

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**VAKIFLAR İÇİN STRATEJİK BİR KARAR MODELİNİN
GELİŞTİRİLMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Gülçin ERMİŞ**

**Anabilim Dalı: Endüstri Mühendisliği
Programı: Endüstri Mühendisliği**

HAZİRAN 2009

**VAKIFLAR İÇİN STRATEJİK BİR KARAR MODELİNİN
GELİŞTİRİLMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Gülçin ERMİŞ
(507071113)**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 04 Mayıs 2009
Tezin Savunulduğu Tarih : 01 Haziran 2009**

**Tez Danışmanı : Doç. Dr. Y. İlker TOPÇU
Diğer Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Demet BAYRAKTAR (İTÜ)
Öğr. Gör. Dr. Cahit Ali BAYRAKTAR
(İTÜ)**

HAZİRAN 2009

ÖNSÖZ

Günümüzde kar amacı gütmeyen işletmelerin sayıları ve toplumdaki rolleri eskiye oranla çok daha önemli bir boyuta ulaşmıştır. Üçüncü sektörde yer alan kuruluşların bu derece yaygınlaştığı bir ortamda, bu kuruluşlar varlıklarını devam ettirebilmek için, toplum kaynaklarını etkin kullanmanın ve yürüttükleri programlarla etkili sonuçlara ulaşabilmenin yollarını araştırmaya başlamışlardır.

Bu çalışmanın amacı, kar amacı gütmeyen işletme kategorisinde yer alan kuruluşlar olan vakıfların yönetim stratejilerinin geliştirilmesi için bir karar modelinin temel yapısını oluşturmaktır. Bağışçılar ve toplum gibi vakıf çalışmalarını doğrudan etkileyen paydaşların talepleri doğrultusunda uygulanacak stratejik yaklaşımların geliştirilebilmesi amacıyla bu gruplara odaklanılarak yapılan detaylı bir araştırma ve çeşitli vakıf çalışanları ile yapılan görüşmeler, bu karar modelinde yer alacak olan etkenlerin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır.

Bu çalışmayı yapmam konusunda beni destekleyen ve çalışma süresince beni yönlendiren sayın hocam Doç. Dr. Y.İlker Topçu'ya, yüksek lisans eğitimim boyunca bana sağladığı maddi katkılardan dolayı TÜBİTAK'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Mayıs, 2009

Gülçin Ermiş

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	v
KISALTMALAR	ix
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xi
ŞEKİL LİSTESİ	xiii
ÖZET	xv
SUMMARY.....	xvii
1. GİRİŞ	1
2. KAR AMACI GÜTMİYEN İŞLETMELER	3
2.1 Kar Amacı Gütmeyen İşletmelerin Tanımlanması	3
2.2 Kar Amacı Gütmeyen İşletmelerin Sınıflandırılması.....	5
2.3 Kar Amacı Gütmeyen İşletmelerde Stratejik Yönetim	8
2.4 Kar Amacı Gütmeyen İşletmelerde Stratejik İlişkiler.....	30
3. KAR AMACI GÜTMİYEN KURULUŞLAR OLARAK VAKIFLAR.....	45
3.1 Vakıf Kavramı.....	45
3.2 Vakıfların Sınıflandırılması	45
3.3 Vakıfların Kar Amacı Gütmeyen İşletmelerle İlişkileri	53
3.4 Vakıflarda Hibe Verme	56
3.4.1 Hibe veren vakıflar	56
3.4.1.1 Fon aktarılan alanlarla ilgili genel eğilimler	56
3.4.1.2 Uluslar arası alanda fon aktarılan alanlarla ilgili genel eğilimler	63
3.4.1.3 Hibe vermede sosyal yatırım fonlarının eğilimleri	66
3.4.1.4 Hibe vermede şirket vakıflarının eğilimleri	69
3.4.1.5 Hibe vermede aile vakıflarının eğilimleri	73
3.4.2 Vakıflar tarafından verilen hibe türleri ve hibe verilen alanlar.....	75
3.4.2.1 Hibe türleri	75
3.4.2.2 Kapasite geliştirme amacıyla verilen hibeler	79
3.4.2.3 Kamu politikaları alanında verilen hibeler	83
3.4.2.4 Toplumsal sorunların çözümü için verilen hibeler	84
3.4.3 Hibe vermede stratejik yaklaşımlar.....	92
3.4.3.1 Hibe verme kararlarında vakıfların ikilemleri	92
3.4.3.2 Sosyal yatırım fonlarında hibe verme stratejileri	94
3.4.3.3 Uzun dönemli proaktif hibe kararlarında seçim kriterleri	96
3.4.3.4 Uluslar arası alanda hibe vermede karar süreci	98
3.4.3.5 Kamu politikaları alanında hibe verme stratejileri	100
3.4.4 Hibe vermede vakıfların öncelikleri: Sektörden örnekler	101
3.4.5 Vakıflar tarafından hibe vermeden yapılan yardım aktiviteleri.....	127
3.4.6 Vakıflar tarafından yürütülen programların etki alanları	134
3.5 Fon Toplama	138
3.5.1 Fon sağlayıcılar	139
3.5.2 Bağışçılara sunulan finansal bilgilerin bağışçı kararlarına etkisi.....	141
3.5.2.1 Finansal bilgi paylaşımında özel sektör standartlarını kullanma	144

3.5.2.2 Finansal bilgi paylaşımında özelleştirilmiş standartlar kullanma	145
3.5.2.3 Belirli bir muhasebe uygulaması kullanmama	147
3.5.2.4 Bağışçı kararlarında etkili olan finansal ölçütler	148
3.5.3 Fon çekme amacıyla vakıflar tarafından gerçekleştirilen uygulamalar ..	152
3.5.3.1 Vakıflar tarafından kabul edilen bağış türleri	156
3.5.3.2 Sosyal yatırım fonlarında oluşturulan bağışçı fonları	157
3.5.3.3 Sosyal yatırım fonlarında bağışçılara sunulan hizmetler	161
3.5.4 Bağışçıların bağış yapma isteklerini etkileyen faktörler	172
3.5.5 Kar amacı gütmeyen işletmelerde bağışçı kontrolüne izin verme.....	176
3.5.6 Bağış kararlarında sosyal ve kişisel normların etkileri	177
3.6 Vakıflarda Etkililik	181
3.6.1 Kaynak kazanımı ve hibe verme performansı	181
3.6.1.1 Vakıf yoğunluğu	183
3.6.1.2 Pazar genişliği	184
3.6.1.3 Kalıcı sınırlanmamış fonlar	185
3.6.1.4 Kurul performansı	186
3.6.2 Toplumsal etki	186
3.6.3 Etkinin hibe alanlar tarafından değerlendirilmesi.....	189
3.6.4 Farklı vakıf türlerinde etkililik	197
3.6.5 Vakıfların karar süreçlerinin etkililiği.....	198
3.7 Performans Ölçümü	200
3.7.1 Başarı tanımlamaları	200
3.7.2 Performans göstergeleri.....	204
3.7.3 Performans ölçümünde kullanılan mantıksal modeller.....	211
3.8 Türkiye’de Kar Amacı Gütmeyen İşletmeler ve Vakıflar.....	218
3.8.1 Kar amacı gütmeyen işletmeler	218
3.8.2 Kar amacı gütmeyen işletmelerin sınıflandırılması	221
3.8.3 Vakıflar.....	223
3.8.4 Vakıfların sınıflandırılması	224
3.8.5 Diğer sektörlerle ilişkiler.....	226
3.8.6 Finansman ve kaynak dağıtımı	232
3.8.6.1 Fon toplama	235
3.8.6.2 Hibe dağıtımı	245
3.8.6.3 Kaynakların kullanıldığı alanlar	248
3.8.7 Türkiye’de sivil toplumun geliştirilmesi gereken yönleri	250
3.8.7.1 Olumlu yönler	250
3.8.7.2 Olumsuz yönler	251
3.8.7.3 Eksikliklerin giderilmesi için yapılması gerekenler	252
3.8.7.4 Türkiye’de sosyal yatırım fonları	257
4. ÖNERİLEN MODEL VE UYGULAMA.....	265
4.1 Fon Kullanımı Kararlarını Etkileyen Faktörler	266
4.1.1 Programın kuruma getirileri	266
4.1.2 Sosyal yarar ve finansal geri dönüş	266
4.1.3 Programın özellikleri.....	269
4.1.4 Fon sağlayıcıların ya da bağışçıların etkileri.....	271
4.1.5 Paydaşların etkileri.....	272
4.1.6 Programın yarar sağlayacağı alan	273
4.1.7 Hedef kitle	274
4.2 Toplanan Fonları Arttırmada Etkili Faktörler	275
4.2.1 Bağışçıların vakfa bağış yapma isteğini etkileyen faktörler	275

4.2.2 Vakfa yapılan bağış miktarını etkileyen faktörler.....	276
4.2.3 Fon çekme amaçlı vakıf uygulamaları	276
4.2.4 Tercih edilen bağış yöntemleri.....	278
4.2.5 Bağışçı kararlarını etkileyen finansal ölçütler	278
4.2.6 Fon sağlayıcılar	279
4.2.7 Vakıf gelirleri.....	280
4.2.8 Programların uygulama alanları.....	281
4.2.9 Bağışçıların destekledikleri gider türleri	281
4.2.10 Bağış biçimleri	282
4.2.11 Yürütülen projelerin özellikleri.....	282
4.2.12 Vakıfların etkililikleri konusundaki bağışçı kriterleri	283
4.3 Anket sonuçları	284
4.3.1 Kaynak kullanımı ile ilgili sonuçlar	285
4.3.2 Fon toplama ile ilgili sonuçlar	310
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	341
KAYNAKLAR.....	345
EKLER.....	351
ÖZGEÇMİŞ.....	363

KISALTMALAR

AÇEV	: Anne Çocuk Eğitim Vakfı
ADA	: Austrian Development Agency
ADC	: Austrian Development Cooperation
AFP	: Association of Fundraising Professionals
CEP	: Center for Effective Philanthropy
CIVICUS	: Dünya Sivil Katılım Topluluğu
COF	: Council on Foundations
EFC	: European Foundation Center
FSG	: Foundation Strategy Group
IRS	: Internal Revenue Service
GXF	: Grassroots Exchange Fund
LPFCH	: Lucile Packard Foundation for Children's Health
MCN	: Minnesota Council of Nonprofits
PBF	: Philadelphia Bar Foundation
STEP	: Sivil Toplum Endeksi Projesi
STGP	: Sivil Toplum Geliştirme Programı
STK	: Sivil Toplum Kuruluşu
TPF	: Turkish Philanthropic Fund
TÜSEV	: Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı
UNDP	: Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 3.1 : Avrupa’da vakıf türleri (EFC, 2003)	46
Çizelge 3.2 : (devam) Avrupa’da vakıf türleri (EFC, 2003).....	47
Çizelge 3.3 : (devam) Avrupa’da vakıf türleri (EFC, 2003).....	48
Çizelge 3.4 : (devam) Avrupa’da vakıf türleri (EFC, 2003).....	49
Çizelge 3.5 : Farklı sektörlerde şirket vakıfları tarafından yapılan bağış miktarları ve oranları(Mukai, 2008a).....	73
Çizelge 3.6 : Kamu politikaları alanında hibe veren vakıfların kapasite geliştirme için kullandıkları fon oranları(Mandeville, 2007).....	82
Çizelge 3.7 : Bir sosyal yatırım fonunda bağışçılar için oluşturulan fon türleri (Url-15).....	158
Çizelge 3.8 : Verilen hibelerin ve hibe süreçlerinin değerlendirilmesi (CEP, 2006)	190
Çizelge 3.9 : Türkiye’de sivil toplum kuruluşlarının çeşitleri (CIVICUS STEP, 2006)	222
Çizelge 3.10 : Cumhuriyet döneminde kurulan vakıfların dağılımları(Aydın, 2006)	225
Çizelge 3.11 : Kamu vakıflarının dağılımı (Aydın, 2006)	226
Çizelge 3.12 : Devletle diyaloga giren STK türleri (CIVICUS STEP, 2006)	227
Çizelge 3.13 : Vakıfların devletle işbirliği yaptıkları alanlar (CIVICUS STEP)	227
Çizelge 4.1 : Programın kuruma getirileri	286
Çizelge 4.2 : Sosyal yarar ve finansal geri dönüş	288
Çizelge 4.3 : Finansal yararı negatif programlara uygulanan stratejiler	291
Çizelge 4.4 : Programın özellikleri	294
Çizelge 4.5 : Fon sağlayıcıların etkileri.....	299
Çizelge 4.6 : Paydaşların etkileri	302
Çizelge 4.7 : Programın yarar sağlayacağı alan	304
Çizelge 4.8 : Yararlanıcılar	307
Çizelge 4.9 : Bağışçıların vakfa bağış yapma isteğini etkileyen faktörler	310
Çizelge 4.10 : Vakfa yapılan bağış miktarını etkileyen faktörler	315
Çizelge 4.11 : Fon çekme amaçlı vakıf uygulamaları	317
Çizelge 4.12 : Tercih edilen bağış yöntemleri	320

Çizelge 4.13 : Bağışçı kararlarını etkileyen finansal ölçütler	322
Çizelge 4.14 : Fon sağlayıcılar	326
Çizelge 4.15 : Vakıf gelirleri	328
Çizelge 4.16 : Programların uygulama alanları	330
Çizelge 4.17 : Bağışçıların destekledikleri gider türleri	333
Çizelge 4.18 : Bağış biçimleri	335
Çizelge 4.19 : Yürütülen projelerin özellikleri.....	336
Çizelge 4.20 : Vakıfların etkililiği	338

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1 : Program portföyünde yer alan programlar ve bunlara uygulanan stratejiler (Gruber ve Mohr, 1982).....	11
Şekil 2.2 : Kar amacı gütmeyen bir müzenin programları üzerinde gösterilen üç boyutlu portföy modeli (Krug ve Weinberg, 2004)	12
Şekil 2.3 : Üç farklı programın para, misyon ve değere olan katkılarının değerlendirilmesi (Krug ve Weinberg, 2004)	15
Şekil 2.4 : Misyon ve para eksenleri birleştirildiğinde ortaya çıkan kategoriler (Krug ve Weinberg, 2004)	16
Şekil 2.5 : Program katkıları ile ilgili iki farklı yöneticinin değerlendirmeleri (Krug ve Weinberg, 2004)	17
Şekil 2.6 : Kar amacı gütmeyen işletmeler için karar verme yöntemi (Rosen, 2005).....	19
Şekil 2.7 : Kar amacı gütmeyen işletmelerde stratejinin boyutları(Rhodes ve Keogan, 2005).....	20
Şekil 2.8 : Organizasyonların paydaşları (Abzug ve Webb,1999).....	35
Şekil 2.9 : Paydaş türleri ve stratejiler (Abzug ve Webb, 1999).....	37
Şekil 2.10 : Genişletilmiş paydaşlar teorisi (Abzug ve Webb, 1999)	38
Şekil 3.1 : Hibe veren vakıflar tarafından çeşitli alanlara aktarılan fon oranları (Lawrence ve Mukai, 2008a)	57
Şekil 3.2 : Hibe verilen vakıflar tarafından çeşitli alanlarda verilen hibe sayıları (Lawrence ve Mukai, 2008a)	57
Şekil 3.3 : Hibe veren vakıfların kar sağlamayan işletmelere sağladıkları destek türleri(Lawrence ve Mukai, 2008a).....	58
Şekil 3.4 : 2006’da farklı vakıf türleri tarafından çeşitli alanlara aktarılan fonlar (Lawrence ve Mukai, 2008b)	60
Şekil 3.5 : 2007’de tüm vakıflar tarafından kullanılan fonlar (Lawrence ve Mukai, 2008c)	60
Şekil 3.6 : Vakıfların hibe verme stratejilerinde 2007 yılına ait değişimler (Lawrence ve Mukai, 2008c).....	62
Şekil 3.7 : Uluslar arası alanda vakıflar tarafından çeşitli konularda kullanılan fon oranları (Renz, 2004).....	65
Şekil 3.8 : Sosyal yatırım fonları tarafından farklı alanlara ayrılan fonlar(Lawrence ve Mukai, 2008b)	67

Şekil 3.9 : Sosyal yatırım fonları tarafından hibe desteğinde bulunulan toplum üyeleri (Lawrence ve Mukai, 2008b).....	68
Şekil 3.10 : Sosyal yatırım fonları tarafından kar amacı gütmeyen işletmeleri desteklemek amacıyla verilen hibeler(Lawrence ve Mukai, 2008)	68
Şekil 3.11 : Şirket vakıfları tarafından çeşitli alanlara ayrılan fonlar (Mukai, 2008a)	69
Şekil 3.12 : Farklı vakıflar tarafından çeşitli alanlara ayrılan fonlar(Mukai, 2008a)	70
Şekil 3.13 : Şirket vakıfları tarafından kar amacı gütmeyen organizasyonlara sağlanan destek türleri (Mukai, 2008a).....	70
Şekil 3.14 : Özel bağış miktarları ve yüzdeleri (Mukai, 2008a).....	72
Şekil 3.15 : Aile vakıfları tarafından çeşitli alanlara aktarılan fonlar(Mukai, 2008b)	74
Şekil 3.16 : Aile vakıfları ve bağımsız vakıflar tarafından sağlanan destek tipleri (Mukai, 2008b)	74
Şekil 3.17 : Aile vakıfları ve bağımsız vakıflar tarafından farklı toplumsal kesimler için ayrılan fon oranları (Mukai, 2008b).....	75
Şekil 3.18 : Kamu politikalarına hibe verme kararlarında yararlanılan model (Coffman, 2008).....	101
Şekil 3.19 : Bağımsız vakıfların yer aldıkları doğrudan yardım aktiviteleri (Renz ve Elias, 2007).....	129
Şekil 3.20 : Bir sosyal yatırım fonunda bağış seçenekleri (Url-15).....	158
Şekil 3.21 : Şartlı bağış fonu seçiminde bağışçı tercihlerini etkileyen faktörler (FSG, 2003a).....	164
Şekil 3.22 : Bağışçıların belirli bağışçı etnikliklerine gösterdikleri ilgi düzeyleri (FSG, 2003a).....	165
Şekil 3.23 : Bağış fonlarında fiyat ve hizmet düzeyinin belirlenmesi (FSG, 2003a)	166
Şekil 3.24 : Sosyal yatırım fonlarında farklı fon tiplerinin maliyetleri (FSG, 2003b)	168
Şekil 3.25 : Farklı fon türleri için finansal kazanç ve kayıplar (FSG, 2003b)	169
Şekil 3.26 : : Toplumsal liderlik aktivitelerinin seçimini etkileyen faktörler(FSG, 2003b).....	171
Şekil 3.27 : Bağış modeli (Heiser, 2006)	180
Şekil 3.28 : Mantıksal modelin elemanları (Url-23).....	212
Şekil 3.29 : Mantıksal model geliştirme süreci (Taylor ve Henert, 2008).....	217
Şekil 3.30 : Mantıksal model örneği (Url-23)	218
Şekil 3.31 : Türkiye’de bir vakfa bağış yaparken bağışçıların öncelik verdikleri etkinlik alanları (Çarkoğlu, 2006).....	243
Şekil 3.32 : Herhangi bir kuruluşa bağış yaparken önemli olan faktörler (Çarkoğlu, 2006)	244

ÖZET

VAKIFLAR İÇİN STRATEJİK BİR KARAR MODELİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Son yıllarda üçüncü sektörde yer alan kuruluşların sayıları hızla artmış ve bu kuruluşlar sosyal ihtiyaçların karşılanmasında daha fazla rol oynamaya başlamışlardır. Sektördeki organizasyonların bu hızlı artışı ile ortaya çıkan rekabet, toplum kaynaklarının bu organizasyonlar arasındaki paylaşımında ve bu kaynakların etkin kullanımı konusunda sorunlar yaratmaktadır. Hizmetlerin tekrarlanmasını önlemek, toplumun kritik ihtiyaçlarına yanıt verebilmek ve fon sağlayıcıların ilgisini çekebilmek için, bu kuruluşlar karar süreçlerinde stratejik yöntemlere başvurmalıdırlar. Kaynakları potansiyel olarak en büyük etkiye ulaşılabilecek alanlara yönlendirmek amacıyla, kar amacı gütmeyen işletmeler daha esnek yaklaşımlar benimsemeli ve sürekli değişen dış koşullar altında yeni durumlara uyarlabilir olan programlar yürütmelidirler.

Çalışmanın giriş bölümü çalışmada incelenecek konu hakkında kısa bir ön bilgi sağlamakta, çalışmanın temel amacını belirtmekte ve bu çalışmaya başlama kararında etkili olan faktörleri açıklamaktadır. Çalışmanın ikinci bölümü, kar amacı gütmeyen işletmelerle ilgili tanım ve sınıflandırmaları, bunların yatırım planları için bir program portföyü oluşturmak amacıyla karar süreçlerinde kullandıkları stratejik yöntemlerle ilgili anlatımları içerir. Üçüncü bölümde, kar amacı gütmeyen işletmelerin bir türü olarak vakıflar tanımlanmış ve sınıflandırılmış, dünyadaki vakıfların hibe verme eğilimleri grafiklerle gösterilmiş, vakıfların fon toplama ve hibe verme uygulamaları sektördeki örneklerden yararlanılarak anlatılmıştır. Bunlara ek olarak vakıfların kendi etkililiklerini değerlendirmede kullandıkları performans ölçüm araçları ve ideal, etkili bir kar amacı gütmeyen işletmenin özellikleri anlatılmaktadır. Ayrıca, Türkiye'deki vakıflar ve kar sağlamayan işletmeler incelenmiş, Türk vakıfları ve batı ülkelerindeki vakıflar arasındaki benzerlik ve farklılıklar açısından bir karşılaştırma yapılmıştır. Dördüncü bölümde, sektördeki uzmanlardan toplanmış olan verilerin analizi aracılığıyla, hibe verme ve fon toplama alanında vakıfların seçimlerinde bir araç olarak kullanılabilir bir karar modelinin temel yapısı oluşturulmuştur.

Sonuç bölümünde araştırma bulguları özetlenmiş, ileriki araştırmalarda ele alınması gereken konularla ilgili önerilerde bulunulmuştur.

SUMMARY

DEVELOPING A STRATEGIC DECISION MODEL FOR FOUNDATIONS

Number of third sector organizations have proliferated recently, and they have started to take a bigger part at meeting the needs of the society. Competition that has been brought into the scene by this proliferation of organizations in the sector, has started to create problems about the allocation and distribution of community resources among third sector organizations and about the usage of these resources efficiently. In order to prevent the replication of services, to be able to respond to the critical community needs and take the attention of funders, nonprofit organizations should apply to the strategic methods for their decision processes. With the objection of directing the resources into the areas where potentially the widest impact could be reached, nonprofits have to adopt more flexible approaches and have to execute programs which are adaptable to the new situations under continuously changing external conditions.

Introduction part provides a short pre-information about the subject that will be studied in the project, states the main intention of the project, and explains the motivations of deciding to start at this project. Second part of this project, contains the definitions and classifications of nonprofit organizations, explanation of their strategic methodologies which they use in their decision processes with the intention of composing a program portfolio for their investment plan. In the third part, as a type of nonprofit organizations, foundations have been defined and classified, trends of grantmaking by foundations in the world have been demonstrated by graphics, fundraising and grantmaking applications of foundations have been explained with the help of the examples in the sector. In addition to these, performance measurement tools that foundations use in the evaluation of their self-effectiveness and characteristics of an ideal effective nonprofit organization have been explained. Also, nonprofits and foundations in Turkey have been investigated and a comparison has been made about the similarities and differences between Turkish foundations and the foundations of the west countries. In the fourth part, basic structure of a decision model, which can be used as a tool for foundation choices in grantmaking and fund raising, has been constructed, by analysing the data that was gathered from the experts of the sector.

In the conclusion part research findings have been summarized and some study subjects have been proposed for further researches.

1. GİRİŞ

Günümüzde özel sektör ve kamu sektörüne ek olarak üçüncü sektör de toplum üzerinde baskın bir rol üstlenmeye başlamıştır. Bağış kültürü sadece yardım güdüsü ile kişisel tercihler doğrultusunda gerçekleştirilen bir kavram olmaktan çıkmakta, toplumsal kaynakların stratejik bir biçimde doğru alanlara yönlendirilmesi amacıyla bilinçli yaklaşımların kullanıldığı yeni bir kavrama dönüşmektedir. Ancak sektördeki kuruluş sayısının çoğalmasi ile birlikte fon kaynaklarının paylaşımında ortaya çıkan sorunlar nedeniyle, bağışçıların istek ve taleplerine tamamen duyarsız kalmak oldukça hatalı bir yaklaşım olacaktır. Toplumun bağış potansiyelinden yeterince yararlanabilmek, aynı zamanda elde edilen bu kaynakları boşa harcamadan iyi bir şekilde değerlendirerek toplumdaki öncelikli ihtiyaçlara yönlendirebilmek için, toplum ve bağışçıların taleplerini dengeleyebilecek, planlı çalışmalar yürütülmelidir. Kısaca kar amacı gütmeseler de, etkinlik ve etkililik gibi kavramlar üçüncü sektörde yer alan kuruluşlar için de büyük önem kazanmıştır ve stratejik yönetim yaklaşımlarının kullanılmasını gerektirmektedir.

Bu çalışma kar amacı gütmeyen kuruluşlar olan vakıfların, yukarıda anlatılan nedenlerden dolayı, stratejik yönetimlerinin geliştirilmesine katkıda bulunmak amacıyla fon toplama ve hibe verme kararlarında yararlanabilecekleri bir modelde kullanılabilecek olan karar faktörlerini belirlemeyi hedeflemektedir. Bu amaçla öncelikle dünyadaki vakıfların uygulamalarını içeren ayrıntılı bir yazın taraması gerçekleştirilmiş ve Türk vakıfları ile yapılan görüşmelerden elde edilen veriler doğrultusunda ülkemizdeki vakıflarda uygulanabilme potansiyeline sahip stratejik yaklaşımlar belirlenmeye çalışılmıştır. Daha sonra vakıfların karar süreçlerinde etkili olacağı düşünülen bu faktörlerin, farklı çalışma alanlarına, fon toplama ve kaynak dağıtımı konusunda değişik uygulamalara sahip olan vakıflar üzerindeki etki dereceleri konusunda genel bir izlenim edinebilmek amacıyla bir ön çalışma gerçekleştirilmiştir. Yapılan bu ön çalışmada, fon toplama ve kaynak dağıtımı konularında oluşturulan iki anket, farklı alanlarda faaliyet gösteren beş ayrı vakıf

üzerinde uygulanmış ve toplamda elde edilen on adet anket sonucuna ait verilerden yola çıkarak bazı değerlendirmeler yapılmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde kar amacı gütmeyen işletmelerle ilgili genel bilgiler verilmekte, bunların stratejik kararlar almada kullandıkları yöntemler çeşitli makalelerden yararlanılarak açıklanmaktadır. Üçüncü bölümde yabancı ülkelerdeki vakıf sisteminde yer alan vakıf türleri, bunların fon toplama ve hibe verme uygulamaları anlatılmaktadır. Burada, özellikle, toplum ihtiyaçlarının ve bağışçı taleplerinin dengelenmesi konusunda kullandığı stratejik yöntemlerden dolayı, hibe veren bir vakıf türü olan sosyal yatırım fonları üzerinde durulmuştur. Ek olarak vakıflar gibi kar amacı gütmeyen işletmelerde performans ölçümü ve etkililik gibi kavramlara değinilmektedir. Bu bölümde ayrıca Türkiye'deki kar amacı gütmeyen işletmeler ve vakıflara yer verilmiştir. Dördüncü bölümde elde edilen bilgiler sonucunda belirlenen karar faktörleri ve araştırma bulguları yer almaktadır. Son bölümde ise ulaşılan sonuçlar özetlenmekte ve sonraki araştırmalar için önerilerde bulunmaktadır.

2. KAR AMACI GÜTMİYEN İŞLETMELER

2.1 Kar Amacı Gütmeyen İşletmelerin Tanımlanması

Son yıllarda, dünyada, piyasanın ve devletin sınırları dışında faaliyet gösteren sosyal kurumlar oldukça yaygınlaşmıştır. Kar amacı gütmeyen, gönüllü, bağımsız, üçüncü sektör ya da sivil toplum sektörü olarak da bilinen bu kuruluşlar grubu, içinde çeşitli girişimleri barındırmaktadır: hastaneler, üniversiteler, sosyal kulüpler, profesyonel organizasyonlar, günlük bakım merkezleri, çevre grupları, aile danışmanlık şirketleri, spor kulüpleri, mesleki eğitim merkezleri, insan hakları örgütleri ve diğerleri. Bu çeşitliliğe rağmen bu girişimler bazı ortak özellikleri de paylaşmaktadırlar: Kurumsal bir yapıya ve varlığa sahip oldukları için organizasyon olarak tanımlanırlar; kurumsal olarak devletten ayrı oldukları için özel kurumlardır; yöneticilerine ya da sahiplerine kar dağıtmadıkları için kar amacı gütmeyen işletmelerdir; kendi problemlerini kendileri kontrol ettikleri için özerk kuruluşlardır; üyelik bunlarda yasal olarak zorunlu olmadığı ve para ve zaman açısından gönüllü katkıları kendilerine çektikleri için gönüllü organizasyonlar olma özelliğine de sahiptirler (Salamon ve Anheier, 1999).

Sahibi, hissedarı, kazanç ve kayıplarında mütevellî payları olmayan, gelir elde etmek için değil ancak halkın kalkınmasına hizmet eden misyonların gerçekleştirilmesi için varlığını sürdüren organizasyonlar, kar amacı gütmeyen işletmelerdir (Lassiter, 2007).

Kar amacı gütmeyen organizasyonlar, misyon, statü, köken, yapı ve fon sağlama düzenlemeleri açısından değişkenlik gösterirler. Aşağıdaki fonksiyonlara sahip olabilirler:

- Bir savunuculuk fonksiyonu (insan hakları, kültürel anlatım, toplumun örgütlenmesi, çevrenin korunması)
- Üyelerine ya da müşterilerine sağlık ve eğitim hizmetleri, sosyal hizmetler, bilgi ya da destek hizmetleri sağlamak amacıyla hizmet dağıtım fonksiyonu.

- Ortak yardım fonksiyonu (ortak yardım, destek sağlamak ve işbirliği yapmak amacıyla ortak ilgi alanları ve ihtiyaçlara sahip bireyler ve gruplar tarafından oluşturulur.)
- Kaynak ya da koordinasyon fonksiyonu (aracı kurumlar olarak bilinen bu kar sağlamayan işletmeler belirli bir alanda çalışan organizasyonlara ya da genel olarak üçüncü sektöre bilgi ve destek sağlarlar ya da bunların aktivitelerini koordine ederler.)

Kar amacı gütmeyen organizasyonlar yine de bazı ortak özelliklere sahiptirler: Özel, kendi kendini yöneten, kar amacı gütmeyen hizmet dağıtan birimlerdir ve kamu alanında belirli bir dereceye ulaşmalıdırlar. Uyguladıkları aktivitelerle kamu ürünlerine en azından kısmen katkıda bulunmalıdırlar (EFC, 2006).

Kar amacı gütmeyen işletmelerin en belirgin özellikleri, sadece kendi amaç ve değerlerine hizmet etmemeleri, hükümetlerden, kamu makamlarından ve siyasi partilerden bağımsız olmaları, ticari çıkar gözetmemeleri ve kar amacı gütmemeleri ve merkezi otorite ile vatandaş arasında arabuluculuk yapmalarıdır. Toplumdaki belli insan gruplarını veya tüm toplumu ilgilendiren sorun ve konularla ilgili olarak harekete geçerler (Ateş, 2005).

Kar amacı gütmeyen örgütlerin işlevleri birkaç başlık altında toplanabilir:

- Kamuoyu oluşturmak yolu ile bireylerin taleplerinin dile getirilmesine yardımcı olmak.
- Çoğulcu bir toplum yapısının oluşmasını sağlamak suretiyle piyasadaki metalaşmaya ve egemen piyasa değerine 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 refah ve istihdam konularında hükümet politikalarına paralel ya da alternatif sorumluluklar alabilmek(Güneş ve Tekgül, 2005).

2.2 Kar Amacı Gütmeyen İşletmelerin Sınıflandırılması

Lassiter'e (2007) göre kar amacı gütmeyen işletmeler genelde dört kategoriye ayrılmaktadır:

- Çeşitli değerlerden sosyal misyonlar yaratarak yürütülen gönüllü organizasyonlar.
- Kamuya ve ekonomiye kar amacı gütmeyen hizmet etme görevini üstlenen sosyal hizmet müteahhitleri.
- Özel ilgi alanları olan üyelerine yardım sağlayan halk organizasyonları.
- Halka hizmet eden ve yarar sağlayan kamu politikalarının yürütülmesini sağlayan, devlet tarafından organize edilen işletmeler -nongovernmental organizations- (Lassiter, 2007).

John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project kapsamında yapılan çeşitli ülkeler üzerinde yapılan taramaya göre kar amacı gütmeyen işletmelerin faaliyet alanları şu şekildedir: Kültür, eğitim ve araştırma, sağlık, sosyal hizmetler, çevre, gelişme, savunuculuk, filantropi, uluslar arası sorunlar, dini oluşumlar, ticari ve profesyonel birlikler ve diğerleri (Salamon ve Anheier, 1999).

Faaliyet alanlarına göre yapılan başka bir sınıflandırmaya göre ise kar amacı gütmeyen işletmeler üç grupta sınıflandırılmaktadır:

- Yardım amaçlı sivil toplum kuruluşları
- Duyarlılık yaratan sivil toplum kuruluşları
- Toplumsal üretim ve başvuru kaynakları

Batıdaki sivil toplum örgütleri ve yapıları temel alınarak yapılan bir sınıflandırma aşağıdaki gibidir:

- Görüş ve savunma grupları
- Tabandan kalkınma kuruluşları
- Popüler kalkınma kuruluşları
- Yardım ve refah kuruluşları
- Kamu hizmeti araçları

- Teknik yenilik kuruluşları

Avrupa Birliği Ekonomik Sosyal Konseye göre kar amacı gütmeyen işletmeler tanımlanırken ele alınan kriterler şunlardır:

- İşçi işveren kuruluşları
- Toplumsal ve ekonomik konularda görev alan, belli bir grubu temsil eden kuruluşlar
- Hükümet dışı kuruluşlar: İnsanları belli bir amaç için bir araya getiren dernekler, vakıflar, cemiyetler..
- Yerel girişimler: Daha çok üyeliğe dayalı olan gruplar, gençlik grupları..vs.
- Dinsel gruplar

Buna karşın Avrupa Birliği Sivil Toplum Veri Tabanı (CONECCS)'in tanımı Ekonomik Sosyal Konseyin tanımını biraz daha genişletmektedir:

- Ticaret birlikleri
- Sendikalar
- İşveren kuruluşları, profesyonel federasyonlar
- Hükümet dışı kuruluşlar
- Hizmet ve üretim birlikleri
- Yerel idarelerin birlikleri
- Politik ilgi grupları
- Dinsel ilgi grupları
- Diğer gruplar (Güneş ve Tekgül, 2005).

Foundation Center verilerine göre kar amacı gütmeyen kuruluşların taksonomisi şu şekildedir:

(A)Sanat, Kültür, İnsani Bilimler, (B)Eğitim Kurumları ve Bunlarla İlişkili Aktiviteler, (C)Çevre Kalitesi, Koruma ve Güzelleştirme, (D)Hayvanlarla İlgili Aktiviteler, (E)Sağlık (Genel tedavi edici), (F)Mental Sağlık Kriz Müdahalesi, (G)Kronik Hastalıklar, Medikal Tedaviler, (H)Medikal Araştırmalar, (I)Toplumun Korunması (Mahkemeler, Suç, Yasal Konular), (J)İstihdam/İş, (K)Beslenme, Tarım,

(L)Barındırma, (M) Kamu Güvenliği, Felakete Hazırlık, Acil Yardım, (N) Spor, Boş Zaman Aktiviteleri, (O) Gençlerin Gelişimi, (P) İnsani Hizmetler, (Q)Uluslar Arası Sorunlar, Ulusal Güvenlik, (R)Sivil Haklar, Sosyal Hareket, Savunuculuk, (S)Toplumsal Gelişim, Kapasite Oluşturma, (T)Filantropi, Gönüllülük, Hibe Veren Vakıflar: Özel hibe veren vakıflar (Şirket vakıfları, Özel bağımsız vakıflar, Özel işletme vakıfları); Kamu vakıfları (Sosyal yatırım fonları); Gönüllülüğü artırma ve yardım hizmetleri; Filantropi, yardım kurumları; Hibe vermeyen vakıflar; Kamu fonları; Riskli filantropi, (U)Bilim Teknoloji Araştırma Kurumları, (V) Sosyal Bilimler, (W) Toplumsal Olaylar, Kamu Yararı, (X) Dini Gelişim, (Y) Üyelerin Yararına Kurulan Organizasyonlar, (Z)Diğerleri (Url-1).

Sivil toplum kuruluşu kavramı gerek dünyada gerekse ülkemizde sınırları kesin olarak çizilebilmiş bir kavram değildir. Bununla birlikte Avrupa Birliği, aşağıda sıralanan kuruluşları STK kavramı kapsamına almıştır:

- Dernekler: En az yedi gerçek kişinin kazanç paylaşma dışında belirli ve ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere, bilgi ve çalışmalarını sürekli olarak birleştirmek suretiyle oluşturdukları, tüzel kişiliğe sahip kişi topluluklarıdır.
- Vakıflar: Vakıflar gerçek veya tüzel kişilerin yeterli mal ve hakları belirli ve sürekli bir amaca özgülemeleriyle oluşan tüzel kişiliğe sahip mal topluluklarıdır.
- Meslek odaları: Belli bir mesleğe mensup olan kişilerin müşterek ihtiyaçlarını karşılamak, mesleğin genel menfaatlerine uygun olarak gelişmesini sağlamak, meslek mensuplarının birbiriyle ve halkla olan ilişkilerinde dürüstlüğu ve güveni hakim kılmak üzere meslek disiplinini ve ahlakını korumak için gerekli gördüğu bütün teşebbüs ve faaliyetlerde bulunan kuruluşlardır.
- Sendikalar ve konfederasyonlar: İşçilerin veya işverenlerin çalışma ilişkilerinde, ortak ekonomik ve sosyal hak ve çıkarlarını korumak ve geliştirmek için kurdukları, tüzel kişiliğe sahip kuruluşlardır. İşçi sendikaları, işkolu esasına göre bir iş kolunda ve Türkiye çapında faaliyette bulunmak amacı ile bu işkolundaki işyerlerinde çalışan işçiler tarafından kurulur. Konfederasyon ise değişik iş kollarında en az beş sendikanın bir araya gelerek oluşturdukları tüzel kişiliğe sahip üst kuruluşlardır.
- Yerel birlik ve kooperatifler: Tüzel kişiliği haiz olmak üzere ortaklarının belirli ekonomik menfaatlerini ve özellikle meslek ve geçimlerine ait ihtiyaçlarını

karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet suretiyle sağlayıp korumak amacıyla gerçek ve kamu tüzel kişileriyle özel idareler, belediyeler, köyler, cemiyetler ve dernekler tarafından kurulan değişik ortaklı ve değişik sermayeli teşekküllerdir.

- Yurttaş girişimleri: Özellikle 1990'ların ortalarından başlayarak STK kavramı kapsamına giren yeni toplumsal oluşumlar giderek yaygınlaşmaktadır. Platform, sivil girişim, sivil inisiyatif, koza, yurttaş hareketi gibi isimlerle ortaya çıkan bu girişimler, yasal mevzuat kapsamında bulunmamakta, tüzel kişiliğe sahip olmadıkları için bu resmi makamlar tarafından muhatap kabul edilmemektedir. Bununla birlikte bu tür girişimler giderek yayılmakta ve etkin biçimde çalışabilmekte, resmi makamlara karşı seslerini duyurabilmektedir.
- Diğer gruplar: AB Sivil Toplum Veri Tabanı ise yukarıda sayılanlara ek olarak siyasi partilerin dışında şu oluşumları da STK kapsamına almaktadır: Ticaret birlikleri, işveren kuruluşları, profesyonel federasyonlar, hizmet ve üretim birlikleri, yerel yönetimleri bir araya gelerek kurdukları örgütler, politik ilgi grupları, dinsel ilgi grupları, öğrenci birlikleridir (Ateş, 2005).

2.3 Kar Amacı Gütmeyen İşletmelerde Stratejik Yönetim

Stratejik planlama, stratejik denetimler, portföy yönetimi, ürün çizgisinde değişiklikler yapma gibi terimler özel sektör ile ilişkili olsalar da, kar amacı gütmeyen işletmeler için de uygulanabilir durumdadırlar. Bu kavramlar, müşterilerine birden fazla hizmet sağlayan yardım kuruluşları için yararlı olur. Bu kuruluşların en yüksek etkinliğe ulaşabilmesi için, çeşitli program ve hizmetlerinin, yani program portföylerinin bir bütün olarak iyi bir şekilde yönetilmesi gerekir. Ürün çeşitliliği fazla olan işletmelerde ürünlerin birbirleriyle etkileşim içinde olması gibi, çok programlı kar sağlamayan işletmelerde de programlar birbirlerini etkiler. Bu nedenle programlar, işletmelerin kısıtlı kaynakları nedeniyle kendi aralarında rekabet içinde olmadığı sürece, birbirlerinden ayrı düşünülmemelidir. Bu rekabet, üst düzey yöneticilerin hangi programları öne çıkarıp, hangilerini geri plana iteceklerini ve hangilerine son vereceklerini içeren uzun dönemli stratejik kararlar almalarını gerektirir. Gruber ve Mohr (1982) tarafından sunulan model, bu önemli alanlarda karar alınmasını kolaylaştırır. Model kısa dönemli taktik düşünceye karşılık uzun dönemli stratejik düşünceyi destekler, bütünsel bakış açısını savunur, program odaklı personel tarafından dikkate alınacak kazanç ve kayıpların belirlenmesini sağlar,

yeniden tasarlanması gereken programları ortaya çıkarır, programlar arasındaki nakit akışının yönü konusunda öneriler sunar. Bu modele göre organizasyonun programları öncelikle fayda ve maliyetlerine göre sınıflandırılmalıdır. Fayda-Maliyet Analizi genellikle özel sektörde kullanılır ve bunu kar sağlamayan işletmeler üzerinde uygulamak daha zordur. Bu zorluk, kar sağlamayan işletmeler için yararların, rakamlara dönüştürülemeyen sosyal yararlar olmasından kaynaklanır. Bu karışıklık, yararın, organizasyonun amacını gerçekleştirmesine olan katkı oranı gibi, göreceli yararlar şeklinde ifade edilmesiyle çözülebilir. Yararlar gibi maliyetler de çok boyutludur ve parasal maliyetten daha fazlasını içerirler. Birçok durumda maliyetler kısmen ya da tamamen, hizmetler için alınan ücretler tarafından karşılanır. Net harcama maliyetler ve ücretler arasındaki fark kadardır. Alınan ücretlerin maliyetlerden yüksek olduğu ender durumlar pozitif finansal geri dönüşler, daha sık karşılaşılan ve maliyetlerin ücretlerden yüksek olduğu durumlar ise negatif geri dönüşlerdir. Pozitif geri dönüşlere verilen önem, kar sağlamayan işletmenin finansal durumuna göre değişir. Yüksek oranda fon bulabilen işletmeler için ücretlerden sağlanan net gelirler daha düşük bir değere sahiptir. Gelir ve maliyetler yararlar göre daha kolay değerlendirilirler ancak kar amacı gütmeyen işletmelerde genelde bir muhasebe sistemi bulunmaz.

Gruber ve Mohr (1982) tarafından kurulan model, fayda-maliyet analizi prensiplerine dayanan, kar amacı gütmeyen işletmelerin programlarını dört gruba ayıran bir modeldir. Bu gruplardan ilki yararlı programlardır. Yararlı programlar hizmeti alanlar için çok yararlı olan ve organizasyonun sosyal hedeflerine büyük oranda katkı sağlayan programlardır. Bu programlar pozitif finansal geri dönüş sağlarlar. Çok pahalı olmayan kanser aşuları buna örnek verilebilir. Dikkate değer programlar da ilk gruptakiler gibi sosyal yararı fazla olan programlardır ancak uygulamaya konmaları için yüksek maliyetlere katlanmak gerekir. Maliyetler ödenekleri aşmaktadır. Dolayısıyla bu programlar negatif finansal geri dönüşlere sahiptirler. Destekleyici programlar sosyal yarar açısından düşük getirilere sahiptirler ancak bu programlar için maliyetleri aşabilen fonlar yaratılabilir. Yani pozitif finansal geri dönüşlere sahiptirler. Zarar verici programlar, yarar açısından zayıftırlar ve negatif geri dönüşlere sahiptirler.

Program portföy analizinin ilk adımı olan sınıflandırma işlemi tamamlandıktan sonra, stratejik göstergeler, kaynak tahsisi, nakit akışlarının yönleri daha açık hale

gelir. Zarar verici stratejilere uygulanacak en temel strateji, bu programları program portföyünden çıkarmaktır. Yararlı programlara uygulanacak strateji ise bu programları genişletmektir. Bu, talebin büyük olduğu durumlarda gerçekleştirilmelidir. Ancak bu durumda organizasyonun tedarik edebileceği sonlu kaynakların tümü yararlı programlara aktarılmış olur ve elde edilen karlar yine aynı alana yatırılır. Diğer bir alternatif, yararlı programlardan elde edilen karın bir bölümünün dikkate değer programlara aktarılmasıdır. Destekleyici programlardan elde edilen kar diğer programları finanse etmede kullanılabilir. Bu nedenle bu programların program portföyünden kaldırılması yanlış bir hareket olur. Destekleyici programlar organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmede çok başarılı olmasa da finansal yeterliliğin korunması açısından önemlidir. Program portföyünde yer alan programların çoğu, dikkate değer programlar kategorisine girer. Bu nedenle bu programlar dikkatle izlenmeli, yarar ve maliyetleri konusunda düzenli olarak gözden geçirilmeli ve her an elimine edilmeye aday olmalıdır. Bunun dışında dikkate değer programlar için önerilen temel strateji, gelir sağlayan programların fonlarını, bu programlara aktarmaktır. Yararlı programlar en çok tercih edilen programlar olduklarından dolayı, diğer programlar da içeriklerinde ve fiyatlandırmada yapılacak değişiklikler ile yeniden tasarlanarak yararlı ya da dikkate değer programlar haline getirilmelidirler. Destekleyici bir programa sosyal yarar sağlayan bir özellik eklenebilir ya da dikkate değer programlar için alınan ödenekler ödeme gücüne dayandırılarak etkin bir şekilde yükseltilebilir. Diğer bir stratejik karar, organizasyonun yeni bir programa başlaması konusunda alınır. Bunun için yeni programın organizasyonun misyonuna ve amacına katkı sağlayıp sağlamadığı, yararları, sosyal bir talebi karşılama gibi özellikler dikkate alınır.

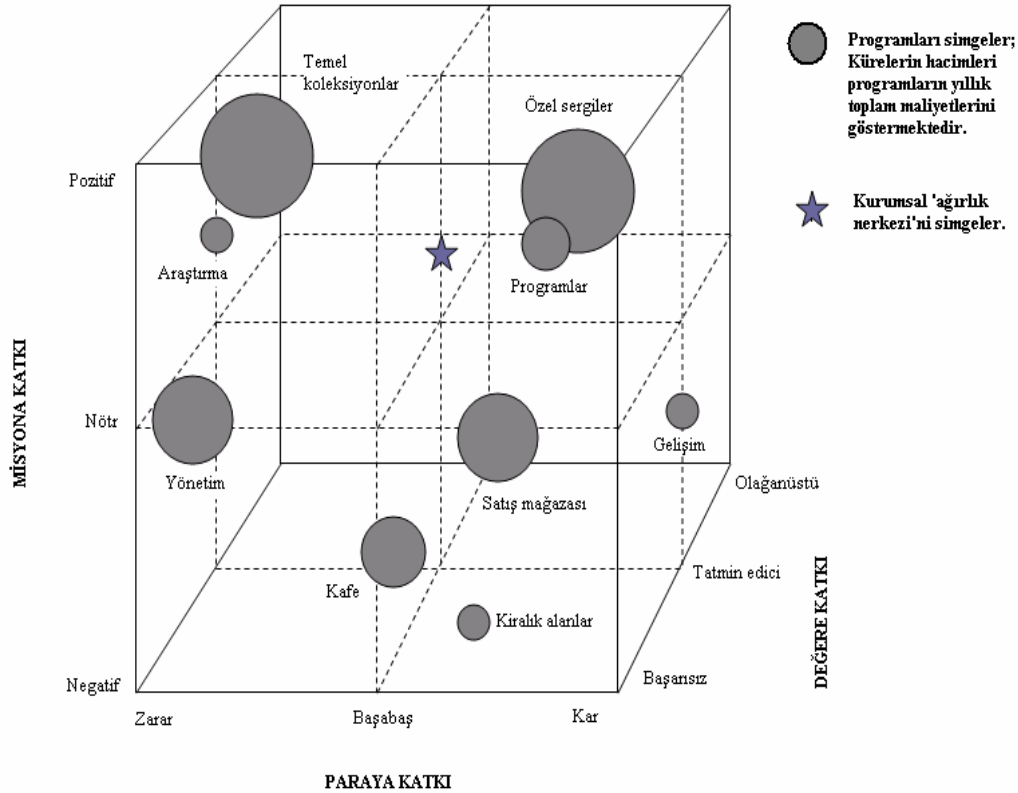
Finansal geri dönüşler	Pozitif	Destekleyici (Topluma yararlı değil ancak gerekli) Sosyal yarar düşük, finansal geri dönüş yüksek Temel strateji: Koruma Fonların kullanımı: Pozitif finansal geri dönüşlerden sağlanan gelirlerle dikkate değer programlar finanse edilmeli	Yararlı (Tüm durumların en iyisi) Sosyal yarar ve finansal geri dönüş yüksek Temel strateji: Dikkatli genişleme Fonların kullanımı: Pozitif finansal geri dönüşlerden sağlanan gelirlerle dikkate değer programlar finanse edilmeli
	Negatif	Zarar verici (Hiçbir değeri yok) Sosyal yarar ve finansal geri dönüş negatif Temel strateji: Portföyden çıkarma Fonların kullanımı: Kullanılabilir fon yok	Dikkate değer (Topluma yararlı, tatmin edici) Sosyal yarar yüksek, finansal geri dönüş negatif Temel strateji: Dikkatli destekleme Fonların kullanımı: Kullanılabilir fon yok.
		Düşük	Yüksek
Yararlar (Sosyal değer)			

Şekil 2.1 : Program portföyünde yer alan programlar ve bunlara uygulanan stratejiler (Gruber ve Mohr, 1982)

Kar sağlamayan işletmelerin oluşturduğu sektörde maliyet bilinci arttıkça, bu işletmelerin yöneticileri, zaman, para ve yönetim yetenekleri açısından büyük bir rekabetle karşı karşıya kalacaklardır. Bu nedenle bu işletmeler program portföylerini etkin bir şekilde yönetmelidirler. Programlar birbirinden bağımsız olarak düşünülmemelidir. Gruber ve Mohr tarafından sunulan model, kar sağlamayan işletme yöneticilerinin programlarını bütünsel bir perspektiften yorumlamalarına izin verir (Gruber ve Mohr, 1982).

Kar amacı gütmeyen organizasyonlar ve toplumsal kuruluşlar, kaynaklarını nereye yatırmaları gerektiği konusunda stratejik seçimler yapma gereksinimi duyarlar. Bu alanda Krug ve Weinberg (2004) tarafından yapılan çalışmada geliştirilen ve test edilen yaklaşımda, bir organizasyon portföyündeki programların her birinin misyon, para ve değere olan katkılarını izleyen dinamik, üç boyutlu bir model kullanılır. İlk boyut organizasyonun doğru adımlar atıp atmadığını, ikinci boyut bu adımların finansal olarak doğru bir şekilde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini, üçüncü boyut ise yapılanların kalitesini ölçer. Üst düzey yöneticiler, organizasyonun programları konusundaki kendi değerlendirmelerini sunarlar. Bireysel değerlendirmelerdeki çeşitlilikler, organizasyonun var olan durumunun algılanmasına ve stratejik karar verme konusunda daha zengin tartışmaların geliştirilmesine katkı sağlar. Kar amacı gütmeyen işletme liderlerinin yanıtlaması gereken temel sorular vardır: Kompleks

program portföyümüzde yer alan her bir program, misyonumuzu ne derecede geliştirir? Her birinin maliyeti nedir ve her birinin sağladığı gelir nedir? Bu soruları yanıtlamaya yardımcı olmak için bu çalışmada öncelikle iki boyutlu bir portföy modeli geliştirilmiştir. Bu model yöneticiler için, programların misyona ve gelire ne kadar katkı sağladığını göstermektedir. Balanced Scorecard gibi yaklaşımlar ise, daha çok finansal ya da geçici ölçütlerdir ve kar amacı gütmeyen işletmelerin karar verme etkinliklerini sınırlandırır. Ancak kurulan iki boyutlu model yetersiz kalmaktadır. Kar amacı gütmeyen işletmeler, uygulayacakları programın kalitesini ve değerini de değerlendirebilmelidirler. Bu nedenle modele 3. bir boyut daha eklenmiştir. Sonuç olarak misyon, para ve değer olan stratejik karar elemanlarından oluşan 3 boyutlu dinamik ve interaktif bir model oluşturulmuştur.



Şekil 2.2 : Kar amacı gütmeyen bir müzenin programları üzerinde gösterilen üç boyutlu portföy modeli (Krug ve Weinberg, 2004)

Kurulan bu 3 boyutlu modelde, kendi maliyetini karşılayabilen ancak misyona zarar veren ya da misyonu geliştiren, maliyetini karşılayan ama etkin performans göstermeyen bir programı desteklemek zor olabilir. Modelde bulunan küresel hacimler, her bir programın toplam yıllık maliyetini göstermektedir. Bu durum

organizasyonun göreceli fiyat etiketlerini ya da programların yıllık finansal yatırımlarını karşılaştırabilmesini sağlar. Küresel hacimlerin buldukları konular, programların misyonu geliştirmeleri, kendi maliyetlerini karşılayabilmeleri ve performansları konularında bir fikir edinmeye yardımcı olur. Farklı programların konumlandırıldığı bölgelerin görselleştirilmesi sayesinde yöneticiler, desteklenecek, yeniden yapılandırılacak, sona erdirilecek olan programları daha kolay ayırt edebilirler. Her bir program küresel hacmiyle yani maliyetiyle ağırlıklandırıldığında, program boyutlarının genel ortalaması hesaplanabilir. Bu durumda modelde kar amacı gütmeyen işletme için ağırlık merkezi belirlenebilir. Modeldeki ağırlık merkezi, modelde yer alan üç boyuta göre organizasyonun bir bütün olarak nerede durduğunun belirlenmesine izin verir. Zaman içinde yöneticiler, misyon, para, değer eksenlerindeki pozitif ilerlemeyi ya da programları simgeleyen kürelerin hacimlerindeki değişimleri gözlemleyebilirler.

Model için Microsoft Excel kullanılarak, sistemin denenmesi ve geliştirilmesi için kar sağlamayan çeşitli işletmelerdeki yöneticilerle çalışılmıştır. İlk deneysel çalışma Kuzey Amerika müzeleri için gerçekleştirilmiştir. 1980'li yıllardan bu yana müzelerin yer aldığı politik, ekonomik ve sosyokültürel ortamlar gözle görülür bir şekilde değişmiştir. Azalan devlet desteği müzelerin kaynaklarını etkin kullanma zorunluluğunu getirmiştir. Müzelerin güçlü ve zayıf yönlerini, gelişme alanlarını belirlemek için, Amerika ve Kanada'daki sekiz müze ve sanat galerisi yöneticisi ile iletişime geçilmiştir. Kurulan model dört temel elemandan oluşur: 'Program ve maliyeti, Misyon, Para (gelir/maliyet oranı), Değer (Performans kalitesi). Program bir sistemin temel yapıtaşıdır. Programın içeriği her organizasyon için benzersizdir ve organizasyonun geçmişteki muhasebesini, yönetimini, yapısal aksaklıklarını yansıtır. Bir program tanımlandıktan sonra model bu programın direkt ve indirekt maliyetlerden oluşan toplam yıllık maliyetini gerektirir. Program maliyeti, bir program için organizasyonun toplam yatırımını içeren bir tahmindir. Portföy diyagramında maliyet küresel hacimlerle gösterilir. Misyon katkısı, var olan misyonların ve kurumsal emirlerin rehberlik ettiği kalitatif bir yargıdır. Girdi bireyler tarafından ortaya konur, daha sonra tüm katılımcıların değerlendirme ortalamaları oluşturulur. Bu ortalama, misyon konusunda birbirinden çok farklı düşünceleri yansıtır. Bu süreçte yanlış varsayımlardan kaynaklanan yanlış hareketler önenebilir. Para katkısı, hem maliyet hem de gelir verilerinin bilinmesini gerektirir. Bu kantitatif

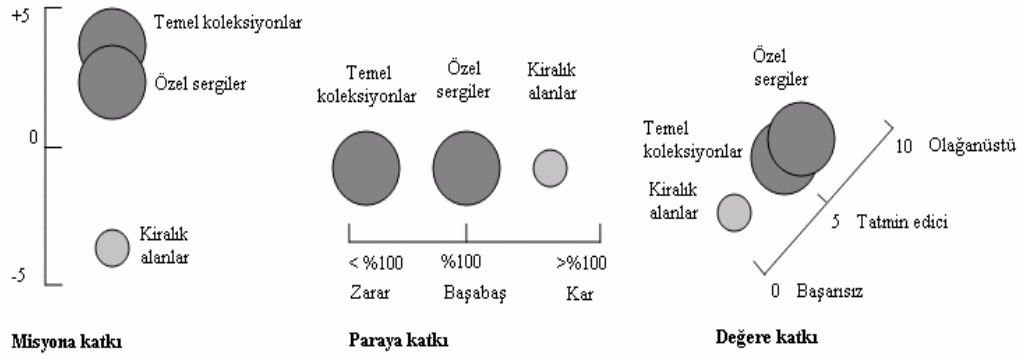
ölçütler çoğunlukla finansal tablolardan elde edilir. Buna rağmen maliyet muhasebesi yalnızca gerçek rakamları içermekle kalmaz, niteliksel yargıları ve fon bulma, idari giderler, ortak hizmetler, genel gelirler gibi elemanların belirli programlara tahsisi ile ilgili muhasebe örneklerini de içerir. Değer katkısı bir programın performansını yansıtır. İlgili kriterlere, uygulanan standartlara, kullanılan araştırma metotlarına göre kalitatif ve kantitatif ölçütleri birleştirir. Model kalitatif ve kantitatif tüm elemanları rakamlara dönüştürerek oluşturulmuştur. Bu program kürelerinin oluşturulmasını ve konumlandırılmasını içerir.

Krug ve Weinberg (2004) tarafından kurulan modelde özel sergiler, temel koleksiyonlar, sergi yeri kiralari gibi üç programa sahip bir müze incelenmiştir. Özel sergiler yüksek oranda araştırma, tasarım, yapı, sosyal güvenlik, yayın, sigorta, reklam giderlerine sahiptirler.(10 Milyon Dolar). Bu nedenle modelde özel sergilere ait olan küre oldukça büyüktür. Temel koleksiyonların giderleri depolama, kayıt, krediler, veri tabanı yönetimi, koruma, bina güvenliği maliyetidir. (10 Milyon Dolar) Bu programa ait küre önceki ile eşit büyüklüktedir. Yer kiralari ile ilgili giderler, pazarlama, koordinasyon, personel alımı, özel güvenlik ve temizlik maliyetleridir (1 Milyon Dolar) ve modelde bu giderlere karşılık gelen küre diğerlerinin onda biri kadardır. Programlar tanımlandıktan sonra grafik üzerinde konumlandırılırlar. Karşılaştırmalı analiz için, konum değerleri de rakamlara dönüştürülmelidir. Organizasyonel katılımcılar kişisel değerlendirmelerini doğrudan Excel'e girerler. Excel bu kişisel ve genel verileri dinamik ve görsel bir modele dönüştürür.

Kar amacı gütmeyen işletmelerin finansal yönetiminin diğer işletmelerinkinden farklı olduğu temel nokta, geliri maksimize etmekten çok bütçe açığının en aza indirgenmesine önem verilmesidir. Ancak daima gelirler tahmin edilenden düşük, giderlerse tahmin edilenden yüksektir. Bu durumda kar amacı gütmeyen işletmeler için bütçe açığını kapatmak zorlaşır. Kurulan modelde yöneticiler programların gelirlerinin, yıllık giderleri karşılamada nerede yer aldıklarını değerlendirmişlerdir. Eğer müze sadece bu üç programa yatırım yapıyor olsaydı, büyük bir bütçe açığına sahip olacaktı. Özel sergilerin kendi maliyetlerini karşılamalarına ve sergi yeri kiralamalarının diğer programlara finansal yardım sağlamalarına rağmen, temel koleksiyonların düşük gelirli ve yüksek maliyetli yapısı, bütçe dengesini başa baş noktasının altına çeker. Modelin sunduğu görsel sonuçlardan yola çıkarak, yönetim belirli programlara odaklanabilir. Örneğin, kiralama programlarını daha karlı hale

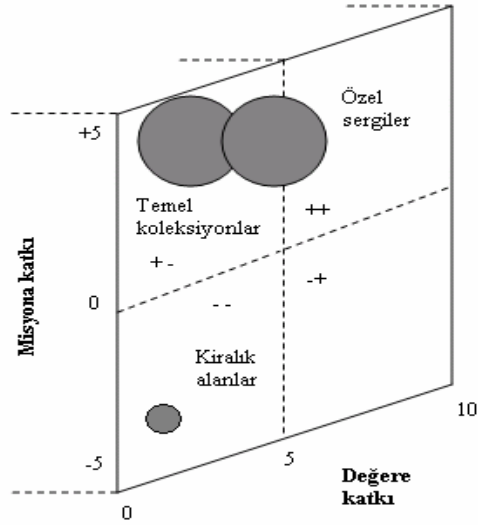
getirebilir, koleksiyonların toplam maliyetlerini azaltmaya çalışabilir, sergilerin proje yönetiminde esnekliği azaltabilir ve daha fazla sponsor, finansal destek arayışı içine girebilir.

Kurulan modelde kalite eksenini incelendiğinde, sergi yeri kiralama programının kalite açısından çok kötü durumda olduğu görülür (Müze alanlarını kiralayan organizatörlerin müzenin etkileyici sanatsal çalışmalarını boyalarla kapatmaları). Koleksiyonlar giderek bozulmaktadır.(Tozlanmış tarihi eserler, hırsızlıklar, koruma görevlilerinin daha yüksek standartlara sahip kurumlara yönelmesi). Özel sergilerin durumu da bunlardan farksızdır. (İyi eserler taklitlerin arasında yer almaktadır) Üçüncü boyut olan kalite ilgili sonuçlar incelendikten sonra kar amacı gütmeyen işletme, program performansını geliştirmek, standartları yükseltmek, geliştirilmesi imkansız olan programları iptal etmek için hangi alanlarda çaba göstermesi gerektiğine karar verir.



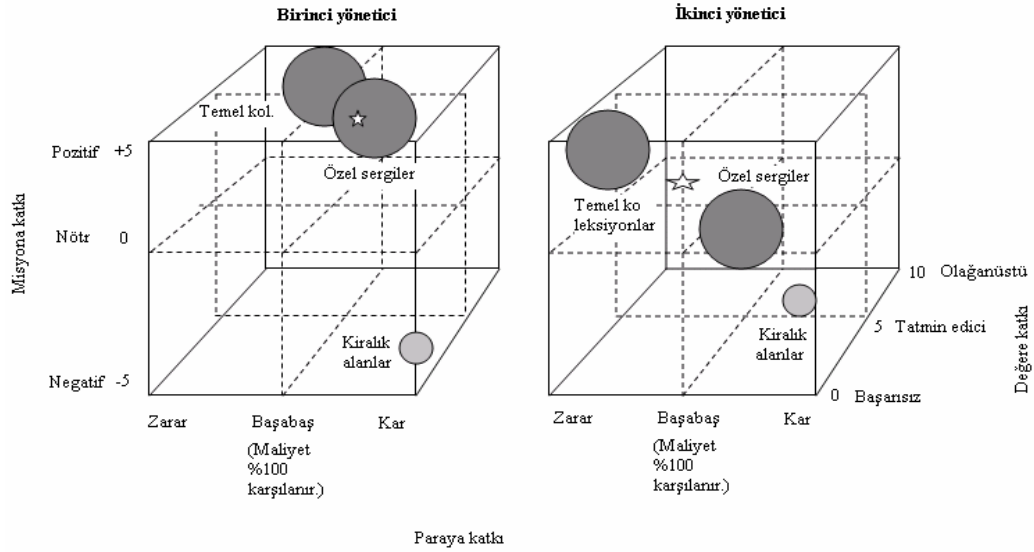
Şekil 2.3 : Üç farklı programın para, misyon ve değere olan katkılarının değerlendirilmesi (Krug ve Weinberg, 2004)

Son olarak üç boyut bilgisayar destekli ve dinamik olan tek bir grafik üzerinde birleştirilir. Üç boyuttan ikisi birleştirildiğinde dört kategori ortaya çıkar. Bunlardan biri iki ekseninde de pozitif, diğeri iki ekseninde de negatiftir. İki tanesi ise pozitif ve negatiflerin bir karmasıdır. Modelde sergi alanı kiralama, en negatif çeyrek içine düşer ve bu alanda acil olarak harekete geçmek gerekir. Temel koleksiyonlar misyona katkısının pozitif, kaliteye katkısının negatif olduğu alana denk gelir ve kalite konusuna odaklanmayı gerektirir. Özel koleksiyonlar en pozitif alandadır. Küçük düzenlemeler yapılabilir ama acil bir çalışma gerektirmez.



Şekil 2.4 : Misyona ve para eksenleri birleştirildiğinde ortaya çıkan kategoriler (Krug ve Weinberg, 2004)

Üç boyutun tamamı birleştirilirse, özel sergiler her durumda sağ üst çeyrekte yer alır. Bu durumda önerilenler, maliyet kısıntılarına çok küçük müdahalelerle programı geliştirmek, geliri arttırmak ve kalitede belirli standartları sağlamaktır. Sergi yeri kiralamaları, diğer programlar için kullanılabilir olan fazladan gelir sağlarlar. Ancak bir milyon dolarlık maliyete karşılık yarım milyon dolarlık net gelir, düşük performans sergileyen ya da misyondan sapan bir programın yarattığı negatif etkinin yok edilmesi için yeterli değildir. Temel koleksiyonlar misyona çok iyi katkı sağlarken, performans konusunda övünülecek durumda değildir ve maliyeti çok yüksektir. Bir programın performansı azaldığında bu program için fon bulmak zorlaşır.



Şekil 2.5 : Program katkıları ile ilgili iki farklı yöneticinin değerlendirmeleri (Krug ve Weinberg, 2004)

Model ilk kez uygulamaya konduktan sonra modelin kritik bir soruyu daha yanıtladığı ortaya çıkmıştır: Yöneticilerimin varsayımları ve bilgi düzeyleri organizasyonun karar alma etkinliğini nasıl etkiler? Excel üzerindeki veriler üç düzeyde incelenir. İki katılımcıların güncel olarak algıladıkları, ikinci ve üçüncü düzey ise bu güncelliğin üst ve alt sınırlarıdır. Bu tahminler ekrana yansıtıldığında, ekranda sürekli bir hareketlilik görülür. Bu verileri girenler arasında çok farklı görüşlere sahip yöneticilerin bulunduğunu gösterir. Eğer bir küre çok az hareket ediyorsa ya da hiç hareket etmiyorsa, bu yönetimin ortak bakış açısına ve grup düşüncesine sahip olduğunu gösterir. Krug ve Weinberg (2004) tarafından oluşturulan basitleştirilmiş modelde on üst yöneticinin değerlendirmelere katıldığı varsayılır. Araştırma sonucunda oluşturulan modele göre özel sergiler ve temel koleksiyonlar misyona pozitif yönde katkı sağlarlar. Bu durumda yönetim sergi yeri kiralama programını misyon ekseninde pozitif yönde arttırmaya odaklanabilir. Örneğin müze, sadece elverişli bir mekan arayan şirketlere müze alanlarını kiraya verme politikasını sona erdirmeli, onun yerine sponsorlu kamu hizmetlerine, eğitim aktivitelerine, ya da müze alanlarında değer kazanan firmalara kiraya vermelidirler.

Müzenin program portföyüne bütün olarak bakıldığında, nerelerde stratejik değişiklikler gerektiğine karar verilir. Ağırlık merkezi, organizasyonun misyon açısından olumlu bir konumda bulunduğunu, finansal konum ise büyük bir açığın var olduğunu gösterir. Programların ortalama kalitesi hızla yön değiştirmelidir.

Bu çalışmada kurulan model, kar sağlamayan işletme liderlerine, misyonlarını gerçekleştirmede başarılı olmalarını, bütçelerini dengelemelerini ve yüksek kaliteli hizmetler sunmalarını sağlayan stratejik seçimler yapmada yardımcı olur (Krug ve Weinberg, 2004).

Rosen'a (2005) göre bağış yapanlar, ilkelerini koruyan vakıflara yatırım yapmayı tercih ederler. Etik karar verme modellerini kullanmak vakıfların toplumun güvenini kazanmasına, daha fazla bağış toplamasına ve para biriktirmesine yardımcı olur. Uç noktalardaki hedeflerin yarattığı baskılar, deneyim eksikliği, kesin çözümleri olmayan ikilemler, fon sağlama konusunda yetersiz bilgi sahibi üst yöneticiler, vakıflar için karışıklıklar yaratır. Vakıflar, sigorta şirketleri, bankalar, devlet, ordu gibi kuruluşlarla karşılaştırıldığında toplumun güvenine daha fazla ihtiyaç duyarlar. Ancak kişiler bağış yapanlara, vakıflardan daha çok güvenirlir. Vakıflar yeni destek arayışı içindelerse toplumun güvenini sağlayacak bir metot bulmalıdırlar. Kar amacı gütmeyen işletmelerin, toplumun güvenini kazanabilmek için, bağışçıları bağışların doğru yerlere ulaşacağı ve vakıftan yardım alanlar için etkili olacağı konusunda ikna etmeleri gerekir. Ayrıca bireyler vakıflardan daha etkili iletişim kurmalarını ve ısrarcı olmamalarını beklerler. Kısaca bir organizasyonun toplum güvenini arttırabilmesi için en yüksek etik standartları koruması ve şimdiki ve gelecekteki bağışçılara bunun güvencesini vermesi gerekir. Buna göre karar verme aşamasında vakıflar tarafından dikkate alınması gereken konular şekilde görülmektedir. Bir ikilemle karşılaşıldığında öncelikle problem tanımlanmalıdır. Daha sonra problemle ilgili tüm çözüm alternatifleri sıralanmalıdır. Sonra bu alternatifler farklı açılardan değerlendirilirler(Rosen, 2005).

	ALTERNATİFLER		
ORGANİZASYONUN MİSYONU	1	2	3
Bu alternatif organizasyonun misyonu ya da temel amacına katkıda bulunur veya bunlara zarar verir mi? Temel filantropi değerleri nelerdir?			
Bu alternatif hizmet alanların son halkasını nasıl etkiler?			
İLİŞKİLER Bu alternatif, bağışçılar, gönüllüler, toplum ve çalışanlarla olan uzun dönemli ilişkileri güçlendirir mi?			

Şekil 2.6 : Kar amacı gütmeyen işletmeler için karar verme yöntemi (Rosen, 2005)

Kar sağlamayan işletmelerin stratejik kararları, misyon, çevresel analiz, stratejik içerik, organizasyonel yapı ve strateji oluşturma süreci ile ilgili kararları içerir. Rhodes ve Keogan (2005) tarafından, kar sağlamayan işletmelerin strateji elemanlarını tanımlamada kullanmak üzere deneysel bir temel kurmak ve beklenmeyen durum faktörlerini belirlemek amacıyla, İrlanda'da bulunan 25 kar sağlamayan barındırma organizasyonunun stratejik seçimleri ve süreçleri incelenmektedir. Son yıllarda kar sağlamayan işletmeler için strateji geliştirme konusunda yapılan çalışmaların sayısı artmıştır.

Rhodes ve Keogan (2005) tarafından seçilen misyon modelinde dört eleman bulunur: Amaç, Değerler, Davranış standartları, Strateji.

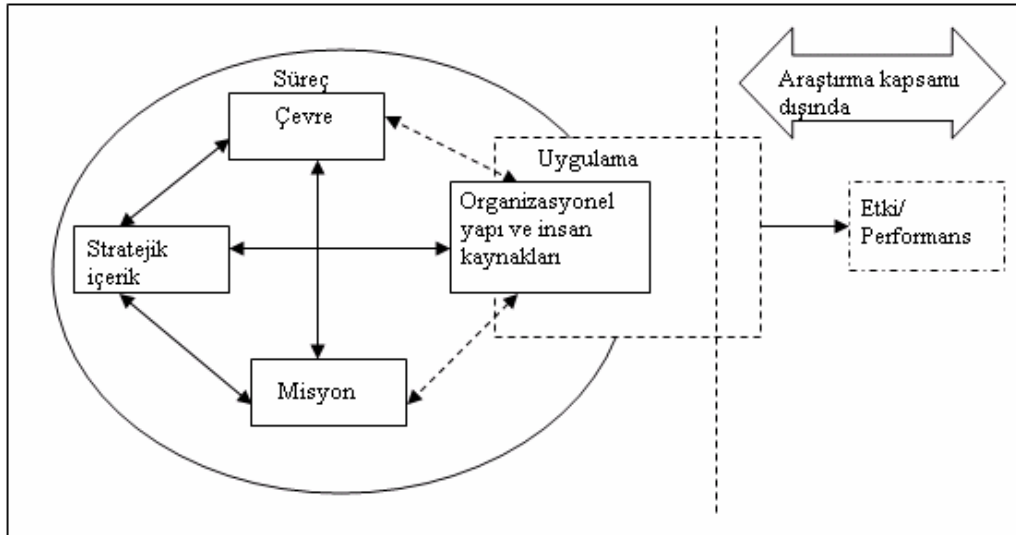
Strateji(İçerik), Misyon boyutu içinde yer alan strateji elemanından farklıdır. Strateji elemanı misyona ulaşmak için gerekli kararları içerir. Strateji boyutu için çeşitli karar alanları belirlenmektedir: Mevcut konumu korumak ya da geliştirmek, yeni hizmetler üretmek, pazarın geliştirilmesi, yatırımların çeşitlendirilmesi. Literatürde yer alan diğer bir karar konusu ise kar sağlamayan işletmelerin bulunduğu sektörde işletmelerin diğerleri ile rekabet içinde mi olacakları yoksa işbirliği mi yapacakları ile ilgilidir.

Uygulama elemanları, organizasyon yapısı, operasyon planları, kaynak göstergeleri ve izleyici yaklaşımdır. Bu konu ile ilgili olarak, organizasyon kültürü, organizasyon yapısı, sistemler ve insan kaynakları yönetimine de dikkat çekilmektedir. Birçok çalışmada organizasyon yapısı temel bir eleman olarak yer alır. Bu nedenle burada

kurulan modelde, uygulama boyutu altında incelenecek olan konular arasında insan kaynakları stratejisi ve organizasyon yapısı üzerinde durulmaktadır.

Çevre boyutu iç ve dış çevre olarak iki durumda incelenir. İç çevre analizi, zayıf ve güçlü yönleri, kullanılabilir kaynakları, organizasyon yapısı ve süreçleri ve kültürü inceler. Stratejik yönetime kaynaklar açısından yaklaşmak, kar amaçlı olan olmayan tüm işletmeler için etkilidir. Dış çevre analizinde, fırsatlar ve tehditler, rekabetçi duruş, politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik etkiler, paydaşlarla ilişkiler incelenir.

Strateji geliştirme süreci için iki farklı bakış açısı sunulmaktadır: Planlı süreç ve plansız süreç. Planlı süreçlerde, amaçlara göre tasarlanan stratejiler, analizler yardımı ile keşifler, resmi ve kapsamlı yapılar, karar verme ve harekete geçme arasında doğrusal bir süreç, hiyerarşik karar verme ve programlı, yukarıdan aşağıya uygulama yer alır. Plansız süreçlerde ise, derece derece şekillenen strateji, denemeler sonucunda keşifler, resmi olmayan ve bölünmüş oluşum süreçleri, girişimci karar verme ve harekete geçme, karar verme sürecine geniş katılım, öğretici, kültürel, bilinçlendirici değişikliklerle uygulama.



Şekil 2.7 : Kar amacı gütmeyen işletmelerde stratejinin boyutları(Rhodes ve Keogan, 2005)

25 kar sağlamayan işletme üzerinde gerçekleştirilen araştırma bulgularına göre, kar sağlamayan işletmelerde misyon ifadeleri genelde fon sağlayıcıların ya da kurucuların ilgilenmek zorunda olduklarına inandıkları sosyal ihtiyaçlar doğrultusunda tanımlanır. Bu kurucu üyeler başlangıç sermayesi için kaynak

sağlayan toplumsal ya da özel, önceden var olan, başka bir kar amacı gütmeyen organizasyonun bir parçası olabilirler. Bu nedenle yeni organizasyonun yapısı, stratejisi ve misyonu, bu fon sağlayıcıların alışkın oldukları organizasyon modellerine göre şekillendirilmektedir. Devlet fon sağlayıcı konumunda olduğu zaman kar sağlamayan işletmelerin misyonları devlet müdahalesine maruz kalabilmektedir.

25 organizasyon üzerindeki araştırmada, yöneticilerin stratejik olarak nitelendirdikleri dört karar tipi bulunmaktadır: ‘Organizasyonun uygun büyüklüğü ve büyüme ya da küçülme yoluna gidilip gidilmeyeceği ile ilgili kararlar.’, ‘Organizasyonel aktivitenin tipi ile ilgili kararlar.’, ‘İşbirlikçi ya da rekabetçi yaklaşımın seçilmesi ile ilgili kararlar.’, ‘Organizasyonun misyonundaki değişim göstergeleri ile ilgili kararlar.’ Araştırma sonuçlarına göre organizasyonların çoğu büyüme planları yapmaktadırlar. Bu durum çevredeki kaynakların artmasından kaynaklanıyor olabilir. Barındırma hizmetlerinin tipi devlet tarafından verilen fonlarla sınırlandırılmaktadır. Kuzey İrlanda’daki organizasyonlar, devletin sosyal barındırma sorumluluğu kapsamındaki desteğine dayanarak, yerel barındırma gerekliliklerini tanımlarken; İrlanda’daki diğer organizasyonlar misyon oluşturma konusunda yerel yönetimlerle ve ulusal yardım fonlarının öncelikleri ile çelişen kararlar almaktadırlar. Kendilerini sosyal barınma sağlayan bir işin içersisinde tanımlamış olan organizasyonların rekabetçi strateji uyguladıkları; kendi misyonlarını sosyal bir amaca hizmet etmek olarak tanımlayan organizasyonların ise işbirlikçi strateji uyguladıkları görülmüştür.

Organizasyonların stratejik olarak sınıflandırdıkları yapısal kararlar: ‘Uygun organizasyon yapısının belirlenmesi ve karar verme sisteminin yapılandırılması.’, ‘Organizasyonun amaçlarına ulaşmayı sağlamada başarılı olabilecek insan kaynağının tipi ve düzeyi.’, ‘Finans, arsa, profesyonel uzmanlık, yasallık gibi kaynakların nereden ve nasıl elde edileceği.’

Kar sağlamaya işletmelerinin karar verme süreçlerini etkileyen dış çevre faktörleri: ‘Kaynakların kullanılabilirliği (Sermaye, Arsa, İşgücü).’, ‘Barınma talebinin düzeyi’, ‘Devlet politikasının desteklediği ve önlediği aktiviteler.’, ‘ Bu üç elemanın değişim yönündeki belirsizlikler ya da değişim hızları.’. İç çevre ile ilgili olarak ise dört önemli faktör keşfedilmiştir: İlk eleman liderliktir Lider değiştiğinde organizasyonun stratejisinin yönü de değişir. İkinci eleman, organizasyon büyüdükçe koordinasyonun

sağlanabilmesi ve organizasyonun kontrol altında tutulabilmesi ile ilgili kapasitedir. Üçüncü iç faktör diğer organizasyonlarla olan ilişkilerin korunması ve sürdürülebilmesidir. Dördüncü faktör kullanılabilir kaynaklardır.

Araştırmada süreç boyutu kapsamında incelenen organizasyonların çoğunun büyüme ile ilgili stratejik kararlarını planlı bir şekilde aldıkları görülmüştür. Yapısal elemanlarla ilişkili kararların çoğu da planlı oluşturulmuşlardır. Strateji süreci bulunan ortama göre değişmektedir (Rhodes ve Keogan, 2005)

Sosyal amaçlı işletmeler, sosyal misyonlarını gerçekleştirebilmek için geleneksel aktiviteler yoluyla gelir elde eden kar amaçlı olmayan işletmelerdir. Kısıtlı kaynaklarla ve değişken bir çevre ile karşılaştığında bu durum sorunlar yaratmaktadır. Kar sağlamayan işletmeler için sorun, rekabetçi çevre koşullarına, kendilerini toplum için önemli kılan kaliteden ödün vermeden uyum sağlayıp sağlayamayacaklarıdır. Bu işletmeler için, mali yönden dayanıklılığı korurken sosyal hizmetlerin de sağlanması gibi çoklu amaçlar arasında denge kurmak önemli bir lidelik sorunudur. Pazar odaklı bir yapıyı benimserken sosyal hizmet kalitesini de koruyan bir organizasyon sosyal amaçlı bir organizasyondur. Bu organizasyonlar sosyal alanlarda başarı göstermek isteyen, bu arada misyonlarını gerçekleştirmek için ticari gelir de arayan ve ticari faaliyetlerde yer alan organizasyonlardır. Bu işletmelerde yönetim kurulu üyeleri misyonla ilişkili sosyal değerleri yansıtmalı ve misyonu gerçekleştirmek için gerekli yeteneklere sahip olmalıdır. Ayrıca personel ve gönüllüler sosyal problemleri çözebilecek yeteneklere ve işleri yönetebilecek uzmanlığa sahip olmalıdır. Tucker ve diğerlerine (2005) göre sosyal amaçlı işletmeler sistem dinamiği perspektifi gerektiren birbirleri ile etkileşimli olan birçok zorlukla karşılaşmaktadırlar. Bu zorluklar, paydaşların organizasyonun ideolojik değerlerine güçlü bir şekilde bağlı olması, piyasa mekanizmalarının az olması, amaçların ölçümünün belirsiz ve zorlayıcı olması, kronik kaynak yetersizliğidir (Tucker ve diğerleri, 2005).

Kar sağlamayan işletmeler yeni ve karmaşık pazar alanı problemleri ile karşılaştıklarından, pazarlama kavramları bu işletmelerin çoğu tarafından uyarlanmıştır. Vakıf sektöründe bu problemler sosyal ekonomik ve politik çevrelerde ortaya çıkan değişikliklerden kaynaklanmaktadır. Devlet ve kamu desteğinin azalması, finansal kaynaklarını kısıtlamış ve vakıflar bağışlardan sağlanan gelirlerini arttırmak için pazarlama çalışmalarına başlamışlardır. Vakıfların sayısındaki artış,

vakıflar arasındaki rekabetin hızla artmasına, pazarlamanın çok önemli bir fon toplama fonksiyonu haline gelmesine neden olmuştur. Vakıfların gelirlerinin büyük bir kısmı bireysel bağışlardan elde edildiğinden, fon toplama kampanyalarının bu bireylerinin yanıt verecekleri şekilde tasarlanmaları önemli bir konudur. Pazarlamanın fon toplama amaçları için kullanımı popüler hale gelmeye başladığında, vakıflar, ticari anlamda tüketici mal ve hizmetleri sağlayanlar için başarılı olan pazarlama tekniklerini uyarlamışlardır. 1990'laraki ekonomik durgunluk yıllarında, bağışçıları ellerinde tutmaya çalışan fon sağlayıcılar, sadece pazarlama tekniklerini kullanmanın bu iş için yeterli olmadığını farkına vardılar. Daha çok insanların neden onların politikalarını desteklediğini araştırarak buna göre uzun vadeli bağışçılar kazanabilmek için pazarlama stratejileri geliştirmeliydiler. Fon sağlayıcılara göre artık insanlar vakıfları, vakıfların hizmet ettikleri amaçlara inandıkları için destekliyorlardı.

Gelişmekte olan ülkelerdeki bir çocuğa sponsor olmaya karar vermek, zor ve riskli bir durumdur ve uzun karar süreçlerini gerektirebilir. Bağışçı karar vermede zorlanabilir çünkü çocuğa sadece katkıda bulunmayacak, çocuğun durumu ile ilgili finansal sorumluluğun tek sahibi olacaktır. Ayrıca bağışla ilgili büyük bir riske girilmektedir çünkü burada uzun dönemli bir sözleşme söz konusudur, bağışçı verdiği paranın söz verildiği gibi kullanılıp kullanılmayacağından ya da vakfın parayı kullanacağı alanın gerçekten çocuğun ihtiyaçlarına uygun olup olmadığından emin değildir. Bunun aksine sokaktaki bir vakıf kutusuna para koymak uzun karar süreçlerini gerektirmez ve riski düşüktür. Telefon görüşmeleri, sponsorlu aktiviteler, vakıf yemekleri, birebir görüşmeler, mailler, yardım toplama kutuları, çekilişler gibi bağış tiplerine bağlı olarak bağışçının karar verme sürecinde enerji harcamaması mantıklı kabul edilebilir. Bu tip durumlarda insanlar genelde bağış taleplerine yanıt vermektedirler. Bu durum karar verme için gerekli zamanı kısıtlamaktadır. Kişinin alternatifleri karşılaştırma olasılığı azdır. Büyük miktarlarda para bağışlanacaksa kapsamlı karar süreçlerinin uygulanması kaçınılmazdır. Örneğin insanlar paralarını hangi vakfa bırakacakları konusunda uzmanlara danışırlar. Bağış kararı daha çok sosyal şartlanmalara ve öğrenmeye bir yanıt olarak ortaya çıkar. Vakıflarda, bilinçli yatırım ve reklam bağış sayısını ve miktarını arttırabilir. Ancak birçok vakıf bilinçli davranmamakta insanlar yardım konularını bilmekte fakat bu alanlarda faaliyet gösteren belirli vakıfları bilmemektedir. Vakıflar, pazarda, verdikleri mesajların

diğerlerinden farklı olmasını sağlayacak tanımlanmış bir yere sahip değildirler. Vakıflar daha çok marka gelişimi ile uğraşmalıdırlar. Bağışçılar tarafından karar vermede kullanılan bilginin miktarı ve geçerliliği, fon sağlayanların da kafalarını yormalıdır. Seksenlerde Children's Society'ye genelde bebekler için olmakla birlikte, düzenli olarak çocuk giysileri bağışlanmaktaydı. Bunların bir çocuk vakfı için çok yararlı olabileceği düşünülebilir ancak Society artık büyük çocuk evleri işletmemekte, bebeklere hizmet etmemektedir. Children's Society artık zor durumdaki gençlere hizmet etmektedir ancak bu konu bebekler kadar ilgi görmemektedir (Hibbert ve Horne, 1996).

Gainer ve Padanyi (2005) tarafından kar amacı gütmeyen işletmeler üzerinde gerçekleştirilen çalışmaya göre, kar sağlamayan işletmeler aynı anda birden fazla pazar ile ilişki içinde olduklarından bu sektörde, organizasyonların odaklanması gereken pazarları belirlemek oldukça zordur. Böyle bir ortamda organizasyonun ürettiği hizmetleri tüketenler ve organizasyona kaynak sağlayanlar arasında çok temel bir bölünme vardır. Bu organizasyonların pazarlarını analiz ederken, ayrı oluşumlar (Müşteriler, Bağış yapanlar, Vergi ödeyenler, Politika oluşturanlar) için farklı ölçüt ve kavramlar kullanmak gerekir. Bu sektörde organizasyonların başarısını değerlendirmek de aynı oranda zordur. Başarı kantitatif olmayan verilerle ölçülür. Finansal performans sadece kaynak bulma alanındaki çıktılarla ilişkilidir. Diğer değişkenler çok daha önemli bilgiler sağlarlar. Gainer ve Padanyi'nin (2005) çalışmalarında, incelenen organizasyonlar arasında, kültürel organizasyonlar geleneksel olarak sanatsal mükemmelliğe odaklanma eğilimi sergilemişlerdir, toplumsal organizasyonlar ve sosyal servisler ise sosyal konulara odaklanmayı tercih etmişlerdir. Müşteri odaklılığı benimsemeyen daha farklı kar sağlamayan işletme örnekleriyle de karşılaşılabilir. Bu işletmeler (hizmet dağıtımını yerine savunma gibi) farklı aktiviteler üzerinde yoğunlaşabilirler ya da (özel bağışlar, devlet yardımları yerine müşteri ödenekleri gibi) farklı gelir kaynaklarına yönelebilirler (Gainer ve Padanyi, 2005).

Kar amacı gütmeyen işletmeler kamu sektöründe yer alan kuruluşlar ve özel kar amaçlı kurumların özelliklerini bir arada bulundurlar. Kar sağlamayan işletmeler sosyal misyonlarını yerine getirirken finansal olarak başa başnoktasının altına da düşmemeye çalışırlar. Maksimum misyon etkisini sağlayacak olan seçimlerle finansal olarak organizasyonun devamlılığını sağlayan seçimler farklıdır. Kar

sağlamayan işletmelerde finansal başarı, sosyal misyonu gerçekleştirebilmenin bir aracıdır ancak finansal kaynakların kazanımı misyonun etkililiğini sınırlandıran seçimler yapmayı gerektirebilir. Örneğin finansal başarı, daha kolay ödeme yapabilecek kişilere hizmetleri satarak ya da belirli bağışçılar için popüler olan konuları destekleyerek arttırılabilir. Ancak bu hareketler organizasyonun sosyal misyonunda değişikliklere neden olabilir. Young (2005), kar sağlamayan işletmelerin şu sorulara yanıt veren bir karar verme politikasını benimsemeleri önermektedir: Misyon organizasyonun ne oranda büyümesini ve hayatta kalmasını gerektirir? Organizasyon tarafından yürütülen her potansiyel aktivite ya da program misyona ya da net gelirlere ne kadar katkıda bulunur? Bu aktiviteler için hangi ekonomik seçimler yapılmalıdır ve alternatif seçimler aktivitenin misyonu ya da finansal etkisini nasıl etkiler? Hangi aktivite kombinasyonları misyon üzerinde en büyük genel etkiyi yaratır? Son zamanlarda fon toplama ortamında, kar sağlamayan sosyal hizmet organizasyonlarını daha fazla özel pazarda yer almaya zorlayan değişiklikler olmuştur. Özellikle küçük ve orta boyuttaki kar sağlamayan işletmeler için, daha endişeli toplum, fon kesintileri, yeni raporlama ve personel gerekliliklerinden kaynaklanan mali baskılar, kar amaçlı tedarikçilerle rekabetin başlaması gibi devlet politikalarındaki değişiklikler, kar sağlamayan işletmeleri fiyatları arttırma, hizmetleri ihtiyacı olan müşterilerden başkalarına yönlendirme, müşteri ihtiyaçları için yapılan araştırma, eğitim ve savunuculuk çalışmalarını azaltma, belirli hizmetleri kısma gibi misyondan uzak uygulamalar yapmaya zorlayan finansal baskılar yaratmıştır. 21. yüzyılda kar sağlamayan işletme sektöründe artan misyon-pazar geriliminin trendleri, ücretlerden elde edilen gelirlere daha fazla güvenme, sektör içinde artan kurumsal kültür, kar sağlamayan işletmelerin kurumsal ortaklıklara daha fazla dahil olmaları, kar amaçlı hizmet sağlayıcılarıyla rekabetin artması şeklindedir. Misyon-pazar gerilimleri farklı hizmet alanlarında farklı biçimler alırlar. Örneğin sosyal hizmetlerde kar amaçlı işletmelerle artan rekabet, savunuculuktaki ölçülebilir olmayan başarıları yansıtan performans ölçütleri belirleme ya da sonuçların gösterilmesi gereken zorlu müşterilerle çalışma gibi durumlar ortaya çıkar. Sağlık alanında, kar amaçlı tedarikçilerle rekabet, maliyet kontrolü için üçüncü partilerin baskı yapması, kar sağlamayan işletmelerin kaynaklarını eğitim ve yardım gibi geleneksel toplumsal hizmet misyonlarına ayırma yeteneklerini azaltmıştır. Özellikle hastaneler pazar odaklı uygulamalara ne kadar yer vermeleri gerektiği konusunu tartışmaya başlamışlardır. Benzer sorunlara yüksek eğitimde de rastlanmaktadır.

Artan maliyetler, iyi öğrencilerin katılımını sağlayacak fiyatlar oluşturma, yeni kar amaçlı rakipleri örnek alma, araştırmaların ticarileştirilmesi için özel şirket konumundaki fon sağlayıcılardan gelen baskılar... Sanatta, devlet fonlarının belirsizliği ve istikrarsızlığı, artan maliyetler, teknolojideki değişiklikler, kar amaçlı sektörle rekabet gibi eğilimler kar amacı gütmeyen sanat kuruluşlarını zorlamaya devam etmektedir. Gelirlerin artırılması için yapılan baskılar pazarlama değişiklikleri, kurumsal faaliyetlere daha fazla odaklanma, yeni bağışçılar ve sanatsel kazanma konusu ile daha fazla ilgilenme gibi sonuçlar doğurmuştur. Bu gelişmeler kar sağlamayan sanat kuruluşlarını daha fazla pazara yönelik düşünmeye, özel sektör ve kar amaçlı sanat kuruluşları ile ilişkilerini arttırmaya zorlamıştır. Kar sağlamayan işletmelerin performanslarının ölçülmesi amacıyla yatırımın sosyal geri dönüşü yaklaşımını ve beklenen sosyal sonuçlara gitmeyi sağlayan ara göstergelerin tanımlandığı mantıksal modellerin kullanımı önerilir. Bunların dışında çeşitli performans ölçüm yöntemleri incelenmektedir: balanced scorecard, benchmarking, kurumsal gösterge panelleri ve Independent Sector, National Council of Voluntary Organizations, United Way of America gibi şemsiye kuruluşlar tarafından geliştirilen performans ölçüm yöntemleri. Ekonomik kapasite kar sağlamayan işletmelerin misyonlarını gerçekleştirmelerinin bir önkoşuludur. Bu durumda kar sağlamayan işletmeler iki tip hizmet üretiyormuş gibi görünürler: karlı ve organizasyonun sürdürülebilirliğine yardımcı olanlar ve doğrudan misyonu etkileyenler. Misyon ve pazar arasındaki gerilimler, kar sağlamayan işletmede operasyon ve strateji düzeyinde ortaya çıkarlar. İlk kategoride kar sağlamayan işletmeler sundukları hizmetler için ne kadar ücret alacaklarına, bir hizmetin kurum içinde üretilmesine ya da dışarıdan tedarik edilmesine, net fonların artırılması amacıyla yapılan aktivitelere ne kadar harcama yapılacağına, sonraki harcamalar ya da işletme gelirleri üreten yatırımlar için beklenen fonların nasıl tahsis edileceğine karar vermelidirler. Stratejik düzeyde ise yeni girişimlerin yürütülmesi, diğer organizasyonlarla işbirliğine girilmesi, teknolojik yenilikleri içeren değişikliklerin uyarlanması ile ilgili kararlar almalıdırlar. Misyon ve pazar arasındaki gerilimler bu ekonomik karar verme alanlarının her birinde farklı biçimler alır (Young, 2005).

Steinberg ve Weisbrod (2005) ise kar sağlamayan işletmelerin müşterilerine sağlayacakları tüketici rantının dağıtımını ve düzeyi ile ilgilendikleri durumlarda kullanabilecekleri fiyatlandırma ve sınırlama modelini karakterize etmektedirler.

Ekonomik denge marjinal maliyete, organizasyonun dağıtım önceliklerine, dış kaynaklı gelir düzeylerine ve kar sağlayan işletmelerle rekabet edebilmek için karlı hizmet politikalarının uygulanmasına bağlıdır. Ekonomik dengede bazı tüketiciler kabul edilebilir fiyatta ya da marjinal maliyetin biraz üzerinde olan daha düşük miktarda ödeme yaparken bazıları marjinal maliyetin altında ödeme yapar, bazıları malı ücretsiz alır, bazılarının ise malı satın almasına hiçbir koşulda izin verilmez. Burada kar sağlamayan işletmeler için pozitif ekonomik denge tanımlanmaktadır ve bu işletmelerin dış kaynaklı gelir, maliyet ve rekabet değişikliklerine karşı takındıkları tutumlar incelenmektedir. İhtiyaca dayalı finansal amaçlardan, alıcıya bağlı değişken fiyatlardan, gelire bağlı ödemelerden, ya da seçici vakıf yardımlarından bahsedilse de fiyat farklılaştırması çeşitli rollere sahiptir. Öncelikle organizasyonun ne kadar gelir bulabileceği, ikinci olarak hangi tüketicilerin organizasyonun hizmetlerinden yararlanabileceği, son olarak da tüketici rantının bu tüketiciler arasında nasıl dağıtılacağı belirlenmelidir. Özel ya da devlete bağlı kar sağlamayan kuruluşlar, fiyat farklılaştırması yoluna gittiklerinde bazen marjinal maliyetin altında hatta sıfır fiyata hizmet sağlarlar. Bu durum aynı hizmeti tüketen diğer müşterilerin, kar tekeline göre fiyat farklılaştırması yapan kuruluşlarınkine göre az da olsa, marjinal maliyetin üzerinde bir değer ödemeleri anlamına gelir. Bağışlardan, vergilerden ve diğer kaynaklardan sağlanan gelirler, yüksek fiyat uygulamasına olan gereksinimi azaltır ancak bunu tamamen gözden çıkarmaz. Diğer kaynaklardan sağlanan gelirlerin sınırlı olması; kar sağlamayan işletmeyi, bazı potansiyel müşterilere kısıtlar koyma, yüksek öncelikli müşterilere daha düşük fiyatlar sunabilmek için, diğerlerinin aldıkları hizmetler karşılığında para ödeme yolunu seçmelerini sağlama gibi bilinçli bir yaklaşım sergilemeye iter. Kar amacı gütmeyen işletmelerin kısıtlama mekanizmaları fiyat ile sınırlı değildir. Organizasyondan yarar sağlayanların dağılımını etkilemek için bekleme listeleri, kalitenin düşürülmesi, zor saatler ve mekanlar gibi araçlar kullanılabilir. Satışlar dışında sağlanan gelirleri dış kaynaklı olarak yorumlasak da, satışlardan sağlanan gelir kısmen satışlardan sağlanmayan gelirler tarafından belirlenir. Örneğin müzeler bazen aidat ödeyen üyelerine müzeden yapacakları alışverişlerde indirimli fiyatlar sunarlar. Diğer bir örnekte özel vakıflar ve devlet kurumları, bağışlarına, alıcının yoksullara belirli bir hizmet sunmasını gerektiren etiketler eklerler. Farklı düzeylerde kalite sağlamanın maliyetinin yüksek olduğu durumlarda, kar amacı gütmeyen

işletme, daha fazla gelir sağlayabilmek ve hedef kitleye ulaşabilmek için kaliteden ödün verme yoluna gidebilir (Steinberg ve Weisbrod, 2005).

Finansal kaynakların kısıtlı olması kar amacı gütmeyen işletmeleri ticari faaliyetlerde bulunarak gelirlerini arttırmaya ve diğer sektörlerin alanlarına doğru kaymaya itmiştir:

- **Rekabet:** Kar amacı gütmeyen organizasyonlar çok çeşitli biçimlerde, giderek artan bir şekilde kar amaçlı şirketlerle rekabet etmeye başlamışlardır. Kar amacı gütmeyen işletmeler kar amaçlı firmaların pazar alanlarına girmeye, firmalar da çalışma alanlarını kar amacı gütmeyen işletmelerin faaliyet alanlarına doğru genişletmeye başladıkça rekabet daha karmaşık hale gelmiştir. İki organizasyon türü birbirinden ayırt edilemez hale geliyor gibi görünse de rekabetin kar amaçlı ve kar amaçlı olmayan organizasyonlar için farklı pazar alanları yaratacağı düşünülmektedir. Yüksek öğretim, sosyal hizmet kurumları, hayvanat bahçeleri ve müzeler söz konusu olduğunda özel sektörün varlığının çok sınırlı olduğu gözlemlenmektedir. Hastane endüstrisinde ise kar amacı gütmeyen işletmeler daha baskın olsalar da büyük oranda artan bir özel sektör rekabetiyle karşılaşmaktadırlar. Televizyon yayınları ise özel firmaların baskın olduğu bir endüstridir ve kamu televizyonları (kar amacı gütmeyen işletme) da bu endüstri içinde bir pazar alanına sahiptir.
- **İşbirliği:** Kar amacı gütmeyen işletmelerin ticari alanda faaliyet göstermesi onların mutlaka özel sektörle rekabet halinde olmalarını gerektirmez. İki sektörün güçlerini birleştirdiği işbirliği mekanizmaları da oluşturulur. Kar amacı gütmeyen işletmeler özel şirketlerle, bilimsel araştırmalar, spor (Michigan Üniversitesinin üniformalarının Nike tarafından tasarlanması, üniversitenin de Nike için onun spor ayakkabılarının reklamını yapması) ve diğer birçok alanda işbirliği yapabilir. Kar amacı gütmeyen işletmeler özel firmalarla kuracakları ilişkilerin potansiyel finansal yararlarının farkına varmışlardır. Üniversiteler ve hastane, müze gibi diğer kar sağlamayan işletmeler, özel firmalara ya da tüketicilere pazarlanabilir hale dönüştürülebilecek olan birçok yardım almaktadırlar. Bu pazar odaklı değişiklikler kar amacı gütmeyen işletmeleri güçlendirip onların sosyal misyonlarını gerçekleştirmelerine katkıda mı bulunduğu yoksa onların çabalarını kesintiye uğratıp, toplumsal finansal ve politik desteklerini azaltarak onlara zarar mı verdiği sorusu bu konudaki tartışmalardan biridir.

- Devletle ilişkiler: Kar amacı gütmeyen kuruluşların ticari faaliyetlerde bulunması devletle ilişkileri de etkiler. Kar sağlamayan işletmeler alanlarını genişlettikçe devlet gelir kaybeder. Temel gelirleri varlık vergileri olan yerel devlet birimleri için bu kayıp önemlidir. Araziler vergiden sorumlu özel sektörün elinden çıkıp vergiden muaf olan kar amacı gütmeyen işletmelerin eline geçtikçe devlet için vergi gelirlerinden kayıp artar. Buna yanıt olarak, yerel hükümetler kar amacı gütmeyen işletmelerden de gelir elde edebilmek amacıyla onlara vergi muafiyeti tanıyan yasalarda değişiklikler yapmaya başlamışlardır. Örneğin kar amacı gütmeyen bir üniversite, hastane ya da senfoni orkestrası gönüllü vergi ödemeyi kabul etmedikçe, onların kentlerde yeni binalar inşa etmelerine izin verilmemektedir. İki sektör arasında işbirliği örneklerine de rastlanmaktadır. Örneğin Amerika'daki kar amacı gütmeyen işletmeler otomobil lisans plakalarının pazarlanması konusunda yerel devlet yönetimleri ile birlikte çalışarak gelir üretme olanaklarının farkına varmışlardır. California Üniversitesi, California eyalet yönetimi ile plaka satışı yapıp öğrencilere burs sağlama konusunda işbirliği yapmaktadır.
- Finansman: Kar sağlamayan işletmeler var olan kaynaklar ve artan sosyal ihtiyaçlar arasındaki boşluklarla ilgili finansal baskılarla yüzleşmektedirler. Sanatsal ve kültürel faaliyetlerde bulunan kar amacı gütmeyen organizasyonlar için devletten sağlanan gelirlerinde önemli azalmalar görülmektedir. Sağlık alanında kar amacı gütmeyen işletmelere devlet tarafından aktarılan fonlar artmış olsa da sigortasız insanların sayısının fazlalığı nedeniyle bu alandaki ihtiyaç çok daha fazla artmıştır ve kar sağlamayan işletmeler bu alanda da ek kaynaklar bulmak zorundadırlar. Yeni gelirler elde etme konusunda çok kısıtlı seçenekler bulunmaktadır: Özel bağışlar ya da ürün ve hizmetlerin satışından elde edilen gelirler yani ticari faaliyetler. Kamu televizyonları alanında daha başarılı olursa da bağışların artırılması konusu, kar sağlamayan işletmeler için çok umut vaat etmemektedir. Bağış talepleri konusunda yeni ve yaratıcı başvuru biçimleri geliştirilmiş olsa da vergi kanunlarında değişiklikler yapılmadan bağışlar artırılamaz. Ek gelir üretmek için ticari faaliyetlerde bulunmak kar sağlamayan işletmeler için yeni bir yoldur. Mal ve hizmetlerin satışı ile özel sektör alanına girmiş olurlar. Birçok kar sağlamayan işletme için kullanıcı ücretleri önemli bir gelir kaynağıdır. Kar sağlamayan işletmelerin misyonları ile ilişkili ancak

satılabilir olan çıktılarını kullanan insanlardan ücret alınır. Üniversiteler (harçlar), hastaneler (hasta ücretleri), müzeler ve hayvanat bahçeleri (giriş ücreti) ücret alabilecek kar sağlamayan işletmelerdir. Ancak bu durum organizasyonun sosyal amaçları doğrultusunda hizmet edilmesi gereken hedef kitleyi organizasyondan uzaklaştırabilir. Bu sorunu çözmek için fiyat farklılaştırması yoluna gidilmelidir. Hedef kitle içerisindeki ihtiyacı olan tüketicilerden daha düşük ücretler alınır ya da hiç ücret alınmaz iken diğerlerine daha yüksek fiyatlar uygulanabilir (Weisbrod, 1998).

2.4 Kar Amacı Gütmeyen İşletmelerde Stratejik İlişkiler

Yakın zamanda ekonomistler ve diğer araştırmacılar organizasyonların sektörler arasında faaliyet gösterme ve işbirliği yapma potansiyellerini araştırmaya başlamışlardır. Kar sağlamayan işletmeler ekonomideki diğer girişimlerle rekabete ek olarak farklı yollarla da etkileşim kurmalıdırlar. Örneğin kar sağlamayan işletmeler,

- Ücretlerinin devlet tarafından ödendiği kamu hizmetlerini gerçekleştirerek, devlet için çalışan sözleşmeli bir kurum olarak hareket edebilirler.
- Şirket çalışanları için psikolojik sağlık desteği gibi hizmetler sağlamak amacıyla özel şirketlerle sözleşme yapabilirler.
- Kentsel gelişim ve biyoteknoloji araştırmaları gibi alanlarda özel sektörle ve devletle ortaklıklar kurabilirler.
- Ticari aktiviteleri misyonla ilişkili aktivitelerden ayırmak amacıyla kar amaçlı yan kuruluşlar kurabilirler.
- Özel şirketler tarafından şirket vakıfları ve kar amaçlı olmayan endüstriyel birlikler (meslek odaları..vb.) olarak kurulabilirler.
- Devlet tarafından çeşitli şekillerde düzenlenebilirler.
- Devlet kurumları ve şirketler içinde maaş kesinti planları ve fon toplama kampanyalarını yürütebilirler.
- Kar sağlamayan organizasyonların kurul üyeleri ve gönüllüler olarak organizasyona katılan devlet ve şirket yöneticilerine sahiptirler.(Devlet ilgi duyduğu kar sağlamayan organizasyonlara kurul üyeleri atayabilir.)

Kar sağlamayan işletmeler belirli mal ve hizmet türlerinin tedarikinde diğer türdeki organizasyonlarla ya rekabet eder ya da onların tamamlayıcısı şeklinde çalışır (Abzug ve Webb, 1999).

Devletle ilişkiler: Ekonomik teoriye göre, kar sağlamayan işletmeler devletin destekleyicileri, tamamlayıcıları, muhalifleri olarak alternatif şekillerde tanımlanır. Destekleyici modelde, kar sağlamayan işletmeler devlet tarafından karşılanmayan kamu ürünlerine olan talepleri karşılayan kurumlar olarak görülmektedirler. Bu görüşte, kamu ürünlerinin özel olarak finanse edilmesinin devlet harcamaları ile ters ilişkiye sahip olması beklenir. Devlet, tedarik için daha fazla sorumluluk aldıkça, gönüllü kolektif araçlarla desteklenmeye daha az ihtiyaç duyar. Tamamlayıcı modelde, kar sağlamayan işletmeler devletin ortakları olarak görülürler, büyük çoğunluğu devlet tarafından finanse edilen kamu ürünlerinin dağıtımını yürüterek devlete yardımcı olurlar. Muhalefet yaklaşımında, kar sağlamayan işletmeler, kamu politikalarında değişiklikler yapmak ve kamuya hesap verebilirliği korumak amacıyla devleti harekete geçirirler. Karşılıklı olarak devlet de kar sağlamayan işletmelerin davranışlarını, onların hizmetlerini düzenleyerek ve savunuculuk girişimlerine yanıt vererek etkileme girişiminde bulunmaktadır. Özetlersek, kar sağlamayan işletmeler devlet yapmadığı zaman hizmetlerin finansmanını ve dağıtımını sağlarlar, devlet tarafından finanse edilen finanse edilen ya da desteklenen hizmetlerin dağıtımını yaparlar, devlet politikaları ve uygulamalarında değişiklikler için savunuculuk yaparlar ve devlet baskılarından etkilenirler (Young, 2000).

- Devletin destekleyicileri olarak kar sağlamayan işletmeler: Devletler, vatandaşların tercihlerine dayalı olarak kamu ürünleri tedarikinde kalite ve miktar konusunda karar verirler ve bürokratik vergi prosedürleri ve tarafsızlık yaklaşımları ile sınırlandırılırlar ve kamu ürünlerini standart biçimde sunarlar. Devletler, standart vergi oranlarının, türlerinin, düzeylerinin ve hizmet kalitelerinin seçiminde, ortalama oy verenlerin ya da baskın politik koalisyonların tercihlerini takip ederler. Vatandaşların tercihleri homojen değilse, bazı vatandaşlar (tercihleri ortalamadan çok farklı olanlar) bu durumdan memnun olmazlar. Çoğunluktan farklı düşünen vatandaşlar kar amaçlı olmayan sektör aracılığıyla gönüllü olarak kaynakları harekete geçirerek ek düzeyde kamu ürünlere sağlamak isterler (Young, 2000).

Hava kirliliğinin kontrolü, nükleer saldırılara karşı savunma, radyo yayınları kamu ürünleri örneklerini oluşturur. Weisbrod'a göre devlet birimleri kamu ürünlerini

ortalama seçmeni tatmin edecek düzeyde üretir ve geride kamu ürünleri konusunda tatmin olmamış bireyler kalır. Kar sağlamayan işletmeler bu talebi karşılamak için ortaya çıkarlar ve devlet tarafından karşılananları destekleyecek miktarda kamu ürünü sağlarlar. Birçok kar amaçlı olmayan firma, en azından toplumun bir bölümü için, kamu ürünlerinin özelliklerine sahip hizmetler sunarlar. Bu medikal araştırmaları finanse etmek için özel bağışlar toplayan kar sağlamayan işletmeler için geçerlidir. Kar amaçlı işletmeler yapılan ödeme değerinden daha düşük hizmetler sunarak müşterilerden yararlanmaya çalışırlar. Bunun aksine kar sağlamayan işletmeler ise düşük kalitede hizmet sunarak bundan yararlanma konusunda sınırlandırıldıkları için böyle bir eğilim içerisinde değildirler. Sermayeye sınırlı erişim, maliyet düşürme güdülerinin olmaması kar sağlamayan işletmelerin etkin olmayan hizmetler sağlamalarını önlemiş olur. Bu nedenle özellikle sağlık, çocuk bakımı gibi alanlarda insanlar özel sektörden çok kar sağlamayan işletmelere güvenirlir (Hansmann, 1987).

Bu tip devlet kar sağlamayan işletme ilişkileri faaliyet alanlarına göre değişiklikler gösterir. Sanat gibi vatandaşların tercihlerinin çok değişken olduğu bir alanda özel kar sağlamayan işletmeler destekleyici olarak devreye girerler. Politika oluşturma ve savunuculuk gibi tercihlerin göreceli olarak daha homojen olduğu alanlarda kar sağlamayan işletmeler daha az destekleyici bir rol üstlenirler. Sosyal hizmet alanları gibi tercihlerin geçici olduğu alanlarda, kar sağlamayan işletmelerin sundukları hizmetler kamunun görüşlerinin akışına göre değişmektedir. Ayrıca Amerika gibi heterojen nüfusa sahip ülkeler Japonya gibi homojen ülkelere göre devletin bir destekleyicisi olarak kar sağlamayan işletmelere daha fazla güvenirlir. Bu modele göre insanların tercihleri zaman içinde de değişebilir. Geleneksel olarak kar sağlamayan işletmelerin hizmet ettiği alanlarda devletin rolünü genişletmek için verilen kamu kararları sonradan bir tehdit olarak algılanabilir. Destekleyici yaklaşım devleti harekete geçirmek için de kullanılabilir. Örneğin Ford Vakfı'nın Kamu Sorunları Programı ile 1960'ta eğitim ve kenar mahallelerdeki eksikliklerin giderilmesi için fon sağlamıştır ve azınlıktaki topluluklarda seçmenlerin gücünü harekete geçirmiştir (Young, 2000).

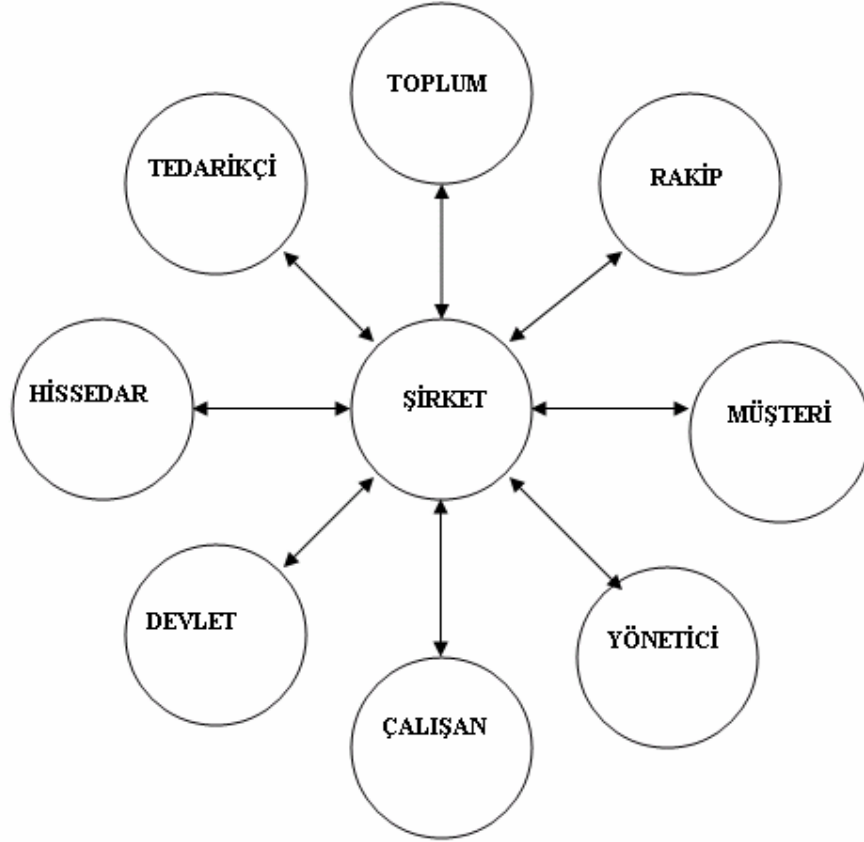
- Devletin tamamlayıcıları olarak kar sağlamayan işletmeler: Salamon (1995), devlet ve kar sağlamayan işletmeler arasında yapılan, devletin kamu hizmetlerini finanse ettiği ve kar sağlamayan işletmelerin de bunları dağıttığı ortaklık biçimini

savunmaktadır. Sağlanan ürünler rekabetçi değilse yani, diğerleri için kullanılabilir olan miktarı azaltmadan bir parti tarafından tüketilebiliyorsa ve hariç tutulamiyorsa yani diğerlerine sunulmadan sadece bir partiye sunulamiyorsa, o zaman insanlar onların tedarikine katkıda bulunmaktan kaçınırlar ancak başkaları sağladığı zaman onları tüketirler. Sonuç olarak bu tip ürünler gönüllü kolektif çabalarla etkili düzeylerde üretilemez. Bu problem gruplar büyük ve tercihlerinde homojen olduklarında ortaya çıkar, tek bir parti ürünü kendi adına tedarik etmeye ikna edilemez. Devlet doğrudan ya da vergi indirimleri ile kamu ürünlerini finanse etmelidir. Bir dağıtım aracı olması zorunlu değildir. Maliyet ve kamu bürokrasileri devlet için sorunlar yaratmaktadır. Devletin belirli hizmetlerini sözleşmeli olarak dışarıya yaptırması daha ekonomik olur. Özel sektörde işçi maliyetleri daha ucuz olabilir, özel tedarikçiler üretimlerini arttırdıkça ölçek ekonomisini yakalayabilirler. Devlet işlerini sözleşmeli olarak aracılarla yaptırmayı sadece maliyet kazancı için değil, vatandaşlarının heterojen tercihlerine yanıt olarak hizmetlerini farklılaştırmak için de seçer. Bu tip farklılaştırmalar devletin kar amaçlı işletmelerle sözleşmeler yapmasıyla da, kar amaçlı işletmeler toplumsal tabanlı olduğu sürece, mümkündür. Ancak devlet böyle bir sorumluluğu üstlenemez. Kar sağlamayan işletmeler kar amaçlı işletmelerden farklı güdülere sahiptirler. Kar amaçlı şirketler gibi hizmetlerini standartlaştırarak üretim maliyetini düşürüp kar yapma, hizmet parametrelerini değiştirme gibi problemleri yoktur. Bu nedenle toplum hizmetlerinin daha sorumlu ve farklılaştırılmış biçimde sağlanmasını garantilemek ve daha az takip ve denetim yapmak için devlet kar amaçlı işletmelerden çok kar amaçlı olmayan işletmeleri tercih eder. Kar sağlamayan işletmelerin devlet için daha ekonomik sözleşmeli kurumlar olması devlet finansmanına bağışçıların tepkileri, kar amaçlı olmayan kurumları harekete geçiren içsel etkenler, rekabet düzeyi ve sözleşmelerin kendi yapısına bağlıdır. Devlet kar sağlamayan işletme ilişkilerinin başka bir örneğinde de finansman ve hizmet dağıtımı konusunda devlet ve kar sağlamayan işletme sektörünün rolleri tersine döner. Özel gruplar kamu talebi ile desteklenemeyecek olan aktiviteler için fon toplarlar, ancak ürün ve hizmetlerin üretimini kendileri yapmak yerine devletle sözleşme yapmayı daha etkili bulurlar. Kamu bu aktivitelere değer verir, kendi bölgesinde uygulanmalarını kabul eder hatta bunların finansmanına katkıda bulunabilir (Young, 2000).

- Rakipler olarak devlet ve kar sağlamayan işletmeler: Devlet ve kar sağlamayan işletmeler genelde toplumsal davranışların değiştirilmesinde ve yasaların oluşturulmasında birlikte hareket ederler. Benzer olarak sosyal hedefleri desteklemek amacıyla devlet özel, gönüllü aktiviteleri uyarmak üzere harekete geçer. Ancak devlet ve kar sağlamayan işletmeler arasındaki ilişkiyi karakterize etmenin üçüncü bir şekli vardır: politika oluşturma ve hizmet dağıtımında rakipler olarak kar sağlamayan işletmeler ve devlet. Azınlık görüşlerinin kamu politikalarına tam olarak yansıtılmadığı heterojen topluluklarda, azınlıklar kendilerini sadece kendileri için kamu hizmeti sağlamak amacıyla değil, kendi ilgi alanlarına daha fazla hizmet etmesi için devlete baskı yapmak amacıyla da gönüllü olarak örgütlenirler. Devlet bunlara yanıt verecek durumda değildir çünkü çoğunluğun tercihlerine göre hareket etmek ister. Yine de örgütlenmiş azınlıklar kendilerini ilgilendiren konularda devleti etkilemeyi başarırlar. Eğer kar sağlamayan işletmeler politik alanda azınlık konumları için savunuculuk yaparlarsa, devletin tepkisi, çoğunluğun haklarını savunmak olabilir. Bu kar sağlamayan işletmelerin savunuculuk faaliyetlerinin kısıtlanması biçiminde olabilir. Devlet politik alanda kar sağlamayan işletmelerin rakibi haline gelebilir (Young, 2000).

Özel sektör ile ilişkiler: Ekonomik teoriler, farklı endüstriler, koşullar ve ekonomiler altında kaynak tahsisi konusunda çeşitli mekanizmaların nasıl çalıştığı ve piyasaların, hükümetlerin, gönüllü kuruluşların ya da kar sağlamayan işletmelerin neler yaptıklarını ele alır. Ekonomistlere göre kar amaçlı işletmeler ve kar amacı gütmeyen işletmeler sektör içinde farklı pazar segmentlerini işgal etmektedirler. Üretkenlik ve etkili kaynak dağıtımı ekonomistler için önemli olduğundan, bunların çoğunun çalışmaları, ticari kar sağlamayan işletmeler ve küçük özel şirketler arasındaki rekabete dayalı ilişkilere odaklanmaktadır. Ancak geçmişteki düşüncelerin aksine kar amaçlı ve kar amaçlı olmayan işletmeler arasındaki etkileşimlerin çoğu doğrudan rekabetle ilgili olmayabilir. Son yıllarda Amerika’da kar sağlamayan işletmeler gelirlerinin yarısını aidatlardan ve hizmet ücretlerinden elde etmektedir. Bu gelirin çok az bir kısmı organizasyonun misyonu ile doğrudan ilişkili olmayan rekabetçi ticari girişimlerden gelmektedir. Ticari etkileşimler, kar sağlamayan işletmelerin ticari işletmeler ile aynı hizmetleri sundukları ve aynı miktarda ödeme yapan müşteriler için rekabet ettikleri hastane, bakımevi, günlük bakım merkezlerinde gözlemlenebilir.

Paydaş kavramı yapılan bir işi etkileyen değişikliklerin incelenmesi ihtiyacından ortaya çıkmıştır. Şirketlerin çalışmalarında yöneticilerin, çalışanların, toplumların etkilerinin incelenmesi gerekmiştir. Paydaşlar şirketin destek aldığı gruplar olarak tanımlanır. Paydaşlar teorisinde temel olarak hissedarlardan söz edilse de, hissedarlar şirketin farklı paydaşlarından yalnızca biridir. Firma yatırım kararlarını alırken bu kararlardan etkilenecek olan tüm ilgilileri dikkate almalıdır.



Şekil 2.8 : Organizasyonların paydaşları (Abzug ve Webb,1999)

Kar sağlamayan işletme sektörü literatüründe paydaş kavramı, tüketiciler olarak kendileri için ve bağışçılar ya da sponsorlar olarak diğerlerinin yararı için bazı hizmetlerin sunulmasını talep eden kişileri açıklamak için kullanılmıştır. (Bu durum üründen çok yatırımlarının geri dönüşü ile ilgilenen sermaye tedarikçileri tarafından kontrol edilen kar amaçlı işletmeler ile çalışmaktadır.) Yüksek talepli paydaşlar, (organizasyonun ürünleri ile yoğun olarak ilgilenen ve bunların kontrolü için gerekli zaman ve uzmanlığa sahip olanlar) kar sağlamayan işletmeleri bu açıdan kontrol ederler. Yüksek talepli paydaşların bu görevlere katılma istekleri, sosyal baskılar

oluşturan ortak grup ve ağlara katılmaları ve kuruluş sermayesi ve diğer girdilerin bulunması için yardımcı olmaları ile giderilir.

Yüksek talepli paydaşlar kar sağlamayan işletmeleri şu durumlardan birinde tercih ederler: kar amaçlı şirketlerin paydaşların güvendikleri hizmet ve ürünleri sağlamada başarısız oldukları durumlar; yetersiz kalite ve miktarda ürünler sundukları ve devlet tedarikinin bu pazar hatasını telafi edemediği durumlar. Böyle piyasa ve devlet tedariki yetersizlikleri paydaşların değerlendirmede zorluk çektikleri rekabetçi olmayan ürünlerin sunulması sırasında ortaya çıkar. Hatalar ayrıca paydaşların kalite ve miktar açısından kısıtlandıkları toplumsal, yardım amaçlı ve karma ürünlerin tedarikinde ortaya çıkar. Yani hatalar, kamu kurumları ya da kar sağlamayan organizasyonlar tarafından sabit miktar ve kalitedeki ürün ya da hizmetlerin tüm vatandaşlara sunulduğu durumlarda ortaya çıkar.

Kar sağlamayan işletmeler şirketlerin çeşitli somut ya da soyut kaynaklar açısından güvendikleri kurumlardır. Kar amaçlı işletmeler, kar sağlamayan işletmelerle yaptıkları anlaşmalardan dolayı, tanınırlıklarını artırma ya da sorunlara yönelik pazarlama çalışmalarına katıldıklarında kar sağlamayan kurumların hareketlerini daha yakından izlerler. Kar amacı gütmeyen işletmeler, şirket yönetimleri için fırsat ve tehditlerin temsilcileri olabilirler. Böyle durumlarda kar amaçlı şirketlerin yöneticileri, kuruluşlarla işbirliklerini artırma yoluna gidebilirler.

Paydaşlar teorisi kavramına yaklaştıkça, kar sağlamayan işletmeler, kar amaçlı işletme gündemlerinde destekleyici ya da desteklenen konumundaki ikincil rollerinden ortaklık, rekabet ve işbirliklerinde merkezi rollere doğru hareket ederler. Kar sağlamayan işletmeler proaktif bir ortak ya da bir tehdit olarak görülebilirler. Şekildeki matris, merkezi organizasyonların kar sağlamayan paydaşları ile ilişkilerini yönetme stratejilerini göstermektedir.

Paydaşın organizasyon için tehdit yaratma potansiyeli

Paydaşın organizasyonla işbirliği yapma potansiyeli

	Yüksek	Düşük
Yüksek	Paydaş türü: KARMA ETKİ Strateji: İŞBİRLİĞİ	Paydaş türü: DESTEKLEYİCİ Strateji: DAHİL ETME
Düşük	Paydaş türü: DESTEKLEYİCİ OLMAYAN Strateji: SAVUNMA	Paydaş türü: MARJİNAL Strateji: İZLEME

Şekil 2.9 : Paydaş türleri ve stratejiler (Abzug ve Webb, 1999)

İdeal bir durumda kar amacı gütmeyen paydaş kar amaçlı işletmenin hedef ve hareketlerini destekler. Böyle bir kar amacı gütmeyen işletme düşük düzeyde tehdit yaratır ve kar amaçlı işletme ile işbirliği yapmaya adaydır. Bu tip organizasyon türleri, yönetim gruplarını, çalışan gruplarını, hizmet sağlayıcıları ve toplumsal organizasyonları içerir. Kar amaçlı işletmeler başarıyı, kar sağlamayan işletmeyi iki organizasyonu da ilgilendiren konulara dahil ederek bu paydaşla işbirliği yapmada bulurlar.

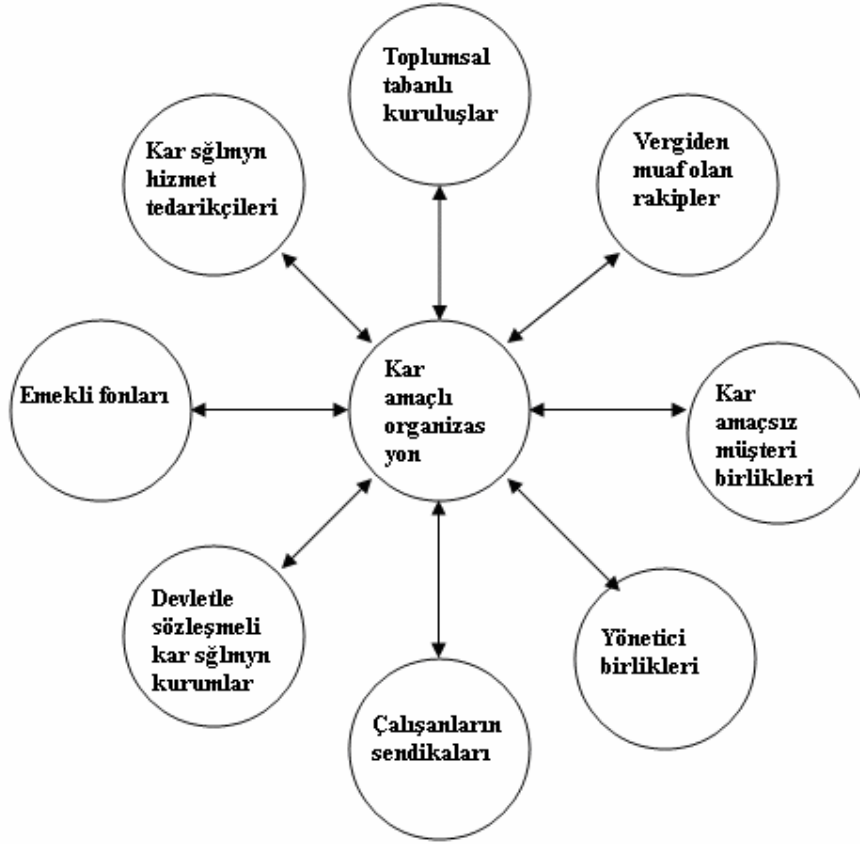
Marjinal paydaş olan kar sağlamayan işletmeler ne işbirliği ile özel olarak ilgilenirler ne de yüksek tehditler yaratırlar. Genelde kar amaçlı işletmeler tarafından alınan kararlarla ilgilenmezler. Bu tip kar amacı gütmeyen işletmeler tüketici hakları grupları ve profesyonel çalışan sendikalarını içerir. Belirli konular bir grubu işbirlikçi ya da tehdit edici yönde konumunu değiştirmeye itebilir. (iş güvenliği konuları ya da ürün güvenliği). Yönetimin davranışı, paydaşın izlenmesi, kar sağlamayan işletme üyelerinin ilgi alanına giren özel konularla ilgilenilmesi olmalıdır.

Organizasyonlar arasındaki daha zor bir ilişki türü ise destekleyici olmayan, rekabet edici ya da tehdit edici ilişki olarak açıklanır. Rekabet eden organizasyonlar, çalışan sendikaları, devlet (yerel, federal yönetimler) ve medya kar amaçlı bir işletme için işbirliği potansiyeli olmayan aynı zamanda tehdit edici olan kurumlardır. Kar amaçlı işletme yöneticileri iyi bir savunma hazırlamalıdır. Savunma stratejisi paydaşın

organizasyonda ilgilendiği konunun bulunması ve kar sağlamayan işletmenin bu konuya olan bağımlılığının azaltılması şeklinde olmalıdır. Bu tip organizasyonlarla ilişkilerin geliştirilmeye çalışılması da farklı bir yoldur.

Sonuç olarak bazı organizasyonlar potansiyel olarak çok tehdit edici ya da işbirlikçi olarak tanımlanabilirler. Kurumsal yatırımcılar, rakipler, tedarikçiler, güçlü işçi sendikaları ve benzerleri firmanın amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesinde dost ya da düşman olabilirler. İşbirliği potansiyel bir tehdidi bir ortağa dönüştürmek için iyi bir yönetim stratejisidir.

Kar sağlamayan işletmeleri herhangi bir paydaş rolünde düşünebiliriz. Bireysel paydaşlar örgütlenmek istediklerinde daha çok kar amaçlı olmayan organizasyon biçimini benimsemektedirler.(vergiler ve avantajlardan dolayı) Aşağıdaki şekilde, merkezde bulunan kar amaçlı işletmenin paydaşları rolünü oynayan, kar amacı gütmeyen organizasyon şeklinde örgütlenmiş kurumlar görülmektedir (Abzug ve Webb, 1999).



Şekil 2.10 : Genişletilmiş paydaşlar teorisi (Abzug ve Webb, 1999)

Kar amacı gütmeyen organizasyonlar ve özel şirketler çok farklı nedenlerle birbirleri ile işbirliği yaparlar. Ancak çok farklı özel amaçlar olsa da, genel olarak bu ortaklıkların altında yatan temel neden, kar sağlamayan organizasyonun ve firmanın marka kimliğini güçlendirmektir. Her ortaklık için değişse de belirli motivasyonlar aşağıdaki gibidir:

- Kar amacı gütmeyen organizasyonun elde edeceği yararlar: Misyon üzerindeki etki; Artan gelirler; Kar sağlamayan işletmenin mesajının ya da ilgilendiği sorunun görünürlüğünün artması; Yeni katılımcılara ulaşma; Özel şirketin çalışanları, tedarikçileri, distribütörleri ve diğer elemanlarından oluşan ağları ile bağlantı kurmak; Pazarlama, strateji geliştirme uzmanlığından ve özel şirketin diğer deneyimlerinden yararlanma.
- Özel şirketin elde edeceği yararlar: Marka farklılaşması; Çalışanları işe almada ve bunları korumada gelişme; Yeni ve daha derin toplumsal ağlar oluşturma; Çalışanların var olan yeteneklerinin geliştirilmesi ve onlara yeni yetenekler kazandırılması; Artan güvenilirlik ve eğitim bilgisi; Araştırma geliştirmede kullanılacak bilgi ve deneyime erişim (Url-2).

Kar sağlamayan işletmelerle özel sektör arasında yapılan işbirlikleri giderek daha önemli ve karmaşık hale gelmektedir. Sektörler arası bu ilişkilerde pazarlama önemli rol oynamaktadır. Austin'e göre bu ilişkilerin gelişim süreci üçe ayrılmaktadır:

- Filantropi (en yakın anlamıyla hayırseverlik) aşaması: Bu kar sağlamayan işletmelerle özel sektör ilişkilerinin en yaygın olanıdır. Büyük oranda, kar sağlamayan işletmelerin taleplerine yanıt olarak özel şirketlerin yıllık olarak yaptıkları para ya da ürün bağışlarından oluşur. Kaynak ve ilişki düzeyi daha az ve yüzeyseldir, stratejik değildir. Bağışçının yardım mantığıyla hareket ettiği basit bir ilişkidir. Bu ilişki, firmayı ilgili, sorumlu bir kuruluş olarak pazarlama, kar sağlamayan işletmeyi de desteklenmeye değer önemli bir organizasyon olarak pazarlama çabasının bir parçası olarak değer kazanır.
- Değer değişimi aşaması: Etkileşimin iki taraflı değer değişiminin olduğu daha spesifik aktivitelere odaklandığı bu grupta önemli sayıda firma ve kar sağlamayan işletme yer alır. Organizasyonların temel yeterlilikleri planlı bir şekilde yönlendirilmeye başlanır ve ortaklık birbirlerinin misyon ve stratejileri için önemlidir. İlişki sadece fonların transferinden ibaret değildir. Bu aşama

soruna ilişkin pazarlama, etkinlikler için sponsorluklar, özel projeler ve çalışan gönüllü hizmetlerinden oluşmaktadır.

- Bütünleşme aşaması: Daha az olan ancak giderek artan sayıdaki işbirlikleri, iç içe olan daha derin bir misyon paylaşımı, strateji senkronizasyonu ve değerlerin uyumunu içeren stratejik ortaklıklara dönüşür. İnsanlar daha sık etkileşim kurarlar ve daha çeşitli ortak aktivite türleri yürütülür. Kurumsal kaynak türleri ve miktarları katlanarak kullanılır. Temel yetenekler basit bir şekilde paylaşılacakla kalmaz yüksek değere sahip benzersiz kombinasyonlar yaratmak için birleştirilir. Organizasyonel bütünleşme ortak girişim görünümünü almaya başlar ve bazı durumlarda ortaklar oluşturdukları işbirliklerinin yürütülebilmesi için ortak olarak yönetilen girişimler yaratırlar. Bu işbirliği aşaması bazen pazar geliştirme ve içsel organizasyonel pazarlamayı içerir (Austin, 2001).

Şirketlerle ortaklıklar kurarken kar sağlamayan organizasyonların dikkat etmesi gerekenler:

- Kar amacı gütmeyen organizasyon misyonu ve kimliğinin bilincinde olmalı: Organizasyonun misyonu, hedef ve amaçları nedir? Aktivitelerinin yapısı nedir? Stratejileri nelerdir? Hangi sorunlar üzerinde yoğunlaşmaktadır?
- Kar amacı gütmeyen organizasyon, ortaklık kurmak istediği ya da var olan stratejik ilgi alanlarına göre ileride ortaklık kurma olasılığı olan firmaları araştırmalı: Kar sağlamayan işletmenin bulunduğu coğrafi bölgede hangi firmalar faaliyet gösteriyor? Hangi firmalar kendi iş alanlarında kar sağlamayan organizasyonun ilgilendiği sorunlara yer veriyor? Hangi firmalar kar sağlamayan işletmenin misyon ve yaklaşımlarına ters düşebilecek operasyonlara sahip?
- Kar amacı gütmeyen organizasyon, neden özel bir şirketle ortaklık yapmak istediğine karar vermelidir.
- Kar amacı gütmeyen organizasyon, özel şirketin neden kendisi ile ilişki kurmak istediğini belirlemelidir.
- Kar amacı gütmeyen organizasyon, ilişkinin yapısını, hedef aktiviteleri, beklenen sonuçları, karar süreçlerini, çözüm farklılıklarını tartışmalıdır: Ortaklık ya da ortak proje ile ilgili kararlar kim tarafından ve nasıl verilecek? Beklenen

sonuçların hangileri firmanınkiler ile aynı, hangiler farklı? Söz konusu ortaklıkla ilgili ilişki, aktiviteler ve çevrede yasal olmayan bir durum var mı?

- Kar amacı gütmeyen organizasyon, firma ile birlikte çalışma sırasında karşılaşılabilecek iyi ve kötü durum senaryolarını tahmin etmelidir: Firma ile ilgili bir skandal ortaya çıkarsa bu ortaklığı ve kar sağlamayan işletmeyi nasıl etkileyebilir? Firmanın operasyonları kar sağlamayan işletmenin işlerini tehdit eder mi ya da onlarla ters düşer mi? Firma ortaklık konusunda nasıl bir iletişim yolunu tercih edecek (Regelbrugge, 2004)?

Kar amacı gütmeyen organizasyon ve özel şirket ortaklıklarının bir özelliği hem kar sağlamayan işletmenin misyonunu, hem de firmanın amacını geliştirmeleridir. Bu ilişkiler, değerli şeylerin katılımcılar arasında aktarılması, açık sorumluluklar, paylaşılan katkılar ve paylaşılan riski içeren her iki tarafın da yarar sağladığı ilişkilere sahiptir. Bu ilişkilerin tek bir biçimi yoktur. Aşağıda kar sağlamayan işletmeler ve özel sektör arasındaki temel işbirliği türleri açıklanmaktadır:

- **Hibe verme:** Hibe alan-hibe veren kurumlar şeklindeki ortaklıkta bir özel şirket, özel bağış programı ya da kendisinin kurduğu bir şirket vakfı aracılığıyla kar sağlamayan işletmeye yardım amaçlı bir katkı sağlar. Bu hediye, kar sağlamayan organizasyonu işini toplum adına yapmaya devam etmeye ya da genişletmeye zorlar. Firma kar sağlamayan organizasyondan, yaptığı yardımın geri dönüşü olarak, firmanın imajını da güçlendirebilecek olan sonuçlarla ilgili bilgi isteyecektir. Kar sağlamayan işletmelere bağış yapmayı hedefleyen birçok firma, stratejik filantropi ya da kurumsal sosyal yatırım olarak adlandırdıkları bu uygulamaları sadece toplumsal amaçlarla değil ticari amaçlarla da gerçekleştirirler.
- **Soruna ilişkin pazarlama:** Hedef alınan soruna ya da kar sağlamayan işletmeye yarar sağlarken firmanın imajını da geliştirmek amacıyla firma ve ürünlerinin bir toplumsal sorun ya da konu ile ilişkilendirildiği bir pazarlama stratejisidir. Bazıları bu kavramı daha spesifik olarak firmanın kısa bir süre için bir ürünün satışından elde ettiği gelirin belirli bir yüzdesi ile toplumsal bir soruna katkıda bulunması anlamında kullanır.
- **Sponsorluk:** Finansal desteklerden, parasal olmayan operasyonel yardımlara kadar uzanan çeşitli ilişkileri içeren çok geniş bir terimdir. Kar sağlamayan

işletmeler operasyonel ve stratejik kapasite oluşturmak, finansal destekleri arttırmak, daha geniş katılımcı kitlesine ulaşmak, kar amaçlı şirketlerle ek ortaklıklar kurmak amacıyla çeşitli sponsorluk olanakları yaratabilirler. Örneğin bir medya sponsoru tanıtım ve reklam desteği sağlar, diğer bir sponsor türü bütün sponsorluk sorumluluğunu üzerine alır, marka sponsoru adı etkinlikte ya da üründe yer alan sponsordur. Yazılı sözleşmelerde açık tanımlanmış sorumluluklar bulunmalıdır ve sponsorluğun firmanın ve kar sağlamayan işletmenin misyonu, iş stratejisi ve markası ile uyumlu olduğu güvence altına alınmalıdır.

- Sertifikasyon: Kar sağlamayan işletmenin, özel şirket ürün ya da hizmetlerinin belirli standartlara uyup uymadığı konusunda bilgi almasını sağlayan düzenlemedir. Standartları karşılayan herhangi bir ürün ya da hizmet için belgeleme yapılabilir. Örneğin Amerikan Kalp Sağlığı Kuruluşu'nun gıda sertifikasyon programı, yağ ve kolesterol standartlarını karşılayan birçok gıda ürünü tarafından kendi isminin ve kalp sağlığı ambleminin kullanılmasına izin vermektedir.
- Lisanslama: Kar sağlamayan işletmenin bir ücret karşılığında kendi bilgisinin kullanılmasına izin verdiği bir sözleşme ya da kar sağlamayan işletmenin isim etiketinin bir ürüne yapıştırıldığı bir sözleşmenin yapılmasıdır. Kar sağlamayan işletme, kar sağlamayan işletmenin isim markası ile ya da firma ve kar sağlamayan işletmelerin isimlerinin birlikte yarattığı marka imajı ile arttırılabilecek olan, misyonla ilişkili ürünlerin geliştirilmesi, üretimi, pazarlanması ya da dağıtımı için özel şirkete lisans hakkını verir.
- Mesaj verme: Topumla ilgili bir mesajın verilmesi için kar sağlamayan işletmenin bir özel şirket ya da medya kuruluşu ile çalıştığı ortaklık türüdür.
- Çalışan katılımı: Kar sağlamayan organizasyonlar ve firmalar arasında kar sağlamayan işletme için değer yaratan finansal kaynaklardan ve çalışanların ilgi ve yeteneklerinin bir araya geldiği ağlardan yararlanarak oluşturulan kapsamlı bir işbirliği kategorisidir. Çalışan gönüllü programları, işyeri bağış kampanyaları, çalışanlar tarafından yürütülen katkı modelleri, eşleştirme hediyeleri, kurul üyesi eğitimleri ve çalışanları toplumun içine alan diğer stratejiler bu kategoriye girmektedir.

- Savunuculuk: Kar sağlamayan işletmeler ve özel şirketlerin, kendi operasyonlarını geliştirmek, kamu politikalarında değişiklikler yaratmak, yasal özerkliği destekleme, etik ya da operasyonel standartları kontrol etme amacıyla birlikte çalıştıkları resmi ya da gayri resmi ortaklıklardır. Bazen bu ilişkiler muhalif olma şeklinde başlar ve sonradan işbirlikçi düzenlemelere dönüşür. Örneğin kar amaçlı olmayan bir sağlık organizasyonu, bir ilaç firmasını düşük gelirli hastalara düşük maliyetli ilaçlar sunmaya ikna edebilir. Başlangıçta kar sağlamayan işletme, firmanın dikkatini kazanmak ve medyanın ilgisini çekebilmek amacıyla muhalefet etme taktiklerini kullanır. Sonuç olarak firma ve kar sağlamayan işletme işbirliği yapmaya başlar her ikisi de birbirlerinin operasyonlarını etkiler, ortaklarının ihtiyaç ve hedeflerini karşılayan değişikliklerin öncüsü olurlar. Bu ikili daha sonra diğer firmaları kendilerini örnek almak üzere harekete geçirebilirler.
- Operasyonlar/Sosyal girişimler: Geri dönüşlerden sağlanan gelirlerin bir kısmını alacak olan kar sağlamayan bir işletme ile birlikte çalışarak, tek bir tedarik ya da dağıtım kanalı oluşturmak gibi özel şirketin temel faaliyetlerini iyileştiren çeşitli aktivitelerdir. Örneğin Boeing firması eski hükümlüler ve madde bağımlılarını eğiten ve çalıştıran bir kar sağlamayan işletme olan Pioneer Human Services'ten hammadde olarak sac metal satın almaktadır. Bu şekilde Boeing, uçakları için kaliteli hammaddeler tedarik etmiş ve toplumsal katılımını arttırmış olur, Pioneer Human Services de işgücü için istihdam olanakları yaratmış olur ve bu sürdürülebilir sosyal girişimden gelir elde eder.
- Stratejik ortaklık: Ortaklar sosyal değişimi gerçekleştirmek ve iş amaçlarını karşılamak amacıyla, temel rekabet yeteneklerini birleştirirler. Ortaklar paylaşılan bir strateji geliştirirler ve hedeflerinin karşılanması konusunda birbirlerine oldukça güvenirlir. Bu ortaklıklar uzun dönemli, dinamik, çok yönlü ve ortakların bireysel başarılarının anahtarlarıdır (Url-3).

Diğer kar amacı gütmeyen işletmelerle ilişkiler: Rekabet arttığında ve bütçeler daraldığında tamamlayıcı kar sağlamayan işletmelerle güçleri birleştirmek ortak avantajlar sağlayabilir. Bu şekilde kaynaklar korunabilir ve ürün ve hizmetler konusunda daha genişletilmiş bir pazara ulaşılabilir. Yine de bazı kar sağlamayan işletmeler, felaketten korunmak için diğer kar sağlamayan işletmenin, kendisinin kaynaklarını ele geçirdiği bir durumda bulabilirler (Url-4).

Serbest pazar ortamında insanlar kurumların işbirliği yapmalarını değil, rekabet etmelerini beklerler. Kar sağlamayan işletmeler için ise bu beklentilerin tam tersi söz konusudur. Toplum onları işbirliği yapmaya ve birlikte çalışmaya teşvik eder. Bunun bir nedeni kar sağlamayan işletmelerin kardan çok misyon ve sosyal amaca önem vermeleridir. Kar sağlamayan işletmelerin amaçları özel sektöre göre daha asil olarak görülür ve bunların başarılarının toplumu engellemekten çok onun lehine olacağı düşünülmektedir. Diğer neden ise kar sağlamayan işletme hizmetlerinin kalitesinin kullanılmadan önce hatta kullanıldıktan sonra da değerlendirilememesidir. Müşteriler olarak insanlar kar amaçlı olmayan hizmet sağlayıcılara güvenirlir. Ayrıca, toplum yararına hizmet eden organizasyonlar olarak kar sağlamayan işletmelerin hizmetlerin tekrarlanmasını önleme sorumluluğuna sahip olmaları gerekir. Kar sağlamayan işletmelerin birlikte çalışmaları konusundaki toplumsal görüşlerin yanı sıra yapısal nedenler de bulunmaktadır. Özel sektördeki firmalar belirli müşteri gruplarına odaklanmak ve belirli türde hizmetler sağlamaktan hoşlanırlar. Sosyal pazarlama organizasyonları, hedef pazarın dışına çıktıklarında müşterileri uzaklaştırmak istemezler. Çözümlerden biri organizasyonun hizmeti kendisinin dağıtması, diğeri diğeri hizmet sağlayıcılarla işbirliği yapılmasıdır. Burada işbirliği sosyal pazarlamacıların belirli konulara odaklanarak işlerini özelleştirmelerine olanak tanır (Weinberg ve Ritchie, 1999).

3. KAR AMACI GÜTMEYEN KURULUŞLAR OLARAK VAKIFLAR

3.1 Vakıf Kavramı

Avrupa'da genel olarak kabul edilen vakıf kavramı: Sermayelerinden elde ettikleri güvenilir gelir kaynaklarına sahip olan kar sağlamayan kurumlar. Bu kurumlar kendi yönetim birimlerine sahiptirler. Eğitsel, kültürel, dini, sosyal ya da toplum yararına olan diğer amaçlarla, dernekleri, yardım kurumlarını, eğitim kurumlarını, bireyleri destekleyerek ya da kendi programlarını yürüterek finansal kaynaklarını dağıtırlar (Url-5).

Vakıflar yılda birkaç bin dolarla iş gören çok küçük boyutlardaki kurumlar ya da Bill and Melinda Gates Foundation gibi 22 milyar dolarlık sağlam bir bütçeye sahip büyük kurumlar olabilirler. Her ülke, vakıfların nasıl yapılandırılacağı, fonların nasıl harcanacağı, hangi aktivitelerin yürütüleceği konularında kendi yasalarına sahiptir. Yeni demokrasilerin yasalarında, vakıfların yönetimi ya yeni yeni yer almaya başlamıştır ya da sorumluluk ve şeffaflığı garantilemek için baskı altında yeniden düzenlenmiştir. Komünizmin çöküşünden sonraki ilk birkaç yılda, merkez ve doğu Avrupa'da bu kanunların çoğu gevşekti ve vergi kaçakçılığına izin veriyordu. 1990'larda yasaların yeniden oluşturulması ile büyük gelişmeler sağlandı. Vakıflar birbirlerine, ortak fon temini düzenlemeleri kapsamında ya da tedarikçi firma olarak fon aktarabilirler. Bazen ortak fon oluşturma kararları riski minimize etmek için alınır. Özel(bireysel çabalarla kurulan), ve tüzel (bir firma tarafından kurulan) vakıflarda büyüme, 1990'ların servet artışına paralel olarak arttı. Piyasa ve sermaye global hale geldikçe, vakıfların kazançları da globalleşmiştir (Pinter, 2001).

3.2 Vakıfların Sınıflandırılması

European Foundation Centre (2003) verilerine göre Temel olarak 4 kategoriye ayrılan çeşitli vakıf türleri bulunmaktadır:

- Bağımsız vakıflar
- Şirket vakıfları

- Devletle bağlantılı çalışan vakıflar
- Sosyal yatırım fonları ya da diğer fon toplama vakıfları.

Bu sınıflandırmada European Foundation Centre üç kritere dikkat etmiştir:

- Vakfın finansal kaynakları nereden gelmektedir?
- Karar verme sürecini kontrol eden kimdir?
- Finansal kaynakların dağıtımı ile ilgili vakfın yaklaşımı nedir(EFC, 2003)?

Çizelge 3.1 : Avrupa’da vakıf türleri (EFC, 2003)

	Vakıf tipi	Finansal kaynakların temeli	Yönetici kurul karması: Karar vermede kontrol	Finansal kaynakların dağıtım konusundaki yaklaşım
I	Bağımsız vakıflar			
a	Bağımsız aile tarafından kontrol edilen vakıflar	Bağışçı, vakfi kuran ve sermayesini oluşturan bir birey ya da aile gibi bir grup insandır. Bu sermayeden elde edilen yatırım geliri, vakfın dağıtacağı fonları oluşturur. Varlıkların kazanımı bağışçı yaşadığı sürece, miras ile ya da her ikisi ile gerçekleştirilebilir. Sermaye, tek bir firmanın kontrol etmediği, farklı alanlara yönlendirilmiş bir portföydür.	Aile üyeleri ya da bağışçıların varisleri yönetim kurulundaki pozisyonlarda çoğunluğu oluştururlar.	Temel olarak yardım kurumlarına, derneklere, bireylere ya da kar sağlamayan işletmelere hibe verme şeklindedir.
b	Bağımsız, müteveli kontrollü vakıflar	I.a ile aynıdır. Ancak vakfın kalıcı sermayesini oluşturan kaynaklar bireylerden değil diğer kaynaklardan sağlanır. Örneğin toplumla yapılan görüşmeler aracılığıyla, arazi gibi var olan kaynaklardan yararlanılarak, hatta daha eski vakıflarla birleşerek sermaye oluşturulur. Eğer sermaye kaynakları bir şirketten gelen tek seferlik hediyeler ise ya da bunlar tek bir şirketin %50’den fazla kontrolünde ise bkz. I.g ve II.b.	Kamu, özel sektör ya da vakıf toplumunun lider temsilcileri yönetim kurulundaki pozisyonlarda çoğunluğu oluştururlar. Ayrıca kurulda bireysel bağışçılar bulunuyorsa mütevellilerin çoğunluğu bağışçıların aileleri ile ilişkili olmayan kişilerden oluşmalıdır.	Yukarıdaki ile aynıdır.
c	Bağımsız işlemekte olan vakıflar	I.a ya da I.b ile aynıdır	I.a ya da I.b ile aynıdır.	Vakıf kendi programlarını, aktivite ve araştırmalarını kendisi yürütür. Yine de bazı durumlarda hibe verir.

Çizelge 3.2 : (devam) Avrupa’da vakıf türleri (EFC, 2003)

d	Bağımsız ödül veren vakıflar	I.a ya da I.b ile aynıdır	I.a ya da I.b ile aynıdır.	Önemli başarılarla sahip kuruluşlar ya da bireyleri ödüllendirme şeklindedir.
e	Kısıtlı ömre sahip bağımsız vakıflar	I.a ya da I.b ile aynıdır	I.a ya da I.b ile aynıdır.	I.a, I.b, I.c. ya da I.d ile aynıdır. Ancak bağışçı vakfın ömrünü sınırlar. Örneğin vakıf sermaye ve geliri 10 yıl içine yaymalı ve bu süre bittiğinde varlığını sona erdirmelidir.
f	Bağımsız dini odaklı vakıflar	Genelde yıllık olarak dini kurumlardan yapılan katkılar, vakfın dağıtacağı ya da sermaye geliri sağlayacağı fonların temel kaynağını oluşturur.	Yönetim kurulundaki mütevelliler belirli bir dinin temsilcileridir.	Dini kurumlar için hibe verme ya da operasyonel programlar aracılığıyla dinin gelişimini sağlama ya da dini sponsorluk yapılan sosyal, eğitsel aktiviteler.
g	Bağımsız şirket vakıfları	Bağışçı, sermayesini kendi kontrol eden bağımsız bir vakfa tek seferlik ya da nadiren hediyeler veren bir kuruluş ya da firmadır. Genelde böyle hediyeler firmanın büyümesinde bir ilerleme kaydedildiğinde ya da yüzüncü yılını tamamlaması şerefine verilen hediyelerdir. Vakfın dağıttığı fonlar için vakıf firmadan gelen yıllık fonlara bağımlı değildir.	Yönetim kurulu mütevellilerinin çoğu, kamu, özel sektör ve toplumdaki bireylerden oluşur. Ancak, azınlık oranındaki mütevelliler bağışçı firma ile bağlantılara sahip olabilir.	Hibe verme ya da operasyonel programların yürütülmesi şeklindedir, ya da her ikisi birlikte gerçekleştirilebilir.
h	Bağımsız, korunan organizasyonlar	Bağışçılar, daha büyük bir organizasyon, genelde bir sosyal yatırım fonu içinde barınan, ondan hizmetler alan, yatırım portföyü bu organizasyon tarafından yönetilen bir vakıf kuran bireyler ya da özel sektördeki kurumlardan oluşur. Sermayenin büyük olduğu durumlarda bağışçılar yatırım portföyünü yönetebilir..	Koruyucu kuruluştan bağımsızdır. Koruyucu organizasyonun yönetim kurulunun danışmanlığı ile bağışçılar ya da bağışçıların oluşturduğu bir komitenin kontrol ettiği bir karar süreci oluşturulur.	Yardım kurumlarına, bireylere, derneklere, kar sağlamayan işletmelere hibe verme şeklindedir.

Çizelge 3.3 : (devam) Avrupa’da vakıf türleri (EFC, 2003)

i	Bağımsız koruyucu organizasyon tarafından kontrol edilen organizasyonlar	Bağışçılar, daha büyük bir organizasyon, genelde bir sosyal yatırım fonu içinde barınan, ondan hizmetler alan, yatırım portföyü bu organizasyon tarafından yönetilen bir vakıf kuran bireyler ya da özel sektördeki kurumlardan oluşur. Sermayenin büyük olduğu durumlarda bağışçılar yatırım portföyünü yönetebilir..	Koruyucu kuruluştan bağımsız değildir. Karar verme süreci koruyucu organizasyonun yönetim kurulu tarafından kontrol edilir.	Yardım kurumlarına, bireylere, derneklere, kar sağlamayan işletmelere hibe verme şeklindedir
j	Bağımsız, loto, piyango gibi riskli girişimlerden kaynak sağlayan vakıflar	Vakfın dağıtacağı fonların kaynağını, loto ve benzeri oyunlar oluşturur. Vakıf bu fonları, loto vb. aktiviteleri organize eden kurumlarla yaptığı sözleşmeler ile elde eder.	Yönetim kurulu mütevellilerinin çoğu, kamu, özel sektör ve toplumdaki bireylerden oluşur	Hibe verme ya da operasyonel programların yürütülmesi şeklindedir, ya da her ikisi birlikte gerçekleştirilebilir.
k	Bağımsız çok amaçlı çok kaynaklı vakıflar	Fon kaynaklarını sermaye gelirleri, kamudan ya da şirketlerden alınan fonlar ve ulusal loto ya da vakfın barındırdığı bireysel fonlardan sağlanan kaynaklar oluşturur.	Kamu, özel sektör ve toplumdaki lider temsilciler.	Hibe verme ya da operasyonel programların yürütülmesi şeklindedir, ya da her ikisi birlikte gerçekleştirilebilir
II Şirket vakıfları				
a	Şirket vakıfları	Bağışçı normalde kendi sermayesi olan ayrı kurulmuş bir vakfa yıllık bağışlar yapan bir firma ya da kuruluştur. Vakıf, dağıtacağı fonlar konusunda, firmadan gelen yıllık bağışlara güvenir.	Yönetim kurulundaki mütevellilerin çoğunluğu, bağışçı firmanın çalışanları ya da kurul üyeleri veya bu firmadan emekli olmuş kişilerdir.	Hibe verme ya da operasyonel programların yürütülmesi şeklindedir, ya da her ikisi birlikte gerçekleştirilebilir
b	Şirketlere ait pay bulunduran vakıflar	Bağışçı bireysel bir kişi ya da grup olabilir ve yatırım portföyü bir firmanın %50’den fazla oy hakkına sahip olduğu bir kontrol hissesini içerir ve bu firmadaki paylar vakfın toplam sermayesinin %50’den fazlasını temsil eder. Genelde bu firma bağışçı tarafından kurulmuştur.	Aile üyeleri ya da kamu, özel sektör ve toplumun lider temsilcileri.	Hibe verme ya da operasyonel programların yürütülmesi şeklindedir, ya da her ikisi birlikte gerçekleştirilebilir

Çizelge 3.4 : (devam) Avrupa’da vakıf türleri (EFC, 2003)

III. Devlet tarafından desteklenen vakıflar				
a	Devlet vakıfları	Vakfa periyodik olarak yıllık hibeler veren ya da kuruluş sermayesi sağlayan yerel, bölgesel, ulusal, uluslar arası devlet birimleri bağışçıları oluşturur. Kurulduktan sonra bu vakıflar devlet dışındaki kaynaklardan da fon bulabilirler ancak temel olarak devlet fonlarına bağımlıdır. Bazı durumlarda devletler arası sözleşmelerle de bu vakıflar kurulabilir. Örnekler: Anglo-German Foundation, Fondation Entente Franco-Allemande. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, in Dublin.	Kurulduğu temel pozisyonlar bir devlet birimi tarafından belirlenir. Ancak özel, sektör, kamu ve toplumun lider temsilcileri olan diğer mütevelliler de bulunur.	Hibe verme ya da operasyonel programların yürütülmesi şeklindedir, ya da her ikisi birlikte gerçekleştirilebilir
IV Sosyal yatırım fonları ve fon toplayan vakıflar				
a	Sosyal yatırım fonları	Bağışçılar, tüm portföyü yöneten büyük bir organizasyona sermaye sağlayan toplum üyeleri; bireyler, özel sektör ve kamu kuruluşlarıdır. Sosyal yatırım fonu dağıtacağı fonlar konusunda bu sermayelerden sağlayacağı gelirlerden yararlanır. Fon gelirinin kullanımı sosyal yatırım fonunun yönetiminin inisiyatifine, bağışçının önerisine bağlı olabilir ya da fonlar belirli yararlanıcılar ya da program alanları için ayrılabilir. Fonun oluşturulması bir miras yolu ile olabilir.	Yönetim kurulundaki mütevelliler, belirli bir şehir ya da metropol alanda yaşayan bireyler, kamu, özel sektör ve toplum temsilcileridir.	Belirli bir coğrafi alandaki yardım kurumlarına, derneklere, bireylere, kar sağlamayan işletmelere hibe verme şeklindedir.
b	Fon toplayan vakıflar	Her yıl dağıtacakları fonları bulabilmek için çeşitli kaynaklardan toplayacakları yıllık bağışlara bağımlı olan vakıflardır. Bu kaynaklar toplumdan, şirket vakıflarından, devlet hibelerinden ve diğer vakıflardan sağlanabilir. Bir sermaye bulunabilir ancak bu vakıfları tanımlamaya yardımcı olan şey, fon toplamaya olan bağımlılıklarıdır.	Kamu, özel sektör ve toplumun lider temsilcileri.	Temel olarak kar sağlamayan işletmelere, yardım kurumlarına, derneklere, bireylere hibe verme şeklindedir.

Özel /Bağımsız vakıflar: Özel vakıflar bağışlarla toplanan sermayelerine bağlı olarak hibe verirler. Sermaye fonları bir ya da birkaç kaynaktan sağlanabilir: bir birey, aile ya da şirket. Sermayelerinden dolayı temel olarak hibe vermeye odaklanırlar, sosyal yatırım fonu benzeri toplumsal yardım kurumlarının yapmak zorunda oldukları gibi fon toplamazlar ya da toplumsal finansal destek aramazlar. Özel bağımsız vakıflar, özel aile ya da şirket vakıflarından farklıdır. Bağımsız bir vakıf bağışçı, bağışçının ailesi ya da bir şirket tarafından yönetilmez. Amerika’daki en büyük özel vakıfların çoğu aile vakıfları olarak kurulmuş olsalar da bağımsız vakıflar haline gelmişlerdir (Url-5).

Özel vakıf devletle ilişkili olmayan, kar amacı gütmeyen, genellikle bir birey, aile ya da şirket gibi tek bir kaynaktan gelen fonlara sahip ve kendi mütevellileri ya da yöneticileri tarafından yönetilen programları olan bir vakıf türüdür. Özel vakıflar genelde hibe verme aracılığıyla, ortak refaha hizmet eden sosyal, eğitsel, dini ya da yardım amaçlı diğer aktivitelerin yürütülmesi amacıyla kurulurlar. Bağımsız vakıflar IRS tarafından özel vakıf olarak sınıflandırılan hibe veren kurumlardır. Bunlar genel amaçlı vakıflar, özel amaçlı vakıflar, aile vakıfları olarak da bilinirler (Url-6).

Aile vakıfları: Fonları tek bir ailenin üyelerinden toplanan özel bağımsız bir vakıftır. Aile üyeleri genelde vakfın kurul üyeleri ya da yöneticileri olarak hizmet ederler ve hibe verme kararlarında önemli bir role sahiptirler(Url-6).

Özel işlemekte olan vakıflar: Özel işlemekte olan vakıflar kaynaklarını yardım amaçlı hizmetler sağlamak ya da kendi yardım programlarını yürütmek için kullanırlar. Diğer organizasyonlara çok az hibe verirler. Özel bağımsız ve özel aile vakıfları gibi bunlar da toplumdaki fon toplamazlar (Url-5).

Özel işlemekte olan vakıf, temel amacı, kendi yönetim birimi tarafından belirlenen sosyal refah, araştırma ve diğer programları yürütmek olan ve IRS tarafından özel vakıf olarak sınıflandırılan bir vakıf türüdür. Bu vakıf hibe de verebilir ancak verilen hibelerin miktarları vakfın kendi programlarının yürütülmesi için kullanılan fonlara oranla çok daha azdır(Url-6).

Sosyal yatırım fonu: Belirli bir bölge ya da toplulukta yardım amacıyla hibe veren bir organizasyondur. Sosyal yatırım fonunun kullanımına açık olan fonlar bağışçılardan toplanır, bağımsız olarak yönetilen bir sermayede tutulur ve bu sermayeden elde edilen gelir hibeler vermek için kullanılır. Sosyal yatırım fonları IRS tarafından özel vakıf olarak sınıflandırılabilir de bunların çoğu toplumsal yardım kurumlarıdır ve toplumdaki sağlanan maksimum vergi kesintisine sahip katkılardan yararlanma hakkına sahiptirler(Url-6).

Hibe veren organizasyonlar olan sosyal yatırım fonları: belirli bir coğrafi bölgede tüm insanlar için yaşam kalitesinin artırılmasına çalışırlar; diğer organizasyonlar, devlet ve bağışçıların etkilerinden ve kontrollerinden bağımsızdırlar; hizmet ettikleri toplumu yansıtan vatandaşlardan oluşan bir kurul tarafından yönetilirler; toplumun değişen ve gelişen ihtiyaçlarına dikkat çekmek için diğer kar sağlamayan işletme gruplarına hibe verirler; yerel vatandaşlar, anonim şirketler, hükümetler, vakıflar ve

kar sağlamayan işletmeleri kapsayan geniş bir bağışçı kitlesinden sağladıkları fonlarla, toplum için sürekli bir kaynak oluşturmaya çalışırlar; bağışçılara filantropi hedeflerini gerçekleştirmede yardımcı olmak için hizmetler sunarlar; problem çözmede ve önemli toplumsal konulara çözüm geliştirmede bir katalizör, düzenleyici, işbirlikçi olarak hizmet etme yoluyla geniş liderlik ve ortaklık faaliyetlerinde yer alırlar; operasyonlarının tüm yönlerini içeren açık ve şeffaf uygulama ve politikalara sahiptirler; toplumu finansal durumları, aktiviteleri ve amaçları ile ilgili olarak düzenli bir şekilde bilgilendirerek hesap verebilirlik anlayışına sadık kalırlar (Sacks, 2005).

Sosyal yatırım fonları finansal ve sosyal yararlarla sonuçlanan ve çeşitli yollarla topluma katkıda bulunan projelerde yer alırlar. Sosyal yarar sağlamak amacıyla sosyal yatırım fonları şu amaçlara sahip olan projelere fon sağlarlar: İstihdamın artırılması; İnsani hizmet dağıtımlarının etkinliğinin geliştirilmesi; Toplumun ve bireylerin güçlendirilmesi; Toplumsal altyapının oluşturulması ve iyileştirilmesi. Sosyal yatırım fonları, kırsal ve metropol alanlarda yaşayan topluluklardaki paydaşları, onlara sosyal, kültürel ve çevresel aktiviteleri başlatacak kaynak ve araçlar sağlamak için bir araya getirmenin bir aracı olarak görülür. Tüm sosyal yatırım fonlarının ortak özellikleri şöyledir: Farklı bağışçılardan sağlanan çeşitli fon kaynaklarına sahiptirler; Yerel toplumu güçlendirecek olan yardım aktivitelerine fon sağlamak için kalıcı ve büyüyen kaynakların tedarikinden sorumludurlar; Bağış ve hibe konusunda yerel odaklanma söz konusudur; Başlangıç bağışlarının ana sermayeyi oluşturması, bunun büyümesi amacıyla yatırım yapılması ve elde edilen gelirin yıllık olarak hibe şeklinde dağıtılması esastır (Url-7).

Yasal terimlerle sosyal yatırım fonları, çeşitli kaynaklardan topluma devamlı bir kaynak olarak hizmet edecek olan bir sermaye oluşturmak amacıyla fon toplayan, toplumsal hibe veren kuruluşlardır. Bu sayede hibe verme ve fon toplama fonksiyonlarını birleştirmektedirler. Sosyal yatırım fonları üç role sahiptir: bağışçı hizmetleri, eşleştiricilik, toplumsal liderlik. Bu roller birbirinden bağımsız değildir ancak sosyal yatırım fonları roller arasında öncelikleri belirleyen stratejik seçimler yapmaya eğilimlidirler (Daly, 2008).

Graddy ve Morgan'a göre (2005) sosyal yatırım fonları zaman içinde geliştikçe ilgi alanlarını bağışçı kaynağı oluşturmaktan toplumsal liderlik rolüne doğru kaydırırlar. Genç vakıflar zorunlu olarak kaynak tabanlarını güçlendirmeye odaklanmalıdırlar.

Bu da bağışçılarla ilişkilerin geliştirilmesi ve vakfın varlıklarının artırılması anlamına gelir. Organizasyon yaşlandıkça, toplumla daha güçlü bağlar geliştirir ve odak noktası bağışçı hizmetlerinden toplumsal liderliğe doğru kayar (Graddy ve Morgan, 2005).

Şirket vakfı / Firmanın sponsor olduğu vakıf: Varlıkları temel olarak kar amaçlı bir şirketin katkıları ile toplanan özel bir vakıftır. Firma sponsorlu bir vakıf, ana firması ile yakın bağlara sahip olsa da kendi sermayesi olan bağımsız bir vakıftır ve diğer özel vakıflarla aynı kural ve düzenlemelere sahiptir (Url-6).

Kurumsal bağış programı: Kar amaçlı bir kuruluş içerisinde kurulan ve yönetilen bir hibe verme programıdır. Kurumsal bağış programları ayrı sermayelere sahip olmadıkları için, onların yıllık hibe tutarları doğrudan firmanın karları ile ilişkilidir. Kurumsal bağış programları şirket vakıfları ile aynı raporlama gerekliliklerine tabi değildirler (Url-6).

Bir işi sürdürebilmek için kar gerekli olsa da kapsamlı şirket hedeflerinin gerçekleştirilmesi için yeterli değildir. Başarılı bir şirket olabilmek için sosyal sorumluluğun önemi kavranmalıdır. 1970'lerden itibaren şirketler performansı finansal kriterlerle olduğu kadar çevresel ve sosyal kriterlerle de ölçülmeye başlanmıştır. Çalışanlar ve müşteriler ile ilişkili oldukları için şirket yönetimi ve etiği kavramları da gündeme gelmiştir. Kurumsal vatandaşlık terimi, bir şirketin sosyal katkısını belirlemek için kullanılmaya başlanmıştır. Kurumsal vatandaşlığın önemli bir parçası filantropidir. Terim ne olursa olsun, şirketler sosyal sektör içerisinde giderek daha fazla yer almaya başlamaktadırlar (Sasse ve Trahan, 2007).

Brown ve diğerleri (2006) tarafından yapılan araştırmaya göre ilaç firmaları diğer firmalara göre sağlık sorunları için çok daha fazla bağış yapmaktadırlar. Petrol firmaları ise diğer firmalara oranla çevre alanına daha fazla fon aktarırlar. Bu şekilde, çevreye zarar veren kurumlar olarak algılanan petrol firmaları bu imajlarını değiştirmeye çalışırlar. Diğer kanıtlar, firmaların önceliklerini belirlerken kar faktörüne de duyarlı olduklarını göstermektedir: uluslar arası faktörlerden çok az etkilenen endüstriyel alanlarda çalışan firmalar (kamu kuruluşları, toptancılar, perakendeciler, ulaşım firmaları..) genelde uluslar arası problemlere yatırım yapmazlar. Ayrıca bir bağış kategorisi olarak bilim, firmaların ilgisini çeker. Eğer firmalar bir bilimsel araştırmaya yatırım yapmayı karlı buluyorsa, özellikle de

patent hakkının da korunabildiği durumlarda, bu alana yapacakları harcamaları bağıştan çok yatırım olarak algırlar. Tüm sektörlerdeki firmalar sanat için fon ayırırlar. Menkul değer satıcıları ve yatırım bankaları gibi finansal kuruluşlar, bağışlarının %22'sini sanata aktararak diğer sektörlerle göre bu alanda çok büyük miktarlarda bağış yapmış olurlar. Sanat alanında çalışan varlıklı müşterilerle ilişkilerin geliştirilmesi bu sektör için çok önemli olabilir ya da bu potansiyel müşterileri hedef alan bir reklam biçimi olabilir. (Brown ve diğerleri, 2006).

Ortak bağış programı: Sağlanan fonları sıra ile çeşitli kar sağlamayan kurumlara dağıtan kar amacı gütmeyen bir şemsiye kuruluş tarafından yönetilen ortak olarak oluşturulmuş bir fon toplama çabasıdır. United Way, birleşik sanat konseyleri bunun örnekleridir (Url-6).

Yardım kurumu: IRS 501(c)(3) kapsamındaki vergi muafiyeti statüsünü kazanmış bir kar sağlamayan organizasyondur. Birçok vakıf ve şirket hibesinin alıcısı konumundadırlar. Bazıları hibe de verirler (Url-6).

3.3 Vakıfların Kar Amacı Gütmeyen İşletmelerle İlişkileri

Kamu yararına olan vakıflar, bir sermaye ya da ana varlıktan elde ettikleri, güvenilir gelir kaynaklarına sahip, ayrı kurulmuş kar sağlamayan kurumlardır. Bu kurumlar kendi yönetim kurullarına sahiptirler. Dernekleri, yardım ve eğitim kurumlarını, bireyleri destekleyerek ya da kendi programlarını destekleyerek; finansal kaynaklarını eğitsel, kültürel, sosyal, dini ya da kamu yararına olan diğer amaçlar için dağıtırlar. Ortakların temel fonksiyonlarına ve ilişkilerini yönetim şekillerine bağlı olarak vakıflar ve kar sağlamayan işletmeler arasında çeşitli işbirliği biçimleri bulunmaktadır:

- Hibe verme: En genel ilişki türü hibe alan-hibe veren ilişkisidir. Burada yerel, ulusal, uluslar arası kar amacı gütmeyen organizasyonlar, başlattıkları sınırlı süreli spesifik projeleri finanse edebilmek için vakıflardan hibe alırlar.
- Temel giderlere fon sağlama: Bir organizasyonun işletilebilmesi için yapılan harcamalar zorunlu ve uzun dönemli giderlerdir ve genelde fon sağlayıcılar için çekici değildir. Yine de bazı vakıflar projelere tam fonlar sağlayarak (sağlanan fon proje ile ilgili ofis maliyetleri ve personel zamanını da içerir), geliştirme fonları önererek (profesyonel gelişim için sağlanan fonlar) ya da organizasyona

stratejik fonlama yaparak temel giderler için de fon sağlarlar. Bu kapasite oluşturma desteğini ya da kar sağlamayan işletmenin etkililiği için yapılan yatırımı kapsayabilir. Bu yardım vakfa zaman içinde hibe alan kurumu iyi tanıma, onun etkisi konusunda emin olma ya da sağlanan fonların nerede daha etkili olacağını değerlendirebilme olanağı sağlar.

- Sosyal yatırım: Sosyal yatırım, kredi verme, mikro kredi sağlama, hisse senedi alma, kredi garantileri sunma gibi çeşitli biçimler olabilir ve bazen programlarla ilişkili yatırımlar olarak da adlandırılır. Ayrıca, gelir yaratmak amacıyla ya da uygun yatırım araçlarının seçiminde kullanılan pozitif ya da negatif senaryoların onaylanması amacıyla sermayeden yapılan sosyal olarak sorumlu yatırımları da içerir. Daha sorumlu iş uygulamalarını teşvik eden paydaş hareketlerini de kapsamaktadır. EFC, 2006 yılında 17 Avrupa ülkesinde yaptığı araştırmada 65 vakıf ve kurumsal fon sağlayıcıdan bazılarının sosyal yatırım biçimlerinden herhangi birini kullandığını belirlemiştir. Vakıflar, kar sağlamayan işletmeleri desteklemek amacıyla yapılan programlarla ilişkili yatırımlara şu nedenlerden dolayı yer vermektedirler: Bu vakfın etkisini artırır, aynı miktarda parayla daha fazla başarı elde edilir. Bunun daha katı finansal disiplinler geliştirmeye ve kar sağlamayan işletmelerin finansal sermaye ve insan sermayesi oluşturmalarına ya da gelir üreten girişimler geliştirmelerine yardımcı olacağına inanılır.
- Kar sağlamayan işletme sözleşmeleri: Bazı durumlarda vakıflar belirli projelerin geliştirilmesinin ve uygulanmasının diğer yerel ve uluslar arası kar sağlamayan organizasyonlar tarafından gerçekleştirilmesini talep edebilir ve bunlara fon sağlayabilirler. Vakıflar kuruluşları sırasında benimsedikleri kamu yararı misyonuna göre fon sağlarlar. Bu durum, vakfın destekleyeceği çalışma konusu ile ilgili (kültür, sosyal olaylar, sağlık, yerel gelişim...), coğrafi kapsamla ilgili (yerel, ulusal, uluslar arası) ya da yararlanıcılarla ilgili (organizasyonlar ya da bireyler) sınırlamalar oluşturabilir. Vakfın verebileceği, vermek istediği kaynak miktarları ve kar sağlamayan işletmelerin ihtiyaçlarından dolayı uyumsuzluk kaçınılmazdır.

Kısa dönemli projeler ya da uzun dönemli işbirliklerine bağlı olarak işbirliği, aşağıdakiler gibi daha resmi ve bütünlük bir yaklaşıma dönüşebilir:

- Proje ortaklıkları: Vakıflar ve kar sağlamayan işletmeler bir projenin tasarımı ve dağıtımını konusunda ortaklıklar oluşturabilirler ya da kaynaklarını birleştirebilirler. Kar sağlamayan işletmeler bu konuda vakıflar için çekicidirler çünkü kolay ulaşılabilir, esnek ve kamudaki ortaklardan daha az bürokratikler. Yerel deneyime sahiptirler ve halk örgütleri ile yakın ilişki kurarlar. Kendi sektörlerinde ve faaliyetlerini yürüttükleri toplumlarda uzmanlık sahibidirler ve gençler, yaşlılar, azınlıklar, dezavantajlı gruplar gibi hizmet ettikleri belirli gruplara ulaşabilirler.
- Kar sağlamayan işletme işbirlikleri: Vakıflar kar sağlamayan işletme sektöründeki sorunlara değinen ve kar sağlamayan işletme çabalarını koordine eden kar sağlamayan işletme ağlarında yer alabilirler. Bu tip bir işbirliği kar sağlamayan işletme sektörünü harekete geçirmek için ulusal ya da Avrupa düzeyindeki savunuculuk çabalarında bulunabilir. Örneğin bölgesel kalkınma ve sosyal uyum için AB fonlarının yönetiminde daha büyük bir rol sahibi olmak için sosyal sektörde vakıflar ve kar sağlamayan işletmeler arasında ulusal düzeyde belirli konularda koalisyon oluşturulabilir.

Proje ortaklıkları ve işbirliği hibe veren vakıfların ilgisini çekebileceği gibi üçüncü partilere hibe vermeyen işlemekte olan vakıfların da ilgisini çekebilir. Bu tip ortaklıklar özel ya da kamudaki diğer aktörlerin yer alamadıkları ya da yer almak istemedikleri alanlarda boşlukları doldurmak ya da bir ihtiyaca yanıt vermek amacıyla ortaya çıkar. Bunlar örneğin eğitim sunabilirler, belirli alanlarda kredi olanakları ya da acil yardım sağlayabilirler. Amaçlar karşılandıktan sonra ortaklık sona erer. Kar sağlamayan işletmelerle ortaklıklara girerken vakıflar çeşitli faktörleri dikkate almak zorundadırlar. Bu faktörler arasında yönetim, çalışanlar, ortak olunan kar sağlamayan işletmenin kaynakları, onun kime karşı sorumlu olduğu, diğer partnerleri de içeren daha geniş ortaklıklara açık olup olmadığı..vb. Kar sağlamayan işletmelerle ortaklık fırsatları bunların tanımlanmış önceliklerinin vakıflarınkiler ile örtüştüğü durumlarda ortaya çıkar (EFC, 2006).

Amerika'daki bağışçılar ve Türkiye'deki kar sağlamayan işletmeler arasında iletişim kurabilmek için, bir sosyal yatırım fonu olan Turkish Philanthropic Fund, Türkiye'deki organizasyonlarla iki kritere dayanarak ortaklık kurar: Yasal ve mali uygunluk (Amerikan kanunlarına göre tanımlanmış), ve organizasyonel etkililik. TPF ile uyumlu ola organizasyonlar şu standartları sağlamalıdır: Organizasyonlarını

yönetme şekilleri; Paralarını harcama yolları; Gösterimlerinin doğruluğu; Kamu fonlarının etkili kullanımı için gösterdikleri özen; Turkish Philanthropic Fund adlı sosyal yatırım fonunun Türkiye'deki ortakları: Anne Çocuk Eğitim Vakfı, Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı (TÜSEV), İstanbul Kültür ve Sanat Vakfı, Toplum Gönüllüleri Vakfı, Anadolu Kültür, Türkiye Aile Planlaması Vakfı, Türk Aile Sağlığı ve Planlaması Vakfı gibi vakıflardır (Url-8).

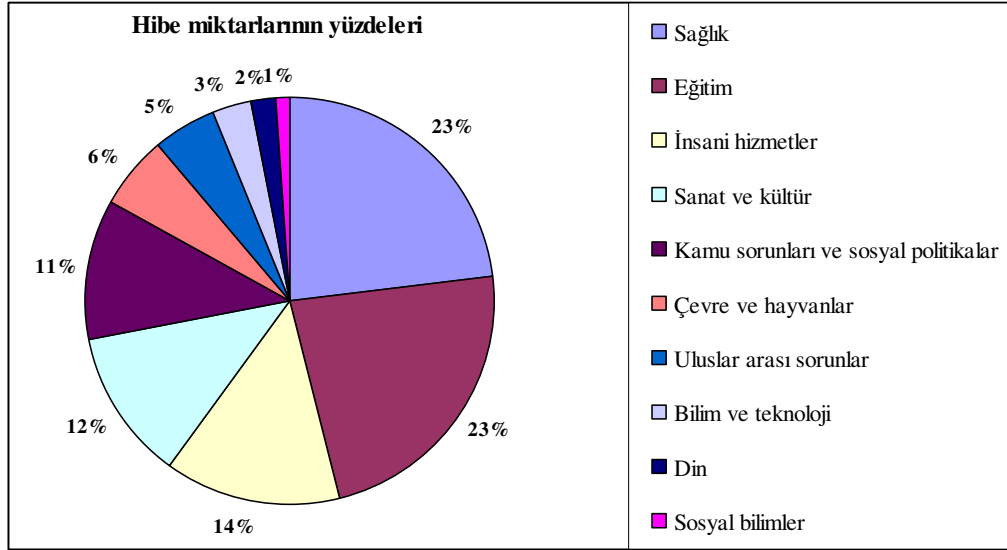
3.4 Vakıflarda Hibe Verme

3.4.1 Hibe veren vakıflar

Foundation Center, bağımsız vakıflar, sosyal yatırım fonları ve şirket vakıflarını hibe veren vakıflar olarak sınıflandırmaktadır. Aşağıda genel olarak tüm hibe veren vakıfların hibe verdikleri alanlar ve gruplar incelenmektedir.

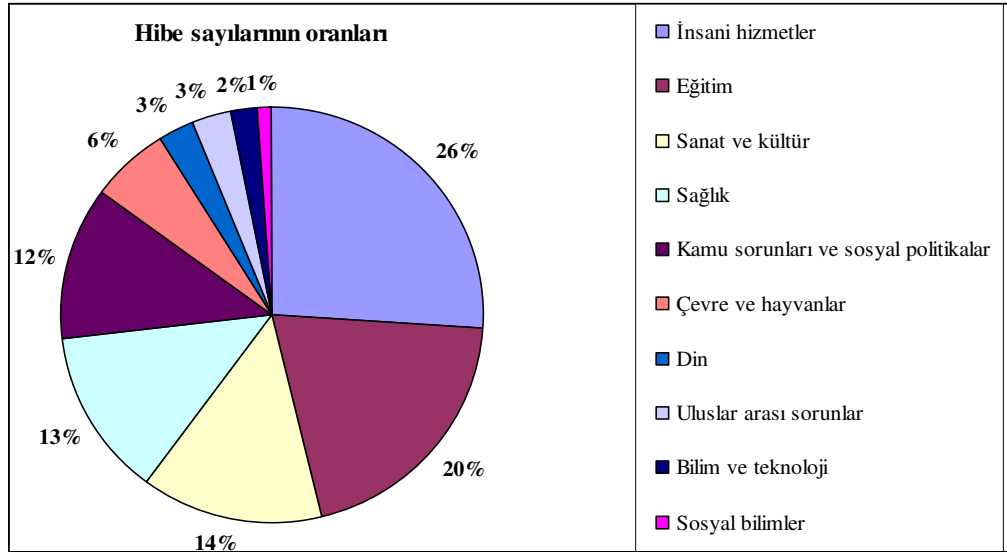
3.4.1.1 Fon aktarılan alanlarla ilgili genel eğilimler

Foundation Center'da yer alan 2008 verilerine göre, Amerika'daki büyük özel vakıflar ve sosyal yatırım fonları 2006'da tüm temel alanlarda verdikleri fon miktarını arttırdılar. Bu yükselen trende Bill & Melinda Gates Foundation tarafından küresel sağlık ve uluslar arası gelişme alanları için yapılan bağışlardaki artış önemli bir katkıda bulundu. Gates tarafından verilen hibelerdeki artışın bir sonucu olarak, sağlık alanına aktarılan fonlar ilk kez eğitim alanına yatırılan fonları geçti. Hibe artışının gerçekleştiği alanlar arasında uluslar arası sorunlar, gelişme ve barış en büyük artış yüzdesine sahipken bunu sosyal bilimler ve sağlık izledi. Uluslar arası gelişmenin ve küresel sağlık programlarının güçlü bir şekilde desteklenmesi, uluslar arası konular için ayrılan vakıf fonlarını rekor bir paya ulaştırdı. 2006'da hibe veren vakıf statüsünde yer alan vakıfların tümü tarafından çeşitli alanlara aktarılan fonların oranları şekilde görülmektedir. Buna göre vakıflar miktarın büyüklüğüne göre sıralandığında, sağlık, eğitim, insani hizmetler, sanat ve kültür, kamu sorunları ve sosyal politikalar, çevre ve hayvanlar, uluslar arası sorunlar, bilim ve teknoloji, din, sosyal bilimler alanlarına yatırım yapmışlardır (Lawrence ve Mukai, 2008a).



Şekil 3.1 : Hibe veren vakıflar tarafından çeşitli alanlara aktarılan fon oranları (Lawrence ve Mukai, 2008a)

Bu alanlarda verilen hibe sayıları incelendiğinde ise farklı bir sıralama ortaya çıkmaktadır. Hibe sayısına göre sıralama yapıldığında insani hizmetler, eğitim, sanat ve kültür, sağlık, kamu politikaları ve sosyal sorunlar, çevre ve hayvanlar, din, uluslar arası sorunlar, bilim ve teknoloji, sosyal bilimler şeklindeki bir tablo ile karşılaşılır. Sağlık alanındaki büyük fark, tek bir vakıf (Bill&Melinda Gates) tarafından bu alana aktarılan fon miktarının büyüklüğüdür. Sıralama aşağıda görülmektedir(Lawrence ve Mukai, 2008a).

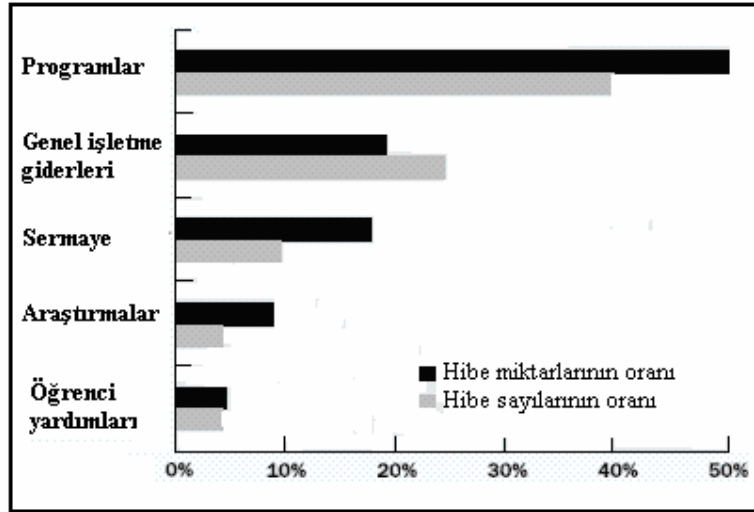


Şekil 3.2 : Hibe verilen vakıflar tarafından çeşitli alanlarda verilen hibe sayıları (Lawrence ve Mukai, 2008a)

Odaklanılan konuya göre verilen hibeler: 2006'da 10 adet temel alanın tümünde verilen hibe miktarında artış görülmüştür. Uluslar arası sorunlar, sosyal bilimler ve sağlık fon aktarımında en yüksek büyüme oranına sahip alanlar olmuştur. Sağlık ve eğitim, verilen hibelerden en fazla yararlanmış olan alanlardır. Verilen hibe sayısında ise insani hizmetler lider konumdadır.

Alıcı organizasyonun tipine göre verilen hibeler: 2006 yılında verilen hibelerden birbirine benzemeyen 56015 adet kar amacı gütmeyen organizasyon yararlanmıştır. Fon aktarımında en büyük paya eğitim kurumları sahip olmuştur. Verilen hibe miktarı açısından ikinci sıradaki organizasyonlar insani hizmet kurumlarıdır.

Destek tipine göre verilen hibeler: Verilen hibelerde kar amacı gütmeyen organizasyonlara ayrılan program desteklerinin oranı %50'ye yükselmiştir. Genel işletme giderleri için sağlanan destekler 2006'da 3,6 milyar dolara ulaşmıştır ancak sağlanan tüm destekler içindeki payı %19'a inmiştir. Verilen hibeler içinde sermaye desteğinin oranı %17,7'ye ulaşmıştır. Destek türleri ile ilgili yüzdeler aşağıda görülmektedir.



Şekil 3.3 : Hibe veren vakıfların kar sağlamayan işletmelere sağladıkları destek türleri(Lawrence ve Mukai, 2008a)

Hedef kitle içindeki özel gruplara verilen hibeler: Ekonomik olarak dezavantajlı gruplar verilen hibelerde en yüksek paya sahip olmuşlar, çocuklar ve gençler de bu oranı yakalamayı başarmışlardır. Ekonomik olarak dezavantajlı gruplar için yapılan yardımlar 4 milyar dolara ulaşmıştır. Yararlanıcı gruplar arasında AIDS'li insanlar,

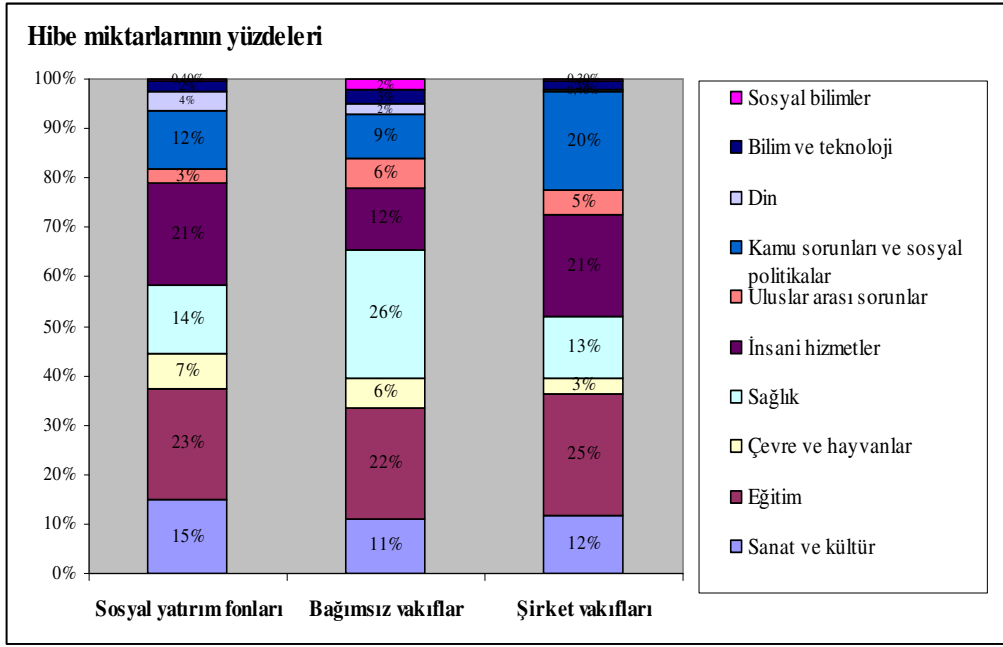
boşanmış ebeveynler, ekonomik açıdan dezavantajlı olanlar en hızlı büyümeye sahip olanlardır.

Uluslar arası alanda verilen hibeler: Uluslar arası hibeler 2006'da 4,2 milyar dolara ulaşmıştır. Toplam hibeler içinde uluslar arası hibelerin payı %22'dir. Gates Foundation ve diğerleri tarafından verilen fonlar küresel sağlık ve uluslar arası gelişme ile ilgili desteklerin artışına neden olmuştur.

En büyük 100 vakıf tarafından verilen hibeler: Sağlık, uluslar arası sorunlar, çevre, bilim ve sosyal hizmetler 2006'da büyük vakıflardan en fazla hibe alan alanlardır. Daha küçük fon sağlayıcılar eğitim, insani hizmetler, sanat ve kültür, kamu sorunları/sosyal yarar ve din gibi alanlara yatırım yapmışlardır.

Bölgelere göre verilen hibeler: Amerika'da ilk defa 2006'da batıdaki vakıflar en fazla hibe verme payına sahip olmuşlardır. Kuzeydoğu bölgesi ise en fazla hibe alan bölge olmuştur. Kuzeydoğu, Ortadoğu, Güney bölgelerinde hibe verenler arasında eğitim popüler bir alan olmuştur. Batı vakıfları en fazla sağlık alanına hibe vermişlerdir.

Vakıf tipine göre verilen hibeler: Bağımsız vakıflar hibelerinin en büyük payını sağlık, uluslar arası sorunlar, bilim, sosyal bilimler gibi alanlar için ayırmışlardır. Şirket vakıfları en büyük hibe paylarını eğitim ve kamu sorunları/sosyal yarar için ayırmışlardır. Sosyal yatırım fonları ise diğerlerine oranla insani hizmetler, sanat, kültür, çevre ve din alanlarına daha fazla yatırım yapmışlardır (Lawrence ve Mukai, 2008a).



Şekil 3.4 : 2006'da farklı vakıf türleri tarafından çeşitli alanlara aktarılan fonlar (Lawrence ve Mukai, 2008b)

Yılın son yarısında belirsiz bir ekonomik ortam olmasına rağmen 2007'de vakıfların hibe miktarı ile ilgili olumsuz değişimler yaşanmamıştır. 2000'li yıllarda yeni vakıfların kurulması, vakıfların sahip oldukları varlıkları ve verdikleri hibe miktarlarını arttırmıştır. 2007 yılında vakıf varlıklarında gerçekleşen %9'luk artış krize rağmen verilen hibe miktarlarındaki artışın devam edeceğini düşündürmektedir. Aşağıda farklı vakıflar tarafından kullanılan fon miktarlarının oranları görülmektedir. Bu şekilde, sosyal yatırım fonları, şirket vakıfları ve bağımsız vakıflar hibe veren vakıf statüsündeki vakıflardır. Kendi programlarına sahip vakıflar (işlemekte olan vakıflar) ise fonlarını daha çok kendi programlarını yürütmek için kullanırlar ve diğer organizasyonlara nadiren hibe verirler (Lawrence ve Mukai, 2008c).

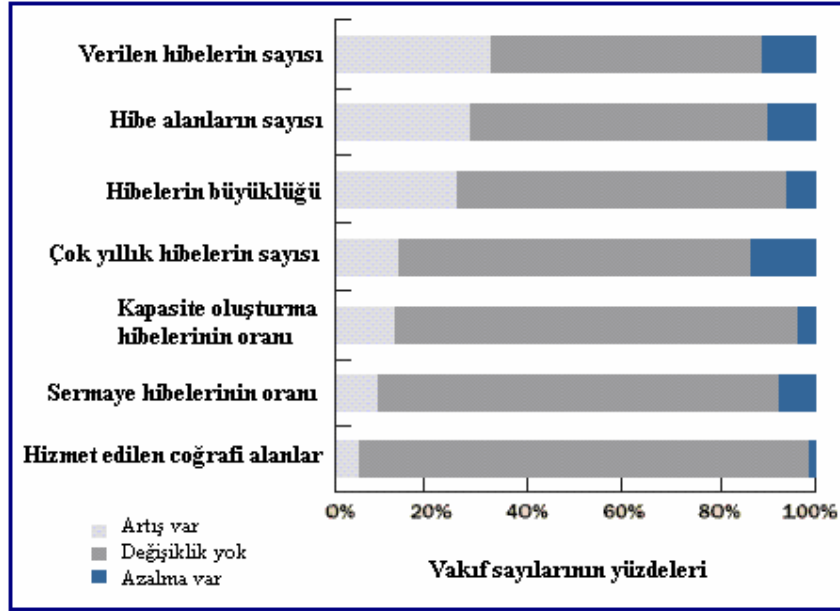


Şekil 3.5 : 2007'de tüm vakıflar tarafından kullanılan fonlar (Lawrence ve Mukai, 2008c)

2000'lerde yeni vakıfların kurulması 2007'deki hibe artışının nedenlerinden biridir. Diğer nedenlerden biri ise son yıllarda özellikle büyük vakıfların, verdikleri hibe miktarlarının sahip oldukları varlıklar içindeki yüzdelerini arttırmalarıdır. Bu durum, vakıflarını tam olarak finanse etmeye hazır olmayan ancak vakıflarını yardımları için daha çok kullanan ve hala hayatta olan bağışçılara sahip vakıfların sayılarındaki artışı yansıtmaktadır. Diğer bir neden, 1990'lardan başlayarak ilaç şirketlerinin ihtiyacı olanlara ilaç dağıtma amacıyla oluşturdukları işlemekte olan vakıflardır. Bu vakıflar tarafından yapılan aynı yardımlar 2007 yılında yapılan bağış miktarını arttırmıştır. 2007 yılının son yılında hakim olan ekonomik belirsizlik 2008 yılında iyice artmıştır. Önceki yıldan bu yana süregelen kredi sıkıntısı, ev satışlarında ve fiyatlarındaki düşüşler, hızla artan petrol fiyatlarının ötesinde, zorla önlenebilen borsa çöküşü ve ekonomik kriz beklentisi içinde bulunduğumuz durumu şekillendiren şartlardır. Ülkeler ekonomik krize girse de girmese de kar sağlamayan işletme sektörünün odaklandığı konu vakıfların hibelerinin bu eğilimlerden nasıl etkileneceğidir. Birçoğu vakıfların hibe miktarlarının tekrar 2002-2003'teki ekonomik çöküşten sonra olduğu gibi dibe vuracağını düşünüp endişelenmektedirler. Vakıfların verecekleri hibelerin durumuna ekonomik gerçekler de kısmen yön verecektir. Şu anki tahminler 2008'deki başkan seçimlerinden sonra ve 2009'dan başlayarak ev piyasasının yeniden canlanması ile yeniden ekonomik büyüme olacağına işaret etmektedir. Bu tahminler doğru çıkarsa vakıflar varlıklarının değerinde önemli kayıplardan kaçınmalı ve bağışlarında pozitif yıllık kazançlarını koruyabilme yeteneğine sahip olmalıdırlar. Buna rağmen önceki yılın geçici ekonomik ortamı kendisini fazlasıyla gösterdikçe, daha uzun dönemli tahminler büyük miktarda belirsizlik içermektedir. Bunlara rağmen kesin olansa, vakıfların kritik filantropi kaynakları sağlamaya devam edecekleridir.

Foundation Center'ın 'Foundation Giving Forecast Survey' araştırmasına yanıt veren vakıflar 2007'de hibe verme stratejilerinde çok az değişiklikler yaptıklarını belirtmişlerdir. 2006'ya göre verilen hibe sayısında ve bu hibelerin boyutlarında çok az artışlar gerçekleştirilmiştir. 2006 ile karşılaştırıldığında 2007'de katılımcıların biraz daha fazlasının çok yıllık hibe sözleşmelerinin sayılarının azalacağını beklemekte oldukları görülmüştür. Bu ortalama değişikliklerin yanında, son yıllarda bu payların göreceli tutarlılıkları, mevcut dağılımın vakıflar için düzenli büyümeyi

yansıttığını göstermektedir. Çok yıllık hibe sözleşmelerinin sayısını azaltmak isteyen vakıfların oranının önceki yıla göre çok az artması daha dikkatli bir periyodun habercisi olabilir.



Şekil 3.6 : Vakıfların hibe verme stratejilerinde 2007 yılına ait değişimler (Lawrence ve Mukai, 2008c)

Bağımsız vakıflar: Aile vakıflarını ve sağlık hizmetlerinin dönüşümü ile ortaya çıkan vakıfları kapsayan bağımsız vakıflar, vakıfların çoğunu oluşturmaktadır. 2007’de bağımsız vakıfların yaptıkları bağışlar %12,7 artmıştır. Var olan vakıfların verdikleri hibe miktarlarındaki bu büyük artışlar da yeni kurulan vakıflar kadar genel büyümenin sorumlusudur. 2006 yılında bağımsız vakıfların varlıklarında gerçekleşen %12’lik büyüme 2007’deki hibe artışlarına katkı sağlamıştır. Çünkü bağımsız vakıflar her yıl bir önceki yıl sahip oldukları varlıkların değerinin en az %5’i kadar hibe vermek zorundadırlar. 2007’de verilen hibeler tüm bağımsız vakıfların varlıklarının %6’sı kadardır. Bu yüksek oran, hayattaki bağışçıların vakıflarını yapacakları bağışlar için bir araç olarak gördüklerini ve vermek istedikleri bağış miktarları kadar parayı her yıl vakıflarına bağışladıklarını göstermektedir.

Şirket vakıfları: Şirket vakıflarının verdikleri hibeler son yıllarda değişkenlik göstermektedir. 2005’te güçlü şirket karları ve Güney Asya’daki tsunami ve Gulf Coast kasırgası için verilen beklenmeyen hibeler, fon sağlamada çift basamaklı bir artışa neden olmuştur. Çok kötü bir felaket olmadığı sürece sonraki yıllarda şirket vakıflarının bağış miktarlarının yeniden düşük miktarlara inmesi beklenmiştir. Ancak

bu alanda %2,6'lık küçük bir artış gözlenmiştir. 2006 ve 2007'deki büyümeye katkı sağlayan önemli bir faktör şirketlerden vakıflarına aktarılan hediyelerdeki düzenli artışlardır. Bağımsız vakıflar gibi şirket vakıfları da her yıl bir önceki yıl sahip oldukları varlıkların değerinin en az %5'i kadar hibe vermek zorundadırlar. Ancak, şirket vakıfları genel olarak şirketlerinden aldıkları yıllık katkılara bağlı olarak hibe verdikleri ve ellerinde daha az varlık bulduklarını için bunların hibe miktarlarının varlıklarına oranı daha yüksek olmaya eğilimlidir.

Sosyal yatırım fonları: 1990'ların başından beri sosyal yatırım fonlarının verdikleri hibelerdeki artış Amerikan vakıflarını geçmiştir. 2007'de sosyal yatırım fonlarının hibeleri %14 artmıştır. Bu kazanç önceki yıl kaydedilen %12'lik artışı geçmiştir. Son yıllarda sosyal yatırım fonlarının hibelerindeki bu büyümeye katkı sağlayan birçok faktör vardır: Bağışçılardan gelen yeni hediyeler, miras bağışları ve var olan varlıkların değerindeki güçlü artış, şartlı bağış fonlarından elde edilen gelirler. Sosyal yatırım fonları geniş bir bağışçı havuzundan hem avantaj sağlamak hem de zarar görmektedirler. Fon sağlayan bağışçıların artmış olması bu zararı telafi etmektedir. Sosyal yatırım fonu hibelerindeki büyümeyi etkileyen diğer bir faktör ayrı bir bağış kurumu buldurmaya göre daha az maliyetli ve az zaman alıcı olan şartlı bağış fonlarına sahip olmalarıdır. Ayrıca çeşitli filantropi araçları ve bağış öncelikleri ile bağışçılar için bağışların segmentasyonunu kolaylaştıran araçlar sağlamaktadırlar (Lawrence ve Mukai, 2008c).

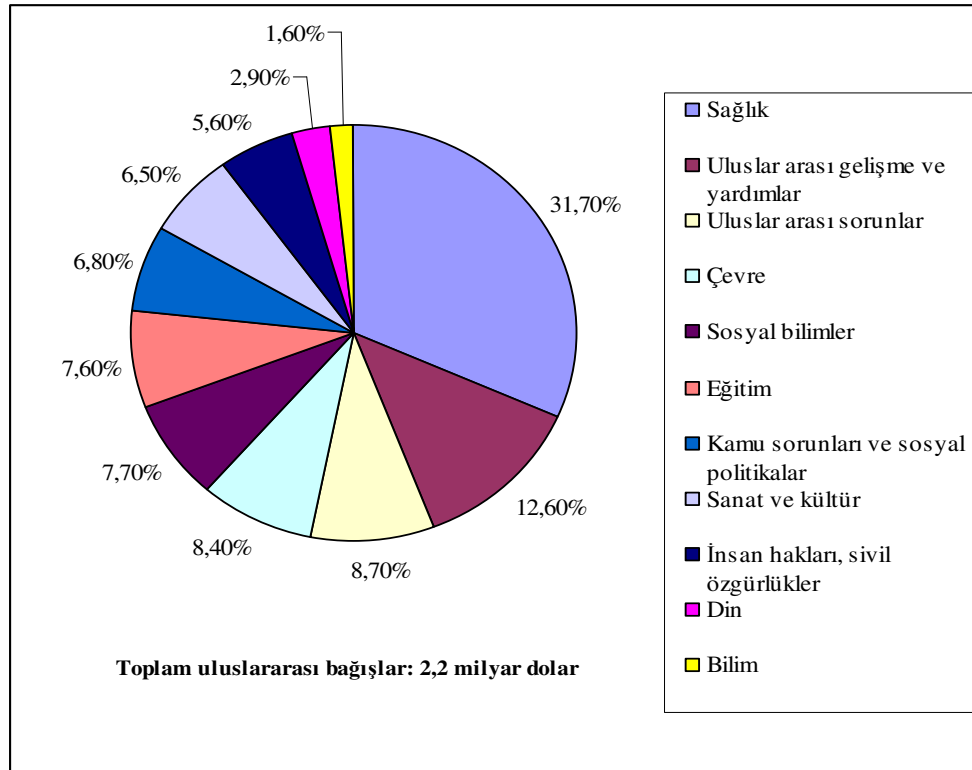
3.4.1.2 Uluslar arası alanda fon aktarılan alanlarla ilgili genel eğilimler

Foundation Center'ın 2004 yılı araştırmasına göre Amerika'daki özel vakıflar ve sosyal yatırım fonları tarafından yapılan uluslar arası bağışlar 2001'de sıra dışı bir şekilde büyüdü. Borsadaki çöküş ve ekonomik kriz ise 2002 ve 2003'te yapılan uluslar arası bağışları azalttı. 2002'de uluslar arası bağışlar genel bağışlara göre daha hızlı büyüdü. Uluslar arası hibelerdeki artışın en önemli sorumlusu, Gates Foundation tarafından verilen hibe miktarının 2002'de çok fazla artmasıdır. Diğer uluslar arası fon sağlayıcılar da bağışlarını arttırdılar. 1998 ve 2002 yılları arasında hibe verenlerin türüne bakılmaksızın uluslar arası hibelerde büyük artışlar görüldü. Sosyal yatırım fonları bu alanda en fazla büyüyen vakıf türleri idi. Bu dönemde daha fazla vakıf uluslar arası bağış sürecinde yer aldı. 1990'dan bu yana kurulan yeni vakıflar bu duruma neden oldu. Gates Foundation da 1994 yılında kurulmuştu.

Uluslararası bağışlardan Asya, Latin Amerika, Afrika ve global programlar yararlandı. Toplam bağışların dörtte birinden Asya ve Pasifik ülkeleri yararlandı. Batı Avrupa en fazla hibe alan ikinci bölge oldu. Ancak bu desteğin üçte ikisi gelişmekte olan ülkelere ve Geneva-based World Health Organization gibi uluslar arası kurumlara gitti. Latin Amerika ve Afrika üçüncü ve dördüncü oldu.1998 ve 2002 arasında uluslar arası yardımlar Doğu Avrupa, Rusya, Bağımsız Devletler, Asya, Ortadoğu (özellikle İsrail) ve Karayipler’de hızla arttı. Bu büyümeden en fazla payını alan konu sağlıktı. Sağlıktaki bu önemli artış, Gates Foundation’ın önde gelen global sağlık fon sağlayıcısı olması, global AIDS krizine ve diğer salgın hastalılara karşı artan ilgi, ve üretken sağlık hizmetlerine devam eden desteği yansıtmaktadır. Önemli artışların olduğu diğer program alanları toplumsal sorunlar/sosyal yarar (devlet sorunları ve sivil toplum), çevre, bilim, teknoloji ve dindi. 1998 ve 2002 arasında verilen hibeler açısından güçlü büyümelerin yaşandığı alanlar, toplumsal sağlık, medikal araştırma, barış ve güvenlik (terörizm...), uluslar arası alandaki çalışmalar, insani hizmetler, tarımsal gelişme, kaynakları koruma, vahşi hayatın korunması, sivil özgürlükler, tarihin korunması, kütüphane desteği, sivil katılımı ve filantropiyi arttıran, devleti geliştiren programlardır. Ekonomik ve politik karışıklıklara rağmen hibe verenler tüm bölgelerde çalışmalarını hızlandırdılar. Araştırmaya katılanların çoğu 2002’den sonra hizmet ettikleri bölge sayılarını arttırmamış olsalar da destekledikleri bölgelerdeki fon miktarlarını arttırdılar. Tüm coğrafi bölgeler içinde hibelerini arttıranlar en çok Asya ve Pasifik, Afrika (Güney Sahra), Meksika, Doğu Avrupa, Çin’dir. Hibe verenler programlara daha fazla odaklanmaya başladılar. İlgi gören program alanları çevre, insan hakları (kadın hakları ve uluslar arası adalet, sağlık (sağlık hizmetlerine ulaşım, HIV/ AIDS, içme suyunun kullanılabilirliği) Uluslar arası hibe vermede dış faktörlerden dolayı küresel konularda acilen zorunlu değişiklikler yapılması gerekti. 2000 yılından beri uluslar arası bağış ortamı, borsa değişiklikleri, 9 Eylül saldırıları, terör savaşı gibi olaylardan etkilenmektedir. Hibe vermede dış etkilerden kaynaklanan bir değişim olması gerektiğini belirleyen hibe verenler arasında, özellikle çevre ve sağlık alanlarında acil olarak uluslar arası konularının desteklenmesi gerektiği savunulmaktaydı. Bunların üçte biri değişim faktörü olarak yeni fon sağlama ortaklıklarını ileri sürdü. Dörtte biri Amerikan borsasındaki düşüşü sorumlu tuttu. İç faktörlerle ilgili olarak ise, yeni girişimlerin kurulması, stratejik yöndeki değişiklikler, azalan vakıf kaynakları, liderlikteki değişimler örnek verildi. Hibe verenler, milenyum gelişim hedefleri ile

aynı tabana sahiptirler. Hibe verenlerin küresel ilgi alanları Birleşmiş Milletler'in milenyum gelişim hedeflerinde yer alan konularla uyumludur. United Nations' Millennium Development Goals ile uyumlu olan hedefler arasında sırayla çevresel sürdürülebilirliğin korunması, HIV/AIDS, malarya ve diğer hastalıklarla savaşma, cinsiyet eşitliğini sağlama ve kadınları güçlendirme önemli paylara sahiptir. Bu sonuçlara göre hibe verenler ve uluslar arası toplum liderleri arasında kritik uluslar arası gelişme konuları üzerinde görüş birliğine ulaşılmıştır.

2002 yılında vakıflar tarafından verilen hibeler sırasıyla en çok, sağlık, uluslar arası gelişme, uluslar arası sorunlar, çevre, sosyal bilimler, eğitim, toplumsal sorunlar/sosyal yarar, sanat ve kültür, insan hakları/sivil özgürlükler, din, bilim olmuştur (Renz, 2004).



Şekil 3.7 : Uluslar arası alanda vakıflar tarafından çeşitli konularda kullanılan fon oranları (Renz, 2004)

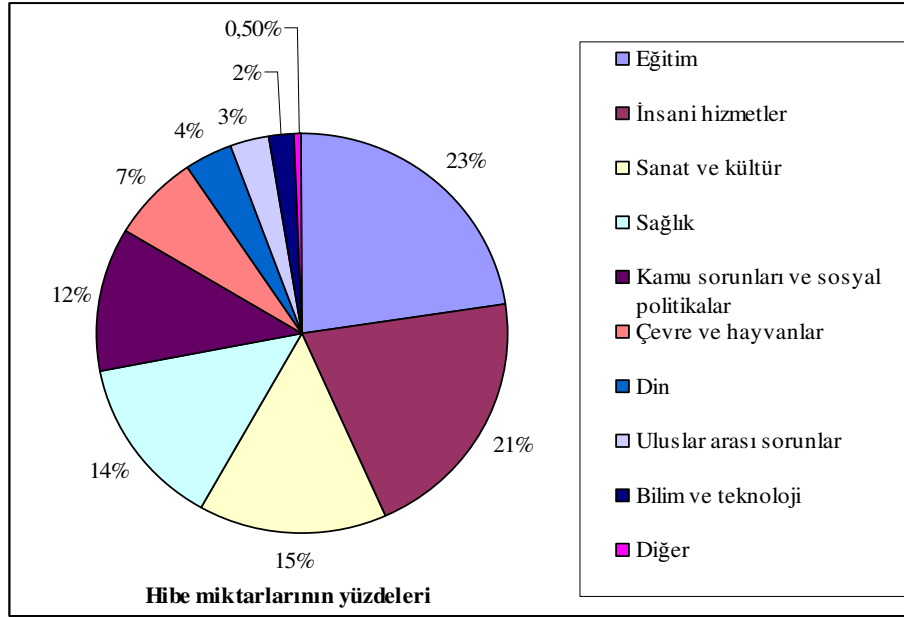
Amerikan vakıfları tarafından yapılan uluslar arası bağışlardaki hızlı büyüme periyodunun ardından 2002'de bir düşüş yaşandı. Bu azalmaya neden olanlar, borsa çöküşü, ekonomik kriz, 11 Eylül 2001'deki terörist saldırılarının yarattığı bağış yapmanın zorlaştığı bir ortam ve savaştır. O zamandan beri küresel ekonomik ve

politik dengesizliği arttıran çeşitli faktörler bulunmaktadır: düzensiz borsa iyileşmeleri, yüksek petrol fiyatları, Irak'ta devam eden bir savaş, İran ve Kuzey Kore ile yaşanan gerilimler. Aynı dönemde, uluslar arası toplum, Sudan'da yaşanan kriz ve Hint Okyanusundaki tsunami gibi insani felaketlere tanık oldu. Bu belirsizlikler ve acil ihtiyaçlardan bağış sektörü nasıl etkilendi? 2002'de azalan, 2003'te aynı kalan sonraki iki yılda tekrar yükselişe geçen bağışlardaki bu dönüşümün nedeni, ilk olarak Grand Challenges in Global Health Initiative programıyla küresel sağlığa yatırım yapan Bill & Melinda Gates Foundation'dır. İkincisi, biyolojik çeşitliliği korumak adına Andes-Amazon Initiative programına fon sağlayan, çevresel alanda hibe veren yeni bir kuruluş olan ve varlık miktarı hızla artan Gordon and Betty Moore Foundation'dır. Üçüncü olarak vakıfların Sudan ve Güney Asya gibi dünya çapında yaşanan felaketlere önemli destekler sağlamalarıdır. Bu dönemde, bazı fon sağlayıcılar tarafından sağlanan destekler artmış olsa da, hala önceki borsa çöküşünün neden olduğu kayıpları toparlayamayan kuruluşlardan gelen bağışların azalması ile toplam kazançlardaki artış önlenmiştir. Vakıf varlıklarının terör amaçlı faaliyetlere dağıtılmasını önlemeyi amaçlayan katı devlet politikaları da uluslar arası bağışları teşvik etmemiş olabilir (Renz ve Atienza, 2006).

3.4.1.3 Hibe vermede sosyal yatırım fonlarının eğilimleri

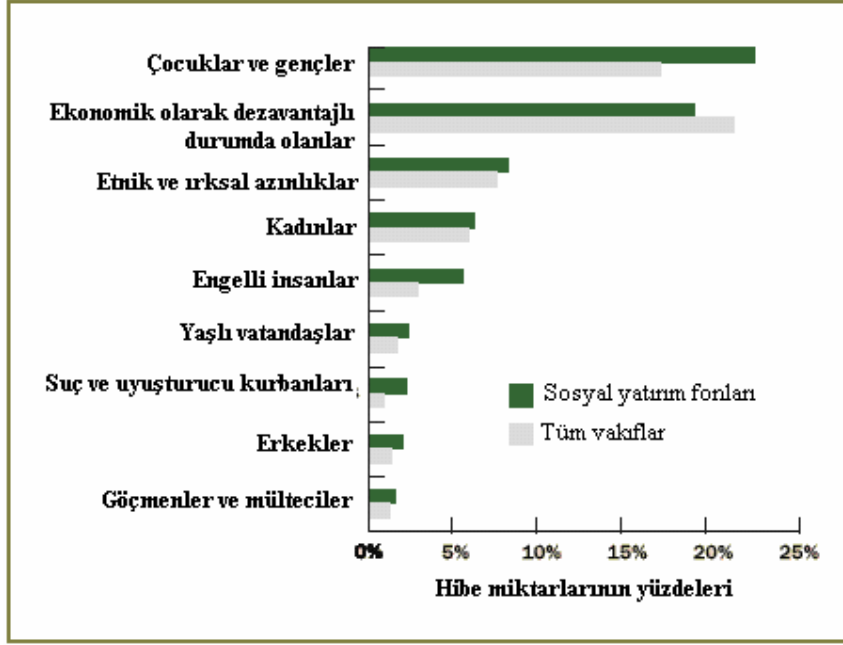
Foundation Center tarafından Nisan 2008'de yayınlanan rapora göre ABD'de, sosyal yatırım fonları, hibe veren vakıf kapsamındaki tüm vakıfların %1'ini oluşturmaktadır. Ancak hibe veren vakıflar tarafından verilen bağış toplamının %9'u sosyal yatırım fonları tarafından verilmektedir. 1990'ların başlarından beri sosyal yatırım fonlarının hibelerindeki büyüme oranı tüm Amerikan vakıflarınınkini aşmıştır. Sosyal yatırım fonları tarafından verilen hibeler 2007'de %14 artarak 4.1 milyar dolara yükselmiştir. Sosyal yatırım fonlarının hibelerindeki hızlı büyümeye katkı sağlayanlar, varlıklardaki güçlü büyümeler, bağışçılardan alınan yeni hediye ve miraslar, şartlı bağış fonlarından yapılan ekstra kesintilerdir. 2006'da, Foundation Center'ın örnekleminde yer alan sosyal yatırım fonlarının büyük bir kısmı, şirket vakıfları ve bağımsız vakıflara oranla daha çok sanat için fon sağlamışlardır. Uluslar arası sorunlar, gelişme, barış gibi konularla daha az ilgilenmişlerdir. 2006'da sosyal yatırım fonlarının en önemli öncelikleri eğitim ve insani hizmetler olmuştur. Çeşitli alanlara aktarılan fonlar aşağıdaki şekilde yer almaktadır. Bunlar öncelik sırasına göre eğitim, insani hizmetler, sanat ve kültür, sağlık, kamu sorunları ve sosyal

politikalar (sivil haklar ve sosyal hareket, toplumun iyileşmesi ve gelişmesi, filantropi ve gönüllülük, toplumsal sorunlar), çevre ve hayvanlar, din, uluslar arası sorunlar, bilim ve teknolojidir (Lawrence ve Mukai, 2008b).



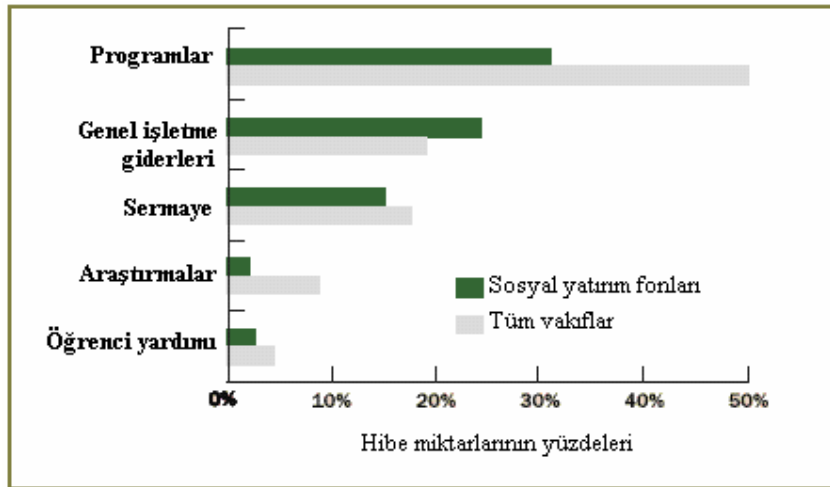
Şekil 3.8 : Sosyal yatırım fonları tarafından farklı alanlara ayrılan fonlar(Lawrence ve Mukai, 2008b)

Hedef kitlede, sosyal yatırım fonu hibelerinden daha çok çocuklar ve gençler, ekonomik olarak zor durumda olanlar yararlanmışlardır. Bu durum bağımsız vakıflar ve şirket vakıfları ile tutarlıdır. Sosyal yatırım fonları tarafından hibe desteğinde bulunan kesimler öncelik sırasına göre çocuklar ve gençler, ekonomik açıdan dezavantajlı durumda olanlar, etnik ya da ırksal azınlıklar, kadınlar, engelli insanlar, yaşlı vatandaşlar, suç ya da uyuşturucu kurbanları, erkekler, göçmenler ve mültecilerdir. Bunlar aşağıdaki şekilde görülmektedir (Lawrence ve Mukai, 2008b).



Şekil 3.9 : Sosyal yatırım fonları tarafından hibe desteğinde bulunan toplum üyeleri (Lawrence ve Mukai, 2008b)

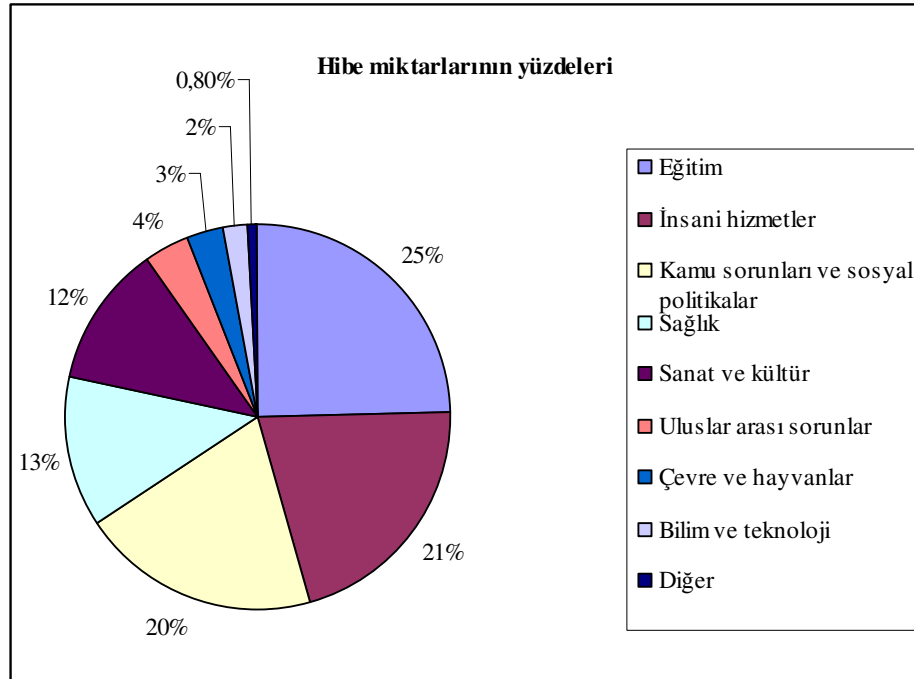
Sosyal yatırım fonları 2006'da en çok kar amacı gütmeyen organizasyonların yürüttükleri programları desteklemek amacıyla hibe vermişlerdir. Daha sonra ise sırasıyla kar sağlamayan işletmelerin genel işletme giderleri, sermaye, araştırma ve öğrenci yardımı için kullandıkları fonlarını desteklemek amacıyla hibeler verilmiştir. Diğer vakıflarla karşılaştırıldığında sosyal yatırım fonları genel işletme giderleri için daha fazla kaynak sağlamışlardır. Veriler aşağıda görülmektedir (Lawrence ve Mukai, 2008b).



Şekil 3.10 : Sosyal yatırım fonları tarafından kar amacı gütmeyen işletmeleri desteklemek amacıyla verilen hibeler(Lawrence ve Mukai, 2008)

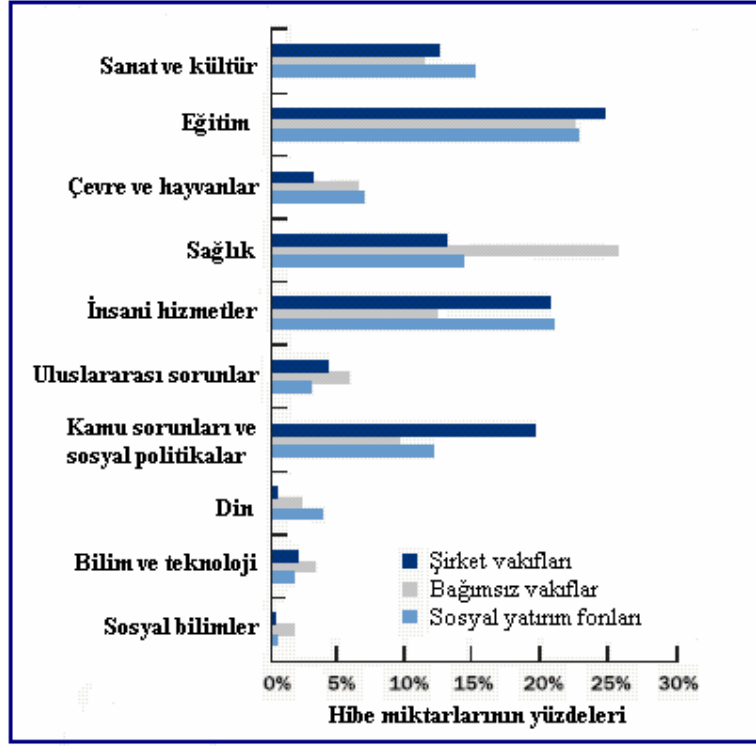
3.4.1.4 Hibe vermede şirket vakıflarının eğilimleri

Nisan 2008’de yayınlanan Foundation Center raporuna göre, 2600’e yakın sayıdaki hibe veren şirket vakıflarından yapılan bağışlar 2007’de 2006’ya göre yaklaşık %6 büyüyerek 4,4 milyar dolara ulaşmıştır. 2007’deki büyümeye katkıda bulunan önemli bir faktör, şirketlerden vakıflarına verilen yeni hediyelerdir. Foundation Center’ın 2006 yılındaki vakıf örnekleminde, daha büyük şirket vakıfları bağımsız vakıflara ve sosyal yatırım fonlarına oranla eğitime biraz daha fazla, kamu sorunları/sosyal yarara ise çok daha fazla fon tahsis etmişlerdir. Kamu sorunları/sosyal yarar için sağlanan desteğin çoğunu, filantropi ve gönüllülük için harcanan birleşmiş fonlar oluşturmaktadır. 2006’da şirket vakıfları miktar olarak en çok eğitim ve insani hizmetler alanına, daha sonra ise kamu sorunları/sosyal yarar (sivil haklar, sosyal hareket, toplumsal gelişim, filantropi ve gönüllülük, kamu sorunları), sağlık, sanat ve kültür, uluslar arası sorunlar, çevre ve hayvanlar, bilim ve teknoloji ve diğer (din ve sosyal bilimler) alanlara yatırım yapmışlardır (Mukai, 2008a).



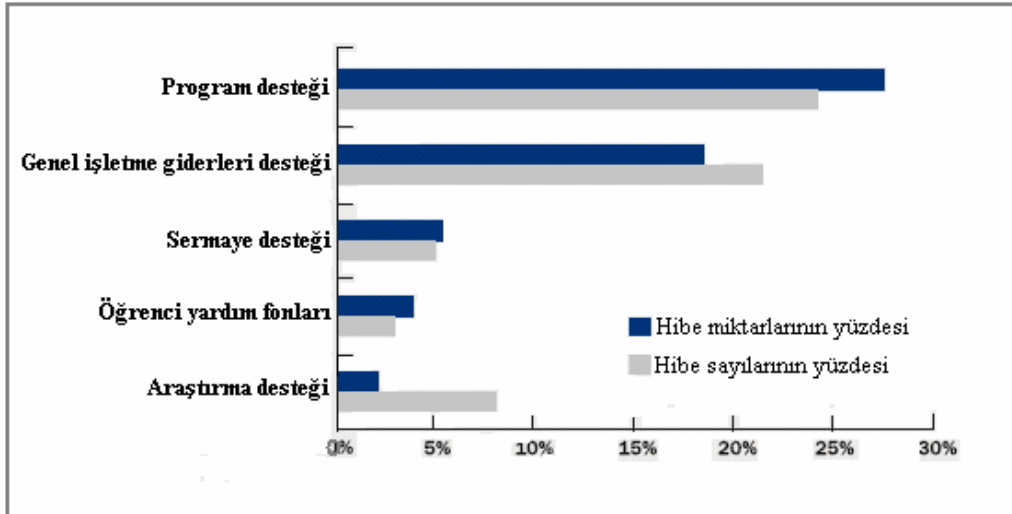
Şekil 3.11 : Şirket vakıfları tarafından çeşitli alanlara ayrılan fonlar (Mukai, 2008a)

Diğer vakıflarla karşılaştırıldığında şirket vakıfları fon sağlarken eğitim ve kamu sorunları/sosyal yarar alanına daha büyük bir pay ayırmışlardır.



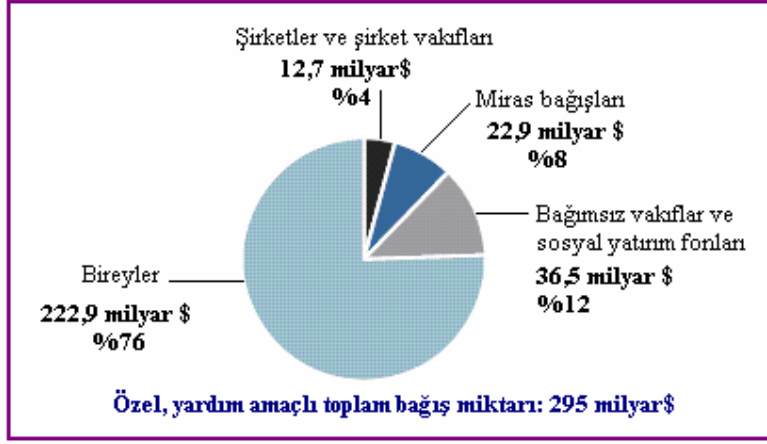
Şekil 3.12 : Farklı vakıflar tarafından çeşitli alanlara ayrılan fonlar(Mukai, 2008a)

Destek türlerine göre ise şirket vakıfları en çok program desteğine daha sonra genel işletme giderlerine fon ayırdılar. Bu da sosyal yatırım fonlarının politikaları ile tutarlıydı.



Şekil 3.13 : Şirket vakıfları tarafından kar amacı gütmeyen organizasyonlara sağlanan destek türleri (Mukai, 2008a)

Kurumsal işlemekte olan vakıfların etkisi (Corporate Operating Foundations): Şirket vakıflarının büyük çoğunluğu yardım amacıyla organizasyonlara hibe veren, özel, faaliyet dışı vakıflar olarak kurulurlar. Daha az görülse de şirketler faaliyet dışı olmayan özel vakıflar da kurabilirler. Genelde faaliyet dışı olmayan vakıflar araştırma yapmak ya da doğrudan hizmet sağlamak üzere kurulurlar. Buna rağmen faaliyet dışı olmayan şirket vakıflarının aldıkları desteklerin çoğu ihtiyacı olan bireylere ilaç dağıtma yolu ile sağlanır. 1996 ve 2003 arasında on iki ilaç üreticisi finansal olarak zorlanan hastalara ilaç dağıtma amacı ile faaliyet dışı olmayan vakıflar kurdular. (İhtiyacı olan hastalara ilaç sağlamanın yanı sıra, bu vakıflardan biri olan Boehringer Ingelheim Cares Foundation, sanat, kültür, eğitim, sağlık, afet yardımı, insani hizmetler alanlarında çalışan organizasyonlara parasal destek de sağlamaktadır.) Ek olarak bir ilaç üreticisi bu amaçla 90'ların başında bir şirket vakfı kurdu. Bu on üç ilaç firması vakfı 2006'da 2,7 milyar dolarlık aynı yardım yaptılar. Bu yeni ilaç firması vakıfları tarafından yapılan aynı yardımlar, bazı şirketler için fon sağlamada, doğrudan kurumsal bağış programlarını yürütmekten vakıflar kurma yoluna doğru bir kaymaya işaret etmektedir. Yapılan ürün yardımları da vakıfların toplam bağışlarının bir parçası sayılırlar. Aslında diğer özel vakıflar da bazen sanatsal çalışmalar, arazi ya da nakit olmayan diğer şeyleri hediye olarak verebilirler. Bunlara parasal bir değer atarlar ve toplam bağışlarda gösterirler. Özel bağışların çoğunu bireyler oluşturur, bunu bağımsız vakıflar, sosyal yatırım fonları, şirketler ve şirket vakıfları izler. Doğrudan şirket bağışları ve faaliyet dışı olmayan vakıflar aracılığıyla yapılan bağışların büyük bir bölümü aynı yardımları içerse de genelde şirket vakıflarının yardımları nakit katkılardır. Bu yüzden eğer sadece nakit bağışlar takip edilseydi, şirket destekleri içerisinde şirket vakıfları daha büyük bir paya sahip olacaktı. 1986'da firmaların vergiden önceki karlarının bir yüzdesi oranında yaptıkları kurumsal bağış miktarı, faaliyet dışı olmayan şirket vakıfları hariç %2'lik bir rekora ulaştı. Bu zirveyi takiben 1996'da kurumsal bağışlar azalarak vergi öncesi karın %1'ine düştü. 2001'de tekrar %1,6'ya çıktı. Ancak 2006'da bu oran %1'in altına düştü. 2006'da şirketler ve şirket vakıfları tarafından yapılan bağış oranı %4'tür.



Şekil 3.14 : Özel bağış miktarları ve yüzdeleri (Mukai, 2008a)

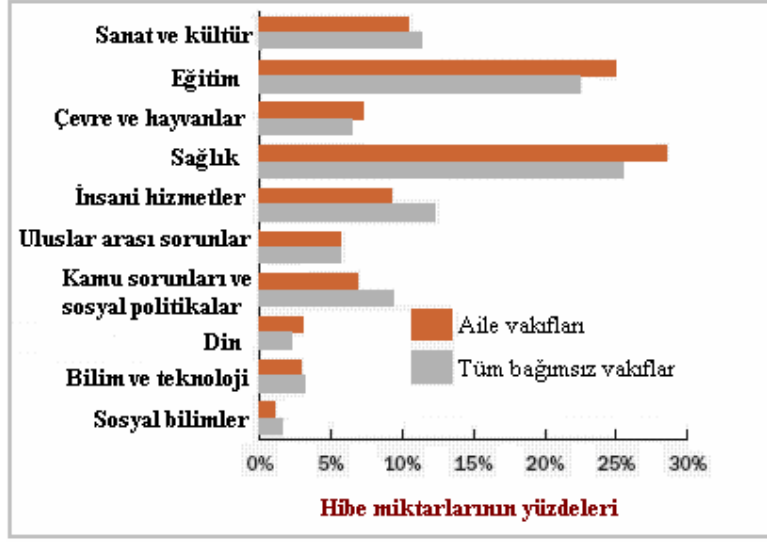
Şirket vakıfları tarafından yapılan kurumsal bağışların çoğundan finans ve bankacılık sektöründe yer alan şirketler sorumludur. Bunu ilaç, sigorta, perakende ve toptancılık sektörleri izler.

Çizelge 3.5 : Farklı sektörlerde şirket vakıfları tarafından yapılan bağış miktarları ve oranları(Mukai, 2008a)

Endüstriyel sınıflandırma	Vakıf sayısı	%	Toplam bağış (\$)	%	Vakıf başına ortalama bağış (\$)
Kimyasal	52	2,0	112265	2,7	2159
Bilgisayar/Ofis donanımı	17	0,7	28668	0,7	1686
Gıda ve tarım	102	4,0	163004	4,0	1598
Endüstriyel makineler (bilgisayar dışında)	168	6,6	297104	7,3	1768
Kağıt ve benzeri ürünler	39	1,5	28476	0,7	730
Petrol/doğalgaz/madencilik	43	1,7	154300	3,8	3588
İlaç	32	1,3	413314	10,1	12916
Temel metaller	40	1,6	34362	0,8	859
Baskı/yayın/medya	81	3,2	60437	1,5	746
Tekstil ve giyim	78	3,1	42452	1,0	544
Ulaştırma ekipmanları	70	2,7	192786	4,7	2754
Diğer üretim sektörleri	272	10,7	265295	6,5	975
Üretim Sektörü					
Toplam Değerler	994	39,1	1792461	43,8	1803
Bankacılık ve finans	450	17,7	954137	23,3	3986
Sigorta	143	5,6	387777	9,5	2712
Perakende ve toptan satış	328	12,9	376048	9,2	1146
Telekomünikasyon	40	1,6	148902	3,6	3723
Taşımacılık	34	1,3	74077	1,8	2179
Kamu hizmetleri	96	3,8	134941	3,3	1406
Diğer hizmetler	445	17,5	224881	5,5	505
Üretim Dışı Sektör					
Toplam Değerler	1536	60,4	2300762	56,2	1498
Belirlenmemiş	18	0,7	4575	0,1	254
Toplam	2548	100,0	4097799	100,0	1608

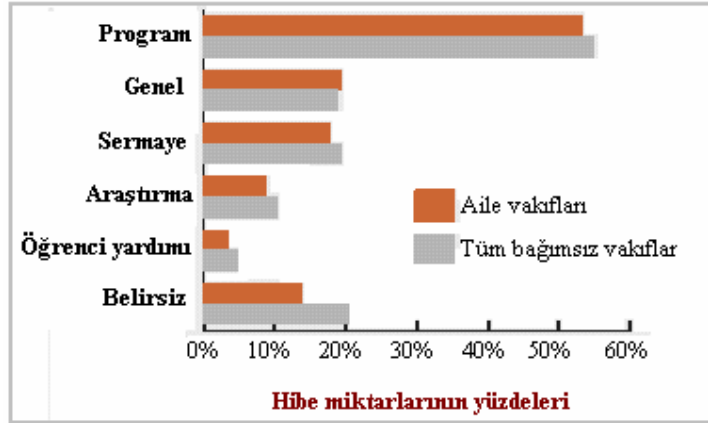
3.4.1.5 Hibe vermede aile vakıflarının eğilimleri

Foundation Center belirli bağışçılara ya da bağışçı ailelere sahip 37,800 adet bağımsız vakıf belirlemiştir. Aile vakıfları, bağımsız vakıfların yarıdan çoğunu temsil eder ve bağımsız vakıfların varlıkları, verdikleri fonlar, bağışçılardan gelen hediye ve bağışlar açısından bağımsız vakıflara benzer paylara sahiptirler. 2008 yılında Foundation Center tarafından yayınlanan rapora göre 2006'da büyük aile vakıfları, tüm bağımsız vakıflara oranla daha çok sağlık, eğitim, çevre, hayvanlar ve din gibi alanlara fon aktarmayı tercih etmişlerdir. İnsani hizmetler, sanat ve kültür, kamu sorunları/ sosyal yarar, uluslar arası sorunlar, bilim, sosyal bilimler gibi alanlara daha az fon aktarma eğilimi içinde olmuşlardır (Mukai, 2008b).



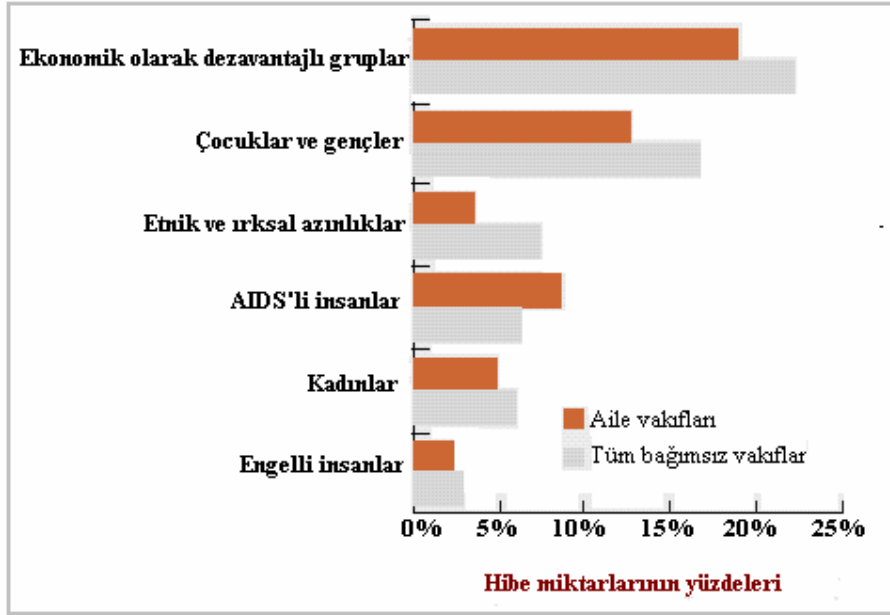
Şekil 3.15 : Aile vakıfları tarafından çeşitli alanlara aktarılan fonlar(Mukai, 2008b)

Destek türlerine göre aile vakıfları bağımsız vakıflarla karşılaştırıldığında programlar, sermaye ve genel giderler için benzer paylar ayırmışlardır.



Şekil 3.16 : Aile vakıfları ve bağımsız vakıflar tarafından sağlanan destek tipleri (Mukai, 2008b)

Büyük aile vakıfları 2006'da hibelerini en çok ekonomik olarak dezavantajlı durumda olan kişiler için ayırmışlardır.



Şekil 3.17 : Aile vakıfları ve bağımsız vakıflar tarafından farklı toplumsal kesimler için ayrılan fon oranları (Mukai, 2008b)

Aile vakıfları yasal olarak diğer bağımsız vakıflardan ayrılmazlar ve Foundation Center tarafından objektif ve subjektif kriterlerle tanımlanmaları gerekir. Bu kriterler isimlerinde aileler bulunduran bağımsız vakıflar olmaları, vakfın ismi ile aynı soyada sahip yaşayan bir bağışçı bulunması, ya da yaşayan/ölen bir bağışçı ile aynı soyada sahip en az iki mütevellinin bulunmasıdır (Mukai, 2008b).

3.4.2 Vakıflar tarafından verilen hibe türleri ve hibe verilen alanlar

3.4.2.1 Hibe türleri

Bir aile vakfının verdiği hibeler çeşitli biçimlerde:

- Sınırlanmamış hibeler: Bu hibeler alıcının seçimine bağlı olarak herhangi bir amaç için kullanılabilirler. İşletme desteği ve genel giderler de bu hibeler aracılığıyla finanse edilebilir. Bu hibeler, yönetim faaliyetleri ile ilgili programları da kapsayarak fonların harcanması konusunda maksimum esneklik sağladıklarından dolayı hibe alanlar arasında oldukça popülerdirler.
- Sınırlanmış hibeler: Bu hibeler yalnızca hibeyi veren tarafından belirlenen amaçlar için kullanılabilir.

- Genel destek: Bu hibeler hibe alanın gerçekleştireceği tüm aktiviteler için kullanılabilir. Fonların nasıl kullanılacağına hibe alan karar verir. Genelde programlar için kullanılmazlar.
- Proje desteği: Belirli bir proje sonucuna ulaşmak için önceden belirlenen aktiviteleri destekleyen hibelerdir.
- Sermaye bağışları: Bunlar nakit para, hisse senedi ya da diğer varlıklardan oluşabilir. Hibe alan genelde anaparayı harcamaz ancak genel işletme giderlerini karşılamak ya da vakıf tarafından belirlenen alanlarda kullanmak amacıyla bu sermayenin gelirinden yararlanabilir.
- Çekirdek hibeler: Bunlar yeni organizasyon ya da programlara yardımcı olur. Hibe alan bu fonları planlama ya da fizibilite çalışmaları veya personel ve operasyonların başlangıç maliyetleri için kullanabilir.
- Araştırma hibeleri: Bu hibeler genelde üniversitelere, hastanelere, medikal eğitim birimlerine, beyin takımları ve diğer araştırma kuruluşlarına verilebilir.
- Ana mal hibeleri: Arazilerin satın alınması, yeni tesislerin kurulması ve benzer aktiviteleri finanse ederek uzun dönemli beklentilere sahip organizasyonların gelecek taleplerinin karşılanmasına yardım ederler.
- Destekleyici hibeler: Bunlar organizasyonun başka kaynaklardan toplayacağı miktara katkıda bulunmak amacıyla verilir. Belirli bir eşleştirme (katkı sağlama) oranı vardır ve genelde vakıfların vaatlerini sınırlayan dış etkenler bulunmaktadır.
- Diğer finansal destekler: Bunlar borçları azaltan hibeler ya da acil ihtiyaçları karşılayan hibeler olabilir (Url-5).

Özel aile vakıflar ellerindeki fonlarını aşağıdaki şekillerde değerlendirirler:

- Kar amacı gütmeyen kurumlara verilen hibeler: Birçok aile vakfı hibe veren vakıf biçiminde faaliyet gösterir. Birkaçı yardım aktivitesini doğrudan yürütebilir ancak çoğu yıllık bütçelerinin büyük bir kısmını kamuya hizmet sağlayan diğer yardım organizasyonlarına hibe olarak vermektedir.
- Bir programın yürütülmesi için sorumluluk alma: Bir aile vakfı, hibe veren bir vakıf konumunda olmak zorunda değildir. İşlemekte olan vakıf (operating

foundation) şeklinde de faaliyet gösterebilir. Bu durumda yasal olarak fonlarının çoğunu kendi yürüttüğü programlar için kullanır.

- Programlarla ilişkili yatırımlar: Toplumsal gelişim kuruluşları gibi kar sağlamayan işletmelerin sermayeye erişimine yardımcı olmak için onlara vakıflar tarafından verilen krediler, kredi garantileri, öz sermaye yatırımları, banka mevduatlarını içerir. Bazı vakıflar bu hibeleri kendi hibe verme programlarını tamamlayan programlarla sınırlandırır.
- İsteğe bağlı hibeler: Aile vakıfları bazen mütevellilere tüm yönetim kurulunun onay önceliği olmadan küçük hibeler dağıtma yetkisini verirler. İsteğe bağlı hibeler beklenmeyen toplumsal ihtiyaçlara ya da acil sorunlara yanıt vermenin bir aracı olarak hizmet ederler (Url-5).

Misyonu etkili filantropi ve sivil katılım aracılığıyla Los Angeles toplumunu güçlendirmek olan California Community Foundation adlı bir sosyal yatırım fonunun hibe verme kılavuzları incelendiğinde vakfın tüm program alanlarında isteğe bağlı olarak dört tipte hibe verdiği görülür: kapasite yaratma, politik analiz ve savunuculuk, sermaye projeleri, çekirdek faaliyetler. Vakıf ayrıca isteğe bağlı hibe verme aktivitelerini destekleyen programla ilişkili yatırımlar da yapmaktadır(piyasa oranlarının altındaki düşük faizli krediler).

- Çekirdek Faaliyetler: Vakıf, çalışma alanı vakfın program önceliklerine uygun olan bir organizasyonun genel operasyonlarını desteklemek için sınırlanmamış fonlar sağlar. Los Angeles bölgesindeki kar sağlamayan işletmelerin alt yapısını güçlendirmek için bir araç olarak, çekirdek faaliyetlerin desteklenmesi organizasyonların kritik yerel sorunlara daha uzun dönemli çözümler geliştirebilmelerine izin verir. Fon sağlama projeye yönelik ya da kapasiteyle ilişkili değildir; hibe alacak olan organizasyonun kurumsal amaçlarını, ölçülebilir hedeflerini, mantıklı programlar grubunu ve bunlarla ilişkili aktivitelerini, beklenen sonuçlar ve değerlendirme planlarını tanımlayan bir stratejik plana bağlıdır.
- Kapasite Yaratma: Vakıf tüm program alanlarında kar amacı gütmeyen işletmeleri güçlendirmeye odaklanan destekler sağlar. Bu destek bir kurumun misyon ve hedeflerini karşılama yeteneğini geliştirmek ya da organizasyonu toplumsal ihtiyaçlara yanıt verebilecek yetenek ve ölçeğe sahip konuma getirmek

için tasarlanır. Bu destekten yararlanmaya uygun olan aktiviteler, organizasyonel değerlendirme, stratejik planlama, kurul ve personel gelişimi, fon toplama planları, yetenek gelişimi ve teknoloji güncellemeleri gibi alanlarda teknik yardım ve eğitimi kapsamaktadır. Vakıftan daha önce hibe desteği almış olan organizasyonlar tercih edilir.

- **Politik Analiz ve Savunuculuk:** Vakıf öncelikli olarak fon sağladığı tüm alanlarda kritik sorunlara uzun dönemli çözümler aramaya önem verir. Amacı Los Angeles bölgesinde yaşayanları, onların yaşamlarını şekillendiren devlet uygulamaları ve mali konulardaki tartışma ve diyaloglarda daha fazla yer alacak şekilde yetkilendirmektir. Vakıf, partizan olmayan çalışmalar yürüten, toplumsal bilinci arttıran kampanyalarda yer alan, kritik sorunlar etrafında kamunun, sivil grupların, kar sağlamayan işletmelerin bir araya gelmelerini sağlayan organizasyonlara destek verir. Dikkate alınacak olan hibe talepleri, yeni kamusal bilgilerin kullanılabilirliği ve devletin hizmet dağıtım sistemlerinin gelişimi ile sonuçlanması beklenen çabalarla sınırlandırılmıştır.
- **Sermaye Projeleri:** Bir organizasyona, onun uzun dönemli etkinliği ve etkiliği için önemli olan program genişletme çabalarında yardımcı olmak için, vakıf tek seferlik sermaye kampanyalarına destek sağlar. Fonlar, yeni tesislerin kurulması, satın alınması ya da yenileme için sağlanır. Taleplerde, somut program bazında ve finansal proje planlama, kampanyanın tamamlanması için diğer kaynaklardan gelmesi beklenen fonlara ait kanıtlar, kurul liderliği ve katılımı, kampanya fizibilitesi ve fon toplama stratejileri gibi özellikler sunulmalı ve deneyimli proje yönetimi personeline sahip olmalıdırlar. Daha önce vakıftan hibe desteği almış olan organizasyonlar için sermaye hibeleri öncelikli olarak değerlendirilir.
- **Programlarla İlişkili Yatırımlar:** Programlarının ulaştığı alanları genişletmek için, vakıf, öncelikli olarak hibe sağladığı tüm alanlarda, programlarla ilişkili yatırımlar yapar. Kar sağlamayan işletmelere ve bunların finansal aracı kurumlarına piyasa oranlarının altında düşük faizli krediler ve kredi garantileri sağlar. Genel olarak vakıf programlarla ilişkili yatırımlarını, sermayeyi, yeterince hizmet götürülemeyen bölgelere yönlendirmek, uygun barınma olanaklarının üretilmesi ve korunmasındaki gelişim sürecinin boşluklarını doldurmak, bağımsız okullar (charter schools), toplumsal sağlık merkezleri, sanatsal ve kültürel kuruluşlardan oluşan toplumsal hizmetlerin yaratılmasını desteklemek

için yapar. Öncelik, vakfın ilgilendiği programlarla ilişkili olan coğrafi alanlarda çalışmalarını yürüten organizasyonlara verilir (Url-9).

3.4.2.2 Kapasite geliştirme amacıyla verilen hibeler

Kar amacı gütmeyen kurumların kapasitelerinin geliştirilmesi için teknik yardım sağlama ve destek kaynağı olmada özel vakıflar rol oynamaktadır. Kapasite geliştirme konusunda önem vererek vakıflar, kar sağlamayan işletmelerin etkililiklerini artırma ve kendilerine yeterli hale gelme çabalarını desteklemektedirler. Diğer fon sağlayıcılar gibi kamu politikalarına hibe verenler de fon sağladıkları organizasyonların kapasitelerini geliştirmeye ilgi duyarlar. Kamu politikaları için hibe desteği alan kar sağlamayan organizasyonlar, politik aktörler olarak tanımlanmaktadır. Bunlar politik sistemlerdeki varlıklarını devamlı olarak göstermeli ve politikaları etkileme olanaklarına sahip olmalıdırlar. Bu konuda hibe alanlar kamu politikalarını etkileme çalışmalarında uzun dönemli olarak yer alacaklarına dair sözleşmelere imza atmalıdırlar. Amerika'da devlet kısıtlamaları vakıfların lobi faaliyetlerinde yer almalarını sınırlamaktadır. Düzenlemeler, vakıfların lobicilik ile ilişkili olarak dört tip faaliyete katılmalarına izin verir: kendi varlıklarını riske atan politikaları etkilemek için lobicilik, davet üzerine meclise sunumlar, partizan olmayan sorunların incelenmesi, yaygın olarak karşılaşılan sorunların incelenmesi. Vakıflar çok çeşitli savunuculuk ve toplumsal bilinç oluşturma aktivitelerinde yer alsalar da politika oluşturma ile ilişkili aktivitelere katılırken dikkatli davranırlar. Politik aktör konumunda olarak, kar sağlamayan işletmeler ise politik sistemlerde etkin olarak çalışabilirler. Bu organizasyonlar vakıflara göre daha az kısıtlanırlar. Diğerlerini etkileme amacı ile yer aldıkları kamu politikaları ile ilgili aktiviteler: politik karar vericilere bilgi tedariki, politik bir kararın değiştirilmesi amacıyla halk örgütlerinin savunuculuk çalışmalarının uyarılması ve örgütlenmesi, politik bir kararın iptali için açılan davalarda yer alma. Bu nedenle vakıflar hibe desteği ile politik sistemlerde uzun süreli olarak yer alabilmeleri için politik aktörlerin kapasitelerini geliştirebilir (Mandeville, 2007).

Kapasite geliştirme alanında sağlanan destek türleri: Mandeville (2007)'ye göre kapasite geliştirme üç boyutta incelenmektedir: a.Dış çevre ile iletişim ve araştırma, b.Kaynak gelişimi, c.Yönetim ve yönetişim.

- Araştırma ve iletişim kapasitesinin geliştirilmesi: Politik aktörler için, ilgili bilgilerin toparlanması ve politika üreticilere iletilmesi önemli bir konudur. Kalabalık bir politik sistemde farklı ilgi alanları görünürlük için birbirleri ile rekabet etmektedirler. Kar amacı gütmeyen organizasyonlar politika üreticiler için zamanında ve doğru bilgi sağlayabilmelidirler. Araştırma ve geliştirme kaynaklarından yararlanılmalıdır. Organizasyon bu bilgiyi farklı elemanlara iletebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Politika aktörleri, çok sayıda politik aktörlerin ilgilerini çekmek için farklı iletişim alanlarını kullanabilirler. Bilgi sunmada farklı çıkış noktalarını kullanabilen bir organizasyon, bilgiye en çok ihtiyaç duyulan bölge üzerinde etkili olabilir. Bazı durumlarda seçilmiş görevliler aracılığıyla gerçekleştirilen birebir görüşmeler, diğer durumlarda ise çok sayıda paydaşı harekete geçirebilme kapasitesi önemli olabilir.
- Kaynak kapasitesinin geliştirilmesi: Etkili bir kar sağlamayan işletme finansal kaynaklara ve sermaye kaynaklarına erişebilmelidir. Bu kaynakları eksik olan organizasyonlar kaynak kazanımı için aşırı zaman harcayabilirler. Yeterli kaynağa sahip politik aktörler, politik sistemlerdeki değişiklikleri sorunsuz olarak izleyebilir ve politikaları etkileme olanaklarına sermayelerini ayırabilirler.
- Yönetim ve yönetişim kapasitesinin artırılması: Kar amacı gütmeyen organizasyonların başarılı olmaları için güçlü kurullar, yönetimde liderlik ve organizasyon performansının değerlendirilmesi önemlidir. Etkili yönetim kurulu organizasyonun misyonunu geliştirir ve organizasyon performansını takip eder. Personel gelişimi, istihdam, çalışanlar için motivasyon sistemleri organizasyonun kapasitesini geliştirir. Politik aktör güçlü bir yönetim altında politik değişiklikler yaratma fırsatlarını yakalayıp değerlendirebilir. Verilen fonların kapasite geliştirme amacıyla yapıcı kullanılmaları güçlü yanları geliştirilmesi ve organizasyonel zayıflıkların elimine edilmesi demektir (Mandeville, 2007).

Foundation Center tarafından kamu politikalarına hibe veren kuruluşlar olarak sınıflandırılan vakıflarla ilgili veriler incelendiğinde bu kuruluşların 1999-2000 döneminde 10000 \$ ve üzerinde hibe verdikleri görülmüştür. 1999'da Foundation Center tarafından tanımlanan bu tip hibe verme biçiminde Amerika ve dışındaki kar sağlamayan işletmelerin şu programlarına hibe verilmektedir: devlet ve kamu yönetimi, kamu sorunları, yabancı politikalar, uluslar arası barış ve sanat, özel sektör, istihdam, barındırma, toplumsal sorunlar, eğitim, sağlık, insani hizmetler, sivil haklar

ve çevre. Mandeville (2007) tarafından yapılan çalışmada, incelenmek üzere 407 fon sağlayıcıdan oluşan bir grup seçilmiştir.. Bu fon sağlayıcılar hibelerinin %29'unu kamu politikalarına ayırmışlardır ve bu nedenle kamu politikaları alanında fon sağlayan kuruluşlar olarak ele alınmışlardır. Bu çalışmada kamu politikalarına hibe verenlerin üç tipte kapasite geliştirme programına fon sağladığı kabul edilmişti. Foundation Center verilerine göre kapasite geliştirme boyutlarını karakterize etmek için kullanılan destek türleri aşağıda tanımlanmaktadır:

- Araştırma ve iletişim kapasitesinin geliştirilmesi: Araştırma; Konferans ve seminerler; Yayınlar; Film, video, radyo; Gösteriler (elektronik medya, web siteleri); Performans ve üretim maliyetleri
- Kaynak kazanım kapasitesinin geliştirilmesi: Gelirin artırılması; Yıllık kampanyalar; Sermaye kampanyaları; Yenileme/kurma; Ekipman; Bilgisayar sistem ve donanımları; Arazi kazanımı; Sermaye fonları
- Yönetim ve yönetim kapasitesinin geliştirilmesi: Yönetimin gelişimi; Genel işletme desteği; Teknik yardım; Program değerlendirme; Personel gelişimi

Kamu politikalarına hibe verenler çeşitli aktivitelere fon sağlarlar. Foundation Center bu aktiviteleri 30'dan fazla destek tipi içeren bir sistem içinde sınıflandırmıştır. Tabloda hibe verenlerin destek türlerinin bir listesi ve her türün toplam kamu politikaları hibeleri içindeki oranları verilmektedir. Üç destek tipi, toplam kamu politikaları hibelerinin %60'ını almaktadır. Bunlar program geliştirme (%50), araştırma(%10), genel işletme desteğidir (%8.5) (Mandeville, 2007).

Çizelge 3.6 : Kamu politikaları alanında hibe veren vakıfların kapasite geliştirme için kullandıkları fon oranları(Mandeville, 2007)

	Yatırımın boyutu	Toplam politika fonları içindeki yüzde
Genel işletme desteği	Yönetim ve yönetim boyutu	8.51
Gelirin artırılması	Kaynak kazanımı boyutu	0.45
Yönetimin geliştirilmesi	Yönetim ve yönetim boyutu	1.36
Yıllık kampanyalar	Kaynak kazanımı boyutu	0.01
Sermaye kampanyaları	Kaynak kazanımı boyutu	0.47
Yenileme/kurma	Kaynak kazanımı boyutu	1.52
Ekipman	Kaynak kazanımı boyutu	0.20
Bilgisayar sistem ve donanımları	Kaynak kazanımı boyutu	3.87
Arazi kazanımı	Kaynak kazanımı boyutu	0.07
Sermaye fonları	Kaynak kazanımı boyutu	0.65
Borçların azaltılması		0.00
Koleksiyon kazanımı		0.01
Acil durum fonları		0.23
Program gelişimi		50.25
Konferanslar ve seminerler	Araştırma ve iletişim boyutu	3.02
Personel gelişimi	Yönetim ve yönetim boyutu	1.43
Uzmanlıklar		0.18
Film, video, radyo	Araştırma ve iletişim boyutu	1.71
Yayınlar	Araştırma ve iletişim boyutu	2.53
Kuruluş/proje başlatma fonları		1.68
Müfredat gelişimi		0.76
Performans ve üretim maliyetleri	Araştırma ve iletişim boyutu	0.03
Gösteriler (Sergiler)	Araştırma ve iletişim boyutu	2.78
Koleksiyon yönetimi		
Yeni işler		
Elektronik medya		
Öğrenci yardımı		0.10
Bilimsel araştırma fonları		1.52
Staj fonları		0.08
Burs fonları		0.11
Ödüller, yarışmalar		0.54
Araştırma	Araştırma ve iletişim boyutu	10.37
Teknik yardım	Yönetim ve yönetim boyutu	1.08
Program değerlendirme	Yönetim ve yönetim boyutu	0.91
Programlarla ilgili yatırımlar		0.04
Belirli olmayanlar		3.54

Program gelişimi için sağlanan fonlar, özel proje ve aktivitelerin başlangıç ve uygulama destekleridir. Bu tip bir fonlama, yenilikçiliği ve yeni fikirlerin denenmesini teşvik eder. Fon sağlama kısa dönemlidir ve özel proje ve aktivitelerin uygulanmasına odaklanır. Program gelişimi için kamu politikalarına sağlanan fonların büyük miktarı, hibe verenlerin özel ve kısıtlı sürede gerçekleştirilen aktiviteleri desteklediklerini göstermektedir. Bu aktivite biçimleri, kapasite geliştirmeyi karakterize eden özelliklere sahip değildirler.

Kamu politikaları araştırmaları için verilen hibeler de vakıf fonlarının önemli bir miktarını oluşturur. Bu tip hibeler politik aktörler için önemli kapasite geliştirme kaynaklarıdır. Araştırma bulguları, politika oluşturucuları belirli bir politik bakış açısını desteklemeleri için ikna etmek isteyen organizasyonlar için önemli bilgi kaynaklarıdır. Bu bilgi politika oluşturuculara onların bir konu hakkındaki görüşlerini etkilemek üzere iletilebilir. Ayrıca bilgi politika oluşturucuların seçmenlerini oluşturan birey ve gruplara aktarılabilir. Seçmenlerden gelen baskılar politika üreticilerin kararları üzerinde önemli etkilere sahiptir.

Genel işletme desteği hibeleri, hibe alanların fonların harcanması konusunda sağduyulu davranmalarına izin verir. Hibeler akla uygun herhangi bir organizasyonel amaç için kullanılabilir. Bu tip bir desteğin yönetim esnekliğinden dolayı, bu kaynak kapasite geliştirmek için önemli bir araç olarak görülebilir. Yönetimin anlayışına bağlı olarak genel işletme desteği genel organizasyon ihtiyaçlarının karşılanması için kullanılabilir (Mandeville, 2007).

3.4.2.3 Kamu politikaları alanında verilen hibeler

Yarattıkları etkiyi arttırmak isteyen vakıflar, sonuç ve misyonlarını geliştirebilmek için savunuculuk ve kamu politikaları alanlarında hibe vermeye zorlanmaktadır. Aslında kamu politikalarına ayrılan hibeler vakıfların gerçek değişiklikler yaratmalarını sağlayan en güçlü araçlardır. Birey ve toplumlar için büyük ölçekli ve kalıcı sonuçlara ulaşmak, tek başına özel kaynaklarla başarılmaz. Kamu yatırımlarına ve devlet direktiflerine ihtiyaç duyulur. Bir vakıf etkili müdahaleleri belirleyip, birden fazla toplulukta bunların uygulanması için fon ayırabilirken, bu müdahaleleri çoğaltıp bunların etkilerini genişletmek için daha büyük ve kalıcı fon kaynakları gerekir. Bu tip sözleşmeleri güvence altına almak için kamu politikalarında değişikliklerle yapılmalıdır. Şu ana kadar hibe programlarında kamu

politikalarına yer veren vakıf sayısı çok azdır, ancak son yıllarda bu sayı artmaya başlamıştır.

Kamu politikaları alanında deneyimli olan vakıflar, bu alanda etkili hibe verme için, vakıfların geliştirmek istedikleri politika hedeflerini, bu hedeflerin önünde duran engelleri, bu engellerin üstesinden gelebilmek için gerekli stratejileri ve stratejilerin başarılı olması için vakıfların oynamak istedikleri rolleri açık olarak tanımlamaları gerektiğini düşünmektedirler.

Öncelikle politik hedefler belirlenmelidir. Vakıfların ilgilendikleri hedefler arasında, bir politikanın başarılı olarak geliştirilmesi, bunun politika gündeminde yer alması (karar vericilerin konuya ilgi göstermesi), karar vericiler tarafından kabul edilmesi, başarılı bir şekilde uygulanması ve değerlendirilmesi gibi konular bulunmaktadır.

Vakıflar kendi özel politik hedeflerini kendi program alanlarından seçebilirler. Ya da genel politik hedefler seçebilirler (etnik ayrımcılıkları azaltmak, sanatsal eğitime erişimi arttırmak..vb.), ve daha sonra hibe alanlardan özel politik hedefler belirlemelerini isterler. İkinci yaklaşım daha yaygındır. Ancak bir riski de beraberinde getirmektedir. Hibe verme alanlarını genel politik hedefler etrafında tasarlayan vakıflar, önceden tanımlanmış politika değişikliği aktivitelerinden oluşan karma bir grubu desteklemektedirler (medya savunuculuğu, liderlik gelişimi, koalisyon oluşturma gibi).Risk, bu aktivitelerin tüm hibe alanlar ve bunların seçtikleri özel politika hedefleri için yararlı olmamasından kaynaklanır. Vakıflar hibe alanlara faaliyetlerinin seçiminde esneklik sağlayarak bu riski ortadan kaldıracırlar. Hedefler belirlendikten sonra vakıflar politik süreçte ilgilenilmesi gereken konuları ve bunların gelişimini engelleyen şeyleri değerlendirmelidirler. Politik hedefler belirlendikten ve bunlara ulaşmada karşılaşılabilecek zorluklar tanımlandıktan sonra vakıflar hibe verme stratejilerini tasarlayabilirler (Coffman, 2008) .

3.4.2.4 Toplumsal sorunların çözümü için verilen hibeler

Misyonu etkili filantropi ve sivil katılım aracılığıyla Los Angeles toplumunu güçlendirmek olan California Community Foundation adlı sosyal yatırım fonu, misyon ve amacına uygun olarak hem şartlı bağış hibeleri hem de isteğe bağlı hibeler vermektedir. Vakıfta şartlı bağış fonu oluşturan birey, aile ve organizasyonlar kendi fonlarından verilecek olan hibelerin hedef ve amaçlarını kendileri belirlerler. Şartlı bağış fonları fonlama taleplerine açık değildir. İsteğe bağlı hibeler vakfın

öncelikleri, amaçları ve hedeflerine uyan belirli bir toplumsal ihtiyacı karşılamak isteyen organizasyonlara verilir. Ek olarak, vakıf, vakfın isteğe bağlı hibelerinin erişimini genişletmek amacıyla her program alanında programla ilişkili yatımlar yapar (düşük piyasa oranlarında sağlanan düşük faizli krediler, yardımsal amaçları garantileyen krediler). Vakıf dört temel alanda isteğe bağlı hibeler vermektedir: sanat ve insan gelişimi, eğitim, sağlık, yaşanılan ortamın güçlendirilmesi (Url-9).

- Sanat ve insan gelişimi: Bu programın amacı iki yönlüdür. İlk olarak vakıf, canlı kültürel bir toplumun bir parçası olarak sanatçı bireyleri, küçük ve orta ölçekli sanatsal ve kültürel organizasyonları güçlendirmek ister. İkinci olarak özel gruplar (yaşlanan yetişkinler, engelli çocuk ve yetişkinler, risk altındaki gençler, evlatlık gençler..) için onların kendilerine yeterliliklerini geliştiren kaynak ve yetenekler kazanmalarını sağlayan destek hizmetleri yaygınlaştırmayı amaçlar. Vakfın gerçekleştirmek istediği amaçlar, farklı, etnik, düşük gelirli birey ve toplulukların sanata katılımını arttırmak ve zayıf bireyler için bağımsız yaşama ve toplumsal katılımı kolaylaştıran olanakları arttırmaktır. Belirlediği hedefler ise: Los Angeles bölgesindeki yaşam kalitesini iyileştiren doğrudan hizmet kuruluşlarını ve küçük ve orta ölçekli sanatsal ve kültürel organizasyonların kapasitesini genişletmek; Güçsüz bireylerin yetişkinliğe başarılı olarak geçebilmeleri ya da bağımsız bireyler olarak kalmaları için gerekli olan yaşamsal yeteneklerini geliştirmeleri ve kaynak bulmalarını sağlayan destek hizmetleri yaygınlaştırmak; Sanatla, yaşlanan yetişkinlerle, engelli çocuk ve yetişkinlerle, risk altındaki gençlerle ve evlatlık çocuklarla ilişkili sorunların destekleyen ve bu alandaki toplumsal bilinci arttıran savunucu organizasyonlara, ağlara ve halk örgütlerine yatırım yapmak; Sanatsal değerlere önem veren bireysel kurumlar sağlayarak yeni ortaya çıkan ya da kariyerinin ortasındaki sanatçıların başarılarını ve sürdürülebilirliklerini arttırmak.
- Eğitim: Vakıf bilişsel ve sosyal gelişimi arttıran kaliteli çocuk eğitimi olanaklarını, çocukların eğitimine anne babaların katılımını arttıran programlar, öğrenci başarısını arttırmak için ana dili ve matematik derslerini güçlendiren kar amacı gütmeyen işletmeler, okul bölgeleri ve ilköğretim okulları arasındaki işbirlikçi ortaklıkları destekler. Amaçları, yeterli hizmet götürülemeyen çocukların ana sınıfı öncesinde okula hazır hale gelmelerini sağlamak, öğrenci başarılarını arttırmak ve farklı popülasyonlar arasında başarı konusundaki

boşlukları azaltmaktır. Belirlediği hedefler; Özellikle düşük gelirli, azınlık gruplarındaki okul öncesi öğrenciler için, matematiksel kavrama ve okuma yazma öncesi okula hazırlık performansının geliştirilmesi; Okuma ve matematikte devlet standartları ve yerel değerlendirmelere uygun öğrenci başarısı sonuçlarını arttırmak; Çocukların eğitimlerini evde desteklemek konusunda ailelerin etkili stratejilere katılımlarının ve bu alandaki bilgilerinin artırılması; Yeterli hizmet götürülemeyen çocuklar ve İngilizce öğrenenler için kaliteli toplumsal eğitime erişimin artırılmasının önündeki politik bariyerlerin belirlenmesi ve bu politikaları etkileyen savunuculuk çabaları ve karar vermede anne babaların daha fazla yer almasını sağlamak; Okullar, okul bölgeleri ve kar amacı gütmeyen organizasyonlar arasındaki işbirlikleri aracılığıyla akademik sonuçların artırılması için öğretmenlerin, okulların kullandıkları etkili kanıtlanmış uygulamaları (öğrenci verilerinin analizi, deneysel müfredat, profesyonel öğrenme toplulukları, öğretmenlerin profesyonel gelişimi..) arttırmaktır.

- Sağlık: Vakıf düşük gelirli çocuk ve yetişkinlerin düzenli, sürdürülebilir, mali açıdan karşılanabilir kaliteli sağlık hizmetlerine erişimlerini sağlamak için uğraşır. Toplumdaki kliniklerin yeterli hizmet alamayan ve sigortasız kişilere hizmet edecek kapasiteye sahip olmalarını garantilemek, sigortası olmayan yetişkinler için önleyici bakım ve tedavi hizmetleri ile ilgili kaynaklara erişimi arttırmak, tüm sigortasız çocuklar için sağlık hizmeti kapsamını genişletmek vakfın amaçları arasındadır. Belirlediği hedefler, klinik yöneticilerinin liderlik yeteneklerini iyileştiren, kaliteli hizmetlerin tedarikini arttıran ve yönetim kapasitesini geliştiren destekleyici aktiviteler ile toplumdaki kliniklerin sürdürülebilirliğini arttırmak, ayakta tedavi ile ilgili sağlık güvenliği konularına dikkat çekmek için toplumdaki klinikler arasındaki koordinasyonu geliştirmek, anlamlı politika değişiklikleri yaratan savunuculuk çabalarının desteklenmesi aracılığıyla sağlık güvenlik sistemleri ile ilgili sorunlar konusunda toplumun bilincini arttırmak, düşük gelirli çocukları hedef alan eğitim, erişim ve katılım çabalarını destekleyen sağlık sigortasına sahip çocukların sayısının artırılması, diyabet, hipertansiyon, astım gibi hastalıklara sahip, yeteri kadar hizmet alamayan insanlar için sağlık sonuçlarının iyileştirilmesidir.

- Yaşanılan Ortamın Güçlendirilmesi: Vakıf düşük gelirli aileler ve bireylere, güvenli, mali açıdan karşılanabilir yaşama alanları sağlayarak, yaşanılan sağlıklı ortamları arttıran çözümlere odaklanır. Ayrıca yaşanılan ortamdaki düşük gelirli kişilerin düşüncelerine, onların yaşam kalitelerini ve hizmetlere erişimlerini etkileyen kararlarda yer verir. Amacı Los Angeles bölgesinde mali açıdan karşılanabilir barınma olanaklarına erişimi ve bunların tedarikini arttırarak düşük gelirli birey ve aileler için sağlıklı yaşam alanları sağlamaktır. Belirlediği hedefler, düşük maliyetli barındırma sağlama çalışmalarının içinde etkin olarak yer alan kar sağlamayan işletmeler ve aracı kurumları destekleyerek Los Angeles'taki uygun barınma koşullarına ulaşılabilirliği arttırmak; düşük maliyetli barınma olanaklarının üretilmesi ve korunmasını destekleyen politik ortamı oluşturmak; barındırma olanaklarının gelişimi, bölge sakinlerinin katılımı ve liderlik, hedeflenen topluluğa hizmet dağıtımındaki iyileşmeler gibi konular üzerinde yoğunlaşarak, düşük gelirli toplulukların bütünsel, uyumlu, toplum çapındaki güçlenme aktivitelerini planlamaları ve uygulamalarına yardım eden uzun vadeli, çok disiplinli stratejileri öne çıkaran kapsamlı bir toplumsal modelin etkililiğini göstermektir (Url-9).

Çocuk sağlığı alanında çalışan Lucile Packard Foundation, fonlarını 9-13 yaş arası çocukların duygusal ve davranışsal gelişimlerine yardımcı olmak amacıyla kullanır.

- Çocuk gelişimi: Ergenlik öncesi dönem çocukların sağlıklı olarak gelişebilmesi için önemli bir dönemdir. Yeni deneyimlerin ve kişisel davranışların kazanılması çocukların içinde buldukları dönemde sağlıklarını riske atabileceği gibi uzun dönemli sağlıklarını da etkileyebilir. Vakfın bu alanda ilgilendiği nokta, bu yaş grubunun sağlıklı gelişimine yardımcı olmaktır. Gençleri sıkmak yerine vakıf önleyici yaklaşımlara sahip programlara yer verir, gençlerin olumlu faaliyetlere katılmalarını ve sağlıklı gelişimlerini destekleyecek ilişkiler geliştirmelerini sağlayan olanaklar sunar. Bu geniş alanda vakıf şu stratejileri destekleyen konularla ilgilenir: Düşük gelirli toplumlarda bu yaşlardaki çocuklar için okul sonrası programlarının kalitesini ve uygulanabilirliğini geliştirme (kamu fonlarından yararlanarak okul sonrası aktivitelerin zenginleştirilmesini sağlayan programları desteklemek, okul sonrası programların birbirleri ile bağlantı kurmalarına, koordinasyonlarına, bilgi alışverişlerine, kaynaklara ulaşmalarına yardımcı olan bu programlar arasında ağ kurma ve bu ağları güçlendirme, okul

sonrası programlarda eğitim ve istihdam aracılığıyla kaliteli personel ve liderlik gelişimine yardımcı olma, okul sonrası programların kalitesini arttıran kaynak ve araçlar sağlama), gençlerin duygusal, davranışsal sağlıklarını güçlendiren okul ortamları sağlamak (müfredatın geliştirilmesi ve gençlerde bir arada olan yetişkinler için eğitim programları, öğrenciler için okul saatleri boyunca yararlanabilecekleri programlar tasarlamak) (Url-10).

Özel bir aile vakfı olan Evelyn and Walter Haas Fund kurumunun desteklediği alanlar ve bunların desteklenme nedenleri aşağıda yer almaktadır:

- Göçmen hakları: Vakfın çalışmalarını yürüttüğü California bölgesi kültürel çeşitliliğin yoğun olduğu yüksek oranlarda göç alan bir bölgedir. Yine de bu bölge ve çevresinde kurumsal eşitsizlik ve ayrımcılık, göçmenlerin toplumdaki eşit katılım haklarını inkar etmektedir. Göçmenler toplumun kültürel yaşamını zenginleştirirler, California ve ulusun ekonomisi onlara bağlıdır. Önemli katkılar sağlamalarına rağmen göçmenlerin çoğu toplumun gölgesinde yaşarlar. Yasal göçmenlerin çoğunun aile üyeleri kayıt dışıdır. Sınır dışı edilme tehlikesi altında yaşayan ve düşmanca davranışların hedefi olan göçmenler sivil hayatta yer almaktan ya da var olan haklarını kullanmaktan korkmaktadırlar. Bunun yerine sosyal olarak marjinal ve ekonomik sömürülere açık olmaktadır. 11 Eylül 2001'den bu yana göçmenlere getirilen yeni kısıtlamalar göçmen haklarını daha da zayıflatmıştır. Herhangi bir grup susturulduğunda ya da bu grubun temel hakları inkar edildiğinde toplumun tümü büyük maliyetlere katlanmak zorunda kalır. Geniş bir göçmen reformuna olan ihtiyaç hakkındaki ulusal tartışmalar gündemdedir. Bu nedenlerden dolayı vakfın öncelik verdiği çalışmalar: Kapsamlı bir göçmen reformu (federal politika üreticileri ve toplumu ulusal bir öncelik olarak göçmen reformunun hazırlanmasına dair ihtiyacın acilliği konusunda eğiten, koordine edilmiş yerel ve ulusal savunuculuk, sınırlarda ve işçiler arasında göçmen yasasının oluşturulması ve göçmen işçilerin haklarının korunması, ailelerin desteklenmesi ve yeniden bir araya getirilmesi gibi çalışmalar), Sivil entegrasyon ve sivil haklar (özellikle düşük gelirli göçmenleri toplulukların bir üyesi haline getirme amacına bağlı olarak bu fon, California göçmenlerinin seslerinin onların hayatlarını etkileyen politikalar hakkındaki federal ve yerel tartışmalarda duyurulması için çalışılmaktadır; ulusal tartışmalarda onların etkilerinin güçlendirilmesi için California tabanlı göçmen

gruplara, koalisyonlara ve müttefiklere yardım edilir; göçmenlerin daha iyi kamu program ve hizmetlerine erişimlerinin savunulmasına yardımcı olan örgütlenmeler desteklenir; ayrıca göçmenlerin haklarını zedeleyen ve toplumsal hayata katılımlarını önleyen devlet yönetimine ve zorlayıcı uygulamalara karşı koyan stratejiler geliştirilir)

- Eğitim olanakları: Vakfın eğitime olan ilgisi, eğitimin, insanların hayatlarını kazanabilecekleri mesleklere sahip olmaları için gerekli olan bilgi ve yetenekleri kazandırma yoluyla, gençleri ve aileleri yoksulluktan kurtarmada kritik bir araç olduğu inancından kaynaklanmaktadır. Birçok insanı ırklarından, etnik kökenlerinden ya da ekonomik durumlarından dolayı potansiyellerinin tümünü ortaya koymaktan alıkoyan eğitim açıkları kapatılmaya çalışılmaktadır. Üç temel çalışma aracılığıyla yeni program stratejileri geliştirilmektedir: Erken okul başarısı (üçüncü sınıfın sonunda çocukların okuma ve matematik becerileri kazandıklarını garantilemek; öğrencilere okul öncesi dönemde üç yaşından başlayarak üçüncü sınıfa kadar aile, okul sonrası ve yaz okulu desteklerini de içeren kaliteli bir öğretim programı sunmak), Üniversiteye hazırlık (öğrencilerin üniversite ve kariyer yaşamlarında başarılı olmalarını sağlayacak stratejiler geliştirmek), Toplumsal üniversite başarısı (Zamanında mezuniyet, kariyerle ilgili eğitim sertifikalarının tamamlanması).
- Liderlik: Toplumun iyiliği etkili kar sağlamayan işletme liderliğine bağlıdır. Yetenekli liderler, küçük halk örgütlerinden büyük kurumsal kuruluşlara kadar fonun desteklediği kar sağlamayan işletmelerin arkasındaki itici güçtür. Sosyal değişim hedeflerinin gerçekleştirilmesinde güçlü değerlere sahip, açık bir gelecek vizyonu tanıyan, etnik gruplar, farklı sınıflar ve etnik gruplar arasında bağlar kurabilen liderlere güvenilir. Hibe alanlar ve ortaklarla kar sağlamayan işletme liderliğinin nasıl güçlendirilebileceği konusunda birlikte çalışılır. Günümüzde kar sağlamayan işletme liderleri ince yeteneklere sahip olmalarını gerektiren karmaşık ve değişken bir ortamda bulunmaktadır. Bu liderlerin karşılaştıkları zorluklar arasında azalan kaynaklar, devlet kurumlarının karmaşık yapısı, toplumların etnik kökenlerindeki önemli değişiklikler yer almaktadır. Bu arada güçlü temellere sahip yöneticiler gelecekte işlerinden ayrılacak ve acil olarak yetenekli liderlere ihtiyaç duyulacaktır. Çalışmalarda öncelik verilen konular:

Organizasyonel liderliğin güçlendirilmesi (Yönetici koçluğu, eğitim, liderlik kuruluşları, başarı planlama, takım geliştirme ve fon sağlama) (Url-11).

New York toplumuna hizmet eden bir sosyal yatırım fonu olan New York Community Trust tarafından dört temel alana fon sağlanır: Çocuklar, gençler, aileler. Toplumsal gelişim ve çevre. Eğitim, sanat. Sağlık, özel ihtiyaçları olan insanlar.

- Çocuklar, gençler, aileler: Vakıf çocuklar, gençler ve ailelerin güçlü yönlerini geliştirmek, yaşama ve çalışma koşullarını iyileştirmek amacıyla devlet ve özel şirketlerle işbirliği yapmaktadır. Şu kategorilerde hibe verilir: Kız çocukları ve genç kadınlar (Bu programın hedefi, yoksul ve dezavantajlı durumda olan özellikle azınlıklar ve genç, bekar annelerin olanaklarını ve koşullarını iyileştirmektir); Açlık ve evsizlik (Bu programın amacı aç ve evsiz olan insanlara yardım eden kuruluşların desteklenmesi, evsiz ailelerin ve yetişkinlerin tekrar topluma katılımının ve bağımsızlıklarının sağlanmasıdır); Sosyal hizmetler ve refah (Bu programın amacı yoksul ailelerin kendilerine yeterliliklerini arttırmak ve zayıf durumdaki çocukların güvenliklerini sağlamaktır); Madde bağımlılığı (Bu programın amacı, özellikle kadınlar, daha önce suç işlemiş olanlar, ergenlik dönemindekiler olmak üzere yeterli hizmet sağlanamamış kişilerin tedavi ihtiyaçlarına yanıt vermektir.); Gençlerin gelişimi (Bu programın amacı 24 yaşa kadar genç insanların yetişkinlik dönemine daha iyi hazırlanmalarını sağlamaktır. Kaynaklar, dezavantajlı azınlıkta olan ve yoksul gençlerin ciddi zorluklarla yüzleştikleri düşük gelirli çevrelere aktarılır.)
- Toplumsal Gelişim ve Çevre: New York'ta karşılanabilir maliyetlerdeki barınma olanaklarının yetersizliği sıkıntısının giderilmesi, yerel ekonominin güçlendirilmesi ve çevrenin korunması gibi konulara odaklanılır. Bölgesel düzeyde bu konularda çalışan toplumsal tabanlı şirketler, kentin bütünü için stratejiler geliştiren kar amacı olmayan kurumlar ve hükümetler desteklenir. Ayrıca kar sağlamayan işletmelerin ve devletin fonksiyonlarını güçlendiren çalışmalar da yer verilir. Fon sağlanan alanlar: Yurttaşlık sorunları (Bu programın amacı devletin fonksiyonunu iyileştirmek ve temsili bir politik süreci garanti altına almaktır.); Toplumsal gelişim (Bu programın amacı düşük gelirli çevrelerde yaşayanlar için ekonomik olanaklar yaratmak, güçlü ve sürdürülebilir topluluklar oluşturmaktır. Kent çapında yerel toplumsal gelişim aktiviteleri,

teknik asistanlık, savunuculuk ve politik araştırmalar desteklenmektedir.); Doğal kaynakların korunması ve çevre.

- Eğitim, Sanat, İnsan hakları: Güçlü yargı ve eğitim sistemleri ve kültürel kaynaklar uygar toplumun temelleridir. Vakıf, çocukların ihtiyaçlarını karşılayamayan okullar, kentte finansal olarak zor durumda olan sanat kuruluşları, herkese eşit olarak hizmet edemeyen yargı kurumları ile ilgilenir. New York City'nin kamusal eğitim sistemini güçlendiren, sanatta çeşitlilik, eşitlik ve ulaşılabilirliği sağlayan, tüm insanların haklarını savunan projelere odaklanır: Sanat ve kültür (Bu programın amacı: Sanatta çeşitliliği arttırmak, sanatçılara ve sanatseverlere erişimin kolaylaştırılması, topluluklara hizmet eden sanatsal grupların yönetimini güçlendirmek, yetenekli, genç, azınlıkta olan, dezavantajlı durumdaki sanatçıları geliştirmek, okullarda sanat eğitimi vermek, sanat savunuculuğunu güçlendirmek. Tüm disiplinlerdeki kaliteli sanat programları desteklenir.); Eğitim (Bu programın amacı New York'ta okulların tüm öğrenciler için etkili hale getirilmesi ve kamu eğitiminin desteklenmesidir.); Tarihi koruma; İnsan hakları (Bu programın amacı yargı sisteminin operasyonlarını geliştirmek, zayıf popülasyonların sisteme erişimini arttırmak, sivil hakları korumak, farklı ırklar ve etnik gruplar arasında uyumun artırılmasıdır.).
- Sağlık, Özel İhtiyaçları Olan İnsanlar: Amerika'da sağlık sistemi hizmetlerinde boşluklar bulunmaktadır. Toplum genelde özel ihtiyaçları olan insanların yetenekleri ve üretkenliğini görmezden gelir. Vakıf servislere erişimi, önleyici sağlık hizmetlerini, sağlık kaynaklarının etkili kullanımını güçlendiren ve ihtiyacı olan insanların bağımsızlık ve yeteneklerini geliştiren projeleri destekler: AIDS/HIV (Bu programın amacı HIV'li insanların karmaşık sosyal, medikal, yasal problemlerine değinmektedir.); Biyomedikal araştırmalar; Körlük ve görme bozuklukları (Bu programın amaçları hizmet alanındaki boşlukları yok etmek, reform ve yenilikleri desteklemektir.); Engelli çocuklar ve gençler; Yaşlılar (Url-12).

3.4.3 Hibe vermede stratejik yaklaşımlar

3.4.3.1 Hibe verme kararlarında vakıfların ikilemleri

Kar sağlamayan işletmelerde ya da insani hizmet sektöründe, ölçümler paydaşlar tarafından çok karmaşık olarak algılanmaktadır. Türlerine göre az ya da çok vakıflar çeşitli stratejik, operasyonel ikilemlerle karşılaşmaktadırlar.

Stratejik ikilemler:

- Kötü sonuçların nedenlerini anlamak ve yapısal, politik değişikliği hedeflemek ya da bunların bastırılması için uğraşmak.
- Devletle birlikte çalışarak kalıcı değişiklikler yaratmak, devletin desteklerine katkıda bulunmak, devletin faaliyetlerine yardımcı olmak ya da devletten bağımsızlığı korumaya çalışmak.
- Paranın en etkili kullanımı için en görünen ihtiyaca yanıt vermek ya da bağışçı kontrolüne izin vermek.
- Değişim ve yenilik yaratmak ya da kurucunun resmi ve gayri resmi amaçlarına bağımlı kalmak.
- Misyon ve prensiplere bağlı kalmak ya da vakıf gelirlerini maksimize etmek.
- Altyapı ve organizasyonel kapasiteye harcama yapmak ya da hibe verme için geliri maksimize etmek.
- Fonların sorumlu bir şekilde yönetimi ile yenilik ve risk alma yaklaşımını dengelemek.

Operasyonel ikilemler:

- Tanınmış ve kanıtlanmış deneyimlere sahip olanlara fon sağlamak ya da yeni ve denenmemiş olana fon sağlamak.
- Vakfa tanıdık olan kurum ve kişilere fon sağlamak ya da tüm başvuranlara eşit şans vermek
- Hibeleri alanların düzenli olarak denetlenmesi ya da hibe alanlara değişen koşullara yanıt verebilmeleri amacıyla esneklik sağlamak.
- Sadece sürdürülebilirlik kapasitesine sahip olanlara fon sağlamak ya da değişik birimlere fırsat tanımak.

- Açık başvurulara yanıt vermek ya da proaktif olarak öncelikleri belirlemek.
- Talep ve ihtiyaçlara yanıt vermek ya da seçilen prensipler ve oluşturulan önceliklerden uzaklaşmamak.
- Maksimum etki için küçük sayıda büyük miktarda hibeler ya da maksimum dağılım için büyük sayıda küçük hibeler.
- Uzun dönemli hibeler vermek ya da kısa dönemli hibeler aracılığıyla esnekliği korumak.
- Temel giderlere fon sağlama ya da belirli bir süre için proje maliyetlerini karşılamak.
- Başvuranlara tüm istediklerini vermek ya da sadece eksikliklerini kapatmak.
- Personel ve mütevellî arasında devamlılık ve deneyimi güvence altına almak ya da değişikliklere yer vererek kurumsal bilginin kaybedilmesi riskini göze almak.

İlişkilerle ilgili ikilemler:

- Diğer fon sağlayıcılarla (vakıflar dahil) birlikte çalışmak ya da bağımsızlığı koruyarak farklılık ve çeşitlilik yaratmak.
- Hibe alanların bağımsızlıklarını maksimize etmek ya da vakıf hibesinin sonucu üzerinde maksimum değere ulaşabilmek için kontrolü ele almak.
- Varlığını ve çalışmalarını kamuya duyurmak ya da aşırı yük endişesi, beklentilerin artması..
- Popüler olmayan sorunlara fon sağlayabilme özgürlüğü için gizliliği koruma ya da şeffaflık ve hesap verebilirliği en üst düzeye getirme.

Bu seçimler, vakıfların kendi aktivitelerini ve hibe verecekleri kurumları değerlendirme kriterlerine karar verdikleri sırada karşılaştıkları ikilemlerdir. Örneğin vakıflar etkililiklerini ölçerlerken en zayıf, erişilmesi güç gruplara yardıma mı, esnekliklerine mi, sorumluluklarına mı, bürokrasilerinin azlığına mı, risk alma düzeylerine mi, bağışçı istekleri karşısındaki sorumluluklarına mı, düşük genel giderlere mi önem vermelidirler ya da belirli yararlar sağlayan organizasyonları seçme yeteneği, bu yararların sürdürülebilirliği gibi konular üzerinde mi yoğunlaşmalıdırlar. Burada iki konu gündeme gelmektedir. İlki, vakıflar hedeflerinin önceliklerinden emin olana kadar performans ölçümü uygulamalarında çok fazla

ilerlememektedirler. İkincisi, vakıflar somut, ölçülebilir, belirli sosyal yarar ya da sonuçların kısa dönemde üretilmesi üzerinde daha fazla yoğunlaştıkça, esneklik, sorumluluk, erişilebilirlik, risk alma gibi diğer hedeflere olan bağlılıklarını daha az korurlar, ayrıca temel bir aktivite olarak politik değişikliğe daha az odaklanırlar (Leat, 2006).

3.4.3.2 Sosyal yatırım fonlarında hibe verme stratejileri

Sosyal yatırım fonlarının çoğu içinde buldukları topluma karşı sorumluluklarını yerine getiren rekabetçi hibe verme programları ile uğraşmaktadır. Yani bu vakıflar fon arayanların taleplerine yanıt olacak şekilde hibe vermektedirler. Bu aşamada şöyle bir soru sorulabilir: Bu yaklaşım filantropi amaçlarıyla kullanılan paranın etkin kullanım şekli midir? Hangi yaklaşımın en iyi olduğu sorusu farklı sosyal yatırım fonlarına sorulduğunda farklı yanıtlar alınabilir. Hibe verme konusunda birçok farklı strateji bulunmaktadır ve hangisinin en etkin olacağına karar vermek zordur. Hibe verme stratejilerini bir bütün olarak düşünüp ulaşılmak istenen sonuçlara göre farklı zamanlarda farklı yaklaşımları seçmek iyi bir yöntemdir. Aşağıda en çok kullanılan hibe verme stratejileri yer almaktadır:

- Sorumlu hibe verme, kar amacı gütmeyen işletmelerden gelen uygun taleplere, bu işletmelerin sosyal yatırım fonlarının misyonları ile uyumlu olan programları için hibe vermektir. Sorumlu hibe verme aynı zamanda yerel toplumun ihtiyaçlarına yanıt verebilmektir. Sorumlu bir vakıf bugünün ihtiyaçları ile ve bu ihtiyaçları nasıl karşılayacağı ile ilgilenir. Vakıf gelecek önerileri bekler ve yeni programlar başlatmak yerine vakıfla iletişim kuran kar amacı gütmeyen işletmelerin taleplerine karşı tamamen açık olmayı tercih eder. Örnek: Birçok sosyal yatırım fonu, kar sağlamayan işletmelere toplumsal düzeyde bir çalışma ile fon talebi hazırlama olanağı sunar. Başvurular geniş bir konu dağılımına sahiptir ve rekabetçi bir yaklaşımla değerlendirilir.
- Stratejik hibe verme, önceden belirlenmiş bir kararın etkisi ile fonlarını belirli toplumsal ihtiyaçlara yönlendiren vakıflar için kullanılan kapsamlı bir terimdir. Stratejik bir vakıf tek bir hibe verme modeli ile sınırlandırılmaz. Planlanmış bir sonuca ulaştırmada başarılı oldukları sürece birçok yaklaşım benimsenebilir: Proaktif, Girişimci, İşbirlikçi, Sorumlu. Burada sosyal yatırım fonu yönetimi hibeleri rassal olarak vermek yerine, ulaşılmak istenen yarar ve değişiklik

doğrultusunda hibe programlarını şekillendirir. Örnek: Bir sosyal yatırım fonu toplumda öne çıkan ihtiyaçlara bakar ve verdiği hibenin nasıl pozitif değişiklik sağlayacağını düşünür. Yönetim ve çalışanlar vakıfların fon programları, verilecek hibe türleri, istenen sonuçlar için hedefler belirler ve planlarlar.

- Proaktif hibe verme vakıfların ilgilendiği spesifik konuları hedef alan ve üç beş yıllık periyoda sahip program ve organizasyonların belirlenmesini içerir. Organizasyon talebinde bulunmak için vakıflar bir öneri talebi hazırlarlar ya da organizasyonla doğrudan iletişime geçerler. Bu modeli kullanan hibe vericiler genellikle sistem değişimi, politika ve politika geliştirme konularına ilgi duyarlar. Örnek: Bir sosyal yatırım fonu bulunduğu bölgedeki okuryazar oranının ulusal ortalamasının altına düştüğünü öğrenir. Bölgede bu alanda çalışan üç organizasyon belirler ve belirli çıktı beklentileri ile bunlara hibe verir.
- Girişimci hibe verme belirli bir hibe verme ya da toplumsal liderlik çabası oluşturma eylemini kapsar. (Vakıflar için yeni fikirlere ve neler yapılabileceğine odaklanan bir liderlik rolü çağrısı) Girişimci hibe verme, proaktif hibe vermenin bir adım önüne geçmektedir. Bu yaklaşım diğer fon sağlayıcılarla, toplumsal ortaklarla, personel ve gönüllü çalışan kaynaklarını harekete geçirerek belirli konulara zaman ve para yatırımı yapan hissedarlarla işbirliği yapmayı ya da birlikte hareket etmeyi içerir. Vurgu her zaman problem çözüme ve bağışçılar ve toplum için yatırımın geri dönüşünü açıkça gösteren ulaşılabilir çıktılar belirlemededir. Örnek: Bir sosyal yatırım fonu kendi bölgesindeki evsiz oranlarını düşürmek istemektedir. Bu alanda çalışan organizasyonları ve diğer fon sağlayıcıları ihtiyaçları ve yardım yöntemlerini tartışmak üzere bir araya getirir. Verimli bir görüşmeye bağlı olarak, vakıf belirli çıktılara sahip işbirlikçi bir fon sağlama çabası oluşturur.
- İşbirlikçi hibe verme diğer fon sağlayıcılarla, herkesin ortak olarak destekleme konusunda fikir birliğine sahip olduğu belirli ilgi alanlarında birlikte çalışmayı kapsar. Bu metot, çeşitli fon sağlayıcıların katkıda bulunduğu ve sosyal yatırım fonu bünyesinde oluşturulan bir fondan hibe vermeyi ya da bir proje etrafında bir grup fon sağlayıcıyı bir araya getirmeyi kapsar. Bu olaya sosyal yatırım fonu tarafından verilen hibeleri destekleyen diğer fon sağlayıcılar da katılabilir. Örnek: Bir grup fon sağlayıcı HIV/AIDS ile savaşmada benzer ilgilere sahip olduklarını görürler. Fon sağlayıcılar bir taslak oluştururlar ve ortak olarak hibe tekliflerini

gözden geçirirler, önerilerde bulunurlar, üzerinde anlaşma sağladıkları organizasyonlara fon sağlarlar (COF, 2008).

Toplumdaki ihtiyaçları belirlemenin ve bunları önceliklendirmenin çeşitli yolları bulunmaktadır. Bunlar toplumun ihtiyaçlarını, fırsatlar ve kaynakları daha iyi anlamak için toplumun incelenmesini kapsar. Burada sık kullanılan yöntemlerden bazıları yer almaktadır. Toplumsal ihtiyaçların değerlendirilmesi; kaynak ve hizmetlerdeki boşlukların belirlenmesi ve bu ihtiyaçların önceliklendirilmesi amacıyla toplumun stratejik olarak gözden geçirilmesidir. Bu yaklaşım, bölge ziyaretlerini, görüşmeleri, anketleri ve araştırmaları kapsar. Bazı sosyal yatırım fonları ihtiyaç değerlendirmesi için dışarıdan anketçileri işe alırlar çünkü bu çalışma çok fazla insan kaynağı ve zaman gerektirebilir. Bazıları ise diğer organizasyonlar tarafından yapılmış toplumsal değerlendirmelere güvenirlir. Toplumsal rapor kartı; toplumsal ihtiyaçların spesifik göstergelerini, bu göstergelerin zaman içindeki değişimini belirler ve olumlu trendleri ve ilgi alanlarını vurgular. Odak grupları ve dinleme oturumları; bir sosyal yatırım fonu belirli bir konuda görüşlerini almak amacıyla bir grup insanı oturuma davet ettiğinde ortaya çıkar. Bir tartışma konusu belirlemekten çok, vakıflar ve toplum üyelerinin açıkça konuştuğu dinleme oturumlarıdır. Komisyon araştırması; spesifik bir toplumsal ihtiyaç ya da fırsat konusunda araştırma yapılarak amacıyla uzmanları işe almak üniversitelerin araştırma departmanları ile birlikte çalışılarak gerçekleştirilir. Toplantılara katılma; toplumsal ihtiyaçlar konusundaki farklı görüşleri öğrenmek amacıyla var olan işbirlikçi organizasyonlardan, danışmanlardan, çalışma gruplarından yararlanmak amacıyla gerçekleştirilir. Yayınların takip edilmesi; acil sorunlar konusunda fikir sağlar. Yerel gazeteler incelenir ve sosyal yatırım fonunun yardımcı olabileceği potansiyel roller belirlenir. Maliyet etkili bir yöntemdir. Diğer fon sağlayıcılarla tartışma; birlikte çalışılabilecek potansiyel alanların belirlenmesi ve diğerlerinin fon sağlama konusunda fark ettikleri boşlukların öğrenilmesi amacıyla yapılır (COF, 2008).

3.4.3.3 Uzun dönemli proaktif hibe kararlarında seçim kriterleri

Seçim kriterleri, bir sosyal yatırım fonunun amaç ve hedeflerine ve özel proaktif girişime bağlı olarak değişiklik gösterir. Buna rağmen uzun dönemli proaktif hibeler için sosyal yatırım fonları şu organizasyon ve programları ararlar: daha önce ele

alınmamış ya da tatmin edici bir programdan yararlanamamış olanlar, ölçek ve kapsam açısından uygun olanlar ve gerçekçi sınırlı bir zaman diliminde gerçekleştirilebilecek olanlar, büyük değişikliklerin elde edilebileceği durumlar, ölçülebilir ve gözle görülür etkilerle sonuçlanabilecekler. Vakıf liderlik inisiyatifini kullanmaya karar vermeden önce işin misyonu ile uyumlu olup olmadığını belirlemeli, konuyu araştırmalı, sosyal yatırım fonunun ne tür rolleri olabileceğini değerlendirmeli, yönetim ve çalışanların bağlılık düzeyini belirlemeli, benzer işi yapan başka organizasyonların olup olmadığını araştırmalı, potansiyel ortaklıkları araştırmalı, işi yapmamaya karşı işi yapmanın risklerini belirlemeli, maliyeti belirlemeli, işin yapılmasının sosyal yatırım fonunun imajını nasıl etkileyeceğine karar vermelidir. Hibe vermede riskli sayılabilecek durumlar, fonlar amaçlandığı şekilde kullanılmadığında, beklenen etkiye ulaşamadığında, aktivite yarardan çok zarar getirdiğinde, hibe programı negatif kar sağladığında ortaya çıkar. Karar verebilmek için riskler potansiyel yararlar karşı ağırlıklandırılmalıdır. Herhangi bir organizasyona fon sağlanmazsa ne olur? Projeye yatırım yapmak mı yapmamak mı daha risklidir?

Yeni ve onaylanmamış bir programa hibe verirken aşağıdakilere dikkat edilmelidir:

- Başvuran belirli bir hedef kitle tanımlamış mıdır?
- İhtiyaç yasal mıdır?
- Aynı ya da benzer bir projeyi yürüten başka organizasyonlar var mıdır?
- Projeyi yürütmek için eğitimli ve yeterli personel var mıdır?
- Önerilen projenin diğer bölgelerde başarılı olduğunu gösteren bir araştırma var mıdır?
- Organizasyon projeyi sürdürebilmek ve tamamlayabilmek için yeterli parayı bulabilme yeteneğine sahip midir?
- Organizasyon projeyi yürütebilecek kapasiteye sahip midir?
- Sosyal yatırım fonu organizasyona güvenmekte midir?

Riskli hibeler sosyal yatırım fonu personeli tarafından daha çok izlenmesi ve rehberlik edilmesi gereken hibelerdir. Bu süreç içinde değişimlere hazır olmak gerekir. İşler yolunda gitmediğinde uygulanacak bir çıkış stratejisinin oluşturulması gerekir.

Var olanları ve potansiyel bağışçılarını hibe verme sürecine dahil etmenin birçok yolu vardır: Toplumsal ihtiyaç alanlarında çalışan bağışçılara basılı materyallerle (gazeteler, bültenler, bilançolar, web sitesi) ya da kişisel olarak bilgi verme; vakfın danışma komiteleri ve özel hibe projeleri ile ilgili hizmet vermek üzere bağışçılarını davet etme; bağışçılarını vakıf ve toplum buluşmalarına, bölge ziyaretlerine, hibe alanlarının sunumlarına davet etme; bağışçılara toplumsal konuların içinde yer alma ve bu konular hakkında bilgi edinme olanağı verme; bağışçılarını tanıma, onların ilgi alanlarını gözlemleme ve bu sayede ilgilenebilecek bağışçılara özel fırsatlar konusunda bilgilendirme yapma (COF, 2008).

3.4.3.4 Uluslar arası alanda hibe vermede karar süreci

Uluslar arası alanda etkili hibeler verebilmek için karar sürecinde dikkate alınması gereken çeşitli konular bulunmaktadır.

Karar 1: Hazırlık ve hibe programının seçimi:

- Mantık ve ilişki: Program nedir ve bu programa neden fon sağlanmalıdır? (ihtiyaç, önem, zamanlama) Değişim teorisi ve içerik nedir? Programın hedefi nedir? Aktivite ulusal alanla ne kadar ilişkilidir? Daha büyük ulusal amaçlara ve sektörün amaçlarına nasıl uyum sağlamaktadır? (örneğin yükseköğretim sektörü)
- Stratejik uygunluk ve varlığını sürdürebilme: Önerilen program vakfın uluslar arası programı ile ilgili daha büyük amaçlarına uygun mu? Strateji ile uyumu ne durumda? Temel alternatif senaryolar neler? Alternatif programlara karşılık bu programa yatırım yapmanın fırsat maliyeti nedir? Girişim sürdürülebilir midir? Aktivitenin uygulanması için yeterli personel, uzmanlık ve liderlik var mı?
- Denetim: Vakfın personeli ya da dışarıdaki benzer organizasyonlar tarafından yapılan değerlendirme nasıl yürütülecek?
- Seçim süreci: Problem ya da konu nasıl seçildi? Seçim süreci neydi? (rekabet, öneriler konusunda farklı kurumlardan gelen talepler..vb.) Bağışçıların fon sağlayacağı alanla ilgili bilgi sahibi olmak ve hibe programı için altyapı oluşturmak amacıyla ne gibi hazırlıklar yapıldı? (araştırma, röportajlar, bölge ziyaretleri, uzmanlar tarafından yapılan danışmanlıklar) Yerel uzmanlara danışıldı mı? Danışmanlardan yararlanılacaksa bunlar nasıl belirlendi? Programı şekillendirmede bunların rolü nedir ve otorite kaynakları nelerdir? Çıkar

çatışmalarına sahip midirler? Danışmanların konuyla ilişkileri nedir? Birbiriyle çatışan görüşler dikkate alındı mı? İlgilenilen tüm konular tartışıldı mı? Programın uygulanması için uygun kapasite var mı?

Karar 2: Tasarım ve hibe programı içinde fon sağlanacak olan aktivitelerin seçimi:

- Amaçlar, temel elemanlar, girişimin yapısı: Girişimin ve onun temel aktivitelerinin amaçları nelerdir? Girişimin tasarlanmasından kim sorumludur? Hibe alan bunu kendisi tasarlamadıysa, tasarım konusunda geri bildirim verdi mi? Hibe alanlar planlama ve tasarım sürecinde yer aldılar mı? Aktivite grupları önerilen girişimi desteklemekte midir? Yararlanacak olanlar kimler? Hedef grup kim? Aktivitenin başarısız olma riskini kim üstlenecek? Bağışçının fonları bir grubu diğerinden üstün tutar mı ya da eşitsizlik yaratır mı? Aktivite belirli bir grubu diğerlerine göre daha fazla etkiler mi? Proje liderinin deneyimi nedir?
- Uygulama: Uygulama planları, belirli bir zaman çerçevesinde ve bütçe kısıtı altında uygulanabilir mi? Hibenin sonucu olarak istihdam sağlanacaksa hizmet koşulları nelerdir? Proje sona erdiğinde bireylere uygulanacak olan ilişik kesme işlemi nasıl gerçekleşecek?(tazminat..vs.) İstihdamla ilişkili olan işyeri politikaları nelerdir?

Karar 3: Güçlü yönler, zayıf yönler, riskler, önerilen aktivitelerin değerlendirilmesi

- İlerlemenin ölçülmesi: İlerlemenin ölçülmesi ile ilgili temel göstergeler nelerdir? Seçilen projelere sağlanan fonun kısa ve uzun dönemli etkileri nelerdir(yerel, kurumsal, ulusal)? Planlanan aktivitelerle ilgili beklenen sonuçlar nelerdir?
- Yöntemler: Proje sonuçlarının değerlendirilmesi için kullanılan yöntemler var mı?
- Riskler: Diğer fon sağlayıcılar kimler ve bunların sözleşme boyutları ne durumda? Bu girişim diğerlerinin yaptıklarını tekrarlamakta mı? Eklenen değer nedir? Özel yönetimsel, finansal, kişisel risk faktörleri bulunuyor mu? Bunlarla ilgili alınan önlemler neler? Hizmet dağıtımını güvence altına almak ve araştırma sonuçlarını sınıflandırmak için yeterli bireysel ve organizasyonel kapasite var mı?
- Sonuçlara ulaşma yeteneği: Genel başarıyı oluşturan şeyler nelerdir? Hatalara yol açanlar nelerdir? Sürdürülebilirliği sağlamak için yapılması gerekenler? Başarısız

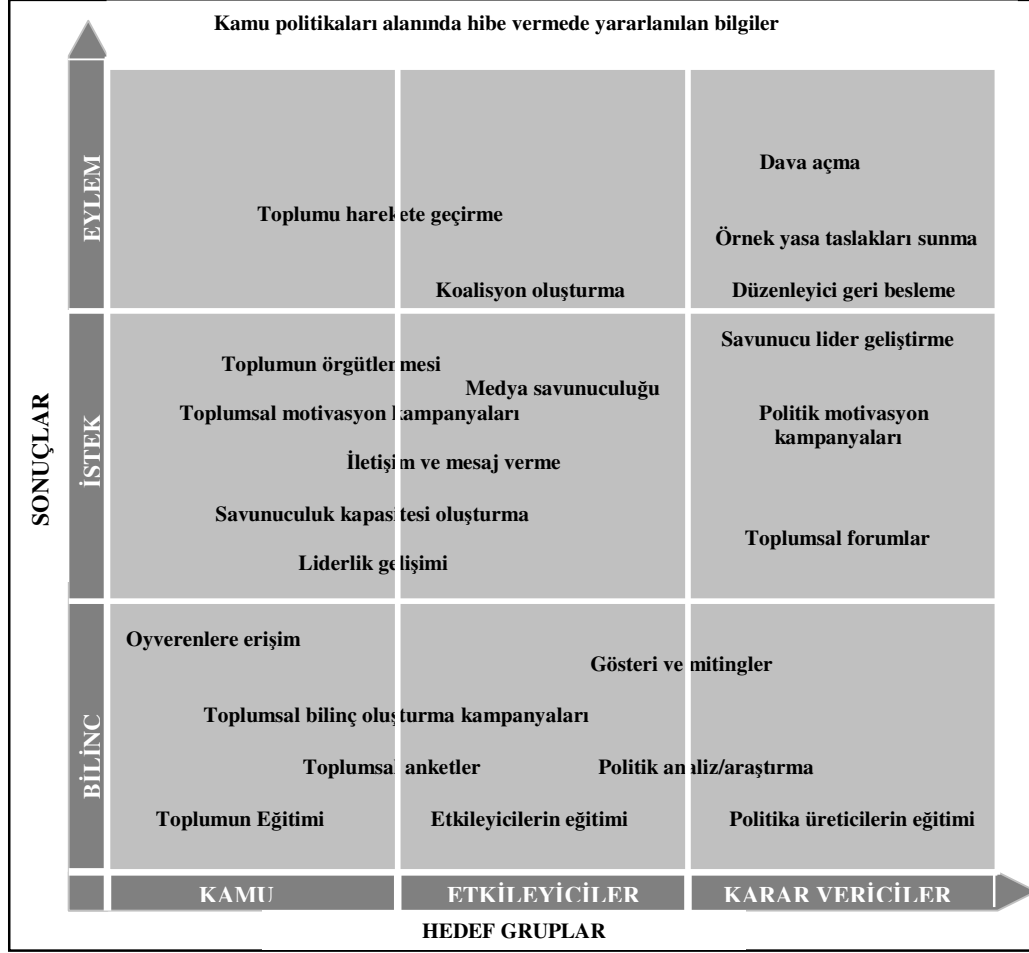
olduğunda kazançları korumak adına alınması gereken önlemler? (kapasite oluşturma, yetenek geliştirme). Mesleklerin kaybedilmesi durumunda hibe alanlar için bu durum nasıl telafi edilecek? Vakıf desteği dışında sürdürülebilirliğin sağlanması için var olan bir strateji ya da plan bulunuyor mu?

Karar 4: Geri besleme ve öğrenme

Bir destek sağlandıysa, verilen hibenin yerel, ulusal ve uluslar arası alanda bazı yararlar üretip üretmediğinin değerlendirilmesi için yürütülen aktiviteler nelerdir? Hibe periyodu boyunca ve bunun sonunda, vakfın hazırlık, seçim ve uygulama süreçlerinin yeterliliğini belirlemek için hangi iç ve dış değerlendirmeler yapılacak (Rosenfield ve diğerleri, 2004).

3.4.3.5 Kamu politikaları alanında hibe verme stratejileri

Aşağıdaki şekil vakıflara destekleyebilecekleri strateji türlerini değerlendirmelerinde yardımcı olur. Politik hedeflerin gerçekleştirilmesi için belirli aktivite tiplerini içerir. Aktiviteler iki stratejik boyut üzerinde buldukları yere göre organize edilir. (x eksen: hedeflenen katılımcılar, y eksen: istenen sonuçlar) x ekseninde politik stratejilerin etkilemeye ya da ikna etmeye çalıştıkları gruplar yer alır. Bunlar politik süreçteki ana aktörleri temsil ederler ve bunlar arasında kamu (belirli segmentleri), politikaları etkileyenler (medya, toplum liderleri, iş dünyası, politik danışmanlar..) ve karar vericiler (seçilmiş resmi görevliler, yöneticiler, yargıçlar..) bulunmaktadır. Karar vericiler politik kararlara en yakın olanlardır. Hibe verme süreci sadece bir grubu hedefleyebilir ya da birden fazlasına odaklanabilir. Vakıflar bu diyagramı kamu politikaları stratejilerini iki boyut arasında nasıl konumlandırmaları gerektiğine karar verirken kullanabilirler. Fonların aktarılacağı aktiviteler (toplumsal bilinç oluşturma kampanyaları, anket yapma..vb) konusunda doğrudan kararlar almak yerine vakıflar hangi grupların katılımlarını sağlamaları ve bu grupları harekete geçirmek için ne kadar zorlamaları gerektiği konusunda düşünmelidirler (Coffman, 2008).



Şekil 3.18 : Kamu politikalarına hibe verme kararlarında yararlanılan model (Coffman, 2008)

3.4.4 Hibe vermede vakıfların öncelikleri: Sektörden örnekler

California Community Foundation adlı sosyal yatırım fonunun sanat ve insan gelişimi konusunda hibe vereceği alanların seçiminde öncelikler, işletme bütçeleri iki milyon doları aşmayan kültürel kuruluşlar, tiyatro grupları ve küçük ve orta ölçekli toplumsal tabanlı sanat organizasyonlarına; azınlıkların, göçmenlerin, düşük gelirli birey ve toplulukların sanata katılımlarını ve bu alanda temsil edilmelerini arttıran çabalara; yaşlanan yetişkinler, engelli çocuk ve yetişkinler, risk altındaki gençler ve evlatlık çocuklar için sağlanan destek hizmetlere; sanat, yaşlanan yetişkinler, engelli çocuk ve yetişkinler, risk altındaki gençler ve evlatlık çocukları etkileyen kritik sorunlar için savunuculuk ve sivil diyalogu destekleyen çabalara, kariyerinin başında ya da ortasındaki sanatçı birliklerine verilir. Eğitim alanında ise öncelikli olarak, yeterli hizmet alamayan popülasyonlara etkili okul öncesi ya da aile eğitim

programları sağlamada önemli performans deneyimlerine sahip olduklarını gösteren çabalar; okullar ve kar sağlamayan işletmeler arasında yakın çalışma ilişkilerini yansıtan çabalar; diğer kamusal ya da özel kaynaklarla da fonlarını destekleyen programlar; kaliteli okullara (deneyimli, donanımlı öğretmenler, etkili eğitim programları..) erişimin artmasını destekleyen politika oluşturma ve savunuculuk çabaları, etkili ders stratejileri ve sınıf uygulamaları için öğrenci verilerinden yararlanabilme yeteneğine sahip öğretmenler aracılığıyla okuma ve matematikte öğrenci başarısını iyileştirmek için çalışan ilköğretim okullarının işbirliği grupları (üç ya da daha fazla) desteklenir. Sağlık alanında hibe dağıtırken vakfın dikkate aldığı öncelikler: hizmet edilecek özel kitleyi etkileyen sağlık koşulları konusunda deneyime sahip olanların talepleri; devlet tarafından belirlenen ‘Medikal hizmet götürülemeyen bölgeler’ ya da ‘Sağlık uzmanlarının kısıtlı olduğu bölgeler’ e hizmet etme ve düşük gelirli kitleye kapsamlı sağlık hizmetleri (medikal sağlık, diş ve akıl sağlığı..) verme çabaları; insanları sağlık hizmetleri kapsamına dahil eden ve devamlı hizmet ile onların bağlılıklarını arttıran çabalar; sağlık hizmetleri dağıtım stratejilerine önleme ve erken müdahale uygulamalarını da ekleyen çabalar. Yaşanılan ortamın güçlendirilmesi konusunda hibe alanları seçmede vakfın öncelikleri: barındırma ve toplumsal gelişim çalışmalarında yer alan kar amacı gütmeyen organizasyonlara kurumsal kapasite yaratma ve teknik yardım sağlayan aracı kurumlar; düşük gelirli ve özel ihtiyaçları olan gruplar (engelliler, yaşlılar, evsizler..) için uygun maliyette barınma sağlama (var olan birimlerin rehabilitasyonu, mali açıdan karşılanabilir yeni birimlerin inşa edilmesi ve korunması..) konusunda deneyime sahip olduğu kanıtlanmış güçlü organizasyonlar; düşük gelirli ve özel ihtiyaçları olan gruplar için uygun maliyette barınma olanakları üretiminin artmasını destekleyen politika geliştirme ve savunuculuk çabaları.

Bunların dışında bağışçılar tarafından kısıtlanmamış isteğe bağlı hibe programlarında ve programlarla ilişkili yatırımlarda vakıf aşağıdaki kriterlere önem verir (Url-9).

- Ölçülebilir sonuçlar: Sosyal, ekonomik, eğitimle ilgili eşitsizliklerin temel nedenlerine uzun dönemli çözümler yaratmayı kolaylaştırmak için vakıf, hibelerinin ve programlarla ilişkili yatırımlarının ilerleme kaydetmesi gerektiğini ve bu ilerlemenin spesifik sonuçlarla ölçülebilir olması gerektiğini savunur. Bu şekilde vakıf hibeler ve programlarla ilişkili yatırımları aracılığıyla toplum için maksimum yararı sağlamaya çalışır.

- Diğer kaynaklardan sağlanan maksimum destek: Verdiği hibelerin olumlu sonuçlarını ve kritik toplumsal konuları ele alabilmek için kullanılabilir durumda olan kaynak düzeyini arttırmak için vakıf, özel ve kamuya ait kurumsal fon sağlayıcılar, bağışçılar ve toplumsal tabanlı organizasyonlar arasındaki sonuç odaklı işbirliklerini yansıtan ortaklık olanaklarına fon sağlamaya çalışır.
- Bütünsel yaklaşımlar: Vakıf dört özel program alanına sahip olsa da, yerel koşulları çok disiplinli ve bütünlük yaklaşımlarla desteklemeye çalışan çabalara da önem verir.
- Yoğun ihtiyaç sahibi kişi ve alanlar: Yeterince temsil edilemeyen coğrafi alanlar ve bireylerin katılımını garanti altına almak için vakıf daha önceden fon kaynaklarına erişememiş olan insanlar ve topluluklara hizmet eden ve onların sözcülüğünü yapan organizasyonların uygulamalarını teşvik eder.
- Kurumsal yapılanma: Geleneksel proje odaklı hibe verme yerine, vakfın önceliği yerel sorunların çözümüne katkıda bulunmak isteyen organizasyonların çekirdek faaliyetlerine destek sağlayarak, Los Angeles bölgesinde daha güçlü bir kar sağlamayan işletme altyapısı oluşturmaktır.

Ayrıca vakıf mevcut program öncelikleri ve hedefleri ile uyumlu olan hibe başvurularını değerlendirmeye alır. Değerlendirme için uygun olanlar: IRS'nin 501(c)(3) kapsamındaki vergi muafiyeti statüsüne sahip olan ve özel vakıf olarak sınıflandırılmayan kar sağlamayan kuruluşlar; yerel popülasyonun önemli bir bölümüne yarar sağlayabilecek olan ulusal, bölgesel, devlet çapında kamu politikaları dışında, genelde Los Angeles bölgesinde yaşayanlar; hizmetlerin sağlanmasında ya da personelin işe alınmasında ırk, din, cinsiyet, yaş, ulusal köken, engellilik durumlarına bağlı olarak ayırım yapmayacak şekilde örgütlenmiş ve işletilmekte olan kuruluşlar. Vakıf fon sağlama kararı alırken şunları değerlendirmeye almaz: aynı organizasyona arka arkaya üç yıldan fazla ya da eşzamanlı olarak verilen hibeler; bireylerin kişisel ihtiyaçları için doğrudan yardım (sanatçılara sağlanan destekler hariç); yıllık fon toplama kampanyaları; tek seferlik özel etkinliklerin sponsorluğu; bağışlarla toplanan sermayeler; var olan zorunluluklar ya da bu tip harcamaları ödemedeki kullanılan diğer kaynakların desteklenmesi; belirli bir organizasyonel amacı gerçekleştirmek için alınmadığı sürece ekipmanlar; politik organizasyonlar ya da kampanyalar; coğrafi bölgelerde önceden var olan program ve

hizmetlerin yeni kar sağlamayan organizasyonlar tarafından tekrarlandığı durumlar; filmler, dokümanlar, video projeleri (Url-9).

2004 yılından itibaren Austrian Development Cooperation (ADC) kapsamındaki tüm program ve projelerin yürütülmesinden sorumlu olan Austrian Development Agency (ADA), sivil toplum örgütleri ile yakın çalışan ve ADC önceliğinde ve geliştirmekte olan ülkelerde yer alan aktiviteler için hibelere erişimi sağlayan bir kuruluştur. Kabul edilen proje önerileri, şunları amaçlamaktadır: Yoksulluğun azaltılması, doğal kaynakların sürdürülebilir yönetimi, cinsiyet politikaları, insan hakları, çatışma yönetimi, barışı sağlama, iyi yönetim ve demokrasi, hedef grupların gelişim kapasitelerinin artırılması, yerel kuruluşların güçlendirilmesi, engelli insanların ihtiyaçlarını karşılayan sosyal kurumların ve sağlık kurumlarının güçlendirilmesi, HIV/AIDS ve bunun sonuçları ile savaşma.

Hibe vermede dikkat edilen biçimsel kriterler, başvuranın gelişim projelerinin uygulanması konusunda görünen deneyimi, proje ve buna bağlı olarak sunulan belgelerle ilgili kurallar ve kriterlerdir. Kalitatif kriterler programın konusu, sektör ya da bölge, hedef gruplar, yerel ortaklar, kapasite oluşturma elemanları, sürdürülebilirlik, önerinin zaman çizelgesi, tutarlılığı, müdahale politikasıdır. Finansal kriterler ise bütçenin yeterliliği ve finansal olarak projeye sivil toplum örgütünün kendisinin de katkı sağlamasıdır (Url-13).

Özel bir vakıf olan Bill and Melinda Gates Foundation hibelerinin çoğunu, personelinin bağımsız olarak belirlediği, Amerika'daki vergi muafiyetine sahip organizasyonlara verir. Hibelerin küçük bir kısmı önerilere bağlı olarak verilir. Bireylere hibe verilmez. Vakfın kaynaklarını yatıracığı alanları belirlerken sorumluluk bilinciyle hareket etmek için aşağıdaki sorular sorulur (Url-14):

- En çok kişiyi etkileyen alan hangisidir?
- İhmal edilmiş alanlar nelerdir?
- En büyük değişiklik hangi alanda gerçekleştirilir?
- Yaratıcı çözüm ve teknolojilerden nasıl yararlanılabilir?
- Devlet, uzmanlar ve iş dünyasından ortaklarla nasıl çalışılabilir?

Aşağıdaki projeler değerlendirmeye alınır:

- Ölçülebilir sonuçlar üretenler

- Önleyici yaklaşımları kullananlar
- Önemli ve kalıcı değişiklikler yaratanlar
- Diğer kaynaklardan da fon sağlayanlar
- Vakfın desteklemekte olduğu alandaki çalışmaları hızlandıranlar

Vakfın fon sağlamadığı alanlar:

- Gelişmiş ülkelerdeki sağlık problemlerini konu alanlar
- Politik kampanyalar ve yasaları etkileyici lobi çalışmaları
- Pacific Northwest dışındaki sermaye kampanyaları
- Dini amaçlara hizmet eden projeler
- Doğrudan bireyleri destekleyenler

Genel uygunluk kriterleri:

- Vergi muafiyetine sahip organizasyonlar
- Projenin uygulanabilirliği, sürdürülebilirliği, organizasyonun projeyi planlama, uygulama ve yürütme kapasitesi
- Projenin vakfın misyonuna uygunluğu
- Yönetim kurul ve proje personelinin deneyimi ve gücü.
- Şirket bütçesine bağlı olarak projenin boyutu.
- Güvenilir ve çeşitlendirilmiş fon planı.
- Hibe periyodu sona erdikten sonra projeyi sürdürebilme yeteneği

Diğer kriterler:

- Sermaye kampanyaları: Bir vakıf hibesinin ek destek toplama amacıyla nasıl kullanılacağını içeren bir fizibilite çalışması ve tanımlanmış fon toplama stratejisi, kurul onayı, fon toplama kampanyaları, bölge seçimi ve kazanım yolunda ilerleme, tanımlanan kamu fon kaynakları ile ilgili bilgiler sermaye kampanyalarının desteklenmesi için gerekli kriterlerdir. Fon toplama sürecinin erken aşamasında olan kampanyalar için vakıf diğer organizasyonların da fon sağlamasını teşvik etmek amacıyla destek olur. Sermaye kampanyası hibeleri

genelde toplam fon toplama hedefinin %5'i ile 15'ini oluşturmaktadır. Bu hibeler ender olarak 500000\$'ı geçer. Vakfın sermaye kampanyalarına sağladığı fonlar, projelerin ilk yılından sonraki sermaye ve işletme maliyetlerini desteklemez.

- **Proje Desteği:** Kar sağlamayan işletmeler tarafından ihtiyacı olan çocuklar, gençler ve aileler için yürütülen proje ve programlar desteklenir. Fon sağlama, bir projenin yürütülmesi ile ilgili işletme maliyetlerini içerebilir. Birden fazla yıl için fon talebinde bulunulabilir. Genelde üç yıldan fazla hibe verilmez ve hibe miktarları yıllık olarak azalır. Vakıf projenin tamamını finanse etmez, fon kaynaklarından biri olmayı tercih eder. Verilecek hibeler proje bütçesinin en fazla %20'sini oluşturmalıdır.
- **Genel İşletme Maliyetleri İçin Sağlanan Destekler:** Bu hibeler vakfın toplam hibelerinin %5'ini oluşturur ve kapasite oluşturma hibeleri olarak inşa edilirler. Bu hibeler kanıtlanmış uygulamaları kullanan ve en güçsüz durumdaki popülasyonlara hizmet eden organizasyonları hedef alır. Hibe alanın organizasyonel kapasitesini, programlarını, fon toplama kapasitesini geliştirir. Başvuranların, hibe periyodunun dışındaki zamanlarda da sürdürülebilir olduklarını kanıtlamaları gerekir. Mali krize giren organizasyonlar desteklenmez. 3 yıla kadar uzun dönemli taleplere yanıt verilebilir. Organizasyon bütçesinin %10'u ile %20'sini oluşturur (Url-14).

Çocuk sağlığı alanında çalışan bir vakıf olan Lucile Packard Foundation fon taleplerini değerlendirirken ilk olarak amaçlanan proje ile vakfın ilgi alanları arasında uygunluk olup olmadığına bakar. Şu sorular bu kararı vermede çalışanlara yardımcı olur: Program vakfın vizyonuna, misyonuna, hibe verme konusunda ilgilendiği alanlara uygun mu? Program San Mateo ve Santa Clara bölgelerindeki çocuk ve gençlerin bilinen ihtiyaçları büzerinde yoğunlaşmakta mı? Program bu bölgelerdeki çocuk ve gençlerin sağlığı üzerinde anlamlı etkiler yaratabilme potansiyeline sahip mi? Proje var olan kaynakları arttırma olanakları sunmakta mı? Program önleme odaklı mı? Hedef ve amaçları gerçekleştirmede kullanılan yaklaşım mantıklı mı? Hedef ve amaçlar, açık, gerçekçi, ölçülebilir ve programa uygun mu? Programın sürdürülebilir olacağı konusunda inandırıcı kanıtlar var mı? Proje 501(c)3 kapsamındaki kar amacı gütmeyen bir organizasyon ya da sağlık merkezi, okul gibi bir kamu girişimi tarafından mı yürütülecek? (güçlü toplumsal destek ve katılıma sahip mi, etkili programları uygulayabilme kapasitesine sahip mi, işyeri ve

programlarında ayrımcı olmayan politikaları benimsemekte mi?) Vakıf şirket içi ihtiyaçlarını karşılamaktan çok dışarıdaki topluluklara hizmet eden kamu girişimlerinin projelerini destekleyen ya da onların mali sponsoru olan kamu girişimlerinin taleplerini dikkate almaktadır. Vakfın ilgi alanına giren, fon sağlanabilecek alanlar: Verilerin geliştirilmesi ve dağıtılması, hizmetlerin doğrudan dağıtımı, eğitsel programlar ve toplumu bilinçlendiren aktiviteler, değerlendirme, işletme maliyetleri, teknik asistanlık, eğitim ve personel gelişimi, donanım, yenileme, bina ve diğer sermaye maliyetleri. Vakfın hibe vermeyeceği alanlar ise, yıllık fon talepleri, temel biyomedikal araştırmalar, kar amaçlı organizasyonlar, fon toplama sponsorlukları, bireyler, politik faaliyetler, lobicilik, siyasi parti üyelerinin desteklenmesi, 509(a) kapsamındaki özel vakıflar, dinsel amaçlı organizasyonlar (Url-10).

Okyanusların korunması konusunda faaliyet gösteren Ocean Foundation, sosyal yatırım fonları ile aynı sınıflandırmada yer alan ancak onlardan biraz farklı olan bir vakıftır. Çalışma alanı, sosyal yatırım fonları gibi belirli bölgelerle sınırlı değildir. Çalışma biçimi sosyal yatırım fonları gibi olsa da, hibe vereceği alanları onlardan farklı olarak sadece okyanuslarla ilgili çalışmalarla sınırlandırmıştır. Vakıf kendi ilgi alanına giren konularda çalışan seçilmiş kurum ve organizasyonların spesifik proje ve program önerilerini destekler. Önceden beklenmeyen ani önerileri kabul etmez. Program personeli hibe verme stratejileri ile ilgili stratejik bir portföy geliştirmek ve öncelikleri belirlemek amacıyla vakıf yöneticileri ve bağışçılarla birlikte çalışır. Vakıf düzenli olarak bölge ziyaretleri yapar, çeşitli konferanslara katılır, kar amacı gütmeyen organizasyonlar ve filantropi toplulukları ile ağ kurar. Vakfın, tüm fonlar için, genel yatırım ya da fon sağlama stratejilerine uygun olarak şu özelliklere sahip proje ve bireyler desteklenmektedir: Çözülmesi olanaksız görülen problemler için yeni yaratıcı çözümler geliştirenler, benzerleri arasında kendi alanlarındaki en iyi, en iyi değilse de öyle bilinen uygulayıcılar olarak görülenler, sistemin bütünü etkileyen değişiklikler için önemli olan anahtar noktalara değinenler (Ulusal odaklı projeler için bu kavram, küçük bir yatırım ve başarının daha büyük bir sistemde kritik değişiklikler yarattığı projeleri ifade etmektedir. Yerel odaklı projeler için bu kavram, a. toplumdaki herkesin kazanılmış haklara sahip olduğu ve risk altında olduğu, b. aktif olarak katılan gerçek hissedarların olduğu küçük ekosistemleri konu alan projeler anlamına gelir.), sonuçlara ulaşanlar. Bu dört faktörün genelde

yatırımlarda yüksek geri dönüşler sağladığı görülmüştür. Büyük, eski deniz koruma gruplarının projelerine hibeler vermenin yanı sıra, daha küçük ve az bilinen organizasyonlarda yeni temeller atan ve ihtiyaçlarını karşılayacak oranda destek alamayan projeler ve bireyleri belirleyerek okyanus filantropisine daha fazla değer katılacağı düşünülmektedir. Ayrıca vakıf, kendi kaynakları ve hibe alanların kapasiteleri izin verdikçe, daha büyük ve uzun dönemli hibeler vermeyi tercih etmektedir. Bu sayede hibe alanlar fon toplamak için zaman harcamak yerine kendi işlerine odaklanabilirler. Herhangi bir projenin desteklenmesini vakıf açısından zorlayıcı kılan diğer potansiyel faktörler arasında şunlar yer almaktadır: Güçlü bilim, güçlü yasal temeller, güçlü sosyoekonomik iddialar, açık bir tehlike, istenen korumadan sağlanabilecek açık yararlar, açık ve zorlayıcı bir proje stratejisi.

Bir proje ön değerlendirmeleri geçip dikkat çektiyse, projenin yönetimi, finansmanı, yasal dosyaları ve diğer raporlarını incelemek amacıyla 21 maddelik bir kontrol listesi kullanılır: Proje hibe alanın iş alanı ile uyumlu mudur? Projenin vakfın öncelikleri ve misyonu ile olan ilişkisi nedir? Bir talebin karşılanması için gerekli olan vakıf (Ocean Foundation) kaynaklarının kullanılabilirliği ne durumdadır? Proje için başka kaynaklardan fon sağlama olanakları nelerdir? Vakıf (Ocean Foundation) bunu başka bir kuruma göre daha etkin olarak finanse edebilecek midir? Yardım amacıyla vakfın bütçe ya da fonlarından maksimum oranda yararlanılabilmekte midir? Fon toplama uygulamaları endüstriyel standartları karşılamakta mıdır? Geçmişteki etkili çalışmalar gösterilebilir mi? Tahmin edilen çıktılar/sonuçlar ve değerlendirme planları nelerdir? (10 yıl için) Projenin sürdürülebilirliği nedir? Hedef ülkede politik istikrar var mıdır, kar amacı gütmeyen işletmeler için düzenleyici kurallar ve politikalar bulunmakta mıdır? Bu proje bir kapasite oluşturma olanağı yaratmakta mıdır? Desteklenen kar amacı gütmeyen kurumda uygun yönetim yapıları bulunmakta mı?

Organizasyonun yönetimi bağımsız mı? Bunların dışında misyon ve program tanımları, yönetim ve personel yeterlilikleri, yıllık raporlar, finansal tablolar, kar amacı gütmeyen işletme dosyaları(501(C)(3) onayı ve 990 vergi geri dönüşleri), bağışçı gizlilik poliçesi, diğer yasal kayıtlar, diğer eşdeğer organizasyonların raporları da denetlenir.

Ayrıca Ocean Foundation okyanusların korunması ile ilgilenen ancak yeterli uzman çalışana sahip olmayan özel ve toplumsal vakıflara bu konuda dış kaynak

sağlayabilir. Sağladığı destekler: Vakıfların okyanusların korunması ile ilgili konularla ilişkili olan hedef ve stratejiler geliştirmelerine yardımcı olmak, spesifik hibe verme programları tasarlamak ve yürütmek, hibe alan proje/organizasyonlar için değerlendirmeler yapmak, okyanuslarla ilgili konularda alan ziyaretleri yapmak, tekliflerin değerlendirilmesi ve derinlemesine araştırmalar yapmak, hibeleri değerlendirmek ve öneriler sunmak, hibe arayanlarla ve hibe alanlarla ilişkilerin yönetilmesi. Ocean Foundation'ın kar sağlamayan işletmelere sağladıkları: Mali Sponsorluk, Finansal hizmetler (Tüm gelir ve maliyetlerin ve aylık finansal raporların kontrolü, bütçe izleme, faturaların ödenmesi, vergi geri dönüşleri, denetimler, bütçe hazırlama eğitimi, finansal yönetim), Çalışan hakları (standart izinler ve izne ayrılanların ücretlendirilmesi, sağlık, dış, hayat ve engelli sigortaları), Diğer yönetim destekleri (sorumluluk sigortaları, hibe ve sözleşme yönetimi gibi yönetim hizmetleri). Ocean Foundation projesi haline gelebilmek için temel koşul, proje çalışmalarının okyanusların korunması ile ilgili olan vakıf misyonuna uygun olmasıdır. Ocean Foundation, var olan okyanus koruma organizasyonlarının fonksiyon ve çabalarını destekleyen projelerden çok, okyanus koruma alanının kendisini ya da okyanus filantropisini geliştirmeye hizmet eden projelerle çalışmayı tercih etmektedir (Url-15).

Özel aile vakfı kapsamındaki bir vakıf olan Evelyn And Walter Haas Fund adlı kuruluşun hibelerinin çoğu San Francisco ve Alameda bölgelerindeki organizasyonlara giderken, vakıf kendi program amaçları ile doğrudan ilişkili olan belirli bölgesel, ulusal çabaları değerlendirmeye almaktadır. İlgili alanına giren programlara bağlı olarak vakıf, şu alanlardaki hibe taleplerini dikkate almaktadır: var olan programları genişleten ya da geliştiren stratejiler; yeni projeler başlatanlar; örnek programlar; planlama, yönetim ya da teknik yardım ihtiyaçları; organizasyonel liderliği güçlendiren stratejiler; değerlendirme; belirli politik çalışmalar ve savunuculuk. Özel bir vakıf olarak vakfın lobi faaliyetlerini desteklemesi yasaktır. Vakfın politik reformları geliştirme amacıyla verdiği hibeler, kamu eğitimi, toplumun örgütlenmesi, partizan olmayan araştırma ve analizler ve yasal işlemlerle ilgili stratejilere yapılan destekleri kapsamaktadır. Vakıf, verdiği hibeler yasaları etkileme amacıyla etiketlenmediği sürece, lobicilik yapan kar sağlamayan işletmeleri destekleyebilir. Vakfın desteklemediği alanlar: Sermaye kampanyaları, temel donanımlar, araştırmalar, konferanslar, yayınlar, film ya da videolar, bütçe

açıkları, burslar, doğrudan mail kampanyaları, fon toplama aktiviteleri, yıllık başvurular, sermaye katkıları.

Fon talebinde bulunanlar şu konulara göre değerlendirilirler: Vakfın değerlerine ve program strateji ve önceliklerinin gelişimine uygun olmaları, ele alınan ihtiyacın gözle görülür olması, anlamlı ve kalıcı sonuçlara ulaşma potansiyeli, amaçların açıklığı, şirketin hedef ve amaçlarını gerçekleştirmedeki kapasitesi, sonuçları değerlendirme yeteneği, gelecekteki çalışmaları güçlendirmek amacıyla öğrenilenlerin uygulanması, bütçenin uygunluğu (hizmet edilen kişi başına maliyet), uzun dönemli sürdürülebilirlik potansiyeli. Vakıf 501(c)(3) kapsamındaki vergi muafiyetine sahip organizasyonları ve 509(a) özel vakıf statüsünde olmayanları destekler. Seçilen alanlarda devlet girişimlerin sponsor olduğu projeleri değerlendirmeye alabilir. Liderlik, işe alım ya da hizmet tedarikinde yaş, cinsiyet, etnik köken, ulusal köken, ırk, politik ve dini inançlar, cinsel tercihlere bağlı ayrımlar yapan organizasyonları desteklemez (Url-11).

Common Counsel Foundation, ilerici sosyal hareketler için filantropi kaynaklarını genişletmek için çalışan bireysel bağışçılar ve aile vakıflarından oluşan bir konsorsiyumdur. Kuruluşun stratejik filantropi yaklaşımı doğrultusunda, düşük gelirli insanlar, kadınlar, gençler ve zencileri temsil eden ve eşitlik, adalet, sağlıklı ve sürdürülebilir bir çevre için çalışan toplumsal tabanlı organizasyonlara destekte öncelik vermektedir. Kuruluş tarafından yürütülen Common Counsel's Grassroots Exchange Fund (GXF) programı, Amerika'daki halka yakın sosyal değişim organizasyonları arasında işbirliği ve iletişimi desteklemek için tasarlanmış isteğe bağlı bir küçük hibeler programıdır. Kuruluş, hibe verirken önceliği, ortak kampanyalar oluşturmak ve organize edilen eğitim ve teknik yardım olanaklarından yararlanmak için diğer halk örgütleriyle yüz yüze görüşmeler düzenlemek isteyen toplumsal tabanlı küçük gruplara verir. Program üç temel hedefi gerçekleştirmeye çalışır: Küçük organizasyonların toplumsal tartışmalara katılma yeteneklerini güçlendirmek, bölgeler arası ve sektörler arası hareketleri güçlendirmek, sosyal, ekonomik ve çevresel adalet içindeki ortak politik zaferlere katkıda bulunmak. Bu fon ile, düşük gelirli insanların, kadınların, gençlerin, zencilerin ihtiyaçlarına yanıt veren sosyal, ekonomik, çevresel adalet konularında çalışan toplumsal tabanlı halk örgütlerine hibe verilir. Organizasyonlar bir yılda sadece bir hibe alabilirler. Hibeler, eğitim, gezi, konferans maliyetlerini karşılamak üzere yılda yaklaşık 65 gruba verilir.

Hibe dağıtımında öncelik verilen gruplar: Sosyal, ekonomik ve politik değişim için çalışan üyeliğe bağlı toplumsal örgütlenme modeline sahip organizasyonlar; düşük ve orta gelirli toplulukların örgütlenmesi için çalışan organizasyonlar, hizmet ettikleri toplulukları temsil eden ve mali açıdan topluma karşı sorumlu olan güçlü liderler ve kurul üyelerine sahip organizasyonlar; üyeleri için güçlü liderlik geliştirme programlarına sahip organizasyonlar, daha fazla insanın katılımını sağlayarak kararlı bir büyüme ve güçlenme planına sahip organizasyonlar; kamu görevlilerinin ve diğer karar vericilerin ilgisini çekmek amacıyla üyelerinin kolektif hareketlerini örgütleyen organizasyonlar; organizasyonlar ve liderler arasında yetenek transferi ve strateji geliştirmeye ağırlık veren aktivite ya da değişim programları; devletten, şirketlerden ve özel vakıflardan sağlanan fon kaynaklarına ulaşamayan ve GXF'nin vereceği küçük bir hibenin önemli etkiler yaratacağı küçük organizasyonlar; organizasyonun genel çalışmaları için zorunlu ve acil olan değişiklikler ve etkinlikler; son zamanlarda GXF fonlarına başvurmamış olanlar (en az üç yıl ara vermeden yapılan hibe başvuruları kabul edilmez). Hibe talebinde bulunanlardan istenen bilgiler: Daha önce Common Counsel Foundation'dan hibe alındı mı? Alınacak hibenin kullanım alanı? Organizasyona ücret ödeyen üyelerin sayısı? Organizasyonun misyonu? Üyelerin demografik özellikleri (Gelir düzeyleri, etnik köken ve benzeri faktörler) . Politik değişiklik için yapılan örgütlenme çalışmaları? (organizasyon, sosyal, ekonomik ve politik değişiklik hakkındaki yerel ve bölgesel konularda liderlik rolü oynayan düşük ve orta gelirli üyelerini arttırmak için neler yapıyor, üyelerin yer aldığı herhangi bir politik değişiklik çalışması?) Değişimde yer alacak insanlar ve bunların organizasyondaki rolleri? Değişim programı ile öğrenilmesi amaçlanan bilgiler (Url-16)?

Dakota Medical Foundation sağlık alanında gelişmeler sağlamak amacıyla tasarlanan projelere yatırım yapan bağımsız hibe veren bir vakıftır. Hibelerini dağıtırken vakfın önem verdiği kriterler: Organizasyonel Kapasite (organizasyonun ele alınan sağlıkla ilgili ihtiyaç alanında önemli bilgi ve deneyime sahip olması, sağlık hizmetlerine erişimin geliştirilmesi ile ilgili ölçülebilir başarı kayıtlarına sahip olması, önerilen projenin başarılı olarak yürütülebilmesi için gözle görülür liderlik, insan kaynakları, liderlik kapasiteleri ve deneyime sahip olması), Liderlik (Sağlığın iyileştirilmesi konusunda üstün performans gösteren organizasyonlar), Önerilen Proje (Sağlık alanındaki ihtiyaç, önerilen projeye olan ihtiyacın önemi), Finansal İhtiyaç (Vakfın

finansal yatırımına olan ihtiyacın ayrıntılı olarak açıklanması, kamusal ve özel fon desteğinin uygun olmamasının nedenleri, başvuran organizasyonun parasal ya da parasal olmayan proje yatırımları yapması, projenin birden fazla finansal kaynak tarafından desteklenmesi), Maliyet Etkililiği.

Vakfın hibelerine başvurabilmek için gerekli uygunluk kriterleri: Hibe başvurularını yapanlar 501(c)(3) kapsamındaki vergi muafiyetine sahip organizasyonlar ya da devlet/eğitim kurumları olmalıdır. Projeler vakfın hizmet alanına giren insanların sağlıklarını geliştirmelidir. İşletmenin bütçe açıklarını kapatmak ya da borçlardan kurtulmak, var olan hizmetlerin geliştirilmesi ya da değiştirilmesi için kullanılan işletme maliyetleri, idari giderler ya da endirekt ücretler, spor, atletizm programları ya da bireylerin doğrudan desteklenmesi için yapılan talepler kabul edilmez. Kanıtlanmış yöntemleri kullanmayan ya da bir projenin sağlığa etkilerini incelemeyen araştırmalara fon sağlanmaz. Hibeler politik nedenler, dini amaçlar, sermaye fonları ya da gelişim kampanyalarının finanse edilmesi, çekilişler, biletler, tanıtım etkinlikleri, telefonlarla yapılan reklamlar, inşa projeleri, gayrimenkul kazanımı için kullanılamaz. Araç, donanım ve teknoloji taleplerine olumlu yanıt verilmez. Vakıf çeşitli araçların satın alınması için fon sağlamaz. Ekipman ya da teknoloji için yapılan bir hibe talebi, sıra dışı durumlarda ya da vakfın girişiminin bir parçası ise değerlendirmeye alınır. Ekipman ve teknoloji için yapılan talepler, bölgedeki sağlık hizmetlerine erişimi ölçülebilir olarak geliştirmelidir.

Fon taleplerini değerlendirme sürecinde kullanmak üzere fon talep edenlerden istenen bilgiler: Proje konusu, proje maliyeti, talep edilen miktar, toplam proje maliyeti ve süresi, vakıftan istenen miktarın toplam proje maliyeti içindeki %'si, talep birden çok yılı kapsıyorsa yıllar bazında istenen miktarlar, organizasyonun kendisinin proje için yaptığı yatırım miktarı (parasal ya da aynı olarak), hibenin harcanacağı alanlar, hedef alınan sağlık konusu, projenin sağlık gelişimine yapacağı katkı, hedef kitle, hizmet edilecek insan sayısı, coğrafi kapsam, projenin sağlık alanındaki etkisini göstermede kullanılan ölçütler/göstergeler, proje personelinin yetenekleri ve sorumlulukları, organizasyonun bulunduğu coğrafi hizmet alanında yer alan benzer sağlık iyileştirme programları, organizasyonun, projenin sürdürülebilir olmasını sağlama planı, organizasyonun en iyi olduğu faaliyet alanı, organizasyonun vergi muafiyeti durumu, (501(c)(3) kapsamındaki vergi muafiyetine sahip organizasyonlar (170(b)(1)(a)(i) Kilise, 170 (b)(1)(a)(ii) Okul, 170 (b)(1)(a)(iii)

Hastane ya da medikal araştırma organizasyonu, 170 (b)(1)(a)(iv)Üniversite yararına çalışan ve devlet tarafından işletilen organizasyonlar, 170(b)(1)(a)(v)Devlet birimleri, 170(b)(1)(a)(vi)Desteklerinin önemli bir bölümünü kamudan ya da devletten alan organizasyonlar, 509(a)(2)Desteğinin üçte birinden fazlasını büyük yatırım gelirlerinden ya da ticari gelirlerden sağlamayan organizasyonlar, 509(a)(3) Burada tanımlanan organizasyonların yararına çalışan organizasyonlar), organizasyonun temel aktiviteleri, geçmiş başarıları, çalışan sayısı, yıllık hizmet edilen müşteri sayısı, yıllık gelir, yıllık maliyetler, toplam gelirlerin %5'ine eşit ya da daha fazla olan gelir kaynaklarının listesi (kazanılan gelirler, hibeler, bağışçılar, özel etkinlikler..), kurul üyeleri için sağlanan eğitimler, işletme maliyetlerinin sınırlanmamış nakit rezervlerinden karşılandığı ay sayısı, bir fon kaynağının aniden geri çekilmesi durumunda organizasyonun uygulayacağı çıkış planı, organizasyonun elde ettiği gelirleri geliştirme planı, organizasyonun hizmet ve çıktılar açısından nerede olmak istediği ve oraya nasıl ulaşmak istediği ile ilgili uzun vadeli planı, organizasyonun programlarına olan ihtiyaçları belirleme yöntemleri, projenin hedefleri, organizasyonun proje ile ilişkili deneyim ve uzmanlığı, kullanılacak toplum kaynakları (tesisler, insanlar, ortaklıklar), proje hedeflerinin gerçekleştirilmesinde kullanılan proje aktiviteleri ile ilgili veriler (broşürler, alındılar, ödeme kayıtları, programlar) (Url-17).

Tüm toplum üyeleri için adalete erişim sağlamayı amaçlayan Philadelphia Bar Foundation, açlık, ayrımcılık, kötü muamele görme gibi problemlerle mücadele eden toplum üyeleri için çalışır. Bu misyon, kaliteli yasal hizmetlerin sunulması, karşılanamayan yasal ihtiyaçların belirlenmesi, toplumun ilgi alanlarına uygun eğitim verilmesi gibi konularda teknik ve mali yardım sağlayarak gerçekleştirilir. Şu konuları desteklemek üzere hibeler verilir: Genel operasyonlar, Projeler, Özel durumlar.

Genel operasyonlar için sağlanan destek: PBF kendisini, yasal hizmet şirketleri için sınırlanmamış düzeyde operasyon desteği sağlayan az sayıdaki kaynaklardan biri olarak görür. PBF bu desteği, personelinin yasal konulardaki asistanlığı aracılığıyla ücretsiz yasal hizmetler sunarak gerçekleştirir.

Proje desteği: PBF bu desteği acil konulara odaklanan, yasal yardım dağıtım sistemindeki boşluklara odaklanan, tek başına adalete ulaşımı sağlayan belirli projeler için sağlar.

Özel durumlar: Mümkün olduğunda PBF, mevcut durumda hibe alan birine, önceden bilinmeyen ya da öngörülememiş bir duruma yanıt vermesi için özel destek sağlar. Özel durum hibeleri, fonların kullanılabilir durumda olmalarına bağlıdır.

PBF ayrıca tanımlanmış amaçları olan belirli programlara, sınırlanmış fonlar aracılığıyla hibe sağlamaktadır. Başvuran kurum 501(c)(3) kapsamında vergiden muaf kar amacı gütmeyen bir işletme olmalıdır ve Philadelphia'da yaşayanlara hizmet etmelidir. Uygun adaylar şu hibe verme faktörlerine göre değerlendirilir: Hibe için başvuran, PBF'nin adalete erişim misyonunu geliştirebilir mi? (Başvuran, açlık, ayrımcılık, kötü muamele görme gibi konularla mücadele eden toplum üyelerine ücretsiz yasal temsilcilik sağlayabilir mi? Başvuran yasal süreçlere karşı toplumun ilgisini arttıran hizmetler sunabilir mi?) Başvuran etkili mi? (Olabilecek etkililik ölçütleri: misyonunu gerçekleştirmede izlediği program ve stratejiler, bulunduğu çevrede mükemmel olarak tanınması, yayınlar üretmek, adalete erişim konusunda liderlik rolü oynamak, ilişkili organizasyonlarla hizmetleri koordine etmek), Başvuran iyi yönetiliyor mu? (Başarısını ölçmek için etkili kriterler geliştirmiş mi? Stratejik plana sahip mi? Zamanında ve düzenli olarak IRS 990 formlarını sunmakta mıdır? Güçlü, destekleyici, katılımcı bir yönetime sahip midir? Organize edilmiş ve çeşitlendirilmiş bir gelişim planına sahip midir? Güçlü finansal raporlara sahip midir? Kaliteli çalışanlara sahip midir?).

Hibe başvurusunda bulunanlardan istenen bilgiler: İhtiyaç değerlendirmesi, hizmet edilecek toplum, proje çizelgesi, yıl içi hareket planı, diğer organizasyonlarla işbirliği yapılan projelerin yapısı, gelecek yılda organizasyonun karşılaştacağı yasal, politik, ekonomik zorluklar, organizasyonun kişilere asistanlık sağlamadan önce uygunluklarının belirlenmesi için kullandığı gelir kılavuzu, organizasyonun aldığı ödüller, çalışanların rolleri, altyapıları, son mali dönemde organizasyonun ele aldığı problemler, organizasyonun detaylı bütçesi, son mali döneme ait gelir ve maliyetler, organizasyon hakkındaki son denetim raporu, projenin detaylı bütçesi, önceki dönemde yasal şirketlerden alınan bağışlar, hizmetlerden sağlanan gelirler, devlet kaynaklarından sağlanan gelirler, kurul üyelerinin katkıları (kurul üyelerinin katkıları zorunlu mu, öyleyse kişi başı ödenen miktar), bireylerden sağlanan gelirler, Philadelphia bölgesindeki hukuk firmalarından sağlanan gelirler, genel katkılar/sponsorluklar, özel etkinlikler için satılan biletler, özel vakıflardan sağlanan gelirler, şirket vakıflarından ya da doğrudan şirketlerden sağlanan gelirler, maliyetler

(personel, maaşlar ve vergiler, primler, yönetim ve işletme giderleri, fon toplama maliyetleri) (Url-18).

Yaratıcı ve sonuç odaklı çözümler sunarak şehirde yaşayan yoksul insanların içinden çıkamadıkları döngüleri kırma amacını gerçekleştirmek için Abel Foundation adlı vakfın verdiği hibe tipleri: planlama, başlangıçlar için verilen temel fonlar, örnek programlar ve sermaye projeleri. Vakıf hibe vereceği projeleri şu kriterlere bağlı olarak seçer: İyi açıklanmış bir misyon, ihtiyacın gösterilmesi, açık olarak tanımlanmış amaç ve hedefleri, projenin problemlerin çözümüne yenilikçi yaklaşımlar getirebilme potansiyeli, bir değerlendirme prosesi aracılığıyla ölçülebilir sonuçlar sağlayabilme yeteneği, söz konusu alandaki bilgi tabanının geliştirebilme kapasitesi, yaşam kalitelerini iyileştirebilmeleri amacıyla yararlanıcılar için sağlanan olanakların geliştirilebilmesi, etkin ve etkili hizmet dağıtımı, belirlenen hedefleri gerçekleştirmede kullanılacak içsel kapasite, güçlü finansal dayanıklılık ve başka fon kaynakları bulabilme yeteneği (Url-19).

Silicon Valley Community Foundation, San Mateo ve Santa Clara bölgelerinin karşılaştıkları zorluklarla ilgili olarak yeni hibe verme stratejileri belirlemiştir. Yapılan araştırmalardan sonra beş hibe verme stratejisi seçilmiştir: Ekonomik güvenlik önlemleri, Göçmenlerin entegrasyonu, Eğitim, Bölgesel planlama (kararların kullanımı ve ulaşım planlama) ve güvenlik konularına odaklanan toplumsal olanaklar fonu. Hibe talebinde bulunabilecek organizasyonlar: San Mateo ve Santa Clara bölgelerine hizmet eden organizasyonlar. İki bölge dışında faaliyet gösteren organizasyonlar bu alanda önemli hizmetler sunuyor olmalıdırlar. 501(c)(3) kapsamındaki organizasyonlar. Irk, renk, ulusal köken, vatandaşlık durumu, din, yaş, cinsiyet, medeni durum, cinsel kimlik, engelli olma gibi alanlarda ayırım yapmayan organizasyonlar. Bir organizasyon belirli bir gruba hizmet ediyorsa sosyal yatırım fonu bunu durum bazında değerlendirecektir.

Hibe taleplerine olumlu yanıt verilen projeler: Yapısal olarak işbirlikçi olan ve kar sağlamayan organizasyonlarla kamusal ve özel ortakları bir araya getiren proje önerileri, program hizmetlerinin dağıtım şekillerinde değişiklikler önerenler, ölçülebilir denenmiş modellere sahip olanlar ya da başarılı olduğunda başka durumlarda da uygulanabilir olanlar, kesin, pratik ve etkili olanlar.

Sektördeki bilgi ve eğilimleri göstermeyen, ulaşılması hedeflenen kitlenin açıkça tanımlanmadığı, ilerlemeyi ölçmede benchmarking(kıyaslama) yapılmayan, proje rasyoneli ve yaklaşımının açık olmadığı proje önerileri rekabet etmede zayıf kalmaktadır yani bu projeler vakıf tarafından desteklenmez (Url-20).

New York toplumuna hizmet eden bir sosyal yatırım fonu olan New York Community Trust tarafından dört temel alana fon sağlanır: Çocuklar, gençler, aileler. Toplumsal gelişim ve çevre. Eğitim, sanat. Sağlık, özel ihtiyaçları olan insanlar.

Çocuklar, gençler, aileler alanında hibe verilen kategoriler kız çocukları ve genç kadınlar, açlık ve evsizlik, sosyal hizmetler ve refah, madde bağımlılığı ve gençlerin gelişimidir.

- Kız çocukları ve genç kadınlar kategorisinde özellikle fon sağlanan projeler: Kız çocuklarını ve genç kadınları ekonomik olarak kendilerine yeterli olmaları için hazırlayanlar; Meslek kazanımı için gerekli olan kişisel ve ekonomik desteğin sağlanması (çocuk bakımı, eğitim..); İşyerinde yoksul ve güçsüz kadınların yer alabilmeleri için yenilikçi yollar geliştirmek; Doğrudan hizmetler ve politikalar, savunuculuk çabaları ile genç kadınların ve kız çocuklarının yaşamlarını tehdit eden sağlık problemleri ve sosyal problemlerin etkilerini azaltanlar. Özellikle evsizlik, AIDS, genç yaşlardaki hamilelikler gibi konulara değinen projelere öncelik verilir.
- Açlık ve evsizlik kategorisinde hibeler şu projelere verilir: Açlık ve evsizlik konusunda toplumsal bilinci arttırmak, fon desteklerini ve hizmetleri iyileştirmek amacıyla ihtiyaç değerlendirmeleri, stratejik analizler ve savunuculuk faaliyetleri yapanlar; Evleri olmayan insanları eğitim, istihdam, staj programları ve benzer hizmetler aracılığıyla ekonomik yeterlilik kazanmaları için hazırlayanlar; Daha önce evsiz olup yerleşik hale getirilmiş olan ailelerinin çevrelerine uyum sağlamaları için toplumsal organizasyonların kapasitelerini arttıranlar.
- Sosyal hizmetler ve refah kategorisinde özellikle desteklenen çabalar: İstihdam programlarına sahip sosyal hizmet şirketlerini bir araya getiren ve yoksul insanların meslek edinmeleri için gerekli desteği sağlayanlar; Savunuculuk ve hizmetler aracılığıyla çocukların yaşam koşullarını güvence altına alanlar; Politika ve program değişikliklerinin yoksul çocuklar, aileler ve topluluklar üzerindeki etkilerini ve bunların sosyal çalışma alanlarındaki göstergelerini

izleyen ve belgelendirenler; Kaliteli hizmetler sunabilmeleri için sosyal hizmet şirketlerinin kapasitelerini güçlendirme çabaları. Öncelik verilen projeler: Belirli bir zaman aralığında başarılı olabilmek ve sonuçlara ulaşabilmek için spesifik planlara sahip olanlar; En çok ihtiyacı olan çevrelere hizmet edenler; Kapsamlı planlama yapılarının yer aldığı çok disiplinli, işbirlikçi yaklaşımları kullananlar.

- Madde bağımlılığı kategorisinde hibe verilen projeler: İlaç tedavisini akıl sağlığı, çocuk sağlığı gibi farklı sistemler üzerinde koordine bir şekilde gerçekleştirenler; Orta düzeyli ilaç tedavisi programlarının kapasitelerini geliştirerek iyileştirme yöntemlerini genişletenler; Var olan hizmetleri güçlendiren ve tedavi görmeyen insanların uyum sağlamaları için yeni kapasite yaratanlar; Yetişkinler arasına madde kullanımını önleyen ya da azaltan stratejilere yer verenler.
- Gençlerin gelişimi kategorisinde hibe verilen projeler: 13-18 yaş arası, liderlik rollerine, kariyer olanaklarına ve uzun dönemli kişisel yeterliliğe erişimleri en zor olan gençlere yardımcı olanlar (Bu gençler: gençlik mahkemelerinde yargılanan gençler, göçmen gençler, evlatlık olanlar); Program kapasitesi oluşturup çıktılarını takip eden gençlik organizasyonlarına yardım amacıyla teknik asistanlık sağlayanlar.

Toplumsal Gelişim ve Çevre alanında hibe verilen kategoriler yurttaşlık sorunları, toplumsal gelişim, doğal kaynakların korunması ve çevredir:

- Yurttaşlık sorunları kategorisinde hibeler şu amaçlarla verilir: Seçim yönetimi reformunu ve oylama altyapısını destekleyen, daha önceden oy kullanmamış olan gruplar için oylama engellerini kaldıran, seçilen ve aday olan görevliler hakkında partizan olmayan bilgileri sınıflandıran projeler aracılığıyla oy kullanımını özendirme; Etkili yönetim için gerekli olan bilgi ve yeteneğe sahip vatandaşlar ve savunucular sağlayan, kar amacı gütmeyen vatandaş gruplarını güçlendiren projeler aracılığıyla yerel yönetimleri ve devlet yönetimini daha sorumlu hale getirmek; Mülteciler ve onların çocukları arasında iyi vatandaşlık kavramını teşvik eden, çocuklar ve gençler için vatandaşlık eğitimi olanaklarını zenginleştiren, düşük oranda vatandaş katılımına sahip çevre ve oluşumları hedefleyen projeler aracılığıyla çocuklar için vatandaşlık eğitimi ve yeni vatandaşlar için vatandaşlık bilincini geliştirmek.

- Toplumsal gelişim kategorisinde hibe verilen projeler: Düşük gelirli çevrelerde maliyeti karşılanabilir barınma olanakları sunanlar; yenilikçi toplumsal gelişim araçları ve sermaye kaynakları geliştirenler; toplumsal gelişim organizasyonlarının fonksiyonlarını etkili olarak gerçekleştirebilmeleri için kapasitelerini geliştirenler; yoksul topluluklar için toplumsal ve ekonomik gelişim politikalarının etkilerini izleyen ve belgelendirenler
- Doğal kaynakların korunması ve çevre kategorisinde New York City programı dört kentsel çevre konusuna odaklanmaktadır: Atıkların azaltılması ve katı atık tesislerinin adil dağıtımı ile ilgili araştırmalar, savunuculuklar, tüketici eğitimleri aracılığıyla daha etkili ve sürdürülebilir katı atık yönetiminin sağlanması; Yerel planlama ve yeşillendirme aktivitelerinin desteklenmesi, savunuculuk, seçim bölgesi yaratma aracılığıyla açık alanların ve parkların çoğaltılması; Teknik asistanlık, savunuculuk, toplumsal gelişim ve çevre grupları arasındaki ortaklıklar aracılığıyla su kenarlarını ve kahverengi alanları tarıma elverişli hale getirmek; Havayı kirleten maddelerin ve çevresel toksinlerin daha az zararlı yakıt ve motorlar aracılığıyla azaltılması, çevreyi kirleten tesislerin yoğunluğunun azaltılması. Vakıf çevresel konuları destekleyen The Henry Phillip Kraft Family Memorial Fund'a sahiptir. Bu fondan verilen hibelerin amaçladıkları: Sera gazı yayılımlarının azaltılması ile iklim değişiminin minimize edilmesi; alternatif enerji kaynaklarının geliştirilmesi ve korunması, kamu eğitimi; Özellikle New York'ta metropol bölgelerde okyanus, kıyı, sulak alan habitatlarının korunması ile biyolojik çeşitliliğin korunması, zarar verici tarımsal ve endüstriyel çalışmalarla mücadele etmek, halkı eğitmek; İçme suyu kalitesini koruyarak insan sağlığı için tehlikeli olan toksinlerin elimine edilmesi ve azaltılması, hijyenik üretim uygulamalarının, önleyici ilkelerin benimsenmesi; Uluslar arası alanda yalnızca biyolojik çeşitliliği sağlamak amacıyla devletin, kar sağlamayan işletmelerin kapasitelerini geliştiren, çevresel sağlığı iyileştiren, dünya üzerindeki sera gazını azaltan yerel organizasyonlar desteklenmektedir. New York metropol alanındaki amaçlar ise habitatın yeniden oluşturulması ve korunması, daha sürdürülebilir bir ulaşım sisteminin kurulması, açık alanların ve içme suyu kaynaklarının korunması, tarıma uygun alanların geliştirilmesidir.

Eğitim, Sanat, İnsan hakları alanında hibeler, sanat ve kültür, eğitim, tarihi koruma, insan hakları kategorilerinde verilir:

- Sanat ve kültür kategorisinde gerçekleştirilen programların amacı: Sanatta çeşitliliği arttırmak, sanatçılara ve sanatseverlere erişimin kolaylaştırılması; Topluluklara hizmet eden sanatsal grupların yönetimini güçlendirmek; Yetenekli, genç, azınlıkta olan, dezavantajlı durumdaki sanatçıları geliştirmek, okullarda sanat eğitimi vermek; Sanat savunuculuğunu güçlendirmek. Tüm disiplinlerdeki kaliteli sanat programları desteklenir. Hibe verilen projeler: Sanat organizasyonlarının daha fazla izleyici çekmelerine yardım eden ve farklı altyapılara sahip sanatçılar için olanaklar sağlayanlar (Küçük ve orta ölçekli sanat gruplarının kapasitelerini geliştirmek. Etnik gruplara öncelik vermek.); Manhattan dışında çalışan, sanatsal açıdan yetersiz programlara sahip olan okulların eğitim programlarına sanatın eklenmesi için çalışan kültürel gruplara yardım etmek (Profesyonel gelişim ve değerlendirmeyi içeren programlara öncelik verilir.); Kritik fon sağlama ve politika konularında sanat savunuculuğunu geliştirmek.
- Eğitim kategorisinde hibelerin verildiği projeler: Eğitim kalitesini sistematik olarak etkileyen yeterli ölçekte eğitim reformları gerçekleştirenler; Kamusal eğitimin etkililiğinin, etkinliğinin, eşitliğinin iyileştirilmesini savunanlar ve hareket tabanlı araştırmalar yapanlar; Vatandaş gruplarının, özellikle anne babaların okullarla birlikte çalışmalarını sağlayanlar ve kamu eğitiminin tüm hissedarları arasında etkili işbirlikleri yaratanlar.
- Tarihi koruma kategorisinde şu programlar desteklenir: Azınlık, etnik, toplumsal gruplar ile koruma organizasyonları arasında işbirliğinin güçlendirilmesi; Sosyal, kültürel ve kentsel amaçlar için tarihi binaların kullanılması; Sermaye, bakım ve onarım için alternatif finansal destek kaynaklarını geliştiren gruplara yardım etmek. Örneğin, devlet fonları ve vergi avantajlarından yararlanabilmek için tarihi alan tasarımları bulmak, sermaye hibeleri için gerekli olan araştırmalar yapmak, özel bağışları arttırmak ve gelir elde etmek için sermaye kampanyaları ve stratejileri planlamak, kar amaçlı girişimlerle ortak projeler yürütmek, tarihin korunması için devlet desteğinin artırılmasına çalışmak.
- İnsan hakları kategorisinde hibelerin verildiği projeler: Özellikle genç insanlar arasında, ırklar arası ve gruplar arası çatışmalarla uğraşanlar; azınlıkların ve vatandaşlık hakları ellerinden alınan grupların sivil haklarını koruyanlar;

yoksullar için sivil yasal servisleri genişletmek ve adli reform projelerini desteklemek.

Sağlık, özel ihtiyaçları olan İnsanlar alanında hibe verilen kategoriler AIDS/HIV, biyomedikal araştırmalar, görme bozuklukları, engelli çocuklar ve gençler, yaşlılardır:

- AIDS/HIV kategorisinde sınırlı sayıdaki projelere hibe verilmektedir: AIDS ve HIV enfeksiyonu ile ilgili toplumsal bilinci arttırmak; Hizmet dağıtımını ve fonları geliştirmek; Hizmet veren kurumlar arasındaki koordinasyonu arttırmak
- Biyomedikal araştırma kategorisinde üç alandaki biyomedikal araştırma projelerine hibe verilir: Kanser; Kan hastalıkları; Tüberküloz
- Körlük ve görme bozuklukları kategorisinde hibe verilen projeler: Yaşlı, azınlıkta olan, birden fazla görme bozukluğu olan, okuldan iş hayatına geçiş yapma aşamasında olan genç insanlar gibi görme bozuklukları olan insanlara sağlanan hizmetleri iyileştirenler; Görme engelli insanların toplumsal aktivitelerde daha fazla yer almalarını sağlayanlar; Görme problemleri olan insanlara erken tanı konmasını sağlayan programları arttıranlar; Bu kişilerin kendileri ile ilgili olan programların planlanması konusunda yetki verilmesini ve onların liderlik yeteneklerinin geliştirilmesini sağlayanlar; Körlüğün tedavisi ve önlenmesi konusundaki araştırmaları destekleyenler. Bunlar klinik, epidemiyolojik ve uygulamalı çalışmaları kapsamaktadır.
- Engelli çocuklar ve gençler kategorisinde hibe verilen projeler: Bağımsız yaşamı, toplumsal hayata katılımı, geliştirilmiş kişisel imajı destekleyen projeler; Rahatsızlığın erken teşhisi, tedavisi ve erken yaşta eğitime başlamayı özendiren projeler; Çocuklar ve aileleri için kapsamlı tedavi, planlama ve sevk etme programları sağlayan projeler.

Bunların dışında yaşlılarla ilgili projelere hibe verilir (Url-12).

Pendulum Project 2001 yılında, Boston'daki bir grup kadın tarafından kurulan 501(c)3 kapsamındaki kar amacı gütmeyen bir kuruluştur. HIV/AIDS'ten etkilenen aile ve çocuklara destek sağlamak amacıyla doğrudan Malawi'deki halk örgütlerine göndermek üzere fon toplamaktadır. Fon aktarılacak alanların seçiminde kuruluşun öncelik verdikleri: Toplum içindeki kaynakları arttıran programlar; En fazla ihtiyaç

duyulan alanlarda hizmet eden programlar; Etkili toplumsal katılım ve seferberlik gösterebilen organizasyonlar; Çocuklara karar verme, savunuculuk ve liderlik süreçlerinde aktif rol vererek onları yetkilendiren programlar; HIV/AIDS'ten etkilenen çocukların durumları için yaratıcı çözümler öneren programlar; Çocukların büyümesi ve gelişimi için destekleyici bir ortam yaratan ve geliştiren projeler; Çocukların ihtiyaçlarına toplumsal olarak yaklaşan temel ve orta eğitimi destekleyenler; Mesleki eğitim ve yetenek gelişimi; Yetim çocuklar için gelir üreten aktiviteler; Sosyal ve davranışsal değişikliğe katkıda bulunanlar; Psikolojik desteğe odaklanan danışmanlıklar, eğlence aktiviteleri, programlar; HIV'den etkilenen çocukların ilaçla ya da farklı yollarla tedavileri.

Kuruluşun fon sağlamadığı alanlar: Bireyler, burslar, sermaye maliyetleri, yasaları ya da seçimleri etkilemek amacıyla çalışan program ve organizasyonlar, ırk, din, cinsiyet ya da ulusal kimliğe bağlı olarak katılımı kısıtlayan programlar, akademik ya da medikal araştırmalar, sermaye fonları, Amerikan tabanlı organizasyonlar

Hibe talebinde bulunan organizasyonla ilgili değerlendirilen konular: Organizasyon ne zaman ve niçin kuruldu? Hangi bölgelerde faaliyet gösterir? Organizasyon nasıl işler? (Yönetim, çalışanlar, toplumsal katılım) Organizasyonun liderlik ettiği çalışmaların listesi? Şu ana kadar organizasyonun temel odak noktası ve aktiviteleri neler olmuştur? Organizasyonun birlikte çalıştığı diğer organizasyonlar nelerdir? Organizasyonun fon kaynaklarının listesi (diğer kar amacı gütmeyen kuruluşlar, devlet, yerel destek..) Organizasyonun hizmet ettiği çocuklar HIV/AIDS'ten nasıl ve ne oranda etkilenmiştir? Organizasyonun bulunduğu bölgede kaç çocuk HIV/AIDS nedeniyle terk edilmiştir? Organizasyonun içinde bulunduğu toplumda güçsüz ya da terk edilmiş bir çocuk olmak nasıl bir durumdur? Çocuğun yaşına, cinsiyetine ya da HIV durumuna göre farklılıklar görülmekte midir? Toplumda çocuklarla ilişkili olarak en fazla ihtiyacın olduğu alanlar nelerdir? Organizasyon ve diğerleri tarafından bu ihtiyaçlar nasıl giderilmektedir? Organizasyon hizmetlere en fazla ihtiyacı olan çocukları nasıl belirler? Fon talebinde bulunulan proje ya da programla ilgili olarak önerilen aktivite ve hedefler nelerdir? Program nasıl uygulanacaktır? Liderlik ve personel desteğini kim sağlayacak? Kaç çocuğa hizmet edilecek? Organizasyon programın hedeflerinin karşılanıp karşılanmadığını nasıl belirleyecek? Organizasyonda ve programın yönetiminde gençler nasıl yer alır? Önerilen aktiviteler için zaman çizelgesi nedir? Önerilen aktivitelerin her birinin maliyeti ve

vakıftan talep edilen miktar? Önceki yılın bütçesi ve fon kaynakları nelerdi? (Bağışların miktarları, bağışçıların isimleri, alınan aynı yardımlar) Gelecek yılın bütçesi ve beklenen fon kaynakları neler olacak? Referanslar (yerel ve uluslar arası organizasyon) (Url-21).

Turkish Philanthropic Fund bağışçılara Amerika ve Türkiye'deki toplumsal ihtiyaçları karşılama konusundaki filantropi hedeflerini gerçekleştirmeleri için yardımcı olan bir kuruluştur. TPF Türk-Amerikan toplumunda filantropiyi geliştirmeyi amaçlayan ve sosyal yatırım fonu modelini kullanan Amerika'daki ilk Türk-Amerikan topluluğudur. Tüm bireylerin içinde buldukları topluma az ya da çok katkı sağlamalarına izin veren bir yapıya sahiptir. Toplumda Türkiye'deki şeffaf sivil toplum örgütlerine katkı sağlama konusunda büyük bir ilgi vardır. TPF, Türkiye'deki organizasyonlara yapılan bağışlar için sadece vergi indirimli bir araç sunmakla kalmaz, Türk toplumuna Amerika'daki etkin organizasyonları da tanıtır. TPF bağışçı merkezli bir organizasyondur ve bağışçıların TPF'ye bağış yapmaktan çok TPF aracılığıyla bağış yaptıklarını düşünür. Bu nedenle hibelerin tamamı bağışçıların ilgilendikleri alanlara yanıt verecek şekilde kullanılmaktadır. Bağışçılar belirli bir alana bağış yapma ve fonlarının istenen amaçlar için kullanılıp kullanılmadığını araştırma şansına sahiptirler.

TPF'de hibe verme komitesinin desteklediği projelerin sahip oldukları özellikler: Varolan sınırlarının dışına çıkabilme potansiyeline sahip olmaları; Çeşitli fon kaynaklarına sahip olmaları ve TPF'nin sağlayacağı fon desteğini başka fonlar bulmada bir kaldıraç olarak kullanmaları; Finansal olarak güvenilir ve hesap verebilir olmaları; Toplum merkezli olmaları; Sosyal problemler üzerinde uzun süreli değişiklikler yaratabilmeleri; İnsanları yetkilendirmeleri.

TPF bağışçılara, bağışçılar tarafından belirlenen onaylı organizasyonlara rekabetçi olmayan hibeler verilmesini sağlayan şartlı fonlar gibi tamamlayıcı fonlar aracılığıyla teklifler sunabilecek esnekliğe sahiptir. Aynı zamanda TPF kısıtlanmamış herhangi bir fonu en etkin şekilde yeniden hibe verme ve bağışçıların etkili ve stratejik filantropi konusunda eğitime sorumluluğuna sahiptir. Rekabetçi hibeler Türkiye'de kar sağlamayan işletme sektörünün büyümesi açısından önemlidir. Bu nedenle TPF'nin hibe verme felsefesi, organizasyonun vizyonunu ve değerlerini yansıtır.

Hibe verilecek alanın seçiminde dikkate alınan kriterler aşağıda yer almaktadır:

- Ölçülebilir çıktılar aracılığıyla etkililik gösterme: Toplumda büyük çaplı ve uzun dönemli olumlu etkiler yaratma çabası içinde olan TPF, objektif ve ölçülebilir çıktılar aracılığıyla hibe alanların etkililiklerini değerlendirmek istemektedir. Bu yaklaşım, TPF'nin en etkili programları desteklemesini sağlamasının yanı sıra potansiyel hibe alanların kendi çıktılarını ölçmelerini ve analiz etmelerini de sağlar. Bu program yönetimi için önemli bir iç araçtır. Ayrıca her konu ile ilişkili olan çıktı metriklerini belirlemek için yerel uzmanlarla daha fazla çalışmak gerekir. Örneğin mesleki eğitim programları için TPF, hibe alanlardan programı tamamlayan (mezuniyet oranı), eğitimden sonra iş bulan (istihdam oranı), ve belirli bir süre boyunca buldukları konumlarda mesleklerini sürdürebilen (işteki konumunu koruma oranı) öğrencilerin yüzdesini takip etmelerini ve raporlamalarını isteyebilir. Ayrıca gelir artışı gibi, programın katılımcılara getirdiği pozitif değişiklikler de görülmek istenebilir.
- Maksimum etkiye sahip başarılı modellerin ölçeklendirilebilmesi ve tekrarlanabilirliği: TPF var olan sınırlarını aşma potansiyeline sahip programları olan organizasyonları desteklemek ister. Başarılı oldukları kanıtlandıktan sonra, programlar diğer insanlara hizmet etmek için ölçeklendirilebilme ya da ülkenin farklı bölgelerindeki organizasyonlar tarafından tekrarlanabilme potansiyeline sahip olmalıdır.
- Maliyet etkililiği, finansal şeffaflık ve hesap verebilirlik: Organizasyonları seçerken dikkat edilen önemli kriterler onların finansal güvenilirlikleri ve hesap verebilirlikleri olacaktır. Denetlenen finansal tablolar ve proje bütçeleri gelecekte hibe alacak olanlar tarafından yapılan başvuruların büyük bir kısmını oluşturacaktır. Çeşitli programları karşılaştırırken ve değerlendirirken, 'program katılımcısı başına maliyet', önemli bir ölçüt olacaktır. Organizasyonların uymak zorunda oldukları tek bir maliyet figürü olmasa da, hizmet edilen popülasyonlar, bölgeler ve program elemanlarının benzer olduğu durumlarda, düşük maliyetli programlar tercih edilecektir.
- Olumsuz sonuçlara odaklanmak yerine sistemde değişim yaratma potansiyeline sahip olma: TPF, kısa dönemli konulara odaklanmak yerine sosyal problemler üzerinde uzun dönemli değişiklikler yaratan proje ve organizasyonları desteklemek ister. TPF'ye başvuru süreçlerinin bir parçası olarak potansiyel hibe

alanlar, uygulayacakları programlara duyulan gereksinimi, konuları nasıl ele alacaklarını ve uzun dönemli 'değişim teori'lerini açıklamak zorundadırlar.

- Sürdürülebilirlik ve itici güç: TPF, çeşitli fon kaynaklarına sahip olan ve sadece TPF'den alacağı hibelere güvenmeyen, TPF'nin hibelerini daha çok farklı fonlar bulmada bir kaldıraç olarak kullanan programlara fon sağlamayı tercih eder. TPF desteği ortadan kalktıktan sonra program, devlet desteği ile ya da toplumsal/özel desteklerle, kendisini devam ettirebilmeli, sürdürülebilir olmalıdır.
- Boşlukları kapatma: TPF, toplumun öncelikli ihtiyaçları ve devlet ya da sivil toplum organizasyonları tarafından sağlanan fon ve hizmetler arasındaki açıklar gördüğü alanlara fonlarını aktarır.
- Katılımcılık ve kapsayıcılık: TPF toplumsal odaklı olan program ve organizasyonlara fonlarını aktarır. Örneğin ihtiyaçların değerlendirilmesi, önceliklerin belirlenmesi, önlem planlarının tasarımı, programın uygulanması ve etkisinin değerlendirilmesi sürecine toplum da dahil edilmelidir.

Hibe verme sürecinde değerlendirilen genel kriterler kısaca şöyledir: Etki (Proje problemler üzerinde uzun dönemli değişiklikler yaratabiliyor mu?), Birlik(Proje toplumsal odaklı mı?), Güçlendirme (Proje insanları güçlendiriyor mu?), Ölçeklendirilebilirlik ve Tekrarlanabilirlik(Proje kendi sınırlarını aşma potansiyeline sahip mi?), Sürdürülebilirlik(Organizasyon vakfın desteğini başka fonlar bulmada kaldıraç olarak kullanabilme yeteneğine ya da başka fon kaynaklarına sahip mi?), Hesap verebilirlik(Organizasyon finansal olarak güvenilir ve hesap verebilir mi?)

TPF Amerika dışından yapılan hibe başvurularını değerlendirirken şu konuları incelemektedir: İçinde bulunulan yılda organizasyonun toplam bütçesi; Organizasyonun hükümet tarafından resmi olarak kar sağlamayan işletme şeklinde tanımlanması.; Organizasyonun gelir ya da varlıklarının yardım amaçlı olarak desteklenen yararlanıcılar dışında özel kişilere ya da kar amaçlı şirketlere dağıtılıp dağıtılmaması; Herhangi bir birey ya da kar amaçlı işletme organizasyonun varlık ve gelirlerinin bir kısmına sahip mi?; Vakfın fonksiyonlarının sona ermesi durumunda varlıklarına ne olacak?; Organizasyon başka organizasyonlar tarafından kontrol ediliyor mu?; Organizasyonun temel amacı; Odaklanılan problemler; Proje ve programların hedef ve amaçları; Hizmet edilecek popülasyon Ulaşılacak istenen çıktılar; Organizasyonun geçmişi, misyon ve hedefleri; Hizmet edilen popülasyon ve

odaklanılan konulara olan ihtiyaç; Mevcut programlar ve geçmişteki başarılar; Sektörde problemi çözmek üzere kullanılan yaklaşım ve organizasyonun bu alanda kullandığı yaklaşımın sektördekilere farkı; Geçmişte bir problemi çözmek konusunda olumsuz sonuçlanan çabalar; Ücretli tam zamanlı çalışan sayısı; Ücretli yarı zamanlı çalışan sayısı; Gönüllü sayısı; Sorumlulukların dağılımı; Proje ve programların değerlendirilmesi ve takibi için kullanılan prosedür ya da sistemler; Organizasyonun özel sektör, kamu sektörü, üçüncü sektörde yer alan diğer organizasyonlarla olan resmi ve gayri resmi ortaklıkları; Üzerinde çalışılan projeler; Her bir projenin amacı, hedef kitlesi, beklediği çıktı, uygulama için gerekli olan süre, amaçlar doğrultusunda ilerlemenin ölçülebilmesi için gerekli metodlar, ortaklar, toplam bütçe (Maliyetler, hesaplama yöntemi, ortaklardan alınan fonlar, aynı yardımlar); Son mali döneme ait gelir tablosu ve bilanço. Tablolar güncel maliyetleri ve son mali dönem içinde alınan fonları yansıtmalıdır; Son mali dönemde, fon toplama, programlar ve yönetim için ayrılan maliyet yüzdeleri; Son mali dönemde çeşitli kaynaklar yoluyla sağlanan gelir yüzdeleri (vakıflar, tüzel kuruluşlar, fon toplama aktiviteleri, bireyler, bağışlarla oluşturulan sermaye); İçinde bulunulan mali dönem için işletme maliyeti ve gelir bütçesi; İçinde bulunulan ve son mali dönemde, miktarlarıyla birlikte alınan vakıf ve şirket hibeleri ve diğer hibe türlerinin listesi; Son mali dönemde organizasyona bağışta bulunan bağışçıların listesi (Halktan çok sayıda küçük bağışlar toplanıyorsa sadece 5000YTL üzerinde katkı sağlayanlar yer almalıdır); İçinde bulunulan yıl için vakıflara, şirketlere ve diğer destek kaynaklarına yapılmış ve henüz yanıt alınmamış olan talepler; Kurul yöneticileri ve bunların profesyonel özellikleri; Son 12 ay içinde yapılan kurul toplantıları ve bu toplantılara katılan kurul üyeleri sayıları; Yıllık finansal katkı sağlayan kurul üyeleri ve son mali dönemde bunların sağladıkları katkı miktarı; Çalışanların biyografileri.

Turkish Philanthropic Fund'un seçim süreci, ülkenin tüm bölgesindeki kar amacı gütmeyen organizasyonlara açıktır. 2008'de TPF, Türkiye'de desteğe ihtiyacı olan 4 alan belirlemiştir:

- Eğitim: Projenin gençlerin akademik yeteneklerini geliştirmesi, onları çalışma hayatına hazırlaması, kişisel yeterlilik kazandırması, riski yüksek davranışlardan kaçınmalarına yardımcı olması önemli kriterlerdir.
- Çevresel sürdürülebilirlik: Projenin yerel toplumu çevreyi koruma ve iyileştirme, sürdürülebilir gelişmeyi teşvik etme gibi alanlarda güçlendirmesi.

- Kadınların güçlendirilmesi: Desteklenecek olan kar sağlamayan organizasyon, yerel ve demokratik yapıların, kadınların liderliği, vatandaş katılımı için gerekli olan kaynaklara, bilgiye ve karar verme otoritelerine erişimlerinin sağlanması gibi konuları kapsamasını garanti altına almalıdır.
- Sanat ve kültür: Proje kültürel çeşitliliğin artırılması yolu ile toplumsal refah gelişimini desteklemelidir.

Bu ihtiyaçlar doğrultusunda TPF şu anda Türkiye’de çalışan Türk Kadınlar Birliği Trabzon Şubesi’ni finansal olarak desteklemektedir. ‘Kaşık Tutan Elden Para Tutan Ele’ adlı projenin amacı kadınların iş hayatındaki rolünü güçlendirmek ve onların topluma katkıda bulunmalarını ve kendi ihtiyaçlarını karşılamalarını sağlayarak finansal açıdan dirençli hale getirmektir. Trabzon’daki kadınlar yemek yapma konusunda çok yeteneklidirler, ancak bundan yararlanmak için gerekli olan eğitim, kredi ve araçlara sahip değildirler. Ekim 2008 ve Nisan 2009 tarihleri arasında verilecek hibe süresi boyunca, 20 kadın Teknik Eğitim Enstitüsü ve Meslek Lisesi tarafından eğitilecek, Girişimcilik, Yasal Haklar, İletişim Yetenekleri, Sağlıklı Beslenme Alışkanlıkları, Takım Ruhu, Sağlık konusunda seminerler verilecek, sektörde pratik eğitim verilecek, eğitim alanların en az %50’si için kendi ilerini kurabilmeleri amacıyla sermaye ya da iş sağlanacaktır (Url-8).

Başka bir vakıf kendi rolünün toplumda değişiklik yaratmak isteyen toplumsal organizasyonları desteklemek olduğunun farkına varmıştır. Bunu yapmak toplulukların kendi geleceklerini kendilerinin belirlemelerinin temel alan toplumsal gelişim yaklaşımını gerektirir.

Bunu başarmak için hizmet dağıtımı, kamu eğitimi, savunuculuk, işbirliği yaparak çalışma gibi stratejilerin bir kombinasyonu gerekmektedir. Bu nedenle bu elemanları birleştiren proje ve programlara öncelik verilmektedir. Bu vakfın destekleyeceği proje ya da kurumları seçerken dikkate aldığı kriterler: Proje ya da programın vakfın amacına uygunluk düzeyi, organizasyonun proje ya da program için etkili olarak kullanabileceği iç kaynaklarının yeterliliği ve sonuçların etkililik düzeyi, vakfın devamlı fon beklentisine karşı hazırlıklı olması, organizasyon amacının açıklığı ve proje ya da programın genel stratejisi ile olan ilişkisini ifade edebilme düzeyi, organizasyonun diğer organizasyonlarla işbirliği içinde çalışabilmesi, projeden yararlanacak insanların sayısı (Daha çok sayıda insana yarar sağlayacak olan

başvurulara öncelik verilir. Vakıf bu kriterin kırsal ve küçük toplulukları dezavantajlı duruma düşürmediğinden emin olmalı, bu kriteri dezavantajlarının boyutu ile ilişkili olarak değerlendirmelidir), toplumun yarar sağlayacağı süre (Başvurularda topluma uzun süreli yararlar sağlayan projelere öncelik verilir. Bunlar özellikle uzun dönemli sistemsel sosyal değişimlere ağırlık vererek sürekli yararlar sağlayan proje ve programlardır.), organizasyonun diğer kaynaklardan fon bulabilme yeteneği (Organizasyon içsel fon geliştirme, diğer fon sağlayıcılara başvurma gibi farklı fon yaratma kaynaklarından yararlanıyorsa vakıf bu durumu karar aşamasında göz önünde bulundurur. Devlet fonlarının proje kategorisi için uygun olduğu ancak reddedildiği durumlarda, vakıf da fon talebini reddedecektir. Okul binaları gibi.), yararlanıcıların dezavantajlı gruplar sınıfında yer alma derecesi (Dezavantajlı gruplara daha yüksek öncelik verilir. Vakıf kaynaklara ve olanaklara erişimin yetersizliğini dikkate alır. Erişim eksikliği kaynakların ve olanakların yetersizliğinden ya da bu kaynak ve olanaklara ulaşmak için gerekli bilgi ve güç eksikliğinden kaynaklanır.), organizasyonun deneyimli olması.

3.4.5 Vakıflar tarafından hibe vermeden yapılan yardım aktiviteleri

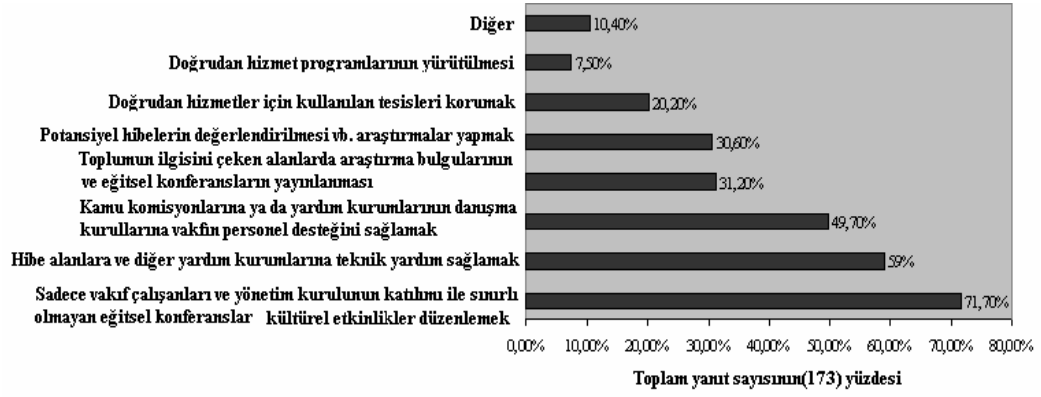
Foundation Center tarafından 2007'de yayınlanan rapora göre aile vakıfları ve bağımsız vakıfların dörtte biri doğrudan yardım programları ve aktivitelerine sahiptirler. Büyük vakıflar daha fazla doğrudan yardım aktivitesine yer verirler. Vakıflar üç çeşit aktivitede yer alırlar: Teknik asistanlık sağlamak, konferanslar düzenlemek, diğer yardım kurumlarının danışman yöneticileri için destekleyici personel hizmetleri sağlamak. Vakıflar direkt yardım programlarını, organizasyonel etkinliği arttırmak, hibelerden yararlananlar arasında bilgi paylaşımını destekleyerek hibe verenler arasındaki işbirliğini arttırmak, belirli alanlardaki bilgileri geliştirmek için oluştururlar.

The Internal Revenue Service, özel vakıflara ait direkt yardım aktivitesi türlerinin detaylı bir listesini vermektedir. Bu aktiviteler 7 kategoriye ayrılır: Sadece vakfın personeli ve yönetim kurulu ile sınırlı olmayan eğitsel konferanslar düzenlemek; Diğer yardım kuruluşlarına ve hibe alanlara teknik yardım ya da eğitim sunmak; Diğer yardım kurumları ve kamu kurumlarının danışma kurullarına vakıf personelinin desteğini sağlamak; Potansiyel hibelerin değerlendirilmesi ile ilgili araştırma yapmak; Araştırma bulguları, eğitim ve konferanslarla ilgili raporları

yayınlayarak kamunun ilgisine sunmak; Direkt hizmetler için gerekli araçları korumak; Direkt hizmet programları yürütmek

Bazı vakıflar, hibe verdikleri kişilere daha büyük etki sağlamak amacıyla teknik yardım sağlarlar, bazıları ise kamu politikalarına bilgi sunmak amacıyla kapsamlı araştırma programları yürütürler. Bağımsız vakıflar ve aile vakıflarında vakıf ne kadar büyükse, hibe vermeye ek olarak oluşturulan yardım aktiviteleri de o kadar fazla olur.. Burada yapılan araştırmada sosyal yatırım fonlarının %61'inin (bağımsız vakıflar ve aile vakıflarına göre (%25) daha fazla) doğrudan yardım aktivitelerinde yer aldıkları görülmektedir. Şirket vakıfları ise bu aktivitelerde yeterli miktarda yer almamaktadırlar.

Vakıflar hibe vermedikleri üç tip yardım aktivitesinde yer alırlar: geniş bir dinleyici kitlesine hizmet eden konferanslar ve buluşmalar düzenlemek (bağımsız vakıflar ve aile vakıflarının %72'si), hibe alanlara teknik yardım ya da eğitim sağlamak(%59), diğer yardım kurumlarının ya da kamu kurumlarının danışman yöneticilerine vakıf personelinin hizmet desteğini sunmak (%50). Ek olarak bağımsız vakıflar ve aile vakıflarının üçte biri (%31), hibelerin değerlendirilmesi ya da yayınlanması ve yaygın olarak ilgi gören raporların halka sunulması gibi araştırma aktiviteleri gerçekleştirmektedir. Bir vakfın büyüklüğü ile yer aldığı doğrudan yardım aktivitelerinin çeşitliliği arasında güçlü bir korelasyon vardır. Bağımsız doğrudan yardım aktivitesi kategorilerinde, büyük vakıflar (yıllık bağışları on milyon dolar ve üzeri olanlar), küçük vakıflara (yıllık bağışları bir milyon doların altında olanlar) göre %15 ve%25 arasında daha fazla yardım aktivitesinde bulunmaktadır. Örneğin bağımsız vakıflar ve aile vakıfları arasında en büyük bağış kategorisinde, eğitim konferansları ve benzeri buluşmalar düzenleme oranı %75 iken en düşük bağış kategorisinde yer alan vakıflarda bu oran %53'tir.



Şekil 3.19 : Bağımsız vakıfların yer aldıkları doğrudan yardım aktiviteleri (Renz ve Elias, 2007)

Misyon tanımlamalarında ve raporlarda vakıflar temel olarak, kötü durumdaki gençlerin eğitim fırsatlarının artırılması, toplumun pozitif yönde değişmesi gibi hibe verme programları ile ilgili amaçlarına yoğunlaşmaktadırlar. Hibe alanların altyapılarını güçlendiren ve hibe vermeden yapılan doğrudan yardım aktivitelerine ise çok az yer verilmektedir. Vakıflar birçok nedenden dolayı bu yardım aktivitelerinde yer alırlar. Bunu genellikle organizasyonel ve diğer alanlarda etkinliğin artırılması için yaparlar. Bu aktivitelerin başında hibe alanlar arasında kapasite oluşturma (%77) gelir. Kapasite oluşturmadan sonra araştırmaya katılanların yarısından fazlası dört ek amaç belirtmişlerdir. Hibe alanları bilgi ve uzmanlıklarını paylaşmaları konusunda teşvik etmek (%69), birbiriyle ilişkili ilgi alanlarına sahip hibe verenler arasında işbirliğini arttırmak (%59), belirli bir uygulama alanındaki bilgiyi geliştirmek (%57), filantropi alanının etkinliğini iyileştirmek (%55). Kamu politikaları ile ilgili birimleri bilgilendirmek ya da politik konularda diyalogu arttırmak vakıfların %40'ı tarafından söylenen bir nedendi. Vakıf büyüdükçe, aktivitelere katılım için belirtilen nedenlerdeki çeşitlilik artmaktaydı. Son yıllarda genç vakıflarda doğrudan yardım aktivitelerindeki artış diğerlerine göre daha fazladır. Bu farklılık, genç vakıfların kaynaklarının daha hızlı büyümesi ve bunun da organizasyonların operasyonel stratejilerinin gelişmesini sağlaması ile açıklanabilir. Ayrıca daha eski vakıflar yakın zamanda varlıklarında önemli kayıplar yaşamışlardır. Fon sağlayıcıların birçoğunun bu yardım aktivitelerinde büyük artışlar olduğunu ya da bir değişim olmadığını belirtmeleri, bu aktivitelerin vakıflar için önemli faaliyetler olduklarını göstermektedir. Hibe alanlara teknik yardım sağlamak ya da diğer aktivitelerde bulunmak, verilen hibeleri sınırlamanın bir yolu olarak görülebilir. Hibe alanlar ve kar sağlamayan işletmeler arasında kapasite oluşturulması, hibe verenlere

daha etkin olmaları konusunda yardım edilmesi gibi alanlarda ilgi artmıştır. Ayrıca, yanıt verenler tarafından, vakıflar arasında kendi alanları gibi kapasite oluşturan aktiviteler ve işbirliklerinde daha fazla yer alma, vakıflar tarafından oluşturulan kar sağlamayan işletme kaynakları merkezlerinde artış, kar sağlamayan işletme arenasında daha güçlü yönetim yetenekleri geliştirmek ve performans ve yönetimi iyileştirmek için ihtiyaçların daha iyi algılandığı gözlenmiştir.

Bağımsız vakıfların ve aile vakıflarının %37'si hibe vermeden yapılan doğrudan yardım aktivitelerinin gerçekleştirilmesi için danışmanlara güvenirken, ücretli personel şimdiye kadar bu alanda önemli bir rol oynamıştır. Bu aktivitelere yer verenlerin %91'i personel üyelerinin bu aktivitelerin yürütülmesinden sorumlu olduğunu, %23'ü ise bu konuda kurul üyelerine güvendiklerini söylemektedir. Personel çalıştırma eğilimleri vakıf boyutuna göre değişmektedir. Büyük vakıflar ücretli personel buldurmanın yanı sıra danışmanları da işe almaktadırlar. Danışman kullanımı vakıf boyutu küçüldükçe azalmaktadır. Küçük vakıflar ise bu aktivitelerin yürütülmesi konusunda kurul üyelerini devreye sokmaktadırlar. Personel çalıştırma eğilimleri vakfın yaşına göre de değişir. Küçük vakıflar gibi genç vakıflar da bu aktivitelerin yürütülmesi konusunda kurul üyelerini devreye sokmaktadırlar.

Doğrudan yardım aktivitelerinin oranı sosyal yatırım fonlarında (%61), bağımsız vakıflar (%25) ya da şirket vakıflarına (%16) göre çok daha büyüktür. Sosyal yatırım fonlarında doğrudan yardım aktivitelerinin daha fazla olmasının nedenleri: Toplumsal bir yardım kurumu olarak sosyal yatırım fonunun misyonu hibe vermenin ötesinde, toplumsal konular için grupları bir araya getirmekten kar sağlamayan işletmeler için ücretsiz mekan ayarlamaya kadar uzanan çeşitli aktiviteleri içermektedir. Sosyal yatırım fonları hibelerle olduğu kadar toplumsal liderlik ile de değişiklik yaratma yeteneğine sahiptirler. Bunun aksine bağımsız vakıflar ve şirket vakıflarının rolleri daha dar kapsamlıdır. Ayrıca bunlar programların yürütülmesi için gerekli personele sahip olamayabilirler. Sosyal yatırım fonlarında doğrudan yardım aktiviteleri ile ilgili temel bulgular: Bağımsız vakıflara ve aile vakıflarına oranla sosyal yatırım fonları hibe alanlara ya da diğer yardım kuruluşlarına teknik yardım sağlama konusunda daha fazla yer almaktadırlar (%59'a karşın %69), diğer aktivite türlerinde ise fazla farklılıklara rastlanmamaktadır. Sosyal yatırım fonları bu aktivitelerde yer almalarının nedenini 'filantropi alanının etkinliğinin iyileştirilmesi' olarak açıklarken (%55'e karşın %73), bağımsız vakıflar ve aile vakıfları bunun

nedenini 'hibe alanları bilgi ve uzmanlıklarını paylaşmaları konusunda teşvik etme' olarak açıklamaktadırlar.(%46'ya karşı %69) Sosyal yatırım fonları araştırmaya katılan vakıf grupları arasında son beş yıl içinde doğrudan yardım aktivitelerinin en fazla arttığı gruptur. (%75) Sosyal yatırım fonlarında doğrudan yardım aktiviteleri için harcanan giderlerin yardım amaçlı yönetim maliyetleri içindeki oranı daha düşük düzeydedir. (%6). Sosyal yatırım fonlarının bu aktiviteleri gerçekleştirme amaçları: Hibe alanlar arasında kapasite oluşturmak; filantropi alanının etkililiğini geliştirmek; benzer ilgi alanlarına sahip hibe verenler arasında işbirliğini arttırmak; uygulama alanındaki bilgiyi geliştirmek; hibe alanları uzmanlık ve bilgilerini paylaşmaları için teşvik etmek; kamu politikaları için bilgi sağlamak ya da politik konularda diyalogu arttırmak.

➤ The Annie E. Casey Foundation zor durumda olan çocuklar ve ailelerin ihtiyaçlarının etkin olarak karşılanmasını sağlayan kamu politikalarını, insani yardım reformlarını, toplumsal destekleri geliştirmeyi amaçlamaktadır. Misyonunu direkt hizmet programları ve hibeler aracılığıyla gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Direkt hizmet programları şunları kapsamaktadır: Zor durumdaki çocuklara kapsamlı hizmetler sağlayan vakfın en büyük programı, çocukların ve ailelerin durumları ile ilgili ulusal veriler toplayan ve yıldan yıla göstergelerdeki değişiklikleri izleyen KIDS COUNT programıdır. Casey ayrıca aileleri güçlendirmek amacıyla toplumsal destek oluşturmaya çalışan hibe alan kuruluşlara teknik yardım, danışmanlık sağlamakta ve diğer topluma erişim aktiviteleri konusunda yardımcı olmaktadır.

➤ The California Endowment Kaliforniyalıların sağlık durumlarının iyileştirilmesi ve yeterince hizmet götürülemeyen birey ve toplulukların kaliteli ve mali açıdan karşılayabilecekleri sağlık hizmetlerine erişimlerinin artırılması için çalışmaktadır. 2005'teki en önemli direkt yardım aktivitelerinin arasında, sağlık ve sosyal hizmet programı kapsamında, fonlardan yararlanabilecek California bireylerinin görüntülenmesini sağlayan ve vakfın geliştirdiği web tabanlı bir sistem olan One e-App teknoloji çözümü yer almaktadır. Vakıf ayrıca potansiyel uygulamalar, modeller ve çıktılar hakkında bilgi toplamak, çıktılar doğrultusunda ilerlemeyi ölçmek, programlarının başarılarını ve sürdürülebilirliklerini değerlendirmeleri için kapasite oluşturma konusunda hibe alanlara teknik destek sağlamak amacıyla, vakfın programları ile ilgili değerlendirmeler yapmak için danışmanlarla birlikte çalışmaktadır.

➤El Pomar Foundation kamu, eğitim, sanat, sağlık, yoksullara yardım, çocuklara yardım, barınma, dezavantajlı gruplara yardım gibi amaçlarla Colorado’da bulunan yardım kurumlarını desteklemektedir. Hibe vermenin yanı sıra vakıf doğrudan 4 misyon alanında toplumsal takip programları oluşturmaktadır. Bu alanlar: Kar sağlamayan işletmelerin etkinliği ve tanınma (kar sağlamayan işletmelere ve hükümet gruplarına hizmet eden bir konferans merkezinin işletilmesi); Liderlik gelişimi ve toplum hizmetleri(üniversite mezunları için bir takip programı, gençler için bir toplumsal hizmet programı ve azınlıklar için bir liderlik programı); Toplumsal sosyal yardım ve katılım (özelikle yeterli hizmet sağlanamayan gruplar için önemli toplumsal konuların belirlenmesi); Tarihi özellikler/varlıklar.

➤Rockefeller Brothers Fund daha sürdürülebilir ve barışçıl bir dünyaya katkıda bulunan sosyal değişim için çalışır. Programların amacı, devlet, sivil toplum ve iş dünyası arasındaki ortaklıkları geliştirmek, kuruluşları güçlendirmek, toplumu desteklemek, vatandaş katılımını sağlamak, liderler geliştirmektir. En iyi bilinen programlarından biri, kar sağlamayan işletmelerin ve kamu sektörü kuruluşlarının, vakfın filantropi programları ile ilgili konuları tartışmak üzere bir araya gelebilecekleri bir alan sağlayan Pocantico Conference Center’dır. Bu merkez 2005’te 56 konferansa ev sahipliği yapmıştır. Vakıf ayrıca, en büyük doğrudan yardım aktivitesi olan, yardım kurumlarına, devlet kuruluşlarına ve komitelerine teknik yardım sağlayan; kar sağlamayan işletmelerin yönetim kurullarına, kamu kuruluşlarına, çalışma kollarına personel hizmeti sağlayan ve vakfın ‘Fellowships for Minority Students Entering the Teaching Professions’ programına liderlik eden Pocantico Historic Area’nın işletimini sürdürmektedir.

➤Bill & Melinda Gates Foundation dünya üzerinde eşitsizlikleri azaltmak ve insanların yaşamlarını iyileştirmek için çalışır. Gelişmekte olan ülkelerde sağlığın iyileştirilmesine, açlığın azaltılmasına, halka açık kütüphanelerde teknolojiye erişimin artırılmasına çalışır. Amerika’da vakıf, tüm insanların halk kütüphanelerinde teknolojiye ve iyi bir eğitime ulaşmalarını garanti altına almak ister. 2005’te Gates’in temel doğrudan yardım aktiviteleri eğitime odaklanmışlardır ve bunlar arasında okullara danışmanlık yardımı sağlamak, bu alanla ilgili eğitsel konuları içeren araştırmalara sponsor olmak, hibe alan organizasyonlara projelerdeki ilerlemenin değerlendirilebilmesi konusunda yardımcı olmak için destek sağlamak yer almaktadır. Global sağlık alanında, vakıf, bir sağlık zirvesi düzenlemiş, sağlık

tanıları forumu düzenlemiş, bir AIDS aşısı buluşu için işbirliğinin gelişimini desteklemiş, ulusal bir HIV önleme girişimine önderlik etmiştir. Gates ayrıca, kütüphanelerde toplumun erişimini kolaylaştıran donanımsal düzenlemelerin yapılması için 15 ülkeye fon sağlamıştır.

➤Skoll Foundation sosyal girişimleri desteklemek ve bağlantı kurmak amacıyla yatırım yaparak sistemli değişimin geliştirilmesine çalışmaktadır. Vakıf, Community Foundation Silicon Valley ile ilişkili destekleyici bir organizasyon olan Skoll Fund aracılığıyla doğrudan yardım aktivitelerinde yer almaktadır. Ayrıca, sosyal girişimcileri haberler ve fırsatlar konusunda bilgilendirme, onları bu alandaki bilgi kaynakları ile eğitme, onları birbirine ve onların çalışmalarını destekleyen araç ve hizmetlere sahip daha büyük topluluklara bağlama misyonuna sahip web tabanlı bir topluluk olan Social Edge uygulamasını yönetmektedir.

➤Seattle Foundation temel ihtiyaçlar, sağlık ve refah, eğitim, ekonomi, sanat ve kültür, yöre ve toplum, çevre gibi alanlara aktardığı hibeler aracılığıyla toplumun kalitesini iyileştirmeye çalışmaktadır. Vakıf doğrudan yardım aktivitelerinde, toplum lideri ve düzenleyicisi olma rolünü destekleyecek şekilde yer almaktadır. Örnek olarak yerel toplum için sağlıklı sonuçlara liderlik eden aktiviteleri destekleyen diğer filantropi organizasyonlarıyla işbirliği kurar ve bu işbirliklerini güçlendirmek için kendi uzmanlığını paylaşır, kar sağlamayan işletme personelini, toplum liderlerini, bağışçıları ve diğer uzmanları önemli konuları konuşmak ve daha güçlü bir toplumsal ağ kurmak amacı ile bir araya getirir. Vakıf ayrıca sürekli olarak, Sağlıklı Toplum çerçevesinin yaratılmasına liderlik ederek, yerel ihtiyaçlar hakkında bilgi toplar ve paylaşır.

➤Marin Community Foundation bulunduğu toplumda, insani koşulların geliştirilmesi, farklılıkların benimsenmesi, demokratik ve insancıl bir toplumun yüceltilmesi, yaşam kalitesinin geliştirilmesi için çalışır. Hibe verme aktivitelerine ek olarak vakıf, düzenli olarak devlet kurumları, okullar, kar sağlamayan işletmeler ve diğer vakıflarda oluşan farklı grupları, evsizlik gibi toplumsal konuların konuşulması amacıyla bir araya getirir. Vakıf ayrıca kar sağlamayan işletmelere fon toplama kapasitesinin geliştirilmesi gibi konularda teknik yardım sağlar, mevcut sosyal konular üzerinde kamuyu eğitir, yerel kar sağlamayan işletmeler için toplantı alanı sağlar, acil ihtiyaçlara yanıt olarak yaygın toplumsal desteğin sağlanmasını kolaylaştırır. Son olarak insanlara ve iş planlarına yardımcı olan ve bunların

filantropi aktivitelerini yürütmelerine yardımcı olan Philanthropy Resource Center'ın işletimini sürdürmektedir (Renz ve Elias, 2007).

3.4.6 Vakıflar tarafından yürütülen programların etki alanları

University of Wisconsin-Extension programı için 1998'de Wisconsin vatandaşlarına, eğitim programlarının değerini anlatmayı hedefleyen beş etki alanı belirlenmiştir

- Ekonomik ilerleme / refah: Bireyler, aileler, endüstri, topluluklar daha büyük olanaklara sahip olmalı ve para, işgücü ve malzeme gibi kaynaklarının yönetimini, gelişimini, üretimini kontrol etmelidirler. Bu alanda yaratılması amaçlanan etkiler; yaratılan ve korunan işler, azalan işletme maliyetleri, önleme yoluyla sağlanan tasarruflar, daha iyi karar verme, ticari aktivitelerde ya da üretkenlikte artış ve ekonomik politikaların iyileştirilmesidir.
- İnsan davranışlarında iyileşmeler: Bireyler, aileler, gruplar ve topluluklar aile içinde, okulda, iş ortamında, toplumda ve çevredeki görevlerini gerçekleştirebilmek konusunda daha üstün bilgi ve yeteneklere sahip olacaklardır. Bu alanda yaratılması amaçlanan etkiler; kötüye kullanma davranışlarında azalma, gelişmiş profesyonel yetenekler, daha olumlu aile ilişkileri, gelişmiş kültürel olanaklar, daha nitelikli işgücü ve iyi davranışları geliştirmek üzere değiştirilen politikalar.
- Sivil gelişme: Toplumun iyiliği için vatandaşlar, topluluklar, devlet daha etkin ve etkili çalışacaktır. Bu alanda yaratılması amaçlanan etkiler; gençlerin toplumlarına bağlılıklarının artması, gelişen okul kalitesi, toplumsal girişim ve sorumlulukta artış, iyileşen liderlik yetenekleri (gençlik, seçilen görevliler..), artan vatandaşlık bilinci ve sivil aktivitelere daha fazla katılımıdır (kar sağlamayan işletmeler, oy verme, toplumsal kuruluşlar..).
- Üniversite sistemine sağlanan katma değer: Bölge çevresindeki bireyleri, aileleri, toplulukları ve özel sektörü etkileyen programlarla, üniversite ile bölge öncelikleri ve yerel topluluklar arasında bağlantı kurarak üniversite sistemine katma değer eklenecektir. Bu alanda yaratılması amaçlanan etkiler; yerel toplulukların, özel sektörün, devlet ekonomisinin ve çevrenin yararlanması için kullanılan üniversite kaynaklarının görünürlüğü, uygulamalı araştırmalar, test ve

uyarlama ile ilgili konular, hizmetlerin öğrenilmesini sağlayan staj olanakları ve üniversiteli olmayan ancak bir şeyler öğrenmek isteyenlere erişimdir.

- Çevresel koşullar: Kara, su, hava, toprak, bitki ve hayvan gibi doğal kaynaklar korunmalı, temiz ve güvende olmalıdır. Bu alanda yaratılması amaçlanan etkiler; daha güvenli içme suyu, kirliliğin önlenmesi, gelişmiş çevre yönetimi, gelişmiş tüketici/kullanıcı davranışı (geri dönüşüm, suni gübre ve tarım ilaçlarının kullanımında azalma), zehirli atıklarda azalma ve gelişmiş çevresel politikalarıdır.

Kar sağlamayan işletme faaliyetlerinde etkiye ulaşmak genelde uzun sürer. Son etkiye ulaşmadan önce başka etkiler görülür. Bazı durumlarda çıktılar anlamlı sonuçları temsil eden somut etkiler olabilir: erişilen insanların sayısı, erişilen insanların demografisi, önerilen programların kalitesi, talep edilen ya da satılan yayınların sayısı. Ancak değerlendirmede kullanılacak sonuçlar davranışsal ve sistemle ilgili değişiklikler ya da iyileşmelerdir (Url-22).

Amerika'da kurulmuş bir sosyal yatırım fonu olan TPF Türkiye'deki sivil toplum örgütlerini çeşitli alanlarda desteklemektedir. Bu alanlarda toplum üzerinde yaratmak istedikleri etkiler aşağıda yer almaktadır:

Eğitim: Kaliteli bir eğitime yatırım yapmak, sadece bireye yatırım yapmak için değil; özellikle günümüzdeki pazarın düşünme, iletişim ve teknolojiye giderek artan karmaşık yetenekler gerektirmesi nedeniyle, aynı zamanda tüm ulusa yatırım yapmak için bir fırsattır. TPF Türkiye'deki tüm çocukların eğitim olanaklarına ulaşmasını ve kamusal okul sisteminin güçlendirilmesini garanti altına almak istemektedir. TPF'nin destekledikleri:

- Daha yüksek katılımın sağlanması adına kırsal bölgelerde okulların inşa edilmesi ve onarılması ile ilgilenen proje ve organizasyonlar
- Köy okullarının kalitesini arttıran ve kız çocuklarının okula gitmelerini kolaylaştıran ve güvenli hale getiren projeler
- Özellikle kırsal alanlarda ve şehir kenarlarında, yoksul çocuklara finansal yardım sağlayan projeler
- Okuldan ayrılanların okula geri dönmeleri ve mezun olmalarına yardımcı olan projeler ve okuma yazma programları
- Çocukların gelişiminin önemli bir parçası olan okul sonrası programları

- Akademik performansta eşitsizlikler, mezuniyet oranları, derse devam, süspansiyon oranları gibi konularla ilgili olarak varolan kamusal okul sistemlerinde değişiklikler yapmaya çalışan projeler.
- Gençlerin akademik yeteneklerini geliştiren, onları iş hayatına başarılı bir geçiş yapmaya hazırlayan, kişisel yeterlilik sağlayan ve riskli davranışlardan kaçınmalarına yardımcı olan projeler

Geçim kaynakları: TPF şu anda kullanılabilir olan geçinme olanaklarının kalitesini iyileştirmek, kırsal bölgelerde ve şehirlerdeki yoksul insanların kendilerini geçindirmeye yeterli olan kaynaklara sahip olmalarını garantilemek için alternative geçim olanakları sunmak amacıyla stratejik müdahalelere odaklanmaktadır. TPF insanların üretken olabilmeleri için ihtiyaçları olan fırsatları sistematik olarak reddeden sosyal koşulların altında yatan nedenlere odaklanan projeleri destekler. TPF'nin destekledikleri:

- Mesleki eğitim, girişimcilik, küçük ve orta çaplı kurumsal programlar aracılığıyla şehirdeki yoksullar arasında serbest meslek ve ücretli iş fırsatları yaratan yenilikçi fikirler ve daha küçük şehirler.
- Sadece düzenli banka kredileri için gerekli koşulları sağlayamayanların bu kredilere ulaşmasını sağlayan değil, aynı zamanda girişimleri entegre eden ve kadınların yükselen gelirleri üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmasını sağlayan mikro kredi insiyatifleri.
- Şehir merkezlerine sosyal ve kültürel canlılık getiren projeler, şehir kenarlarında yaşayanların karşılaştıkları problemleri konu alan ve hızla artan kentleşme oranı problemine uzun dönemli çözümler sunan projeler.
- Özellikle İstanbul gibi büyük kentlerde felakete verilen yanıtların, alınan önlemlerin, kayıpların azaltılmasının ve telefi edilmesinin hesap verebilirliğini ve etkililiğini geliştiren projeler

Sağlık: Önleyici sağlık hizmetlerini güçlendirmek, hizmetlere erişimi arttırmak, sağlık kaynaklarının etkin kullanımını desteklemek, özel gereksinimleri olan insanların yeteneklerini ve bağımsızlıklarını geliştirmek.

- Toplum, yaşam sağlığı ve sağlıkta fırsat eşitsizlikleri gibi konularda ve bu konuların olabilecek en erken yaşta ele alınmasının yararları konusunda eğitmek.

- Felaketlerden sonra ortaya çıkan sağlık problemlerini ele alan projeler
- Engelli, yaşlı, AIDS’li ve zihinsel olarak geride olan insanlar gibi özel ihtiyaçları olan insanlar üzerinde çalışan organizasyonlar.

Sanat ve kültür: Türkiye’nin kültürel çeşitliliğini korumak ve yükseltmek. TPF’nin desteklediği projeler:

- Kültürel mirası korumak ve sanatın gelişimini destekleyenler
- Farklı kültürleri bir araya getiren ve çok kültürlü diyaloglar için platform yaratılmasına katkıda bulunanlar.
- Okullardaki çocuklar ve gençlere, topluma sanat konusunda derinlemesine bilgi, yetenek ve anlayış kazandıranlar
- Kamu programlarıyla, toplumsal sanat çalışmalarıyla, yayınlarla, dokümanlarla, komisyonlarla, korumalarla, sergilerle görsel materyallerin yorumlanmasını, korunmasını ve sergilenmesini sağlayan organizasyonlar tarafından yürütülenler

Kadınların güçlendirilmesi: Kadınları ve kız çocuklarını eğitsel, finansal ve sosyal kaynaklar ile yetkilendirmek. TPF’nin destekledikleri:

- Kadınların yeteneklerinin gelişimine öncelik veren ve onlara finansal araçlar sağlayan projeler
- Yerel ve merkezi demokratik yapıların, kadınların liderliğini, vatandaşlık haklarının tam olarak yerine getirilmesi için gerekli olan karar verme otoritelerine, bilgilere ve kaynaklara kadınların erişiminin sağlanmasını içermesi için çalışan organizasyonlar
- Genç anne ve çocuklara odaklanan programlar, evlerinde ve toplumsal tabanlı merkezlerde aile planlaması programlarını ve ebeveyn davranışlarının gelişimini destekleyen programlar
- Genç annelerin çocuklarının bakımlarını karşılayabilmelerine ve çalışmalarına izin veren toplumsal günlük bakım merkezleri gibi kadınların kendilerine yeterlilikleri konusunda karşılarına çıkan engellerle savaşmalarına yardımcı olan hizmetler.

- Kötüye kullanılan ve tehdit edilen kadınlara barınak sağlayanlar, özellikle küçük yaşta evlendirme ve namus cinayetleri gibi gelenekleri ortadan kaldırmaya çalışan projeler

Çevresel Sürdürülebilirlik: Çevresel sürdürülebilirliği, sosyal ve ekonomik gelişmeleri desteklemek. TPF'nin destekledikleri:

- Yerel toplulukları çevrenin korunması ve yenilenmesi, sürdürülebilir gelişmenin teşvik edilmesi konularında yetkilendiren projeler
- Çevresel kaynakların kaybolmasını önlemek için biyolojik çeşitliliğin korunmasını sağlayan projeler
- Özellikle gençlerin ortak katılımları ile çevresel sorumluluğun artırılması ile ilgili eğitsel programlar

Sivil Toplumun Gelişimi: Dayanıklı ve sürdürülebilir gelişme için sivil toplum örgütlerinin kapasitelerinin geliştirilmesine yardımcı olmak. İhtiyaca bağlı olarak yukarıda listelenen alanlarda hibe alabilenler kapasite geliştirme yardımı için de uygun olurlar (Url-8).

3.5 Fon Toplama

Kar amacı gütmeyen işletmelerde finansman türleri; işletme programları ve bunlarla ilgili yatırımlar için sağlanan destekler, krediler, sosyal yardım girişimleri, üyelik ücretleri, abonelikler, nakit bağışlar, parasal olmayan bağışlar, gelir getiren aktiviteler, gönüllülerin çalışmalarıdır. Organizasyon formelleştikçe, finansman kaynağı da formelleşir. Çok uluslu, kar sağlamayan, büyük işletmeler için büyük bağışçılardan fon sağlamak halk örgütlerine göre daha kolaydır. Gözle görülür metodolojik zorluklar, aktivitelerin türlerinin belirlenmesi sırasında ortaya çıkar. Bazı organizasyonlar fonlara sadece savunma ve eylem konusunda ihtiyaç duyarlar. Bunlar, maaşlar, genel giderler, iletişim ve promosyon maliyetleridir. Diğer türdeki işletmeler ise aldıkları fonlarla, sözleşmeye dayalı projeleri yürüten bir aracı kurum gibi davranırlar. Örneğin tarım sağlığı gibi hizmetler sunarlar ya da felakete uğrayanlara yardım ederler, bağış yaparlar. Bu aracı kurumların yardım alanları, fonların tahsis edilmesi konusunda anlaşmazlıklar yaratacak derecede geniş olabilir. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler bağış sürecinin kolaylaşmasını sağlamıştır. Belirli bir alan için fon oluşturma ve fonları bu alana aktarma süreci

kolaylaştığı için, bağışçılar, kurumsal fon sağlayıcılar, hayır kurumları daha bilinçli, etkin ve etkili hale gelir. Örneğin 1994'te kurulan GuideStar'ın amacı, kar sağlamayan işletmelerin finans ve operasyonları konusundaki bilgileri ulaşılabilir hale getirerek, bu işletmelere saydamlık ve sorumluluk getirmektir. GuideStar'ın sunduğu hizmetlerden biri, fon bulma maliyetlerini azaltmak için, bağışçılar ve vakıfları bir araya getirmektir. Bağışların yapılabilmesi için online olanaklar bulunmaktadır. İşletme maliyetleri büyük özel şirketler ve kurumsal vakıflar tarafından karşılandığından, bu hizmetten bağışçılar ücretsiz olarak yararlanmaktadırlar. Şirket, Helping.org gibi oluşumlarla işbirliği içerisine girmiştir. Digital Divide Working Group gibi kurumların yanı sıra özel vakıflar ve şirket vakıfları da ek finansal destek sağlamaktadırlar. Bu tip ortaklıkların bir başka örneği ise 'thehungersite.com'dur. Site her tıklandığında, reklamcılar dünyadaki açlıkla savaş programlarına temel gıda maddeleri bağışlamaktadır (Pinter, 2001).

3.5.1 Fon sağlayıcılar

Bireyler: Para ya da zaman açısından bireylerin sundukları katkılar, kar sağlamayan işletmelerin çalışmalarının gerçekleştirilmesi için önemli bir faktördür. Bireysel katkılar, halk örgütleri ve sosyal hareketler için daha büyük önem taşır. Bazı ülkeler yapılan bağışlarla ilgili ulusal istatistikler yaparlar ancak yine de bunlar halk düzeyinde informal olarak örgütlenen kuruluşların fon kaynaklarını yansıtmaz. Kek satışları, kermesler, piyangolar bu kuruluşların fon sağlama tekniklerini oluşturur. Müzisyenler, aktörler, komedyenler bu kuruluşlar yararına çalışma konusunda isteklidirler, ressamalar eserlerini kendilerine yakın buldukları kuruluşlara bağışlarlar. Yapılan bağışlar ve bağış alanları ülkeden ülkeye değişiklik göstermektedir. Vakıflara bağış yapmanın yanı sıra, bireyler projelere direkt olarak fon sağlayabilirler ya da vakıfların bağış yaptıkları alanlara katkı sağlayabilirler. Bazı durumlarda bireysel bağışlar sadece yatırım amaçları için ayrılırlar. Gönüllüler, yüzyıllar boyunca sivil toplum kuruluşlarına katkıda bulunmuşlardır. Vatandaşların vakıfların çalışmalarına katılımı, sosyal kurumların nasıl organize oldukları konusunda fikir sahibi olmamızı sağlar. İstihdam düzeyleri, insanların bağış yapma konusunda motive edilmesi için gerekli süreyi etkiler. Gelişmiş ülkelerde emekli insanlar arttıkça, gönüllülerin sayısı da artmaktadır. Son yıllarda, global konularla ilişkili olarak organizasyonlardaki gönüllü sayıları da yükselişe geçmiştir. Örneğin, on yıldan daha kısa bir sürede, çevresel konularda faaliyet gösteren kar sağlamayan

işletmeler için zaman harcayan gönüllü sayısı % 50 oranında artmıştır. Birçok kuzey ülkesi, gönüllülerin geçim masraflarını karşılamaktadır.

Devlet: Ulusal ve yerel düzeylerdeki devlet destekleri ile belirli organizasyonlara direkt olarak ya da aracı kurumlar üzerinden karşılıklı ve karşılıksız olarak fon sağlanmaktadır. Bu sivil toplum örgütleri için büyük bir fon kaynağı oluşturur. Demokratik toplumlarda hükümet ve devlet organları bağımsız katkıların önemini farkındadır. Yerel otoriteler, bütçeleri elverdikçe, kardeş şehir programları gibi uluslar arası bağlantılara fon sağlama konusunda isteklidirler. Ayrıca belediyeler, global oluşumlara katılarak, pazarlama olanaklarını hızla değerlendirmektedir. 1980'lerde İngiltere'de işçi sendikaları, Avrupa'daki Kodak, Ford, Unilever gibi çok uluslu firmalar için çalışan gruplarla ilişkilerin geliştirilebilmesi için, Greater London Council'den yüklü miktarda finansal destek almıştır. Devletler kar sağlamayan işletmelere, elverişli vergi anlaşmaları aracılığıyla önemli katkılar sağlamaktadır.

Özel vakıflar ve şirket vakıfları: Günümüzde dünya çapında yüzlerce, binlerce vakıf bulunmaktadır. Özel vakıflar ve şirket vakıfları kendi başlarına dünya çapında önemli roller üstlenebilecek kadar büyüktürler. Toplumsal vakıflar (çeşitli kaynaklardan fon sağlayan yerel girişimler) özel olarak fon sağlayan en büyük bağımsız vakıflardan biri olan Ford Foundation ile çok az benzerlik göstermektedir. Yine de bazı yapısal benzerlikler bulunmaktadır. Vakıflar genelde değer tutan birimlerdir. Kamu yararına olan alanlarla ilgilenirler. Organizasyon yapıları değişkendir. İşletme vakıfları ile fon toplayan vakıfları birbirinden ayırt etmek gerekir. Bunlardan ilki, ikincisine göre, belirli amaçları olan aktivitelerin yürütülmesinde daha fazla yer alır. Vakıflar diğer kuruluşlar için fon bulabilirler ya da hizmetleri kendileri dağıtabilirler. Vakıflar birbirlerine, ortak fon temini düzenlemeleri kapsamında ya da tedarikçi firma olarak fon aktarabilirler. Bazen ortak fon toplama kararları riski minimize etmek için alınır. Foundation Center'ın 2000'de yaptığı araştırmaya göre, fon toplayan birçok firmanın, bağışçılar ile işbirliği içinde olduğu belirtilmiştir. Bu eğilim, aynı danışmanları kullanan vakıflarla birlikte, karar verme prosedürlerinde standardizasyonun artmasına neden olmuştur. Dünyadaki en zengin birkaç vakıf tarafından fonların aktarıldığı alanlar kesin bir şekilde birbiriyle örtüşmektedir. Bu konuların birçoğu çevre gibi global konulardır. Yeni destek şekilleri, vakfın sosyal konuları desteklediği iş girişimlerinde, bir vakfın ticari yatırımlar olarak değerlendirdiği, sermaye geri dönüşü ve çıkış rotası olan,

program niteliğindeki yatırımları kapsar. Riskli filantropi, yeni bir finansman modelidir. Bu, yüksek riskli yatırım anlayışları ile fedakar çalışmaları birleştiren hibrit bir yaklaşımdır. Risk kapitalizmi, genellikle yeni kurulan şirketlere yapılan, hisse senedi ya da profesyonel rehberlik ile yürütülen kredi şeklindeki yatırımlar anlamına gelir. Filantropi iyi işler için harcanan zaman ve para ile ilişkilendirilir. Riskli yardım ise, sermayenin, sosyal bir amacı olan ve sermaye geri dönüşünün istendiği ancak çok fazla olmadığı işlere yatırılması olarak tanımlanabilir. Yine de birçok vakıf bu terimi, belirlenen amaçlara ulaşma açısından yüksek riske sahip projelere odaklanan hibe programlarını ifade etmek için kullanır. Yardımseverlikle ticari odaklı çalışma biçimini karıştıran hibrit modeller, yatırım programlarını finanse etmek isteyen vakıflar için giderek daha popüler hale gelmektedir. Kar sağlamayan işletmeler ise misyonlarını gerçekleştirmek için çok çeşitli yaklaşımları adapte ettikçe daha rahat hareket etmektedirler.

Bölgesel Birimler: Bölgesel birimler de sivil toplumla ilişki halindedir. Hangi aktivitelerin destekleneceği, ilgilenilen konulara ve fon sağlayanların stratejik amaçlarına göre değişmektedir. Avrupa Birliği, uluslar arası eğitimin desteklenmesini, Avrupa’da entegrasyonun arttırılmasını, misyonun merkezi olarak görmektedir. İnsan hakları gibi temalar, Avrupa bütçesinde sonradan yer almıştır.

3.5.2 Bağışçılara sunulan finansal bilgilerin bağışçı kararlarına etkisi

Amerika’da kar sağlamayan işletmeler 2001 yılında vakıflardan 212 milyar dolarlık katkı sağlamışlardır. Devlet belirli yardım hizmetlerinin dağıtımı konusunda vakıflara olan bağımlılığını arttırdıkça, üçüncü sektörün Amerikan ekonomisindeki önemi artmaktadır. Finansal raporlamanın önemli bir fonksiyonu, organizasyonların analizi ve değerlendirilmesine yardımcı olmaktadır. Finansal bilgilerin bağışçılara yararının incelenmesinin birçok nedeni vardır: Üçüncü sektörün ekonomik önemi ve boyutu, muhasebe raporlarının bağışçı kararlarını etkilemesi, bağışların kar sağlamayan işletmeler için yatırım değerinde olması, standart kurucuların talepleri. Potansiyel bağışçıların kararlarını, finansal bilgilerden başka etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Belirli bir organizasyona yardımda bulunmayı sağlayan motivasyonlar, tercih edilen işletme amacı, özveri konusunda kişisel yaklaşımlar vb.dir. Karar vericiler bağışçılar, verilen kararlar ise ‘herhangi bir vakfa bağış yapılmalı mı’ ve ‘ne kadar yapılmalı’ gibi kararlardır. Bağımlı değişken olan

bağışlar, kar amacı gütmeyen işletmelere bağışçılar tarafından sağlanan sermayedir. Kar sağlamayan işletmeler üzerinde Parsons(2003) tarafından yapılan araştırma, muhasebe ve bağışlar (karar çıktısı) arasındaki ilişkiyi göstermeye çalışır. (Kullanıcılar tarafından karar çıktısı olarak gösterilebilecek alternatif bağımlı değişkenler de vardır. Bunlardan biri alınan devlet fonlarıdır. Bu değişkenin bağışlardan farkı, kaynağının, bireyler, vakıflar, özel kuruluşlar yerine devlet olmasıdır. Diğerisi ise borç için ödenen faiz oranıdır. Karar çıktılarını ölçmek için bağışlar daha fazla kullanılır. Çünkü bağışlar devlet fonlarından daha yaygındır, kar amacı gütmeyen işletmelerin çoğunun borcu yoktur ve faiz oranları bilgisi kamuya açık bir bilgi değildir. Bağışlar para ve malları kapsamaktadır çünkü gönüllüler ve kar sağlamayan işletmeler zaman bağışından söz etmemektedirler.). Mevcut muhasebe kuralları kar amacı gütmeyen işletmelerin yönetimine odaklanmaktadır. Financial Accounting Standards Board ve Internal Revenue Service kar sağlamayan işletmelerin maliyetlerini fonksiyonel kategorilere ayırırlar (program, yönetim, fon bulma giderleri), gelirlerini ise sınırsız, geçici sınırlı, sürekli sınırlı olarak sınıflandırır. Bu sınıflandırmalar, kullanıcının ya da bağışçı tarafından paranın nasıl kullanıldığı, toplam maliyetlerin organizasyonun misyonunu ne kadar desteklediği, bağışçının kısıtlamalarına uyulup uyulmadığını belirlemelerine imkan verir. Yani kullanıcıya kullanılabilir kaynakların ne derecede programların yürütülmesi için harcandığı ve bağışçının belirlediği kriterlere uygun olduğunu belirlemesi için yardımcı olur. Financial Accounting Standards Board ve Internal Revenue Service gibi kuruluşlar tarafından hazırlanan muhasebe bilgileri ile ilgili kılavuzlar, bir organizasyonun misyonunu gerçekleştirmede başarılı olup olmadığına yönelik bilgi sağlamazlar. Organizasyonun amacına ne derecede ulaştığı aldığı fonlara ve yaptığı harcamalara bakılarak öğrenilemez. Genelde bir organizasyonun başarısı ile ilgili bilgiler, finansal olmayan muhasebe verilerinin ek açıklamalarda yer alır. Önerilerden biri hizmet çabaları ve başarılarıyla ilgili bir rapor sunmaktır. Ancak Financial Accounting Standards Board tarafından hazırlanan bir raporda, finansal olmayan böyle bir muhasebe bilgisinin çok az sunulduğu sonucuna varılmıştır. (Bağışçılar trendleri takip etmektedir.) Kar amaçlı şirketler için yapılan önceki muhasebe araştırmaları, finansal muhasebeye ekonomik gelir perspektifinden yaklaşmışlardır. 1960'lerden sonra muhasebeciler muhasebenin gelişigüzel isteğe bağlı olduğunu kabul etmeye başladılar.(gerçek bir ölçüm mümkün değildi.). Bu durum muhasebenin bilgi perspektifinden değerlendirilmesine yol açtı. Bilgi

perspektifi muhasebeyi ilgili kurumları bilgilendirmek ve onların karar vermelerine yardımcı olmak için bir araç olarak görmekteydi. Bilgi perspektifi, finansal muhasebenin yatırımcı sermayesinin iş alanlarına etkin olarak tahsisini sağladığını savunmaktadır. Kar sağlamayan işletmeler üzerindeki araştırma alanında da benzer bir geçiş gözlemlenmektedir. Önceki çalışmalarda amaç, vakıfların çıktısının direkt olarak nasıl ölçülebileceğinin belirlenmesi idi. Ancak şimdiki araştırmacılar, kar sağlamayan işletmelerin muhasebe verilerinin kullanıcılar (öncelikle bağışçılar) için endirekt değerini incelemektedirler. Kar sağlamayan işletmelerin finansal muhasebe raporları, bağışçı sermayesinin vakıflara etkin olarak dağıtılmasına yardımcı olabildikleri oranda yararlıdırlar. Daha yeni araştırmalar bağışlar ve belirli muhasebe rakamları arasındaki ilişkiyi incelemektedirler. Araştırmacılar bağışçılara odaklanmışlardır çünkü net gelir rakamı kar sağlamayan işletmelerin finansal tabloların kullanıcılarıyla ilişkili değildir. Kar sağlamayan işletmelerde kullanıcılar net gelir ile ilgilenmezler çünkü organizasyonların net değerleri sahiplerine dağıtılamaz. Başka bir görüşe göre bu durum bağışçılar için daha az önemlidir çünkü kar üretmek, kar sağlamayan bir işletmenin amacı değildir. Katkılar (karşılıksız transfer olarak adlandırılırlar çünkü bağışçı hiçbir ekonomik yarar sağlamaz.), bağışçıların, kar sağlamayan işletmenin amacına ulaşması için bu işletmenin yönetimine oturttukları bir güven temsilcisi olarak hizmet ederler.

Üçüncü sektör kuruluşları, hem iş hem de devlet girişimlerinin özelliklerini taşırlar. Kar amacı gütmeyen bazı işletmeler, özel mal ve hizmetlerin satımı gibi iş kurumlarınınkine benzer alım satımlarda bulunurlar. Örneğin müzeler ve hayvanat bahçeleri, koleksiyonlarının görülebilmesi için giriş ücreti alırlar. Diğerleri ise devletin bir birimi gibi davranırlar, sağlanan yararlarla yapılan katkı miktarları arasında direkt bir bağlantı yoktur. Kızıl Haç dünyanın bir bölgesinden sağladığı katkıları, başka bir bölgedeki felaket kurbanlarına yardım için kullanır. Yaralıların sağladığı yararlar alınan hizmetler için alıcının ödeme gücüne bağlı değildir. Kar sağlamayan işletmeler genelde devlet birimlerine ya da iş kurumlarına benzemezler. Ancak her ikisinin de özelliklerini taşırlar. Kar sağlamayan hastaneler hasta ücretlerinin alınan servisin değerine göre değil de kişilerin ödeme gücüne göre belirlendiği ve hasta bakım maliyetlerinin bir bölümünün karşılanabilmesi için kamudan katkı bekleyen kuruluşlara örnektir. Kar sağlamayan işletmeler için muhasebe uygulamaları ABD’de 1912’den beri tartışılmaktadır. Ancak son

zamanlara kadar belirli bir uygulama şekli bulunamamıştır. Uyumsuzluklarla karşılaşmıştır çünkü bu alanda finansal tablolar hazırlayan araştırmacılar hem devletin hem de iş kurumlarının muhasebe modellerinden yararlanmışlardır. Kar sağlamayan işletmelerin geçmişteki muhasebe uygulamaları, tahakkuk esasına dayanan muhasebeyi (amortisman maliyetinin kaydedilmesi), değiştirilmiş nakit akışı muhasebesi (amortisman maliyeti kaydedilmez) ve nakit akışı yaklaşımını içermektedir. Birçok işletme fon muhasebesi yaklaşımını kullanırken bazıları kullanmamıştır. Bazıları bağışların ve hizmetlerin değerine finansal raporlarda yer verirken bazıları bu bağışları raporlamamışlardır. Şu anda kar sağlamayan işletmelerle ilgili muhasebe ve raporlama uygulamaları, tüm iş kurumlarının muhasebe standartlarından sorumlu olan Financial Accounting Standards Board tarafından oluşturulmuştur (Parsons, 2003).

3.5.2.1 Finansal bilgi paylaşımında özel sektör standartlarını kullanma

Standart kurucular tarafından kar sağlamayan işletmelerin iş kurumlarına benzer uygulamalara sahip olduğunu ileri sürülmüştür. Kar sağlamayan işletmelerin iş kurumlarından, ayrı bir muhasebe uygulaması gerektirebilecek kadar farklı olmadığını savunulmuştur. Ancak yine de sabit varlıkların toplam değerinin ve bununla ilgili amortisman değerlerinin kar sağlamayan işletmelerin muhasebe raporlarında yer alması istenmemiştir.

Robert Anthony ayrı bir muhasebe yapısının oluşturulmasını onaylamaz ancak kar sağlamayan işletmelerle ilgili muhasebe kuralları oluşturulurken farklılıkların anlaşılması gerektiğini ileri sürer. Ayrı muhasebe uygulamalarının finansal çevrelerde karışıklığa yol açacağını düşünür. Finansal tablo kullanıcılarının daha çok performans ile ilgileneceklerini savunur. Ona göre ‘Kar sağlamayan bir kurumun temel ekonomik amacı, kullanılabilir kaynaklarla tatmin edici miktarda servis sağlamak ya da belirli miktardaki servisleri kısıtlı kaynaklarla sağlayabilmektir.’ Ölçülmesi gereken kar değildir. Anthony kar amacı gütmeyen işletmelerin temel hizmetleri sağlama ve fon bulma çabalarının ‘işletme sonuçları’ adlı ayrı bir raporda yer almasını önerir. İşletmelerin uzun süreli değerlerinin korunması ile ilişkili olan gelir ve maliyetler ise, ‘sermaye değişimleri’ olarak raporlanmalıdır. Tesisler ya da bağışlar gibi uzun süreli varlıkların katkıları ile kar amaçlı işletmelerde öz sermaye katkılarını karşılamaktadır. Çünkü bunlar günlük operasyonlar için kullanılabilir

durumda değildir. Ayrıca bu sabit varlık katkılarının raporlanan değerinin bağış toplama maliyetleri ile azaltılmasını önermektedir. Ek olarak, işletme kaynakları(işletme varlıkları) ile kazanılan değerleri, direkt katkılardan (sermaye varlıkları) ayırt etmektedir. Birikmiş satın alınmış/işletme varlıklarını savunurken, işletme gelirinin kazanılmış sermaye varlıkları ile ilişkili olan amortisman maliyetini içermemesini önerir.

Toplumsal modele göre organizasyon için kar, organizasyon aktivitelerinin bireyler, firma ve toplum üzerindeki etkilerini kapsayan bir ölçüttür. Kar sağlamayan işletmeler için bir performans ölçütü oluşturamamanın zorluğu, bu işletmeler için başarının, karlılıkla değil, servis sunduğu insanlara sağladığı yararların maksimize edilme derecesi ile ölçülmesinden kaynaklanır. Kısaca kar sağlamayan bir işletme amacına ulaşmak için tüketici yararlarını dikkate almalıdır. Ticari kurumlar için kullanılan modeller, tüketici yararını göz ardı ederek iç verime odaklanmaktadır. Eğer tüketici merkezlik iş kurumlarına ve diğer kurumlara uyarlanırsa ve finansal raporlar organizasyonun sosyal yarar ve maliyetlerini de yansıtırsa kar amaçlı ve kar amaçlı olmayan tüm işletmeler için muhasebe sistemleri ile ilgili problemler çözülmüş olacaktır (Parsons, 2003).

3.5.2.2 Finansal bilgi paylaşımında özelleştirilmiş standartlar kullanma

Tartışmanın diğer taraflarındaki iş kurumları ve diğerleri arasındaki farkın büyük olduğunu ve bunların ayrı bir muhasebe ve raporlama sistemlerinin bulunması gerektiğini savunur. Örneğin Chambers, önerdiği piyasa değerli transferlere ve kar payı dağıtımına dayalı modelin kar sağlamayan işletmeler gibi sosyal organizasyonlar için geçerli olmadığını itiraf etmektedir.

Robert Mautz kar sağlamayan işletmeler için belirli sabit özelliklerin kazanımının maliyetli olduğunu ancak bunların gelecekteki nakit akışını sağlamak zorunda olmadığını düşünür. Hatta bunlar gelecekte bakım ve yenileme maliyetleri gibi ek nakit çıkışları yaratabilirler. Mautz'a göre gelecek maliyetlerle ilgili bu gereklilik, bir sorumluluk özelliğidir. Yine de binalar ve kar sağlamayan işletmelerin sahip olduğu diğer özellikler sorumluluğun tüm karakteristiklerini taşımazlar ve bu şekilde sınıflandırılmamalıdır. Mautz nakit üretme ve nakit tüketme özelliklerinin birbirine eklenmesini değer ve sorumlulukların birleştirilmesine benzetir. Sınıflandırma problemini çözebilmek için Mautz, gelecek maliyetleri içeren ancak

gelecek kazançları içermeyen bir sınıflandırma önermektedir. Mautz bunları ‘Servis hizmetleri’(tesisleri) olarak adlandırır ve bu hizmetlerin organizasyona sunduğu değer ve nakit sorumluluklarını vurgulamak için ayrı bir şekilde değerlendirir. Ayrıca bu servis hizmetlerinin amortismanının finansal tabloları değerlendirenler için anlamsız olduğunu iddia etmektedir. Bunun yerine bakım maliyetleri kaydedilmelidir. Ticari kurumların aksine kar sağlamayan işletmeler kendi kendilerini finanse edemezler. Bağışçılar vakıfların sadece şu an için işletme giderlerini karşılayabilecek fonlara sahip olmaları ile değil, aynı zamanda gelecekteki finansal ihtiyaçlarını karşılamaya devam edip edemeyecekleri ile de ilgilendirirler.

Pallot, Mautz ile kar sağlamayan işletmelerin sahip oldukları özelliklerin tanımlanmasının zor olduğu konusunda aynı fikirdedir. Ancak değer ve sorumluluktan oluşan yeni hibrit bir kategori yaratma fikrine karşıdır. Pallot’a göre değerler kaynak boyutu ve özellik boyutuna sahiptir. Mülkiyet hakları teorisine dayalı olarak Pallot, kar sağlamayan işletmelerin bu tesisleri yönetme ve bunlardan yarar sağlama hakkına sahip olduklarını savunur. Bu yüzden bu olanaklar değerlerdir. Ancak bu değerler ticari amaçlardan çok sosyal amaçlar taşırlar, daha çok halka hitap ederler ve genelde satılabilir değildirlir. Bu yüzden Pallot bu değerleri hizmet sunmak için kullanılan sıradan sabit değerlerden ayırır ve bunları toplum değerleri olarak adlandırır. Ofis mobilyaları ya da araçlar gibi sıradan sabit değerler amortismanına tabidir ancak müze binası ya da üniversite kampüsündeki bir heykel gibi toplumsal değerlerde bu durum söz konusu değildir.

Sözleşme Teorisine göre, muhasebe uygulaması sözleşmelerin takibi ile ilgilienmelidir. İş kurumlarının fon transferleri, sermayedeki geri dönüşü maksimize etme gibi konuları içerir. Sabit varlıkların aktifleştirilmesi, firma değerinin tahmini için yararlıdır. Bu değerlerin amorti edilmesi ise gelir üreten iş kurumlarının maliyetlerini tam olarak belirleyebilmek için gereklidir. Bu tür işletmeler için hazırlanan muhasebe raporlarına dayalı sözleşmeler yöneticilerin hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur. Ancak bağışçıların amacı ekonomik geri dönüşün arttırılması olmadığı için kar sağlamayan işletmeler için bu tip muhasebe raporlarının tasarlanması bir yarar sağlamaz. Sunder’a göre kar sağlamayan işletme yöneticileri ve bağışçılar arasındaki sözleşmeleri uygulatan ve takip eden daha etkili raporlama mekanizmaları vardır. Bağışçılar genelde yöneticilerin fonları kullanma şekillerini

sınırlandırılır. Bu yüzden Sunder, fon hesabındaki kısıtlı fonların fon muhasebesi ile raporlanmasını önermektedir. Aksi şekilde davranmak, finansal tabloları değerlendirenlere, organizasyonun tüm kaynaklarının firmanın ya da firmadan yararlananların herhangi bir ihtiyacını karşılamaya yeterli olduğunu düşündürür. Fon muhasebesinin kullanılması ise, bağışçılara, kısıtlı fonlarının düzenli olarak kullanıldığını kanıtlar. Sunder'a göre sabit değerler satılabilir ya da değiştirilebilir olmadığı için bu değerlerin amortismanına bir hizmet sunma maliyeti olarak yer vermek finansal tabloları değerlendirenler için işe yarar bir yöntem değildir. Gelirler ve maliyetler arasında bir bağlantı olmadıkça nakit akışı yaklaşımının kullanılmasını önerir (Parsons, 2003).

3.5.2.3 Belirli bir muhasebe uygulaması kullanmama

Mautz sunduğu önerilerin sabit kurallar olmaktan çok bir rehber niteliği taşıması gerektiğini savunmaktadır. Çünkü kar sağlamayan işletme tipleri o kadar değişkendir ki tümünün aktivitelerine uygun olan muhasebe kuralları bulunmamaktadır. Kar amaçlı işletmelerin tümü için amaç, buldukları sektörden bağımsız olarak, kar sağlamaktır. Kar amacı gütmeyen işletmeler ise buldukları sektöre göre birbirlerinden farklılık göstermektedirler. (Sağlık, eğitim, sanat, toplumsal yarar..) Mautz organizasyonları misyonlarına göre sınıflandırmıştır. Bazı organizasyonlar bağışçılar gibi dış kaynaklardan fon elde etmek için çalışırlar ve kaynaklarının neredeyse tümünü misyonlarını gerçekleştirmek için kullanırlar. Bu geleneksel vakıf türlerine örnek olarak medikal araştırma organizasyonları ve evsizlerin barınakları verilebilir. Diğer kar sağlamayan işletmeler ise verdikleri hizmetler için ücret alırlar ancak bu hizmetlerden kar sağlama çabası içinde değildirlar. Başa baş noktasını yakalamaya çalışırlar.

Kar amaçlı olmayan çocuk yuvaları, hastaneler, üniversiteler bunlara örnek gösterilebilir. Son olarak, profesyonel dernekler ve ev sahipliği yapan kuruluşlar, kendi kendine yetebilen organizasyon örnekleridir. Bunlar üyelerin ortak bir amaca eşlik etmesini ve maliyetlerin paylaşılmasını sağlarlar. Kar sağlamayan işletmelerin amaçlarında ve faaliyetlerindeki bu değişimlere bağlı olarak, Mautz bu işletmelerin finansal raporlar hazırlama konusunda esnek bırakılması gerektiğini savunmaktadır.

Benzer şekilde Falk da, tüm kar sağlamayan işletmelerin aynı olmadığını ve farklı muhasebe tekniklerinin kullanılması gerektiğini savunmaktadır. Organizasyon

yapılarından biri, katkı sağlayanlarla yararlanan kişilerin aynı olduğu kulüp şeklindeki yapılardır. (Mautz'un kendine yetebilen organizasyonları gibi). Üyeler/katkı sağlayanlar için katılım kar sağlamayan işletmenin çıktı kalitesine bağlıdır. Yapılan katkıların geri dönüşüne bağlı olarak üyelerin değerlendirmeleri sonucunda üyelik sürdürülebilir ya da sona erdirilebilir. Bu durum rekabetçi bir piyasada yatırımcıların, şirketin finansal sonuçlarına bağlı olarak pay sahipliği ile ilgili yatırım yapma ya da yapmama kararına benzer. Sahiplik ya da kontrol üyelerle ilişkilidir. Bu tip bir kar sağlamayan işletme yapısında finansal tabloların temel kullanıcıları üyeler/katkı sağlayanlardır. İlgilenilen konu, belirli bir periyot süresince, işletmenin kaynaklarını ne kadar etkin kullandığıdır. Bir dönemin gelir ve giderlerinin karşılaştırılması, yönetim performansının değerlendirilebilmesi için gereklidir. Falk'a göre sabit değerlerin aktifleştirildiği ve amorti edildiği tahakkuk esasına dayalı muhasebe, üyelere kulüp faaliyetleri konusunda önemli bilgiler sağlamaktadır. Varlıkların amortismanı, muhasebe periyodu boyunca üyeler tarafından kullanılmış ya da kullanılabilir durumda olan sermaye varlıklarını raporlar.

Kar sağlamayan işletmeler için diğer bir oluşum yardım kurumlarıdır. Burada bağışçılar firmadan yararlananlar değildir. Bağışçı/katkı sağlayıcı servislerini ya da çıktılarını göremez ve bunların kalitesini kolayca yargılayamaz. Yarar sağlayanlar hizmetlerin kalitesini değerlendirebilir ancak bunlar işletmeye katkı sağlamadıkları için kurumun sahipliğini ve kontrolünü elde edemezler. Bu organizasyon yapısında, bağışçı kurum performansını değerlendirebilmek için kar sağlamayan işletmeden aldığı bilgilere güvenmek zorundadır. Bağışçıya geri dönüşler parasal değildir. Bu geri dönüşler, bağışçının ihtiyacı olanlara yardımdan sağladığı kamu yararadır. Bu durumda Falk'a göre karar vermede yardımcı araç olarak nakit akışı muhasebesi kullanılmalıdır. Katkı sağlayanlar için temel ilgi alanı, belirli bir dönemde sunulan mal ve hizmetler için sağlanan fonların yeterli olup olmadığıdır. Sabit varlıkların aktifleştirilmesi ve amortismanı, finansal tablo kullanıcılarının kurumun fon ihtiyaçlarını değerlendirmeleri konusunda karışıklığa yol açar (Parsons, 2003).

3.5.2.4 Bağışçı kararlarında etkili olan finansal ölçütler

1960'lardan başlayarak kar sağlamayan işletmeler için en iyi muhasebe yönteminin hangisi olduğunu araştırmak yerine, muhasebe raporlarının bağışçılar yani karar

vericiler için yararlı olup olmadığı sorgulanmaya başladı. Ticari sektörde finansal tablo kullanıcıları, bir işletmenin performansını değerlendirebilmek için karlılık ya da borç-sermaye oranı ölçütlerine bakarlardı. Kar sağlamayan işletmelerde ise kar, hissedarlık gibi motivasyonlar yer almaz. Bağışçıların ve kural koyucular, kar sağlamayan işletme faaliyetleri ile ilgili olarak etkinlik ve etkililik gibi kavramlara önem verirler.

Etkinlik: Bir etkinlik ölçütü organizasyonun kaynaklarını ne kadar iyi kullandığını göstermelidir. Etkinlik en az kaynakla en fazla hizmet sağlayabilme yeteneğidir. Kar sağlamayan işletmenin etkinliğinin belirlenebilmesi için çeşitli öneriler sunulmaktadır. Bunlardan biri, girdilerin çıktılara oranıdır. Birim maliyet ölçütüne benzer olarak, bu oran, bağışçıların, bir organizasyon için belirli bir hizmet tedarik etmenin ne kadar maliyetli olduğunu belirleyebilmelerini sağlar. Ayrıca programlar, firmalar ve zaman aralıkları arasında karşılaştırma yapılabilmesine izin verir. Başka bir öneri ise, kar sağlamayan işletmeler için çıktılarının sayısallaştırılmasıdır, çünkü burada birim maliyetin hesaplanması zordur. Mevcut muhasebe standartları tüketici yararları şeklindeki sonuç raporlarını içermezler. Yine de hizmet çabaları ve başarılar gibi kavramların açıklanması önerilir. Hizmet çabaları, kaynaklar(girdiler) ve mal ve hizmet üretimi için kaynakların kullanım şekli (süreçler) olarak tanımlanır. Hizmet başarıları ise hizmet çabaları sonucunda sağlanan mal ve hizmetler (çıktılar), geliştirilen şartlar (sonuçlar)dır. Muhasebe araştırmacıları, çıktıları sayısallaştırmak yerine girdilere odaklanmışlardır. Sadece girdilerle tanımlanan operasyonel etkinlik, kar sağlamayan işletmelerin kullanılabilir kaynaklarını organizasyonun misyonu doğrultusunda kullanabilme derecelerinin bir ölçütüdür. Sadece girdilere odaklanan bir etkinlik ölçütü, yarar sağlayanlar için satın alınan çıktılar için 1 dolar (ya da başka bir birim) sağlamanın bağışçıya olan vergiden sonraki maliyeti olarak tanımlanan 'fiyat'tır. Fiyatı etkileyen iki faktör vardır. İlk olarak bağışçının yardım kurumuna 1 dolarlık çıktı sağlamak için katlandığı maliyet, yardımların vergiden düşülebildiği durumlardaki 1 dolardan daha düşüktür. İkinci olarak, kar sağlamayan işletmeler, yapılan katkıları genel yönetim giderleri ve sabit maliyetler ya da fon toplama gibi yardım amaçları dışında da kullanırlar. Vergi indirimlerini dikkate almadan, bağışçı 1 dolarlık çıktı sağlanabilmesi için organizasyona 1 dolardan fazla vermelidir çünkü bu dolarların tümü programlar için kullanılmamaktadır. Fiyat ölçütü, yardım kurumunun belirlediği amaca doğrudan yarar sağlayan bağışlanmış kaynakların

yüzdesini gösterir. Daha yüksek fiyat, etkin olmayan organizasyona karşılık gelir. Danışman firmalar bağışçılar için rehber oluştururken bu ölçüt üzerinde dururlar. Bağışçıların temel finansal ilgileri, programlara ayrılan harcama yüzdesidir. Fiyat, alınan toplam katkılarla negatif ilişkilidir. Bu da bağışçıların, bağışın daha az bir kısmını fon toplama ve sabit maliyeleri karşılama için kullanan organizasyonlara daha fazla para verdiklerini göstermektedir. Bağışçıların fiyat ile ilgilendiklerini gösteren kanıtlara rağmen, Steinberg'e göre fon toplama giderlerini dikkate alan etkinlik ölçütleri bağışçılar için yararlı değildir. Kar sağlamayan işletmelerin, marjinal gelirin marjinal giderlere eşit olduğu fon toplama düzeyleri oluşturduklarını göstermek için bir model geliştirir. Mevcut durumda bağışçılar kar sağlamayan işletmelerin finansal tablolarında sadece ortalama fon toplama maliyetlerini algılayabilirler ve bu nedenle fon toplama harcamalarına dayalı finansal bilgiler karar aşamasındaki bağışçılar için yararlı değildirler. Steinberg bunun yerine yönetim giderleri için kullanılan fon yüzdesinin, etkinliğin daha iyi bir göstergesi olduğunu savunmaktadır.(girdiler bazında tanımlanan etkinlik) Tinkelman da bu fikri, ortalama fon toplama maliyetlerinin zaman içinde ve farklı fon toplama düzeylerinde sabit olduğu konusunda kanıtlar sunarak desteklemektedir. Ayrıca ortalama fon toplama maliyetlerinin marjinal fon toplama için bir alt sınır olduğunu göstermektedir. Bu da kar sağlamayan işletmelerin mevcut muhasebe raporlarında yer alan ortalama fon toplama maliyetlerinin bağışçılar için bir değere sahip olduğu anlamına gelir. Diğerleri ise yönetim maliyetlerine ayrılan harcama yüzdesini etkinlik ölçütü olarak kullanırlar ve bunun toplam katkılarla negatif ilişkili olduğunu düşünürler. Daha önce bir organizasyona katkıda bulunmuş olan potansiyel bağışçıların, fon talepleri ile birlikte etkinlik ölçütleri (program hizmetleri, yönetim ve fon toplama giderleri için ayrılan yüzdelere) de doğrudan sunulduğunda, katkıda bulunmaya daha elverişli oldukları kanıtlanmıştır.

Etkililik: Etkililik, firmadan yararlananların ihtiyaç ve isteklerinin karşılanma derecesi olarak tanımlanmaktadır ve hizmet etkililiğinin kar sağlamayan işletme yöneticilerinin ve bu işletmelere bağış yapanların ilgilenmeleri gereken 'şirket performansının temel kriteri' olduğu belirtilmektedir. Bu organizasyonel özellik sayısallaştırılması en zor özelliktir. Organizasyonel etkililiğin raporlanması ile ilgili önerilerin çoğu muhasebe oranlarının yerine finansal olmayan bilgilerin açıklanmalarını içermektedir. Etkililik raporları, firma hedeflerinin karşılanma

derecelerini, katılımcıların yaşamlarındaki iyileşme düzeyini ve kar sağlamayan işletmelerde kötü durumların eliminasyonu ile ilgili ilerlemeleri yansıtabilmişlerdir. Birkaç deneysel araştırma etkililik ölçütleri ile bağışlar arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yönetimin, müşteri sayısı ya da sağlanan hizmetlerden tatmin olanların yüzdesi gibi daha ölçülebilir olan program hedefleri tanımlaması önerilir. Demografik veriler, araştırılan koşullar ya da sosyal anketler performans ölçümü için gerekli bilgilerin toplanmasında kullanılabilir. Sonuçların firmanın hedefleri ile karşılaştırılması, yöneticilere sonuçların değerlendirilmesi ve bağışçılara iletilmesi konusunda yardımcı olabilir. Firmanın amaçlarına göre başarı derecesi de bir denetim kapsamında değerlendirilebilir. Finansal olmayan bilgilerin sunulması için diğer bir yol çıktılarının (sağlanan mal ve hizmetler) ve sonuçların (geliştirilen koşullar) raporlanmasıdır.

Finansal Dayanıklılık: Kar sağlamayan işletmelerin etkinliği ve etkililiğinin yanında bağışçılar bu işletmelerin gelecekte de faaliyetlerini sürdürmeye devam edip edemeyeceklerini merak ederler. Kar sağlamayan işletmeler de diğer şirketler gibi varlıklarını sürdürebilmek için pozitif net değere sahip olmalıdırlar ve bununla ilgili olarak finansal durumun değerlendirilmesi için dört gösterge bulunmaktadır.

- **Özsermaye yeterliliği:** Özsermaye yeterliliğini belirlemek için öncelikle net varlıkların toplam gelire oranı hesaplanmalıdır. Gelirlerin geçici olarak azalması durumunda, fonlara daha fazla erişim olanağı bulabilen bir firma daha düşük bir risk taşır. Net varlıkların toplam gelire olan oranının daha yüksek olduğu bir firma, eldeki varlıkların likitleştirilmesi ya da gelecekteki ihtiyaçların karşılanabilmesi için kredi bulma gibi konularda daha şanslıdır. Yeterli fon rezervine sahip olmayan kar sağlamayan bir işletme gelirlerinde bir azalma ile karşılaştığında varlığını sürdürme konusunda zorlanabilir.
- **Gelir yoğunluğu:** Daha fazla gelir kaynağına sahip olan bir firma finansal şoklara karşı daha kapalıdır. Bir ya da birkaç gelir sağlayıcıya bağımlı olan bir firma, ekonomik durumun kötüleşmesi ya da bağışçıların bağış tercihlerindeki değişiklikler karşısında daha zayıf hale gelir.
- **Yönetim Maliyetleri Düzeyi:** Yönetim harcamalarının toplam harcamalara oranının hesaplanması önerilir. Yüksek yönetim harcamalarına sahip bir firma, maliyet azaltma önlemleri sayesinde gelirlerdeki düşüşlere daha kolay uyum

sağlar. Gelirlerde bir azalma ile karşılaşıldığında genel giderleri yüksek olan bir organizasyon program hizmetlerini azaltmak yerine bu maliyetleri azaltma yoluna gidebilir. Aksine, daha yalın, etkin bir organizasyonun program harcamalarını kısmadan ekonomisini sağlamlaştırması daha zordur. Düşük rasyolara sahip kar sağlamayan işletmeler, finansal krizlere karşı en dayanıksız olanlardır.

- İşletme Marjları: (Gelirler – Giderler) / Gelirler. Daha yüksek bir işletme marjı beklenmeyen finansal zorluklar için olumlu bir durumdur (Parsons, 2003).

3.5.3 Fon çekme amacıyla vakıflar tarafından gerçekleştirilen uygulamalar

Okyanusların korunması alanında çalışan sosyal yatırım fonu benzeri bir vakıf olan Ocean Foundation fon toplama konusunda profesyonel danışmanlarla birlikte çalışmaktadır. Profesyonel danışmanlar müşterilerini Ocean Foundation aracılığıyla bağış yapmaya yönlendirmektedirler. Vergi planlama, aile bağış geleneği oluşturma, özel bir vakfa etkili bir alternatif geliştirme gibi avantajlar sağlayarak Ocean Foundation bu danışmanların müşterilerine miras bağışları, şartlı fonlar gibi esnek hediye planlama seçenekleri sunar. Ocean Foundation 501(c)(3) vergi avantajına sahiptir: Tüm hediyeler kanun tarafından izin verilen maksimum ölçüde vergi indirimine sahiptir. Vakıf, özel vakıflarda yer alan kısıtlamalara ve yönetim maliyetlerine sahip değildir. Bir sosyal yatırım fonunun bağışçıları ayrı vergi dosyaları hazırlamazlar, Ocean Foundation'ın kendisi tarafından hazırlanan tek bir vergi dosyası vardır. Vakıf yönetim maliyetlerini minimum tutar, böylece müşterinin parasının daha fazlası yardım kurumlarına aktarılır. Ocean Foundation'da bağış fonu seçenekleri çok farklı ilgi alanlarına ve bağış miktarlarına hizmet etmektedir. Bu nedenle vakıf, danışmanların müşterileri için kısa dönemli ve uzun dönemli bağış hedeflerini gerçekleştiren özel fonlar yaratabilir. Fonlar bireyler tarafından kurulabilir ya da bir aile birden fazla kuşağı hibe önerileri yapmak üzere bir araya getirebilir. Özel bir bağış fonundan gelen bu hibeler ailenin ismine düzenlenebilir. Vakıf bağışçılara fonların toplum ihtiyaçlarına uygun olarak kullanıldığı konusunda garanti verir. Bağışçıların isteklerini olabildiğince uygulamak zorundadır ancak yardım amacının işe yaramaz hale geldiği durumlarda sosyal yatırım fonları yardım fonunun koşullarını değiştirebilme yetkisine sahiptir. Bağışçıların ilgi alanları ve ihtiyaçları, onların fonları tarafından desteklenen konular kadar çeşitlidir. Yine de

bağışçıların tümü okyanusların korunması konusunda ortak bir hedefe sahiptirler. Özel bir durumu kutlama, bir arkadaş ya da sevilen birinin anısı için bağış yapma ya da hibe verme sürecine diğer nesilleri dahil etme amacıyla şartlı fonlar oluşturma gibi farklı amaçlara sahip bağışçılar Ocean Foundation ile çalışabilirler. Ocean Foundation'da birey, aile ya da iş sahipleri için bu kişilerin ilgi alanlarına ve yardım amaçlarına göre özelleştirilmiş filantropi fonları tasarlanabilir. Bu fon türlerinde bağışçılar tarafından dört yılın ortalaması olarak yıllık %5'e denk gelen bir minimum ödeme yapılır böylece kararlar üzerinde düşünmek için zaman kalır. Bu fonlarla herhangi bir yardım amacına sahip herhangi bir bağış yönetilebilir. Vakıf bağışlar konusunda bağışçılara çeşitli seçenekler sunar. İlk tercih, var olan bir Ocean Foundation okyanus fonuna yatırım yapmak ya da Ocean Foundation ile birlikte kendi fonunu yaratmak arasında yapılır. Var olan bir fona bağış yapmaya karar verilirse, çeşitli öneriler sunulur. Her okyanus fonu okyanus korumanın farklı bir boyutuna odaklanır. Bağışçı kendi fonunu yaratmaya karar verirse, kendi ihtiyaçlarına uygun olan çeşitli seçeneklerden biri ile bunu yapılandırabilir. Son olarak bağışçı Ocean Foundation'a, vakfın seçimine bağlı olarak herhangi bir projeye hibe edilmek üzere ya da vakfın kendi işlerini desteklemek amacıyla genel bir hediye verebilir. Harekete geçmeye karar verildiğinde Ocean Foundation fonu bir gün içinde kolaylıkla oluşturulabilir. Özel vakıflardaki karmaşıklık ve maliyet burada yoktur ve fon özel vakıfların tüm vergi kesintilerinden ve yönetim gerekliliklerinden muaftır. Bağışçı verdiği fondan yararlanacak olanlar konusunda kesin bir fikirle gelebilir ya da vakıf bağışçılara okyanus koruma alanındaki ihtiyaçların araştırılması, çözümlerin tasarlanması ve en büyük etkiyi sağlayacak bağışların yapılması konularındaki bilgi ve deneyimini paylaşarak yardımcı olabilir. Bağışçı hibe verme sürecine katılım düzeyine kendisi karar verebilir. Bazı bağışçılar sürecin her adımına aktif olarak katılmak isterler, bazıları ise verdikleri hibelerden yararlanacak olan belirli yardım kurumları belirlerler ya da özel ilgi alanlarını adlandırır. Diğerleri, vakıf yöneticilerinin ihtiyacın en kritik olduğu alanlardaki uygun yararlanıcıları seçmelerine izin veren sınırlanmamış fonlar oluştururlar. Bağışçı yarattığı fonu sürekli olarak destekleme yolunu seçebilir ve bu fon bağışçı adına ve onun belirlediği amaca uygun olarak toplum yararına sürekli olarak kullanılabilir. Birden fazla nesil hibe vermede yer alabilir ve aile üyeleri fonun danışmanları olarak adlandırılabilir. Fonun orijinal amacı işe yaramaz hale gelirse, Ocean Foundation yönetim kurulu uzun ve maliyetli yasal işlemlerden geçmeden fonu olabilecek en yakın ilişkili alana

yönlendirebilir ve koşullar değişse de bağışçının temel amacının karşılandığını garanti altına alır. Vergi muafiyetine sahip bir 501(c)(3) yardım organizasyonu olarak Ocean Foundation bağışlar için en yüksek düzeyde vergi avantajları sunar. Bağışçılar, nakit, uzun dönemli borsa senetleri, hisseleri az sayıda kişide olan menkul kıymetler, gayrimenkuller gibi çeşitli malvarlıklarını verebilir ve karşılığında maksimum vergi avantajından yararlanabilirler. Özel vakıflara göre Ocean Foundation fonları daha düşük kuruluş ve yıllık yönetim maliyetlerine sahiptirler. Vakıf, çeşitli fonları yönettiği için, yatırımları ve yönetim kaynaklarını havuzlandırabilir ve yine her bir fon için bu fonları ayrı olarak yönetme maliyetinin bir oranı fiyatında hizmet sağlayabilir. Bağışçılardan ve isimli, fonlardan gelen hibelere gazetelerde, vakfın web sitesinde, yıllık raporunda yer verilir. Ancak herhangi bir nedenle isminin bilinmesini istemeyen bağışçıların bu istekleri de yerine getirilir. Vakfın yönetim ve hibe verme çalışmaları gönüllü ve aktif bir yönetim kurulu tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu kişiler bağışçılara ve hizmet edilen okyanusları destekleyen topluluklarına karşı sorumludurlar (Url-15).

Amerikan tabanlı bir yardım kurumu olan Turkish Philanthropic Fund, bireylere, ailelere, finansal ve yasal danışmanlara, sivil toplum örgütlerine, ulusal ve uluslararası vakıf yasaları ile uyumlu olan, etkin ve vergi etkili hediye planları geliştirmek için çeşitli profesyonel hizmetler sunar. Amacı bireyleri yetkilendiren, toplulukları güçlendiren, gelecek nesiller için kalıcı etkiler yaratan kaynakların etkililiğini arttırmak; bağışçılar için filantropi hedeflerini gerçekleştirmeleri konusunda uygun çözümler yaratmada esneklik sağlamak; iş süreçlerinde ve sivil toplum ortaklıklarında, güven ve şeffaflığı benimsemek; yardım paralarının en az %97'sinin belirli bir alana ulaştığını garantileyerek bağışçı katkılarının değerini maksimize etmek; filantropi yatırımlarının etkisini değerlendirmek ve izlemek için ortak sivil toplum organizasyonları ile yakın çalışmaktadır.

TPF'nin fon toplama sürecinde bağışçılar bir havuz fonuna mı yoksa adlı fona mı katkı sağlayacaklarına karar verirler. Havuz fonları farklı bağışçılardan çeşitli miktarlardaki bağışların belirli bir konu ya da organizasyonu desteklemek üzere alındığı ve bir havuzda toplandığı fonlardır. Burada bağışçı şunları destekleme olanağına sahiptir: Öngörülen mevcut bir ihtiyaç; Beklenmeyen gelecekteki bir ihtiyaç; TPF altında fon oluşturmuş olan bir organizasyon. Adlı fonlar bağışçıların fonu kendi isimleriyle, ailelerinin isimleriyle ya da şirketlerinin isimleriyle

adlandırabildikleri tamamlayıcı fonlardır. Fonların çoğu adlı fonlar aracılığıyla bağışçıların isteklerine göre verilmektedir. TPF, kendisi aracılığıyla bağış yapmak isteyen bağışçılara filantropi konusundaki ilgi alanlarını fark etme olanağı sağlar. Türkiye'deki kar amacı gütmeyen organizasyonlar için yapılan bağışlar, Amerikan yasalarına göre tam vergi indiriminden yararlanılarak TPF aracılığıyla gerçekleştirilir. TPF'nin hibe ortağı olarak bağışçı da kişisel olarak tanınma, vergi avantajı, özel vakfın sahip olduğu esneklik, katılım, kolaylık gibi yararlar elde eder. Bağışçı katkılarının etkili olarak kullanılmasına yardımcı olması amacıyla, toplumsal zorluklarla savaşıma üzerine stratejik düşünme şekilleri ile ilgili bilgilere ulaşabilir. Bağışçının ilgilendiği konular için önceden fonlar oluşturulmuş olacaktır. Bağışçılar, sağladıkları katkılar pozitif değişiklikler yarattığında ve etkili olduklarında tatmin olurlar. TPF bağışçıların katkılarının yerine ulaştığını garanti altına alır. Hibe alan organizasyonlarla yakın çalışır. Alıcı organizasyonları etkili olarak izler. Hibe alanları projelerinin toplum üzerindeki etkileri ve değerlendirilmeleri konusunda düşünmeye teşvik eder.

Şirketleri TPF çalışmalarına dahil etmek amacıyla TPF, şirketlerin onaylı kar sağlamayan organizasyonlar listesine eklenebilir. Bu şirketlerin çalışanlarının TPF'yi yardım amaçlı bağışları için hedef olarak görmelerini sağlar. Şirket bir şirket vakfına sahipse, TPF'ye kurumsal bağış önerisinde bulunabilir. TPF fon tabanını çeşitlendirmeyi ve genişletmeyi istemektedir ve şirket vakıfları TPF'nin çalışmalarını destekleyebilir. TPF projelerinden birini desteklemek üzere şirket içinde bir fon oluşturulabilir. Bu fona aktarılan paralar kampanyalar, partiler ve yaz gezilerinden elde edilir. Fon toplama amacı gerçekleştirildikten sonra katılan herkes desteklenen projenin TPF tarafından hazırlanan son raporunu görerek bilgi sahibi olur. Şirket finansal olarak iyi bir yıl geçirmişse şirket adına bir fon (adlandırılmış fon) kurulabilir ve bağışın yapıldığı yıl için vergi indiriminden yararlanılarak Türkiye ve Amerika'daki kar sağlamayan organizasyonlar desteklenebilir.

Amerikan tabanlı, kar sağlamayan bir Türk organizasyonunu desteklemenin iki yolu vardır: İlk olarak, bir bağışçı Amerikan tabanlı bir Türk organizasyonunu kendi oluşturduğu adlandırılmış fon aracılığıyla destekleyebilir, ikinci olarak eğer Amerikan tabanlı Türk organizasyonu TPF altında bir Şirket Sermayesi Fonu'na sahipse bağışçılar bu fona katkıda bulunabilirler.

TPF yönetim kurulu ve personeli, bireylerden, şirketlerden ve vakıflardan büyüme ve misyonunu güvence altına almak amacıyla hediye fonlar alır. TPF misyon, amaç ve öncelikleri ile uyumsuz olmadığı sürece özel program ve amaçlar için olan hediyeleri ya da sınırlanmamış hediyeleri kabul etmektedir. Ancak çok kısıtlayıcı olan hediyeleri kabul etmez. Çok kısıtlayıcı olan hediyeler, yönetilmesi çok zor olanlar, TPF misyonu dışındaki amaçlara sahip olanlar, şirket sözleşmesinin koşullarına uymayanlardır. TPF, verdikleri hediyeler, vergi ve miras planlama ile ilişkili olan konularda kişisel yasal ve finansal danışmanlardan yardım almak isteyen bağışçıları teşvik etmektedir (Url-8).

3.5.3.1 Vakıflar tarafından kabul edilen bağış türleri

TPF tarafından kabul edilen hediye türleri: Nakit bağışlar; Maddi kişisel mallar; Menkul kıymetler; Gayrimenkuller; Hayat sigortaları; Emeklilik planı üzerinde hak sahibi yapma; Miras bağışları; Hayat sigortası üzerinde hak sahibi yapma.

Nakit bağışlar: Her türlü nakit bağış kabul edilir.

Maddi kişisel varlıklar: Şu kriterlere göre kabul edilir: Varlık TPF'nin misyonunu karşılamakta mıdır? Varlık pazarlanabilir mi ya da kolay satılabilir mi? Varlığın kullanımı ya da satışı ile ilgili kısıtlamalar var mı? Varlıkla ilgili herhangi bir taşıma maliyeti var mı?

Menkul kıymetler: Bu hediyeler kabul edilmeden önce TPF'nin bu varlıkları nakite dönüştürmesini önleyen kısıtlamaların olmaması, hediyein pazarlanabilir olması ve hediyein TPF için istenmeyen vergi sonuçları doğurmayacağı kontrol edilmelidir.

Gayrimenkuller: Bu varlıkları kabul etmeden önce çevresel bir zarar görüp görmedikleri araştırılmalıdır. İlk incelemede bir problemle karşılaşırsa TPF denetim amacıyla bir inceleme firmasından yararlanır. Bu varlıkları kabul ederken dikkat edilen kriterler: Varlık TPF'nin amacı için yarar sağlayacak mı? Varlık pazarlanabilir mi? Varlıkla ilgili kısıtlamalar ve korumalar var mı? Varlıkla ilgili olarak sigorta, varlık vergisi, 'mortgage' gibi transfer maliyetleri var mı? Çevresel denetim ile varlığın zarar görmediği kanıtlandı mı?

Hayat sigortaları: Bir hayat sigortası poliçesinin hediye olarak kaydedilebilmesi için TPF'nin bu sigorta poliçesinin hem yararlanıcısı, hem de değişmez sahibi olarak

belirlenmesi gerekir. Hediye TPF'ye verildiğinde, sigorta poliçesi iptal edildiğinde poliçe sahibine ödenmesi gereken miktar kadar bir değere sahip olur.

Emeklilik planı üzerinde hak sahibi yapma: TPF'nin bağışçıları ve destekleyicileri TPF'yi emeklilik planlarının yararlanıcısı olarak belirleyebilirler. Bu atamalar, hediye geri alınmaz duruma gelinceye kadar hediye olarak kaydedilmez.

Miraslar: TPF'nin bağışçıları istedikleri zaman miras bağışı yapabilirler. Bu atamalar, hediye geri alınmaz duruma gelinceye kadar hediye olarak kaydedilmez.

Hayat sigortası üzerinde hak sahibi yapma: Bağışçılar TPF'yi kendi hayat sigortalarının yararlanıcıları olarak belirleyebilirler. Bu atamalar, hediye geri alınmaz duruma gelinceye kadar hediye olarak kaydedilmez (Url-8).

3.5.3.2 Sosyal yatırım fonlarında oluşturulan bağışçı fonları

Sosyal yatırım fonu sınıflandırılan Ocean Foundation bağış yapma aracı olarak çeşitli yollar sunmaktadır: Bunların tümü üç temel kategoriye ayrılır:

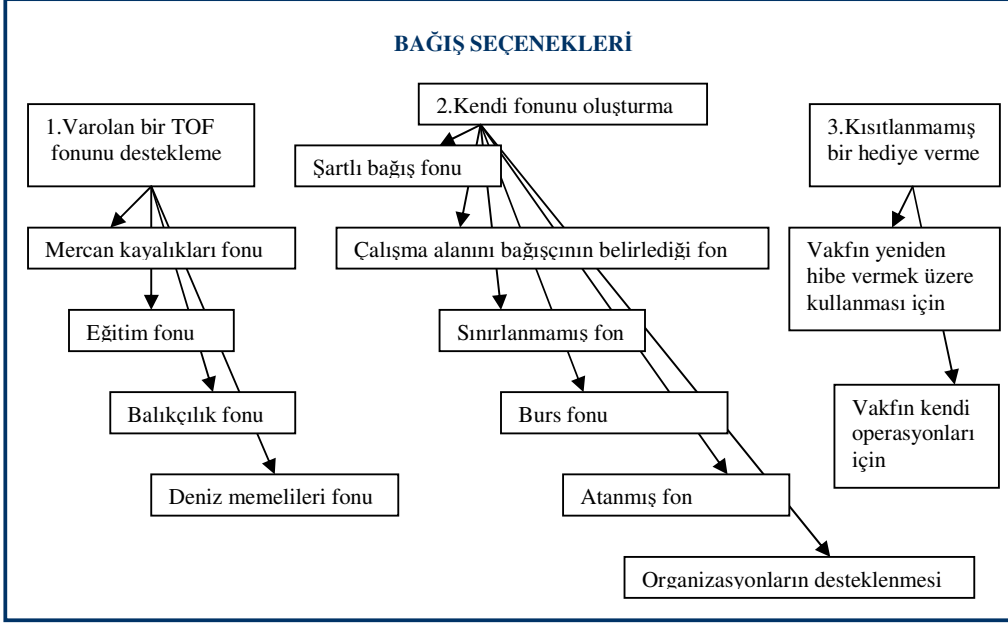
Var olan bir Ocean Foundation fonuna bağış yapılabilir: Belirli bir okyanus filantropisi alanı desteklenmek isteniyorsa, vakfın uzman fon yöneticilerinden fonların kimlere aktarılacağı konusunda yardım alınabilir, verilecek fonlar diğer bağışçılarınkiler ile birleştirilmek isteniyorsa önceden var olan bir vakıf fonu seçilebilir.

Bağışçı kendi fonunu yaratabilir: Bu seçeneği tercih etmenin temel nedeni, bu fondan verilecek hibeler için Ocean Foundation'a belirli organizasyonları önerebilmektir. Böyle bir fon çeşitli şekiller alabilir. Amacı geniş kapsamlı olan bir fon seçilebilir (şartlı fon, sınırlanmamış fon, organizasyonların desteklenmesi) ya da daha dar odaklı bir fon seçilebilir (ilgi alanına giren bir fon, belirlenmiş fon ya da burs fonu) (Url-15).

Şartlı bağışlar filantropiyi kolaylaştırır. Şartlı bağışlarda bağışçılar bir fona geri dönüşü olmayan katkılar sağlarlar, gelir vergilerinde indirimler talep ederler ve fona aktardıkları paralarının vakıflara ne şekilde dağıtılacağı konusunda önerilerde bulunurlar. Sosyal yatırım fonları nakit, gayrimenkul, kurumsal hisseler, risk sermayesi gibi bağışların alınması ve yönetimi konularında uzmandırlar. Değerlerini koruyabilmeleri için bağışlanan fonlar finansal pazara yatırılır. Sosyal yatırım fonu

aracılığıyla bir fon oluşturmanın en önemli avantajı sosyal yatırım fonlarının hizmet ettikleri toplumun içinde yer almaları ve onu iyi tanımlarıdır (Url-5).

Ocean Foundation'a sınırlanmamış bir hediye verilebilir ve bu hediye vakfın okyanus filantropisini geliştirme ve genişletme çabalarını destekleyebilir ya da vakıf bu hediyeği uygun projelere hibe olarak verebilir (Url-15).



Şekil 3.20 : Bir sosyal yatırım fonunda bağış seçenekleri (Url-15)

Farklı fon tiplerinin avantajları aşağıdaki çizelgede gösterilmektedir:

Çizelge 3.7 : Bir sosyal yatırım fonunda bağışçılar için oluşturulan fon türleri (Url-15)

Fon Tipi	Bağışçıların hibe önerilerinde bulunmalarına izin verir.	Bağışçıların fona isimlerini vermelerine izin verir.	Belirli sektörlere hibe vermeye odaklanır.	Belirli organizasyonlara hibe vermeye odaklanır.
Şartlı bağış fonu	Evet	Evet	Hayır	Hayır
Sınırlanmamış fon	Hayır	Evet	Hayır	Hayır
Organizasyonların desteklenmesi	Evet	Evet	Hayır	Hayır
Çalışma alanının bağışçı tarafından belirlendiği fonlar	Evet	Evet	Hayır	Hayır
Atanmış fon	Evet	Evet	Evet	Evet
Burs Fonu	Evet	Evet	Evet	Hayır

Şartlı Bağış Fonu (Donor advised fund): Ocean Foundation içinde bir şartlı bağış fonu oluşturulduğunda, bağışçı verdiği hediyelerin alıcıları konusunda önerilerde bulunabilir. Bağışçı, en çok ilgilendiği alanlar doğrultusunda, fonlarının devam eden kullanımı konusunda önerilerde bulunabilmek için vakfın uzman program çalışanlarıyla birlikte çalışabilir. Hibeler çeşitli yardım kurumlarına bağışçı fonunun ismi ile ya da gizli olarak verilebilir.

Sınırlanmamış Fonlar (Unrestricted Fund): Amaç daima değişen toplum ihtiyaçlarına yanıt verebilmektir. Sosyal yatırım fonu içerisinde sınırlanmamış bir fon oluşturulduğunda bağışçının hediyesi, bağışın yapıldığı tarihte öngörülemeyen gelecekteki ihtiyaçlar dahil, çok çeşitli yerel ihtiyaçlar için kullanılabilir. Okyanusları koruma filantropisi ile ilgili tüm alanlarda bu fonlar kullanılabilir: balıkçılık, deniz memelileri, biyoçeşitlilik, insan sağlığı ve okyanuslar, eğitim ve diğerleri. Sınırlanmamış fonun esnekliği vakıftaki uzmanların okyanusla ilgili en baskın ihtiyaçlara yanıt verilebilmelerini sağlar.

Çalışma alanının bağışçılar tarafından belirlendiği fonlar (Field of interest fund): Kişisel değerlerle yüksek etki yaratma olanaklarının bir araya gelmesi amaçlanır. Ocean Foundation'da böyle bir fon oluşturulduğunda bağışçı hediyesini okyanus koruma ile ilgili önemli bir alandaki ihtiyaçlara yönlendirebilir. Bağışçı bağış sırasında iklim değişikliği, mercan kayalıkları, deniz kıyılarının gelişimi gibi çeşitli alanlar arasından kendi ilgilendiği alanı belirler, vakıf çalışanları ve kurulu da bağışçının seçtiği alanlarda fark yaratan program ve organizasyonlara hibe dağıtır. Bu fon türü bağışçının ilgilendiği alanlarda değişen toplum ihtiyaçlarının karşılanması konusunda yeteri kadar esnekler.

Burs Fonu (Scholarship Fund): Öğrencilere yatırım yapılır. Burs fonu oluşturulduğunda bağışçılar okyanusların geleceğine yatırım yaparlar ve ilgilendikleri öğrencileri önerirler. Vakıf bağışçının kişisel hedeflerinin gerçekleştirilmesine yardımcı olur ve hakeden öğrencilere burs verir. Bu bağış öğrencilerin okyanusların korunmasına katkıda bulunmalarını sağlar.

Atanmış Fonlar (Designated Fund): Yerel organizasyonların sürdürülebilir olması ve büyümesi amaçlanır. Böyle bir fon oluşturarak bağışçı belirli bir kar amacı gütmeyen organizasyonun çalışmalarını destekleyebilir. Bu organizasyon bir araştırma merkezi, politik bir kurum, eğitim kuruluğu ya da yardım amaçlı çalışan

herhangi bir deniz işletmesi olabilir. Bağış Ocean Foundation aracılığıyla yapıldığından dolayı, bağışçının seçtiği organizasyon yalnızca fonlarla desteklenmez, aynı zamanda planlı bağış, sermayenin güçlendirilmesi ve yatırım yönetimi hizmetleri gibi çalışmalarla da desteklenir (Url-15).

Turkish Philanthropic Fund adlı sosyal yatırım fonunda oluşturulan bağışçı fonları ise aşağıdaki gibidir:

Bağışçı adına oluşturulan fonlar (Bağışçılar tarafından yeni bir fon oluşturma): Bir bağışçı katkı miktarı minimum 10000\$ olmak üzere geri dönüşü olmayan bir fon oluşturup adlandırabilir. Katkılar profesyonel olarak yönetilen yatırım havuzlarında bekletilir ve zaman içinde büyürken, bağışçı içinde bulunulan yıl için bir vergi indiriminden yararlanır. Hibeler aracılığıyla bağışçılar önemli gördükleri alanlarda, kendi seçimlerine göre kar sağlamayan işletmeleri destekleyebilirler ya da TPF'deki uzman ve danışmanlarla birlikte çalışarak şu anda ve gelecekte Türkiye'de ve Amerika'da hangi alanlara yatırım yapacaklarına karar verirler. Bu fonlar bir birey, aile ya da şirket tarafından kurulup isimlendirilebilirler:

- Şartlı bağış fonları: Bağışçılar için en esnek bağış seçeneklerinden biridir. Bağışçılar çeşitli alanlarda çeşitli organizasyonlara bu fonlardan sağlanacak hibe önerilerinde bulunabilirler. Bu öneriler yasal olarak bağlayıcı değildir ancak hibeler verilirken dikkate alınır.
- Sınırlanmamış fonlar: Bağışçı fonu oluşturur ancak fondan elde edilen yıllık kazançlardan çeşitli toplumsal ihtiyaç alanlarına hibe verme inisiyatifi yönetim kuruluna bırakır. Bu bağışlar TPF'nin yıldan yıla değişen toplum ihtiyaçlarına yanıt verebilmesini sağlar.
- Çalışma alanını bağışçıların belirlediği fonlar: Bu fonlar son alıcıları TPF yönetim kurulunun seçmesi açısından sınırlanmamış fonlara benzerler. Ancak burada bağışçılar tarafından belirli bir sorunla ilgili çalışma alanı belirlenir.
- Atanmış fonlar: Bir bağışçının verdiği en spesifik hediyelerdir. Bağışçı belirli bir kar amacı gütmeyen işletmenin kalıcı olarak yararlanması için bir fon sermayesi oluşturur

Sosyal ihtiyaç fonu: Sosyal ihtiyaç fonları çeşitli miktarlarda havuzlarda toplanan katkılarla, belirli bir konu alanında, yararlanıcıları ya da kurumları desteklemek

üzere kurulurlar. TPF Türkiye’de baskın ihtiyaç alanları olarak yedi konu tanımlamıştır: Geçim kaynakları, Kadınların güçlendirilmesi, Eğitim, Çevresel sürdürülebilirlik, Sanat ve kültür, Sağlık, Sivil toplumun güçlendirilmesi.

Acil ihtiyaç fonu: Türkiye’de olabilecek felaketlere karşı hazırlıklı olmak amacıyla kurulmuş bir fondur (Url-8).

Foundation Strategy Group (2003a) tarafından hazırlanan raporda da çeşitli sosyal yatırım fonları üzerinde gerçekleştirilen araştırma verilerine göre bu vakıflarda ortak olarak yer alan fon türleri şu şekilde tanımlanır:

Sınırlanmamış/Topluma karşı sorumlu/Vakfın çalışma alanını yansıtan fonlar: Vakfın tüm yatırım ve hibe verme kararları üzerinde yargı yetkisine sahip olduğu fonlar.

Şartlı bağış fonları: Bağışçının verilen hibelerin yönlendirilmesi hatta bazen yatırım kararlarının alınması konusunda ayrıcalık sahibi olduğu fonlar.

Başka organizasyonları destekleyen fonlar: Sosyal yatırım fonuna bağlı olan ve onun tarafından yönetilen yarı bağımsız organizasyonlar, genelde özel vakıflar bu fon aracılığıyla desteklenir. Desteklenen organizasyonun yönetim kurulu ve mütevellileri genelde tüm hibe ve yatırım kararlarını alırlar.

Sermaye fonları: Yerel bir kar sağlamayan işletmenin sermayesine katkıda bulunmak amacıyla sosyal yatırım fonunun elinde bulundurduğu ve yatırım yaptığı fon.

Atanmış fonlar: Vakfın elinde bulunan bir fonun yıllık gelirini alacak olan bir ya da iki organizasyonun bağışçı tarafından belirlendiği fon.

Burs fonları: Bölgedeki öğrencilere yıllık burslar sağlamak amacıyla vakıfta kurulan fonlar.

Toplumsal liderlik aktiviteleri: Sosyal yatırım fonunun içinde bulunduğu toplumda sosyal problemlere dikkat çekmek, bağışçıları eğitmek ya da filantropiyi güçlendirmek amacıyla gerçekleştirdiği hibe verilmeden yapılan aktiviteler için ayrılan fonlar (FSG, 2003a).

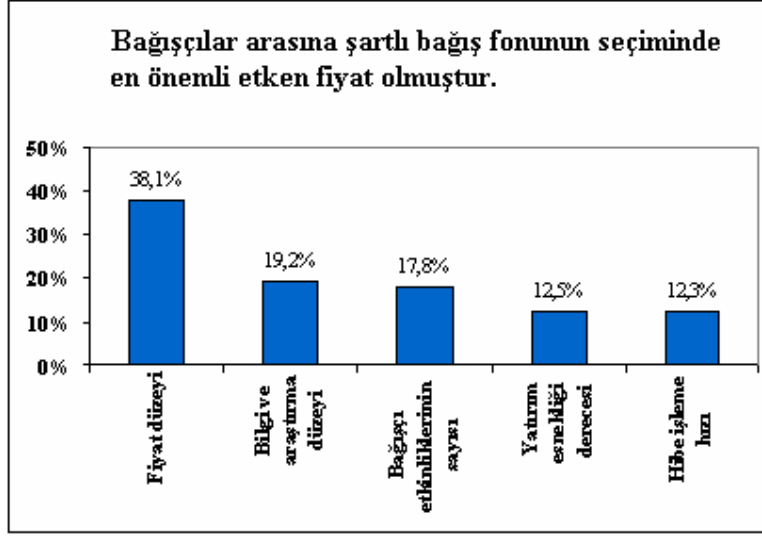
3.5.3.3 Sosyal yatırım fonlarında bağışçılara sunulan hizmetler

Bağışçıların filantropi konusuna olan ilgi ve heyecanlarını sürdürmek sosyal yatırım fonlarının temel görevlerinden biridir. Bağışçılar ek bağışlar ve gelecekteki miras

bağışları için en iyi kaynaklardır. Sosyal yatırım fonları iki ana hedefi gerçekleştirmek için bağışçılara hizmet sunarlar: Bağışçılardan gelen bağışların sürekli olmasını sağlamak ve bağışçıları bağışlar konusunda bilinçlendirmek. Bunun arkasında bu iki ana amaca bağlı olarak bağışçı hizmetleri daha küçük amaçları da gerçekleştirir. Sosyal yatırım fonları bağışçılara şu hizmetleri sağlarlar: Bağışçıların toplumsal konular içinde yer almalarını ve bu konularda desteklerinin devam etmesini sağlamak; Bağışçılara gelecekte topluma yarar sağlayacak olan bir miras bırakmalarında yardımcı olmak; Uzun süreli ilişkileri korumak; Bağışçılara yardım konuları ile ilgili amaç ve ilgilerini belirlemede yardımcı olmak; Bağışçıları, fonları, toplumsal ihtiyaçlar ve fırsatlar, topluma yatırım yapmadaki alternatif yollar hakkında bilgilendirmek; Kaynakları ihtiyaç alanlarına yönlendirmek. Bazı bağışçılar bir bağış planı ya da stratejisi geliştirmeyi ciddi olarak ele almazlar. Önerilen eğitim ve hizmetlerden yararlanabilirler ya da yararlanmayabilirler. Paralarını hangi alanlarda kullanacaklarına karar verebilme yeteneğine sahip olduklarını düşünürler. Bu nedenle farklı tipteki bağışçı türlerini belirlemek ve ne tür yardımları yararlı bulduklarını bunlara sormak önemlidir. Sosyal yatırım fonu bağışçıları, toplumdaki mevcut ihtiyaçlar, eğilimler, acil konular gibi birçok alanda bilgilendirme olanağına sahiptir. Genelde eğitim içeriğinin çoğu üç kategoride toplanabilir: Neden bağış yapalım? (Bağış yapmanın ardındaki motivasyonlar, misyon ve değerler.) Nasıl bağış yapalım? (Bağış yapma kılavuzları, stratejiler ve fırsatlar) Aileyi bağış yapma sürecine nasıl dahil edelim? (Veraset planlama). En popüler programlar veraset ve miras planlama konularını içerir. Sosyal yatırım fonları bağış yapma değerlerinin gelecek nesillere aktarılması hakkında bağışçıları bilgilendirir. Bağışçıya çocuklarını yardım çabalarına dahil etmeleri konusunda eğitim vermek amacıyla aile toplantıları düzenlenir. Vakıf personeli yardım önceliklerini belirlemek, hibelerin etkinliğini takip etmek, toplumsal ihtiyaçları belirlemek için tartışmalar yapar. Bağışçılar etkililik, ikilemlerin çözümü, özel bağış olanaklarının bildirilmesi ve birebir toplantılara önem vermekte, zaman alıcı, pahalı toplumsal ziyaretler ve adreslerine gönderilen postalardan rahatsız olmaktadır. Bağışçı eğitim programlarında çeşitli öğrenme şekilleri ve formatları uyarlanmalıdır. Program stilleri birebir görüşmeler, vakıflarla birlikte yapılan çalışmalar, atölyeler ve seminerler olabilir. Bağışçılar hibe karar süreçlerine katılabilirler ya da kar amacı gütmeyen bir grupla birlikte çalışabilirler. Bağışçılar diğer bağışçılarla etkileşimi teşvik eden eğitim programlarını tercih etmektedirler. Bu nedenle bağış çemberleri hızla yaygınlaşmaya başlamıştır.

Bu çemberlerde küçük bağışçı grupları sahip oldukları kaynakları bir havuzda toplarlar, filantropi konusunda birlikte öğrenirler, yerel, ulusal ve uluslar arası alanda küçük hibeler verirler. Birçok sosyal yatırım fonları bağışçıları, programlar için ofislerine çağırırlar. Ancak bağışçıların yaşadıkları, bir araya geldikleri, sosyalleştikleri kulüpler, emekli toplulukları, okullar, kütüphaneler, profesyonel kuruluşlar, mesleki dernekler gibi alanlarda da sunumlar yapılabilir (Url-5).

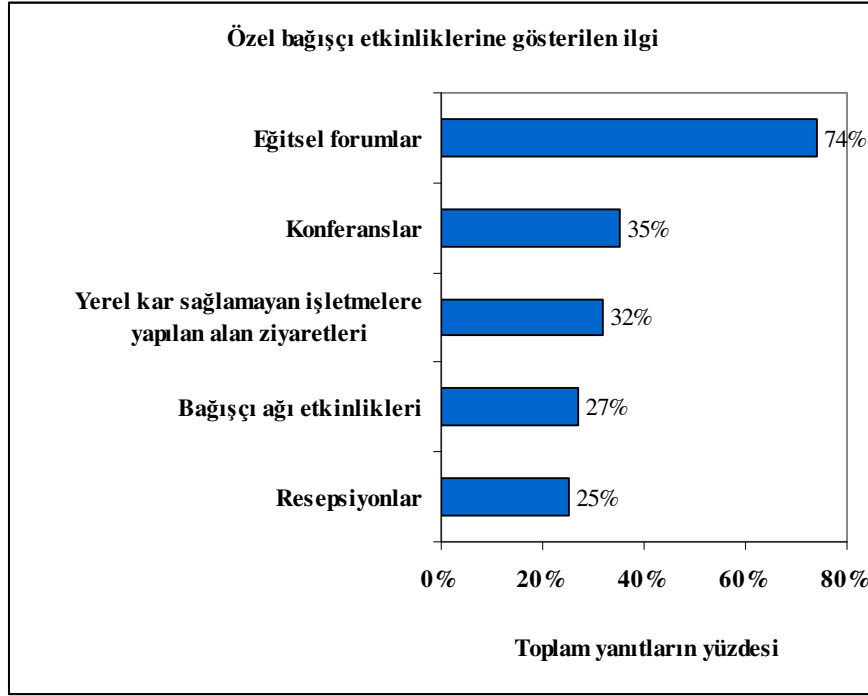
Council on Foundations için Foundation Strategy Group tarafından yapılan araştırmaya göre bağışçıların tercihleri sosyal yatırım fonları ya da pazar açısından çok fazla değişmemektedir. Şartlı bağış fonu seçiminde bağışçılar fiyat düzeylerine dikkat ederler çünkü bağışçılar en düşük fiyatı tercih ederler. Sosyal yatırım fonları için hibrit fiyatlama yapılarını araştırma olanağı bulunmaktadır. Örneğin bağışçılardan varlıklara dayalı minimum bir ücrete ek olarak verilen hibelerin sayısı ile orantılı olarak ücret alınabilir. Fiyattan sonra kar sağlamayan işletmelerle ilgili bilgi ve araştırmalar, bağışçı aktiviteleri, bağışçıların seçimlerini en çok etkileyen faktörlerdir. Bağışçılar sınırlı miktarda bilgiyi, çok az sayıda bağışçı etkinliğini tercih etmektedirler. Fiyat duyarlılığına karşın, sosyal yatırım fonları, özellikle genç bağışçılardan ve büyük miktarda hesaba sahip olan bağışçılardan filantropi danışmanlığı ücretleri alabilirler. Bağışçı etkinlikleri belirli bağışçı segmentlerinin ilgisini çekmek amacıyla gerçekleştirilebilir (örn. Yaş grubu). Bir fon ile ilgili bağışçı seçiminde yatırım esnekliği ve hibe işlem hızı önemsiz bir rol oynar. Sosyal yatırım fonları bağışçıların tercihlerini karşılamak için bağışçı tercihlerine ve maliyet faktörlerine bağlı olarak, fon önerilerini revize edebilirler. Bazı potansiyel seçenekler: Birçok bağışçı için sosyal yatırım fonları fiyatlandırmayı azaltabilir ve şartlı bağışlar için hizmet önerilerini kesebilirler. Bazı bağışçılar için sosyal yatırım fonları fiyatlandırmayı arttırabilir ve bunun için ek hizmetler sunabilir. Miraslar ve satışlardan büyük miktarlarda fon sağlanıyor gibi görünse de, varlıkların değerlendirilmesi ve gelir, şartlı fonlar için temel fon kaynağıdır (FSG, 2003a).



Şekil 3.21 : Şartlı bağış fonu seçiminde bağışçı tercihlerini etkileyen faktörler (FSG, 2003a)

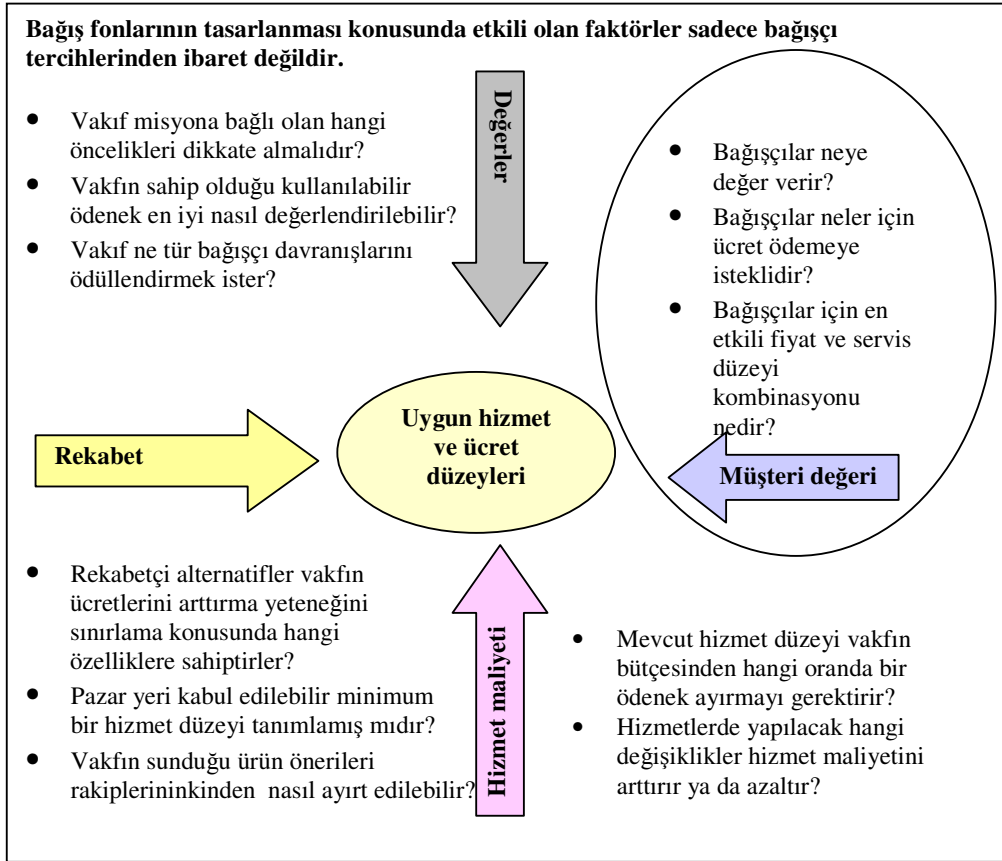
Şartlı bağış fonlarının seçiminde bağışçı tercihlerini etkileyen en önemli etkenler sırasıyla fiyat düzeyi, bilgi ve araştırma düzeyi, bağışçı etkinliklerinin sayısı, yatırım esnekliği, hibe işleme hızıdır. Bağışçılar ve danışmanlar bilgi ve araştırma hizmetini sosyal yatırım fonlarının sunduğu önemli bir hizmet olarak görmektedirler. Bağışçıların çoğu filantropi danışmanlığı için saat ücreti ödemek istememektedir. Filantropi danışmanlığı için ödeme yapmak isteyen bağışçılar daha genç ve daha büyük fon bilançosuna sahip olanlardır. 45 yaş altı bağışçıların yarısı filantropi danışmanlığı için ödeme yapma konusu ile ilgilenirler. Sosyal yatırım fonları ile etkileşim içinde olan bağışçılar, filantropi danışmanlığı için ödeme yapmaya daha isteklidirler ve mal varlıklarından sosyal yatırım fonlarına bağış miktarlarını arttırmaktadırlar. Belirli bağışçı gruplarını çekebilmek için sosyal yatırım fonları vakıf etkinlikleri dışında yeni fırsatlar yaratmalıdır. Bağışçılar hiç bağışçı etkinliği tercih etmezler ya da birkaç tane olmasını tercih ederler. Bağışçı etkinliği bağışçıların fon seçimini etkileyen ortalama bir etkidir. Eğitsel forumlar en popüler bağışçı etkinlikleri olsa da spesifik gruplara hitap eden değişik etkinlikler düzenlenebilir. 60-75 yaş arası bağışçılar eğitsel forumlara ilgi göstermektedir. Filantropi danışmanlığı için ödeme yapmayı tercih eden bağışçılar, dersler ve konferanslara da ilgi gösterir. 45 yaşın altındaki daha genç bağışçılar ise bölge ziyaretlerini ve bağışçı ağı aktivitelerini tercih eder. Buna göre sosyal yatırım fonları genç bağışçılar için bağışçı ağı etkinlikleri düzenleyebilirler. Bağışçı aktiviteleri ile

ilgili olarak cinsiyete göre tercihler değişmektedir. Kadınlar bölge ziyaretlerine erkeklerden daha ilgilidir (FSG, 2003a).



Şekil 3.22 : Bağışçıların belirli bağışçı etkinliklerine gösterdikleri ilgi düzeyleri (FSG, 2003a)

Bağışçılar yatırım esnekliğini tercih etseler de bu faktör bağışçıların seçiminde çok önemli bir etken değildir. Hibenin işleme konma hızı bağışçıların seçimini etkileyen en önemsiz etkindir. Bağışçıların çoğu şartlı fonları konusunda düşük fiyat ve ortalama düzeyde hizmet seçeneklerini tercih etmektedirler. İncelenen bağışçılar için en ideal şartlı bağış fonu: varlıkların %1'i oranında ücret, yerel kar amacı gütmeyen işletmeler hakkında sınırlı bilgi ve araştırma, yılda 3 bağışçı etkinliği, yatırım esnekliği, hibenin 3 günde işleme konması. Sosyal yatırım fonlarında bağış fonlarının tasarlanmasında sadece bağışçıların tercihleri etkili değildir. Bu konuda etkili olan faktörlerin tümü aşağıdaki şekilde görülmektedir (FSG, 2003a):



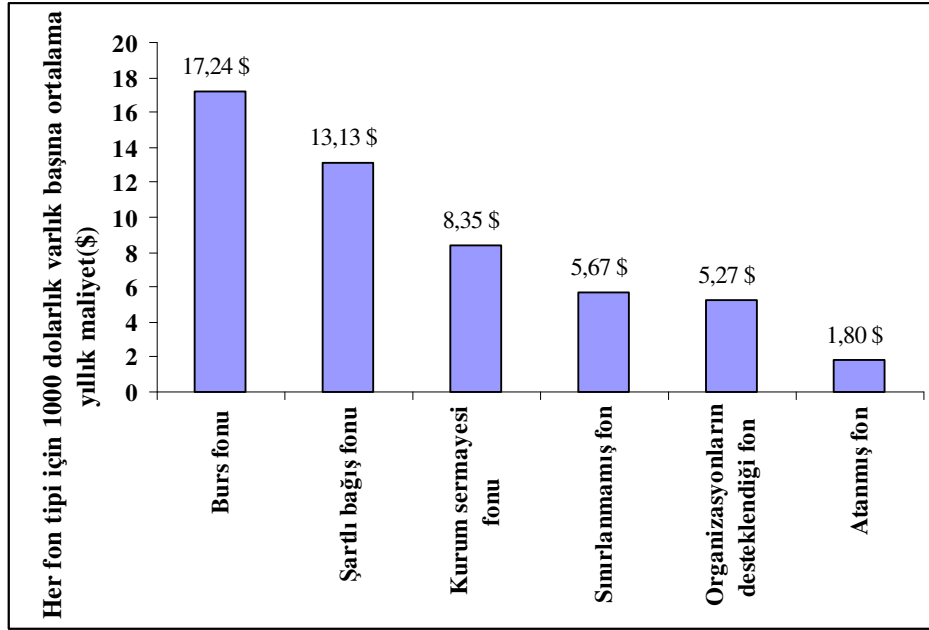
Şekil 3.23 : Bağış fonlarında fiyat ve hizmet düzeyinin belirlenmesi (FSG, 2003a)

Vakıf liderleri farklı fon tiplerinin farklı yönetim maliyetlerine ve vakfın misyonu açısından farklı önem derecelerine sahip olduklarının bilincindedirler. Kaçınılmaz olarak bazı fonlar diğerlerini finanse etmek için kullanılmaktadır. Farklı bağışçı segmentleri farklı hizmet türleri beklemekte ve bunlar için ücret ödeme konusunda farklı özellikler göstermektedir. Günümüzdeki karmaşık ortamda daha etkin ve sürdürülebilir seçimler yapabilmek için sosyal yatırım fonları her eleman için ayrı kararlar almaya başlamalıdır. Her sosyal yatırım fonu yeni fonlar elde eder, bunları korur, hibeler verir ve topluma diğer hizmetleri sunar. Bu genel kategoriler içinde spesifik aktiviteler ise vakıflar arasında çok farklıdır. Fon elde etme süreci, bağışçı toplantıları, anlaşma taslaklarının hazırlanması ve yürütülmesi, katkının işleme konması, bilgisayar sisteminde yeni bir hesap açılması gibi çalışmalardan oluşur. Foundation Strategy Group tarafından yapılan araştırmada sosyal yatırım fonları 87 farklı aktivite belirlemiştir. Bu aktiviteler temelde aynıdır ve işletme operasyonları için hepsi çok önemlidir. Aktivitelerin tümü beş farklı başlık altında toplanabilir: Yeni bir fon ya da hediye kazanımı ya da kurulması, fonların korunması, hibe verme, topluma hibe vermeden sağlanan hizmetler, işletme içi

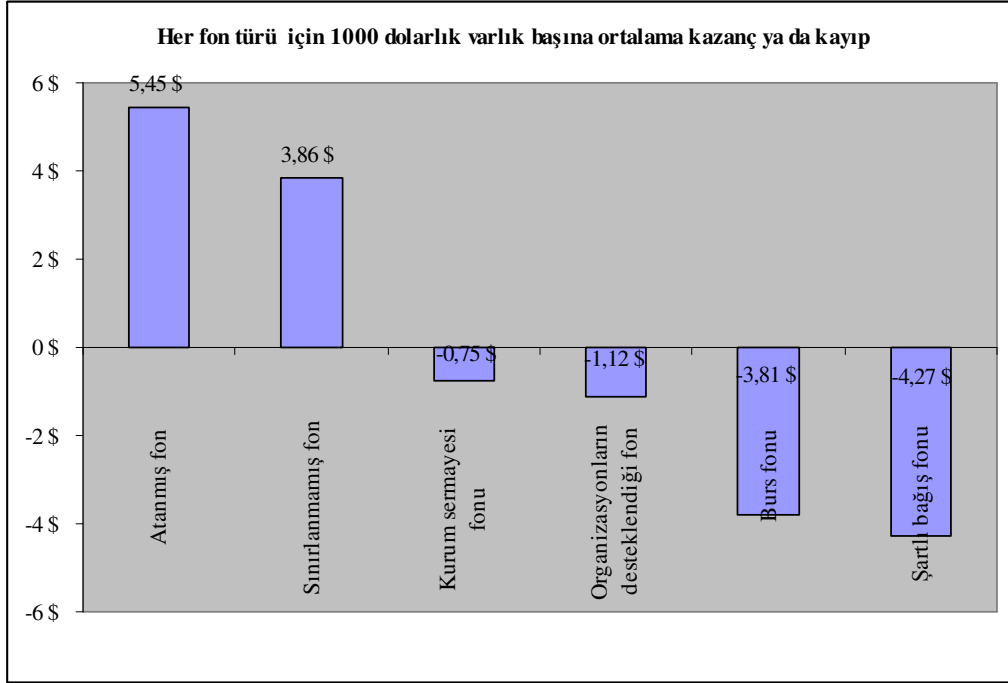
toplantılar gibi diğ er personel aktiviteleri. Ü rün, belirli bir hedefe hizmet eden aktiviteler bütünüdür. Bu burs fonu gibi ü crete dayalı gelir ü reten bir ü rün olabileceğ i gibi, ‘toplumda filantropinin yaygınlaştırılması’ gibi gelir getirmeyen bir ü rün de olabilir. Ü rün vakfın personelinin zamanını ve diğ er kaynaklarını harcamayı seçtiğ i aktiviteler grubu olarak da tanımlanabilir. Tüm vakıflarda ortak olan yedi temel ü rün bulunmuştur: Sınırlanmamış fonlar, şartlı bağ ıř fonları, organizasyonları destekleyen fonlar, sermaye fonları, atanmış fonlar, burs fonları, toplumsal liderlik aktiviteleri. Bu ü rünler incelendiğ inde ř u sorular sorulabilir: Bu ü rünün maliyeti nedir, ne kadar gelir getirir, baş a baş noktasına ulaşmak için gerekli minimum hesap nedir, aynı ü rünü öneren rakipler bulunmakta mıdır, ö yleyle rekabetçi olabilmek için hangi fiyatlar ve özellikler önerilmelidir, ü rün pozitif katkı sağlıyorsa bu fonlar vakfın en yüksek önceliklerini gerçekleş tirmek için mi kullanılmaktadır, ü rün para kaybettiriyorsa bu ü rünün baş ka ü rünlerin karı ile finanse edilmesi vakfın misyonu ya da pazarlama politikası için yeteri kadar önemli midir yani buna değer mi? Vakıf fonlarını ayrı ayrı değerlendirebilme yeteneğ ine sahip olduktan sonra, her fonun vakıf için ve bağ ışçılar için ne anlama geldiğ ini belirleyebilir. Ayrıca maliyetlerin düşürülmesi ya da gelirin arttırılması konusunda başarılı olmuş diğ er vakıflar ya da rakipler incelenerek performans açısından benchmarking (kıyaslama, bilgileş im) yapılabilir. Her ü rün gelir getirebilir ya da baş a baş noktasına ulaşabilir ancak sosyal yatırım fonları misyon odaklı kar sağ lamayan iş letmelerdir ve hedefleri para kazanmak değ ildir. Sosyal yatırım fonları uzun vadeli düşünürler ve kaynaklarını korumak için sürdürülebilir bir ekonomik model bulmak zorundadırlar. Topluma sağ lanan yararın optimum olabilmesi için, hangi ü rün ve aktivitelerin diğ erlerinin karları ile finanse edilmeye değer oldukları konusunda stratejik seçimler yapmak zorundadırlar (FSG, 2003b).

Ö rnekte yer alan tüm sosyal yatırım fonları hizmet maliyeti ile gelirler arasındaki aç ıđ ın çok büyük olduğu , hatta yatırım değerlerindeki %50-%100 yükselişlerin bile var olan ücret yapılarında maliyetleri karşılamaya yetmediğ i en az bir fona sahiptir. Ö rnekte yer alan sosyal yatırım fonlarının ellerindeki fonlardan hiçbiri 80000 doların altında baş a baş noktasına sahip değ ildir. Ş arth fona katılan her milyon doların yıllık geliri 10000 dolar arttırdığ ı, ancak vakfın yıllık maliyetlerini de 25000 dolar arttırdığ ı gözlenmiştir. Vakfın büyümesinin baş ka fonların karı tarafından finanse edilmesi gereken fonlarına bağ ı olduğu böyle durumlarda yeni fonlar almak vakfın

uzun dönemli sürdürülebilirliğine zarar verir. Örnekte yer alan sosyal yatırım fonları çok farklı olsalar da birçok ortak yöne de sahiptirler. Çalışmada birçok sosyal yatırım fonunun çok az program danışmanlığı yaptığı ve bağışçıların böyle bir hizmet istemediği görülmektedir. Ortalama olarak şartlı fon maliyetinin sadece %2'si bağışçılara danışmanlık yapan vakıf personeli tarafından harcanan zamana katılabilir. Bağışçılar fiyata duyarlıdır ve %77'si filantropi danışmanlığı için ekstra ücret ödemek istememektedir. Bu konuda bağışçıların güçlü talepleri yoktur, küçük vakıf ofisleri ve yatırım yönetimi ile yetinmektedirler. Analize göre her vakıf varlık karmasına içsel yeteneklere ve toplumsal konumuna dayalı farklı güçlere sahiptir. Genelde vakfın varlıklarının en büyük payını temsil eden fon tipleri, en düşük maliyete sahiptir. Tüm vakıflara uyan belirli bir fon türü yoktur. Foundation Strateji Group tarafından yapılan araştırmaya göre örnekteki her vakıf %1'lik geleneksel ücretin altında zarar etmeyen fonlara sahiptir, ancak tüm fon tipleri bu ücretin altında zarar etmeyen bir vakıf yoktur. Bu vakıflarda toplam işletme maliyetleri toplam varlıkların %0,6'sı ile %1,6'sı arasındadır. Ücretli tüm ürünleri pozitif katkı sağlayan bir vakıf yoktur. Varlıkların %1'i olan standart ücret mevcut pazar değerlerinde sürdürülebilir düzeyde gelir sağlayamaz (FSG, 2003b).



Şekil 3.24 : Sosyal yatırım fonlarında farklı fon tiplerinin maliyetleri (FSG, 2003b)



Şekil 3.25 : Farklı fon türleri için finansal kazanç ve kayıplar (FSG, 2003b)

Araştırma verilerine göre burs fonları en çok maliyete sahip kategoride yer almaktadır. Şartlı bağış fonları ender olarak gözle görülür pozitif katkılar sağlarlar, genelde başka fonlardan elde edilen gelirlerle önemli oranda finanse edilmeye ihtiyaç duyarlar. Bunlar burs fonlarından sonra maliyeti en yüksek fonlar arasındadır.

Farklı organizasyonların desteklediği fonlar ve sermaye fonları değişken performanslar göstermektedirler. Sermaye fonlarından pozitif katkı sağlayan vakıf sayısı çok azdır. Maliyetler düşüktür ancak alınan ücretler de %0,8 gibi düşük miktardadır. Farklı organizasyonların desteklediği fonlar %0,4 ile güçlü katkı sağlayıcılar olabilir. Bu fonlardaki değişkenlikler sağlanan hizmetler, alınan ücretler, vakıfların maliyet yapılarındaki çeşitlilikten kaynaklanmaktadır.

Sınırlanmamış fonlar ve atanmış fonlar pozitif katkı sağlama eğilimindedirler. Burs fonları ya da şartlı bağış fonlarının tersine, sınırlanmamış fonlar vakıfların operasyonlarına pozitif katkı sağlamaktadırlar. Sınırlanmamış fonlar şartlı bağış fonlarına göre çok daha fazla katkı sağladıklarından, şartlı bağış fonlarının yönetim maliyetlerini karşılayabilen vakıflar bile kar paylarının daraldığını görürler, çünkü şartlı fonların artışı, sınırlanmamış fonlarda olduğu kadar, toplumsal liderlik ve bağışçı geliştirme aktivitelerini finanse edemezler. Atanmış fonlar ise yönetilmesi en basit fonlardır. Bunlar gelirlerinden her yıl aynı organizasyonlara düzenli ödemeler

yaparlar ve sonuç olarak varlıklara oranlandığında en büyük finansal katkı payına sahiptirler.

Birkaç büyük fon ile birçok küçük fon finanse edilir. Tüm ücretli ürünleri ile başa baş noktasını yakalayan vakıflar büyük fonları ile küçük ve çok sayıdaki diğer fonlarını finanse ederler. Büyük şartlı bağış fonlarına sahip vakıflar daha iyi ekonomik performans gösterirler.

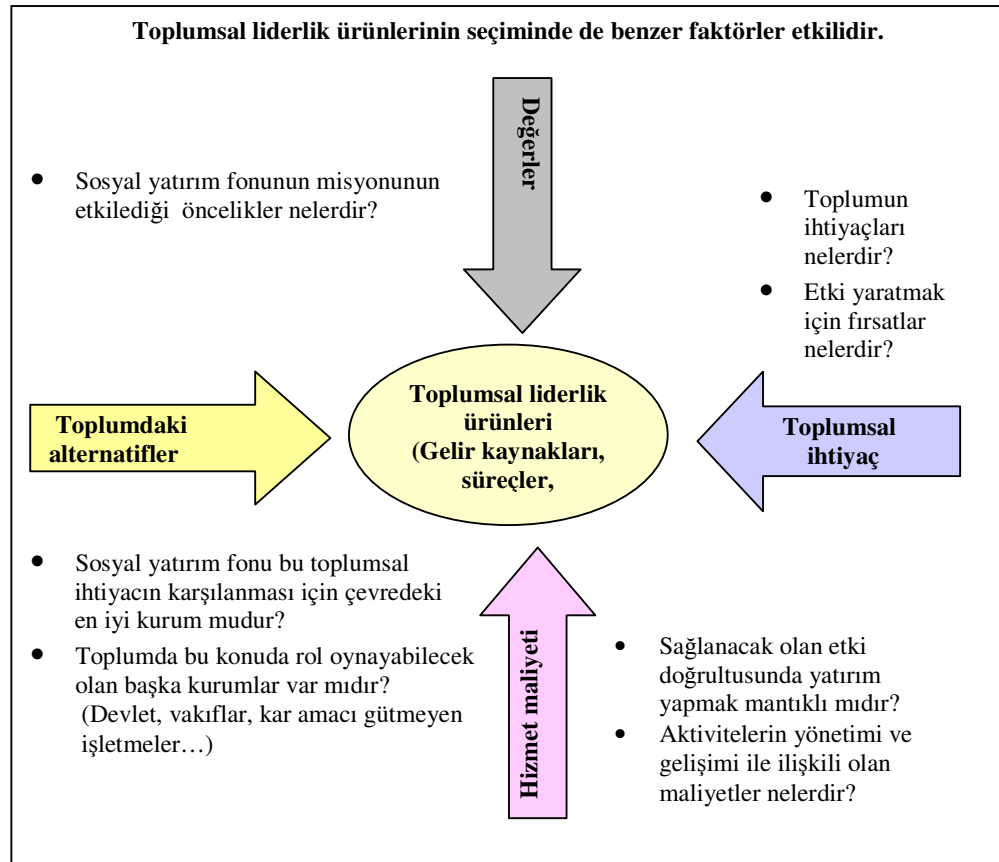
Vakıflar bütçelerinin önemli bir payını, hibe verilmeden topluma sunulan hizmetlere ayırırlar. Toplumsal liderlik fonları toplam maliyetin 5%'i ile 15%'i arasında değişmektedir. Daha küçük vakıflar bütçelerinin daha büyük bir kısmını toplumsal liderliğe ayırırlar (FSG, 2003b).

Sürdürülebilirlik yani uzun dönemli finansal performans faktörleri: Çok farklı ürünlere, özelleştirilmiş hesaplara ve ekstra hizmetlere, az sayıda büyük fona, düşük ücretlere sahip, alternatif gelir kaynakları bulamayan vakıflar maliyetlerini karşılayamazlar. Sosyal yatırım fonları yardım kurumlarıdır ve kar amaçlı işletmelerin yapamayacakları şekilde gelir sağlama olanaklarına sahiptirler. Amaç her fon için kar sağlamak değildir. Vakfın amacı toplum için değer yaratmak ve misyonunu gerçekleştirmektir. Ancak her fon, vakfın sınırlı gelirinden finanse edilmeyi gerektirir. Önemli olan bu fonların finansmanının, vakıf kaynaklarının amaç doğrultusunda kullanılması için en iyi yöntem olup olmadığıdır. En kafa karıştırıcı soru bağışçılarla ilişkilerin geliştirilmesi uğruna küçük şartlı bağış fonlarının finanse edilip edilmeyeceğidir. Miras bağışı ile ilgili bir sözleşme imzalanması ile fonların alınması arasında ortalama 15 yıl vardır. Vakıf 10000 dolarlık bir şartlı bağış fonunu finanse edebilmek için 15 yıl boyunca yıllık 3000 dolar öder ve sonuçta 45000 dolardan az bir miras alır. Bu miktar vakfın bağışçının ömrü boyunca şartlı fonlarını koruması için harcanan paradan azdır. Bunun yerine reklam ve halkla ilişkiler gibi toplumsal aktiviteler, bağışçı etkinlikleri, bölge ziyaretleri, pazarlama çalışmaları bağışçılarla yakın ilişki kurma konusunda daha etkilidir(FSG, 2003b).

Rekabetçi ortam: Sosyal yatırım fonları için en fazla büyüme vadeden alan küçük aile vakıfları için sistem ve hibe desteği sağlayan segmenttir. Bireysel bağışçılara danışmanlık sağlamanın aksine, küçük vakıflara yönetim desteği sağlama ile ilgili pazar karlı ve büyümeye elverişli görülmektedir. Küçük vakıfların sayısı hızla artmaktadır. Birçok durumda bir şartlı fon açmak en etkin alternatif olmuş olabilir

ancak bağışçılar, yetersiz bilgi ya da vakfın saygınlığı ve bağımsızlığı ile ilgili bir tercihten dolayı genelde bu seçimi yapmamaktadırlar.

Sosyal yatırım fonları günümüzdeki karmaşık rekabetçi çevrede başarılı olabilmek için yönetim kararlarında daha kesin ve analitik bir yaklaşım kullanmalıdırlar. Tüm fonlar için aynı olan şu anki fiyatlandırma modeli, farklı düzeyde hizmet gerektiren fonlar, farklı rakip bağışçı alternatifleri, ürün özellikleri konusunda bağışçıların farklı tercihlerine uygun değildir. Sosyal yatırım fonlarının sınırlı kaynakları stratejik bir şekilde değerlendirilmelidir. Sosyal yatırım fonları değerlerini ve operasyonlarını incelerken misyon önceliklerini, iç maliyetleri müşteri tercihlerini ve rakip bağışçı alternatiflerini dikkate almalıdırlar (FSG, 2003b).



Şekil 3.26 : Toplumsal liderlik aktivitelerinin seçimini etkileyen faktörler(FSG, 2003b)

Sonuç olarak bir sosyal yatırım fonunun iç kaynaklarının tahsisi genelde ekonomik önceliklerle ve misyon ile ilgili önceliklerle uyuşmamaktadır. Maliyetler üzerinde yapılan incelemeler, vakfın kaynaklarının ne sürdürülebilirliğe katkıda bulunacak ne de misyon önceliklerine hizmet edecek şekilde harcandığını göstermektedirler.

Araştırmadaki vakıfların çoğu belirli fon tiplerini diğer fonların karları ile desteklemektedirler. Ekonomik performanstaki büyük varyasyonlar 6 ana faktöre indirgenmiştir. Bu sürdürülebilirlik faktörleri şöyledir: Varlıkları daha az sayıda ürün üzerinde yoğunlaştırmak; Özelleştirmeyi ve gelişmiş hizmetleri sınırlamak; Yüksek hacimli işlem sürecinde etkinliğe ulaşmak; Daha büyük ortalama fon boyutlarına doğru kaymak; Küçük fiyat indirimleri önermek; Varlığa dayalı %1’lik ücret dışında alternatif gelir kaynakları bulmak. Şartlı fon bağışçılarının fiyat duyarlılıkları sosyal yatırım fonlarını yüksek fiyatlı ve yüksek düzeyde hizmetler önermekten alıkoymaktadır. Sosyal yatırım fonları, sundukları her ürün ya da hizmet tipi için misyona bağlı öncelikleri, iç maliyetleri, müşteri tercihlerini, rakip bağışçı alternatiflerini hesaba katarak, strateji ve operasyonlarını gözden geçirmelidirler. Bu bilgi ışığında vakıf liderleri maliyetler, fiyatlandırma ve pazar odağındaki değişiklikler ile sürdürülebilirliği en iyi şekilde nasıl sağlayacaklarını belirlerler. Her ürün için her vakıfta farklı doğru seçenekler bulunacaktır ve tümü için en uygun sonuçları sağlayan tek bir formül yoktur. Ancak doğru seçimi yapabilmek için gerekli bilgi ve yaklaşım büyük oranda aynıdır (FSG, 2003b).

3.5.4 Bağışçıların bağış yapma isteklerini etkileyen faktörler

Okten ve Weisbrod’a (2000) göre kar amacı gütmeyen organizasyonlar için bağışlar önemlidir çünkü bu işletmelerin çıktılarının kolektif yapısı bir gelir kaynağı olarak kullanıcı ücretlerini kısıtlamaktadır. Burada belirli tipteki kolektif ürün çıktısına potansiyel bağışçıların fon sağlama isteğinin (kolektif ürün için talep), özel ürünlerde de olduğu gibi fiyat, kalite ve bu konuda bağışçıya sağlanan bilgiye bağlı olduğu varsayılmaktadır. Bağışçıların maddi katkı yapmakla değil, çıktılara katkıda bulunmakla ilgilendikleri düşünülür. Kar sağlamayan işletmeler potansiyel bağışçılara, çıktılarının kalitesi ve sıra dışı sosyal ürünleri konusunda bilgi sağlamak üzere harekete geçebilirler (Okten ve Weisbrod, 2000).

Özel ürün pazarında, bir firmanın ürünlerinin kalitesi konusundaki bilgi transferi genelde reklamlar aracılığıyla olur. Kar amacı gütmeyen organizasyonlar tarafından sağlanan kolektif ürünlerde de fon toplama maliyetleri aynı rolü oynar. Bu nedenle fon toplama harcamaları yardım amaçlı katkılar üzerinde iki zıt etkiye sahiptir: bağışçılar için bilgi alma maliyetini azaltarak bağışçı katkılarını doğrudan yükseltebilirler ancak bağış yapma fiyatını arttırarak da bağışçı katkılarını

azaltabilirler. Bu iki zıt gücün net etkisi, fon toplama harcamalarına bağlı olan yardım amaçlı katkıların toplam esnekliğini belirler. Bağışlar sadece fiyata duyarlı değildir. Kar sağlamayan işletme gelirin diğer kaynaklarına da duyarlıdır. Devletin hibeleri ya da organizasyonun kendi üretimi olan ürünlerinin ticari satışları, program hizmet gelirleri özel bağışları arttırabilir ya da azaltabilir. Ayrıca fon toplama harcamaları yapılan bağışları etkilediği gibi, belirli bir dönemde alınan bağışların miktarı da fon toplama maliyetlerini etkileyebilir(Okten ve Weisbrod, 2000).

Bağışçıların bağış kararlarını etkilemek amacıyla Otken ve Weisbrod tarafından oluşturulan modelde herhangi bir yılda kar sağlamayan işletmeye verilen bağışların önceki yılda yapılan fon toplama harcamalarına bağlı olduğu ve her kar sağlamayan organizasyonun sınırsız miktarda bağış kabul edileceği varsayılmıştır. Herhangi bir yılda kar amacı gütmeyen işletme tarafından alınan özel bağışların parasal değeri, bir önceki yılda organizasyonun yaptığı fon toplama harcamaları, bir önceki yılda organizasyonun aldığı devlet hibeleri ve program hizmeti gelirleri, kar sağlamayan bir kurum olarak organizasyonun var olduğu yıl sayısı gibi değişkenlerin bağışçıların kararlarını etkileyecekleri düşünüldüğü için bu değişkenlere modelde yer verilmiştir. Kar sağlamayan organizasyonun yaşı bağışları iki şekilde etkileyebilir: doğrudan organizasyonun tanınırlığı konusunda bir bilgi kaynağı olarak, dolaylı olarak fon toplama verimliliğini artırarak. Yaşlı organizasyonların tanınırlığın yarattığı etkiden yararlanmaları ve fon toplamadaki etkililiğin tanınırlıktan kaynaklanan firma değerine bağlı olması beklenir. Bunların dışında kar sağlamayan organizasyona 1 dolarlık çıktı katkısı sağlamanın fiyatı, bağışçının ödeyeceği marjinal gelir vergisi oranı, önceki dönemde kar sağlamayan organizasyonun elde ettiği bağışlar içinden fon toplamak için harcadığı paranın oranı gibi etkenler de modelde yer almıştır. İncelenen tüm kar sağlamayan işletmeler IRS 501(c)(3) kapsamında vergiden muaf olan kuruluşlardır ve bunların tümüne yapılan bağışlarda bağışçılar için indirim yapılır. Diğer gelir kaynaklarının bağışlar üzerindeki etkilerini kontrol edebilmek için devlet hibeleri ve program hizmeti gelirleri de modele eklenmiştir. Ayrıca 1984 ve 1986 yıllarındaki vergi kanunu değişikliklerinin özel bağışlar üzerindeki etkilerini kontrol edebilmek için eklenen değişkenler de bulunmaktadır (Okten ve Weisbrod, 2000).

- Fon toplama aktivitelerinin etkisi: Reklam yapma ve bilgilendirme aracılığıyla fon toplama aktivitelerinin bağışlar üzerindeki doğrudan etkisinin, kütüphaneler,

sanat galerileri ve müzeler, yoksullara hizmet sağlayan kuruluşlar, hastaneler, bilimsel araştırmalar, yüksek öğretim gibi farklı sektörlerin tümünde pozitif ve önemli büyüklükte olduğu görülmüştür. Fon toplama harcamalarının bağışlar üzerindeki dolaylı etkisi ise negatiftir. Doğrudan ve dolaylı etkilerin toplamı sadece kütüphaneler ve hastaneler için 0'dan farklı ve pozitifdir. Bulgulara göre fon toplamının kar sağlamayan organizasyonlara yapılan bağışları doğrudan ve dolaylı olarak etkilediği görülmüştür. Kar sağlamayan işletmeler, farklı sektörlerin ikisinde çok az pozitif, diğerlerinde ise negatif değerler elde ettiklerinden dolayı genelde gelirlerini maksimize edemezler. Kar sağlamayan işletmelerde mülkiyet hakkına sahip olan kişilerin yokluğundan kaynaklanan etkin olamama bunu açıklayan nedenlerden biri olabilir. Diğer bir açıklama, gelirler arasındaki bağımlılıklardır; artan fon toplamının toplama etkisi ile özel bağışlar artabilir ancak bu durum devlet hibeleri gibi diğer kaynaklardan gelen bağışları arttırabilir ya da azaltabilir.

- Kar amacı gütmeyen organizasyonun yaşının etkisi: Burada da sektörler arasında farklılıklar bulunur. Diğer sektörlerde organizasyonun yaşının bağışlar üzerinde etkisi olmazken, bilimsel araştırmalarda yaş negatif etkiye sahiptir: organizasyon yaşının her yılı için bağışlarda %1 azalma. Yaşın fon toplama harcamaları ile etkileşim etkisi küçüktür ancak üç sektör için bu etki büyüktür. Örneğin kütüphanelerde diğer değişkenler sabit olduğuna fazladan 10 yıllık bir organizasyon yaşının fon toplama etkililiğinde %3'lük bir artışa neden olduğu görülmektedir. Yüksek eğitim kurumları içinse fazladan on yıllık bir organizasyon yaşı fon toplama etkililiğinde binde birlik bir azalmaya neden olur. Yaşın bağışlar üzerindeki negatif etkisi şaşırtıcı bir durumdur. Bu durumda yaşın sadece yaşla birlikte artan bir tanınırlık sembolü değil, organizasyonun zenginliğinin de bir sembolü olduğunu gösterir. Bağışçılar seçimlerini varlıklı olmayan organizasyonlardan yana yapmaktadırlar. Genç ve daha az varlıklı organizasyonların geleneklere daha az bağımlı ve daha çağdaş olduklarını düşünebilirler. AIDS gibi güncel bir hastalıkla ilgilenen genç bir bilimsel araştırma kurumu, tüberküloz gibi önemini yitirmiş bir hastalık konusunda çalışan yaşlı bir kar sağlamayan işletmeden daha fazla bağış çeker.
- Devlet hibelerinin etkisi: Kar sağlamayan işletmelerin başka kaynaklar nedeniyle gelirlerinde gerçekteşen artışlar bağışçılarının bağış yapma isteğini etkiler.

Gelirlerde devlet hibelerinden kaynaklanan bir artış, diğer bağışçıların bağış yapma isteklerini azaltabilir. Diğer yandan artan devlet hibeleri bazı bağışçılara, devletin faaliyet alanını onayladığı ve bu alanda gerçekten bir sosyal ihtiyaç olduğu izlenimini verebilir. Bu da özel bağışlar üzerinde pozitif bir etki yaratır. Bulgulara göre ise devlet hibeleri özel bağışları azaltan bir etki yaratmamaktadır. Aksine farklı endüstri alanlarının çoğunda bağışlar konusunda pozitif etki yaratmaktadır. 4 tanesinde bu etki çok büyüktür: kütüphaneler, hastaneler, bilimsel araştırmalar, yüksek eğitim. Sadece yoksullara para, ürün ve hizmet tedarik eden kar sağlamayan işletmeler için bu etki negatiftir.

- Kar sağlamayan organizasyonun program hizmetlerinden elde ettiği gelirlerin etkisi: Devlet hibeleri gibi program hizmet gelirleri (gelir getiren satış faaliyetleri) de çıktılara olan bağışçı talebini etkileyebilir. Devlet hibelerinde olduğu gibi pozitif ve negatif etkiler görülebilir. Artan program hizmeti gelirleri bağışları azaltabilir, aynı zamanda, bağışçılar bunu organizasyonun sosyal misyonunu izlemede yönetimin motivasyonunu gösteren bir bilgi kaynağı olarak algılayarak bağışlarını arttırabilirler de. Yapılan incelemede program hizmeti gelirlerinin bağışları azalttığına dair kanıt hiçbir sektörde bulunamamıştır. Yüksek eğitim ve bilimsel araştırma sektörlerinde pozitif etkiler görülmüştür. Hastane ve sanat kuruluşlarında da pozitif etkilere rastlanmıştır.
- Vergi kanunlarının etkisi: 1984 ve 1986 yıllarında vergi kanunlarında önemli değişiklikler yapılmıştır. 1984'te yardım amaçlı katkılar için uyumluluk koşulları konusunda kısıtlamalar getirilmiştir. Öte yandan özel vakıflara sağlanacak katkılar teşvik edilmiştir. 1986'daki vergi reformunda da özel bağışları etkilemek amacıyla çeşitli önkoşullar ileri sürülmüştür. Tüm kurum ve bireyler için marjinal gelir vergisi oranları düşürülerek, kar amacı gütmeyen organizasyonlara sağlanacak katkılar için vergi motivasyonu azaltılmıştır. Bağışlar üzerindeki bu negatif etkilerin aksine, gelir vergisi oranlarının azalması ile vergi sonrası gelirlerin artması ile sonuçlanan olumlu bir etki de bulunmaktadır. Bu nedenle 1984 ve 1986'da bağış motivasyonları üzerinde pozitif ve negatif etkiler yaratan değişiklikler ortaya çıkmıştır. Bunların etkileri sektörler arasında değişiklikler göstermektedir. 1984'te kütüphaneler ve yüksek eğitim kurumlarında bağışlar üzerinde önemli negatif etkiler görülmüştür, diğerlerinde ise bu etki

görülmemiştir. 1986'da da kütüphaneler, bilimsel araştırma ve yüksek eğitim kurumlarında negatif etkiler görülmüştür (Okten ve Weisbrod, 2000).

3.5.5 Kar amacı gütmeyen işletmelerde bağışçı kontrolüne izin verme

Kamu ürünlerine olan talep, kar sağlamayan işletmeler tarafından özel ve gönüllü hizmetlerin sağlanmasıyla karşılanmaktadır. Ancak kar sağlamayan işletmelerin misyonlarını uygulayabilme yetenekleri dış kaynakların fonlarına olan bağımlılık ile sınırlanmaktadır. Kar amacı gütmeyen işletmeler hem kaynak sağlayıcıların güvenini kazanmalı hem de amaçlarına bağlı kalmalıdır. Bu kısıtlar altında bazı kar sağlamayan işletmeler bağışçıların verdikleri hediyelere koşullar koymalarına izin verirler. Birçok filantropi alanında, hastaneler, üniversiteler, sosyal hizmet kurumları, dini mezhepler gibi fon toplayan organizasyonlar, kaynak dağıtımının kontrolünü kendilerinden fon sağlayıcılara devretmişlerdir. Bağışçılar kaynak dağıtımını kontrol ettiklerinde, hediyelerini, alıcı organizasyon içindeki belirli bölümlere, problemlere ya da yararlanıcılara verilmek üzere kısıtlayabilirler.

Kar amacı gütmeyen işletmeler temelde üç tip gelire sahiptirler: özel bağışlar, devlet desteği, ticari aktiviteler. Bu alanda karşılaşılan zorluklardan biri, kar sağlamayan işletmelerin hedeflerinin ve müşterilerinin ihtiyaçlarının her zaman fon sağlayıcıların amaçlarına uygun olmamasıdır. Bağışçıların talepleri, birçok potansiyel yararlanıcı organizasyon arasından hangilerine gelir sağlanacağını belirleyebilir. Örneğin sanat alanında yaptığı çalışmada DiMaggio, birçok bağışçının saygın sanat kurumlarına, daha yeni müzelere, ya da gelir bulabilmek amacıyla daha yenilikçi sanatsal içerikler geliştirmeye çalışanlara katkı sağladığını belirtmiştir. Dışarıdan fon sağlayan kar sağlamayan işletmeler için, kaynakların kazanımı, beklenmeyen çıktılarla sonuçlanabilir. Fon akışlarının amaçlanmayan bir sonucu olarak kar sağlamayan işletmeler yönetim yapılarını ve hareket türlerini değiştirdiklerinde kurumsallaşma ortaya çıkar. Alıcı organizasyonların seçimi ve kar sağlamayan işletmelerin yapı ve uygulamalarında değişiklik yaratılması sırasında, bağışçılar bağış konusunu belirleme yolu ile de yararlanıcıları etkilerler. Kaynak sağlayıcılar, alıcı organizasyon içindeki hangi hizmet ya da sorun için fon sağlayacaklarına karar verirken, yapacakları katkıları sınırlandırabilir, belirli bir alana atayabilirler. Personel ya da gönüllüler tarafından dağıtılmak üzere kar sağlamayan işletmenin genel bütçesine sınırlanmamış bir hediye vermektense fon sağlayıcılar hediyelerinin dağıtımı için

belirli şartlar koyarlar. Bağışçuların hediyeelerini kısıtlamaları kar sağlamayan işletme sektörünün bazı alanlarında görülür ancak tüm alanlarda görülmez. Sosyal yatırım fonlarına katkı sağlayanlardan bazıları, bağışlarının personel arasında bulunan uzmanların yerel önceliklerine dayalı olarak dağıtılmasına izin vermez ve kendi şartlı bağış fonlarını oluşturmayı tercih ederler. Benzer olarak son yıllarda eğitim kurumlarına verilen yardım amaçlı hediyeler, büyük oranda bağışçular tarafından kısıtlanmıştır (Barman, 2008).

Bağışçular arasındaki çeşitlilik, toplumsal düzeyde daha heterojen bir kar sağlamayan organizasyon karışımına yol açar. Tercihleri ortalama bağışçularinkilerden farklı olan bireyler, yapacakları bağışlarla ilgili daha fazla seçenek talep edebilirler. Bağışçuların taleplerine ek olarak kar sağlamayan işletmeler kendi fon toplama pazarlarında rekabet kapsamında çeşitlilik ile karşılaşır. Çok sayıda rakipleri olan organizasyonlar kaynak bulma konusunda daha fazla çaba harcamak ya da hata yapma riskini göze almak durumundadırlar. Bağışçı kontrolü politikasının uygulanması, fon sağlayıcılara seçenekler sağlar ve rakip fon toplayıcıların pazara girmelerini önler. Kar sağlamayan işletmelerin kaynak sağlayıcılarına olan bağımlılıkları onların fon toplama stratejilerini etkileyebilir. Çok fazla fon toplayamayan organizasyonlar, organizasyonel yapıları, uygulamaları ve kaynak dağıtımını hakkındaki kararlarda bağışçı kontrolüne daha çok izin verirler. Örneğin kamuya ait televizyon programları üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, televizyon istasyonunun kaynakları azaldıkça, fon sağlayıcıların programların içeriği konusunda daha fazla kontrol sahibi olma fırsatı yakaladıkları görülmüştür. Buna göre kişi başı daha az gelir toplayabilen kurumlar diğerlerine göre daha fazla bağışçı kontrolü politikaları uygulamaktadırlar (Barman, 2008).

3.5.6 Bağış kararlarda sosyal ve kişisel normların etkileri

Heiser (2006) tarafından sosyal ve kişisel etik kuralların bağışlar konusunda karar verme prosedürlerindeki rolü incelenmektedir. Sosyal ve ahlaki kurallar doğrudan ya da dolaylı olarak bağış kararlarnı etkiler. Etik kurallar müşteri segmentasyonu için önemli değişkenlerdir çünkü temel bireysel değerlerin tanımlanmasına yardımcı olurlar ve bu değerler de tüketici karar sürecinin yürütülmesine yardımcı olmaktadır. Kar sağlamayan işletmeler, farklı etik kurallara sahip bireyler için ayrı öneriler sunmalıdırlar. Sosyal kurallar alanında, bağış ortamındaki örnekler, müşteri

beklentilerine uyumluluk derecelerini gösterirler. Kar sağlamayan işletme sektöründe yanıtlanmamış olan önemli bir soru, müşterilerin (bağışçıların), düzensiz olmayan, ortalama düzensiz ve düzensiz taleplere karşı nasıl tepki verdikleridir. Bağış başvurusu müşteri beklentilerine uymadığında, bağış kararı değişebilir. Normlar, sosyal bir durumdaki davranışsal beklentiler olarak tanımlanmaktadır. Tüketici davranışlarının birçoğu gruba ya da sosyal normatif etkilere dayalıdır. İnsanlar sosyal maliyetlerden ve suç hissinden kaçınmak için sosyal yönlendirmelere uygun davranırlar. Karar süreçlerinde sosyal ve kişisel kuralların rolü önemlidir. Sosyal kurallar tüketici davranışları üzerinde güçlü etkilere sahiptirler. Tüketiciler markalı ürünleri tercih ederler. Sosyal Kurallar öğrenilmiş davranışlardır. Normal bir bağış talebine genelde evet ya da hayır gibi düzenli yanıtlar verilir. Uyumsuz bir durum olmadıkça tüketiciler bu şekilde yanıt verirler. Örneğin Noel tatillerinde alışveriş merkezlerinin önünde duran Noel babalar birçok insan için normal bir durumdur. Düzensiz talepler ise bağış taleplerinde beklenmeyen uyarılara neden olurlar. Kalabalık bir sokakta kucağında bebekle duran bir dilencinin istediği yardım, düzensiz bağış talebi olarak kabul edilir. Durumlar normal senaryolara uymadığında, düzensiz uyarılar daha karmaşık yanıtlara yol açarlar. Eğer yardım talebinde orta düzeyde bir uyumsuzluk varsa, bu uyumsuzlukları giderebilmek için daha bilişsel bir yaklaşım gerekebilir. Çok yüksek düzeylerdeki uyumsuzluk, çatışmaların çözülmesi için daha fazla çaba gerektirir. Olay gözle görülür şekilde anormalse, bu uyaran aksi durumlarda bağış yapmaya karşı olmayanlar arasında duygusal olarak negatif yanıtların verilmesine neden olur. ‘Yardım taleplerindeki yüksek düzeyli anormallik, bu taleplere verilen yanıtların negatif olmasına neden olur.’ hipotezinin araştırma bulguları ile desteklenmektedir.

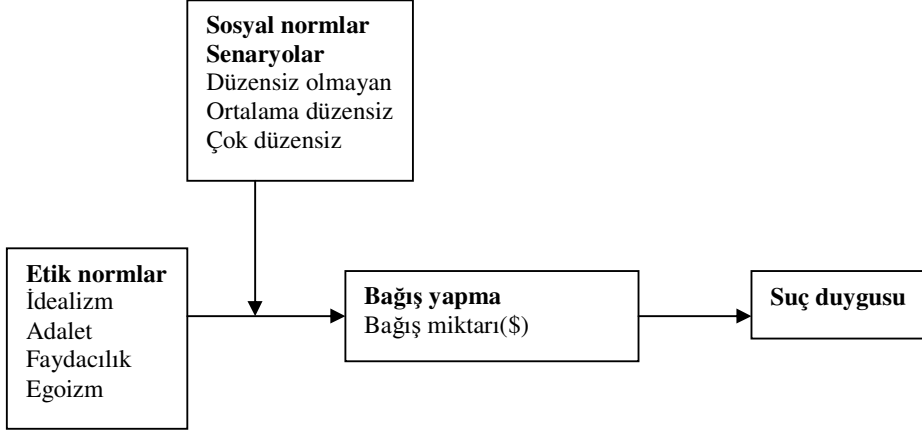
Etik kurallar da bağışçıların kararlarında etkilidir. Sosyal kurallar çevresel uyarılara karşı tüketici yanıtlarını etkilese de, bu etkiler tüketicinin kişisel değer sistemi ile uzlaştırılmalıdır. İnsanlar bilinçli seçimler yapabilme kapasitesine sahip olduklarından, bu seçimlerin sonuçları insanların içsel ilkelerinin varlığı ile açıklanabilir. Etik kuralların çocuklardaki gelişimi hedonizm, geleneklere uyum, somut ilkelerin kabul edilmesi olarak üçe ayrılır. Yetişkinlerde ise bu süreç sırasıyla egoizm, faydacılık, adalet odaklılık ve idealizm olarak tanımlanır.

İnsanlar bu süreçte ilerledikçe başkalarının iyiliğini düşünmeye daha çok eğilimli hale gelirler. Sonuç olarak yetişkinlerde etik kurallar gelişmiştir ve bu kurallar bağış

kararlarını etkilemektedir. Başkalarının iyiliğini düşünen insanlar bağış yapmaya daha eğilimlidir. ‘ İdealist ya da adalet odaklı etik kurallara göre hareket eden insanlar, faydacı ya da ego tabanlı kuralları benimseyenlere göre daha fazla bağış yaparlar.’ Hipotezi de bu araştırmaya göre desteklenmektedir.

Bir bireyin kişisel iç standartları zarar gördüğünde, suç yoluyla kişi öz değerini yitirir. Tüketicinin kişisel standartlarının zarara uğraması, bir düzeltme prosedürünün başlamasına neden olur. Bu süreç rasyonelleştirme, ya da kişinin normatif standartlarının düzeltilmesi şeklinde olabilir. Yapılan bir hareketten pişmanlık duyulması suç olarak tanımlanır. Tüketici seçiminde, karar verme konusu göz önüne alındığında suç, alınan bir kararın birinin değerlerine ve normlarına zarar vermesi olarak tanımlanır. Tüketicie yapılan bir bağışla ilgili olarak istenmeyen bir durum ortaya çıktığında, bu suç olarak değerlendirilir. Bir birey bağış yapmaya karar verdiği zaman, bağış talebinin sıradan olmayan, düzensiz koşullar altında yapılıp yapılmadığı konusunda ikinci bir karara varması gerekir. Eğer bağış talebi orta düzeyde anormalse, bağışçının bağış kararını haklı çıkarabilecek nedenler öne sürebilmesi mümkündür. Ancak bir bağış yüksek düzeyde anormal koşullar altında yapıldıysa, bu durumda artan zihinsel çalışmalar uyumsuzluğa ve suç duygusuna önderlik eder. Bu nedenle bir bağış yapıldığında, suç duygusu daha çok yüksek düzeyde anormal bağış taleplerinin ardından görülür. ‘Yüksek sosyal düzensizlik koşulları altındaki bağış davranışları, suç üretmeye daha yatkındır.’ hipotezi bu araştırmada desteklenen hipotezlerdendir.

Heiser (2006) tarafından önerilen bağış modeli, bağış davranışının normatif etkilerin bir fonksiyonu olduğu bir modeldir. Literatürde daha önce sosyal kurallar ve kişisel etik kurallar arasındaki ilişkiyi destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır. Etik kurallar ve bağış davranışı arasındaki ilişki, etik kuralların dört boyutu ve bağış yapma konusunda isteklilik değişkeninin detaylı analizi ile incelenmiştir. Buna göre etik kurallar ve bağış amaçları arasında bir ilişki vardır. Önerilen davranışsal bağış modeli, bağış davranışı üzerinde sosyal normların doğrudan ve dolaylı etkisinin boyutunu incelemektedir. Yardım amaçlarını aşan karar suçları bağışçılar ve bağışçı olmayanlar için değerlendirilmektedir.



Şekil 3.27 : Bağış modeli (Heiser, 2006)

Model sosyal ve etik kuralların bağış kararlarını etkilediğini öne sürmektedir. Pazarlama literatüründe etik kurallar genellikle görmezden gelinmiştir. Heiser tarafından yapılan çalışma, ego ve idealizm boyutlarının tüketici kararları üzerindeki etkilerinin varlığını kanıtlamaktadır. Çalışmada, tüketicilerin, ortalama düzensiz bağış talepleri ile karşılaştıklarında bağış kararlarını olumlu yönde vermek istemedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Çok düzensiz senaryoda, tüm eğitim düzeyleri ve cinsiyet sınıflandırmalarında daha düşük bağış hedeflerine rastlanmıştır. Bu senaryo tüketiciler üzerinde ters etki yaratmaktadır. Bu durum kişisel değerlerle ilgilidir. En önemli bulgu, etik kurallar ve bağış yapma arasındaki ilişkidir. Araştırma bulguları, idealizm ve adalet duygularına sahip insanların egoist ve faydacı yaklaşımlara sahip olanlara göre daha fazla bağış yaptıklarını göstermektedir. Yani bu iki değişken birbirinden bağımsızdır. Bağış kararlarında ego boyutu negatif, idealizm boyutu pozitif etkilere sahiptir. İki etik boyut olan faydacılık ve adalet boyutları bağış kararları ile doğrudan ilişkili değildir. Tüketicinin suç duygusunun rolü de karar verme prosesi modelinde yer almıştır. Çalışmada, suç duygusunun etik ve sosyal kurallarla ilişkili olduğuna dair kanıtlar bulunmuştur. Suç duygusu daha çok yüksek düzeyde anormal bağış talepleri ile karşılaşıldığında ortaya çıkıyordu. Bağış yapmama kararı alanlarda da her üç senaryo için suç duygusu gözlemlendi. Bu bulgular kişilerin bağışlar konusundaki merhamet duygularını yansıtmaktadır. Bağış yapmama konusunda da bir suç duygusunun var olmasına rağmen, çok anormal durumlar için alınan bağış yapma kararları daha fazla suç duygusuna yol açar. Üniversite mezunları, mezun olmayanlara göre normal ve ortalama düzensiz

durumlarda bağış yapmaya daha fazla eğilim gösterir. Üniversite mezunları, lise mezunlarına göre ortalama düzensiz senaryolarda daha fazla bağış yapar. Önceki çalışmada kadınların daha fazla bağış yaptıkları öne sürülse de, bu çalışmada cinsiyet farkına rastlanmamıştır. Bağışlar konusunda cinsiyetler sınıflandırılmaya çalışıldığında, başvuru şekli önemli bir faktör haline gelir. Örneğin erkekler daha çok çekiliş bileti..vb. ile ilgilenirler. Bu çalışmada sosyal ve kişisel normların üç farklı senaryo üzerindeki etkileri incelenmiştir. Üniversite ve sanat vakfı fonu gibi kişilerarası diğer talepler de aynı normatif etkilere maruz kalmaktadır. Kişisel bağış başvurularını arttıran televizyon reklamları da benzer etkilere açıktır. Bağış yapmada normların rolü, işkence ya da vahşi yaşam türlerinin yok edilmesi gibi sosyal problemlerle ilgili misyonlara sahip organizasyonlar için önemlidir. Bu vakıflar potansiyel bağışçılara düzenli mesajlar göndermelidir. Çünkü bulgulara göre çok düzensiz ve şok edici talepler bağışları azaltır. Bağış yapmada sosyal kuralların rolü ile ilgili elde edilen bilgilere göre reklamlar aracılığıyla yapılan bağış taleplerinde, belirli bir korku eşiğini geçenler, reklamların etkinliğini düşürür. Etik kurallar kar sağlamayan işletmelerin lehine de aleyhine de işleyebilir. Etik zararların değerlendirilmesi ve düzeltilmesine ek olarak, olumsuz itibara sahip işletmeler pazarlama alanına daha fazla yatırım yapma ihtiyacı duyarlar. Böyle bir yatırım onların ortalama olarak pozitif bir imajı korumalarını, tüketicilerin sonradan fikir yürütmelerinden kaçınmalarını, suç duygusundan kurtulmalarını sağlar. Tanıtım iyi ya da kötü olsa veya hiç olmasa da, kar sağlamayan işletmelerin tüketici pazarını, baskın bireysel etik kurallara göre sınıflandırmaları mümkün olabilir. Örneğin en hırslı, istekli ve insancıl misyonlara sahip olan organizasyonlar, idealist bireylere hitap eden mesajlar verirler. Bu arada ego ve fayda tabanlı kurallara sahip bireyleri etkilemeye de çalışırlar (Heiser, 2006).

3.6 Vakıflarda Etkililik

3.6.1 Kaynak kazanımı ve hibe verme performansı

Sosyal yatırım fonları toplumsal kaynaklar ve toplumun ihtiyaçları arasında köprü kuran benzersiz kurumlardır ve toplumdaki değişikliklere çok duyarlıdırlar. Bazıları tarafından toplumsal ilgi alanlarını yansıtan, bağışçıların ihtiyaçlarına hizmet eden, toplumdaki problemlere yanıt veren kurumlar olarak görülürler. Bugünün sosyal yatırım fonları daha karmaşık ve parçalanmış toplumlarla, daha zorlu finansal

ortamlarla, benzersiz bir rekabetle, daha güçlü hesap verebilirlik beklentileri ile ve artan sosyal taleplerle karşılaşmaktadırlar. 20. yüzyılın başlarında Goff tarafından ileri sürülen sosyal yatırım fonu kavramına göre sosyal yatırım fonları iki amaca hizmet etmeliydi: Yıllık işletme fonları toplamak yerine kalıcı yardım fonu sermayelerini biriktirmek ve yönetmek; filantropi aktivitelerini yeniden yapılandırarak ve toplumsal ihtiyaçları tanımlayarak toplumsal liderlik sağlamak. 1914 yılında Goff tarafından ilk sosyal yatırım fonu Cleveland Foundation kuruldu. Birçok bölgede kurulan sosyal yatırım fonları Goff'un amaç ve ilkelerini izleyerek Cleveland Foundation'ı örnek aldı.1931'de ise New York Community Trust ilk şartlı bağış fonunu oluşturdu. O zamandan bu yana sosyal yatırım fonlarının bağışçıya mı topluma mı odaklanmaları gerektiği sorusu tartışılmaktadır.

Bağışçı odaklı bir modele karşın toplum odaklı modelin benimsenmesi, sosyal yatırım fonunun fonların oluşturulması ve yönetimini nasıl gerçekleştirdiği konusundaki göstergeleri içerir. Bu modelde iş dünyasına ve profesyonel liderlere karşı daha fazla sorumluluk taşımak gerekir. Cleveland Foundation ve diğer birçok sosyal yatırım fonunda görüldüğü gibi toplum odaklı modelde toplumsal liderlik, toplumsal işbirliği girişimlerine katılım, yüksek öncelikli ihtiyaçların karşılanması için sınırlanmamış fonların toplanması ön plandadır.

Bağışçı odaklı modelde ise sosyal yatırım fonları bireysel filantropinin artırılmasının bir aracı olarak görülür. New York Community Trust ve benzeri sosyal yatırım fonlarında görüldüğü gibi bu modelde bireysel bağışçıların yardım amaçlı ilgi alanlarına yanıt vermeye ve şartlı bağış fonlarının yönetimine ağırlık verilir.

İki farklı model ve felsefe sosyal yatırım fonlarının performansı konusunda farklı görüşlere yol açmıştır. Toplum odaklı modele göre sosyal yatırım fonunun performansı varlıkları toplumsal problemlere yönlendirebilme açısından değerlendirilir. Bağışçı odaklı modelde ise performans, bireysel bağışçı fonlarının kazanımı ve bağışçıların yardım konusundaki bireysel ilgi alanlarına hizmet etmedeki etkililik olarak değerlendirilir.

Performans sadece kaynakların kazanımı ve yönetimi konusunda değil, toplumun ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla kaynakların dağıtımı konusundaki organizasyonel etkililik ile de ifade edilmelidir. En başarılı sosyal yatırım fonları hem bağışçıya hem de topluma odaklananlardır.

Guo ve Brown (2006) tarafından yapılan çalışmada performansı etkileyen çevresel faktörlere yer verilmiştir. Çalışmada vakıf performansı ile ilgili iki konuya yoğunlaşılır: bir vakfın finansal kaynaklarını kazanma ve yönetmede ne kadar etkili olduğunu gösteren mali etkililik; bir vakfın hibeleri topluma dağıtmada ne kadar cömert olduğunu gösteren hibe verme performansı. Çalışma sonunda elde edilen bulgulara göre mali etkililik ve hibe verme performansını etkiledikleri kanıtlanmış olan faktörler aşağıda açıklanmaktadır(Guo ve Brown, 2006).

3.6.1.1 Vakıf yoğunluğu

Guo ve Brown'ın çalışmasında yapılan regresyon analizine göre mali etkinlik ve organizasyon yoğunluğu arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Yani mali etkinlik, belirli bir bölgedeki sosyal yatırım fonu yoğunluğu ile pozitif ilişkilidir. Genel olarak işletmeler için geçerli olan pazardaki organizasyon yoğunluğuna bağımlılık teorisine göre kurumsal ve rekabetçi güçler organizasyonun içinde bulunduğu popülasyonun yoğunluğu (popülasyondaki organizasyon sayısı) ile ilişkilidirler. Bir pazar sadece birkaç organizasyondan oluşuyorsa rekabet çok azdır, yasalara uygunluk düşük orandadır ve performans zayıftır. Bir popülasyonda organizasyonların sayısındaki artış organizasyonların finansal kapasitelerini artırır çünkü yasalara uygunluk kaynak kazanımını kolaylaştırır. Saxton and Benson geniş bir alanda faaliyet gösteren kar sağlamayan işletmeleri incelemiş ve önceden var olan organizasyon yoğunluğunun bölge düzeyinde yeni kar sağlamayan işletmelerin kuruluşunda pozitif etki yarattığını bulmuşlardır. Bu etkinin sosyal yatırım fonlarında da geçerli olması beklenebilir. Bir bölgede sosyal yatırım fonlarının yoğunluğu arttıkça kurumsal ve rekabetçi güçler ortaya çıksa da kurumsal güç egemen olmaktadır. Yani belirli bir bölgede sosyal yatırım fonlarının sayısındaki artış bölgedeki tüm sosyal yatırım fonlarını yasal açıdan geliştirir, ancak sosyal yatırım fonları arasında güçlü bir rekabet ortaya çıkacağı kesin değildir, çünkü sosyal yatırım fonları birbirleri ile çakışmayan farklı coğrafi alanlara hizmet etmektedirler. Bölgedeki sosyal yatırım fonlarının sayısının artması, bu vakıfların görünürlüklerinin artmasını ve geleneksel filantropiye (özel vakıflar) alternatif olarak yasal yapılarının gelişmesini sağlar. Bu da toplumdan daha fazla bağış çekebilmeyi, finansal kaynakları kazanmada ve yönetmede daha iyi bir performans sergilemeyi sağlar. Sosyal yatırım fonları arasındaki rekabet etkisi sanıldığı kadar belirgin olmayabilir. Tanıma göre, her sosyal yatırım fonu belirli bir bölge ya da yerel alana yarar sağlamak için kurulmuştur ve

vakfın fonları kendi hizmet ettiği toplum içindeki bağışçılardan alınan katkılardan oluşur. Normalde bir sosyal yatırım fonu başka bir sosyal yatırım fonu tarafından hizmet edilen bir topluma hizmet etmez. Bu nedenle bir bölgedeki sosyal yatırım fonu yoğunluğu arttıkça bu vakıfların mali etkinliğinin de artması mantıklıdır.

Organizasyon yoğunluğunun hibe verme performansı üzerindeki etkisi için aynı şeyin geçerli olmadığı görülmüştür. Organizasyon yoğunluğu ile hibe verme performansı arasında negatif ilişki bulunmaktadır. Yani düşük organizasyon yoğunluğuna sahip toplumlarda organizasyonlar hibe vermede daha cömerttirler. Yüksek organizasyon yoğunluğu düşük hibe verme performansına neden olur. Bu bir bölgedeki sosyal yatırım fonlarının sayılarının artması ile sosyal yatırım fonlarının sorumluluklarının parçalanması ile açıklanabilir. Vakıflar hesap verebilirlikten kaçınırlar ve boşlukları doldurma konusunda diğer sosyal yatırım fonlarına güvenirlere (Guo ve Brown, 2006).

3.6.1.2 Pazar genişliği

Çalışmada mali etkinlik ve hizmet alanı arasında önemli bir ilişkiye rastlanmamış olsa da hibe verme performansı ile hizmet alanı arasında negatif bir ilişki görülmüştür. Özelleşmiş vakıflar (kent ve şehirlerde çalışanlar) kapsamlı vakıflara (büyük bölgelerde çalışanlar) göre daha cömerttirler.

Pazar kapsamlı ve özel olarak ikiye ayrılmaktadır. Dar bir pazarda sınırlı kaynaklar içinde yaşamını sürdüren organizasyonların pazarları özel, geniş bir alanda çeşitli kaynaklar arasında faaliyet gösteren organizasyonların pazarları ise kapsamlı pazarlar olarak tanımlanır. Pazar genişliği teorisine göre istikrarlı ortamlarda özel pazarlara sahip olan organizasyonlar kapsamlı pazarlara sahip olanlardan daha üstündürler. Özel pazarlarda yer alanlar, kendi dar pazarları konusunda daha derin bir bilgi ve anlayışa sahiptirler ve kaynaklarını tam kapasiteye yakın kullanırlar. Kapsamlı pazarlarda yer alanlar ise birden fazla cephede savaşırlar ve kaynakları rutin görevler için gereken miktarı aştığında fazla kapasite sorunu ile uğraşmak zorunda kalırlar. Kapsamlı pazara sahip organizasyonlar ancak güçlü bir değişiklik özelleşmiş pazarları yok ettiğinde üstün olurlar. İki organizasyon türü, içinde yer aldıkları pazarların genişliğine ya da sundukları ürün ve hizmet çeşitliliğine göre ayırt edilirler. Popielarz and McPherson gönüllü kuruluşların pazarlarını üyelerinin sosyodemografik yapılarına göre tanımlamıştır. Tucker, Singh, and Meinhard tek bir

alandaki çalışan organizasyonları özelleşmiş, üç ya da daha fazla alanda çalışanları da kapsamlı organizasyonlar olarak tanımlarlar. Galaskiewicz and Bielefeld özelleşmiş ve kapsamlı kar sağlamayan organizasyonları fon kaynaklarının çeşitliliğine (ticari fon kaynakları, bağışlarla ya da devletle gelen fon kaynakları...) ve hizmet aktivitelerinin genişliğine (sağlık ve refah, eğitim, kültür..) göre tanımlarlar. Boone ise özelleşmiş ve kapsamlı organizasyonları coğrafi hizmet alanlarına göre ayırır. Sosyal yatırım fonunun temel pazar genişliğini coğrafi hizmet alanına göre belirlemek iyi bir yoldur. Pazar genişliği teorisine göre olarak özelleşmiş vakıfların bağışçıları ve tedarikçileri birbirine bağlamak amacıyla bilgi ve deneyimlerini daha iyi kullanacakları ve bu şekilde mali etkinlik konusunda kapsamlı organizasyonlardan daha iyi olacakları düşünülmektedir.

Organizasyonların pazarlarını sınıflandırmanın başka bir yolu da organizasyonların boyutlarıdır. (varlık büyüklüğü ile gösterilir)Özel pazara sahip organizasyonlar küçük miktarlarda üretim yapanlar, diğerleri ise büyük oranlarda üretim yapan organizasyonlardır. Özelleşmiş vakıfların (daha küçük varlık boyutuna sahip olanlar), kapsamlı vakıflardan (büyük varlık boyutu) mali etkinlik ve hibe verme performansı konusunda daha üstün olmaları beklenir. Regresyon analizinde de bu varsayım doğrulanmaktadır. Mali etkinlik bir sosyal yatırım fonunun organizasyonel boyutu ile negatif ilişkilidir. Hibe verme performansı, bir sosyal yatırım fonunun organizasyonel boyutu ile negatif ilişkilidir (Guo ve Brown, 2006).

3.6.1.3 Kalıcı sınırlanmamış fonlar

Yapılan regresyon analizinde mali etkinlik ve sınırlanmamış fon yüzdesi arasında negatif ilişki bulunmuştur ancak hibe verme performansı ile hiçbir ilişkiye rastlanmamıştır.

Sosyal yatırım fonlarının geliştirdiği temel fon türlerinden biri, sınırlanmamış fonlardır. Bu fonlarda bağışçılar belirli bir ilgi alanı belirtmezler, bunun yerine fonların ihtiyaçların en çok olduğu alanlara dağıtılması konusunda vakıf yöneticilerine ve profesyonel hibe verme personeline güvenirlere. Kalıcı sınırlanmamış fonların geliştirilmesi sosyal yatırım fonları için önemli zorluklar yaratır. Bu tip fonların yaratılması önemli bir süre ve çaba gerektirir. Normal koşullarda bir sosyal yatırım fonunun sınırlanmamış varlıkları büyük miktarda biriktirebilmesi yirmi yıldan fazla zaman alır. Bunun aksine, son yıllarda sosyal

yatırım fonlarının temel bir fonlama türü olarak şartlı bağış fonları popüler hale gelmiştir. Daha kısıtlayıcı olan bu fon türleri bağışçıların hibe dağıtımında vakfın esnekliğinin azalması pahasına fonların kullanımını üzerinde daha güçlü bir kontrole sahip olmalarına izin verir. Sosyal yatırım fonu içinde bağışçı fonları oluşturmak mali açıdan daha etkili bir yöntemdir ve varlıklar daha hızlı bir şekilde biriktirilebilir (Guo ve Brown, 2006).

3.6.1.4 Kurul performansı

Çalışmada mali etkililik ve kurul arasında pozitif ilişki görüldü. Hibe verme performansı ve kurul arasında ise hiçbir ilişkiye rastlanamamıştır.

Sosyal yatırım fonları liderlerinin değerleri, yetenekleri ve felsefeleri ile şekillenirler. Sosyal yatırım fonunun yönetim kurulu vakfın politikalarından, yönünden ve misyonundan sorumlu olan, hizmet ettiği toplumu geniş anlamda temsil eden bağımsız bir yönetim birimi olarak görülür. Kurul performansı gelişmiş mali performansın bir göstergesidir. Etkili kurullar organizasyonun gerekli kaynakları bulabilmesinde yardımcı bir araçtır. Kurul, üyeleri dış elemanlarla bağlantılar kurabiliyorsa uygun yeteneklere ve uzmanlığa sahipse etkilidir. Yüksek kurul sermayesine sahip kurullar gerekli danışmanlığı sağlamada, organizasyonun yasal süreçlerini ve tanınırlığını geliştirmeye, dış elemanlarla iletişim kanalları kurmaya ve organizasyonların gerekli kaynakları bulma yeteneğini iyileştirmeye daha eğilimlidirler. Bu nedenle güçlü kurul performansı sosyal yatırım fonunun mali etkinlik konusundaki performansını arttırmaktadır.

Kurul performansının hibe verme performansı ile pozitif ilişkili olmamasının nedeni, sosyal yatırım fonunun ayakta kalabilmesinin doğrudan varlıklarının kazanımı ve yönetimi ile ilgili olması, fonlarını ne kadar iyi dağıttığı ile de sadece dolaylı bir ilişkisinin bulunmasıdır (Guo ve Brown, 2006).

3.6.2 Toplumsal etki

Bazı vakıflar için toplumsal etki, hibe verme ile ilişkilidir. Bireysel hibelerin etkileri, hibe alanların ulaştıkları sonuçlar ile ölçülür. Vakıfların çoğu hibelerinin etkinliklerini değerlendiremeyeceklerini düşünürler. Bazıları ise hibelerinin toplum içinde çok geniş bir alana yayıldığını ve belirli konular üzerinde etki yaratamayacaklarını söylerler. Ekonomik güçler gibi vakfın kontrol edemediği

faktörler de hibe alanların elde ettikleri sonuçları etkileyebilir. Birçoğu için etki, toplum tarafından, toplumun yararı için yapılan katalizör yatırım olarak tanımlanır. Bu tanım doğrultusunda çeşitli yollardan etki aranabilir. Hedef, var olan bağışçılara toplumsal ihtiyaçlar konusunda eğitim vererek onların ilgi alanlarını genişletmelerini ve bağışlarını arttırmalarını sağlamak, daha fazla toplum üyesinden daha küçük miktarlarda bağış toplamak, özel katılımcıları çeken bağışçı çemberleri aracılığıyla, filantropinin değeri hakkında potansiyel bağışçıları eğitmek olabilir.

Toplum üzerinde yaratılan etki çeşitli şekillerde görülür: daha çarpıcı bir sosyal değişim gündemini takip etme özgürlüğü, daha önce hiç fon sağlanmamış olan bilinmeyen organizasyonlara fon sağlama özgürlüğü, filantropi amaçlı bağışlara açık olma, bağışçı çemberleri ile filantropiye yeni bağışçılar kazandırma fırsatı. Fon sağlayıcılar belirli yatırımları katalize etmenin hizmet edilen topluma karşı sorumluluğu arttıracığını, daha fazla politik ve hukuksal çalışmayı destekleyeceğini ve toplumun ihtiyaçlarını karşılamak için daha esnek ve büyük kaynakları ortaya çıkaracağını varsayarlar.

Toplumsal liderlik ya da toplumsal katalizör etiketleri altında sınıflandırılacak aktivitelerin etki yaratmada önemli olduğu düşünülmektedir. Bu bakış açısına göre müşteriler sadece bağışçılar ve hibe arayanlar değildir, toplumun tümü müşteridir. Etki yaratmada önemli olan aktiviteler: Etki yaratmayı amaçlayan liderlik rolleri örnekleri, paydaşları ortak bir konu ya da problem etrafında uzlaştırmak, ek kamusal ve özel kaynak yaratan ortaklıklar kurmak, yeni, ince, hatta tartışmalı ilişkiler sağlamak, kar sağlamayan işletmelere gereken eğitimi ve teknik yardımı vermek, belirli bir konuda görünürlüğü arttırmak ve insanları harekete geçirmek için medyayı kullanmak, hizmet açıklarını belirlemek için araştırmalar yürütmek, ihtiyaç değerlendirmeleri yapmak, işbirlikçi yeni kurumlar yaratmak.

Toplumsal liderliğin değerlendirilmesinde sosyal yatırım fonlarının kendilerine sormaları gereken temel sorular: Ürün ve hizmetlerin dağıtımı için bir altyapı geliştirildi mi? Vakfın kendi sınırları dışındaki kaynaklar harekete geçirildi mi? Kalıcı, kurumsal, sürdürülebilir bir güç bırakıldı mı? Önemli bir toplumsal konuyu aydınlatmak ve harekete geçmek için ne tip bir liderlik rolü oynandı?

Nonprofit Research Fund tarafından yapılan araştırmada görüşülen vakıfların küçük bir kısmı toplumsal etkiyi vakfın karar verme sürecine toplumun katılımı olarak

değerlendirmişlerdir. Toplumun katılımını amaçlayan bu vakıflar, sadece hibe kararları üzerinde çalışan hibe komiteleri ya da komite üyeleri tarafından yürütülen iştirakler oluştururlar. Örneğin Cleveland toplumunu yaşanılabilir kılma amacıyla gerçekleştirilen, Cleveland Foundation'a ait, bölgedeki insan ilişkileri ile ilgili küçük hibe programı, Cleveland civarında yaşayanlar tarafından oluşturulan bir komite tarafından yürütülmektedir. Gençlik fonları da paydaşlar tarafından yönetilen hibe verme programlarına örnektir. Kırsal alanlarda bölgesel iştirakler, orada yaşayanlara doğrudan karar verme rolü yüklemektedirler. Janet Topolsky coğrafi sosyal yatırım fonlarını filantropi için dağıtılmış büyük bir liderlik ağı olarak tanımlar ve bunların toplum filantropisini nasıl şekillendirdiği ve değiştirdiği üzerine eğilir. Vakıfların toplumun katılımını sağladıkları diğer yollar toplumu temsil eden, programlar ya da politika oluşturma ile ilgili girdileri veren ya da özel girişimleri denetleyen danışma kurulları ile gerçekleşir. Ancak bu kurullarda vakfın çalışmalarından asıl etkilenen kesimler yer almaz. Vakıfların çoğu kurullarında ırk, etnik köken, cinsiyet, yaş açısından farklı kişilere yer verse de, ekonomik çeşitlilik çok fazla görülmez. Fabrikalarda işçi olarak çalışanların ya da diğer mavi yakalıların temsil edildiği topluluk adına konuşabilecek yeteneğe sahip kişilerin bu kurullarda yer almaları çok daha yararlı olabilir.

Sosyal yatırım fonları kendileri için toplumsal etkiyi tanımlasalar da bu alanda daha etkili olabilmek ve etkin değerlendirmeler yapabilmek için çalışmalar yapılmaktadır. Vakıflar hibe vermede, yararlanan kişilerin vakıftan daha bilgili olduğunu ve daha iyi bağış kararları vereceklerini düşünürler. Bu yaklaşım hibe alanlarla vakıflar arasındaki ilişkilerin ortaya çıkmasını sağlar, liderliği, sosyal sermayeyi ve topluma yararlı olan ağları geliştirir. Sosyal yatırım fonlarındaki daha gelişmiş eğilimler etki ile ilgili soruların daha iyi yanıtlanmalarını sağlar: Etkiye nasıl ulaşılabilir? Etki nasıl değerlendirilir? Örneğin coğrafi tamamlayıcı fonlar vakıflara daha büyük etki sağlamada yardımcı olurlar mı, öyleyse nasıl? Hibe vermede ve diğer vakıf karar süreçlerinde yararlanıcıların yer almaları etkiyi artırır mı? Bağış çemberleri etkiye nasıl ulaşır? Veri toplama, ihtiyaç değerlendirmeleri ve toplumsal göstergeler nasıl daha etkin bir programlama sağlarlar ve program etkisini değerlendirmede nasıl kullanılırlar? Etki değerlendirme yazılımları ve diğer izleme araçları etki değerlendirmesinde vakıflara nasıl yardım ederler? Benzer kurumlarla yapılan toplantılar ve öğrenme olanakları sadece iyi fikirlerin paylaşılması için değil,

katılımcıları daha fazla risk almaya teşvik edeceği için önemlidir. Birden fazla vakıf lideri ilk defa Katrina Kasırgası gibi doğal felaketlerde yer almış ve diğerlerinin yeni program alanında nasıl etkili olduklarını öğrenme konularına ilgi göstermişlerdir. Etkinin değerlendirilmesi bireysel vakıflar için maliyetli ve zaman alıcı olabilir. Fon sağlayıcılara etkinin değerlendirilmesi için yapılması gereken işlerle ilgili amaçlar için yapılan fon toplama planı bu alana daha fazla yatırım yapılmasını sağlamalıdır. Değerlendirme kurumların aktivitelerinin hedeflere uygun olduğundan emin olmalarını sağlar. Toplumsal ihtiyaç değerlendirmeleri ve toplumsal göstergelerin izlenmesi, sosyal yatırım fonlarının toplumun ihtiyaçları ile paralel çizgide stratejiler izlediklerinden emin olmanın iki yoludur. Sosyal yatırım fonları bağışçılara ve topluma hizmet etmelidir. Önemli sorular: Sosyal yatırım fonlarının kurduğu iletişim vakfın ilgilendiği konulardaki toplumsal anlayışı hangi boyutta geliştirir? Sosyal yatırım fonları diğer kaynakları ne oranda toplum için kullanırlar? Hibeler toplum içinde ne kadar yaygın olarak dağıtılır? Sosyal yatırım fonları hizmet ettikleri topluma karşı ne kadar hesap verebilirlerdir? Topluma çözüm üretmede ve değişiklik yaratmada nasıl yer verirler? Kurul, personel ve bağışçılar arasında toplumun temsil edilme oranı nedir? Sosyal yatırım fonlarının liderlik ettikleri ve toplumda stratejik bir rol oynadıkları diğer yollar nelerdir (Ranghelli, 2006)?

3.6.3 Etkinin hibe alanlar tarafından değerlendirilmesi

Vakıfların hibe verme süreçleri değerlendirilirken göz önünde bulundurulacak konular aşağıdaki şekilde yer almaktadır (CEP, 2006).

Çizelge 3.8 : Verilen hibelerin ve hibe süreçlerinin değerlendirilmesi (CEP, 2006)

GÖSTERGE	AÇIKLAMA
Hibe alanın çalışma alanı üzerindeki etki:	Vakfın hibe alanların çalışma alanları üzerinde yarattığı etki
Toplumsal etki:	Hibe alanların içinde buldukları yerel toplum üzerinde vakfın yarattığı etki
Hibe alan organizasyon üzerindeki etki:	Vakfın hibe alan organizasyon üzerindeki etkisi
Hibe alanların memnuniyeti:	Hibe alanların fon sağlayıcılar konusundaki genel tatmin düzeyleri
Etkileşimler:	Bir problemle karşılaştıklarında hibe alanların vakfa başvurma konusundaki rahatlıkları
Hedef ve strateji bildirimini açıklığı:	Vakfın hedef ve stratejilerini iletme konusundaki açıklığı
Ücretsiz asistanlık:	Yönetim ve çalışma alanı ile ilgili asistanlıkları içeren bireysel aktivitelerin yardımcı olma oranı ve tedarik sıklığı
Diğer kaynaklardan fon bulma konusunda sağlanan asistanlık:	Diğer kaynaklardan fon bulma konusunda vakfın asistanlık sağlama sıklığı ve diğer çabaların etkisi
Seçim süreci:	Vakfın seçim sürecinin hibe alan organizasyonlara yardımcı olma oranı
Raporlama ve değerlendirme süreci:	Vakfın raporlama ve değerlendirme sürecinin hibe alan organizasyonlara yardımcı olma oranı
Yönetim için harcanan saatlerin parasal geri dönüşü:	Hibelerin parasal değerleri, hibe alanların vakfın yönetim gerekliliklerini karşılamak için harcadıkları zamana bölünür.

Dışa odaklanma: Bu alanda, vakfın hibelerinin hibe alanların çalışma alanları üzerindeki etkisi, vakfın, hibe alanların çalışma alanlarında kamu politikaları üzerindeki etkisi, vakfın hibe alanların çalışma alanı ile ilgili anlayışı ve bu alandaki bilgiyi geliştirme çabası, vakfın hibe alanların içinde buldukları toplum üzerindeki etkisi ve bu toplumu anlayabilmesi gibi konular değerlendirilir.

Hibe alan organizasyonlar üzerindeki etki: Bu alanda, vakfın hibe alan organizasyonlar üzerindeki etkisi, vakfın fon sağladığı çalışmanın gelecekte hibe desteği olmadan da sürdürülebilir olması yani vakfın fon desteğinin hibe alanın işini devam ettirebilme yeteneğine etkisi, vakfın hibe alanlar tarafından hizmet edilen kitleyi anlaması gibi konular değerlendirilir.

Memnuniyet: Burada, vakfın hibe alanları tatmin etme düzeyi değerlendirilir. Hibe alanların, fon sağlayıcı vakıfları ile ilgili memnuniyetleri üç boyutta incelenir: 1.Vakıf çalışanları ile etkileşimin kalitesi: Adalet, sorumluluk, erişilebilirlik.; 2.Vakfın hedef ve stratejilerinin açık olarak iletilmesi: Amaçların açık ifadesi; 3.Uzmanlık ve dışa

odaklanma: Fon sağlanan toplulukları ve çalışma alanlarını anlama, bu alanlarda bilgi edinme ve kamu politikalarını etkileme yeteneği. Vakıf ve hibe alanlar arasındaki etkileşimin ölçütleri ise şunlardır: Bir problem ortaya çıktığında vakfa başvurmada hibe alanların rahatlıkları, vakıf personelinin sorumluluğu, vakfın hibe alanlara adil davranması, hibe süreci boyunca hibe alanların program görevlileri ile iletişim kurma sıklığı, etkileşimlerin hibe alan ya da program görevlisi tarafından başlatılması, başlangıç aşamasında, hibe öneri sürecinde, hibe alındıktan sonra etkileşim miktarları, program personelinin yardımseverliği (Telefon ve maillere en geç üç gün içinde geri dönmesi, hibe önerilerinin güçlendirilmesi için yapıcı önerilerde bulunması, ara dönem ve sonuç raporlarında yapıcı geri bildirim sağlaması.), Kendilerine alan ziyareti gerçekleştirilen hibe alanların oranı.

İletişim: Burada, vakfın hedef ve stratejilerinin iletilebilmesi, iletişim kaynakları(yayınlanan fon sağlama kılavuzları, web sitesi, yıllık rapor, vergi dosyaları, bireysel iletişim, grup toplantıları), iletişim kaynakları tarafından sağlanan bilgilerin tutarlı olması gibi konular değerlendirilir.

Hibe kontrolüne ek olarak sağlanan asistanlık: Vakfın hibe alanlara ücretsiz olarak sağladığı destekler yönetim asistanlığı (Genel yönetim danışmanlığı, Stratejik planlama danışmanlığı, Finansal planlama/muhasebe, Performans ölçütlerinin geliştirilmesi), hibe alanların çalışma alanı ile ilgili asistanlık (İşbirliğinin kolaylaştırılması, Çalışma alanı ile ilgili danışmanlık, Çalışma alanının liderlerine tanıtımlar, Araştırma ve en iyi uygulamalar, Seminerler, forumlar, toplantılar) ve diğer desteklerdir (Yönetişim asistanlığı, Bilgi teknolojileri asistanlığı, İletişim, pazarlama, reklam asistanlığı, Vakıf tesislerinin kullanımı, Personel yönetimi eğitimi). Ücretsiz destek konusunda, hibe alanlar arasında ücretsiz destek alanların yüzdesi, ücretsiz destek aldıklarını söyleyen organizasyonların yararlandıkları destek aktivitelerinin sayısı, ücretsiz destek aktivitelerinin yararlı olma düzeyi gibi konular vakfın etkililiğini değerlendirmede kullanılan ölçütlerdir. Ücretsiz desteği sağlayan kurum da hibe alanlar tarafından değerlendirilir. Desteğin çoğunun vakıf çalışanları tarafından sağlanması, desteğin çoğunun üçüncü partiler tarafından sağlanması ya da desteğin vakıf çalışanları ve üçüncü partiler tarafından eşit oranda sağlanması gibi konular hibe alanlar için önemlidir. Hibe alan organizasyonun diğer kaynaklardan fon bulabilmesi için vakfın sağladığı destek konusu değerlendirilirken kullanılan ölçütler ise, hibe alanlar arasında fon bulma desteği alanların yüzdesi, bu konuda

destek aldıklarını söyleyen organizasyonların aldıkları destek aktivitelerinin sayısı, fon sağlama desteğinin etkisi, başka kaynaklardan fon bulma konusunda vakfın bilinirliğinin etkisidir. Diğer kaynaklardan fon bulma konusunda vakfın sağladığı destek aktiviteler, vakıf tarafından potansiyel fon sağlayıcıların önerilmesi, telefon görüşmelerinin yapılması, vakfın hibe alan organizasyonu fon sağlayıcılara tanıtması, destek mektubu göndermesi, toplantılara katılması, geliştirme personeline fon sağlama gibi çalışmalarıdır.

Hibe süreçleri ve bunların yönetimi: Burada hibe alanlar tarafından değerlendirilen konular, vakfın seçim sürecinin hibe alanlara yardımcı olması, seçim süreci sırasında kurulan iletişim (Hibe talebi ile ilgili ilerleme hakkında vakıf tarafından sunulan bilgi düzeyi), hibe alanların hibe önerisi geliştirme sürecine vakfın etkisi, (hibe önerilerinin geliştirilmesi sürecine vakıf personelinin katılımı, fon talebinde bulunabilmek için hibe alanların önceliklerini değiştirmeleri konusunda yapılan baskı düzeyi), hibe önerisinin sunulması ile karar sürecinin sonuçlanması arasındaki süre, hibe talebinin kabul edilmesi ile fonların alınmaya başlaması arasında geçen süre, seçim süreci sırasında hibe başvurusu yapanlardan talep edilen veriler (yazılı hibe önerisi, finansal bilgi, telefon görüşmeleri, kişisel görüşmeler, bölge ziyareti, referanslar, amaç mektubu), başvuru sırasında hibe önerilerinin ve ölçülebilir hedeflerin oluşturulmasının zorluğu, raporlama ve değerlendirme sürecinde vakfın hibe alanları yapıcı olarak eleştirmesi, verilen hibenin boyutu ve yönetim işleri için hibe alanlar tarafından harcanan zaman(öneri ve seçim süreçlerinde hibe alanlar tarafından yönetim işlerine harcanan ortalama saat, takip, raporlama ve değerlendirme süreçlerinde hibe alanlar tarafından yönetim işlerine harcanan ortalama saat, alınan hibenin boyutu, hibe süresi boyunca hibe alanların vakfın gerekliliklerini yerine getirmek için yönetim işlerine harcadıkları ortalama saat) olmaktadır.

Hibe karakteristikleri: Vakıf hibelerinin boyutu, fon sağlanan organizasyonların ortalama bütçesi, vakfın hibesi tarafından fonlanan bütçe yüzdesi, destek tipi (Program desteği, Genel işletme desteği, Yatırım/yenileme desteği, Teknik asistanlık, Sermaye destekleri, Burslar), hibelerin süreleri, ilk kez hibe alanların yüzdesi, daha önce vakıftan destek almış olanların vakıfla ilişkilerinin uzunluğu, hibe alan organizasyonların kuruluş tarihlerinden bu yana geçen süre, hibe alanların fon sağlanan programlarla ilgilendiği süre (deneyim), vakıftan şu anda hibe alanların

yüzdesi, daha önce hibe talepleri reddedilenlerin yüzdesi, hibe alanların fon sağladıkları diğer kaynaklar (diğer vakıflar, devlet/yerel başkanlıklar, federal devlet, hibe alanların işletme bütçeleri) gibi özellikler vakfın verdiği hibelerin yapısını değerlendirmede dikkate alınan etkenlerdir (CEP, 2006).

Çocuk sağlığı konusunda çalışan bir vakıf olan The Lucile Packard Foundation for Children's Health (LPFCH) adlı kuruluştan hibe alan kişi ve kuruluşlar üzerinde, yukarıdaki değerlendirme konuları dikkate alınarak gerçekleştirilen bir araştırmaya göre, vakıf hibe alanların çoğu tarafından fon sağladığı alanlarda lider olarak görülmektedir ve hibe alanlar, vakfın çocukların durumları ve sağlık konusuna odaklanması ile ilgili olarak olumlu yorumlar yapmaktadırlar. Vakfın hibe alan kurumların çalışma alanları ile ilgili anlayışı ortalama bir vakfın üzerinde puan almıştır ve vakıf hibe alanların ilgi alanları konusunda bilgisini geliştirebilme yeteneğine sahiptir. Vakıf hibe alanların çalışma alanlarındaki kamu politikalarını etkileme konusunda da yüksek puanlar almıştır. Diğer vakıflardan hibe alanlarla karşılaştırıldığında LPFCH'nin hibe verdiği kurumlar vakfın organizasyonları üzerindeki etkisinden daha memnun kalmaktadırlar. Vakıf etkileşim kalitesi açısından yüksek puanlar almıştır ve vakıf personeli yardımsever, destekleyici ve sorumlu olarak nitelendirilmektedir. Hedef ve stratejilerin açık bir şekilde iletilmesi konusunda da vakıf diğerlerine oranla daha iyidir. Vakfın web sitesi ve fon sağlama kılavuzları hibe alanlara yardımcı olmaları açısından yüksek puanlar almışlardır. Vakıf tarafından önerilen farklı yazılı ve kişisel iletişim kaynaklarının, vakfın hedef ve stratejileri ile ilgili olarak sağladıkları bilgilerle uyumlu oldukları ifade edilmiştir. LPFCH normal koşullardaki hibe kontrolünün dışında hibe alanlara çok daha fazla yardım sağlamaktadır. Hibe alanların %80'ine ücretsiz asistanlık sağlanmaktadır. LPFCH hibe alanlara, diğer kaynaklardan fon bulmaları konusunda da yardım sağlamaktadır. Vakfın, hibe alanların hedef ve stratejilerini, hizmet ettikleri kitleyi anlayışı ise ortalamanın altında puanlanmıştır. Çünkü LPFCH'den hibe alanlar, fon talebinde bulunmak için önceliklerini değiştirmeleri konusunda kendilerini baskı altında hissetmektedirler. LPFCH'nin seçim ve raporlama süreçleri hibe alanlara yardım etme ve onları güçlendirme açısından normalden daha yüksek puanlar almıştır. Ortalama vakıflarla karşılaştırıldığında LPFCH'den hibe alanlar vakfın personelinin seçim sürecinde önemli oranda yer aldığını belirtmekte ve vakfın öneri taslakları ile ilgili geri bildirimlerini 'yapıcı' olarak değerlendirmektedirler. Ancak

açık uçlu sorulara verilen yanıtlarda vakfın formlarının karmaşık oldukları belirtilmektedir. Hibe alanların görüşlerine göre vakıfların etkili hibe verme programlarına sahip olabilmeleri için dikkat etmeleri gereken konular: Hibe alan organizasyonları anlamak ve gerçekçi çıktı ya da hedef beklentileri oluşturmak, hibe alan organizasyonlar üzerinde yaratılan etkiye bağlı olarak uzun dönemli finansal destek sağlamak, programların geliştirilmesi sırasında hibe alanlarla ortaklıklar yapmak, hibe alanların başarılı olmalarını sağlamak için hibenin süresi boyunca destek vermek, hibe alanlar üzerindeki etkilerine bağlı olarak esnek fonlama ve yönetim masraflarının geri ödenmesini sağlamak ve hibe alanları dinlemektir. Vakıfların büyük miktarlarda fon sağlamaları hibe alanlar için önemlidir. Vakıflar uzun süreli fon sağlamalı, ölçütlerin değerlendirilmesi ve sürdürülebilirlik planlaması gibi konularda teknik yardım alabilmeleri için hibe alanlara fon sağlamalı, yaş kısıtı gibi sınırlamaları kaldırmalı, kritik hizmetlerle ilgili işletme maliyetleri için daha uzun süreli fonlar sağlamalı, sürekli fon sağlayıcı konumunda olmalı, kılavuzlarının içeriğini genişleterek tekrar hibe başvurusu yapmaya izin vermeli ve genel işletme desteği sağlamalıdır. Vakıfların hibe programlarının etkili olabilmesi için toplumsal ihtiyaçlar iyi anlaşılmalı ve önceliklendirilmeli, toplumsal ortaklıklar başlatılmalı, toplumun geliştirilmesi konusunda hibe alanlarla ortak bir amaç paylaşılmalıdır. Etkili hibe programları konusunda hibe alanların önem verdikleri konulardan biri de etkileşimdir. Vakıflar hibe alanlarla saygılı, açık, adil yollarla etkileşim kurmalı, sorumlu ve erişilebilir olmalı, hibe çevrimi boyunca görüşmelere açık olmalı, esnek olmalı, hibe alanlara yardım etme konusunda istekli olmalı, hibe alanların çalışmalarına ilgiyle yaklaşmalıdırlar. Etkili hibe programları için vakıflar fon sağlama amaçlarını, beklenti ve gereklilikleri açıkça ifade etmeli, hibe alanlar ve vakıf çalışanları arasında iyi bir iletişim korunmalıdır(CEP, 2006).

Bill and Melinda Gates tarafından vakıf hibelerinin etkililiği konusunda hibe alanlar üzerinde yapılan benzer bir araştırmaya göre hibe alanlar, vakfın diğer vakıflara göre daha iyi olduğu iki alan belirlemişlerdir:

- Etki: Hibe alanlara, söz konusu alandaki bilginin geliştirilmesi, kamu politikaları, yerel organizasyonlar gibi çeşitli alanlarda vakfın yarattığı etki sorumludur. Hibe programlarının her biri bu alanların en az birinde iyi sonuçlara ulaşmıştır.
- Yönetim işleri için harcanan saat başına finansal geri dönüş: Hibe alanlar, vakıftan aldıkları hibelerin, önerilerin geliştirilmesi, ilerlemenin izlenmesi ve

değerlendirilmesi, raporların hazırlanması için harcadıkları süreye değer olduğunu belirtmektedirler.

Hibe alanlar programların tümünü iki alanda zayıf olarak nitelendirmişlerdir. Geliştirilmesi gereken bu alanlar:

- Genel tatmin ve etkileşim: Vakfın hibe alanlara karşı sorumluluğu, onlarla birlikte çalışırken kullandığı adil yaklaşım, hibe alanların problemleri ya da ilgi alanlarını vakfa rahatlıkla iletebilmeleri.
- Hedef ve stratejilerin açıkça belirlenmesi: Hibe alanlar vakfın ne yapmak istediğini ya da bu hedeflere ulaşmada onların rolünün ne olduğunu yeterince anlamadıklarını söylemişlerdir.

Hibe alanlarla iletişimin geliştirilmesi için alınan önlemler:

- Web sitesinin yeniden tasarımı: Yeniden tasarımın temel hedeflerinden biri hibe alanlarla kurulan iletişimin iyileştirilmesidir. Etkili web sitesinde yer alması gerekenler: Kişisel projeler ya da bireyler için sağlanan projeler, iş olanakları, kişisel konular için yardım, burslar, medya üyeleri için bilgiler, gönüllülük fırsatları, gönüllülerin sağlayabileceği katkılar, belirli bir konu hakkında bilgi, organizasyon olarak vakıf, şirket ve organizasyonlar için sağlanan fonlar, belirli coğrafi bölgelerde organizasyonun yaptığı çalışmalar, vakfın iletişim bilgileri, hibe çalışmalarının sonuçları, vaka analizleri, çıkarılan dersler, aktivite ve etkinlik bilgileri, vakfın ve hibe alanların çalışmalarına gösterilen genel ilgi, hibeler, içeriğin çeşitliliği, programlar ve ortaklıklar.
- Strateji ve hedeflerin yayınlanması: Hibe verilen alanlar, çözülmeye çalışılan problemler, başarı vizyonu, problemleri çözmeye vakfın oynamak istediği rol gibi konularda açık anlatımlara sahip içsel dokümanlar geliştirilmiştir.
- Güvenli geri besleme mekanizmalarının geliştirilmesi: Hibe alanlar doğrudan ilgili program yöneticileri ile görüşürken kendilerini güvende hissedebilirler. Ancak isteyen hibe alanlar için geri besleme bilgilerini paylaşma olanağı da bulunmaktadır. Ayrıca hibe alanlar ile ilişki kurmanın yolları da geliştirilmeye çalışılmaktadır. Örneğin; yoğunlaşılması gereken alanları belirlemek için raporlar üzerinde yapılan tartışmalara tüm çalışanlar dahil edilir, hibe alanlarla ilişkilerin geliştirilebilmesi için, toplantılara dışarıdan uzmanlar çağırılır.

Vakfın hibe verme ve etkiyi ölçme stratejileri: Bill and Melinda Gates Foundation'da Amerika'da lise eğitiminin geliştirilmesi, gelişmekte olan ülkelerdeki açlık ve yoksulluğun azaltılması, sağlığın iyileştirilmesi gibi hibe verme öncelikleri Bill, Melinda Gates ve Warren Buffett tarafından belirlenir. Bunlar temel hedeflerdir. Daha sonra bu hedeflere uygun olarak stratejiler geliştirilir. Temel strateji belirleme süreci üçe ayrılır: Strateji geliştirme, hibe verme, İlerlemeyi ölçme. Strateji geliştirme süreci üç adımda gerçekleşir: Problem ve fırsatlar tanımlanır. Resmi bir strateji geliştirilir. Bir yürütme planı ve bütçe oluşturulur. Problemin tanımlanması aşamasında herhangi bir konuda hibe vermeden önce o konuda büyük eşitsizliklere yol açan problemlerin neler oldukları öğrenilir. Yaşanan zorluklar Afrika'daki getirisi düşük mahsuller ya da Los Angeles'teki düşük mezuniyet oranları olsa da büyük zararlara yol açan ve dikkat çekmeyen bu problemler üzerinde düşünülür. Konu hakkında bilgi topladıktan sonra, vakıf, sahip olduğu para ve ortakları bir araya getirme yeteneği ile fark yaratıp yaratamayacağını sorgular. Ancak benzeriz bir katkı sağlayacağına inandığında harekete geçer. Stratejinin geliştirilmesi aşamasında her bir fırsat için bir program alanı, bu fırsatın maliyetini, onunla bağlantılı olan riski, uzun dönemli finansal kapasitesini, insanların yaşamlarında yaratacağı potansiyel etkiyi göz önünde bulundurur. Bu kriterlere verilen yanıtlara göre bir bütçe, ulaşılmak istenen sonuçlar, kısa ve uzun vadede sonuçların ölçüm planından oluşan bir strateji belirlenir. Strateji yöneticilerin onayına sunulur. Yürütme planının oluşturulması aşamasında bütçe geliştirilir, hibeler ve hibe alacaklar belirlenir, proje adımları ve zaman çizelgeleri oluşturulur. Strateji geliştirme sürecinde sorgulanan konular: Konudan etkilenen gruplar hangileridir ve bu onları nasıl etkiler? Bu problem bizim temel değerlerimizle nasıl ilişkilidir? Başarı vizyonumuz nedir? Bu problemi çözmeye oynadığımız benzersiz rol nedir? Özel sektör ve kamudaki ortaklarla nasıl çalışacağız? İlerlemeyi nasıl ölçüp değerlendireceğiz? İlk maliyet tahminleri nelerdir? Strateji belirlendikten sonra bu stratejiyi destekleyecek şekilde hibe verilir. Bu stratejiyi yönetebilecek ortaklar aranır. Genelde 3-5 yıllık hibeler verilir. Hibelerin çoğu büyük aracı ortaklara gider. (belirlenen alanda çalışan kurumlara fon ve destek sağlayan organizasyonlar) Bu durum vakfa başkalarının uzmanlığından yararlanma avantajı sağlar. Hibe verme sürecinde sorgulanan konular: Doğru ortaklar kimlerdir? Ne kadar para gerekir? Etkililik nasıl ölçülecek? Hibeyi kim en başarılı şekilde yönetebilir? Hibeyi değerlendirmede en yetkin olan kimdir? Daha sonra ilerleme konusunda vakıf kendi kendini değerlendirmeye alır: Beklenen

etkiye ulaştık mı? Başarıya katkıda bulunan temel faktörler nelerdi? Plana göre ilerledik mi? İlerleyemediysek hedeflerimizi gerçekleştirmekten bizi alıkoyan engeller nelerdi? Doğru ilerlediğimiz halde planın beklenen çıktuları sağlamadığı görüldü mü? Neden? Daha etkili olabilmek için yapabileceklerimiz var mı (Url-14)?

3.6.4 Farklı vakıf türlerinde etkililik

Son yıllarda vakıfların etkililiği, araştırmacılar, politika oluşturucular ve vakıflar tarafından büyük ilgi görmüştür. 236 sosyal yatırım fonu ve 853 özel vakıf üzerinde yapılan araştırmaya göre etkililiğin, özel vakıflar ve sosyal yatırım fonları için aynı anlama gelmediği keşfedilmiştir. Sosyal yatırım fonları özel vakıflardan farklıdır. Özel vakıfların sermayesi tek bir kaynaktan oluşturulur, ancak sosyal yatırım fonları yasal olarak toplumsal yardım kurumları olarak tanımlanırlar ve birden fazla kaynaktan fon toplamaktadırlar. Sosyal yatırım fonlarının misyonu belirli coğrafi alanlardaki topluluklara yarar sağlamaktır. Özel vakıflar belirli bir topluma odaklanmayı seçebilirler ancak bu zorunlu değildir. Sosyal yatırım fonlarının etkililiği, onların, yasal kapsamaları doğrultusunda belirli coğrafi alanlardaki toplumların ihtiyaçlarına en uygun şekilde fon toplama ve hibe verme rollerini dengelemelerini gerektirir. Etkililik konusundaki uygulamalarda sosyal yatırım fonları ve özel vakıflar davranış farklılıkları göstermektedir. Sosyal yatırım fonlarının çoğu etkili olabilmek için, bağışçıların isteklerine, işbirliğine, vakfın ve vakfın çalışmalarının tanıtılmasına önem vermek gerektiğine inanırlar. Özel vakıflar ise sadece iyi bir yönetim kurulu ve bağışçıların isteklerine dikkat eder. Tutum farklılıkları uygulamada görülmektedir. Örneğin sosyal yatırım fonları iletişim aktivitelerinde daha fazla yer alırlar ve özel vakıflara göre daha fazla web siteleri oluşturma, yıllık raporlar yayınlama ve aktif olarak reklam yapma eğilimindedirler. Sosyal yatırım fonları bağışçıları çekebilmek ve toplumsal ihtiyaçlara hizmet etmek için dışarıya odaklanmalıdırlar. Sosyal yatırım fonlarının misyonlarının bir parçası olarak gördükleri, hibe verme, fon toplama, toplumsal katılım gibi farklı rolleri bir arada yürütmeleri güçlü bir altyapı ve personel gerektirir. Bu nedenle sosyal yatırım fonları özel vakıflara göre daha fazla ücretli çalışan bulundurmalıdırlar. Sosyal yatırım fonları özel vakıflara göre daha fazla sayıda hibe verirler ancak hibelerin miktarları daha küçüktür. Sosyal yatırım fonları toplumsal oluşumlarının gereği olarak çok farklı ilgi alanlarına sahip bağışçılardan fon toplamak zorundadırlar. Bu nedenle özel vakıflar tarafından kullanılan özelleşmiş hibe verme yaklaşımlarını ve

etkililik tanımlamalarını benimseyerek etkilerini arttıramazlar. Onlar daha fazla etki yaratmalarını sağlayacak, misyonları ile uyumlu ve topluma karşı sorumluluklarını yerine getirmelerini sağlayan etkililik tanımları geliştirmek zorundadırlar. Bazı sosyal yatırım fonları bunu toplum liderliğinde daha proaktif yaklaşımlar benimseyerek gerçekleştirmektedirler. Toplumsal ihtiyaçlar ve önceliklerin belirlenmesinde büyük oranda topluma danışılmaktadır. Sosyal yatırım fonları topluma karşı sorumludurlar. Ancak, herkes için her şeyi yapmak yanlış bir yaklaşımdır. Etkililiklerini belirli toplumsal ihtiyaçlar konusunda toplumun farklı gruplarını bir araya getirerek arttırabilirler. Bu sayede yarattıkları etkileri geliştirip, belirli konulara yoğunlaşırken misyonlarına da uygun hareket etmiş olurlar. Çünkü hibe vermede seçimler, büyük oranda topluma danışılarak yapılan toplumsal ihtiyaç değerlendirmelerine dayalı olarak gerçekleşmektedir (Ostrower, 2007).

3.6.5 Vakıfların karar süreçlerinin etkililiği

Sosyal yatırım fonları iki yolla içinde buldukları toplulukları etkilerler. İlki hibe verme aracılığıyla toplumun ihtiyaç duyduğu alanlara fonlarını aktarma esnekliğine sahiptirler. İkincisi, ortak ilgi alanlarına sahip organizasyon ve insanları bir araya getirme ve liderlik sağlama kapasitesidir.

Bir vakfın etkisinin değerlendirilmesi sırasında, vakfın hibe verme ve liderlik rollerini toplumdaki hedefleri gerçekleştirmek için nasıl kullandığına odaklanılır: Kararlar nasıl verilir ve bu süreçte farklı aktörlerin rolleri ve etkileri nelerdir? Bu süreç toplumun çeşitli ilgi alanlarını ne derecede temsil eder? Yoksul insanlar, farklı renge sahip olanlar gibi seslerini az duyurabilen kişiler temsil edilir mi? Vakfın karar vermede kullandığı daha kapsamlı yeni yaklaşımlar var mı? Yönetim kurulu, komiteler ve personel temsil ediliyor mu? Danışman komiteler ve diğer mekanizmaların toplumun diğer segmentleri ve potansiyel hibe alanları da içine almasını sağladı mı? Program önceliklerini seçerken vakıf hangi kriterlere başvurur? Bu kriterleri açıklar mı? Kriterler tüm aktörler tarafından biliniyorlar mı? Bu kriterler toplumun önceliklerini ve görüşlerini tam olarak yansıtıyorlar mı? Farklı faktörlere hangi ağırlıklar verilir? En baskın sosyal ihtiyaçlar mı dikkate alınıyor? İhtiyaç konuları, ilerleme potansiyeli, vakfın var olan yetenekleri, tecrübeler ve ortaklıklar, vakfın uzun dönemli büyüme planı bakımından nasıl dengelenebilir?

Bir fon sağlayıcı için ek kaynaklara yoğunlaşmadan, konuya çok yönlü yaklaşmadan ve stratejiler geliştirmeden bir alanda etki yaratmak olanaksızdır. Etki, verilen bağış miktarına bağlı olduğu kadar stratejiye de bağlıdır. Fon sağlayıcı için herhangi bir konu üzerinde ne tür bir strateji maksimum etki yaratabilir? Sosyal ihtiyaçlar vurgulanırken, bir vakfın destekleyebileceği altı temel strateji bulunmaktadır: İhtiyacı olan insanlara yardım etmek, onların gelirlerini arttırmak, toplumu fiziksel ve ekonomik olarak geliştirmek, politika değişikliklerini savunmak, uzun dönemli kapasite oluşturan hedeflere yatırım yapmak.

Gelecekteki stratejilerine karar verirken bir vakfın kendine sorması gereken sorular: Vakıf bu stratejiyi en büyük etki yaratma potansiyeline sahip olduğu için mi seçmiştir? Bu strateji problemin kökündeki nedenlere mi yoksa semptomlara mı odaklanmaktadır? Bu strateji zaman içinde büyüme vaat etmekte midir? Politika ve uygulamalarda değişiklikler yaratarak, toplumsal örgütlenme mi yoksa savunma stratejisi mi daha büyük etkiye sahiptir? Etkiyi arttırmak için uzun dönemli kapasite oluşturma şart mıdır? Var olan kar sağlamayan işletmeler kapasite ve güç oluştururken yardıma ihtiyaç duyarlar mı? Bu etkinin artırılması için yeni kar sağlamayan işletmelere, ortaklıklara, koalisyonlara ve birleşmelere ihtiyaç var mıdır?

Hibe verme dışında vakıfların sağladığı destek hizmetler: Diğer kaynaklardan fon bulma konusunda vakfın sağladığı destekler: Vakıf kendi fonlarını diğer filantropi desteklerine katkı sağlama amacıyla kullanmaya istekli midir? Vakıf bu katkıyı ve vakfın etkisini problemleri alana kamudan daha fazla fon çekmek için mi kullanır? Diğer fon sağlayıcıları bağış alanında eğitmek ve onları bu alana çekmek için fon sağlama konusunda işbirliği oluşturmayı düşünmüş müdür?

Belirli bir sorun hakkında toplumsal bilincin artırılması: Vakıf hibe alanlara iletişim desteği sağlar mı? Anketler ve mesajlar konusunda destek sağlar mı? Vakıf çalışmayı vurgulayan rapor ve gazeteler yayınlar mı? Hazırlanan sunum ve metinler etkili mi? Vakıf kamu buluşmalarında çalışılan alanın ve hibe alanların tanıtımını yapmakta mıdır? Vakfın liderliği diğer şekillerde de hibe alanları ve çalışma konusunu destekler mi?

Vakfın kendi seçkin konumunu hibe alanların çalışmaları konusunda savunuculuk yapmak ve toplumsal liderlik sağlamak amacıyla kullanması: Vakıf liderliğini ne boyutta ortaya koymuştur ve hibe verme konusunda yaratıcı ve risk alıcı olmaya

istekli midir? Sözcü rolü oynamakta mıdır? Bu tartışmalarda farklı görüşlere yer verilmesini garantilemek için kullandığı ölçütler var mıdır? Hibe alanların savundukları konular popüler olmasa da vakıf savunuculuk yapmaya ya da müdahale etmeye istekli midir? Hangi sosyal, ekonomik ve politik konulara değinmiştir? Diğer fon sağlayıcılar, kar sağlamayan işletmeler, toplum liderleri, ihtiyaç sahibi insanlar arasında toplumsal liderliğin sağlandığı konusundaki algı nedir (Mott, 2006)?

3.7 Performans Ölçümü

3.7.1 Başarı tanımlamaları

Kar amacı gütmeyen organizasyonların etkililiklerine katkıda bulunan elemanlar misyon, liderlik, yönetim kurulu, gelişim ve insan kaynaklarıdır.

Kar amacı gütmeyen işletmelerin etkilikleri konusunda 1980 ve 1990 arasında yayınlanan literatürde, genellikle organizasyonel başarı ile ilişkili olan beş özelliğten söz edilmektedir:

- Önemli bir misyon (açık, anlaşılır, gerçekçi, operasyonel, küçük değişiklikleri kaldıracabilecek kadar esnek, amaç ve hedeflere hizmet edebilecek kadar spesifik)
- Yetenekli üyelere sahip, iyi organize olmuş bir kurul
- Duyarlı, güçlü bir liderlik
- Motive olmuş gönüllüler ve çalışanlar (misyona bağlılık, yeteneklerde çeşitlilik, yıllık performans değerlendirmeleri ile belirlenen hedeflerin karşılanma oranı)
- Güvenilir ve farklı gelir akışlarını içeren dayanıklı finansal durum, fon toplama (doğruluk ve sorumlu takip, misyon ve programlara uygunluk, açık hedeflere sahip uzun vadeli fon toplama stratejisi).

Etkili kar amacı gütmeyen işletmelerin organizasyonel kapasitelerini iyileştiren üç eleman bulunur:

- Bir programı başarılı olarak sunabilme ve etki yaratabilme kapasitesi
- Geniş kapsamlı programları uygulayabilme yeteneği
- Program ve uygulamaları misyonu başarmak üzere uyarlayabilme yeteneği

Organizasyonun devamlı olarak başarılı olabilmesi için gerekli olan uyarlanabilir kapasitedir. Uyarlanabilir kapasite aşağıdakileri içerir:

- Çevreye uyum
- Organizasyonel öğrenme
- Müşterilere karşı sorumluluk
- Yeni programlar yaratmada yenilikçilik
- Çalışan ve gönüllülerin motivasyonu

Organizasyon performansı konusunda, yönetim, insan kaynakları ve fon toplama alanlarına yeni literatürde şu alanlar eklenmiştir: Öğrenme, Sorumluluk, Kalite, Ürün geliştirme(Heuer, 1999).

Etkili ve başarılı kar amacı gütmeyen işletmeler aşağıdaki özelliklere sahiptir:

Toplumdaki Rol: Kar amacı gütmeyen işletmeler bireylerin enerji, yetenek ve değerlerini toplumsal gelişim ve zenginleşme amacıyla bir araya getirmeleri için benzersiz olanaklar sunarlar. Kar sağlamayan işletmeler birey ve toplulukları kamu yararına yönlendirmedeki rollerini anlamalı ve aktivitelerini şeffaflık, hesap verebilirlik ve güvenilirlik ile gerçekleştirmelidirler. Kar amacı gütmeyen işletmeler toplumda devlet ve özel sektörden farklı olan rollerinin farkına varmalıdırlar. Devlet birimlerinden farklı olarak kar sağlamayan işletmeler çok yerel, özel ve yeni sorunlara odaklanabilirler ve işlerine başlamak için toplum çapında bir bilinç oluşmasını beklemeye ihtiyaç duymazlar. Kar amacı gütmeyen organizasyonlar görünen toplum ihtiyaçları doğrultusunda ortaya çıkar ve pazaryeri öncelikleriyle ve kar amaçlı işletme sektörü için başarıyı tanımlayan kısıtlarla sınırlandırılmazlar. Kar amacı gütmeyen işletmeler finans, yönetim, bilgilendirme uygulamaları ve programlar konusunda topluma karşı sorumludurlar. Kar sağlamayan işletmeler paydaşlarını tanımlamalıdırlar. (çalışmalarından yararlanacak olan insanlar, çalışmalarından etkilenecek olan insanlar, çalışmalarının başarı faktörü olan insanlar, değerleri paylaşacak olanlar –üyeler, gönüllüler, çevre, katkı sağlayıcılar, yararlanıcılar-). Kar sağlamayan işletmeler faaliyetlerini, paydaşlar ve toplum adına karar vermede adil prosedürler kullanarak oluşturmalıdırlar.

Yönetişim: Kar amacı gütmeye bir işletmenin yönetim kurulu, organizasyonun misyonunu tanımlamakla ve organizasyona stratejik yön ve liderlik sağlamakla

yükümlüdür. Kar sağlamayan işletme yönetim kurulu, aktif olarak politika üretmeli ve organizasyonun misyonunu gerçekleştirmesi için yeteri kadar kaynağa sahip olduğunu güvence altına almalıdır, yönetici için doğrudan gözetim ve yön sağlamalı ve onun performansını değerlendirmekten sorumlu olmalıdır, bir yönetim organı, gönüllüler grubu ve toplum temsilcileri olarak kendi etkililiklerini değerlendirmelidir.

Planlama: Organizasyonel planlama ile kar amacı gütmeyen bir işletmenin misyonunu gerçekleştirmesi için gerekli stratejiler, aktiviteler ve genel yön oluşturulur. Kar amacı gütmeyen bir işletme, organizasyonun hedef ve aktivitelerine etkili olarak rehberlik edebilmeye yetecek kadar spesifik olan yazılı bir misyon ifadesine sahip olmalıdır. Misyon, organizasyonun vizyonu ve değerleri ile bağlantılı olmalıdır. Misyon, devam eden planlama sürecinin bir parçası olarak, organizasyonun paydaşlarından sağlanan girdiler aracılığıyla, organizasyonun mevcut aktiviteleri ile ilişkisi açısından kurul tarafından düzenli olarak değerlendirilir. Kar sağlamayan işletmeler aktivitelerini planlarken, toplumsal ihtiyaçlara karşı duyarlı olmalı; kurul, personel, toplum üyeleri ve diğer paydaşlar gibi farklı kaynaklardan girdi almalıdırlar. Kar sağlamayan işletmeler toplumsal kaynakların en iyi şekilde kullanımı ve hizmet ihtiyaçlarının belirlenmesi için kendilerine benzer kurumlara danışmalıdırlar. Amaç ve hedefler, eldeki çalışanlar, kaynaklar, paydaşlar, hizmet edilen insan sayısı koşullarında ulaşılabilir olmalıdır. Kar amacı gütmeyen bir işletme stratejik planlamanın bir parçası olarak, güçlü ve zayıf yönlerinin, fırsat ve tehditlerin periyodik olarak değerlendirmesini yapmalıdır.

Şeffaflık ve hesap verebilirlik: Kar amacı gütmeyen işletmeler kendi birimlerine ve topluma karşı aktivitelerini hesap verebilirlik ve şeffaflıkla yürütme zorunluluğuna sahiptirler. Düzenli ve açık olarak topluma misyonları, aktiviteleri, başarıları, karar verme süreçleri hakkında bilgi iletmelidirler. Kar amacı gütmeyen organizasyondan gelen bilgi kamuya açık olmalı ve dış görünürlük, toplumsal anlayış ve güven yaratmalıdır.

Fon Toplama: Kar amacı gütmeyen işletmeler bireyler ve kurumlar için, onların seçimlerine ait problemleri gönüllü olarak desteklemek amacıyla çeşitli olanaklar sunarlar. Kar sağlamayan işletmelerin fon toplama işlemi; fon talebi, kabul, kayıt tutma, raporlama ve fonların kullanımı ile ilgili süreçlerde yüksek etik standartlarla yürütülmelidir. Kar amacı gütmeyen işletmeler sorumlu fon kullanımını garantilemek

amacıyla fon toplama aktiviteleri için açık politikaları ve katkı sağlayıcılar ve diğer paydaşlarla şeffaf bir iletişimi benimsemelidirler. Fon toplama iletişim araçları, organizasyon, onun aktiviteleri ve fonların amaçlanan kullanımı ile ilgili açık, doğru ve dürüst bilgiler içermelidirler. Kar sağlamayan işletmeler fonları bağışçı amaçlarına uygun ve bağışlara konulan özel koşullarla uyumlu olarak kullanmak zorundadırlar. Kar amacı gütmeyen işletmeler aktiviteler ile ilgili olarak katkı sağlayıcılarla düzenli olarak iletişime geçmeli ve bu bilgileri kamu ve özel medya tarafından ulaşılabilir kılmalıdırlar.(web siteleri, e-mailler, gazeteler, ana ve toplumsal medya satış noktalarına bırakılan yayınlar, ücretli ya da ücretsiz reklamlar)

Finansal Yönetim: Kar amacı gütmeyen işletmeler finansal kaynaklarını yönetirken sorumlu bir temsilci rolünü oynamak zorundadırlar. Tüm yasal finansal gerekliliklerle uyumlu olmalı ve güvenilir finansal bilgiler üreten, mali sorumluluğu güvence altına alan, toplumsal güven yaratan güçlü muhasebe ilkelerine bağımlı olmalıdırlar. Kar amacı gütmeyen işletmeler finansal kaynaklarını misyonlarını etkin ve etkili bir şekilde tamamlamak için kullanmalı ve fonların nasıl kullanıldığını düzenli olarak izleyen açık politika ve uygulamalar oluşturmalıdırlar.

İnsan Kaynakları: Bir organizasyonun misyonunu gerçekleştirebilmesi için çalışanlarının ve gönüllülerinin zaman, yetenek ve enerjilerini etkili olarak kullanabilme yeteneğine sahip olması gereklidir. Kar amacı gütmeyen organizasyonlar nitelikli çalışanlar ve gönüllüleri çekebilen ve koruyan adil ve eşitlikçi uygulamalara yüksek öncelik vermelidirler. Kar amacı gütmeyen organizasyonlar uygulanabilir tüm iş kanunlarına bağlı kalmalı, güvenli ve üretken bir çalışma ortamı sağlamalıdırlar. Bu işletmeler çalışanlar, gönüllüler ve diğer paydaşlar arasında işbirliği ve açık iletişimi arttıran özel politika ve uygulamalar oluşturmalıdırlar. Bu sayede bu kişiler organizasyonun misyonunun geliştirilmesi için birlikte etkili olarak çalışabilirler.

Sivil Savunma ve Kamu Politikaları: Kar amacı gütmeyen işletmeler, bireylerin kendilerini etkileyen kararlar ve kamu politikaları üzerinde düşünmelerini sağlayan araçlar sunarak, demokratik süreçte merkezi bir rol oynarlar. Kar sağlamayan işletmeler misyonlarını gerçekleştirmek ve toplumun ilgisini çekmek için bir araç olarak olabildiğince kamu politikalarında ve savunuculuk faaliyetlerinde yer almalıdırlar. Kar sağlamayan işletme paydaşları ve politika oluşturucular arasındaki açık iletişim ve fikir alışverişi, doğru politikaların oluşturulmasına katkıda bulunur..

Stratejik ortaklık: Kar amacı gütmeyen işletmelerin etkililiği diğer toplum kuruluşları ile başarılı ilişkiler kurmalarına bağlıdır. Biçimden bağımsız olarak (ortaklık, işbirliği, koordinasyon...), bu ilişkiler ya da stratejik birleşmeler, kaynak paylaşımı, politika etkileme, gelişmiş operasyonel etkililik gibi çeşitli amaçlara hizmet edebilir. Bunlar hem bireysel organizasyonların kapasitelerini hem de sektörü bir bütün olarak güçlendirirler. Kar sağlamayan işletmeler stratejik birleşmelere açık olmalı ve istenen sonuçlara ulaşma yeteneklerini arttırabilmek için diğer organizasyonlarla ortaklıklar kurmalıdırlar. Hizmetlerin gereksiz olarak tekrarlanmasını önlemek ve hizmet ettikleri topluluklar için kullanılabilir durumda olan kaynaklarını arttırmak için çeşitli girişimlerle işbirliği ve koordinasyon oluşturmalıdırlar. Kar sağlamayan işletmeler aynı topluluklara benzer ya da tamamlayıcı hizmetler sunan diğer organizasyonların bilincinde olmalı ve onlarla uyumlu çalışmalıdır. Kar sağlamayan işletmelerin çalışmaları işbirlikçi ya da rekabetçi ortamlarda gerçekleştiriliyor olabilir. Çeşitli kar sağlamayan organizasyonların bulunması, yaklaşımların devamlılığı için liderlik fırsatları, yerel düzeyde özelleşme ve bireysel seçimler sağladığından dolayı toplum için olumlu ve sağlıklıdır. Kar sağlamayan işletmeler, toplumun tüm kaynaklarından yararlanabilmek için, devlet, kar sağlamayan işletmeler ve özel sektör arasında doğal ortaklıklar, iletişim kanalları ve ortak anlayış oluşturmak için çalışmalıdırlar. Uygun olduğunda daha büyük kar sağlamayan işletmeler, toplumdaki daha küçük kar sağlamayan işletmelere, ortaklar, kaynak ve uzmanlık paylaşımı aracılığıyla yardımcı olmalıdırlar.

Değerlendirme: Kar amacı gütmeyen işletmeler topluma yarar sağlayan çeşitli görevlerde oldukça etkili olduklarını kanıtlamışlardır. Kar sağlamayan işletmeler kendi hareketlerinin etkilerini değerlendirmek ve bu bilgiye göre çalışmalarına yön vermek zorundadırlar. Toplumun kar sağlamayan işletme performansında bir payı vardır. İşletmeler bir amaçlar ve hedefler grubuna göre performanslarını düzenli olarak ölçmelidirler. Bu bilgileri kendi paydaşları ve toplum ile paylaşmalı ve bunları süreç, program ve aktivitelerini geliştirmek için kullanmalıdırlar (MCN, 2005).

3.7.2 Performans göstergeleri

Kar amacı gütmeyen işletmeler giderek artan bir baskı ile performanslarını ölçmeye ve düzenli olarak fon sağlayıcılara ve diğer elemanlara sonuçları raporlamaya zorlanmaktadır. Hizmet organizasyonları hizmetlerini iyileştirmeye yardımcı

olması amacıyla performansları konusunda düzenli geri bildirimler almaları gerektiğinin farkına varmışlardır. Performans ölçümü özel kar sağlamayan işletmeler için yeni bir kavramdır. Kar sağlamayan işletmeler hizmet edilen müşteri sayısı, sağlanan program, aktivite ve hizmetlerin miktarı, gönüllülerin ya da gönüllü saatlerinin sayısı, alınan bağışların miktarı gibi bilgilerin izlenmesi ve raporlanması ile sonuçlarını değerlendirmeye daha yatkındırlar. Bunlar önemli verilerdir ancak kar sağlamayan işletme yöneticilerine ve elemanlarına, müşterilere ne kadar yardımcı oldukları konusunda bilgi sağlamazlar. Bu istatistikler programlarla ilgili yönetsel bilgilerdir, program sonuçları hakkında bilgi vermezler (Morley ve diğerleri, 2001).

Kar sağlamayan işletmelerde performans ölçümü tartışmaları, fon sağlayıcıların hesap verebilirlik taleplerine bağlı olarak hizmet sağlayan organizasyonlar üzerinde yoğunlaşır. Vakıfların hesap verebilirlik ve performansları hizmet veren kar sağlamayan işletmelerle ilişkili olsa da vakıflar demokratik ortamdaki meşrulukları konusundaki sorularla da karşılaşmaya başlamışlardır. Vakıfların, devletin olmadığı ya da olmadığı alanlara ne kadar katkı sağladıkları değerlendirilir. Bu vakfın meşruluğu ile ilgili bir değerlendirmedir. Kar sağlamayan işletmeler özel firmalar ile karşı karşıya kaldıklarında, kar sağlamayan işletmeler sosyal değerlerini göstermek için savunmaya geçerler. Vakıflar diğer hibe veren kurumlarla karşılaştıklarında, sosyal değerlerini göstermek amacıyla savunmaya geçerken, fon arayan kar sağlamayan işletmeler gibi sözleşmeleri kazanmak için değil, ayrıcalıklı konumlarının devam etmesini sağlayan meşruluklarını korumak için çalışırlar (Leat, 2006).

1990'larda vakıflar üzerinde yapılan araştırmalara göre o dönemlerde vakıflarla ilgili bir yasallık, hesap verebilirlik ya da devletin müdahale edemediği alanlarda sosyal refahı sağlama gibi ihtiyaca göre yapılanma anlayışı yoktu. Değerlendirme, vakıflar alanında olmayan bir kavramdı çünkü hibe verme, hediye etme yaklaşımı ile yapılıyordu. Hibeler, sorumlu ya da hak eden alıcılara hediyeler olarak veriliyorlardı. Bu yaklaşım vakıfların risk alma ve yenilikçilik anlayışlarıyla tamamen uyumluydu. Bu yaklaşımla bağlantılı olarak daha kesin bir varsayım, projeler herhangi bir değere sahiplerse, bunların diğer fon sağlayıcılar, genelde yerel devlet birimleri tarafından yürütülecekleri varsayımıydı. Bu yaklaşımda etkililik ve sürdürülebilirlik gibi konulara yer verilmiyordu. Buna göre hibeler hediye olarak algılandığında performans ölçümü çok az görülen bir kavramdır. Hibe verme bir yatırım olarak görüldüğünde ise

performans ölçümüne geniş bir yer ayrılmaktadır. Bu kez de nereye yatırım yapılacağı sorusu ortaya çıkar. Bunun yanıtlarından biri herhangi bir konuda daha fazla sosyal yarar sağlayan bir alan, diğerleri, bağışçıya yarar sağlayan ya da filantropinin teşvik edilmesini sağlayan alanlar olabilir. Vakıflar hala iddialı bir şekilde diğer kar sağlamayan işletmelerden farklı ve bağımsız olduklarını savunsalar da hesap verebilir ve erişilebilir olmaya olan ihtiyaçlarını da kabul etmektedirler. Özellikle büyük vakıflar hibe verme konusunda yatırımdan söz etmekte ve bununla birlikte hibe öncesi değerlendirmeler ve hibe sonrası değerlendirme ve performans ölçümlerini gündeme getirmektedirler (Leat, 2006).

1998'de Independent Sector tarafından gerçekleştirilen performans ölçütleri araştırmasında temel fonksiyonları diğer organizasyonlara hizmet vermek olan organizasyonlar değil, doğrudan müşterilere hizmet sağlayan kar amacı gütmeyen organizasyonlar incelenmektedir. Bu organizasyonlar arasında insani hizmetler (mesleki rehabilitasyon, istihdam eğitimi, gençlik hizmetleri, barındırma, evsizlere verilen hizmetler, beslenme programları) ve hastaneler dışında psikolojik ve fiziksel hizmetler sağlayanlar, çevre ve hayvanları koruma organizasyonları bulunmaktadır. Araştırma bulgularına göre sonuç raporlarının en önemli takipçileri organizasyonun kurulu, fon sağlayıcılar ve devlet kurumlarıdır. Sağlık, psikolojik sağlık, mesleki eğitim kurumları gibi organizasyonlar sonuçlarını kendilerine yetki veren organizasyonlara sunmaktadırlar. Çok az organizasyon sonuç bilgilerini müşterilere, gönüllülere ya da kamuya bildirmektedir. Ancak sonuçlarına yıllık raporlarda, program broşürlerinde ve çeşitli yayınlarda yer veren organizasyonlar bulunmaktadır. Performans ölçümlerini uygulayan organizasyonların çoğu buradan elde ettikleri bilgileri programlarını iyileştirmek ve pazarlama, fon toplama gibi diğer aktivitelerini desteklemek için kullanmaya yeni yeni başlamaktadırlar. Hizmet veren organizasyonlara özellikle küçük olanlarına teknik yardım sağlanırsa bu alanda önemli ilerlemeler kaydedilebilir. Böyle bir yardım ulusal birliklerden, yerel sosyal yatırım fonları ve devlet birimlerinden fon şeklinde ya da doğrudan hizmet yoluyla sağlanabilir. Kar sağlamayan işletmelerin fon sağlayıcıları, fon sağladıkları organizasyonların performans ölçümlerine önem vermelidirler. Şu anda bazı fon sağlayıcılar harcamaları doğrudan hizmet tedariki ile kısıtlamaktadırlar. Bunlar, organizasyonlara verdikleri hibelerin, performans verilerinin toplanması ve analizinde de kullanılmasına izin vermeli, hatta sonuçların ölçülmesi için özel fonlar

ayrımaldırlar. Sağlık ve insani hizmet organizasyonlarının çoğu için müşteri araştırmaları, müşterilerin durumları ve hizmetlerden memnun kalma düzeylerini ölçmenin bir aracı olarak görülmelidir. Müşterilere doğrudan hizmetler sağlayan organizasyonlar, her müşteri için, demografik özellikler, sağlanan program hizmetlerinin miktarı, başlangıç durumları, program süresince alınan yol, program sonrası elde edilen sonuçlar gibi bilgilere ait kayıtları tutmalıdırlar. Bu farklı müşteriler için ulaşılan sonuçların görülmelerini sağlayacaktır. Uzun dönemli iyileştirmeler yapmayı amaçlayan organizasyonlar, müşterilerle ilgili hizmet sonrası bilgileri ya da programın tamamlanmasından üç, altı, dokuz, on iki ay sonraki çevresel koşullarla ilgili bilgileri toplamalıdırlar. Organizasyonlar a.zaman içindeki eğilimler, b.belirli kategorilere (yaş, ırk, etnik köken, cinsiyet..) ait müşteriler arasındaki farklılıklar, c. kurum içindeki hizmet prosedürleri ya da benzer hizmet birimleri arasındaki farklılıklar, d. benzer organizasyonlar arasındaki farklılıklar, e. hedeflenen değerler arasındaki farklılıklar açısından sonuç verilerini incelemelidirler. Program sonuçları değerlendirilirken birden fazla veri kaynağından bilgi toplanmalıdır. Örneğin gençlik programları programda gençlerde görülen ilerlemeyi değerlendirebilmek için gençlerden, onların ailelerinden ve danışmanlarından bilgi toplanabilir (Morley ve diğeri, 2001).

Farklı programların sonuç göstergeleri genellikle benzer program hedeflerini yansıtmaktadır. Örneğin, genelde bilgi birikimi, tutum ve davranışlar, müşterilerin/katılımcıların koşulları ya da durumları, hizmet kalitesinin değerlendirilmesi gibi özellikler aranılan özelliklerdir. Hedeflenen çeşitli program alanlarında kullanılan sonuç göstergeleri bir araya getirilip gözden geçirildiğinde ve genel alanlara ayrıldığında, hedeflenen program alanlarında yer almayan ve farklı alanlarda çok sayıda programa sahip kar amacı gütmeyen işletmeler için yararlı bilgilere ulaşılır. Sonuç göstergeleri ile ilgili böyle bir taksonomi kullanıcılara içerik ve rehberlik sunan standart bir çerçeve haline gelebilir. Örneğin taksonomi, kullanıcıyı, bir program için uygun sonuç ve sonuç göstergelerini daha etkin bir şekilde seçmeye zorlayan sistematik bir liste sağlayabilir. Taksonomi, kar amacı gütmeyen işletmeleri, topluma sağladıkları katkıları ölçmeleri konusunda daha sistemli düşünmeye sürükler. Zaman içinde bu durum onların sadece program etkinliğini arttırmada değil, kaynaklarını da etkin bir şekilde yönetme konusunda da yardımcı olur. Kar sağlamayan işletmelere sonuç göstergeleri geliştirmede ve sonuç

verileri oluşturmada yardımcı olan ilgili bir kaynak oluşturmak için The Urban Institute ve Center for What Works bir araya gelerek kar sağlamayan işletmelerin performans sonuçları ile ilgili bir taslak taksonomi oluşturmuşlardır. Bazı program alanlarında sonuçlar ve bunların göstergeleri ile ilgili bir kısıt olmadığı için bunların merkezi bir gruptandırması ya da sonuçlarla ilgili ölçütler geliştirmek isteyen organizasyonlar için kaynak olacak bir kalite değerlendirmesi yoktur. Gönüllü sektöründeki programların çeşitliliği nedeniyle geliştirilen göstergelerin kapsamında büyük boşluklar bulunmaktadır. Buradaki taksonomi göstergelerin henüz kullanılabilir durumda olmadığı programlar için bu boşlukları azaltmaya çalışır. Bu taksonominin geliştirilmesinde kullanılan ilk adım, belirli sayıda program alanı belirlemek ve bu alanlarda kullanımda olan ya da önerilen program sonuç ve göstergelerini tanımlamak olmuştur. Burada çeşitli kaynaklardan, Amerika'daki ulusal kar sağlamayan işletmelerle ilgili şemsiye kuruluşlardan, belirli alanlardaki ulusal akreditasyon şirketlerinden bilgi toplanmıştır.

Sonuçların ve sonuç göstergelerinin belirlenmesinde yararlanılan başka bir şey de program aktivitelerinin hangi çıktıların istenen sonuçlara neden olduğunu gösteren sonuç sıralama kartları (mantık modelleri)dir. En yararlı taksonomiler sektörün kendi kendine bilgiyi topladığı, organize ettiği ve raporladığı durumlarda ortaya çıkar. Paydaşlar (kar sağlamayan işletme personeli, fon sağlayıcılar, müşteriler, katılımcılar, servis kullanıcıları, uygun olduğunda kamu) tarafından yapılan bir kontrol gereklidir. Sonuç ve göstergeler 14 farklı program alanından toplanarak oluşturulmuştur. Kalite sonuçları ve bunların göstergeleri listesi acil durum sığınaklarından, gençlere rehberlik etmeye ya da sağlık risklerinin azaltılmasına kadar uzanan çok farklı program alanları için seçilmiştir. Farklı programların sonuçları ortak elemanlar bulmak amacıyla gözden geçirilmiştir (Urban Institute ve Center for What Works, 2006).

➤ Program merkezli sonuçlar

Erişim:

- Katılımcılara erişim: Programlarda yer alan hedef katılımcıların yüzdesi, hizmetten haberdar olan hedef katılımcı yüzdesi, katılım oranı, aylık hizmet taleplerinin sayısı.

- Tanınırlık: Alınan ödüllerin sayısı, toplumsal ortaklıkların sayısı, tatmin olan paydaş yüzdesi
- Paydaşlara ulaşma: Uzaklaşan ya da programlardan vazgeçen paydaş yüzdesi, hedef paydaşlardan ulaşılabilirlik konusunda büyük engeller koyanların yüzdesi, ücretsiz olarak verilen hizmet yüzdesi

Katılım:

- Programlara devam etme ya da programlardan yarar sağlama: Kabul oranı, programlara kayıtlı olan ya da programlarda yer alan kapasite oranı, birden fazla hizmet için katılım sağlayanların yüzdesi, devam oranı, etkinliklere ortalama katılım oranı, üyeliklerin sayısı, yenilenme hızı, aynı zamanda bağışçı olan üyelerin sayısı.
- Bağlılık: Programla ilgili geçmiş deneyimleri olanlardan programa devam edenlerin yüzdesi, aktif nitelikteki katılımcıların yüzdesi, birden fazla hizmetten yararlanan paydaşların yüzdesi, programın referans verilme sıklığı.
- Programı tamamlama: Programı başarılı bir şekilde tamamlayanların yüzdesi, acil ihtiyaçlarının karşılandığını bildirenlerin yüzdesi, programdan tekrar yararlanmak için programa geri dönüş sıklığı, ortalama olarak programda yer alma süresi, bir sonraki seviyeye devam edecek olanların yüzdesi

Programların tatmin düzeyi:

- Kalite: Uygun değerlendirme ya da ödüllerin sayısı, duygu ve düşüncelerde gelişme olduğunu bildirenlerin yüzdesi, paydaşların tatmin oranı, referans verilme oranı.
- Yeterlilik: İhtiyaçlarının karşılandığını bildirenlerin yüzdesi, hizmet edilmiş olan hedef paydaş yüzdesi, programların tamamlanma oranı.

➤ Katılımcı merkezli sonuçlar

Bilgi, öğrenme, tutum ve düşünceler:

- Bilgi ve öğrenme yetenekleri: Katılımdan sonra skorlardaki artış yüzdesi, katılımdan sonra yeteneklerin arttığına inananların yüzdesi, programdan sonra bilgidaki artış yüzdesi

- Tutum ve düşünceler: Çalışma arkadaşları, eğitmen, aile tarafından bildirilen gelişim yüzdesi, katılımcı tarafından bildirilen gelişim yüzdesi
- Hazır olma (Yeterlilik): Belirli bir görevi yerine getirme konusunda kendini hazır hissedenlerin yüzdesi, bir sonraki düzey için asgari yeterlilikleri karşılayanların yüzdesi

Davranış:

- Olumsuz davranışların ortaya çıkması: Olumsuz davranışların ortaya çıkma sıklığı, tekrarlanma oranı, bildirilen olumsuz davranış sıklığındaki azalma yüzdesi
- İstenen davranışların ortaya çıkması: Başarı oranı, hedefe ulaşanların yüzdesi, gelişme yüzdesi
- Yeni davranışların korunması: Devam edilen hafta/ay/yıl sayısı, zaman içindeki değişim yüzdesi, bir sonraki seviyeye, koşula, duruma geçenlerin yüzdesi, programa tekrar katılmayanların yüzdesi

Koşullar, durum:

- Katılımcının sosyal konumu: Gelişmiş ilişkilere sahip olanların yüzdesi, programı tamamlayanların yüzdesi, bir sonraki seviyeye, koşula, konuma geçenlerin yüzdesi, içinde buldukları durumu koruyanların yüzdesi, istenmeyen davranışlardan kaçınanların yüzdesi
- Katılımcının ekonomik koşulları: Kariyere sahip olanların, iş bulanların yüzdesi, uzun dönemli barınma olanakları elde edenlerin yüzdesi, güvenli ve kalıcı barınma durumunu koruyanların yüzdesi, eğitim programlarında yer alanların yüzdesi, kazançları artanların yüzdesi, sahip oldukları işleri ellerinde tutanların yüzdesi
- Katılımcının sağlık koşulları: Sağlık problemlerindeki görülme sıklığının azalma yüzdesi, anında olumlu yanıt verme yüzdesi, müdahaleden sonraki 90 gün içinde olumlu yanıt verenlerin yüzdesi

➤Toplum merkezli sonuçlar

Politika:

- Konudan haberdar olma ve konuyu anlama: Konudan haberdar olan hedef paydaşların yüzdesi, iletişim kurularak ulaşılan insan sayısı, istenen hareketleri gerçekleştiren hedef paydaş yüzdesi.
- Paydaşların konuya destekleri: Bir araya gelen paydaş sayısı, ortaklık yapan paydaş yüzdesi.
- Yasal gündem üzerindeki etki: Yasalarla ilgili ilişkilerin sayısı, konunun bilincinde olan yasa koyucuların yüzdesi, garanti altına alınan destekleyici oyların yüzdesi.

Toplum sağlığı, güvenlik:

- Tehdit riski: Konudan haberdar olan toplum yüzdesi, toplumda önlem alanların yüzdesi, acil durum planlarının sayısı, planlamaya ayrılan zaman

Vatandaş katılımı:

- Artan katılım: Etkinliğe katılan insanların sayısı, alınan verimdeki artış yüzdesi, gönüllü insanların sayısı

➤ Ekonomik, sosyal, çevresel ve diğer sonuçlar

Ekonomik sonuçlar: Fırsatların artması; Ekonomik büyüme ve gelişmenin desteklenmesi; Ekonomik sürdürülebilirlik.

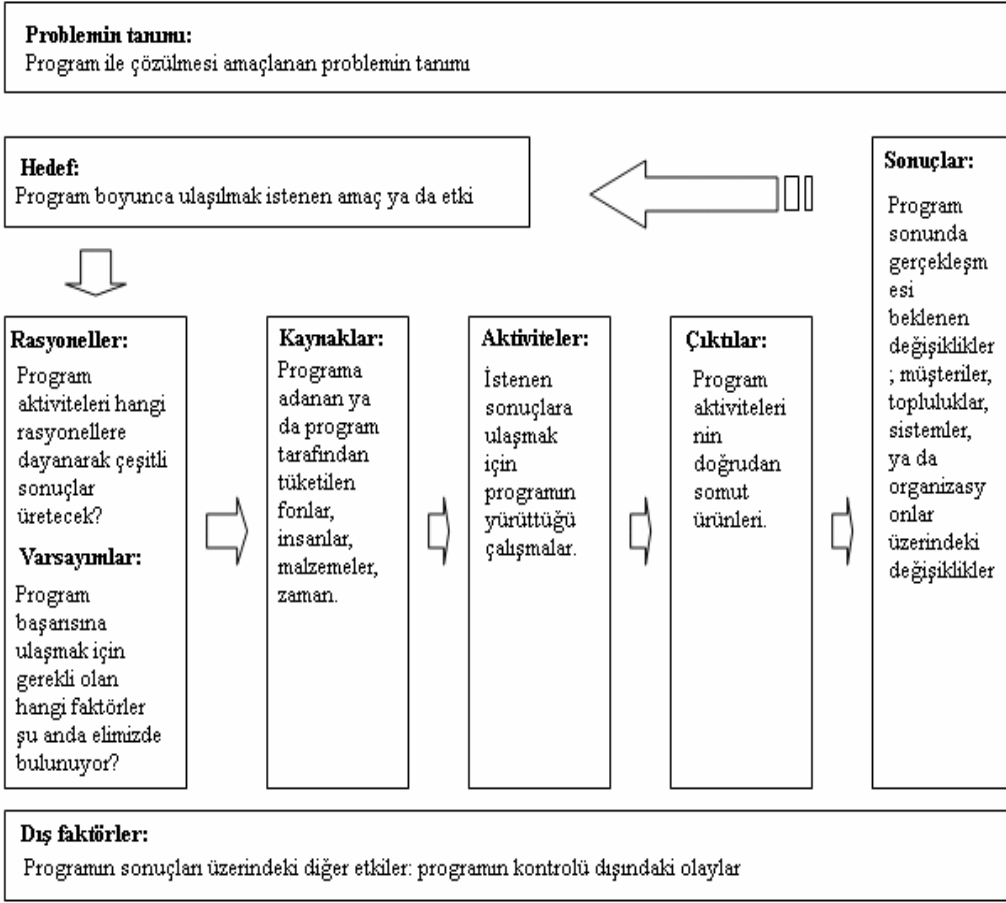
Çevresel sonuçlar: Temizlik; Güvenlik; Estetik; Koruma.

Sosyal sonuçlar: Konunun bilincinde olma; İstenmeyen aktivitelerin ortaya çıkması; İstenen aktivitelerin gerçekleşmesi.

Organizasyon merkezli sonuçlar: Finansal; Yönetim; Yönetişim (Urban Institute, Center for What Works, 2006).

3.7.3 Performans ölçümünde kullanılan mantıksal modeller

Aşağıdaki şekilde mantıksal modelde yer alan elemanlar görülmektedir:



Şekil 3.28 : Mantıksal modelin elemanları (Url-23)

Problemin Tanımı: Vakıf programının hizmet edeceği hedef kitlenin belirli bir alanda yaşadığı zorlukları içeren problemin tanımlanmasıdır. Değişim için neler gerekli? Müdahaleye neden ihtiyaç var? Program hangi toplumsal problemi çözmektedir? Tanımda kim, ne, neden, nerede, ne zaman, nasıl sorularına yer verilmelidir.

Hedef: Programın genel amacı. Program süresince neler yapılmak isteniyor? Problemin çözümü için yapılacaklar neler? Hedefler organizasyonel öncelikleri yansıtırlar ve geleceğe yön verirler. Hedefler programın amaçlanan çıktılarını içermeli, hizmet edilmek istenen hedef kitleyi tanımlamalıdır. Örnek olarak bir okuma programı aracılığıyla George Washington Elementary School'da okuma zorluğu yaşayan çocuklar arasındaki okuma oranlarının önemli miktarda artırılması, ekonomik yeterliliğe sahip olma çabalarındaki insanlara yardım etme, Harrison County'deki 0-8 yaş arası çocukların sağlık durumlarının geliştirilmesi verilebilir.

Kaynaklar: Program için gerekli olan kaynakların belirlenmesi. Programı desteklemek için şu anda sahip olunan kaynakların listesi. (İnsan kaynakları: Tam

zamanlı ve yarı zamanlı çalışanlar, danışmanlar -fon toplama, teknik destek, stratejik planlama, iletişim..vb. için-, ücretsiz personel servisleri, gönüllüler. Finansal kaynaklar: Sınırlandırılmış hibeler, işletme bütçesi, diğer parasal kaynaklar. Mekan: Ofis ve diğer tesisler. Teknoloji:Bilgisayar donanım ve yazılımı, iletişim altyapısı (email, web sitesi). Malzemeler: Ofis malzemeleri, program malzemeleri (eğitim materyalleri), sigorta. Parasal olmayan yardımlar..)

Aktiviteler: Eldeki kaynaklarla program çıktılarına ulaşmak için yapılması gerekenler. Temel aktiviteler: Ürünlerin geliştirilmesi (promosyon malzemeleri, eğitim müfredatları..), hizmet sağlama (eğitim, danışmanlık, sağlık kontrolü..), politik savunuculuk (politik konulara dikkat çekme, topluma tanıklık etme..), altyapı oluşturma (kapasite, ilişkiler, yönetim yapıları ve yönetimi güçlendirme..). Örnek olarak, kentte genç yaştaki hamilelik oranlarının azaltılmasını hedefleyen bir program ile ilgili yürütülen aktiviteler (aile planlaması eğitimi, bireysel danışmanlık ve grup danışmanlığı, rehberlik), teknolojinin stratejik kullanımı aracılığıyla organizasyonel kapasiteyi arttırmayı hedefleyen bir program için yürütülen aktiviteler (teknoloji planlaması, teknoloji altyapısının seçimi ve implementasyonu, personel değerlendirmesi ve eğitimi, ağ desteği), rehberlik eğitimi ile ilgili alt aktiviteler (en iyi uygulamaların araştırılması, eğitim programının geliştirilmesi, materyallerin hazırlanması, lojistik düzenlemesi, eğitimci seçimi, eğitim, geri bildirim anketi) verilebilir.

Çıktılar: Çıktılar program aktivitelerinin, somut, ölçülebilir, doğrudan ürünleri ya da sonuçlarıdır. İstenen sonuçlara (katılımcılar, aileler, topluluklar ya da organizasyonlar için sağlanan yararlar) ulaşmada önderlik ederler ama kendileri programın üretmesi beklenen değişiklikler değildir. Değerlendirmede kullanılırlar. Mümkün olduğunda çıktılar, program tarafından üretilen ya da dağıtılan ürün ve hizmetlerin kapsamı ya da boyutu olarak ifade edilmelidir. Genelde miktarları içerirler. Program çıktısı örnekleri şunların sayıları ya da açıklamalarından oluşur; Verilen dersler ya da yapılan toplantılar, Geliştirilen ya da dağıtılan materyaller, Hizmet edilen katılımcılar, Sağlanan hizmet saatleri, Oluşturulan ortaklıklar ya da koalisyonlar, Odak grupları, Oluşturulan politika özetleri, Kamu görevlileri ile yürütülen lobi çalışmaları, Geliştirilen eğitim programları.

Sonuçlar: Programın ulaşmayı istediği sonuçlardır. Program sırasında ya da sonrasında, bireyler, gruplar, aileler, organizasyonlar, sistemler ya da topluluklar

üzerinde ortaya çıkan değişiklikler ya da yaratılan farklardır. Sonuçlar program aktiviteleri ya da hizmetlerinden kaynaklanan etki ve sonuçları göstermeli, belirlenen zaman aralığında ya da programın kontrolü kapsamında gerçekleşmeli, programın çeşitli hissedarları tarafından geçerlilikleri kabul edilmeli, değişim bakımından ifade edilmeli, ölçülebilir olmalıdır. Farklı misyon ve hizmetlere sahip organizasyonlar ortak sonuç kategorilerine sahiptirler çünkü sonuçlar değişimle ilgilidirler: öğrenmede değişim, harekette değişim, koşullarda değişim.

- *Öğrenmede Değişim:* Yeni bilgiler, artan yetenekler, tutum, görüş ve değerlerdeki değişimler, motivasyon ya da amaçlardaki değişimler. Örnek olarak, yeni annelerin çocuk gelişimi ile ilgili bilgilerini arttırmaya katkıda bulunmak, 15-18 yaş arası gençlerin toplumsal hizmetlere bağlılığını arttırmak verilebilir.
- *Harekette Değişim:* Değişen davranış ve uygulamalar, değişen kararlar, değişen politikalar. Örnek olarak yeni annelerin uygun çocuk yetiştirme uygulamalarında yer almaları, 15-18 yaş arası gençlerin toplumsal hizmetlere katılmaları verilebilir.
- *Koşullarda Değişim:* İnsan, ekonomi, vatandaşlık, çevre. Örnek olarak katılımcı yeni annelerin çocuklarının uygun gelişim düzeyinde bulunmaları, programa katılan kadınların işsizlik oranında azalma meydana gelmesi verilebilir.

Amaçlanan değişikliklerin kimler ya da ne üzerinde gerçekleşeceği belirlenmelidir:

- *Müşteri odaklı sonuçlar:* Bunlar, program tarafından doğrudan hizmet edilen kişilerin yaşamlarında programın yaratacağı farklılıkları yansıtır. Örnekler: Anne babalar alternatif disiplin yaklaşımlarını kullanırlar (davranış); Katılımcılar haklarını savunma ve örgütlenme konusunda daha yeteneklidirler.(yetenekler); Çocuklar okullara giriş için daha iyi hazırlanır (değişen durum ya da şartlar).
- *Aile ile ilgili ya da toplumsal sonuçlar:* Bazı programlar aileler, yaşanılan çevreler ya da tüm topluluklar için değişiklik yaratmayı amaçlamaktadırlar. Örnekler: Aile üyeleri arasında artan iletişim; Artan aile-çocuk-okul etkileşimleri; Yaşanılan çevrede azalan şiddet; Otorite ve sorumluluğun geleneksel kuruluşlardan toplumsal tabanlı kurum ve gruplara kayması; Toplumsal grubun kapsamlı bir üyelik politikası, çalışma grubu uygulamaları ve demokratik yönetime sahip olması.

- *Sistemle ilgili sonuçlar:* Tüm sistem üzerindeki değişimleri ifade eder; ve şirketlerin, departmanların ya da karmaşık organizasyonların yeni çalışma şekilleri benimsediği, farklı davrandıkları, kaynaklarını paylaştıkları ve koordine olarak hizmet sağladıkları durumları içerebilir. Örnekler: Entegre hizmet sistemi ya da kurumlar arası kaynak paylaşımı; Sistemdeki ortaklar arasında daha büyük koordinasyon.
- *Organizasyonel sonuçlar:* Bazı programlar dış sonuçların elde edilebilmesi için bireysel ve kurumsal iç sonuçlara odaklanırlar. Burada program yönetimi ve organizasyonel etkililikle iyileşmeler sağlanır. Organizasyonel sonuçlara örnekler: Artan etkililik; Artan personel motivasyonu; Diğer organizasyonlarla yapılan işbirliğinde artış.

Sonuçlar Zinciri: Tüm sonuçlar aynı anda elde edilmez. Diğer sonuç ve hedeflerin gerçekleşebilmesi için bazı sonuçlara önceden ulaşmak gerekir.

- *Kısa vadeli sonuçlar:* Şu anda ya da yakın gelecekte elde edilmesi beklenen sonuçlar nelerdir? Kısa vadeli sonuçlar programın aktivite ve çıktılarının doğrudan sonuçlarıdır. Genelde bir yıl içinde başarılabılır özelliktedirler. Sonucun kendisi değildirler ancak istenen sonuçlar için gerekli adımlardır.
- *Orta vadeli sonuçlar:* Bundan sonra hangi değişikliklerin olması istenmektedir? Programın kısa dönemli sonuçlarını uzun dönemli sonuçlarına bağlayan sonuçlardır.
- *Uzun vadeli sonuçlar:* Uzun dönemde gerçekleşmesi umut edilen değişiklikler nelerdir? Kısa ve orta vadeli sonuçların başarılmaları ile ulaşılan ve başarılmaları uzun zaman alan sonuçlardır. Ayrıca programın etkisinin daha dolaylı olarak görüldüğü sonuçlardır.

Sonuç Kapsamı: Coğrafya (Harrison County'deki insanlar, Hillandale High School'a devam eden öğrenciler), Yaş (8-12 yaş arası çocuklar), Gelir düzeyi ya da finansal durum (düşük gelirliler, orta sınıf), Etnik köken ya da kültür (Latin kökenliler, yeni göçmenler), Hizmet edilecek insanların diğer karakteristikleri (part-time çalışanlar... vb.)

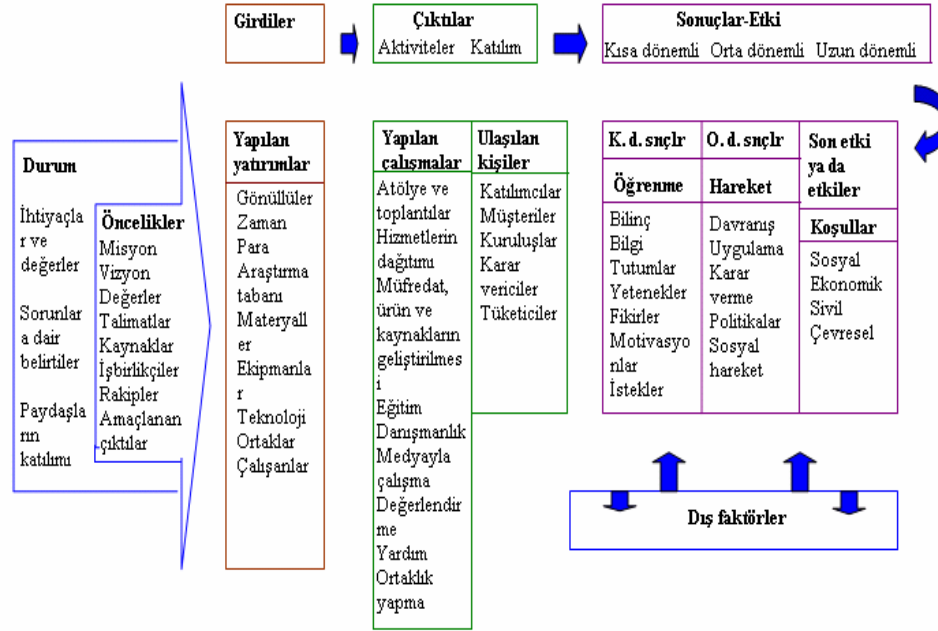
Dış Faktörler: Kontrol edilemeyen birçok faktör program sonuçlarını etkileyebilir. Bu dış faktörler (politik ve ekonomik durum, sosyal etkiler, hatta hava koşulları...) programın başarısını arttırabilir ya da azaltabilir.

- *Politik çevre:* Mevcut politik ortam program stratejilerini destekler nitelikte midir?; Belirli politikalar ya da fon kaynakları değiştirildiğinde bu desteği kaybetme riski var mı?
- *Ekonomik durum:* Bu ekonomi programın hedef ve sonuçlarını destekler mi?; Sonuçlara ulaşmayı önleyen ekonomik bariyerler var mı?
- *Sosyal ve kültürel bağlam:* Programı olumlu karşılayan bir toplumda mı çalışılıyor?; Program için toplum desteği kritik bir eleman mıdır? Öyleyse, toplumu ve dolayısıyla programı etkileyen politik ve ekonomik özellikler bulunmakta mı?
- *Coğrafi ve diğer doğal kısıtlar:* Yapılan çalışma, katılımcılara ulaşmak için gerekli olan güvenilir toplumsal ulaşım araçlarına bağımlı mıdır?; Ulaşım program sonuçlarına ulaşmada karşılaşılan önemli bir zorluk mudur?; Kötü hava koşulları hizmet dağıtımını aksatabilir mi?

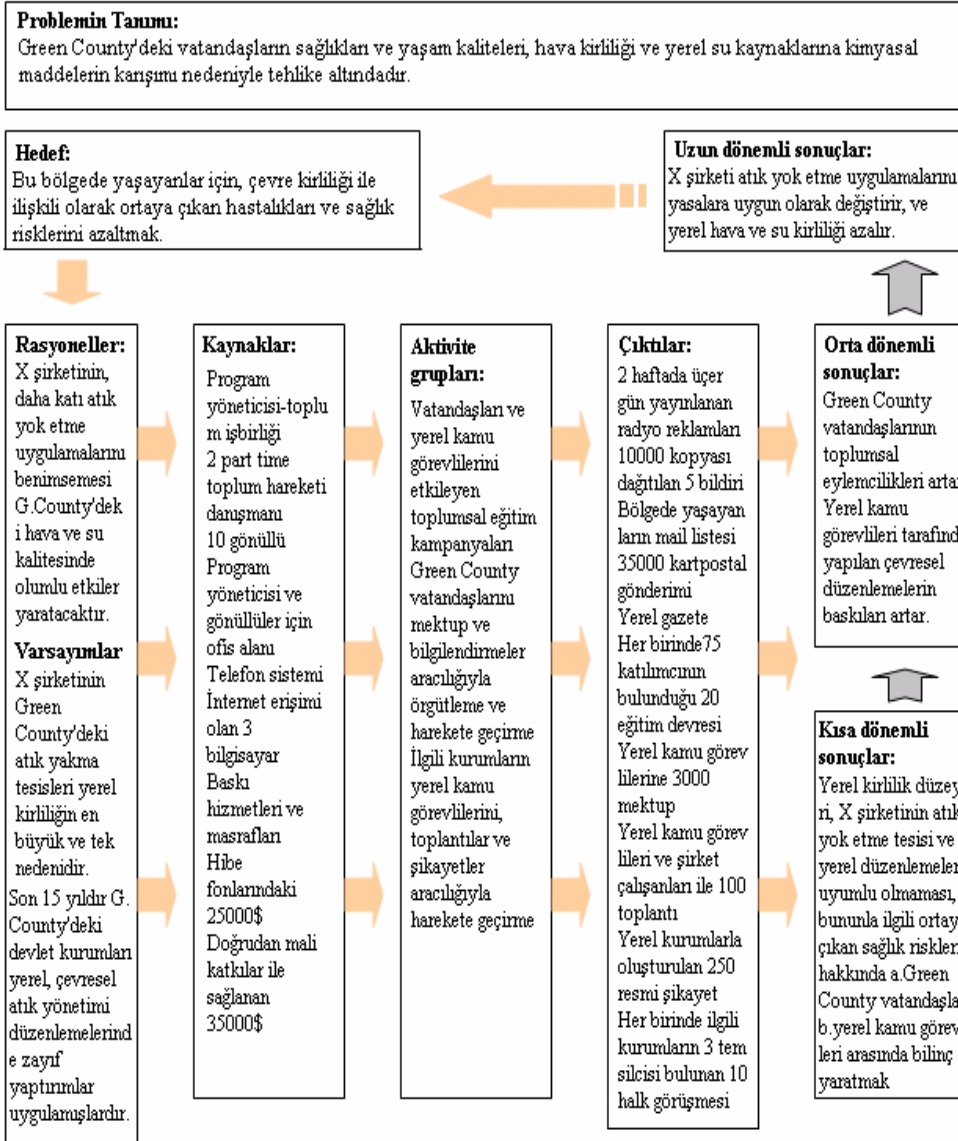
Değişim Teorisi: Her sosyal program bir değişim teorisine (programın nasıl ve neden çalışacağını açıklayan fikirler bütünü) dayanır.

- *Rasyonel:* Bir programın rasyoneli, araştırma, deneyim ve en iyi uygulamalara bağlı olarak, belirli müşteriler üzerinde ve hizmet alanında nasıl değişiklik yaratılacağına dair inançlardır. Örneğin 'Women at Work' programının rasyonelleri: Kadınların gelir sağlamlasını destekleyen sistemler üzerinde yapılan araştırma, danışmanlık hizmetleri ile birlikte verilecek bir iş eğitiminin, kadınların maaşlı iş sahibi olabilmelerine yardım edeceğini göstermektedir. Daha yüksek ücretleri işlere geçiş ve ekonomik yeterlilik kazanma, eğitim olanaklarının kullanılabilirliği ile yakından ilişkilidir. Bu rasyonellerin tümü, hizmet alanındaki değişikliklerin nasıl gerçekleşeceği hakkında, bilgilere dayalı inançları göstermektedir.
- *Varsayımlar:* Program başarısı için gerekli olduğuna inanılan koşullardır. Programın bu koşullara ihtiyacı vardır ancak bu koşulların önceden var olduğu düşünülmektedir. Örnekler: Bu çevrede ücretli uygun işler ve bu işlere ulaşım

İçin gerekli toplu taşıma araçları bulunmaktadır. İki danışman yaklaşık 40 kişilik bir müşteri grubuna hizmet edebilir. İlk varsayım toplum içinde programı destekleyen bir durumun varlığını göstermektedir. İkinci varsayım program yöneticisinin programın hizmet edeceği katılımcılar için kaç danışmana gerek duyulduğunu önceden düşündüğü anlamına gelmektedir (Url-23).



Şekil 3.29 : Mantıksal model geliştirme süreci (Taylor ve Henert, 2008)



Şekil 3.30 : Mantıksal model örneği (Url-23)

3.8 Türkiye’de Kar Amacı Gütmeyen İşletmeler ve Vakıflar

3.8.1 Kar amacı gütmeyen işletmeler

Ekonomik yapı içerisinde kamu ve özel sektör olmak üzere iki ana sektör vardır. Son zamanlarda bilimsel literatüre giren ve toplumların medeni olma kriteri sayılan kar amaçsız sektör, üçüncü bir sektör olarak tekrar gündeme oturmaya başlamıştır. Bu sektör, gönüllü hayır yapan kuruluşlar ve sivil toplum katkılı sosyal kurumlardan oluşmaktadır. Uzun bir dönem vakıf adıyla, geniş bir coğrafyada yaşayan toplumların sosyal, politik ve iktisadi yapılarında önemli bir yer edinmiştir. Bir çok alanda faaliyet gösteren bu kurumlar iktisadi yapının da belkemiğini oluşturmuştur.

Günümüzde bu örgütler; kentleşmenin beraberinde getirdiği yerel hizmetler, yapılaşma, alt yapı ve gelirin sosyal dağılımındaki aksaklıklar gibi noktalarda önemli roller üstlenmişlerdir. Kar amaçsız örgüt kavramından kastedilen nedir? Bu soruya verilebilecek uygun yanıt; vakıf, birlik ve bu gibi isimlerden oluşan yaklaşık olarak aynı veya benzer bir amaca hizmet eden kar amacı gütmeyen örgütler ve kurumlar şeklindedir. Toplumda bu kuruluşların başarısı, kendi amaçlarıyla toplumsal amaçların uyumuna bağlıdır. Kar amaçsız örgütlerin en önemli niteliği, ürettiği malı veya hizmeti maliyet fiyatına yakın bir fiyatla elden çıkarması, kar amacı gütmemesi, işletme masraflarını ve amortismanları ayırdıktan sonra elde kalan kar miktarını toplumsal amaçlar için kullanmasıdır. Bu kurumların faaliyetleri arasında sosyal güvenlik hizmetleri, gelir-servet dağılımını düzenleyici etkinlikler, istihdam artırıcı işlevler de yer almaktadır. Bu kurumların mal varlığı mülkiyet olarak ne devletin ve ne de özel teşebbüsüdür. Çünkü özel teşebbüs ve devletin bu yapılar üzerinde doğrudan yaptırım söz konusu değildir. Bu kurumların idari sorumluluğunu üstlenen mütevellinin de ancak belirtilen sorumluluk sınırları içinde ve faaliyet alanının belirleyen kanun, tüzük ve benzeri düzenlemeler dahilinde takdir yetkisi vardır (Arslan, 2004).

Türkiye’de CIVICUS önderliğinde TÜSEV tarafından yürütülen ‘Sivil Toplum Endeksi Projesi’nde sivil toplum, aile, devlet ve piyasanın dışındaki insanların, ortak yararlarını geliştirmek için bir araya geldiği arena olarak tanımlanmaktadır. Sivil toplum en genel düzeyde, ‘devlet iktidarının baskısı ve denetimi altında olmayan gönüllü örgütlerin yer aldığı alan’ olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım çerçevesinde sivil toplum Türkiye’de devlet denetimi dışında oluşan ve gönüllü üyeliğe dayanan alanı simgelemekte ve demokratikleşme sürecine ya da demokratik toplum yönetimine katkıda bulunmak gibi siyasi ve ahlaki değerleri içermemektedir. İkinci bir sivil toplum tanımı ise, bu değerlere gönderimle ve kavrama belli bir ahlaki ve siyasi değer de atfederek, ‘bir toplumun kendisini ve eylemlerini bir bütün olarak, devlet iktidarının baskısı ve denetimi altında olmayan gönüllü örgütler yoluyla örgütlemesi’ şeklinde yapılmaktadır. Bu tanım içinde sivil toplum, Türkiye’de toplumsal yaşamın devlet denetiminden bağımsız olarak kendisini örgütleyebileceği, kendi etkinliklerini bu örgütler yoluyla koordine edebileceği ve yine bu örgütler yoluyla kendi taleplerini siyasi alana taşıyabileceğini simgeleyen bir alandır. Ayrıca bu tanımla sivil toplum demokratikleşmenin ve demokratik toplum yönetiminin

tanımlayıcı temel referans noktalarından biri olma işlevini üstlenmektedir. Bu tanımlara alternatif olarak, son yıllarda üçüncü bir sivil toplum tanımının yapıldığını görüyoruz. Bu tanım, sivil toplumu 'toplumsal sorunlara etkili ve uzun dönemli çözüm bulma sürecine aktif olarak katılan ve bu temelde de siyasi aktörleri bu çözümleri yaşama geçirecek politikalar üretmeye yönlendirmek için çalışan farklı gönüllü örgütlerin devlet denetimi dışında kurduğu ortak alan' olarak tanımlar. Sivil topluma bu tarz bir yaklaşım, sivil toplumun demokratik toplum yönetimine içsel olduğu düşünülen ahlaki ve siyasi değerlere önem vermesiyle birlikte, bu niteliği sivil toplumun tek ve öz tanımlayıcı niteliği olarak görmemektedir (CIVICUS STEP, 2006).

Canlı demokratik sistemlerin ortaya çıkışı büyük ölçüde sivil toplumun gücüne ve bağımsızlığına bağlıdır. Sivil toplum kuruluşları homojen bir kategori oluşturmamakla beraber, bu ismin bu günkü kullanılış sıklığı, daha geniş ve pek de iyi tanımlanmadan sivil toplum -kısaca devlet ve pazar dışında toplumdaki diğer tüm kurumlar- diye adlandırılan alanın parçası olan kar sağlamayan sektörün önemine gösterilen artan dikkati yansıtmaktadır. Sivil toplum çoğu kez yardımla ve bir ölçüde de sosyal hizmet sağlanmasıyla özdeşleştirilmektedir. Türkiye'de ilginç bir şekilde, kimi vakıflar için vakıflar sivil toplumun bir unsuru değildir. Bazı vakıflar için sivil toplum yasa dışı pratiklerle eş anlamlıdır. TÜSEV bünyesinde gerçekleştirilen hayırseverlik araştırmasına göre vakıfların çok azı sivil toplumu toplumsal değişim ve kalıcı çözümler yaratma aracı olarak görmektedir. Bu yanlış bir hayırseverlik anlayışına işaret etmektedir. Filantropi, hayırsever kuruluşlar ile sosyal adalet amaçlarının arasında durmaktadır. Hayırseverlik ve filantropi arasındaki yapay ayırım kamu politikası yapanlar ve sivil toplum liderleri tarafından yapılan tartışmalarda kolayca yakalanabilmektedir. Çoğu filantropi kuruluşu 'yardım' değil, 'değişim'i misyon ve stratejileri olarak benimsemişlerdir. Bu ruhla, çoğu filantropi kuruluşu yardım türü çalışmaları statükocu ve kısa dönemli oldukları için yetersiz bulmaktadır. Hayırseverlikle ilgili ana sorun, sosyal adaletsizliğin ve yoksulluğun neden ve köklerini değil, etkilerini hedeflemesidir. Hayırseverliğin, geleneksel ve tutucu bir filantropi anlayışı olduğu ve şu andaki hayırsever örgütlerin işlevsel temel sorunun bu yapı olduğuna inanılmaktadır (Gökşen, 2006).

3.8.2 Kar amacı gütmeyen işletmelerin sınıflandırılması

CIVICUS önderliğinde TÜSEV tarafından yürütülen ‘Sivil Toplum Endeksi Projesi kapsamında Türkiye’de kar amacı gütmeyen işletme kapsamında yer alan kuruluşlar şunlardır:

- Sivil Toplum Kuruluşları: Özel, kar amacı gütmeyen kuruluşlardır: düşünce üretme merkezleri, kültürel gruplar, üye yararından çok kamu yararına çalışan kuruluşlar gibi. Yasal çerçevede dernek ve vakıflar olarak gruplanmışlardır.
- Meslek ve Ticaret Birlikleri: Üyeliğin işadamları ile sınırlı olduğu kuruluşları kapsar. Kendi üyelerinin ya da belirli bir sektörün çıkarlarını gözeten ve baskı grupları olarak faaliyet gösterebilen kuruluşlardır. Ancak bu kategori altındaki bazı derneklerin (TÜSİAD başta olmak üzere) devlet üzerinde baskı oluşturmaya, kamu politikalarını etkilemeye ve politika reformlarına (örn. eğitim konusunda) yönelik faaliyetleri de mevcuttur. Yasal çerçevede dernek statüsündedirler.
- Sendikalar: Belirli bir endüstri ya da meslekte çalışan işçilerin haklarını ve çıkarlarını korumak amacıyla örgütlenmesi sonucu oluşan kuruluşlardır. Üyelik serbest olmakla birlikte bazı ortamlarda baskı yoluyla sağlandığı görülebilmektedir. Kamu çalışanlarının da sendikaları mevcuttur ancak bu sendikaların greve gitme hakları yoktur. Sendikaların yapı ve faaliyetlerini gözeten özel yasalar mevcuttur.
- Mesleki Birlik/ Dernekler: Belirli bir endüstri ya da meslek grubundan üyelik gerektiren oda ve dernekleri kapsar (örn: muhasebeciler, doktorlar, esnaf ve zanaatçılar). Kurulmaları kanun tarafından sağlanan bu kuruluşları gözeten özel yasalar mevcuttur.
- Topluluk Bazlı Kuruluşlar: Hemşeri dernekleri (büyük şehirlerde aynı yöreden göç etmiş olanların birbirlerine ve memleketlerindekiyle destek sağlamak amacıyla kurdukları kuruluşlar) gibi daha çok halk desteği ile kurulan kuruluşlardır (CIVICUS STEP, 2006).

Çizelge 3.9 : Türkiye’de sivil toplum kuruluşlarının çeşitleri (CIVICUS STEP, 2006)

1. İnanç temelli kuruluşlar
2. İşçi sendikaları
3. Savunuculuk yapan sivil toplum kuruluşları(halk hareketi, sosyal adalet, barış, insan hakları, tüketici grupları)
4. Hizmet veren sivil toplum kuruluşları(okuryazarlık, sağlık, sosyal hizmetler ve toplumun gelişmesine destek veren kuruluşlar)
5. Eğitim, geliştirme, araştırma gibi alanlarda aktif olan sivil toplum kuruluşları (düşünce üretme merkezleri, araştırma merkezleri, kar amacı gütmeyen okullar, kamu eğitimi veren kuruluşlar)
6. Kar amacı gütmeyen medya
7. Kadın kuruluşları
8. Öğrenci ve gençlik dernek/birlikleri
9. Sosyoekonomik olarak toplum dışında kalan (dezavantajlı) grupların oluşturduğu dernek/birlikler(yoksullar, evsizler, toprağı olmayanlar, göçmenler, mülteciler)
10. Meslek ve iş örgütleri (ticaret odası, meslek birlikleri)
11. Topluluk düzeyinde gruplar/birlikler (başkasına muhtaç olmadan kendi ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan gruplar, ebeveyn birlikleri)
12. Ekonomik çıkara dayalı sivil toplum kuruluşları (kooperatifler, kredi birlikleri, karşılıklı tasarruf birlikleri)
13. Etnik/geleneksel/yerel birlikler/kuruluşlar
14. Çevre ile ilgilenen sivil toplum kuruluşları
15. Kültür ve sanatla ilgilenen sivil toplum kuruluşları
16. Sosyal konular ve eğlence ile ilgilenen sivil toplum kuruluşları, spor kulüpleri
17. Hibe dağıtan vakıflar ve fon geliştirme organları
18. STK ağları/federasyonları/destek merkezleri
19. Toplumsal hareketler (barış hareketi)

Arslan’a (2004) göre kar amaçsız örgütler geniş bir yelpazedeki faaliyetlerine ve sunulan hizmetlere göre şu başlıklar altında özetlenmektedir:

- Eğitim alanında faaliyet gösteren kar amaçsız örgütler; özel okullar, yüksek okullar, kolejler, üniversiteler, vs.
- Kültürel alanlarda faaliyet gösteren kar amaçsız örgütler; müzeler hayvanat bahçeleri, balo, opera ve tiyatrolar, vs.
- Yardım amaçlı faaliyet gösteren kar amaçsız örgütler; sağlık kurumları, araştırma kurumları, yardım toplayan gruplar, ve dini daha geniş zeminlere yaymaya çalışan örgütler
- Sosyal alanlarda faaliyet gösteren kar amaçsız örgütler; aile planlama örgütleri, Kızılay, Yeşilay, çeşitli hastalıkları önlemek ve hastalara destek olmak amacıyla kurulan dernekler ve vakıflar

- Sağlık alanında faaliyet gösteren kar amaçsız örgütler; hastaneler, hemşire evleri, sağlık sorunlarını araştırma örgütleri.
- Politik ve siyasi alanda faaliyet gösteren kar amaçsız örgütler; siyasi partiler, dernekler vs.,
- Bayındırlık ve çevrecilik alanında faaliyet gösteren kar amaçsız örgütler; çevreci kurumlar, yeşil barış, nükleer santrallere karşı mücadele eden örgütler (Arslan, 2004).

3.8.3 Vakıflar

Kar amacı gütmeyen kuruluşların başında vakıflar ve dernekler gelmektedir. Vakıf, aşağıdaki özelliklere sahip olan bir mal varlığı kuruluşudur. Vakıfların sahip olmaları gereken özellikler, kar amacı gütmeyen kuruluşların sahip olması gereken özelliklere paralel bir şekilde, şöyle sıralanabilir:

- Mal varlığı olmalı,
- Anlamlı ve sürekli bir kurumsal yapıya sahip olmalı,
- Özel olmalı, kamu sisteminin bir parçası olmamalı,
- Kendi kendini yönetebilmeli, özgürce karar alma ve uygulama yetkisi olmalı,
- Kar dağıtmamalı,
- Gönüllük esasına dayanmalı,
- Kamusal amaçları destekleyici nitelikte olmalı,
- Üyelik esasına dayanmamalı (Dernekler gibi üyeliğe dayalı olmamalı)

Yukarıdaki sekiz temel kriteri göz önünde tutarak vakıfları şöyle tanımlamak mümkündür: Vakıflar, kamusal amaçlara hizmet etmek üzere gönüllü olarak kurulan, belirli bir kurumsal yapıya sahip olan, kamu yönetim mekanizmasının bir parçası olmayan, kendi kendini yönetebilen, üyelik temeline dayanmayan, belirli bir mal varlığına sahip olan kar amacı gütmeyen kuruluşlardır (Aydın, 2006).

Türkiye'deki vakıflar geleneksel yapılarla modern örgüt biçimlerini ve mali idareyi birleştiren yeni modeller yaratmaya çalışmaktadırlar. Bu geleneksel hayırseverlik biçimi eşitsizliklerin ortaya çıkardığı sorunları gidermekle uğraşır. Burada hayırsever, genelde uzaktadır ve statü ve prestij aracı olarak hayırsever çalışmalara

katılır. Daha yakın zamanlı sosyal adalet ve/ya da sosyal değişim filantropisi gibi hayırseverlik çeşitleri ise toplumsal problemleri çözecek kamusal süreçleri etkilemeye çalışırlar ve eşitsizliklerin nedenleri üzerine yoğunlaşırlar. Sosyal adalet, her insanın temel bir minimuma hakkı olacak ve yoksulluğun ortadan kalkmasıyla belli bir eşitlik ortaya çıkacak şekilde bir toplumun zenginliğinin yeniden paylaştırılmasının devletin ya da başka bir kurumun görevi olduğuna inanmaktadır. Bu iki hayırseverlik paradigmasının arasında konumlanan Türkiye'deki bu kuruluşlar, toplumsal değişim (sivil toplum) inşası ve devamı konusundaki kritik rollerini oynayabilmek için bir dizi zor yönetim ve politika seçimleriyle karşı karşıyadırlar. Bu kuruluşların büyümesinin sürmesi ve etkin işleyişi, programlarının ve fonlamalarının olduğu kadar yönetim yapılarının da evrilmesini gerektirmektedir. Bu kurumların yönetiliş şekli, yardım alanlar, sivil toplumun diğer üyeleri ve devletle olan ilişkilerini belirlediğinden, hem siyasi hem de idari bir iştir. Vakıflarla devlet arasındaki ilişki karşılıklı bir güç dengesini koruma sürecidir. Vakıflar güçlü bir sivil toplum inşasında yaşamsal önemdedir. Ancak, yönetim yapıları şeffaf ve hesap verebilir işleyişlerine izin verecek kadar güçlü olmadığı sürece bu rolü oynamaları zorlaşacaktır. Zayıf örgütsel ve mali yapılar sadece vakıfların kaynak yaratma ve bunları etkin kullanma yeteneklerini engellemekte, ayrıca devletin de müdahil olarak vakıfların kapsam ve bağımsızlığını azaltmasını getirmektedir (Gökşen, 2006).

3.8.4 Vakıfların sınıflandırılması

Türkiye'de Cumhuriyet döneminde 1926-1967 yılları arasında 73 adet vakıf tescil edilmiştir. Bunların arasında Sosyal Sigortalar Kanunu'nun Geçici 20. Maddesine göre bankalar ve sigorta şirketlerince kurulan Emekli ve Yardım Sandıkları da yer almaktadır. Cumhuriyet döneminde toplam 4,706 vakıf kurulmuştur. 1967 yılında Medeni Kanunda yapılan değişiklikleri içeren 903 Sayılı Yasa ile birlikte vakıf tescilleri hızlanmıştır. 90'lı yıllar vakıf sayılarında patlamanın yaşandığı yıllar olmuştur. 1926 yılından 2003 yılı sonuna kadar toplam 4,895 adet vakıf tescil edilmiştir. Vakıf tescil sayılarında en büyük artış 1990'lı yıllarda olmuştur. 1990 yılında 145 olan tescil sayısı hızla artarak yükselmiş 1994 yılında 279'a, 1995'de 381'e ve 1996 yılında 439'a yükselmiştir. Daha sonraki yıllarda ise azalan bir eğilim göstermektedir. Bu patlamanın ana nedeni derneklerin tabi olduğu yasal prosedürden

ve denetimlerden kaçıştır Cumhuriyet döneminde kurulan vakıfların dağılımları şekilde gösterilmektedir(Aydın, 2006):

Çizelge 3.10 : Cumhuriyet döneminde kurulan vakıfların dağılımları(Aydın, 2006)

31.12.2003, Vakıflar Genel Müdürlüğü verileri	
Tür	Sayı
Özel kişi vakıfları	3677
Sosyal dayanışma ve yardımlaşma vakıfları	928
Çevre koruma vakıfları	76
Sosyal güvenlik vakıfları	24
Türk silahlı kuvvetleri vakfı	1
Toplam	4706

Cumhuriyet döneminde kurulan ve halen faaliyetlerini sürdürmekte olan 4,706 adet vakfın 3,677'si gerçek kişiler tarafından kurulan kişi vakıflarıdır. Bu vakıfların bir bölümü genel ve katma bütçeli idareler ile yerel yönetimlerden oluşan kamu sektörü içerisinde kamu kurum ve kuruluşların yöneticileri tarafından kurulmuş olup ilgili kamu kurumunda kamu kurumunun bir alt birimi ve parçası olarak faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu vakıfların kamu kurum ve kuruluşları itibariyle dağılımları aşağıdaki şekilde verilmiştir. Şekilde görüldüğü gibi 18 farklı kamu kurumunda toplam 602 adet kamu vakfı bulunmaktadır. Bunlar arasında üniversiteler ve bakanlıklar ilk sırada yer almaktadır. Ford Vakfı sponsorluğunda TÜSEV bünyesinde 2000-2002 yılları arasında gerçekleştirilen araştırmaya göre zorunlu bağışlar nedeniyle gelir kaynakları açısından kamu vakıfları özel vakıfların önünde gitmektedir (Aydın, 2006)

Çizelge 3.11 : Kamu vakıflarının dağılımı (Aydın, 2006)

Vakıflar Genel Müdürlüğü verileri	
Kamu Vakıfları	Sayı
Üniversite Vakıfları	137
Çevre ve Orman Bakanlığı	86
Milli Eğitim Bakanlığı	86
Başbakanlık	72
İçişleri Bakanlığı	68
Belediyeler	47
Sağlık Bakanlığı	39
Tarım ve Köyişleri Bakanlığı	13
Milli Savunma Bakanlığı	11
Kültür ve Turizm Bakanlığı	9
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	7
Ulaştırma Bakanlığı	6
Sanayi ve Ticaret Bakanlığı	6
Adalet Bakanlığı	6
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı	4
Bayındırlık ve İskan Bakanlığı	3
TBMM	1
Dışişleri Bakanlığı	1
Toplam	602

3.8.5 Diğer sektörlerle ilişkiler

Devletle ilişkiler: Bir sivil toplum kuruluşu, devlet kuruluşlarının proje ya da uygulamalarını eleştirebileceği gibi, aynı zamanda resmi makamlara danışmanlık yapabilir, tamamlayıcı hizmet sunabilir, devlet kuruluşu ile ortaklaşa ya da onun adına proje yürütebilir, resmi sübvansiyon, vergi avantajları ve desteklerden yararlanabilir. (STGP, 2004).

Devlet sivil toplumla kısıtlı bir diyalog içerisindedir ve bu diyalog yeterince kapsamlı ya da kurumsallaşmış değildir. Türkiye’de sadece belli STK’lar belli konularda (sağlık, eğitim ve sosyal hizmetler gibi) devletle daha yakın ilişkiler kurmaktadır. Ayrıca özel sektör tarafından kurulan bazı STK’ların devletle güçlü bağları ve sürekli bir diyalogları mevcuttur (örn. Türkiye Sanayiciler ve İşadamları Derneği). Devlet-STK diyalogu örnekleri sosyal politikalar, kamu hizmetleri ve yoksullukla mücadele alanlarında hızla artmaktadır (CIVICUS, STEP, 2006).

Çizelge 3.12 : Devletle diyaloga giren STK türleri (CIVICUS STEP, 2006)

STK Türü	Çıkan Haber Sayısı
İnanç temelli kuruluşlar	2
Sendikalar	22
Savunuculuk yapan sivil toplum kuruluşları	3
Hizmet veren sivil toplum kuruluşları	6
Eğitim, geliştirme, araştırma gibi alanlarda aktif olan sivil toplum kuruluşları	2
Kadın kuruluşları	1
Meslek ve iş örgütleri	46
Ekonomik çıkara dayalı sivil toplum kuruluşları	23
Etnik/geleneksel/yerel birlikler/kuruluşlar	3
Çevre ile ilgilenen sivil toplum kuruluşları	3
Kültür ve sanatla ilgilenen sivil toplum kuruluşları	1
Hibe dağıtan vakıflar ve fon geliştirme organları	1
STK ağları/federasyonları/destek merkezleri	11
Sivil Topluma İlişkin Medya Tarama Analizi, TUSEV 2005	

Devletten aynı/nakdi kaynak alımı olan STK yelpazesi oldukça sınırlıdır. Kamu kuruluşlarının STK faaliyetlerine bulunduğu katkının miktarına (ya da aynı anlamda eşdeğeri) dair resmi veriler bulunmamakla birlikte uygulama, hem yerel düzeyde/il düzeyinde hem de belediyeler düzeyinde işbirliği ve desteğin olduğunu göstermektedir (CIVICUS STEP, 2006).

Çizelge 3.13 : Vakıfların devletle işbirliği yaptıkları alanlar (CIVICUS STEP)

Türkiye’de Hayırseverlik: Vatandaşlar, Vakıflar ve Sosyal Adalet, TUSEV 2005
İşbirliği Alanları
Burs sağlama, eğitim..vb.
Bilgi değişimi
Altyapı hizmetleri
Emlak, emlak kaydı..vb.
Çevre ve trafik gibi konularda vakıflar tarafından yürütülen çalışmalar
Yiyecek temini
Resmi yazışmalar, izinler vb.
Sosyo kültürel aktiviteler
Yardım sağlamaya dönük çeşitli konular
İdare, proje ve organizasyon konuları

Devlet kar amacı gütmeyen işletmelerle ilgili düzenlemelerde çeşitli kısıtlamalar yapmaktadır. Kuruluş süreci vakıflar için oldukça zahmetli, zor ve pahalı bir süreçtir. Vakıfların kurulması derneklere göre farklılık göstermektedir. Buna göre vakıflar kanunu ile belirlenen ve her sene yeniden değerlendirme oranında arttırılan ana varlık miktarlarını karşılamaları şartıyla mahkemeler tarafından kurulmaktadır.

TÜSEV'in 2004 seneli "Türkiye'de Hayırseverlik: Vatandaşlar, Vakıflar ve Sosyal Adalet" raporunda Vakıf yöneticilerine devletin mevzuat açısından en başta hangi alanda vakıf faaliyetlerine engel teşkil ettiği sorulmuştur. Araştırma sonuçları çok çeşitli faaliyetler arasında tescil sürecinin en sorunlu alan olduğunu göstermektedir. Vakıf yöneticilerince devletin mevzuat açısından engel teşkil ettiği diğer alanlar sırasıyla bağış dışında kaynak yaratma, menkul, gayrimenkul alım satımlar ve vergi yükümlülükleridir(CIVICUS STEP, 2006).

Tüm dernek ve vakıflar kurumlar vergisinden muaf tutulmaktadır. Ancak STK'lara ait iktisadi işletmeler kurumlar vergisi mükellefidirler. Vergi mevzuatı genel olarak STK'ların lehine ve mali sürdürülebilirliği destekler nitelikte olmamakla birlikte bir takım istisnalar ve teşvikler sağlamaktadır. Ancak bu teşviklerin başında gelen kamu yararı statüsünü elde edebilen STK yelpazesi sınırlıdır ve bu statü ile elde edilen vergi muafiyetleri kurumların kendilerinden ziyade bağışçılarına yöneliktir. Sivil toplum kuruluşları için vergi istisna veya muafiyetlerinden yararlanmanın en önemli aracı kamu yararına çalışan dernek veya vergi muafiyetine sahip vakıf statüsüne sahip olunmasıdır. Dernekler için daha genel bir takım şartlar belirtilmekle birlikte, vakıflar için statü başvurusunda bulunulması daha ağır şartlara bağlanmıştır. Bu statüyü elde etmenin süreci belirsiz, bazen siyasi kararlara bağlı ve genel olarak zor olması nedeniyle bugün Türkiye'de sadece 474 dernek (yaklaşık %1) ve 222 vakıf (yaklaşık %7) bu statüye sahiptir. Mevcut vergi yasaları sivil toplumun gelişimini sınırlayıcıdır. İnsan hakları alanında çalışan kuruluşların kamu yararı statüsü almalarının çok zor olduğu düşünülmektedir.

Bireysel ve kurumsal bağışı teşvik etmek amacıyla verilen vergi indirimleri, kredileri ya da diğer vergi olanakları Türkiye'de çok sınırlıdır. Bireyler beyan edilmiş gelirlerinin %5'ine kadar olan kısmını kamu yararı statüsüne veya vergi muafiyetine sahip olan STK'lara bağışlamaları kaydıyla vergiden düşebilmektedir. Kalkınma önceliği taşıyan belli coğrafi bölgelerde bu oran %10'a kadar yükseltilmiştir. Ancak kamu yararı statüsü ya da vergi muafiyeti olan STK'lar derneklerin sadece %1'ini, vakıfların ise %7'sini oluşturmaktadır ve bu statüyü almak için gereken şartlar ve süreç oldukça zordur. Kamu yararı statüsü veya vergi muafiyeti olmayan STK'lara yapılan bağışlar için vergi muafiyeti de söz konusu olmamaktadır. Kamu yararı statüsü geliştirilmediği sürece sadece küçük bir grup STK bağışlardan faydalanmaya devam edecektir.

Bağışların vergiden düşülebilmesinin yanı sıra filantropiyi teşvik edici başka stratejiler de geliştirilmelidir. Yurtdışında Macaristan dahil olmak üzere bazı ülkelerde uygulanan ve gerek küçük gerekse büyük miktarlardaki bağışları çekici kılan %1 uygulaması bu tür stratejilere başarılı bir örnektir. Ayrıca maaşlı çalışanların bağışları için vergi indirimleri almaları mevcut vergi mevzuatında mümkün değildir ve bu durum toplumun büyük bir kesiminin STK'lara bağış yapmasını engellemektedir. Devletin yasal düzenlemelerde değişiklik yapıp bireysel ve kurumsal filantropiyi desteklemesi şarttır (CIVICUS STEP, 2006).

Özel sektörle ilişkiler: Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının yerleşmesi ile özel sektörün sosyal ve ekonomik kalkınmada sivil toplum faaliyetlerini desteklemesi gerektiği düşünülmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk, Türkiye'de son zamanlarda ortaya çıkmış bir kavramdır ve Türkiye'nin önde gelen birçok şirketi için gitgide daha önemli hale gelen bir konudur. Ancak şirketlerin faaliyetleriyle yarattıkları olumsuz sosyal ve çevresel etkileri göz ardı ettikleri de gözlemlenmektedir. Bu durum ülkede kurumsal sosyal sorumluluk konusunda tartışma ve girişimlerin arttığını ancak konuda hala kavramsal bir kargaşa söz konusu olduğunu göstermektedir. Özel sektör kurumsal sosyal sorumluluğu sadece sosyal içerikli projelere sponsorluk yapmak olarak görmekte, bu kapsama giren faaliyetlerin hangileri olduğunu tam olarak bilememektedir. Benzer bir karmaşa sivil toplum aktörleri arasında da görülmektedir. Firmaların kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine gösterdikleri önemin gün geçtikçe arttığı gözlemlenmiştir. Ancak yine de, şirketlerin bu konuda hedef kitle belirlemediği ve hangi projelere, nasıl destek verecekleri konusunda net bir stratejileri olmadığı göze çarpmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk alanında STK'larla işbirliğine gidilse de bunun daha çok sponsorluk biçiminde olduğu görülmüştür. Sponsorluk çalışmaları da daha çok eğitim, çevre, kültür-sanat ve spor alanlarında gerçekleştirilmiş olup, insan hakları, sosyal adalet, kurumsal yönetim, ekonomik kalkınma, kentleşme kültürü ve işyerlerindeki koşulların iyileştirilmesi gibi uluslar arası arenada kurumsal sosyal sorumluluk alanına dahil edilen konu başlıkları, şirketlerin ilgi alanı dışında kalmıştır. Sponsorluk çalışmaları, halkla ilişkiler faaliyeti olarak değerlendirilmiş olup eğitim alanında daha çok burs verme, okul inşa ettirme, araç sağlama, çevre ve kültür-sanat sponsorluklarında mekan sağlama olarak kayıtlara geçmiştir. Ayrıca şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluğu şirket kültürleri içinde benimsemedikleri de

gözlemlenmiştir. Yıllık mali raporlarında kurumsal sosyal sorumluluk aktivitelerine rastlanmamaktadır. Bu konuda halkla ilişkiler bölümlerinden bilgi alınabilmektedir. Şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluğu yapmak zorunda oldukları ya da STK'lar ile yaptıkları herhangi bir faaliyet olarak gördükleri gözlemlenmektedir. Ayrıca faaliyetler daha çok sponsorluk ya da halkla ilişkiler çerçevesinde görülmektedir. Özel sektörün, eskiye göre daha bilinçli ve olumlu yaklaşımı vardır ve kurumsal sosyal sorumluluk gelişmektedir. Ancak şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin daha şeffaf olması gerekmektedir. Zira şirketlerin projeleri sosyal sorunların çözümünde yer almak için mi yoksa sadece bir pazarlama stratejisi olarak mı gördükleri açık değildir. Projelerde reklam ve promosyona ayrılan bütçe de gereğinden çok fazla olabilmektedir. Sivil toplumun özel sektöre kurumsal sosyal sorumluluğun bir hedef kitle ya da stratejiden yoksun bir şekilde bağış yapmaktan ibaret olmadığını anlatması gerekmektedir.

Özel sektörden aynı/nakdi kaynak aktarımı alan STK yelpazesi oldukça dardır. STK'lara yaptıkları bağışları sponsorluk çerçevesinde değerlendiren özel sektör henüz kurumsal filantropi anlayışını yeterince benimseyememiştir. Uygulamada STK'lara mali destek sağlama gitgide daha yaygın hale gelmektedir; ancak sistematik ve stratejik hibe tahsisine yönelik kararlar vermek için gerekli prosedürler henüz uygulanmamaktadır. Fon tahsisi belli amaçlar için geçici olarak ve çoğunlukla halkla ilişkiler veya pazarlamaya ayrılmış bütçelerden yapılmakta ve bu süreci yönlendirecek ilkelere nadiren uyulmaktadır. Şirket vakıfları Türkiye'de henüz ayrı bir vakıf modeli olarak belirmemiştir. Bununla birlikte bazı özel şirketler Avrupa ve Amerika'daki şirket vakıflarına benzeyen vakıflar kurmuşlardır. Bu vakıfların gelirlerinin büyük çoğunluğu şirket bütçesinden vakıf için ayrılmış bir kalemden gelmekte, vakfın yönetim ve proje giderleri bu yolla karşılanmaktadır. Türkiye'nin en büyük vakıfları ülkenin ileri gelen sanayicileri tarafından müze, okul ve hastane yaptırılmasına yönelik kurulmuştur. Bu durumda fon tahsisi kavramı şirketlerle yakın ilişkisi olan bu vakıflar için bile hala uzak bir kavramdır. Kurumsal bağışlar konusunda eğitim, çevre, sanat ve kültür alanları en popüler alanlar olmakla birlikte, çoğu şirket birden fazla alanda çalışmak istediğini belirtmektedir. Şirketlerin yaptıkları ortalama bağış miktarı belirsiz olmakla birlikte bağışların ayniden çok nakdi oldukları ve şirketlerin bütçelerinde bu harcamaları için sabit bir kalem yer almadığı anlaşılmaktadır. Yine de şirketlerin filantropiye daha yapısal ve stratejik bir

şekilde yaklaşımları gerektiği konusunda farkındalık artmaktadır. Türkiye’de STK’ların özel sektörün desteğini almada karşılaştıkları problemlerin başında özel sektörün işbirliği yapacağı STK’ları halkla ilişkiler uzmanları aracılığı ile ya da üst düzey yönetimin bağlantıları ile bulmalarındır. Bu durum özel sektör desteğinin sadece küçük bir grup STK için erişilebilir olmasına ve projelerin şeffaf olmamalarına sebep olmaktadır. Ayrıca vergi yasalarının kurumsal filantropiyi destekleyici nitelikte olmaması da kısıtlayıcı bir diğer etkidir. Özel sektör sık sık STK’ların kurumsal kapasitelerinin yetersizliğinden şikayet etmekte ve küçük bir grup STK ile çalışmayı tercih etmektedir. (CIVICUS STEP, 2006).

STKların özel sektörle ilişkileri çoğunlukla sponsorluk, parasal destek ya da hizmet almak biçiminde görülse de, bu tür işbirliklerinin dışında da ilişkiler kurulabilir. Bir STK ile bir özel kuruluşun işbirliği kurumsal olabileceği gibi, özel kuruluşta çalışan bireylerin örgütlenmesi ve toplu bireysel katkısı biçiminde de olabilir. Örnek: Özel kuruluşların, ürünleri üzerinde STK logosu ve sloganlarına yer vererek, STK’nın tanıtımını yapması; kendi mensup ve müşterilerine yönelik yazışmalarına, STK’nın mesaj ve bağış formlarını eklemesi, böylece STKya doğrudan parasal katkı sağlayamasa bile, kaynak oluşturma çalışmalarına dolaylı olarak katkı sağlaması. Örnek: Bir özel kuruluş çalışanlarının örgütlenerek, kuruluşları içinde STK’ya destek olacak etkinliklerde bulunmaları (TEMA Vakfı’nın erozyon seminerleri), ya da STK’nın etkinliklerine gönüllü olarak destek vermeleri. Ülkemizde bu tür işbirliğine en iyi örnek, 2002 yılında kurulan Özel Sektör Gönüllüler Derneği’dir (ÖSGD). ÖSGD, iş dünyasındaki profesyoneller tarafından kurulmuştur ve üyeleri şirketlerdir. ÖSGD, özel sektörde çalışan bireylerin, birikim ve uzmanlıkları ile STK’lara gönüllü olarak katkıda bulunmasını amaçlamakta ve bu ilişkiyi kurmaktadır. ÖSGD böylece, toplum ve özel sektör arasında dinamik bir ilişki yaratmayı, şirketler arasında gönüllülük kavramının yayılmasına önderlik etmeyi, toplumsal ihtiyaçların saptanması ve çözümünde sivil toplum kuruluşlarıyla işbirliği yapmayı amaçlamaktadır (STGP, 2004).

Bilim kuruluşları ile ilişkiler: Bilim kuruluşları ve bilimciler dediğimiz zaman, üniversiteler başta olmak üzere, akademiler, enstitüler, araştırma merkezleri (Örnek: TÜBİTAK, Marmara Araştırma Merkezi), rasathaneler, devlet kuruluşları bünyesinde teknik ve bilimsel çalışmalar yürüten çeşitli kurumları (Örnek: Tarım araştırma enstitüleri, meteoroloji istasyonları vb.), bu kurumlar bünyesinde çalışan

bilimci ve uzmanları anlıyoruz. Bir sivil toplum kuruluşunun görüşlerini sağlam temellere dayandırması ve saygınlık kazanması için, bilimsel ve teknik kuruluşlarla, üniversite ve akademilerle sağlam bir ilişki ve işbirliği yürütmesi gereklidir. Özellikle sorun alanının saptanmasında ve toplumun bu sorunlara ilgisinin çekilmesinde, soruna neden olan etkenlerin bilimsel bir çalışmaya dayandırılmış olması, çözüm önerilerinin de bilimciler ve uzmanlarla birlikte üretilmesi ve sunulması, sivil toplum kuruluşunun kamudan destek bulmasını kolaylaştıracaktır(STGP, 2004).

3.8.6 Finansman ve kaynak dağıtımı

Ford Vakfı sponsorluğunda TÜSEV bünyesinde gerçekleştirilen araştırmaya göre Türkiye’de vakıfların hane halkıyla ilişkileri zayıf, devlet katkısı yok ve organize bağış sektörü küçüktür. Üçüncü sektör olarak vakıfların temel fon kaynakları mali sektörden sağlanan finansal gelirler, hane halkından ve özel sektör kuruluşlarından sağlanan bağış ve yardımlardır. Devlet katkısı yoktur. İşletme gelirleri ile kira gelirleri ise yok denecek düzeydedir. Bu gelir yapısıyla “organize bağış yardım sektörü” son derece küçük bir sektördür. Oysaki 34 ülkede üçüncü sektörün temel gelir kaynakları büyüklük sırasına göre işletme gelirleri, devlet katkısı ve diğer gelirlerdir. Bağış ve yardımların oranı %12 düzeyindedir. Araştırmaya göre Türkiye’de az sayıda vakıf tüm vakıfların mal varlıklarının büyük bir kısmına sahiptir. Başka bir deyişle vakıfların çok büyük kısmı son derece küçük mal varlıklarına sahiptirler. Küçük mal varlıklarla büyük hedefleri gerçekleştirmek mümkün değildir. Vakıf mal varlıkları enflasyon nedeniyle önemli ölçülerde değer kaybetmişlerdir. Üçüncü sektörün kurumsal ve organize bir sektör olarak teşvik edecek ve büyütecek biçimde vergi düzenlemeleri gerekmektedir. Sağlanan kaynakların sektörlere göre dağılımları hakkında sağlıklı bir analiz ve değerlendirmeler yapabilmek için uluslararası standartlarda bir muhasebe ve raporlama düzeni kurulmalıdır. Vakıfların amaçlarının gerçekleştirilmesi sahip oldukları mal varlıklarına bağlıdır. Giderlerini ve hizmetlerini karşılamak amacıyla kullanılan mal varlığı dönen varlıklar olarak ifade edilmektedir. Bunun dışında bina, arsa, arazi ve iştirak gibi yatırımları duran varlık olarak tanımlanmaktadır. Vakıf varlıklarının %50’den fazlası dönen varlıktır Ford Vakfı sponsorluğunda TÜSEV bünyesinde gerçekleştirilen araştırmaya göre Türkiye’de vakıfların ana gelir kaynağı faiz, repo, döviz, temettü gibi finansman gelirleridir. Bir başka deyişle, finans

piyasalarından sağlanan gelirler vakıfların ana gelir kaynağını oluşturmaktadır. 2000 yılında her 100 liralık gelirin 54 lirası, 2001 yılında her 100 liralık gelirin 67 lirası, 2002 yılında her 100 liralık gelirin 53 lirası finansman geliridir. Bağış yardım gelirleri ise ortalama %20 civarındadır. Kira gelirleri ile işletme gelirleri diğer faaliyet gelirleri arasında yer almaktadır. Vakıflar finans piyasalarına çok bağımlı bir yapıya sahiptir. Finans piyasalarında meydana gelen dalgalanmalardan çok hızlı bir şekilde etkilenmektedir. Çünkü yatırımlarının büyük kısmı banka mevduatlarından oluşmaktadır. Gelir getiren gayrimenkul yatırımları çok sınırlıdır (Aydın, 2006).

Sivil toplum kuruluşlarının çoğunun mali kaynakları, hedeflerini gerçekleştirmede yetersiz kalmaktadır. Bu yetersizliğin sebepleri kuruluşların fon tahsisi ve finansman konularındaki bilgi ve beceri eksiklikleri, kurumsal ve bireysel bağışçıları sivil toplum kuruluşlarına bağış yapmaya teşvik edecek mekanizmaların bulunmaması ve yapılan bağışların büyük bölümünün belli başlı büyük sivil toplum kuruluşlarına gitmesidir. Sivil toplum kuruluşlarının fon tahsisi ve finansman konularındaki bilgi eksikliği mali kaynaklarının yetersiz kalmasında önemli bir etkidir. Bir kurumun mali yönetimi, kaynakları ve bu kaynakların sürekliliğinin sağlanması, eğitim ve/veya profesyonel tecrübe gerektiren konulardır, ancak hem eğitim hem de profesyonel tecrübe çoğu zaman sivil toplum kuruluşlarının erişimi dışında kalmaktadır. Ayrıca bireysel ve kurumsal bağışların düşüklüğü ve Türkiye’de özel ve kamu sektörlerinin kendilerini yeni yeni üçüncü sektöre fon tahsisi sağlayacak kurumlar olarak görmeye başlamaları da sivil toplum kuruluşlarının mali kaynaklarını olumsuz etkilemektedir. Son olarak Türk vakıflarının hemen hiç birinin diğer sivil toplum kuruluşlarına fon tahsisi yapma eğiliminde olmaması da filantropi anlayışının gelişmemiş olduğuna işaret etmektedir. Bireyler arasında sivil toplum kuruluşlarına yapılan bağışların oranı düşük olduğu gibi bağışları teşvik eden mali teşvikler de yok denecek kadar azdır. Mevcut bireysel bağışların büyük bölümünden sektördeki belli başlı büyük sivil toplum kuruluşları faydalanmakta, bu durum sektörün geneli açısından sorun teşkil etmektedir. Sektördeki genel mali kaynak sıkıntısına rağmen fon sağlama konusunda başarılı bu birkaç sivil toplum kuruluşları, doğru strateji ve yeterli kapasite ile bu konuda başarılı olduğunu göstermekte ve diğerleri için örnek olmaktadır. Bu kuruluşların başarılarının arkasındaki etkenler çeşitlidir. Söz konusu kuruluşlar genellikle özel sektör, kamu ve akademiden güç sahibi ve vasıflı kimselerce kurulmuş ve yönetilmektedir. Yönetim, kişisel

bağlantıları yoluyla kurumlara destek vermekte, etkin ve profesyonel bir personel, medyada görünürlük ve fon yaratmada reklamlardan faydalanma gibi avantajlar sağlamaktadır. Kurumların sürekliliği olan mali kaynakları ülke genelinde kaliteli program ve projeler yürütebilmelerine sebep olmakta, bu iki özellik birbirini besleyerek kuruluşun kendini gerek mali gerekse kurumsal kapasite konusunda daha da geliştirip uluslararası standartlara erişmesini sağlamaktadır. Yine de sektörün geneli yukarıdaki sivil toplum kuruluşlarından ve benzer bağlantılardan yoksun durumdadır ve fon sağlamada yaşadıkları zorluklar kurumsal kapasitelerini olumsuz etkilemektedir. Çoğu sivil toplum kuruluşları toplumun önde gelen birey ve gruplarından ve uzmanlardan bağımsız olarak kurumlarına mali kaynak bulma mücadelesi vermektedir. Sivil toplum kuruluşlarının %11'i devletten, %21'i ise özel sektörden bağış aldıklarını belirtmektedir. Ayrıca, yabancı kaynaklar (%28) ve hizmet bedelleri (35%) de belli başlı gelir kaynaklarıdır. Üyelik bedelleri (%88) ve bireysel bağışlar (%60) ana gelir kaynakları olarak sayılmaktadır. Türkiye'de sivil toplum kuruluşlarının mali kaynaklarının genelde sınırlı olmasına rağmen, bu genelleme tüm sivil toplum kuruluşlarını kapsamamaktadır. Sendikalar ve meslek odaları, üye aidatları temelinde daha yeterli ve düzenli mali kaynaklara sahiptirler. AB ve UNDP(Birleşmiş Milletler Kalkınma programı) fonlarının da sivil toplum kuruluşlarının mali kaynaklarına olumlu etkileri bulunmaktadır. Sektör geliştikçe ve diğer sektörlerden bağışçılar ve sivil toplum kuruluşları arasındaki ilişkiler derinleştikçe, bağış ve hibe tahsisi konularında eğitimlere ve bu amaca yönelik yenilikçi mekanizmalara ihtiyaç artacak, mali kaynakların daha stratejik planlanması gerekecektir. Bireysel bağışların çoğunun enformel olarak yakın çevredekilere yapılıyor olması; özel sektörün düzenli ve sürekli hibe programları yerine sponsorluk anlayışını benimsemesi; devletin henüz yeni yeni (AB fonlarının etkisiyle) bir bağışçı olarak ortaya çıkması ve vakıfların çoğunun hibe tahsisinden ziyade kendi programlarını fonlama eğilimi sivil toplum kuruluşlarının mali kaynaklarını olumsuz etkilemektedir. Mali kaynak yetersizliği sadece kurumların fon sağlama/yönetimi alanlarında yetkinleşmesiyle çözülecek bir sorun değildir. Sektörün genelinde hibe tahsisi ve fon sağlama alanlarında gelişme sağlanması, bağışçıların ihtiyaçlarının karşılanıp ve eğitilmeleri de yaralı olacaktır (CIVICUS STEP, 2006).

Türkiye'deki vakıfların genelinde aktif gelişimi ve sermaye birikimi bakımından stratejik planlama bulunmamaktadır. Kısa, orta ve uzun vadeli eylem planlarının

yokluğu büyük ölçüde Türkiye'nin enflasyonist ortamı ile açıklanmaktadır. Sermayenin korunması, göreceli olarak sabit bir uygulama çerçevesi ve uzmanlık gerektirmektedir. Türkiye'deki kaygan ekonomik ve hukuki durum, vakıfların gönüllülük temelli (uzmanlık ve profesyonel idare eksikliği) örgütsel yapısıyla birleştiğinde, çoğu vakıf sermayelerini kaybediyor gözükmemektedir. (Gökşen, 2006).

3.8.6.1 Fon toplama

Ülkenin önde gelen sivil toplum kuruluşlarından AÇEV örneğinde de görülebileceği gibi, Türkiye'de sivil toplum kuruluşları fon sağlama ve kaynak yaratma alanında yeterince gelişmemişlerdir. AÇEV'in gelirinin %70'i için çeşitli kaynak yaratma ve fon sağlama faaliyetleri yürütülmektedir. Bu faaliyetler çoğu sivil toplum kuruluşunda profesyonel olarak değil, tesadüfen yürütülmektedir. Sektörde eski sayılabilecek AÇEV bile yakın bir zamanda bir kaynak geliştirme uzmanını işe almıştır. Bu durumda Türkiye'de bu alanda beceri sahibi personel bulmanın zorluğu önemli rol oynamaktadır. AÇEV'in gelirlerinin çok küçük bir bölümü yerel kaynaklardan, daha da küçük bir bölümü ise bireylerden gelmektedir. Yani daha çok şirketlerden ve AB'den proje bazlı fonlar sağlanmaktadır.

Kaynak yaratmada sorun sadece bağışçının yaklaşımı ya da ilgisizliği değil, sivil toplum sektörünün bağışçılara yönelik esnek ve kişiye özel yaklaşımlar geliştirememesidir. Aracı kuruluş boşluğunu ajanslar ve PR şirketleri doldurmakta, projelerin sosyal boyutları reklamın gölgesinde kalmaktadır (TÜSEV, 2006).

Fon sağlayıcılar ve diğer fon kaynakları

Kurumsal sponsorluk: Kurumsal sponsorluk, bir özel kuruluşun, özgül bir proje ya da etkinlik bazında değil, kurumsal varlığını sürdürebilmesi için bir sivil toplum kuruluşlarına verdiği parasal ya da aynı destektir. Bankalar, sigorta ve finans şirketleri, iletişim kuruluşları gibi sürekli ve sağlam bir finansal yapısı olan, gelirinin bir bölümünü düzenli olarak sivil toplum kuruluşlarına ayırabilen kuruluşlar, uzun vadeli kurumsal sponsor olabilir. Toplumun güvenini kazanmak, müşteri sayılarını arttırmak, bir ürünü tanıtmak isteyen kurumsal sponsorlar, toplumda saygı gören, iyi işler başaran sivil toplum kuruluşları ile özdeşleşerek toplumdaki saygınlıklarını arttırabilir.

Sponsorluk: Sürekli kurumsal destek veremeyen özel kuruluşlar, yararlı ve çekici toplumsal projeler ile özdeşleşerek toplumdaki saygınlıklarını arttırmak isteyebilir.

Örnek: Turkcell ile Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği işbirliği. Batı'da ya da Asya'daki pek çok ülkede, sivil toplum kuruluşları ile sponsor olmak isteyen şirketler arasında aracılık yapan kuruluşlar bulunmaktadır. Böyle bir sistem Türkiye'de henüz yaygınlaşmamıştır, ancak the sponsorx isimli kuruluş bu konudaki ilk örneklerden biridir, sponsorluk biçimi de, sivil toplum kuruluşlarının çalışma sahasında ve ilkelerine uygun olabilecek türde ürünler için sivil toplum kuruluşlarının onayının istendiği, hatta sivil toplum kuruluşları logosunun ürün üzerinde kullanıldığı ilişkilidir. Özel kuruluşların sponsor olma nedenleri: Toplum, devlet ve hissedarları tarafından topluma yararlı kuruluş olarak görülmek; Belli projelerde yer alarak, toplumsal saygınlıklarını geliştirmek, ürün ve hizmetlerine dikkat çekmek; Rakip kuruluşların sivil toplum kuruluşları etkinliklerini destekliyor olması; kuruluşun kurucularının ya da üst düzey yönetimin toplumsal hizmete ilgi duyması; sivil toplum kuruluşlarını desteklemeyi, şirket için uzun vadeli bir yatırım ve şirkete yeni pazarlar açacak bir strateji olarak görmek; şirket çalışanların, şirketi toplumsal görev üstlenen bir şirket olarak görmesi, motivasyonlarının ve dolayısıyla verimliliklerinin artması; vergi indirimlerinden yararlanmak.

Donörler ve Fonlar: Donör dediğimiz zaman, çoğunlukla sivil toplum kuruluşlarına, eğitim kuruluşlarına ve toplumsal hizmet veren kuruluşlara proje bazında parasal destek sağlayan, genellikle uluslararası ve resmi nitelikteki organizasyon ve kurumları, devlet kuruluşlarını, ya da bu amaçla kurulmuş vakıfları anlıyoruz. Bu tür kuruluşların, bir program çerçevesinde bağışladıkları parasal kaynaklar ise fon olarak isimlendirilir. Bu kurumların başında Birleşmiş Milletler Teşkilatı'nın çeşitli programlarını, STGP'nin da destekçisi olan Avrupa Birliği'ni, ABD Uluslararası Kalkınma Yardımı (USAID), British Council, Japon Uluslararası İşbirliği Ajansı, Goethe Institute, Fransız Konsoloslugu gibi kalkınmış ülkelerin uluslararası yardım fonlarını, Açık Toplum Enstitüsü'nü, Friedrich Ebert Vakfı'nı ya da Heinrich Böll Vakfı'nı sayabiliriz. Bu kuruluşların, sağladıkları destek konusunda genellikle, bütün ayrıntıları ile belirlenmiş ilkeleri, stratejileri, uzun ve karmaşık bir başvuru ve onay mevzuatı vardır. Bunun da ötesinde, donör kuruluşlar, uzun vadeli bağış programlarını, uluslararası araştırmalara dayandırarak ve gereksinme önceliklerini belirleyerek, kendileri hazırlar. Bir başka deyişle donörler, kaynak kullanım politikalarını belirleyerek yönlendirici bir rol üstlenir. Donör kuruluşların yardım programlarından yararlanmak, öncelikle hangi kuruluşların, bizim çalışma sahamızda

etkin olduğunu ve fon sağladığını bilmeyi gerektirir. Buna ek olarak, söz konusu kuruluşun yıllık ve uzun vadeli politikalarını, öncelikle fon sağladığı bölge ve ülkelerin hangileri olduğunu, ne tür program ve projeleri desteklediğini, fon miktarının sınırlarını, desteklediği kuruluştaki aradığı özellikleri bilmek gerekir. Bunlardan sonra da, o kuruluşun bürokrasisini ve fon sağlama sürecini tanımamız gerekir. Donör kuruluşların fonlarından yararlanmak için bu uzun süreci geçirmek gerekir, bu nedenle, bu tür fonlar kısa sürede sağlanması gereken küçük ölçekli kaynak gereksinimleri için genellikle uygun değildir. Ülkemizde fona gereksinime duyan sivil toplum kuruluşları için kolaylaştırıcı hizmet veren bir kuruluş henüz yoktur.

Ticari işletmeler ve kiralılar: Sivil toplum kuruluşları kimi zaman, var oluşunun vazgeçilmez bir unsuru olarak gördüğü maddi varlığını arttırmak için ticari işletmeler kurma ya da bu gibi işletmelere ortak olma yoluna gitmektedir. Bir STK, iki ayrı biçimde ticari etkinlik içine girebilir: 1. Türk Ticaret Kanunu'nun öngördüğü koşulları yerine getirerek bir anonim, kolektif, limited vb. ortaklık kurmak ya da kurulu bir ortaklığa katılmak, 2. Doğrudan bir iktisadi işletme kurmak. Bu tür uğraşlar, sivil toplum kuruluşunun çalışma sahası ve hedef kitlesine bağlı olarak, tarımsal işletmeler, el sanatları, özürülere yönelik meslek edindirme, eko-turizm merkezleri işletilmesi olabilir. Sağlık alanında çalışan bir STK için hastane ya da sağlık tesisi işletmek de bir gelir kaynağıdır. Örnek: Türk Böbrek Vakfı kuruluşu olan Hizmet Hastanesi. Bu tür ekonomik uğraşlarda dikkat etmemiz gereken nokta, bu işletmelerin sivil toplum kuruluşlarının asıl etkinliklerinden bütünüyle ayrılması, ticari kurallar çerçevesinde yürütmektir. Vakıflar için bir başka kaynak, vakfa ait gayrimenkullerin kiralanmasından elde edilecek gelirdir. Sivil toplum kuruluşlarının kurduğu bir ekonomik işletme şu kısıtlara uymalıdır: Ticari, sınai ve tarımsal etkinlik amacı taşıması; Etkinliğin süreklilik göstermesi, Etkinlik sonucunda üretilen mal ya da hizmetin bir bedel karşılığı satılması; Doğrudan STK bünyesinde kurulması; Herhangi bir sermaye şirketi veya kooperatif şeklinde kurulmamış olması gerekmektedir. Ticari sıfatı taşıyan ve vergi yükümlülüğü olan işletmelerin muhasebesi, sivil toplum kuruluşunun muhasebesinden ayrı tutulmalıdır.

Maliyetlerin hedef kitle tarafından karşılanması: Sivil toplum kuruluşlarının sundukları hizmetin maliyetinin kısmen ya da bütünüyle, hizmet alan hedef kitle tarafından karşılanması, en azından maliyetlerin düşürülmesi açısından bir gelir

kaynağı olabilir. Burada, hedef kitlenin böyle bir bedeli ödeyip ödeyemeyeceği, ödemek isteyip istemediği gibi etkenler bu kararın alınmasında önemli bir rol oynayacaktır. Hedef kitle, alım gücü düşük bir kesim olmayabilir, ya da bir bölümü gereksinme duyduğu ürün ve hizmetler için bir ödeme yapmaya kendiliğinden istekli olabilir. Bazı hizmetler belli bir kesime ücretsiz sunulup, ödeme gücü olan başka bir kesimin maliyetleri karşılaması beklenebilir. Meslek edindirme eğitimlerinde, kursiyerin, eğitimini bitirip para kazanmaya başladıktan sonra ödeme yapması da bir diğer çözüm olabilir.

Üyelik Ödentileri: Üyelik tabanı, çeşitli yollardan parasal kaynak olabilir: Üye kayıt ödentisi, Yıllık (düzenli) üyelik ödentileri, STK üye bülteni bedeli (genellikle yıllık aidatlar ile birlikte alınır), Belirli bir proje için alınan destekler(gönüllü olarak ödenir ancak genellikle sabit bir miktardır), Belli bir nedenle üyelerin organize ettiği yardımlar. Örnek: Düğün/ kutlama vb. için çiçek göndermek yerine belli bir sivil toplum kuruluşuna bağış yapılması. Kimi durumlarda, parasal destek yerine üyeler bir projede kullanılmak üzere aynı yardımlarda bulunabilir ya da hizmet sunabilir. Örnek: Bir ses kayıt cihazı, bir kamera bağışlanması, ya da bir ulaşım masrafının karşılanması. Kimi durumlarda da, yapılan aynı yardımlar sivil toplum kuruluşlarının çalışmasına doğrudan katkı sağlamayabilir, ancak bir kermes ya da müzayede gibi bir etkinlikte 'satılarak' (bağış karşılığı verilerek) sivil toplum kuruluşuna parasal gelir sağlayabilir. Düzenli giderler ya da 'çekirdek fon' için kaynak bulmaktan ziyade, örneğin bilimsel araştırma projeleri için kaynak arayışı konusunda, bu projeyi tasarlayan ekibin yanında, o ekiple eşgüdümlü olarak çalışacak bir kaynak oluşturma ekibi kurulabilir. Bu ekibin başında, kamu tarafından tanınan ve sayılan bir kişinin bulunması ve muhtemel destekçileri teşvik etmesi, kaynak bulmayı kolaylaştıracaktır. Örnek: Bireylerden kaynak sağlamak için TEMA'nın ilk yıllarında pek çok sanatçının yer aldığı spot filmleri.

Bağışlar: Bağışların belli bir projenin masrafları için talep edilmesi, toplanacak bağış miktarını arttırabilir. Ana bağışçılar ile ilişkiler her zaman sıcak tutulmalı, aradan uzun zaman geçse ve STK bu bağışçıdan yeni bir bağış bekleme bile, haber mesajları düzenli olarak gönderilmeli, etkinliklere davet edilmelidirler. Bu bağışçılar yeni bir bağışta bulunmasa bile, sivil toplum kuruluşlarının çalışmaları ve yeni kaynak oluşturma etkinlikleri konusunda iyi birer sözcü/ elçi olabilir. Bireyler ya da kuruluşlar tarafından sivil toplum kuruluşlarına yapılacak bağışların masraf olarak

gösterilebilmesi ve bağış sahibinin vergi muafiyetinden yararlanabilmesi, bağışları teşvik edici bir özelliktir. Bunun için dernek ve vakıfların kamu yararına çalışan kuruluş niteliğini kazanmış olması gerekir.

Bağış Kampanyaları: Kampanyalar, belli bir soruna dikkat çekmek, kamuoyu oluşturmak gibi hedeflerin yanı sıra, parasal ya da ayni yardım toplamak için de işlevsel birer araçtır. Kampanyalar genellikle kısa vadelidir ve çok özgül, somut, hızla sonuç vermesi beklenen hedefleri vardır. Kaynak oluşturmak için düzenlenen kampanyaların sonuçları, ne kadar gelir elde edildiği ya da yardım toplandığı, bunların nasıl değerlendirildiği kamuya ayrıntılı olarak duyurulmalıdır. Örnek: 1999 Marmara depremi sonrasında çeşitli kuruluşların başlattığı yardım kampanyaları bu çalışmalara iyi birer örnektir. Kampanya ile kamuoyu oluşturma ve bağış toplama etkinliklerinde şu noktalara dikkat edilmelidir: Olabildiğince çok sayıda potansiyel ve mevcut destekçi ile ilgilenmek; Kampanyada çalışacak çok sayıda gönüllü bulmak; Kampanyaya katkıda bulunanların katkısını sürekli hale getirmek; Basit ve anlaşılabilir bir mesajla sahip olmak.

Sübvansiyonlar: Devlet, yerel yönetimler ya da uluslararası kuruluşlar tarafından sivil toplum kuruluşlarına sağlanan mali kolaylıklar ve destek bu başlık altında incelenebilir. Özellikle işletme masraflarını, STK tarafından düzenli olarak sunulan hizmet masraflarını karşılamaya yönelik olabilir. Bu tür sübvansiyonlar/ gelirler için piyango, spor karşılaşmaları, harçlar (Liman girişleri), otopark makbuzlarından ayrılacak paylar vb. kullanılabilir. Sübvansiyon mekanizmasının (sivil toplum kuruluşunun ticari çıkar gözetmemesi, kamu nezdindeki saygınlığı gibi) nesnel kriterlerle belirlenmesi gerekir. Resmi kuruluşların ya da siyasi kökenli kuruluşların, belli bir beklentiyle sivil toplum kuruluşlarını sübvansiyonla desteklemesinden özellikle kaçınılmalıdır; böyle bir ilişki sivil toplum kuruluşunun saygınlığını ve tarafsızlığını zedeler. Bir sivil toplum kuruluşunun varlığını ve programını belli bir kuruluştan aldığı sübvansiyonlara dayandırması da aynı biçimde sakıncalıdır. Bu sübvansiyonun herhangi bir nedenle çekilmesi, sivil toplum kuruluşunun varlığını tehlikeye düşürebilir. Sübvansiyonun, başka parasal kaynakları çekmek için kullanılması daha verimli olabilir. Örnek: Uluslararası projelerde, fon veren kurumun talebi ile, bazı ayni katkılar yerel yönetimlerce sağlanabilir; fonlanan proje kapsamındaki eğitimler, aktiviteler için belediyenin ücretsiz salon tahsis etmesi, katılımcıların konaklaması

için yer (misafirhane gibi) temin etmesi, ücretsiz ulaşım sağlaması gibi. Projenin kazanma şansını artırır.

Satışlar: Ülkemizde sivil toplum kuruluşlarının doğrudan satış yapması ve gelir toplaması yasalar tarafından yasaklanmıştır. Bununla birlikte, çeşitli ürün, eşya ya da eserin satışından elde edilecek gelirlerin bir sivil toplum kuruluşuna bağış olarak aktarılmasına herhangi bir engel yoktur. Pek çok STK da bu yöntemi kullanır. Satılan ürün için biçilen bedel, amaç kaynak oluşturmak olduğu için, ürünün gerçek değerinin kat kat üzerinde olabilir. Bir başka gelir elde etme biçimi de, üzerinde STK logosu bulunan çeşitli ürünlerin (çeşitli giysi ya da aksesuarlar, takılar, bardaklar, çıkartmalar vb), hatta yayınların bağış karşılığı verilmesidir. Böyle ürünler, belli bir etkinlik kapsamında özel sloganlarla da üretilebilir. Bu yöntemin başarılı olabilmesi, sivil toplum kuruluşunun yeterince tanınmış, saygın ve taşınabilecek bir 'marka' olmasıyla doğru orantılıdır.

Kermesler: Kimi durumlarda, yapılan aynı yardımlar sivil toplum kuruluşunun çalışmasına doğrudan katkı sağlamayabilir, ancak bir kermes ya da müzayede gibi bir etkinlikte 'satılarak' (ya da bağış karşılığı verilerek) sivil toplum kuruluşuna parasal gelir sağlayabilir.

Açık Arttırmalar: Müzayede, ülkemizde sivil toplum kuruluşlarının pek kullanmadığı bir kaynak oluşturma yoludur. Bağışlanmış değerli takılar, süs eşyaları, özel tasarım giysiler ya da sanat eserleri müzayede parçası olabilir.

Proje İşletme Payları: Pek çok durumda, özgül bir proje/ etkinlik için parasal/ maddi kaynak bulmak, bir sivil toplum kuruluşunun işletme giderleri için ana kaynak (core funding) sağlamaktan daha kolay olabilir. Bu, sunulan bir proje önerisinde sivil toplum kuruluşunun işletme ve personel masraflarının ne kadarının o proje bütçesinden karşılanacağını belirtmeyi ve proje sonunda da uygun olarak mali raporlamayı gerektirir. Genel olarak pek çok destekçi, işletme paylarını %10-15 gibi bir oranda tutar. Aynı anda birden fazla projeden işletme payı alınması ve işin bir bölümünün gönüllüler tarafından yürütülmesi, ücretli personel ve diğer masrafları proje işletme paylarından karşılanmasını sağlayabilir.

Diğer Yöntemler: Kaynak oluşturmak için kullanılacak diğer yöntemler arasında, bir yemek ya da eğlence davetiyesinin satılması, bir kültür gezisi sayılabilir (STGP, 2004).

Kar amacı gütmeyen işletmelerin giderleri

Çalışanların ücretleri (bütün kadrolu çalışanlar, danışmanlar, uzmanlar için yapılan ödemeler); Ulaşım ve yolculuk giderleri(çalışma merkezi dışında, şehir içi ya da şehir dışı yapılan çalışmaların giderleri, ulaşım biletleri, araç kiralama, konaklama, yemek vb.); Demirbaşlar(sivil toplum kuruluşunun işleyişini ya da belli bir projenin uygulanması için satın alınan ya da yaptırılan araç gereç); İşletme giderleri:(amortisman giderleri, kiralar, bakım-onarım, haberleşme giderleri, sigortalar, ısıtma, elektrik, su vb.); Sarf malzemeleri(kağıt, kırtasiye, bilgisayar malzemeleri vb.); Yayınlar(araştırma raporları, kitaplar, broşür, bülten, posterler vb.); Çıkartmalar, şapka, tişört vb. bağış karşılığı sunulan ürünler; Toplantılar(salon kiraları, açık hava etkinlikleri, ses düzeni, çevirmenler vb.); Diğer masraflar(vergiler, yayın satın alımı); Öngörülmeleyen masraflar(diğer kalemlere girmeyen ve önceden görülemeyen masraflar) (STGP, 2004).

Sponsor ve destekçilerin sivil toplum kuruluşlarından beklentileri

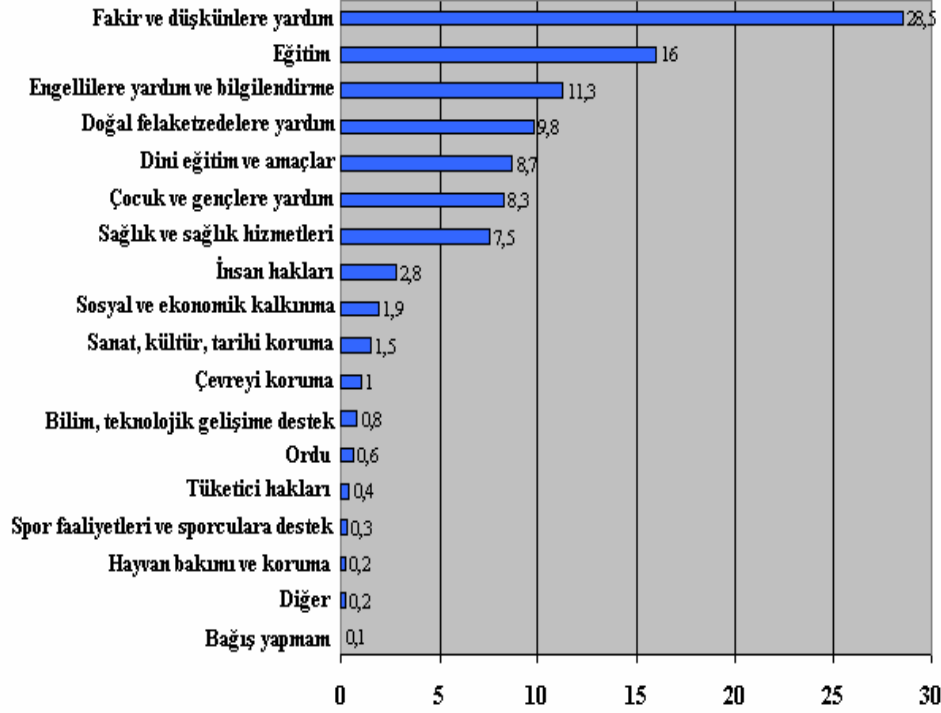
Sivil toplum kuruluşlarını destekleyen özel şirketler, devlet kuruluşları ve uluslararası kuruluşlar arasında sponsor ve destekçilerin sivil toplum kuruluşlarından beklentileri: Projelerin bitiminde sonuçların sahiplenilmesi ve takip edilmesi, proje sonrası sürekliliğin sağlanması; Çıkan sonuçların rapor boyutunda kalmaktan kurtarılıp, sivil toplum kuruluşlarının daha fazla uygulama yetkisi üstlenmesi; Sorunların çözümünün yalnızca sponsorlardan alınan destek ve para ile sağlanabileceği düşüncesinden kurtulup, insan kaynağına ve kapasite geliştirmeye gereken önemin verilmesi; Projelerin topluma daha etkin olarak tanıtılması, toplumla daha başarılı bir iletişim kurulması; Tanıtım çalışmalarında sponsor isminin açıkça kullanılması (Sponsorların çoğunlukla kurumsal imajlarını toplum nezdinde güçlendirmek için sivil toplum kuruluşlarını desteklediğini unutmamalıyız); Bu gerçekten hareketle, STK ile sponsorun bir projeden beklentilerinin uyuşması; Profesyonel düzeyde çalışılması, böylece özel sektöre daha rahat ayak uydurulması; Sivil toplum kuruluşlarının devletle daha iyi ilişkiler kurması, ve bunun STK özel sektör projelerine yansıtılması; Sivil toplum kuruluşlarının savunuculuk konusunda deneyim kazanması; Daha stratejik düşünceleri ve ayrıntılarda boğulmamaları; Proje hazırlama ve raporlama konusunda yeterliliğin artırılması; Sivil toplum kuruluşlarının, aralarındaki rekabet ve katı eleştiriyi bırakıp daha fazla işbirliği yapması. Görüleceği gibi, sivil toplum kuruluşlarına destek olan özel kuruluşlar,

toplumsal bir göreve katkıda bulunmanın yanı sıra, isim ve markalarını ön plana çıkarmayı, toplum gözündeki saygınlıklarını arttırmayı, bunun da ticari beklentilerine katkıda bulunmasını hedefler. Sponsorluk ilişkisinde en hassas nokta, destekçi kuruluşun çalışma sahası, ürünleri ya da toplum tarafından algılanması ile sivil toplum kuruluşunun çalışma sahası, etik değerleri arasında çelişki olmamasıdır (STGP, 2004).

Bireysel bağışçıların eğilimleri

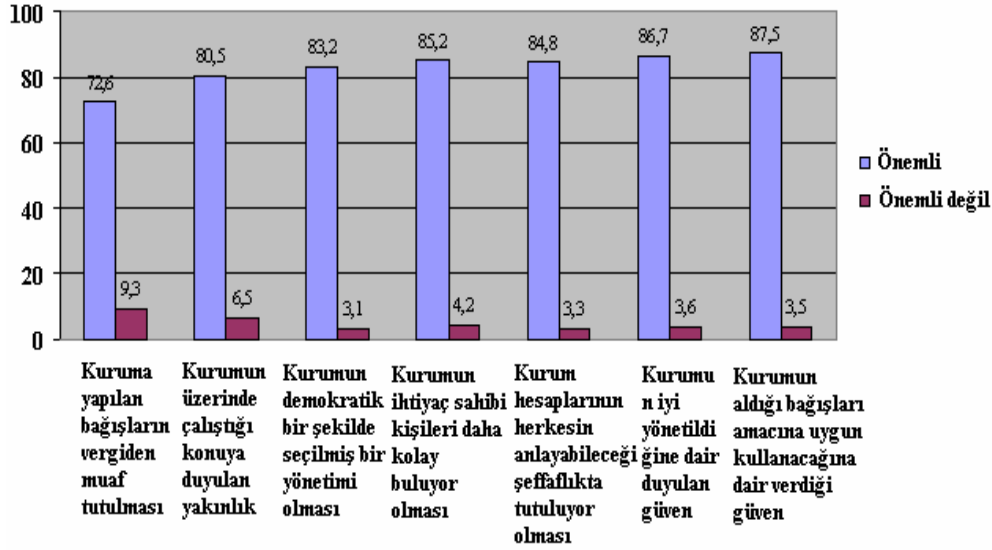
Bağış öncelikleri: TÜSEV bünyesinde gerçekleştirilen araştırmada ihtiyaç sahibi kişilere yardım bağlamında farklı alanlara ilgi gösterenler arasındaki tercihleri kavramak için görüşülen kişilere şu soru sorulmuştur: ‘Elinizde başkalarına yardım amacıyla biriktirdiğiniz önemli bir miktar para olsa, bu parayı aşağıdaki amaçlar için ne ölçüde kullanırdınız?’ Çevrenin korunması, sanat ve kültür faaliyetlerinin yaygınlaştırılması, ihtiyaç sahiplerine iş sağlanması, yoksulların borçlarının ödenmesi, yoksulların beslenmesi, yoksulların sağlık ihtiyaçları, yoksulların eğitimi gibi seçenekler arasından, yoksulların eğitim, sağlık ve beslenme gereksinimleri, belirli bir ivedilik derecesini yansıtarak, listenin başında yer almaktadır. Oldukça genç bir nüfusa sahip olan Türkiye’de eğitimin, sağlık ve beslenme gibi ertelenemeyecek sorunların yanında yer alması şaşırtıcı değildir. Öyle görünüyor ki, bireyler yoksulluğun yarattığı acil problemlerin çözülmesi üzerine yoğunlaşırken, uzun soluklu sürdürülebilir düzenekler üzerinde odaklanmamaktadır. Türkiye’de toplumsal sorunlara etkili çözümler getiren sivil toplum kuruluşlarının ancak son dönemlerde ortaya çıktıkları dikkate alınır, hedefe doğrudan ve gecikmesiz ulaşacak bağışların tercih edilmesi hiç şaşırtıcı değildir(Çarkoğlu, 2006).

TÜSEV bünyesinde yapılan araştırmada görüşülen kişilere, bir vakfa bağış yaparken en çok tercih ettikleri etkinlik alanının ne olduğu da sorulmuştur. Burada, kişiler en çok yoksulluğun giderilmesi (%28,5), eğitim (%16), engellilere destek (%11,3) ve doğal felaketlerde kurtarma (%9,8) seçeneklerini tercih etmektedir. Görüşülen kişilerin yalnızca küçük bir bölümü insan haklarını (%2,8), çevre korumayı (%1), sanatsal, kültürel ve tarihsel korumayı (%1,5), sportif etkinlikleri (%0,5), hayvanların bakımı ve korunmalarını (%0,2) destekleyen örgütlere ya da kurumlara bağış yapmayı tercih ettiğini bildirmiştir: bu amaçların toplam oranı ancak % 5,8’i bulmaktadır. Sonuçlar aşağıdaki şekilde görülmektedir(Çarkoğlu, 2006):



Şekil 3.31 : Türkiye’de bir vakfa bağış yaparken bağışçıların öncelik verdikleri etkinlik alanları (Çarkoğlu, 2006)

Görüşülen kişilerden ayrıca bağış yapmaya karar vermelerinde önem taşıyan belli başlı etkenleri derecelendirmeleri istenmiştir. Ön plana çıkan ilk dört etken bağış yapılan kurumun iç yapılanması ile bağlantılı olmuştur. Görüşülen kişiler, idarenin kurumu belirtilen amaçlara uygun olarak, finansal bağlamda güvenli ve şeffaf bir biçimde yönetmesinin bağışların sürekliliğinin sağlanması için vazgeçilmez olduğunu bildirmektedirler. Sonraki üç faktörün, görüşülen kişilerin %70’den fazlası tarafından önemli olduğu belirtilmektedir, ancak yine de bu üç faktör sıralamada ilk dört faktörün altında yer almaktadır. Örgüt yöneticilerinin demokratik olarak seçilmeleri, görüşülen kişilerin %83,2’si tarafından önemli bulunmaktadır. Bunun yanında bağışta bulunan kişinin örgütün etkinlik alanına yönelik ilgisi %80,5’lik bir oranda önemli bulunmuştur. Vergi muafiyeti statüsü başka bir tek-başına önemli faktörken, belirtilen hedeflere yönelik ilgiyle birlikte örgütsel yapı ve etkinlikler bağışlar için olumlu bir ortam hazırlamaktadır. Verilen yanıtlar aşağıdaki şekilde görülmektedir (Çarkoğlu, 2006).



Şekil 3.32 : Herhangi bir kuruluşa bağış yaparken önemli olan faktörler (Çarkoğlu, 2006)

Katılanlara vakıflara yapılan bağışların sürekliliğini sağlayabilecek etkenler sorulduğunda sonuçlar, bağışçıların isim ve bilgilerinin gizliliğinin sağlanması, bağışların belirtilen amaca uygun olarak kullanılmasını ve vakfın amaçlarıyla da uyumlu olmasını bağışların sürekliliğinin sağlanmasında ön önemli etkenler olarak gördüğünü göstermektedir.

Aynı araştırmaya göre Türkiye’de bireysel bağışlar genelde kendiliğinden oluşmakta, küçük miktarlarda, doğrudan ve yakın çevredeki kişilerin gereksinimlerini karşılamaya yönelik olarak yapılmakta, bu nedenlerle kurumsal bir yaklaşım söz konusu olmamaktadır. Kişiler bu yardımların miktarını bütçelerine uygun bir şekilde belirlemekte, ağırlıklı olarak ihtiyaç içindeki kişileri kendileri belirledikten sonra doğrudan (aracı kurum kullanmaksızın) iletmektedirler. Verilen miktar küçük olduğu için aracı kurum kullanmaksızın yapılan bağışlar harcanan paranın etkinliğini de korumaktadır. Bilgi ve güven eksikliğinin de kurumsal aracı kullanmaktansa doğrudan yardımın tercih edilmesinde belli bir rol oynadığı görülmektedir. Doğrudan bağışların tercih edilmesinin en çarpıcı iki sebebi bağışların düzensiz (anlık, kendiliğinden ve ihtiyaç görüldüğünde) ve küçük boyutlu olmalarıdır. Türkiye’de aracı kurumları kullanmadaki çekinceli tavrın arkasında karmaşık bir tarihsel nedenler kümesi vardır. Vakıflar, büyük bir bireyler grubundan bağış toplamaktan çok, bir kişinin ya da bir ailenin varlığını yönlendirme amacı taşımaktadır. Bu nedenle, vakıflar özelinde kaynakların kitlesel olarak harekete geçirilmesi, son

yıllarda vakıflar bu tür uygulamaları benimseye başlamış olsalar bile, yaygın bir uygulama değildir. Devletin varlığı da vakıf ve derneklerin geleneksel olarak çalıştıkları sosyal hizmetler sektöründeki etkinliklerini sınırlandırmıştır. Devlet kurumlarının hiyerarşik, verimsiz yapısı ve genele yayılmış bağışları toplayacak özel kurumların yaygın olmayışı göz önüne alınırsa, her türlü hayırseverlik kökenli bağışın kurumsal bir aracı ile değil de bireyselleştirilmiş bir şekilde yapılması hiç şaşırtıcı değildir. Geçtiğimiz son birkaç on yıl içinde, göreceli de olsa artış gösteren özel sektördeki varlık birikiminin, bazı bireylere insani nedenlerle kurumsal yardım bağlamında bir vizyon kazandırmış olduğu görülmektedir. Bu bireyler devletin yoksulluğu azaltma düzeneğindeki yetersizliğin farkına varmış ve böylece, bu mekanizmanın eksikliğini tamamen olmasa da bir derece telafi için, harekete geçmiştir. Eğer en korunmasız sosyoekonomik grupları hedefleyen kurumsallaştırılmış bağış ancak yakın geçmişte yaygın bir uygulama olarak ortaya çıkmaya başlamışsa, o zaman akılcı düşünen kişiler hayırseverlik kurumlarına atfedilebilecek bu rolü değiştirme ve yerine, kendilerine en yakın korunmasız kimselere bağışta bulunma eğiliminde olacaklardır. Bu da, doğrudan doğruya, aracı kurumların kullanımı tartışması ile ilişkilidir (Çarkoğlu, 2006).

Türkiye’de, görüşülen kişilere, aslında istemedikleri halde bir kuruma bağış yapıp yapmadıkları da sorulmuştur. Bu şekildeki ‘zorunlu bağışların’ devlet tarafından işletilen kurumlarda belirli bir hizmet karşılığında alındığı bilinmektedir. Görüşülen kişilerin %6,8’i, bu tür bağışlarda bulduklarını belirtmişlerdir. Bu tür zorunlu bağışların yapıldığı bildirilen kurumlar arasında okullar en büyük grubu oluşturmakta ve bunu polis ve sağlık kurumları izlemektedir. Ayrıca, zorunlu bağışta bulunulan kurumlar listesinde çeşitli kamu vakıfları ve kurumları da yer almaktadır(Çarkoğlu, 2006).

3.8.6.2 Hibe dağıtımı

Ülkemizde hibe tahsisi daha çok Avrupa Birliği ve yabancılar tarafından yapılmaktadır. Bu fonlar AB katılım öncesi mali yardım fonları, ülkeler arası bilateral fonlar (Hollanda’nın Matra fonları gibi) ve yabancı özel vakıfların hibeleri olarak özetlenebilir. Türkiye’de hibe tahsisi yaygın ya da uzman bir şekilde yapılmamasına rağmen örnekleri görülmektedir. ABD’de yerleşik olan Chrest Vakfı’nın Türkiye’de hibe tahsisi yaparken dikkat ettiği konular şöyledir: Sivil

toplum kuruluşunun ve vakfın çalışma alanının kesişmesi, faaliyetin hem Türk, hem ABD yasalarına uygun olması, hibe verilen kurumların çeşitliliği, sivil toplum kuruluşunun kapasitesi ve mali açıdan şeffaflığı. Yabancı fonların olumsuz bir yan etkisi, genellikle bir girişim ya da projeyi başlatmaya yönelik ve bir ya da birkaç kereye mahsus, süreklilikten yoksun fonlar olmalarıdır. Örneğin Avrupa Birliği'ne yeni katılan ülkelerdeki sivil toplum kuruluşları katılım öncesi yardım paketlerinin eksikliğinde büyük sıkıntı çekmektedirler. Bu yüzden yerel kaynakların harekete geçirilmesi önemlidir (TÜSEV, 2006).

Program ve projelerin seçimi ve değerlendirilmesi

Mevcut Durumun İncelenmesi:

- Sorun Analizi: Değiştirmek istediğimiz, ya da sorun olarak gördüğümüz şey nedir? Bu sorunun kaynağı ya da kaynakları nelerdir? Sorunu ortaya çıkaran nedenler, sorunun yarattığı sonuçlar?
- İlgili Sahibi/ Paydaşlar Analizi: İlgili sahipleri/paydaşlar kimlerdir? Bu grupları şu şekilde sınıflandırabiliriz: Sorunu doğrudan yaşayanlar/ çözümden olumlu fayda sağlayacak olanlar; Potansiyel yandaş, destekçiler; Potansiyel karşıtlar, projeden zarar görme riski taşıyanlar; Etkin proje tarafı olabilecek gruplar. İlgili sahiplerinin/ paydaşların ihtiyaçlarını ve beklentileri, sorunun çözümündeki katkılarının ne olacağı (zayıf ve güçlü yanları).İlgili sahiplerinin projeden alacağı faydalar ve görecekları zararlar.
- Hedef Analizi: Sorunlar, istenilen ve başarılması mümkün hedef cümleleri halinde yeniden yazılır.
- Strateji Analizi: Yetenekler, güçlü, güçsüz yanlar. Projenin ilgileneceği alan seçilirken dikkat edilen kriterler: Kaynakların uygunluğu; Sahip olunan kapasite; Politik esneklik; Etkinlik; Toplum tarafından kabul görme; Eşitsizliklerin giderilmesine katkı sağlama; Aynı konuda yapılan diğer projeleri destekleme/ tamamlama; Aciliyet, öncelik.

Proje Değerlendirme Kriterleri:

Değerlendirme süreci, uygunluk, verimlilik, etkinlik, etki ve sürdürülebilirlik açısından farklı biçimlerde ve farklı zamanlarda ele alınır.

- Uygunluk: Projenin hazırlanma aşamasında göz önüne alınan bir kriterdir. Proje hazırlanırken şu soruların yanıtları aranır: Proje hedef grubun sorunlarına ne kadar cevap veriyor? Proje yöre halkı tarafından ne kadar kabul edilebilir? Projenin yerelde uygulama şansı? Projenin hazırlık aşamasında katılan kişiler, kurumlar, vs? Yapılan toplantılar? Benzer konudaki diğer projeler ve/veya faaliyetler ne kadar dikkate alındı? Riskler ve varsayımlar ne kadar titizlikle analiz edildi? Mantıksal çerçevenin içeriği ve uygunluğu? Bütçe-faaliyet uygunluğu? Proje kurumun misyonu ile ne kadar uyuyor? Bu soruların yanıtlarına göre proje biçimlendirilir ve uygun bir finans kaynağı bulunarak sunulur.
- Verimlilik: Aktiviteler sırasında ve sonunda yapılan (proje yürüdüğü sürece) değerlendirme aşamasıdır. Şu soruların yanıtları değerlendirilir: Projenin günlük yönetimi (finansal, idari, teknik, risk,) nasıl? Paydaşlara iletişim ve işbirliği istenildiği gibi gidiyor mu? Sorunlar? Potansiyel sorun var mı? Maliyet / yaratılan değer mukayesesi düzenli olarak yapılabiliyor mu? Aynı sonucu almak için daha ucuz faaliyetler planlanabilir mi? Destekler proje başında da varsayıldığı gibi sürüyor mu? İzlemenin kalitesi uygun mu? Göstergeler yeteri kadar güvenilebilir mi? Değişimi iyi temsil ediyor mu? Elde edilmesi proje kapsamında rahat mı?
- Etkinlik: Projenin hedeflerine ve ara hedeflerine ne ölçüde ulaşabildiğinin sorgulandığı aşamadır. Etkinlik bir anlamda projenin ne kadar verimli olduğuyla da ilgilidir. Şu soruların yanıtları araştırılır: Planlanmış olan hedeflere ne kadar ulaşıldı? Elde edilen faydalar nasıl paylaşıldı? Proje içeriyorsa, ilgili gruplarda davranış değişiklikleri oluştu mu? Riskler ve varsayımlara yönelik ne kadar esnek bir yönetim biçimi uygulandı? Ortaklar arasında dengeli bir sorumluk dağılımı uygulandı mı?
- Etki: Projenin genel hedefiyle ilgili bir değerlendirme aşamasıdır. Şu soruların yanıtları araştırılır: Proje genel hedefine ne derecede katkı sağladı? (kurumsal reform projeleri için)kurumsal gelişme sayesinde ekonomik ve sosyal gelişmeye katkı ne kadar oldu? (altyapı projeleri için) birincil kullanıcılar açısından ekonomik ve sosyal gelişmeye katkı? Şayet planlanmamış etkiler varsa, bu genel sonucu nasıl etkiledi? Proje cinsiyet ayrımcılığı, çevre ve yoksulluk gibi genel değerleri ne kadar dikkate aldı ve ne gibi etkiler oluşturdu?

- **Sürdürülebilirlik:** Bu değerlendirme süreci, projenin potansiyel sürdürülebilirliği ile ilgilidir. Proje planlanmasından itibaren ortaya konulmuş olan kriterler ve verilmiş olan sözler bu aşamada test edilir. Projenin elde ettiği sonuçların etkileri nasıl devam edecektir? Şu sorular değerlendirme aşamasında tartışılır: Hedefler ve ulaşılan sonuçları sahiplenme? Politik destek ne kadar alabildi? Katılan grupların kurumsal kapasitelerindeki değişim? Sosyokültürel etkenler, yerel beklentileri karşılama başarısı ne oldu? Finansal sürdürülebilirlik sağlandı mı (STGP, 2004)?

3.8.6.3 Kaynakların kullanıldığı alanlar

Türkiye’de sivil toplum gittikçe artan toplumsal ihtiyaçların doğrudan karşılanmasında (örn. hizmet dağıtımı veya kişisel girişimleri teşvik ederek) aktiftir. Türkiye’de STK’ların büyük çoğunluğu aktif lobicilik ve savunuculuk faaliyetlerinden çok toplumsal ihtiyaçların doğrudan karşılanması alanında çalışmalar yürütmektedir. Günümüzde hala üniversite, hastane, müze gibi binaların vakfedilmesi ve kamu yararına çalışmalarıyla devletin yükünün azaltılması işleriyle uğraşmaktadırlar. Haklar temelinde çalışan STK’ların bile güçlü bir hizmet dağıtım yönleri olabilmektedir. Örneğin insan hakları derneklerinin çoğu hakları ihlal edilen vatandaşlar için hukuk danışmanlığı; kadın ve çocuk hakları alanında çalışan kuruluşlar ise rehberlik ve barınak hizmetleri sağlamaktadır

Yaşam koşullarının iyileştirilmesi konusunda STK’lar istihdamın artırılması ve özellikle kadınlar için gelir sağlayıcı faaliyetlerden yoksullara ve yoksulluğun azaltılmasına yönelik faaliyetlere kadar etkilidir ancak yoksulluğun azaltılması alanında STK faaliyetleri hizmet dağıtımının ötesine geçmemektedir. Geçimi destekleyen STK faaliyetlerinin, daha çok eğitim ve kurs faaliyetlerine doğru yönelmektedir. İş adamlarının oluşturduğu dernekler ve meslek odaları daha etkin faaliyetlerde (işbirlikleri, esnafa kredi indirimi sağlanması, v.b.) bulunmaktadır. STK’ların bu alandaki çalışmalarının (özellikle yoksullara yönelik olanların) nitelik ve nicelik olarak gelişmesi gerekmektedir. Bu çerçevede devletle ilişkilerin geliştirilmesi ve sorunlara kısa vadeli çözümler bulunmasından ziyade dezavantajlı toplulukların kendilerine yetebilmelerine yönelik kökten çözümlere ihtiyaç vardır. STK’lar bu alanda diğer ülkelerdeki benzer girişimlerden ve AB, Dünya Bankası, Birleşmiş Milletler gibi çeşitli kurumlardan da destek alabilirler.

Kadınların güçlendirilmesi üzerine çalışan STK'lar son yıllarda büyük başarılarla imza atmışlardır. Bu alandaki bazı örnekler kadınların eğitimi ve okuma yazma öğrenmesine yönelik girişimler, kadın girişimcileri hedef alan mikro kredilerin oluşturulması, kadınların işgücüne ve politikalara katılımı, şiddete uğrayan kadınların korunması ile ilgili çalışmalardır.

Ülke genelinde dezavantajlı grupları hedef alan faaliyetler olmasına rağmen, bu gruplar arasında en büyük ilgi gösterilen grup kadınlar ve çocuklardır. Sivil Toplum Endeksi Projesi'ne göre fiziksel engelli vatandaşlar, eşcinseller, gençler gibi diğer dezavantajlı gruplara karşı duyarsızlığın hakim olduğu düşünülmektedir. Örneğin tekerlekli iskemle kullanan vatandaşların ihtiyaçları karşılanmamakta, dezavantajlı gruplara karşı pozitif ayrımcılık uygulamaları bulunmamaktadır. Hizmet dağıtımı ve acil toplumsal ihtiyaçların karşılanması (kadın ve çocuklar için barınaklar, yoksullara yiyecek ve giyecek yardımı) konularına eğilen STK'lar vatandaşların güçlendirilmesi konusunu giderek daha fazla gündemlerine taşımaktadırlar. Bu alanda ilgili devlet kurumları ile işbirlikleri kurulması olumlu olacak, STK etkinliklerini artıracaktır.

Türkiye'de toplumsal sorunlar temelinde vatandaşların bilgilendirilmesi alanında sivil toplumun önemli bir rol oynama potansiyelinin son yıllarda artmıştır. Bu durum STK'ların insan hakları, kadın hakları, tüketici hakları ve çevre sorunları temelinde giderek görünürlülük kazanmalarının bir sonucu olarak görülebilir. Bununla birlikte, STK'ların medyaya ulaşmalarında ve bilgilerini topluma yansıtılmalarında hala sorunlar yaşanmaktadır. Başarılı bir örnek olarak AÇEV '7 çok geç' eğitim kampanyasında medyayı etkin biçimde kullanmış ve halkın farkındalığını artırmıştır.

STK'lar genel olarak mobilize olmak ve toplumdan destek sağlamak konularında yetersiz kalmaktadır.

Sosyal politikalar alanında kamu politikalarını etkilemede sivil toplumun belirli bir etkisi ya da başarısı bulunmamaktadır. Türkiye'de en önemli sosyal sorunlar sıra ile işsizlik, rüşvet, ekonomik istikrarsızlık ve eğitim olarak belirlenmiştir.

Türkiye'de devletin faaliyetlerini denetlemede ve hesap vermesini sağlamada sivil toplumun sınırlı bir etkisi vardır(CIVICUS STEP, 2006).

3.8.7 Türkiye’de sivil toplumun geliştirilmesi gereken yönleri

3.8.7.1 Olumlu yönler

Türkiye’de sivil toplumun güçlü yanları oldukça sınırlıdır. Ancak bundan 20 sene öncesiyle kıyaslandığında ülkede sivil toplumun ve sivil toplum kuruluşlarının gelişim hızı etkileyici düzeydedir. Son yılların getirdiği sosyal, ekonomik ve politik istikrarsızlıklara rağmen sivil toplum içinde bulunduğu kısıtlı ortamın üstesinden gelmektedir. Çok sayıda STK yenilikçi yaklaşımlarla çevrebilim, otistik çocuklar için yaz okulları, eşcinsel hakları, barış hareketi, tüketici hakları, kadın barınakları, okuma yazma, göç, AB politikaları ve reform gibi çok geniş bir yelpazede faaliyetler yürüttüklerini ortaya koymaktadır. Ayrıca sivil toplum kuruluşları Türkiye için en öncelikli ve önemli bulunan yolsuzluk, sağlık, demokrasi, düşünce ve ifade özgürlüğü gibi konularda da faaliyet göstermekte ve bazılarında başarılı olabilmektedir. Sivil toplumun içindeki gelişmekte olan çevre ve hak eksenli hareketler gibi alt sektörler sivil toplumdaki önemli reform hareketlerine katılım olmasını sağlamış ve sosyal adalete katkısını artırmıştır. Böylece sivil toplum kuruluşlarının gitgide daha çeşitli ve önemli konular etrafında örgütlendikleri görülmektedir. Vatandaşların sivil topluma katılımının ve desteğinin yetersizliği, STK personellerinin ve gönüllülerinin azlığı ve STK programları için mevcut kaynakların kısıtlılığı göz önüne alındığında günümüzde sivil toplum kuruluşlarının başarılarının toplumun sadece küçük bir kesiminin çabalarına dayandığı görülmektedir. Bu az sayıdaki bireyin maddi kaynaklarını ve zamanlarını kuruluşlarına adanma şekilleri ve özverileri ilham vericidir. Ayrıca mevcut katılım seviyeleri düşük olsa da araştırmalar halkın yarısından fazlasının sivil toplum kuruluşlarının topluma olumlu katkıları olabileceğini düşündüğünü ortaya koymakta ve sivil toplum kuruluşlarının gelecekte daha fazla destek bulabileceklerini göstermektedir. Birçok STK halkın sağlık ve eğitim ihtiyaçlarına yönelik son derece kaliteli hizmetler sunmakta, hedef kitlelerine hastaneler, okullar, okuma yazma programları ve okul sonrası merkezleri gibi faaliyetleriyle cevap vermektedir. Sivil toplum kuruluşları ayrıca devlet kurumlarının yönetim reformları ve artan hizmetlerinin getirdiği teknik eğitim ihtiyaçlarına bünyelerindeki profesyonel ve akademik birikim ile yanıt vermekte, örneğin hakimlerin insan hakları ve sınır polisinin mülteciler konularında eğitilmelerini sağlamaktadır. İhtiyaçları karşılamada gerek yeni bir hastane, okul, yatakhane yapılması, gerek kurtarma çalışmaları ya da

afet yardımları, gerekse uzman görüş gerektiren yasal reformlar gibi STK faaliyetleri etkileyicidir.

3.8.7.2 Olumsuz yönler

Türkiye nüfusuna oranla ülke genelindeki sivil toplum kuruluşlarının sayısı ve coğrafi dağılımları oldukça sınırlıdır. 70 milyon nüfuslu Türkiye’de sadece 90 000 vakıf ve dernek bulunmakta ve büyük şehirlerde yoğunluk göstermektedir. Bu tablo Türkiye’de örgütsel yaşamın kısıtlı yapısını ortaya koymaktadır. Son yıllarda güçlü ve etkin bir grup sivil toplum kuruluşunun ortaya çıkmasına rağmen Türk halkının geneli sivil toplum hareketinden kopuk kalmaktadır. Vatandaşlar yakınlarına ve akrabalarına yardımda bulunma eğilimi gösterebilir de sivil toplum kuruluşlarına bağış yapmamakta, üye veya gönüllü olarak destek vermemektedir. Pek çok STK kapasite geliştirme konusunda (gerek yönetim gerekse programlama alanlarında) ve kaynak oluşturmada sıkıntı çekmektedir. Daha gelişmiş sivil toplum kuruluşları programlarına artan talebi karşısında genişleme ve sürdürülebilirlik konularında mücadele vermektedir. Yakın zamanda sivil toplum kuruluşlarına yönelik bazı kapasite geliştirme ve destek programları başlatılsa da, arz hala talebi karşılamamaktadır. Ayrıca sözü edilen programlar daha çok yeni ve küçük sivil toplum kuruluşlarını hedef almakta, böylece daha tecrübeli sivil toplum kuruluşlarını desteksiz bırakmakta ve onları ileriki seviyelere taşıyamamaktadır. Son olarak sivil toplum kuruluşlarının içinde bulunduğu kaynak sıkıntısı sivil toplum kuruluşlarının kalifiye ve profesyonel personel almalarını engellemekte ve kapasite yetersizliğini bir kısır döngü haline getirmektedir. Son yıllarda ortak amaçlar için çalışan STK platformlarında sayıca bir artış gözlenirse de araştırma bulguları sivil toplum kuruluşlarının, aralarındaki oldukça limitli işbirliği ve iletişim düzeylerini endişe verici bulduklarını göstermektedir. Sivil toplum kuruluşları ayrıca etkileşim ve bilgi paylaşımı fırsatlarının azlığı sebebiyle uluslar arası mukabillerinden kopuk hissetmektedir. Sivil toplum kuruluşlarını birleştiren resmi bir şemsiye kuruluş olmaması sebebiyle sivil toplum kuruluşları için daha elverişli yasal mevzuat, ortak kurallar ve standartlar, destek ve eğitim hizmetleri için çalışan belirli sivil toplum kuruluşları yoktur. Gerek vatandaşlar, gerekse devlet ve vatandaşlar arasındaki düşük seviyedeki güven ortak amaçlar için bir araya gelmesine ve sivil toplumun gelişmesine büyük engel teşkil etmektedir. Sivil toplum hala sıkı devlet kontrolü altındadır, örneğin protestoculara karşı ölçsüz güç kullanılmakta, sivil toplum

kuruluşları habersiz ve yersiz denetlemelere tabi tutulmaktadır. Bu gibi uygulamalar vatandaşların haklarını kullanmalarını engellemekle kalmayıp sivil toplum ve devlet arasında yeni oluşan güveni de zedelemektedir. Sivil toplum kuruluşları için bir başka endişe verici konu devletle diyalog ve işbirliği mekanizmalarının tüm sivil toplum kuruluşlarına erişim imkanı sağlamayıp belirli bir grup sivil toplum kuruluşunu ön plana çıkarmasıdır. Sivil toplum örgütleri, kuruluşlarında iyi yönetişimin özellikle iç ve dış şeffaflık ve hesap verebilirlik söz konusu olduğunda yeterince benimsemediğini bildirmektedir. Sektörün genelinde yolsuzluğun hakim olması gibi bir durum söz konusu olmasa da, sivil toplum kuruluşları kuruluşlarının iyi yönetim standartlarını benimseyip uygulamalarını sağlamak istemektedir (CIVICUS STEP, 2006).

3.8.7.3 Eksikliklerin giderilmesi için yapılması gerekenler

Proje destekleyen (grantmaker) vakıflar düzeninin getirilmesi: Maddi desteğe muhtaç vakıf ve derneklerin projelerine maddi destek sağlayan vakıf türü ülkemize girmemiştir. Bu eksiklik, vergi muafiyeti sorunu yanında sivil toplum örgütlenmesinin tabana yayılmasını önleyen büyük bir engeldir. Oysa çağdaş demokrasilerde en çok aranan ve teşvik edilen vakıflar, proje desteği için maddi destek sağlayan ve ‘grantmaker’ veya ‘donor’ denilen vakıflardır. Hatta yalnız vakıflar değil, kişiler ve şirketler de bu görevi yapmaktadırlar. Bunun içindir ki örneğin ABD’de bu tür destek için kişilere %50, şirketlere ise %10 oranında vergiye tabi gelirlerden indirim yapabilme muafiyeti tanınmıştır. Vakıf eseri olan tüm büyük üniversiteleri ve hastaneleri maddi bakımdan yaşatan kaynak budur. Her vatandaş mezun olduğu ve sağlık bulduğu kuruma gelirinin yarısını bağışlayabilmektedir. İşte ABD’de sivil toplum gücünü yaratan büyük maddi kaynak budur. Bu tür vakıfların maddi desteği ile sivil toplum örgütleri gelişmekte ve sadece ulusal değil, aynı zamanda uluslar arası düzeyde topluma yararlı olmaktadır. Ülkemiz vakıf ve dernekleri arasında da bazı vakıflar ve dernekler bu tür dış destekten yararlanmaktadır. Avrupa ülkelerinde de çok yaygın olduğu halde, ne yazık ki ülkemize bu tür vakıf türü henüz girmemiştir. Üçüncü sektörün maddi bakımdan güçlenebilmesi için gelişmiş demokrasilerde en gelişmiş vakıf türü olan ‘Proje destekleyen (grantmaker)’ vakıf modeli ülkemize de girmeli; hem varlıklı vakıfları, hem de hayırsever kişi ve şirketleri proje desteklerine ödenek ayırmaya özendirici yasalar teşvik edilmelidir.

Merkezi arşiv ve bilgi bankası kurulması: Merkez örgütü içinde, üçüncü sektör kuruluşlarının ülkemize sağladıkları ekonomik ve sosyal katkıyı belirleyici verileri, yıl sonu bilgi formu yöntemiyle derleyen, bilgisayarla kontrol eden, hatta internette oluşturduğu web sayfasını devamlı güncelleyen, işleyen, değerlendiren ve sonuçları periyodik olarak yayınlayan, her türlü bilgiyi araştırmacılara sunan ve kamuoyunu aydınlatan ulusal düzeyde merkezi bir dokümantasyon merkezi ve bilgi bankası kurulmalıdır.

Kamu kuruluşları içindeki vakıfların önemszenmesi: Okul, üniversite, hastane, adalet, güvenlik ve trafik örgütü gibi kamu kurumları içinde kurulmuş bulunan yarı kamusal nitelikteki vakıflar, kurum bütçelerindeki yetersizlik karşısında, büyük bir ihtiyacın ürünü olarak ortaya çıkmışlardır. Kamu hizmetlerinin aksamaması için, bu vakıf ve dernekler vatandaşların gönüllü katkısını teşvik edecek biçimde kurumlar içinde etkinliklerini sürdürmeli; ancak kuruluş, işleyiş, bağış alma ve denetim biçim ve şartları, her kuruluşun bağlı olduğu Bakanlık tarafından, işin özelliğine göre ayrıntılı olarak belirtilmelidir (TÜSEV, 2000).

Vatandaşlarla ilişkilerin derinleştirilip yaygınlaştırılması: Sivil toplum kuruluşları vatandaşlarla ve toplumun geneliyle ilişkilerini daha anlamlı, derin ve yaygın kılmaları gerektiğinin bilincindedir. Araştırma bulguları gönüllülük, bağışlar ve üyelik temelinde düşük düzeyde katılıma işaret etse de sivil toplum kuruluşlarının vatandaş katılımını daha yenilikçi mekanizmalar ile teşvik etmeleri tavsiye edilmektedir. Örneğin gönüllülerin bulunması, alınması ve yönetimi alanlarında programlar oluşturulması ya da mevcut programların güçlendirilmesi; bağış toplama ve fon tahsisi alanlarında yeni strateji ve faaliyetler geliştirilmesi; ve geniş üye tabanı olan kuruluşlar için yeni üye alma programları oluşturulması bu alanda yararlı görülmüştür. Bu tavsiyeler sivil toplum kuruluşları için çoğu zaman oldukça pahalı olan iletişim ve halkla ilişkiler (medyanın etkin kullanımı dahil olmak üzere) alanlarında strateji için yatırım yapılmasını gerektirmektedir. Ayrıca sivil toplum gelişmesine yönelik çalışan bağışçıların bu yatırımları aynı yardımlarla desteklemesi ve sivil toplum kuruluşlarına bu temel stratejileri geliştirebilmeleri için hibe programları yaratmaları da yararlı olacaktır. STK hizmetlerinden faydalananlarla ilişkilerde vatandaşlar ve STK faaliyetlerinin hedef kitlesi gruplar ile daha iyi ilişkiler kurulması konusu da tartışılmaktadır. Sivil toplum kuruluşlarının hedef kitlelerinin ihtiyaç ve isteklerini belirlemek ve daha iyi anlamak için düzenli saha

araştırmaları yürütüp faaliyetlerinin sonuçlarını izlemeleri hem hizmetlerinin istenen sonuçlarını verdiğinden emin olmak hem de vatandaşlarla aralarındaki kopukluğu gidermek adına yararlı olacaktır.

Eğitim ve destek: Daha fazla eğitim ve kapasite geliştirme programlarının yaratılması sivil toplum kuruluşları arasında popüler bir taleptir. Sivil toplum kuruluşlarının özel sektörden halkla ilişkiler, hukuk, finans ve benzeri alanlarda profesyonel ve kalifiye personeli karşılayamaması çoğu zaman temel yönetim sorunlarını aşamamalarına sebep olmaktadır. Ayrıca, hedef aldıkları topluluklar ve vatandaşlarla daha yakın bağlar kurmalarını sağlayacak hedef kitlelerine ilişkin belirli konularda eğitim almaları da sivil toplum kuruluşlarının alacakları desteği büyük ölçüde artıracaktır.

Demokratik uygulamalar: Sivil toplum kuruluşları bünyesindeki iyi yönetişim eksikliği büyük bir eksiklik olarak ön plana çıkmaktadır. Yönetim kurulları sivil toplum kuruluşlarının etkin yönetilip çalışanlarına ve üyelerine karşı Şeffaflık ve hesap verebilirliklerini sağlamakla kalmamakta, kurumların sektörde olumlu ve güvenilir itibara sahip olmasını da sağlamaktadır. Sivil toplum kuruluşları yönetişim alanında eğitimlerin büyük yararını görecektir, ancak bu alanda eğitim dosyaları ve yayınları gibi materyaller ve eğitim fırsatları oldukça azdır. Bağışçı ve destekçi kuruluşlar sektörün gelişmesi için çalışan sivil toplum kuruluşlarına bu alandaki materyalleri sağlayıp yaygınlaştırarak ve eğitimci eğitimleri düzenleyerek destek verebilirler.

Kar amacı gütmeyen işletmeler arasında işbirliğinin teşvik edilmesi: Sivil toplum kuruluşlarının ortak amaçlar için bir araya gelmesi ve ortak faaliyetler yürütmesi aynı alanda çalışan sivil toplum kuruluşları arasında olduğu kadar sektör genelinde de birleştirici bir etkiye sahiptir. Sivil toplumda evre ve kadın hareketleri ve eğitim alanında çalışan sivil toplum kuruluşlarında grldğu gibi aynı alt sektörlerde çalışan sivil toplum kuruluşları arasında işbirliğinin arttığı gözlenmektedir. Diğer alanlarda çalışan sivil toplum kuruluşlarının da özellikle politika reformları alanında daha büyük etkiye sahip olmak için ortak amaçları etrafında bir araya gelmesi gerekmektedir. Bağışçı kuruluşlar ortak girişim, kampanya ve platformların oluşturulması için teknik ve finansal destek sağlayarak bu alanda yararlı adımlar atabilirler. Sivil toplumun geneli için alt sektörler arası bir işbirliğine gidilmesi

konusunda ise Türkiye için doğru zaman ve modelin belirlenmesi sivil toplum kuruluşlarına kalmıştır.

Filantropinin kurumsallaştırılması: Türkiye’de sivil toplum kuruluşlarına kaynak aktarımını sağlayacak mekanizmaların eksikliği sivil toplum kuruluşlarına birey ve kurumlardan gelecek kaynakların önünü kapamaktadır. Sivil toplum kuruluşlarının sürekliliği olmayan bir kerelik bağışlara ve AB fonlarına bağımlı kalmamaları ve fon sağlama çalışmalarını çeşitlendirmeleri gerekmektedir. Diğer taraftan, sektör genelinde kurumsal hayırseverliğin teşvik edilmesi ve ‘sosyal yatırım fonu’ modeline benzer mekanizmaların oluşturulması hem sivil toplum kuruluşlarına katkıda bulunmak isteyen kurum ve bireylerin önünü açacak, hem Türk bağışçı kuruluşlar arasında iyi örnekleri teşvik edecek, hem de mevcut fonların stratejik hibeler olarak sivil toplum kuruluşlarına dağıtılmasını sağlayacaktır. Medyanın etkin kullanımı: Sivil toplum kuruluşları medyayı faaliyetlerini görünür kılma ve sivil toplum hakkında kamuoyu oluşturma alanlarında önemli bir araç olarak görmektedir. Bu durumda halkla ilişkiler ve medyaya erişimde kendilerini geliştirmeleri, özellikle kamuoyu oluşumunda kilit rol üstlenen köşe yazarlarından daha fazla ilgi görmek için stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Sivil toplum kuruluşlarının medyada ve dolayısıyla kamuoyunda görünürlüğünü artırmak için gazetelerin ve televizyonların sivil topluma düzenli olarak yer vermeleri ve sivil toplum alanında uzmanlaşmış medya, iletişim ve halkla ilişkiler kurumlarının oluşturulması önerilmektedir.

Şeffaflık, hesap verebilirlik ve karar verme mekanizmaları: Sivil toplum kuruluşlarının kendi içsel mekanizmalarını yeniden gözden geçirerek çeşitli seslere ve paydaşlara açık olduklarından ve üyelerinin, çalışanlarının ve gönüllülerin kurum içinde olanlardan haberdar olduklarından emin olmaları yararlı olacaktır. Ayrıca şu anda eksik olan davranış kuralları, standartları ve kendi kendini yönetme mekanizmaları sivil toplum kuruluşlarında iyi yönetişimi sağlayacak ve kamuoyu desteğini artıracaktır.

Sivil toplum kuruluşları ve sosyal sermaye: Sivil toplum kuruluşları ve sosyal sermaye oluşumu arasındaki bağlantı pek çok güncel yayında incelenmektedir. Sivil toplum kuruluşlarının konuyu vurgulayıp mevcut programlarını sosyal sermaye açısından yeniden gözden geçirmeleri yararlı olacaktır. Diğer bir deyişle faaliyetlerini hedef kitlelerine hizmet ya da mesaj taşıdıkları tek taraflı ilişkiler

yerine, onlarla beraber çalıştıkları ve bireyler arasındaki bağları güçlendirmek için birer fırsat olarak görmeleri yararlı olacaktır.

Devlet ve sivil toplum ilişkilerinin desteklenmesi: Devlet sivil toplum ilişkileri Türkiye’de sivil toplum sektörü için hayati önem taşımaktadır ve son zamanlardaki olumlu gelişmelere rağmen iniş ve çıkışlarla doludur. Bu temelde devletin reform ve uygulamalarının tutarlı yapıldığından ve sivil topluma kısıtlayıcı yönde baskı uygulanmadığından emin olmak için izleme mekanizmaları geliştirmesi gerekmektedir. Diğer taraftan, sivil toplum kuruluşlarının da reform sürecini daha yakından izlemesi ve vatandaşların haklarını devletin hesap verebilirliğini sağlayarak koruması gerekmektedir. Devlet sivil toplumla diyalog ve işbirliğine daha sıcak bakmaya başlamış olsa da bu durum sivil toplum kuruluşlarıyla ilişkilerinde kadrolaşma riskini de beraberinde getirmektedir. Devletin işbirliğine yönelik çerçeveler ve mekanizmalar oluşturması, sivil toplum kuruluşlarının ise politikalar ve prosedürler belirlemek ve şeffaflıklarını sağlamak amaçlı ortak komisyonlar etrafında birleşmesi yararlı olacaktır (CIVICUS STEP, 2006).

Devlete düşen görevler, üçüncü sektörün ulusal ve uluslar arası düzeyde gelişip güçlenmesi için gerekli hukuki, idari ve mali yasal düzenlemeleri, üçüncü sektör kuruluşlarının da karar süreçlerine katılımını sağlamak suretiyle öncelik ve ivedilikle yapmak; üçüncü sektörün faaliyetlerinin devlet kurumları tarafından yürütülen kamu hizmetlerine yardımcı ve onları tamamlayıcı nitelikte olduğu gerçeğini dikkate alarak, bu sektör kuruluşlarının kamu yararına katkısını azami düzeyde yükseltmek için onları iş ortağı olarak tanımak ve benimsemek; üçüncü sektörün gelişebilmesi için düşünce özgürlüğü önündeki tüm engelleri kaldırmak; vergi muafiyeti ve gerekli diğer teşvikleri tanıyarak vatandaşları üçüncü sektöre yönelmeye özendirmek ve güven ortamını yaratmak için teşviklerde asla geriye adım atmamak; üçüncü sektör kuruluşlarının yönetim ve işleyişine karışmamak, sadece bunlar üzerindeki kamu denetimini, yasalara ve kuruluş senedi esaslarına uygun olarak yerine getirmek; üçüncü sektörün karar süreçlerine katılımını sağlayacak hükümlere ilgili Bakanlıkların yasalarında yer vermek; birinci, ikinci ve üçüncü sektörün dengeli ve ahenkli bir biçimde gelişmesi için, aralarında ulusal düzeyde etkili ve sürekli bir diyalog ve uzlaşma ortamı yaratmak (TÜSEV, 2000).

Genel olarak üçüncü sektöre düşen görevler: Kar amacı gütmeyen kamu yararına çalışmak ve toplumun ihtiyaç duyduğu, fakat devletin nicelik ve nitelik olarak yeter

derecede karşılayamadığı başta eğitim olmak üzere (özellikle bilişim teknolojileri destekli eğitim ve mesleki eğitim), sağlık, kültür, çevre, gençlik, spor, bilimsel araştırma, kimsesizlere, özürllülere, felaketzedelere yardım ve sosyal dayanışma hizmetlerine katkıda bulunarak tabandan oluşan bir çaba ile daha sağlıklı bir sivil toplum ve demokrasi yaratmak; Sürekli bir değişim sürecinde bulunan ülkemizde toplumun ihtiyacı olan bazı yeniliklerin tanıtılmasında veya başlatılmasında öncülük yapmak; Ülke bireylerinin refah ve mutluluğu için sorunları ve çözüm yollarını araştırmak, bu alanda sorumlulukları hükümet ve iş dünyası ile birlikte paylaşmak ve karar makamlarını etkilemek; Bilinçli ve duyarlı bir kamuoyu hazırlamak ve siyasi irade ve yönetim üzerinde demokratik ve dengeli bir baskı grubu oluşturmak; bu görevi yalnız ulusal düzeyde değil, aynı zamanda uluslar arası düzeyde yaparak hükümetleri ve hükümetler arası kuruluşları kararlarında etkilemek; Profilini yükseltebilmek için, tabandan oluşan sosyal ve ekonomik güç olarak, kar amacı gütmeyen sektör fikrini yayarak vatandaşları vakıf ve derneklere daha çok çekmek, bunun için de yürütme ve yasama organlarını sektörün önemine inandırmak ve daha fazla hukuki ve mali teşvikler tanınmasını istemek (TÜSEV, 2000).

3.8.7.4 Türkiye’de sosyal yatırım fonları

Sosyal yatırım fonları, bağışçılar, sivil toplum kuruluşları ve ihtiyaç sahibi kişileri buluşturan bir ortaklıktır. Toplumsal ihtiyaçları çözmeye yönelik proje ve girişimlere destek vermeyi amaçlar. Dünya çapında sosyal yatırım fonları her sene çocuklar, gençler, eğitim, sağlık, kalkınma gibi alanlarda çalışan sivil toplum kuruluşlarına binlerce hibe tahsisinde bulunmaktadır. Söz edilen alanlar, bağışçıların ilgi alanlarıyla eşleştirilerek ihtiyaç sahibi topluluğun hayat kalitesini yükseltmektedir. Sosyal yatırım fonları değişik ülkelerde değişik kurumsal yapılanmalarla işlevlerini yürütmektedir. Model, bugün 46 ülkede kendi özel, kültürel, sosyal, siyasal ve ekonomik şartlarına uyarlanarak benimsenmiştir. Hiçbir sosyal yatırım fonu (bağışçı ya da hedef kitleleri, faaliyet alanları, kurumsal yapıları ve benzer konularda) bir diğerinin aynı değildir. Ancak tüm sosyal yatırım fonlarında ortak payda, bağışçıların istekleri ve toplumsal ihtiyaçlar arasında karşılıklı tatminkar bir denge kurarak, birey ve kurumlardan fon toplayıp, bu kaynakları hibe olarak uygun sivil toplum kuruluşlarına dağıtmaları olmuştur. Tek bir bağışçı tarafından kurulması masraflı, idaresi zahmetli olan vakıfların aksine bu model, bağışların idaresini mümkün olan en esnek, masrafsız ve kolay hale getirir. Sosyal yatırım fonları pek çok bağışçıya

(bireyler, aileler, şirketler..vb.) tek bir vakıf şemsiyesi altında bağış yapma şansı verir. Bağışçı hangi alanda (örn. eğitim) ya da hedef kitleye bağış yapmak istediğini bilebilir ancak mevcut ihtiyaçların neler olduğu ve neler yapılabileceği konusunu irdeleyemeyebilir. Bu noktada sosyal yatırım fonları bağışçılara stratejik olarak yol gösterir, toplumsal ihtiyaçlar konusunda bilgi verir ve uzman ekibi bağışların en etkin şekilde kullanılmasını sağlar. Bağışlar sosyal yatırım fonuna değil, sosyal yatırım fonu aracılığıyla yapıldığı için bağışçının ihtiyaçları ön planda olur. Sosyal yatırım fonları belirli bir bölgede faaliyet gösterebilir de, bağışçı isteği doğrultusunda bu bölge dışında da bağış yapabilir (TÜSEV, 2006).

Şu anda Türkiye’de sosyal yatırım fonlarına benzer uygulamalar çok mikro seviyelerde de olsa yapılabilmektedir. Örneğin Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı ve Türk Eğitim Vakfı’nda şartlı fonlar veya şartlı bağışlar başlığı altında yapılan benzer çalışmalar başarılı sonuçlar vermiştir. Bu durum vergi mevzuatı açısından bir engel olmadığını göstermektedir. Türkiye’deki mevcut vergi teşvikleri sosyal yatırım fonlarının işleyişi için engel olmaktan çok yetersiz kalmaktadır. Sivil toplum kuruluşları için vergi istisna ve muafiyetlerinden yararlanmanın en önemli aracı, kamu yararına çalışan dernek veya vergi muafiyetine sahip vakıf statüsüne sahip olunmasıdır. Bu statüyü elde etme sürecinin zor olması nedeniyle bugün Türkiye’de sadece 474 dernek (toplam sayının %1’i) ve 222 vakıf(toplam sayının%7’si) bu statüye sahiptir. Ayrıca bu statü ile elde edilen vergi muafiyetleri kurumların kendilerinden ziyade bağışçılara yöneliktir. Bağışçılar açısından bakıldığında bugün ülkemizde kamu yararı statüsüne sahip dernek ve/veya vergi muafiyetine sahip vakıflara bağışta bulunan kişi ve kurumlar, gelirlerinin sadece %5’ine kadar yaptıkları bağışları beyan etmek suretiyle vergiden indirebilmektedirler. Bu oran yurtdışı ile karşılaştırıldığında çok düşük kalmaktadır. Ayrıca gelirlerini beyan etmeyen (örneğin bordrolu çalışanlar) kişiler bağışlarını vergiden düşememektedirler. Sivil toplum kuruluşlarına yapılan bağışlara yönelik bu son derece kısıtlı teşviklerin aksine, devlete yapılan yardımlarda (örneğin okul yaptıрма, kamu kuruluşlarına yapılan her türlü bağış) bağışın tamamı vergiden indirilebilmektedir. Bu durum Türkiye’de fazla devletçi bir tutuma ve bağışçılığın teşvikinde devlet ve özel vakıflar arasında çifte standarda işaret etmektedir. Sosyal yatırım fonları kurulduğunda, Maliye tarafından, sadece bağış yapan ve sağlık, eğitim gibi alanlarda doğrudan çalışmasa da çalışanları destekleyen bir kurumun

varlığı kabul edilecektir. Türkiye’de sivil toplum kuruluşları ağırlıklı olarak dernek ve vakıf tüzel kişilikleri ile yapılanmıştır. Her iki yapı da değişik kanun ve yükümlülüklerle tabidir. Sosyal yatırım fonlarının etkin işleyişi için bu konuda bir harmonizasyon gerekecektir. Sosyal yatırım fonlarının iki temel işlevi olan fon geliştirme ve hibe tahsisi konularında vergi teşviki çok önemlidir. Bu teşvikler aynı zamanda devlet destek ve ortaklığını da gösterir.

Türkiye’de bireyler, sektörler ve kurumlar arası güven eksikliği sosyal yatırım fonlarının işleminde bir zorluk olarak görülmektedir. Bu fonlara bağış yapılması ve bu fonlardan bağış kabul edilebilmesi için bunlara güven duyulması gerekir. Ülkemizde büyük ve güven duyulan sivil toplum kuruluşları ve vakıfların varlığı, sosyal yatırım fonları için elverişli bir ortam oluşturacaktır. Bağışçıların sosyal yatırım fonlarına güvenebilmeleri için şeffaflık şarttır. İyi yönetim önemlidir. Yıllık denetimler ve paydaşların faaliyetlerden ve mali durumdan düzenli olarak haberdar edilmesi de önemlidir. Sivil toplum kuruluşlarının bir endeks ile belirli standartlara bağlanmaları gerekebilir (TÜSEV, 2006).

Sosyal yatırım fonlarına benzer işlevleri olduğu düşünülen çeşitli mevcut uygulamalar aşağıda yer almaktadır:

- Özellikle eğitim alanında faaliyet gösteren bazı vakıflar (örn. Türk Eğitim Vakfı) bünyesinde bağışçılardan gelen talepler doğrultusunda şartlı bağış uygulamaları mevcuttur. Bu uygulamada bağışçının bağışladığı miktar vakfın ana varlığından ayrı tutulmakta, bu da bağışçıya bağışı ne zaman, hangi aralıklarla yapacağı gibi konularda esneklik sağlamaktadır. Ancak sosyal yatırım fonlarında bağışçı tüm bağışı bir sosyal konuda (örn. Eğitim) çalışan bir kuruma (örn. TEV) vermek zorunda değildir. Dilerse bağışını çeşitli alanlarda çalışan çeşitli kurumlara yönlendirebilir.
- 2004 yılında kurulan KAGİDER Kadın Fonu, Türkiye’de cinsiyet eşitliğine yönelik projelere destek vermektedir. Hibe tahsisinde örnek teşkil eden güvenilir ve katılımcı bir politika izlemektedir. Proje teklif çağrılarını ve seçim kriterlerini tüm sivil toplum kuruluşlarıyla paylaşıp web sitesinde açıklamaktadır. Her teklif danışma ve icra kurulları tarafından incelenmekte, bir kuruluşa en fazla 30000 Euro değerinde hibeler verilmektedir. Kadın Fonu, Open Society Institute ve AB

fonlarından da faydalanmaktadır. Yukarıdaki şartlı bağışlarda olduğu gibi burada da bağışın yapılacağı sosyal alan kısıtlayıcı olmaktadır.

- Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakıfları devlet tarafından ülkenin en yoksul kesimlerine kaynak aktarılması için kullanılan, kaynağını kamudan sağlayan ve sayıları 900'ü aşan kamu vakıflarıdır. Kendi faaliyetlerine ek olarak yerel sivil toplum kuruluşlarına hibe tahsisinde de bulunmaktadırlar. Sosyal yatırım fonlarından farkı, fonlarını bireysel ya da kurumsal bağışçılardan ziyade devlet kurumlarından sağlamasıdır.
- Vakıflar ve sivil toplum kuruluşları arasında bazı bölgesel işbirlikleri yapılmaktadır. Örneğin İzzet Baysal Vakfı ve Bolu bölgesinde çalışan diğer vakıflar, bir araştırma geliştirme merkezi kurulması için ortak bir fon oluşturmuşlardır. Antalya ve bazı diğer illerde tüm sivil toplum kuruluşları vali eşleri tarafından toplanmıştır. Bu kuruluşlar birbirine uyumlu olarak kaynak geliştirip faaliyet göstermektedirler. Sosyal yatırım fonları ise kendi programları için kaynak geliştirmez, sosyal alanlarda çalışan sivil toplum kuruluşlarının programlarına hibe tahsisinde bulunur. Sosyal yatırım fonlarında temel amaç bağışçılığı teşvik etmektir.
- Hemşeri dernekleri, Anadolu'dan büyük şehirlere göç eden vatandaşların, buldukları şehirde birbirine destek olmak ve memleketlerine yardım göndermek amacıyla kurdukları derneklerdir. Bu dernekler, özellikle memleketlerinde yoksullara yardım, okul yaptırma gibi faaliyetleri için kaynak yaratma konusunda başarılı olmaktadırlar. Ancak işleyişleri sosyal yatırım fonlarından büyük farklılık göstermektedir. Soysala yatırım fonları daha stratejik bir amaç doğrultusunda ve uzun vadede işlerken, bağışçıya uzmanlık ve danışmanlık hizmeti sağlamaktadırlar. Bu uygulamalarda böyle bir katma değer yoktur (TÜSEV, 2006).

Türkiye demokratik reform ve ekonomik kalkınma süreci içindedir. Avrupa Birliği üyelik sürecinde devam eden görüşmeler ve görüşmelerin vaat ettiği gelecek üyelik demokratik reformlar için siyasi irade oluşturmaktadır. Reform sürecinde zaman zaman aksaklıklar yaşansa da, mevcut ortam üçüncü sektörün gelişimi, yerel kaynakların harekete geçirilmesi ve sivil girişimler için siyasi irade oluşturmaktadır. Sosyal yatırım fonları, Türkiye'deki mevcut hayırseverlik eğilimini bu teşvik edici

ortamın getirdiği fırsatlarla birleştirecek bir mekanizma olabilir. Sosyal yatırım fonları en çok fon geliştirme, hibe tahsisi ve farklı paydaşları bir araya getirci işlevleriyle tanımlanmaktadır. Farklı fonların bu işlevlerine ne derecede eğildiği ve ne derece başarılı olduğu paydaşlarının ihtiyaçları ve içinde bulunduğu ortamın getirilerine göre farklılık gösterir. Uluslar arası tecrübeler sosyal yatırım fonlarının hibe tahsisi uygulamasına hakim olduklarını gösterirken, fon geliştirme işlevinin çok daha zorlu olduğunu göstermektedir. Bu durum özellikle gelişmekte olan ülkelerde gelir seviyesinin düşüklüğü gibi bağlamsal etkenlerle ilişkilendirilse de, bu ve benzeri olası engellerin üstesinden bağışçılara yönelik daha gelişmiş ve stratejik bir ürün ve hizmet grubuyla gelinebilir. Polonya, Slovakya, İngiltere ve başka ülkelerde yerel bağışlarla fon geliştirmek üzere düzenlenen ‘eşleştirme fonları’ kampanya bazında başarılı olmuştur, ancak uzun vadede sürdürülebilirlikleri hala sorgulanmaktadır. (Eşleştirme fonları, ‘matching funds’ kamu yararına kullanılacak bir fonun bir kısmının fondan faydalanacak topluluğun kendi yerel kaynaklarından sağlanmasını öngören fonlardır.) Gelişmekte olan ülkelerde hibe tahsisi uygulamalarına örnekler bulunsa da, bunlar genelde yabancı kaynaklarla ve uluslar arası kuruluşlarla (örneğin AB) özdeşleştirilmektedir. Sosyal yatırım fonları yerel kaynakları hibe tahsisi yoluyla sivil toplum kuruluşlarına aktarması açısından çoğu ülke için yeni bir uygulamadır. Diğer taraftan sosyal yatırım fonlarının sivil toplum kuruluşları, bağışçılar ve farklı paydaşları bir araya getirci işlevi uluslararası bağlamda en önemli özelliklerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Zira pek çok gelişmekte olan ülkede bu yeni yeni işbirliği içine giren paydaşları bir araya getirecek tarafsız bir yaklaşıma ihtiyaç duyulmaktadır. Söz konusu zorlukların üstesinden gelebilmek için Türkiye’ye has bir fon geliştirme stratejisinin büyük yatırım ve planlamayla oluşturulması gerekmektedir. Diğer gelişmekte olan ülkelerle benzer bağlamsal sorunlar yaşanan Türkiye’de, fon geliştirme sürecinin ayrıntılı bir incelemesinin (örneğin değişik fonlar, danışmanlık hizmetleri, bankalar ve mali müşavirlerle ortaklıklar kurulması yoluyla bağışçı katılımının sağlanması) yapılması yararlı olacaktır. Sosyal yatırım fonları ilişkisel açıdan çok çeşitli paydaşlarla bağlantılıdır. Kuzey Amerika dışında yeni kurulan sosyal yatırım fonlarında, bağışçılar ve ortaklıklar açısından en önemli paydaşlıklar olarak uluslar arası bağışçılar, özel sektör ve kamu sektörü öne çıkmaktadır. Bu paydaşlarla ilişkiler özellikle söz konusu ülkelerde nadiren bir araya geldikleri düşünüldüğünde önem kazanmaktadır. Diğer taraftan, gelişmekte olan ülkelerde sosyal yatırım fonları ve

bireysel bağışçılar (ve onlarla yakından çalışan danışman ve finansal kurumlar) ile olan ilişkiler çok daha az gelişmiştir. Sosyal yatırım fonları, sivil toplum kuruluşlarına onları hibe başvuruları ve proje değerlendirmede tabi tuttukları kriterlerle teknik destek verilmesinde önemli rol oynamaktadır. Türkiye bağlamında devlet-sivil toplum ilişkileri gelişse de, sivil toplum kuruluşları ve sivil toplumla işbirlikleri için bütçe tahsisi henüz çok kısıtlıdır. Bu sebeple, devlet sosyal yatırım fonlarını yararlı bir model olarak görüp kuruluşunu teşvik etse de, bu vakıfları kendi hibe tahsisi amaçlarını gerçekleştirmek için bir araç olarak görmesi zaman alacaktır. Özel sektör açısından STK projelerine destek artmaktadır. Özel sektör özellikle sosyal yatırım fonlarının danışmanlık ve sivil toplum alanlarında uzmanlık gibi özellikleri sebebiyle bu mekanizmadan faydalanmaya en uygun adaydır. Bireysel bağışçılarla çalışmak oldukça zorlu görülse de, bu grup Türkiye bağlamında en önemli paydaş grubudur. Bu grubun ihtiyaçları, olası katkıları ve diğer özellikleri kapsamlı bir piyasa değerlendirmesi ile incelenmelidir. Bağışçıların eğitimi ve sosyal hizmetler alanında destek programları hem paydaşlarla ilişkilerin geliştirilmesi hem farkındalık yaratılması için çok önemlidir. Ayrıca Türkiye’de sivil toplum henüz yeni yeni filizlenmekte olduğundan, sosyal yatırım fonlarının sivil toplum kuruluşlarına hibe tahsisi esnasında teknik destek vermesi yerinde olacaktır. Sosyal yatırım fonları operasyonel açıdan da birtakım zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu zorluklar: Genel giderlere yönelik şartsız fonların geliştirilmesi, sosyal yatırım fonunun odağının ve kaynaklarının, fonun temel işlevleri olan fon geliştirme ve hibe tahsisi dışındaki operasyonel programlara kayması olarak özetlenebilir. Bunlara ilaveten, yönetim ve yönetim organlarını etkin kullanamama, personel alımı ve özellikle fon geliştirmeye yönelik insan kaynaklarında eksiklikler, teknoloji ve marketing alanlarında yetersizlikler sosyal yatırım fonlarının etkin işleyişleri ve görünürlükleri önünde engel oluşturmaktadır. Türkiye’nin de bu zorlukları paylaşması muhtemeldir. Ancak, bu zorlukların üstesinden gelebilecek bazı stratejiler arasında çalışanlar ve yöneticiler için açık performans kriter ve göstergeleri belirlenmesi; gelir yaratma(hizmet karşılığı alınan ücretlerden.vb.) ve çeşitlendirme stratejileri geliştirilmesi, fonun yönetiminin özellikle fon geliştirme ekibini geliştirmeye yönelik profesyonel bir ekip tarafından yapılması sayılabilir. Sosyal yatırım fonunun operasyonel açıdan bağışçının önündeki diğer seçeneklerden daha az masraflı ve etkin olması gerekmektedir. Türkiye’de mevcut siyasi ve ekonomik istikrar, piyasalarda dalgalanmalar söz konusu olduğunda geçerli olmamakta, bu

istikrarsızlığın sosyal yatırım fonları gibi kurumlara yapılan bağışlarda etkileri olabilmektedir. Ayrıca bağışları sivil toplum kuruluşlarına ve aracı kurum kullanarak yapma gibi yöntemler henüz çok yeni olduğundan, tam anlamıyla kavranması için somut örnekler gösterilmesi gerekmektedir. Yasal açıdan öngörülen kısıtlamalar olmamasına rağmen banka ve mali kurumlarla fon oluşumu ve yönetimi konularında işbirlikleri araştırılmalıdır. Ayrıca bağışçılara yönelik vergi indirimlerinin ve teşviklerinin geliştirilmesi gereklidir (Bikmen, 2006).

4. ÖNERİLEN MODEL VE UYGULAMA

Çalışmanın uygulama aşamasında, önceden gerçekleştirilen araştırmalar ve çeşitli vakıf çalışanları ile yapılan görüşmelere dayanarak, vakıfların fon toplama uygulamalarında ve fon kullanımı ile ilgili karar süreçlerinde yararlanabilecekleri bir modelin yapılandırma aşaması tamamlanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla yapılan bir inceleme ile öncelikle vakıfların sağlıklı yatırım kararları almalarında ve fon sağlayıcılardan elde ettikleri gelirleri arttırmalarında etkili olacakları düşünülen tüm temel ve alt faktörler belirlenmiştir. Daha sonra veri toplama ve analiz işlemlerini daha kolay gerçekleştirebilmek ve karar vericiler için daha anlaşılabilir ve kullanışlı bir model yaratmak amacıyla, belirlenen tüm faktörler yeniden değerlendirilip bir ön elemenden geçirilmiş, birbirine benzer olduğu ve pratikte kullanılamayacağı düşünülen faktörler elimine edilmiştir. Son olarak, konu ile diğerlerine oranla daha yakından ilişkili olan faktörler bir araya getirilip gruplandırılarak, ileriki çalışmalarda geliştirilebilecek bir karar modelinin altyapısı hazırlanmıştır. Daha sonra, bu modelde yer alacak olan faktörlerin karar vericilerin seçimlerinde ne derecede etkili oldukları konusunda bir ön bilgiye ulaşabilmek adına, farklı alanlarda çalışan vakıflar içerisinde çalışan uzmanlar tarafından yanıtlanacak olan iki ayrı ankete ait soru grupları oluşturulmuştur. Anketlerden biri fon toplamada, diğeri de fon kullanımında etkinliği sağlayacak olan modellerin tasarlanmasına yönelik sorular içermektedir. Daha önce belirlenmiş olan faktörlere göre oluşturulan anket sorularına verilecek olan yanıtlar 1-5 skalası içerisinde sınırlandırılmıştır. Hazırlanan anket soruları EK A ve EK B’de görülmektedir.

Karar faktörlerinin ağırlıklarını belirlemeye yönelik olarak yapılan ön çalışmada, fon toplama ve kaynak dağıtım konularında hazırlanmış olan iki farklı anket, beş ayrı vakıf üzerinde uygulanmış ve toplamda on adet anket verisi elde edilmiştir.

Aşağıda, ileride geliştirilecek olan modeldeki faktörlerin ağırlıklarının belirlenmesinde yönlendirici olan anketlerdeki soru gruplarını ve bunların karar vericileri etkileme şekillerini açıklayıcı anlatımlar bulunmaktadır.

4.1 Fon Kullanımı Kararlarını Etkileyen Faktörler

Kar amacı gütmeyen kurumlar olan vakıflar, ellerindeki kısıtlı kaynaklarla büyük etkiler yaratmayı hedeflemektedirler. Böyle bir durumda vakıflar, uygulayacakları programlara karar vermeden önce, çalışmalarını etkileyecek birçok faktörü göz önünde bulundurmak zorundadırlar. Burada kullanılan faktörler, karar vericilerin seçimlerinde öncelik verdikleri program özelliklerinden oluşmaktadır. Anket sorularının hazırlanmasında etkili olan temel ve alt faktörler aşağıda anlatılmaktadır.

4.1.1 Programın kuruma getirileri

Herhangi bir program için kaynak ayırma kararı vermeden önce bu programın vakfa sağlayacağı avantajlar değerlendirilmelidir. Çalışmada bu avantajlarla ilgili değerlendirme kriterleri dörde ayrılmıştır:

- Misyona katkı
- Finansal katkı
- Kaliteye katkı
- Paydaşlarla ilişkilere katkı

Vakıf tarafından uygulanacak bir program vakfın misyonunu gerçekleştirmesine katkıda bulunacak özelliklere sahip olmalıdır. Finansal açıdan vakfı zorlamamalı ya da getireceği yararlar göz önünde bulundurulduğunda yatırıma değer bir maliyet düzeyinde gerçekleştirilebilir olmalıdır. Program vakıf uygulamalarının kalitesinden ödün verilmesini gerektirecek bir yapıya sahip olmamalı, değerli sonuçlara ulaşılacağını garantileyen kaliteli uygulama süreçlerine sahip olmalıdır. Ayrıca vakıf bu programı uyguladığında bağışçılar, yararlanıcılar, gönüllüler gibi paydaşlardan olumlu tepkiler alabileceğini, onlarla ilişkilerini daha fazla geliştirebileceğini önceden fark edebilmelidir. Bu karar etkenleri ile ilgili sorular EK A'da yer alan anketin birinci bölümünde görülmektedir.

4.1.2 Sosyal yarar ve finansal geri dönüş

Karar vericileri ilgilendiren diğer bir değerlendirme konusu, programın uygulanması ile sağlanacak sosyal yarar ve elde edilecek finansal geri dönüştür. Vakıflar kar amacı gütmeyen kurumlar oldukları için, finansal geri dönüş genelde onların öncelikli olarak dikkat ettikleri bir program özelliği değildir. Ancak bazı durumlarda

vakıflar, yararlanıcılar için yüksek yararlar sağlayacak olan diğer programlara destek sağlaması amacıyla uygulayacakları programın finansal geri dönüşüne de tercih aşamasında dikkat edebilirler.

Bu tip programlar karşısında vakıfların yaklaşımlarını değerlendirebilmek için bu konu ile ilgili uygulanabilecek çeşitli stratejiler anket sorularına dahil edilerek çalışanların görüşlerine sunulmuştur. Bu konuda vakıflar tarafından uygulanabilecek yaklaşımlar aşağıdaki gibidir:

- Sosyal yararı ve finansal geri dönüşü yüksek olan programların vakıf tarafından uygulanan tüm programlar içindeki oranını arttırma. (Genişletme)
- Sosyal yararı düşük ancak finansal yararı yüksek olan programların vakfın program portföyündeki yerini sürekli olarak koruma. (Koruma)
- Sosyal yararı düşük ancak finansal yararı yüksek olan programları uygulamaya hiçbir koşulda almama. (Portföyden çıkarma)
- Sosyal yararı düşük ancak finansal yararı yüksek olan programları ihtiyaç duyulması halinde uygulamaya alma (Dikkatli kaynak ayırma)
- Sosyal yararı yüksek, finansal geri dönüşü negatif olan programları dikkatli bir finansal değerlendirme sonrası uygulamaya alma (Dikkatli kaynak ayırma)
- Sosyal yararı yüksek, finansal geri dönüşü negatif olan programları hiçbir koşulda uygulamaya almama (Portföyden çıkarma)
- Sosyal yararı yüksek, finansal geri dönüşü negatif olan programların portföydeki yerini sürekli olarak koruma. (Koruma)
- Sosyal yararı ve finansal geri dönüşü düşük olan programlara portföyde yer vermeme (Portföyden çıkarma)

Buna göre vakıflar kaynak ayıracakları bir programı seçerken onun hem sosyal yararının hem finansal yararının yüksek olmasına önem verebilirler. Aynı şekilde programın yalnızca sosyal yararının yüksek olması onu tercih etmek için yeterli bir faktör olabilir. Bazı durumlarda ise yalnızca finansal yararı yüksek olan bir program karar anındaki koşullara göre portföye alınabilir. Vakıf yalnızca finansal geri dönüşü yüksek olan ya da sosyal yararı düşük olan programların uygulama planında yer almasına tamamen karşı olabilir ya da daha esnek davranarak dikkatli

değerlendirmeler sonrasında bu programların vakıf tarafından yürütülmesine karşı çıkmayabilir. Vakıflara ait huzur evleri, hastaneler, müzeler aracılığıyla yapılan uygulamalar hem belirli bir finansal geri dönüşü olan hem de topluma yarar sağlayan program türlerine verilebilecek örnekler arasındadır.

Vakıflara ait hastaneler, piyasadaki benzerlerine göre daha düşük ücretlerle hastalara hizmet sunarak hem vakfa gelir sağlamakta, hem de sağlık sektöründeki problemlerin çözümüne katkıda bulunmuş olurlar. Ayrıca ihtiyacı olanlardan daha düşük ücret talep ederek fiyat farklılaştırması yöntemi ile yoksulların sağlık konusundaki gereksinimlerini de karşılamış olurlar. Vakfın misyonuna uygun olan hedef kitle bu kişilerden oluşmaktadır. Diğerlerinden alınan biraz daha yüksek ücret miktarları ile ise vakfın programlarının sürdürülebilirliği sağlanmış olur. Vakıf müzelerinde de müzeye gelen ziyaretçilerden alınan küçük miktardaki giriş ücretleri ile hem vakfın çalışmalarında kullanılacak olan gelire katkı sağlanmış, hem de toplumun kültürel gelişimi yönünde olumlu adımlar atılmış olur. Aynı şekilde vakıflara ait huzurevleri de belirli bir ücret karşılığında yaşlı ve zor durumdaki kişilere barınma olanağı sağlamış olur. Bu özelliklere sahip programlar konusunda farklı koşullarda yukarıdaki gibi değişik yaklaşımlar uygulanabilir. Bu yaklaşımlarla ilgili anket soruları EK A'da ikinci bölümde gösterilmektedir.

Vakfın finansal geri dönüşü negatif olan, yani işletmeyi finansal açıdan zor durumda bırakan bir programı, sosyal yararından veya başka bir nedenden dolayı uygulamaya karar verdiğinde uygulayacağı yaklaşımlar, ya da böyle bir program karşısında uygulayacağı diğer stratejilerle ilgili anket soruları EK A'da üçüncü bölümde yer almaktadır. Buna göre vakıf:

- Program portföyüne almış olduğu finansal geri dönüşü negatif programı, uyguladığı diğer programlardan sağlayacağı pozitif gelirler yoluyla finanse etmeyi tercih eder.
- Program portföyüne almış olduğu finansal geri dönüşü negatif programı, gerçekleştirdiği ticari faaliyetler aracılığıyla finanse etmeyi tercih eder.
- Program portföyüne almış olduğu finansal geri dönüşü negatif programı finanse etmek amacıyla daha fazla sponsor ve finansal destek arar.
- Finansal geri dönüşü negatif olan bir programı hiçbir koşulda uygulamaya almaz.

- Yalnızca belirli kalite standartlarının üzerindeki programları portföye alır.
- Portföyünde misyonu destekleyen programlara ağırlık verir.

Vakıf kendi benimseyeceği stratejiye göre, finansal geri dönüşü negatif olan bir programı portföyüne almadan önce, onu portföyünde yer alan diğer programlarla finanse etmeyi düşünüyorsa bu programların finansal yapılarının uygunluğunu değerlendirmeli, ticari faaliyetlerden sağlayacağı gelirlerle destekleyecekse bu faaliyetlerden sağlayabileceği potansiyel gelirleri ve bunların portföye alınacak programın maliyetini karşılamadaki yeterliliklerini kontrol etmeli, uygulayacağı programı yeni sponsor ve destekçiler bulma yoluyla finanse etmeyi düşünüyorsa öncelikle fon sağlayıcıların programa olan ilgisini sorgulamalıdır. Ya da bu finansman yöntemlerinden herhangi birinin uygulanabilir durumda olması finansal geri dönüşü negatif olan bu programın portföye alınması için yeterli olabilir. Vakfın bu tip programlara yaklaşımı tamamen olumsuz da olabilir. İşe yarar bir program olsa bile vakıf riske girmek istemediğinden hiçbir ön değerlendirme yapmadan programı doğrudan reddeder. Başka bir durumda vakıf imajını korumak için finansal geri dönüşün pozitif veya negatif olmasına bakmadan yalnızca belirli kalite standartlarının üzerindeki programları yürütmeyi tercih eder. Bazı durumlarda da misyon birinci plandadır. Finansal geri dönüşü negatif olan bir programı reddetmek vakfın misyonunun gerçekleştirilmesine zarar verecekse, misyondan sapmaları önlemek adına bu programa uzun finansal değerlendirmeler yapmaya gerek duymadan olumlu yaklaşılır.

4.1.3 Programın özellikleri

Burada, uygulanacak programın seçiminde, vakıfların farklı yaklaşımları nedeniyle, farklı kişiler tarafından değişik derecelerde etkili olarak yorumlanan program özellikleri bir araya getirilmiştir. Bu özellikler programın uygulama yöntemi, uygulama alanı, hizmet edeceği kitle, programın yürütülmesini etkileyen yasalar gibi programın vakfın karar kriterlerine uygunluğunu sorgulayan, aynı zamanda programın yararlanıcılar üzerinde sağlayabileceği etkinin boyutu ile ilgili sinyaller veren ve bu sayede vakıf kaynaklarının doğru alanlara yönlendirilmesini sağlayabilecek önemli faktörlerdir. Bu faktörlerin karar vericiler için önemini ölçen anket soruları EK A'da dördüncü bölümde yer almaktadır. Bu faktörler aşağıda sıralanmaktadır:

- Programın özgünlüğü, başka bir programın tekrarı olmaması.
- Programın gerçekçi ve sınırlı bir zaman diliminde tamamlanabilmesi.
- Programın ölçek ve kapsam açısından uygulanabilir olması.
- Programın kalıcı ve büyük değişiklikler yaratma potansiyeline sahip olması.
- Programın vakfın imajına olan etkisi.
- Programın tekrarlanabilirliği ve farklı koşullara uyarlanabilirliği.
- Programın kapsayıcılığı, yaygın oranda katılıma elverişli olması.
- Programın vakfın desteklemekte olduğu alandaki çalışmaları hızlandıracak özellikte olması.
- Programın, sektörde farklı kurumlar tarafından aynı konuda yapılan diğer çalışmaları destekler/tamamlar nitelikte olması.
- Programın devlet tarafından yeterli hizmet götürülemeyen gruplara ya da temel ihtiyaçlarla ilgili kaynakların kısıtlı olduğu bölgelere hizmet etmesi.
- Programın uygulama yöntemi olarak kanıtlanmış çözüm ve stratejileri kullanması.
- Programın, uygulama yöntemi olarak yaratıcı çözüm ve teknolojileri kullanması.
- Programın, uygulama konusunda çevredeki fon sağlayıcılar, bireysel bağışçılar ve toplumsal kuruluşlarla işbirliği yapmaya elverişliliği.
- Programın farklı bölgelerde elde ettiği sonuçlara dair bulgular.
- Diğer vakıflardan farklı olarak vakfın programa sağlayacağı katkı.
- Programın uygulanması sonucunda toplumun yarar sağlayacağı öngörülen süre.
- Programı ilgilendiren düzenleyici kurallar ve devlet politikaları.
- Programın maliyeti.

Burada sıralanan faktörlere verilen önem dereceleri vakıfların temel politikalarına göre değişiklik gösterebilir. Bazıları programın pratikte kolay uygulanabilir olmasına önem verir. Buna göre de programın uygulanmasını önleyen ya da teşvik eden yasa ve düzenlemeler, programın daha önceden başka kurumlar tarafından ya da farklı alanlarda uygulanmış ve başarılı sonuçlara ulaşmış olması, kanıtlanmış çözüm ve

stratejilerin kullanılması, süre, ölçek ve kapsam açısından uygulanabilir, diğer kuruluşlardan ve fon sağlayıcılardan destek görme potansiyeline sahip olması gibi faktörlere daha fazla önem verilir. Bazı durumlarda vakfın programdan sağlayacağı kurumsal yarar seçim kriterlerinde ön plana çıkabilir. Burada vakıf kendi imajını güçlendirecek ya da önceden yapmakta olduğu çalışmalarını hızlandıracak programları tercih eder. Vakıflar toplumsal sorumlulukları konusunda daha bilinçli yaklaşımlar sergileyerek, kaynakların etkin bir şekilde doğru alanlara yönlendirilmesi ve sosyal hizmetlerdeki boşlukların kapatılmasını kendilerine amaç edinmişlerse, programın, farklı kurumlar tarafından yapılan çalışmalarını tamamlar nitelikte olması, devlet tarafından yeterli hizmet götürülemeyen gruplara hizmet etmesi, programın uygulanması sonucunda toplumun yarar sağlayacağı süre, programın kapsayıcılığı, uyarlanabilirliği ve tekrarlanabilirliği, kalıcı ve büyük değişiklikler yaratma potansiyeli, başka bir programın tekrarı olmaması karar vericiler için önem kazanır. Bunların dışında vakıf uygulayacağı bir programla fark yaratmak istiyorsa, vakfın benzerlerinden farklı olarak programla ilgili neler yapabileceği, programın yaratıcı çözüm ve teknolojiler kullanmaya elverişliliği vakfın amacına ulaşması için önemli etkenler haline gelir.

4.1.4 Fon sağlayıcıların ya da bağışçıların etkileri

Fon sağlayıcı kurumlar ya da bireysel bağışçılar da vakfın yürüteceği programların seçiminde etkili olabilir. Vakıflar fon sağlayıcılar ya da bağışçılardan gelecek olan destekleri kaybetmemek için kaynaklarının kullanım alanlarında onların tercihlerini belirli bir dereceye kadar dikkate alabilirler. Bağışçı kontrolüne ne boyutta izin verileceği, vakfın sosyal misyonunu gerçekleştirme ve kaynak sağlama amaçları arasında kuracağı dengeye bağlıdır. Bağışlar, fon sağlayıcıların amacına uygun olarak kullanılırken, ihtiyaç duyulmayan ya da vakfın misyonuna aykırı bir programa yatırım yapmak yanlış olur. Bu nedenle vakıflar, bağışçıların kaynak kullanımını ile ilgili yaptırımlarını uygulanabilir oldukları sürece dikkate alırlar. Bu konu ile ilgili anket soruları EK A'da beşinci bölümde yer almaktadır. Bağışçılar vakfın kararlarını aşağıdaki şekillerde etkilerler:

- Vakfa bağışladıkları fonun kullanım süresince çeşitli önerilerde bulunurlar. Vakıf uygun olan önerileri değerlendirmeye alır. Yapılan bağışın kullanımını boyunca bağışçı ile iletişim halinde bulunulan, yapılan tüm uygulamalardan bağışçının

haberdar olduğu ve vakfın kararlarını etkileyebilme yetkisine sahip olduğu bir durumdur. Bağışçıların vakfa bağış yapmalarını teşvik eden, kar amacı gütmeyen işletmelere özgü bir pazarlama tekniğidir.

- Vakfa bağışladıkları fonun kullanılacağı çalışma alanı üzerinde kısıtlamalarda bulunurlar. Yani bağışçı yaptığı bağışın eğitim, sağlık gibi belirli bir çalışma alanında kullanılmasını ister ve bu koşulla vakfa bağış yapar. Bağışçının fonun kullanılmasını istediği alanla vakfın gelecek dönemde uygulamayı düşünödüğu programlar arasında bir tutarlılık varsa bu tarz bir bağış kabul edilebilir. Ya da vakfın elinde çalışma alanının bağışçı tarafından sınırlandırıldığı böyle bir fon bulunuyorsa, portföye alınacak olan programın seçiminde bu fonun kullanılabilirliği dikkate alınır.
- Bağıştan yararlanacak olan kişi ve gruplar konusunda sınırlamalar getirebilirler. Bu durumda vakıf portföyüne alınacak olan programların seçiminde programdan yarar sağlayacak olan hedef kitle önem kazanır.
- Bağışın kullanımı ile ilgili herhangi bir sınırlandırmada bulunmayabilirler. Bu durumda vakıf uygun gördüğu alanlarda bağışçının fonunu kullanır. Burada uygulanacak programın seçiminde sosyal yararın boyutu, kapsamı, toplumsal gereksinimin önemi gibi potansiyel etki faktörleri öne çıkar.

Fon toplama kaygısından dolayı vakıfların bağışçı taleplerini önemsemeleri kaçınılmazdır. Bağışçıların tercihlerinin toplumsal ihtiyaçlarla tutarsız olduğu düşünöldüğünde, vakıflardaki uzman çalışanlar, bağışçılara onların bağışlarına gerçekten ihtiyaç duyulan alanlarla ilgili eğitim ve destek sağlayabilirler. Bu sayede bağışçı uygulanabilir seçenekler arasından kendi amacına uygun tercihlerde bulunabilir.

4.1.5 Paydaşların etkileri

Bağışçılar, yararlanıcılar, çalışanlar, gönüllüler, üyeler vakıfların tüm kararlarında etkili olan paydaşlarını oluşturmaktadır. Vakıf bir program ile ilgili olarak uygulama kararı vermeden önce, bu karardan paydaşların nasıl etkileneceklerini ve paydaşların bu kararın gerçekleştirilmesinde nasıl bir rol oynayacaklarını değerlendirmelidir. Paydaşlarla ilgili anket soruları EK A'nın altıncı bölümünde yer almaktadır. Bu konuda program seçiminde etkili olan faktörler aşağıdaki gibidir:

- Bağışçuların tercihleri.
- Yararlanıcıların ihtiyaç ve talepleri.
- Çalışanların altyapıları ve uzmanlık alanları.
- Gönüllüleri çekebilme potansiyeli.
- Üyelerin kararları.

Daha önce de anlatıldığı gibi bağışçuların tercihleri vakıf kaynaklarının kullanımı konusunda çok önemli etkenlerdendir. Yararlanıcıların ihtiyaç duydukları alanlarda kaynaklarını kullanmak kar amacı gütmeyen işletmelerin temel amaçlarından biridir. Vakıf büyük bir sermayesi olmayıp yıllık olarak topladığı bağışlara bağımlı olan bir vakıf türü ise bağışçuların vakıf kararlarındaki etkisi daha büyük olmaktadır. Vakıf programlarının bir kısmını kendi sermayesinden sağladığı gelirlerle yürütebiliyorsa kaynak kullanımında toplum ihtiyaçlarına öncelik verir. Bağışçulara fazla bağımlı olmayan vakıfların en belirgin örnekleri şirket vakıfları ve aile vakıflarıdır. şirket vakıflarında şirket gelirlerinden vakfa kaynak aktarılır. Aile vakıflarında da aile tarafından vakfa adanan sermayeden elde edilen gelirlerle vakıf çalışmalarının finansmanı sağlanabilir. Sermaye boyutu yeterli büyüklükte olmayan vakıflarsa topladıkları bağışlarla çalışmalarını gerçekleştirmek zorundadırlar. Çalışanların altyapıları ve uzmanlık alanları ise bir programla ilgili uygulama kararı vermeden önce değerlendirilmesi gereken bir konudur. Çünkü çalışanların yetenekleri programın beklenen etkiyi sağlamasında son derece etkili olmaktadır. Uygulanacak programın gönüllülerin de ilgilerini çekebilecek özelliklere sahip olması vakfın daha etkin çalışmasını sağlayacağından karar aşamasında dikkate alınabilir. Üyeler vakıf yönetiminde söz sahibi kişiler olarak uygulanacak programların seçiminde etkili olmaktadır.

4.1.6 Programın yarar sağlayacağı alan

Vakıf tarafından uygulanacak programın seçiminde, program süresince yapılan çalışmaların hangi alanda sosyal yarar sağlayacağı da karar vericiler tarafından değerlendirilen bir konudur. Türkiye’de vakıflar genelde kuruluş amaçlarında belirlenen çalışma alanları ile uyumlu olan alanlara hizmet eden programları tercih ederler. Bu nedenle vakıfların kuruluş aşamalarında toplumdaki boşluklar doğru değerlendirilmelidir. Zaman içinde toplumun vakfın çalışmalarını yürüttüğü

alanlardaki talepleri değişebilir. Bu nedenle hibe veren vakıflar olarak tanımlanan, toplanan bağışları toplumsal ihtiyaçlara göre çeşitli alanlara yönlendirerek çalışmalarını yürüten vakıfların ya da aracı kurumların kurulması ve sayılarının artırılması bu sorunun çözümünde etkili bir yol olacaktır. Şirket vakıfları ise daha çok kurumsal imajlarını geliştirecek olan ya da şirket faaliyetleri ile uyumlu olan alanlara kaynak aktarmaktadırlar. Programların yarar sağlayacakları alanlarla ilgili vakıf çalışanlarına yöneltilen sorular EK A'da yedinci bölümde görölmektedir. Bu alanlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Eğitim
- Sanat ve kültür
- İnsani hizmetler
- Sağlık
- Kamu politikaları ve sosyal sorunlar
- Çevre
- Uluslar arası sorunlar
- Bilim ve teknoloji
- Sosyal bilimler

4.1.7 Hedef kitle

Belirli bir programı uygulamaya karar vermeden önce programın hizmet edeceği yararlanıcılar vakıflar tarafından göz önünde bulundurulur. En fazla ihtiyacı olan toplumsal gruplar ya da vakfın çalışma alanı ile ilişkili olarak en fazla yarar sağlayabileceği gruplara hizmet eden programlar tercih edilir. Bu gruplarla ilgili sorular EK A'da bulunan anketin son bölümünde yer alır. Bunlar aşağıdaki gibidir:

- Çocuklar ve gençler
- Ekonomik açıdan dezavantajlı gruplar
- Engelli insanlar
- Yaşlılar
- Suç ya da uyuşturucu kurbanları

- Kadınlar
- Göçmenler ve mülteciler

4.2 Toplanan Fonları Arttırmada Etkili Faktörler

4.2.1 Bağışçıların vakfa bağış yapma isteğini etkileyen faktörler

Bağışçılar herhangi bir vakfa bağış yapmadan önce vakıfla ilgili çeşitli kriterlere dikkat ederler. Bağışçıların ilgilendikleri özelliklerle ilgili vakıf çalışanlarının görüşlerinin alındığı sorular EK B'nin birinci bölümünde yer almaktadır. Bağışçıların bağış yapma kararlarını etkileyen bu faktörler aşağıda yer almaktadır:

- Vakıf tarafından yapılan fon toplama harcamaları (reklamlar)
- Vakfın yaşı.
- Vakfın devletten de hibe desteği alıyor olması.
- Vakfın program hizmetlerinden gelir elde ediyor olması.
- Bağışlarla ilgili vergi kanunları.
- Vakfın üzerinde çalıştığı konuya duyulan yakınlık.
- Vakfın aldığı bağışları amacına uygun kullanacağına dair verdiği güven.

Literatürde yer alan çalışmalara göre vakfın reklam amacıyla gerçekleştirdiği fon toplama harcamaları vakfın görünürlüğüne sağlayıp bağışçıları vakfa bağış yapma konusunda olumlu kararlar almaya itebilir ya da bağışçı vakfın elinde bulundurduğu kaynakları pazarlama programları ile boşa harcadığını düşünerek olumsuz bir karar verebilir. Vakfın yaşı vakfın deneyimli ve başarılı olarak algılanmasını sağlayabilir ya da vakfın çağın ihtiyaçlarına yanıt veremeyeceği, güncelliğini yitirmiş olduğu düşünülebilir. Vakfın devletten de hibe desteği alıyor olması bazı bağışçılar üzerinde vakfın çalışmalarının devlet tarafından da onay gördüğü şeklinde olumlu bir etki bırakırken bazılarında da vakfın kendisinin yardımına yeterince ihtiyaç duymadığı düşüncesini doğurabilir. Benzer şekilde vakfın program hizmetlerinden gelir elde ediyor olması da bağışçıları iki farklı yönde etkileyebilir. Bağışçı bağış yapmaya gerek olmadığını düşünür ya da vakfın çalışmalarını ciddi bir şekilde yürüttüğü, programlarının sürdürülebilir olması için elinden geleni yapacağı izlenimini edinebilir. Vakfa yapılan bağışlarla ilgili vergi yasaları, özendirici ya da önleyici

özellikte oluşuna göre bağışçı kararını olumlu ve olumsuz yönlerde etkileyebilir. Vakfın üzerinde çalıştığı konuya bağışçı tarafından duyulan yakınlık bağışçının yapacağı bağış konusunda vakfı tercih etmesini sağlar. Vakfın aldığı bağışları amacına uygun kullanacağına dair verdiği güven bağışçının bağış yapma konusundaki kararsızlığını önler.

4.2.2 Vakfa yapılan bağış miktarını etkileyen faktörler

İçinde bulunduğu ortamda ulaşılabilecek olan fonlardan vakfın yararlanabileceği miktarı etkileyen iç ve dış faktörler bulunmaktadır. Vakıf bu koşulları değerlendirerek ulaşabileceği bağış miktarını en üst düzeye çıkarmak için elinden geleni yapmalıdır. Bu koşulların ne derecede etkili olduklarını belirlemek amacıyla uzmanlara yöneltilen sorular, EK B'nin ikinci bölümünde yer almaktadır. Bu etkenler aşağıda sıralanmaktadır:

- Vakfın yararlanabileceği fon sağlayıcıların yoğunluğu.
- Vakfın ulaşabileceği fon sağlayıcıların hizmet ettikleri pazarın genişliği (pazardaki vakıf yoğunluğu).
- Bağışçıları etkileyen ekonomik ortam (işsizlik, enflasyon..).
- Vakfın yönetim kurulunun dış elemanlarla ilişki kurmadaki performansı.

Vakfın çalışma konularına ilgi gösteren fon sağlayıcıların yoğunluğu vakfın aradığı fonlara ve istediği miktara kolayca ulaşabilmesini sağlar. Ancak bu fon sağlayıcıların hizmet ettikleri benzer vakıfların sayısı fazla ise vakfın fon toplama konusunda bu kuruluşlarla rekabet etmesi gerekir. Vakfın içinde bulunduğu toplumu etkileyen ekonomik ortam toplumdaki bağış kültürünü olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilir. Vakıf yönetiminin fon toplama konusunda gösterdiği performansa bağlı olarak potansiyel kaynaklardan yeterince yararlanılabilir.

4.2.3 Fon çekme amaçlı vakıf uygulamaları

Vakıflar bağışçıların fonlarını vakfa çekebilmek amacıyla çeşitli pazarlama teknikleri kullanırlar. Bağışçıların vakıftan beklentilerini karşılayabilmek için, onların ilgi alanlarına duyarlı bir biçimde yaklaşım, bağış süreçlerinde kolaylıklar sağlarlar. Bu tip uygulamaların bağışçıları üzerindeki etki derecelerini belirlemek amacıyla

uzmanlara sunulan anket soruları EK B’de üçüncü bölümde görülmektedir. Yapılan bu uygulamalar aşağıdaki gibidir:

- Bağışçılara vergi avantajları sunma.
- Bağış seçeneklerini yani yardım programlarının çeşitliliğini arttırma.
- Alınan bağışları toplum ihtiyaçlarına uygun kullanma.
- Şartlı fonlar gibi bağışçıların ilgi alanlarına göre özelleştirilmiş fonlar tasarlama.
- Bağışçılara amacı belirlenmemiş bağışlar yapma seçeneği sunma.
- Farklı bağışçıların birlikte katkıda bulunabildikleri ortak bağış fonları tasarlama.
- Vakfa yapılan bağışlarla ilgili prosedürleri kolaylaştırma.
- Bağışçılara toplumsal ihtiyaçlar konusunda eğitim vererek onların ilgi alanlarını genişletme.

Vergi avantajı bağışçıların bağışlarını vakıflar aracılığıyla gerçekleştirmelerinin önemli bir nedenidir. Vakfın yürüttüğü programların çeşitliliğinin fazla olması, bağışçıların seçeneklerini arttırdığı için onları vakfa çeken bir özelliktir. Vakfın aldığı fonları toplumdaki ihtiyaçları belirleyip ona göre değerlendirmesi, bağışçılar tarafından vakfın sorumlu bir şekilde hareket ettiğinin bir göstergesi olarak algılanır. Bağışçılar adına oluşturulan şartlı fonlarda bağışçılar bağışın kullanım alanı ile ilgili çeşitli sınırlamalar koyabilir. Bu da duruma göre bağışçılar için önemli olan bir faktördür. Bağışçılar vakfa amacı belirlenmemiş bağışlarda da bulunabilir, bu durumda vakfın uzman çalışanları bu bağışları acil toplumsal ihtiyaçların çözümünde, vakfın genel giderlerinin karşılanmasında, pazarlama çalışmalarında veya başka bir alanda kullanabilir. Burada bağışçı için, bağışladığı miktarın kullanım alanı yerine, vakfın tüm çalışmalarının genel başarısı önemlidir. Ortak bağış fonları ile az miktarlarda bağışta bulunmak isteyen bağışçılardan alınan bağışlar birarada toplanır ve belirli bir amaç için kullanılır. Böylelikle yeni başlayanlar arasında bağış kültürü yaygınlaştırılmaya çalışılır. Vakfın bağış prosedürlerinin hızlı ve kolay olması bağışçıların vakıftan uzaklaşmasını önler. Var olan bağışçılara bağışta bulunabilecekleri farklı ihtiyaç alanları ile ilgili eğitimler vermek, bağışçıların ilgilerini çeken başka alanlarda da bağış yapmak istemelerine neden olabilir.

4.2.4 Tercih edilen bağış yöntemleri

Bağışçılar vakfa çeşitli yöntemlerle bağışta bulunabilirler. Önemli olan bağışçıların tercih edecekleri bağış yöntemlerini belirleyip, seçenekleri ona göre şekillendirmektir. Bağışçıların bu konudaki tercihleri ile ilgili uzmanların görüşlerinden yararlanmak üzere hazırlanmış olan anket soruları EK B'nin dördüncü bölümündedir. Bu yöntemler aşağıdakilerden oluşmaktadır:

- Vakıf içinde önceden var olan bir fona katkıda bulunma.
- Kendi tercihlerine uygun yeni bir fon(şartlı fon) oluşturma.
- Yönetim giderleri ya da projeler gibi herhangi bir alanda kullanılmak üzere genel bir katkıda bulunma.

Bağışçı vakfın yürütmekte olan programlara ilgi gösterip bu alanda yapılan çalışmaları sağlayacağı katkı ile desteklemek isteyebilir. Vakfın çalışma alanlarına uygun olan, aynı zamanda kendi özel tercihlerine uygun yeni bir fon oluşturabilir. Ya da vakfın kurumsal imajı bağışçı üzerinde güçlü bir etki bırakabildiyse, bağışçı vakfa kullanım alanını kısıtlamadan bağışta bulunabilir, vakfın bu kaynağı o an için gerekli olan en doğru alanda kullanacağını düşünür.

4.2.5 Bağışçı kararlarını etkileyen finansal ölçütler

Bağış yapacakları vakfın sağlam bir finansal yapıya sahip olması, sürdürülebilir programlar yürütebilmesi, belirli gider türleri için ayırdığı kaynaklar bağışçılar için önemlidir. Bağışçıların finansal kriterlerini belirlemeye yönelik sorular EK B'nin beşinci bölümünde bulunmaktadır. Bu kriterler aşağıdaki gibidir:

- Vakfın finansal kaynaklarından programlar (amaca yönelik giderler) için ayırdığı oran.
- Vakfın finansal kaynaklarından fon toplama giderleri için ayırdığı oran.
- Vakfın finansal kaynaklarından yönetim giderleri için ayırdığı oran.
- Vakfın öz sermaye yeterliliği.
- Vakfın gelir yoğunluğu(gelir kaynaklarının çeşitliliği).
- Gelir gider farkı.
- Vakfın elde ettiği gelirleri geliştirme planı.

- Belirli programlar yürütülürken bir fon kaynağının geri çekilmesi durumunda vakfın uygulayacağı finansal politika.

Amaca yönelik giderler için ayrılan oran vakfın kaynaklarını etkin bir şekilde kullandığını gösterir. Amaca yönelik giderlerin toplam giderler içinde belirli bir oranın üzerinde olması yasalar tarafından da zorunlu tutulmaktadır. Amaç vakfın sosyal misyonundan sapmasını önlemektir. Vakfın finansal kaynaklarından fon toplama giderleri için ayırdığı oran vakfın bilinçli pazarlama teknikleri uygulayan gelişmiş bir kurum olduğunu ya da kaynakların boşa harcandığını düşündürebilir. Vakfın yönetim giderleri için ayırdığı oran da göreceli olarak değişebilen bir faktördür. Vakıf kaynakları temel amaç dışında kullanıldığından bağışçılar tarafından istenmeyen bir durum olabilir. Ya da bu durum vakfın daima kullanılabilir durumda olan bir kaynağının var olacağını, zor durumlarda gerektiğinde yönetim giderleri için ayrılmış olan bu kaynağın programlar için kullanılabilmesini düşündürebilir. Vakfın öz sermaye yeterliliği vakfın finansal dayanıklılığa sahip olduğunu gösterir. Vakfın çok sayıda gelir kaynağına sahip olması, belirli kaynaklardan sağlanan gelirler sona erse bile vakfın hedeflediği programları tamamlayabileceğinin sinyallerini verir. Gelir gider farkı, vakfın bütçe açığının olmadığı, sürdürülebilir olduğu konusunda bağışçılara bir fikir verir. Vakıf elde ettiği gelirlerin zaman içinde değer kaybetmesine izin vermemeli, bunları çeşitli şekillerde değerlendirerek miktarlarını arttırmalıdır. Bununla ilgili olarak uygulanan vakıf politikaları bağışçıların kararlarını etkiler. Bir fon kaynağı geri çekildiğinde vakfın nasıl bir politika uygulayacağı, önceden bu konu ile ilgili olarak aldığı önlemler, bu önlemlerin yeterliliği de bağışçılar tarafından dikkate alınan bir konudur.

4.2.6 Fon sağlayıcılar

Vakıflar kendi çalışma koşullarına göre yararlanabilecekleri fon sağlayıcıları iyi belirlemeli, pazarlama politikalarını hedefledikleri fon sağlayıcı grupları ikna edecek şekilde geliştirmelidirler. Farklı fon sağlayıcı gruplar vakfa kaynak sağlarken farklı kriterleri göz önünde bulundururlar. Vakfın içinde bulunduğu koşullarda en kolay ulaşabileceği fon sağlayıcının standartlarına uygun olarak, yapısal ve işlevsel özelliklerinde uyarlamalar yapmalıdır. Vakıfların öncelikli olarak yarar sağlayabileceklerini düşündükleri fon sağlayıcıları belirlemek amacıyla EK B’de yer

alan anketin altıncı bölümüne bu konu ile ilgili sorular eklenmiştir. Sorularda yer alan fon sağlayıcı gruplar:

- Bireyler.
- Devlet.
- Özel sektör.
- Üçüncü sektörde yer alan diğer kuruluşlar.

Bu fon sağlayıcılar arasından hangisinin vakfa fon sağlamayı daha kolay kabul edeceği, çok farklı faktörlerden etkilenen bir durumdur.

4.2.7 Vakıf gelirleri

Vakfın çeşitli yollarla elde ettiği gelirler vakfın fon sağlayıcılara bağımlılığının düzeyini belirler. Bu gelirler bağışçı kararlarını da etkileyebilirler. Vakfın gelir kaynaklarının çeşitli olması vakfın güvenilirliğini arttırabilir veya bağışçıda vakfa bağış yapmanın gereksiz olduğu izlenimini bırakabilir. Gelir kaynaklarının vakıf için ne derecede önemli olduğunu ortaya çıkaran anket soruları EK B'nin yedinci bölümünde bulunmaktadır. Vakıf gelirleri aşağıdakilerden oluşur:

- Programlar için toplanan bağışlar.
- Faiz, repo, döviz gibi finansal yatırımlardan elde edilen gelirler.
- Gayrimenkul yatırımları aracılığıyla elde edilen işletme ve kira gelirleri.
- Sağlanan hizmetler karşılığında yararlanıcılardan kar amacı gütmeyen alınan ücretler.
- Gelir getiren etkinlikler ve sponsorluklar.
- Üyelerden sağlanan katkılar.

Vakıf bu gelir elde etme yöntemlerinden kendisine uygun olanlar üzerine eğilebilir. Vakıf kullandığı bu yöntemlere göre gelirlerini arttırmak için farklı politikalar uygulamalıdır. Örneğin üyelerden aldığı katkılarla ayakta duruyorsa üyelerin kendisinden beklentilerini karşılayabilmelidir. Fon toplama amacıyla çeşitli etkinlikler düzenleyecekse, özel sektörü ve etkinliklere destek verecek sanatçı gruplarını etkilemeye çalışmalıdır. Sağladığı hizmetlerden ücret alıyorsa bu hizmetlerden yararlanacak olan hedef kitleyi iyi belirlemeli, bunların istek ve

ihtiyaçlarına yanıt verebilecek uygun hizmet seçenekleri sunmalıdır. Programlar için bağış topluyorsa bağışçıların programlarla ilgili beklentilerine yanıt vermelidir. Bankacılık faaliyetleri, gayrimenkul yatırımları, alım satımlar gibi bağış dışı kaynak yaratma yöntemleri ise devlet tarafından sınırlandırılmaktadır. Bu alanlardan sağlanan gelirlerin arttırılabilmesi için bunlarla ilgili yasal politikaların uygun hale getirilmesi için çalışılabilir.

4.2.8 Programların uygulama alanları

Vakıf tarafından yürütülen programların gerçekleştirileceği alanlar, bağışçıların programları destekleme konusundaki kararlarını etkileyen faktörlerdir. Bağışçı kişisel tercihlerinden ya da belirli alanlarda var olduğuna inandığı eksikliklerden dolayı, yürütülen programa fon sağlamadan önce programın uygulama alanını sorgulayabilir. Uygulama alanlarının bağışçılar tarafından ne derecede ilgi gördüklerini öğrenebilmek için uzmanlara yöneltilen anket soruları EK B’de sekizinci bölümde bulunmaktadır. Sorularda şu uygulama alanları yer almaktadır:

- Sanat ve kültür.
- Eğitim ve araştırma.
- Sağlık.
- Sosyal hizmetler (istihdam, beslenme ve tarım, barındırma, kamu güvenliği, acil yardım).
- Çevre.
- Toplumsal gelişim.
- Savunuculuk.
- Uluslar arası sorunlar.

4.2.9 Bağışçıların destekledikleri gider türleri

Bağışçılar vakıflara çeşitli amaçlarla destek olmaktadır. Bu bölüm için hazırlanan anket soruları, bağışçıların ne tür giderlerin karşılanmasına katkıda bulunmak istediklerini belirlemeyi hedeflemektedir. Vakıf çalışanlarının gözlemleri bu konuda aydınlatıcı olacaktır. Bu konuya ait sorular EK B’nin dokuzuncu bölümündedir. Bağışçılar tarafından desteklenen vakıf giderleri:

- Genel işletme giderleri.
- Yürütülen projeler.
- Sermaye.
- Kuruluş sermayesi.
- Yürütülen araştırmalar.
- Belirli bir alanda kullanmak üzere başka kaynaklardan sağlanan fonlardaki açıklar.

Vakıflar, bu konuda, bağışçılarını, tercihlerine göre segmentlere ayırarak, bağış taleplerini hedef gruplara yönlendirip, onlar üzerinde etkili olacak pazarlama stratejilerini kullanabilirler.

4.2.10 Bağış biçimleri

Bağışçılar çeşitli biçimlerde vakıflara bağışlarda bulunabilirler. Onlara bu konuda olabildiğince çok seçenek sunmak, bağışçılardan gelecek herhangi bir yardım olanağının kaybedilmesini önler. Bağışçıların hangi biçimlerde bağış yapmayı daha çok tercih ettiklerini belirlemek amacıyla uzmanlara sorulan sorular EK B onuncu bölümde bulunmaktadır. Bağış biçimleri şöyledir:

- Nakit bağışlar.
- Gayrimenkuller.
- Menkul kıymetler.
- Hayat sigortaları ve emeklilik planları.
- Miras bağışları.

4.2.11 Yürütülen projelerin özellikleri

Vakıf belirli bir projeye fon bulabilmek için bağış talebinde bulunduğunda, bağışçı olumlu bir karar vermeden önce projeye ilgili çeşitli özellikleri ve projenin sağlayacağı avantajları değerlendirir. Herhangi bir projenin bağışçıların kriterlerine uygunluğunun denetlenmesinde kullanılabilir olan karar aracının geliştirilmesi amacıyla uzmanların bu konu ile ilgili gözlem ve deneyimlerine başvurulmuştur.

Bunlarla ilgili anket soruları EK B’de on birinci bölümdedir. Bu konudaki bağışçı kriterleri aşağıda sıralanmıştır:

- Yararlanıcıların dezavantajlı gruplar sınıfında yer alma derecesi.
- Yapısal olarak diğer kuruluşlarla işbirliğine elverişlilik.
- Kamu ve özel fon desteğinin uygun olmamasının nedenleri.
- Hizmet edilen yararlanıcıların sayısı.
- Hizmet edilen yararlanıcıların çeşitliliği.
- Uygulama süresi.
- Uygulama yöntemi.

Vakfın uyguladığı projelerden yarar sağlayan toplum üyelerinin sayılarının fazla olması, dezavantajlı gruplar içerisinden olmaları, birbirinden farklı ihtiyaç gruplarının tümünün isteklerinin karşılanabilmesi vakıf projelerinin olumlu sosyal yararlar sağlayacağını gösterdiğinden bağışçılar için önemli olan faktörlerdir. Kamu ve özel fon desteğinin uygun olmamasının nedenleri de bağışçıların araştırdığı bir konudur. Bağışçılar diğer fon sağlayıcıların hangi gerekçelerle projelere destek sağlamadıklarını bilmek ister. Projenin uygulama yöntemi, projenin göstereceği performans ve uygulama sırasında gerekli olan katlanılacak maliyetle ilgili ipuçları verir. Projenin kısa sürede tamamlanabilmesi bağışçı için önemli bir faktördür çünkü daha az finansal destekle belirli bir etkiye ulaşılabileceğini düşünür. Projelerin diğer kuruluşlarla işbirliği olanakları yaratması da bağışçıları olumlu yönde etkiler.

4.2.12 Vakıfların etkililikleri konusundaki bağışçı kriterleri

Bağışçılar bağış yapacakları vakıfların, uyguladıkları programlarla, geçmişte elde ettikleri başarılarla, kendi çalışma alanları konusunda etkili sonuçlara ulaşabileceklerinden emin olmak isterler. Bununla ilgili olarak, çeşitli kriterler aracılığıyla vakıflar tarafından yapılan çalışmaların etkililiklerini değerlendirirler. Bu kriterlerle ilgili sorular EK B’deki anketin son bölümünde yer alır. Kriterler şu şekildedir:

- Vakıf tarafından yürütülen programlar sonucunda, yararlanıcıların ihtiyaç ve isteklerinin karşılanma derecesi.

- Vakıf tarafından yürütülen programlar sonucunda, vakıf hedeflerinin karşılanma derecesi.
- Vakıf tarafından yürütülen programların kalitesi.
- Vakfın savunuculuk ve kamu politikalarında etkili programlar yürütmesi ve bu programlar sonucunda toplumsal koşullarda gözlenen iyileşmeler.
- Benzer vakıflarla, ya da vakfın yürüttüğü programlara benzer olan programlarla karşılaştırıldığında vakfın elde ettiği başarılar.
- Vakfın tüm paydaşların taleplerini karşılayabiliyor olması
- Vakfın farklı toplumsal kesimlerin ihtiyaçlarına yanıt verebilmesi
- Vakfın uygun stratejik işbirlikleri yaparak hizmetlerin tekrarlanmasını önleyebilmesi
- Vakfın programlarından elde edilen sonuçların sürekliliği.

Vakıf paydaşlarının, yararlanıcılarının beklentilerine yanıt verebiliyorsa, kamu politikaları üzerinde değişiklikler yaratabiliyorsa, yürüttüğü programlarla kalıcı ve kaliteli sonuçlar üretebiliyorsa, hedeflerine ulaşmada başarılı olabiliyorsa, benzer konularda çalışan vakıflar arasında ayırt edici bir özellik kazanmayı başardıysa ve kaynaklarını doğru alanlarda değerlendirebiliyorsa, yaptığı çalışmalarla etkili sonuçlar üretebilen bir kurum olarak tanımlanabilir. Bu özellikler de bağışçılıarı vakfa çekme konusunda etkili özellikler arasındadır.

4.3 Anket sonuçları

Burada farklı alanlarda çalışan vakıflardan alınan veriler değerlendirilmektedir. Anket sorularının yöneltildiği eğitim alanında çalışan vakıf, sosyo ekonomik açıdan yoksun bölgelerde yaşayan 7-16 yaş arası çocukların eğitime katkıda bulunmak amacıyla gönüllü çalışmalar yürüten bir vakıftır.

Engelliler için çalışan vakıf, beyin özürlü çocuk ve erişkinlere teşhis, tedavi, rehabilitasyon ve eğitim hizmeti sağlayarak, meslek sahibi olmaları ve hayata kazandırılmaları için gerekli faaliyetlerde bulunma amacıyla kurulmuş olan bir vakıftır.

Ağ kurma alanında çalışan vakıf, Türkiye'nin önde gelen vakıf ve derneklerinin bulunduğu sivil toplum kuruluşları tarafından üçüncü sektörün yasal, mali ve işlevsel altyapısını geliştirmek amacıyla kurulmuştur. Vakfın 100'ü aşkın mütevellisi bulunmaktadır. Vakfın hedefleri, sivil toplum kuruluşlarının kurumsal kapasitelerini geliştirmek, üçüncü sektör için kolaylaştırıcı bir yasal altyapıyı teşvik etmek, filantropi kültürünün genişletilmesi, özel sektörün sivil toplum kuruluşlarına daha fazla ve etkin olarak katkıda bulunmasını sağlamak, kamu sektörü, özel sektör ve üçüncü sektör arasında verimli işbirliklerinin oluşmasına yardımcı olmak, uluslararası toplumun, Türkiye'deki üçüncü sektör kuruluşlarını tanınmasını ve işbirliği yapmasını sağlamaktır. Sivil toplumla ilgili araştırma projelerinin hazırlanması, bu araştırmaların sivil toplum paydaşlarının gelecek faaliyet ve programlarında yol gösterici şekilde kullanılması, yasal çalışmalar, eğitim faaliyetleri, ağ kurma, danışmanlık, kongre/konferans/seminer gibi faaliyetler yürütmektedir.

Kültürel dayanışma alanında çalışan vakıf, Türkiye ile Japonya arasında sosyal, kültürel, teknik, ekonomik ve benzeri alanlarda dostluk ve işbirliğini geliştirmek amacıyla kurulmuş olan bir vakıftır.

Teknoloji geliştirme alanında çalışan vakıf, ulusal inovasyon sisteminin oluşturulması, geliştirilmesi ve ekolojik sistemin korunmasını sağlamak, ülkemizdeki teknolojik inovasyon faaliyetlerini destekleyerek, üreticilerin uluslararası rekabet güçlerini artırmak için çalışmaktadır. Vakıf kamu fonlarının özel sektörün ulusal Ar-Ge harcamalarına daha fazla ağırlıkla katılmasını teşvik etmektedir. Vakıf, özel sektör ve kamunun beklenti, ihtiyaç ve önceliklerini değerlendirmekte, değişen şartlara ve ülkemiz koşullarına uygun yeni destek mekanizmalarını geliştirerek, hizmete almaktadır.

4.3.1 Kaynak kullanımı ile ilgili sonuçlar

Programın kuruma getirileri

Vakıflar tarafından uygulanacak programın seçiminde etkili olan bu faktörlerin vakıflar için ne derecede önemli olduklarını belirlemek amacıyla yapılan değerlendirme sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Çizelge 4.1 : Programın kuruma getirileri

Karar faktörleri	Ortalama	Vakıfların çalışma alanları				
		Eğitim	Engelliler	Ağ kurma	Kültürel dayanışma	Teknoloji geliştirme
Misyona katkı	5	5	5	5	5	5
Kaliteye katkı	5	5	5	5	5	5
Paydaşlarla ilişkilere katkı	4	5	5	2	4	4
Finansal katkı	3,8	4	4	3	3	5

- Eğitim alanında çalışan vakıf: Uygulayacağı programların misyona katkı sağlaması, kaliteli sonuçlar üretmesi, paydaşlarla ilişkilerin geliştirilmesi vakıf tarafından çok önemli olarak değerlendirilmiştir. Eğitim amaçlı bir vizyona sahip olan bu vakfın kurumsal değerleri incelendiğinde, misyon odaklı bir yaklaşımı benimsemiş olup kaynaklarını vakıf senedinde yer alan temel amaçlar doğrultusunda kullanmakta olduğu görülür. Vakıf ülke çapında gerçekleştirdiği eğitim etkinlikleri, öğrenme birimleri ve eğitici gönüllülerin eğitimi ile tüm programlarını eğitim ile bağlantılı alanlarda yürütmektedir. Aynı zamanda sürekli gelişme felsefesini benimsemiş olan vakıf için uygulayacağı programların kalitesi çok önemlidir. Vakıf çalışanlar, gönüllüler, eğitim verdiği çocuklar, bağışçılar gibi kurum içi ve kurum dışı paydaşlarla ilişkilere çok önem vermektedir. Ayrıca tüm sivil toplum kuruluşlarını paydaşı olarak görmekte, onlarla işbirliği, paylaşım ve dayanışma içinde olmaya özen göstermektedir. Tüm paydaşlarıyla ilişkilerinde etik değerlere önem veren vakıf, uygulayacağı programları seçerken de programın paydaşlarla ilişkilerini nasıl etkileyeceğini değerlendirmeye almaktadır. Yani program diğer kuruluşlarla işbirliği yapmaya elverişli olmalı, eğitim dönemindeki çocukların ihtiyaçlarına yanıt verebilmeli, çalışanlar ve gönüllülerin motivasyonlarını arttırmalı, bağışçıları harekete geçirebilmelidir. Programın finansal açıdan uygulamaya değer olması da vakıf için önemli bir faktör olsa da diğerlerine göre ikinci planda kalmaktadır. Buna göre vakıf için sosyal misyona hizmet etmenin finansal etkinlikten daha önemli olduğu söylenebilir.
- Engelliler için çalışan vakıf: Vakıf tarafından uygulanacak programın seçiminde etkili olan bu faktörlere verilen önem dereceleri bir önceki vakfın yanıtları ile aynıdır. Uygulanacak programın misyon, kalite ve paydaşlarla ilişkilere olan katkısı finansal katkısına göre daha önemlidir. Bu sonuçlar vakıfların sosyal amaçların

gerçekleştirilmesine verdikleri önem ve kar amacı gütmeyen yapılarından kaynaklanmaktadır. Vakfın amaç ve misyonunun değiştirilebilmesi için mütevellilerin üçte iki çoğunluğu gerekmektedir. Uygulanacak programın misyona uygun olması çok önemlidir. Şartlı bağışların kabul edilmesi, finansal katkıdan önce bağışın belirtilen kullanım alanının vakfın amacına aykırı olup olmamasına bağlıdır. Ayrıca vakıf uyguladığı programlarda yerli ve yabancı kuruluşlarla işbirliği yapabilmekte ve onlardan yardım alabilmektedir. Bu nedenle uygulanacak program bağışçılar, yararlanıcılar, diğer sivil toplum örgütleri ve kuruluşların ilgilerini çekecek yapıda olmalıdır.

- Ağ kurma ve üçüncü sektörün gelişimi için çalışan vakıf: Vakıf uyguladığı programlarda misyon ve kaliteye çok önem verdiğini belirtmiştir. Vakfın çalışmaları genelde ulusal ve uluslar arası kuruluşlar tarafından desteklenen projeler, yasal çalışmalar ve benzeri programlardır ve bunlar için gerekli olan finansal destek bu kuruluşlar tarafından karşılanmaktadır. Bu nedenle program seçiminde programın maliyeti çok önemli bir faktör değildir. Önemli olan yürütülecek çalışmanın yerli ya da yabancı yardım fonları tarafından desteklenebilir olmasıdır. Bağışçılar, yararlanıcılar, gönüllüler gibi paydaşlarla ilişkilere olan katkı ise program seçiminde etkisiz görünmektedir. Vakıf toplumsal sorunların çözümü için doğrudan yardım programları yürüten bir vakıf değildir. Kar amacı gütmeyen işletmelerin kurumsal kapasitelerinin ve etkinliklerinin geliştirilmesi yoluyla sektöre dolaylı olarak katkıda bulunan bir vakıftır. Varlığını sürdürmesinde etkili olan finansal kaynaklar ise üyelerden ve projeler için alınan desteklerden sağlanmaktadır. Vakıf ayrıca bağış toplamaz. Bu nedenlerle paydaşlarla ilişkiler daha önemsiz olarak yorumlanmış olabilir.

- Yabancı kültürlerle ilişkilerin geliştirilmesi için çalışan vakıf: Vakıf tarafından uygulanacak programların dil kursları, seminerler, sergiler, kültürel etkinlikler, bilimsel yayınlar gibi iki ulus arasında kültürel kaynaşmayı sağlayan, misyon ile uyumlu programlar olması gerekmektedir. Türkiye’de Japonya ile ortak yatırımlar gerçekleştirmiş olan ya da başka kurumsal bağışçılar, TC Hükümeti, Japonya vakfa 100000 dolar ve üzerinde bağışta bulunan kurumlardır. Bu kuruluşlarla ilişkilerin devamlılığı vakıf için önemlidir. İki ülke arasındaki dayanışma ve işbirliğinin geliştirilmesi amacıyla vakıf tarafından etkin çalışmalar yürütülmelidir. Kısaca

uygulanacak programların kalitesi ve paydaşlarla ilişkileri geliştirecek özellikte olması vakıf için önemlidir.

- Teknoloji geliştirme alanında çalışan vakıf: Vakfın tercihlerinde misyon, kalite ve finansal yarar öne çıkmaktadır. Bağışçılar, gönüllüler, toplum gibi paydaşlar ikinci planda kalmıştır. Vakıf bağış toplamamakta çeşitli kuruluşlardan aldığı destekleri teknolojik gelişmeyi amaçlayan yatırımlarda kullanmaktadır. Bağışlar, gönüllülük gibi kavramlar bu vakıf için geçerli değildir.

Burada misyon ve kalite faktörleri program seçiminde tüm vakıflar tarafından en çok önem verilen faktörler olmuştur.

Sosyal yarar ve finansal geri dönüş

Bu konuda vakıflar tarafından tercih edilen stratejiler ve bunlara verilen önem dereceleri aşağıdaki gibidir:

Çizelge 4.2 : Sosyal yarar ve finansal geri dönüş

Karar faktörleri			Ortalama	Vakıfların çalışma alanları				
Sosyal yarar	Finansal geri dönüş	Uygulanan politika		Eğitim	Engelliler	Ağ kurma	Kültürel dayanışma	Teknoloji geliştirme
Yüksek	Yüksek	Genişletme	4,4	4	4	4	5	5
Düşük	Düşük	Portföyden çıkarma	4,2	5	5	4	2	5
Yüksek	Düşük	Dikkatli kaynak ayırma	3,8	4	4	4	4	3
Düşük	Yüksek	Dikkatli kaynak ayırma	3,4	1	4	3	5	4
Düşük	Yüksek	Portföyden çıkarma	2,6	1	2	3	4	3
Yüksek	Düşük	Koruma	2,4	1	2	3	2	4
Düşük	Yüksek	Koruma	1,2	1	2	1	1	1
Yüksek	Düşük	Portföyden çıkarma	1	1	1	1	1	1

- Eğitim alanında çalışan vakıf: Bu gruptaki sorulara verdiği yanıtlara göre, vakıf sosyal yararı yüksek olan programlara finansal geri dönüşten daha fazla önem vermektedir. Ancak finansal geri dönüşe de tamamen duyarsız kalmamaktadır. Bu sonuçlar bir önceki soru grubuna verilen yanıtlarla da tutarlıdır. Vakıf eğitim alanına katkıda bulunacak sosyal çalışmalar yürütme konusunda çok kararlı davranmakta, bu çalışmalarını gerçekleştirirken finansal dayanıklılığını korumaya çalışmaktadır. Sosyal

yararı ve finansal geri dönüşü yüksek olan programlar vakıf için tercih nedenidir. Sosyal yararı yüksek olan bir programın finansal geri dönüşünün negatif olması programın doğrudan reddedilmesine yol açmamaktadır. Sosyal yararı düşük finansal getirisi yüksek programlar ise her zaman reddedilmemekte, ancak genelde portföyde bulundurulmamaktadır.

- Engelliler için çalışan vakıf: Vakfın yanıtlarına göre sosyal yararı düşük ancak finansal geri dönüşü yüksek olan bir program vakıf tarafından ne sürekli olarak uygulanan bir program türü olmalı, ne de tamamen değerlendirme dışı olmalıdır. Böyle bir program ihtiyaç duyulduğunda vakfın program portföyüne alınmalıdır. Vakfın önceki soruya verdiği yanıtlarda olduğu gibi burada da finansal getiri, sosyal yarara göre ikinci plandadır, ancak gerektiğinde kaynak kazanımı amacıyla uygulanabilir. Vakıf sosyal yararı yüksek olan bir programın finansal geri dönüşünün negatif olması nedeniyle program portföyünden tamamen çıkarılmasına karşıdır. Ancak bu tip programların sağladıkları sosyal yarar nedeniyle sürekli olarak uygulanması da vakıf için cazip değildir, çünkü bu durum vakfın finansal yapısına zarar verecektir. Vakfa göre bu programlar dikkatli değerlendirmeler sonrasında portföye alınmalıdır. Hem sosyal ve hem finansal getirisi yüksek olan programlara daha fazla yer verilmeli, her iki açıdan düşük yarar sağlayanlar ise portföye hiç alınmamalıdır. Bu yanıtlara göre vakfın hem sosyal amacını en iyi şekilde gerçekleştirmek, hem de bunu yapacak finansal yeterliliğe sahip olabilmek için bilinçli bir şekilde çalıştığı görülmektedir.

- Ağ kurma ve üçüncü sektörün gelişimi için çalışan vakıf: Verilen yanıtlara göre sosyal yararın öncelikli bir faktör olduğu görülmektedir. Sosyal ve finansal yarar yüksek olduğunda program portföye alınmalıdır ya da her ikisi de düşük olduğunda portföyden çıkarılmalıdır. Finansal geri dönüşü negatif olan bir program sosyal yararı yüksek olduğunda yapılan incelemeden sonra portföye alınabilir. Bu tip bir programın portföyde sürekli olarak yer alması yanlıştır ancak bunun portföyden tamamen çıkarılması kesinlikle onaylanmayan bir durumdur. Sosyal yararı düşük finansal geri dönüşü yüksek programlara uygulanacak olan stratejiler konusunda verilen yanıtlara göre bu tür bir program vakfın yapısına çok uygun bir program değildir ancak yine de uygulanabilir.

- Yabancı kültürlerle ilişkilerin geliştirilmesi için çalışan vakıf: Sosyal yararı ve finansal geri dönüşü yüksek olan programların portföye alınması çok önemlidir.

Vakıf tarafından Japonca dil kursları, origami ve ikebana kursları verilmekte, Japonca konuşma grupları oluşturulmaktadır. Bu kurslardan yararlananlardan alınan ücretlerle vakfa katkı sağlanmış, Japon kültürünün tanıtılması ile de vakfın sosyal amacına hizmet edilmiş olur. Kurslar dışında vakıf tarafından çeşitli sosyal tesisler işletilmektedir. Bazı özel kuruluşlar tarafından bağışlanan konferans ve sergi salonlarında vakfın amacına uygun akademik buluşmalar düzenlenmekte, Japon kültürünü tanıtan sergiler organize edilmektedir. Bunlar karşılığında yararlanıcılardan salon kullanım bedelleri alınmaktadır. Vakfa ait restoranlarda Türk ve Japon yemekleri sunulmakta ve Türk-Japon misafirlere yemeklerle ilgili hikayeler anlatılmaktadır. Vakfın spor merkezinde taeba, spinnin, stretching, capoeira, aiki-do, yoga, çocuk cimnastiği, modern dans, karate-do, taekwon-do, judo, boks gibi spor dallarında kurslar verilmekte, bu kurslarda Japonlar ve Türkler birlikte eğlenerek spor yapmaktadırlar. Bunların tümü, vakfın sosyal misyonuna uygun aynı zamanda finansal getirisi yüksek olan uygulamalardır. Vakıf, sosyal yararı düşük ancak finansal geri dönüşü pozitif olan programların, vakfın program portföyüne, ihtiyaç duyulduğunda alınması gerektiğini düşünmektedir. Buna örnek olarak vakfın işlettiği nikah salonu, güzellik merkezi ve pastaneyi verebiliriz. Vakıf sosyal yararı yüksek ancak finansal geri dönüşü negatif olan programların, vakfın program portföyünden tamamen çıkarılması görüşüne kesinlikle karşıdır. Uygun koşullarda bu programların portföye alınması gerektiğini düşünmektedir. Vakfın kütüphanesi finansal getirisi çok yüksek olmayan, ancak sosyal yararı büyük olan programlara örnek verilebilir. Kütüphanede Japon dili eğitime yönelik ders kitapları ile Japonca, Türkçe ve İngilizce eserlerin yanısıra Japonya'yı tanıtan videokasetler yer almaktadır. Kütüphanede 2000'i aşkın kitap ve 350'yi aşkın videokaset bulunmaktadır. Japonya Milli Eğitim Bakanlığı 882 kitap, Japonya Kültür Bakanlığı 109, Japon Vakfı 554, Japonya Temsilciler Meclisi Üyesi 204, Japonya Eski Başbakanlarından biri 71 kitap bağışında bulunmuştur. Kütüphaneden yüksek gelirler elde edilmez ancak Türk ve Japon kültürlerinin tanıtımı ile vakfın misyonuna tam anlamıyla hizmet edilmiş olur.

- Teknoloji geliştirme alanında çalışan vakıf: Özel sektöre yaptığı yatırımlarla teknolojinin gelişimine yardımcı olan vakıf için destek vereceği bir projenin öncelikle sosyal yarar sağlaması, ülkemizdeki üreticilerin uluslar arası pazarlarda rekabet edebilir hale gelmesine katkıda bulunması gerekmektedir. Bu nedenle verilen yanıtlarda sosyal yarar finansal yarara göre önem bakımından üstündür.

Finansal yararı negatif olan programlar karşısında vakıfların tutumlarını inceleyen soru grubuna verilen yanıtlar aşağıdaki gibidir:

Çizelge 4.3 : Finansal yararı negatif programlara uygulanan stratejiler

Karar faktörleri		Ortalama	Vakıfların çalışma alanları				
Finansal geri dönüş	Uygulanan politika		Eğitim	Engelliler	Ağ kurma	Kültürel dayanışma	Teknoloji geliştirme
Düşük	Portföye alma ve daha fazla sponsor arama	5	5	5	5	5	5
Düşük	Misyona uygunsu portföye alma	5	5	5	5	5	5
Düşük	Portföye alma ve ticari faaliyetlerle destekleme	3,8	3	5	5	5	1
Düşük	Kaliteli ise portföye alma	3,8	5	5	4	1	4
Düşük	Portföye alma ve diğer programların gelir fazlaları ile destekleme	3,6	1	5	4	4	4
Düşük	Hiçbir koşulda portföye almama	2	5	1	1	1	2

- Eğitim alanında çalışan vakıf: Finansal geri dönüşü negatif olan bir programın sosyal yararına vurgu yapılmadığında yanıt böyle bir programın program portföyüne kesinlikle alınmaması gerektiği yönündedir. Programın kalitesi ve misyonu desteklemesi ise vakıf için çok önemli özelliklerdir. Vakfın önceki yanıtlarında finansal yararı düşük olan bir programın sosyal yararı yüksek olduğunda dikkatli bir değerlendirme sonrası portföye alınabileceği seçeneğinin önemli bir puan aldığı düşünülürse, kaliteli ve misyona hizmet eden bir programın finansal geri dönüşü düşük olmasına rağmen uygulanabileceği söylenebilir. Vakıf, böyle bir programı finanse etmek için öncelikle daha fazla sponsor bulma yolunu tercih etmekte, ikinci bir yol olarak ticari faaliyetlere başvurmaktadır. Uyguladığı programların gelir fazlalarını bu tip programlar için kullanmak ise vakıf tarafından tercih edilmeyen bir durumdur. Bunun nedeni vakıf bünyesinde uygulanan programlar için daha çok şartlı fonlar oluşturulması ve değişik amaçlarla kullanılmaları gereken bu fonların gelirlerinin önceden belirlenen amaç dışında yürütülen programlara aktarılamaması olabilir. Normalde vakıf içinde oluşturulan fonların belirli bir bölümü genel işletme

giderlerinin karşılanması için ayrılabilir. Buna göre herhangi bir programın gelir fazlası diğer bir programa aktarılmaz, genel giderlerin karşılanması için gelecek yıla devreder.

- Engelliler için çalışan vakıf: Vakıf, finansal geri dönüşü negatif olan programların hiçbir koşulda program portföyüne alınmaması gerektiği görüşüne tamamen karşıdır. Uygulanacak programların tümünün belirli kalite standartlarının üzerinde olması ve misyonu destekler özellikte olması vakıf için çok önemlidir. Bu yanıtlar vakfın sosyal amacına bağlılığının ve bu amacı gerçekleştirebilmek için gerektiğinde finansal getirisi düşük olan programları uygulayabileceğinin göstergesidir. Vakıf finansal geri dönüşü negatif olan bu programları finanse etmek için diğer programlardan elde ettiği gelirler, ticari faaliyetlerden kazanılanlar, yeni fon sağlayıcılardan alınacak bağışlar gibi tüm kaynak sağlama olanaklarını değerlendirecektir. Vakıf beyin özürlü çocuk ve erişkinlerin eğitimi ve meslek sahibi olmaları için eğitim, rehabilitasyon ve üretim tesisleri adı altında tesisler kurar, özel eğitim kurumları kapsamına giren, okul öncesi eğitim, ilköğretim, ortaöğretim kurumları ve bu düzeyde haberleşme ile öğretim yapan kuruluşlar, çeşitli kurslar, dershaneler, özel eğitim ve rehabilitasyon merkezleri, öğrenci etüd eğitim merkezleri, biçki dikiş yurtları, meslek okulları v.b. gibi işletir ya da kiralar. Bu uygulamalarla engellilerin gelişimine yardımcı olurken gerekli finansal kaynağı da sağlamış olur. Vakfa diğer vakıflar ya da bireyler tarafından bağışlanmış olan tesisler engelli kişilerin eğitimi, bakımı, sağlık problemlerinin çözülmesi için kullanılır. Bu tesislerde, fizyoterapi, pediatrik rehabilitasyon, hidroterapi, bireysel özel eğitim, grup eğitimi, konuşma terapisi, tıbbi değerlendirme, iş ve uğraş terapisi, müzik ve oyun etkinlikleri, akademik destek, psikolojik danışmanlık, sportif faaliyetler gibi çalışmalar yürütülür.

- Ağ kurma ve üçüncü sektörün gelişimi için çalışan vakıf: Vakıf tarafından uygulanan programlar sonrasında oluşan gelir fazlaları yönetim kurulunun kararına göre vakfın sermayesine katılmaktadır. Ayrıca vakfa yürüteceği belirli projeler için destek sağlanmaktadır ve projelerin bütçeleri yaklaşık olarak belirlidir. Bu nedenle projelerden diğerlerine aktarım yapabilecek kadar bir gelir fazlası elde edilmeyebilir. Yine de projelerden elde edilen küçük gelirler diğer programlardaki açıkların kapatılması için kullanılabilir. Bu programların ticari faaliyetler ya da sponsorlar aracılığıyla desteklenmesi vakıf tarafından daha çok tercih edilen bir durumdur.

Vakıf finansal geri dönüşü negatif programların portföye alınmamasına tamamen karşıdır. Vakfın uyguladığı programların misyonuna uygunluğu ve kalitesi vakıf için finansal uygulanabilirliklerinden daha önemlidir.

- Yabancı kültürlerle ilişkilerin geliştirilmesi için çalışan vakıf: Vakıf finansal geri dönüşü düşük olan bir programın portföyüne alınmaması gerektiği görüşüne karşıdır. Vakfın misyonuna katkı sağlayacak olan programlar finansal getirisine bakılmadan uygulamaya alınmalıdır. Bunun yanında vakıf yalnızca belirli kalite standartlarının üzerindeki programların uygulanması gerektiği fikrine de katılmaz. Vakfın yalnızca finansal gelir elde etmek amacıyla işlettiği sosyal tesisler bulunmaktadır. Finansal getirisi negatif olan programlar öncelikle ticari faaliyetler ve yeni sponsorlar yolu ile desteklenmektedir. Vakfın güzellik salonu, pastane gibi ticari işletmeleri finansal açıkların kapatılması için önemli gelir kaynaklarıdır.

- Teknoloji geliştirme alanında çalışan vakıf: Vakıf finansal getirisi düşük olan bir programın portföye alınmamasına karşıdır. Misyon ve kalite faktörlerine bağlı olarak böyle bir programı uygulayabilir. Bu tip programları desteklemek için öncelikle sponsor arar, ikinci bir yol olarak diğer projeler için ayırdığı desteklerden arta kalan fonları buraya yönlendirir. Ticari faaliyetlerle destekleme gibi bir durum söz konusu değildir. Vakfa ait iktisadi işletme bulunmamaktadır.

Programın özellikleri

Aşağıda vakıfların uygulama kararlarında etkili olan program özellikleri yer almaktadır:

Çizelge 4.4 : Programın özellikleri

Karar faktörleri	Ortalama	Vakıfların çalışma alanları				
		Eğitim	Engelliler	Ağ kurma	Kültürel dayanışma	Teknoloji geliştirme
Ölçek ve kapsama dayalı uygulanabilirlik	4,6	5	5	4	5	4
Vakfın desteklemekte olduğu çalışmaları hızlandırma.	4,6	4	5	4	5	5
Sektörde farklı kurumların yaptıkları çalışmaları tamamlama.	4,2	4	5	4	3	5
Fon sağlayıcılar ve toplumsal kuruluşlarla işbirliğine elverişlilik.	4,2	4	5	4	4	4
Kalıcı ve büyük değişiklikler yaratma potansiyeli.	4	5	5	4	3	3
Uyarlanabilirlik ve tekrarlanabilirlik.	4	4	4	4	4	4
Maliyetin uygunluğu.	4	4	4	4	3	5
Özgünlük.	3,8	5	4	3	3	4
Gerçekçi ve sınırlı bir zaman diliminde tamamlanabilme.	3,8	5	3	4	4	3
Vakfın imajı üzerindeki etki	3,8	5	4	3	3	4
Kapsayıcılık ve katılıma elverişlilik.	3,8	4	4	2	4	5
Devletin ulaşamadığı gruplara hizmet etme	3,8	5	4	4	3	3
Diğer vakıflardan farklı olarak vakfın katkısı	3,8	4	4	3	4	4
Devlet politikalarının uygunluğu	3,8	4	4	2	4	5
Uygulamada yaratıcı çözüm ve teknolojileri kullanma	3,6	4	4	4	3	3
Toplumun yarar sağlayacağı öngörülen süre.	3,6	4	4	4	3	3
Uygulamada kanıtlanmış stratejileri kullanma	3,4	5	3	4	2	3
Farklı bölgelerde alınan sonuçlara dair kanıtlar	3	4	4	-	4	3

- Eğitim alanında çalışan vakıf: Yanıtlara göre vakıf tarafından yürütülecek olan programın başka bir programın tekrarı olmaması, gerçekçi ve sınırlı bir zaman diliminde tamamlanabilmesi, ölçek ve kapsam açısından uygulanabilir nitelikte olması, kalıcı ve büyük değişiklikler yaratma potansiyeline sahip olması, vakfın imajına olan etkisi, devlet tarafından yeterli hizmet götürülemeyen gruplara hizmet etmesi, uygulama yöntemi olarak kanıtlanmış çözüm ve stratejileri kullanan bir program olması vakıf için çok önemlidir. Vakfın varoluş nedeni devletin kaynak yetersizliği ve yapısal sorunlar nedeniyle eğitim konusundaki görevini yerine getirirken karşılaştığı güçlüklerle bağlı eksiklikleri kapatmaktır. Vakıf, gönüllü kuruluşların, özel sektörün ve vatandaşların, hayati önem taşıyan bu alanda devletin verimliliğini arttıracak şekilde destek olarak, örnekler yaratarak ve eksikleri tamamlayarak sorumluluğu paylaşmaları gerektiğini düşünmektedir. Bu nedenle eğitimde devletin yetersiz kaldığı alanlardaki boşlukların kapatılmasına yardımcı olan programlara çok önem verir. Ülkemizde önemli aksaklıkların yaşandığı eğitim gibi bir alanda vakıf tarafından yürütülen bu tip programlar, vakfın imajına da olumlu katkılar sağlayacak özelliktedir, çünkü toplum ve bağışçılar tarafından büyük ilgi görmektedir. Programın uygulama yöntemi, uygulanabilirliği, kısa sürede etkili sonuçlar üretmesi gibi faktörlere çok önem verilmesi vakfın gerçekçi ve sonuç odaklı uygulamalara önem verdiğini göstermektedir. Kanıtlanmış çözüm ve stratejilerin kullanılması, yaratıcı çözüm ve teknolojilerin kullanılmasından daha önemlidir, bu durum vakfın, toplumsal ihtiyacın çok yoğun olduğu eğitim alanında, elindeki kaynakları sorumlu bir şekilde kullanmak, yapılacak hatalarla bu kaynakları boşa harcamamak istemesinden kaynaklanmaktadır. Gelecek nesillerin kaynaklarını tüketmeden, bugünün kaynaklarını etkin biçimde kullanmak vakfın temel değerlerinde yer alan bir ifadedir. Programın uyarlanabilirliği, işbirliği fırsatları yaratması, maliyeti, vakfın programdaki ayırt edici rolü gibi diğer faktörler de önemli olsalar da daha az önem taşımaktadırlar.

- Engelliler için çalışan vakıf: Anket yanıtlarına göre vakıf tarafından yürütülecek olan programın, sektörde farklı kurumlar tarafından aynı konuda yapılan diğer çalışmaları destekler/tamamlar nitelikte olması, uygulama konusunda çevredeki fon sağlayıcılar, bireysel bağışçılar ve toplumsal kuruluşlarla işbirliği yapmaya elverişli olması çok önemlidir. Çünkü vakıf engelli kişilerin topluma kazandırılması amacıyla devletle, diğer sivil toplum örgütleriyle, yabancı kuruluşlarla, özel sektörle ve

bilimsel kuruluşlarla yapılacak her türlü işbirliğine açıktır. Vakıf bu alanda çalışan diğer kuruluşlara bağış yapma ya da onlardan destek alma yetkisine sahiptir. Bu nedenle uygulayacağı programların diğer kuruluşlarla işbirliği yapmaya elverişli olması ve diğerlerinin uygulamalarındaki eksiklikleri giderecek özellikte olması vakıf için çok önemlidir. Programın ölçek ve kapsam açısından uygulanabilir olması, kalıcı ve büyük değişiklikler yaratma potansiyeline sahip olması, vakfın desteklemekte olduğu alandaki çalışmalarını hızlandıracak özellikte olması da uyguladığı programların beklenen etkiye ulaşabilmeleri açısından vakıf için çok önemlidir. Programın özgünlüğü, tekrarlanabilirliği, vakfın imajına katkısı, kapsayıcılığı, devletin yetersiz olduğu alanlarda hizmet sağlaması, yaratıcı çözüm ve teknolojilerin kullanılabilirliği, başka yerlerde başarılı sonuçlara ulaşmış olması, maliyeti, yasa ve düzenlemeler, diğer organizasyonlardan farklı olarak vakfın sağlayacağı katkı gibi kriterler öncekiler kadar önemli olmasalar da vakıf için önemlidirler. Vakıf özürülülerin mesleki rehabilitasyonu için özel mesleki rehabilitasyon merkezleri, yetenek geliştirme merkezleri ve korumalı işyerleri işletmekte ve kiralamaktadır. Sosyal ve mesleki rehabilitasyon konularında yerel yönetimle, ilgili bakanlıklarla, üniversitelerle, sivil toplum kuruluşlarıyla işbirliği yapar. Özürlü rehabilitasyonunun her alanında ve özürlü bakımında ihtiyaç duyulan personelin yetiştirilmesine yönelik eğitim programları geliştirir, her türlü özel eğitim kurumları (kurslar, dershaneler...) yüksek okullar, enstitüler açar. Beyin özürülülerin teşhis, tedavi ve rehabilitasyonu ile ilgili programları, bu programların uygulama ve tanınımını yapar. Beyin özürlü bireylere ve ailelerine her türlü yardımı yapar. Koruma altına alınan beyin özürülülerin ileri yaşlarda bakımları için gerekli önlemleri alır. Mevcut olan bu tür kuruluşlarla işbirliği yapar, özürlü bakımı için evde bakım ve kurumda bakım modelleri oluşturur, evde bakım şirketi kurar, yatılı bakım evleri açar, bakım personeli yetiştirmek için kurslar ve/veya eğitim kurumları açar. Beyin özürlü bireylere çeşitli spor dallarında eğitim sağlar, sporu rehabilitasyonun bir parçası olarak uygular. Beyin özürlü bireylerin fizik kondisyonunu geliştirerek, spor aracılığı ile cesaret, disiplin ve özgüven kazanmasına, toplum ile iletişim kurmasına yardımcı olur, ruhsal ve bedensel olarak boş zamanlarını değerlendirmek üzere türlü spor faaliyetlerini tertip eder, geziler düzenler, kamplar, yurtlar açar, bu faaliyetleri yapanlarla işbirliği yapar ve destekler. Vakıf, gayesi için çalışanları teşvik eder, bilimsel araştırma bursları verir, ödüllü yarışmalar düzenler, bilimsel çalışma yapanlara yardım eder, mesleki gelişmelerini sağlamak amacıyla eğitimler verir,

kurslar açar, sertifika verir. Beyin özürlü çocukların ihtiyaçlarını giderecek kurumlara her türlü yardımlar yapar, bu kurumların yapacakları yardımları düzenler, yardım toplamayla ilgili yasa ve yönetmeliklere uygun olarak yardım kampanyaları açar. Aydınlatıcı konferanslar, kongreler, sempozyum ve seminerler, kurslar düzenler ve bunlar için yerli ve yabancı bilim adamlarını ve araştırmacıları davet eder. Yetkili mercilerin izni alınarak, beyin özürlüler ile ilgili dergi, broşür ve kitaplar yayınlar, kitaplıklar kurar, kuranlara, yazanlara yardımcı olur. Resmi senette gösterilen amaçları gerçekleştirmek üzere uluslararası faaliyette ve işbirliğinde bulunur, yurt dışında şube açar ve yurt dışında kurulmuş vakıf, dernek veya kuruluşlara üye olarak katılır, işbirliği yapar, bu kanaldan gelecek yardımları amacına uygun olarak kullanır. Yeni doğan, erken çocukluk, çocukluğun ve erişkinliğin her dönemi fiziksel, işitsel, duyuşal, sosyal, ruhsal ve zihinsel gelişimin izlenmesi, erken teşhis edilmesinin sağlanması, özürlülüğün önlenmesi, var olan özrün şiddetinin en düşük seviyeye çekilmesi için çalışmalar yapar, bu çalışmaları gerçekleştirmek için sağlık ve araştırma tesisleri, üniteleri ve ayakta teşhis ve tedavi yapılan sağlık kuruluşları, tıp merkezleri kurar.

- Ağ kurma ve üçüncü sektörün gelişimi için çalışan vakıf: Yürütülen programın başka bir programın tekrarı olmaması vakıf için program seçiminde çok etkili bir faktör değildir. Vakıf sivil toplum örgütleri ile ilgili olarak uluslar arası kuruluşlar tarafından yapılan araştırmaları Türkiye’de uygulamaktadır. Gelirlerini üyelerden ve proje fonlarından sağlayan vakıf bağışlara bağımlı olmadığından uygulanacak programın vakfın imajına olan katkısının da çok önemli olmadığını düşünmektedir. Yine diğer vakıfardan farklı olarak vakfın uygulanacak programa sağlayacağı katkı ne önemli ne önemsiz olarak değerlendirilmiştir. Bunun nedeni sektörde bu tip çalışmalar yapan vakıfların olmayışıdır. Vakıf misyonuna uygun bir programla karşılaştığında, bunun başka kurumlar tarafından ne şekilde uygulanacağını düşünmeden, kendisi üstlenir. Programın gerçekçi ve sınırlı bir zaman diliminde tamamlanabilmesi, ölçek ve kapsam açısından uygulanabilirliği, tekrarlanabilirliği, vakfın desteklemekte olduğu alandaki çalışmaları hızlandırması, kanıtlanmış çözüm ve stratejileri kullanması, yaratıcı çözüm ve teknolojileri kullanması, programın maliyeti gibi faktörler vakıf için program seçiminde etkili olan faktörlerdir. Bu faktörlerin tümü herhangi bir projenin pratikte kolay uygulanabilmesi için gerekli olan faktörlerdir ve vakıf genelde sınırlı sürelerle gerçekleştirdiği projeler aracılığıyla

çalışmalarını yürütür. Programın farklı kurumlar tarafından aynı konuda yapılan diğer çalışmaları destekler/tamamlar nitelikte olması, uygulama konusunda çevredeki fon sağlayıcılar ve toplumsal kuruluşlarla işbirliği yapmaya elverişli olması da vakıf için önemlidir. Çünkü vakfın temel amaçlarından biri sektörün kendi içinde ve diğer sektörlerle işbirliğini arttırmak, bu şekilde etkin çalışmasını sağlamaktır. Programın, uygulama alanı konusunda kapsayıcı olması ve programın uygulanmasını etkileyecek devlet politikaları program seçiminde etkisiz olarak değerlendirilmiştir. Vakıf belirli devlet kurumları ile ilişki içindedir ve politika oluşum süreçlerinde bu kurumlara danışmanlık yapmaktadır. Bu nedenle yürüttüğü programlar devlet tarafından kısıtlanacak özellikte değildir.

- Yabancı kültürlerle ilişkilerin geliştirilmesi için çalışan vakıf: Uygulanacak programın özgünlüğü vakıf için çok önemli bir kriter değildir. Bu alanda çalışan kuruluş sayısı çok fazla değildir ve vakıf tarafından varolan boşluklar doldurulmaktadır. Program, gerçekçi ve sınırlı bir zaman diliminde tamamlanabilmesi, ölçek ve kapsam açısından uygulanabilirliği, tekrarlanabilirliği, katılıma elverişliliği gibi kriterler Türk ve Japon'lar üzerinde etkili olacak kültürel tanıtımların, düzenlenen etkinliklerin sonuca ulaşabilmesi açısından önemlidir. Dil, spor, sanat alanlarında verilen kurslar, kültürlerin tanıtımı amacıyla düzenlenen sergiler buna örnektir. Programın, vakfın desteklemekte olduğu alandaki çalışmaları hızlandırması, çevredeki fon sağlayıcılar, bireysel bağışçılar ve toplumsal kuruluşlarla işbirliği yapmaya elverişli olması da vakıf için önemlidir. Vakıf bilimsel çalışmalar ve araştırmalar konusunda bilimsel kuruluşları desteklemekte, bu kuruluşların katılımıyla gerçekleşen akademik toplantı ve seminerler düzenlemektedir. Türk Japon sanatçılarla biraraya gelerek iki kültürün tanıtımının yapılması için çalışmaktadır. Kültürel tanıtım amacıyla ulusal ve uluslar arası kuruluşlarla işbirlikleri yapmaktadır. Uluslar arası işbirliklerinde yasal izinler ve devlet politikaları etkili olmaktadır. Programın, kalıcı ve büyük değişiklikler yaratması, vakfın imajına katkısı, benzer kurumların çalışmalarını desteklemesi, devletin hizmet götüremediği alanlara ulaşması, maliyeti çok önemli etkenler değildir. Vakfın hedef kitlesi sosyo ekonomik açıdan dezaavantajlı gruplar değildir. Amaç kültürel gelişim ve toplumlar arası ilişkilerin güçlendirilmesidir. Vakıf toplum üzerinde büyük değişiklikler yaratacak olan programlar yürütmemektedir. Vakıf, devlet ve özel sektördeki çeşitli kuruluşlar tarafından desteklendiğinden ve

giderlerini karşılayabilecek gelirleri kendisi üretebildiğinden, bağışçı sayısını arttırmaya yönelik bir imaj kaygısı taşımamaktadır.

- Teknoloji geliştirme alanında çalışan vakıf: Vakfın en çok önem verdiği program özellikleri katılımcılık ve kapsayıcılık, yürütülen çalışmaları hızlandırma, farklı kurumlar tarafından yapılan çalışmaları tamamlamadır. Vakıf uluslar arası kuruluşlardan aldığı finansal destekleri bir aracı kurum olarak üretim sektöründeki boşlukları kapatmak, varolan çabaları desteklemek ve hızlandırmak için kullanır. Uyguladığı projeler yaygın oranda katılımı sağlayacak, çeşitli kuruluşları işbirliğine itecek projeler olmalıdır. Uygulanan programlarda kamu desteği ve projenin maliyetinin alınan desteklerle karşılanabilecek olması vakıf için çok önemlidir. Bunların dışında yenilikçilik vakfın temel felsefelerinden biridir. Bu nedenle uygulanacak projelerin özgünlüğü önemlidir. Yine projelerin tekrarlanabilirliği ve uyarlanabilirliği, kısıtlı kaynaklarla istenen etkiye ulaşmayı sağlayacaktır.

Fon sağlayıcıların ya da bağışçıların etkileri

Bağışçılar vakıf fonlarının kullanımında etkili olabilirler. Bağışçı etkileri ile ilgili yanıtlar aşağıdaki gibidir:

Çizelge 4.5 : Fon sağlayıcıların etkileri

Karar faktörleri	Ortalama	Vakıfların çalışma alanları				
		Eğitim	Engelliler	Ağ kurma	Kültürel dayanışma	Teknoloji geliştirme
Fonun kullanımı süresince çeşitli önerilerde bulunma	3,2	4	3	3	3	3
Fonun kullanım alanı konusunda herhangi bir kısıtlama yapmama	3,2	3	5	2	2	4
Vakfın fonu kullanacağı çalışma alanını kısıtlama	2,8	4	2	4	3	1
Fonun yararlanıcılarını sınırlama.	2,6	4	2	4	2	1

- Eğitim alanında çalışan vakıf: Vakfa bağışçılar tarafından şartlı ve şartsız bağışlar yapılabilmektedir. Yukarıda görülen anket yanıtlarına göre bağışçıların şartlı bağış yöntemlerini daha fazla tercih ettikleri görülmektedir. Şartlı bağış yöntemleri ile kişi ve kurumlar belirli bir süre için ya da süresiz olarak vakıf tarafından

yürütülen eğitim programları, etkinlik noktaları ve faaliyet giderleri için kaynak sağlayabilirler. Vakıf tarafından sponsorluk programı olarak adlandırılan bu yöntemle sağlanan bu fonların %20'si genel giderlerde kullanılmak üzere ayrı bir fona aktarılır. Bu sponsorluklar en az iki yıllık olmaktadır. Bu sponsorlar vakfın eğitim etkinliklerinin gerçekleştirildiği alanların işletme sponsorluğunu üstlenebilirler ya da yeni etkinlik alanlarının yaptırılması için destek verebilirler. Vakfın yürüttüğü herhangi bir eğitim etkinliği ya da yeni oluşturulacak bir eğitim programını destekleyebilirler. Temel faaliyetler gerçekleştirilirken yapılan harcamaların bir kısmını karşılayabilirler. Şartsız bağışlar vakfın eğitim ile ilgili yürüttüğü tüm programların ya da faaliyet giderlerinin şartlı bağışlarla karşılanmamış olan giderleri için kullanılmaktadır. Bu bağış vakfa bağışçı tarafından doğrudan yapılabilir ya da değişik şekillerde toplanabilir. Özel şirketler spesifik ürünlerinin satışından elde ettikleri miktarın tamamını veya belli bir oranını vakfa bağışlamaları karşılığında ürünlerinin üzerinde vakfın logosunu kullanabilirler. Böylece hem şirket kurumsal sosyal sorumluluk görevini yerine getirmiş olur hem de vakıf ihtiyaç duyduğu alanda kullanabileceği kısıtlama konmamış bir gelir elde eder. Benzer bir şekilde personel bağış programlarında özel şirketin personelinin gönüllü onayı ile maaşlarından her ay kesilecek küçük bir miktar toplu olarak vakfa bağışlanır. Personel bağışı firmaya maddi bir yük getirmezken, çalışanlarının sosyal sorumluluklarını yerine getirmesine katkı sağlar. Ayrıca kişiler sms ler ve banka havaleleri ile vakfa küçük miktarlarda amacı belirlenmemiş bağışlarda bulunabilirler. Buna göre vakıf temel çalışmalarını ve programlarını büyük oranda bağışçıların şartlı bağışları aracılığıyla gerçekleştirmekte, bunların yetersiz olduğu durumlarda da kullanım alanı sınırlandırılmayan destekler bulmaya çalışmaktadır. Şartlı bağışlarda bulunan kişi ve kurumların fonların kullanılacağı alanlarla ilgili tercihleri vakfın yürüteceği programlarda etkili olmaktadır.

- Engelliler için çalışan vakıf: Bağışçılar yaptıkları bağışın kullanım alanı konusunda genelde bir kısıtlama yapmazlar. Bazen fonun kullanımı ile ilgili önerilerde bulunabilirler. Ender olarak çalışma alanı ve yararlanıcılarla ilgili kısıtlamalar getirirler. Vakfın çalışma alanı ve yararlanıcıları bellidir. Vakıf engelli yetişkin ve çocukların eğitimi için çalışır. Bağışçı bunların dışında bir şart koyamaz. Vakfa yapılacak şartlı bağışlar yönetim kurulu kararıyla kabul edilebilir ve şartına göre her biri ayrı ayrı muhasebeleştirilir. Mal varlığına ilave şartlı bağışlar,

bağışlayanın onayı ve yönetim kurulu kararı ile vakıf mal varlığına ilave edilir. Şartlı bağışların kabul edilmesi vakfın amacına aykırı olup olmamasına bağlıdır.

- Ağ kurma ve üçüncü sektörün gelişimi için çalışan vakıf: Vakıf genelde fon sağlayıcılardan belirli projelerin yürütülmesi için destek görmektedir. Bu nedenle fon sağlayıcıların fonun kullanımını kısıtlamadığı durumlar sık görülmemektedir. Vakıf amacına uygun olarak yıl içinde harcanmak kaydıyla veya fonun malvarlığına eklenerek anaparanın korunması ve gelirinin amaca yönelik kullanılmasını gerektiren şartlı bağışları kabul etmektedir. Vakıf tarafından yürütülen projelerle, üçüncü sektöre ilişkin önemli konularda araştırmalar yapılması, tüm paydaşlar arasında diyalog kurulmasını teşvik edecek, bilgilendirici, yararlı raporlar oluşturulması amaçlanmaktadır.
- Yabancı kültürlerle ilişkilerin geliştirilmesi için çalışan vakıf: Vakfın programlarından isteyen herkes yararlanabilmektedir. Bağışçılar vakfa yaptıkları bağışların Türk Japon ilişkilerinin geliştirilmesi ve iki kültürün tanıtılması için kullanılmasını isterler. Çeşitli özel şirket ve vakıflar tarafından bağışlanan salonlarda Japon kültürünü tanıtan etkinlikler düzenlenmekte, konu ile ilgili seminerler, toplantı ve tartışmalar yapılmaktadır.
- Teknoloji geliştirme alanında çalışan vakıf: Genelde fon sağlayıcı vakfın fonu kullanım şeklini sınırlandırmaz. Çalışma alanı ya da yararlanıcılarla ilgili kısıtlama getirmez. Öneride bulunabilir. Vakıf uluslar arası kuruluşlar tarafından verilen hibelerden yararlanarak özel sektördeki gerekli alanlara yatırımlar yapmaktadır. Verilen hibelerin amacına uygun olarak, kaynakları kendi belirlediği alanlarda kullanır.

Paydaşların etkileri

Vakıfların uygulayacağı programların seçiminde paydaşların etkileri aşağıdaki gibidir:

Çizelge 4.6 : Paydaşların etkileri

Karar faktörleri	Ortalama	Vakıfların çalışma alanları				
		Eğitim	Engelliler	Ağ kurma	Kültürel dayanışma	Teknoloji geliştirme
Yararlanıcıların ihtiyaç ve talepleri	4,4	5	5	4	4	4
Programın gönüllüleri çekebilme potansiyeli	3,8	5	4	4	4	2
Üyelerin kararları	3,4	2	4	4	4	3
Çalışanların altyapıları ve uzmanlık alanları	3,2	2	4	4	3	3
Bağışçıların tercihleri	2	3	2	3	2	-

• Eğitim alanında çalışan vakıf: Vakıf için, uyguladığı programların yararlanıcıların ihtiyaç ve taleplerini karşılaması çok önemli bir konudur. Bağışçıların tercihleri ise bu konuda daha az etkili bir faktördür. Eğitimin Türkiye’de kaynak aktarımına ihtiyaç duyulan alanlardan biri olduğu tartışılmazdır. Görüşülen vakıf ise eğitim alanında etkin çalışan ve bu alandaki uygulamalarıyla fark yaratan bir vakıftır. Bağışçıların tercihleri vakfın uygulamaları ile çelişmemekte ve vakıf üzerinde bir baskı yaratmamaktadır. Vakıf yararlanıcılara sağlayacakları avantajları düşünerek çeşitli program ve projeler tasarlamakta ve bağışçılar bunlar arasından diledikleri programa destek sağlamaktadırlar. Uygulanacak programın gönüllüleri çekebilme potansiyeli program seçiminde vakıf için çok önemli bir faktör iken çalışanların alt yapıları ve uzmanlık alanları önemsiz olarak değerlendirilmiştir. Bunun nedeni vakfın programlarını daha çok gönüllülerle yürütmesi, gönüllülere oranla çalışan sayısının çok daha az olmasıdır. Bu yüzden uygulanacak program gönüllülerin yeteneklerine uygun olmalı ya da yeni gönüllüleri kendisine çekebilecek nitelikte olmalıdır. Bu etkene verilen önemin diğer bir nedeni, vakfın programları arasında, standart etkinlikler dışında gönüllülerinin kendi ilgi alanlarına yönelik konularda oluşturduğu serbest ve yarı-standart etkinlikler ile sınıf düzeylerine uyumlu, grup çalışmalarını hedefleyen, her çocuğun ilgi duyduğu alanda proje geliştirmesine imkan sağlayan ve gelişimine katkıda bulunan kulüp etkinliklerinin bulunmasıdır. Üyelerin kararları program seçiminde önemsiz bir faktör olarak yorumlanmıştır. Vakıf çalışmalarını daha çok kişi ve kurumlardan aldığı bağışlarla yürütmektedir ve az sayıda üyeye, çok sayıda müteveliye sahiptir. Bu nedenlerle yürütülen programlarla ilgili vakıf kararlarında üyelerin etkisi düşük olabilir.

- Engelliler için çalışan vakıf: Vakfın uygulayacağı programların seçiminde en etkili faktör yararlanıcıların ihtiyaçlarıdır. Kurul üyelerinin kararları, gönüllüler ve çalışanlar da önemli faktörlerdir. Beyin özürlü kişilerin geliştirilmesi için yürütülecek olan programların seçiminde çalışanların ve gönüllülerin uzmanlıklarının yeterli olması gerekmektedir. Bağışçıların tercihleri ise önemsiz olarak değerlendirilmiştir. Vakfın aldığı bağışlar içerisinde şartlı bağışların oranı yüksektir ancak bu bağışlar yalnızca vakfın amacına uygun olduğunda kabul edilmektedir.
- Ağ kurma ve üçüncü sektörün gelişimi için çalışan vakıf: Vakıfta uygulanacak programın seçiminde üyelerin kararları etkilidir. Vakfın bağış gelirlerini üyelerin bağışları oluşturmaktadır. Vakıf üyeler dışındaki kişilerden bağış toplamaz. Sadece çeşitli kuruluşlardan proje desteği alır. Yani bağışçılar aslında üyelerdir bu nedenle bağışçı tercihlerine verilen değer daha düşüktür. Üyelerin bağış ödemeleri gönüllülük esasına göredir. 2008 yılında 115 üyeden 55'i bağış yapmıştır. 2007 yılında 100 üyeden 53'ü bağış yapmıştır. Bunların dışında üyeler düzenli olarak katılım payı ödemektedirler. Program seçiminde yararlanıcıların ihtiyaç ve talepleri de önemlidir. Vakıf devletin ilgili birimlerine vakıflarla ilgili yasa ve düzenlemelerin oluşturulması konusunda danışmanlık sağlamakta ve genel olarak üçüncü sektörde yer alan kuruluşların gelişimine katkı sağlamaktadır. Yani çeşitli sivil toplum kuruluşlarından oluşan vakıf üyeleri ve devlet, aynı zamanda sektördeki tüm kar amacı gütmeyen kurumlar vakfın yararlanıcıları konumundadır. Uygulanan projelerin bunların sorunlarına ışık tutacak çalışmalar arasından seçilmesi önemlidir. Yapılan araştırmalarda, yayımlanan raporlarda, danışmanlık yapılan yasal düzenlemelerde çalışanların sağlam bir altyapıya sahip olmaları gerekmektedir. STK'ların gözetiminden sorumlu belli başlı devlet kurumları vakfı güvenilir bir uzman kuruluş olarak görmekte, politika oluşum süreçlerine uzman görüşü ile katkıda bulunmasını istemektedir. Vakıf, Türkiye'de STK'ları ilgilendiren yasal mevzuatın tüm alanlarında uzman bir ekibi bünyesinde bulundurmakta ve uluslararası seviyede konunun uzmanlarından oluşan bir ağa aktif olarak katılmaktadır. STK hukuku konusunda iyi örnekler raporlarının tercüme edilip yüzlerce STK, İçişleri, Adalet ve Dışişleri Bakanlıkları'ndan devlet yetkilileri, Avrupa Birliği Genel Sekreterliği ve diğer kilit paydaşlarla paylaşılmaktadır. Programın gönüllüleri çekebilmesi de önemli bir faktör olarak değerlendirilmiştir.

- Yabancı kültürlerle ilişkilerin geliştirilmesi için çalışan vakıf: Bağışçılar vakfa genelde yaptıkları bağışın vakfın misyonu doğrultusunda kullanılacağını düşündükleri için destek verirler. Ancak özel olarak uygulanan programların seçiminde önemli bir etkileri yoktur. Alınan uygulama kararlarında üyelerin, gönüllülerin, yararlanıcıların, son olarak da çalışanların etkili olduğu düşünülmektedir. Yararlanıcıların kurslar, sergiler ve benzeri etkinliklere gösterdikleri talep uygulanacak program seçiminde çok etkilidir. Bu kurslar ve etkinliklerde yer alacak olan gönüllülerin yetenekleri de uygulanan programlarda belirleyici olmaktadır.
- Teknoloji geliştirme alanında çalışan vakıf: Vakıf finansal desteklerini Dünya Bankası gibi uluslar arası kuruluşlardan sağlamakta ve bağış toplamamaktadır. Bu nedenle bağışçılarla ilgili seçenek boş bırakılmıştır. Bunun dışında vakıf programlarını seçerken en etkili olan faktörün yararlanıcıların ihtiyaçları olduğunu belirtmiştir. Daha sonra üyelerin kararları ve çalışanların uzmanlık alanları gelmektedir. Vakıf çalışanları arasında teknolojik yeniliklerin gerçekleştirilmesine büyük katkılar sağlayabilecek kapasiteye sahip kişiler olan mühendislerin oranı %47’dir. Gönüllüler ise önemsiz bir faktör olarak değerlendirilmiştir.

Programın yarar sağlayacağı alan

Vakıfların uygulayacağı programın yarar sağlayacağı alanların, program seçimindeki etkileri aşağıdaki gibidir:

Çizelge 4.7 : Programın yarar sağlayacağı alan

Karar faktörleri	Ortalama	Vakıfların çalışma alanları				
		Eğitim	Engelliler	Ağ kurma	Kültürel dayanışma	Teknoloji geliştirme
Bilim ve teknoloji	4,4	4	5	3	5	5
Eğitim	4	5	5	3	5	2
Çevre	4	3	4	3	5	5
Uluslar arası sorunlar	3,8	3	5	3	5	3
Sosyal bilimler	3,8	4	5	3	5	2
İnsani hizmetler	3,4	3	5	3	5	1
Sağlık	3,4	3	5	3	5	1
Kamu politikaları ve sosyal sorunlar	3,4	3	4	3	5	2
Sanat ve kültür	3	3	3	3	5	1

- Eğitim alanında çalışan vakıf: Vakıf program seçiminde etkili olan en önemli faktörlerin eğitim, bilim ve teknoloji ve sosyal bilimler olduğunu belirtmiştir. Vakfın amacı ilköğretim çağındaki çocuklara devlet tarafından verilen temel eğitime katkıda bulunmak ve onlara yaşam becerileri kazandırmaktır. Çocukların okul içi ve dışı zamanlarda temel eğitimlerini tamamlayıcı, çok yönlü bir eğitim desteği olarak, çağdaş eğitim olanaklarından faydalanmalarını amaçlar. Çocukların yetenek ve ilgi alanlarını keşfetmelerini sağlamaya yönelik eğitim programları hazırlamaktadır. Bu amaçla kişisel gelişim, toplumsal yaşam, dil ve iletişim, kültür ve sanat, bilim ve teknoloji gibi alanlarda çocuklar için eğitim etkinlikleri düzenlemektedir. Vakıfta standart eğitim etkinliklerinin yanı sıra, çocukların keyifli vakit geçirecekleri spor ve sanat etkinlikleri ile ilgilendikleri alanlarda çalışma yapabilecekleri kulüp etkinlikleri (fotoğrafçılık, tiyatro, yöre tanıtım, vb.) bulunmaktadır.

- Engelliler için çalışan vakıf: Uygulanacak programın yarar sağlayacağı alanla ilgili olarak eğitim, insani hizmetler, sağlık, uluslar arası sorunlar, bilim ve teknoloji, sosyal bilimler konularının çok önemli oldukları belirtilmiştir. Vakıf çeşitli kurslar ve benzeri etkinlikler aracılığıyla beyin özürlü kişilere mesleki ve sosyal beceriler kazandırmakta, onların zihinsel gelişimlerine katkıda bulunmaktadır. Ayrıca bu özel insanların bakımı ve eğitimi ile ilgili olarak seminerler vermekte personel eğitimleri düzenlemektedir. Bu kişilerle ilgili yapılan bilimsel araştırmaları destekler, bilimsel araştırma bursları verir, ödüllü yarışmalar düzenler. Özürlü kimselerin ileriki yaşlarda bakımı için önlemler alır. Erken tanı, özürlülüğün önlenmesi, ayakta tedavi, yatılı bakım merkezleri oluşturma gibi uygulamalarla engellilerin sağlık problemlerini çözmeye çalışır. Uygulanan programların çevre ve kamu politikaları ile ilgili olması da vakıf için önemlidir. Rehabilitasyon merkezinde yatılı kalan öğrenciler için spor aktiviteleri, eğlence programları ve çevre gezilerinin gerçekleştirildiği kamplar düzenlenmekte, bahar şenlikleri yapılmaktadır. Engelli istihdamı ile ilgili sosyal modellerin önerildiği projeler yürütülmektedir. Engelli kişilerin sanatsal ve kültürel gelişimleri için de düzenlenen etkinlikler bulunmaktadır. Özel eğitimlerle yatılı bölümde kalan ve ilköğretim okullarına devam eden çocukların katıldığı tiyatro gösterileri, perküsyon çalışmaları, dans gösterileri, korolar, şiir sunumları yapılmaktadır. Bu tip çalışmalarda sanat ve kültür alanında çalışan vakıf ve derneklerle işbirliği yapılmaktadır.

- Ağ kurma ve üçüncü sektörün gelişimi için çalışan vakıf: Vakıf uygulanacak programın yarar sağlayacağı alanlarla ilgili seçeneklere eşit ölçüde yaklaşmış, bunların program seçiminde çok önemli olmadıklarını belirtmiştir. Vakıf tüm sivil toplum kuruluşlarının kurumsal kapasitelerinin geliştirilmesi için çalışmaktadır ve bu kuruluşların çalışma alanlarına objektif yaklaşmaktadır.
- Yabancı kültürlerle ilişkilerin geliştirilmesi için çalışan vakıf: Vakıf uyguladığı dil kursları aracılığıyla eğitime, origami, ikebana, resim, Türk Sanat Müziği kursları ile sanat ve kültürün gelişimine, spor merkezinde verdiği eğitimlerle sağlık ve spor alanına, destek olduğu bilimsel araştırmalarla bilim, teknoloji ve sosyal bilimlere, Türk Japon ilişkilerinin geliştirilmesi amacıyla yürüttüğü çalışmalarla uluslar arası ilişkiler ve kamu politikaları alanlarına katkıda bulunmaktadır. Vakıf Türk Japon ilişkilerinin çeşitli yönlerden geliştirilmesi ve iki ülke arasındaki işbirliğinin artırılması amacıyla, her türlü kültürel ve tanıtıcı faaliyetlerin yürütülmesi, kanuni izinler dahilinde ulusal ve uluslararası dernek ve kurumlarla işbirliği yapılması, Türk-Japon derneklerinin çalışmalarının eşgüdüm içinde desteklenmesi, Türklere Japonca, Japonlara Türkçe öğretebilmek için kurslar düzenlenmesi, Japonlara Türkiye'yi, Türklere Japonya'yı tanıtmak amacıyla her türlü çabanın gösterilmesi, Türk ve Japon sanatçılarla karşılıklı olarak tanıtıcı çalışmalar yapılması, bilimsel araştırma ve yayınların desteklenmesi, toplantı, seminer ve benzeri akademik toplantılar düzenlenmesi ve bu alanda çalışan kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapılması gibi çalışmalar yapmaktadır
- Teknoloji geliştirme alanında çalışan vakıf: Vakıf en çok bilim-teknoloji ve çevre alanlarındaki projelere yatırım yapmaktadır. Bilim ve teknolojiye yapılan yatırımın amacı özel sektörde teknolojinin gelişerek dünya standartlarını yakalamasıdır. Çevre alanındaki yatırımların nedeni ise, ülkemizde üretim çalışmalarının çevreye büyük zararlar vermesi, bu konuda alınan önlemlerin AB standartlarını yakalayamamış olmasıdır. Vakıf bunlardan sonra en önemli yatırım alanını uluslar arası sorunlar olarak değerlendirmiştir. Vakfın amacı ülkemizdeki sanayi uygulamalarının uluslar arası kuruluşlarla rekabet edebilecek hale gelmesini sağlamaktır. Daha sonra tercih edilen yatırım alanları arasında eğitim ve kamu politikaları gelmektedir. Vakıf kamu fonlarının özel sektördeki yatırımlar için faha fazla kullanılmasını hedeflemektedir. Eğitim alanına yaptığı yatırımlar ise, teknolojik yatırımlarda üniversitelerle yaptığı işbirlikleri ve araştırma geliştirme alanındaki çalışmaları ile açıklanabilir. Vakıf

çeşitli üniversitelerde teknoparklar kurulması için finansal destek sağlayarak, bilimsel ve teknolojik araştırmaların yapılabilceği ortamlar yaratmıştır.

Hedef kitle

Vakıflar tarafından hizmet edilen yararlanıcılar aşağıda görülmektedir:

Çizelge 4.8 : Yararlanıcılar

Karar faktörleri	Ortalama	Vakıfların çalışma alanları				
		Eğitim	Engelliler	Ağ kurma	Kültürel dayanışma	Teknoloji geliştirme
Çocuklar ve gençler	3,8	5	5	4	4	1
Ekonomik açıdan dezavantajlı gruplar	3,8	5	5	4	4	1
Engelli insanlar	3,8	5	5	4	4	1
Kadınlar	2,8	2	3	4	4	1
Yaşlılar	2,4	2	3	4	2	1
Suç ve uyuşturucu kurbanları	2,4	2	2	4	3	1
Göçmenler ve mülteciler	2,2	2	2	4	2	1

- Eğitim alanında çalışan vakıf: Vakfın programları ile yarar sağlanması amaçlanan hedef kitle genel olarak sosyo ekonomik açıdan yoksun çocuklar ve gençlerdir. Vakıf yurdun çeşitli bölgelerinde düzenlediği eğitim etkinlikleri ile eğitime destek olmaktadır. Geçtiğimiz yıllarda Çocuk Esirgeme Kurumu'na bağlı Toplum Merkezleri ile Çocuk ve Gençlik Merkezleri'nde çok sayıda çocuğun etkinliklerden yararlanmasını sağlamıştır. Vakıf faaliyetlerini, etkinlik noktalarının olmadığı yerlerde de yürütebilmek üzere başlattığı proje ile eğitim etkinliklerinin okul içi saatlerde ilköğretim okullarında, okul dışı saatlerde Toplum Merkezleri, Çocuk ve Gençlik Merkezleri, Halk Eğitim Merkezleri ve kütüphanelerde uygulanmasını amaçlamıştır. Vakıf ayrıca sosyal etkinliklerin desteklenmesi amacıyla Milli Eğitim Bakanlığı ile yaptığı bir anlaşmayla, yeni ilköğretim müfredatında yer alan sosyal etkinlik saatlerinde yapılacak çalışmalarını desteklemek ve etkin kılmak üzere, faaliyette bulunduğu il ve ilçelerde çocukların okul içi ve okul dışı saatlerde okulda veya etkinlik noktalarında, vakfın eğitim programları ve gönüllü faaliyetlerinden yararlanmalarını sağlamıştır. Bunların dışında vakfın yararlanıcıları arasında sığınmacı ve mülteci çocuklar da bulunmaktadır. İçişleri Bakanlığının çağrısı ile

yapılan görüşmeler sonucunda, ülkemizden iltica-sığınma talebinde bulunan ve ülkemizde halen eğitim ve öğretim gören yabancı uyruklu çocukların vakfın eğitim etkinliklerine katılmaları sağlanmıştır. Vakfın eğitim etkinlikleri arasında 1999 Marmara depremi sonrasında deprem bölgesinde yaşayan çocuklara hizmet etmek amacıyla oluşturulan gezici öğrenme birimleri de bulunmaktadır. Standart etkinlikler kapsamında vakıf tarafından yürütülen programlardan biri çocukların zihinsel becerilerini geliştirerek sorgulayıcı düşünce ile yargılama ve değerlendirme yetilerinin yerleşmesini sağlamayı hedefleyen bilimsel temelli bir eğitim programıdır. Programın hedef kitlesini ilköğretim 6., 7., 8. sınıf çocukları oluşturmaktadır. Aynı grup için çocukların kendi kişisel özelliklerini, eğitim ve mesleki olasılıklarını keşfetme süreçleriyle ilgili bilinç ve merak kazanmalarına destek olmayı amaçlayan başka bir eğitim programı da bulunmaktadır. Başka bir proje ile okuduğunu ve dinlediğini anlayan, yorumlayabilen, kendini özgür bir şekilde yazılı ve sözlü ifade edebilen, okuma alışkanlığına sahip, kelime dağarcığı zengin, kitaplık/kütüphane kullanma becerisine sahip bireylerin yetiştirilmesine yardımcı olunması amaçlanmaktadır. Projede çocukların aktif rol alacağı yaratıcı okuma ve yazma etkinlikleri ile dinleme, konuşma, okuma, yazma, görsel okuma ve görsel sunu becerilerini kazanmaları, bu becerileri kullanarak kendilerini bilişsel, sosyal ve duygusal yönlerden geliştirmeleri, istek duyarak okuma-yazma alışkanlığı edinmeleri hedeflenmektedir. Programın hedef kitlesini ilköğretim 1.-5. sınıf çocukları oluşturmaktadır. Maddi birikim konusunda da çocukların küçük yaşta bilinç kazanmalarını sağlamak, bilinçli tüketim alışkanlıkları ve tüketici davranışları geliştirmelerine destek olmayı amaçlayan diğer bir eğitim programının hedef kitlesi ise ilköğretim okulları 4.-8. sınıf çocuklarıdır. Gerçekleştirilen eğitici eğitimleriyle gönüllülerin akademik ve mesleki gelişimlerine destek veren, yaşam becerilerini arttırmalarına katkı sağlayan başka bir proje kapsamında, çocuklara özel tasarlanmış sanat atölyelerinde plastik sanatlar yoluyla yaşam becerilerini geliştirme olanağı sunulmaktadır. Bu projenin hedef kitlesini ilköğretim okulları 2.-6. sınıf çocukları oluşturmaktadır. Çocukların sağlıklı yaşam biçimi alışkanlıklarını, becerilerini ve tutumlarını desteklemek ve yaşam boyunca spor yapma alışkanlığı edinmiş kişiler olarak gelişmelerini sağlamak amacıyla çocukları oyunlar aracılığıyla spor yapmaya teşvik eden bir proje geliştirilmiştir. Projenin hedef kitlesini ilköğretim okulları 2.-6. sınıf çocukları oluşturmaktadır. Diğer bir programla çocukta özgüven, değerlilik, kendini ifade edebilme, yaratıcılık ve empati gibi duygu ve becerilerin gelişiminin

sağlanması; çocukların bilgisayar ve internet teknolojileri ile tanışmalarına olanak yaratılması; çevre, insan hakları, trafik gibi konularda farkındalık ve duyarlılık kazandırılması hedeflenmektedir. Müzelerin eğitim amaçlı kullanımını hedefleyen bir program için çeşitli kuruluşlarla işbirliği yapılarak, düzenlenen okul gezileri ile ilköğretim 4.-7. sınıf öğrencilerinin İstanbul'daki bir müzenin sergi salonundaki nesnelere ve müze ortamı aracılığı ile İstanbul'un tarihi ve kültürel önemini kavramalarına katkıda bulunulması hedeflenmektedir.

- Engelliler için çalışan vakıf: Vakıf ekonomik olarak zor durumda olan engelli çocuk ve yetişkinlerin topluma kazandırılması için çalışmaktadır. Hedef kitle bu gruplardır. Ayrıca engellilerin ileriki yaşlardaki bakımları için önlemler alınmaktadır.
- Ağ kurma ve üçüncü sektörün gelişimi için çalışan vakıf: Seçeneklerde sıralanan yardıma muhtaç toplumsal kesimlerden herhangi biri vakfın programlarının hedef kitesi arasında yer almamaktadır. Vakıf genel olarak kapasite geliştirme ve tüm bu kitlelere hizmet sağlayan sivil toplum örgütlerinin etkinliğinin artırılması için çalışmaktadır. Vakfın sürekli olarak hizmet sağladığı belirli bir hedef kitle yoktur ancak vakıf gerektiğinde, afetler sonunda zarar gören yurt bölgelerine, zor duruma düşenlere ve muhtaçlara, yurtdışı kaynaklara da çağrı da bulunarak, her türlü maddi ve manevi yardım ve desteği sağlamaya çalışmaktadır. Vakfın amacı eğitim, bilim, kültür, sağlık, çevre gibi sosyal alanlarda kamu yararına çalışan ve kar amacı gütmeyen gönüllü kuruluşlar olan vakıflar ve derneklerin kendi özgün amaç ve hizmet konularını etkin olarak gerçekleştirebilmelerine, uyum ve işbirliği içinde ülke yararına hizmet edebilmelerine, aralarında bir iletişim ve hizmet ağı oluşturmalarına katkıda bulunmak, bu şekilde söz konusu kuruluşlardan oluşan bağımsız sektörün, kamu sektörü ve kar amaçlı özel sektör yanında, üçüncü sektör olarak güçlenmesini ve bu sektörün benzeri uluslararası kuruluşlarda, özellikle Avrupa'nın yeniden yapılanmasında hızla örgütlenen Avrupa Üçüncü Sektör Hareketi içinde yer almasını sağlamaktır.
- Yabancı kültürlerle ilişkilerin geliştirilmesi için çalışan vakıf: Vakıf tarafından düzenlenen Japon ve Türk kültürünün tanıtımını amaçlayan programlardan yararlanacak olan kişiler çocuklar ve gençleri, ekonomik açıdan dezavantajlı gruplar, engelliler, kadınlardan oluşabilir. Çocuklar ve gençler üzerinde uygulanan programlar kültürel kaynaşma konusunda daha etkili sonuçlar verecektir. Yaşlılar önemsiz bir yararlanıcı grubu olarak görülmektedir. Ekonomik açıdan dezavantajlı

gruplara verilecek olan programlarla bu kişilerin sosyal etkinliklere katılımı artırılmış ve onlara yeni beceriler kazandırılmış olur. Engelliler sanatsal ve kültürel etkinliklere katılım yolu ile boş zamanlarını değerlendirebilecekleri uğraşlar edinmiş olurlar. Çalışan ya da çalışmayan kadınlara sanatsal yeteneklerini ortaya çıkaran yararlı alışkanlıklar kazandırılmış olur.

- Teknoloji geliştirme alanında çalışan vakıf: Vakıf yardımı ihtiyacı olan belirli toplumsal kesimlere hizmet eden bir yardım kurumu şeklinde çalışmaz. Ülkede teknolojinin gelişimi amacıyla bu alanda kullanabilecek olan yabancı fonları takip edip, gerekli alanlara yönlendiren bir aracı kurum olarak çalışır. Yararlanıcı özel sektör, dolaylı olarak da toplumun tümüdür.

4.3.2 Fon toplama ile ilgili sonuçlar

Bağışçıların vakfa bağış yapma isteğini etkileyen faktörler

Aşağıda bağışçıların vakfa bağış yapma isteğini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen faktörler yer almaktadır.

Çizelge 4.9 : Bağışçıların vakfa bağış yapma isteğini etkileyen faktörler

Karar faktörleri	Ortalama	Vakıfların çalışma alanları				
		Eğitim	Engelliler	Ağ kurma	Kültürel dayanışma	Teknoloji geliştirme
Vakfın üzerinde çalıştığı konuya duyulan yakınlık	5	5	5	5	5	5
Vakfın bağışları amacına uygun kullanacağına dair verdiği güven	5	5	5	5	5	5
Vergi kanunları	4,2	4	5	5	3	4
Vakıf tarafından yapılan fon toplama harcamaları	3,8	4	5	4	5	1
Vakfın program hizmetlerinden gelir elde ediyor olması	3,6	4	2	3	4	5
Vakfın yaşı	3,4	4	2	3	5	3
Vakfın devletten de hibe desteği alıyor olması	3,4	4	2	3	4	4

- Eğitim alanında çalışan vakıf: Yanıtlara göre vakfın üzerinde çalıştığı konuya duyulan yakınlık ve vakfın aldığı bağışları amacına uygun kullanacağına dair verdiği

güven bağışçıların vakfa bağış yapma isteklerini arttıran en önemli etkenlerdir. Vakıf toplamda 1.683.134,08 YTL değerinde bağışta bulunan 62 bireysel bağışçıya, 6.330.573,22 YTL değerindeki toplam bağış miktarı ile de 83 kurumsal bağışçıya sahiptir.100000 YTL ve üzerinde bağışta bulunan kurumların oranı %79'dur. Bunun dışında da 5000 YTL altı küçük bağışlarıyla toplamda 2.149.123,01 YTL'lik kaynak sağlamış olan çok sayıda bireysel ve kurumsal bağışçıya sahiptir. Kurumsal ve bireysel bağışçılar tarafından vakfın çalışmalarına gösterilen ilgi vakfın bağışçıların gözündeki güvenilirliğinin ve yürüttüğü programların bağışçılar tarafından büyük ilgi gördüğünün bir göstergesidir. Vakıf gerçekleştirdiği çalışmalarla basında sık sık yer almaktadır. Bunun dışında yürüttüğü imaj kampanyaları da vakfın görünürlüğünü arttıran önemli çalışmalardır. Vakıf programlarını genellikle bağışçılar/sponsorlar tarafından oluşturulan şartlı fonlar aracılığıyla yürütmektedir. Vakıf bu fonların işletilmesi ile elde ettiği gelirleri yine bağışçı tarafından kullanım amacı belirtilen programı finanse etmede kullanmaktadır, artan miktarlar ise gelecek yıla genel işletme giderlerinin karşılanması için devredilmektedir. Bu uygulamalar vakfın finansal sürdürülebilirliğini ve finansal dayanıklılığını kanıtladığından, vakfın program hizmetlerinden gelir elde ediyor olması vakfın bağışçıların olumlu yönde etkileyen önemli bir faktördür. Benzer etkiye sahip bir başka konu vakfın devletten destek görüyor olmasıdır. Vakıf Milli Eğitim Bakanlığı ve yerel yönetimlerle birlikte yürüttüğü etkili projeler sayesinde bağışçıların güvenini kazanmıştır. Vakfın yaptığı iletişim kampanyaları, fon toplama harcamaları bağışçılar üzerinde etkili olmaktadır. Vakıf geçtiğimiz yıllarda imaj kampanyası kapsamında vakfa geldikten sonra çocukların yaşamlarındaki değişimleri ve kazandıkları becerileri anlatan ve ünlü bir yönetmen tarafından çekilen bir filme sahiptir. Film ülkemizin önde gelen ulusal kanallarında, kampanyanın basın ilanları ise tüm ulusal ve yerel gazetelerde yayınlanmıştır. Yapılan sokak şenlikleri ile çocuklar ve aileler vakfın faaliyetlerini daha yakından tanıma olanağı bulmaktadırlar. Şenlik alanında kurulan 'İngilizce', 'Resim', 'Drama', 'Keşif' ve 'Spor' atölyelerinde etkinliklere katılan çocuklar her yıl Dünya Çocuk Günü'nü vakıf ile birlikte kutlarlar. Bu tür etkinlikler insanlar üzerinde vakıf hakkında farkındalık yaratmaktadır. Üç ayda bir düzenli olarak yayınlanan kurumsal bir dergiye alınan ilanlarla derginin maliyetine önemli bir destek sağlamanın yanı sıra, kurumların da dergiye önemli bir iletişim mecrası olarak görmeleri sağlanmıştır. Bunun dışında firmalarla birlikte yürütülen kurumsal sosyal sorumluluk projeleri ile ilgili basın toplantıları düzenlenmektedir. Vakıf ayrıca

sürekli iletişime büyük önem vererek, bilgilendirme, eğitim yılı başlangıcı, logolu ürün ilanlarıyla ulusal ve yerel basında sıkça yer almaktadır. Basında vakıf hakkında yazılı ve görsel haberler yayınlanmaktadır. Tüm bu iletişim etkinlikleri bağışçılar üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. 1995 yılında kurulmuş olan vakıf, aradan geçen 14 yıl içinde ülkemizin eğitim alanında faaliyet gösteren en yaygın sivil toplum kuruluşu olmuştur. Çok uzun bir geçmişe sahip olmasa da yürüttüğü çalışmalarla kısa sürede elde ettiği başarılar sayesinde bağışçıların ilgisini çekebilmektedir. Bu nedenle vakfın yaşının bağış isteğindeki rolü çok önemli değil, önemli olarak değerlendirilmiştir. Vakıf vergi muafiyeti ya da kamu yararına sahiptir. Bu da bağışçılar için olumlu bir etkidir.

- Engelliler için çalışan vakıf: Vakfın yanıtlarına göre vakıf tarafından yapılan fon toplama harcamaları(reklamlar), vakfın üzerinde çalıştığı konuya duyulan yakınlık, vakfın aldığı bağışları amacına uygun kullanacağına dair verdiği güven ve vergi kanunları bağışçıların bağış yapma isteğini arttıran çok önemli faktörlerdir. Vakıf vergi muafiyetine sahiptir. Vakıf fon toplama amacıyla çeşitli etkinlikler, konserler, kermesler düzenlemektedir. 2008 yılında vakfın kurucu üyelerinden olan bir sanatçı vakıf yararına bir konser vermiş, düzenlenen kokteylde sanatçıya ait bir yağlıboya tablosu vakıf yararına piyango ile satılmıştır. 2007 yılında vakfın rehabilitasyon merkezinde kalan engelli gençlertarafından çekilmiş olan fotoğraflardan oluşan bir sergi düzenlenmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında çeşitli özel okullar tarafından vakfın rehabilitasyon merkezinde kalan engelli çocuklar ziyaret edilmekte, bu ziyaretlerde vakıf yöneticileri tarafından vakıfla ilgili geniş sunumlar yapılmaktadır. Özürlüler Haftası nedeniyle düzenlenen etkinliklerde özel eğitim verilen engelli çocukların sunduğu tiyatro gösterisi, perküsyon çalışmaları, koro çalışması büyük ilgi görmüştür. Çocukların, onların ailelerinin ve çevre sakinlerinin katılımı ile gerçekleştirilen bahar kermeslerinde gönüllülerin yaptığı el işleri ve takılar sergilenmektedir. Beyin özürlü çocukların bilimsel, tıpsal, sosyal problemlerini tartışmak üzere çeşitli sempozyumlar düzenlenmektedir. Bilimsel araştırma ve yeni buluşlar için tıbbi ve sosyal alanda gençleri heveslendirmek, uluslararası alanda bu özür grupları için yeni buluşları tartışmak amacıyla güden bu akademik toplantılar bütün Türkiye den geniş bir katılımı ile her yıl gerçekleştirilmektedir. Maddi imkanı yetersiz spastik çocuklara daha fazla hizmet verebilmek amacıyla yardım kampanyaları sürdürülmektedir. Düzenlenen konser ve kokteyllerin gelirleri

bu tip kampanyalara katkı sağlamaktadır. Bu tip etkinlikler, fon toplama kampanyaları bağışçıların vakfın çalışmalarından haberdar olmasını sağlamak ve onları vakfa bağış yapmaya yöneltmektedir. 1989 yılında kurulmuş olan vakfa göre vakfın yaşı, devletle işbirliği halinde yürüttüğü çalışmalar, program hizmetlerinden gelir elde ediyor olması bağışçılar için önemsizdir. Vakıf çeşitli devlet kurumları ile ortak çalışmalar yürütmekte ve yasalar çerçevesinde yürüttüğü çeşitli programlardan gelir elde etmektedir.

- Ağ kurma ve üçüncü sektörün gelişimi için çalışan vakıf: Vakfın yanıtlarına göre vakfın üzerinde çalıştığı konuya duyulan yakınlık, vakfın aldığı bağışları amacına uygun kullanacağına dair verdiği güven ve vergi kanunları bağışçıların bağış yapma isteğini arttıran çok önemli faktörlerdir. Devletle yakın ilişki içinde çalışan kurumlardan biri olan vakıf vergi muafiyetine sahiptir. Özellikle uluslar arası kuruluşlar vakfın çalışma alanına ilgi duymakta ve bu alanda çeşitli projeler yürütmesi için vakfa hibe desteğinde bulunmaktadırlar. Fon sağlayıcılar tarafından verilen hibeler proje bazlı olduğu için devlet ve ücretli hizmetler gibi diğer kaynaklardan elde edilen gelirler fon sağlayıcılar için önemli değildir. Vakıf diğer alanlardan sağlayacağı gelirleri fon sağlayıcının desteklediği proje için kullanacaksa ancak fon sağlayıcı bu konu üzerinde düşünebilir. Vakfın yaşı da fon sağlayıcılar için önemsiz görünmektedir. 1991 yılında kurulmuş olan vakıf ülkedeki genç vakıflardan biridir ancak çalışmalar yaptığı alanlar dünyadaki gelişmeleri yakalamaya çalışan güncel konulardır. Yaşlı bir vakıf olmadığından dolayı fon sağlayıcıların uzaklaşmasına neden olmaz çünkü böyle bir konuda çalışan vakıf sektörde çok fazla bulunmamaktadır. Vakıf tarafından yapılan fon toplama amaçlı iletişim çalışmalarının da bağışçılar için önemli olduğu düşünülmektedir. Vakfın gerçekleştirdiği eğitim ve bilgilendirme toplantıları, her ayın sonunda yayımlanan aylık Türkçe e-bülten, üç ayda bir yayınlanan İngilizce e-bülten ve düzenli olarak güncellenen web sitesi ile çeşitli paydaşlarla bilgi paylaşımı, vakıf faaliyetlerinin, yayınlarının ve diğer çalışmaların basındaki yansımalarını takip etmek amacıyla imzalanan basın takibi sözleşmeleri, vakfın iletişim kapasitesini arttırmak amacıyla program alanları bazında basın ve iletişim adres bankalarının güncellenmesi gibi çalışmalar vakfın görünürlüğünü ve ulaşılabilirliğini arttırmaktadır.

- Yabancı kültürlerle ilişkilerin geliştirilmesi için çalışan vakıf: Vakfa göre vakfın üzerinde çalıştığı konuya duyulan yakınlık, vakfın aldığı bağışları amacına uygun

kullanacağına dair verdiği güven, yapılan reklamlar, vakfın yaşı vakfa yapılan bağışları etkileyen çok önemli faktörlerdir. Vakfa devlet, bazı özel kurumlar, vakıflar ve Japonya tarafından önemli bağışlarda bulunulmuştur. Devlet ve Japonya tarafından yapılan bağışlarda en büyük etkinin vakfın üzerinde çalıştığı konuya duyulan yakınlık olduğu söylenebilir. Aynı etkene bağlı olarak yapılan bağışlara, Japon firmalarıyla ortak yatırımlarda bulunan Türk firmalarının yaptıkları bağışlar gösterilebilir. Vakıf vakfın yaşının da yapılan bağışlarda çok önemli olduğunu düşünmektedir. Vakıf 1992 yılında kurulmuştur. Diğer vakıflarla karşılaştırıldığında bağışçı sayısının çok fazla olmadığı görülmektedir. Bu durumun vakfın geçmişinin çok uzun olmamasından kaynaklandığı şeklinde bir yorum yapılabilir. Yapılan tanıtımlar, düzenlenen seminerler, vakfın çalışmalarından haberdar olan kişi sayısını arttırmada etkilidir. Çoğunluğunu özel şirketler ve iş adamlarının oluşturduğu bağışçı grubu için vakfın devletten hibe desteği almasının ve yürüttüğü programlardan elde ettiği gelirlerle kurumun devamlılığını sağlaması önemli olabilir. Vergi kanunlarının ise daha önemsiz bir faktör olduğu belirtilmiştir. Vakıf vergi muafiyetine sahiptir.

- Teknoloji geliştirme alanında çalışan vakıf: Vakıf fon toplayıcıların dikkatlerini çekme amaçlı reklam harcamalarının aldığı finansal destekleri etkileyeceğini düşünmemektedir. Vakıf belirli uluslar arası kuruluşların hibelerini takip etmektedir, bağış toplamaz. Uygunluk kriterlerini sağladığında hibelerden yararlanabilir. Vakfın çalışma alanına duyulan yakınlık ve aldığı fonu amacına uygun kullanacağına dair verdiği güvenin çok önemli olduğunu belirtmiştir. Bunlar kurumun sahip olduğu deneyimler sayesinde aldığı hibeleri etkili kullanabileceğini kanıtlamaktadır. Vakfın programlarından gelir elde etmesinin de fon sağlayıcılar için çok önemli olduğu düşünülmektedir. Burada elde edilen gelir, özel sektöre yapılan yatırımların geri dönüşü olarak değerlendirilebilir. Devletin vakfı desteklemesi fon sağlayıcıları etkiler. Kullanılan fonlar kamuya ait fonlardır. Vakıf vergi muafiyetine sahiptir. Bu da yürüttüğü uygulamalarda ona mali etkinlik sağlayacağından, fon sağlayıcıların istediği bir durumdur. Doksanlı yıllarda kurulmuş olan vakfın yaşının ise bu konuda pek etkili olmadığı düşünülmektedir.

Vakfa yapılan bağış miktarını etkileyen faktörler

Vakıflara yapılan bağış miktarını etkileyen faktörlerle ilgili olarak vakıflara sorulan sorulara verilen yanıtlar aşağıdaki gibidir.

Çizelge 4.10 : Vakfa yapılan bağış miktarını etkileyen faktörler

Karar faktörleri	Ortalama	Vakıfların çalışma alanları				
		Eğitim	Engelliler	Ağ kurma	Kültürel dayanışma	Teknoloji geliştirme
Fon sağlayıcıların yoğunluğu	4,4	5	4	4	5	4
Pazardaki vakıf yoğunluğu	4,2	5	3	4	5	4
Yönetim kurulunun performansı	4,2	5	5	4	4	3
Ekonomik ortam	4	5	3	4	4	4

• Eğitim alanında çalışan vakıf: Ülkemizde eğitim alanında faaliyet gösteren çok sayıda sivil toplum kuruluşu bulunmaktadır. Bu nedenle eğitim alanını desteklemeyi tercih eden fon sağlayıcıların çevresinde yer alan vakıfların yoğunluğu fon sağlayıcılar tarafından vakfa yapılan bağış miktarını çok etkilemektedir. Vakıf bu konuda ilgiyi kendi üzerine yoğunlaştırabilmek, bilinirliğini arttırabilmek amacıyla iletişim ve pazarlama çalışmalarına çok önem vermektedir. Bu nedenle vakfın yönetim kurulunun performansı, dış elemanlarla iletişim kurma yeteneği de yeterli fon bulabilmek açısından çok önemli bir etkidir. Vakıf çeşitli basın kuruluşlarıyla, özel şirketlerle etkin bir iletişim içindedir. Ayrıca sanatçılar vakıf yararına düzenlenen çeşitli etkinliklerle vakfa büyük destek olmaktadır. Vakfın yararlanabileceği fon sağlayıcıların yoğunluğu vakfa sağlanan desteği arttırmada etkilidir çünkü ülkemizde bu alanda fon sağlayan kişi ve kuruluşların oranı azımsanamayacak derecededir. Ekonomik istikrarsızlığın yoğun olduğu ülkemizde bu alanda yaşanan problemler toplumdaki bireylerin ekonomik gücünü sınırlandırmakta, kurumsal şirketlere zarar vermektedir. Bu da vakfa yapılan bağışların miktarını önemli ölçü de etkilemektedir.

• Engelliler için çalışan vakıf: Yanıtlara göre, vakfa yapılan bağış miktarını etkileyen en önemli faktör yönetim kurulunun dış elemanlarla iletişim kurabilme yeteneğidir. Vakfı destekleyecek fon sağlayıcıların yoğunluğu da bağış toplamada önemli bir faktördür. Ancak vakıf ulaşabileceği fon sağlayıcıların hizmet ettikleri pazarın genişliğini yani pazardaki vakıf yoğunluğu, toplayacağı bağış miktarını etkileyen önemli bir faktör olarak görmemiştir. Bunun nedeni, sektörde engelli çocuklara hizmet eden vakıf sayısının az olması olabilir. TÜSEV'in 111 sivil toplum

kuruluşu üzerinde yaptığı istatistikler incelendiğinde çalışma alanı çocuklar olan 7 kuruluş, engelliler olan ise 3 kuruluş bulunduğu görülmektedir. Bu da vakfın bu faktöre verdiği önem derecesinin düşüklüğünü açıklamaktadır. Vakıf bağışçıların etkilendikleri ekonomik ortamı da önemli bir faktör olarak görmemiştir. Bu durum, ekonomik dalgalanmalardan etkilenmeyen finansal dayanıklılığa sahip kurumsal bağışçıların vakfı desteklemelerinden kaynaklanıyor olabilir.

- Ağ kurma ve üçüncü sektörün gelişimi için çalışan vakıf: Vakfın ulaşabileceği fon sağlayıcıların hizmet ettikleri pazarın genişliği(pazardaki vakıf yoğunluğu), vakfa yapılan bağışların artmasına neden olan bir faktördür, çünkü Türkiye’de aynı konuda faaliyet gösteren vakıf sayısı yok denecek kadar azdır. TÜSEV tarafından yapılan istatistiklere göre 111 vakıf ve dernek arasında ağ kurma alanında çalışan 3 kuruluş bulunmaktadır. Fon sağlayıcıların çok olması, ekonomik ortamın uygunluğu yönetim kurulunun performansı, AB fonlarının takibi ve bunlardan yararlanabilmek için uygunluk kriterlerinin sağlanması da bağışların artması için önemli faktörlerdendir.

- Yabancı kültürlerle ilişkilerin geliştirilmesi için çalışan vakıf: Vakfın ulaşabileceği fon sağlayıcıların hizmet ettikleri pazarın genişliği(pazardaki vakıf yoğunluğu), vakfa yapılan bağışları etkileyen çok önemli bir faktördür. Ülkemizde Türk Japon ilişkileri konusunda etkin çalışan başka vakıflar olmadığından bu alanda yapılan yardımların tamamı vakfa aktarılmaktadır. Konuya ilgi göstren fon sağlayıcıların yoğunluğu da vakıf için önemlidir. İki ülkede gerçekleştirilen ticari yatırımlar ve diğer ilişkiler, iş adamlarının ve devletin harekete geçmesini sağlamaktadır. Bağışçıların etkilendikleri ekonomik ortam daha önemsiz bir faktördür. Çünkü vakfa bağış yapanlar bireylerden çok özel sektör, üçüncü sektör ve devlete bağlı güçlü kuruluşlardır. Yönetim kurulunun performansı da çok önemli değildir. Çünkü vakıf çalışma alanı nedeniyle bireylerden çok fazla bağış almamakta, konuya ilgi duyan büyük kuruluşlar da vakfa gerekli desteği sağlamaktadırlar.

- Teknoloji geliştirme alanında çalışan vakıf: Yararlanılabilecek fon sağlayıcılar ne kadar çoksa, vakfın yapacağı teknolojik yatırımlar için hibe desteği bulma olasılığı o kadar artar. Fon sağlayıcıların hizmet ettikleri pazarın genişliği de vakfın bulabildiği finansal desteğin miktarını etkiler. Uluslar arası fon sağlayıcılar gelişmekte olan ülkelere bu konuda hibe desteği sağlamaktadırlar. Ülkelerin bu fon sağlayıcıların desteklerinden yararlanabilmeleri için burada incelenen vakıf gibi aracı kurumlara

ihtiyaçları vardır. Ekonomik ortam da alınan finansal desteklerin miktarını etkiler. Küresel ekonomik daralmalar fon sağlayıcı kuruluşların da kaynak sıkıntısı çekmelerine neden olabilir. Yönetim kurulu performansı bunlara göre daha önemsiz olarak değerlendirilmiştir.

Fon çekme amaçlı vakıf uygulamaları

Aşağıda vakıfların bağışçıların ilgisini çekeceğini düşündükleri vakıf uygulamaları yer almaktadır.

Çizelge 4.11 : Fon çekme amaçlı vakıf uygulamaları

Karar faktörleri	Ortalama	Vakıfların çalışma alanları				
		Eğitim	Engelliler	Ağ kurma	Kültürel dayanışma	Teknoloji geliştirme
Bağışçılara vergi avantajları sunma	5	5	5	5	5	5
Fonları toplumsal ihtiyaca göre kullanma	4,8	5	4	5	5	5
Bağış prosedürlerini kolaylaştırma	4,8	5	4	5	5	5
Bağışçıları eğiterek ilgi alanlarını genişletme	4,4	5	4	4	5	4
Programların çeşitliliğini artırma	4	5	2	5	4	4
Bağışçıların isteklerine göre özelleştirilmiş fonlar tasarlama	4	5	2	5	4	4
Ortak bağış fonları tasarlama	3,4	5	1	5	4	2
Genel bağışlar yapma seçeneği sunma	2,6	3	1	2	4	3

- Eğitim alanında çalışan vakıf: Vergi muafiyetine ya da kamu yararı statüsüne sahip olan vakıf için bu durum bağış toplamayı kolaylaştıran bir özelliktir. Vakfa göre bağışçılardan alınan fonların toplum ihtiyaçlarına uygun kullanılması bağışçılar için çok önemlidir. Vakıf devletin yetersiz kaldığı alanlarda eğitime katkıda bulunabilmek için toplam gelirlerinin büyük bir kısmını amaca yönelik giderler için kullanmaktadır. 2007 yılında vakfın amaca yönelik giderleri cari yıl gelirlerinin %78,4'ü oranındadır. Toplumsal talebin yüksek olduğu eğitim için ayrılan bu büyük kaynakla önemli ve çok sayıda eğitim etkinlikleri düzenlenebilmektedir. Bu da bağışçıları daha fazla destek sağlamaya yönelten bir durumdur. Vakıf eğitim alanında

çok çeşitli program ve projeler yürütmektedir. Standart eğitim programları ile ülkenin çeşitli illerinde eğitim etkinlikleri düzenlemekte, farklı yaş gruplarındaki çocukların okul içi ve okul dışı eğitimlerine birbirinden farklı alanlardaki programlarla destek olmaktadır. Bu konuda bazen devletle ve yerel yönetimlerle işbirliği yapılabilmektedir. Bunun dışında gönüllülerin çocukların yeteneklerine uygun olarak tasarladıkları özel kulüp etkinlikleri bulunmaktadır. Özel şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk programları kapsamında oluşturulan işbirlikleri ile gerçekleştirilen çok çeşitli projeler yürütülmektedir. Bağışçılar bu programlar arasından istedikleri herhangi bir programa sponsor olabilirler. Programların çeşitliliği bağışçıların seçeneklerini arttırmakta ve bağışçıların eğitim sektöründe çalışan bir çok sivil toplum kuruluşu arasından vakfı tercih etmelerine neden olmaktadır. Bağışçılar vakfa genelde yürütülen bu programlardan birinin sponsorluğunu üstlenme ya da yeni geliştirilecek olan bir eğitim programınının destekçisi olma şeklinde fon sağlamaktadırlar. Vakıf içinde oluşturulan ve gelirleri sadece bağışçının belirttiği program için kullanılan şartlı fonlar bağışçıları etkilemede oldukça önemlidir. Vakfa bağışçılar tarafından amacı belirlenmemiş şartsız bağışlar da yapılabilir ancak bu yöntem büyük miktarlarda bağış yapacak olan kurumsal ya da bireysel bağışçılar tarafından çok tercih edilmemektedir. Şartlı bağış fonlarındaki ya da faaliyet giderlerindeki açıkları kapatmak için kullanılacak olan şartsız fonlar için vakfın uyguladığı bazı politikalar sayesinde çeşitli kaynaklar biraraya getirilir. Banka havaleleri ve sms ler aracılığıyla küçük miktarlarda bağış yapanlardan sağlanan gelirler, vakfın logosunun şirketlerin belirli ürünleri üzerinde kullanılması karşılığında ürün satışından sağlanan gelirin bir kısmının vakfa aktarılması yoluyla oluşturulan kaynaklar ve kurumsal sosyal sorumluluk gereği şirketlerin personel ücretlerinden yapılan kesintilerden oluşan destekler, gerekli alanlarda kullanılmak üzere şartsız fona aktarılır. Kısaca şartsız fonlar büyük miktarlarda bağış yapan kişiler tarafından çok fazla ilgi görmez. Ortak bağış fonları vakfın bağış toplamasında etkili bir yöntemdir. Bireyler tarafından gönderilen sms ler karşılığında küçük miktarlarda paralar vakfa bağışlanmış olur. Belirli bir eğitim etkinliğinin sponsorluğunu üstlenmede yetersiz kalan az miktardaki bağışlarla sms lerden sağlanan bu gelirler biraraya toplanarak belirli bir amaçla kullanılabilir. Vakıf 2007 yılında 5000 YTL ve altı bağışlardan toplam 2.149.123,01 YTL gelir elde etmiştir. Vakfın bağış prosedürlerinin kolaylığı da bağışçılar üzerinde etkilidir. Yapılan bilgilendirmeler, paneller, konferanslar,

şenlikler ve etkinlikler ve iletişim kampanyaları ile bağışçılar vakfın çalışmalarından haberdar edilmekte ve genişleyen ilgi alanlarının bir sonucu olarak daha fazla bağış yapmaktadırlar.

- Engelliler için çalışan vakıf: Vakfa göre bağışçıların ilgisini çekmede en önemli etken vergi avantajıdır. Bunun dışında önemli olan diğer etkenler bağışçılardan alınan fonları toplum ihtiyaçlarına uygun kullanmak, bağışlarla ilgili prosedürleri kolaylaştırmak, bağışçılara toplumsal ihtiyaçlar konusunda eğitim vererek onların ilgi alanlarını genişletmektir. Vakfın uyguladığı programlar belirli alanlarda gerçekleştirilmektedir. Her takvim yılı başında bir bütçe ve çalışma programı hazırlanır ve mütevellilerin onayına sunulur. Onaylanan programlar uygulanır. Bu nedenle programların çeşitliliğinin artırılması vakfın bağışçılar üzerinde etkili olduğunu düşündüğü bir yöntem değildir. Vakıf içinde bulunulan yıl için yürütmeyi onayladığı programlara uygun olan bağışları kabul eder. Vakfa yapılacak şartlı bağışlar ancak yönetim kurulunun kararıyla kabul edilebilir. Bu bağışların vakfın amacına uygunluğu kontrol edilir. Vasiyette bulunan miras bağışçılarının şartları da sadece vakıf amacına ters düşmediğinde yerine getirilir. Vakfın aldığı tüm bağışlar içinde şartlı bağışlar önemli bir yere sahip olsa da bağışçılar için özelleştirilmiş esnek bağış seçenekleri sunulmadığından bu faktörün vakfın bağışçıları üzerinde etkisiz olduğu düşünülmektedir. Bağışçılar için ortak bağış fonları tasarlama gibi bir uygulama gerçekleştirilmemektedir.

- Ağ kurma ve üçüncü sektörün gelişimi için çalışan vakıf: Vakfa göre bağışçıların vergi avantajına sahip olması, vakfın yürüttüğü programların çeşitliliğinin fazla olması, fonların ihtiyaçlara uygun kullanımı, vakfa yapılan bağışlarla ilgili prosedürleri kolaylaştırma bağışçılar için çok önemlidir. Bunların dilinde şartlı fonlar ve ortak bağış fonları tasarlanmasının da bağışçıları çekmede çok etkili olacağı düşünülmektedir. Genel bağışlar yapma seçeneği diğer vakıflarda olduğu gibi burada da en önemsiz faktördür. Buradan bağışçıların şartlı bağışlara genel bağışlardan daha çok ilgi gösterdikleri sonucunu çıkarabiliriz.

- Yabancı kültürlerle ilişkilerin geliştirilmesi için çalışan vakıf: Vakfa göre bağışçıların vergi avantajına sahip olması, fonların ihtiyaçlara uygun kullanımı, vakfa yapılan bağışlarla ilgili prosedürleri kolaylaştırma, toplumsal ihtiyaçlar konusundaki eğitimlerle onların ilgi alanlarını geliştirme bağışçıları çekebilmek için çok önemlidir. Yapılan bağışların Türk Japon ilişkilerinin gelişimine katkı sağlaması

devlet ve özel sektör gibi bağışçılar için çok önemlidir. Diğer uygulamaların da etkili olacağı düşünülmektedir.

- Teknoloji geliştirme alanında çalışan vakıf: Vakıf fon sağlama prosedürlerini kolaylaştırma, fonları ihtiyaçlara uygun kullanma, vergi avantajları gibi durumların fon sağlayıcıları çekmede etkili olduğunu belirtmiştir. Kamu kuruluşlarının ve özel sektörün desteği ile kurulmuş olan vakıf vergi muafiyetine sahiptir. Aldığı fonları sanayideki ihtiyaç alanlarına göre etkin olarak kullanmaktadır. Ayrıca uluslar arası para transferlerinde prosedürlerin kolaylığı daha önemli duruma gelmektedir. Bunun dışında vakıf dışından uygulanan projelerin çeşitliliği vakfın yeterli deneyime sahip olduğunu ve özgün, yenilikçi projeler yürüteceğini gösterdiğinden önemlidir. Vakıf fon sağlayıcıların amaçlarına uygun olarak kullanılacak özel finansal destek fonlarının oluşturulmasını fon toplam açısından önemli bulur. Yürütülen projeler fon sağlayıcıların amaçları doğrultusunda uygulanmaktadır.

Tercih edilen bağış yöntemleri

Vakıflara bağış yapma yöntemleri konusunda bağışçıların tercihleri aşağıdaki gibidir:

Çizelge 4.12 : Tercih edilen bağış yöntemleri

Karar faktörleri	Ortalama	Vakıfların çalışma alanları				
		Eğitim	Engelliler	Ağ kurma	Kültürel dayanışma	Teknoloji geliştirme
Önceden var olan bir fona katkıda bulunma.	3,8	3	3	3	5	5
Kendi tercihlerine uygun yeni bir fon oluşturma	3,6	5	2	4	4	3
Herhangi bir alanda kullanılabilen genel bir katkıda bulunma	3,2	3	3	2	4	4

- Eğitim alanında çalışan vakıf: Vakfa bağış yaparken bağışçılar öncelikle kendi amaçlarına uygun yeni bir fon oluşturmayı tercih etmektedirler. Geliştirilen yeni bir eğitim etkinliğinin giderlerinin karşılanması için bağışçılar tarafından oluşturulan bu fonlar büyük ilgi görmektedirler. Bağışçı vakıf içinde önceden varolan bir eğitim programı fonuna da katkıda bulunabilir ancak bu fonların başka sponsorları olduğundan büyük miktarlarda bağışlar yapanlar için bu uygulama cazip değildir. Şartlı fonlardaki açıklar genelde şartsız fonlarda toplanan çeşitli gelirlerden

karşılır. Büyük miktarlarda bağışlar yapan kişiler yönetim giderleri ya da projeler gibi herhangi bir alanda kullanılmak üzere genel şartsız bağış yapma yöntemini de tercih etmezler. Şartlı fonların belirli bir oranı vakfın genel giderleri için ayrılmaktadır. Şartsız fona kaynak bulabilmek için vakıflar çeşitli girişimlerde bulunmaktadır. Logolu ürün satışları, personel bağışları gibi yöntemlerle elde ettikleri gelirleri bu fona aktarırlar.

- Engelliler için çalışan vakıf: Vakıf bağışçılarının vakıf içinde önceden varolan bir fona katkıda bulunmayı ya da genel bağışlar yapmayı kendi adına yeni bir şartlı fon oluşturmaya tercih edeceklerini düşünmektedir. Bu durum vakfın şartlı bağışlarla ilgili prosedürlerinden kaynaklanıyor olabilir. Vakıf kendi amaç ve misyonuna çok bağımlı kalmakta, özelleştirilmiş şartlı fonlarla kendi programlarının dışına çıkmak istememektedir.

- Ağ kurma ve üçüncü sektörün gelişmesi için çalışan vakıf: Belirli projelerde kullanılmak şartı ile verilen hibelerin kullanıldığı vakıfta en çok tercih edilen bağış yöntemi bağışçılar için oluşturulan şartlı fonlardır. Projeler için verilen hibeler şartlı bağış kapsamındadır. Daha sonra vakıf tarafından yürütülmekte olan bir programa katkıda bulunmak amacıyla yapılan destekler fon sağlayıcılar tarafından tercih edilmektedir. Genel katkıların ise fon sağlayıcılar için bir önemi yoktur. Vakfın dış kaynaklardan sağlanan gelirlerini, işbirliği kuruluşlarından gelen yardımlar, üyelere alınır katılım payları ve bağışlar, proje gelirleri oluşturmaktadır.

- Yabancı kültürlerle ilişkilerin geliştirilmesi için çalışan vakıf: Bu sonuçlara göre bağışçılarının daha çok vakfın varolan kaynaklarına katkıda bulunma şeklinde bir yöntem izlemedikleri anlaşılmaktadır. Kurslar, kültürel etkinlikler, bilimsel araştırmalar, seminerler gibi vakıf tarafından uygulanan programlar belirli sayıda ve çeşitliliktedir. Önceki sorulara verilen yanıtlarla birlikte değerlendirildiğinde vakıfta bağışçılarının tercihlerine göre yeni programlar geliştirilmediği anlaşılmaktadır. Vakıf daha çok, bağışlar aracılığıyla oluşturduğu sermayesini, amaca yönelik olarak veya olmayarak işleterek devamlılığını sağlamaktadır.

- Teknoloji geliştirme alanında çalışan vakıf: Fon sağlayıcılar vakfa yürütülen bir program için vakıf içinde varolan bir fonun katkıda bulunmak ya da çeşitli projelerde kullanılması için genel desteğe bulunmak amacıyla fon sağlamaktadır. Vakıf fonları

bağış adı altında almadığı için şartlı bağış gibi bir kavram burada yoktur. Ancak verilen hibelerin kullanım amacı bellidir.

Bağışçı kararlarını etkileyen finansal ölçütler

Vakıfların finansal yapıları ile ilgili özelliklerin bağışçı kararları üzerindeki etkisi aşağıdaki gibidir:

Çizelge 4.13 : Bağışçı kararlarını etkileyen finansal ölçütler

Karar faktörleri	Ortalama	Vakıfların çalışma alanları				
		Eğitim	Engelliler	Ağ kurma	Kültürel dayanışma	Teknoloji geliştirme
Vakfın elde ettiği gelirleri geliştirme planı	4,8	5	4	5	5	5
Vakfın amaca yönelik giderlerinin oranı	4,6	5	5	5	4	4
Vakfın gelir kaynaklarının çeşitliliği	4,6	5	5	4	4	5
Vakfın yönetim giderlerinin oranı	4,4	5	5	4	4	4
Vakfın özsermaye yeterliliği	4,4	5	3	4	5	5
Vakfın fon toplama giderlerinin oranı	4,2	5	5	4	4	3
Bir fon kaynağının geri çekilmesi durumu için geliştirilen önlem planı	4,2	5	4	4	4	4
Gelir gider farkı	3,2	1	3	4	3	5

- Eğitim alanında çalışan vakıf: Gelir gider farkı dışındaki tüm finansal özelliklerin bağışçı kararlarını etkileme açısından çok önemli oldukları belirtilmiştir. Vakıf gelirlerinin büyük bir kısmını amaca yönelik giderler için kullanmaktadır. Vakıf tarafından amaca yönelik giderler için ayrılan oran ne kadar yüksek olursa vakfın sosyal misyonunu gerçekleştirmede o kadar etkin olduğu düşünülür ve vakıf bağışçılar tarafından tercih edilen bir kurum haline gelir. Vakıf 2007 yılında amaca yönelik giderler için yıllık gelirinin %78,4'ünü ayırmıştır. Programlar için ayrılan bu kaynaklarla, çocuklar için geniş çaplı eğitim programları geliştirilebilmektedir. Vakfın genel yönetim giderleri için ayırdığı oran da bağışçı kararlarında çok etkilidir. Yürütülen programlara daha fazla kaynak ayırabilmek için yönetim giderlerine ayrılan oran olabildiğince düşük olmalıdır. Yasal olarak bu oran en fazla %33

olmalıdır. Vakıf 2007 yılında bağış gelirleri, faiz ve menkul kıymet gelirleri, iktisadi işletme karı, geçmiş yıl gelir fazlası ve diğer gelirlerle birlikte toplam 11.874.287,46 YTL gelir elde etmiş, buradan amaca yönelik giderler için 8.487.628,68 YTL, genel yönetim giderleri için 2.123.552,87 YTL ayırmıştır. Bunlarla birlikte diğer bazı giderlerden sonra geriye kalan gelir fazlası gelecek yıla devretmektedir. Fon toplama giderleri için ayrılan oran vakfın finansal tablolarında ayrıca belirtilmemiştir. Ancak vakfın fon toplama amacıyla gerçekleştirdiği iletişim ve reklam kampanyaları bağışçıların vakfa ilgi göstermesini sağlayan önemli uygulamalardır. Vakfın özsermayesi vakfın finansal dayanıklılığını gösterdiğinden bağışçılar üzerinde etkili olmaktadır. Vakfın gelir kaynaklarının çeşitliliği de bağışçılar için önemlidir. Vakıf çeşitli projelerin yürütülmesi amacıyla farklı firmaların sponsorluklarından yararlanmaktadır. Vakfa ait bir iktisadi işletme bulunmaktadır. Standart eğitim etkinliklerinin yürütülmesi amacıyla şartlı bağış yöntemi ile kurumsal ve bireysel bağışçılardan kaynak sağlamaktadır. Kurumsal iletişim sponsoru olan yayın organları ile işbirliği yaparak gerçekleştirilen, ünlü isimlerin katıldığı canlı yayınlar aracılığıyla büyük gelirler elde etmektedir. Yaptığı kampanyalar ve tanıtımlar sonucu, sms sistemi ile çok sayıda mesaj almakta ve buradan önemli gelirler sağlamaktadır. Sanatçıların destekleri ile vakıf yararına düzenlenen konser ve benzeri etkinlikler aracılığıyla da gelir kaynakları arttırılmaktadır. Ajandalar, kartlar, mumlar gibi vakfın logosunu taşıyan özel tasarımlı ürünler oluşturarak kurumsal ve bireysel bağışçılara farklı seçenekler sunmaktadır. Bağışçıların belirledikleri sayıda çocuğun bir yıl boyunca vakıf faaliyetlerinden yararlanmalarına destek olmalarını sağlayan bir sertifika uygulaması yapılmaktadır. Bağışçılar tarafından belirli bir ücret karşılığında satın alınan sertifika ile bir çocuğun vakıftaki eğitimine destek olunabilmektedir. Özel ürün ve sertifika satışları ile küçük miktarlarda ancak çok sayıda insan tarafından yapılan sağlanan bu tip bağışlar vakfa büyük katkılar sağlamaktadır. Vakfın çok farklı kanallarla kaynak oluşturma çabaları, vakıf tarafından yürütülen amaca yönelik programların hiçbir koşulda sekteye uğramayacağını göstergesidir. Bu da bağışçıların güvenini kazanmak için yeterli bir özelliktir. Vakıf elde ettiği gelirleri bankacılık faaliyetleri aracılığıyla geliştirmektedir. Vakıf gerektiğinde şartlı fon kaynaklarındaki eksiklikleri çeşitli yöntemlerle topladığı şartsız fonlar aracılığıyla desteklemektedir. Bu durum herhangi bir fon kaynağı geri çekildiğinde vakfın buraya aktarabileceği kaynaklarının bulunduğunu göstermektedir. Finansal tabloda yer alan gelir gider farkının bağışçılar için önemsiz olduğu belirtilmiştir. Kar

amacı gütmeyen işletmelerin gelirlerinin çok büyük bir kısmını bağışlar oluşturmaktadır. Örneğin vakfın 2007 yılındaki 11.874.287,46 YTL'lik gelirinin 9.904,457,07 YTL'sini bağışlar oluşturmaktadır. Geri kalan gelirleri ise faiz ve menkul kıymet gelirleri, iktisadi işletme karı ve geçmiş yıl gelir fazlası oluşturmaktadır. Vakfa yapılan bağışlar ise genelde belli bir programın yürütülmesi için kaynak sağlama şeklinde olduğundan bu yolla sağlanan gelirlerin çoğu programlarla ilgili amaca yönelik ve faaliyet giderlerinde, genel yönetim giderlerinde kullanılmaktadır. Çok yüksek olmamakla birlikte gelir gider fazlası olduğunda bu fark genel işletme giderlerinde kullanılmak üzere gelecek yıla devretmektedir. Bu nedenle vakfın gelir gider farkı bağışçılar için önem taşımaz.

- Engelliler için çalışan vakıf: Vakfa göre vakfın finansal kaynaklarından amaca yönelik giderler, yönetim giderleri ve fon toplama giderleri için ayırdığı oran bağışçılar için çok önemlidir. Vakıf senedine göre vakfın gelirlerinin %20'si yönetim giderlerine ve vakfın mal varlığını arttıracak yatırımlara %80'i de vakfın amaca yönelik giderlerine ayrılmak zorundadır. Kurulan eğitim tesislerinde en az %10 kapasitenin yetenekli ancak maddi imkandan yoksun öğrencilere, sağlık tesislerinde ise hizmetlerin ve yatak kapasitesinin en az %10'unun maddi imkanı olmayan hastalara tahsis edilmesi gerekmektedir. Bunlar da vakıf gelirlerinin belirli bir bölümünün amaca yönelik kullanılmasını sağlayan kısıtlamalardır. Bu sayede vakıf ticari işletmeleri aracılığıyla da sosyal amacını yerine getirmiş olur. Vakfın amaca yönelik giderleri arasında engelli çocuklar yararına işlettiği tesislerin giderleri, planlanan projelerin giderleri, benzeri kurumları destekleme giderleri, sosyal etkinlik giderleri ve aynı yardımlar yer almaktadır. Vakıf 2007 yılında amaca yönelik giderler için 634 808, 77 YTL, yönetim giderleri için 43 644, 06 YTL kullanmıştır. Vakıf gelir kaynaklarının çeşitliliğinin de bağışçılar için çok önemli olduğunu düşünmektedir. Vakfa çeşitli şekillerde yapılan bağışlar vakfın önemli gelir kaynakları arasındadır. Bunlar şartlı ve şartsız bağışlar, aynı bağışlar, klinik bağışları, sosyal faaliyetleri destekleme bağışları, etkinlikler için bağışlanan CD ve resimler, rehabilitasyon merkezlerine bağışlanan galoş, sera ve atölyeler ve kira bağışlarından oluşmaktadır. Bunun dışında vakıf mevduat faizleri ve hazine bonoları, kambiyo karları yoluyla da gelir sağlamaktadır. Vakıf elde ettiği gelirleri geliştirme planının bağışçılar için önemli olduğunu düşünmektedir. Herhangi bir fon kaynağını geri çekildiğinde vakıf bu açığı kapatabilecek gelir çeşitliliğine sahiptir. Vakıf özsermaye

ve gelir gider farkı gibi faktörlerin bağışçı kararlarını etkilemediğini düşünmektedir. Vakıf elinde bulundurduğu çeşitli gelir kaynakları ile sürdürülebilir bir finansal yapıya sahiptir.

- Ağ kurma ve üçüncü sektörün gelişimi için çalışan vakıf: Vakfa göre vakfın finansal kaynaklarından amaca yönelik giderler bağışçılar için çok önemlidir. Vakıf senedine göre bu oranının çalışma dönemi içinde elde edilen brüt gelirlerin en az % 80'i olması gerekir. Vakıf geriye kalan %20'lik geliri, yönetim giderleri, yedek akçe ayırımı ve vakıf mal varlığını artıracak yatırımlar için harcayabilir. Bu %20'lik miktardan gerektiğinde amaca yönelik hizmetlere aktarım yapılabilir. Bağışçılar için amaca yönelik giderlerin yüksek orana sahip olması önemlidir. Vakıf amaca yönelik giderleri için ayırdığı ödenekleri çalışma dönemi içinde harcamak zorundadır. Ancak bu ödeneklerin tümü ya da bir bölümü belli projelerin gerçekleştirilmesi için belirli bir süre ile fonda tutulabilir. Amaca yönelik giderler için ayrılan fonlar fon geliştirme amaçlı yatırımlar için kullanılamaz. Bu tip yatırımlar yönetim giderleri için ayrılan ödeneklerden yapılmalıdır. Bağışçılar için amaca yönelik giderlere ayrılan oran ve vakfın elde ettiği fonları geliştirme planı çok önemlidir. Bu nedenle yönetim giderlerine ayrılan oran çok fazla olmamalı ancak fon geliştirme yatırımlarında kullanılacak yeterlilikte olmalıdır. Amaca yönelik faaliyet giderleri vakıf amaçlarını gerçekleştirebilmek için yapılan harcamaları kapsamaktadır. Bu giderler personel, danışmanlık, seminer, toplantı giderleri, yasal çalışma giderleri, amaç doğrultusunda yapılan giderler olarak tanımlanmaktadır. Amaca yönelik proje giderleri vakıf bünyesinde gerçekleştirilen projelere ait giderleri kapsamaktadır. Genel yönetim giderleri vakfın büro giderlerini, amortisman giderlerini, vergi resim harç giderlerini, danışmanlık giderlerini ve bazı personel giderlerini içermektedir. Vakfın projelerden elde ettiği gelir gider farkları gelecek yıla devredilerek sermayeye katılmaktadır. Bu farkın pozitif değeri çok bağışçılar için çok önemli olmasa da farkın negatif olması olumsuzluklara yol açar. Özkaynaklar sermayeyi (anavarlık), yedek akçeyi, geçmiş dönemin kar veya zararını, içinde bulunulan dönemin kar veya zararını ve iktisadi işletme sermayesinin olumlu farklarını içermektedir. Finansal zorlukların yaşanması durumunda bu kaynaklardan yararlanılacağı için bağışçılar bu faktöre önem vermektedirler. Vakıf projeler için alınan hibeler, üyelerin bağışları, üyelerin katılım payları, bankacılık faaliyetleriyle kazanılan gelirler gibi çeşitli gelir

kaynaklarına sahiptir. Birçok sivil toplum kuruluşunun üye olduğu vakfa üyeler tarafından sağlanan destekler fon sağlayıcılar için olumlu bir durumdur.

- Yabancı kültürlerle ilişkilerin geliştirilmesi için çalışan vakıf: Vakfa göre vakfın fon toplamada en etkili özelliği özsermaye yeterliliği ve elde ettiği gelirleri geliştirme planıdır. Vakıf varolan konferans ve sergi salonlarını, sosyal tesislerini, eğitim alanlarını işleterek gelir elde etmekte ve amacına uygun olan programlar yürütmektedir. Vakıf gelir gider farkı dışında diğer tüm faktörlerin de bağışçı kararlarında etkili olduğunu düşünmektedir. Vakıf çeşitli gelir kaynaklarına sahip olan, kendi kendini finanse edebilen ve bu sırada amacına yönelik çalışmalar yapan bir kurum olarak görülmektedir.
- Teknoloji geliştirme alanında çalışan vakıf: Çeşitli kamu kuruluşları, özel kuruluşlar, şemsiye kuruluşlar ve kişiler tarafından kurulmuş olan vakıf güçlü bir özsermayeye sahiptir. Fon sağlayıcılar vakfın finansal dayanıklılığının bir göstergesi olarak özsermaye yeterliliğine çok önem vermektedirler. Vakıf Dünya Bankası gibi uluslar arası kuruluşlardan ya da Dış Ticaret Müsteşarlığı, Hazine Müsteşarlığı gibi çeşitli kaynaklardan yürüttüğü projeler için destek almakta, kendi kaynaklarını ise projelerden aldığı uygulayıcı katkıları oluşturmaktadır. Gelir kaynaklarının çeşitliliği de fon sağlayıcılar üzerinde etkili olmaktadır. Vakfın gelir gider farkı, elde ettiği gelirleri geliştirme planı çok önemli faktörlerdendir. Amaca yönelik ya da genel yönetim giderleri için ayırdığı kaynaklar da fon sağlayıcılar için önemlidir.

Fon sağlayıcılar

Fon toplamada vakıflar için önemli olan fon sağlayıcılar aşağıdaki gibidir:

Çizelge 4.14 : Fon sağlayıcılar

Karar faktörleri	Ortalama	Vakıfların çalışma alanları				
		Eğitim	Engelliler	Ağ kurma	Kültürel dayanışma	Teknoloji geliştirme
Özel sektör	4,8	5	5	5	5	4
Üçüncü sektör	4,2	5	4	4	5	3
Bireyler	4	5	5	4	3	3
Devlet	4	5	4	3	4	4

- Eğitim alanında çalışan vakıf: Vakıf fon toplama konusundaki pazarlama politikalarında yukarıda yer alan fon sağlayıcıların tümünü hedef alması gerektiğini

düşünmektedir. Vakıf bireylerden ve özel sektörden büyük gelirler sağlamaktadır. Özel şirketler kurumsal sosyal sorumluluklarını yerine getirmek amacıyla vakfı önemli boyutlarda desteklemektedirler. Bu destekler proje sponsorluğu, personel ücret kesintileri, logolu ürün satışları, kurumsal iletişim sponsorluğu şeklinde olmaktadır. Eğitim konusunda oldukça duyarlı olan bireyler de vakfa büyük kaynaklar aktarmaktadırlar. Büyük miktarlarda bağışlar yapan bireylere ek olarak vakıf bireysel bağışların yaygınlaşması için bağışçıların bütçelerini zorlamadan vakfa küçük miktarlarda katkı sağlayabilecekleri çeşitli seçenekler sunmaktadır. Buradan sağlanan gelirler biraraya toplandığında büyük kaynak oluşmaktadır. Vakıf zaman zaman gerçekleştirdiği eğitim etkinliklerinde devletin desteğine de ihtiyaç duymakta ve devletle işbirlikleri yapmaktadır. Vakıf sektörde yer alan diğer sivil toplum kuruluşlarını da paydaşı olarak görmekte ve bunlarla işbirliği ve dayanışma içinde olmaya özen göstermektedir. Bu nedenle, devlet, bireyler, özel sektör, üçüncü sektör gibi fon sağlayıcıların tümü vakıf için çok önemlidir.

- Engelliler için çalışan vakıf: Vakıf fon toplama politikalarında öncelikle özel sektörü ve bireyleri hedef almaktadır. Vakfın en önemli bağışçıları kurumsal ve bireysel bağışçılar oluşturur. Bunun dışında vakıf özel sektörde yer alan yerli ve yabancı diğer kuruluşlardan bağış alabilmekte, gerektiğinde benzer faaliyetlerde bulunan bu organizasyonlara kendisi de yardımda bulunabilmektedir. Vakıf Çocuk Esirgeme Kurumu gibi kamu kuruluşlarıyla da iletişim halindedir.
- Ağ kurma ve üçüncü sektörün gelişimi için çalışan vakıf: Vakıf amaçlarına benzer çalışmalarda bulunan yurtiçi ve yasal izin alındığında yurtdışındaki kuruluşlarla işbirliği yapabilmekte, yerli ve yabancı vakıflardan, derneklerden, devletten, diğer kurum ve kişilerden yardım alabilmektedir. Verilen yanıtlara göre fon toplama amaçlı pazarlama politikalarının en önemli hedef kitlesi özel sektör olmalıdır. Üyelerin bağışları ve katılım paylarından sonra vakfın en önemli gelir kaynağını uluslararası kuruluşlardan alınan proje destekleri oluşturmaktadır. Daha sonra ise yapılan yapılan kuruluşlardan gelen bağışlar sıralamadaki yerini almaktadır.
- Yabancı kültürlerle ilişkilerin geliştirilmesi için çalışan vakıf: Vakfa 100000 dolar ve üzeri bağışlarda bulunanlar arasında, özel sektörde yer alan çeşitli kuruluşlar, bazı vakıflar, Japon kuruluşları ve devlet bulunmaktadır. Vakfa bağış yapan birey sayısı ise azdır. yer almaktadır. Bu nedenle fon toplama çalışmalarında

hedef alınacak ana gruplar özel sektör ve üçüncü sektör olmalıdır. Vakfa en çok ilgi gösterenler, iki ülke arasında ticari ilişkilerin gelişmesine önem veren iş adamlarıdır.

- Teknoloji geliştirme alanında çalışan vakıf: Kamu fonları aracılığıyla özel sektöre yatırım yapan kuruluşun temel fon sağlayıcıları devlet ve özel sektördür. Bireyler ve diğer vakıflardan çok fazla destek görmemektedir.

Vakıf gelirleri

Aşağıda sağlanan gelirlerin vakıflar için ne ölçüde önemli oldukları görülmektedir:

Çizelge 4.15 : Vakıf gelirleri

Karar faktörleri	Ortalama	Vakıfların çalışma alanları				
		Eğitim	Engelliler	Ağ kurma	Kültürel dayanışma	Teknoloji geliştirme
Programlar için toplanan bağışlar	5	5	5	5	5	5
Gayrimenkullerin işletme ve kira gelirleri	4,4	5	4	5	5	3
Finansal yatırım gelirleri	4,4	5	4	5	5	3
Vakıf üyelerinden sağlanan katkılar	4,2	5	5	5	2	4
Hizmetler karşılığında yararlanıcılardan kar elde etmeden alınan ücretler	4,2	5	4	5	4	3
Gelir getiren etkinlikler ve sponsorluklar	4,2	5	5	5	3	3

- Eğitim alanında çalışan vakıf: Programlar için toplanan şartlı bağışlar vakfın en büyük gelir kaynağını oluşturmaktadır bu nedenle vakıf bağışçılarla iletişimini geliştirmeye büyük önem vermektedir. Gelir getiren etkinlikler ve sponsorluklar vakfın önemli gelir kaynakları arasındadır. Vakıf canlı yayınlar, konserler, kampanyalar aracılığıyla yapılan bağışçı etkinlikleri düzenlemekte, yürüttüğü projeler için firmaların sponsorluk desteğinden sık olarak yararlanmaktadır. Verilen hizmetler karşılığında kar amacı gütmeyen alınan ücretler de vakfa gelir sağlamaktadır. Ayrıca vakıf 2007 yılında faiz ve menkul kıymetlerden 836,339,89 YTL, iktisadi işletme karı ile de 20,710,12 YTL gelir sağlamıştır. Üyelerin katkıları da vakıf için önemlidir. Vakıf gelir sağlayabileceği tüm kaynaklardan etkin olarak yararlanmaktadır.

- Engelliler için çalışan vakıf: Vakfın en önemli gelir kaynaklarını programlar için toplanan bağışlar, gelir getiren etkinlikler ve sponsorluklar, vakıf üyelerinden sağlanan katkılar oluşturmaktadır. Diğerleri de vakfın önemli gelir kaynakları arasındadır. Vakıf menkul ve gayrimenkulleri ile diğer varlık ve haklarının değerlendirilmesi ile sağlanacak gelirler, vakfın amaç ve hizmet konularına uygun olarak yapılacak şartlı ya da şartsız bağışlar, ölüme bağlı ya da bağlı olmayan vasiyetler ve bunların gelirleri, vakfın kültürel, sportif ve sosyal faaliyetlerinden sağlanan gelirler, işletilecek sağlık amaçlı tesisler üniteler, özel dalış merkezleri, kreş, huzur evleri, evde bakım hizmetleri ve yatılı bakım evleri, eğitim amaçlı kurumlardan ve özel eğitim, rehabilitasyon merkezlerinden elde edilen gelirler, vakfın amaç ve hizmet konularına uygun olarak sunulacak hizmetlerden ve tesislerden yasalar çerçevesinde alınacak ücret ve yararlanma payları, konser, kermes, gezi, gösteri, şenlik, fuar, festival, kongre ve yayınlardan elde edilen gelirler, yardım toplama kanununa göre toplanacak yardımlar, iktisadi işletmeler, iştirakler ve ortaklıklardan sağlanan gelirler vakfın gelirleri arasındadır. Vakfın mal varlığına ilave edilmek üzere bağışlanan değer ve paralar vakfa en yüksek geliri sağlayacak yatırımlara tahsis edilerek değerlendirilir. Vakıf bu amaçla vadeli veya vadesiz mevduat şeklinde milli bankalara para yatırabilir. Devlet tahvili, hazine bonosu, güvenilir hisse senedi ve tahvilleri satın alır veya satabilir. Vakfa gayrimenkul satın alabilir. Bu konularda karar yetkisi yönetim kuruluna aittir.

- Ağ kurma ve üçüncü sektörün gelişimi için çalışan vakıf: Vakfın gelirleri, amaç ve hizmet konularına uygun hizmetleri öngören bağışlar, mütevellî vakıf ve dernekler ile işbirliği kuruluşlarından ve diğer gerçek ve tüzel kişilerden alınacak yıllık amaç ve hizmet uygulamalarına katılım payı, vakfın amaç ve hizmet konularına uygun olarak sunulacak hizmetlerden yasalar çerçevesinde alınacak ücret ve yararlanma payları, vakfın taşınır ve taşınmaz malları ile menkul kıymetlerinden elde edilecek kira, pirim, temettü, komisyon, faiz, gelir payı ve diğer gelirler ile bunların satışlarından sağlanacak değer artışları, vakfın sahibi bulunduğu ya da ortak olduğu tesis, iktisadi işletme, şirket ve diğer ortaklıklardan elde edilecek gelirler, vakfın amaç ve hizmet konularına uygun olarak yapılacak, koşullu ya da koşulsuz bağışlar ile ölüme bağlı ya da bağlı olmayan vasiyetler, geziler, gösteriler, şenlikler, festivaller, video kaseti ve film ile yarışmalar ve her türlü toplantılardan sağlanacak gelirler ve yurtdışı işbirliği kuruluşlarından sağlanacak gelirlerden oluşmaktadır.

Bunların içinde en önemlileri, üyelerin katkıları ve projeler için sağlanan desteklerdir.

- Yabancı kültürlerle ilişkilerin geliştirilmesi için çalışan vakıf: Vakfın en önemli gelir kaynaklarını topladığı bağışlar, finansal yatırımlardan sağladığı kazançlar ve gayrimenkullerden elde ettiği gelirler oluşturmaktadır. Vakıf elinde bulunan nikah salonu, konferans ve sergi salonları ve çeşitli mekanlarını kiraya vererek önemli gelirler sağlamaktadır. Bunların dışında restoran, güzellik salonu, pastane, spor merkezi gibi sosyal tesislerden ve dil, resim, origami, ikebana, spor alanlarında verilen kurslardan, sağlanan hizmetler karşılığında kar amacı gütmeyen alınan ücretler kira ve bağışlar kadar olmasalar da önemli gelirler sağlamaktadırlar. Gelir getiren etkinlikler ve sponsorluklar ise vakıf için çok önemli değildir. Bu tip etkinlikler daha çok eğitim, sağlık, acil yardım gibi temel ihtiyaçların karşılanması için çalışan kuruluşlarda etkili olmaktadır. Vakıf üyelerinden sağlanan gelirlerin önemsiz olduğu belirtilmiştir.

- Teknoloji geliştirme alanında çalışan vakıf: Vakfın en önemli gelir kaynağı, araştırma geliştirme, çevre ve girişimcilik alanlarında yürüttüğü projeler için aldığı finansal desteklerdir. İkinci önemli gelir kaynağı ise üyelerinden aldığı katkılardır. Diğer gelirlerse vakıf için önemsizdir.

Programların uygulama alanları

Vakıfların yürüttükleri programların uygulama alanlarına bağışçılar tarafından gösterilen ilgi aşağıda görülmektedir:

Çizelge 4.16 : Programların uygulama alanları

Karar faktörleri	Ortalama	Vakıfların çalışma alanları				
		Eğitim	Engelliler	Ağ kurma	Kültürel dayanışma	Teknoloji geliştirme
Eğitim ve araştırma	4,8	5	5	5	5	4
Toplumsal gelişim	4,6	4	5	5	5	4
Sanat ve kültür	4,4	4	5	5	5	3
Sosyal hizmetler	4,4	4	4	5	5	4
Çevre	4,4	4	4	5	4	5
Sağlık	4,2	4	5	5	3	4
Savunuculuk	4,2	4	5	5	5	2
Uluslararası sorunlar	3,8	4	4	5	4	2

- Eğitim alanında çalışan vakıf: Bağışçılar eğitim alanında çalışan vakıfta tüm alanlarda eğitimle bağlantılı olarak yapılan uygulamalara önem vermektedirler. Vakfın amacı ilköğretim çağındaki çocukların temel eğitimine katkıda bulunmak aynı zamanda okul dışı sosyal etkinliklerle çocuklara diğer alanlarda da eğitim sağlamaktır. Çocukların sanatsal yeteneklerinin geliştirilmesi amacıyla kurulan eğitim atölyeleri, kültürel etkinlikler, çocuklara sağlıklı olma becerisi kazandırma, çevre bilincinin oluşturulması amacıyla yürütülen bilgilendirme programları, çocukların katıldığı bilimsel projeler gibi çeşitli alanlarda gerçekleştirilen eğitim etkinlikleri bağışçılardan büyük destek görmektedir. Vakıf ayrıca deprem sonrası deprem bölgesinde yaşayan çocuklara verdiği eğitimlerle, sosyo ekonomik açıdan yoksun bölgelere götürdüğü eğitim hizmetleri ile sosyal hizmetler alanında da çalışmalarını yürütmektedir.
- Engelliler için çalışan vakıf: Engelli çocukların fiziksel, duygusal, işitsel, duyuşal, sosyal, ve zihinsel gelişimi amacıyla vakıf tarafından sağlık alanında yapılan çalışmalar, klinikler, tanı, tedavi ve rehabilitasyon merkezleri, bu çocukların toplumsal gelişimi için yapılan uygulamalar, özürölülerle ilgili çeşitli yasaların yeniden düzenlenmesini sağlayan savunuculuk çalıbaları, zihinsel engelli çocukları ilgilendiren bilimsel araştırmalar, onlar için gerçekleştirilen spor, sanat ve kültür etkinlikleri bağışçıların ilgisini çekmektedir.
- Ağ kurma ve üçüncü sektörün geliştirilmesi için çalışan vakıf: Vakfın bağışçılarını kar amacı gütmeyen mütevelliler ve projeleri destekleyen uluslar arası fon sağlayıcılar oluşturur. Müteveli kuruluşlar çok farklı alanlarda faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarıdır. Bu çeşitlilik nedeniyle kaynakların belirli alanlarda çalışan sivil toplum kuruluşları üzerinde yoğunlaştırılması söz konusu olamaz. Yürütölen projeler de genel olarak sektörün gelişimini amaçlayan kuruluşlar tarafından desteklenmektedir. Vakıf tüm alanlarda çalışan kuruluşlara eşit mesafededir. Vakfın genel olarak gerçekleştirdiğı temel çalışma ve hizmetler ise şunlardır: Sorunların tespiti ve çözümü için inceleme, araştırma, kamuoyu yoklamaları yapmak, veri toplamak ve değerlendirmek; uzman çalışma gruplarına raporlar hazırlatmak, bu raporlar çerçevesinde vakıf yetkili organlarınca benimsenecek önerileri ilgililere ve kamuoyuna sunmak, sonuçlarını sürekli olarak izlemek ve değerlendirmek; yeni kuruluşların kurulmasını teşvik etmek, rehberlik etmek; kuruluşların amaç ve hizmet konuları doğrultusunda birlik içinde hareket

etmelerini sağlayacak yönetsel, hukuksal, sosyal ve ekonomik etkinliklerde bulunmak; ulusal düzeyde konferanslar düzenlemek; yurtiçinde bilimsel toplantılar, açık oturum, seminer, sempozyum, kurs ve sergiler düzenlemek; yurtdışında düzenlenecek benzeri etkinliklere katılmak veya ilgilileri katılmaya teşvik etmek; kuruluşların faaliyetlerine katılmak, kuruluşlara üye olmak; özendirici ödüller koymak veya üçüncü sektöre katkıda bulunanları ödüllendirmek; bülten, dergi, gazete, kitap ve bildiri yayınlamak; kitaplık, dokümantasyon ve yayın servisleri kurmak; üçüncü sektör için yönetici ve uzmanlar yetiştirmek; bu amaçla yurtiçi ve yurtdışı öğrenim bursları vermek; eğitim ve kültür kurumlarına yardım etmek, gerektiğinde yenilerini açmak; gerekli yasal izinleri alarak yurtdışında benzer nitelikte uluslararası kuruluşlara üye olmak, onlarla işbirliği yapmak ve çalışmalarına katılmak; yurdumuzdaki üçüncü sektör kuruluşlarının uluslar arası düzeyde benzer amaçlı kuruluşlarla ilişki kurmalarını teşvik etmek ve desteklemek; üçüncü sektörün gelişmesi ve güçlenmesi için bilinçli ve duyarlı bir kamuoyunun oluşmasına çalışmak; bu amaç ve görevleri en iyi şekilde yerine getirebilmek için, başta ilgili bakanlıklar olmak üzere, üniversiteler, diğer eğitim, bilim ve kültür kurumları ve ilgili diğer bütün kurum ve kişilerle işbirliği yapmak.

- Yabancı kültürlerle ilişkilerin geliştirilmesi için çalışan vakıf: Vakfın Japon Türk ilişkilerinin geliştirilmesi adına sanat ve kültür, eğitim, araştırma, savunuculuk, toplumsal gelişim, sosyal hizmetler alanında yaptığı çalışmaların bağışçılar için çok önemli oldukları düşünülmektedir. Türk Japon sanatları ile ilgili eğitimler verilmekte, kültürel tanıtımlar, bilimsel araştırmalar yapılmakta, uluslar arası ilişkilerin geliştirilmesi için çalışılmaktadır
- Teknoloji geliştirme alanında çalışan vakıf: Seçenekler arasında en yüksek puanı çevre almıştır. Vakıf sanayinin neden olduğu çevre kirliliğinin azaltılması ve önlenmesi için projeler yürütmektedir. Bunun dışında sağlık, sosyal hizmetler gibi alanlar da yüksek puan almışlardır. Vakıf bu alanlarda çalışan kobilere girişimcilik desteği sağlayabilir. Vakfın uyguladığı programlar sonucunda toplumsal kalkınma ve gelişimin gerçekleşmesi hedeflenmektedir. Yapılan araştırma geliştirme çalışmalarıyla da eğitim ve araştırmada ilerleme kaydedilmektedir. Fon sağlayıcılar bu alanlarda gerçekleştirilen projelere destek sağlarlar.

Bağışçıların destekledikleri gider türleri

Vakıflara göre bağışçıların desteklemeyi tercih ettikleri vakıf giderleri aşağıda görülmektedir:

Çizelge 4.17 : Bağışçıların destekledikleri gider türleri

Karar faktörleri	Ortalama	Vakıfların çalışma alanları				
		Eğitim	Engelliler	Ağ kurma	Kültürel dayanışma	Teknoloji geliştirme
Yürütülen projelere destek olma	4,8	5	5	4	5	5
Yürütülen araştırmalar için destek olma	4,2	4	5	4	4	4
Başka kaynaklardan elde edilen fonlara katkıda bulunma	3,8	3	5	4	3	4
Vakfın sermayesine katkıda bulunma	3	2	2	2	4	5
Kuruluş sermayesinin toplanmasına yardımcı olma	2,8	2	4	2	3	3
Genel işletme giderlerini karşılama	2,4	4	2	1	2	3

- Eğitim alanında çalışan vakıf: Bağışçılar tarafından destek sağlanan en önemli giderler yürütülen projelerin giderleridir. Bağışçılar, özel şirketler şartlı bağışlarla yürütülen projelerin sponsorluklarını üstlenmektedirler. Vakıf tarafından yürütülen araştırmalar, kurumsal bağışçılar tarafından desteklenmektedirler. Şartlı bağışların belirli bir oranı, şartsız bağışlar yoluyla sağlanan gelirler genel işletme giderlerinin karşılanması için kullanılmaktadır. Bağışçıların fonlarının öncelikli olarak kullanılmasını tercih ettikleri giderler proje giderleri, araştırmalar ve genel işletme giderleridir. Bunların dışında bağışçılar başka bir fon sağlayıcının sponsor olduğu bir fona destek olabilmektedir. Vakfın sermayesine katkıda bulunma ve kuruluş sermayesinin toplanmasına yardımcı olma ise en az görülen durumlardır.

- Engelliler için çalışan vakıf: Vakıf yürüttüğü araştırmalar ve projeler için uluslar arası ve ulusal kuruluşlardan, bireysel ve kurumsal bağışçılardan büyük destek görmektedir. Bağışçılar vakfa genelde vakfın belirli bir alanda kullanmak üzere başka kaynaklardan elde ettiği fonlara katkıda bulunmak amacıyla da destek olmaktadır. Bunların dışında bağışçılar vakfın kuruluş sermayesinin toplanmasına

yardımcı olmak için katkı sağlamış olsalar da, daha sonra vakfın sermayesine katkıda bulunmak için bağış yapılmadığı görülmektedir. Genel işletme giderlerinin karşılanması için bağışta bulunma da çok tercih edilmeyen bir durumdur.

- Ağ kurma ve üçüncü sektörün gelişmesi için çalışan vakıf: Vakıf yürüttüğü araştırmalar ve projeler için uluslar arası kuruluşlardan, büyük destek görmektedir. Üyeler ve diğer fon sağlayıcılar vakfa vakfın belirli bir alanda kullanmak üzere başka kaynaklardan elde ettiği fonlara katkıda bulunmak amacıyla da destek olmaktadır. Sermaye bağışları ise çok rastlanmayan bir durumdur. Projelerden artan miktarlar, bankacılık faaliyetleri ile geliştirilen fonlardan sağlanan kazançlar vakfın sermayesine eklenebilir. Özellikle genel giderlerde kullanılması içine bağış yapılmamaktadır Bunlar için alınan toplam bağışların belirli bir oranı kullanılır. Bu oran ne kadar düşükse fon sağlayıcılar için o kadar iyi olur.

- Yabancı kültürlerle ilişkilerin geliştirilmesi için çalışan vakıf: Bağışçılar vakfa en çok yürütülen projelere destek olmak için katkıda bulunmaktadırlar. Bunun dışında vakfın sermayesine katkıda bulunmak ve vakfın çalışma alanı ile ilgili olarak gerçekleştirilen araştırmalara katkıda bulunmak da tercih edilen yöntemlerdendir. Genel işletme giderleri için bağışta bulunma en az rastlanan durumdur.

- Teknoloji geliştirme alanında çalışan vakıf: Fon sağlayıcılar vakfa en çok yürütülen projelerin desteklenmesi ve vakfın sermayesine katkıda bulunmak amacıyla destek olurlar. Vakıf uluslar arası kuruluşlardan, çeşitli kamu kurumlarından proje desteği almakta, bazı projeler için de vakfın kendi sermayesi için uygulayıcı katkısı almaktadır. Fon sağlayıcılar vakfın yürüttüğü araştırmalara destek olmak ve başka kaynaklardan sağladığı fonlara katkıda bulunmak amacıyla da fon sağlarlar. Genel işletme giderleri ve kuruluş sermayesi desteği en alt sırada yer almaktadır.

Bağış biçimleri

Aşağıda vakıflara bağış yaparken bağışçıların tercih ettikleri bağış biçimleri bulunmaktadır:

Çizelge 4.18 : Bağış biçimleri

Karar faktörleri	Ortalama	Vakıfların çalışma alanları				
		Eğitim	Engelliler	Ağ kurma	Kültürel dayanışma	Teknoloji geliştirme
Nakit bağışlar	5	5	5	5	5	5
Gayrimenkuller	3,6	4	4	4	2	4
Miras bağışları	3,6	4	4	4	4	2
Menkul kıymetler	3	3	2	4	3	3
Hayat sigortaları, emeklilik planları	2,2	3	3	2	2	1

- Eğitim alanında çalışan vakıf: Vakfa yapılan bağışların çoğunu nakit bağışlar oluşturmaktadır. 2007 yılında 100000YTL ve üzeri nakit bağışta bulunan 15 kurum ve 5 kişi, 250000-990000YTL arası nakit bağışta bulunan 17 kurum 6 kişi, 5000-24999YTL arası bağışta bulunan 51 kurum ve 51 kişi ve 5000YTL altında bağış yapan 77745 adet kurumsal ve bireysel bağışçı bulunmaktadır. Daha sonraki en önemli gelir kaynağı gayrimenkuller ve miras bağışlarıdır. Buna göre malvarlıklarını bağışlayan kişiler için eğitim alanında çalışan vakıflar tercih edilen kurumlar gibi görünmektedir. En alt sırada menkul kıymetler, hayat sigortaları ve emeklilik planları yer almaktadır.
- Engelliler için çalışan vakıf: Bağışçılar tarafından en çok tercih edilen bağış yöntemi nakit bağışlardır. Bunu miras bağışları ve gayrimenkuller izlemektedir. Daha sonra hayat sigortaları ve emeklilik planları, son olarak da menkul kıymetler tercih edilmektedir.
- Ağ kurma ve üçüncü sektörün gelişmesi için çalışan vakıf: En önemli bağışlar üyelerden katılım payı şeklinde alınan yıllık ücretler, onların gönüllü olarak yaptıkları bağışlar ve projeler için başka kuruluşlar tarafından verilen desteklerden oluşan nakit bağışlardır. Yine üyeler gayrimenkuller, miras bağışları ve menkul kıymetler şeklindeki bağışları ile vakfı destekleyebilirler. Örneğin vakfın çalışmalarını yürüttüğü bina vakfın mütevellisi olan vakıflardan birine aittir. Vakıf bağımsız bireylerden bağış toplamadığı için hayat sigortaları ve emeklilik planları gibi bağışlar vakıf için anlamsızdır.

- Yabancı kültürlerle ilişkilerin geliştirilmesi için çalışan vakıf: Vakfa yapılan en önemli bağışlar nakit bağışlar ve miras bağışlarıdır. Daha sonra sırayla menkul kıymetler, gayrimenkuller ve hayat sigortaları gelmektedir. Vakıf gayrimenkul kiralarından büyük gelirler elde etmektedir ancak burada gayrimenkul bağışlarının çok fazla olmadığı belirtilmiştir. Vakıf elinde bulundurduğu gayrimenkullerin bir kısmını kendisi satın almış olabilir.
- Teknoloji geliştirme alanında çalışan vakıf: Vakfa fonlar nakit olarak gelmektedir. Vakıf gayrimenkulleri de ikinci en önemli destek türü olarak belirtmiştir. Bunlar araştırma geliştirme uygulamalarının gerçekleştirilmesi için kamu tarafından sağlanan çeşitli kullanım alanları olabilir.

Yürütülen projelerin özellikleri

Bağışçılar vakıflar tarafından yürütülen projelere sponsor olmadan önce, projelerle ilgili aşağıdaki özelliklere dikkat ederler:

Çizelge 4.19 : Yürütülen projelerin özellikleri

Karar faktörleri	Ortalama	Vakıfların çalışma alanları				
		Eğitim	Engelliler	Ağ kurma	Kültürel dayanışma	Teknoloji geliştirme
Hizmet edilen yararlanıcıların sayısı	4,8	5	5	4	5	5
Yararlanıcılar arasındaki dezavantajlı grupların oranı	4,6	5	5	5	4	4
Hizmet edilen yararlanıcıların çeşitliliği	4,6	5	5	4	4	5
Diğer kuruluşlarla işbirliğine elverişlilik	4,4	4	5	4	4	5
Uygulama süresi	3,8	5	4	4	4	2
Uygulama yöntemleri	3,8	5	4	4	4	2
Kamu ve özel fon desteğinin uygun olmamasının nedenleri	3,6	4	3	3	4	4

- Eğitim alanında çalışan vakıf: Vakfın amacı sosyoekonomik açıdan yoksun bölgelerde yaşayan çocukların eğitimine katkıda bulunmaktır. Bağışçılar için de hizmet götürülecek olan yararlanıcıların yardıma ihtiyaçları olan dezavantajlı gruplar olması önemlidir. Hizmet edilen yararlanıcıların sayısı ve çeşitliliği de bağışçılar için

çok önemlidir. Sponsorluğu üstlenilen proje ile farklı alanlarda ve koşullardaki ne kadar çok kişiye hizmet ediliyorsa, bağışçının ilgisini çekmek o kadar kolay olur. Bağışçı vakfa sağladığı kaynağın amaca yönelik olarak en üst düzeyde kullanılmasını ister. Projelerin uygulama süreleri ve yöntemleri, bunların ne kadar zamanda nasıl sonuçlanacağı ile ilgili ipuçları verir. Vakıf yoğun gönüllü katılımı ve çalıştığı konu ile ilgili varolan tüm kaynakları harekete geçirebilme yeteneğiyle, yürüttüğü programlarda kısa sürede etkin sonuçlara ulaşabilmektedir. Bunun bağışçıları vakfa çekmedeki etkisi büyüktür.

- Engelliler için çalışan vakıf: Vakfın uyguladığı projelerde yararlanıcıların dezavantajlı gruplar sınıfında yer alma derecesi, hizmet edilen yararlanıcıların sayısı, hizmet edilen yararlanıcıların çeşitliliği, diğer kuruluşlarla işbirliği potansiyeli bağışçılar için en önemli faktörlerdir. Bunlar daha çok programların sonuçları ile ilgili faktörlerdir. Bağışçılar kaynaklarının yararlı işler için kullanılmasını isterler. Projelerin uygulama süreleri, uygulama yöntemleri daha çok programın yürütücülüğünü üstlenecek olan vakfı ilgilendiren faktörlerdir. Vakfa göre bağışçılar proje için kamusal ve özel fon desteğinin uygun olmamasının nedenlerini fazla önemsememektedirler.
- Ağ kurma ve üçüncü sektörün gelişmesi için çalışan vakıf: Vakfa göre fon sağlayıcılar için vakıf tarafından uygulanacak projenin süresi, uygulama yöntemi, projeden yarar sağlayacak olanlar, çeşitli nedenlerle çalışmalarında aksaklıklar yaşayan kar amacı gütmeyen işletmelerin sorunlarına getireceği çözümler önemli kriterlerdir.
- Yabancı kültürlerle ilişkilerin geliştirilmesi için çalışan vakıf: Bu grupta yer alan tüm faktörlerin bağışçılar için önemli oldukları belirtilmiştir. Japonya'daki vakıf ve derneklerle, sanatçılarla, ülkedeki bilim kuruluşlarıyla, devletle, özel sektörle işbirliği yapılarak yürütülen projelere önem verilmektedir.
- Teknoloji geliştirme alanında çalışan vakıf: Projelerin yapısal olarak diğer kuruluşlarla işbirliğine elverişliliği, projeden yarar sağlayacak olan kurumların sayısı ve çeşitliliği fon sağlayıcılar için çok önemlidir. Vakıf kamu ve özel sektörden çeşitli kuruluşlarla işbirliği yaparak projelerini gerçekleştirmektedir. Teknolojik yenilik için farklı sektörlerin kaynaklarının aynı alana kanalize edilmesi gerekmektedir. Vakıf tarafından yürütülen projelerden çeşitli kuruluşların yaygın olarak yarar sağlaması

gerekir. Toplumsal kalkınma bu şekilde gerçekleşir. Kamu ve özel sektörün fon desteğinin olmamasının nedenleri de vakfın projelerine fon sağlayacak olanlar için önemlidir.

Vakıfların etkililiği konusundaki bağışçı kriterleri

Vakıfların yürüttükleri programlarla etkili sonuçlara ulaşabilmesi bağışçılar için önemlidir. Aşağıda vakıfların etkililiklerini ölçen kriterler yer almaktadır.

Çizelge 4.20 : Vakıfların etkililiği

Karar faktörleri	Ortalama	Vakıfların çalışma alanları				
		Eğitim	Engelliler	Ağ kurma	Kültürel dayanışma	Teknoloji geliştirme
Programlar sonucunda, yararlanıcı isteklerinin karşılanma derecesi	4,8	5	5	5	5	4
Programların kalitesi	4,8	5	4	5	5	5
Vakfın diğerlerinden farklı olarak ulaştığı başarılar	4,8	5	5	5	5	4
Programlar sonucunda, vakıf hedeflerinin karşılanma derecesi	4,6	5	5	4	4	5
Elde edilen sonuçların sürekliliği	4,6	5	5	4	5	4
Savunuculuk ve kamu politikalarında etkililik	4,4	4	5	4	5	4
Tüm paydaşların taleplerini karşılayabilme	4,4	5	5	5	3	4
Farklı toplumsal kesimlerin ihtiyaçlarına yanıt verebilme	4,2	5	4	4	5	3
Uygun stratejik işbirlikleri ile hizmet tekrarını önleme	2,8	1	3	3	4	3

- Eğitim alanında çalışan vakıf: Vakıf ölçme değerlendirme çalışmaları kapsamında, okuma ve bilimsel çalışmalar gibi eğitim etkinliklerinin çocukların tutumlarında, sanatsal etkinliklerin ise çocuk ve gönüllülerin yaşam becerilerinde yaptıkları değişikliklerin belirlenmesi amacıyla anket uygulamaları, spor etkinliklerinin değerlendirilmesi amacıyla gönüllü etkinlik değerlendirme anketi uygulamaları ve gözlemler, eğitici eğitimlerinin değerlendirilmesi amacıyla gözlem

ve anket çalışmaları yürütmekte, bu anketlerle ilgili ölçme değerlendirme raporları hazırlamakta, çocuklarda etkinlikler sonrası geliştirilmesi öngörülen tutum ve davranış değişikliklerinin izlenmesi için ölçme değerlendirme araçları geliştirmektedir. Programlar sonucunda, yararlanıcıların ihtiyaç ve isteklerinin karşılanma derecesi, vakıf hedeflerinin karşılanma derecesi, programlardan elde edilen sonuçların sürekliliği, farklı toplumsal kesimlerin ihtiyaçlarına yanıt verebilme, tüm paydaşların taleplerini karşılayabilme, diğer kurumların uygulamalarıyla karşılaştırıldığında fark yaratabilme bağışçılar için çok önemlidir. Vakıf bu konularda gösterdiği performansı ölçmek ve sürekli gelişme hedefine uygun hareket etmek için program sonuçları ile ilgili değerlendirmeler yapmaktadır. Vakfa göre hizmetlerin tekrarlanmasını önlemek bağışçılar için çok önemli değerdir. Çünkü vakıf büyük başarılar elde ettiği eğitim etkinliklerini ilköğretim çağına gelen ve farklı bölgelerde yaşayan çocuklar üzerinde tekrarlamaktadır.

- Engelliler için çalışan vakıf: Programlar sonucunda, yararlanıcıların ihtiyaç ve isteklerinin karşılanma derecesi, vakıf hedeflerinin karşılanma derecesi, benzer kuruluş ve programlarla karşılaştırıldığında vakfın elde ettiği başarılar, paydaşların taleplerini karşılayabilme, program sonuçlarının sürekliliği gibi etkililik ölçütleri genelde olduğu gibi bu vakfın uygulamalarında da bağışçılar için önemlidir. Vakfın savunuculuk ve kamu politikalarında etkili programlar yürütebilmesi de bağışçılar için çok önemlidir çünkü ülkemizde yasalarda engellilerle ilgili yetersizlikler bulunmakta, onların toplumsal yaşama daha fazla katılabilmeleri için onlara sağlanan sosyal olanakların artırılması gerekmektedir. Hizmetlerin tekrarlanmasını önleme eğitim alanında çalışan vakıfta olduğu gibi burada da en az önem verilen faktör olmuştur. Engelliler ve ekonomik açıdan dezavantajlı gruplara sunulan sosyal hizmetler, her uygulandığında olumlu sonuçlar üreten, tekrarlanması sorun yaratmayan hizmetlerdir.

- Ağ kurma ve üçüncü sektörün gelişmesi için çalışan vakıf: Vakıf, sivil toplum örgütlerini ilgilendiren devlet politikalarının oluşum sürecinde, uzman çalışanlarının sunduğu danışmanlık hizmetleri ile etkin rol almaktadır. Yürüttüğü çalışmalarla, işbirliği yaptığı kuruluşların, sivil toplum örgütlerinden oluşan üyelerinin, devletin taleplerini karşılayabilmektedir. Hizmetlerin tekrarlanmasını önleme önemli bir etkililik faktörü olarak değerlendirilmemiştir. Vakıf yabancı kuruluşların yürüttüğü projeleri ülkemizde tekrarlamaktadır.

- Yabancı kültürlerle ilişkilerin geliştirilmesi için çalışan vakıf: Farklı toplumsal kesimlerin ihtiyaçlarına yanıt verebilme, vakfın elde ettiği başarılar, yararlanıcıların ihtiyaç ve isteklerinin karşılanma derecesi, programların kalitesi, savunuculuk ve kamu politikalarında etkili programlar yürütme bağışçılar için diğerlerinden daha önemli olan faktörlerdir. Vakıf gerçekleştirdiği çalışmalardan dolayı Japonya'daki bir vakıf tarafından ödüllendirilmiştir. Vakıf tarafından yürütülen çalışmaların Japonya ile ilişkilerin geliştirilmesini amaçlayan etkili savunuculuk politikaları olmaları bağışçılar için önemlidir. Vakıf tarafından yürütülen programların kaliteli olması ve yararlanıcıların hizmetlerden memnun kalması vakfın etkililiğinin göstergesidir.
- Teknoloji geliştirme alanında çalışan vakıf: Fon sağlayıcılar için en önemli etkililik kriteri projelerden beklentilerin karşılanma derecesi, yürütülen programların kalitesidir. Projelerin sonuçlarının kalıcı olması, kamu politikalarında etkililik, özel sektörün ihtiyaçlarının karşılanabilmesi önemlidir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünyada ve Türkiye’de, devlet dışı kaynakların değerlendirilerek toplumsal alandaki yetersizliklerin giderilmesi için kullanılmasını amaçlayan üçüncü sektörün öneminin artması ile birlikte sayıları hızla artan üçüncü sektör kuruluşları, özel sektördeki etkinlik ve verimlilik gibi kavramları kendilerine uyarlama ihtiyacı içerisinde girmişlerdir. Üçüncü sektörde amaç, varolan fon kaynaklarından, toplumun bağış kapasitesinden olabildiğince yararlanmak, ve sektörde yer alan kuruluşlar arasında sağlanan koordinasyona bağlı olarak kaynakları öncelikli toplum ihtiyaçlarına yönlendirebilmektir. Bu amaçla bu kuruluşlar özel sektördeki müşteri odaklılık kavramını bağışçı tercihlerinin önem kazandığı bağışçı odaklı bir yaklaşıma dönüştürebilir, aynı zamanda kaynak aktaracakları alanlarla ilgili kararlarında, kaynakların doğru alanlara dağıtılması adına çeşitli faktörlerden etkilenen bir seçicilik ilkesini benimseyebilirler.

Bu çalışma yukarıda sözedilen süreçte, vakıflara yol gösterici olacak bir karar modelinin temel yapısını oluşturmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Oluşturulacak karar modeli iki yönlüdür. Karar sürecinde, toplanan kaynakları arttırabilmek için fon sağlayıcıların taleplerine ve kaynakları etkin kullanabilmek için toplumun önceliklerine uygun stratejiler değerlendirmeye alınmalıdır. Vakıflar etkilendikleri farklı koşullara göre, bağışçı odaklı ya da toplum odaklı bir yaklaşımı benimseyebilirler. Ancak toplumun gelişmesi iki etken arasındaki dengenin kurulmasına bağlıdır.

Bu çalışmada, yapılan literatür incelemelerinden ve alınan uzman görüşlerinden sonra, fon toplama ve kaynak kullanımı ile ilgili karar sürecinde karar vericileri etkileyen faktörler ve bu iki alanda etkili sonuçlara ulaşabilmek için uygulanması gereken stratejiler belirlenmiştir. Daha sonra toplanan verilere uygun iki anket oluşturulmuş, farklı çalışma alanları ve işleyiş şekillerine sahip olan beş ayrı vakıf üzerinde uygulanmıştır. Toplamda on adet anket çalışması yapılmıştır. Anketlerde vakıflara, fon toplamada bağışçıları etkileme açısından, kaynak kullanımında ise çeşitli dış koşullara ve toplum ihtiyaçlarına bağlı olarak, uygulayacakları stratejilere

karar vermelerinde etkili olan faktörlerin önem derecelerini belirlemeyi amaçlayan sorular yöneltilmiştir.

Vakıf davranışlarını sorgulayan bu faktörler, kaynak kullanımı kararlarını etkileyen, ‘programın kuruma getirileri, sosyal yarar ve finansal geri dönüş, programın özellikleri, fon sağlayıcıların etkileri, paydaşların etkileri, programın yarar sağlayacağı alan, hedef kitle’ ve fon toplamada etkili olan ‘bağışçıların bağış yapma isteğini ve bağış miktarını etkileyen faktörler, fon çekme amaçlı vakıf uygulamaları, tercih edilen bağış yöntemleri, bağışçı kararlarını etkileyen finansal ölçütler, fon sağlayıcılar, vakıf gelirleri, programların uygulama alanları, bağışçıların destekledikleri gider türleri, bağış biçimleri, yürütülen projelerin özellikleri, vakıfların etkililikleri’ gibi gruplar altında toplanmıştır.

İleride geliştirilebilecek bir modelde yer alacak olan karar faktörlerinin ağırlıkları ile ilgili genel bir tahmin yürütmek amacıyla yapılan ön çalışma sonrasında, farklı alanlarda çalışan, fon kaynaklarını farklı yöntemlerle oluşturan vakıfların anket sonuçlarının birbirine çok benzer olmadıkları görülmüştür. Vakıflardan biri şartlı bağışlar, etkin iletişim kampanyaları gibi güçlü kaynak oluşturma yöntemlerini uygulayan, yüksek oranda gönüllü katılımı ile etkili çalışmalar yürüten bir vakıftır. Bu vakıf bağışçıları kendisine çekecek stratejik yöntemlerden daha fazla yararlanmakta, eğitim gibi toplumda büyük yetersizliklerin olduğu bir alanda gerçekleştirdiği uygulamalarla aynı alanda çalışan birçok kuruluşu geride bırakmaktadır. Engelliler için çalışan diğer vakıf daha geleneksel yöntemlerle topladığı bağışlar ve amacına uygun olarak işlettiği tesisler ile sürdürülebilirliğini sağlamakta, bu sayede engellilerin yaşama katılmalarını sağlamakta ve onları etkileyen yasal düzenlemelerin iyileştirilmesini amaçlayan savunuculuk çalışmaları yapmaktadır. Bu iki vakfın çalışmalarını etkileyen faktörlerin, kaynak oluşturma yöntemlerine ve hizmet biçimlerine bağlı olarak birbirinden farklı olması beklenen bir durumdur. Bunların dışında, üçüncü sektörün gelişimi için çalışan vakıf önceki gruplar gibi dezavantajlı gruplara doğrudan hizmet götüren bir vakıf tipi değildir. Daha çok sivil toplum örgütlerinin kapasitelerini geliştirmek ve bu kuruluşlar arasında ağ kurmak amacıyla çalışmalarını yürütür. Toplumsal gelişime dolaylı yoldan katkıda bulunan bir kuruluştur. Çok sayıda sivil toplum örgütünün desteği ile kurulmuş olan vakıf finansal desteğinin çoğunu üyelerinden ve yürüttüğü projeler için aldığı uluslararası fonlardan sağlamaktadır. Fon sağlayıcılar bireyler değil,

üçüncü sektörde yer alan kuruluşlardır. Çalışmalar da araştırma projeleri ve yasal mevzuatların hazırlanması gibi, sürecin gelişimine odaklanan programlardır. Bu nedenlerle, bu kuruluşun etkili çalışmasını sağlayan faktörler diğerlerinden çok farklıdır. Kültürel dayanışma alanında çalışan vakıf ise devlet ve özel sektörün desteği ile kurulmuştur ve amaç iki ülke arasında ekonomik ve sosyal ilişkilerin gelişmesini sağlamaktadır. Burada fon sağlayıcılar, diğer vakıfların fon sağlayıcılarından farklı beklentilere sahiptirler. Ayrıca vakıf diğer vakıflarla karşılaştırıldığında, amaca yönelik veya değil, daha çok kar amacı gütmeyen işlettiği tesisler aracılığıyla finansal devamlılığını sağlamaktadır. Bu durumda vakfın hedef kitlesi ve bunların ihtiyaçları diğer vakıflara göre değişkenlik gösterecektir. Teknoloji geliştirme alanında çalışan vakıf ise kamu kaynaklarının, girişimciliği arttıracak ve özel sektörde teknolojik gelişim amaçlı yatırımları destekleyecek şekilde kullanılması için çalışmaktadır. Burada alınan tüm kararlarda diğerlerinden farklı olarak kamu desteği ve özel sektörün sorun ve talepleri öne çıkmaktadır. Ulaşılmak istenen sonuçlar ise, yerel alanda belirli toplumsal kesimler üzerinde değil, ulusal düzeydedir. Endüstride etkin hale gelen bir ülkede yaşayan insanların yaşam standartları yükselecektir.

İleride bu çalışmada kullanılan verilerden yararlanarak oluşturulacak bir karar modelinde yer alacak olan karar faktörlerinin ağırlıkları ile ilgili kesin tahminlerde bulunabilmek için, beş ayrı vakıf üzerinde uygulanmış olan anket çalışmaları çok sayıda vakıf üzerinde tekrarlanmalıdır. Bu şekilde elde edilen veriler sonucunda, vakıflarda etkinliği sağladıkları kanıtlanmış olan karar faktörlerinin ağırlıkları belirlenebilir. Bu ağırlıklardan yola çıkarak yaptıkları değerlendirmelerle karar vericiler, etkililikleri deneyimlerle belirlenmiş olan fon toplama stratejilerini ve kaynak dağıtım yöntemlerini kullanabilirler. Üçüncü sektörde bulunan kuruluşların işleyiş yapılarının birbirinden farklı ve çok çeşitli oldukları göz önünde bulundurularak, incelemelerin benzer ya da farklı uygulama şekillerine ve çalışma alanlarına sahip kuruluşlar üzerinde gruplandırılarak yapılması yararlı olacaktır. Anket sonuçları vakıfların çalışma alanlarına, kaynak oluşturma ya da kaynak dağıtım yöntemlerine göre gruplandırıldığında, uygulanacak istatistiksel analizler ve karşılaştırmalar yoluyla farklı gruplar üzerinde etkin olan stratejik yaklaşımlar belirlenmiş olur ve karar vericilere daha gerçekçi bir karar desteği sağlanmış olur.

Buna ek olarak, bu çalışmada belirlenmiş olan karar faktörleri arasındaki etkileşimlerin de dikkate alındığı farklı karar modelleri geliştirilebilir.

KAYNAKLAR

- Abzug R., Webb N.J.**, 1999: Relationships Between Nonprofit and for-Profit Organizations: A Stakeholder Perspective', *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*; 28-416.
- Arslan N.T.**, 2004: Kar Amaçsız Örgütler ve Stratejik Yönetim, *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, **28** (2), 155-172.
- Ateş N.Y.**, 2005: Sivil Toplum Kuruluşlarında Performans Değerlendirme, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Mayıs 2005, İstanbul.
- Austin J.**, 2001: Connecting With Nonprofits, *Harvard Business School Working Knowledge*, Published: October 1, 2001, from <http://hbswk.hbs.edu/item/2489.html>
- Aydın D.**, 2006: Cumhuriyet Dönemi Vakıfları: Tarihi Bir Bakış ve Vergi Muafiyetine Sahip Vakıfların Mali Krizi, *Türkiye'de Hayırseverlik: Vatandaşlar, Vakıflar ve Sosyal Adalet*, Aydın D., Çarkoğlu A., Çizakça M., Gökşen F., 2.bölüm, Editörler: Zincir R., Bikmen F., TÜSEV Yayını, Aralık 2006, İstanbul.
- Barman E.**, 2008: Nonprofits and the Adoption of Donor Choice, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, **37** (1), 39-56,.
- Bikmen F.**, 2006: Küresel sosyal yatırım fonu uygulaması: Türkiye için Gözlemler, Tecrübeler ve Uygulamalar, *International Fellow Center on Philanthropy and Civil Society*, New York, ABD, 2006, TÜSEV Sosyal Yatırım Girişimi.
- Brown W.O., Helland E., Kiholm Smith J.**, 2006; Corporate philanthropic practices, *Journal of Corporate Finance* , 12, 855-877.
- Center for Effective Philanthropy (CEP)**, 2006: Grantee Perception Report, prepared for Lucile Packard Foundation for Children's Health, 2006, from www.effectivephilanthropy.org.
- CIVICUS STEP Projesi**, 2006: Türkiye'de Sivil Toplum: Bir Değişim Süreci, *Uluslararası Sivil Toplum Endeksi Projesi Türkiye Ülke Raporu*, TÜSEV Yayınları, No 39, 2006, Editörler: Bikmen F., Zeynep Meydanoğlu Z.
- Coffman J.**, 2008: Foundations and Public Policy Grantmaking, *James Irvine Foundation*, March 2008.
- Council on Foundations(COF)**, 2008: What You Need to know: Comparing Grantmaking Strategies, July 2008, from www.cof.org.

- Çarkoğlu A.**, 2006: Türkiye’de Bireysel Bağışlar ve Vakıf Uygulamalarında Eğilimler, *Türkiye’de Hayırseverlik: Vatandaşlar, Vakıflar ve Sosyal Adalet*, TÜSEV Yayını, Aralık 2006, İstanbul, Editörler: Zincir R., Bikmen F.
- Daly S.**, 2008: Institutional Innovation in Philanthropy: Community Foundations in the UK, *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Official journal of the International Society for Third-Sector and The John’s Hopkins University, 7 August 2008
- European Foundation Centre (EFC)**, 2003. Orpheus Programme Typology of Foundations in Europe, October, 1995, Cat. 4, reworded 2003
- European Foundation Centre (EFC)**, 2006: Foundations’ Cooperation with Non-profit Organisations, December, 2006, from <http://www.efc.be/projects/eu/research/foundcoopnpo.htm#definition>
- Foundation Strategy Group (FSG)**, 2003a: Community Foundation Conjoint Study: Donor Advised Funds, *prepared for Council on Foundations*, September, 2003, from www.foundationstrategy.com
- Foundation Strategy Group(FSG)**, 2003b: Strengthening Community Foundations: Redefining the Opportunities, *prepared by Foundation Strategy Group*, October, 2003, from www.foundationstrategy.com
- Gainer B., Padanyi P.**, 2005: The Relationship Between Market-oriented Activities and Market-oriented Culture: Implications for the Development of Market Orientation in Nonprofit Service Organizations, *Journal of Business Research* 58 ; p. 854- 862
- Gökşen F.**, 2006: Türkiye’deki Vakıfların Niteliksel Değerlendirmesi, *Türkiye’de Hayırseverlik,Vatandaşlar, Vakıflar ve Sosyal Adalet*, Aydın D., Çarkoğlu A., Çizakça M., Gökşen F., Editörler:Zincir R., Bikmen F., TÜSEV Yayınları, Aralık 2006.
- Graddy E.A., Morgan D.L.**, 2005: Community Foundations, Organizational Strategy and Public Policy, *Academy of Management Best Conference Paper*, School of Policy, Planning & Development; University of Southern California, Los Angeles.
- Gruber R.E., Mohr M.**, 1982:Strategic Management For Multiprogram Nonprofit Organizations, *California Management Review* (pre-1986); 24, No.3; 15-22; Spring 1982; ABI/INFORM Global
- Guo C., Brown W.A.**, 2006: Community Foundation Performance: Bridging Community Resources and Needs, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35, 267.
- Güneş İ., Tekgül Y.**, 2005: Sivil Toplum Kuruluşları ve Yerel Yönetimler, *II. Ulusal Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi Küresel Eşitlik Bildiriler Kitabı*, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 15-16 Ekim, Çanakkale, TÜBİTAK.
- Hansmann H.**, 1987: Economic Theories of Nonprofit Organization, *Sage Publications Inc.*

- Heiser, 2006:** Normative Influences in Donation Decisions, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, **15**(1/2), 2006, The Haworth Press Inc, from <http://www.haworthpress.com/web/JNPSM>
- Heuer M.**, 1999: Nonprofit Organizational Effectiveness A Literature Review, *The Learning Circles Project Innovation Network Inc.*, Prepared for Fannie Mae Foundation by Monica Heuer, May 1999, from www.innonet.org
- Hibbert S., Horne S.**, 1996: Giving to charity: Questioning the donor decision process, *The Journal of Consumer Marketing*, 13; 2; pg. 4; ABI/INFORM Global
- Krug K., Weinberg C.B.**, 2004: Mission, Money, and Merit: Strategic Decision Making by Nonprofit Managers, *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 14, No. 3, p.325-341, Wiley Periodicals Inc., Spring 2004
- Lassiter V.C.**, 2007: The Role of Process Improvement in the Nonprofit Organization, *Master of Science in Organizational Dynamics Theses*, University of Pennsylvania, Organizational Dynamics Programs.
- Lawrence S., Mukai R.**, 2008a: Highlights of Foundation Giving Trends, *Foundation Center Foundations Today Series*, February 2008 Edition, from www.foundationcenter.org
- Lawrence S., Mukai R.**, 2008b: Key Facts of Community Foundations, *Foundation Center Foundations Today Series*, April 2008 Edition, from www.foundationcenter.org
- Lawrence S., Mukai R.**, 2008c: Foundation Growth And Giving Estimates Current Outlook, *Foundation Center Foundations Today Series*, 2008 Edition, from www.foundationcenter.org
- Leat D.**, 2006: Grantmaking Foundations and Performance Measurement, *Public Policy and Administration*, **21**(3), p.25-36, Autumn 2006, from <http://ppa.sagepub.com>
- Mandeville J.**, 2007: Public Policy Grant Making: Building Organizational Capacity Among Nonprofit Grantees, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, **36**, p.282.
- Minnesota Council of Nonprofits (MCN)**, 2005: Principles & Practices for Nonprofit Excellence: A guide for nonprofit board members, managers and staff, July 2005, from www.mncn.org
- Morley E., Vinson E., Hatry H.P.**, 2001: Outcome Measurement in Nonprofit Organizations: Current Practices and Recommendations, *A project collaboration between Independent Sector and The Urban Institute*.
- Mott A.**, 2006: Community Foundations' Effectiveness and Impact: Lessons From Other Funders and Nonprofits; Evaluation and Organizational Learning -Lessons from Experience, Grantmaking- Issues to Explore Concerning Maximizing Impact, April 2006.
- Mukai R.**, 2008a: Key Facts on Corporate Foundations, Foundation Center, April 2008, from www.foundationcenter.org

- Mukai R.**, 2008b: Key Facts on Family Foundations, Foundation Center, April 2008, from www.foundationcenter.org/gainknowledge/research/nationaltrends.htm
- Okten C., Weisbrod B.A.**, 2000: Determinants of Donations in Private Nonprofit Markets, *Journal of Public Economics*, 75, p. 255-272.
- Ostrower F.**, 2007: The Relativity of Foundation Effectiveness: The Case of Community Foundations, 36-521, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*.
- Parsons L.M.**, 2003: Is Accounting Information From Nonprofit Organizations Useful To Donors?, *Journal of Accounting Literature*, Volume 22, pg. 104-129, ABI/INFORM Global.
- Pinter F.**, 2001: Funding Global Civil Society Organisations, *Global Civil Society*, Chapter 8, p.195-214, Eds. Anheier, Helmut, Marlies Glasius and Mary Kaldor, Centre for the Study of Global Governance-Global Civil Society, from <http://www.lse.ac.uk/Depts/global/Publications/Yearbooks/2001/2001chapter8.pdf>
- Ranghelli L.**, 2006: How Community Foundations Achieve and Assess Community Impact: Implications for the Field, *Nonprofit Sector Research Fund, Aspen Institute, Working Paper Series: Measuring Community Foundations' Impact*, Eds. Lisa Ranghelli, Andrew Mott, Elizabeth Banwell, April 2006.
- Regelbrugge L.**, 2004: Sample Policies & Guidelines:A Framework for Ethical Considerations in NGO Partnerships with Corporations, from <http://www.independentsector.org>
- Renz L.**, 2004: Highlights Of The Foundation Center's 2004 Study, International Grantmaking III, An Update on U.S. Foundation Trends, *Prepared in cooperation with the Council on Foundations*, from www.fdncenter.org/research
- Renz L., Atienza J.**, 2006: A Snapshot of U.S. Foundation Trends, International Grantmaking Update, *Foundation Center, Prepared in cooperation with The Council on Foundations*, October 2006, from www.foundationcenter.org.
- Renz L., Elias R.**, 2007: More Than Grantmaking: A First Look at Foundations' Direct Charitable Activities, *Foundation Center*, printed and bound in the United States of America, November 2007, from www.foundationcenter.org/gainknowledge/research/specialtrends
- Rhodes M.L., Keogan J.F.**, 2005: Strategic Choice in the Non-Profit Sector: Modelling the Dimensions of Strategy', *Irish Journal of Management*; 26, 1; pg. 122; ABI/INFORM Global.
- Rosen M.J.**, 2005: Doing well by doing right: A fundraiser's guide to ethical decision making, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*; 10, 3; pg. 175-181, ABI/INFORM Global, Aug 2005

- Rosenfield P.L., Sprague C.C., McKay H.S.**, 2004: Ethical Dimensions of International Grantmaking: Drawing the Line in a Borderless World, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, **11**(1), 48-65, Carnegie Corporation of New York ABI/INFORM Global
- Sacks E.W.**, 2005: Community Foundation Global Status Report, WINGS Worldwide Initiatives for Grantmaker Support & European Foundation Center, from www.wingsweb.org
- Salamon L.M., Anheiner H.K.**, 1999: Civil Society in Comparative Perspective, *John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, Global Civil Society, Dimensions of Nonprofit Sector*, Chapter 1, p.3-7, Eds. Salamon L.M., Anheiner H.K., List R., Toepler S., Sokolowski S.W., John Hopkins Center for Civil Society Studies, Baltimore, MD.
- Sasse C.M. ve Trahan R.T.**, 2007: Rethinking the new corporate philanthropy, *Business Horizons*, 50, 29-38, Kelley School of Business, Indiana University.
- Steinberg R., Weisbrod B.A.**, 2005: Nonprofits with distributional objectives: price discrimination and corner solutions, *Journal of Public Economics*, 89; p.2205-2230.
- Sivil Toplum Geliştirme Programı (STGP)**, 2004: Yerel Sivil Girişimler Projesi, STGP STK Destek Ekibi, Editör: Nafiz Güder, Kasım 2004, Ankara, www.stgm.org.tr.
- Taylor-Powell E., Henert E.**, 2008: Developing a Logic Model: Teaching and Training Guide, *University of Wisconsin-Extension Logic Model*; Ellen Taylor-Powell, PhD Distinguished Evaluation Specialist; Ellen Henert Systems Design Specialist; 2/29/2008, from <http://www.uwex.edu/ces/pdande>.
- Tucker J.S., Cullen J.C, Sinclair R.R., Wakeland W.W.**, 2005: Dynamic Systems and Organizational Decision-Making Processes in Nonprofits, *The Journal of Applied Behavioral Science*; **41**(4), pg. 482-502; ABI/INFORM Global, Dec 2005.
- Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı (TÜSEV)**, 2000: Ulusal Deklarasyon Eki Öneriler Paketi: Temel Sorunlar, Değişime Yapısal Uyum İçin Çözüm Önerileri ve Uygulama Planı, *Türkiye’de Vakıflar ve Dernekler*, s.14-15, s.21-22, Hazırlayan: Zekai Baloğlu.
- Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı (TÜSEV)**, 2006: *Bağışçılar ve Sivil Toplum Kuruluşları için Sosyal Yatırım Fonları ve Türkiye Konferansı*, 6 Ekim, Türkiye.
- Urban Institute, Center for What Works**, 2006: The Nonprofit Taxonomy of Outcomes: Creating a Common Language for the Sector, December.
- Url-1< <http://foundationcenter.org/ntee/>>
- Url-2<<http://www.independentsector.org>> Motivations for Partnering; Mission&Market, The Resource Center for Effective Corporate-Nonprofit Partnership
- Url-3<<http://www.independentsector.org> > Types of Partnerships; Mission&Market, The Resource Center for Effective Corporate-Nonprofit Partnerships

- Url-4<<http://www.nonprofitrisk.org/library/fact-heets/collaboration.shtml>>Nonprofit Risk Management Center
- Url-5 <<http://www.cof.org>>
- Url-6 <<http://www.lifp.org/html/funders/orgs.html>>
- Url-7<<http://communityfoundations.philanthropy.org.au>>
- Url-8 <<http://www.tpfund.org>>
- Url-9<www.calfund.org> California Community Foundation Grant Guidelines.
- Url-10<<http://www.lpfch.org>>
- Url-11<<http://www.haasjr.org>>
- Url-12< <http://www.nycommunitytrust.org>>
- Url-13<<http://www.euroresources.org>>
- Url-14<<http://www.gatesfoundation.org>>
- Url-15<<http://www.oceanfdn.org>>
- Url-16<<http://www.commoncounsel.org>>
- Url-17<<http://www.dakmed.org>>
- Url-18<<http://www.philadelphiabar.org>>
- Url-19<<http://www.abell.org/grantmaking/criteria.html>>
- Url-20<www.siliconvalleycf.org>
- Url-21<<http://www.pendulumproject.org>>
- Url-22<<http://www.uwex.edu/ces/pdande>>
- Url-23<www.innonet.org/pointk> Transforming Evaluation for Social Change: Logic Model Workbook, Point K Learning Center, Innovation Network Inc.
- Weinberg C.B., Ritchie R.J.B.**, 1999: Cooperation, Competition and Social Marketing, *Presented at the Fifth Annual Innovations in Social Marketing Conference Montréal, Canada July 20*; Published in Social Marketing Quarterly, 5(3), 117-126, September.
- Weisbrod B.A.**, 1998: The Nonprofit Mission and Its Financing: Growing Links Between Nonprofits and the Rest of the Economy, *To Profit or Not to Profit: The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*, Chapter I, p.1-12, .Edited by: Burton A. Weisbrod, Cansas University.
- Young D.R.**, 2000: Alternative Models of Government Nonprofit Sector Relations:Theoretical and International Perspectives, *Case Western Reserve University, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 149-172; published by SAGE, March, from <http://nvs.sagepub.com>
- Young D.R.**, 2005: Mission-Market Tension in Managing Nonprofit Organizations, Andrew Young School of Policy Studies, *Research Paper Series, Working Paper*, 06-26, June, from <http://aysps.gsu.edu/publications/2006/index.htm>

EKLER

EK A: Kaynak kullanımı konusunda uygulanan anket

EK B: Fon toplama konusunda uygulanan anket

EK A-KAYNAK KULLANIMI KONUSUNDA UYGULANAN ANKET

Anket No: (lütfen doldurmayınız)

Bu anket formu, vakıf kaynaklarının kullanımı konusunda etkili olan faktörleri belirlemeye yönelik akademik bir çalışmaya veri sağlamak üzere hazırlanmıştır. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Gülçin ERMİŞ
İstanbul Teknik Üniversitesi,
İşletme Fakültesi

Doç. Dr. Y. İlker TOPCU
İstanbul Teknik Üniversitesi,
İşletme Fakültesi

1. Lütfen aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz

1:Kesinlikle katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle katılıyorum

	1	2	3	4	5
Vakfın kaynaklarını aktaracağı program, vakfın misyonuna katkıda bulunmalıdır.	()	()	()	()	()
Vakfın kaynaklarını aktaracağı program, finansal açıdan uygulamaya değer olmalıdır.	()	()	()	()	()
Vakfın kaynaklarını aktaracağı program, kaliteli sonuçlar üretecek özellikte olmalıdır.	()	()	()	()	()
Vakfın kaynaklarını aktaracağı program, paydaşlarla (bağışçılar, gönüllüler, yararlanıcılar) olan ilişkileri geliştirecek bir yapıya sahip olmalıdır.	()	()	()	()	()

2. Lütfen aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz

1:Kesinlikle katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle katılıyorum

	1	2	3	4	5
Sosyal yararı ve finansal geri dönüşü yüksek olan bir programın, vakfın kaynak aktardığı programlar arasında daha geniş oranda yer alması gerektiğini düşünüyorum.	()	()	()	()	()
Sosyal yararı düşük ancak finansal geri dönüşü pozitif olan bir programın, vakfın program portföyündeki yerinin sürekli olarak korunması gerektiğini düşünüyorum.	()	()	()	()	()
Sosyal yararı düşük ancak finansal geri dönüşü pozitif olan bir programın, vakfın program portföyünden tamamen çıkarılması gerektiğini düşünüyorum.	()	()	()	()	()
Sosyal yararı düşük ancak finansal geri dönüşü pozitif olan bir programın, vakfın program portföyüne, yalnızca ihtiyaç duyulduğunda alınması gerektiğini düşünüyorum.	()	()	()	()	()
Sosyal yararı yüksek ancak finansal geri dönüşü negatif olan bir programa, vakfın program portföyünde ancak dikkatli bir değerlendirme sonrasında yer verilmesi gerektiğini düşünüyorum.	()	()	()	()	()
Sosyal yararı yüksek ancak finansal geri dönüşü negatif olan bir programın, vakfın program portföyünden tamamen çıkarılması gerektiğini düşünüyorum.	()	()	()	()	()
Sosyal yararı yüksek ancak finansal geri dönüşü negatif olan bir programın, vakfın program portföyünde sürekli olarak yer alması gerektiğini düşünüyorum.	()	()	()	()	()
Sosyal yararı ve finansal geri dönüşü düşük olan programlara vakıf yatırımlarında hiç yer verilmemesi gerektiğini düşünüyorum.	()	()	()	()	()

3. Lütfen, aşağıdaki stratejileri ne ölçüde önemli bulduğunuzu belirtiniz.

1:Çok önemsiz, 2: Önemsiz, 3: Ne önemli/Ne önemsiz, 4: Önemli, 5: Çok önemli

	1	2	3	4	5
Vakfın program portföyünde yer alan ve finansal geri dönüşü negatif olan bir programı, diğer programların karları ile desteklemek	()	()	()	()	()
Finansal geri dönüşü negatif olan bir program hiçbir koşulda program portföyüne almamak	()	()	()	()	()
Vakfın program portföyünde yer alan ve finansal geri dönüşü negatif olan bir programı, vakıf tarafından gerçekleştirilen ticari faaliyetler aracılığıyla finanse etmek	()	()	()	()	()
Vakfın program portföyünde yer alan ve finansal geri dönüşü negatif olan bir programı finanse etmek üzere, daha fazla sponsor ve finansal destek aramak	()	()	()	()	()
Vakıf bünyesinde yürütülen tüm programların standartlarını yüksek tutmak	()	()	()	()	()
Vakfın program portföyünde misyonu destekleyen programlara ağırlık vermek	()	()	()	()	()

4. Lütfen, kaynak aktarılacak programların seçiminde, aşağıdaki program özelliklerini ne ölçüde önemli bulduğunuzu belirtiniz.

1:Çok önemsiz, 2: Önemsiz, 3: Ne önemli/Ne önemsiz, 4: Önemli, 5: Çok önemli

	1	2	3	4	5
Vakıf tarafından yürütülecek olan program, başka bir programın tekrarı olmamalı, özgün olmalıdır.	()	()	()	()	()
Vakıf tarafından yürütülecek olan program, gerçekçi ve sınırlı bir zaman diliminde tamamlanabilmelidir.	()	()	()	()	()
Vakıf tarafından yürütülecek olan program, ölçek ve kapsam açısından uygulanabilir nitelikte olmalıdır.	()	()	()	()	()
Vakıf tarafından yürütülecek olan program, kalıcı ve büyük değişiklikler yaratma potansiyeline sahip olmalıdır.	()	()	()	()	()
Vakıf tarafından yürütülecek olan programın vakfın imajına olan etkisi vakfın seçim kararında etkilidir.	()	()	()	()	()
Vakıf tarafından yürütülecek olan program, farklı alan ve zamanlarda tekrarlanabilir, farklı koşullara uyarlanabilir özellikte olmalıdır.	()	()	()	()	()
Vakıf tarafından yürütülecek olan program, uygulama alanı konusunda kapsayıcı olmalı, yaygın oranda katılıma elverişli olmalıdır.	()	()	()	()	()
Vakıf tarafından yürütülecek olan program, vakfın desteklemekte olduğu alandaki çalışmaları hızlandıracak özellikte olmalıdır.	()	()	()	()	()
Vakıf tarafından yürütülecek olan program, sektörde farklı kurumlar tarafından aynı konuda yapılan diğer çalışmaları destekler/tamamlar nitelikte olmalıdır.	()	()	()	()	()
Vakıf tarafından yürütülecek olan program, devlet tarafından yeterli hizmet götürülemeyen gruplara ya da temel ihtiyaçlara hizmet eden kaynakların kısıtlı olduğu bölgelere hizmet etmelidir.	()	()	()	()	()
Vakıf tarafından yürütülecek olan program, uygulama yöntemi olarak kanıtlanmış çözüm ve stratejileri kullanan bir program olmalıdır.	()	()	()	()	()

Vakıf tarafından yürütülecek olan program, uygulama yöntemi olarak yaratıcı çözüm ve teknolojileri kullanan bir program olmalıdır.	()	()	()	()	()
Vakıf tarafından yürütülecek olan program, uygulama konusunda çevredeki fon sağlayıcılar, bireysel bağışçılar ve toplumsal kuruluşlarla işbirliği yapmaya elverişli olmalıdır.	()	()	()	()	()
Vakıf tarafından yürütülecek olan programın seçiminde, programın farklı bölgelerde elde ettiği sonuçlara dair bulgular önemli bir etkidir.	()	()	()	()	()
Vakıf tarafından yürütülecek olan programın seçiminde, diğer vakıflardan farklı olarak vakfın programa sağlayacağı katkı, vakıf tarafından değerlendirmeye alınan bir etken olmalıdır.	()	()	()	()	()
Vakıf tarafından yürütülecek olan programın uygulanması sonucunda toplumun yarar sağlayacağı öngörülen süre, program seçiminde etkili olan bir özelliktir.	()	()	()	()	()
Vakıf tarafından yürütülecek olan programı ilgilendiren düzenleyici kurallar ve devlet politikaları program seçiminde vakıf tarafından dikkate alınan etkenlerdir.	()	()	()	()	()
Uygulanacak programın maliyeti program seçiminde etkilidir.	()	()	()	()	()

5. Vakıf fonlarının kullanımı konusunda bazı durumlarda bağışçılar da etkili olabilmektedir. Aşağıdaki bağışçı davranışlarıyla hangi sıklıkta karşılaştığınızı belirtiniz.

1:Hiçbir zaman, 5: Çok sık

	1	2	3	4	5
Vakfa bağış yapan kişi/kurum, fonun kullanımı ile ilgili çeşitli önerilerde bulunmaktadır.	()	()	()	()	()
Vakfa bağış yapan kişi/kurum, vakfın fonu kullanacağı çalışma alanını kısıtlamaktadır.	()	()	()	()	()
Vakfa bağış yapan kişi/kurum, vakfa sağladığı fondan yarar sağlayacak olanlar konusunda vakıf fonunun kullanımını sınırlamaktadır.	()	()	()	()	()
Vakfa bağış yapan kişi/kurum, fonun kullanım alanı konusunda herhangi bir kısıtlama yapmamaktadır.	()	()	()	()	()

6. Lütfen, aşağıdaki etkenleri ne ölçüde önemli bulduğunuzu belirtiniz.

1:Çok önemsiz, 2: Önemsiz, 3: Ne önemli/Ne önemsiz, 4: Önemli, 5: Çok önemli

	1	2	3	4	5
Vakfın uygulayacağı programların seçiminde bağışçıların tercihleri etkili olmaktadır.	()	()	()	()	()
Vakfın uygulayacağı programların seçiminde yararlanıcıların ihtiyaç ve talepleri etkili olmaktadır.	()	()	()	()	()
Vakfın uygulayacağı programların seçiminde çalışanların altyapıları ve uzmanlık alanları etkili olmaktadır.	()	()	()	()	()
Vakfın uygulayacağı programların seçiminde, uygulanacak programın gönüllüleri çekebilme potansiyeli etkili olmaktadır.	()	()	()	()	()
Vakfın uygulayacağı programların seçiminde, üyelerin kararları etkili olmaktadır.	()	()	()	()	()

7. Lütfen aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz

1:Kesinlikle katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle katılıyorum

	1	2	3	4	5
Vakfın uygulayacağı programlar eğitim alanında yarar sağlamalıdır.	()	()	()	()	()
Vakfın uygulayacağı programlar sanat ve kültür alanında yarar sağlamalıdır.	()	()	()	()	()
Vakfın uygulayacağı programlar insani hizmetler alanında yarar sağlamalıdır.	()	()	()	()	()
Vakfın uygulayacağı programlar sağlık alanında yarar sağlamalıdır.	()	()	()	()	()
Vakfın uygulayacağı programlar kamu politikaları ve sosyal sorunlar alanında yarar sağlamalıdır	()	()	()	()	()
Vakfın uygulayacağı programlar çevre alanında yarar sağlamalıdır.	()	()	()	()	()
Vakfın uygulayacağı programlar uluslar arası sorunlar alanında yarar sağlamalıdır.	()	()	()	()	()
Vakfın uygulayacağı programlar bilim ve teknoloji alanında yarar sağlamalıdır.	()	()	()	()	()
Vakfın uygulayacağı programlar sosyal bilimler alanında yarar sağlamalıdır.	()	()	()	()	()

8. Lütfen, aşağıdaki ifadeleri ne ölçüde önemli bulduğunuzu belirtiniz.

1:Çok önemsiz, 2: Önemsiz, 3: Ne önemli/Ne önemsiz, 4: Önemli, 5: Çok önemli

	1	2	3	4	5
Vakfın uygulayacağı programlardan yararlanacak olanların çocuklar ve gençler olması	()	()	()	()	()
Vakfın uygulayacağı programlardan yararlanacak olanların ekonomik açıdan dezavantajlı durumda olan gruplar olması	()	()	()	()	()
Vakfın uygulayacağı programlardan yararlanacak olanların engelli insanlar olması	()	()	()	()	()
Vakfın uygulayacağı programlardan yararlanacak olanların yaşlılar olması	()	()	()	()	()
Vakfın uygulayacağı programlardan yararlanacak olanların suç ya da uyuşturucu kurbanları olması	()	()	()	()	()
Vakfın uygulayacağı programlardan yararlanacak olanların kadınlar olması	()	()	()	()	()
Vakfın uygulayacağı programlardan yararlanacak olanların göçmenler ve mülteciler olması	()	()	()	()	()

EK B-FON TOPLAMA KONUSUNDA UYGULANAN ANKET

Anket No: (lütfen doldurmayınız)

Bu anket formu, fon sağlayıcıların vakıflara bağış yapma motivasyonları üzerinde etkili olan faktörleri belirlemeye yönelik akademik bir çalışmaya veri sağlamak üzere hazırlanmıştır. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Gülçin ERMİŞ
İstanbul Teknik Üniversitesi,
İşletme Fakültesi

Doç. Dr. Y. İlker TOPCU
İstanbul Teknik Üniversitesi,
İşletme Fakültesi

1. Lütfen aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz

1:Kesinlikle katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle katılıyorum

	1	2	3	4	5
Vakıf tarafından yapılan fon toplama harcamaları(reklamlar) bağışçıların vakfa bağış yapma isteğini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen önemli bir faktördür.	()	()	()	()	()
Vakfın yaşı bağışçıların vakfa bağış yapma isteğini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen önemli bir faktördür.	()	()	()	()	()
Vakfın devletten de hibe desteği alıyor olması bağışçıların vakfa bağış yapma isteğini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen önemli bir faktördür.	()	()	()	()	()
Vakfın program hizmetlerinden gelir elde ediyor olması bağışçıların vakfa bağış yapma isteğini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen önemli bir faktördür.	()	()	()	()	()
Bağışlarla ilgili vergi kanunları bağışçıların vakfa bağış yapma isteğini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen önemli bir faktördür.	()	()	()	()	()
Vakfın üzerinde çalıştığı konuya duyulan yakınlık bağışçıların vakfa bağış yapma isteğini etkileyen önemli bir faktördür	()	()	()	()	()
Vakfın aldığı bağışları amacına uygun kullanacağına dair verdiği güven bağışçıların vakfa bağış yapma isteğini etkileyen önemli bir faktördür	()	()	()	()	()

2. Lütfen aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz

1:Kesinlikle katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle katılıyorum

	1	2	3	4	5
Vakfın yararlanabileceği fon sağlayıcıların yoğunluğu, vakfa yapılan bağış miktarlarını etkileyen önemli bir faktördür.	()	()	()	()	()
Vakfın ulaşabileceği fon sağlayıcıların hizmet ettikleri pazarın genişliği(pazardaki vakıf yoğunluğu) vakfa yapılan bağış miktarlarını etkileyen önemli bir faktördür.	()	()	()	()	()
Bağışçıların etkilendikleri ekonomik ortam (işsizlik, enflasyon), vakfa yapılan bağış miktarlarını etkileyen önemli bir faktördür.	()	()	()	()	()
Vakfın yönetim kurulunun performansı (dış elemanlarla iletişim kanalları kurma), vakfa yapılan bağış miktarlarını etkileyen önemli bir faktördür.	()	()	()	()	()

3. Lütfen aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz

1:Kesinlikle katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle katılıyorum

	1	2	3	4	5
Bağışçılara vergi avantajları sunma, bağışçıların fonlarını vakfa çekebilme konusunda etkili bir yöntemdir.	()	()	()	()	()
Bağış seçeneklerinin yani yardım programlarının çeşitliliğinin artırılması, bağışçıların fonlarını vakfa çekebilme konusunda etkili bir yöntemdir.	()	()	()	()	()
Bağışçılardan alınan fonların toplum ihtiyaçlarına uygun kullanılması, bağışçıların fonlarını vakfa çekebilme konusunda etkili bir yöntemdir.	()	()	()	()	()
Bağışçıların ilgi alanlarına göre özelleştirilmiş fonlar tasarlama (şartlı fonlar), bağışçıların fonlarını vakfa çekebilme konusunda etkili bir yöntemdir.	()	()	()	()	()
Bağışçılara amacı belirlenmemiş, genel bağışlar yapma seçeneği sunma, bağışçıların fonlarını vakfa çekebilme konusunda etkili bir yöntemdir.	()	()	()	()	()
Vakfa az miktarlarda bağış yapacak olan bağışçılar için, eşleştirme yaklaşımı ile, farklı bağışçıların birlikte katkıda bulunabildikleri ortak bağış fonları tasarlama, bağışçıların fonlarını vakfa çekebilme konusunda etkili bir yöntemdir.	()	()	()	()	()
Vakfa yapılan bağışlarla ilgili prosedürlerin kolaylaştırılması, bağışçıların fonlarını vakfa çekebilme konusunda etkili bir yöntemdir.	()	()	()	()	()
Bağışçılara toplumsal ihtiyaçlar konusunda eğitim vererek onların ilgi alanlarını genişletmek, bağışçıların fonlarını vakfa çekebilme konusunda etkili bir yöntemdir.	()	()	()	()	()

4. Lütfen aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.

1:Kesinlikle katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Ne katılmıyorum/Ne katılıyorum, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle katılıyorum

	1	2	3	4	5
Bağışçıların vakfa bağış yaparken, vakıf içinde önceden var olan bir fona katkıda bulunmayı tercih edeceklerini düşünüyorum.	()	()	()	()	()
Bağışçıların vakfa bağış yaparken, kendi tercihlerine uygun yeni bir fon(şartlı fon) oluşturulmasını tercih edeceklerini düşünüyorum.	()	()	()	()	()
Bağışçıların vakfa bağış yaparken, yönetim giderleri ya da projeler gibi herhangi bir alanda kullanılmak üzere vakfa genel bir katkıda bulunmayı tercih edeceklerini düşünüyorum.	()	()	()	()	()

5. Lütfen aşağıdaki ifadeleri bağışçıların vakfa bağış yapma kararlarını etkileme açısından ne derece önemli bulduğunuzu belirtiniz

1:Çok önemsiz, 2: Önemsiz, 3: Ne önemli/Ne önemsiz, 4: Önemli, 5: Çok önemli

	1	2	3	4	5
Vakfın finansal kaynaklarından programlar (amaca yönelik giderler) için ayırdığı oran	()	()	()	()	()
Vakfın finansal kaynaklarından fon toplama giderleri için ayırdığı oran	()	()	()	()	()
Vakfın finansal kaynaklarından yönetim giderleri için ayırdığı oran	()	()	()	()	()
Vakfın özsermaye yeterliliği	()	()	()	()	()

Vakfın gelir yoğunluğu(gelir kaynaklarının çeşitliliği)	()	()	()	()	()
Vakfın kar oranları	()	()	()	()	()
Vakfın elde ettiği gelirleri geliştirme planı	()	()	()	()	()
Belirli programlar yürütülürken bir fon kaynağının geri çekilmesi durumunda vakfın uygulayacağı finansal politika	()	()	()	()	()

6. Lütfen aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.

1:Kesinlikle katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle katılıyorum

	1	2	3	4	5
Pazarlama politikaları, potansiyel fon sağlayıcılar olan bireyleri hedef almalıdır.	()	()	()	()	()
Pazarlama politikaları, potansiyel fon sağlayıcı olan devleti hedef almalıdır.	()	()	()	()	()
Pazarlama politikaları, potansiyel fon sağlayıcıların yer aldığı özel sektörü hedef almalıdır.	()	()	()	()	()
Pazarlama politikaları, potansiyel fon sağlayıcılar olan üçüncü sektördeki diğer kuruluşları hedef almalıdır.	()	()	()	()	()

7. Lütfen aşağıdaki vakıf gelirlerini ne ölçüde önemli bulduğunuzu belirtiniz

1:Çok önemsiz, 2: Önemsiz, 3: Ne önemli/Ne önemsiz, 4: Önemli, 5: Çok önemli

	1	2	3	4	5
Vakfın programlar için topladığı bağışlar	()	()	()	()	()
Vakfın faiz, repo, döviz gibi finansal yatırımlardan elde ettiği gelirler	()	()	()	()	()
Vakfın gayrimenkul yatırımları aracılığıyla elde ettiği işletme ve kira gelirleri	()	()	()	()	()
Vakfın sağladığı hizmetler karşılığında yararlanıcılardan kar amacı gütmeyen aldığı ücretlerden sağlanan gelirler	()	()	()	()	()
Gelir getiren etkinlikler ve sponsorluklar	()	()	()	()	()
Vakıf üyelerinden sağlanan katkılar	()	()	()	()	()

8. Lütfen bağışçıların ilgisini çekmeleri açısından aşağıdaki programları ne ölçüde önemli bulduğunuzu belirtiniz.

1:Çok önemsiz, 2: Önemsiz, 3: Ne önemli/Ne önemsiz, 4: Önemli, 5: Çok önemli

	1	2	3	4	5

Vakfın sanat ve kültür alanında yürüttüğü programlar	()	()	()	()	()
Vakfın eğitim ve araştırma alanında yürüttüğü programlar	()	()	()	()	()
Vakfın sağlık alanında yürüttüğü programlar	()	()	()	()	()
Vakfın sosyal hizmetler (istihdam, beslenme ve tarım, barındırma, kamu güvenliği, acil yardım,) alanında yürüttüğü programlar	()	()	()	()	()
Vakfın çevre alanında yürüttüğü programlar	()	()	()	()	()
Vakfın toplumsal gelişim alanında yürüttüğü programlar	()	()	()	()	()
Vakfın savunuculuk alanında yürüttüğü programlar	()	()	()	()	()
Vakfın uluslar arası sorunlar alanında yürüttüğü programlar	()	()	()	()	()

9. Lütfen aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.

1:Kesinlikle katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle katılıyorum

	1	2	3	4	5
Fon sağlayıcılar vakfa genellikle, vakfın genel işletme giderlerinin karşılanması için destek olmaktadır.	()	()	()	()	()
Fon sağlayıcılar vakfa genellikle, vakfın yürüttüğü projeler için destek olmaktadır.	()	()	()	()	()
Fon sağlayıcılar vakfa genellikle, vakfın sermayesine katkıda bulunmak amacıyla destek olmaktadır.	()	()	()	()	()
Fon sağlayıcılar vakıflara genellikle, kuruluş sermayelerinin toplanmasına yardımcı olmak amacıyla destek olmaktadır.	()	()	()	()	()
Fon sağlayıcılar vakıflara genellikle, vakfın yürüttüğü araştırmalar için destek olmaktadır.	()	()	()	()	()
Fon sağlayıcılar vakıflara genellikle, vakfın belirli bir alanda kullanmak üzere başka kaynaklardan elde ettiği fonlara katkıda bulunmak amacıyla destek olmaktadır.	()	()	()	()	()

10. Lütfen aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.

1:Kesinlikle katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle katılıyorum

	1	2	3	4	5
Nakit bağışlar, bağışçılar tarafından çok tercih edilen bir bağış türüdür.	()	()	()	()	()
Menkul kıymetler, bağışçılar tarafından çok tercih edilen bir bağış türüdür.	()	()	()	()	()

Gayrimenkuller, bağışçılar tarafından çok tercih edilen bir bağış türüdür.	()	()	()	()	()
Hayat sigortaları ve emeklilik planları, bağışçılar tarafından çok tercih edilen bağış türleridir.	()	()	()	()	()
Miras bağışları, bağışçılar tarafından çok tercih edilen bir bağış türüdür.	()	()	()	()	()

11. Lütfen aşağıdaki ifadeleri ne ölçüde önemli bulduğunuzu belirtiniz.

1:Çok önemsiz, 2: Önemsiz, 3: Ne önemli/Ne önemsiz, 4: Önemli, 5: Çok önemli

	1	2	3	4	5
Vakfın yürüttüğü projelerde, yararlanıcıların dezavantajlı gruplar sınıfında yer alma derecesi	()	()	()	()	()
Vakfın yürüttüğü projelerin yapısal olarak diğer kuruluşlarla işbirliğine elverişliliği	()	()	()	()	()
Vakfın yürüttüğü proje için kamusal ve özel fon desteğinin uygun olmamasının nedenleri	()	()	()	()	()
Vakfın yürüttüğü projeler aracılığıyla hizmet edilen yararlanıcıların sayısı	()	()	()	()	()
Vakfın yürüttüğü projeler aracılığıyla hizmet edilen yararlanıcıların çeşitliliği	()	()	()	()	()
Vakfın yürüttüğü projelerin uygulama süreleri	()	()	()	()	()
Vakfın yürüttüğü projelerin uygulama yöntemleri	()	()	()	()	()

12. Lütfen aşağıdaki ifadeleri bağışçı kararlarını etkileme açısından ne ölçüde önemli bulduğunuzu belirtiniz.

1:Çok önemsiz, 2: Önemsiz, 3: Ne önemli/Ne önemsiz, 4: Önemli, 5: Çok önemli

	1	2	3	4	5
Vakfın yürüttüğü programlar sonucunda, yararlanıcıların ihtiyaç ve isteklerinin karşılanma derecesi	()	()	()	()	()
Vakfın yürüttüğü programlar sonucunda, vakıf hedeflerinin karşılanma derecesi	()	()	()	()	()
Vakfın yürüttüğü programların kalitesi	()	()	()	()	()
Vakfın savunuculuk ve kamu politikalarında etkili programlar yürütmesi ve bu programlar sonucunda toplumsal koşullarda gözlenen iyileşmeler	()	()	()	()	()
Benzer vakıflarla, ya da vakfın yürüttüğü programlara benzer olan programlarla karşılaştırıldığında vakfın elde ettiği başarılar	()	()	()	()	()

Vakfın tüm paydaşların taleplerini karşılayabiliyor olması	()	()	()	()	()
Vakfın farklı toplumsal kesimlerin ihtiyaçlarına yanıt verebilmesi	()	()	()	()	()
Vakfın uygun stratejik işbirlikleri yaparak hizmetlerin tekrarlanmasını önleyebilmesi	()	()	()	()	()
Vakfın programlarından elde edilen sonuçların sürekliliği	()	()	()	()	()



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Ad Soyad: Gülçin Ermiş

Doğum Yeri: Tekirdağ

Doğum Tarihi: 06.06.1984

Eğitim

2007-devam: İstanbul Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, Yüksek Lisans Programı.

2002-2007: Yıldız Teknik Üniversitesi, Makine Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü.

1999-2002: Tekirdağ Fen Lisesi

1995-1999: Çorlu Mehmet Akif Ersoy Anadolu Lisesi

Stajlar

Temmuz-Ağustos 2006 : BSH Ev Aletleri Sanayi ve Ticaret A.Ş

Haziran-Temmuz 2005 : BSH Ev Aletleri Sanayi ve Ticaret A.Ş

Temmuz-Ağustos 2004 : BSH Ev Aletleri Sanayi ve Ticaret A.Ş