



“KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ IŞIĞINDA”

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI

# YÖNETİM REHBERİ

Sivil toplum örgütleri ulusal ve uluslararası alanda güçlerini arttırıyor, bu güç sivil toplum kuruluşlarına yönelik beklentiyi de aynı oranda yükseltiyor. Artan üye sayısı, etki ve finansal güç yönetenlerin üzerinde daha büyük bir baskı oluşturuyor. Farklı amaçlarla da olsa, uzun süre topluma hizmet amacıyla kurulan sivil toplum kuruluşları, yapıları gereği bu anlayışı yerine getirmenin en önemli araçlarından biri olan kurumsal yönetim anlayışını hayata geçirmeye yakın ve açık durumdadır.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği olarak; sermaye piyasası, halka kapalı şirketler, futbol endüstrisi, siyasi partiler ve medya kuruluşlarına değin çalışmalarımıza “Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Sivil Toplum Kuruluşları Yönetim Rehberi” ile bir yenisini ekliyor; aynı inanç etrafında toplanan tüm sivil toplum kuruluşu üye ve yönetimlerine fayda sağlamasını diliyoruz.

10TL



KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ IŞIĞINDA SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI YÖNETİM REHBERİ



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği



“KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ IŞIĞINDA”

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI

# YÖNETİM REHBERİ



KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ IŞIĞINDA  
**SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI  
YÖNETİM REHBERİ**

caretta



# TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ YAYINLARI

## KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ İŞİĞİNDA SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI YÖNETİM REHBERİ

Text copyright © Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

Her türlü yayın hakları saklıdır. Bu kitapta yer alan fotoğraf/resim ve metinler Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin izni olmadan kullanılamaz. Kitabın tamamı ya da bir bölümü, ilgili kişilerden izin alınmadan, fotokopi dahil, optik, elektronik ya da mekanik herhangi bir yolla kopyalanamaz, çoğaltılamaz, basılamaz, yayımlanamaz.

1. baskı, İstanbul- Ocak 2014, Pasifik Ofset Ltd. Şti.  
Cihangir Mah. Güvercin Cd. Baha İş Merkezi, A blok, 3/1 Avcılar İstanbul  
Tel: +90 212 412 17 00 • Sertifika No: 12027  
ISBN: 978-605-64531-0-6

### Yayını Hazırlayanlar:

Güray Karacar, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Koordinatörü  
Hande Gürtepe, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Proje Uzmanı

### Katkıda Bulunanlar:

Dr. Yılmaz Argüden, ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı  
Orhan Turan, ODE Yalıtım AŞ Yönetim Kurulu Başkanı  
Pınar Ilgaz, ARGE Danışmanlık Yönetici Ortak  
Aydın Buğra İlter, Turan & Argun Hukuk Bürosu Ortak  
Bahadır Akın, Arçelik A.Ş., Kalite Sistemleri Yöneticisi

Burhan Taştan, Kobirate Uluslararası Kredi Derecelendirme ve Kurumsal Yön. Hiz. A.Ş. Gen. Müd.

Mehmet Alp Sunar, Sunar İş Makinaları Yönetim Kurulu Başkanı  
Doç. Dr. Esra LaGro, LaGro & Partners International Consulting Ortak  
Belgin Aytekin, Solaris Yönetim Danışmanlık Ortak  
Kerem Tuzlacı, Towers Watson Ücret Araştırmaları Yöneticisi  
Başak Güçlü, Özel Sektör Gönüllüler Derneği Koordinatörü  
Tayfun Zaman, Etik ve İtibar Derneği Koordinatörü  
Engür Rutkay, Genç Başarı Derneği Genel Sekreteri



### Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

Yıldız Posta Caddesi, Dedeman İş Hanı, No: 48 Kat: 7 Esentepe İstanbul  
Tel: +90 212 347 62 76 Faks: +90 212 347 62 76  
Sertifika No: 29524

**Yasal uyarı:** Yayın içeriğindeki bilgiler, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) tarafından sağlanmaktadır ve konular hakkında genel bilgilendirme amacı taşımaktadır. TKYD, bu bilgilerin hata içermediğine ve belirli performans ve kalite kriterlerini karşıladığına dair bir güvence vermemektedir.

caretta



Caretta Reklam ve Halkla İlişkiler Tic. Ltd. Şti.  
Samanyolu Sokak, 106 Şişli İstanbul Tel: +90 230 23 14 Faks: +90 212 231 30 13  
www.carettareklam.com / www.carettakitap.com

## İçindekiler

Önsöz .....	7
Rehberin Amacı .....	11
<b>BÖLÜM I</b>	
Sivil Toplum Kuruluşları İçin Kurumsal Yönetim Neden Önemlidir? .....	13
<b>BÖLÜM II</b>	
Sivil toplum kuruluşlarında Kurumsal Yönetim İlkelerine Uygun Yönetim Modeli Oluşturulması .....	17
• Üyelerin Hak ve Sorumlulukları .....	18
• Yönetim Kurulu Yapısı ve Sorumlulukları .....	18
• Yönetim Kurulu Üyesi Uyum Programı .....	23
• Yönetim Kurulu ve Genel Sekreterin Karşılıklı Konumu .....	24
• Danışma Kurulu .....	25
• Denetim Kurulu .....	26
• Risk Yönetimi .....	27
<b>BÖLÜM III</b>	
Proje Değerlendirme Şablonu .....	31
<b>BÖLÜM IV</b>	
Sivil Toplum Kuruluşları İçin Kurumsal Yönetim Derecelendirme Soru - Cevap Seti .....	37
Kaynakça .....	49

## Önsöz

Sivil toplum kuruluşlarının artan etkinliklerinin ardında teknoloji kullanımının yaygınlaşmasıyla bilginin daha hızlı ve geniş ölçüde paylaşılabilmesi, bu sayede geniş bir coğrafyada taraftar bulabilmek, toplumsal duyarlılıkların artması, birey olarak yalnızlaşmamız ve bu paralelde artan dayanışma ihtiyacımız gibi birçok nedenin yattığı düşünülüyor. Sivil toplum kuruluşu statüsünde olan uluslararası örgütler, ekonomik dünyaya yön veren dev kuruluşlar için geçerli standartları ortaya koyarken; yasa ve düzenlemelerin hazırlanmasına katkı sağlıyor, medya gücüyle uyuma zorlayabiliyor, kimi zaman iyi uygulamaları ödüllendirirken kötü örnekleri de kamuoyu dikkatine sunuyor.

Araştırmalar sivil toplum örgütlerinin ulusal ve uluslararası alanda güçlerini daha da arttıracaklarını ortaya koyuyor. Bu kuruluşlara yönelik beklenti, artan üye sayısı ve finansal gücü yönetenlerin üzerinde daha büyük bir baskı oluşturuyor. Farklı amaçlarla da olsa, uzun süre topluma hizmet amacıyla kurulan sivil toplum kuruluşları, yapıları gereği bu anlayışa çok yakın ve açık durumdadır. Söz konusu değişim ihtiyacına olan inancımızla Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği olarak; sermaye piyasası, halka kapalı şirketler, futbol endüstrisi ve medya kuruluşlarına değin çalışmalarımıza “Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Sivil Toplum Kuruluşları Yönetim Rehberi” ile bir yenisini ekliyoruz.

Belirtmemiz gerekir ki bu rehber; Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin ihtiyaç olarak gördüğü ve planladığı bir çalışma olmaksızın ziyade uzun döneme yayılan bir talebe cevap niteliğindedir. Birçok sivil toplum kuruluşu yöneticisi ve yönetim kurulu üyesi; tutarlı, sorumlu, hesap verebilir, adil, şeffaf, etkili ve katılımcı bir yönetim yapısı oluşturabilmek için kurumsal yönetim ilkelerinin en iyi uygulamalarına ihtiyaç duyduklarını farklı vesileler ile aktarmış ve destek

talebinde bulunmuşlardır. TKYD geride kalan dönemde bölgemizde faaliyet gösteren birçok ülkenin sivil toplum kuruluşlarının faaliyete geçmesine entelektüel katkıda bulunurken bu kuruluşlar ile geliştirdiği işbirliği önemli bir bilgi birikimi meydana getirmiştir. Ülkemizde sivil toplumun gelişimine önemli katkıları bulunan, bu konuda büyük deneyim ve birikime sahip üyelerimiz bir araya gelerek üzerlerine düşen sorumluluğu bir kez daha yerine getirmişlerdir. Kendilerine bugüne kadar olan süreçte ve kurumsal yönetim ilkelerinin yaygınlaşması adına gelecekte yükleneceklerine emin olduğumuz sorumlulukları için teşekkür ediyorum.

Bir sivil toplum kuruluşu olarak Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, "Sivil Toplum Kuruluşları Yönetim Rehberi"ni hazırlamadan önce en iyi uygulamaları kendi bünyesinde hayata geçirme ve örnek olarak paylaşma amacıyla oldu. Bu bağlamda, kuruluşumuzdan günümüze dek yönetim kurulu oluşumu ve devrine dair ilkelerin belirlenmesi, çalışma grupları etkinliklerinin şekillendirilmesi, bağımsız denetim ve iç kontrollerin sağlanması ve şeffaflık prensibinin vücut bulacağı en iyi uygulamaların hayata geçirilmesi için çalışıldı. Bu çabaların sonucunda kurumsal yönetim anlayışının derneğimizin iş yapış kültürü haline gelmiş olduğunu müşahede etmekten ve diğer sivil toplum kuruluşları ile bu edinimlerimizi paylaşma imkânı bulmaktan mutluluk duyuyoruz. Şüphesiz geliştirilmesi gereken birçok unsur mevcuttur ve bu rehber ülkemiz sivil toplum kuruluşları ile paylaşılacağı ortamlarda oluşacak görüş ve tecrübeden faydalanarak iyileştirilmek üzere gündemimizde kalacaktır.

Gelecek nesillere daha güzel bir dünya, daha sağlıklı bir toplum bırakmak adına bir sivil toplum kuruluşu olarak görevimizin farkındayız

ve diğer sivil toplum örgütlerinin de aynı inançla hareket ettiklerine inanıyoruz. Dr. Yılmaz Argüden başkanlığındaki Sivil Toplum Kuruluşları Çalışma Grubu'nun çalışmaları sonucunda hazırladığımız bu rehberin aynı inanç etrafında toplanan tüm kuruluşlarımız için fayda sağlamasını diliyor, katkıda bulunan tüm arkadaşlarımıza teşekkürlerimizi sunuyorum.

Saygılarımla,

**Mehmet Göçmen**

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Başkanı

## Rehberin Amacı

Sivil toplum kuruluşlarının kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda çalışmasına ihtiyaç duyulduğu tespiti ve inancı ile bu rehber çalışmanın hazırlanması için yola çıktık. Üyesi olduğumuz ve görev aldığımız sivil toplum kuruluşlarında görmekteyiz ki Türkiye'nin küresel kaynaklardan faydalanabilmesi için gelişmiş ülkeler tarafından kabul görmüş standartları tanınması, uluslararası iş yapma biçimine hâkim örgütler oluşturması ve bu sayede dünya sorunlarının çözümüne katkıda bulunması gerekiyor.

Ülkemizin dünyada kendisine etkili ve saygın bir yer edinmesi için yalnızca devletlerarası ilişkiler yeterli değil, etkin çalışmalar yapan, bu arenada ülkemizi başarıyla temsil edecek sivil toplum örgütlerine ihtiyacı var. Sivil toplum kuruluşlarının etkinliklerinin arttığı çağımızda, ticari, bilimsel, kültürel, sanatsal, dünsel alanlarda toplumlararası ilişkiler büyük önem kazandı. Başka bir deyişle uluslararası ilişkiler gittikçe daha çok "sivil"leşti, devlet-dışı, hükümet-dışı bir kimlik kazandı. Uluslararası kuruluşlar ve sivil toplum örgütleri toplumsal kararların alınmasında seçilmişlerle birlikte rol alıyorlar. Uluslararası camia ve sivil toplum örgütlerinin rolü seçilmişlerin yerini almak değil, katılımcı bir anlayışla onları desteklemek ve iyileştirmek için sorgulamaktır. Ülkemizin lider ülkelerden olma iddiası, ancak toplumumuzun her kesimi ile katılımcı demokrasiyi benimsemesi ve yaşaması ile gerçekleşebilir.

Eğer dünyanın daha iyi bir yer olmasını istiyorsak, daha rahat çalışabileceğimiz, daha huzurlu yaşayabileceğimiz bir ortam istiyorsak hepimize sorumluluklar düştüğünü kabul etmeli ve sivil toplum örgütlerinde aktif olarak yer almalıyız.

"Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Sivil Toplum Kuruluşları Yönetim Rehberi"nin ülkemiz sivil toplum kuruluşu yönetimlerine çalışmalarında katkı sağlamasını diliyoruz.

### TKYD Sivil Toplum Kuruluşları Çalışma Grubu

- Dr. Yılmaz Argüden
- Aydın Buğra İltir
- Bahadır Akın
- Mehmet Alp Sunar
- Başak Güçlü
- Orhan Turan
- Güray Karacar
- Burhan Taştan
- Belgin Aytekin
- Tayfun Zaman
- Pınar Ilgaz
- Hande Gürtepe
- Doç. Dr. Esra LaGro
- Kerem Tuzlacı
- Engür Rutkay

# 1

## Sivil Toplum Kuruluşları İçin Kurumsal Yönetim Neden Önemlidir?

**T**ürkiye’de 4547’si vakıf, 86.031’i dernek statüsünde olmak üzere 90.578 sivil toplum kuruluşu faaliyet gösteriyor. Hindistan’da 2009 itibarı ile 3,3 Milyon, Rusya’da 277 bin, ABD’de 1,4 milyon, Almanya’da 2,1 milyon ve Fransa’da ise 1,47 milyon kuruluş bulunuyor. Basit bir hesaplamayla Almanya’da her 40 vatandaşa bir sivil toplum kuruluşu düşerken, bu rakam Fransa’da 10 kişi olarak görülüyor. Türkiye’de ise 780 vatandaşımızdan birinin bir sivil toplum kuruluşuna üyeliği bulunuyor. Bu kuruluşların yaklaşık %65’inin hayır işleri için kurulduğu düşünüldüğünde gerçek anlamda sivil toplum kuruluşu üyeliği oranının oldukça düşük seviyede kaldığı görülmektedir. Şüphesiz bireylerin gönüllü çalışmalara katkılarının düşük seviyede kalmasında önemli sebeplerden biri de sivil toplum kuruluşlarının etkinliklerinin sınırlı seviyede kalmasıdır.

Tarihsel süreçte çok ortaklı şirketler için gündeme gelen, daha sonra kapsamını sürekli genişleten kurumsal yönetim kavramı, sivil toplum kuruluşları açısından da temel bir öneme sahiptir. Uluslararası literatürde “kâr amacı gütmeyen” veya “hükümet dışı kuruluşlar” olarak tanımlanan sivil toplum kuruluşlarının öncelikli hedefi misyonları doğrultusunda ve bu misyona sadık kalarak hizmet üretmektir.

Günümüzde çağdaş iletişim araçlarını etkin bir şekilde kullanan eğitimli bireylerin, toplumsal kararlara katılım isteği demokrasi kültürünü her geçen gün güçlendirmektedir. Bunun yanında kamu kuruluşlarının taleplere tek başına cevap verebilmesi mümkün olamamaktadır. Hak ve özgürlüğün en iyi şekilde ifade bulunduğu sivil toplum kuruluşları güç ve etkinliklerini arttırırken, kendi yönetim yapılarını da adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk prensipleri üzerine kurmaktadır. Bireylerin taleplerini sivil toplum kuruluşları aracılığı ile hükümetlere iletmesi ve bu taleplerin hükümetler tarafından dikkate alınarak

hukuk düzenine uygun bir şekilde karşılanmaya çalışılması, yönetimde demokrasinin olmazsa olmaz koşullarındadır ve sivil toplum kuruluşlarının demokratik düzendeki önemini ortaya koymaktadır. Piyasa ekonomisi açısından bakıldığında özellikle günümüzde yaşanan ekonomik krizlerin ve bu krizlerin toplum üzerindeki olumsuz etkilerinin azaltılmasında sivil toplum kuruluşlarına önemli sorumluluklar düşmektedir.

“Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Sivil Toplum Kuruluşları Yönetim Rehberi” farklı alan ve amaçlarla faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarının gelecekteki yönetim anlayışlarını kurumsal yönetimin en iyi uygulamaları ile zenginleştirmeleri, bu doğrultuda sahip oldukları güç ve etkinliği sorumlu bir şekilde yönetmelerine yardımcı olmayı amaçlamaktadır.

Sivil toplum kuruluşları için amaçlanan güçlü kurumsal yönetim anlayışı;

- Sivil toplum kuruluşlarının temel değeri olan üyelik yapısının en yüksek nitelik ve nicelikte olmasına katkıda bulunur,
- Üyelerle ilişkilerde adillik ilkesini gözetir,
- Şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri ışığında etkin bir iç kontrol sisteminin yapılmasını destekler, kamu yararının gözetilmesini denetler, yolsuzlukların önüne geçilmesine yardımcı olur,
- Sorumluluk ilkesi ışığında kuruluşun yasal düzenlemelere uyumunu sağlar, içselleştirdiği uygulamalarla üyelere ve paydaşlara örnek teşkil edilmesini mümkün kılar,
- Başta üyeler, medya kuruluşları, kamu otoriteleri, sponsorlar ve destekçi kuruluşlar olmak üzere tüm paydaşlar ile savunuculuğu yapılan konularda sağlıklı bir iletişim oluşmasını sağlar, güven duyulan bir kuruluş olmasına yardımcı olur,
- Yönetim devrinin planlanması ve hayata geçirilmesini kolaylaştırırken, bu aşamada ortaya çıkabilecek kayıpları azaltır.
- Yönetim yapısının ideale yaklaşmasını sağlar.

2000’li yılların başında hızlanan Avrupa Birliği’ne uyum süreci sivil toplum kuruluşlarından beklentileri arttırmış, belirli standartlara uyum bir koşul haline getirmiştir. Avrupa Birliği ile proje işbirliği yapmayı amaçlayan kuruluşların proje geliştirme, proje yönetme, finansal raporlama, denetim ve şeffaflık uygulamalarını hayata geçirme zorunluluğu bu yönde önemli bir etki yaratmıştır. Şüphesiz bu beklentilerin karşılanabilmesi kurumsal yönetim anlayışını bir kurum kültürü olarak benimsemek ve yaşatmakla mümkündür.

#### Kurumsal Yönetim İlkeleri’nin Tanımı

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri dört temel prensip üzerine kuruludur ve bu

prensipler dünya çapında kabul görmüştür. Bunlar adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleridir.

**Adillik ilkesi;** yönetimin bütün hak sahiplerine karşı eşit davranmasının ifadesidir.

**Sorumluluk ilkesi;** kuruluşun toplumsal değerleri yansıtan kanun ve düzenlemelere uyum gösterecek şekilde faaliyet göstermesini ifade etmektedir. Kurumsal yönetim ilkeleri, kanunların sorumluluk açısından minimum standartları oluşturduğunu, gerçek anlamda sorumlu davranışın ise yasal zorunlulukların ötesine geçilerek yerine getirilebileceğini vurgulamaktadır.

**Şeffaflık ilkesi;** bir kuruluşun kamuoyu ile doğru, açık ve karşılaştırılabilir bilgi paylaşımını doğru zamanda yapması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Şeffaflık ilkesi yalnızca faaliyet sonrasında değil, faaliyetin gerçekleştirilmesi sırasında ve öncesinde de geri bildirim sağlanmasına yönelik olanakların geliştirilmesini hedefleyen düzenlemeleri teşvik etmektedir.

**Hesap Verebilirlik;** kuruluşun stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin etkin denetimini ve yönetim kurulunun, şirkete ve hissedarlara karşı hesap verme yükümlülüğü taşımasının sağlanmasını ifade etmektedir. Sivil toplum kuruluşları için ise hesap verebilirlik; kaynaklarını düzenli olarak doğru yolda kullandığını ve kâr amacı gütmeyen kuruluş yapısına ters düşecek faaliyetlerde bulunmadığını göstermesidir. Hesap verebilir bir sivil toplum kuruluşu; şeffaflığına önem verir, kayıt ve hesaplarını fon sağlayıcı kuruluşlara, hak sahiplerine ve diğer paydaşlara açık tutar.

OECD tarafından ortaya konan kurumsal yönetimin dört temel prensibini hayata geçirirken **etkililik, tutarlılık ve katılımcılık** ilkeleri de dikkate alınması gereken önemli kavramlar olarak gündeme gelmektedir. Bir kurumun başarılı olabilmesi için kaynakları hedeflenen sonuçlar doğrultusunda **etkili** olarak kullanılması gerekir. Her kurum sadece kendi kaynaklarıyla değil, aynı zamanda tüm değer zincirindeki kaynak kullanımına da etki eder; bu nedenle benimsediği politikalarda **tutarlılık** ilkesine uyması değer zincirinin tümünde beklentilerin doğru oluşmasına ve zincirin bir bütün olarak daha güçlü olmasına yardımcı olur. Kurumların başarı grafiklerinin yükselebilmesi için sürekli gelişme ihtiyacı vardır. Gelişme ise sadece kurumun tepesinde değil, her seviyesindeki yenilikçilik ile sürdürülebilir bir nitelik kazanabilir. Bu nedenle, **katılımcı yönetim anlayışı** kurumda odaklanmayı ve sürekli gelişmeyi daha etkin uygulanabilir kılar.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Dr. Yılmaz Argüden



# 2

## Sivil toplum kuruluşlarında Kurumsal Yönetim İlkelerine Uygun Yönetim Modeli Oluşturulması

“**K**urumsal Yönetim İlkeleri Işığında Sivil Toplum Kuruluşları Yönetim Rehberi” her ölçekte sivil toplum kuruluşu için tasarlanmıştır. Ancak “tek tip kıyafetin herkese uymayacağı” prensibi korunarak uygulamaya yönelik karar ve stratejiler sivil toplum kuruluşlarının amaçları, üyelik yapıları ve faaliyet gösterdikleri coğrafya gibi veriler dikkate alınarak belirlenmelidir. Bu bağlamda, söz konusu uygulamaları hayata geçirmek için “stratejik yol haritası” hazırlanmalıdır. Stratejik yol haritası, kuruluşun performansının ölçülebilmesi adına önemli araçlardan birini teşkil ederken, genel kurul ve yönetim kurulu arasındaki stratejik anlaşmayı ifade eder. Sivil toplum kuruluşlarının paydaşlarının belirledikleri bir yol haritası hazırlamaları da ayrıca önemlidir. Her sivil toplum kuruluşu nüfuz ettiği paydaşlarına karşı sorumluluklarını tüzüğüne eklemelidir.

Sivil toplum kuruluşlarının varoluş amaçlarına yönelik faaliyetlerinde etkinlik sağlamak ve sürdürülebilirliklerini güvence altına almak için üç boyutu öncelikli olarak ele almaları gerekmektedir;

1. İçerik geliştirmek,
2. İşbirlikleri geliştirmek,
3. İletişimi çok yönlü sağlamak. (3İ yaklaşımı)<sup>2</sup>

Sivil toplum kuruluşlarının toplumda kabul edilebilirliğini, etkililiğini ve sonuç üretme performansını etkileyen en önemli kavram “güven”dir. 3İ boyutlarında da kurumsal yönetim ilkelerine uygunluk sağlamak, güveni derinleştirmek için kritik önemdedir.

<sup>2</sup> Gönüllü Kuruluşların Yönetimi, ARGE Danışmanlık Yayınları (2006)

Rehberin son bölümü bu çalışmayı hazırlamaya yardımcı olabilecek yönergele-ri içeren bir soru setini uygulayıcıların faydasına sunmaktadır.

## Üyelerin Hak ve Sorumlulukları

**Sivil toplum kuruluşu üyelerinin, kuruluşun sahibi ve varoluş nedeni oldu-ğunu yönetim kurulu üyeleri kabul etmelidir.** Bu çerçevede, yürütülen faaliyet-lerin şeffaf bir şekilde paylaşılıyor olduğundan, hesap verebilir ve sorumlu bir şekilde karar alındığından ve her üyeye adil davranıldığından emin olmak için gerekli sistemler kurulmalı ve denetlenmelidir.

**Sivil toplum kuruluşunun üyeliğe kabul ve üyelikten çıkarma süreçleri ob-jektif ve önceden belirlenmiş kriterlere dayandırılmalıdır.** Söz konusu karar ve yanıtlar makul sürelerde, yeterli açıklamayı içerecek şekilde verilmelidir. Ayrıca, yönetim tarafından verilen kararlara itiraz hakkı bulunmalıdır.

Temel üyelik hakları aşağıdaki maddelerde özetlenebilir:

- Sivil toplum kuruluşundan doğru ve yeterli bilgiyi zamanında, dü-zenli ve eşit olarak almak,
- Genel kurullara katılmak, faaliyet ve denetim raporlarını incelemek, oy kullanmak,
- Karar alma sürecinin bir parçası olmak.

Temel üyelik sorumlulukları ise aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Sivil toplum kuruluşunun faaliyetlerine aktif olarak katılmak, kat-kıda bulunmak,
- Üyelik ödeneklerini zamanında ve düzenli olarak yapmak,
- Sivil toplum kuruluşunun amaç, misyon ve vizyonuna bağlı kal-mak,
- Tüzük ve iç yönetmelikleri okumak ve hâkim olmak.

Sivil toplum kuruluşu yönetimi bu sorumluluklara dair tüm düzenlemeleri şef-faf bir şekilde üyeler ile paylaşmalıdır.

## Yönetim Kurulu Yapısı ve Sorumlulukları

Yönetim kurulu şirketlerin olduğu gibi sivil toplum kuruluşlarının da kurum-sal yönetim uygulamalarının merkezinde bulunur.

Yönetim kurulu, genel kuruldaki belirli bir süre ve kapsamda aldığı yönetim ve temsil yetkisi ile sivil toplum kuruluşunun en üst düzey idare organı olarak gö-rev yapar. Unutulmamalıdır ki geride kalan dönemde, onursal bir görev olarak

görülen yönetim kurulu üyeliği yeni yasa ve düzenlemeler ile önemli sorumlu-lukları beraberinde getirmektedir. Yönetim kurulu üyeleri bu sorumlulukların ve sivil toplum kuruluşunun faaliyetlerinin yasal düzenlemelere uygunluğunun bilincinde olmalıdır. Artan paydaş beklentileri yine yönetim kurullarından bek-lentileri arttırmakta ve işlevsel bir risk politikası oluşturmayı gerekli kılmaktadır. Türk Ticaret Kanunu ile düzenlenen “Yönetici Sorumluluğu Sigortası” yönetim kurulu üyelerini ve görev yaptıkları sivil toplum kuruluşunun karşılıklı olarak korumaya aday bir sistemi işaret etmekte ve iyi bir uygulama örneği olarak gün-deme gelmektedir.

Yönetim kurulu göreve geldiği genel kurul toplantısını takiben yedi iş günü içerisinde toplanarak aşağıda belirtilen görevler için atamalarda bulunmalıdır;

- Yönetim Kurulu Başkanı
- Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı
- Yönetim Kurulu Sekreteri
- Sayman

Yönetim kurulu sivil toplum kuruluşunun yönlendirilmesinden ve denetlen-mesinden sorumludur. Bu genel sorumluluk kapsamı aşağıdaki şekilde detay-landırılabilir:

1. Sivil toplum kuruluşunu tüzüğünde belirlenen amaç ve faaliyetler çerçevesinde yönetmek, bu çerçevede yetkisi dâhilinde her çeşit ka-rarı almak ve uygulamak,
2. Sivil toplum kuruluşunu temsil etmek veya bu hususta kendi üyele-rinden biri veya birkaçına yetki vermek,
3. Sivil toplum kuruluşunun gelir ve gider hesaplarına ilişkin işlemleri yapmak, gelir tahsil edecek kişi veya kişileri belirlemek ve bu kişile-re yetki vermek ve yetkilerini iptal etmek,
4. Tüzüğe aykırı olmamak kaydı ile üyeler, sivil toplum kuruluşu or-ganları ve görevlilerin uygulaması amacıyla, tüm faaliyetler ile ilgili konularda yönetmelikler hazırlamak,
5. Gelecek döneme ait bütçeyi hazırlayarak bütçe gelirleri ile tutarlı olarak giriş aidatı, yıllık aidat ve üye katılma paylarını belirlemek,
6. Yıllık aidat ve katılma paylarını ödemeyen üyeler hakkında gerekli işlemleri yapmak,
7. Sivil toplum kuruluşunun katılma kararı aldığı federasyonlarda ku-ruluşu temsil edecek delegeleri seçmek,

8. Genel kurulda alınan kararları uygulamak, bütçenin uygulanmasını sağlamak,
9. Her faaliyet yılı sonunda derneğin işletme hesabı tablosu veya bilanço ve gelir tablosu ile yönetim kurulu çalışmalarını açıklayan raporunu düzenlemek, toplandığında genel kurula sunmak,
10. Sivil toplum kuruluşu tüzüğüne ve mevzuatın kendisine verdiği diğer işleri yapmak ve yetkileri kullanmak,
11. Sivil toplum kuruluşunun orta ve uzun vadede hedeflerinin belirlenmesi, hedeflere ulaşma yolunda uygulanan stratejilerin gözden geçirilmesi ve gerektiği durumlarda düzeltici önlemlerin alınması,
12. Sivil toplum kuruluşunu hedeflerine taşıyacak genel sekreterin istihdam edilmesi, yetki ve görev kapsamının belirlenmesi, performansının gözlenmesi, yan hak ve ücret politikasının belirlenmesi,
13. Yönetim kurulunun, komisyonların, çalışma gruplarının ve profesyonel çalışanların verimli ve etkin bir şekilde sivil toplum kuruluşunun kurumsal hedeflerine ulaşma yolunda uyumlu ve yapıcı bir şekilde çalıştığından emin olunması, gerekli organizasyonel yapının kurulması,
14. Paydaşlar ile iletişim politikasının oluşturulması ve yürütülmesi,
15. Sivil toplum kuruluşu etik kodunun oluşturulması, uygulanması, internet sitesi aracılığıyla kamuya açıklanması, kuruluşun değer ve standartlarının belirlenmesi,
16. Uygulamaların mevzuata ve iyi uygulama standartlarına uygunluğunun denetlenmesi,
17. İçerik geliştirilmesi yönündeki çalışmaların paydaşlara değer yaratan nitelik ve kapsamda geliştirilmesi konusunda yönlendirmelerin yapılması, yayınların uygunluğunun denetlenmesi,
18. İşbirlikleri geliştirme yönündeki temel prensiplerin oluşturulması ve yürütülmesi.
19. Gelir getirici faaliyetlerin proje geliştiren bir departman veya kişi tarafından yönetilmesi, paydaşlara değer yaratacak, gelir getirecek projelerin hayata geçirilmesi.

**National Center for Nonprofit Boards (NCNB)'a göre tipik bir yönetim kurulunun on temel görevi vardır.**

1. Kurumun misyonunu belirlemek
2. Profesyonel tepe yöneticiyi seçmek
3. Profesyonel tepe yöneticiyi desteklemek ve performansını değerlendirmek
4. Kurumun kısa, orta ve uzun vadeli planlama yapmasını sağlamak
5. Program ve hizmetleri izlemek ve geliştirmek
6. Kurum için kaynak geliştirmek
7. Malvarlığını korumak ve finansal denetimi sağlamak
8. Etkin ve yetkin bir yönetim kurulu olmak
9. Yasal ve etik standartların güvencesi olmak
10. Kurumun itibarını yükseltmek

Yönetim kurulu günlük idari işlerin içinde olmamalı, bu görevi sivil toplum kuruluşu çalışanları, mümkün olmadığı durumlarda net tarif edilmiş yetki ve sorumluluklar çerçevesinde üyeler ve gönüllüler yerine getirmelidir. Yönetim kurulu liderliğinde yürütülmesi gereken işler için yönetim kurulu içinde, çalışma gruplarında olduğu gibi, görev dağılımı yapılmalıdır. Yönetim kurulu toplantılarının verimini arttırmak adına, Yönetim Kurulu Başkan ve Yardımcıları, Sayman, Genel Sekreter'den oluşan bir "Yürütme Kurulu" ile günlük işlerin değerlendirildiği bir çalışma prensibi benimsenmesi karşılaşılan bir uygulamadır.

Yönetim ve yürütmenin birbirinden ayrılması, görevler ve kişiler arasında bir farklılaştırmayı içerir. Genel kural şudur: Yürütme, kuruluşu sürekli olarak işler tutarken, kurul politikaları oluşturur, gözetim fonksiyonlarını yerine getirir ve kuruluşa stratejik olarak rehberlik eder. Bu, personelin strateji geliştirilmesine hiçbir şekilde dâhil olmayacağı ya da kurul üyelerinin günlük işlerin akışına hiçbir katkısı olmayacağı anlamına gelmez.

Yönetim kurulu, sivil toplum kuruluşunun yönetiminin kurumsal yönetim uygulamaları çerçevesinde üye ve paydaşların menfaatlerine uygun bir şekilde yönetilmesi amacıyla gözetim görevini yerine getirir ve gerektiğinde önlemler alır. Ancak, aynı zamanda yönetim kurulu üyelerinin sadece gözetim ve onay yükümlülüklerinin olmadığı, aşağıda belirtildiği üzere uzmanlıkları doğrultusunda sivil toplum kuruluşunun faaliyetleri içerisinde sorumluluk üstlenmeleri

gerekliliği de dikkate alınmalıdır. Sivil toplum kuruluşunun uzman kadrosu ise hem üyelerle temasları hem de kendi birikim ve tecrübeleri ile yönetim kuruluna kayda değer geri bildirim sağlayabilecektir. Bu noktada her iki tarafça gözetilmesi gereken ince ve önemli bir sınır olduğu dikkate alınarak görev tanımlarının yazılı olarak belirlenmesi önerilmektedir.

**Kurumsal yönetim uygulamalarının sivil toplum kuruluşlarının performansına olumlu etkisi ve yasal yükümlüklere uyum açısından yönetim kurullarına ilişkin olarak aşağıdaki hususlar önem taşımaktadır:**

- Yönetim kurulu üyesi olabilme kriterlerinin (sivil toplum kuruluşunun amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunabilecek, yüksek bilgi ve beceri düzeyine sahip, nitelikli, toplumda ya da sivil toplum kuruluşlarının faaliyet alanında saygınlığı ve tanınırlığı olan, üyeliğe giriş tarihi belirli bir süreyi aşan üyeler olması gibi) tespit edilmesi,
- İhtiyaç duyulabilecek alanlarda ve kriterler ile içeriği belirlenmiş şekilde uzmanlığa sahip üyelerden oluşan bir yönetim kurulu yapısı sağlanması,
- Yönetim kurulunu üyelerinin seçimi, oryantasyonu ve gelecek yönetimlerin hazırlanması,
- Yönetim kurulunun üye sayısı ve karar verme mekanizması,
- Yönetim kurulunun çalışmasına ilişkin hususların bir sistematığe bağlanması,
- Yönetim kurulu üyelerinin kişisel ve mesleki çıkarlarını sivil toplum kuruluşunun çıkarlarının üzerinde görmemesi, çıkar çatışmasına yol açılmaması,
- Sivil toplum kuruluşunun genel performansının değerlendirilme sisteminin oluşturulması,
- Komisyon ve çalışma grupları yapılandırılması ve gözetimi.

**Yönetim kurulu toplantıları en az iki ayda bir kez yüksek katılımı gerçekleştirilmeli, üyelerin devamlılığı takip edilmeli ve belirli oranda katılım şartı konmalı, üyelerin farklı tecrübe ve bakış açıları ile alınacak kararlara katkıda bulunmaları sağlanmalıdır.** Bu doğrultuda, yönetim kurulu üyelerinin süreçlere eşitlikçi bir yaklaşımla dâhil olmaları ve toplantılarda muhalif görüşleri olması halinde dahi katılımcı olmaları teşvik edilmelidir. Yönetim kurulu üyeleri üstlendikleri görevleri karşılığında herhangi ücret almazlar.

#### **Yönetim Kurulu Başkanının Görevleri**

Yönetim kurulu başkanı, sivil toplum kuruluşunun misyon ve vizyonunu yerine getirmek hedefiyle oluşturulan yönetim kuruluna liderlik ederken, genel ku-

rula ve paydaşlarına karşı sorumluluk taşımaktadır. Sivil toplum kuruluşlarının kar değil kamu yararı gözetilen kuruluşlar olduğu dikkate alındığında bu konunun önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Yönetim kurulu başkanı şahsında kurumsal yönetim anlayışının adillik ilkesi öne çıkmakta ve bu doğrultuda bazı görevleri aşağıda sıralanmaktadır:

1. Kurul toplantılarını programa koymak,
2. Toplantı gündemlerini belirlemek (genel sekreter ve yönetim kurulu sekreteri ile birlikte),
3. Toplantılarda tartışmaları yönetmek, özellikle gündemin takip edilmesi ve kurallara uyulmasını sağlamak,
4. Toplantı dışındaki kurul etkinliğini koordine etmek,
5. Komisyon başkanlarını atamak,
6. Genel sekreterin işe alınması ve performans değerlendirmesini takip etmek,
7. Kurulun işini iyi yapmasını ve kendi performansını değerlendirmesini sağlamak,
8. Kuruluşu üst düzey temaslarda temsil etmek.

## **Yönetim Kurulu Üyesi Uyum Programı**

Genel kurulda yapılan seçim ile göreve gelen yönetim kurulu üyelerine bir uyum programı hazırlanması, sivil toplum kuruluşuna yapacakları katkının sağlanması için önemli bir fırsat ve ihtiyaçtır. Uyum programı aktarılacak konular aşağıda sıralanmaktadır;

- Sivil toplum kuruluşu misyonu, vizyonu ve faaliyet konuları,
- Sivil toplum kuruluşu yetkilileri, gönüllüleri ve çalışanları,
- Sivil toplum kuruluşu ürün ve hizmetleri,
- Tüzük ve prosedürler, yasal sınırlamalar,
- Sivil toplum kuruluşunun karşı karşıya olduğu riskler ve risk politikaları,
- Üye analiz raporu.

Uyum programı koordinasyonu yönetim kurulu başkanı liderliğinde yönetim kurulu sekreteri tarafından gerçekleştirilir.

Sivil toplum kuruluşları yönetiminde etkinliği arttırmak, yönetim kurulu toplantılarındaki kısıtlı süreyi iyi kullanmak ve kurum hafızasını güçlü tutmak amaçlarıyla tüm üyelerin mutabık kalacağı bir rehber hazırlanması önerilmektedir. Sivil toplum kuruluşunun faaliyetlerine başladığı günden itibaren alınan kararlar doğrultusunda oluşturulan prensiplerin ortaya konacağı rehber benzer konuların farklı dönemlerde gündeme taşınmasını engelleyerek yönetim kuru-

lunun stratejik konulara odaklanmasını mümkün kılacaktır. Rehber, sivil toplum kuruluşunda göreve gelecek çalışanların kurumu kısa zamanda tanıyarak etkin bir şekilde katkı sağlamaları için gerekli zamanı en aza indirgeyecektir.

## Yönetim Kurulu ve Genel Sekreterin Karşılıklı Konumu

Genel sekreterin konumu ve görev adı kuruluştan kuruluşa farklılık gösterebilmektedir. Ancak önerilen yaklaşım, genel sekreterin yönetim kurulu dışında tutulması, yer alması durumunda ise oy hakkının olmamasıdır. Sivil toplum kuruluşunun faaliyetleri ve işleyişine dair en yetkin konumdaki bu kişinin yönetim kurulunda yer alması stratejik kararların alınmasına olumlu katkı yapabilecekken, performans ve ücretinin değerlendirmesi gibi konulara dair tartışmalarda yer almamalıdır.

Bu itibarla, genel sekreterin yönetim kurulu başkanı ile ayrışması, söz konusu iki görev kapsamında icra ile denetim ve gözetim görevlerinin birbirinden ayrılması adına temel bir kurumsal yönetim ilkesi olarak geçerliliğini korumaktadır. Genel sekreter yönetim kurulunun belirlediği esaslar çerçevesinde icraya dair konuların yürütülmesi konusunda sorumluluk üstlenirken, yönetim kurulu başkanı stratejiye dair konuların belirlenmesinde yönetim kurulu üyelerinin etkinliğini sağlayarak rol almalıdır.

Görev ve yetki dağılımı açısından bakıldığında genel sekreter sivil toplum kuruluşunun işleyişine dair planlama yapmak, temsil etmek, personelini yönetmek ve idari kararları almakla sorumludur. Bununla beraber, kuruluşun gerçekleştirdiği çalışmaları yönetim kuruluna raporlar ve gerekli olduğu zamanlarda onay mekanizmasını işletir. Bu noktada, yönetim kurulu ayrıntılara dâhil olmadan gözetim ve rehberlik görevlerini yerine getirir.

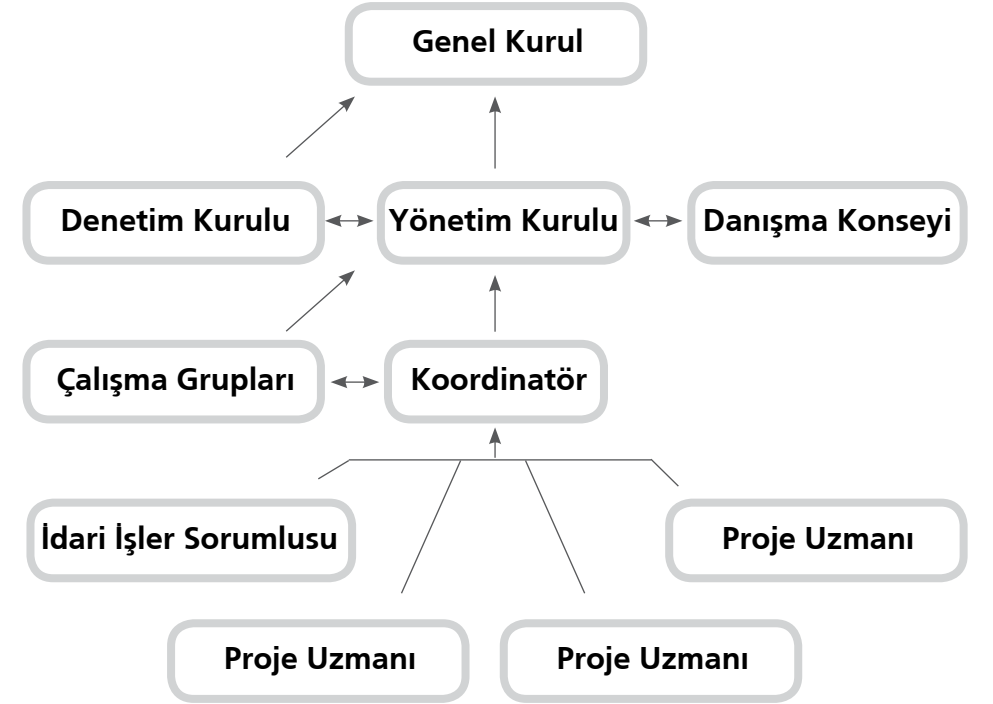
Yönetim kurulu ve genel sekreter arasında işbirliği ve sağlıklı bir iletişim kurulması, sivil toplum kuruluşunun ana faaliyet alanlarına odaklanması ve verimli çalışmalar yürütmesi açısından kritik öneme sahiptir. Aksi takdirde hedefler ile kısıtlı kaynaklar arasında kopukluk olabilecektir.

### Kurul, Komisyon, Çalışma Grupları ve Komiteler

Yönetim kurulu, ihtiyaç gördüğü konularda veya üye talepleri doğrultusunda kurul, komisyon, çalışma grubu veya komiteler kurulabilir. Bu yapılanma günün koşullarına göre revize edilebilmelidir. Kişilerin iletişim ağı, uzmanlık ve tecrübelerine göre ayrılması faydalı olacaktır.

Bu çalışma grupları yukarıdan aşağıya doğru bir yapılanma içerisinde; çatı baş-

lıklar ve alt başlıklar tespit edilerek sivil toplum kuruluşu faaliyetlerini yönlendirecektir. Bu bağlamda yönetsel bir görev üstlenirken odaklanmayı da sağlayabilecektir. Çalışma grupları ile yönetim kurulu arasındaki iletişimi güçlendirmek amacıyla üyelerin uzmanlıkları doğrultusunda yönetim kurulu içerisinde bir iş bölümüne gidilebilir ancak çalışma grupları başkanlarının sivil toplum kuruluşu yönetim kurulu üyeleri yerine, aktif çalışma grubu üyeleri arasından seçilmesi tercih edilmelidir.



Örnek Sivil Toplum Kuruluşu Organizasyon Şeması

## Danışma Kurulu

Danışma Kurulu sivil toplum kuruluşu tarafından oluşturulması zorunlu olmayan ancak önemli kazanımları sağlayabilecek bir yapıdır. Belirli bir süre için, Genel Kurul'dan aldığı yetki ile sivil toplum kuruluşunu yöneten yönetim kurulunun faaliyetlerinin değerlendirilme imkânı bulunacağı, stratejiye dair konuların tartışılacağı, olası işbirlikleri ve projeler konusunda görüşlerin zenginleşeceği dönemsel toplantılar bu kurulun çalışmalarından alınan faydayı en üst seviyeye taşıyacaktır.

Danışma Kurulu geride kalan dönemde yönetim kurulu başkanlığı veya üyeliği yapan kişiler, kurucular veya sivil toplum kuruluşu misyonuna yönelik olarak genel kabul gören uzmanlığı kabul edilen kişilerin katılımlarıyla oluşturulabilir. Daha geniş bir katılım hedeflendiği takdirde sayılan kişilerin yanı sıra sivil toplum kuruluşunun kuruluşundan itibaren görev alan yönetim kurulu üyelerinin katılımları alınarak bir konsey oluşturulması, dönemsel toplantılar ile bu kişilerin sivil toplum kuruluşuna yönelik aidiyet duygularının korunması ve katkılarının alınması sağlanabilir.

## Denetim Kurulu

Sivil toplum kuruluşu tarafından oluşturulması zorunlu olan bir kuruldur. Denetim Kurulu'nun temel olarak iki yönlü faydası beklenmektedir; dernek hesaplarının kontrol edilerek yönetim kurulu ve genel kurula yönelik raporlamada bulunmak, diğer yandan etkinliği arttıracak bulguların öneri olarak yönetim kuruluna yönelik olarak sunulmasını sağlamaktır.

Çeyrek dönemli olarak toplanması ön görülen denetim kurullarının çalışmalarını yönetim kurulu çalışmalarına katkı sağladığı gibi genel kurul toplantılarında önem arz etmekte, denetim çalışmalarının kalitesi uzun dönemde sivil toplum kuruluşuna yönelik güven duygusunu arttıracak, itibarına katkı sağlayacaktır.

### İç Denetim

İç denetim, bir kuruluşun sistem ve süreçlerini geliştirmek ve değer katmak amacıyla gerçekleştirilen bağımsız ve tarafsız bir güvence faaliyetidir. İç denetim, kuruluşun risk yönetimi, iç kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacıyla yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek, şirketin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur. İç denetim sivil toplum kuruluşu içinde şeffaflık ve hesap verebilirliği geliştiren önemli bir mekanizmadır.

Sivil toplum kuruluşları yönetim kurulları ve yöneticilerinin karar verme mekanizmalarında uygulanan genel kabul görmüş yaklaşım; yönetim kuruluna bilgi akışının sağlanması, gelen bu bilgilerin kalitesinin kontrolü (doğruluğu ve tamlığı) ile değerlendirilmesi ve sivil toplum kuruluşunun yönetimine ilişkin tüm kararların bu değerlendirme sonuçlarına göre alınmasıdır. Karar verme mekanizmasında şeffaflık büyük önem taşır. İşte bu noktada iç denetim mekanizması hem üyeler hem de yönetim kurulu için önemli bir kurumsal yönetim aracıdır.

### Bağımsız Denetim

Bağımsız denetim fonksiyonu, şeffaflığın ve hesap verebilirliğin tüm unsurları ile sağlanmasında ve güvenin tesis edilmesinde önemli bir yere sahiptir. Genel

kurul tarafından belirli bir süre için görevlendirilen yönetim kurullarının genel kabul görmüş denetim standartları çerçevesinde bağımsız denetim çalışmalarını gerçekleştirerek paylaşması bu güvenin sağlanması adına iyi bir kurumsal yönetim uygulamasıdır. Mali tabloları da içeren faaliyet raporunun tamamının yönetim kurulu ve yönetim tarafından hazırlandığı düşünüldüğünde, mali tabloların denetimi sonucunda hazırlanan "denetim raporu", bağımsızlık ve objektiflik açısından üyelerin dikkatle okuması gereken bir bölümdür.

Faaliyet raporu ve bağımsız denetim raporunun kamunun aydınlatılmasına yönelik olarak internet sitesinde paylaşımı hesap verebilirlik ve şeffaflığa katkı sağlarken; paydaşlarla iletişim kurulması ve finansman kaynağına ulaşım açısından önemli bir kurumsal yönetim uygulaması olacaktır.

### Faaliyet Raporu

Bir sivil toplum kuruluşunun faaliyet raporu, yapılan çalışmaların kamuoyu ile paylaşılıp, bu bilgilerin paydaşlar tarafından denetlenmesi adına büyük önem taşımaktadır. Faaliyet raporunda, asgari düzeyde, aşağıdaki bilgilerin yer alması kurumsal yönetim uygulamaların iyi işlemesi açısından önemlidir:

- Yönetim kurulu mesajı
- Yönetim kurulu üyeleri ve üst yönetim hakkında bilgiler
- Yönetim yapısı
- Faaliyetler hakkında özet bilgiler
- Mali tablolar ve dipnotlar
- Bağımsız denetim raporu

Faaliyet raporu hazırlanırken elde edilecek dokümanın bir tanıtım broşürü haline gelmemesi önem taşımaktadır. Dönemde elde edilen başarılı sonuçlar kadar gelişme hedeflenen alanların açıklıkla ortaya konması paydaşlarda güven unsurunu olumlu yönde etkileyecektir. Faaliyet raporu bir noktada üyelik aidatı ödeyerek misyonuna inandığı kuruluşa destek veren üyelere karşı yönetimin bu bedeli ne şekilde kullandığına dair hesap verebilirlik anlayışını ortaya koyduğu enstrümandır. Raporun başarılı bir şekilde hazırlanması yeni üye adaylarının da kuruluşu tanımalarını, amacına ortak olmalarını ve üye olarak katılımlarını sağlayacaktır.

## Risk Yönetimi

Risk, bir organizasyonun belirlemiş olduğu hedeflere ulaşma yolundaki belirsizlikler olarak tanımlanabilir. Risk yönetimi fonksiyonu, yönetim kurulu ve paydaşların, iş akışı ile düzenini etkileyebilecek mevcut ve potansiyel riskler ve fırsatlar konusunda farkındalıklarını artırmayı, belirsizlikleri en verimli şekilde yöneterek organizasyonun negatif etkilerden en az hasar göreceği, pozitif etki-

lerden ise maksimum fayda sağlayacağı şekilde gerekli aksiyonları almalarını sağlar.

Organizasyon içi görevlerin bireylerden bağımsız yapılandırılması, iş yapış yöntemleri için en iyi uygulamaların örnek alınması, faaliyetlerden maksimum fayda sağlanabilmesi adına organizasyon içinde tartışılması, belgelendirilmesi ve böylece kurumsal yapının güçlendirilmesi, risk yönetimi fonksiyonunun öncelikli hedefleri arasındadır. Dolayısıyla, risk yönetimi sistemi, organizasyon içi farkındalık ve şeffaflık konularında temel teşkil ederken, yatırımcı ve paydaş tarafında “Kurum” algısını da güçlendirmekte, finansman kaynağına ulaşımı kolaylaştırmaktadır. Bu mekanizma, yönetim kurullarının, icraya ilişkin gözetim sorumluluklarını yerine getirmesine yardımcı olduğu gibi, üyelere organizasyonun yasal düzenlemelere ve kurumsal yönetim ilkelerine göre yönetildiğine dair güvence sağlar.

Bir sivil toplum kuruluşu için risk yönetimi aşağıdaki görevleri tanımlar;

- Sivil toplum kuruluşunun hedeflerine yönelik finansal, operasyonel, stratejik, hukuksal, dış riskler ve itibar risklerinin belirlenmesi,
- Kuruluşun amacı ile ilgili Kilit Risk İndikatörleri (KRI) tespit edilmesi, belirlenebilecek izleme araçları ile takibinin yapılması,
- Organizasyonel hedefler göz önünde bulundurularak risklerin potansiyel etkileri için limitler atanması,
- Limitlerin aşılması durumunda hızla aksiyon almak üzere aksiyon planlarının hazırlanması, sorumlulukların paylaşılması, sorumlular ile düzenli iletişim sağlanması,
- Periyodik risk raporları ile yönetim kurulu ve genel kurul üyelerinin bilgilendirilmesi.

### Stratejik Planlama ve Anahtar Performans Göstergeleri

Stratejik planlama sivil toplum kuruluşunun vizyon ve amaçları doğrultusunda, mevcut kaynakları dikkate alarak varmak istediği hedefleri, yönünü ve stratejisini belirleyen bir çalışmadır.

Genel hatlarıyla;

- Mevcut durum
- Hedefler
- Bu hedeflere ulaşmak için belirlenen araçlar olmak üzere oluşturulan üç aşamalı bir “yol haritası”dır.
- **Mevcut durum incelemesi:** Lokal ve uluslararası benzer amaçlarla çalışan sivil toplum kuruluşlarının yapılarının ve faaliyetlerinin araştırılarak karşılıklı olarak analiz edildiği incelemedir. SWOT

(güçlü ve zayıf yönler, fırsatlar ve tehditlerin incelendiği tablo) analizi bu çalışmada ele alınabilecek araçlardan biridir. Sivil toplum kuruluşunun faaliyetlerine başladığı noktalarda konan hedeflere erişimindeki başarı oranı, bu incelemenin bir parçası olarak ele alınabilir.

- **Hedefler:** Kuruluş aşamasında belirlenen stratejik hedeflerin başarıya ulaşma oranı ve aynı dönemde bu hedefleri güncellemeyi gerektiren değişimler bu bölümün konusu olarak ele alınabilir.
- **Araçlar:** Belirlenen hedeflere ulaşmak için belirlenen araçlar stratejik planlamanın parçası olarak yönetim kurulu ve icradan sorumlu kişilerin kullanımına sunulacak bir stratejik planlama bileşeni olarak yer alır. Pratikte 3-5 yıllık planlar tercih edilir.

Politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel etmenlerin incelendiği bir **Pestel Analizi** belirlenen hedeflerin anlaşılması ve incelenmesinde yararlı olacaktır.

Üyeler, toplum, medya, akademik dünya, diğer sivil toplum kuruluşları, iş dünyası, uluslararası ilgili örgütler, kamu, çalışanlar ve toplum olarak örneklenebilecek **Paydaş Haritası** belirlenecek hedeflerin hayata geçirilmesinde yapılacak analizleri netleştirmede yardımcı olacaktır.

Yukarıda sıralanan veriler ile oluşturulacak **Stratejik Planlama Matrisi** hedeflenen sürece yayılan aktiviteler ile ölçümlenebilir boyutta ele alınarak kritik başarı faktörlerinin oluşturulması ve değerlendirilmesi, iyi bir yönetim uygulaması olarak faaliyetlerde etkinliği arttıracaktır.

# 3

## Proje Değerlendirme Şablonu

---

**S**ivil toplum kuruluşları amaç ve misyonlarını etkin bir şekilde yerine getirmek ve katma değer yaratmak amacıyla proje geliştirir ve bu projeleri hayata geçirir. Projelerin planlama ve yenileme dönemlerinde yönetim kurullarının aşağıdaki soruları objektif bir şekilde yanıtlayarak değerlendirmede bulunmaları önerilmektedir.

Sivil toplum kuruluşlarında kaynakların etkili kullanımını sağlamanın en önemli yolu, doğru projeyi seçmek ve projeyi doğru tanımlayarak, planlamaktır. Doğru proje seçiminde üç ana kriteri göz önüne almak gerekir: **Etki, Yaratılacak Değer, Değerin Sürekliliği.**

Projenin sivil toplum kuruluşunun misyonu ve ana faaliyeti doğrultusunda hedef kitlesinin uyumlu olması ve proje ile dokunulan taraf ve üretilecek değer başta tanımlanması kritiktir. Diğer taraftan proje yapılanmasının yaratılacak değer tek seferlik olmasından çok tekrar edilebilir, sürdürülebilir olması dikkate alınarak gerçekleştirilmesi gerekir.

Bağışçı olarak fon sağlayanların dikkat ettikleri bazı ortak özellikler bulunmaktadır:

1. Projelerin gerçek bir ihtiyaca cevap vermesi,
2. Sağlanan bağışın güvenilir ve etkin bir yönetim kadrosu tarafından yönetilmesi,
3. İyi bir model oluşturulduğunda ekonomik olarak çoğaltılma fırsatının olması,
4. Projenin dönemsel masraflarını karşılayacak gelir kaynaklarına sahip olması,
5. Proje sonuçlarının ve faydalarının düzenli olarak ölçülerek şeffaflıkla paylaşılması.





<p><b>1. Proje Sivil toplum kuruluşunun misyonu ve vizyonu ile uyumlu mu?</b></p>	<p><i>Sivil toplum kuruluşunun varlık nedeni olan misyon ve vizyon ile uyumlu projelerde yer alması stratejik önem taşımaktadır. Bu noktada yaşanabilecek olumsuzluklar paydaşların beklentilerini karşılıksız bırakabileceği gibi kurumsal algıya zarar verebilir. Misyon ve vizyonun strateji çalışmaları çerçevesinde belirli dönemlerde yeniden ele alınması, düzenlenen çalışmaların uyumlu olduğundan emin olunması sivil toplum kuruluşlarının etkinliğini arttıracaktır. Bu çerçevede, proje değerlendirme aşamasında öncelikle vizyon ve misyon açısından uygunluğu denetlemek, sorumlu bir yönetim yapısı kurmak adına önem taşımaktadır.</i></p>
<p><b>2. Proje toplum için anlamlı mıdır? Toplumun bir ihtiyacını karşılıyor mu?</b></p>	<p><i>Sivil toplum kuruluşları toplumsal bir fayda sağlamak amacıyla kurulmuş, kâr amacı gütmeyen kuruluşlardır. Dolayısıyla, yaptıkları planlamalarda toplum açısından değer yaratan projeleri yürütme sorumluluğu taşımaktadırlar. Dar çerçevede, üye ve paydaşların genelinin anlamlı bulmadığı bir projenin hayata geçirilmesi sivil toplum kuruluşları üye ve paydaş haritasının zaman içinde daralmasına neden olacaktır.</i></p>
<p><b>3. Değerlendirilmeye alınan proje, kaynakları iyi kullanmak adına en iyi seçenek midir?</b></p>	<p><i>Sivil toplum kuruluşları genellikle dar insan kaynağı ile limitli organizasyonel ve bütçesel gerçeklerle hareket etmek durumundadır. Misyon ve vizyonla uyumlu, toplum için anlamlı projelerin değerlendirme aşamasında kısıtlı kaynaklar göz önüne alınarak tüm alternatiflerin tartışılması ve önceliklendirme yapılması doğru projelere yönelmek adına katkı sağlayacaktır.</i></p>
<p><b>4. Proje yeterince mali destek bulma potansiyeline sahip mi?</b></p>	<p><i>Projeden amaçlanan etkinin elde edilmesi bütçesel imkânların yeterli olması ile ilişkilidir. Uluslararası kuruluşların sağladığı bütçe olanaklarından yararlanmak amacıyla hazırlanacak başvurularda proje etkinliğini olumsuz yönde etkileyecek ölçüde bütçe kısıtları ile başvuru yapılması, bütçeye ihtiyaç duyulacak tüm detayların öngörülerek yer verilmesi önem arz etmektedir. Proje sonunda yönetim kurulu adına makul güvence sağlayacak bağımsız denetim giderleri yer almalıdır. Potansiyel sponsor adayları ile hazırlık aşamasında görüşmeler yaparak tahmini destek oranının belirlenmesi yine mali yönde doğru tahminler yapabilmeyi ve doğru planlamayı mümkün kılacaktır. Ancak, alınacak sponsorluk ve destekler sivil toplum kuruluşunun itibarına zarar verme riski taşımamalı, işbirliği yapılacak kurumlar dikkatle seçilmelidir.</i></p>

<p><b>5. Proje, diğer kuruluşlar tarafından yürütülmekte olan faaliyetleri tekrar nitelikte midir?</b></p>	<p><i>Sınırlı kapasite ile hareket eden ve toplumsal fayda sağlamayı amaçlayan sivil toplum kuruluşları açısından önemli tehditlerden biri, mevcut çalışmaları tekrar ederek kaynakları olumsuz yönde kullanmaktır. Yukarıdaki değerlendirme kriterlerinden olumlu olarak geçen bir projenin benzer amaçlı diğer kuruluşlar tarafından yürütülmekte olan çalışmalar ile benzerlik teşkil edip etmediği kontrol edilmelidir. Üye aidatları ve proje bütçelerini en etkin şekilde kullanmak zorunluluğu bulunan sivil toplum kuruluşlarının yürütülmekte olan bir projeye destek verebilmesi bu araştırmada elde edilecek bilgiler ile mümkün olabilecektir. Diğer kuruluşlarla işbirliği aşamasında yine yukarıda bahsedilen itibar riski göz önüne alınmalıdır.</i></p>
<p><b>6. Projede gerekli insan kaynağı nedir? Gönüllüler ile çalışılabilir mi?</b></p>	<p><i>Sivil toplum kuruluşlarında mali kaynaklar kadar insan kaynağı açısından da kısıtlar vardır. Ancak gönüllülerin etkin kullanımı ile bu kısıt ortadan kaldırılabilir. Gönüllü yönetiminde, seçim ve yönlendirme aşamalarında titiz davranmak önemlidir.</i></p>
<p><b>7. Projede işbirlikleri kurma potansiyeli var mıdır? İşbirlikleri projeye ne yönde katkı sağlayabilir?</b></p>	<p><i>Sivil toplum kuruluşlarının kaynaklarını etkili şekilde kullanabilmelerinin bir yolu da işbirlikleri oluşturmaktır. Farklı konularda geliştirilen projelerde, proje başarısını etkileyecek uzmanlıklar, ihtiyaç duyulan veriler, etkiyi arttıracak ilişkiler ya da lokasyonlara erişim olanakları gerekli olabilir. Bu noktada doğru taraflarla işbirliği hem projenin etkililiğini arttıracak hem de yayılımı sağlayacaktır. Örneğin; öğrencilere yönelik bir projede ilgili bakanlıkla işbirliği, projenin kapsamını yurt geneline yayabilmek açısından yararlı olabilir. Yardımların ihtiyaç sahiplerine ulaştırılması konusunda dağıtım ağına sahip şirketlerle işbirliği/gönüllülük esasına dayalı olarak kurulabilir. Ya da sağlıkla ilgili bir projede konuya ilişkin uzmanlığı barındıran başka sivil toplum kuruluşları ile işbirliği gerçekleştirilebilir. İşbirlikleri; kamu, özel ya da sivil toplum kuruluşları ile geliştirilebilir. İşbirliklerine ilişkin temel prensipler Yönetim Kurulu tarafından oluşturulmalıdır. İşbirliği kurulan kurumlarla, kurumsal yönetim ilkelerini temel alarak bilgi paylaşımının gerçekleştirilmesi gerekir. İşbirliği kurulan tarafın seçimine ve gerçekleştirilen çalışmaların hedef ve performansına ilişkin düzenli bilgilendirme, paydaşların sivil toplum kuruluşlarına olan güveni için önemlidir.</i></p>

<p><b>8. Projeden ne öğrenebilecek? Bu bilgi nasıl geliştirilecek?</b></p>	<p><i>Her projenin sonunda kazanılan deneyim, elde edilen veriler, süreçteki gelişmeler hem sivil toplum kuruluşları için hem de paydaşları için önemli bir öğrenme fırsatı yaratır. Sivil toplum kuruluşlarının içerik geliştirme yönündeki hedeflerini projelerle de ilişkilendirmeleri önemlidir. Araştırma, inceleme, anket yapma gibi doğrudan içerik geliştirmeye odaklı projelerin yanı sıra diğer projelerdeki çıktılarında da bilgi niteliğine kavuşturulması projenin başında planlanmalıdır. Proje seçiminde içerik geliştirme potansiyelinin önemli bir değerlendirme kriteri olması beklenir.</i></p>
<p><b>9. Proje iletişim politikaları ile uyumlu mu? Proje için nasıl bir iletişim planına ihtiyaç duyulacak?</b></p>	<p><i>Toplumsal ihtiyaca çözüm olma yönünde motivasyonu olan sivil toplum kuruluşlarının en zor alanlarından birisi de doğru projeyi seçmektir. Çok yönlü proje talepleri/alternatifleri sivil toplum kuruluşlarının misyonları, ana faaliyetleri ve toplamda vermek istedikleri mesajdan uzaklaştırabilir. Bu nedenle, iletişim politikası çok önemlidir. Her proje için kurumdaki mesajın bütünlüğü gözetilmelidir. Bütünlüğü sağlamayan, algıda karmaşıklık yaratacak projeler seçilmemelidir. Seçilen projelere yönelik olarak doğru iletişim kanalları ile kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda sağlıklı bilginin doğru şekilde sunulması sağlanmalıdır.</i></p>
<p><b>10. Projenin “etki alanı” nedir? Kurumun hedef kitesine yönelik midir?</b></p>	<p><i>Proje kaynaklarının doğrudan sivil toplum kuruluşunun çözümlerine uygun ve temel hedef kitesine dokunacak olması gözetilmelidir. Hem mesaj bütünlüğü, hem paydaşların kurumun misyonu doğrultusundaki güvenini doğrudan etkileyen bu unsur, doğru hedef kitlenin başta tanımlanmasını gerekli kılmaktadır. Proje etki alanı; etkilenecek hedef kitle tanımı, kişi sayısı, bölge gibi çok yönlü tanımlanarak, proje hedefleri belirlenmelidir.</i></p>
<p><b>11. Proje ile yaratılacak “değer” nedir? Sunulacak kaynakların karşılığında proje sonunda ne elde etmeyi planlıyoruz? Kaynak ve elde edilecek değer dengesi doğru mu?</b></p>	<p><i>Proje ile oluşturulacak değer tanımlanmalıdır. Kaynak ve yaratılan değer dengesi gözetilerek planlama yapılmalı, proje yapısı hedefleri, değeri maksimize edecek şekilde oluşturulmalıdır.</i></p>

**12. Proje hedef kitesine sunacağı değer bir defalık mı? Bu değer ve/veya proje sürdürülebilir ya da tekrar edilebilir özellikte mi?**

*Proje seçiminde ve yapılandırılmasında kaynakların maksimum değeri yaratması yönündeki bakış ile birlikte sunulan değer zincirleme olumlu etki yaratması, öğrenilebilir ve tekrar edilebilir olması gibi özellikler gözetilmelidir. Sivil toplum kuruluşları projelerinin birden çok yönde değer yaratması beklenir. Örneğin; çocuklara kitap okuma alışkanlığı ile ilgili bir projede sadece kitap okuma değil, aynı zamanda bilgiyi sorgulama, anladığını başkalarına anlatma, kitap okuyan kişinin liderlik ve proje yönetme becerilerini geliştirme gibi yetkinlikler kazanmasını bir arada geliştirmesi beklenir. Yaratılan değer x sayıda çocuğa, y sayısında kitap verilmesiyle sınırlı değildir. Bu projenin bir de kendisine kitap verilen çocukların bunu arkadaşlarına okumasını teşvik edecek bir yapıya getirilmesi ve her dönem tekrar eden bir uygulama şekline getirilmesi “kartopu” etkisi yaratacaktır.*

# 4

## Sivil Toplum Kuruluşları İçin Kurumsal Yönetim Derecelendirme Soru - Cevap Seti

### I. PAY SAHİPLERİ

#### İÇ PAYDAŞLAR (Proje Ortakları /Üyeler)



Üyelik Haklarının Kullanımının Kolaylaştırılması	1. Yazılı olarak yapılan üyelik başvurusu, sivil toplum kuruluşu yönetim kurulunca en çok otuz gün içinde olumlu/olumsuz karara bağlanıp, sonuç yazılı olarak başvuru sahibine bildirilmekte midir?	Evet Hayır
	2. Başvurusu kabul edilen üye, bu amaçla tutulacak deftere kaydedilmekte midir?	Evet Hayır
	3. Üyelerin, diledikleri zaman bir dilekçe ile müracaat ederek üyelikten çıkmalarının önünde engeller var mıdır?	Evet Hayır
	4. Üyelikten çıkarılanların, tebliğ tarihinden itibaren 30 gün içinde yönetim kuruluna itiraz etme haklarının önünde engeller var mıdır?	Evet Hayır
	5. Her üyenin, sivil toplum kuruluşunun faaliyetlerine ve yönetimine katılma hakkı gözetilmekte midir?	Evet Hayır
	6. Sivil toplum kuruluşu üyeleri arasında dil, ırk, renk, cinsiyet, din ve mezhep, aile, zümre ve sınıf farkı gözetilen; eşitliği bozan veya bazı üyelere bu sebeplerle ayrıcalık tanıyan uygulamalardan kaçınılmakta mıdır?	Evet Hayır
Bilgi alma ve inceleme hakkı	7. Bilgi alma ve inceleme hakkının kullanımında tüm üyelere eşit davranılıyor mu?	Evet Hayır
	8. Üyelik hakkının sağlıklı olarak kullanılabilmesi için gerekli olan tüm bilgiler üyelerin bilgisine sunuluyor mu?	Evet Hayır

Genel Kurula Katılım Hakkı	9. Genel kurul toplantılarının yürürlükteki mevzuat, sivil toplum kuruluşu tüzüğü/resmi senedi ve iç düzenlemelerine uygun olarak yapılması sağlanmakta mıdır?	<b>Evet</b> <b>Hayır</b>
	10. Genel kurul toplantılarında üyelerin yararlanacağı faaliyet raporları, denetçi raporları vb. belgeleri hazırlanmakta mıdır?	<b>Evet</b> <b>Hayır</b>
	11. Genel kurula katılma hakkı bulunan üyelerin listesi sağlıklı bir biçimde düzenlenerek toplantı yerinde hazır bulundurulmakta mıdır?	<b>Evet</b> <b>Hayır</b>
	12. Genel kurulun 3 yılda birden az olmamak üzere (mümkünse) yılda bir kez toplanması sağlanabiliyor mu?	<b>Evet</b> <b>Hayır</b>
	13. Eğer genel kurul toplantıları sivil toplum kuruluşu merkezinin bulunduğu yerden farklı bir yerde ve üyelerin çoğunlukta bulunduğu yerde yapılıyorsa bu konu sivil toplum kuruluşu tüzüğünde yer alıyor mu?	<b>Evet</b> <b>Hayır</b>
	14. Genel kurula katılacak üyelerin yönetim kurulunca düzenlenen listedeki adları hızasını imza ederek toplantı yerine girmeleri, listede adı bulunmayanların oy kullanmamaları sağlanıyor mu?	<b>Evet</b> <b>Hayır</b>
	15. Genel kurul toplantılarında her gündem maddesi ayrı ayrı oylanmakta mıdır?	<b>Evet</b> <b>Hayır</b>
	16. Sivil toplum kuruluşunun tüzüğünde değişiklik, sivil toplum kuruluşunun bir federasyon/konfederasyona katılması/ayrılması, sivil toplum kuruluşunun malvarlığında değişiklik meydana getiren önemli tutardaki maddi/maddi olmayan varlık alım/satımı, kiralanması/kiraya verilmesi, sivil toplum kuruluşunun uluslararası faaliyette bulunması, yurt dışındaki sivil toplum kuruluşu ve kuruluşlara üye olarak katılması veya ayrılması konularındaki kararların genel kurulda alınması yönünde sivil toplum kuruluşunun tüzüğünde hüküm var mıdır?	<b>Evet</b> <b>Hayır</b>
	17. Sivil toplum kuruluşu tüzüğünde/resmî senedinde üyelerin genel kurulda oy kullanma hakkına kısıtlama getirilmekte ve/veya oy hakkının iktisap tarihinden itibaren belirli bir süre sonra kullanılmasını öngörececek bir düzenleme yer almakta mıdır?	<b>Evet</b> <b>Hayır</b>
	18. Genel kurulda her üyenin bir oy hakkı olduğu ve bu oyun başkası tarafından kullanılmayacağı kuralına uygun davranılmakta mıdır?	<b>Evet</b> <b>Hayır</b>
19. Onursal üyelerin oy kullanamayacağı kuralına uyulmakta mıdır?	<b>Evet</b> <b>Hayır</b>	

DIŞ PAYDAŞLAR (Gönüllü kişi ve kuruluşlar, bağışçılar, kamu kurum ve kuruluşları, diğer sivil toplum kuruluşları)	20. Sivil toplum kuruluşu, toplumsal ihtiyaçlara cevap verebilen sürdürülebilir kalkınma hedefiyle yerel topluluklar, sivil toplum kuruluşları ve diğer kurum ve kuruluşlarla gerçek işbirlikleri geliştirebilmekte midir?	<b>Evet</b> <b>Hayır</b>
	21. Dış paydaşların sivil toplum kuruluşunun amaç ve ilkelerini anlamalarının ve içselleştirmelerinin sağlanabilmesi için gerekli bilgi, doküman, eğitim vb. gibi desteği sağlanmakta mıdır?	<b>Evet</b> <b>Hayır</b>
	22. Bağışçıların desteklerinin sivil toplum kuruluşunun amaçları dâhilinde kullanılıp kullanılmadığı, sağlanan bağışlarla sürdürülen projelerin durumu vb. hakkındaki soruları belgelere dayalı olarak açıklıkla yanıtlanmakta mıdır?	<b>Evet</b> <b>Hayır</b>

## KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK

Kamuyu Aydınlatma Esasları ve Araçları	1. Sivil toplum kuruluşu yönetim kurulu, bilgilendirme politikası olarak adlandırılabilir ilkeler bütününi hazırlamış mıdır?	<b>Evet</b> <b>Hayır</b>
	2. Sivil toplum kuruluşu oluşturduğu etik kuralları bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuoyu ile paylaşılmış mıdır?	<b>Evet</b> <b>Hayır</b>
	3. Sivil toplum kuruluşunun internet sitesi var mıdır?	<b>Evet</b> <b>Hayır</b>
	4. Kamunun aydınlatılmasında, sivil toplum kuruluşuna ait internet sitesi aktif olarak kullanılmakta mıdır?	<b>Evet</b> <b>Hayır</b>
	5. Sivil toplum kuruluşunun internet sitesinde; bağış, yardım yöntemleri ve banka hesap numaraları dikkat çekecek biçimde yer almakta mıdır?	<b>Evet</b> <b>Hayır</b>
	6. Sivil toplum kuruluşunun internet sitesinde; üyelik, gönüllülük gibi bilgi ve açıklamalara dikkat çekecek şekilde yer verilmekte midir?	<b>Evet</b> <b>Hayır</b>
	7. Sivil toplum kuruluşunun internet sitesinde, son durum itibarıyla yönetim yapısı bilgileri yer almakta mıdır?	<b>Evet</b> <b>Hayır</b>
	8. Sivil toplum kuruluşu internet sitesinde, sivil toplum kuruluşu tüzüğü/resmî senedinin son hali yer almakta mıdır?	<b>Evet</b> <b>Hayır</b>
	9. Sivil toplum kuruluşu internet sitesinde, yönetim kurulu faaliyet raporlarına yer verilmekte midir?	<b>Evet</b> <b>Hayır</b>
	10. Sivil toplum kuruluşu internet sitesinde, periyodik mali tablo ve raporlara yer verilmekte midir?	<b>Evet</b> <b>Hayır</b>

## II. MENFAAT SAHIPLERİ

	11. Sivil toplum kuruluşunun antetli kâğıdında internet sitesinin adresi yer almakta mıdır?	<b>Evet</b> <b>Hayır</b>
	12. Sivil toplum kuruluşu bağış yapan konumunda iken kurul üyesi/yöneticinin aynı zamanda bağış toplayan başka bir sivil toplum kuruluşunun kurul üyesi/genel müdürü olması halinde hemen kamuya açıklanmakta mıdır?	<b>Evet</b> <b>Hayır</b>
Kamunun Aydınlatılmasında Periyodik Mali Tablo ve Raporlar	13. Sivil toplum kuruluşunun mali tabloları ve dipnotları mevcut mevzuat ve uluslararası muhasebe standartları çerçevesinde profesyonel muhasebe uzmanları ve/veya YMM tarafından hazırlanmakta mıdır?	<b>Evet</b> <b>Hayır</b>
	14. Sivil toplum kuruluşunun mali tabloları ve dipnotları bağımsız denetim şirketleri tarafından denetlenmekte midir?	<b>Evet</b> <b>Hayır</b>
	15. Sivil toplum kuruluşu yıllık faaliyet raporu hazırlanmakta mıdır?	<b>Evet</b> <b>Hayır</b>
	16. Sivil toplum kuruluşu yıllık faaliyet raporunda sivil toplum kuruluşu ile yönetim, kamu kurum ve kuruluşları ve diğer sivil toplum kuruluşları arasında çıkan çıkar çatışmaları ve çıkar çatışmalarını önlemek için uygulanan politikalar yer almakta mıdır?	<b>Evet</b> <b>Hayır</b>
	17. İlgili yasa gereğince sivil toplum kuruluşu gelirlerinin toplanmasında kullanılacak alındı belgelerinin seri ve sıra numaralarının basım işini gerçekleştiren basımevi tarafından onbeş gün içinde mülki idare amirliğine bildirmek yükümlülüğü gözetilmekte midir?	<b>Evet</b> <b>Hayır</b>
	18. Denetime yetkili otoritelerce, ilgili yasa ve yönetmelik hükümlerine aykırılık tespit edilmesi halinde, konusu suç teşkil etmeyen hata ve noksanlıkların mülki idare amirinin yazılı istemi üzerine, sivil toplum kuruluşu tarafından otuz gün içerisinde giderilmesi konusunda özen gösterilmekte midir?	<b>Evet</b> <b>Hayır</b>
	19. Sivil toplum kuruluşu yılsonu itibarıyla faaliyetlerini, gelir ve gider işlemlerinin sonuçlarını düzenleyecekleri beyanname ile Nisan ayı sonuna kadar mülki idare amirliğine vermek yükümlülüğünü zamanında yerine getirebilmekte midir?	<b>Evet</b> <b>Hayır</b>
Kamuya Açıklanması Gereken Önemli Olay ve Gelişmeler	20. Sivil toplum kuruluşunun finansal durumuna ve/veya faaliyet sonuçlarına olan etkisi nedeniyle faaliyetlerinin bir bölümü veya tamamının dışarıdan kişi veya kuruluşlarca yerine getirilmesi (faaliyet aktarımı) konusunda bir anlaşma/işbirliği yapılması hususu derhal kamuoyuna açıklanmakta mıdır?	<b>Evet</b> <b>Hayır</b>
	21. Sivil toplum kuruluşunun finansal durumuna ve/veya faaliyet sonuçlarına olan etkisi nedeniyle gelirlerinin oluşumunda bir bağışçısı, partneri, tedarikçisi, gönüllüler grubu ile olan ilişkisinin bir önceki döneme göre önemli ölçüde azalması/artması veya sona ermesi hususu kamuoyuna açıklanmakta mıdır?	<b>Evet</b> <b>Hayır</b>

Menfaat Sahiplerine İlişkin Sivil Toplum Kuruluşu Politikası	1. Sivil toplum kuruluşunun kurumsal yönetim uygulamaları, menfaat sahiplerinin mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle düzenlenen haklarını garanti altına alınmakta mıdır?	<b>Evet</b> <b>Hayır</b>
	2. Yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler sivil toplum kuruluşunun amacına ulaşmasını sağlamak üzere edinilen bağışları piyasa koşulları veya piyasa koşulları üzerinde gelir getirecek biçimde değerlendirmekte midir?	<b>Evet</b> <b>Hayır</b>
	3. Yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler sivil toplum kuruluşunun, edinilen bağışları amacına uygun, maksimum fayda elde edilebilecek şekilde, sivil toplum kuruluşunun malvarlığının gereksiz olarak azalmasına neden olmaksızın ve herhangi bir şüpheye yer vermeksizin değerlendirebilmekte midir?	<b>Evet</b> <b>Hayır</b>
	4. Bağışçılardan ve tedarikçilerden edinilen mal ve hizmet şeklindeki yardımların, yararlanıcılar arasında dil, din, siyasi görüş vb. gibi ayırım yapılmaksızın adil bir biçimde kullanıcıların hizmetine tahsisi temin edilmekte midir?	<b>Evet</b> <b>Hayır</b>
	5. Yararlanıcıların sivil toplum kuruluşunun sağladığı olanaklardan faydalanabilme koşulları tüziik/resmî senet ve/veya iç prosedürlerle düzenlenmiş midir?	<b>Evet</b> <b>Hayır</b>
	6. Yararlanıcılara sağlanan desteklerin onların gerçek ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olması ve bu ihtiyacın tam da gerekli olduğu zamanda karşılanması hususuna dikkat edilmekte midir?	<b>Evet</b> <b>Hayır</b>
	7. Yararlanıcıların süreç içinde sivil toplum kuruluşunun amaç ve faaliyetlerine dâhil edilerek en azından gönüllü olarak sivil toplum kuruluşunu desteklemesi sağlanabilmekte midir?	<b>Evet</b> <b>Hayır</b>
İnsan Kaynakları Politikası	8. Sivil toplum kuruluşunun insan kaynakları politikası var mıdır?	<b>Evet</b> <b>Hayır</b>
	9. Personel alımına ilişkin kriterler yazılı olarak belirlenmiş ve bu kriterlere uyulmakta mıdır?	<b>Evet</b> <b>Hayır</b>
	10. Sivil toplum kuruluşu çalışanlar için güvenli çalışma ortamı ve koşullarını sağlayıp ve bu ortam ve koşullarda sürekli olarak iyileştirme yapmaktadı mıdır?	<b>Evet</b> <b>Hayır</b>
	11. Sivil toplum kuruluşu çalışanlar arasında ırk, din, dil ve cinsiyet ayrımı yapılmaması, insan haklarına saygı gösterilmesi ve çalışanların şirket içi fiziksel, ruhsal ve duygusal kötü muamelelere karşı korunması için önlemler alınmakta mıdır?	<b>Evet</b> <b>Hayır</b>

## III. YÖNETİM KURULU ve YÖNETİCİLER

Etik İlke ve Kurallar	12. Sivil toplum kuruluşu yönetim kurulu şirketin etik ilke ve kurallarını oluşturmuş mudur?	Evet Hayır
	13. Sivil toplum kuruluşu yönetim kurulu tarafından oluşturulan etik kurallar genel kurul bilgisine sunulmuş mudur?	Evet Hayır
	14. Etik kurallar; sivil toplum kuruluşunun belirlenen hedef kitlenin ihtiyaçlarına cevap verebilen sürdürülebilir kalkınma hedefiyle yerel/ulusal/global topluluklar, diğer sivil toplum kuruluşları ve kurum ve kuruluşlarla işbirliklerinin çerçevesini içermekte midir?	Evet Hayır
	15. Etik kurallar; sivil toplum kuruluşunun çalışmalarında tarafsız davranacağı, içsel ve dışsal tüm etkinliklerinde çeşitliliği, cinsiyet eşitliğini ve dengesini, adaleti ve ayrımcılık yapmama-yı destekleyen politikaları benimseyeceği hususlarını içermekte midir?	Evet Hayır
	16. Etik kurallar; sivil toplum kuruluşunun; misyon, politika ve etkinliklerinin dürüstlük, şeffaflık ve açıklık ilkelerine dayandığı ve bununun taahhüt olarak benimsendiği hususunu içermekte midir?	Evet Hayır
	17. Etik kurallar; çalışanlar ve diğer hizmet veren kişiler tarafından yapılması olası rüşvet ve yolsuzlukları engelleyecek önlemleri ve anılan davranışlara ilişkin yaptırımları içermekte midir?	Evet Hayır
	18. Etik kurallarda yönetim kurulu üyelerinin sivil toplum kuruluşunda aldığı görev dolayısıyla oluşabilecek baskılara boyun eğmeyeceği ve maddi menfaatleri kabul etmeyeceği hususuna yer verilmekte midir?	Evet Hayır

Yönetim Kurulunun Oluşumu ve Seçimi	1.Yönetim kurulu üyeliğine prensip olarak; sivil toplum kuruluşunun amaçlarını gerçekleştirilmesine katkıda bulunabilecek, yüksek bilgi ve beceri düzeyine sahip, nitelikli, toplumda saygınlığı ve tanınırlığı olan kişilerin aday gösterilmesi sağlanıyor mu?	Evet Hayır
	2.Yönetim kurulu üyeliği seçimine ilişkin genel esaslar sivil toplum kuruluşu tüzüğü/resmi senedi ve/veya iç düzenlemelerde yer alıyor mu?	Evet Hayır
	3.Yönetim kurulu üye sayısı, yönetim kurulu üyelerinin verimli ve yapıcı çalışmalar yapmalarına, hızlı ve rasyonel kararlar almalarına ve komitelerin oluşumu ve çalışmalarını etkin bir şekilde organize etmelerine olanak sağlayacak şekilde belirleniyor mu?	Evet Hayır
Yönetim Kurulunun Temel Fonksiyonları	4. Sivil toplum kuruluşunun misyon/vizyonu yönetim kurulu tarafından belirlenip kamuoyu ile paylaşılıyor mu?	Evet Hayır
	5. Yönetim kurulu, sivil toplum kuruluşunun amacını, üyeler, yararlanıcılar, gönüllüler, bağışçılar, medya ve personeli içine alacak şekilde çeşitli paydaşlar için açık, bilgilendirici ve motive edici şekilde sunmakta mıdır?	Evet Hayır
	6. Yönetim kurulu, sürekli ve etkin bir şekilde, sivil toplum kuruluşunun hedeflerine ulaşma derecesini, faaliyetlerini ve geçmiş performansını gözden geçiriyor mu?	Evet Hayır
	7.Yönetim kurulu, sivil toplum kuruluşunun karşı karşıya kalabileceği risklerin etkilerini en aza indirebilecek bir risk yönetim ve iç kontrol mekanizmasını oluşturup etkin çalışmasını sağlamakta mıdır?	Evet Hayır
	8.Yönetim kurulu, kuruluşun mali işleyişini izleyerek, kaynakların geliştirilmesini sağlayarak ve kaynakların harekete geçirilmesine destek olarak kuruluşa uygun insan kaynağı, maddi ve mali kaynaklar sağlayabilmekte midir?	Evet Hayır
	9.Yönetim kurulu sivil toplum kuruluşunu toplumda tanıtmayı sağlamakta ve üyeler, bağışçılar, yararlanıcılar ve diğer paydaşlar arasında bir bağ kurmakta mıdır?	Evet Hayır
	10.Yönetim kurulu görev ve sorumluluklarını sağlıklı olarak yerine getirmek amacıyla komiteler oluşturmuş mudur?	Evet Hayır
	11.Kuruluşun idare organı (ya da organları) kuruluşun ana belgelerinde (örn, tüzük, resmî senet vb.) kanunen geçerli olarak tanımlanmış, bu organların yetki ve amaçları konusunda net düzenlemeler yapılmış mıdır?	Evet Hayır

Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları ile görev ve sorumlulukları	12.Yönetim kurulu, sivil toplum kuruluşunun çeşitli paydaşlarını temsil ettiğinden, liderliğin ortak yürütülmesini, kuruluşun amacına odaklanmasını ve sivil toplum kuruluşunun belli kişi ve grupların özel gündemlerine hizmet etmemesini sağlamakta mıdır?	<b>Evet Hayır</b>
	13.Yönetim kurulu üyelerinin sivil toplum kuruluşunu önemli ölçüde etkileyen gelişmelerden zamanında ve doğru bir şekilde bilgilendirilmesini sağlayacak mekanizmalar oluşturulmuş mudur?	<b>Evet Hayır</b>
	14.Yönetim kurulu üyeleri görev ve sorumluluklarını yerine getirirken yöneticiler ile sürekli ve etkin işbirliği yapmakta mıdır?	<b>Evet Hayır</b>
	15.Yönetim kurulu genel kurul toplantılarının mevzuata ve sivil toplum kuruluşu tüzüğü/resmî senedine uygun olarak yapılmasını sağlamakta ve genel kurul kararlarını yerine getirmekte mi?	<b>Evet Hayır</b>
	16.Yönetim kurulu organizasyon yapısının güniün koşullarına cevap vermesini teminen gerekli önlemleri almakta mıdır?	<b>Evet Hayır</b>
	17.Yönetim kurulu önceki dönemde görev yapan yönetim kurulunun faaliyetlerini incelemiş midir?	<b>Evet Hayır</b>
	18.Yönetim kurulu komitelerin çalışma esaslarını belirlemede etkin ve verimli çalışmalarını sağlamakta mıdır?	<b>Evet Hayır</b>
	19.Yönetim kurulu toplantılarında gündemde yer alan konuların açıkça ve her yönü ile tartışılmasına, yönetim kurulu üyesinin toplantılarda muhalif kaldığı konulara ilişkin makul ve ayrıntılı karşı oy gerekçesinin karar zaptına geçirilmesine ve yazılı olarak denetçilerine iletilmesine olanak tanınıyor mu?	<b>Evet Hayır</b>
	20.Yönetim kurulu, seçimi izleyen bir ay içinde yapılan ilk toplantıda, yönetim kurulu başkanı ve başkan vekilinin yanı sıra, görev dağılımı ve komitelerin oluşturulmasına yönelik kararlarını alıyor mu?	<b>Evet Hayır</b>
	21.Yönetim kurulu üyeleri prensip olarak her toplantıya katılıyorlar mı?	<b>Evet Hayır</b>
	22.Yönetim kurulu düzenli olarak ve önceden planlandığı şekilde en az ayda bir defa; gerekli görülen hallerde bu süreye bağlı olmadan ve gecikmeksizin toplanıyor mu?	<b>Evet Hayır</b>
	23.Yönetim kurulu toplantılarında her üyenin bir oy hakkı bulunuyor mu?	<b>Evet Hayır</b>
	24.Yönetim kurulu toplantı ve karar nisabı sivil toplum kuruluşu tüzüğü/resmî senet ve/veya iç düzenlemelerde yer alıyor mu?	<b>Evet Hayır</b>
	25.Yönetim kurulu toplantıları ile ilgili dokümanların düzenli bir şekilde tutulması amacıyla tüm yönetim kurulu üyelerine hizmet vermek üzere yönetim kurulu başkanına bağlı bir sekreteryaya oluşturuldu mu?	<b>Evet Hayır</b>

Yönetim Kuruluna Sağlanan Mali Haklar	26.Yönetim kurulu üyelerinin gönüllü olarak hizmet etme isteği taşıdığı kabul edildiğinden prensip olarak ücret ödenmemesi hususu benimsenmekte midir?	<b>Evet Hayır</b>	
	27.Kurul üyelerinin, görevlerini yerine getirirken yaptıkları masraflar ile seyahat, konaklama, özel eğitimler ve benzeri harcamalarının ödenme kriterleri yazılı olarak belirlenmiş midir?	<b>Evet Hayır</b>	
Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı	28.Sivil toplum kuruluşu içinde bulunduğu durum ve gereksinimlerine uygun olarak, yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını sağlıklı bir biçimde yerine getirmesini teminen yeterli sayıda komite oluşturuluyor mu?	<b>Evet Hayır</b>	
	29.Komitelerde, en az iki yönetim kurulu üyesinin bulunması sağlanıyor mu?	<b>Evet Hayır</b>	
	30.Komiteler yaptıkları tüm çalışmaları yazılı hale getirip kayıtlı tutuyor mu?	<b>Evet Hayır</b>	
	31.Komite başkanı, yönetim kuruluna, komite toplantısı ertesinde faaliyetleri hakkında yazılı rapor veriyor mu?	<b>Evet Hayır</b>	
	32.Sivil toplum kuruluşu finansal ve operasyonel faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde gözetilmesini teminen denetimden sorumlu komite kurmuş mudur?	<b>Evet Hayır</b>	
	33.Bağımsız denetim kuruluşunun seçimi, denetim sözleşmelerinin hazırlanarak bağımsız denetim sürecinin başlatılması ve bağımsız denetim kuruluşunun her aşamadaki çalışmaları denetimden sorumlu komitenin gözetiminde gerçekleştiriliyor mu?	<b>Evet Hayır</b>	
	34.Denetimden sorumlu komite, en az üç ayda bir toplantı yapıyor mu?	<b>Evet Hayır</b>	
	35.Kurumsal yönetim ilkelerine uyumunu izlemek, bu konuda iyileştirme çalışmalarında bulunmak ve yönetim kuruluna öneriler sunmak üzere kurumsal yönetim komitesi oluşturuldu mu?	<b>Evet Hayır</b>	
	Üyelerin Sorumlulukları	36.Her üye, sivil toplum kuruluşunun gönüllülük esasına dayalı sosyal-toplumsal hizmet kuruluşu olduğunun bilincinde olarak sivil toplum kuruluşunun amacına uygun davranmakta mıdır?	<b>Evet Hayır</b>
		37. Sivil toplum kuruluşu tüzüğünde düzenlenen veya tüzük-te düzenleme yoksa dahi üyeler, sivil toplum kuruluşu amacının gerçekleşmesi ve borçlarının karşılanması için zorunlu ödentilere eşit olarak katılmakta mıdır?	<b>Evet Hayır</b>
Yöneticiler	38.Yöneticiler şirket işlerinin; misyon, vizyon, hedefler, stratejiler ve politikalar çerçevesinde yürütülmesini sağlıyor mu?	<b>Evet Hayır</b>	
	39.Sivil toplum kuruluşunun çıkarlarını koruyabilmek için yönetim kurulu tarafından yapılan görevlendirmeler dışında, icra başkanı/genel müdür, sivil toplum kuruluşu dışında başka bir görev üstleniyor mu?	<b>Evet Hayır</b>	

**Değerlendirme Tablosu**

Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri dikkate alınarak hazırlanan değerlendirme sisteminde hesaplama için kullanılacak katsayılar aşağıda yer almaktadır;

Pay Sahipleri	Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık	Menfaat sahipleri	Yönetim kurulu
%25 ağırlığa sahiptir, bu bölümde 22 soru yer almaktadır. Her bir uygulamanın oluşacak kurumsal yönetim notuna etkisi 1.1364 puan olarak hesaplanmaktadır.	%25 ağırlığa sahiptir, bu bölümde 21 soru yer almaktadır. Her bir iyi uygulamanın kurumsal yönetim notuna etkisi 1.1905 puan olarak hesaplanmaktadır.	%15 ağırlığa sahiptir, ilgili bölümde 18 soru bulunmaktadır. Her bir iyi uygulamanın kurumsal yönetim notuna etkisi 0.8333 puandır.	%35 ağırlığa sahiptir, 39 soru ile değerlendirme yapılmaktadır. Her bir iyi uygulamanın kurumsal yönetim notuna etkisi 0.8974 puandır.

**Doğrulama;**

Pay sahipleri  $22 \times 1.1364 = 25$

Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık  $21 \times 1.1905 = 25$

Menfaat sahipleri  $18 \times 0.8333 = 15$

Yönetim Kurulu  $39 \times 0.8974 = 35$

**Toplam 100 Puan**

**Kurumsal Yönetim Notlarının Değerlendirmesi**

7-10 arası	5-7 arası	1-5 arası
<i>Sivil toplum kuruluşu kurumsal yönetim ilkelere büyük ölçüde uyum sağlamıştır. İç kontrol sistemleri oluşturulmuş ve çalışmaktadır. Sivil toplum kuruluşu için oluşabilecek riskler tespit edilmiş ve aktif şekilde kontrol edilmektedir. İç Paydaşların hakları adil şekilde gözetilmektedir. Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık faaliyetleri ileri düzeydedir. Menfaat sahiplerinin hakları adil şekilde gözetilmektedir. Yönetim kurulu yapısı ve çalışma koşulları kurumsal yönetim ilkelerine uyumludur.</i>	<i>Kurumsal Yönetim İlkelerine orta düzeyde uyum sağlamıştır. İç kontrol sistemleri orta düzeyde oluşturulmuş ve çalışmakta fakat iyileştirme gereksinimi vardır. Sivil toplum kuruluşu için oluşabilecek riskler tespit edilmiş iyileştirmeye gereksinim bulunmaktadır. İç paydaşların hakları gözetilmekle beraber iyileştirmeye ihtiyacı vardır. Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık faaliyetleri gözetilmekle beraber iyileştirmeye ihtiyacı vardır. Menfaat sahiplerinin hakları gözetilmekle beraber iyileştirmeye ihtiyacı vardır. Yönetim kurulu yapısı ve çalışma koşullarında bazı iyileştirme gereksinimleri vardır.</i>	<i>Kurumsal Yönetim İlkelerine asgari düzeyde uyum sağlamıştır. İç kontrol sistemleri asgari düzeyde oluşturulmuş tam ve etkin değildir. Sivil toplum kuruluşu için oluşabilecek riskler tam tespit edilememiş, henüz kontrol altına alınamamıştır. İç paydaşların hakları, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahiplerinin hakları, yönetim kurulunun yapısı ve çalışma koşullarında, Kurumsal yönetim ilkelerine göre önemli düzeyde iyileştirmelere gereksinim vardır.</i>



## Kaynakça

- TKYD & Deloitte “Nedir Bu Kurumsal Yönetim?”, Kurumsal Yönetim Serisi, 2006
- TKYD “Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi”, 2010
- TKYD “Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi” 2010
- Dr. Yılmaz Argüden & Pınar Ilgaz, “Gönüllü Kuruluşların Yönetimi”, ARGE Danışmanlık Yayınları, 2006
- Dr. Yılmaz Argüden, “Yönetim Kurulu Sırları”, Rota Yayınları, 2007
- Dr. Yılmaz Argüden, “Boardroom Secrets”, Palgrave MacMillan, 2009
- Dr. Yılmaz Argüden, Keys to Governance, Palgrave MacMillan, 2011
- Sait Gözüm, YK 101 - Yönetim Kurulu Üyesinin El Kitabı, 2012
- TÜSİAD, Sivil Toplum Kuruluşları Yönetişim Rehberi, 2007
- TÜSİAD, Yönetim Kurulları İçin Kurumsal Yönetim Prensipleri, 2010
- TÜSEV, Civil Society in Turkey, 2011
- Gürcan Banger, Sivil Toplum Örgütleri İçin Yönetişim Rehberi, 2011
- Erdal Yıldırım, Bana Yönetim Kurulunu Söyle, Sana Kim Olduğunu Söyleyeyim, 2012
- CIPE, Governance Guide for Business Associations, 2011
- CIPE, Business Associations for the 21st Century, 1997
- OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2004
- SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2010
- T.C. İçişleri Bakanlığı İnternet Sitesi

