

Başlık 4.2 Yönetim kurulu yapısı, demokratik süreç ve seçimler

1. Tanım

Demokrasi, kuruluşun tüm uygun üyelerini içeren bir yönetim sistemidir. Uygulamada, bu yönetim genellikle Genel Kurul'un oy kullanan üyelerinden yetki alan seçilmiş temsilciler (Yönetim Kurulu) aracılığıyla uygulanır. Bu nedenle seçimler demokratik bir sistemin ayrılmaz bir parçasıdır.

Demokratik bir spor örgütü, tüm aktörlerin örgütün faaliyetlerine katkıda bulunma ve örgütteki rolleri ve statüleri (üye/gözlemci/paydaş) açısından politika süreçlerine katılma fırsatına sahip olmasını sağlamalıdır. Çeşitli demokratik sistemler mevcut olsa da, özgür, düzenli, şeffaf ve adil seçimlere olan ihtiyaç ve örgütün farklı organlarının açıkça tanımlanmış rolleri, sorumlulukları ve yetkinlikleri ile paydaşların bu organlara nasıl dahil olabileceklerine dair net kurallar dahil olmak üzere birkaç asgari standart belirlenebilir.

Demokratik süreç şu hususlarla yakından bağlantılıdır: “Sorumluluklar ve rol netliği” (2.3) ve “Karar alma süreçleri” (4.3)

2. İdeal senaryo

Kuruluş, seçilmiş Yönetim Kurulu üyeleri ve atanmış veya birlikte seçilmiş uzmanlar olasılığı da dahil olmak üzere Yönetim Kurulu için net bir kompozisyon ve sorumluluklar dizisi oluşturmuş ve tanımlamıştır. Tüm Yönetim Kurulu üyelerinin rolleri, sorumlulukları ve yetkinlikleri açıkça tanımlanmış ve tanımlanmıştır. Yönetim Kurulu üyeleri, tüzük veya anayasada açıklanan adil ve demokratik bir süreçle Genel Kurul sırasında kuruluşun oy kullanan üyeleri tarafından seçilir. Atanmış veya birlikte seçilmiş uzmanlar, açık ve şeffaf bir işe alım süreciyle seçilir, kuruluşun dışındadır ve becerilerine göre seçilir. Bir atama komisyonu, kuruluş için bağımsız bir danışma komitesi olarak bu süreçleri destekleyebilir. Ayrıca, Yönetim Kurulu üyelerinin düzenli olarak değişmesi, örneğin hem görev süresinin uzunluğu hem de görev sürelerinin olası yenilenmesi konusunda bir sınırlama yoluyla öngörülmektedir. Yeni adaylar için erişim, oryantasyon ve eğitim programları tarafından teşvik edilmekte ve kolaylaştırılmaktadır.

3. Riskler

- Dürüstlük sorunları (örneğin çıkar çatışması, yolsuzluk...)
- Atamalarda kurum çıkarları değil, kişisel/özel çıkarlar esas alınmaktadır.
- İtibar olayları/Olumsuz kamu imajı.
- Kötü yönetim/verimsizlik.
- Stratejik rehberliği olmayan/yetersiz yönetim kurulu/yönetim kurulunda eksik beceriler.
- Güç bir veya sınırlı sayıda insanın elindedir.
- Sahte seçimler.
- Demokratik açık.
- Paydaş katılımının eksikliği, üyeler tarafından desteğin eksikliğine yol açar.
- Yönetim Kurulundaki pozisyonlar için yeni ve doğru adayların bulunamaması.
- Bir sorun ortaya çıktığında sorumluluklar konusunda belirsizlik.
- Yönetim kurulunun üyeleri temsil etmemesi/çeşitliliğin olmaması.

4. Enstrümanlar ve temel unsurlar

Enstrümanlar	Temel unsurlar
Yönetim Kurulu Stratejisi	<ul style="list-style-type: none"> • Yönetim Kuruluna başkanlık edebilecek yeterliliğe sahip Başkan veya Reis. • Yönetim Kurulu'nun yapısı (seçilmiş ve atanmış Yönetim Kurulu üyeleri) Yönetim Kurulu üyelerinin rolleri, görevleri ve yetkinliklerinin açık bir şekilde tanımlanması (Yönetim Kurulu üyelerinin rol tanımı için "Rolün açıklığı" bölümüne bakınız). • Yönetim Kurulu'nun yönetim ve Genel Kurul gibi diğer organlara karşı rol ve sorumluluklarının açık olması. • Yönetim Kurulu üyeleri için sabit ve önceden belirlenmiş görev süresi sınırlamaları (görev süresi ve olası yeniden seçilme sayısı). • Ücretlendirme veya geri ödemelere ilişkin düzenlemeler. • Yeni adayları teşvik etmek için yeni Yönetim Kurulu üyelerine yönelik oryantasyon ve eğitim programları da dahil olmak üzere halefiyet planlaması. • Genel Kurul onayı. • Yönetim Kurulu içerisinde eşitlik ve çeşitliliğin teşvik edilmesi ve üyelerin temsiliyetinin sağlanması. • Demokratik ilkelerin korunması.
Atama/adaylık/seçim komisyonu	<ul style="list-style-type: none"> • Yönetim Kurulu ve/veya Genel Kurul'a tavsiyelerde bulunan bağımsız komisyon. • Bu komisyonun görev ve sorumluluklarının açık bir şekilde tanımlanması (gerekli becerilerin, uzmanlık alanlarının vb. belirlenmesi). • Bu komisyonun oluşumuna ilişkin açık kurallar (bağımsızlığa tam saygı gösterilerek). • Komisyon, Genel Kurul veya Yönetim Kurulunun bilgili bir karar almasını ve pozisyon için doğru adayı seçmesini/seçmesini sağlamalıdır. Hiçbir şekilde demokratik seçim sürecini baltalamamalıdır.
Seçim süreci	<ul style="list-style-type: none"> • Adayların aday gösterilmesine ilişkin prosedürlerin açık olması. • Adayların oy kullanacak üyelere zamanında iletilmesi (özgeçmiş, kuruluştaki önceki görevleri ve diğer yetkileri gibi önemli bilgilerle birlikte). • Adil, açık ve demokratik bir oylama prosedürü. • Tam üyeliğin katılımı ve her üyenin seçim haklarının tanımlanması. • Seçim komisyonu veya etik komisyonu tarafından seçim öncesinde adayların olası "eleme"si. • Uygunsuz davranışlarda itiraz (örneğin etik komisyonuna) imkânı.

	<ul style="list-style-type: none">• Derneğin tüzüğünde yer alması gereken genel esaslar.• Adayların seçimlere katılmaları konusunda eşitlik ve çeşitliliği teşvik etmek.
--	---

5. İyi uygulama örnekleri

Örnek “Yönetim Kurulu Stratejisi” ve “Atanma Komitesi”

Kuruluş: Yeni Zelanda Ragbi Birliği

Açıklama: Yeni Zelanda ulusal ragbi federasyonu, üç yıllık bir süre boyunca üç Seçilmiş Yönetim Kurulu Üyesi, üç Atanmış Yönetim Kurulu Üyesi ve üç Aday Yönetim Kurulu Üyesi içeren bir yapıya geçişi içeren yeni bir Yönetim Kurulu stratejisi uyguladı. Bu yeni kompozisyon, seçilmiş, atanmış ve atanmış üyeleri harmanlıyor ve Aday Yönetim Kurulu Üyeleri, İl Birlikleri veya Yeni Zelanda Māori Ragbi Kurulu tarafından öneriliyor ve ardından Nisan 2018'deki ilk atamadan başlayarak Atama ve Ücretlendirme Komitesi tarafından atanıyor. Strateji, Aday Yönetim Kurulu Üyesi pozisyonlarından birinin, Yeni Zelanda Māori Ragbi Kurulu'nda otomatik olarak NZR Temsilcisi olarak görev yapan bir Māori temsilcisi tarafından doldurulmasını zorunlu kılmak gibi net temsil kuralları belirliyor.

Atama ve Ücretlendirme Paneli, Yönetim Kurulu Üyelerini atamaktan ve Yıllık Genel Kurul tarafından değerlendirilmek üzere Yönetim Kurulu Üyeleri ve Görevliler için azami yıllık ücret miktarını önermekten sorumludur. Tüzükler ayrıca komitenin prosedürlerini ve oluşumunu ve kompozisyonunu açıkça tanımlar (tüzüğün 'Ek 6'sına bakın). Bu hükümler ayrıca, örneğin İcra Kurulu Başkanına yazılı bildirimde bulunulması gerektiğinde, kuruluş içindeki diğer organlarla bağlantıyı da kapsar.

Daha fazla bilgi:

[Yeni Zelanda Ragbi Kurulu \(nzrugby.co.nz\)](http://nzrugby.co.nz)

[Yeni Zelanda Ragbi Anayasası \(nzrugby.co.nz\)](http://nzrugby.co.nz)

Örnek “Yönetim Kurulu Stratejisi”, “Adaylık Komisyonu” ve “Seçim Süreci”

Kuruluş: Avustralya Ulusal Olimpiyat Komitesi (AOC)

Açıklama: Avustralya Olimpiyat Komitesi (AOC) Yönetim Kurulu'nun yapısı ve işleyişi tüzüğünde açıklanmıştır. Yönetim Kurulu, atanmış, resmi olarak (IOC üyeleri) ve seçilmiş üyelerin bir karışımıdır. Ana hedeflerden biri, sporcular, IOC üyeleri veya seçim için bir kişiyi aday gösterme hakkına sahip ulusal federasyonlar dahil olmak üzere AOC'nin farklı paydaşlarını temsil etmektir. Ek olarak, oylama süreci de tüzükte seçimin yürütülmesiyle ilgili yeter sayı, çoğunluk ve oylama sistemi dahil olmak üzere bir dizi pratik bilgiyle iyi tanımlanmıştır. Yönetim Kurulu'nun görevleri, yetkileri ve sorumlulukları da tüzükte özellikle toplantının şeffaflığı, tartışmanın gizliliği ve üyelerin etik davranışları ile ilgili olarak açıklanmıştır. Tüzükte yer alan hükümlerin yanı sıra, NOC'nin bir de 'Kültür, Ücretlendirme ve Adaylık Komitesi' vardır. Belirli bir tüzük, bu komitenin görev ve sorumluluklarını belirler. Bu komite, diğer şeylerin yanı sıra halefiyet planlaması ve kültürden sorumludur (Tüzüğün 2. maddesi). Bu bağlamda, komitenin, Başkan ve Yönetim Kurulu'nun yanı sıra CEO, üst düzey yöneticiler ve personel için halefiyet planlarını gözden geçireceği ve bu konuda kuruluş Yönetim Kurulu'na tavsiyelerde bulunacağı belirtilmektedir.

Daha fazla bilgi:

[Yönetim | Avustralya Olimpiyat Komitesi \(olympics.com.au\)](https://olympics.com.au)

[2019 AOC Kültür Ücretlendirme ve Adaylık Komitesi Tüzüğü.pdf \(olympics.com.au\)](https://olympics.com.au)

Örnek “Seçim Süreci”

Kuruluş: Uluslararası Voleybol Federasyonu (FIVB)

Açıklama: Uluslararası Voleybol Federasyonu (FIVB), iç seçimleri için oldukça ayrıntılı bir süreç belirlemiştir. Özellikle, FIVB tüzüğü, Yönetim Kurulu, Başkan ve Yönetim Kurulu'nun azınlık cinsiyet üyelerinin seçimini düzenleyen genel kuralları ortaya koymaktadır. Tüzüğün seçim tarihini (Yaz Olimpiyat Oyunları yılı), dönem sürelerini ve pozisyon için uygun kişileri öngördüğünü belirtmekte fayda var. Oylamada adaleti sağlamak için, adaylıklar, tüm ön koşullara uyumun kontrol edilmesinin yanı sıra bir dürüstlük kontrolü ve incelemesinin ardından bir etik panel tarafından doğrulanmak üzere 6 ay önceden gönderilmelidir. Başkanlık pozisyonu için belirli kurallar vardır. Ayrıca, bir adayın ön koşulları karşılayamaması veya dürüstlük kontrolünden geçememesi durumunda ne yapılacağı da belirtilmiştir. Ayrıca, belgede farklı Konfederasyonların Genel Kurulları tarafından Yönetim Kurulu'nun seçilmesine yol açan süreç de ayrıntılı olarak açıklanmaktadır. FIVB, anayasaya ek olarak, seçimlerin yapıldığı 'FIVB kongresinin usul kurallarını' da benimsemiştir. Anayasaya bağlı olarak, bu belge, toplantı sırasında seçimlerin sırası ve seçim prosedürü (duyuru, oy pusulalarının dağıtımı, oy pusulası sayısı, vb.) dahil olmak üzere seçimin pratik organizasyonunu belirtir. Ayrıca, seçim sistemini de hatırlatır: bir aday ilk turda oyların %50'sinden fazlasını almazsa iki tur.

Daha fazla bilgi: [Anayasa ve Yönetmelikler – FIVB](#)

6. Bir sonraki seviyeye doğru adımlar

2. seviyeye ★★ “Ortaya Çıkan”	3. seviyeye ★★★ “Geliştirme”	4. seviyeye ★★★★ “Kurulmuş”	5. seviyeye ★★★★★ “Gömülü”
<ul style="list-style-type: none">Bir Yönetim Kurulu toplantısı sırasında Yönetim Kurulunuzun bir parçası olabilecek adayların profilini göz önünde bulundurun. Yönetim Kurulu üyeleriniz için olası rolleri ve sorumlulukları tartışın .	<ul style="list-style-type: none">Yönetim Kurulu üyelerinden bazıları için, en azından Başkan, Mali İşler Sorumlusu ve Genel Sekreter olmak üzere belirli rol ve sorumlulukları tanımlayın.Yönetim Kurulu üyeliğini düzenleyen	<ul style="list-style-type: none">Seçilen Yönetim Kurulu üyelerinin her birinin belirli rolünü ve sorumluluklarını tanımlayın . Tüm üyeler için net bir rol tanımı sağlayın.Başkan, Mali İşler Sorumlusu ve Genel Sekreter gibi ana Yönetim Kurulu	<ul style="list-style-type: none">Seçilen Yönetim Kurulu üyelerinin her birinin belirli rol ve sorumluluklarını tanımlayın veya iyileştirin . Tüm üyeler için net bir rol tanımı sağlayın.Yönetim Kurulu üyelerinin tümünün tanımı, görev ve sorumluluklarını tüzük /tüzük veya Yönetim Kurulunun çalışma

<ul style="list-style-type: none"> • Yönetim Kurulu üyeliğini düzenleyen temel kuralları benimsemek, Yönetim Kurulu görev süresinin sınırlandırılması da dahil olmak üzere. • Yönetim Kurulu pozisyonlarınızdan bazıları için işlevsel bir seçim prosedürünün organizasyonunu teşvik edin. Hangi kişilerin veya kuruluşların oy kullanmaya uygun olduğunu düşünün. 	<p>kuralları, görev süresi ve Yönetim Kurulu üyelerinin azami görev süresi dahil olmak üzere iyileştirmek veya benimsemek.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yönetim Kurulu üyeleri görev sürelerinin sonuna yaklaştığında, Yönetim Kurulu pozisyonları için olası adayları tartışın. • Yönetim Kurulu üyelerinin seçimi için resmi kurallar benimseyin. Yönetim Kurulu üyelerinin en azından seçilmiş bir seçmen grubu tarafından seçilmesini sağlayın. 	<p>pozisyonlarının açıklamalarını, görev ve sorumluluklarını tüzüğe /tüzüğe ekleyin.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Başkan ve Yönetim Kurulu için halefiyet planlama stratejisini tartışın ve benimseyin; yeni adayların teşvik edilmesi ve belirli beceri ve deneyime sahip adayların tespit edilmesi dahil. Yönetim Kurulu üyelerinin düzenli olarak değişmesini sağlayarak dönem sayısını ve uzunluğunu sınırlayın. • Tüm uygun üyeler için oy hakkı sağlayan Yönetim Kurulu üyelerinin seçimi için resmi kuralları benimseyin veya geliştirin. Adil ve demokratik bir süreci güvence altına alan seçim prosedürünün pratik organizasyonunu açıklayın. Bu süreci desteklemek için bir adaylık komitesi oluşturma 	<p>usullerini düzenleyen iç yönetmeliğe ekleyin.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kurulunuzun işleyişini düzenli olarak değerlendirin (örneğin beceri denetimi) ve uzmanlığın eksik olduğu alanları tanımlayın. Değerlendirmenin ardından, Kuruldaki ilgili uzmanları aday gösterin veya görevlendirin. • Başkan ve Yönetim Kurulu için yeni adayların teşvik edilmesi ve belirli beceri ve deneyime sahip adayların tespiti dahil olmak üzere halefiyet planlama stratejisini görüşün ve benimseyin. Dönem sayısını ve uzunluğunu sınırlayarak Yönetim Kurulu üyelerinin düzenli olarak değişmesini sağlayın. Yeni Yönetim Kurulu üyeleri için oryantasyon ve eğitim programları sağlayın. • Yönetim Kurulu pozisyonları için adaylara ilişkin kuralları, çıkar çatışması bildirimleri ve üyeler tarafından aday gösterilmesine ilişkin kuralları kabul edin veya geliştirin. • Seçim ve atama sürecini desteklemek
--	---	---	--

		olasılığını değerlendirin.	<p> için bir adaylık komitesi oluşturma olasılığını göz önünde bulundurun. Bu komitenin yapısı, rolü ve sorumlulukları hakkında net prosedürler benimseyin.</p> <ul style="list-style-type: none">• Genel Kurul sırasında tüm uygun üyelere oy hakkı sağlayan Yönetim Kurulu üyelerinin seçimi için resmi kuralları benimseyin veya geliştirin. Bu kuralları kuruluşunuzun anayasasına/tüzüğüne ekleyin. Adil ve demokratik bir süreci güvence altına alan seçim prosedürünün pratik organizasyonunu açıklayın. Seçmenlerin hak ve görevlerinin farkında olduğundan emin olun. Bu prosedürleri düzenli olarak değerlendirin.
--	--	----------------------------	--