılımı, Türk İdare Dergisi, sayı 424 Eylül 1999: Sh.57

refah ve istihdam konularında hükümet politikalarına paralel ya da alternatif sorumluluklar alabilmek.³

STK'lar bu işlevleri yerine getirirken bir takım etik değerlere bağlı kalmalıdır:

a) Dürüstlük ve tutarlılık: Amaç, niyet ve eğilimlerle, davranışlar arasındaki veya vaat edilenle eylemler arasında tutarlılık ve bütünlük olmalıdır. STK'lara güven sağlayan ve beklentilerin yerine getirilip getirilmediğini ortaya koyan temel değer olarak dikkat çekmektedir.

b) Açıklık ve saydamlık: Bir STK gerçekleştirdiği çalışmalarını toplum çıkarına olup olmadığını, bunların neden ve nasıl yapıldığını ve sonuçlarının ne olduğunu topluma yansıtmak istemelidir. STK'lara tanınan bazı ayrıcalıkların ve sağlanan kaynakların yerinde kullanıp kullanılmadığını dış ortama açıklaması da bu bağlamda algılanmalıdır.

c) Hizmet anlayışı: Bu değer temelinde halk ile STK arasında söz konusu olabilecek hiyerarşiden ve onları yönetme ve denetleme niyetinden arınma bulunmaktadır. Dolayısıyla, gayretleri diğerleri için yardım, yarar sağlama şeklinde gerçekleştirilen görevlere adanmayı ön plana alma yönetmek ve denetlemekten çok topluma hizmet etmek yaklaşımı temel alınmaktadır.

d) Yardımseverlik: Bu değer ihtiyacı olana vermekle yakından ilgilidir. Ancak bundan öte, diğerlerinin gönenç düzeyini kendimizle aynı düzeye çıkartmak üzere yardımlaşmayı içermektedir. STK'lar eldeki belirli kaynakları topluma aktarmada köprü görevi yapmaktadırlar.⁴

³. Merhaba Sivil Toplum, a.g.e

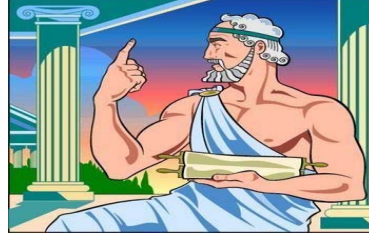
⁴. Geray,Uçkun; Sivil Toplum Örgütleri ve Etik Raporu, Yeni Adana Gazetesi, 09.03.2000

1.3. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ GELİŞİMİ VE TARİHSEL BAKIŞ

Sivil Toplum Kuruluşlarının tanımında vurgulanan devlet/hükümet dışı organizasyonlar ve gönüllü kuruluşlar olma işlevi beraberinde şu soruyu akla getirmektedir. STK, Devlet/hükümet organizasyonu dışındaki örgütlenme yapısıyla bir karşıtlık anlamı mı içermektedir. Aynı soru Kavramın Türkçe'ye çevrilmiş hali olan STK'da da bulunmaktadır. Sivil Toplum kavramı neyi ifade etmektedir ve sivil toplumun karşıtı nedir? Bu soru sadece günümüzün sorusu değildir. Tarihsel süreç içerisinde bu soru değişik dönemlerde farklı anlamlar yüklenilerek yanıtlanmaya çalışılmıştır. Bu nedenle tarihsel süreç içerisinde STK'nın gelişimi ve farklı bakış açıları irdelenmeye çalışılacaktır.

Sivil toplum tanımlamasının köklerini Aristoteles'in kullandığı **“politika koinonia”** kavramına kadar uzatan düşünürler vardır. Bu kavram politik toplum anlamında kullanılabilir. Kent yaşamındaki yurttaşların kararlara katılımıyla yönetilen bir düzeni ifade etmektedir. Bu kavram bu anlamıyla yerinden yönetimi olduğu kadar bu yönetim içindeki STK yerinede vurguda bulunmaktadır. Kuşkusuz ki Aristoteles'in ifade ettiği kavram günümüzdeki anlaşılın şeklinden daha farklıdır. Aristoteles, koinoniapolitike'yi dostluk (friendship) etrafında açıklamaya çalışırken aynı zamanda etik anlamlarda yüklemiştir. Etik değerlerin sadece özel hayatın değil, kamusal, hatta politik hayatın da özü niteliğinde olduğunu vurgulamıştır.⁵

⁵. Prof. Dr. Sarıbay, Ali Yaşar . (2003). Sivil toplum: Universitas mı, societas mı? Sivil Toplum Dergisi, 1 (1), 15-19.
http://www.siviltoplum.com.tr/sayi1_tr_2.htm



Aristoteles ve Cicero'da Sivil Toplum, bir tür siyasi organizasyon yapısını tarif etmektedir. Bu anlamıyla da toplumun tüm katmanlarını içeren bir kavram oluşturmaktaydı. Ortaçağ'da bu kavrama bu özelliğinin yanı sıra sivil toplum kavramını dini toplum kavramının karşıtı olarak kabul edilmeye başlandığı görölmektedir. Sivil toplumun laiklik ve çağdaşlık simgesi olma hususu bu dönemden itibaren yerleşmeye başlamıştır.

Aristoteles'den Ortaçağ sonuna kadar olan süre içerisinde devlet ve sivil toplum kavramları ayrılmaz bir birliktelik içindedir. Roma geleneklerine istinaden sivil toplum bir yerde "yurttaşlık" kavramını ve yurttaşlık sorumluluklarının toplumsal düzeyde yerine getirilmesi şeklinde algılanmıştır. 1750'lerden sonra sivil toplum tanımında radikal değişiklikler yaşanmaya başlanmıştır. Bu tarihten sonra sivil toplum, devlet kavramının bir uzantısı olmaktan ziyade, gittikçe devlet ile zıt bir kutbu temsil etmeye başlamıştır.⁶ Aydınlanma düşünürlerinin önemli bir kısmı, sivil toplumu devletle doğrudan ilişkili olmayan toplumsal alan olarak kavramsallaştırdılar. Bu kavramsallaştırma sivil toplumu genel olarak devlete ait olan her şeyle karşıt bir ilişki içinde düşünmeyi gerektirmiştir.^{7,8}

Sivil toplumun ilk kuramcılarında sayılan Hegel, yerel yönetimin sivil toplumun bir parçasını oluşturduğu söyler ve sivil toplum kuruluşları analizlerinde yerel yönetim ile diğer özel

⁶.Yorgancı, Ahmet Ecmel , TügiadElegans Yaz Sayısı 2000, Online Erişim <http://www.elegans.com.tr/50/yaz2000/html/ecmel.html>

⁷. Göka, Erol, 1997, Sivil Toplum-Devlet İlişkisi Üzerine Aykırı Bir Bakış, Ülke Dergisi, Sayı: 31

⁸. Aktay, Yasin: Sivil Toplum ve Sıkıntıları: Oryantalizm, Şiddet, Vesaire http://www.siviltoplum.com.tr/sayil_tr_6.htm

kurum ya da kuruluşlar arasında hiç bir ayırım yapmaz.^{9,10}Hegel'e göre toplum aile, Sivil Toplum ve devletten oluşmaktadır. Sivil toplum, aile ile devlet arasında yer alan bir uğrak noktasıdır. Hegel'in toplum anlayışı sınıf kavramından yoksundur.

Hegel'e kadar uzanan dönemdeki aydınların sivil toplumu devletle doğrudan ilişkili olmayan toplumsal alan olarak kavramsallaştırması sivil toplumu genel olarak devlete ait olan her şeyle karşıt bir ilişki içinde düşünmeyi gerektirmiştir.¹¹ Montesquieu ve Machiavelli gibi düşünürlerce ara yapılar, ara tabaka ya da kuruluşlar olarak algılanan sivil toplum Marks'a göre ise maddi varlık koşulları, tüm tarihin gerçek kaynağı ocağı ve sahnelenişidir. Marks, Sivil Toplum kavramını Hegel'den alarak bu kavrama başka bir içerik kazandırmıştır. Marks, aile-sivil toplum-devlet arasındaki ilişkileri gözden geçirerek, yeniden yapılandırmıştır. Marks'ın sivil toplum anlayışına sınıf kavramını eklemesi nedeniyle Hegel'in yaklaşımından farklıdır. 'Sivil Toplum' kavramı Gramsci tarafından ise bir üst-yapı düzeyi olarak algılanmıştır. Gramsci, "sivil toplum-politik toplum (devlet)" ayrımı yaparak işçi sınıfının politik topluma (devlete) karşı, sivil toplumda hegemonya kurmasını savunur. Durkheim'e göre ise Sivil Toplum ikincil yapıları ifade ederken, Weber'e göre ise özerk yetkili tüzel kuruluşları ifade eder.

Rönesans döneminde doğal toplumun karşıtı olarak kullanılan sivil toplum “Örgütlü Rasyonel Toplum” anlamında kullanılırken bu toplumun örgütlü ve rasyonel oluş özelliğinin onu sivil toplum yaptığını ileri sürülmekteydi. İngiliz filozofu John Locke, devleti de sivil topluma dâhil ediyordu. Buna karşın Machiavel devletin özerkliğini esas alıyordu. Thomas Hobbes, sivil toplumdan doğa yasaları tarafından düzenlenmiş toplumun

⁹.Bobbio, Norberto, (Ed:Keane, John) (1993) Sivil Toplum ve Devlet Çev:Akın Erkan, Aksu Bora vd.Ayrıntı yayınları, İstanbul

¹⁰.Yıldırım, Selahattin (1990) " Yerel Yönetim ve Demokrasi" Türk Belediyeciliğide 60. yıl uluslararasısempozyumu Ankara B.Ş.B. - İÜLA-EMME, Ankara sh 11

¹¹ Aktay, Yasin age.