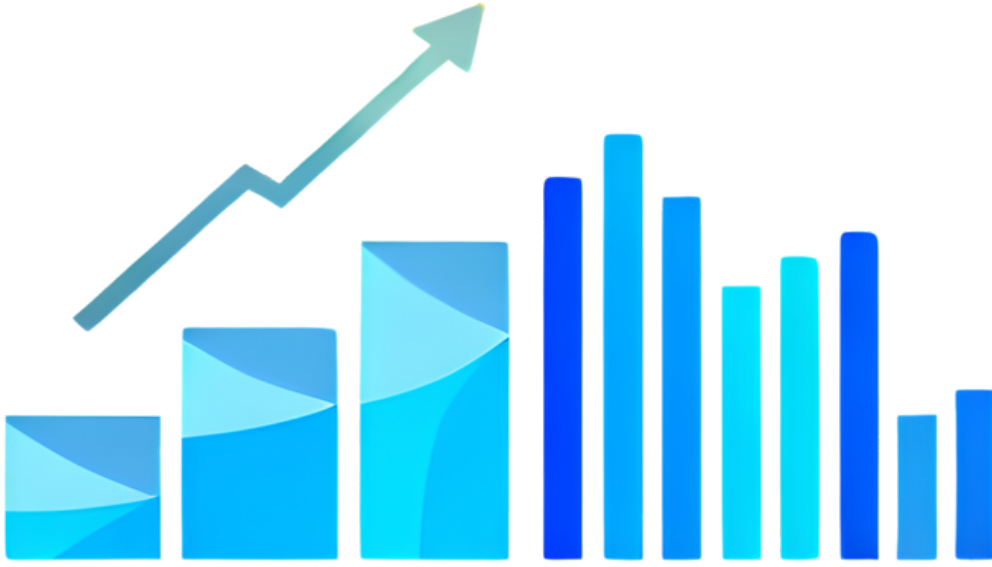


HAK TEMELLİ STK'LAR İÇİN MALİ YÖNETİM VE FİNANSAL RAPORLAMA DİJİTAL REHBERİ

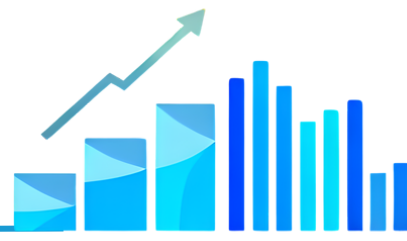


- ✓ **Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik**
- ✓ **Mali Yönetim**
- ✓ **Kaynak Planlama**
- ✓ **Risk Yönetimi**



Avrupa
Birliği **sivil
düşün**

"Bu dijital rehber Avrupa Birliği Sivil Düşün Programı kapsamında Avrupa Birliği desteği ile hazırlanmıştır. İçeriğin sorumluluğu tamamıyla İzmir Pozitif Mali Müşavirler Grubu'na aittir ve AB'nin görüşlerini yansıtmamaktadır."



KÜNYE

Rehber Adı: **Hak Temelli STK'lar İçin Mali Yönetim ve Finansal Raporlama
Dijital Rehberi**

Hazırlayan: İzmir Pozitif Mali Müşavirler Grubu

Proje Adı: Hak Temelli STK'lar İçin Mali Disiplin ve Sürdürülebilirlik Kapasite
Geliştirme Projesi (SD4/GEN/9388)

Yayın Yılı: 2025

Yayınlayan Kuruluş: İzmir Pozitif Mali Müşavirler Grubu

İçerik: Bu dijital rehber, STÖ'lerin mali disiplinlerini güçlendirmelerine, kaynak geliştirme kapasitelerini artırmalarına ve finansal sürdürülebilirliklerini sağlamalarına destek olmayı hedeflemektedir. İçeriğinde; bütçeleme, finansal raporlama, iç kontrol sistemleri, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri, risk yönetimi, fon kaynaklarının çeşitlendirilmesi ve bağışçı ilişkileri gibi temel başlıklara yer verilmiştir. Ayrıca, uygulamaya dönük öneriler, pratik araçlar ve örnek uygulamalarla desteklenmiş bir yapı sunulmuştur. Rehber, hak temelli çalışan STÖ'lerin mali yönetim süreçlerini daha etkin, şeffaf ve sürdürülebilir bir şekilde yürütmelerine yönelik kapsamlı bir kaynak olarak tasarlanmıştır.

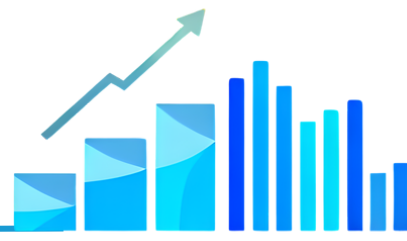
Grafik ve Tasarım: Smart Plus Eğt. ve Dan. Hiz. İç ve Dış Tic. Ltd. Şti.

Yasal Uyarı: dijital rehber, İzmir Pozitif Mali Müşavirler Grubu tarafından hazırlanmış olup kaynak gösterilmeden kullanılamaz. Çalışmanın tüm hakları saklıdır.



Avrupa
Birliği
**sivil
düşün**

"Bu dijital rehber Avrupa Birliği Sivil Düşün Programı kapsamında Avrupa Birliği desteği ile hazırlanmıştır. İçeriğin sorumluluğu tamamıyla İzmir Pozitif Mali Müşavirler Grubu'na aittir ve AB'nin görüşlerini yansıtmamaktadır."



ÖNSÖZ

Hak temelli çalışan sivil toplum örgütleri (STÖ'ler), toplumsal adaletin, insan haklarının ve demokratik değerlerin yaygınlaşmasında hayati roller üstlenmektedir. Ancak bu kuruluşların etkinliklerini sürdürebilmeleri ve hedefledikleri toplumsal değişimi yaratabilmeleri için yalnızca güçlü bir savunuculuk kapasitesine değil, aynı zamanda sağlam bir mali yapıya da sahip olmaları gerekmektedir.

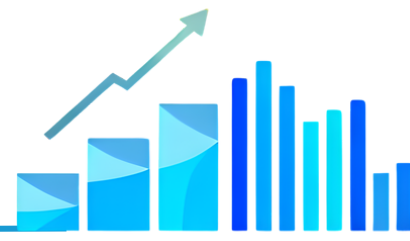
Mali sürdürülebilirlik, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda hareket eden STÖ'ler, hem paydaşlarının güvenini kazanmakta hem de uzun vadeli etkiler yaratabilmektedir.

Bu rehber, İzmir Pozitif Mali Müşavirler Grubu tarafından yürütülen ve Avrupa Birliği Sivil Düşün Programı tarafından desteklenen "Hak Temelli STK'lar İçin Mali Disiplin ve Sürdürülebilirlik Kapasite Geliştirme Projesi" kapsamında hazırlanmıştır. Rehberin amacı, STÖ'lerin mali yönetim süreçlerini güçlendirmek, kaynak geliştirme stratejileri oluşturmalarına destek olmak ve finansal raporlama konusunda uygulanabilir araçlar sunmaktır.

Rehberin içeriği, proje süresince düzenlenen çevrim içi eğitimler, yüz yüze atölye ve deneyim paylaşımı Çalışması ve mevcut durum analizlerinden elde edilen bilgi ve deneyimlere dayanmaktadır.

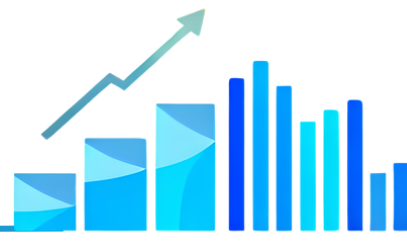
Katkı sunan tüm STÖ temsilcilerine, gönüllülere ve proje destekçilerine teşekkür eder; bu rehberin, sivil toplumun güçlenmesine ve toplumsal fayda üretme kapasitesinin artmasına katkı sunmasını dileriz

İzmir Pozitif Mali Müşavirler Grubu
İzmir, 2025



İÇİNDEKİLER

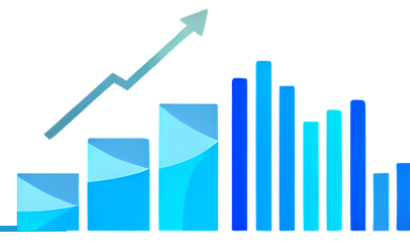
Önsöz.....	3
İçindekiler.....	4
1. Proje ve Katılımcılar Hakkında Bilgi.....	5
2. Mevcut Durum Hakkında Bilgi.....	7
3. Giriş: Hak Temelli STK'lar ve Mali Sürdürülebilirlik.....	12
4. Mali Yönetim Süreçlerine Giriş.....	14
4.1. Bütçeleme Temelleri.....	16
4.2. Finansal Planlama.....	18
4.3. Nakit Akışı Yönetimi.....	20
5. Muhasebe ve Finansal Raporlama.....	22
5.1. Temel Muhasebe İlkeleri.....	24
5.2. Gelir-Gider Takibi.....	26
5.3. Mali Tabloların Hazırlanması.....	29
5.4. Vergi Mevzuatı ve Yasal Yükümlülükler.....	31
6. Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik.....	33
6.1. Mali Şeffaflık İlkeleri.....	35
6.2. Denetim Süreçleri.....	37
6.3. Bağışçı İlişkileri ve Güven Oluşturma.....	39
7. Kaynak Geliştirme ve Fon Yönetimi.....	41
7.1. Fon Kaynaklarının Belirlenmesi.....	43
7.2. Bağış Toplama Stratejileri.....	45
7.3. Sponsor ve Destekçi İlişkileri.....	47
8. Risk Yönetimi ve Kriz Hazırlığı.....	49
8.1. Risk Türleri ve Analizi.....	51
8.2. Kriz Senaryoları ve Eylem Planları.....	54
9. Sonuç ve Öneriler.....	57
Teşekkürler.....	59



1.BÖLÜM

PROJE VE KATILIMCILAR HAKKINDA BİLGİ



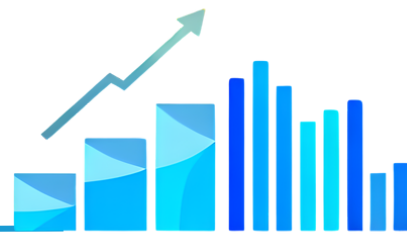


Hak temelli yaklaşımı benimseyen sivil toplum örgütleri (STÖ'ler), toplumsal dönüşüm süreçlerinde kritik bir rol üstlenmektedir. İnsan haklarından toplumsal cinsiyet eşitliğine, çevre adaletinden çocuk haklarına kadar geniş bir yelpazede faaliyet gösteren bu kuruluşlar, özellikle son yıllarda artan sosyal, ekonomik ve politik belirsizlikler karşısında daha dayanıklı yapılar kurma ihtiyacı duymaktadır. Bu bağlamda, finansal sürdürülebilirlik, şeffaflık ve etkili mali yönetim becerileri STÖ'lerin kurumsal kapasitelerinin temel yapı taşları arasında yer almaktadır.

İzmir Pozitif Mali Müşavirler Grubu tarafından yürütülen ve Avrupa Birliği Sivil Düşün Programı'nın "Genel Destek" çağrısı kapsamında desteklenen "Hak Temelli STK'lar İçin Mali Disiplin ve Sürdürülebilirlik Kapasite Geliştirme Projesi", tam da bu ihtiyaçlara yanıt verebilmek amacıyla hayata geçirilmiştir. Proje; STÖ'lerin mali yönetim kapasitelerini geliştirmeyi, kaynak geliştirme stratejileri oluşturabilmelerini sağlamayı ve uzun vadeli sürdürülebilirlik için gerekli olan hesap verebilir finansal yapıların kurulmasını desteklemeyi hedeflemiştir.

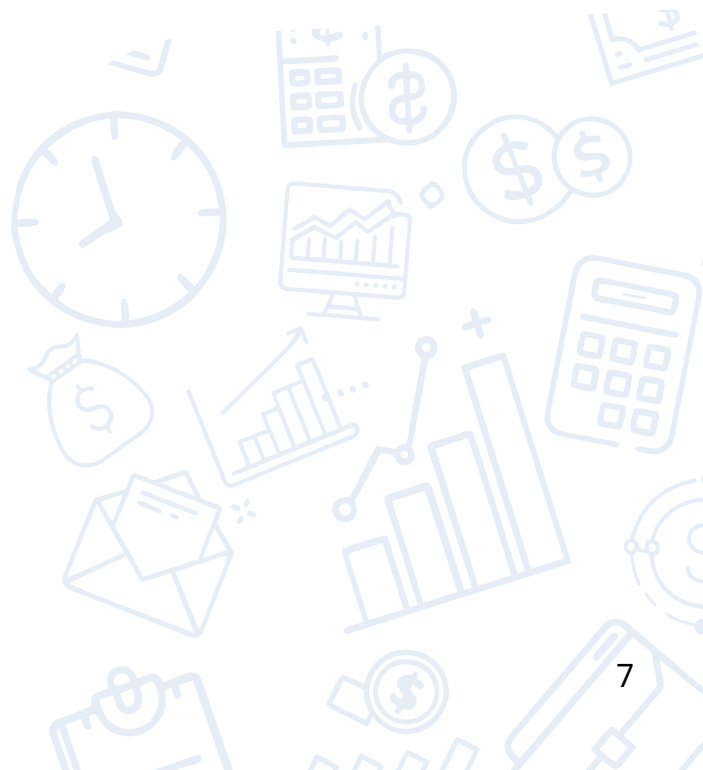
Proje süreci üç temel aşamada tasarlanmıştır: İlk olarak, hak temelli çalışan STÖ'lerin mevcut durumlarının analizine yönelik kapsamlı bir ihtiyaç değerlendirmesi gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada çevrim içi anketler, ön görüşmeler ve kurumsal analiz araçları kullanılarak sahanın gerçek ihtiyaçları belirlenmiş ve eğitim içerikleri bu veriler doğrultusunda yapılandırılmıştır. İkinci aşamada, çevrim içi eğitim modülleri ve yüz yüze atölye çalışmalarıyla katılımcılara mali yönetim, bütçeleme, finansal raporlama, kaynak çeşitlendirme ve risk yönetimi gibi alanlarda yoğunlaştırılmış bir kapasite geliştirme programı sunulmuştur. Üçüncü aşamada ise proje çıktılarının kalıcı ve erişilebilir hale getirilmesi amacıyla bu rehber hazırlanmış ve yaygınlaştırma faaliyetleri planlanmıştır.

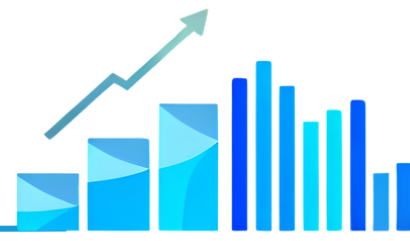
Projenin birincil hedef kitesini, insan hakları, kadın hakları, çevre ve iklim adaleti, engelli hakları, çocuk hakları gibi alanlarda faaliyet yürüten yaklaşık 50 hak temelli STÖ temsilcisi oluşturmuştur. Katılımcılar arasında profesyonel çalışanların yanı sıra gönüllüler de yer almış; hem bilgi alıcıları hem de deneyim aktarıcıları olarak süreçte aktif rol oynamışlardır.



2.BÖLÜM

MEVCUT DURUM HAKKINDA BİLGİ





Durum Tespiti: STK'ların Mali Disiplin ve Sürdürülebilirlik Altyapısı

Sivil toplum kuruluşları (STK'lar), toplumsal değişim yaratmada önemli aktörlerdir. Ancak bu rolü etkin biçimde sürdürebilmeleri, mali açıdan kurumsal yapılarının sağlamlığına bağlıdır. Bu analiz, proje katılmak için başvuran hak temelli STK'ların verdiği yanıtlar doğrultusunda, onların mevcut mali disiplin durumlarını ve finansal sürdürülebilirlik kapasitelerini anlamaya yönelik gerçekleştirilmiştir.

Katılımcı kuruluşların çoğu dernek statüsünde olup, İzmir merkezli çalışmalara yoğunlaşmıştır. Kuruluş yılları 1924 ile 2024 arasında değişmekte; bu da analiz edilen örnekleme hem köklü hem de yeni kurulan STK'ların yer aldığını göstermektedir. Çalışma alanları ise toplumsal cinsiyet eşitliği, kadın hakları, eğitim, sağlık ve çevre gibi hak temelli alanlarda yoğunlaşmaktadır. Bu çeşitlilik, finansal kapasiteye dair ihtiyaçların da farklılaştığını ortaya koymaktadır.

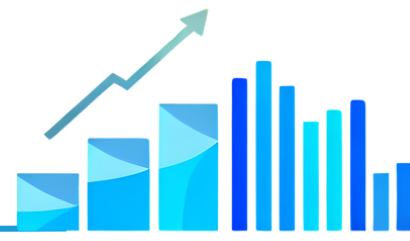
Analiz ve Veriye Dayalı Bulgular

a. Mali Raporlama Altyapısı

Çalışmaya katılan STK'ların %88'i düzenli mali raporlama ve bütçeleme sistemine sahip olduğunu belirtmiştir. Bu oran oldukça yüksektir ve temel muhasebe süreçlerinin birçok kuruluştaki oturduğunu göstermektedir. Ancak sadece STK'ların %28'i bağımsız denetimden geçmiş mali raporlara sahiptir. Bu fark, raporlama sistemlerinin şeffaflık ve dış denetime açıklık açısından henüz istenen düzeyde kurumsallaşmadığını göstermektedir.

b. Gelir Modelleri ve Finansman Kaynakları

STK'ların çoğu hibe, bağış ve üye aidatları gibi dış kaynaklara bağımlıdır. Katılımcıların %36'sı proje bazlı gelir modeli, %32'si ise aidat, satış veya hizmet gibi sürdürülebilir gelir modelleri kullandıklarını ifade etmiştir. Bazı kuruluşlar ise her iki yapıyı birleştirerek karma bir model benimsemektedir. Bununla birlikte, sürdürülebilirliği sağlamada hibeye aşırı bağımlılık, kuruluşların uzun vadeli planlamalarını zorlaştırmakta ve ekonomik krizler gibi dışsal faktörlere açık hale getirmektedir.



c. İnsan Kaynağı ve Kurumsal Yapı

Tam zamanlı çalışanı olmayan veya yalnızca gönüllülerle çalışan STK sayısı oldukça fazladır. Örneğin, birçok kuruluş “çalışan yok” yanıtını vermiş ya da yalnızca gönüllü emeğine dayalı yürütüldüğünü ifade etmiştir. Bu durum, finansal planlama, kaynak geliştirme ve idari işleyiş gibi uzmanlık gerektiren alanlarda kapasite sınırlılıklarını beraberinde getirmektedir.

d. Belirlenen Temel Sorunlar

STK'ların finansal sürdürülebilirlik konusundaki en sık dile getirdikleri sorunlar şunlardır:

- Hibe bulmakta ve proje başvurularında başarı sağlamakta güçlük
- Aidatların zamanında tahsil edilememesi
- Finansal planlama, bütçeleme ve kaynak yönetimi konularında yeterli bilgiye sahip olunmaması
- Finansman çeşitliliği yaratamama

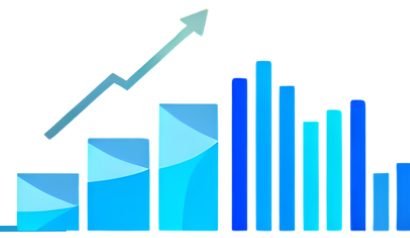
Bu sorunlar, kaynaklara erişimde hem yapısal hem de kapasite temelli engellerin varlığına işaret etmektedir.

Sonuçlar ve Değerlendirme

Yapılan analiz, hak temelli alanlarda faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarının mali yönetim süreçlerini büyük ölçüde oturtmuş olduklarını ortaya koymaktadır. STK'ların önemli bir çoğunluğu düzenli mali raporlama ve bütçeleme sistemlerine sahiptir. Bu durum, muhasebe süreçlerine ve finansal planlamaya dair temel bilgi ve altyapının varlığını göstermesi açısından önemli bir kazanımdır. Ancak, bu pozitif görünümün ötesine geçildiğinde, kuruluşların mali sürdürülebilirliklerini tehdit eden birtakım yapısal eksiklikler dikkat çekmektedir.

a. Şeffaflık ve Denetim Açığı

Analiz edilen STK'ların yalnızca üçte biri bağımsız denetimden geçmiş mali rapora sahiptir. Bu eksiklik, hem iç denetim mekanizmalarının zayıf olduğuna hem de dış paydaşlara hesap verebilirlik konusunda sınırlı bir şeffaflık sunulduğuna işaret etmektedir.



Bağımsız denetim uygulamaları; bağışçıların güvenini kazanmak, kamu kurumlarıyla işbirliği yapmak ve uzun vadeli fon kaynaklarına ulaşabilmek açısından hayati önem taşımaktadır. Bu durum, mali yönetimde kurumsallaşma düzeyinin henüz istenen seviyeye ulaşmadığını göstermektedir.

b. Gelir Akışlarında İstikrarsızlık ve Proje Bağımlılığı

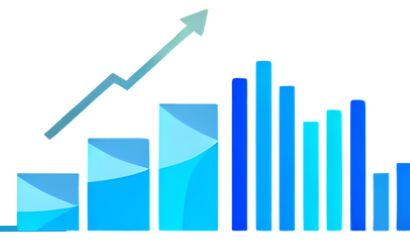
STK'ların çoğunluğunun gelir modelinin proje bazlı olması, mali sürdürülebilirlik açısından önemli bir risk alanıdır. Proje bazlı gelir, genellikle dönemsel olarak alınan fonlara dayanır ve bu fonların süresi sona erdiğinde gelir akışı kesintiye uğrayabilir. Bu yapı, kuruluşların uzun vadeli strateji geliştirmesini, istikrarlı personel istihdamını ve kurumsal kapasite inşasını zorlaştırmaktadır. Ayrıca, hibe ve proje çağrılarına bağımlı olmak, kuruluşların önceliklerini fon veren kurumların önceliklerine göre şekillendirmesine neden olabilir. Bu da bağımsızlık, etki ve süreklilik açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir.

c. Sürdürülebilir Gelir Modellerinin Azlığı

Sürdürülebilir gelir modeli (örneğin hizmet satışları, sosyal girişimcilik, aidat sistemleri) olan STK sayısı oldukça sınırlıdır. Bu durum, kuruluşların ekonomik krizler, hibe kesintileri veya proje kabul edilmeme gibi dışsal faktörlere karşı kırılganlığını artırmaktadır. Sürdürülebilir gelir kaynaklarının yeterince geliştirilememesi, aynı zamanda STK'ların faaliyetlerini bağımsız bir şekilde sürdürmelerini de zorlaştırmaktadır.

d. İnsan Kaynağı ve Kurumsal Yapılanma Eksikliği

Veriler, birçok STK'nın tam zamanlı çalışanı olmadığını ve faaliyetlerini gönüllü emeğiyle yürüttüğünü göstermektedir. Gönüllülük esasına dayalı yapıların etkinliği yadsınamaz olsa da, sürekli değişen insan kaynağı ve profesyonel kapasite eksikliği, mali işleyişin kurumsal düzeyde sürdürülmesini güçleştirmektedir. Finansal sürdürülebilirliğin sağlanması, yalnızca kaynak yaratımıyla değil, bu kaynakların etkili yönetimiyle de mümkündür. Bu da mali işler, kaynak geliştirme, raporlama ve stratejik planlama gibi alanlarda uzman personele olan ihtiyacı artırmaktadır.



Genel Değerlendirme

Hak temelli çalışan STK'lar, mevcut kaynaklarla önemli işler başarmakta ve mali yönetim açısından temel süreçleri oturtmaktadır. Ancak uzun vadeli varlıklarını ve etkilerini sürdürebilmeleri için mali sürdürülebilirlik stratejilerini çeşitlendirmeleri, şeffaflık uygulamalarını artırmaları ve insan kaynağını güçlendirmeleri gerekmektedir. Mali disiplinin yalnızca teknik bir mesele değil, aynı zamanda güven, etki ve sürdürülebilirlik meselesi olduğu unutulmamalıdır.

Öneriler ve Gelişim Alanları

1. Finansal Yönetim Kapasitesinin Güçlendirilmesi

STK'lara yönelik temel muhasebe, bütçeleme, nakit akışı, kaynak planlama gibi konularda atölye çalışmaları ve uygulamalı eğitim programları düzenlenmelidir.

2. Gelir Çeşitliliği ve Sosyal Girişim Modelleri

Bağış ve hibe dışında sürdürülebilir gelir getiren faaliyetler (eğitim, danışmanlık, yayın, hizmet üretimi gibi) üzerine STK'lara teknik ve stratejik destek verilmelidir.

3. Bağımsız Denetim ve Şeffaflık

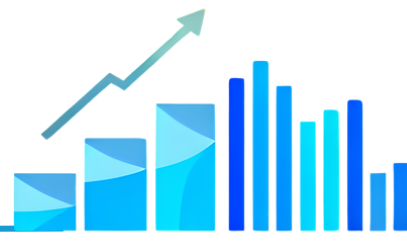
Daha fazla STK'nın bağımsız denetim süreçlerine dahil olması teşvik edilmelidir. Bu, hem iç kapasiteyi hem de dış paydaş güvenini artıracaktır.

4. Kurumsallaşma ve İnsan Kaynağı Planlaması

Tam zamanlı çalışan istihdamını mümkün kılacak fonlar (örneğin "idari giderleri" karşılayan hibeler) artırılmalı ve bu alanda yönlendirme sağlanmalıdır.

5. Hibe Yazımı ve Proje Geliştirme Kapasitesi

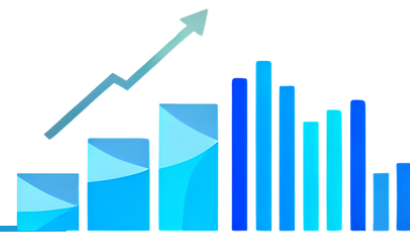
STK'ların daha başarılı proje başvuruları yapabilmesi için hibe döngüsü, çağrı okuma, mantıksal çerçeve ve bütçe planlaması gibi konularda mentorluk hizmetleri sunulmalıdır.



3.BÖLÜM

GİRİŞ: HAK TEMELLİ STK'LAR VE MALİ SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK





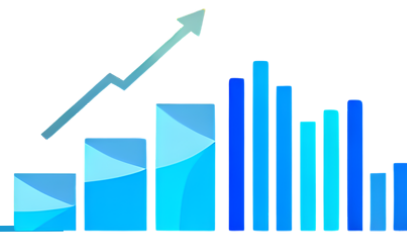
Hak temelli çalışan sivil toplum kuruluşları'nın çalışmalarının etki yaratabilmesi, yalnızca iyi niyet ve gönüllülükle değil; kurumsal altyapısı güçlü, mali olarak sürdürülebilir ve hesap verebilir bir yapı ile mümkündür.

Mali sürdürülebilirlik, bir STK'nın hem mevcut faaliyetlerini sağlıklı şekilde yürütebilmesi hem de gelecekteki hedeflerini planlayabilmesi için gereklidir. Bir başka ifadeyle, mali sürdürülebilirlik; kaynakların etkin ve şeffaf yönetilmesini, gelir çeşitliliğinin sağlanmasını ve bağımsızlık ilkesinin korunmasını içerir. Günümüzde birçok STK'nın karşı karşıya kaldığı en büyük zorluklardan biri, faaliyetlerini sürdürmek için yeterli ve sürekliliği olan mali kaynaklara erişememektir. Özellikle proje bazlı fonlara aşırı bağımlı olan yapılar, fon süresi sona erdiğinde ciddi bütçe açığı yaşayarak faaliyetlerini kısıtlamak zorunda kalabilmektedir.

Bu noktada, STK'ların güçlü bir mali yönetim sistemine sahip olmaları ve bunun sürdürülebilir olması büyük önem taşır. Bu sistem; bütçeleme, finansal planlama, gelir-gider takibi, mali raporlama, vergi yükümlülüklerinin yerine getirilmesi, bağışçı ilişkilerinin yönetimi, şeffaflık ve denetim gibi birçok unsuru kapsar. Ayrıca, bu unsurların etkili şekilde uygulanması; hem iç işleyişin iyileştirilmesini hem de dış paydaşlara karşı güven inşa edilmesini sağlar.

Hak temelli STK'ların bağımsızlığını ve savunduğu ilkeleri koruyabilmesi için mali özerkliğe sahip olması elzemdir. Bu nedenle yalnızca bağış ve hibeye dayalı bir yapıdan ziyade, üyelik aidatları, hizmet gelirleri, sosyal girişimcilik modelleri gibi alternatif kaynaklar da geliştirilmelidir. Bununla birlikte, kurum içi mali disiplinin sağlanması, risklerin önceden öngörülmesi ve krizlere hazırlıklı olunması da sürdürülebilirlik açısından kritik başlıklardır.

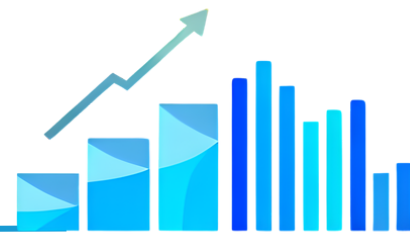
Mali sürdürülebilirlik, sadece bir yönetim sorunu değil; aynı zamanda sivil toplumun demokratik rolünü sürdürebilmesi için bir varoluş meselesidir. Bu bağlamda, rehberde yer alan bilgiler ve öneriler; hak temelli STK'ların kapasite gelişimini desteklemeyi, güvenilirliğini artırmayı ve uzun vadeli etkilerini güçlendirmeyi amaçlamaktadır.



4.BÖLÜM

MALİ YÖNETİM SÜREÇLERİNE GİRİŞ





Bir sivil toplum kuruluşunun (STK) yalnızca güçlü bir vizyona ve toplumsal etki hedeflerine sahip olması, onun uzun ömürlü ve etkili bir yapı olacağı anlamına gelmez. Bu vizyonun hayata geçirilebilmesi için mali kaynakların doğru planlanması, etkin kullanılması ve hesap verebilir bir biçimde yönetilmesi gerekir. İşte bu noktada mali yönetim süreçleri devreye girer.

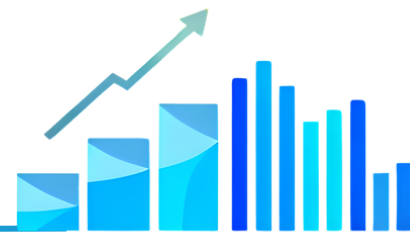
Mali yönetim, bir STK'nın gelir ve giderlerinin planlanması, takibi ve kontrol edilmesi süreçlerinin tamamını kapsar. Bu süreç yalnızca muhasebe tutmaktan ibaret değildir; aynı zamanda kaynak geliştirme stratejilerinin belirlenmesini, bütçeleme faaliyetlerini, nakit akışı yönetimini, raporlama ve denetim mekanizmalarını da içerir. Dolayısıyla mali yönetim, kurumsal şeffaflık ve sürdürülebilirlik açısından temel bir yapı taşıdır.

STK'larda mali yönetim süreçlerinin sağlıklı işlemesi; kuruluşun itibarını, bağışçılarla olan güven ilişkisini ve kamuoyundaki görünürliğini doğrudan etkiler. Özellikle bağışçıların ve fon sağlayıcı kurumların şeffaflık ve hesap verebilirlik taleplerinin arttığı günümüzde, mali verilerin düzenli ve anlaşılır bir biçimde raporlanması büyük önem taşır.

Etkili bir mali yönetim yapısı oluşturabilmek için öncelikle bir mali politika ve prosedürler bütünüünün oluşturulması gerekir. Bu belgeler; harcama yetkileri, ödeme prosedürleri, bütçe sınırları, denetim süreçleri gibi temel konuları düzenler. Bunun yanında mali yönetimden sorumlu kişilerin yeterli bilgi ve deneyime sahip olması da sürecin başarısı açısından kritiktir.

STK'larda mali yönetim süreci genel olarak şu temel adımlardan oluşur:

- Bütçeleme: Faaliyetlerin öngörülen maliyetlerinin ve gelir kaynaklarının planlanması.
- Finansal Planlama: Gelir-gider akışının zamanlamasına göre nakit ihtiyacının ve finansman modellerinin planlanması.
- Muhasebe Kayıtları: Gelir ve giderlerin mevzuata uygun biçimde kaydedilmesi.
- Raporlama: İç ve dış paydaşlara mali durumun düzenli olarak raporlanması.
- Denetim: Bağımsız ya da iç denetim mekanizmaları yoluyla mali süreçlerin kontrolü.



Bu adımların bir bütün olarak planlanması ve uygulanması, STK'nın kaynaklarını daha etkin kullanmasını ve olası mali risklere karşı önlem almasını sağlar. Ayrıca, bu yapı sayesinde kuruluş; yeni fonlara başvururken güvenilirliğini artırır, kamu kurumları ve uluslararası kuruluşlarla iş birliği yapma şansını yükseltir.

Sonuç olarak, mali yönetim süreci bir STK'nın yalnızca "arkada yürüyen bir muhasebe faaliyeti" değil; karar alma mekanizmalarının, stratejik planlamaların ve kurumsal sürdürülebilirliğin temelidir. Bu nedenle, her STK'nın kendi ihtiyaçlarına uygun, ölçeklenebilir ve dinamik bir mali yönetim sistemi kurması, kurumsal gelişiminin ve toplum nezdindeki etkisinin artırılması açısından vazgeçilmezdir.

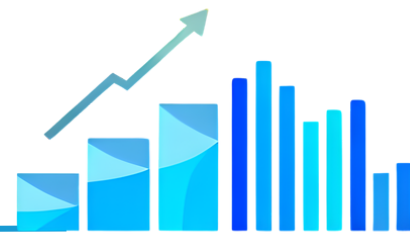
4.1. Bütçeleme Temelleri

Bütçeleme, bir sivil toplum kuruluşunun (STK) hedeflerine ulaşmak için gerekli kaynakları planlaması ve bu kaynakların nasıl kullanılacağını belirlemesi sürecidir. Özetle; nereden, ne kadar kaynak geleceğini ve bu kaynakların nereye, ne zaman, ne şekilde harcanacağını öngörmek anlamına gelir. Bu yönüyle bütçeleme, yalnızca muhasebesel bir faaliyet değil; stratejik bir yönetim aracıdır.

STK'larda bütçeleme süreci çoğu zaman bir proje başvurusu hazırlarken gündeme gelse de aslında her yıl kuruluşun tüm faaliyetlerini kapsayacak bir yıllık kurum bütçesi hazırlanmalı, buna paralel olarak da her bir proje için ayrı bütçeler oluşturulmalıdır. Bu yaklaşım, kaynakların bütüncül bir şekilde planlanmasını ve kurumun mali öngörülebilirliğini sağlar.

Bütçenin Temel Amaçları

- Kurumun kaynaklarını stratejik hedeflere göre yönlendirmek
- Harcama ve gelirler üzerinde kontrol ve denetim sağlamak
- Donör ve paydaşlara hesap verebilirlik sunmak
- Beklenmedik mali durumlara karşı hazırlıklı olmak
- Kurum içi mali disiplini teşvik etmek



Etkili Bir Bütçenin Özellikleri

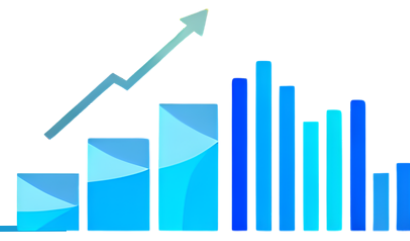
1. Gerçekçi olmalıdır: Gelirler ve giderler, geçmiş dönem verileri ve mevcut piyasa koşulları dikkate alınarak öngörülmelidir.
2. Katılımcı olmalıdır: Sadece muhasebeciler ya da mali sorumlular değil; proje koordinatörleri, yöneticiler ve gerekirse gönüllüler de sürece dahil edilmelidir.
3. Esnek olmalıdır: Yıl içinde yaşanabilecek değişimlere göre revize edilebilir bir yapıda olmalıdır.
4. Şeffaf olmalıdır: Bütçe kalemleri açık, sade ve anlaşılır olmalı; kurum içinde paylaşılmalı ve izlenebilir olmalıdır.

Bütçe Hazırlama Sürecinin Aşamaları

1. Ön analiz: Kurumun bir önceki yılki bütçe performansı, nakit akışı ve gerçekleşen giderleri gözden geçirilir.
2. Faaliyet planlaması: Hangi çalışmalar yapılacak, hangi projeler yürütülecek netleştirilir.
3. Bütçe kalemlerinin belirlenmesi: Gelir ve gider kalemleri tanımlanır. Bu kalemler genellikle şu başlıklar altında toplanır:
 - Gelir Kalemleri: Hibeler, bağışlar, üyelik aidatları, etkinlik gelirleri, sponsorluklar vb.
 - Gider Kalemleri: Personel ücretleri, ofis giderleri, seyahat ve ulaşım, malzeme alımları, danışmanlıklar, iletişim giderleri vb.
4. Maliyetlendirme: Her faaliyet ya da gider kalemi için tahmini bedel hesaplanır.
5. Bütçenin onaylanması: Yönetim kurulu ya da karar alma organı tarafından bütçe gözden geçirilip onaylanır.
6. İzleme ve değerlendirme: Yıl içinde gerçekleşen gelir-giderler bütçeyle karşılaştırılır, sapmalar analiz edilir.

Sık Yapılan Hatalar

- Giderlerin eksik veya fazla tahmin edilmesi
- Belirsiz ya da çok genel kalemler kullanılması
- Gelir kaynaklarının kesinleşmeden bütçeye dahil edilmesi
- Bütçenin personel dışındaki ekiplere kapalı yürütülmesi
- Proje bütçesinin kurum bütçesinden tamamen kopuk olması



Bütçeleme süreci, sadece sayısal bir planlama değil; aynı zamanda bir önceliklendirme, strateji belirleme ve ortaklaşma sürecidir. Etkili bir bütçe, kuruluşun sadece finansal değil; organizasyonel olarak da güçlü ve güvenilir bir yapı inşa etmesini sağlar.

4.2. Finansal Planlama

Finansal planlama, bir sivil toplum kuruluşunun (STK) belirli bir zaman dilimi içerisinde kaynaklarını nasıl yöneteceğini önceden belirlemesini ifade eder. Bu süreç, kuruluşun sürdürülebilirliğini koruması, kaynaklarını stratejik hedefleri doğrultusunda etkili bir şekilde kullanması ve potansiyel mali riskleri önceden görebilmesi açısından oldukça önemlidir.

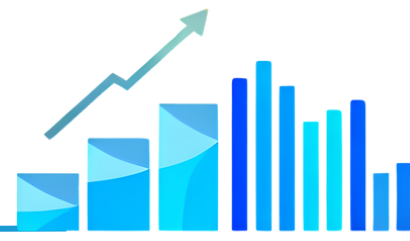
Bütçeleme, finansal planlamanın bir parçasıdır; ancak finansal planlama bütçeden daha geniş bir çerçevede ele alınmalıdır. Finansal planlama, hem kısa vadeli (örneğin 3-12 ay arası) hem de uzun vadeli (1 yıldan uzun) perspektifte gelir-gider akışını, yatırım kararlarını, kaynak çeşitlendirme hedeflerini ve olası kriz senaryolarını dikkate alır.

Finansal Planlamanın Temel Amaçları

- Kurumun mali hedeflerine ulaşabilmesi için bir yol haritası oluşturmak
- Giderleri ve gelirleri dengeli bir şekilde yönetmek
- Nakit sıkışıklığı gibi krizlere karşı hazırlıklı olmak
- Stratejik büyüme kararlarını mali verilerle desteklemek
- Donörlerin ve destekçilerin güvenini artırmak

Planlama Sürecinde Dikkat Edilmesi Gereken Unsurlar

1. Gelir Tahminleri: Geçmiş dönem verileri ve yeni fon kaynakları göz önüne alınarak yıllık gelir projeksiyonları yapılmalıdır. Bu projeksiyonlar iyimser değil, gerçekçi tahminlere dayanmalıdır.
2. Gider Analizi: Sabit giderler (kira, personel maaşları gibi) ve değişken giderler (etkinlik maliyetleri, ofis harcamaları gibi) ayrı ayrı değerlendirilmelidir.
3. Zamanlama: Belirli dönemlerde hangi gelirlerin geleceği ve hangi harcamaların yapılacağı belirlenmeli, bu doğrultuda nakit ihtiyacı öngörülmelidir.



- 1.Senaryo Geliştirme: “En iyi durum”, “gerçekçi durum” ve “kötü durum” gibi farklı senaryolara göre finansal planlar hazırlanmalı; bu senaryolar olası gelir azalışları, döviz kuru değişimleri veya proje iptalleri gibi durumları içermelidir.
- 2.Likidite Planlaması: Kasada her zaman en az birkaç ay faaliyetleri yürütecek düzeyde nakit bulunması hedeflenmelidir.
- 3.Fon Kaynaklarının Dağılımı: Kurum yalnızca bir kaynağa bağımlı kalmamalı; kamu hibeleri, özel sektör sponsorluğu, bireysel bağışlar ve sosyal girişim gelirleri gibi farklı kalemlere yayılmış bir gelir yapısı oluşturulmalıdır.

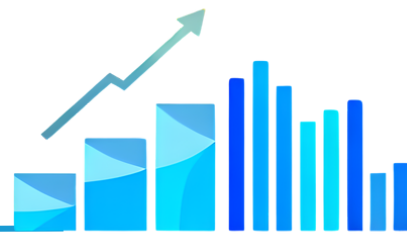
Finansal Planlama Araçları

- Nakit Akış Tabloları: Hangi ay ne kadar gelir ve gider olacağına dair öngörü sağlar.
- Senaryo Tabloları: Değişen koşullarda (örneğin bağış geliri %30 azalırsa) bütçeye ne olacağını gösterir.
- Birikim ve Acil Durum Fonları: Beklenmedik krizler için kenarda tutulması gereken kaynakları ifade eder.
- Performans Göstergeleri: Örneğin “toplam gelirin en az %10'u bireysel bağış olmalı” gibi ölçütler belirlenebilir.

Sık Yapılan Hatalar

- Gelirlerin kesinleşmeden planlara dahil edilmesi
- Mali planın yıllık hedef ve faaliyet planıyla uyumlu olmaması
- Kurum içinde sadece mali işler sorumlusunun bu süreçle ilgilenmesi
- Rezerv kaynak oluşturulmaması
- Nakit akışına dikkat edilmemesi

Finansal planlama, yalnızca rakamlarla ilgilenenlerin değil; kurumun tüm karar alıcılarının sahiplenmesi gereken bir süreçtir. Stratejik planlama ile birlikte yürütüldüğünde, hem mali hem de organizasyonel istikrarın temelini oluşturur. Bu nedenle her STK'nın ölçeğine uygun ama geleceği öngören bir finansal plan geliştirmesi hayati önemdedir.



4.3. Nakit Akışı Yönetimi

Nakit akışı yönetimi, bir STK'nın elindeki nakdin ne zaman girip çıktığını takip etmesi ve bu döngüyü planlaması sürecidir. Yani bütçede öngörülen gelir ve giderlerin zamansal olarak gerçekleşme durumuna odaklanır. Nakit akışı, özellikle proje dönemlerinde ödemelerin gecikmesi, fonların taksitli ödenmesi ya da bazı harcamaların önceden yapılması gibi durumlarda hayati bir öneme sahiptir.

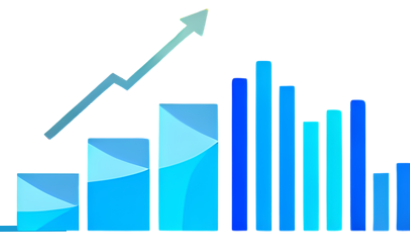
Bir STK'nın kâğıt üzerinde kârda görünmesi ya da bütçesinin denk olması, pratikte kasasında her zaman yeterli paranın bulunduğu anlamına gelmez. Örneğin, bir hibe ödemesi üç ay sonra gelecekse ancak bu süre içinde personel maaşı, kira, vergi gibi ödemeler yapılacaksa, nakit açığı doğabilir. Bu tür krizleri önleyebilmenin tek yolu düzenli ve dikkatli bir nakit akışı planlaması yapmaktır.

Nakit Akışı Neden Önemlidir?

- Günlük operasyonların sekteye uğramadan devam etmesini sağlar.
- Personel ödemeleri ve sabit giderler gibi düzenli ödemelerin zamanında yapılmasını temin eder.
- Mali krizleri önceden fark etmeye ve önlem almaya yardımcı olur.
- Fon sağlayıcılarla güven ilişkisinin korunmasını sağlar.
- Kurumun itibarını ve işleyişini doğrudan etkiler.

Nakit Akışı Yönetimi Süreci

1. Gelirlerin Zamanlanması: Fon sağlayıcıların ödemeyi hangi tarihlerde gerçekleştireceği, aidatların ne zaman toplanacağı, etkinliklerden ne zaman gelir beklenildiği gibi tahminler yapılır.
2. Giderlerin Zamanlanması: Personel maaşları, vergi ödemeleri, hizmet alımları gibi ödemelerin ay ay planlanması gerekir. Beklenmedik giderler için de bir öngörü yapılmalıdır.
3. Aylık Nakit Akışı Tablosu Oluşturma: Tüm tahmini gelir ve giderler aylık olarak tabloya işlenir. Bu tablo sayesinde hangi aylarda fazla, hangi aylarda açık yaşanabileceği görülür.



4.Boşlukların Doldurulması: Eğer bazı aylarda açık bekleniyorsa, bu dönemde ek fon arayışı, taksitlendirme, gider azaltma veya acil durum fonlarının devreye alınması gibi çözümler geliştirilir.

5.İzleme ve Güncelleme: Nakit akış tabloları sadece bir kez yapılmaz. Her ay gerçekleşen durumla karşılaştırılarak güncellenmeli ve sapmalar analiz edilmelidir.

Tablo - 1: Nakit Akışı Tablosu Örneği

Ay	Tahmini Gelir (₺)	Tahmini Gider (₺)	Net Akış (₺)	Birikmiş Kasa Durumu
Ocak	10.000	15.000	-5.000	20.000
Şubat	30.000	10.000	20.000	35.000
Mart	5.000	25.000	-20.000	15.000

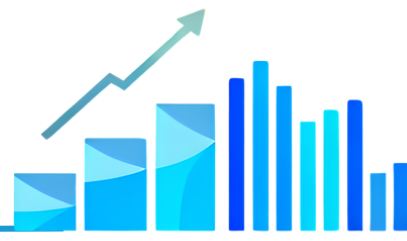
Bu tablo, üç ay boyunca kasada ne kadar para kaldığını ve hangi ay açık ya da fazlalık oluştuğunu gösterir.

İyi Uygulamalar

- Kurumun en az 2-3 aylık sabit giderlerini karşılayacak kadar acil durum fonu bulundurması
- Gelirlerin tahsilatını hızlandıracak yöntemler (erken ödeme indirimleri vb.) geliştirmesi
- Giderlerin ödeme vadelerini pazarlıkla esnetmesi
- Fon sağlayıcılarla ödeme takvimlerinin netleştirilmesi
- Nakit akışı planlarının yönetim kurulu veya ilgili ekiplerle birlikte düzenli olarak gözden geçirilmesi

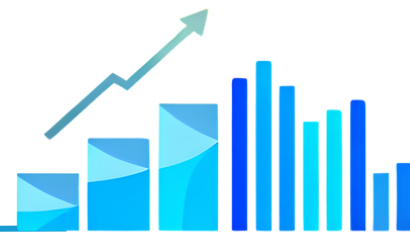
Sık Yapılan Hatalar

- Gelirlerin geldiği tarihten çok önce harcama yapılması
- Nakit akışı planının sadece muhasebeci tarafından yapılması
- Nakit akışının bütçeyle karıştırılması
- Personel maaşı, vergi gibi sabit giderlerin unutulması
- Gelir azalışına karşı hiçbir senaryo geliştirilmemesi



5.BÖLÜM

MUHASEBE VE FİNANSAL RAPORLAMA



Muhasebe ve finansal raporlama, sivil toplum kuruluşlarının (STK) mali faaliyetlerinin kayıt altına alınması, düzenlenmesi, analiz edilmesi ve iç/dış paydaşlarla paylaşılmasını kapsayan süreçler bütünüdür. Bu süreçler; şeffaflık, hesap verebilirlik, sürdürülebilirlik ve kurumsal güven inşa etmenin temelini oluşturur.

Hak temelli çalışan STK'lar açısından bu süreçler yalnızca mali bir zorunluluk değil, aynı zamanda etik bir yükümlülüktür. Zira bir STK'nın aldığı her destek, harcadığı her kuruş; kamu yararına harcanması beklenen, izlenebilir olması gereken bir kamusal kaynaktır. Bu nedenle hem yasal mevzuata hem de etik ilkelere uygun bir muhasebe sistemi kurulması büyük önem taşır.

Muhasebenin STK'lardaki Yeri ve Önemi

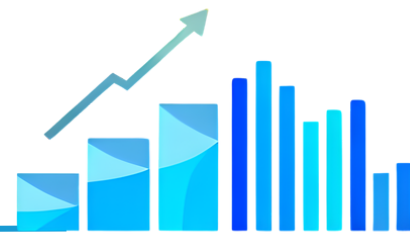
- Kurumun mali durumunu güncel ve güvenilir şekilde takip edebilmesini sağlar.
- Bağışçılara, fon sağlayıcılara ve kamuya karşı güven oluşturur.
- Faaliyetlerin şeffaf ve planlı yürütülmesini kolaylaştırır.
- Harcamaların kurumun amaçlarına uygunluğunu izlemeye yardımcı olur.
- Denetim süreçlerinde ihtiyaç duyulan tüm bilgilerin hazır ve düzenli olmasını sağlar.

Muhasebe Süreçlerinin Temel Aşamaları

- 1.Kayıt: Gelir ve giderlerin belgeye dayalı şekilde, yasal sürelerde kayıt altına alınması.
- 2.Sınıflandırma: Harcamaların türüne göre (personel, kırtasiye, danışmanlık, kira vb.) kodlanması.
- 3.Raporlama: Gelir-gider tabloları, bilanço, nakit akış tablosu gibi mali raporların hazırlanması.
- 4.İzleme: Harcamaların bütçe ile karşılaştırılarak analiz edilmesi.
- 5.Arşivleme: Faturaların, makbuzların, sözleşmelerin dijital veya fiziksel olarak sistemli biçimde saklanması.

STK'lar İçin Uygun Muhasebe Yöntemleri

Türkiye'de dernek ve vakıflar; Dernekler Kanunu, Türk Vergi Mevzuatı ve Dernekler Yönetmeliği çerçevesinde işletme hesabı esasına göre ya da bilanço esasına göre muhasebe tutabilirler.



- İşletme hesabı esası: Daha küçük ölçekli STK'lar için uygun olan, gelir ve giderlerin dönemsel olarak kaydedildiği yöntemdir.
- Bilanço esası: Daha büyük, çok kaynaklı veya profesyonel kadrosu olan STK'ların tercih ettiği daha ayrıntılı sistemdir.

Hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın, şeffaflık, doğruluk, tutarlılık ve belgeye dayalılık gibi ilkeler muhasebe sisteminin omurgasını oluşturmaktadır.

Finansal Raporlama Neden Gereklidir?

- İç yönetim: Yönetim kurulunun karar alırken güvenilir verilere ulaşmasını sağlar.
- Bağışçılar: Kaynak sağlayan kurumlara harcamaların nasıl yapıldığını göstermeye yarar.
- Denetçiler: Gerek iç denetim, gerekse kamu denetimi için temel veri sunar.
- Toplum: Kamusal güveni korur, kurumun meşruiyetini ve etkisini güçlendirir.

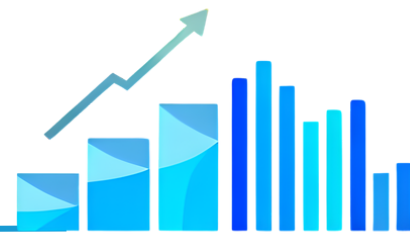
Finansal raporlar sadece tablolarla sınırlı olmamalı, aynı zamanda kısa açıklamalarla desteklenmeli ve gerektiğinde infografikler, grafikler gibi görsel araçlarla da paylaşılmalıdır.

Teknolojik Destek

STK'lar için geliştirilen dijital muhasebe programları (örneğin: Mikro, Logo, Netbox, e-Defter, DernekSoft vb.) bu süreci kolaylaştırmakta ve hata payını azaltmaktadır. Ayrıca bulut tabanlı çözümler; ekiplerin uzaktan erişim sağlamasına ve veri kayıplarına karşı önlem alınmasına da imkân sunar.

5.1. Temel Muhasebe İlkeleri

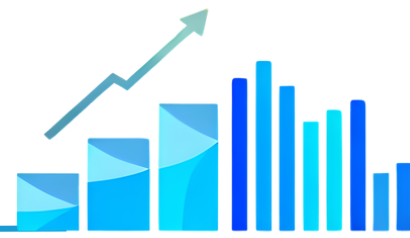
Muhasebe yalnızca sayısal kayıt tutma faaliyeti değil, aynı zamanda bir kurumun mali durumunu, faaliyetlerini ve kaynak kullanımını izlenebilir ve değerlendirilebilir kılan bir bilgi sistemidir. Hak temelli çalışan sivil toplum kuruluşları (STK'lar) için muhasebe süreçlerinin temel ilkeleri; şeffaflık, hesap verebilirlik, doğruluk ve süreklilik gibi kavramlarla yakından ilişkilidir.



Muhasebe işlemlerinin etik ve yasal temellere dayanması için uluslararası kabul görmüş ilkelerden faydalanılır. Türkiye’de STK’ların muhasebe sistemleri Dernekler Kanunu, Türk Ticaret Kanunu ve Vergi Usul Kanunu gibi mevzuatlarla düzenlenmekte; aynı zamanda bağımsız denetime tabi olan kuruluşlar için Türkiye Finansal Raporlama Standartları (TFRS) da referans alınmaktadır.

STK'larda Uygulanması Gereken Temel Muhasebe İlkeleri

1. Belgelendirme İlkesi: Her mali işlem (gelir veya gider) mutlaka bir belgeye dayanmalıdır. Bu belge bir fatura, makbuz, dekont ya da sözleşme olabilir. Belgesiz harcamalar, kurumun şeffaflığına ve güvenilirliğine zarar verir.
2. Dönemsellik İlkesi: Gelir ve giderler, ait oldukları dönemde kaydedilmelidir. Örneğin, Ocak ayında yapılan bir ödeme Aralık bütçesinde gösterilmemelidir. Bu ilke, doğru mali analizler yapılmasını sağlar.
3. Tarafsızlık ve Belirlenebilirlik İlkesi: Tüm kayıtlar nesnel verilere dayalı ve yoruma açık olmayacak biçimde tutulmalıdır. Muhasebe süreçleri kişisel görüşlerle değil, somut verilerle yürütülmelidir.
4. Tutarlılık İlkesi: Seçilen muhasebe yöntemi ve kayıt sistemi süreklilik göstermelidir. Bir yıl kullanılan hesap sistemi, ertesi yıl keyfi olarak değiştirilmemelidir. Bu sayede yıllar arası karşılaştırmalar yapılabilir.
5. Tam Açıklama İlkesi: Mali tablolar yalnızca rakamları değil, gerektiğinde bu rakamların arka planındaki bilgileri de (örneğin beklenen bir gelir kalemi neden gerçekleşmedi gibi) içermelidir. Paydaşlara ve denetçilere karşı açık olunmalıdır.
6. İhtiyatlılık İlkesi: Gelirler kesinleşmeden muhasebe kayıtlarına alınmamalı, ancak giderler tahmini olsa bile dikkatle kayda geçirilmelidir. Bu yaklaşım, olası mali riskleri minimize eder.
7. Önemlilik İlkesi: Mali tablolar yalnızca büyük meblağları değil, karar alma sürecini etkileyebilecek küçük kalemleri de içermelidir. STK'larda genellikle küçük harcamalar birikerek büyük tabloyu etkileyebilir.
8. Çift Taraflı Kayıt İlkesi: Her işlem hem bir borç hem de bir alacak hareketi yaratır. Örneğin bir fatura ödendiğinde, hem gider hesabı hem de banka hesabı etkilenir. Bu yöntem mali dengeleri izlemeyi kolaylaştırır.



STK'lar İçin Neden Önemlidir?

- Fon sağlayıcı kurumlar, bağışlarının nasıl harcandığını görmeye ihtiyaç duyar.
- Yönetim kurulu, kurumu yönlendirirken sağlıklı verilere dayanmak zorundadır.
- İç denetim ve şeffaflık ilkeleri, toplumsal güvenin temelidir.
- Mevzuata uygunluk, idari ve hukuki sorumlulukları azaltır.

Uygulamada Dikkat Edilecek Hususlar

- Dernek ya da vakıf gelirlerinin ilgili yönetmeliklere uygun şekilde tahsil edilmesi (örneğin dernek makbuzu kullanılması).
- Aynı muhasebe yazılımının farklı projelerde de standart olarak kullanılması.
- Giderlerin açıklayıcı açıklamalarla sınıflandırılması (örneğin sadece "gider" yerine "eğitim salonu kiralama gideri").
- Bağışların şartlı ya da şartsız oluşuna göre ayrı ayrı izlenmesi.

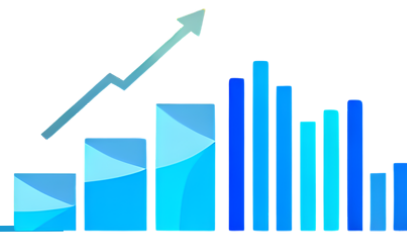
5.2. Gelir-Gider Takibi

Gelir-gider takibi, sivil toplum kuruluşlarının mali kaynaklarını etkili ve şeffaf biçimde yönetmeleri açısından en temel süreçlerden biridir. Özellikle hak temelli çalışan STK'lar için bu takip yalnızca finansal bir kontrol mekanizması değil, aynı zamanda etik bir sorumluluk, topluma ve bağışçılara karşı duyulan hesap verebilirlik anlayışının göstergesidir.

Bir kuruluşun sürdürülebilirliği, elde ettiği kaynakları nereden sağladığı ve bu kaynakları ne şekilde harcadığıyla doğrudan ilişkilidir. Gelir-gider takibi; bütçeleme, mali raporlama, denetim ve planlama gibi diğer tüm mali yönetim süreçlerinin temelini oluşturur.

Gelir Takibi

STK'ların gelir kaynakları çeşitlilik gösterebilir. Bu gelirlerin düzenli takibi, hangi kaynaklara bağımlı olduğunu ve gelir yapısının ne kadar sürdürülebilir olduğunu analiz etme fırsatı sunar.



Başlıca gelir kaynakları şunlardır:

- Hibe ve fon destekleri (ulusal ve uluslararası)
- Bireysel ve kurumsal bağışlar
- Üyelik aidatları
- Etkinlik gelirleri (konser, sergi, eğitim vb.)
- Sponsorluk ve iş birlikleri
- Satış gelirleri (yayın, ürün vb. varsa)
- Faiz veya diğer yatırım gelirleri

Her gelir kalemi, hangi tarihte, hangi kaynaktan ve hangi amaçla geldiği belirtilerek kaydedilmelidir. Özellikle “şartlı bağış” (örneğin sadece çocuk hakları alanında kullanılmak üzere verilen fonlar) ve “şartsız bağış” ayrımına dikkat edilmelidir.

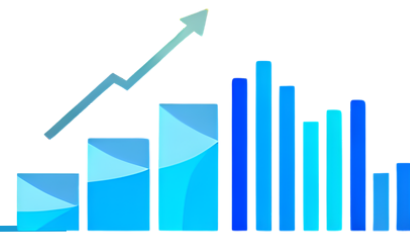
Gider Takibi

STK'lar çeşitli faaliyetleri gerçekleştirmek ve organizasyonel giderleri karşılamak için farklı türde harcamalar yaparlar. Gider takibi, bu harcamaların bütçeyle uyumlu olup olmadığını izlemeye ve gereksiz maliyetleri tespit etmeye olanak tanır.

Yaygın gider kalemleri şunlardır:

- Personel ücretleri ve sigorta primleri
- Danışmanlık hizmetleri
- Kira, elektrik, su, internet gibi ofis giderleri
- Eğitim ve etkinlik organizasyon giderleri
- Malzeme ve kırtasiye alımları
- Ulaşım ve konaklama giderleri
- Yazılım ve dijital araç ücretleri
- Vergi ve harçlar

Tüm giderler, belgeye dayalı olmalı ve açıklayıcı şekilde kaydedilmelidir. Giderler, faaliyet türüne ve proje/kurum harcaması olup olmamasına göre ayrı ayrı sınıflandırılmalıdır.



Etkin Takip İçin Öneriler

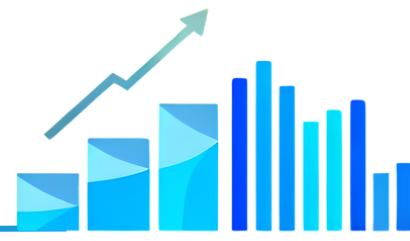
- Gelir-Gider Takip Tabloları: Excel veya muhasebe yazılımları kullanarak aylık takip yapılabilir. Bu tablolar, gerçekleşen harcamaların bütçeyle karşılaştırılmasını sağlar.
- Gelir-Gider Günlükleri: Harcamalar günü gününe kaydedilmeli, sonradan topluca girilmemelidir.
- Hesap Kodları Sistemi: Her gelir ve gider için belirli bir kod sistemi oluşturularak tüm hareketler sistematik biçimde izlenebilir.
- Proje Bazlı Takip: Farklı projeler için gelir-giderler ayrı ayrı izlenmeli, karışıklık önlenmelidir.
- Nakit ve Banka Ayrımı: Kasadan yapılan harcamalar ile banka üzerinden yapılan ödemeler birbirinden ayrılarak izlenmelidir.
- Düzenli Raporlama: Ay sonlarında yönetim kuruluna veya ilgili ekibe gelir-gider özet tabloları sunulmalı, sapmalar birlikte değerlendirilmelidir.

Sık Yapılan Hatalar

- Belgesiz giderlerin kayda alınması
- Giderlerin proje-kurum ayrımının yapılmadan yazılması
- Gelir-giderlerin takvim yılı dışında dönemlere yayılması
- Harcamaların yanlış kategorilere girilmesi (örneğin kırtasiye yerine danışmanlık olarak işlenmesi)
- Sadece banka hareketlerinin izlenip kasa hareketlerinin unutulması

Sonuç

Düzenli ve titiz gelir-gider takibi, sadece muhasebe departmanının sorumluluğu değildir; tüm ekiplerin şeffaflık ve hesap verebilirlik kültürünü içselleştirmesiyle etkili olur. Bu takip sistemi, finansal istikrarın yanı sıra, kurumun itibarını, kaynak bulma kapasitesini ve uzun vadeli başarısını da doğrudan etkiler.



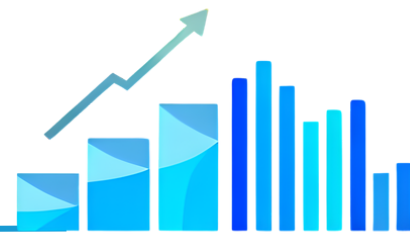
5.3. Mali Tabloların Hazırlanması

Mali tablolar, bir sivil toplum kuruluşunun (STK) finansal durumunu, faaliyet sonuçlarını ve kaynak kullanım biçimini sistemli biçimde gösteren raporlardır. Bu tablolar; yönetim kurulu üyelerinden fon sağlayıcılara, denetçilerden kamuoyuna kadar birçok paydaş için bilgilendirici, analiz edilebilir ve karşılaştırılabilir nitelikte olmalıdır.

Hak temelli çalışan STK'lar için mali tablolar yalnızca yasal bir yükümlülük değil; aynı zamanda şeffaflık ve hesap verebilirliğin kurumsallaşmış bir göstergesidir. Doğru ve düzenli hazırlanan tablolar, bağışçı güvenini artırır, kurum içi planlamayı kolaylaştırır ve mali riskleri önceden görmeyi sağlar.

Temel Mali Tablolar

1. Gelir-Gider Tablosu (Faaliyet Raporu)
2. Kurumun belirli bir dönemde (genellikle bir yıl) ne kadar gelir elde ettiğini ve bu gelirleri hangi kalemlerde harcadığını gösterir.
 - Gelirler (hibeler, bağışlar, satışlar vb.)
 - Giderler (personel, faaliyet, idari giderler vb.)
 - Dönem fazlası veya açığı (net sonuç)
3. Bilanço (Mali Durum Tablosu)
4. Kurumun belli bir tarihteki (örneğin yıl sonu) tüm varlıklarını (neye sahip olduğu) ve bu varlıkların finansman kaynaklarını (borçlar ve öz kaynaklar) gösterir.
 - Aktifler (nakit, banka hesabı, alacaklar, demirbaşlar)
 - Pasifler (borçlar, ödenecek vergiler, fonlar)
 - Öz kaynaklar (birikmiş gelirler, sermaye)
5. Nakit Akış Tablosu
6. Nakit giriş ve çıkışlarının hangi kaynaklardan geldiğini ve nerelere harcandığını gösteren tablodur. Nakit sıkışıklıklarının öngörülmesi açısından özellikle önemlidir.
7. Fon Kullanım Tabloları (Proje Bazlı Raporlar)
8. Özellikle proje hibesi alan STK'lar için, her bir fonun nasıl harcandığını ve kalan bakiyeleri gösteren özel raporlardır. Fon sağlayıcılar tarafından talep edilir.



Tablolar Hazırlanırken Dikkat Edilmesi Gerekenler

- Belgeye Dayanma: Tablolar, muhasebe kayıtları ve belgelerle tam uyumlu olmalıdır.
- Düzenli Aralıklarla Hazırlama: En azından üç ayda bir iç raporlama, yılda bir kez kapsamlı raporlama yapılmalıdır.
- Açıklayıcı Dipnotlar Ekleme: Bazı gelir veya gider kalemleri hakkında kısa açıklamalar tablonun anlaşılabilirliğini artırır.
- Proje Ayrımı: Eğer birden fazla fon/proje varsa tablolar ayrı ayrı hazırlanmalı veya detaylı şekilde bölümlenmelidir.
- Standart Format Kullanımı: Her yıl benzer yapıda raporlar hazırlanarak yıl bazlı karşılaştırmalar yapılabilmelidir.

Görsel Destek Kullanımı

STK'lar mali tabloları sadece teknik belgeler olarak değil, aynı zamanda iletişim aracı olarak da kullanabilir. Bu nedenle;

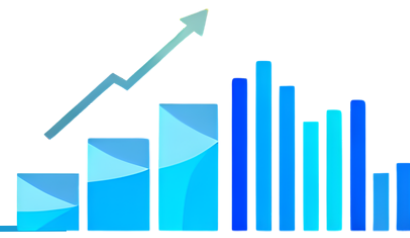
- Pasta grafikler (gelir dağılımı)
- Çubuk grafikler (gider trendleri)
- Zaman çizelgeleri (nakit akışı) gibi basit infografiklerle desteklenmesi, tablonun okunabilirliğini ve etkileşimini artırır.

Hangi Araçlarla Hazırlanabilir?

- Excel Tabloları: Küçük ölçekli STK'lar için yeterlidir.
- Muhasebe Yazılımları: Mikro, Paraşüt, Logo, DernekSoft gibi programlar raporları otomatikleştirebilir.
- Bulut Tabanlı Sistemler: Ekiplere eş zamanlı erişim sağlar, veri güvenliğini artırır.

Sık Karşılaşılan Hatalar

- Bilanço ve gelir tablosunun birbirini tutmaması
- Fonların kaynağı belirtilmeden gelir olarak yazılması
- Giderlerin kategori dışı sınıflandırılması (ör. kira giderinin "eğitim faaliyeti" altında görünmesi)
- Nakit olmayan varlıkların (bağış malzeme, hizmet) değerinin raporda belirtilmemesi
- Raporların yalnızca iç denetim için hazırlanıp kamuya sunulmaması



5.4. Vergi Mevzuatı ve Yasal Yükümlülükler

Sivil toplum kuruluşlarının (STK) faaliyetlerini hukuka uygun, sürdürülebilir ve şeffaf biçimde yürütebilmesi için uymaları gereken çeşitli vergi yükümlülükleri ve yasal düzenlemeler vardır. Hak temelli çalışan dernek ve vakıflar, kamu yararına çalıştıkları için bazı vergilerden muaf olabilirken, bu muafiyetler sınırsız değildir. Bu nedenle STK'ların yürürlükteki mevzuatı iyi anlaması, uyumlu hareket etmesi ve sorumluluklarını düzenli biçimde yerine getirmesi gerekir.

Dernekler ve Vergi Muafiyeti

Türkiye'de dernekler, tüzel kişilik kazandıktan sonra iktisadi işletme kurmadıkları sürece doğrudan kurumlar vergisine tabi değildirler. Ancak gelir elde eden ve ticari faaliyette bulunan dernekler, bu gelirleri bir iktisadi işletme aracılığıyla yürütmüyorsa vergi sorumluluğu doğabilir.

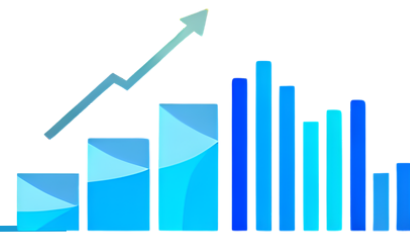
- Bağışlar, aidatlar ve hibeler: Gelir vergisinden muaftır.
- Mal ve hizmet satışı: Eğer düzenli yapıyorsa vergi yükümlülüğü doğabilir (örneğin sürekli takvim, kitap, tişört satışı).
- İktisadi işletme kuran dernekler: Kurumlar vergisi, KDV, stopaj gibi yükümlülüklerle karşı karşıya kalır.

Vakıflarda Durum

Vakıflar da benzer şekilde vergi muafiyetine sahip olabilir, ancak bu durum Vergi Muafiyeti Statüsü kazanmış vakıflar için geçerlidir. Bu statü Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından özel olarak verilir.

Tablo-2: Temel Vergi Türleri ve STK'lar Açısından Durumu

Vergi Türü	STK'lar İçin Durum
Kurumlar Vergisi	Sadece iktisadi işletmeler için geçerlidir
Katma Değer Vergisi (KDV)	Mal ve hizmet satışı yapan iktisadi işletmeler için zorunludur
Gelir Vergisi Stopajı	Personel maaşları, serbest meslek ödemeleri gibi durumlarda beyan edilir
Damga Vergisi	Kira sözleşmeleri, protokoller gibi belgelerde uygulanır
Geçici Vergi	Yalnızca kurumlar vergisine tabi işletmeler için geçerlidir



Aylık ve Yıllık Yasal Yükümlülükler

STK'ların muhasebe süreci içinde uyması gereken bildirim ve beyan yükümlülükleri vardır:

- Dernek Beyannamesi (yıllık): Her yıl Nisan ayı sonuna kadar DERBİS üzerinden verilir.
- Gelir ve Gider Bildirimleri: Faaliyet yılı içinde elde edilen gelirlerin ve yapılan harcamaların resmi belgelerle kayıt altına alınması ve arşivlenmesi gerekir.
- KVK ve Stopaj Beyannameleri: Eğer personel ya da danışman çalıştırılıyorsa, aylık veya üç aylık periyotlarla vergi dairesine bildirim yapılır.
- Damga Vergisi: Kira, protokol vb. belgelerde ödenir.
- E-defter / E-fatura uygulamaları: Belirli ciro sınırının üzerindeki kurumlar için zorunlu olabilir.

Denetimler ve Yasal Sorumluluk

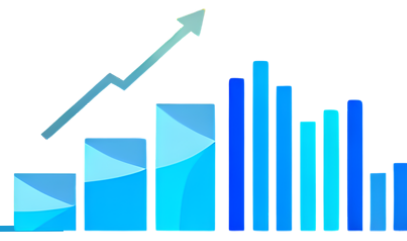
Dernek ve vakıflar, hem İçişleri Bakanlığı'na bağlı Dernekler Denetçileri tarafından hem de hibe alınan fon sağlayıcı kurumlar tarafından denetlenebilir. Denetimlerde en sık kontrol edilen hususlar şunlardır:

- Harcamaların belgelendirilmiş ve amaca uygun olması
- Üye kayıtları ve genel kurul kararlarının usulüne uygun olması
- Gelir-gider defterlerinin eksiksiz tutulması
- Dernek beyannamelerinin zamanında verilmesi

Uygulamada Dikkat Edilecek Noktalar

- Dernek ve vakıf adına açılmış banka hesapları dışında hiçbir hesap kullanılmamalıdır.
- Proje kapsamında yapılan harcamalar, başka bir faaliyete aktarılmamalıdır.
- Danışman, eğitmen, personel gibi ödemelerde mutlaka sözleşme yapılmalı ve vergi kesintileri beyan edilmelidir.
- Gelir elde eden faaliyetlerde KDV sorumluluğu doğup doğmadığı önceden analiz edilmelidir.
- STK çalışanları bu konularda mali müşavirlerden düzenli danışmanlık almalıdır.

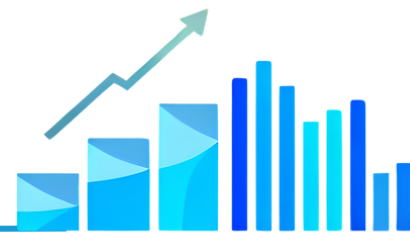
Sonuç olarak, hak temelli çalışan STK'lar için şeffaflık ve hesap verebilirlik yalnızca etik bir tercih değil; aynı zamanda yasal bir zorunluluktur. Vergi mevzuatına ve yasal yükümlülüklerle uyum, kurumsal itibarın korunmasında ve fon sağlayıcılarla güven ilişkisinin sürdürülmesinde belirleyici rol oynar.



6.BÖLÜM

ŞEFFAFLIK VE HESAP VEREBİLİRLİK





Hak temelli çalışan sivil toplum kuruluşları (STK'lar) için şeffaflık ve hesap verebilirlik sadece mali yönetimin bir parçası değil; aynı zamanda kuruluşun misyonunu gerçekleştirme biçimiyle doğrudan bağlantılı temel ilkelere biridir. STK'ların kamu kaynaklarını, bağışları ve gönüllü desteğini kullanarak yürüttükleri faaliyetlerde bu iki ilkeye sıkı sıkıya bağlı kalmaları, güven tesis etmek, toplumsal meşruiyet sağlamak ve sürdürülebilirliklerini korumak açısından kritik önemdedir.

Şeffaflık Nedir?

Şeffaflık, bir kuruluşun iç ve dış paydaşlarıyla ilişkilerinde açık, anlaşılır ve izlenebilir olmasıdır. Mali, yönetsel ve operasyonel süreçlerin belgelenmesi, izlenmesi ve gerekirse kamuoyuyla paylaşılması şeffaflık anlayışının temelini oluşturur.

STK'larda şeffaflık şu yollarla sağlanabilir:

- Yıllık faaliyet ve mali raporların yayınlanması
- Yönetim kurulu kararlarının kayıt altına alınması ve gerektiğinde paylaşılması
- Harcama belgelerinin eksiksiz ve zamanında düzenlenmesi
- Bağışçıya fonun nerede ve nasıl kullanıldığının raporlanması
- Kurum web sitesinde bütçe, proje ve destekçi bilgilerine erişim sunulması

Hesap Verebilirlik Nedir?

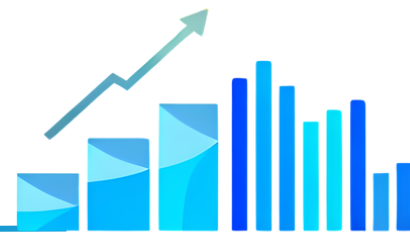
Hesap verebilirlik; bir STK'nın topluma, fon sağlayıcılara, üyelerine, hedef kitlesine ve denetleyici kurumlara karşı sorumluluğunu kabul etmesi ve bu sorumluluğu düzenli olarak yerine getirip gerekçeleriyle birlikte açıklamasıdır.

Hesap verebilirlik;

- Mali raporların doğruluğunu ve zamanında sunulmasını,
- Harcamaların amaca ve mevzuata uygun yapılmasını,
- Hedef kitlenin ihtiyaçlarının gözetilmesini,
- Kurum içi yönetim mekanizmalarının işletilmesini kapsar.

Şeffaflık ve Hesap Verebilirliğin Kazandırdıkları

- Güven: Bağışçılar, fon sağlayıcılar ve toplum, açık ve hesap verebilir kuruluşlara daha fazla güven duyar.
- Sürdürülebilirlik: Güvenin artması, daha fazla kaynak geliştirme ve işbirliği imkânı doğurur.



- Meşruiyet: Kamuoyunda STK'nın varlığını haklı kılan görünürlük sağlar.
- İç denetim gücü: Kurum içi işlemlerde hesap sorma ve öğrenme kültürünü destekler.

STK'lar İçin Uygulama Önerileri

- Her yıl kamuya açık mali ve faaliyet raporları hazırlayın.
- Web sitenizde proje destekçilerinizi, bütçenizi ve hedef kitlenizi şeffaf şekilde paylaşın.
- İç denetim süreçleri kurun, en azından yılda bir kez yönetim kuruluna kapsamlı rapor sunun.
- Gönüllülerin ve hedef kitlenin geri bildirimlerini sistematik biçimde toplayın ve değerlendirin.
- Fon sağlayıcılara yalnızca sayısal rapor değil, etki temelli raporlar da sunun (başarı hikâyeleri, örnekler vb.)

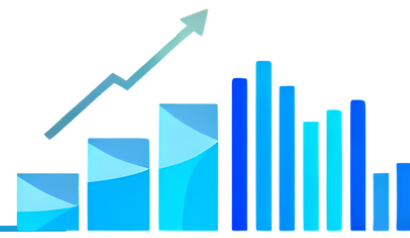
Zorluklar ve Dikkat Edilmesi Gerekenler

- Şeffaflık, her bilginin sınırsız paylaşımı anlamına gelmez. Kişisel verilerin ve kurum içi stratejilerin mahremiyetini gözetmek gerekir.
- Küçük STK'lar için teknik yeterlilik eksikliği bazen engel olabilir. Bu durumda dijital araçlar ve uzman desteğiyle süreçler kolaylaştırılabilir.
- Hesap verebilirlik sadece mali değil, etik ve sosyal sorumluluk alanlarını da kapsar.

Sonuç olarak, şeffaflık ve hesap verebilirlik; hak temelli STK'ların yalnızca dış ilişkilerinde değil, kendi iç yapılarında da güven, adalet ve eşitlik üzerine kurulmuş bir çalışma kültürü oluşturmalarını sağlar. Bu kültür, değişim yaratmak isteyen her sivil toplum aktörü için en güçlü temeldir.

6.1. Mali Şeffaflık İlkeleri

Mali şeffaflık, sivil toplum kuruluşlarının (STK'ların) elde ettikleri kaynakları nereden sağladıkları ve bu kaynakları nasıl kullandıkları konusunda kamuoyuna, bağışçılara, fon sağlayıcılara ve hedef gruplara açık ve doğru bilgi sunmalarıdır. Özellikle hak temelli çalışan STK'lar için bu şeffaflık, sadece yasal bir yükümlülük değil; aynı zamanda güven ilişkisi kurmanın ve sürdürmenin temel koşuludur.



Mali Şeffaflık Neden Gereklidir?

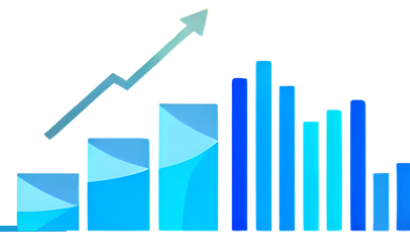
- Toplumun ve bağışçıların güvenini kazanmak
- Kaynak geliştirme süreçlerinde güçlü bir temel oluşturmak
- İç ve dış denetimlerde şeffaf ve hesap verebilir olmak
- Yolsuzluk, israf ve hatalı mali yönetimin önüne geçmek
- Katılımcı yönetişi desteklemek

Mali Şeffaflık İçin Temel İlkeler

1. Belgeye Dayanma ve Kayıt Tutma: Tüm gelir ve gider işlemleri belgelenmeli ve usule uygun muhasebeleştirilmelidir. Harcamaların makbuz, fatura, dekont gibi yasal belgelerle kayda alınması gerekir.
2. Düzenli Raporlama: STK'nın tüm mali işlemleri aylık, üç aylık ya da yıllık olarak özetlenmeli ve ilgili paydaşlara raporlanmalıdır. Özellikle fon kullanan projelerde ara ve nihai mali raporlar eksiksiz sunulmalıdır.
3. Açıklık ve Anlaşılabilirlik: Hazırlanan raporlar yalnızca teknik terimler içermemeli; okuyan herkesin anlayabileceği dilde ve formatta sunulmalıdır. Açıklayıcı notlar, grafikler ve özetler bu konuda yardımcıdır.
4. Erişilebilirlik: Faaliyet ve mali raporlar, kurumun internet sitesinde ya da kamuya açık alanlarda paylaşılmalı; isteyen her bireyin erişimine sunulmalıdır.
5. Proje ve Fon Ayrımı: Kurum genel bütçesi ile projelere ait bütçeler birbirinden ayrılmalı, her kaynağın kullanım amacı ve gerçekleşen giderleri şeffaf biçimde raporlanmalıdır.
6. İç Kontrol Mekanizmaları: Harcamalar için yetkilendirme süreçleri belirlenmeli; ödeme onayları, bütçe limitleri ve çoklu imza kuralları gibi iç kontrol önlemleri uygulanmalıdır.
7. Bağımsız Denetime Açıklık: Kurumun mali tabloları gerektiğinde bağımsız denetime sunulabilmeli ve denetim raporları kurum içinde değerlendirilmelidir.

Mali Şeffaflık Uygulamalarına Örnekler

- Her yıl yayımlanan kamuya açık "Faaliyet ve Mali Rapor"
- "Kullanıcı dostu bütçe özeti" infografiği
- Fon kaynağı bazında "nereden geldi, nereye harcandı" çizelgeleri
- Açık veri formatında bağış ve gider tabloları (örneğin CSV/Excel dosyası paylaşımı)
- Web sitesinde "finansal bilgiler" bölümü oluşturulması



Tablo-3: Zorluklar ve Aşılması İçin Öneriler

Zorluk	Çözüm Önerisi
Teknik bilgi eksikliği	Uzman gönüllüler veya danışman desteği alınabilir
Yetersiz dijital altyapı	Basit dijital araçlar ve açık kaynak yazılımlar tercih edilebilir
Zaman ve iş gücü sınırlılığı	Raporlama sorumluluğu ekip içinde netleştirilmeli, takvim oluşturulmalı
"Şeffaf olursak eleştiri alırız" endişesi	Eleştiri ve geri bildirim gelişimi destekler, güven oluşturur

Mali şeffaflık, yalnızca "saydamlık" değil, aynı zamanda adil, katılımcı ve güven temelli bir çalışma anlayışının somut ifadesidir. Bir STK ne kadar şeffaf olursa, etkisi o kadar görünür ve kalıcı olur.

6.2. Denetim Süreçleri

Denetim, bir sivil toplum kuruluşunun mali işleyişinin ve faaliyetlerinin doğruluğunu, mevzuata uygunluğunu ve etkinliğini değerlendirme sürecidir. Hak temelli çalışan STK'lar için denetim yalnızca bir kontrol aracı değil, aynı zamanda şeffaflık, hesap verebilirlik ve kurumsal gelişim için önemli bir geri bildirim mekanizmasıdır.

STK'lar denetim süreçlerini bir yük olarak değil, kurumsal öğrenme ve gelişme fırsatı olarak görmelidir.

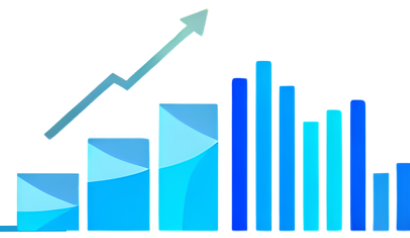
Denetim Türleri

1. İç Denetim

- Kurumun kendi içinde, yönetim kurulu veya belirlenen iç denetim birimi tarafından yapılan denetimdir.
- Harcamaların bütçeye uygunluğu, belgelerin eksiksizliği ve usulüne uygunluk açısından düzenli aralıklarla yapılmalıdır.
- Küçük STK'larda yönetim kurulu üyeleri veya bağımsız gönüllüler bu görevi üstlenebilir.

2. Bağımsız Dış Denetim

- Profesyonel mali müşavirler veya bağımsız denetim firmaları tarafından yapılan denetimdir.
- Fon sağlayıcı kuruluşlar tarafından sıklıkla talep edilir.
- Kurumun mali tabloları ve muhasebe kayıtları ulusal ve uluslararası muhasebe standartlarına göre değerlendirilir.



3.Kamu Denetimi

- Türkiye’de dernekler, İçişleri Bakanlığı Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü tarafından denetlenebilir.
- Denetim, İl Sivil Toplumla İlişkiler Müdürlüğü’ne bağlı denetçiler tarafından yapılır.
- Beyanname zamanında verilmiş mi, defterler usulüne uygun tutulmuş mu, harcamalar belgeye dayalı mı gibi konular kontrol edilir.

Denetim Süreci Nasıl İşler?

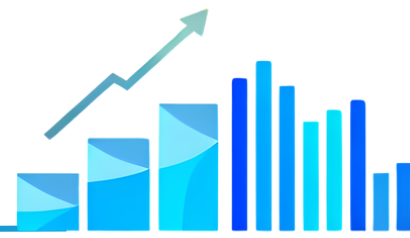
- Hazırlık Aşaması
- Denetim planlanır. Kuruma yazılı bildirim yapılır. Belgelerin hazır bulundurulması istenir.
- Denetim Uygulaması
- Denetçi kişi ya da ekip, STK’nın mali kayıtlarını, banka ekstrelerini, harcama belgelerini, genel kurul kararlarını, proje dosyalarını inceler.
- Görüşme ve Yerinde İnceleme
- STK yöneticileri ile görüşmeler yapılabilir, fiziki harcamalar (örneğin ekipman alımı) yerinde görülebilir.
- Denetim Raporu
- Denetim sonunda bir rapor hazırlanır. Eksiklikler, usulsüzlükler veya iyi uygulamalar belirtilir.
- Geri Bildirim ve İyileştirme
- STK’ya eksiklikleri gidermesi için süre verilir. Gerekirse yeniden denetim yapılabilir.

Denetim Sürecinde Dikkat Edilmesi Gerekenler

- Gelir ve giderlerin tamamı belgelendirilmiş olmalı (fatura, makbuz, dekont, vb.)
- Belgeler kronolojik sıralı ve düzenli dosyalanmış olmalı
- Bütçe, harcama planı ve gerçekleşen giderler karşılaştırılabilir olmalı
- Proje ve kurum giderleri net biçimde ayrıştırılmalı
- Dernek defterleri (işletme hesabı defteri, karar defteri vb.) usulüne uygun tutulmalı

Denetim Kültürünün Geliştirilmesi

Denetim, yalnızca dış gözün müdahalesi değil, kurumun kendine ayna tutmasıdır. Bu nedenle:



- STK içinde "önleyici denetim" yaklaşımı geliştirilmeli
- Denetim sonuçları çalışanlarla ve yönetim kurulu ile paylaşılmalı
- Geri bildirimler kurumsal gelişim için değerlendirilmelidir

Denetim süreçlerinin açık, planlı ve yapıcı biçimde yürütülmesi; hak temelli STK'ların güvenilirliğini pekiştirir ve uzun vadede sürdürülebilirliğine katkı sunar. Denetim bir ceza değil, bir gelişim fırsatıdır.

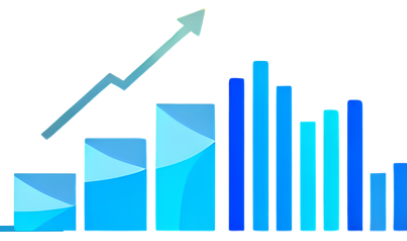
6.3. Bağışçı İlişkileri ve Güven Oluşturma

Sivil toplum kuruluşlarının (STK'ların) en önemli kaynaklarından biri bireylerden, kurumlardan ya da fon sağlayıcı kuruluşlardan gelen bağışlardır. Ancak bağış almak, yalnızca bir maddi destek süreci değil; uzun vadeli bir güven ilişkisi kurma sürecidir. Bu ilişkinin temelinde şeffaflık, karşılıklı saygı, etki odaklı iletişim ve süreklilik yer alır.

Bağışçılar; katkılarının doğru yerlere harcandığını görmek, bu katkının bir etki yarattığından emin olmak ve kendilerini bir sürecin parçası gibi hissetmek isterler. Bu nedenle STK'ların yalnızca bağış toplamaya değil, bağışçıları anlamaya ve onlarla güçlü ilişkiler kurmaya da odaklanması gerekir.

Bağışçı İlişkilerinde Temel İlkeler

1. Şeffaflık ve Bilgilendirme
2. Bağışçılar yapılan bağışın ne amaçla, hangi faaliyet için ve nasıl kullanıldığını bilmek ister. Bu nedenle açık, sade ve güvenilir raporlama yapılmalıdır.
3. Zamanında ve Dürüst İletişim
4. Etkinlikler, proje gelişmeleri, başarı hikâyeleri, karşılaşılan zorluklar gibi konularda düzenli bilgilendirme yapılmalıdır. Sadece iyi haberler değil, gerçekler paylaşılmalıdır.
5. Teşekkür ve Tanıma
6. Bağışçıların katkıları kurumsal düzeyde takdir edilmeli; gerektiğinde isimleri belirtilmeli (onayları alınarak), teşekkür mektupları gönderilmeli ya da faaliyet raporlarında yer verilmeli.
7. Katılımı Teşvik Etme
8. Bağışçılar yalnızca para veren kişi değil; kurumun bir parçası gibi hissedilmelidir. Etkinliklere davet, çevrimiçi toplantılar, geribildirim formları gibi yollarla katılımları sağlanabilir.
9. Veri Güvenliği ve Gizlilik
10. Bağışçıların iletişim bilgileri ve bağış miktarları gibi özel verileri, KVKK (Kişisel Verilerin Korunması Kanunu) kapsamında özenle korunmalıdır.



Bağışçı Güvenini Zedeleyen Unsurlar

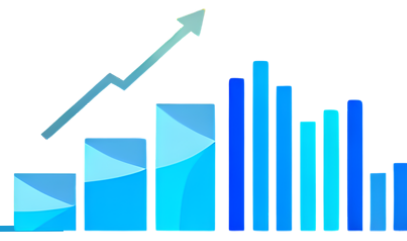
- Rapor sunulmaması veya gecikmesi
- Harcamaların amaç dışı yapılması
- Etkinin ölçülmemesi veya anlatılamaması
- Sadece ihtiyaç anında iletişime geçilmesi
- Kurum içi krizlerin dışa olumsuz yansımaları

Bağışçılar genellikle “kurumsal güven” algısına göre karar verir. Kurum ne kadar açık, öngörülebilir ve ulaşılabilir olursa; bağışçılar da o kadar kalıcı ve sadık olur.

Pratik Uygulama Önerileri

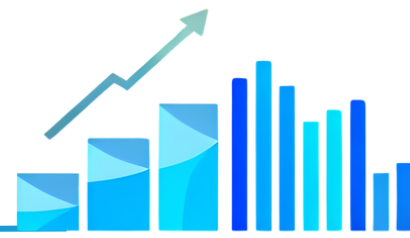
- Yıllık “Bağışçı Bülteni” hazırlanabilir.
- Web sitesinde “Bağış Etkisi” bölümü oluşturulabilir (örneğin: “100 TL ile neler yaptık?”).
- Belirli bir miktarın üzerinde bağış yapanlara özel “destekçi rozeti” ya da teşekkür sertifikası gönderilebilir.
- Dijital platformlar (e-posta, WhatsApp, sosyal medya) üzerinden kişiselleştirilmiş iletişim stratejileri geliştirilebilir.
- Geri bildirim almak için kısa anketler düzenlenebilir.

Sonuç olarak, bağış toplamak sadece maddi kaynak bulmak değil; bir güven ilişkisi kurmak ve bu ilişkiyi sürdürülebilir hale getirmektir. Bu güven, yalnızca bir seferlik değil, uzun vadeli desteklerin ve iş birliklerinin temelidir.



7.BÖLÜM

KAYNAK GELİŞTİRME VE FON YÖNETİMİ



Sivil toplum kuruluşlarının (STK'ların) bağımsız, sürdürülebilir ve etkili şekilde faaliyet gösterebilmeleri için sağlam bir kaynak geliştirme stratejisine sahip olmaları gerekir. Kaynak geliştirme yalnızca mali destek sağlama süreci değil; aynı zamanda kurumun vizyonunu, güvenilirliğini ve toplumsal etkisini görünür kılarak uzun vadeli iş birliklerinin kurulmasına zemin hazırlar. Fon yönetimi ise bu kaynakların verimli, şeffaf ve amacına uygun şekilde kullanılması sürecidir. STK'lar için kaynak geliştirme, sadece “bağış istemek” anlamına gelmez. Bu süreç; ağ kurmayı, kurum kapasitesini göstermeyi, güven inşa etmeyi ve kaynakları çeşitlendirmeyi kapsayan çok yönlü bir stratejidir.

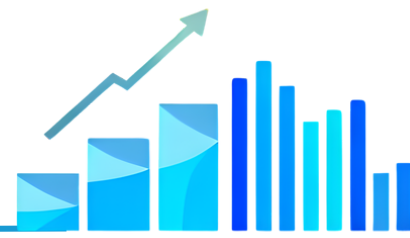
Neden Kaynak Geliştirme Stratejisine İhtiyaç Vardır?

- Tek bir kaynağa bağımlılığı azaltmak
- Özellikle proje bazlı çalışan STK'larda fon kesintileri kurumun varlığını tehdit edebilir.
- Kurumsal bağımsızlığı korumak
- Kendi kaynaklarını yaratabilen STK'lar, kararlarını daha özgürce alabilir.
- Uzun vadeli planlama yapabilmek
- Mali öngörü, stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırır.
- Yeni ortaklık ve iş birliklerine açık olmak
- Etkili kaynak yönetimi, ulusal ve uluslararası fon sağlayıcıların dikkatini çeker.

Kaynak Geliştirme Araçları ve Kanalları

- Bağış kampanyaları (online/offline)
- Kurumsal sponsorluklar
- Aidat ve üyelik sistemleri
- Etkinlik gelirleri (fuar, konser, atölye vb.)
- Ürün/hizmet satışı (takvim, kitap, danışmanlık)
- Ulusal ve uluslararası proje fonları
- Yerel yönetim destekleri ve iş birlikleri
- Kitle fonlaması (crowdfunding)
- Gönüllü destekleri (zaman ve uzmanlık bağışı)

STK'lar için ideal olan, bu kaynakların birkaçını bir arada ve denge içinde kullanabilmektir.



Etkili Fon Yönetiminin Temel Unsurları

- 1.Şeffaf Bütçeleme: Kaynakların nereye, ne zaman ve ne kadar harcanacağı planlanmalıdır.
- 2.Nakit Akışının Takibi: Harcamalar ve tahsilatlar, zamanında ve düzenli izlenmelidir.
- 3.Fonların Amaç Dışı Kullanımından Kaçınmak: Proje destekleri, sadece taahhüt edilen faaliyetler için kullanılmalıdır.
- 4.Yedek Akçe Politikası: Kurum, kriz anlarında kullanılmak üzere küçük bir yedek bütçe ayırmalıdır.
- 5.Giderleri Önceliklendirmek: Temel operasyonel giderler ile etki yaratan faaliyetler dengelenmelidir.

Uygulamada Dikkat Edilmesi Gerekenler

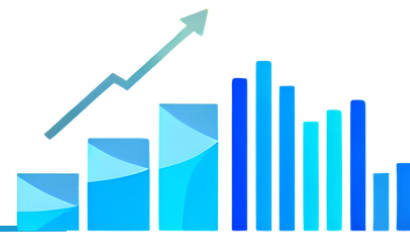
- Fon sağlayıcıların öncelikleri ve başvuru takvimleri takip edilmeli.
- Kurumun hedefleriyle uyumlu projeler tasarlanmalı.
- Teklifler ve başvurular profesyonelce hazırlanmalı.
- Fon kullanımı sürecinde düzenli izleme ve raporlama yapılmalı.
- Harcamalar belgeyle desteklenmeli, gerektiğinde geri ödemeye uygun olmalıdır.

Sonuç olarak, kaynak geliştirme ve fon yönetimi bir STK'nın sadece bugünkü faaliyetlerini değil, gelecekteki varlığını da şekillendirir. Bu süreçler; planlama, vizyon, güven ve kurumsal disiplinle birlikte yürütüldüğünde, sivil toplumun toplumsal etkisi kalıcı ve görünür hale gelir.

7.1. Fon Kaynaklarının Belirlenmesi

Fon kaynaklarının belirlenmesi, sivil toplum kuruluşlarının (STK'ların) finansal sürdürülebilirliklerini sağlamak için atacakları ilk stratejik adımdır. Bir STK'nın varlığını sürdürebilmesi, sadece mevcut fonları kullanmakla değil, aynı zamanda doğru kaynaklara yönelmesi ve potansiyel fon kanallarını zamanında tespit edebilmesiyle mümkündür.

Fon kaynakları, STK'nın ölçeğine, çalışma alanına, hedef kitlesine ve kapasitesine göre çeşitlilik gösterir. Bu nedenle "tek tip" bir kaynak modeli yerine, kuruma özel bir kaynak haritası çıkarılması önemlidir.



Fon Kaynağı Türleri

1. Ulusal Fonlar

- Kamu kurumları tarafından sağlanan destekler (İçişleri Bakanlığı, Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, TÜBİTAK, KOSGEB vb.)
- Belediyelerden alınan ayni ya da nakdi destekler
- Türkiye'de faaliyet gösteren özel vakıflar (Sabancı Vakfı, Vehbi Koç Vakfı, Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü gibi)

2. Uluslararası Fonlar

- Avrupa Birliği hibeleri (Erasmus+, IPA fonları, EuropeAid)
- Birleşmiş Milletler ajansları (UN Women, UNDP, UNICEF)
- Yabancı konsolosluk ve büyükelçilik fonları
- Uluslararası vakıf ve kuruluşlar (Global Fund for Women, Open Society Foundations, Ashoka vb.)

3. Özel Sektör Destekleri

- Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) kapsamında yapılan sponsorluklar
- Ortak proje iş birlikleri
- Özel şirketlerden ayni destek (malzeme, hizmet vb.)

4. Toplum Kaynaklı Fonlar

- Bireysel bağışlar
- Üyelik aidatları
- Kitle fonlaması (crowdfunding) kampanyaları
- Etkinlik gelirleri (konser, eğitim, festival vb.)

5. Kurum İçi Üretim ve Hizmet Gelirleri

- Eğitim, danışmanlık, yayın satışları
- Kooperatif ya da sosyal girişim modeliyle üretilen ürünler

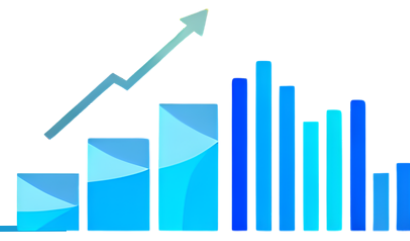
Fon Kaynağı Belirlemede Dikkate Alınması Gereken Sorular

- Bu kaynak kurumumuzun amaç ve değerleriyle uyumlu mu?
- Kaynağın başvuru ve raporlama yükü kurumumuzun kapasitesine uygun mu?
- Bu fonun sürekliliği var mı, yoksa sadece tek seferlik mi?
- Fon sağlayıcının beklentileri açık ve ulaşılabilir mi?
- Aynı anda birden fazla kaynağa başvuru yapmanın olası riskleri nedir?

Stratejik Fon Kaynakları Haritası Oluşturma

STK'lar için önerilen bir yöntem, "Fon Kaynakları Haritası" oluşturmaktır. Bu haritada:

- Mevcut kullanılan fonlar



- Potansiyel başvuru yapılacak kaynaklar
- Geri çevrilen veya sonuç bekleyen başvurular
- Her bir kaynağın başvuru dönemi, iletişim bilgileri, geçmiş deneyimler gibi bilgiler düzenli olarak güncellenmelidir. Bu harita, aynı zamanda bir görev dağılımı ve takip tablosu olarak da işlev görebilir.

Fon Kaynağı Belirlemede Sürdürülebilirlik Perspektifi

Fon sağlayıcılar değişebilir, fon türleri tükenebilir. Ancak STK'nın kendi kapasitesi, güvenilirliği ve etkisi sürdüğü sürece yeni kaynaklar bulunabilir. Bu nedenle:

- Kurumsal kimlik ve görünürlük güçlendirilmeli
- Etki odaklı sonuçlar belgelenmeli ve paylaşılmalı
- Güçlü bir paydaş ve ağ yapısı oluşturulmalı

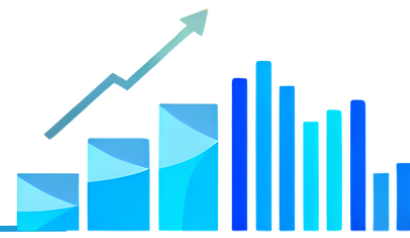
Sonuç olarak, doğru fon kaynağını belirlemek; yalnızca bir başvuru dosyası hazırlamak değil, kurumu tanımak, hedeflerini netleştirmek ve kapasitesine uygun adımlar atmaktır. Fon kaynağını doğru tanımlayan ve stratejik yaklaşan STK'lar, hem mali açıdan güçlenir hem de etkilerini daha geniş kitlelere ulaştırabilir.

7.2. Bağış Toplama Stratejileri

Bağış toplama, sivil toplum kuruluşlarının (STK'ların) yalnızca mali ihtiyaçlarını karşılamaları için değil, aynı zamanda toplumla bağ kurmaları ve misyonlarını geniş kitlelere ulaştırmaları için kritik öneme sahip bir faaliyettir. Etkili bağış toplama stratejileri, yalnızca para istemeye değil; ilişki kurmaya, değer paylaşmaya ve toplumsal bir etkiyi birlikte inşa etmeye dayanır.

Neden Stratejik Yaklaşım Gerekir?

- Rastgele yapılan bağış çağrıları yerine planlı ve hedef odaklı kampanyalar daha verimlidir.
- Kurumun itibarını güçlendirir.
- Bağışçıların STK ile duygusal ve sosyal bağ kurmasına olanak tanır.
- Tek seferlik değil, düzenli destekçilerin oluşmasını sağlar.
- Bağış süreciyle kurumsal şeffaflık ve hesap verebilirlik de güçlenir.



Temel Bağış Toplama Yöntemleri

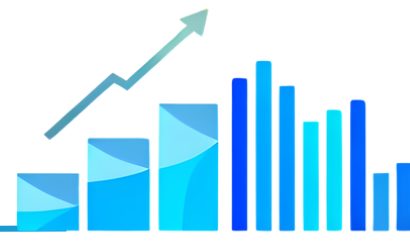
1. Bireysel Bağışlar: Web siteleri, sosyal medya, e-posta kampanyaları, SMS gibi dijital yollarla bireylerden doğrudan destek sağlanabilir. Küçük ama düzenli katkılar büyük fark yaratabilir.
2. Kurumsal Destek ve Sponsorluklar: Özel sektör iş birlikleri, markaların sosyal sorumluluk hedefleriyle örtüştürülerek sürdürülebilir sponsorluk modelleri kurulabilir.
3. Kitle Fonlaması (Crowdfunding): Belirli bir faaliyet ya da ihtiyaç için internet platformları üzerinden (Fongogo, Fonzip, Kickstarter vb.) kampanyalar yürütülebilir.
4. Aidat ve Üyelik Sistemi: STK'nın destekçileriyle uzun vadeli bağ kurmasını sağlayan yöntemdir. Düzenli gelir sağlar.
5. Etkinlikler ve Kampanyalar: Konserler, kermesler, atölyeler, açık artırmalar veya sanal koşular gibi sosyal etkinliklerle hem bağış toplanabilir hem de farkındalık yaratılabilir.
6. Aynı Bağışlar: Nakit dışında malzeme, hizmet veya uzmanlık gibi destekler alınabilir. Doğru yönetildiğinde çok kıymetlidir.

Etkili Bir Bağış Kampanyası İçin Adımlar

1. Amaç Belirleme: Hangi ihtiyaç için bağış toplanıyor? Somut ve ölçülebilir olmalı.
2. Hedef Kitle Tanımı: Kimlerden destek bekleniyor? Yaş, meslek, ilgi alanı, bağ geçmişi önemli ipuçları verir.
3. İletişim ve Mesaj Tasarımı: Net, duygusal, samimi ve güven veren bir dil kullanılmalı. Görseller ve hikâye anlatımı destekleyici olmalı.
4. Uygun Kanal Seçimi: Sosyal medya, e-posta, SMS, yüz yüze görüşmeler gibi araçlar kitleye göre farklılaştırılmalı.
5. İzleme ve Teşekkür: Bağış süreci boyunca şeffaf bilgi paylaşımı yapılmalı; katkıda bulunan herkese teşekkür edilmeli.
6. Raporlama ve Geri Bildirim: Toplanan bağışların nasıl kullanıldığı açık şekilde raporlanmalı, etki paylaşılmalı.

Sık Yapılan Hatalar

- Sadece para istemeye odaklanmak, ilişki kurmamak
- Geri bildirim sunmamak
- Aynı mesajları tekrar tekrar kullanmak
- İletişimi kampanya sonrasında sonlandırmak
- Bağışçı gizliliğine dikkat etmemek



7.3. Sponsor ve Destekçi İlişkileri

Sponsor ve destekçiler, sivil toplum kuruluşları (STK'lar) için yalnızca maddi destek sağlayan kaynaklar değil; aynı zamanda itibar, görünürlük ve kurumsal dayanışma anlamına gelen stratejik iş ortaklarıdır. Özellikle özel sektörle geliştirilen sponsorluk ilişkileri, STK'ların hedef kitleye ulaşmasını, sosyal etkilerini artırmasını ve finansal çeşitliliğini güçlendirmesini sağlar.

Ancak bu ilişkilerin sürekliliği, yalnızca destek almayla değil; doğru iletişim, karşılıklı fayda, şeffaflık ve güven ortamının inşasıyla mümkündür.

Sponsorluk Nedir?

Sponsorluk, özel bir kuruluşun (şirket, marka, birey vb.), STK'nın faaliyetlerine destek sağlaması karşılığında kurumsal görünürlük, sosyal sorumluluk hedefleri ya da etki alanına katılım gibi karşılıklar aldığı iş birliğidir.

Sponsorluk bir "yardım" değil, karşılıklı faydaya dayalı bir ortaklıktır.

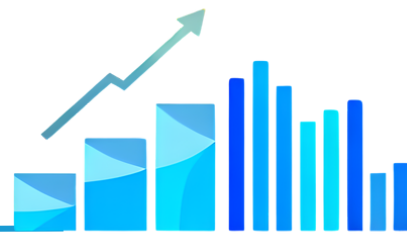
Sponsor Bulma Süreci Nasıl Yönetilmelidir?

- 1.Hedef Belirleme: Hangi etkinlik/fonksiyon için sponsora ihtiyaç duyuluyor? Ne kadar ve ne tür bir destek aranıyor?
- 2.Kurumsal Uyum Araştırması: Sponsor adayının misyonu ve değerleri STK'nın çalışma alanlarıyla örtüşmeli. Rastgele değil, stratejik seçim yapılmalı.
- 3.Kurumsal Tanıtım Dosyası Hazırlama: STK'nın faaliyet alanı, geçmiş başarıları, hedef kitlesi, görünürlük kanalları ve sponsora sunulacak katkılar net şekilde anlatılmalı.
- 4.Teklif Hazırlığı: Sponsora özel hazırlanmış, net destek talebi içeren, hem rakamsal hem de sosyal karşılığı belirten bir sponsorluk paketi sunulmalı.
- 5.İletişim ve Görüşme: Profesyonel, açık ve güven verici bir iletişimle sponsor adayıyla yüz yüze veya çevrimiçi görüşme gerçekleştirilmeli.

Sponsorluk Modelleri

- Nakit Sponsorluk: Belirli bir tutar üzerinden doğrudan finansal destek sağlar.
- Ayni Sponsorluk: Ürün, hizmet, mekân ya da teknik ekipman sağlanır.
- Hizmet Sponsoru: Medya, ulaşım, matbaa, danışmanlık vb. alanlarda katkı sunar.
- İletişim Sponsoru: Sosyal medya, basın, TV gibi mecralarda görünürlük sağlar.

Her modelde katkı türü kadar karşılık (logo kullanımı, teşekkür belgesi, medya görünürlüğü vb.) da net biçimde tanımlanmalıdır.



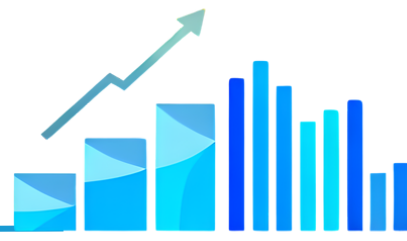
Destekçi İlişkilerini Güçlendirme Yolları

- Düzenli Geri Bildirim: Sponsora etkinlik sonrası rapor ve görsellerle katkısının etkisi anlatılmalı.
- Teşekkür ve Takdir: Özel olarak hazırlanmış teşekkür mektupları, sosyal medya paylaşımları, plaketler veya etkinlikte sözlü takdir gibi sembolik uygulamalar ilişkiyi pekiştirir.
- Süreklilik: Sadece ihtiyaç anında değil, yıl boyunca kurumsal ilişki sürdürülebilir.
- Şeffaflık: Harcama ve etki raporları, güven ilişkisinin temelini oluşturur.
- İsimlerini Onayla: Gerekli durumlarda destekçinin isminin paylaşılmasına yönelik açık onay alınmalı (özellikle bireysel katkılarda).

Sık Yapılan Hatalar

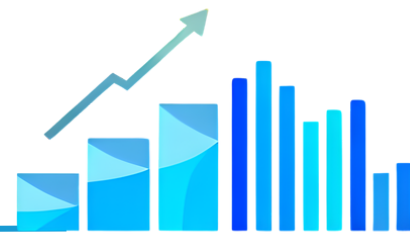
- Sponsoru yalnızca “para veren” olarak görmek
- Sponsorluk beklentilerini net tanımlamamak
- Taahhüt edilen görünürlüğü sağlayamamak
- Sponsora kampanya sonrası bilgi vermemek
- Aynı sponsordan tekrar destek isterken önceki süreçleri göz ardı etmek

Sonuç olarak, sponsor ve destekçilerle kurulan ilişkiler, sadece bir mali destek değil; kurumsal dayanışma, itibarlı temsil ve karşılıklı güçlendirme fırsatıdır. Bu nedenle ilişki yönetimi, bağ kurmak kadar bağ sürdürmeyi de içerir.



8.BÖLÜM

RİSK YÖNETİMİ VE KRİZ HAZIRLIĞI



Sivil toplum kuruluşları (STK'lar), dinamik ve çoğu zaman öngörülemeyen koşullar içinde faaliyet gösterir. Bu ortamda faaliyetlerin kesintisiz sürdürülebilmesi, kaynakların doğru kullanılabilmesi ve itibarın korunabilmesi için risk yönetimi hayati önem taşır. Risk yönetimi, yalnızca olumsuz durumlar ortaya çıktığında değil, bu durumlara hazırlıklı olunduğunda anlam kazanır. Krizler ise iyi yönetilebildiğinde kurumsal öğrenmeye, güçlenmeye ve dayanıklılığa dönüşebilir.

Risk Nedir?

Risk, bir olayın STK'nın hedeflerine ulaşmasını engelleme veya faaliyetlerine zarar verme ihtimalidir. Bu, mali bir zarar olabileceği gibi; itibar kaybı, yasal yaptırımlar ya da operasyonel aksaklıklar da olabilir.

Kriz ise bu risklerin gerçekleştiği ve kurumun ani, yoğun baskı altında karar alması gerektiği durumlardır. Krizler, yönetilemediğinde tüm kurumun işleyişini felce uğratabilir.

Risk Yönetiminin Temel Aşamaları

1.Riskleri Belirleme:

2. İç ve dış çevreden gelebilecek potansiyel tehditler tanımlanmalı. Örn: fon kesilmesi, personel kaybı, veri sızıntısı, yasa değişikliği, afetler.

3.Risk Analizi:

4. Belirlenen her risk için "olasılık" ve "etki" değerlendirmesi yapılmalı. Çok olası ve yüksek etkili riskler önceliklendirilmelidir.

5.Önlem Geliştirme:

6. Riskleri azaltacak önleyici stratejiler geliştirilmeli. Örneğin: yedek bütçe planı, dijital yedekleme, görev devri planları.

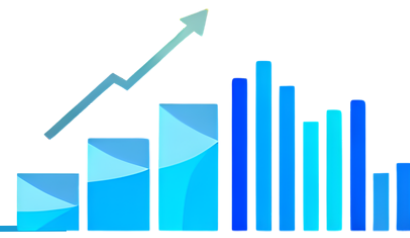
7.İzleme ve Gözden Geçirme:

8. Risk planları düzenli olarak güncellenmeli. Kurumdaki değişiklikler, yeni riskleri beraberinde getirebilir.

Krizlere Hazırlıklı Olmak

Kriz yönetimi yalnızca "yangın söndürme" değildir; kurumsal refleks geliştirme ve hızlı karar alabilme kapasitesidir.

- Kriz Yönetim Planı oluşturulmalı. Kriz sırasında kim, ne zaman, ne yapacak?
- İletişim Planı belirlenmeli. Medyaya, paydaşlara ve kamuoyuna nasıl bilgi verilecek?



- Yedekleme Planları hazırlanmalı. Kritik belgeler ve veriler düzenli olarak korunmalı.
- Senaryo Tabanlı Tatbikatlar yapılmalı. Örneğin: “3 ay fon gelmezse ne yaparız?”, “verilerimiz silinirse ne olur?”

Tablo-4: Örnek Risk Türleri

Risk Türü	Örnek Durum
Mali Risk	Fon sağlayıcının desteği durdurması, gelir-gider dengesizliği
Operasyonel Risk	Personel kaybı, teknik arıza, tedarikçi gecikmesi
İtibar Riski	Medyada olumsuz haber, şeffaflık eksikliği
Yasal Risk	Mevzuat değişikliği, izin ihlalleri
Dijital Risk	Siber saldırı, veri kaybı, platform arızaları

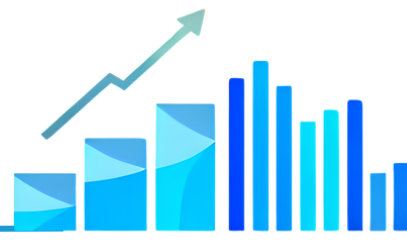
Risk Yönetimi Kültürü

Risk yönetimi bir “belge” değil, bir “kültür” olmalıdır. Tüm ekip üyeleri olası riskleri fark edebilmeli, öneri sunabilmeli ve çözümün parçası olmalıdır. Açık iletişim ve hatalardan öğrenme, bu kültürün temelini oluşturur.

Sonuç olarak, risk ve krizler her kurum için kaçınılmazdır; farkı yaratan bu durumlara hazırlıklı olup olunmadığıdır. Erken uyarı sistemleri ve güçlü reflekslerle, krizler kurumsal dönüşüm ve dayanıklılık fırsatına çevrilebilir.

8.1. Risk Türleri ve Analizi

Sivil toplum kuruluşları (STK'lar), çalışma alanları, bütçe yapıları, insan kaynakları ve paydaş ilişkileri bakımından çok boyutlu risklerle karşı karşıya kalabilir. Bu risklerin etkin bir şekilde yönetilebilmesi için öncelikle risk türlerinin sınıflandırılması, ardından da sistematik bir analiz sürecinden geçirilmesi gerekmektedir. Risk analizi, sadece sorunlardan kaçınmak için değil; aynı zamanda dayanıklı, çevik ve sürdürülebilir bir kurumsal yapı inşa etmek için önemli bir araçtır.



Başlıca Risk Türleri

1.Mali Riskler:

- o Fon kaynaklarının azalması ya da kesilmesi
- o Bütçe açığı, gelir-gider dengesizliği
- o Yanlış finansal planlama veya muhasebe hataları
- o Kur artışları ve enflasyon gibi ekonomik dalgalanmalar

2.Operasyonel Riskler:

- o Kilit personelin ayrılması
- o Faaliyetlerin zamanında yürütülememesi
- o Lojistik, altyapı veya tedarik problemleri
- o Gönüllü eksikliği

3.İtibar Riskleri:

- o Sosyal medyada veya basında olumsuz haberler
- o Yanlış iletişim dili veya eksik bilgilendirme
- o Destekçiler ve paydaşlarla yaşanan güven kaybı

4.Yasal Riskler:

- o Mevzuata uyumsuzluk (vergi, SGK, izinler, vb.)
- o STK faaliyetlerinin suç sayılması riski (özellikle hak temelli alanlarda)
- o Kişisel verilerin korunması kanununa (KVKK) aykırı uygulamalar

5.Dijital ve Teknolojik Riskler:

- o Siber saldırılar
- o Bilgi sistemleri arızaları
- o Yedekleme yapılmaması nedeniyle veri kaybı

6.Çevresel ve Doğal Afet Riskleri:

- o Deprem, sel, yangın gibi doğal afetler
- o Pandemi gibi toplumsal krizler
- o İklim değişikliği ve çevresel etkiler

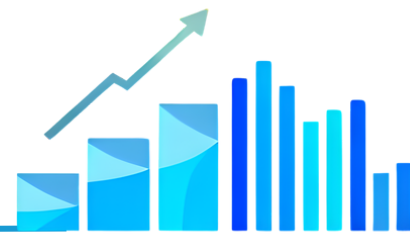
Risk Analizi Nasıl Yapılır?

1. Risk Belirleme:

STK'nın tüm iş süreçleri gözden geçirilerek hangi alanlarda risk olasılığı olduğu tanımlanır. Bu süreç; yönetim, mali işler, iletişim, insan kaynakları, bilgi teknolojileri gibi tüm birimleri kapsamalıdır.

2. Olasılık ve Etki Analizi:

Belirlenen her riskin ne sıklıkla yaşanabileceği (olasılık) ve yaşandığında ne kadar etkili olacağı (etki) değerlendirilir.



Tablo-5: Risk Öncelik Matrisi

Risk	Olasılık	Etki	Öncelik
Fon kesintisi	Yüksek	Yüksek	Kritik
Gönüllü ayrılması	Orta	Düşük	Düşük
Sosyal medya krizi	Düşük	Orta	Orta
Deprem	Düşük	Yüksek	Orta
Bütçe hatası	Orta	Yüksek	Yüksek

3. Risk Sınıflandırması:

Kritik önceliğe sahip riskler için özel eylem planları hazırlanmalı, diğerleri ise periyodik olarak izlenmelidir.

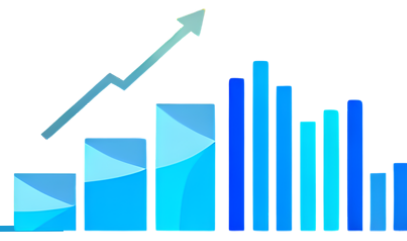
4. Önleyici ve Düzeltici Faaliyet Planları:

Her kritik risk için sorumlu kişiler, zamanlama ve alınacak önlemler belirlenmeli. Örneğin: "Fon kesilirse 3 ay operasyonel gideri karşılayacak yedek bütçe hazırda tutulmalı."

Analizi Kurumsallaştırmak

- Risk analizi yılda en az bir kez gözden geçirilmeli.
- Yeni proje, faaliyet veya ortaklık başlatıldığında yeniden yapılmalı.
- Tüm ekip sürece dâhil edilmeli, sadece yönetimle sınırlı kalmamalı.
- Risk analizi sonuçları yönetim kararlarına yansıtılmalı.

Sonuç olarak, risk analizi; sadece "ne kötü gidebilir?" sorusuna yanıt aramak değil, aynı zamanda krizleri fırsata çevirmenin ve kurumun gücünü artırmanın önemli bir parçasıdır. Proaktif bir yaklaşım, STK'ların güvenli, dirençli ve sürdürülebilir bir yapıya sahip olmasını sağlar.



8.2. Kriz Senaryoları ve Eylem Planları

Sivil toplum kuruluşları (STK'lar), ani gelişen kriz durumlarına hazırlıksız yakalandığında, yalnızca faaliyetlerini aksatmakla kalmaz; itibar, güven ve kaynak kaybı da yaşayabilir. Bu nedenle, muhtemel kriz senaryolarının önceden belirlenerek, her birine özel eylem planlarının hazırlanması büyük önem taşır. Kriz yönetimi, "kriz olduktan sonra ne yapacağız?" sorusunun değil, "kriz olursa nasıl hazır oluruz?" sorusunun yanıtıdır.

Kriz Senaryosu Nedir?

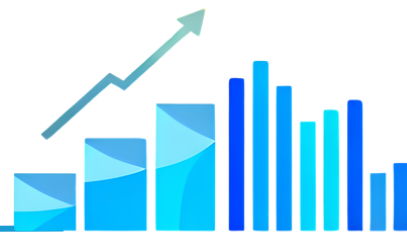
Kriz senaryosu; belirli bir riskin gerçekleşmesi durumunda oluşabilecek olaylar zincirinin önceden düşünülüp yazıya döküldüğü, hayali ama gerçekçi kurgu durumlarıdır. Bu senaryolar, kuruma özel olarak hazırlanmalı ve gerçek hayatta yaşanabilecek örnekler içermelidir.

Örnek Kriz Senaryoları

- 1.Fon Kesintisi Krizi:
- 2.Ana finansman sağlayıcının desteği aniden kesiliyor. Kurumun 3 aylık sabit giderleri karşılanamaz hale geliyor.
- 3.İtibar Krizi:
- 4.Kurum hakkında sosyal medyada yanlış ve olumsuz bir bilgi yayılıyor. Güven kaybı oluşuyor.
- 5.Yasal Kriz:
- 6.Kurum, vergi bildirimlerini zamanında yapmadığı için para cezasıyla karşı karşıya kalıyor.
- 7.Doğal Afet Krizi:
- 8.Ofis binası depremde hasar görüyor. Belgeler ve bilgisayarlar zarar görüyor, iletişim kesiliyor.
- 9.Teknik Kriz:
- 10.Web sitesi ve e-posta sunucusu çöktü. Bağışçılarla iletişim tamamen kesildi.

Kriz Eylem Planı Nasıl Hazırlanır?

Her kriz senaryosu için aşağıdaki unsurlar içeren bir eylem planı şablonu hazırlanmalıdır



8.2. Kriz Senaryoları ve Eylem Planları

Sivil toplum kuruluşları (STK'lar), ani gelişen kriz durumlarına hazırlıksız yakalandığında, yalnızca faaliyetlerini aksatmakla kalmaz; itibar, güven ve kaynak kaybı da yaşayabilir. Bu nedenle, muhtemel kriz senaryolarının önceden belirlenerek, her birine özel eylem planlarının hazırlanması büyük önem taşır. Kriz yönetimi, "kriz olduktan sonra ne yapacağız?" sorusunun değil, "kriz olursa nasıl hazır oluruz?" sorusunun yanıtıdır.

Kriz Senaryosu Nedir?

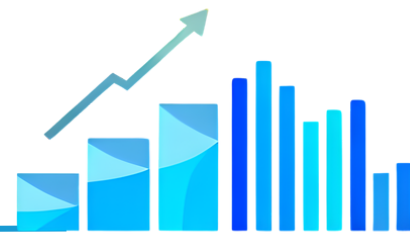
Kriz senaryosu; belirli bir riskin gerçekleşmesi durumunda oluşabilecek olaylar zincirinin önceden düşünülüp yazıya döküldüğü, hayali ama gerçekçi kurgu durumlarıdır. Bu senaryolar, kuruma özel olarak hazırlanmalı ve gerçek hayatta yaşanabilecek örnekler içermelidir.

Örnek Kriz Senaryoları

- 1.Fon Kesintisi Krizi: Ana finansman sağlayıcının desteği aniden kesiliyor. Kurumun 3 aylık sabit giderleri karşılanamaz hale geliyor.
- 2.İtibar Krizi: Kurum hakkında sosyal medyada yanlış ve olumsuz bir bilgi yayılıyor. Güven kaybı oluşuyor.
- 3.Yasal Kriz: Kurum, vergi bildirimlerini zamanında yapmadığı için para cezasıyla karşı karşıya kalıyor.
- 4.Doğal Afet Krizi: Ofis binası depremde hasar görüyor. Belgeler ve bilgisayarlar zarar görüyor, iletişim kesiliyor.
- 5.Teknik Kriz: Web sitesi ve e-posta sunucusu çöktü. Bağışçılarla iletişim tamamen kesildi.

Kriz Eylem Planı Nasıl Hazırlanır?

Her kriz senaryosu için aşağıdaki unsurlar içeren bir eylem planı şablonu hazırlanmalıdır



Tablo-6: Kriz Eylem Planı

Eylem Planı Bileşeni	Açıklama
Krizin Tanımı	Ne tür bir kriz yaşıyor? Hangi olayla başladı?
Etki Değerlendirmesi	Kriz kimleri, hangi alanları etkiliyor? Etki ne kadar sürebilir?
Sorumlu Kişi/Birim	Kim veya hangi birim bu krizle ilgilenecek?
Acil Müdahale Adımları	İlk 24 saat içinde atılacak adımlar nelerdir?
Alternatif Süreç Planı	Kriz süresince faaliyetlerin nasıl sürdürüleceği
İletişim Planı	Kiminle, ne zaman, hangi dille iletişim kurulacak? (basın, bağışçı, çalışan)
İyileştirme Faaliyetleri	Kriz sonrası toparlanma ve yeniden yapılandırma süreci

Kriz Anında İletişim Stratejisi

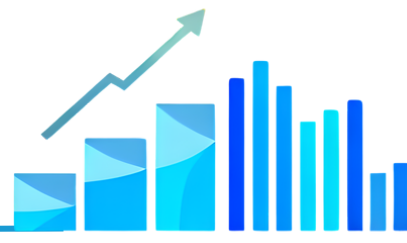
- Hızlı, doğru ve şeffaf bilgi akışı sağlanmalı.
- Paydaşlar ve destekçilerle iletişim kopmamalı.
- "Susmak" yerine sınırlı ama güven veren mesajlar verilmeli.
- Yanlış bilgilerin yayılmasına karşı tek sesli açıklamalar yapılmalı.
- Medya veya sosyal medyada kullanılacak açıklamalar önceden hazırlanmalı (şablon mesajlar)

Krizi Fırsata Dönüştürmek

Kriz sonrası yapılacak değerlendirme, öğrenilen dersleri ortaya koyar. Bu değerlendirmeler, stratejik planlamalara entegre edilmeli ve kurumun dayanıklılığı artırılmalıdır.

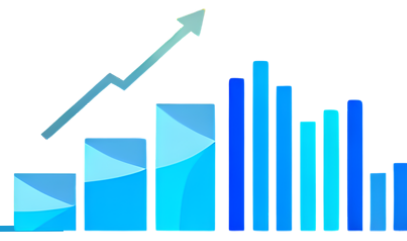
Örn: Fon kesintisinden sonra STK, kendi gelir üretim modeline geçerek daha sürdürülebilir hale gelebilir.

Sonuç olarak, kriz senaryolarına ve eylem planlarına sahip olan STK'lar; sadece zorluklara karşı daha dirençli olmaz, aynı zamanda krizleri dönüşüm fırsatına çevirerek uzun vadede güçlenirler.



9.BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER



1. Mali Yönetim Kültürü Geliştirin

Mali işler sadece muhasebecinin ya da yönetim kurulunun konusu değildir. Tüm ekip, bütçe okuryazarlığı konusunda temel bilgiye sahip olmalı; bütçeleme, harcama ve raporlama süreçlerine aktif olarak katılmalıdır.

2. Proje Bazlı Fonlara Bağımlılığı Azaltın

Tek kaynaklı ve kısa vadeli finansal destekler, uzun vadeli planlamayı zorlaştırır. STK'lar fon portföylerini çeşitlendirmeli, kendi gelirlerini yaratacak küçük sosyal girişim modellerini araştırmalı, bireysel bağış ve kurumsal sponsorluk gibi kanalları aktif kullanmalıdır.

3. Dijital Araçları Etkin Kullanın

Muhasebe programları, bulut tabanlı veri arşivleme sistemleri ve dijital bütçe takibi araçları, iş süreçlerini hem daha şeffaf hem de daha verimli hale getirir.

4. Şeffaflığı Stratejik Avantaja Dönüştürün

Mali raporların sadeleştirilmiş versiyonlarını kamuoyuyla paylaşmak, bağışçı güvenini artırır. Harcamaların gerekçesiyle birlikte açıklanması, kurum kültüründe güveni ve katılımı artırır.

5. Risk Yönetimini Kurumsallaştırın

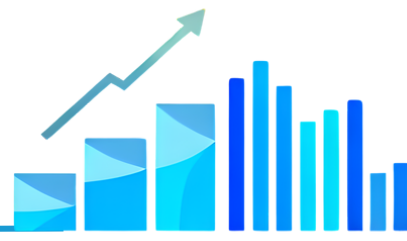
Olası kriz senaryoları belirlenmeli, buna yönelik eylem planları hazırlanmalı ve ekip bu planlara hazırlanmalıdır. Kurumsal esneklik, sadece büyüklükle değil, hazırlık düzeyiyle ilgilidir.

6. Eğitim ve İç Kaynaklara Yatırım Yapın

Kısa vadede dışarıdan danışmanlık almak çözüm olabilir; ancak uzun vadede kurum içinde mali yönetim yetkinliği olan kişilerin yetişmesi, sürdürülebilirlik açısından çok daha değerlidir.

Bu öneriler, hak temelli çalışan STK'ların finansal yapılarının daha sağlam, şeffaf ve dirençli hale gelmesini desteklemek amacıyla sunulmuştur. Kurumların kendi yapılarına en uygun yöntemleri seçerek bu çerçevede öz değerlendirme yapmaları ve gelişim alanlarını tanımlamaları önerilir.

Unutulmamalıdır ki, mali disiplin yalnızca bir zorunluluk değil; toplumsal etkiyi artıran, güven ilişkisini güçlendiren ve kurumsal sürekliliği sağlayan stratejik bir araçtır.



TEŞEKKÜRLER

Bu rehberin hazırlanma süreci, yalnızca teknik bilgi aktarımı değil; aynı zamanda sivil toplumun dayanışma, öğrenme ve birlikte güçlenme ruhunun somut bir yansıması olmuştur.

Öncelikle, bu rehberle ilham veren ve katkı sunan tüm hak temelli sivil toplum kuruluşlarına ve temsilcilerine gönülden teşekkür ederiz. Paylaştıkları deneyimler, sorular, katkılar ve eleştiriler, içeriğin sahaya uygun ve uygulanabilir hale gelmesini sağlamıştır. Katılımcıların aktif katılımı ve ortak akıl yaklaşımı, bu rehberi bir eğitim materyalinden çok daha fazlası hâline getirmiştir.

Avrupa Birliği Sivil Düşün Programı'na, bu çalışmanın gerçekleşmesine sundukları destek ve sağladıkları esnek yapıcı yaklaşım için içten teşekkürlerimizi sunarız. Aynı şekilde İzmir Pozitif Mali Müşavirler Grubu'na, uzmanlıkları ve rehberliğin her adımına kattıkları değer için minnettarız.

Bu rehber, hak temelli çalışan STK'ların mali disiplin ve sürdürülebilirlik alanında kapasitelerini güçlendirmelerine katkı sunmayı amaçlamaktadır. Ancak unutulmamalıdır ki her rehber, ancak uygulandıkça ve dönüştükçe anlam kazanır. Bu nedenle siz değerli okuyucuların, buradaki bilgileri kendi pratiklerinize uyarlayarak yaşatmanız en büyük dileğimizdir.

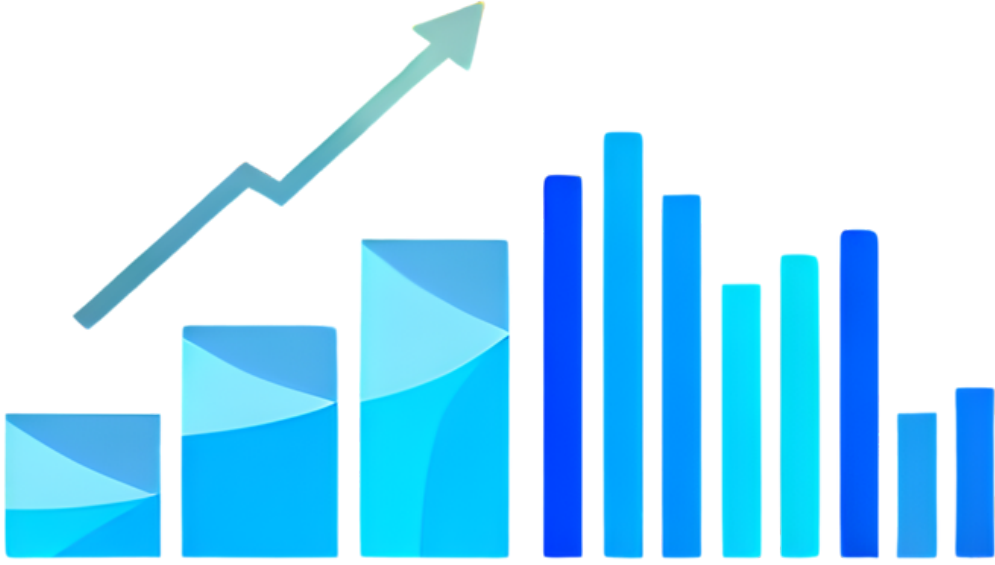
Unutmayalım: Sürdürülebilir bir mali yapı, yalnızca STK'ların ayakta kalmasını değil, aynı zamanda savundukları hakların daha güçlü, daha görünür ve daha etkili bir biçimde yaşatılmasını mümkün kılar.

Birlikte daha adil, şeffaf ve dayanıklı bir sivil toplum inşa etme yolunda umutla ve inançla ilerleyelim.

Saygılarımızla,
İzmir Pozitif Mali Müşavirler Grubu



HAK TEMELLİ STK'LAR İÇİN MALİ YÖNETİM VE FİNANSAL RAPORLAMA DİJİTAL REHBERİ



Avrupa
Birliği **sivil
düşün**

"Bu dijital rehber Avrupa Birliği Sivil Düşün Programı kapsamında Avrupa Birliği desteği ile hazırlanmıştır. İçeriğin sorumluluğu tamamıyla İzmir Pozitif Mali Müşavirler Grubu'na aittir ve AB'nin görüşlerini yansıtmamaktadır."

Online Platform:
www.mdfs-proje.org



İletişim:
mdfs.proje@gmail.com