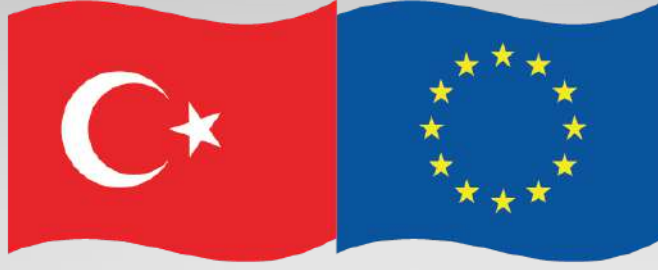


Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.
This project is funded by the European Union.

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI İÇİN YÖNETİŞİM REHBERİ



2022



Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.
This project is funded by the European Union.

AB-TÜRKİYE ARASINDA SİVİL TOPLUM DESTEK PROGRAMI (STDP-III)

“SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA İÇİN UYUM POLİTİKALARI” PROJESİ

Sorumluluk Reddi

“Bu rehber Avrupa Birliği’nin maddi desteği ile hazırlanmıştır. İçerik tamamıyla Fundacja Europejski Instytut Outsourcingu ve Engeli Olan Bireyler ve Aileleri Gelişim Merkezi Derneği sorumluluğu altındadır ve Avrupa Birliğinin görüşlerini yansıtmak zorunda değildir.”

ÖNSÖZ



Avrupa Birliğı tarafından finanse edilen, AB-Türkiye arası Sivil Toplum Destekleme Programı (STDP-III) kapsamında desteklenen “TR2016/DG/03/A3-01/637” referans numaralı “Sürdürülebilir Kalkınma İçin Uyum Politikaları” projesi, Polonya’dan Fundacja Europejski Instytut Outsourcingu (FEIO) koordinatörlüğünde ve Türkiye’den Engeli Olan Bireyler ve Aileleri Gelişim Merkezi Derneği (EBAGEM), İstanbul Kültür ve Spor Derneği (İKOS), Gaziantep Eğitim ve Gençlik Derneği (GEGED) ve Slovenya’dan POVOD Institute ortaklık konsorsiyumuyla 1 Nisan 2021 -30 Haziran 2022 tarihleri arasında yürütölmüşür.

Proje ile; AB ve Türkiye’deki Sivil Toplum Kuruluşları arasında politika uyumunun sağlanması için kurum kapasitelerini arttırmayı ve AB – Türkiye’de bulunan STK’lar arasında karşılıklı ve sürdürülebilir bir iş birliği inşa etmeyi amaçlanmaktadır.

Proje süresince gerçekleştirilen faaliyetlerde Sivil Toplum Kuruluşları ve Kamu Kuruluşları arasında yapılandırılmış diyalog sürecini sağlamlaştırmak için; Gençlik alanında çalışan STK’ların kurumsal kapasitesini artırmaya, sürdürülebilir ve kapsayıcı bir arka plan oluşturmak ve ortak Avrupa Değerlerini ve Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerini uygulamak için AB ve Türkiye’deki STK’ların karşılıklı işbirliğini geliştirmeye, Türkiye ve AB’deki toplum arasında Türkiye’nin AB’ye üyelik süreci ve karşılıklı işbirliğinin faydaları konusundaki pozitif bakış açısını sağlamaya, gençlik çalışmalarının verimliliğini artırmak için gençlik STK’larının metodolojik kapasitelerini güçlendirmeye ve de karar alma süreçlerini güçlendirmek için Gençlik STK’ları ve Kurul Temsilcilerinin kurumsal kapasitelerini artırmaya katkı sağlanmıştır.

Projede ulaşılan Sivil Toplum Kuruluşlarının yansıra, Türkiye’deki tüm Sivil Toplum Kuruluşlarının ve örgütlenme sürecinde olan yapıların mali, idari ve yönetsel anlamda güçlenmesine katkı sağlaması için “Sivil Toplum Kuruluşları için Yönetişim Rehberi” hazırlanmıştır. Rehberin çalışmalarınıza yol gösteren yararlı bir kaynak olmasını dileriz.

Proje Ekibi

İÇİNDEKİLER



A. KURUMSAL KAPASİTE GELİŞTİRME

1- Kuruluş İşlemleri	8
A- Şube Kuruluşu	
B- Federasyon Kurma	
C- Konfederasyon Kurma	
D- Platformlar	
2- Dernek Tüzüğü	11
3- Dernek Kuruluşu Sonrası Yapılması Gereken İşlemler	12
A- Tutulması Gereken Defterlere İlişkin İş ve İşlemler	
a- İşletme hesabı esasında tutulacak defterler ve uyulacak esaslar	
b- Bilanço esasında tutulacak defterler ve uyulacak esaslar	
B- Dernek Gelirlerinin Tahsilinde Kullanılacak Alındı Belgelerinin Bastırılmasına İlişkin İş ve İşlemler	
C- Yetki belgesi düzenlenmesi	
D- Gelir ve Gider İşlemleri	
E-Üye kayıt işlemleri	
F-Genel kurul toplantısı	
G-Genel kurul sonuç bildirimi	
H-Beyanname verilmesi	
I-Değişikliklerin bildirilmesi	
J-Taşınmazların bildirilmesi	
K-Mal bildirimi	
L-Derneğin İç Denetimi	
4- Adres, İkamet ve Dernek Yerleşim Yeri	21
5- Yönetim ve Denetleme Kurulu	22
6- Üyeler ve Üyelik Hakları	23
7- Yardım Toplama, Bağış İşlemleri ve Üyelik Aidatı	24
A- Yardım Toplama ve Bağış İşlemleri	
B- Üyelik Aidatı	
8- Yurtdışı Yardım Alma	26
9- Kamu Yararına Çalışan Derneklerden Sayılma	26
10- İzinle Kullanılacak Kelimeler	27
11- Beyanname	27
12- Kamu Kurum ve Kuruluşları ile Yürütülen Ortak Projeler	28
13- Değişikliklerin Bildirilmesi	28
14- İşlemlerin Elektronik Ortamda Yapılması ve Kaydedilmesi	29
15- İç Denetim	29
16-Dernek Muhasebesi	30
A- Dernek Muhasebesinde Dikkat Edilmesi Gerekenler	
B- Derneklerin Vergisel Yükümlülükleri	



17- Derneklerin İktisadi İşletme Açması	32
18- Dernek İş ve İşlemlerine İlişkin Diğer Önemli Detaylar	32
A- Derneklerin Süreli-Süresiz Yayın Çıkarması	
B- Derneklerin Eğitim ve Sertifika Vermesi	
C- Derneklerin Stand Açması	
D- Derneklerin Web Sitesi ve Sosyal Medya Hesapları Açması	
E- Dernek Bünyesinde Personel İstihdam Etme ve Ücretlendirme	
F- Derneklerde Gönüllülük	

B.ORGANİZASYONEL KAPASİTE GELİŞTİRME

1-Sivil Toplum Kuruluşlarında Yönetişim	39
2-İş Planı Oluşturma ve Stratejik Planlama	40
A- İş Planı Oluşturma	
B- Stratejik Planlama	
C- Sivil Toplum Kuruluşlarında Denetim	
3-Sivil Toplum Kuruluşlarında Ağlaşma ve Ağ Öğrenmesi	41
4- Savunuculuk ve Lobicilik	44
5- Sivil Toplum Kuruluşlarında İnsan Kaynakları ve Gönüllü Yönetimi	
A-İnsan Kaynakları (İK) İşlevi	
B-Gönüllü Yönetimi	
6- Sivil Toplum Kuruluşlarında Finans Yönetimi	49
7-Sivil Toplum Kuruluşlarında Kaynak Yönetimi	50
A-Genel Tanımlar	
B-STK'ların Kaynakları	
C- Kaynak Geliştirme	
8- Sivil Toplum Kuruluşlarında Dijitalleşme	53

C .SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI İÇİN PROJE YÖNETİMİ

1-Proje ve Proje Döngüsü Yönetimi Nedir?	56
2-Projeye Nasıl Başlanır?	57
3- Sivil Toplum Kuruluşları için Hibe Programları	59
4- Proje Döngüsü Yönetimine Giriş	60
5- Mantıksal Çerçeve	61
6- Sorun Analizi	62
7- Paydaş ve Hedef Kitle Analizi	63
8- Faaliyet Planı ve Bütçe	65
9- İzleme ve Değerlendirme	66
10- Sürdürülebilirlik	67
11- Projelerde Görünürlük ve Yaygınlaştırma	69



Yönetmelik ve Kararnameler

Dernekler Yönetmeliği

Mal Bildiriminde bulunulması Hakkında Yönetmelik
Fikir ve Sanat Eserlerinin Kayıt ve Tescili Hakkında Yönetmelik
556 sayılı Markaların Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname

Kanunlar

T.C. Anayasası
3568 sayılı Serbest Muhasebecilik, Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik
ve Yeminli Mali Müşavirlik Kanunu
3065 sayılı Katma Değer Vergisi Kanunu
193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu
213 sayılı Vergi Usul Kanunu
2911 sayılı Toplantı ve Gösteri Yürüyüşleri Kanunu
5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu
5520 sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu
5510 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu
4857 sayılı İş Kanunu
5253 sayılı Dernekler Kanunu
634 Sayılı Kat Mülkiyeti Kanunu
4721 sayılı Türk Medeni Kanunu
6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu
6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu
3628 sayılı “Mal Bildiriminde bulunulması Rüşvet ve Yolsuzluklarla Mücadele
Kanunu
5237 sayılı Türk Ceza Kanunu
2860 sayılı Yardım Toplama Kanunu
5072 sayılı Dernek ve Vakıfların Kamu Kurum ve Kuruluşları ile İlişkilerine
Dair Kanun
5187 sayılı Basın Kanunu

KURUMSAL KAPASİTE GELİŞTİRME



1- Kuruluş İşlemleri

Dernek kuruluş iş ve işlemleri Dernekler Yönetmeliğinin 5-10. maddeleri kapsamında gerçekleştirilmektedir.

- a- Dernekler Yönetmeliği Ek-2'de örneği bulunan gerçek veya tüzel en az yedi kurucu tarafından doldurulmuş ve imzalanmış Kuruluş Bildirimi Formunu (EK-1)
- b- Dernek kurucuları tarafından her sayfası imzalanmış Dernek Tüzüğü
- c- Dernek kurucuları arasında tüzel kişiliklerin bulunması halinde; bu tüzel kişilerin unvanı, yerleşim yeri ve kuruluş belgesi ile tüzel kişiliklerin organları tarafından yetkilendirilen gerçek kişi de belirtilmek kaydıyla bu konuda alınmış kararın örneği,
- d- Kurucular arasında yabancı dernek veya dernek ve vakıf dışında kar amacı gütmeyen kuruluşlar bulunması halinde, bu tüzel kişilerin derneklere kurucu olabilmesine dair İçişleri Bakanlığınca izin verildiğini belirten dernek kurucuları tarafından imzalanmış yazılı beyan
- e- Kurucular arasında yabancı uyruklu kişiler var ise, bu kişilerin Türkiye'de oturma iznine sahip olduğunu gösteren belge.
- f- Dernek merkezinin (ikametgah) tapu kütüğünde mesken olarak gösterilen yerlerde bulunacak olması halinde kat malikleri kurulunun oybirliği ile alacağı karar örneği (muvafakatname)

Büyükşehir belediyesi sınırları içinde kalan ilçeler hariç diğer ilçelerdeki dernek kuruluş işlemlerinde yukarıda belirtilen belgeler birer arttırılarak verilir.

Dernekler, kuruluş bildirimi ve eklerini mülki idare amirliğine vermek suretiyle tüzel kişilik kazanırlar.

Mülki idare amirliği tarafından dernek kuruluş bildirimi, gün ve saat belirtilmek suretiyle sivil toplumla ilişkiler birimine havale edilir ve başvuru sahibine kuruluş bildirimi ve eklerinin alındığına dair Alındı Belgesi (EK- 1) verilir ve dernek, kütüğe kaydedilir.

İlçe sivil toplumla ilişkiler birimi, kuruluş bildirimi ve dernek tüzüğünü **yedi gün** içinde il müdürlüğüne gönderir.

Kuruluş bildirimi ve ekinde verilen belgelerin doğruluğu ile dernek tüzüğü, alındı belgesinin düzenlendiği tarihten itibaren **altmış gün** içinde mülki idare amiri tarafından bizzat veya sivil toplumla ilişkiler birimlerine yetki verilmek suretiyle incelenir. İlçelerde kurulan derneklerin tüzükleri de ilgili valiliklerce incelenir. Yapılan inceleme sonucunda, tespit edilen Kanuna aykırılık veya noksanlığın giderilmesi kuruculardan yazılı olarak istenir.

Kuruluş bildirimi ve ekleri ile dernek tüzüğünde, Kanuna aykırılık veya noksanlık bulunmadığı takdirde ya da Kanuna aykırılık veya noksanlığın yapılan tebligat üzerine **otuz gün** içinde



giderilmiş olması halinde, mülki idare amirliği tarafından keyfiyet bir yazı ile dernek geçici yönetim kurulu başkanlığına derhal bildirilir.

Kanuna aykırılık veya noksanlık **otuz gün** içinde giderilmediği takdirde mülki idare amiri, yetkili asliye hukuk mahkemesinde derneğin feshi hakkında davanın açılması için durumu Cumhuriyet savcılığına bildirir.

A- Şube Kuruluşu

Tüzüklerinde şube açabileceği belirtilmiş dernekler, genel kurullarınca yetki verilen yönetim kurullarının yetkili kılacakları en az üç kişinin imzaladığı Kuruluş Bildirimini (EK-2) ve aşağıda belirtilen eklerini şubenin açılacağı yerin mülki idare amirliğine verirler.

- Şube kurucuları arasında tüzel kişiliklerin bulunması halinde; bu tüzel kişilerin unvanı, yerleşim yeri ve kuruluşuna ait belgeler ile tüzel kişiliklerin organları tarafından yetkilendirilen gerçek kişi de belirtilmek kaydıyla bu konuda alınmış kararın örneği,
- Kurucular arasında yabancı uyruklular varsa, bunların Türkiye'de yerleşme hakkına sahip olduklarını gösterir belgelerin örnekleri,
- Geçici yönetim kurulu üyeleri ile yazışma ve tebligatı almaya yetkili kişi veya kişilerin adı, soyadı, yerleşim yerlerini ve imzalarını belirten liste,
- Şube açılması için yönetim kuruluna verilmiş yetkiyi gösteren genel kurul kararının örneği,
- Kurucu olarak yetkilendirilmiş kişiler için alınmış dernek yönetim kurulu kararı örneği.

Şube kuruluş bildirimi ve eklerinin mevzuata uygunluğu, kuruluş bildirimleri için verilen alındı belgelerinin düzenlendiği tarihten itibaren **altmış gün** içinde mülki idare amiri tarafından bizzat veya Sivil Toplumla İlişkiler birimlerine yetki verilmek suretiyle incelenir.

Tüzüğü incelemeden geçmemiş veya inceleme sırasında belirlenen Kanuna aykırılıkları veya noksanlıkları yapılan tebligat üzerine süresi içinde gidermeyen derneklerin, şubesi açılamaz.

Şube kuruluş bildirimi ve eklerinin incelenmesinde, sonucun kuruculara bildirilmesinde derneklere ilişkin hükümler uygulanır. Şube, şube merkezinin bulunduğu yerin Sivil Toplumla İlişkiler birimi tarafından kütüğe kaydedilir.

B- Federasyon Kurma

Federasyonlar kuruluş amaçları aynı olan en az beş derneğin bir araya gelmesi ile kurulurlar. Federasyonlar, kuruluş bildirimi ve eklerini mülki idare amirliğine vermek suretiyle tüzel kişilik kazanırlar. Federasyon kuracak dernek temsilcileri tarafından imzalanmış Kuruluş



Bildirimi (EK- 2) ve aşağıda belirtilen ekler, federasyonun kurulacağı yerin mülki idare amirliğine verilir.

- Kurucu dernek temsilcileri tarafından imzalanmış bir adet federasyon tüzüğü,
- Federasyon kurulması yönünde derneklerce alınmış genel kurul karar örneği,
- Kurucuların derneği temsil etmekle yetkilendirildiğine ilişkin ilgili dernek yönetim kurullarının karar örneği,
- Kurucular arasında yabancı dernek veya dernek ve vakıf dışında kar amacı gütmeyen kuruluşlar bulunması halinde, bu tüzel kişilerin federasyonlara kurucu olabilmesine dair İçişleri Bakanlığınca izin verildiğini belirten federasyon kurucuları tarafından imzalanmış yazılı beyan,
- Geçici yönetim kurulu üyeleri ile yazışma ve tebligatı almaya yetkili kişi veya kişilerin adı, soyadı, yerleşim yerlerini ve imzalarını belirten liste veya yazı.

C- Konfederasyon Kurma

Konfederasyonlar kuruluş amaçları aynı olan en az üç federasyonun bir araya gelmesi ile kurulurlar. Konfederasyonlar kuruluş bildirimi ve eklerini mülki idare amirliğine vermek suretiyle tüzel kişilik kazanırlar. Konfederasyon kuracak federasyon temsilcileri tarafından imzalanmış Kuruluş Bildirimi (EK- 2) ve aşağıda belirtilen ekler, konfederasyonun kurulacağı yerin mülki idare amirliğine verilir.

- Kurucu federasyon temsilcileri tarafından imzalanmış bir adet konfederasyon tüzüğü,
- Konfederasyon kurulması yönünde federasyonlarca alınmış genel kurul karar örneği,
- Kurucuların federasyonu temsil etmekle yetkilendirildiğine ilişkin ilgili federasyon yönetim kurullarının karar örneği,
- Kurucular arasında yabancı dernek veya dernek ve vakıf dışında kar amacı gütmeyen kuruluşlar tarafından kurulan federasyon niteliğindeki tüzel kişiliklerin bulunması halinde, bu tüzel kişilerin konfederasyonlara kurucu olabilmesine dair İçişleri Bakanlığınca izin verildiğini belirten konfederasyon kurucuları tarafından imzalanmış yazılı beyan,
- Geçici yönetim kurulu üyeleri ile yazışma ve tebligatı almaya yetkili kişi veya kişilerin adı, soyadı, yerleşim yerlerini ve imzalarını belirten liste.

D- Platformlar

Dernekler, amaçları ile ilgisi bulunan ve kanunlarla yasaklanmayan alanlarda, diğer dernek, vakıf, sendika ve benzeri sivil toplum kuruluşlarıyla ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere platformlar oluşturabilirler. Platformların oluşturulabilmesi için derneklerin yetkili organlarınca alınacak kararlarda, derneği temsille görevlendirilecek kişi veya kişiler belirlenir.



Bir platformun faaliyete başlayabilmesi için, temsilciler tarafından bir mutabakat tutanağı düzenlenir. Bu tutanakta, platformun oluşturulma amacı, çalışmaların yürütüleceği yerleşim yeri ile yönetim grubu üyeleri ve koordinatörünün isimleri belirtilir.

Önemli Notlar:

-Federasyon ve konfederasyon kuruluş bildirimleri ve eklerinin incelenmesinde, sonucun kuruculara bildirilmesinde derneklere ilişkin hükümler uygulanır. Federasyon ve konfederasyonlar, merkezlerinin bulunduğu yerin Sivil Toplumla İlişkiler birimi tarafından kütüğe kaydedilir.

-Tüzüğü incelemeyen geçmemiş veya inceleme sırasında belirlenen aykırılıkları veya noksanlıklarını tebligata rağmen gidermemiş dernek ve federasyonlar, üst kuruluş kurucusu olamazlar.

2- Dernek Tüzüğü

Her derneğin bir tüzüğü bulunur. (5253 Sayılı Dernekler Kanunu 4. Madde)

Bu tüzükte aşağıda gösterilen hususların belirtilmesi zorunludur:

- a) Derneğin adı ve merkezi.
- b) Derneğin amacı ve bu amacı gerçekleştirmek için dernekçe sürdürülecek çalışma konuları ve çalışma biçimleri ile faaliyet alanı.
- c) Derneğe üye olma ve üyelikten çıkmanın şart ve şekilleri.
- d) Genel kurulun toplanma şekli ve zamanı.
- e) Genel kurulun görevleri, yetkileri, oy kullanma ve karar alma usul ve şekilleri.
- f) Yönetim ve denetim kurullarının görev ve yetkileri, ne suretle seçileceği, asıl ve yedek üye sayısı.
- g) Derneğin şubesinin bulunup bulunmayacağı, bulunacak ise şubelerin nasıl kurulacağı, görev ve yetkileri ile dernek genel kurulunda nasıl temsil edileceği.
- h) Üyelerin ödeyecekleri giriş ve yıllık aidat miktarının belirlenme şekli.
- ı) Derneğin borçlanma usulleri.
- j) Derneğin iç denetim şekilleri.
- k) Tüzüğün ne şekilde değiştirileceği.
- l) Derneğin feshi halinde mal varlığının tasfiye şekli.

Önemli Notlar:

-Dernek tüzükleri oluşturulurken kurulacak derneğin şubeli ya da şubesiz olmasına göre değişiklik göstermektedir.



- Dernek tüzükleri oluşturulurken derneğin amaçları ve faaliyet alanları iyi bir şekilde analiz edilip belirlenmelidir. Tüm ayrıntılar üyeler ve kurullar ile istişareler ve gerektiğinde uzman kişilerin desteğiyle oluşturulmalıdır.
- Dernek tüzüğünde herhangi bir amaç ya da faaliyet alanı değişikliği, eklenmesi ya da çıkarılması yalnızca Genel Kurulun salt çoğunluğuna bağlıdır.

3- Dernek Kuruluşu Sonrası Yapılması Gereken İşlemler

A- Tutulması Gereken Defterlere İlişkin İş ve İşlemler

Defter tutma esasları

- Dernekler işletme hesabı esasına göre defter tutarlar. Ancak, kamu yararına çalışma statüsü bulunan dernekler ile yıllık brüt gelirleri bir milyon beş yüz bin TL'yi aşan dernekler takip eden hesap döneminden başlayarak bilanço esasına göre defter tutarlar.
- Şubesi bulunan derneklerin bilânço esasına göre defter tutmaları halinde, birinci fıkrada belirtilen hadlere bakılmaksızın, bu derneklerin şubeleri de bilânço esasına göre defter tutarlar. Her halde dernekler ile şubelerinin aynı esasta defter tutmaları zorunludur.
- İşletme hesabı esasına göre defter tutan dernekler, yukarıda belirtilen hadde bağlı kalmaksızın yönetim kurulu kararı ile bilanço esasına göre defter tutabilirler.
- Bilanço esasına geçen dernekler, üst üste iki hesap döneminde yukarıda belirtilen haddin altına düşerlerse, takip eden yıldan itibaren işletme hesabı esasına dönebilirler.
- Ticari işletmesi bulunan dernekler, ticari işletmeleri için, ayrıca Vergi Usul Kanunu hükümlerine göre defter tutarlar.
- Dernekler tarafından tutulması zorunlu defterler, elektronik ortamda tutulacak defterler hariç olmak üzere, kullanılmaya başlanılmadan önce il müdürlüğünden veya noterden onaylatırılmalıdır.

Dernekler aşağıda yazılı defterleri tutarlar.

a) İşletme hesabı esasında tutulacak defterler ve uyulacak esaslar aşağıdaki gibidir:

- 1)Karar Defteri: Yönetim kurulu kararları tarih ve numara sırasıyla bu deftere yazılır ve kararların altı toplantıya katılan üyelerce imzalanır.
- 2)Üye Kayıt Defteri: Derneğe üye olarak girenlerin kimlik bilgileri, derneğe giriş ve çıkış tarihleri bu deftere işlenir. Üyelerin ödedikleri giriş ve yıllık aidat miktarları bu deftere işlenebilir.
- 3)Evrak Kayıt Defteri: Gelen ve giden evraklar, tarih ve sıra numarası ile bu deftere kaydedilir. Gelen evrakın asılları ve giden evrakın kopyaları dosyalanır. Elektronik posta yoluyla gelen veya giden evraklar çıktısı alınmak suretiyle saklanır.
- 4) İşletme Hesabı Defteri: Dernek adına alınan gelirler ve yapılan giderler açık ve düzenli olarak bu deftere işlenir.

b) Bilanço esasında tutulacak defterler ve uyulacak esaslar aşağıdaki gibidir:

- 1)(a) bendinin 1, 2, 3'üncü alt bentlerinde kayıtlı defterleri bilanço esasında defter tutan dernekler de tutarlar.



1) Yevmiye Defteri ve Büyük Defter: Bu defterlerin tutulma usulü ile kayıt şekli Vergi Usul Kanunu ile bu Kanununun Maliye Bakanlığına verdiği yetkiye istinaden yayımlanan Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği esaslarına göre yapılır.

Tutulacak defter ve kayıtların Türkçe olması zorunludur. Defterler mürekkepli kalemle yazılır.

Defterler bilgisayar ortamında da tutulabilir. Ancak form veya sürekli form şeklinde tutulacak defterler, kullanılmaya başlanmadan önce her bir sayfasına numara verilerek ve onaylatılarak kullanılabilir. Onaylı sayfalar kullanıldıktan sonra defter haline getirilerek muhafaza edilir.

Defterlere geçirilen bir kayıt; kazımak, çizmek veya silmek suretiyle okunamaz hale getirilemez.

Karar defterinin sayfa sonunda imza için bırakılan bölümü hariç defterlerin satırları, çizilmeksizin boş bırakılamaz ve atlanamaz. Ciltli defterlerde, defter sayfaları ciltten koparılamaz. Tasdikli form veya sürekli form yapraklarının sırası bozulamaz ve bunlar yırtılamaz.

Derneklere ait belgeler, kaydedildikleri defterdeki kayıt sırasına uygun olarak numaralandırılır ve dosyalanarak saklanır.

Kayıt zamanı;

İşlemler, defterlere günlük olarak kaydedilir. Ancak, gelir ve gider kayıtları;

a) İşlemlerin, işin hacmine ve gereklerine uygun olarak muhasebe düzeni ve güvenliğini bozmayacak bir süre içinde kaydedilmesi şarttır. Bu gibi kayıtlar **on günden** fazla geciktirilmez.

b) Kayıtlarını devamlı olarak muhasebe fişleri ve bordro gibi yetkili amirlerin imza ve parafını taşıyan belgelere dayanarak tutan derneklerde, işlemlerin bunlara kaydedilmesi, deftere işlenmesi hükmündedir. Ancak bu kayıtlar, işlemlerin esas defterlere **kırk beş günden daha geç** intikal ettirilmesine imkân vermez. Dernek defterlerinin denetim amacıyla istenmesi halinde, kırk beş günlük sürenin dolması beklenmeden kayıtların işlenmesi zorunludur.

Hesap dönemi;

Derneklerde hesap dönemi bir takvim yılıdır. Hesap dönemi 1 Ocak'ta başlar ve 31 Aralık'ta sona erer. Yeni kurulan derneklerde hesap dönemi kuruluş tarihinde başlar ve 31 Aralık'ta sona erer.

Defterlerin ara tasdiki;

Bu Yönetmelikte yazılı defterleri kullanacak dernekler, elektronik ortamda tutulacak defterler hariç olmak üzere, bunları kullanmaya başlamadan önce il müdürlüğüne veya notere tasdik ettirirler. Bu defterlerin kullanılmasına sayfaları bitene kadar devam edilir ve defterlerin ara tasdiki yapılmaz. Ancak, Yevmiye Defteri kullanılacağı yıldan önce gelen son ayda, her yıl yeniden tasdik ettirilir. Büyük Defterin onaylatılması zorunlu değildir.

Önemli Notlar:

-Dernek defterlerinin, serbest muhasebeci ya da serbest muhasebeci mali müşavir tarafından tutulması yasal bir zorunluluk değildir. Serbest muhasebeciler ile serbest muhasebeci mali müşavirler, vergi mevzuatı açısından zorunlu kanuni temsilci olmayıp, ihtiyari temsilci niteliğine haizdirler. Bu nedenle, dernek defterlerinin bizzat dernek tüzel kişiliği tarafından tutulması mümkündür. Ancak, dernek defterleri, bizzat dernek tarafından tutulamıyorsa, Serbest Muhasebecilik, Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik ve Yeminli Mali Müşavirlik Kanunu'nun 5. maddesinin, "defter tutma ve bu defterlere göre finansal tabloları hazırlama işleri yalnız Serbest Muhasebeciler ile Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler tarafından yapılır" hükmü gereğince, bu defterlerin bir serbest muhasebeci ya da serbest muhasebeci mali müşavir tarafından tutulması kanun gereğidir.

B-Dernek Gelirlerinin Tahsilinde Kullanılacak Alındı Belgelerinin Bastırılmasına İlişkin İş ve İşlemler

Alındı belgelerinin biçimi;

Dernek gelirlerinin (bağış, aidat, vs..) tahsilinde kullanılacak Alındı Belgeleri (EK- 17)'de gösterilen biçim ve ebatla yönetim kurulu kararıyla bastırılır. Alındı belgeleri (EK- 17)'de belirtilen bilgileri içermek koşuluyla Bakanlıkça oluşturulan veya izin verilen yazılımlar kullanılarak elektronik ortamda da düzenlenebilir.

Alındı belgelerinin kontrolü;

Bastırılan alındı belgelerinin seri ve sıra numaraları ile diğer baskı işlerinde kusur bulunup bulunmadığı, sayman üyece kontrol edilir. Kontrolde hatalı olduğu ortaya çıkan cilt veya formlar geri verilerek aynı miktarda yenisi bastırılır. Alındı belgeleri, matbaadan sayman üye tarafından bir tutanak ile teslim alınır.

Alındı belgelerinin kullanımı;

Alındı belgeleri, gelir tahsil etme görev ve yetkisine sahip bulunanlara, sayman üyelerce imza karşılığı verilir ve kullanıldıktan sonra imza karşılığı geri alınır.

Alındı belgeleri, sabit boyalı sert veya sivri uçlu tükenmez kalemle okunaklı bir biçimde silintisiz ve kazıntısız olarak doldurulur. Ödemede bulunana asıl yaprak kopararak verilir, koçan kısmı ciltte bırakılır. Düzenleme sırasında hata yapılırsa, hatalı belge yaprağı ödemede bulunana verilmez. Asıl ve koçan yaprakların üzerine "İPTAL" ibaresi yazılıp her ikisi koparılmadan ciltte bırakılır.

Form şeklinde bastırılan alındı belgeleri, elektronik sistemler aracılığıyla doldurulduktan sonra aslı ödemede bulunana verilir; sureti dosyasında muhafaza edilir.

Bastırılan alındı belgesi ciltleri veya elektronik sistemler ve yazı makineleri aracılığıyla yazdırılması için bastırılan formların adedi ile seri ve sıra numaralarının, **on beş gün** içinde basımevleri tarafından mülki idare amirliğine bildirilmesi zorunludur. Bu bildirim Dernekler Bilgi Sistemi (DERBİS) üzerinden elektronik ortamda da yapılabilir.

C- Yetki belgesi düzenlenmesi



Yönetim kurulu asıl üyeleri hariç, dernek adına gelir tahsil edecek kişi veya kişiler, yetki süresi de belirtilmek suretiyle, yönetim kurulu kararı ile tespit edilir. Gelir tahsil edecek kişilerin açık kimliği, imzası ve fotoğraflarını ihtiva eden ve (Dernekler Yönetmeliği Ek-19'da) yer alan "Yetki Belgesi" dernek tarafından iki nüsha olarak düzenlenerek, dernek yönetim kurulu başkanınca onaylanır. Yönetim kurulu asıl üyeleri yetki belgesi olmadan gelir tahsil edebilir.

Yetki belgelerinin süresi yönetim kurulu tarafından en çok bir yıl olarak belirlenir. Süresi biten yetki belgeleri birinci fıkraya göre yenilenir. Yetki belgesinin süresinin bitmesi veya adına yetki belgesi düzenlenen kişinin görevinden ayrılması, ölümü, işine veya görevine son verilmesi, derneğin kendiliğinden dağıldığının tespit edilmesi veya fesih edilmesi gibi hallerde, verilmiş olan yetki belgelerinin dernek yönetim kuruluna bir hafta içinde teslimi zorunludur. Ayrıca, gelir toplama yetkisi yönetim kurulu kararı ile her zaman iptal edilebilir.

D- Gelir ve Gider İşlemleri

Dernek gelirleri alındı belgesi ile tahsil edilir. Dernek gelirlerinin bankalar aracılığı ile tahsili halinde banka tarafından düzenlenen dekont veya hesap özeti gibi belgeler alındı belgesi yerine geçer.

Dernek adına gelir tahsil etmekle yetkili olan kişiler, tahsil ettikleri paraları **otuz gün** içerisinde dernek saymanına teslim ederler veya derneğin banka hesabına yatırır. Ancak, tahsilatı 5.000 Türk Lirasını geçenler, otuz günlük süreyi beklemezsizin tahsil ettikleri parayı **en geç iki iş günü** içinde derneğin banka hesabına yatırır.

Dernek kasasında bulundurulabilecek para miktarı, ihtiyaçlar dikkate alınarak yönetim kurulunca belirlenir.

Dernek giderleri ise fatura, perakende satış fişi, serbest meslek makbuzu gibi harcama belgeleri ile yapılır. Ancak, 31/12/1960 tarihli ve 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu'nun 94'üncü maddesi kapsamında bulunan ödemeler için 4/1/1961 tarihli ve 213 sayılı Vergi Usul Kanunu hükümlerine göre gider pusulası düzenlenir. Bu kapsamda da bulunmayan ödemeler için Ek-13'te yer alan Gider Makbuzu veya banka dekontu gibi belgeler harcama belgesi olarak kullanılır.

Dernekler tarafından kişi, kurum veya kuruluşlara yapılacak bedelsiz mal ve hizmet teslimleri Ek-14'te yer alan Ayni Yardım Teslim Belgesi ile yapılır. Kişi, kurum veya kuruluşlar tarafından derneklere yapılacak bedelsiz mal ve hizmet teslimleri ise Ek-15'te yer alan Ayni Bağış Alındı Belgesi ile kabul edilir.

Bu belgeler; Ek-13, Ek-14 ve Ek-15'te gösterilen biçim ve ebatta, müteselsil seri ve sıra numarası taşıyan, kendinden karbonlu elli asıl ve elli koçan yaprağından meydana gelen ciltler veya elektronik sistemler ve yazı makineleri aracılığıyla yazdırılacak form veya sürekli form şeklinde, dernekler tarafından bastırılır. Form veya sürekli form şeklinde bastırılacak belgelerin, belirtilen nitelikte olması zorunludur.

Bastırılan belgelerin adedi ile seri ve sıra numaralarının, on beş gün içinde basımevleri tarafından mülki idare amirliğine bildirilmesi zorunludur. Bu bildirim Dernekler Bilgi Sistemi (DERBİS) üzerinden elektronik ortamda da yapılabilir.

Saklama süresi;

Defterler hariç olmak üzere, dernekler tarafından kullanılan alındı belgeleri, harcama belgeleri ve diğer belgeler özel kanunlarda belirtilen süreler saklı kalmak üzere, kaydedildikleri defterlerdeki sayı ve tarih düzenine uygun olarak 5 yıl süreyle saklanır.



İşletme hesabı tablosu;

İşletme hesabı esasına göre kayıt tutan dernekler yıl sonlarında (31 Aralık) (Dernekler Yönetmeliği EK- 16'da) gösterilen biçimde "İşletme Hesabı Tablosu" düzenlerler.

Bilanço esasına göre raporlama;

Bilanço esasına göre defter tutan derneklerin yıl sonlarında (31 Aralık), Maliye Bakanlığınca yayımlanan Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliğlerini esas alarak bilanço ve gelir tablosunu düzenlemeleri yeterlidir.

E-Üye kayıt işlemleri

Derneğe üye olmaları Kanunla yasaklanmamış olan ve dernek tüzüğüne göre üye olma şartlarını taşıyan kişilerin derneğin yönetim kuruluna yapacakları yazılı üyelik başvuruları yönetim kurulunca görüşülerek **en çok otuz gün** içinde üyeliğe kabul veya isteğin reddi şeklinde karara bağlanıp, sonucu müracaat sahibine yazı ile duyurulması zorunludur. Derneğin, ilk genel kurul toplantısının yapılacağı tarihe kadar, dernek tüzüğünde sayıları belirtilen yönetim ve denetleme kuruları üye tam sayısının asıl ve yedeklerini oluşturabilecek sayıdan az olmamak üzere üye kayıt edilmesine ihtiyaç bulunmaktadır.

Yönetim kurulunca, karar defterinde alınan karar ile üyeliğe kabul edilmiş bulunanlar dernek üyesi olurlar. Üyeliğe kabul kararının tarih ve sayısı ile üyenin kimlik bilgileri ve aidat ödentileri üye kayıt defterine kayıt edilir.

Yazılı olarak yapılacak üyelik başvurusu, dernek yönetim kurulunca **en çok otuz gün** içinde karara bağlanır ve sonuç yazıyla başvuru sahibine bildirilir. Başvurusu kabul edilen üye, bu amaçla tutulacak deftere kaydedilir.

Üyelik için kanunda veya tüzükte aranılan nitelikleri sonradan kaybedenlerin dernek üyeliği kendiliğinden sona erer.

Hiç kimse, dernekte üye kalmaya zorlanamaz. Her üye yazılı olarak bildirmek kaydıyla, dernekten çıkma hakkına sahiptir.

Tüzükte üyelerin çıkarılma sebepleri gösterilebilir.

Tüzükte çıkarma düzenlenmemişse üye, ancak haklı sebeple çıkarılabilir. Bu çıkarma kararına, haklı sebep bulunmadığı ileri sürülerek itiraz edilebilir.

Dernekler üyeliğe kabul edilenler ile üyeliği sona erenlerin adını, soyadını, doğum tarihini ve kimlik numarasını kabul edilme ve sona erme tarihinden itibaren **kırk beş gün** içinde merkezinin bulunduğu dernekler birimine bildirmekle yükümlüdür.

F- Genel kurul toplantısı



Kuruluş bildiriminde, tüzüğünde ve diğer belgelerinde Kanuna aykırılık veya noksanlığın bulunmaması ya da Kanuna aykırılık ve noksanlığın verilen süre içinde giderilmesi durumunda, keyfiyetin derneğe yazılı olarak bildirilmesinden itibaren **altı ay** içinde derneğin ilk genel kurul toplantısını yapması ve organlarını oluşturması zorunludur.

Genel kurul;

- a)Dernek tüzüğünde belli edilen zamanlarda olağan,
- b)Yönetim veya denetim kurulunun gerekli gördüğü hallerde veya dernek üyelerinden beşte birinin yazılı isteği üzerine **otuz gün** içinde olağanüstü toplanır.

Olağan genel kurul toplantılarının en geç üç yılda bir yapılması zorunludur. Genel kurul toplantıya yönetim kurulunca çağrılır.

Çağrı usulü;

Yönetim kurulu, dernek tüzüğüne göre genel kurula katılma hakkı bulunan üyelerin listesini düzenler. Genel kurula katılma hakkı bulunan üyeler; **en az on beş gün** önceden, toplantının günü, saati, yeri ve gündemi en az bir gazetede veya derneğin internet sayfasında ilan edilmek, yazılı olarak bildirilmek, üyenin bildirdiği elektronik posta adresine ya da iletişim numarasına mesaj gönderilmek veya mahalli yayın araçları kullanılmak suretiyle toplantıya çağrılır. Bu çağrıda, çoğunluk sağlanamaması sebebiyle toplantı yapılamazsa, ikinci toplantının hangi gün, saat ve yerde yapılacağı da belirtilir. İlk toplantı ile ikinci toplantı arasındaki süre **yedi günden az, altmış günden fazla** olamaz.

Toplantı, çoğunluk sağlanamaması sebebinin dışında başka bir nedenle geri bırakılırsa, bu durum geri bırakma sebepleri de belirtilmek suretiyle, ilk toplantı için yapılan çağrı usulüne uygun olarak üyelere duyurulur. İkinci toplantının geri bırakma tarihinden itibaren **en geç altı ay içinde** yapılması zorunludur. Üyeler ikinci toplantıya, birinci fıkrada belirtilen esaslara göre yeniden çağrılır.

Genel kurul toplantısı bir defadan fazla geri bırakılamaz.

Toplantı usulü;

Genel kurula katılma hakkı bulunan üyelerin listesi toplantı yerinde hazır bulundurulur. Toplantı yerine girecek üyelerin resmi makamlarca verilmiş kimlik belgeleri, yönetim kurulu üyeleri veya yönetim kurulunca görevlendirilecek görevliler tarafından kontrol edilir. Üyeler, yönetim kurulunca düzenlenen listedeki adları karşısına imza koyarak toplantı yerine girerler. Kimlik belgesini göstermeyenler, belirtilen listeyi imzalamayanlar ile genel kurula katılma hakkı bulunmayan üyeler toplantı yerine alınmaz. Bu kişiler ve dernek üyesi olmayanlar, ayrı bir bölümde genel kurul toplantısını izleyebilirler.

Toplantı yeter sayısı sağlanmışsa durum bir tutanakla tespit edilir ve toplantı yönetim kurulu başkanı veya görevlendireceği yönetim kurulu üyelerinden biri tarafından açılır. Toplantı yeter sayısı sağlanamaması halinde de yönetim kurulunca bir tutanak düzenlenir.

Açılıştan sonra, toplantıyı yönetmek üzere bir başkan ve yeteri kadar başkan vekili ile yazman seçilerek divan heyeti oluşturulur.



Dernek organlarının seçimi için yapılacak oylamalarda, oy kullanan üyelerin divan heyetine kimliklerini göstermeleri ve hazırlanmış listesindeki isimlerinin karşılarını imzalamaları zorunludur.

Toplantının yönetimi ve güvenliğinin sağlanması divan başkanına aittir. Genel kurul, gündemdeki konuların görüşülerek karara bağlanmasıyla sonuçlandırılır. Genel kurulda her üyenin bir oy hakkı vardır; üye oyunu şahsen kullanmak zorundadır.

Toplantıda görüşülen konular ve alınan kararlar bir tutanağa yazılır ve divan başkanı ile yazmanlar tarafından birlikte imzalanır. Toplantı sonunda, tutanak ve diğer belgeler yönetim kurulu başkanına teslim edilir. Yönetim kurulu başkanı bu belgelerin korunmasından ve yeni seçilen yönetim kuruluna **yedi gün** içinde teslim etmekten sorumludur.

Mahkemece kayyım atanması veya Medeni Kanun'un 75 inci maddesinin ikinci fıkrasına göre görevlendirilme yapılması halinde, bu maddede yönetim kuruluna verilen görevler bu kişiler tarafından yerine getirilir.

Genel kurul ve yönetim kurulu toplantılarının elektronik ortamda yapılması

Dernekler, genel kurul ve yönetim kurulu toplantılarını elektronik ortamda da yapabilirler. Dernekler elektronik ortamda yapılacak genel kurul ve yönetim kurulu toplantılarını Bakanlık Bilgi Teknolojileri Genel Müdürlüğü tarafından uygun görülüp onaylanan elektronik sistemler üzerinden yapabilirler. Söz konusu sistemlere işlenecek veriler, 24/3/2016 tarihli ve 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanununun ilgili hükümlerine uygun olarak işlenir ve muhafaza edilir. Genel kurul yapılmasına ilişkin alınan yönetim kurulu kararında ve genel kurul ilanında genel kurulun hangi yöntemle yapılacağı belirtilir. Elektronik ortamda alınacak yönetim kurulu kararları fiziksel ortamda tutulan yönetim kurulu karar defterinden ayrı olarak tarih ve sıra sayısı ile elektronik ortamda saklanır. Kanunda, Türk Medeni Kanunu'nda, bu Yönetmelikte ve derneklerin kendi tüzüklerinde yer alan genel kurul ve yönetim kurulu toplantılarının fiziki ortamda gerçekleştirilmesine yönelik bütün usul ve esaslar elektronik ortamda yapılan toplantılar için de geçerlidir.

Elektronik ortamda gerçekleştirilen toplantılara ilişkin her türlü bilgi, belge ve kayıt dernek tarafından muhafaza edilir. Elektronik ortamda yapılacak dernek genel kurul veya yönetim kurulu toplantılarına katılacak üyeler sisteme, **güvenli elektronik imza veya iki faktörlü kimlik doğrulama sistemi** kullanarak giriş yaparlar. Kullanılacak elektronik sistemlerin, fiziki ortamda yapılan toplantılardaki divan oluşturma, oylama, söz alma, önerge verebilme ve benzeri tüm işlemlerin elektronik ortamda da yapılabilmesini sağlayan tasarım, yedekleme ve mevzuata uygun arşivleme kapasitesine; yetkisiz erişimlere ve saldırılara karşı gerekli ağ ve sistem güvenliğine sahip olması gerekmektedir.

Fiziki ortamda gerçekleştirilen toplantıların mevzuata aykırı yapılması durumunda uygulanan yaptırımlar elektronik ortamda yapılan toplantılar için de geçerlidir.



Önemli Notlar:

- 1- Genel kurul toplantılarının en geç üç yılda bir yapılması zorunludur (Dernekler Yönetmeliği madde 13). Tüzükte, üç yıldan daha az bir sürede genel kurul toplantısı yapılması hüküm altına alınabilir.
- 2- Dernek yönetim kurulu üye sayısını 5'ten 7'ye çıkarmak istiyorsa öncelikle genel kurulda tüzük değişikliği yaparak yönetim kurulu asil ve yedek üye sayısını yediye çıkaracak, ardından da yönetim kurulunu ve yedek üyelerini yedi asil ve yedi yedek olmak üzere seçecektir.
- 3- Genel kurul açılışından sonra toplantıyı yönetmek üzere bir başkan ve yeteri kadar başkan vekili ile yazman seçilerek "divan heyeti" oluşturulur. Divan heyetinde yer alan başkan ve diğer kişilerin, dernek yönetim kurulu ya da diğer zorunlu/ihtiyari organlara seçilmelerinde hukuki bir engel bulunmamaktadır.
- 4- Bir dernek üyesinin, dernek genel kurulunda alınmış kararların iptalini talep edebilmesi ve bu konuda dava açabilmesi için, o üyenin genel kurul kararına katılmamış olması, yani alınmış karar lehinde oy kullanmamış olması şarttır. Medeni Kanun, dava açma hakkı konusunda süre yönünden de bir sınırlama getirmiştir. Buna göre:
 - Toplantıda bulunan üyeler, karar tarihinden itibaren 1 ay,
 - Toplantıda bulunmayan üyeler, kararı öğrendikleri tarihten itibaren 1 ay,
 - Her koşulda karar tarihinden itibaren 3 ay içinde bu davanın açılması gereklidir.

G-Genel kurul sonuç bildirimi

Olağan veya olağanüstü genel kurul toplantılarını izleyen **kırk beş gün** içinde, yönetim ve denetim kurulları ile diğer organlara seçilen asil ve yedek üyeleri içeren ve (Dernekler Yönetmeliği Ek-3'te yer alan) "Genel Kurul Sonuç Bildirimi" mülki idare amirliğine verilir. Genel kurul toplantısında tüzük değişikliği yapılması halinde; genel kurul toplantı tutanağı, tüzüğün değişen maddelerinin eski ve yeni şekli, her sayfası yönetim kurulu üyelerinin salt çoğunluğunca imzalanmış dernek tüzüğünün son şekli, bu fıkra da belirtilen süre içinde mülki idare amirliğine verilir.

Bu bildirim;

- a)Divan başkanı, başkan yardımcıları ve yazman tarafından imzalanmış genel kurul toplantı tutanağı örneği,
- b) Tüzük değişikliği yapılmışsa, tüzüğün değişen maddelerinin yeni ve eski şekli ile dernek tüzüğünün son şeklinin her sayfası yönetim kurulunca imzalanmış örneği eklenir.

Genel kurul sonuç bildirimi ve ekleri, büyükşehir belediyesi sınırları içinde kalan ilçeler hariç diğer ilçelerde bulunan dernekler tarafından iki suret olarak verilir.

Genel kurul sonuç bildirimleri, dernek yönetim kurulu tarafından yetki verilen bir yönetim kurulu üyesi tarafından da yapılabilir. Bildirimin yapılmamasından yönetim kurulu başkanı sorumludur.

Sandığı bulunan dernekler, sandıklarına ait genel kurul sonuç bildirimini bu maddede belirtilen usulde mülki idare amirliğine bildirirler.



Genel kurul sonuç bildirimi ve eklerinin mevzuata uygunluğu dernekler birimlerince incelenir. Varsa, eksiklerin veya hataların giderilmesi ilgili derneklerden istenir. Eksiklik ve hataların giderilmemesi veya konusu suç teşkil eden fiillerin tespit edilmesi halinde gerekli yasal işlem yapılır.

H-Beyanname verilmesi

Beyanname verme yükümlülüğü

Dernek yönetim kurulu başkanları, her takvim yılının ilk dört ayı içinde bir önceki yıla ait Dernek Beyannamelerini (Dernekler Yönetmeliği EK- 21) mülki idare amirliğine vermekle yükümlüdürler. İl merkezlerinde ve büyükşehir belediyesi sınırları içinde kalan ilçelerde bulunan dernekler beyannamelerini bir adet, diğer ilçe merkezinde bulunanlar ise iki adet olarak verirler.

Şubeler, mülki idare amirliğine verecekleri beyannamelerin birer örneğini bağlı bulundukları derneğe de vermekle yükümlüdürler.

I-Değişikliklerin bildirilmesi

Dernekler, yerleşim yerlerinde (ikametgahlarında) meydana gelen değişiklikleri Dernekler Yönetmeliği EK- 24'te bulunan) "Yerleşim Yeri Değişiklik Bildirimini";

Genel kurul toplantıları dışında dernek organlarında meydana gelen değişiklikleri Dernekler Yönetmeliği EK- 25'te bulunan) "Dernek Organlarındaki Değişiklik Bildirimini "

Doldurmak suretiyle, değişikliği izleyen **otuz gün** içinde mülki idare amirliğine bildirmekle yükümlüdürler. Bu belgeler, büyükşehir belediyesi sınırları içinde kalan ilçeler hariç diğer ilçelerde bulunan dernekler tarafından iki suret olarak verilir.

Dernek tüzüklerinde yapılan değişiklikler de tüzük değişikliğinin yapıldığı genel kurul toplantısını izleyen **otuz gün** içinde, (Dernekler Yönetmeliği EK- 3'te bulunan) "Genel Kurul Sonuç Bildirimi" ekinde mülki idare amirliğine bildirilir.

J-Taşınmazların bildirilmesi

Dernekler edindikleri taşınmazları tapuya tescilinden itibaren **otuz gün** içinde (Dernekler Yönetmeliği EK- 26'da bulunan) "Taşınmaz Mal Bildirimini Formu 'nu doldurmak suretiyle mülki idare amirliğine bildirmekle yükümlüdürler.

Bu form, büyükşehir belediyesi sınırları içinde kalan ilçeler hariç diğer ilçelerde bulunan dernekler tarafından iki suret olarak verilir.

K-Mal bildirimi

04.5.1990 gün, 20508 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 3628 sayılı "Mal Bildiriminde bulunulması Rüşvet ve Yolsuzluklarla Mücadele Kanunu"na ve bu Kanuna atfen çıkartılmış olan "Mal Bildiriminde bulunulması Hakkında Yönetmelik" gereğince, Türk Hava Kurumunun Genel Yönetim ve Merkez Denetleme Kurulu Üyeleri ile Genel Merkez Teşkilatında ve Türk Kuşu Genel Müdürlüğünde, Türkiye Kızılay Derneğinin Merkez Kurullarında ve Genel Müdürlük teşkilatındagörev alanlar ve bunların Şube Başkanları ve Kamuya Yararlı



Derneklerin Yönetim ve Denetim Kurulu Üyeleri (Mal Bildiriminde bulunulması Hakkında Yönetmelik ekinde bulunan) “Mal Bildirim Formu”nu tek nüsha olarak doldurmak ve tarih belirterek imzalamak suretiyle mal bildiriminde bulunmak zorundadırlar.

Türk Hava Kurumunun, Türkiye Kızılay Derneğinin ve Kamuya Yararlı Derneklerin Yönetim ve Denetim Kurulu Üyeleri için İçişleri Bakanlığına, bunların Şube Başkanları için bulundukları İl Valiliklerine, Türk Hava Kurumu ile Türkiye Kızılay Derneğinde görev alanlar için Kurum ve Dernek Genel Başkanlığına,

Bu göreve başlama tarihini izleyen **bir ay** içinde mal bildiriminde bulunmak zorundadırlar.

Mal bildiriminde bulunacak olanların kendilerine, eşlerine ve velayetleri altındaki çocuklarına ait bulunan taşınmaz malları ile 1 inci derece Devlet Memurlarına yapılan aylık net ödemenin beş katından fazla tutarındaki her biri için ayrı olmak üzere, para, hisse senetleri ve tahviller ile altın, mücevher ve diğer taşınır malları, hakları, alacakları ve gelirleriyle bunların kaynakları, borçları ve sebepleri bu mal bildiriminin konusunu teşkil eder.

Mal varlığında önemli bir değişiklik olduğunda bir ay içinde,

Görevin sona ermesi halinde, ayrılma tarihini izleyen bir ay içinde,
Görevlere devam edenler, sonu (0) ve (5) ile biten yılların en geç Şubat ayı sonuna kadar,

Mal bildirimlerini yenilerler.

L-Derneğin İç Denetimi

Dernekte genel kurul, yönetim kurulu veya denetim kurulu tarafından iç denetim yapılabileceği gibi, bağımsız denetim kuruluşlarına da denetim yaptırılabilir.

Genel kurul veya yönetim kurulu, gerek görülen hallerde denetim yapabilir veya bağımsız denetim kuruluşlarına denetim yaptırabilir.

Genel kurul, yönetim kurulu veya bağımsız denetim kuruluşlarınca denetim yapılmış olması, denetim kurulunun yükümlülüğünü ortadan kaldırmaz.

Derneğin denetleme kurulu; derneğin tüzüğünde gösterilen amaç ve amacın gerçekleştirilmesi için sürdürüleceği belirtilen çalışma konuları doğrultusunda faaliyet gösterip göstermediğini, defter, hesap ve kayıtların mevzuata ve dernek tüzüğüne uygun olarak tutulup tutulmadığını, dernek tüzüğünde tespit edilen esas ve usullere göre ve bir yılı geçmeyen aralıklarla denetler ve denetim sonuçlarını bir rapor halinde yönetim kuruluna ve toplandığında genel kurula sunar.”

4- Adres, İkamet ve Dernek Yerleşim Yeri

5253 sayılı Dernekler Kanunu’nun 2. ve Dernekler Yönetmeliğinin 4. maddesinde, “dernek yerleşim yeri” derneğin yönetim faaliyetlerinin yürütüldüğü yer olarak tanımlanmaktadır.



Dernekler Yönetmeliğinin 5. maddesi ve devamında derneğin kuruluş işlemleri ayrıntılı olarak düzenlenmiştir. Dernekler Yönetmeliğinin 5. maddesine göre, dernek kurucuları tarafından imzalanmış “kuruluş bildirimi” ve maddede yazılı ekler, derneğin kurulacağı yerin mülki idare amirliğine verilir. Kuruluş bildirimi sırasında derneğin ikametgâhının belirtilme zorunluluğu olmayıp, yalnızca yazışmaya yetkili kişilerin adreslerinin bildirilmesi zorunluluğu getirilmiştir. Ancak derneğin faaliyete başlamasıyla birlikte işlemleri yürütecek bir yerleşim yerine sahip olması, derneğe ait iş ve işlemlerinin yürütülmesi ve tüm yasal işlemlerin takibi açısından faydalı olacaktır.

Dernek adresi 634 Sayılı Kat Mülkiyeti Kanunu’nun 24/2. maddesi gereği mesken olarak beyan edilmişse, kat malikleri kurulunun oybirliği ile alacağı karar örneği; iş yeri olarak beyan edilmişse sahibinden alınan muvafakatname yazısı olarak sunulmalıdır.

Kurulacak dernekte bir dernek üyesinin ev adresinin (meskenin) dernek adresi olarak kullanılması ve bu evin (meskenin) kiralık olması durumu söz konusu olduğu durumlar yaygındır. Derneğin kuruluş işlemleri aşamasında dernek yerleşim yerinin kesin ve net olması beklenmemektedir. Bununla birlikte bir derneğin, gerçek ya da tüzel bir kişiye ait bir yeri, yerleşim yeri olarak belli bir süre kullanmasında hukuka aykırı bir yön bulunmamaktadır. Bu yerin kiralık bir yer olması durumu değiştirmemektedir.

Malik ya da kiracı, o yerde ikamet eden kişi ile dernek arasında yerin belli bir bölümünün derneğe tahsis edildiğine dair bir sözleşme yapılması faydalı olacaktır. Ancak, bu durumda, yeri kiraya veren kişinin, asıl kiraya vereni ile yapmış olduğu kira kontratına aykırı bir durum oluşup oluşmadığının dikkate alınması gereklidir. Kira sözleşmesiyle alt kira ya da mecuru bir başkasına kullandırma hâllerinin yasaklandığı durumlarda, kiracının bu yeri derneğe kullandırması mümkün olmayacaktır.

5- Yönetim ve Denetleme Kurulu

4721 sayılı Türk Medeni Kanunu’nun 84., 85. ve 86. maddesi dernek yönetim ve denetim kurulları ile ilgili düzenlemeleri içermektedir.

Dernek yönetim kurulu, beş asıl ve beş yedek üyeden az olmamak üzere dernek tüzüğünde belirtilen sayıda üyeden oluşur. Yönetim kurulu üye sayısı, boşalmalar sebebiyle üye tamsayısının yarısının altına düşerse; genel kurul, kalan yönetim kurulu üyeleri veya denetim kurulu tarafından bir ay içinde toplantıya çağrılır. Çağrı yapılmazsa, üyelerden birinin istemi üzerine, sulh hâkimi, üç üyeyi genel kurulu toplantıya çağırarak görevlendirir.

Yönetim kurulu, derneğin yürütme ve temsil organıdır; bu görevini kanuna ve dernek tüzüğüne uygun olarak yerine getirir. Temsil görevi, yönetim kurulunca, üyelerden birine veya bir üçüncü kişiye verilebilir.

Denetim kurulu, üç asıl ve üç yedek üyeden az olmamak üzere dernek tüzüğünde belirtilen sayıda üyeden oluşur.

Denetim kurulu, denetleme görevini, dernek tüzüğünde belirtilen esas ve usullere göre yapar; denetleme sonuçlarını bir raporla yönetim kuruluna ve genel kurula sunar.



Önemli Notlar:

-Derneklerde görev alan kimselerin ticari faaliyette bulunmasının, salt bu nedenle, yasaklanmasına ya da kısıtlanmasına dair Dernekler Kanunu'nda ve ilgili mevzuatta hüküm bulunmadığı gibi Türk Ticaret Kanunu'nda ve diğer mevzuatta da bu yönde bir kısıtlama mevcut değildir.

6- Üyeler ve Üyelik Hakları

Dernek üyeliği; Türk Medeni Kanunu'nun 63-71. maddelerinde tanımlanmaktadır. Buna göre;

-Hiç kimse, bir derneğe üye olmaya ve hiçbir dernek de üye kabul etmeye zorlanamaz.

-Fiil ehliyetine sahip bulunan her gerçek kişi ile tüzel kişiler, derneklere üye olma hakkına sahiptir.

-Yazılı olarak yapılacak üyelik başvurusu, dernek yönetim kurulunca **en çok otuz gün** içinde karara bağlanır ve sonuç yazıyla başvuru sahibine bildirilir. Başvurusu kabul edilen üye, bu amaçla tutulacak deftere kaydedilir.

-Üyelik için kanunda veya tüzükte aranılan nitelikleri sonradan kaybedenlerin dernek üyeliği kendiliğinden sona erer.

-Hiç kimse, dernekte üye olarak kalmaya zorlanamaz. Her üye yazılı olarak bildirmek kaydıyla, dernekten çıkma hakkına sahiptir.

-Tüzükte üyelerin çıkarılma sebepleri gösterilebilir. Tüzükte çıkarma sebepleri gösterilmişse, çıkarma kararına bu sebeplerin haklı sayılamayacağı iddiasıyla itiraz edilemez. Tüzükte çıkarma düzenlenmemişse üye, ancak haklı sebeple çıkarılabilir. Bu çıkarma kararına, haklı sebep bulunmadığı ileri sürülerek itiraz edilebilir.

-Dernek üyeleri eşit haklara sahiptirler. Dernek, üyeleri arasında dil, ırk, renk, cinsiyet, din ve mezhep, aile, zümre ve sınıf farkı gözetemez; eşitliği bozan veya bazı üyelere bu sebeplerle ayrıcalık tanıyan uygulamalar yapamaz. Her üyenin, derneğin faaliyetlerine ve yönetimine katılma hakkı vardır. Dernekten çıkan veya çıkarılan üye, dernek malvarlığında hak iddia edemez.

-Her üyenin genel kurulda bir oy hakkı vardır; üye, oyunu şahsen kullanmak zorundadır. Onursal üyelerin oy hakkı yoktur.

-Üyelerin ödenti verme borcu tüzükle düzenlenir. Tüzükte düzenleme yoksa üyeler, dernek amacının gerçekleşmesi ve borçlarının karşılanması için zorunlu ödentilere eşit olarak katılırlar. Dernekten çıkan veya çıkarılan üye, üyelikte bulunduğu sürenin ödentisini vermek zorundadır. Onursal üyeler ödenti vermek zorunda değildir.

-Üyeler, dernek düzenine uymak ve derneğe sadakat göstermekle yükümlüdürler. Her üye, derneğin amacına uygun davranmak, özellikle amacın gerçekleşmesini güçleştirici veya engelleyici davranışlardan kaçınmakla yükümlüdür.



Önemli Notlar:

-Dernekler Yönetmeliği'nin 32/2. maddesine göre dernekler üye kayıt defteri tutmak zorundadır. Bu defterde, üyelerin kimlik bilgilerinin (adı, soyadı, T.C. kimlik numarası, baba adı, doğum yeri ve tarih, tabiiyeti, cinsiyeti), mesleklerinin, derneğe giriş ve çıkış bilgilerinin, ödedikleri giriş ve yıllık aidat miktarlarının yer alması gerekir. Ayrıca, bu bilgiler genel kurul sonuç bildirimi için de gereklidir.

-5253 sayılı Dernekler Kanunu ile devlet memurlarının derneklere üyeliği ve dernek kurmaları yönünde herhangi bir sınırlayıcı durum söz konusu değildir. Memurlar başta olmak üzere tüm kamu görevlileri, dernek kurulumunda yer alabilir ve bir ya da birden fazla derneğe üye olabilirler.

-5237 sayılı Türk Ceza Kanunu'nun 53. maddesine göre, ceza kanununda düzenlenmiş bir suç işlenmesi hâlinde, hapis cezasına mahkûmiyetin kanuni sonucu olarak kişi belirli haklardan yoksun bırakılır. İlgili maddenin (d) bendi kapsamında kişi "Vakıf, dernek, sendika, şirket, kooperatif ve siyasi parti tüzel kişiliklerinin yöneticisi veya denetçisi" olamazlar.

-Bununla birlikte yürürlükte bulunan kanun, yönetmelik ve mevzuatlara göre, dernek üyeliği için bir kişinin adli sicil kaydının bulunması başlı başına bir engel değildir.

-Yönetim kurulu, önüne gelen bir üyelik başvurusunu inceleyip reddetme hakkına sahiptir. Üyeliğe kabul edilmeme gerekçesi, tüzükteki herhangi bir düzenlemeye bağlı olabileceği gibi (örneğin üyelerde aranacak nitelik veya sayısal koşullar) başka bir sebeple de ilişkilendirilebilir. Üyeliğe kabul, yönetim kurulunun takdir yetkisi içerisindedir.

Dernek üyeliğine kabul ya da ret kararı yönetim kurulu tarafından **en çok otuz gün** içerisinde görüşülüp karara bağlanır. Yönetim kurulu aldığı kararı başvuru sahibine yazılı olarak bildirir. Bildirimde herhangi bir gerekçe göstermek mecburi değildir. Ancak, başvuru neticesinin başvuru sahibine yazılı olarak bildirimi zorunludur.

-Medeni Kanun'un 65. maddesinde, dernek üyeliğinin sona ermesi hâlleri düzenlenmiştir. Dernek tüzüğünde aidat borcunu ödememe hâli, dernek üyesinin üyelikten çıkarılmasına dair özel bir sebep olarak belirlenmiş olabilir. Bu durumda, dernek üyesi ilgili tüzük maddesine dayanılarak üyelikten çıkarılabilir.

7- Yardım Toplama, Bağış İşlemleri ve Üyelik Aidatı

A- Yardım Toplama ve Bağış İşlemleri

Yardım toplama ve dernek bağış işlemleri aynı araçlar gibi kabul edilse de aralarında birtakım farklılıklar söz konusudur. Ortak nokta olarak her ikisinde de iki taraflı bir ilişki vardır diyebiliriz. Dernek yardım ya da bağışı kabul etmediği sürece bu işlemler tamamlanmaz.



Yardım ile bağış arasındaki fark kanuni metinlerde tam olarak belirtilmemektedir. Yardım toplama; derneğin yalnızca belirli bir amacı gerçekleştirmek maksadıyla ve derneğin kendi talebi doğrultusunda kişilerden aynı ya da nakdi yardım talep etmesidir. Bağış ise kişilerin ya da derneğin talebi olmaksızın karşılıksız olarak aynı veya nakdi girdinin olmasıdır.

2860 sayılı Yardım Toplama Kanununun 3. maddesine göre: “Kamu yararına uygun olarak, amaçlarını gerçekleştirmek, muhtaç kişilere yardım sağlamak ve kamu hizmetlerinden bir veya birkaçını gerçekleştirmek veya destek olmak üzere gerçek kişiler, dernekler, kurumlar, vakıflar, spor kulüpleri, gazete ve dergiler yardım toplayabilirler.” Aynı kanunun 5. maddesi kapsamında yardım toplama şekilleri; “... makbuzla, belirli yerlere kutu koyarak, bankalarda hesap açtırarak, yardım pulu çıkararak, eşya piyangosu düzenleyerek, kültürel gösteriler ve sergiler yoluyla, spor gösterileri, gezi ve eğlenceler düzenlemek veya bilgileri otomatik ya da elektronik olarak işleme tâbi tutmuş sistemler kullanmak suretiyle yardım toplanabilir.” olarak belirtilmiştir.

Yardım toplama ile ilgili kanunun 7. maddesine göre; “Yardım toplama faaliyeti bir ilin birden fazla ilçesini kapsıyorsa o ilin valisinden, bir ilçenin sınırları içinde ise o ilçenin kaymakamından izin alınır. Yardım toplama faaliyeti birden fazla ili kapsıyorsa yardım toplama faaliyetine girişecek gerçek veya tüzel kişilerin yerleşim yerinin bulunduğu ilin valisinden izin alınır ve izni veren valilik tarafından ilgili valiliklere ve İçişleri Bakanlığına bilgi verilir. Yardım toplama faaliyetleriyle ilgili işlemler dernekler birimlerinde yürütülür.”

Yardım ve bağış işlemlerinde Dernekler Yönetmeliği 38. madde kapsamında belirtilen belgelerin tutulmasına dikkat edilmelidir.

B- Üyelik Aidatı

Medeni Kanununun 99. maddesi: “Dernek gelirleri, üye ödentisi, dernek faaliyetleri sonucunda veya dernek mal varlığından elde edilen gelirler ile bağış ve yardımlardan oluşur.”

Medeni Kanun’un “Ödenti Verme Borcu” başlıklı 70. maddesine göre; üyelerin ödenti verme borcu tüzükle düzenlenir. Tüzükte düzenleme yoksa üyeler, dernek amacının gerçekleşmesi ve borçlarının karşılanması için zorunlu ödentilere eşit olarak katılırlar.

Dernekler Kanunu’nun 4. maddesine göre, her derneğin bir tüzüğünün bulunması ve bu tüzükte, üyelerin ödeyecekleri giriş ve yıllık aidat miktarının belirlenme şeklinin yer alması zorunludur.

Bu doğrultuda, derneklerin üyelerinden hem giriş aidatı hem de üyelik aidatı alınması mümkündür. Ancak, tüzükteki bir düzenlemeyle bu konuda hangi dernek organının yetkili olduğu belirtilmelidir. Örneğin, “giriş ve yıllık aidat miktarları Yönetim Kurulu tarafından belirlenir” gibi.



8- Yurtdışı Yardım Alma

Yabancı dernekler ile yabancı vakıfların ve kâr amacı gütmeyen kuruluşların şube ve temsilciliklerinin genel merkezinden aldığı paralar da aynı usulle bildirim tabidir.

Yurt dışına yapılacak yardımlar ise, yardım yapılmadan önce dernekler tarafından mülki idare amirliğine bildirilir. Yabancı dernekler ile yabancı vakıfların ve kar amacı gütmeyen kuruluşların şube ve temsilciliklerinin genel merkezine ve yurt dışına gönderdiği para ve yardımlar da aynı usulle bildirim tabidir. Bu bildirimler Dernekler Bilgi Sistemi (DERBİS) üzerinden Dışişleri Bakanlığı ile paylaşılır.

Yurt dışına yapılacak yüz bin Türk Lirasını veya on bin Avro veya eşiti dövizini aşan nakdi yardımların, bankalar ve diğer finans kuruluşları veya Posta ve Telgraf Teşkilatı Anonim Şirketi (PTT) aracılığıyla yapılması esastır. Ancak, finansal erişimin güç olduğu ülkelere yapılacak yardımlar finans kuruluşları kullanılmaksızın ilgili mevzuata göre nakit beyan formu ile gümrük idaresine beyan edilmek suretiyle yapılabilir. Gümrükte beyan edilme suretiyle yurt dışına para çıkışı yapılan durumlarda ilgili beyan, veriliş tarihinden itibaren **en geç otuz gün** içinde dernek tarafından mülki idare amirliğine bildirilir.

Yardım gerçekleştirildikten sonra faaliyet sonuç bildirimi **doksan gün** içerisinde mülki idare amirliğine verilir. Bu bildirimde, yapılan yardımların gerçekleştiğine ilişkin form ve görsel materyaller ve benzeri kanıtlayıcı belgeler eklenir.

Türkiye Ulusal Ajansı ya da Ulusal kurumlardan ve bakanlıklardan alınan yabancı kurdaki proje desteklerinin yurtdışı yardım kategorisinde sayılmadığına dair bir görüş yayınlanmıştır.

9- Kamu Yararına Çalışan Derneklerden Sayılma

Dernek adlarında; Türk, Türkiye, Milli, Cumhuriyet, Atatürk, Mustafa Kemal, Şehit, Gazi kelimeleri ile bunların baş ve sonlarına getirilen eklerle oluşturulan kelimeler, ilgili bakanlıkların görüşü alınmak suretiyle Bakanlığın izni ile kullanılabilir.

Kamu yararına çalışan dernekler; Dernekler Yönetmeliğinin 48-52. maddesi kapsamında faaliyetlerini sürdürmektedir. Kamu yararına çalışan dernekler, Hazine ve Maliye Bakanlığının ve varsa ilgili bakanlıkların görüşü üzerine, Bakanlığın teklifi ve Cumhurbaşkanlığı kararıyla tespit edilir.

Kamu yararı için aranacak şartlar;

-En az bir yıldan beri faaliyette bulunması,



-Son bir yıl içindeki, **200.000 Türk Lirasını** geçen alım ve satım işlemlerinin rekabet koşullarına uygun yapılması,

-Amacı ve gerçekleştirdiği faaliyetlerin, üyelerinin dışında **yerel, ulusal veya uluslararası** düzeyde toplumun ihtiyaç ve sorunlarına yönelik çözümler üretecek ve toplumsal gelişmeye katkı sağlayacak nitelikte olması,

-Yıl içinde elde ettiği gelirin en az yarısının bu amaçla harcanması,

-Sahip olduğu mal varlığının ve yıllık gelirin tüzüğünde belirtilen amacı gerçekleştirecek düzeyde olması gerekir.

10- İzinle Kullanılacak Kelimeler

İzin almak için başvuracak derneklerde aşağıdaki şartlar aranır:

-En az bir yıldan beri faaliyette bulunması,

-Amacı ve bu amacı gerçekleştirmek için giriştiği faaliyetler ve yaptığı hizmetler ile gelecekte yapılması düşünülen işlerin; üyelerinin dışında topluma yararlı sonuçlar verecek nitelikte olması,

-Benzer amaçlı dernekler arasında en çok üyeye sahip olması,

-Son üç yıl içinde, kendi üyeleri dışında ulusal veya uluslararası alanda yaptığı en az üç proje veya faaliyetini belgelendirmesi,

-Yerleşim yerinin bulunduğu il dışında, en az üç ilde şube veya temsilciliğinin bulunması,

-Bu konuda genel kurulunda karar almış olması.

11- Beyanname

Dernekler Yönetmeliğinin 83. maddesi gereği Dernek yönetim kurulu başkanları, her takvim yılının ilk dört ayı içinde bir önceki yıla ait Dernek Beyannamelerini (EK- 21), mülki idare amirliğine vermekle yükümlüdürler.

Şubeler, mülki idare amirliğine verecekleri beyannamelerin birer örneğini bağlı bulundukları derneğe de vermekle yükümlüdürler.

Temsilcilikler için ayrıca beyanname verilmez ancak, temsilciliklere ilişkin her türlü bilgiler dernek beyannamesinde gösterilir.

Birlikler, beyannamelerini bu maddede belirtilen esas ve usullere göre vermekle yükümlüdürler.



Bilanço esasına göre defter tutan derneklerin beyannamelerinde belirtilen mali bilgiler, faaliyet bilgileri ile gerekli görülen diğer bilgiler Genel Müdürlüğün ve derneğin internet sayfasında yayımlanır. Yayımlanacak bilgilere ilişkin şekil ve esaslar Genel Müdürlük tarafından belirlenir.

Beyannameler valiliklerce incelenir. Gerekli görülen hallerde bu inceleme Bakanlıkça da yapılabilir. Beyannamelerde eksiklik veya yanlışlıklar görülmesi halinde, ek bilgi ve belgeler istenebilir ve bunlar tamamlattırılır. Beyannamelere ilişkin istenen ek bilgi ve belgelerin verilmemesi, eksik verilmesi veya verilen sürede tamamlanmaması hallerinde ilgili dernek denetime tabi tutulabilir.

Beyannamelerin incelenmesi esnasında konusu suç oluşturan hususların tespit edilmesi halinde, ilgili mülki idare amirliğince durum Cumhuriyet Başsavcılığına bildirilir.

12- Kamu Kurum ve Kuruluşları ile Yürütülen Ortak Projeler

5072 sayılı Dernek ve Vakıfların Kamu Kurum ve Kuruluşları ile İlişkilerine Dair Kanun hükümleri saklı kalmak üzere, dernekler kamu kurum ve kuruluşları ile görev alanlarına giren konularda ortak projeler yürütebilirler. Bu projelerde kamu kurum ve kuruluşları, proje maliyetlerinin en fazla yüzde ellisi oranında aynî veya nakdî katkı sağlayabilirler. 4857 sayılı İş Kanunu'nun 30 uncu maddesi çerçevesinde engellilerin ve eski hükümlülerin mesleki eğitim ve mesleki rehabilitasyonu, kendi işlerini kurmaları, engellilerin iş bulmasını sağlayacak destek teknolojilerine ilişkin projeler ile benzeri projelerde bu oran aranmaz.

Proje çerçevesinde yapılacak harcamaların bir bankada açılacak ortak bir hesaptan yapılması, harcamaların belgelendirilmesi ve bu belgelerin asıl suretlerinin dernekler ile ilgili kamu kurum ve kuruluşunda saklanması zorunludur.

Bu şekilde yürütülen projelerin gerçekleşme durumu ve bu projeler için yapılan harcamalar ilgili kamu kurum ve kuruluşu tarafından denetlenebileceği gibi, mülki idare amirleri tarafından da denetlenebilir.

13- Değişikliklerin Bildirilmesi

Dernekler, yerleşim yerlerinde meydana gelen değişiklikleri Yerleşim Yeri Değişiklik Bildirimini EK- 24; genel kurul toplantıları dışında dernek organlarında meydana gelen değişiklikleri Dernek Organlarındaki Değişiklik Bildirimini EK- 25 doldurmak suretiyle, değişikliği izleyen **kırk beş gün içinde** mülki idare amirliğine bildirmekle yükümlüdürler.



Dernek tüzüklerinde yapılan değişiklikler de tüzük değişikliğinin yapıldığı genel kurul toplantısını izleyen kırk beş gün içinde, genel kurul sonuç bildirimi ekinde mülki idare amirliğine bildirilir.

Dernekler Kanunun 23. maddesinde yer alan dernek üyeliklerinde meydana gelen değişikliklerin kırk beş gün içinde bildirilmesine yönelik yükümlülük, Üye Değişiklik Bildiriminin (Ek-27) doldurulup derneğin merkezinin bulunduğu sivil toplumla ilişkiler birimine bildirilmesi ile yerine getirilir.

14- İşlemlerin Elektronik Ortamda Yapılması ve Kaydedilmesi

Elektronik ortamda (DERBİS) beyanname ve bildirimleri doldurma yetkisi, kuruluş sürecinde dernek geçici yönetim kurulu başkanına geçici yönetim kurulu tarafından, organların oluşturulmasından sonra ise dernek başkanına dernek yönetim kurulu kararı ile verilir. Dernek başkanı veya dernek başkanı tarafından yetkilendirilen kişi, derneğin merkezinin bulunduğu yerin Mülki İdare Amirliğine konuya ilişkin olarak alınmış yönetim kurulu kararının dernek başkanı tarafından onaylanmış nüshası ile yazılı olarak başvurur. Başvuru yazısı ile yönetim kurulu kararının onaylı nüshası sivil toplumla ilişkiler birimi personeli tarafından incelenir ve karar fotokopisi mühürlenerek imzalanır. Dernek başkanlarına, sivil toplumla ilişkiler birimi tarafından müracaat anında sistemden üretilecek kullanıcı kodu, parola ve şifreyi ihtiva eden kapalı bir zarf verilir. Kapalı zarfın tesliminde, derneğin adı ve kütük numarasını, teslim eden ve teslim alan kişilerin ad ve unvanlarını, zarfın kapalı olarak teslim edildiğini içeren bir tutanak düzenlenir. Bu tutanak dernek başkanı, sivil toplumla ilişkiler birimi yetkilisi ve bir personel tarafından tarih ve saat konulmak suretiyle imzalanır.

Elektronik ortamda kaydı tutulabilecek ve gerçekleştirilebilecek iş ve işlemler;

- Genel Kurul Sonuç Bildirimi (EK-3),
- Yurt Dışından Yardım Alma Bildirimi (EK-4/A),
- Yurt Dışına Yapılacak Yardım Bildirimi (EK-4/B),
- Yurt Dışına Yapılan Yardım Faaliyet Sonuç Bildirimi (EK-4/C),
- Yetki Belgesi (EK-19),
- Dernek Beyannamesi (EK-21),
- Yerleşim Yeri Değişiklik Bildirimi (EK-24),
- Dernek Organlarındaki Değişiklik Bildirimi (EK-25),
- Barkodlu Faaliyet Belgesi Edinme,
- Barkodlu Tüzük Edinme,

15- İç Denetim

Derneklerde iç denetim esastır. Genel kurul, yönetim kurulu veya denetim kurulu tarafından iç denetim yapılabileceği gibi, bağımsız denetim kuruluşlarına da denetim yaptırılabilir.



Genel kurul, yönetim kurulu veya bağımsız denetim kuruluşlarınca denetim yapılmış olması, denetim kurulunun yükümlülüğünü ortadan kaldırmaz.

Denetim kurulu; derneğin, tüzüğünde gösterilen amaç ve amacın gerçekleştirilmesi için sürdürüleceği belirtilen çalışma konuları doğrultusunda faaliyet gösterip göstermediğini, defter, hesap ve kayıtların mevzuata ve dernek tüzüğüne uygun olarak tutulup tutulmadığını, dernek tüzüğünde tespit edilen esas ve usullere göre ve bir yılı geçmeyen aralıklarla denetler ve denetim sonuçlarını bir rapor halinde yönetim kuruluna ve toplandığında genel kurula sunar.

Denetim kurulu üyelerinin istemi üzerine, her türlü bilgi, belge ve kayıtların, dernek yetkilileri tarafından gösterilmesi veya verilmesi, yönetim yerleri, müesseseler ve eklentilerine girme isteğinin yerine getirilmesi zorunludur.

16- Dernek Muhasebesi

A- Dernek Muhasebesinde Dikkat Edilmesi Gerekenler

- Dernek makbuzlarının yönetmeliğe uygun basılması gerekmektedir.
- Yetki belgesi yıllık olarak yönetmeliğe uygun düzenlenmektedir.
- Alındı belgesi, aynı başış belgesi, gider makbuzu vb. harcama belgelerinin usulüne uygun olarak tutulması gerekmektedir.
- Yıllık beyannamelerin süresinde ve eksiksiz bir şekilde verilmesi gerekmektedir.
- Yurtdışı yardımların sadece ilgili banka ve uygun finans kuruluşlarına ait banka hesabı üzerinden gerçekleştirilmesi gerekmektedir.
- Gelen giden evrakların, evrak kayıt belgesine vaktinde ve düzenli olarak girilmesi ve sırasıyla arşivlenmesi gerekmektedir.
- Gelir ve gider işlemlerinin günlük olarak gerçekleştirilip, 10 günlük sürenin aşılmasına dikkat edilmesi gerekmektedir.

B- Derneklerin Vergisel Yükümlülükleri

-Derneklerin, 5520 sayılı Kurumlar Vergisi Kanununa göre kurumlar vergisi mükellefiyetleri yoktur. Ancak, bunlara ait iktisadi işletmeler kurulur ise bu iktisadi işletmeler kurumlar vergisi mükellefi olmak zorundadırlar.

Derneğin merkez ve şubelerinde aynı vergi kimlik numarasını kullanması gerekmekte olup; derneğin merkez ve şubelerinde iktisadi işletme oluşturacak ve vergi mükellefiyetini gerektirecek bir faaliyetinin bulunması halinde ise her bir iktisadi işletme için ayrı ayrı kurumlar vergisi mükellefiyeti tesis ettirilmesi ve kurumlar vergisi



-beyannamelerinin de ayrı ayrı verilmesi gerekmektedir. (Ankara Vergi Dairesi Başkanlığı'nın 04.01.2012 tarih ve B.07.1.GİB.4.06.18.02-32008-8456-22 sayılı özeldes)

-Dernekler, Gelir Vergisi Kanunu'nun 94'üncü maddesinde nakden veya hesaben ödeme yaptıkları sırada, istihkak sahiplerinin gelir vergilerine mahsuben tevkifat yapmaya mecbur tutulanlar arasında sayılmıştır.

-Dernek merkezi için kira ile tutulan işyeri için yapılan ödemelerden Gelir Vergisi Kanunu'nun 94. Madde üzerinden Gelir Vergisi Stopajı yapılmalıdır.

-Dernek çalışanlarına yapılacak olan ücret ödemeleri üzerinden vergi sorumlusu sıfatıyla gelir vergisi keserek vergi dairesine ödeme mecburiyeti bulunmaktadır. (Manisa Vergi Dairesi Başkanlığı'nın 09.08.2012 tarih ve 53445970-27-5-89 sayılı özeldes)

-Dernekler tarafından esnaf muaflığından faydalanan bir mükelleften mal ve hizmet alımında bulunulması halinde, dernek tarafından mal alımı için %5, hizmet alımı için %10 tevkifat yapıp ödemenin yapıldığı ay muhtasar beyannamesi ile beyan edilmesi gerekmektedir.

-Dernek iktisadi işletmesi olmadığı için kurumlar vergisinden muaf olmasına rağmen kira ödemeleri, çalışanlara maaş-ücret ödemeleri üzerinden stopaj yapacağı için vergi mükellefiyet kaydı yaptırmalıdır.

-Derneklere ait gayrimenkullerin iktisadi işletmeye dahil olmamak kaydıyla kiraya verilmesi işlemi Katma Değer Vergisi Kanununun 1/3-f maddesine göre katma değer vergisinin konusuna girmekle birlikte, söz konusu kiralama işlemi Kanunun 17/4-d maddesine göre katma değer vergisinden istisna tutulmaktadır.

-Derneğe bağlı iktisadi işletmeye ait gayrimenkullerin kiraya verilmesi işlemi ise Katma Değer Vergisi Kanununun 1/3-g maddesine göre katma değer vergisine tabi olacağından, Kanunun 17/4-d maddesindeki istisna hükmü kapsamında değerlendirilmesi mümkün bulunmamaktadır.

-Gelir Vergisi Kanunu'nun 70. maddesinde sayılan gayrimenkul dışında kalan diğer mal ve hakların dernekler tarafından kiraya verilmesi işlemleri, iktisadi işletmeye dahil olsun veya olmasın katma değer vergisine tabi bulunmaktadır.

-Derneklerin mükellef veya vergi sorumlusu olmaları halinde bunlara düşen ödevler kanuni temsilcileri tarafından yerine getirilir. Kanuni temsilcilerin bu ödevleri yerine getirmemeleri yüzünden mükelleflerin veya vergi sorumlularının varlığından tamamen veya kısmen alınamayan vergi ve buna bağlı alacaklar, kanunî ödevleri yerine getirmeyenlerin varlıklarından alınır. Bu hüküm Türkiye'de bulunmayan mükelleflerin Türkiye'deki temsilcileri hakkında da uygulanır.



-Gıda bankacılığı kapsamında yapılan bağışlar katma değer vergisinden müstesnadır. Katma değer vergisi mükellefleri, bir vergilendirme döneminde yaptıkları bağışların toplam tutarını ilgili dönem beyannamesinin 6 ve 7 nci satırlarına dahil etmek suretiyle beyanda bulunacaklardır.

-Türk Ticaret Kanunu'nun 20/l maddesi uyarınca, tacirler, her türlü borçlarından dolayı iflasa tabidirler. İflasa tabi olma bakımından, tacirin borçlarının adi işlerden mi, yoksa ticari işlerden mi kaynaklandığı önem taşımaz. Amacına ulaşmak için ticari işletme işleten dernekler de tacir sayıldıklarından, iflasa tabidirler.

17- Derneklerin İktisadi İşletme Açması

Dernekler, tüzüklerinde yer alan amaçlarını gerçekleştirmek için gelir getirici unsur olarak iktisadi işletme kurabilirler. Dernekler aşağıdaki adımları izleyerek iktisadi işletme kurabilirler:

1- Eğer dernekler, tüzüklerinde “amaçlarını gerçekleştirmek için iktisadi işletme kurabilir. “ifadesi yoksa öncelikle genel kurulu yaparak tüzük değişikliği yapmalıdır.

2- Tüzüklerinde böyle bir ifade varsa dernek yönetim kurulu iktisadi işletme kurmak için karar almalıdır. Alınacak olan bu kararda işletmenin ünvanı, açık adresi, sermayesi, temsilcileri, bunların uyrukları ve ev adresleri, temsilin şekli, işletmenin konusu ve detayları açıkça belirtilmelidir. Alınan bu kararın noterde onaylatılması gerekmektedir. Karar aldıktan sonra yönetim kurulu bulunduğu ilin Ticaret Odasına ilgili karar ile giderek kayıt yapmalıdır.

Bu tür tesisler iktisadi işletme niteliğine ulaştığında 5422 sayılı Kurumlar Vergisi Kanununa göre kurumlar vergisi mükellefiyetinin tesis edilmesi gerekir. Dernekler kural olarak kurumlar vergisi mükellefi değildir. Ancak Kurumlar Vergisi Kanununun 5 inci maddesine göre dernek ve vakıflara ait iktisadi işletmeler kurumlar vergisi mükellefidirler.

18- Dernek İş ve İşlemlerine İlişkin Diğer Önemli Detaylar

A- Derneklerin Süreli Yayın Çıkarması

Süreli ve süresiz yayın hakkı konusu, genel olarak T.C. Anayasası'nın 29. maddesinde düzenlenmiş ve güvence altına alınmıştır: “Süreli veya süresiz yayın önceden izin alma ve mali teminat yatırma şartına bağlanamaz.”



Sürelî yayının çıkarabilmek için kanunun gösterdiği bilgi ve belgelerin, kanunda belirtilen yetkili mercilere verilmesi yeterlidir. Bu bilgi ve belgelerin kanuna aykırılığının tespiti hâlinde yetkili merci, yayının durdurulması için mahkemeye başvurur.

Dernekler Kanunu'nda ve Dernekler Yönetmeliği'nde derneklerin sürelî yayının çıkarması konusunda herhangi bir yasaklama bulunmamaktadır.

Dernek tüzüğünde sürelî-süresiz yayının vb. yayıncılık faaliyetlerinde bulunmaya ilişkin hükmün yer alması gerekmektedir. Bu durumda, yayının faaliyetlerinde bulunulması için bir engel olmayacaktır. Bununla birlikte yayınların içeriğinde yasalara aykırılığın bulunmaması gerektiği hususu ayrıca göz önünde tutulmalıdır.

Sürelî yayınların çıkarılmasında izlenecek yöntem ve uyulması gereken esaslar 5187 sayılı Basın Kanunu'nda düzenlenmiştir. Buna göre, sürelî yayının çıkarılmasında bir izin gerekmemektedir. Ancak, Cumhuriyet Başsavcılığına bildirimde bulunma (beyanname verme) zorunluluğunun yerine getirilmesi önem arz etmektedir.

Sürelî yayının sahibinin dernek tüzel kişiliği olması durumunda, sürelî yayının üzerinde "...derneğin yayının organı" olduğunu belirtir bir ibare yer alabilir.

B- Derneklerin Eğitim ve Sertifika Vermesi

Dernekler tüzüklerinde belirtilen amaç ve faaliyet konuları kapsamında (askerliğe, milli savunma ve genel kolluk hizmetlerine hazırlayıcı nitelikte olmayacak şekilde) faaliyet alanıyla ilgili kurslar ve seminerler düzenleyip sertifika vermesi mümkündür. Diğer bir deyişle, derneklerin üyelerine ya da üye olmayan kişilere eğitim vermesi kural olarak yasak değildir.

Sertifika, "bir kursa ya da seminere katılıp bitirenlere verilen belge" olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda eğitim verilmesinde bir engel yok ise, eğitimlerin sonunda katılımcılara sertifika-katılım belgesi verilmesinde de herhangi bir sakıncanın bulunmamaktadır.

Sertifikaların geçerliliği konusunda ise dernekler "bir kimsenin niteliğini veya kendisine verilmiş olan bir hakkı belirten resmî belge anlamında sertifika" veremeyecektir. Resmî bir geçerliliği ve etkisi bulunması öngörülen bir sertifikanın, bu işle ilgili olarak kurulmuş ya da görevlendirilmiş resmî ya da özel kurumlar tarafından verilmesi gerektiği açıktır.

Eğitim ve sertifika programlarının ücretli yapılması hâlinde ise ücret karşılığı yapılacak eğitim faaliyetlerinin dernek iktisadi işletmesi tarafından yürütülmesi gerekmektedir.

Aynı konuda, belirli dönemler hâlinde sürekli olarak eğitim programları düzenlenecek, yani bir "kurs" faaliyetinde bulunulacak ise, faaliyetlerin 5580 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanununa uygun olarak, dernek iktisadi işletmesi ya da dernek dışında kurulacak bir şirket yoluyla yürütülmesi gerekecektir.



C- Derneklerin Stant Açması

Dernekler tüzüğünde belirtilmiş olması koşuluyla ve yasal gerekler yerine getirildikten sonra, derneğin faaliyet alanına giren konularda stant açabilir, sokak etkinlikleri düzenleyebilir ve imza toplamaları toplayabilirler.

2911 sayılı Toplantı ve Gösteri Yürüyüşleri Kanunu, toplantı ve gösteri yürüyüşü düzenleme hakkının kullanılmasında uygulanacak şekil, şart ve usuller ile gerçek ve tüzel kişilerin düzenleyecekleri toplantı ve gösteri yürüyüşlerinin yerini, zamanını, usul ve şartlarını, düzenleme kurulunun görev ve sorumluluklarını, yetkili merciin yasaklama ve erteleme hâllerini, güvenlik kuvvetlerinin görev ve yetkileri ile yasakları ve ceza hükümlerini düzenlemektedir.

2911 sayılı Kanun'un 2. maddesinde "toplantı" deyimini tanımlanmıştır: "Toplantı; belirli konular üzerinde halkı aydınlatmak ve bir kamuoyu yaratmak suretiyle o konuyu benimsetmek için gerçek ve tüzel kişiler tarafından bu Kanun çerçevesinde düzenlenen açık ve kapalı yer toplantılarını,...".

Kanunun 4. maddesinde, 2911 sayılı Kanun kapsamı dışında kalan toplantı ve faaliyetler sayılmıştır. Buna göre, siyasi partilerin, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının, sendikaların, vakıfların, derneklerin, ticari ortaklıkların ve diğer tüzel kişilerin özel kanunlarına ve kendi tüzüklerine göre yapacakları kapalı yer toplantıları bu kanun kapsamı dışındadır. Yani, bir derneğin kapalı yerlerde (örneğin, dernek binasında, otelde) yapacağı toplantılar için, 2911 sayılı Kanun kapsamında izin almasına ya da bildirimde bulunmasına gerek bulunmamaktadır.

2911 sayılı Kanun'un 10. maddesine göre toplantı yapılabilmesi için, düzenleme kurulu üyelerinin tamamının imzalayacakları bir bildirim, toplantının yapılmasından en az kırk sekiz saat önce ve çalışma saatleri içinde, toplantının yapılacağı yerin bağlı bulunduğu valilik veya kaymakamlığa verilir. Dernekçe stant açılması gibi bir toplantı ya da sokak etkinliği düzenlenmesi hâlinde, düzenleme kurulu üyelerinin yerine, derneği temsile yetkili organ olan yönetim kurulu sorumlu üyeleri tarafından imzalanan bildirimin verilmesi gerekli ve yeterlidir.

Basın açıklamaları hakkında ise mevzuatta açık bir düzenleme olmamakla birlikte, Yargıtay kararlarına göre basın açıklamaları demokratik tepki niteliğinde olup, basın açıklaması niteliğindeki eylemler Toplantı ve Gösteri Yürüyüşleri Kanununa aykırılık teşkil etmemektedir.

D- Derneklerin Web Sitesi ve Sosyal Medya Hesapları Açması

Derneklerin görünürlüklerini sağlama, bilinirliklerini artırma, hedef kitle ve üyelerle iletişim kurma araçları olan web sitesi ve sosyal medya hesapları önemli bir konudur.



Web Sitesi:

Bir derneğin web sitesi oluşturmak için izlemesi gereken adımlar;

-Web sitenizin alan adı (domain) ve barındırma (hosting) hizmetlerini edinebilirsiniz. Dernekler, Türkiye'ye ve kurumlara özgü alan adlarını satın alma hakkında faydalanabilir. Gerekli belgeleri yükleyerek, güvenilir bir alan adı sahibi olabilir. Alan adı hizmeti ülkemizde metunic tarafından sağlanır. Organizasyonlar için **org.tr** alan adı alınması kesinlikle tavsiye edilir.

-Bir firmadan hizmet alarak ya da kendi imkânlarınızla temel kodlama ve çeşitli web sitesi temaları kullanarak sitenizi oluşturabilirsiniz. (Hazır web sitesi temaları için örnek sayfalar: Wordpress, Wix, Squarespace vs.)

-Sitenizin tasarımını değiştirme, performansını artırma, güvenliğini sağlama ve içerik oluşturma aşamasında;

a.Site de sayfa tasarımı ve içerik oluşturma için Wordpress eklenti listelerini (Wordpress, Themeforest, Visual Composer) kullanabilirsiniz.

b.Sitenize ekleyeceğiniz görsellerin yavaşlık sorunu yaratmaması için görsel ölçeklendirme ve çözünürlük araçları için (Canva, Adobe Photoshop) kullanabilirsiniz.

c.Site güvenliği için temel bilgileri (Google Fundamentals, https kullanımı, SSL Sertifikası) göz önünde bulundurunuz.

d.Web siteniz için içerik oluştururken, doğru noktalama işaretleri ve dil kullanımı gibi bilindik yazım kurallarının dışında internet yazım kurallarını da göz önünde bulundurunuz.

Sosyal Medya

Web sitesi kurulumu esnasında ve kurulumundan sonra site içinde kullanacağınız yukarıda sayılan her türlü materyal, yasanın tanımına uygun olmak şartıyla, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'nun (FSEK) telif haklarına ilişkin hükümlerince koruma altına alınmaktadır. Bu korumadan faydalanmak için yapılması gereken tescil işlemlerine dair yöntem, "Fikir ve Sanat Eserlerinin Kayıt ve Tescili Hakkında Yönetmelik"te detaylı olarak açıklanmıştır.

Eğer web sitesi bir ticari amaca hizmet etmek için kurulmuşsa, bu sitede kullanacağınız ticari logo, marka ve firma isimlerinin, 556 sayılı "Markaların Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname" hükümleri ile korunmakta olduğu ve bu hukuki korumadan yararlanmak için marka ve isimlerin tescil edilmesinin zorunlu olduğu bilinmelidir.



Önemli Notlar:

-Web sitelerinde “©copyright 2022” olarak bulunan ibarenin üstünü tıkladığında “Bu web sitesi, sitede bulunan tüm sayfalar, yazılar, fotoğraflar, dizaynlar, resimler ve fikri hak mülkiyet ve korumasına tabi olan her türlü olan eserin telif hakkı’ya aittir;’nın izni alınmaksızın, hiçbir kimse, eserin tamamını veya bir kısmını yayınlamayabilir, çoğaltamaz, alıntı yapamaz” şeklinde bir ibare ile karşılaşılmaktadır. Bu ifade sitede yer alan tüm eserlerin site sahibi tarafından koruma altına alındığını gösterir bir ifade olup, bu ifadenin sitede yer alması için özel bir hukuki prosedür bulunmamaktadır. Yani, sitenizin altına böyle bir ibareyi koyup koymamakta serbestsiniz. Ancak, böyle bir ibare bulunmasa dahi site sahibi, yukarıda açıklanan 5846 sayılı kanun gereği yasal korumadan vazgeçmiş sayılamayacağı gibi, site sahibinin kendisi de söz konusu yasalardan kaynaklanan yükümlülüklerle uymakla mükelleftir.

-Başka sayfalardan ya da sosyal medya hesaplarından link ya da içerik paylaşacağınız zaman dikkat etmeniz gereken birtakım hususlar bulunmaktadır. Paylaşım yapılacağı zaman kullanılan linkler eğer doğrudan ana içerik üreticisinin (eser sahibinin) sayfasına yönlendirmede bulunuyorsa bir problem bulunmamaktadır. Ancak kullanılan linkler paylaşım yapan site ya da sosyal medya hesaplarında doğrudan açılıyorsa ve ana içerik üreticisine (eser sahibi) hiçbir şekilde atıfta bulunulmamış ise burada bir intihal söz konusudur. Cezai yaptırımı bulunmaktadır.

E- Dernek Bünyesinde Personel İstihdam Etme ve Ücretlendirme

5253 sayılı Dernekler Kanunu’nun 13. maddesinde “dernek görevlileri ve ücretleri” hususu düzenlenmiştir. Bu madde gereği:

“Dernek hizmetleri gönüllüler veya yönetim kurulu kararı ile göreve başlatılan ücretliler aracılığıyla yürütülür.

Dernek yönetim ve denetim kurullarının kamu görevlisi olmayan başkan ve üyelerine ücret verilebilir. Verilecek ücret ile her türlü ödenek, yolluk ve tazminatlar genel kurul tarafından tespit olunur. Yönetim ve denetim kurulu üyeleri dışındaki üyelere ücret, huzur hakkı veya başka bir ad altında herhangi bir karşılık ödenemez.

Dernek hizmetleri için görevlendirilecek üyelere verilecek gündelik ve yolluk miktarları genel kurul tarafından tespit olunur.”

Dernek tüzel kişiliği, işveren sıfatıyla, istihdam etmek istediği bir kişi ile hizmet sözleşmesi yapabilir. Bir hizmet sözleşmesi yapıldığı takdirde, dernek gerek 4857 sayılı İş Kanunu gerekse 5510 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu hükümleri uyarınca, üzerine düşen yasal sorumlulukları yerine getirmek zorundadır.



Yönetim ve denetim kurulu başkan ve üyelerine, yerine getirdikleri yönetim ve denetim faaliyetleri nedeniyle ödenecek ücret ile her türlü ödenek, yolluk ve tazminatlar genel kurul tarafından tespit olunur.

Yönetim ve denetim kurulu üyeleri dışındaki üyelere, sadece derneğe üye olmaları dolayısıyla ücret, huzur hakkı veya başkaca bir ad altında herhangi bir karşılık ödenemez.

Üyelerin belli bir hizmet için görevlendirilmesi durumunda (örneğin şehir dışında bir toplantıya katılım ya da temsiliyet) bu üyelere ödenecek yolluk ve gündelik miktarı genel kurul tarafından belirlenecektir.

Bir dernek üyesinin, dernekte hizmet sözleşmesiyle çalışmasında bir engel bulunmamaktadır. Dernek üyesi bir kişi, yönetim kurulu ve denetim kurulu üyesi dâhil olmak üzere, derneğin ücret karşılığında bir hizmetini görüp, aynı anda da dernek üyesi olabilir. Böylesi bir durumda hukuka aykırı bir yön bulunmamaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken konu, ücret ödenmesinin ancak bir hizmet karşılığında yapılmasının mümkün olduğudur. Dernek yönetim kurulu kararıyla, bir dernek üyesine hizmeti karşılığında ödeme yapılabilecektir.

F- Derneklerde Gönüllülük

Gönüllülük bireylerin maddi çıkar beklemeksizin kendi iradeleri ile toplumsal yarara hizmet eden faaliyetlere destek vermesidir.

Dernek veya vakıfların yürüteceği projelerde yer almak isteyen gönüllüler ile ilgili olarak Türk hukuk sisteminde özel bir hüküm bulunmamaktadır.

Derneklere üyelik ve onursal üyelik hususları Türk Medeni Kanunu'nun 63. ve devamı maddelerinde düzenlenmiştir. Dernek tarafından yürütülecek projelerde, yönetim kurulu kararıyla dernek üyelerinin ve üyeler dışında bir üçüncü kişinin ücret karşılığı ya da ücret almaksızın yer alması mümkündür.

Vakıfların yürüttüğü projelerde, vakıflara üyeliğin söz konusu olmadığı koşullarda görev alacak kişilerin üye dışında üçüncü kişiler olacağı açıktır.

Birey, projede öngörülen bir ücret karşılığında derneğe ya da derneğin ifa ettiği bir programa ilişkin hizmet görmekteyse, görülen iş, projede belirtilerek, çalışma ilişkisinin niteliğine göre bir hizmet ya da iş görme akdi olarak adlandırılabilir. Ve çalışma biçimi bir sözleşmeyle tanımlanıp projede öngörülen ücret ilgisine ödenir.

Eğer, bu hizmet bir ücret karşılığında görülmüyorsa, bu durumda, işi görmek isteyen kişinin gönüllü olarak, yani hiçbir ücret almaksızın bu hizmeti ifa etmesinde herhangi bir engel bulunmamaktadır. Bu konuda gönüllü hizmet gören bu kişiyle dernek arasında gönüllük esasına dayanarak iş gördüğüne dair bir sözleşmenin yapılması mümkündür. Bu bireyin gönüllü olarak iş göreceğine dair bir yönetim kurulu kararı alınması da birçok açıdan faydalı olabilecektir.

ORGANİZASYONEL KAPASİTE GELİŞTİRME



Sivil toplum kuruluşlarının organizasyonel yetkinlikleri konusu işletme alanında geniş bir yere sahiptir. Ancak bu yetkinliklerin somut olarak neyi ifade ettikleri ve bu yetkinliklerin nasıl geliştirilmesi gerektiği konusu sivil toplum kuruluşları tarafından pek öncelik verilmeyen bir süreçtir. Sivil toplum kuruluşlarının hedef ve amaçlarını tam olarak karşılayabilmesi ve ilgi duyduğu alanda başarılı ve sürdürülebilir olması için organizasyonel yetkinliklerini geliştirmeye önem vermesi gerekmektedir. Bunun için kurumsallaşma adımlarından işe alım süreçlerine kadar bir takım iş ve işlemleri yerine getirmesi gerekmektedir.

Bu bölümde sivil toplum kuruluşlarının öncelik verilmesi ve geliştirilmesi gereken organizasyonel yetkinliklere odaklanılacaktır.

1. Sivil Toplum Kuruluşlarında Yönetişim

İyi yönetim, yaşam kalitesini geliştirmenin ve kurumların sürdürülebilirliğini artırmanın anahtarı olarak ifade edilmektedir. İyi bir yönetim verimli, hesap verebilir, öngörülebilir ve şeffaf bir politika çerçevesinde gerçekleşmektedir. Sivil toplum kuruluşlarında yönetim karar alma mekanizmalarını, üye ve gönüllülerin bu sürece katılımlarının yöntem ve tekniklerini içermektedir.

TACSO'nun (Özhabeş, 2013) ifadesi ile sivil toplum kuruluşlarının yönetim: “bir STK içinde belirlenmiş misyon ve hedefleri gerçekleştirmek üzere şeffaf bir karar alma sürecine ilişkin faaliyetlerden sorumlu bir yönetim yapısı ve bu süreçlere aktif katılımında bulunan üye ve gönüllülerin bulunduğu düzen” olarak tanımlanmıştır. Bu faktörü finansal sürdürülebilirliği sağlamış olmak takip etmektedir. Başarılı sayılmak için üçüncü öneme sahip faktör olarak ise etkin bir yönetim yapısına sahip olmak öne çıkmaktadır.

Yönetişimin İlkeleri

-tutarlılık: kurumun misyon ve vizyon doğrultusunda hareket etmesi ve karar alma süreçlerinde temel politika ve prensiplere sadık olması

-hesap verebilirlik: sivil toplum kuruluşlarının yöneticilerinin ilgili hedef kitle, paydaş ve kamuoyuna karşı tüm seviyelerde hesap verme/raporlama yaklaşımını benimsemesi

-şeffaflık: kurumun iç ve dış paydaşlarına karşı ve aynı zamanda tüm kamuoyuna karşı performans ve kaynakların kullanımı konusunda açık olması

-katılımcılık: bilginin ve faaliyetlerin oluşturulması ve gerçekleştirilmesinde paydaşların katılım ve desteğini sağlanması ve, dahil edilmesi

-sorumluluk: kişilerin, sistemi ve tüm kuruma uzanan sorumlulukları sahiplenmesi ve yerine getirmesi

-adillik: sistemler ve uygulamalarda tüm paydaşların beklentilerini gözeterek kurgunun oluşturulması, harekete geçmede kişiye göre değil sisteme göre karar verilmesi

-etkililik: başarı ve sonuç odaklı yaklaşımla kaynakların doğru yönlendirilmesi, doğru alanların seçilmesi, performans hedeflerinin doğru belirlenmesi



2 İş Planı Oluşturma ve Stratejik Planlama

Her organizasyonda olduğu gibi sivil toplum kuruluşlarının da ilgili mevzuat, tüzük ve amaçlar çerçevesinde bir iş plan(ları) olması ve bunu bir stratejik planlama çerçevesinde ele alması gerekmektedir.

2a. İş Planı Oluşturma

-Kuruluşunuz içerisindeki kurul, (varsa) komisyonlar ve gönüllüler arasında iyi bir sinerji oluşturunuz. Tüm iç paydaşların iş plan(ları) oluşturma sürecine dahil olmasını sağlayınız.

-İş planı oluşturmada kuruluşunuzun hedef ve amaçları kapsamında çalışma ve yuvarlak masaları, arama konferansları, açık oturumlar, genel ve yönetim kurulu toplantıları düzenleyebilirsiniz.

-Kuruluşunuza ait vizyon ve misyon, hedef ve amaçlar, ana çalışma konuları, iletişim stratejileri, kurum tanıtım sunumları ve dosyaları, logolar, kuruluşun ilkeleri belirleyiniz.

-Hedef kitle, paydaş, politika, insan kaynakları, örgüt içi kültür ve finansal analizlerinizi oluşturunuz. Bunun için GZFT (Güçlü yönlerim, Zayıf Yönlerim, Fırsatlarım, Tehditlerim) analizi, PEST (Politik, Ekonomik, Sosyolojik ve Teknolojik) analizi gibi araçları kullanabilirsiniz. Bu analizlerin oluşturulması sürecinde uzmanlardan destek isteyebilirsiniz.

-Kurumsallaşmayı öncelik haline getiriniz.

-İş planı oluşturma sürecinde dijitalleşmeye önem veriniz.

2b. Stratejik Planlama

-İş planı oluşturma süreçleri tamamlandıktan sonra kuruluşunuzun nerede olduğu ve nereye varmak istediği ile ilgili en önemli aşama bir stratejik plana sahip olmasıdır.

-Stratejik planınızı kuruluşunuzun amaç ve hedeflerine göre kısa, orta ya da uzun vadeli olarak planlayabilirsiniz.

-İş planları çerçevesinde alternatif stratejilerinizi belirleyiniz. Bu alternatifler arasında net stratejiler belirlenmelidir.

-Strateji belgeleri, ilgili paydaş ve kamuoyu ile paylaşılabilir.

-Stratejik planlamayı, iş planından ayıran en önemli etken bütçe, takip, kontrol ve izleme süreçleridir.

Stratejik değerlendirme ve kontrol sürecinde işletme, kurumun misyon ve vizyonuna uygun olarak belirlediği hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiğini değerlendirecektir. Bu aşamada sonuçlar raporlanır ve hedefler ile karşılaştırılarak performans değerlendirmesi yapılır. Performans değerlendirmesi ile işletme kaynaklarının ne kadar -verimli kullanıldığı ölçülür ve elde edilen sonuçlara göre performans ve bütçeye yönelik yeni tedbirler alınır.



2c. Sivil Toplum Kuruluşlarında Denetim

Sivil toplum kuruluşları da diğer işletmeler gibi denetime tabiidir. Hem işletmelerin doğası gereği hem de bir stratejik planın sonuçlarını gözlemlemek ve uygunluğunu kontrol etmek için denetim unsuru önemli bir yer almaktadır.

STK'larda denetim aşağıdaki başlıklarda ele alınmaktadır.

- Uygunluk denetimi,
- Performans denetimi,
- Mali denetim,
- Bilgi teknolojisi denetimi,
- Sistem denetimidir.

Denetim, bir sivil toplum kuruluşu için iç denetim mekanizması tarafından yapılabileceği gibi dış hizmet alımı şeklinde de bağımsız dış denetim-audit firmaları tarafından da yapılabilmektedir. Küçük ölçekli derneklerde iç denetim daha kolay iken büyük ölçekli ve bilançooya sahip dernekler de uzmanlar tarafından gerçekleştirilecek dış denetimler daha uygun olabilmektedir.

İç denetim; kurumların hedeflerini gerçekleştirilmeleri için risk yönetimi, iç kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliği ve verimliliğinin değerlendirilmesi ve geliştirmesi için önemlidir. Yönetimsel hesap verme konusunda önemli olan iç denetim faaliyeti, genel kurulu, hedef kitleyi, bağışçıları ve kamuoyunu aydınlatmak ve yönetişimin ilkelerini sağlama da oldukça önemlidir. Performans değerlendirmesi ve risk yönetimi konusunda da yine iç denetim raporları etkili araçlardır.

3. Sivil Toplum Kuruluşlarında Ağlaşma ve Ağ Öğrenmesi

Bir toplumun inşasında sivil toplum kuruluşları ve ağları önemli bir yere sahiptir. Çünkü inşa sürecinde bu ağlar gerçek bilgiye ulaşma, toplumun sesini duyurma ve toplumun tartışabileceği bir forum olma özellikleri taşımaktadırlar. STK'lar arasındaki ilişkiler ve bunun sonucunda oluşan ağlar; kamu yararı güden ya da üyesi olan ve olmayan paydaşları ağın amaçları kapsamında aynı çatı altında bir araya getiren birleştirici örgütler arası ilişkiler olarak ele alınmaktadır.

Paydaş teorisine göre kâr amacı gütmeyen kuruluşların anahtar paydaşları hedef kitle, gönüllüler, kamu kurum ve kuruluşları, karar alıcılar ve sponsor ya da fonlar gibi finans kaynaklarıdır.



Cordero-Guzman (2004:431) toplum temelli kuruluşların, ağlara dahil olma nedenlerini 3 farklı başlık altında toplayabiliriz.

Toplum Temelli Örgütlerin Örgütler Arası Ağlara Dahil Olma Nedenleri

Neden	Önemi
İçsel Nedenler	
Hizmet kalitesini artırma ve portfolyo genişletme	Örgütler hedef kitlelerinin farklı ve farklılaşan ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılar.
Farklı alanlarda yer alma	Farklı coğrafyalardaki hedef kitlelere ulaşmak için şubeleşmeye gidebilir.
Uzmanlık paylaşımı	Örgütler, uzmanlık bilgilerini paylaşabilir.
Maliyeti azaltma	Program masraflarını azaltabilir.
Fırsatlara erişim	Yeni kaynak, ortaklık ve fonlara ulaşabilir.
Bilinirliği Artırma	Amaçları kapsamında politika yapma süreçlerine dahil olabilir ve etki alanını genişletebilir



Fon Kaynaklı Nedenler

Kapasite artırımı	Kapasite arttıkça daha büyük fonlara erişim kolaylaşır.
Mali sermaye olanakları	Ortak aktörler ile aynı fonlara erişim olanakları artar.
Risk paylaşımı	Ortak aktörlerin aynı fon içerisinde beraber çalışması farklı uzmanlıkları bir araya getirir. Bu da başarıyı artırır ve karşılaşılabilecek risklerin paylaşılmasını ve çözümünü kolaylaştırır.
Hizmetleri yaygınlaştırma	Hizmetlerde artı değer oluşur. Bilgi ve deneyim arttıkça hizmetlerin yaygınlaşması ve kapsayıcı hale gelmesi sağlanır.
Hedef kitle artırımı	Farklı hedef kitlelerin dahil edilmesi sağlanır.
Uzman faydası	Fonlar, daha fazla ve farklı uzmanlık bilgisine ulaşmayı kolaylaştırır.

Karar Alıcı Mekanizmalar ile İlgili Nedenler

Daha fazla iletişim	Karar alıcı mekanizmalar bir ağ ile birden fazla aktöre kolaylıkla ulaşabilir.
Riskleri azaltma	Başarısızlık riski azaltılır.
Toplumsal altyapı oluşturma	Karar alıcı mekanizmaların toplumsal dönüşüm ve gelişimi sağlaması kolaylaşır.



4. Savunuculuk ve Lobicilik

Savunuculuk politika yapıcıları etkileyebilmek için ilgili paydaşların belirli bir konu etrafında bir araya gelmesini sağlamaktadır. Sivil toplum kuruluşları tüzüklerinde belirtilmiş olan amaçlarına ulaşmak için savunuculuk faaliyetlerinde bulunabilir. Savunuculuk; en geniş anlamıyla: “Toplumun gelişmesine yönelik olarak sosyal, ekonomik, politik alanda gelişme sağlamak için karar mekanizmalarını etkileyen stratejik eylemdir”. Bir başka tanıma göre: “Hem insanların yaşamlarını etkileyen belli kararların değiştirilmesi için, hem de karar alma mekanizmasının ya da süreçlerinin daha kapsayıcı, dahil edici, katılımı esas alan, demokratik bir süreç haline gelmesi için gösterilen çabalardır.”

Savunuculuk ne değildir?

- Bir hizmet sunumu değildir.
- Sadece bir sorunu çözmek değildir.
- Eğitim programı değildir.
- Danışmanlık değildir.

Savunuculuk Adımları

Kurumsal olarak belirli bir konuda savunuculuk faaliyeti yürütmek için sivil toplum kuruluşlarının izlemesi gereken birtakım adımlar bulunmaktadır.

- Önce savunuculuk yapılacak konu hakkında net bir amaç oluşturun.
- Bu amaç kapsamında geniş çaplı bir araştırma yapın.
- Hedef kitle ve ilgili paydaş analizi yapın.
- İletilmek istenen mesajlarınızı geliştirin ve iletişim kanallarınızı belirleyin.
- Amaç kapsamında iş birlikleri oluşturun ve ikna edici sunumlar hazırlayın.
- Savunuculuk için bağış toplama ve kaynak yaratma faaliyetleri düzenleyin.
- Değerlendirme ve geri bildirim önem verin.

Lobicilik;

ilk olarak 1946 yılında Federal Regulation of Lobbying Act ile yasal bir çerçeve içine alınmıştır. 1975 yılına gelindiğinde ise Amerika Birleşik Devletleri'nde 600'den fazla lobicilik faaliyetinde bulunan şirket bulunmaktaydı. Özellikle bu tarihlerden sonra lobicilik, demokratik bir toplumun gerekleri arasında yer almaya başlamıştı. Lobicilik, ülkelerde hükûmetler tarafından verilen karar ve politikaları etkileme çalışmasıdır. Lobicilik sadece uzmanlar, profesyoneller ya da belli çıkar gruplarının kullandığı bir yöntem olarak düşünülmemelidir. Lobicilik özellikle sivil toplum kuruluşlarında çok çeşitli çıkarlar ve sorunların çözümü için kullanılmalıdır.

Lobicilik faaliyetlerinde genellikle kullanılan en etkili yöntemler ise;

- Yemek toplantıları
- Medya kanalları açma
- Kampanya çalışmaları
- Ünlüleri dahil etme
- Finansal destek sağlama

5 Sivil Toplum Kuruluşlarında İnsan Kaynakları ve Gönüllü Yönetimi

Sivil toplum kuruluşları da diğer işletmeler gibi sürdürülebilirliğini sağlamak için insan desteğine ve yönetimine ihtiyaç duymaktadır. Kuruluşun hedef ve amaçlarına yönelik planlama yapmak, üst-orta ve alt yönetim çalışanlar arasında köprü kurmak, problemleri çözmek, işe alma ve işten çıkarma, ihtiyaçlar doğrultusunda eğitimler planlamak, performansı değerlendirmek, gönüllüler ve hedef kitle-paydaşlar ile iletişimi sürdürmek sivil toplum kuruluşlarının insan kaynakları ile ilgili iş tanımlarını oluşturmaktadır.

Sivil toplum kuruluşlarında ücretli ve gönüllü olmak üzere insan kaynağı bu iki temel üzerine inşa edilmektedir. Her ikisi için de işe alım ve çalışma sistemi, (hizmetiçi) eğitim, özlük hakları gibi konular yine dernek için kurullarda oluşturulmalı ve onaylanmalıdır.

Bir sivil toplum kuruluşu içerisinde yer alabilecek insan kaynakları;

-Profesyonel Yöneticiler:

Bu gruptaki çalışanlar, genel müdür, genel koordinatör ve genel sekreter gibi sıfatlar taşıyan, tüm profesyonel kadronun etkin yönetimini üstlenen ve bu konuda STK'nın yönetim kuruluna karşı sorumlu olan kişilerdir. Profesyonel yöneticiler proje bazlı görev alabilecekleri gibi, bir stratejik plan çerçevesinde de işe alım süreci gerçekleşebilir.



-Profesyonel Çalışanlar: Yönetim ya da genel kurulun ihtiyaç doğrultusunda belirlediği görev tanımı çerçevesinde tam zamanlı, yarı zamanlı ya da proje bazlı olarak profesyonel kişilerdir.

-Uzmanlar: STK'nın ihtiyaç duyduğu bir konuda alanında uzman kişilerin belirli periyot kapsamında görev almasıdır.

-Eğitmenler: Derneğe ait bir proje ya da etkinlikte eğitim verilmesi planlanan konularda profesyonel kişilerin görev almasıdır.

-Genel Kurulu Üyeleri: Bu gruptaki kişiler de bir STK için insan kaynağı oluşturmaktadır. Yönetim kurulu, yedek yönetim kurulu, denetim kurulu ve diğer kurul-komisyonlar bir derneğin genel kurulundan oluşmaktadır.

-Gönüllüler: Bir STK için en önemli insan kaynağı olan bu gruptaki kişiler aktif gönüllüler ya da pasif gönüllüler olarak adlandırılmaktadır. Gönüllülük de iki kısma ayrılmaktadır: doğal ve zorunlu gönüllülük. Doğal gönüllülük kişinin kendi isteğiyle ve içsel motivasyonu ile hareket ettiği bir sistemdir. Zorunlu gönüllülük için ise eğitim sistemlerinin ilköğretim-ortaöğretim ve yükseköğretim süreçlerinde "toplum hizmeti" olarak adlandırılan sistemleri ele almaktadır. Birçok farklı ülkede farklı uygulamalar söz konusudur.

1. İnsan Kaynakları (İK) İşlevi

Arslan (2020) "Sivil Toplum Kuruluşlarında İnsan Kaynakları Yönetimi" adlı makalesinde STK'larda İK Biriminin işlevini aşağıdaki şekilde ele almıştır.

-İşe Alma ve Yerleştirme: Bu işlem basamağında İK işlevi; iş analizi ve tasarımı, insan kaynakları planlaması, aday toplama, seçme-yerleştirme ve uyumlaştırma işlevleri bulunmaktadır.

-Eğitim ve Geliştirme İşlevi: Bu işlem basamağında STK çalışanlarının beşerî, kişisel, kavramsal ve analitik yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik programların düzenlenmesi süreçleri bulunmaktadır. İK'nın STK çalışanları için bu basamakta sunabileceği eğitim ve geliştirme konuları: Yeni program geliştirme yetkinliği, İş birliği becerileri, Fon toplama becerileri, Proje sonlandırma becerisi, Hedefler tutturuluyor mu?Yönetim becerileri, Lobi becerileri, İK faaliyetlerini yönetebilme becerileri, Kamu yetkilileri ile ilişkileri yürütme becerileri, Belgeleme çalışmalarına öncülük yeteneği, Üst yönetimle etkileşim becerisi.



-Güdüleme: Bu basamakta çalışanların kuruma bağlılıklarının arttırılması, bireylerden kaynaklanan örgütsel sorunların çözülmesi ve bireyin işine gönüllü olarak daha çok eğilerek sonuçta bireysel doyuma ulaşmasının gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerin tümü olarak tanımlanmaktadır.

-Performans Değerlendirme: STK'da bulunan çalışan ve gönüllülerin çalışmalarına ve başarı düzeylerine dair değerlendirmeler, performans değerlendirme olarak adlandırılmaktadır. Bir başka açıdan performans değerlendirme, çalışanın yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını belirlemeye çalışan objektif analizler ve sentezlerdir.

-Ücretleme: İK birimlerinin en önemli iş tanımlarından bir tanesi de çalışanların tatmin olacağı bir ücret sisteminin oluşturulmasıdır. Ücretleme, kâr amaçlı kuruluşlarda üretkenliğin ve verimliliğin artırıcı rolü ile çalışanların güdülenmelerini sağlayan en önemli özendiricilerdendir. STK'lar, ücret ve ödüllendirme sistemlerini kendi başlarına oluşturma olanağına sahip değildirler; ücret ve ödüllendirme sistemi oluştururken kurum içi ve dışı birtakım etkenleri göz önüne almak zorunda kalırlar. Kurum dışı etkenler; iş gücü arz ve talebi, sektör ve piyasa ücret düzeyi, asgari ücret; kurum içi etkenler ise performans değerlendirmesi sonuçları, iş değerlemesi, kurumun ekonomik gücü vb. olarak sıralanmaktadır.

-Çalışma İlişkileri ve Güvenlik: Çalışma ilişkileri ve güvenlik; çalışanların beden ve ruh sağlığını korumak, çalışanın iş akışında meydana gelebilecek durumlara karşı gerekli önlemleri almak, tatil, sigorta, emeklilik, doğum izni, evlilik yardımı, hastane yardımı vb. yan hakları sağlamak olarak tanımlanabilir. STK'lar bu açıdan özel sektöre göre daha esnek ve çalışan dostu politikalar izleyebilmektedir.

Gönüllü Yönetimi

Üçüncü sektör olarak adlandırılan sivil toplum kuruluşlarının önemli bir insan kaynağı paydaşlarından birisi gönüllülerdir. Gönüllülük; STK içerisinde önemli bir sistematik gerektiren ve profesyonel olarak ele alınması ve yönetilmesi gereken süreçtir. Yaman'ın "Sivil Toplum Kuruluşlarında Gönüllülük Psikolojisi ve Gönüllü Yönetimi" adlı makalesinde (2020) gönüllü yönetimini kapsamlı olarak ele almıştır.

Gönüllü Yönetim Süreci

-Kurumda yapılacak işlerin belirlenmesi ve planlama Öncelikle kurumda yapılacak işlerin belirlenmesi gerekmektedir. "Ne yapılacak, nasıl yapılacak, ne zaman yapılacak ve bunları kim yapacak" sorularına cevap aranmalıdır.

-Gönüllü bulma, gönüllüleri kuruma çekme, bu basamakta "Bizim gönüllümüz kimdir/kim olabilir?" sorusunun cevaplanması gereklidir. Daha sonra onların hangi motivasyonla kuruma çekilebileceği araştırılır ve kuruma bir de onların penceresinden bakılmaya çalışılır. Her gönüllünün aynı motivasyona sahip olmayacağı göz önüne alınmalı ve gerekirse belirli özelliklerde gruplandırma yapılmalıdır.



-Gönüllülerin kuruma oryantasyonu, Oryantasyon bir gönüllünün bir STK'ya tüm bakışını etkileyecek ve değiştirecek öneme sahiptir. Bu nedenle gönüllü yönetiminde muhakkak bir oryantasyon planı olmalıdır. Oryantasyon aşamasındaki bir kişi kurumun ciddiyeti, emeğinin boşa gidip gitmeyeceği, kendisiyle ilgilenilip ilgilenilmeyeceği ve başı sıkıştığında yardım alıp alamayacağı gibi birçok kritik soruya cevap arar. Bu esnada oluşan olumsuz izlenimler kalıcı izler taşıyabilmektedir.

-Görevlendirme, Görevlendirme yapılırken göreve uygun insan seçilmelidir. Bu seçimin kalitesi, ileride meydana gelebilecek birçok problemi engelleyecektir. Ayrıca bir işte görevlendirilen gönüllüye o iş için gerekli tüm alet edevat, yer ve zaman tahsis edilmeli ve hakkaniyet sınırları içerisinde, kendisinden kaldıramayacağı bir iş yükü istenmemelidir.

-Gönüllü eğitimi ve yetiştirilmesi, Gönüllülerin eğitimi ve yetiştirilmesi, onların kurumda yapacakları görevleri daha verimli ve etkin kılmak amacına yöneliktir. Gönüllülerin kurumdan beklentilerini de gerçekleştiren bu faaliyetler ayrıca, sivil toplum kuruluşlarının yetişme ve eğitim alma yeri olma fonksiyonlarının bir yansımasıdır.

-Kayıtlama ve raporlama, Kayıtlama ya da kayıt altına alma işlemi tüm kurumlar için kritik öneme sahip bir konudur. "Kayıt altına alınamayan bir şey getirilemez" ilkesinden hareketle kurumlarda yapılan her türlü faaliyet kayıt altına alınmalıdır. Sivil toplum kuruluşlarında gönüllü yönetimi başlığı altında kayıt tutma; gönüllülerin yaptıkları tam işlerin, onlara uygulanan eğitim ve yetiştirme faaliyetlerinin ve performansına dair değerlendirmelerin kayıt altına alınmasıdır.

Gönüllülerin çalışmalarının değerlendirilmesi, Gönüllü değerlendirilmesi, gönüllülerin yaptıkları işlere, gösterdikleri performanslara ilişkin ölçümlerin/gözlemlerin, kurumda önceden belirlenmiş birtakım kriterlere göre yorumlanmasıdır. Değerlendirme aşamasında uygulanabilecek yöntemler;

-yazılı ve sözlü geri bildirim, verimlilik analizi, gönüllü portföyü ya da veri tabanı oluşturulmasıdır.

Ödüllendirme. Sivil toplum kuruluşları gönüllüleri ödüllendirmek için bazı faaliyetler yapmalıdır. Teşekkür notu, plaket, "...Gönüllüsü" sertifikası, hediye, yurt dışında bir konferansa gönderme, doğum günü ve diğer özel günler için tebrik kartları, taziye, gönüllünün adına bir gece düzenleme gibi birtakım faaliyetler, gönüllü ile kurum arasındaki bağı güçlendirmeye yarayacaktır.



6. Sivil Toplum Kuruluşlarında Finans Yönetimi

STK'larda finans yönetiminin en önemli yapı taşı öncelikle bir muhasebe sistemine sahip olmaktır. Böyle STK, nakit akışını sağlıklı bir şekilde sağlayabilir, reel kar-zarar analizleri gerçekleştirilebilir, iç kontrol sistemi etkili bir şekilde işleyebilir ve hesap verilebilirliğe katkı sunulabilir.

STK'lar için mali işlerin yönetimini düzenleyen kanun ve yönetmeliklerin ilgili kısımları aşağıda özetlenmektedir:

1. 5253 Sayılı Dernekler Kanunu

- a. Madde 9: İç Denetim,
- b. Üçüncü Bölüm: Denetim ve Bildirimler.

Dernekler Yönetmeliği

a. Altıncı Bölüm: Defterler ve Kayıtlar: Defter tutma esasları, tutulacak defterler, kayıt usulü, kayıt zamanı, hesap dönemi, defterlerin tasdiki, tasdik defteri, gelir ve gider belgeleri, saklama süresi, işletme hesabı tablosu ve bilanço esasına göre raporlama.

b. Yedinci Bölüm: Gelir ve Gider Usulü: Alındı belgelerinin biçimi, alındı belgelerinin bastırılması ve kontrolü, alındı belgelerinin deftere kaydı, alındı belgelerinin kullanımı, yetki belgesi ve gelirlerin teslim edilmesi (Dernekler Yönetmeliği).

3. Türk Medeni Kanunu Hükümlerine Göre Kurulan Vakıflar Hakkında Tüzük

- a. Madde 28: Gelirler ve İktisap Yolları,
- b. Madde 29: Tutulacak Defterler, Bilanço Düzenleme ve İlan Zorunluluğu,
- c. Madde 37: Vergi Muafılığından Yararlanma ve Muafılığın Kaybı.

Kâr amacı gütmeyen STK'ların normal şartlar altındaki tek gelir kalemi, bağışçı ve destekçilerden elde edilen gelirler olmaktadır. Bunlar haricinde projeler ve hibe programları da STK'lar için bir gelir kalemi ve finans aracı olmaktadır.



Raporlar

Finans yönetimi sürecinde STK'ların belirli rutinler halinde oluşturması gereken ve stratejilerine yön vermesi beklenen raporlar aşağıdaki gibidir.

- Aylık finansal durum tablosu (nakit akımı, fon durumu, banka limitleri, banka hesapları, işletme kasası, döviz dayalı borç-alacak ve yatırım bütçesi gibi),
- Aylık gelir tablosu (nakdî bağış, aynı bağış, menkul ve gayrimenkul bağışı, rutin gelirler ve diğer gibi),
- Aylık detay harcama-sabit gider raporu (personel, danışmanlık, varlık yönetimi, işletme giderleri, hukuk, iletişim, kira, bakım-onarım, burs ve sigorta gibi),
- Aidat ve diğer alacak tahsil raporu,
- Proje-kanal bazlı harcama raporu,
- Varlık-gayrimenkul raporu (taşınmaz sınıflandırması, hizmet binaları, arsa ve gayrimenkuller gibi),
- Hukuki durum raporu (dava listesi, güncel durum, duruşma tarihleri gibi),
- Bağışçı-gönüllü raporu.

7. Sivil Toplum Kuruluşlarında Kaynak Yönetimi

1. Genel Tanımlar

STK'ların, kurumsal varlığını devam ettirebilmesi, kuruluş amaçlarını ve projelerini gerçekleştirebilmesi için kaynağa ihtiyacı vardır. Ancak bu kaynakların ne olup olmadığı, nasıl yönetileceği ve kaynak geliştirmenin ne olduğu, nasıl geliştirileceği büyük önem kazanmaktadır.

Kaynak: Bir sivil toplum kuruluşunun, kurumsal varlığını sürdürmesi, kuruluş amaçlarını ve projelerini yaşama geçirilebilmesi için gerek duyduğu insan, aynı ve nakdî ihtiyaçlarının toplamıdır.

Aynı Katkılar: Maddi bağıştan farklı olarak ekipman, malzeme ve bunun gibi başka malların katkı olarak verilmesidir. Bazı kuruluşlar ofis mekânı tahsis etme ya da çalışanlarının zamanını bir STK'ya ayırması gibi aynı katkılar vermeyi seçebilirler.



Bağış (Hibe) Bir örgüt ya da bireyin yürüttüğü hayır faaliyetleri için aldığı bağış ya da fondur. Bağış alan bu birey ya da örgütler bağış alanlar olarak adlandırılır.

Bağışçı (Donör) Bağış yapanlar olarak da adlandırılabilir. Bağış yapan kişi ve kurumdur.

Kaynak Yönetimi STK'ların aynı ve nakdî kaynaklara ulaşılabilmesi için gelir türlerinin tespiti ve çeşitlendirilmesi çalışmalarını bir strateji ve projeler bütününe sistemli ve en önemlisi sürdürülebilir şekilde oluşturup profesyonel, şeffaf ve etik değerlere uygun olarak yapılması çalışmalarıdır.

Kaynak Geliştirme STK'ların kurumsal varlığını sürdürmesi, projelerini hayata geçirmesi, malzeme, araç-gereç ve hizmetlerin finansı adına yapılan çalışmaların bütünüdür. Kaynak ihtiyacının belli hedefi olması, bu ihtiyacın planlanması, doğru proje ile emek, sabır ve ekiple oluşturulması gerekir. Genelde STK'lar için sürdürülebilir kaynak geliştirme en ideal olan çalışmadır.

a. STK'ların Kaynakları

1. Öz kaynaklar STK'lar kaynak çeşitliliğini arttırmak için çeşitli gelir kaynaklarını araştırmanın yanı sıra kendi içindeki kaynakları da göz önünde bulundurmalıdır.

Öz kaynaklar da kendi içinde üye aidatları ve faaliyet gelirleri olarak ikiye ayrılır.

Üye Aidatları Üye aidatları, sahiplenme ve katılımın öncüsüdür. Üye aidatları sadece basit bir para toplama işi değildir çünkü aidatlar bunun ötesinde bir anlam ifade etmektedir. Aidat vermek, aidat veren kişinin dernek ya da vakfı sahiplenmesi ve bu STK'ya karşı sorumluluk sahibi olmaları yönüyle de çok değerli bir süreçtir.

Faaliyet Gelirleri STK'lar kâr amacı gütmeyen faaliyet yapabilirler. Ancak kurumun sürdürülebilirliği ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için daha fazla kaynağa ihtiyaç duydukları da bir gerçektir. STK'lar faaliyet gelirlerini şu şekilde elde edebilirler: iktisadi işletme kurmak, ticari işletmelere ortak olmak, eğitim ve kurslar vererek, kırtasiye/ürün üreterek, reklam/sponsorluk elde ederek, kongre/seminer gibi etkinliklere katılımcı ücreti talep ederek faaliyet gelirleri çeşitlendirilebilir.

b. Bireysel Bağışlardan ve Yardım Kampanyalarından Elde Edilen Kaynaklar



Bireysel Bağış ABD’de STK gelirlerinin %80’nini bireysel bağışlar oluştururken bu oran Türkiye’de %30’ları bile bulmamaktadır. Genelde bağışçılar; duyarlı oldukları bir konuda, kendileri için önemli buldukları bir alanda, bir yere veya topluluğa ait olma isteğinden, çevrelerindeki davranışları taklit etmekten, onaylanma, iyilikte bulunma isteği, kendini özdeşleştirme, faydalı olma gibi birçok nedenden dolayı bağış yapabilirler. Dolayısıyla bu nedenleri bilerek ve doğru bir strateji ile bireysel bağışçı sayısı ve çeşidi arttırılmalı, bağışçıları aşağıdaki bağışçı piramidinin en üst noktasına taşımak için gayret gösterilmelidir.

Yardım Kampanyaları Yardım kampanyaları, STK’ların bazı çalışmalarını yürütmek için ihtiyaç duyulan kaynağı (insan ve para) oluşturmak aynı zamanda bazı toplumsal sorunları göstermek, herhangi bir konu ile ilgili kamuoyu oluşturup toplumu bilinçlendirmek için uygulanan, süresi belirlenmiş, genellikle bütün topluma yönelik yürütülen etkinliklerdir. Ancak herkes istediği şekilde yardım kampanyası düzenleyememektedir. 2860 Sayılı Yardım Toplama Kanunu, bu konuda düzenlemeler yapmıştır. Bu kanun ile yardım toplayabilecek kurum ve kuruluşlar, yardım toplama amaçları, yardımın nasıl toplanıp kullanılacağı ve denetleneceği detaylı bir şekilde düzenlenmiştir.

Ulusal ve Uluslararası Fonlardan Elde Edilen Kaynaklar Ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlardan kaynak elde etmek ancak projelerle mümkün olabilmektedir. Dolayısıyla bu tür kaynaklara, projeler vasıtasıyla kurumsal bağış elde etmek de denilebilir. Bu tür kaynakların neler olduğu ile ilgili olarak proje yönetimi bölümünde bilgi verilecektir.

c. Kaynak Geliştirme

STK’lar potansiyel kaynak alternatiflerini artırmak, halihazırdaki kaynakların sürdürülebilirliğini sağlamak ve yeni kaynaklara ulaşmak için profesyonel olarak kaynak geliştirme sürecini yönetmelidir. Bu aşamada bir STK’nın kurumsal olarak öncelik vermesi gereken bazı hususlar söz konusudur.

-Yıllık faaliyet raporları, denetim raporları hesap verebilirlik ilkesi çerçevesinde şeffaf bir şekilde herkesin erişimine açık olmalıdır.

-İyi yapılandırılmış bir web sitesi ve sosyal medya hesapları güvenilirlik açısından önemlidir.



- STK içerisindeki tüm insan kaynağının bireysel kaynak geliştirme adımları desteklenmelidir.
- Kurumsal iletişime ve halkla ilişkilere önem verilmelidir.
- STK ile ilgili bir marka oluşturma ve tutundurma çabası olmalıdır.

Kaynak geliştirme için bunların haricinde bir takım denenmiş ve geçerliliği kabul edilmiş uygulamalar söz konusudur. Ertükel'in (2009) STGM tarafından yayınlanan "Sivil Toplum Kuruluşları için Kaynak Geliştirme Rehberi" ne göre kaynak geliştirme teknikleri aşağıdaki gibidir:

- Yüz Yüze Görüşme
- Telefon Görüşmesi
- Resmî Yazılı Teklif
- Özel Davet
- Küçük Grup Brifingi
- Mektup veya Mektupla Teklif
- Yeni İletişim Araçları

Kaynak geliştirme profesyonel bir çaba gerektirir ve bir süreci ifade etmektedir. Bu doğrultuda bu çabanın sürdürülebilir olması için aşağıdaki konular STK'lar tarafından ele alınmalı ve uygulamaya konulmalıdır.

- Yönetim Kurulunun Liderliği
- Politika ve Prosedürler
- Kaynak Geliştirme Planı
- Profesyonel Kadro
- Sistem
- Kaynak Geliştirme Bütçesi

8. Sivil Toplum Kuruluşlarında Dijitalleşme

Dijitalleşme çağa ayak uydurma sürecinin temelinde var olan ve geleceğimiz dünyasını inşa eden unsurlardan birisidir. STK'ların çağa ayak uydurma süreçlerinde ise dijitalleşen beyanname süreçlerinden sosyal medyanın yaygınlaştırma süreçlerine dahil olmasına kadar birçok önemli etken sayabiliriz. Bu kapsamda dijitalin sadece yapılan aktiviteleri daha renkli kılma boyutunun ötesinde kullanılacağı bir süreç halihazırda başladı. Dijitalleşme süreci şu maddeler altında incelenebilir:



Bilgi ve Veri Okuryazarlığı,
-İletişim ve İş birliği,
-Dijital İçerik Tasarımı,

Bilgi ve Veri Okuryazarlığı: Dijitalleşme STK'ların yapıyor oldukları çalışmalarla alakalı güncel bilgiyi takip edebilmeleri, bilgiyi depolamaları, doğru bilgiye erişmeleri, doğru bilgiyi paylaşmaları, doğru kaynaklara erişebilmeleri, güncel çağrılarını takip edebilmeleri ve bunların tamamını STK'nın kendi ekosistemine kazandırabilmeleri anlamında önemli rol oynar.

Araç ve Kaynak Tavsiyeleri: Google Scholar, Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü – Yönetmelikler Web Sitesi, Google Drive, OneDrive, iCloud, teyit.org, Hibe Programlarını yöneten kamu ve özel kuruluşların web sayfaları...

İletişim ve İş Birliği: STK'nın kendi içerisindeki ve diğer kurumlarla iletişimleri, hedef kitleye erişimleri, mevcut çalışmalardaki rol dağılımlarını yapabilmeleri, iş takibi yapabilmeleri, mevcut dosyaların ortak klasörlerde toplanarak erişilebilir hale getirilmesi, mevcut proje dokümanlarına her an erişebilmeleri, ortak çalışmalar yapma ve projeler yürütebilme anlamında dijital araçlar faydalı olacaktır.

Araç ve Kaynak Tavsiyeleri: Sosyal Medya Kanalları, Slack, Whatsapp, Asana, Monday.com, Google Takvimler, Google Drive, OneDrive, Miro, BaseCamp, Google Dokümanlar, Microsoft Teams...

Dijital İçerik Tasarımı: İçerik tasarımları bilgisayarın hayatımıza girişi ile birlikte dijital ortama taşınmış durumdadır. Sadece süreci kolaylaştırmak ile kalmamış, aynı zamanda kolaylık ve erişilebilir olma anlamında internetin ve çevrimiçi araçların da gelişmesi ile çok daha kullanılabilir hale gelmiştir. Sosyal medyadan web sitesine, afiş tasarımından baskı ve promosyon materyallerine, videodan podcast tasarımına kadar çeşitli içerikler dijital ortamda üretilebilir ve yaygınlaştırılabilir durumdadır. Bu kolaylık STK'ların savunuculuğunu yapıyor olduğu düşünce, hareket vb. konuların daha görünür olmasını kılmak için temel dinamiği oluşturur.

Araç ve Kaynak Tavsiyeleri: Canva, Crello, Stencil, Easil, Toonly, ToonBoom, Miro, Kahoot, Sli.do, The QR Code Generator.

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI İÇİN PROJE YÖNETİMİ



Sivil toplum kuruluşlarının en önemli gelir gruplarının başlarında proje bazlı finans kaynakları olan hibe ve fonlar gelmektedir. Böylece hem amaçları doğrultusunda faaliyetlerini gerçekleştiren STK, aynı zamanda bu faaliyetin ve sürdürülebilirliğin en önemli aracı olan nakit için de hibe ve fonlar elde edebilir.

Projeleri kuruluşa ait genel kurul, yönetim kurulu ya da ilgili diğer kurul ve komisyonlar gerçekleştirebileceği proje koordinatörü, asistanı, eğitmen ya da uzman gibi profesyonel çalışanlar aracılığı ile de gerçekleştirilebilir. Proje bazlı istihdam olarak adlandırılan bu sistem de dahil olmak üzere proje yönetimi bilgi ve uzmanlık gerektirmektedir.

Bu bölümde genel olarak kabul görmüş ve birçok farklı hibe-fon kılavuzunda yer alan proje yönetimi ve döngüsü konusu ele alınacak olup proje yönetimine ilişkin hap bilgiler sunulacaktır.

1. Proje ve Proje Döngüsü Yönetimi Nedir?

Proje, belirli bir zaman diliminde, belirli bir bütçe çerçevesinde, belirli bir amaca ulaşmak ve bu doğrultuda sonuçlar üretmek üzere mali, fiziki ve beşerî kaynakların bir araya getirildiği planlanmış faaliyetlerin bütünüdür. (Kalkınma Ajansı)

Proje kavramını özellikleri ile tanımlayan en yaygın kullanımlı tanım, Project Management Institute (PMI) tarafından yazılan “Project Management Body of Knowledge (PMBOK, 2013)” da belirtilen, “benzersiz ürün, hizmet veya sonuçlar çıkarmak için gerçekleştirilen geçici eylemler bütünü” tanımıdır.

Proje yönetimi, projenin gereksinimlerini yerine getirmek için, gerekli tekniklerin, araç gereçlerin ve becerilerin proje aktivitelerine uygulanması olarak tanımlanmaktadır (PMBOK, 2013).

Proje ile proje yönetimi farklı ifadelerdir. Proje döngüsü yönetimi, projenin belirlenmiş hedeflerine ulaşmak için yapılan kontrol işlemleridir. Proje döngüsü yönetimi bir yetkinlik olarak ele alındığında projenin belirlenmiş hedeflerine ulaşması için gerekli yönetim yetkinliklerinden bir parçadır.



Projeler, büyüklüğü, amacı ve süreleri açısından birbirinden farklılaşmaktadır. Projelerde sınırlı kaynaklar söz konusu olduğunda daha kısıtlı bir zamanda kısıtlı çıktılar elde edilir. Daha uzun bir zaman diliminde ise geniş mali kaynaklarla daha geniş sosyal faydalar elde edilir.

Proje Döngüsü Süreci aşağıdaki temel aşamaları kapsamaktadır.

- Yaklaşımı,
- Amacı,
- İçeriği,
- Yöntemi sorumlusu / yürütücüsü,
- Süresi,
- Planı,
- Faaliyetleri,
- Sonuçları,
- Ürünleri,
- Etkileri,
- Kaynakları,
- Bütçesi,
- Bitişi ve değerlendirilmesi.

2 .Projeye Nasıl Başlanır?

Proje döngüsü yönetimine başlamadan önce kritik aşamalardan birisi “bir projeye nasıl başlanır?” sorusu olmaktadır. Bir sivil toplum kuruluşu neden bir proje yazma, yürütme ve yönetme süreçlerine dahil olur? İlk “Hadi bir proje yazalım, buna ihtiyacımız var.” ifadesi ne zaman ve neden ortaya çıkar ve çıkmalıdır? Hangi motivasyon ve sinerji bir STK içerisinde proje konusunda itici güç olmaktadır?

Hedefe ve amaca odaklı her bir proje değerlidir ve önem verilerek yönetilmelidir. STK kendi içinde birbirinden bağımsız organların aldığı kararlar doğrultusunda kopuk bir şekilde proje yazma ve yürütme sürecine girmemelidir.

Proje yönetiminin işletmelere sağladığı avantajlar aşağıda belirtilmektedir:

- Organizasyon içinde etkin koordinasyon,
- Hedef kitle ilişkilerinde iyileşme,
- Kaynak kullanımında verim artışı,



- Ekonomik geliştirme süreçleri,
- Proje amaçları hedefleri ve maliyetlerini önceden bilme,
- Gerekli kaynak ve teknolojiyi önceden tespit etme,
- Ekonomik geliştirme süreçleri,
- Hedef ve amaçlara ulaşmada verim,
- Düzenli raporlama ile otokontrol,

Bir sivil toplum kuruluşu bir projeyi başlatmadan önce bu ifadelerden en az bir ya da birkaçını motivasyon olarak ele alarak yola çıkmalıdır. Proje süreci uzun ve ayrıntılı bir iştir. Bu nedenle bu ifadeler organizasyon içerisinde iyi anlaşılmalı ve proje sürecine bu şekilde başlanmalıdır.

PMBOK (2013), projelerin 5 temel ana unsurdan oluştuğunu açıklamaktadır.

- **Başlatma:** Proje başlangıcı, eğer proje genel kurul ya da yönetim kurulu onayı ile olacaksa toplantı kararı; hibe programı ile olacaksa hibe veren kuruluş ile projenin yasal temsilcisi arasında imzalanacak sözleşme sonrası gerçekleşmektedir.

Planlama: Planlama, proje fikrinden başlayan ve mutabakatların sağlandığı aşamaya kadar olan karar verme aşamalarıdır. Planlama, projelerin en önemli aşamasıdır. Bu aşamada proje paydaşları, görevlileri, sorumlulukları, etkinlikleri, faaliyetleri, görünürlük, yaygınlaştırma, değerlendirme ve takip faaliyetleri netleşmektedir. Planlama aşaması ile ilgili önemli hususlardan birisi tüm birimlere ait risk yönetiminin de ortaya konmasıdır. Yaşanabilecek olumsuzluklar ya da öngörülemeyen durumlara yönelik risklerin ve çözümlerinin ortaya konması ile planlama aşaması en verimli noktasına ulaşacaktır.

Uygulama: Bu aşama planlama aşamasında ortaya konulan süreçlerin gerçekleşme sürecidir. Uygulama aşamasında, planlama aşamasında belirlenen süreçlere sadık kalınmalıdır. Uygulama aşamasındaki süreçlerde esneklik payı risk yönetimi kapsamında değerlendirilmeli ve proje hedef ve amaçlarından uzaklaşılmalıdır. Proje boyunca her değişiklik talebi proje kapsamı ile birlikte, motivasyon problemleri ve ek kaynak ihtiyacı doğurabilir. Bu yüzden bu aşamayı başarıyla tamamlamak sürekli değişiklik talepleri ile karşılaşmamak ve yeni ek kaynak arayışında olmamak için önemlidir.

Kontrol: Bu aşamada proje faaliyetlerinin proje planı ile uyumlu olup olmadığı takip edilmektedir. Proje çıktılarının kontrolü de bu aşamada yapılmaktadır. Bu aşamada ayrıca projenin performansının izlenmesi de yapılmaktadır.



Kapatma: Projenin kapatma evresi projenin resmi olarak sonlandırılmasının yapıldığı evredir. Projenin en son ve en kısa aşamasıdır. Bu aşamada en az diğer tüm fazlar kadar önemlidir ve projenin başarılı olup olmadığına bu aşamada karar verilmektedir. Proje ile ilgili tüm süreçler ve sözleşmeler bu aşamada kapatılmaktadır.

3. Sivil Toplum Kuruluşları için Hibe Programları

Hem organizasyon içi hem de dış nedenlerden dolayı değişim yaratmayı hedefleyen, birbiriyle bağlantılı amaç ve hedefleri olan ve nihai olarak somut ya da somut çıktısı ya da faydası olan sivil toplum kuruluşları projeler gerçekleştirmek istemektedir. Proje için ihtiyaç duyulan nakdi ya da ayni katkılar açısından hibe veren kuruluşlar sivil toplum kuruluşları için avantajlı olmaktadır. Kaynak geliştirme faaliyetleri açısından çok önemli bir süreç olan hibe programları için proje oluşturmak, başvurmak ve proje yönetimini gerçekleştirmek profesyonellik gerektiren bir iştir.

Proje hibelerine başvurulduğunda dikkat edilmesi gerekenler;

- Hibe programlarının paylaştığı rehberler ile kuruluşunuzun hedef, amaç, faaliyet, tüzük ve stratejik planları ile örtüşmelidir.
- Hibe kuruluşunun oluşturmuş olduğu kılavuz iyi okunmalıdır. Kılavuz okunduğunda; son başvuru tarihi, diğer önemli tarihleri, potansiyel hedef kitle ve sorun analizinin proje rehberini karşılıyor olması, başvuru ile birlikte sunulması gereken belgeler, ortaklar ve hangi anlamda (paydaş, eş başvuran, ortak, gözlemci, destekleyen, vs.) ortak olacakları, bütçe ve finansa ilişkin kurallar, proje ile yapılabilecek uygun ve uygun olmayan harcama kalemleri, bunların raporlama ve denetimi gibi hususlar göz önünde bulundurulmalıdır.
- Hibe kuruluşunun yüz yüze/online düzenleyeceği toplantılara/bilgilendirmelere katılım gösterilmelidir. Proje grubunun soruları varsa sorulmalıdır. Proje konunuz ve hibe programı ile ilgili tüm uyuşmazlık ve soru işaretleri giderilmelidir.
- Proje soruları iyi anlaşılmalı ve gereksiz bilgilerden sakınılarak net ifadelerle cevaplar verilmelidir.
- Proje soruları cevaplandığında verilecek bilgilerin analiz, rapor, bilimsel veri olmasına ve intihal olmamasına dikkat ediniz.



- Hibe veren kurum ve kuruluşları başta kendi web sitelerinde olmak üzere Sivil Toplum Geliştirme Merkezi Derneği (STGM) ve www.ab-ilan.com gibi web sayfalarından takip edebilirsiniz.

Sivil toplum kuruluşlarının başvuru yapabileceği bazı hibe programları aşağıdaki gibidir:

- Erasmus+
- İl Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü Hibe Programı
- Ufuk Avrupa
- Sabancı Vakfı Hibe Programları
- ABD- Türkiye Hibe Programları
- Japonya Büyükelçiliği
- Hollanda Büyükelçiliği-MATRA
- Kalkınma Ajansları
- TÜBİTAK
- CEİDizler
- Bakanlıkların Amaca Yönelik Hibe Programları

4. Proje Döngüsü Yönetimine Giriş

Her hibe programının kendine has bir proje döngüsü ve yönetimi olmasına rağmen her projede ortak olan birtakım unsurlar da söz konusudur. Bu bölümde, “Bir proje yönetimi nasıl olmalıdır?” sorusuna cevap verilecektir.

Proje döngüsü yönetimi; proje tasarım kalitesini iyileştirmek, uygulama etkinliğini arttırmak, sağlanacak faydayı garantilemek ve sürekliliğini gözetmek için kullanılan bir yöntemdir.

Aksakoğlu ve Yentürk’e göre (2006) proje döngüsü yönetiminin yararları;

- Projenin tasarlanmasında ve hazırlanmasındaki yetersizlikleri azaltmayı amaçlar.
- Projenin, hedef grupların ihtiyaçlarıyla ilgili olmasını sağlar.
- Projenin sağlayacağı etkinin sürekli olmasını sağlar.
- Tüm paydaşların tasarlama ve uygulama aşamasına katılımını öngörür.
- Risklerin ve başarı kriterlerinin dikkate alınmasını sağlar.



Proje döngüsü yönetiminin prensipleri;

- Durum tespiti, sorun analizi ve çözüm üretme aşamasının tasarıma dahil edilmesi;
- Hedef grupların gerçek problemlerini yansıtmaması;
- Talebe yönelik çözüm üretimi;
- Proje amacının faydalarının belirgin, uygulanabilir ve gerçekçi olması;
- Faydanın kadın ve erkekler arasında dengeli dağılımı;
- Yaratılan faydanın sürekliliğe odaklanmış olması;
- Tüm paydaşların katılımının sağlanması;
- Sonuçların ve faaliyetlerin amaca uygunluğu;
- Amaç ve sonuçlarla ilgili izleme ve değerlendirme kriterlerinin net olması, doğrulanabilir etki yaratması, sonucun kontrol edilebilmesi;
- Faaliyetlerin uygulanmasının önündeki kısıtların ve risklerin öngörülmesi;
- Faaliyetlerin gerçekleşmesi için gerekli kaynakların öngörülmesi;
- Standart ve kaliteli anahtar proje dokümanlarının ve raporların üretilmesi (izleme, değerlendirme, finansal raporlar vb.);
- Mantıksal çerçeve yaklaşımının uygulanması proje döngüsü yönetiminin ana prensipleri olarak sayılabilir.

5. Mantıksal Çerçeve

Mantıksal çerçeve ilk olarak USAID tarafından 1970 yılında kullanılmaya başlanmıştır. Bu yaklaşım, 1981 yılında German Technical Cooperation Agency (GTZ) tarafından kullanılmaya başlanmasıyla yaygınlaşmıştır.

Bazı hibe veren kurumlar proje dokümanlarına ek olarak mantıksal çerçeve tablosunu da talep ederken bazıları istemez. Ancak her iki durumda da her bir projede mantıksal çerçeve tablosunu oluşturmak proje için tutarlılığı sağlamak adına oldukça faydalı olacaktır.



En temel olarak kullanılan mantıksal çerçeve tablosu aşağıdaki gibidir.

MANTIKSAL ÇERÇEVE				
	Müdahale Mantığı	Objektif Şekilde Doğrulanabilir Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları ve Araçları	Varsayımlar
Genel Hedefler	Projenin katkıda bulunacağı genel kapsamlı hedefler nelerdir?	Genel hedeflerle ilgili esas göstergeler nelerdir?	Bu göstergeler için gerekli bilgi kaynakları nelerdir?	
Proje Amacı (Özel hedef)	Projenin genel hedefe katkı sağlamak için ulaşmak istediği özel amacı nedir?	Proje amacının başarıldığı hangi göstergelerden açıkça anlaşılacaktır?	Mevcut veya derlenebilir bilgi kaynakları hangileridir? Bu bilgiyi temin için gerekli yöntemler nelerdir?	Söz konusu amacın başarılması için Faydalanıcının sorumluluğu dışında olan hangi faktör ve koşulların sağlanması gereklidir? (harici koşullar) Hangi riskler hesaba katılmalıdır?
Beklenen Sonuçlar	Sonuçlar, proje amacına ulaşılması için gerekli proje çıktılardır. Projenin beklenen sonuçları nelerdir? (maddeler halinde sıralayınız)	Projenin beklenen sonuçları sağlamak açısından başarılı olup olmadığı ve/veya ne kadar başarılı olduğu hangi göstergelerle ölçülecektir?	Bu göstergeler için gerekli bilgi kaynakları nelerdir?	Beklenen sonuçların zamanında elde edilmesi için, hangi harici koşullar sağlanmalıdır?
Faaliyetler	Beklenen sonuçların elde edilebilmesi için uygulanacak başlıca faaliyetler nelerdir ve hangi sırada uygulanacaktır? (faaliyetleri beklenen sonuçlara göre gruplandırınız)	Araçlar: Bu Faaliyetleri uygulamak için gerekli araçlar nelerdir? Örneğin, personel, ekipman, eğitim, etüd, malzeme, tesis vb. Maliyetler: Proje maliyetleri nelerdir? Nasıl sınıflandırılmıştır? (Proje bütçesi dökümünde)	Projedeki ilerleme hakkındaki bilgi kaynakları hangileridir?	Projenin başlamasından önce hangi ön-kosulların sağlanması gerekmektedir? Planlanan faaliyetlerin uygulanabilmesi için, Faydalanıcının doğrudan kontrolünün dışında olan hangi koşulların sağlanması gereklidir?

6. Sorun Analizi

Proje fikrine ilk başlanıldığında yazım aşamasında öncelikle projenin gereksinimini tam ve net olarak ortaya koymak ve daha sonra proje değerlendiricilerini ikna edebileceğiniz aşama sorun analizini gerçekleştirme sürecidir.

Sorun analizi aşamasında izlenebilecek alternatif adımlar:

- Ekip çalışması olarak temel sorun üzerine beyin fırtınası gerçekleştirmek,
- Belirlenen temel sorunu diyagram analizi (Ishikawa diyagramı, akış şeması, balık kılıcı, sorun ağacı) delphi tekniği, kök neden analizi (Root Cause Analysis), uzman görüşü, SWOT ve PEST analizi gibi rasyonel yöntemlerle ele almak gerekmektedir. Bu analiz süreci mantıksal çerçevenin oluşması için de etkili olacaktır.
- Temel sorun ve paydaş, hedef kitle ilişkisinin ele alınması gerekmektedir.
- Neden-sonuç ilişkisi ortaya konmalıdır.



Sorun analizi sürecinde belirlenen temel sorun genellikle proje yazım aşamasında ilk cümleyi oluşturmaktadır. Örneğin; “kadına şiddet yaygınlaşmaktadır.”, “Son zamanlarda çevre kirliliği artmaktadır.”, “Gençlerin zamanlarını iyi geçirebilecekleri alanlarda azalma söz konusudur.”.

Sorun analizi sürecinde soruna etki eden nedenler, bunların sonuçları, temel soruna nasıl etki ettikleri gibi ayrıntılar belirlenmelidir. Ekip çalışması olarak farklı görüşler sürece dahil olmalıdır. Sorun analizi sürecinin raporlanması da proje yazım aşaması için önemli bir alt yapı olacaktır.

7. Paydaş ve Hedef Kitle Analizi

Sorun analizi sürecine olumlu katkısı olacak bir diğer analiz paydaş ve hedef kitle analizidir.

Paydaş nedir?

Planlanan bir proje ya da etkinlikten doğrudan-dolaylı, olumlu-olumsuz etkilenen ya da projeyi etkileyen birey, kurum veya gruplardır.

Paydaş analizi nedir?

Planlanan proje ya da etkinlikten etkilenecek tüm paydaş grupların netleşmesi, belirlenen paydaşların belirlenen temel sorunun çözümü konusunda kısa-orta ve uzun vadede nasıl etkileneceği ve temel soruna ne derecede katkıda bulunabileceği gibi durumların ortaya konulması sürecidir.

Proje yazım aşamasında paydaş analizinin yapılması ve belirlenen paydaşların da projeye en başından itibaren dahil olması proje kalitesi açısından önemlidir.

Paydaş analizi sürecinde izlenebilecek adımlar:

1. Adım: Paydaşların Belirlenmesi

- Proje/Sorundan kimler olumlu ya da olumsuz etkileniyor?
- Kimler çıkar sağlıyor?
- Projeye kimler destek veriyor, direnç gösterenler kim?
- Savunmasız ve hassas gruplar belirlendi mi?
- Direkt ya da dolaylı etkilenen gruplar kimler?



2. Adım: Paydaşların İlgilerinin ve Çıkarlarının Tespit Edilmesi

- Paydaşlar ne bekliyor olabilir?
- Paydaşların muhtemel yararları nelerdir?
- Hangi paydaşların çıkarları, projenin hedefleri ile çelişiyor?
- Paydaşlar projeye ne gibi mali katkı sağlayabilir ve buna yaklaşımları nedir?

3. adım: Paydaşların Güçlerinin ve Etkilerinin Saptanması

- Paydaşlar güç sıralamasına konuldu mu?
- Hangi paydaşlar arasında direk ya da dolaylı bir bağ var?
- Fiyatları, Kaynakları kim belirliyor ya da kontrol ediyor?
- Yasal sorumluluk kimde?

4. adım: Paydaşlara Karşı Olası Eylemler

- Paydaşların, ilgileri, Yarar/zararları, etki/güçleri belirlenir.
- Süreç yönetiminde ilgili bölümlerdeki süreç rolü ve zamanı belirlenir.
- Elde edilen veriler Proje planında değerlendirilir.

Hedef kitle nedir?

Projenin kısa-orta ve uzun vadede gerçekleştirmek istediği değişim ve çözümden doğrudan etkilenecek olan kesimi oluşturmaktadır. Pazarlama alanında oldukça önemli olan bu kavram sosyal projeler alanından biraz farklı anlamlar barındırmaktadır.

Projelerde hedef kitle ekonomik, sosyal, kültürel, coğrafi, bedensel anlamlarda dezavantajlı kesimleri içermektedir. Örneğin, projede hedef kitlenizin “öğrenciler” olması proje hedef ve amaçlarını ortaya koyma sürecinde verimli çıktılara ulaşmada etkili olmayabilir. Oldukça geniş bir kitle olan “öğrenciler” içerisinde temel sorun içerisinde en fazla olumsuz olarak etkilenen ve proje çıktılarından en fazla olumlu etkiye ulaşılması beklenen minimal kitleye ulaşmak gereklidir.

Hedef kitle analizi nedir?

Hedef kitle analizi; projenin temelleneceği ana sorundan yola çıkılarak yapılmaktadır.

“Gençlerin dijital yetkinliklerinin yetersiz olması” temel sorun anlayışıyla belirlenebilecek potansiyel hedef kitle şeması içerisinde;

- 18-25 yaş arası kadın ya da erkekler,
- 18-35 yaş arası ne eğitimde ne istihdamda yer alan gençler,
- 18-30 yaş arası kadınlar gibi minimal gruplar yer alabilir

Analiz yapılırken mevcut durum, mevcut durumdan en fazla olumlu ya da olumsuz etkilenen kesim, istatistiki veriler, raporlar gibi somut-soyut verilerden faydalanılmalıdır.



8. Faaliyet Planı ve Bütçe

Projeye ait tüm hazırlıkların, planların, stratejilerin yapıldığı, önlemlerin alındığı ve tüm soyut düşüncelerin gerçeğe dönüştüğü aşama faaliyet yani uygulama aşamasıdır.

Her projenin bir faaliyet planı vardır. Bazı projelerde faaliyet planları haftalık faaliyet tablosu ile gün gün oluşturulurken bazı projeler aylık bazda bir faaliyet planına sahip olmaktadır. Faaliyetlerin proje hedef ve amaçlarını tutarlı bir şekilde karşılıyor olması önemlidir. Bazı hibe programları hedef-amaç ve faaliyet üçgeninde sınıflama isteyebilmektedir.

Faaliyet planı oluşturulurken;

- 1- Ana faaliyetleri oluşturun.
- 2- Alt faaliyetleri oluşturun.
- 3- Faaliyetleri sınıflandırın.
- 4- Faaliyetlerin başlama ve bitiş sürelerini belirleyin.
- 5- Faaliyet sorumluluklarını (paydaş ya da proje görevlisi) belirleyin.

Faaliyet planları projede haftalık tablo, Gantt şeması, aylık plan, vs. gibi farklı formlarda oluşturulabilir.

Projelerde faaliyet planları oluşturulurken en genel kullanılan planlar “hazırlık, uygulama ve kapanış” olarak oluşturulmaktadır.

Hazırlık aşamasında; analiz süreçleri, stratejik adımlar, paydaşlar ya da ortaklar ile görüşmeler gibi faaliyetler gerçekleşir.

Uygulama aşamasında; hedef kitleye temas etme, paydaşlar ile buluşma, eğitim, toplantı, konferans, bilgilendirme, rapor oluşturma gibi faaliyetler ele alınmaktadır.

Kapanış aşamasında; projeye ait değerlendirme süreci, proje raporunun oluşturulması ve bütçe harcamasının nihayete ermesi gibi faaliyetler bulunmaktadır.

Faaliyet planları ana ve alt faaliyetleri ele alacak şekilde “Gantt şeması, diyagram ya da faaliyet ağacı” olarak görselleştirilebilir.

Bütçe

Bir projeyi proje yapan en önemli süreçlerden birisi bütçe planlamasıdır. Bütçe için kritik hususlardan birisi hibe programı rehberini iyi okumak gerekir. Rehberlerde projeler için uygun olan ve uygun olmayan maliyet ve kalemler, maliyetlerin alt ve üst limitleri, harcama yöntem ve usulleri, eş finansman, vergi ve kesintiler gibi bütçe konuları yer almaktadır. Bu nedenle proje yazma aşamasında ilk yapılacak işlemlerden birisi de bütçe konusundaki ayrıntılara odaklanmaktır.



Bütçe planlaması tahmini ya da rastgele olarak oluşturulmaz. Proje bütçeleri oluşturulurken tüm hibe programları için uygulanabilecek bazı ilkeler bulunmaktadır:

-Proje kalemleri hesaplanırken güncel maliyetler üzerinden veri oluşturulmalı ve proforma faturalar alınmalıdır.

-(Varsa) İnsan kaynakları maliyetleri gerçekçi olarak hesaplanmalıdır. Projede insan kaynağı istihdamı söz konusu olacaksa SGK, vergi, maaş, vs. gibi hususlar için profesyonel bir destek muhakkak alınız. Bunun için bir muhasebeci ile anlaşabilirsiniz.

-Kalemlerin maliyetlendirmesine ilişkin gerekçelendirmelerinizi yapınız.

-Bütçenizi, projenin ana ve alt faaliyetlerini kapsayacak şekilde oluşturunuz.

-Bütçe kalemlerine ilişkin KDV oranları ve vergi oranlarının yazılıp yazılmayacağı rehberden kontrol edilmelidir.

-Bazı hibe programlarında bütçe kalemlerine ilişkin limitler ve aktarım oranları gibi durumlar söz konusudur. Bunlar da göz önünde bulundurulmalıdır.

NOT: Bütçe konusu projelerde değerlendiriciler tarafından oldukça önem verilen ve birçok projenin özellikle ret aldığı bölümdür. Bu nedenle bütçe hazırlanırken eğer soru işaretleri varsa hibe programlarının yüz yüze/online bilgilendirmelerinde ya da diğer iletişim kanalları aracılığıyla ilgili uzmanlarla görüşünüz.

9. İzleme ve Değerlendirme

Proje döngüsü yönetimi içerisindeki bir diğer adımlardan bir tanesi izlemedir. Bu aşama hemen hemen projenin bütününe ilgilendiren bir süreçtir. Proje boyunca sürekli ve sistemli veri ve bilgi toplama sürecini ifade etmektedir.

İzleme yapılacak birimler:

- 1- Proje faaliyetleri
- 2- Projeye ilişkin soyut ve somut çıktılar
- 3- Bütçe

İzleme aşaması projede bulunan tüm ekip üyeleri tarafından gerçekleştirilebilir. İzleme, projedeki değişimleri ölçmek için, göstergelere ait ilk durum bilgileri ile, belli dönemlerdeki bilgilerin kıyaslanmasıyla yapılır. Örneğin; projenin 5. ayında oluşturulması planlanan kitapçığın oluşturulması faaliyetinin ön çalışmalarının gerçekleşip gerçekleşmediği, bu faaliyet için ayrılan bütçenin güncelliğini koruyup korumadığını incelemek bir izleme faaliyetidir. Bu kitapçıktan 1000 tane basılması, 10 farklı paydaşa bu çıktının yaygınlaştırılması da yine bir izleme faaliyetidir.



Değerlendirme ise izlemede olduğu gibi bir takip yöntemi olup ölçme, analiz ve planlanan değişimi yorumlamanın yanında hedeflerin ne kadarının gerçekleştiği ve projenin yaratmak istediği etkinin ne kadarına ulaşıldığını ortaya koymak için yapılmaktadır. Projeye ait etki, verimlilik ve sürdürülebilirlik ile ilgili yargıya varmak için değerlendirme faaliyetleri yapılmaktadır. İzleme, proje ekibi tarafından yapılmasına rağmen değerlendirme bir dış gözlemci tarafından yapılmalıdır.

Değerlendirme yapılacak birimler:

- 1- Çıktılar planlanan faaliyetler kapsamında mı oluşturuluyor?
- 2- Bu çıktıları beklenen çıktıları mıdır ve proje hedef ve amaçları ile örtüşüyor mu?
- 3- Genel değerlendirmeye dönük olarak proje hedeflenen ve amaçlanan değişim ve etkiyi destekliyor mu?

Aksakoğlu ve Yentürk'e göre (2006) izleme ve değerlendirme metodolojisi:

- 1- Birincil kaynaklar; izleme ve değerlendirme için toplanmış bilgilerden oluşur. Doğrudan gözlem, anket, mülakat, toplantılar, odak grup toplantıları, derinlemesine görüşme gibi farklı yöntemler yoluyla birincil kaynaklar oluşturulabilir.
- 2- İkincil kaynaklar; projenin gerekçelerini açıklarken de kullanabileceğiniz bu kaynaklar, yarattığınız dönüşümle ilgili olarak da kullanılabilir. Bu kaynaklar resmî belgeler, kalkınma planları, sosyolojik ve demografik araştırma raporları, proje için referans olabilecek belgeler, faaliyet raporları ve durum analizlerinden oluşabilir.

10. Sürdürülebilirlik

Küresel olarak kamuoyunun sürdürülebilirlik kelimesi ve kavramı ile tanışması Birleşmiş Milletler Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu'nun 1987 yılı içerisinde yayınlamış olduğu "Ortak Geleceğimiz" isimli rapor aracılığı ile olmuştur. Rapor içerisinde sürdürülebilirlik kavramının tanımı şu şekilde yapılmıştır: İnsanlık, doğanın geleceğinde aktif rol olacak olan kuşakların gereksinimlerine cevap verebilme yeteneğini hiçbir tehlikeye atılmadan, günlük ihtiyaçların temin edilerek, kalkınmanın sürdürülebilir kılma yeteneğine sahip olmaktır.

Sürdürülebilirlik projelerin yazım aşamasında ifade edilmesi gereken bir başlıktır. İyi bir sürdürülebilirlik planı olmayan projeler düşük puan almaktadır. Projenin sözleşmede belirtilen tarihte bitiminden sonraki gün ve diğer günlerde proje hedef ve amaçları, çıktıları ve etki devam edecek mi sorusu hemen hemen tüm hibe veren kurum/kuruluşların cevabını öğrenmek istediği bir kavramdır.



Projenizin sürdürülebilirliğini genel olarak 3 farklı tür olarak ifade edebilirsiniz:

1- Finansal Sürdürülebilirlik: Proje bittikten sonra projenin maddi olarak devamlılığını nasıl açıklayacağınızı ifade etmelisiniz. Proje bazlı faaliyetlerde insan kaynağı, fiziki mekân kullanımı, sarf giderler, vergiler, vs. gibi kalemler proje hibelerinden karşılanmaktadır. Bir projenin bitmesi demek ilgili hedef ve amaç doğrultusunda ilgili zaman içerisinde ayrılmış olan finans kaynaklarının kullanımının da bitmesi demektir. Bu nedenle proje bittikten sonraki gün bu projenin devam etmesi için ihtiyaç duyulan finans kaynaklarının da devamlılığına ihtiyaç vardır. Örneğin; bir proje kapsamında kadınlar için doğal ve organik ürünleri yapabilecekleri ve bunları pazarlayabilecekleri bir alan yarattınız. Proje süresi bittikten sonra bu alan için temizlik, elektrik, işletme giderleri, insan kaynağı, vs. gibi giderlerin karşılanması için belediye bütçesinden pay talep edilebilir, yerelde bulunan firma ve şirketler ile sponsorluk anlaşmaları yapılabilir, kooperatif kurularak elde edilen kazancın bir kısmının finansal sürdürülebilirliğe ayrılması sağlanabilir. Finansal sürdürülebilirlik için gerçekçi planlar yapılmalıdır.

2- Siyasal Sürdürülebilirlik: Projenin uygulandığı yerelde ya da bölgede, yönetimin projeyi sahiplenmesi ve devamlılığının sağlanması olarak ifade edilebilir. Bu noktada yerel ya da merkezi yönetim projenin devamlılığı için politikalar geliştirebilir. Örneğin; ekolojik okuryazarlığı ile ilgili bir projede yerel belediyenin proje bitiminden sonra ekolojik okuryazarlığı programına alması ve yerelde bulunan 15-18 yaş arası tüm çocuklara rutin olarak bu konuda eğitimler vermesi ve faaliyetler gerçekleştirmesi.

3- Kurumsal Sürdürülebilirlik: Proje sonunda ortaya çıkan bilginin ya da çıktının projeyi gerçekleştiren kurum içerisinde rutin bir program, fonksiyonel bir süreç, bir materyal ya da bir araç olarak kullanılması için ortaya konan sinerji ve somut adım kurumsal sürdürülebilirlik olarak adlandırılmaktadır.

NOT: Projelerdeki sürdürülebilirlik için diğer önemli hususlardan birisi çevresel sürdürülebilirlik ve toplumsal cinsiyet eşitliği ile ilgili sürdürülebilirliktir. Projelerin çevreye duyarlı olması, sıfır atık ve karbon gibi konularda önlemler alması, toplumda cinsiyet dengesine göre eşit katılım ve dahil etme stratejileri izlemesi de proje değerlendirmesi için artı puan kazandıracaktır.



11. Projelerde Görünürlük ve Yaygınlaştırma

Görünürlük

İngilizce visibility olarak da adlandırılan kavram proje planlanırken düşünülmesi gereken bir aşamadır. Görünürlük için tüm projelerde uygulanabilecek yöntemler aşağıdaki gibidir:

-Projenin onay yazısı tebliğ edildikten projenin tanıtımını ve bilgi kitapçığını proje ortaklarına ve paydaşlarına paylaşınız. Tüm süreçlerin bilgilendirmesi için projenizin bir iletişim planı olsun.

-Projenizi 5N 1K ("Ne?", "Nerede?", "Ne Zaman?", "Nasıl?", "Niçin?", "Kim?") ölçeğinde açıklayan bilgilendirme broşürü hazırlayınız.

-Projeye ait bir basın bildirisi hazırlayınız.

-Hibe veren kurumun ve ortakların logolarının her türlü görünürlük materyallerinde olmasına dikkat ediniz.

-Logo kullanımı için hibe veren kurumun paylaşımlarını göz önünde bulundurunuz.

-Görünürlük materyallerinde hibe veren kuruma ait sorumluluk reddi ya da kullanılması gereken zorunlu ifadelerine yer veriniz.

-Görünürlük materyallerinde kullanılacak dilin sade ve net olmasına dikkat ediniz.

-Görünürlük materyallerinin basılı kopya ve dijital olmasına dikkat ediniz.

-Dijital materyallerin projeye ve derneğe ait web sitesi, sosyal medya (facebook, twitter, youtube, instagram, vs.) ve diğer dijital alanlarında paylaşılmasına dikkat ediniz.

-Sosyal medya ve diğer her türlü paylaşımlarda KVKK esaslarını göz önünde bulundurunuz.



Yaygınlaştırma

Yaygınlaştırma stratejisi projenizin bilinirliğini artırmak ve projenizin daha fazla hedef kitleye ulaşması açısından faydalıdır. Kaliteli bir yaygınlaştırma planı aşağıdaki sorulara cevap verebilmelidir:

- Beklenen proje sonucu nedir?
- Proje ne tür ihtiyaçlara cevap veriyor?
- Ne tür yaygınlaştırma faaliyetleri planlanıyor?
- Yaygınlaştırma faaliyetlerinin hedef kitlesi kimdir?
- Hedef kitleye en uygun iletişim araçları nelerdir?
- En etkili uygulama takvimi ne zamandır?
- Mevcut kaynaklar (beşerî, finansal) nelerdir?

Yaygınlaştırma faaliyetleri için örnekler:

- Görünürlük için üretilen materyallerin sosyal medya hesaplarında paylaşılması,
- Bu paylaşımlarda etiketleme ve hashtag gibi uygulamaların kullanılması,
- Yerel yönetim kurumlarının proje dosyası ile ziyaret edilmesi,
- Sergi, atölye, konferans, tiyatro, konser vs. gibi halka açık etkinliklerin yapılması,
- Proje çıktılarının el kitabı, müfredat ya da açık kaynak gibi paylaşılması,
- Proje kapsamında oluşturulacak rapor ya da infografik çıktıların kamuoyu ve ilgili paydaşlar ile paylaşılması,
- Kısa film, tanıtıcı reklam ya da kamu spotu gibi video kaynakların paylaşılması,
- Proje ile ilgili kilit paydaşlar ile toplantı düzenlenmesi,
- Projeye ait bir etkinlik kapsamında televizyon, radyo, Youtube ya da Instagram kanallarında canlı yayın verilmesi gibi stratejiler izlenebilir.



KAYNAKÇA

Aksakoğlu, Y. ve Yentürk, N. Aksakoğlu, (2006) Proje Döngüsü Yönetimi, Proje Teklifi Yazma, İzleme ve Değerlendirme, s. 18, İstanbul Bilgi Üniversitesi Sivil Toplum Çalışmaları Birimi, İstanbul

Arslan, M. L., (2020) Sivil Toplum Kuruluşlarında İnsan Kaynakları Yönetimi, Erdoğan N., Sayın Z., s.55, İlke Yayınları

Cordero-Guzmán, Héctor R. (2004). "Interorganizational Networks among Community-Based Organizations." In Communities and Workforce Development, Edwin Meléndez, ed. Kalamazoo, MI: W.E. Upjohn Institute for Employment Research, pp. 411-438.

Ertükel, D. (2009) Sivil Toplum Örgütleri için Kaynak Geliştirme Rehberi, Sivil Toplum Geliştirme Merkezi, s. 59, Ankara

Özhabeş, H. (2013) Sivil Toplum Kuruluşları İçin İyi Yönetim ve Öz Düzenleme Modelleri Sivil Toplumda Hesap Verebilirlik, Şeffaflık ve Kalite Yönetimi Modelleri Araştırma Raporu, s.9. Sivil Toplum Kuruluşları için Teknik Destek- TACSO Türkiye Ofisi

PMBOK® Guide (2013)

Yaman, Y. (2020) Sivil Toplum Kuruluşlarında Gönüllülük Psikolojisi ve Gönüllü Yönetimi, Erdoğan N., Sayın Z., s.301, İlke Yayınları



Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.
This project is funded by the European Union.

Sorumluluk Reddi

“Bu rehber Avrupa Birliği’nin maddi desteği ile hazırlanmıştır. İçerik tamamıyla Fundacja Europejski Instytut Outsourcingu ve Engeli Olan Bireyler ve Aileleri Gelişim Merkezi Derneği sorumluluğu altındadır ve Avrupa Birliğinin görüşlerini yansıtmak zorunda değildir.”



2022