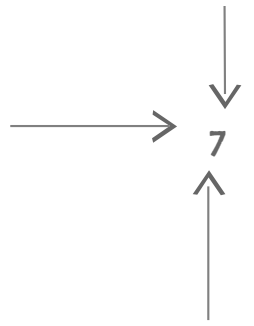


Giriş



İlk gençlik faaliyetlerinin başladığı 150 yıl öncesinden bu yana, kaynak geliştirme ve fon yönetimi bir zorluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Avrupa'da gençlik faaliyetleri çok çeşitli kaynaklardan fon sağlar. Gençlik örgütü üyeleri ve bireyler her zaman için faaliyetlere mali ve aynı kaynak oluşturmuştur. Dini toplulukların, siyasi partilerin ve devletlerin özgün rolleri yüzyıl içinde büyük değişimler göstermiş olsa da, gençlik faaliyetlerine verdikleri destek 20. yüzyıl boyunca giderek gelişmiştir. En son değişim ise, Soğuk Savaş'ın sona ermesi ile Avrupa'da ortaya çıkan yeni bölünmeler sonucu devletlerin rolünün yeniden tanımlanması olmuştur.

21. yüzyılın başlarında tüm Avrupa'daki gençlik faaliyetlerinin fonlanması ve fon yönetimi üç ana eğilim ile tanımlanıyor:

- Giderek artan bir şekilde etkinleşen ve çeşitlenen uluslararası ve ulusal fonlarla birleşen bir Avrupa fonları karışımı;
- Fon yönetimi, paranın yönetildiği ve dağıtıldığı sistemden giderek uzaklaşarak resmi ya da özel, birey ya da grup niteliğindeki fonverenler ve bağışçılarla, ayrıca üyeler, katılımcılar ve genç insanlarla kurulan karmaşık bir ilişkiler sistemi yönünde gelişmekte;
- Fonlara ulaşımında rekabet giderek artıyor, temel model, hızla değişen siyasi ve kurumsal öncelikler doğrultusunda proje çağrılarını yapmak şeklinde ortaya çıkıyor. Bu model tipik olarak fon sağlama yerine projeye odaklanıyor ve fonverenlerin fonların uzun dönemli etkileri hakkında mekanik bir görüşe sahip olmalarına yol açıyor.

Gençlik faaliyetleri için Avrupa fon kaynakları karışımı

Her düzeydeki gençlik faaliyetlerine yönelik fon kaynakları giderek artan bir şekilde çok geniş bir alana yayılmış kaynaklardan sağlanmaktadır. Tek bir proje genellikle yerel düzeyde bireylerden fon sağlayabilir, yerel yönetimlerden ya da hükümetlerden ve hatta Avrupa Birliği bütçesinden destek bulabilir. Projenin kendisi, bir pilot eylem için küçük bir başlangıç fonu da sağlamış olan bir vakıfla işbirliği içinde geliştirilmiş bölgesel, gençlik siyasi planının bir parçası olabilir. Projeyi yürüten genç çalışanlar, Avrupa Gençlik Merkezi'nde, fikirlerini geliştirmelerini sağlayan Avrupa Konseyi eğitim kurslarına katılmış olabilir.

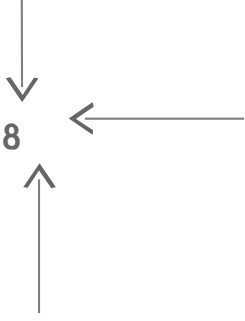
Bu örnek sadece gençlik sektörü ile sınırlı değildir. Fonların çeşitlendirilmesi, Avrupa sosyal politikalarının, gitgide ortak bir unsur haline gelmektedir. Bazı farklılıklar vardır – örneğin, vakıflar ve bazı bağımsız fon kaynaklarının rolleri. Bağımsız fon kaynakları görülmedik biçimde ortama dahil olmuşlardır. Bundan sadece 15 yıl önce, bu kaynaklar, Avrupa Konseyi'nin 45 üye ülkesinde neredeyse hiçbir rol oynamamaktaydı. Bugün ise, vakıflar, kurumsal bağış programları ve bireysel hayırseverler tüm kıtada gençlik faaliyetlerine destek vermekte.

Avrupa Birliği fonları da Avrupa'nın her köşesine ulaşmış durumda. Tüm Avrupa ülkeleri şu ya da bu şekilde bu fonlardan yararlanmakta. Avrupa Birliği'ne üye olmayan ülkelerin gençleri ve gençlik örgütleri, demokratikleşme ve sivil toplum faaliyetlerine ulaşabilir hatta özel gençlik ve eğitim programlarına katılabilir durumda.

Gençlik
faaliyetlerinin
kaynakları



Kaynak Geliştirme ve
Fon Yönetimi
Eğitim Kılavuzu



8

Doğal olarak, hükümetler ve yerel yönetimler gençlik faaliyetlerini destekleme ve fonlamada önemli rol oynarlar. Avrupa Konseyi'nin kapasite arttırımı ve işbirliği çalışmaları sayesinde, hükümetler her düzeyde gençlik faaliyetlerine katkıda bulunuyor ve Avrupa çapında bazı eğilimler gözlemleniyor.¹

Bu labirentte yol bulmak gönüllü ve profesyonel gençlik çalışanlarının sahip olması gereken bir beceridir. Gençlik alanında çalışanlar fon arayışlarında genellikle yalnızdırlar ve yönetim kurullarından çok az yardım görürler. Hırslı projelerde genellikle "Kaynak geliştirme konusunda iyi şanslar!" demek dışında çok az finansal hazırlık söz konusudur. Bu eğitim kılavuzunun boşlukları daraltacağını ve fon kaynakları (Kısım I) konusunda kapsamlı bir görüş sunacağını umuyoruz. Fon bulmanın bir labirent haline dönüşebileceği düşüncesiyle, Avrupa fon topluluğunun, tüm çeşitliliğini de vurgulayacak şekilde bir büyük ölçekli haritasını çizdik. Söylemeye gerek yok ancak yine de belirtmek isteriz ki, Avrupa ölçeğinde ele alarak ve bu açıdan bakarak, ülkelerinizin hükümetlerinin, gençlik gruplarını desteklemek üzere oluşturduğu işleyişleri ayrıntılı olarak ortaya koymamız mümkün değil. Ancak, doğru soruları sormanıza ve ulaşabileceğiniz fon kaynakları hakkında bilgi sahibi olmanıza yardımcı olabiliriz.

İşin mantığına ve değişik fon kuruluşlarının ve kaynaklarının nasıl çalıştığına odaklandık. Avrupa Vakıf Merkezi'yle işbirliğimiz sayesinde, Avrupa'daki bağımsız fon kaynakları konusunda derinlemesine bir inceleme sunabiliyoruz.

Fon ve ilişki yönetimi

Fon kaynaklarını bilmek bir aşama ise, bu fonverenlerinizi anlamak da diğer bir aşamadır. Fon yönetimi giderek daha fazla ilişki yönetimi ile iç içe geçmektedir. Bu banka yöneticiniz ile sıkı bir ilişki içinde olacaksınız anlamına gelmez. Daha çok, projenizin, çoğu finansal işlemlerle ilgili süregiden bir dizi ilişki ortamında gerçekleşeceği anlamına gelir. Eğer sizi fonlayan ortaklarınızı nelerin harekete geçirdiğini, motive ettiğini bilerseniz, uzun dönemde başarılı bir şekilde fon bulabilirsiniz. Örgütünüzün finansal kaynaklarını güvence altına almanız, fon kaynaklarınız ile iyi bir ilişki kurmanız ve sürekli diyalog içinde bulunmanız demektir. Uzun dönemde, fikirlerinizle size fon sağlayan ortaklarınızın gündemini etkilemek isteyeceksinizdir.

Eğitim kılavuzunun II. Kısım fon yönetimini bu bakış doğrultusunda ele alır. Burada, üyeleriniz, katılımcılarınız ve gençlerle olan ilişkilerinizin yönetimi gibi iç işleyişlerinizle ilgili konular pek fazla yer almamakta. Bu konulara Örgüt Yönetimi üzerine hazırlanan eğitim kılavuzunda yer verilmiştir.

Düzenli bir şekilde tutulmuş ve belgelendirilmiş hesaplar küçük gençlik örgütleri için bile önem taşırsa da, hesap verebilirlikten çok muhasebe kavramı üzerinde duracağız. Bu eğilim de, projeleri başarılı bir şekilde yönetme beceriniz, parayı akıllıca kullanımınız ve gerekli belgeleri düzenli tutmanız ile uyandırdığınız kurumsal güven süreci olan ilişki yönetimi ile ilgilidir.

Fonların dağıtılmasında temel fikir olarak rekabet

Fonlar için rekabetçi ihale fikri neredeyse her yerde kök salmıştır. Ne yazık ki bu yarışların tümü adil ya da şeffaf değildir. Avrupa fon kuruluşları, proje seçimlerinde adil ve eşitlikçi süreçler yürütmek üzere birçok önlem almıştır. Fon kuruluşlarının proje çağrıları, politik ve kurumsal önceliklerini yansıtır. Çalışma alanlarının önceliklendirilmesi ile fonverenler ve fon kuruluşları, bazı hedeflere ortaklıklar aracılığıyla ulaşmaya çalışırlar. Süreç bu doğrultuda kabul görür ve fon kuruluşlarının ve karar alma mercilerinin kaygılarını yansıtır.

Ancak genç insanlar proje döngüsü içinde yaşamazlar. Gençlik alanında çalışanlar yönetim hedeflerinden çok eğitim ve gelişim kavramları ile düşünürler. Yapısal yönetim desteğinden uzaklaşıp, proje çağrılarında yönelmenin, örgütlerin çalışma ve kültürü üzerin-

1. Howard Williamson, *Supporting young people in Europe: principles, policy and practice*, Avrupa Konseyi, Strasbourg, 2002.

Yönetim

Fonlar için rekabet



Kaynak Geliştirme ve Fon Yönetimi Eğitim Kılavuzu

de önemli etkileri vardır. Bu etki, program ve önceliklerde değişim sağlayabileceği için, her zaman olumsuz olmaz. Ancak kendi misyonları ve stratejileri, amaç ve hedefleri konusunda netlik sağlayamamış olan örgütler bu gerçeğe uyum sağlamayı zor ve tehlikeli bulurlar ve ihtiyaçları olan fonun şartları üzerinde stratejik bir etki sağlayamazlar.

Kendi misyonunu ve stratejisini netleştirmek ve faaliyetleri için net hedefler koymak gençlik örgütleri ve çalışanlarının temel görevleri haline gelmiştir. Eğitim Kılavuzu serisi, yönetim ilkelerine yönelişi örneklemetedir. Rekabet edebilmek için fon kaynağına sunabileceğiniz iyi bir fikriniz ve bir proje çağrısını kendi planlarınız içine nasıl yerleştirdiğinize ilişkin görüşleriniz olmalıdır. Burada zorluk, fonvereninizle paylaştığınız önceliklerin neler olduğunu belirleyebilmektir. Eğer kendi görüşünüzü koruyacaksanız bu önemlidir. Aksi takdirde örgütünüz sadece başkalarının fikir ve politikalarının yönlendirdiği bir “uygulayıcı kuruluş” olma riskine girer. Sonuç olarak bu aynı zamanda, kendi toplumunuzdaki tartışmaların bir parçası olup olmama kararıdır. Gençlik örgütleri için, yeni fon doktrinlerinin pasif yararlanıcıları olmanın ötesine geçip fonlama tartışmalarının aktörleri olarak yer almaları önemlidir.

Fonlama tartışmalarının içinde aktif olarak yer almak, sıkça değişen öncelik ve eğilimlere çabuk tepki vermenize olanak sağlar. Fon veren kuruluşların, uzun vadeli gelişim hedeflerini kısa vadeli fonlama programları aracılığıyla gerçekleştirmeleri sıkça karşılaştığımız bir durumdur. Böyle bir ortamda, özellikle kamusal kaynaklar kısıtlyken, örgütsel gelişim için uzun vadeli fon ayarlamak zordur.

Eğitim Kılavuzu’nu nasıl kullanmalı

Bu eğilimler doğrultusunda eğitim kılavuzu iki ana bölüme ayrılmıştır, ilki *fon kaynakları* ve ikincisi de *fon yönetimi* üzerinedir. Üçüncü bir bölüm de bir *sözlük* ve *öneriler* ve gerek yazılı gerek de internet üzerinden ulaşabileceğiniz *ek okuma* önerileri içeriyor. Metin boyunca, bu eğitim kılavuzunu hazırlayan bizlerin ilgili bulduğumuz konularda ipuçları bulacaksınız. Tartıştığımız konularla ilgili bazı gerçek yaşam deneyimlerine de mümkün olduğunca yer vermeye çalıştık.

Bu eğitim kılavuzunu okuduğunuzda belli bir ölçüde tekrar olduğunu göreceksiniz. Tekrarlar kaçınılmazdı. İlk olarak, eğitim kılavuzunun bölümleri tek başına okunabilir ve anlaşılabilirler. İkinci olarak da öylesine önemli konular var ki ne kadar tekrar edilirse edilsin yetmez– yanlış hesaplanmış bütçeler, kaçırılan son teslim tarihleri, geç ya da tutarsız raporlar gibi sorunlar her zaman olacaktır. Bunlar eğitim kılavuzunun önüne geçmeye çalıştığı sorunlar.

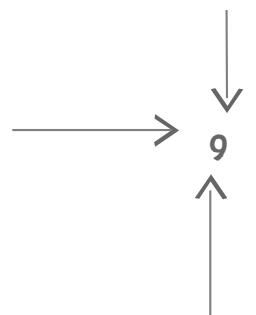
Eğitim kılavuzu herşeyi kapsama iddiasında değil. Kaynak geliştirme ve fon yönetiminin birçok yönü kapsam dışı bırakıldı. Ancak sizlerin yardımıyla bu kitabı gelecekte daha fazla geliştirebilir ve değişimlere uygulayabiliriz. Her zamanki gibi yorumlarınızı bekliyoruz.

Tobias FLESSENKEMPER
Editör

Bu kitapta yer alan bazı bilgileri daha ayrıntılı tartışan Türkçe kaynaklar yeri geldikçe dipnot olarak belirtilmiştir. Kitabın ikinci bölümü AB fon kaynakları ile ilgili bilgiler vermektedir. Orijinal kitapta yer alan bazı web siteleri elinizdeki Türkçe baskıda yenilenmiştir. İkinci bölümde yer alan Avrupa Birliği fonlarına ilişkin bilgilerde, yeni bütçe döneminin başlangıcı olan 2007 yılının başında çeşitli değişiklikler olabilir. Bu değişikliklerin izlenebileceği kaynaklar yine dipnot olarak belirtilmiştir.

Kitapta Coyote’nin ipuçları başlıklı açıklamalar bulunmaktadır. Avrupa Konseyi ve Avrupa Komisyonu’nun gençlikle ilgili direktörlüklerinin gençlik çalışanlarının eğitimi için yaşama geçirdikleri ortaklık programının maskotu olarak belirlenen Coyote, aynı zamanda ortaklık programının formal olmayan gençlik eğilimlerine yönelik olarak yılda iki kez yayımladığı bir derginin adıdır. Derginin bugüne kadar yayımlanmış bütün sayılarına <http://www.training-youth.net/> adresinden erişilebilir.

Nurhan Yentürk
STK Çalışmaları Eğitim Kitapları Dizisi Editörü



Eğitim Kılavuzu’nu
nasıl kullanmalı



Kaynak Geliştirme ve
Fon Yönetimi
Eğitim Kılavuzu