

# DERNEKLERİN TERÖRİZMİN FİNANSMANI AMACIYLA KULLANILMASININ ÖNLENMESİNE YÖNELİK İYİ UYGULAMALAR REHBERİ

---

SİVİL TOPLUMLA İLİŞKİLER GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

2021

## ÖZET

Sivil toplum kuruluşları (STK) günümüz dünyasının küresel anlamda canlı ve ayrılmaz bir parçası olmuştur. STK'ların faaliyetlerinin geniş kapsamı, coğrafi erişimi ve operasyonel dayanıklılığı, STK'ları uluslararası aktörler arasında benzersiz kılmaktadır. STK'ların geleneksel olarak faaliyet gösterdikleri sektörün başarısının temel bileşenlerinden biri sahip oldukları kamu güvenidir. Bu özellikleri itibariyle STK'lar özellikle teröristler ve terör örgütleri tarafından fon toplamak ve toplanan fonları transfer etmek, örgütlere lojistik destek sağlamak, terör örgütlerine eleman temin etmek veya terör örgütlerini ve operasyonlarını desteklemek için hedef haline gelebilmektedir. Bu nedenle, STK'ların terörizme finansman (TF) sağlamak için kullanılma riskine karşı kendilerini korumalarına yardımcı olmak amacıyla bu rehber hazırlanmıştır.

## AMAÇ

Bilindiği üzere terörizm hem küresel hem de ülkeler nezdinde ciddi bir tehdit olarak varlığını devam ettirmektedir. Bu tehdit birçok sektörü kullandığı gibi STK'ları da kullanabilme potansiyeline sahiptir. Bu çalışmanın amacı, STK'lara faaliyetlerinin terörist unsurlarca kullanılma riskini azaltmalarına yardımcı olmak için rehberlik etmek ve bazı iyi uygulama örneklerini dikkatlerine sunmaktır.

Ayrıca konu hakkında, Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğünün sitesinde yer alan "*Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşların Terörün Finansmanı Amacıyla Suiistimalinin Önlenmesine Yönelik Rehber*" STK'ların alabilecekleri tedbirler hakkında daha detaylı bilgiler içermektedir. Rehber <https://www.siviltoplum.gov.tr/rehberler> linkinden ulaşabilirsiniz.

## DERNEK YÖNETİCİLERİNİN DİKKAT ETMESİ GEREKEN KONULAR

Dernek Yöneticilerinin, yöneticisi oldukları derneklerin terörizmin finansmanı amacıyla suiistimal edilmesini önlemek adına gerekli tedbirlerin alınması konusunda sorumlulukları bulunmaktadır. Genel itibariyle derneklerin mevzuatın öngördüğü yükümlülüklerle uygun olarak faaliyetlerini gerçekleştirmeleri ve bu doğrultudaki uygulamaları, doğal olarak TF amacıyla kullanılma riskini azaltacaktır. Bu kapsamda dernek yönetim ve denetim organlarının aşağıdaki hususlara azami dikkat etmeleri önem taşımaktadır.

### a. Hesap Verilebilirlik Sağlanmalıdır

Denetim kurulu, iç denetim görevini derneğin tüzüğünde belirtilen usul ve esaslara göre etkin şekilde yerine getirmeli, gerekirse uzmanlardan destek alarak derneğin denetimini yapmalı ve denetim sonucunda hazırladığı raporlarını, derneğin yönetim kuruluna ve toplandığında genel kurula

sunmalıdır. Derneğin defter, kayıt ve belgeleri sorumlu kurul ve kişiler tarafından muhafaza edilmeli, derneğin iç ve dış denetimleri sırasında veya yetkili merciler tarafından istendiğinde eksiksiz olarak hazır bulundurulmalıdır.

**b. Kamu Güvenini Sağlayıcı Uygulama ve Faaliyetler Gerçekleştirilmelidir**

Dernek faaliyetleri şeffaf ve açıklanabilir olmalıdır. Faaliyetlerin gerçekleştirildiği yer ulaşılması güç bölgelerde ise defter ve kayıt düzenine ek olarak, yapılan faaliyetler tereddüt oluşturmuyacak şekilde çeşitli bilgi, belge ve materyaller ile ortaya konulmalıdır.

**c. Derneğin, TF Amacıyla İstismar Edilmesi Önlenmelidir**

Yurt içinde ve yurt dışında dernek kaynaklarının aktarıldığı kişi ve kuruluşlar ile partnerlerin güvenilirlikleri iyi değerlendirilmelidir.

**d. Yurt Dışı Faaliyetler İçin Güvenilirlik Düzeyi Yüksek Partnerler Seçilmelidir**

Türkiye Kızılay Derneği gibi bölgede etkin olan kamu yararına çalışan dernek ve vakıflar ile kamu kurum ve kuruluşları ile çalışılmalıdır.

**e. Gelir ve Giderlerde Şeffaflık Olmalıdır**

Dernek gelirleri ve giderleri için dernekler mevzuatında düzenlenen gelir ve gider belgeleri kullanılmalı, para transferleri bankacılık sistemi üzerinden yapılmalıdır. Düzenlenen gelir ve gider belgelerinde kişilerin kimlik bilgileri ile belgenin diğer kısımları doğru ve eksiksiz doldurulmalıdır.

## UYGULAMAYA İLİŞKİN TAVSİYELER

Bu bölümde, STK'ların faaliyetlerini yürütürken TF amacıyla suiistimal edilmelerini engelleyecek yöntemlere ilişkin örnek teşkil etmesi amacıyla, ulusal ve uluslararası alanda faaliyet gösteren derneklerin uyguladıkları yöntemlere yer verilmiştir.

### 1. Risk Analizi

Derneklerin yüz yüze oldukları TF risklerini anlamaları ve bu riskleri azaltmak için uygun tedbirleri almaları, derneğin gerçekleştirdiği faaliyetler ve bu faaliyetlerin nasıl ve nerede gerçekleştirildiği açısından önem arz etmektedir. Dernekler yeni bir çevrede ya da yeni ortaklarla çalışmaya başlamadan önce kendi risk analizini gerçekleştirmelidir. Derneklerin kendi içerisinde risk değerlendirmeleri, kuruluşların karşı karşıya kalacakları terör istismarı dahil potansiyel riskleri azaltmaya yardımcı olmaktadır.

## Risk analizi örnek uygulaması

İç karışıklıkların yaşandığı bölgelerde acil durum yardımı ve bunun yanı sıra uzun vadeli toparlanma desteği sağlayan uluslararası bir insani yardım kuruluşu, faaliyet gösterdiği ya da faaliyet göstermeyi planladığı her bir coğrafi bölgedeki durumu ve riskleri değerlendirir. Kuruluş, bölgedeki güvenlik ortamının veya yardımın saptırılma riskinin yönetilemez olduğu bölgelerde faaliyet göstermez. Güvenlik durumu ve yerel dinamikler dünyanın bazı bölgelerini kuruluş için erişilmez kılar.

### 2. Hesap Verilebilirlik, Şeffaflık ve İyi Yönetişim

Dernekler için terör amaçlı istismarı engellemede en iyi yöntem iyi yönetişime, güçlü bir finansal yapıya, sağlam iç kontrol, finansal kontrol ve risk yönetim prosedürlerine sahip olmaktan geçmektedir. Derneklerin bağışçıları, dernek tarafından yardım yapılan kişiler veya derneklerle yakından çalışan kişi ve kuruluşların güvenilirlikleriyle ilgili yeterli bilgiye sahip olmaları önemlidir. Bu bilgiler, derneklerin fonların kaynağından emin olmak, birlikte çalıştıkları kişi ve kuruluşları tanımak ve ilgili riskleri tespit edebilmek ve yönetmek için uygulamaya yönelik atmaları gereken bir dizi adımdan oluşur.

STK'lar açısından özellikle yüksek riskli bölgelere yapılacak aynı yardımlara ilişkin hususlarda, malın temini tedarikçinin seçimi harcamaların gerçekleştirilmesi ile ilgili prosedürler hesap verilebilirliğin ve şeffaflığın sağlanması bakımından önemli hareketliliklerdir. Bu konunun istismar edilmemesi bakımından tedarik aşamasında yer alan çalışanlarla sıkı çalışma prosedürleri oluşturulmalıdır. Bu süreç etkililik verimlilik sürdürülebilirlik ve kalite standartlarının sağlanması bakımından periyodik olarak gözden geçirilmelidir. Bunların finansman kaynakları kamuya hesap verebilecek şekilde açık olmalıdır. STK'lara yapılan bağışların yardıma dönüşmesi konusunda bağışçılar yardım sürecini takip edebiliyor olmalıdırlar. STK'lar doğru proje, planlama, şeffaf finansal bildirim, düzenli proje bildirimi, mal alımına ve tedarikçilere yönelik standartlar ile çift denetim ve bağımsız bilgi kaynakları gibi işlevsel olarak elverişli sistemlere sahip olmalıdır. Fonların kullanımı sırasında suiistimal söz konusu olduğunda takip edilecek açık bir prosedürleri olmalıdır. Ayrıca yardım için yapılan stokların dağıtımdan sonra uygun yöntemlerle düzenli envanter sayımı yapılmalıdır.

Bunlar dışında yardım kuruluşu toplumdaki etkin kişileri ve paydaşları insani yardımların başka amaçlara yönlendirilmesi ihtimalini azaltacak şekilde dağıtılmasının teminine yardımcı olmaları doğrultusunda çalıştırır. Yardım dağıtımını fiilen denetler ve yardımın başka amaçlara yönlendirilmesi ihtimalinin bulunması halinde yardımı durdurur.

## STK tarafından hesap verilebilirlik, şeffaflık ve iyi yönetim örnek uygulamaları

### Örnek-1

STK, önemli finansal, satın alma ve malvarlığı muhafazası işlemlerine yönelik sorumlulukları tek bir çalışana vermek yerine birçok çalışan arasında paylaştırılmaktadır. Bir mal alımı yapılırken satın alma talebinin oluşturulması, fiyat tekliflerinin toplanması, tedarikçinin seçilmesi, malın alınması ve ödeme, işlemleri farklı çalışanlar tarafından yerine getirilmektedir.

Onaysız işlemlerden kaçınmak amacıyla her türden mali işlem sürecinin çeşitli aşamalarında satın alma talebini yapanın, onaylayanın ve finansal denetleyenin imzası aranmaktadır. Kuruluşun ayrıca, onay aranması gereken önemli işlemleri ve görevleri, işlemi onaylayacak yetkilinin kim olduğunu ve hangi derecede yetkili olduğunu ana hatlarıyla ortaya koyan bir belgesi vardır.

Malvarlığının mevcudiyetini teyit etmek için düzenli kontroller yapılmakta ve bu kontroller nakit sayımını ve yıllık fiziki teçhizat envanterini içermektedir.

Bütün finansal işlemler için bir çifte kontrol veya denetim sistemi kullanılmaktadır. Her finansal işlem, işlemi talep edenden farklı bir çalışan tarafından onaylanmakta ve işlemin finansal denetimi farklı bir çalışan tarafından yapılmaktadır. Buna ek olarak, kontroller ve bütün banka transferleri yapılırken iki imza gereklidir. Üst düzey yönetim tarafından aylık olarak bütçeye karşılık fiili harcama raporları hazırlanmakta ve denetlenmektedir.

Kuruluşun bütün faaliyet programlarında takip etmek üzere; finansman, satın alma, idare ve varlık yönetimi alanlarındaki destek hizmetlerine yönelik usulleri gösteren el kitapları ve kılavuzlar bulunmaktadır.

Denetim kurulu iç denetim görevini etkin şekilde yerine getirmekte, gerekli olması halinde uzmanlardan destek alarak derneğin defter ve belgelerinin denetimi sağlayarak, yönetim kuruluna ve genel kurula sunulmak üzere rapor hazırlamaktadır.

Derneğin defter, belge ve her türlü kayıtları sorumlu kurul ve kişilerce muhafaza edilmektedir.

### Örnek-2

Bir insani yardım derneği temin edeceği mallar için farklı tedarikçilerden fiyat almıştır, düşük maliyetli ve yüksek kaliteli en iyi mal tercihini yapmıştır. Bu satın alma işlemi tek bir kişinin kontrolüne bırakmamış iş bölümü ile birçok çalışan arasında paylaştırmıştır. Satın alma işleminin gerçekleşmesi aşaması için sıkı onay mekanizması kurulmuş onaylayacak yetkili kişilerin onay vermeye uygun statüde kişiler olması sağlanmıştır. Ayrıca harcama gerçekleştirmeleri kamu ile paylaşılmıştır.

### Örnek-3

Uluslararası alanda faaliyet gösteren bir dernek BM ile birlikte çalışırken hesap verilebilirliğin sağlanması için;

Bütçesi ile uyumlu ve fizibilite çalışması yapmış buna yönelik değerlendirme ve gözden geçirme programı oluşturmuş ve ileriye dönük projelerle bağlantılı risk değerlendirmesi yapmıştır,

Satın alma işlemlerine ilişkin sözleşme şartlarının uygulanmasını sağlamış, programın etkililiğine yönelik düzenli bildirimler yapmış ve destekleyici belgelerle bütçe sürecini kamuoyu ile paylaşmıştır.

Bütün fonların hizmet veya insani yardım kalemlerinin hak sahibine teslimine kadar izlenebilmesini temin etmek üzere, finansal transfer işlemlerinin mümkün olduğunca büyük finansal kuruluşlar vasıtasıyla yapılması sağlanmıştır,

Paydaşların defter tutma uygulamaları incelenmiş, bildirilen harcamaların doğruluğu ve yapılmasına izin verilen harcamaların birbirine uyup uymadığı kontrol edilmiştir. Genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uyum ve bağımsız yıllık denetimlerin yapılması gibi konularda özenli davranmıştır.

### 3. Üyeler ve Çalışanlar

Bilindiği üzere Dernekler Kanunu'nun 3 üncü maddesinin 3 üncü Fıkrasına 27/12/2020 tarihli değişiklikle "26/9/2004 tarihli ve 5237 sayılı Türk Ceza Kanununun 53 üncü maddesinde belirtilen süreler geçmiş veya affa uğramış olsa bile; 7/2/2013 tarihli ve 6415 sayılı Terörizmin Finansmanının Önlenmesi Hakkında Kanun kapsamında yer alan suçlar ile Türk Ceza Kanununda yer alan uyuşturucu veya uyarıcı madde imal ve ticareti veya suçtan kaynaklanan malvarlığı değerlerini aklama suçlarından mahkûm olanlar derneklerin genel kurul dışındaki organlarında görev alamazlar. Dernek organlarına seçildikten sonra yukarıdaki suçlardan mahkûm olanların görevi sona erer. Yasaklanmış hakların geri verilmesi kararı verildiği takdirde bu fıkra hükümleri uygulanmaz." hükmü eklenmiştir.

Bu kapsamda; yasaklanmış hakların geri verilmesi kararı verilen kişiler hariç olmak üzere, söz konusu suçlardan mahkûm olan kişilerin derneğin yönetim kurulu ve denetim kurulu gibi organlarına seçilmemesinin gerektiği, ayrıca dernek organlarına seçildikten sonra söz konusu suçlardan mahkûm olanların görevlerinin sona ereceğinin bilinmesi ve gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir.

## Üyeler ve çalışanların kontrol edilmesine yönelik uygulama örneği

Yönetim Kurulu, ulusal ve uluslararası terörizmle ilişkili listelenen kişi ve kuruluşlar hakkında bilgi sahibidir. Üyelik işlemlerinde üye olacak kişilerin, çalışanların, bağış toplayanların ve gönüllülerin söz konusu listelerde yer alıp almadığına ilişkin gerekli kontrolleri yapmaktadır. Bu listeler Mali Suçları Araştırma Kurulunun (MASAK) resmi sitesinde <https://masak.hmb.gov.tr/bkk-ile-malvarliklari-dondurulanlar> yer almaktadır.

## 4. Yapılan Yardımların Suiistimal Edilmesinin Önlenmesi

Bir STK tarafından desteklenen ve finanse edilen meşru insani amaçlı programların teslim noktasında terörizmi desteklemek için manipüle edilebilmektedir. Örneğin çatışma bölgelerine veya yüksek risk arz eden bölgelere ulaştırılan gıda, nakit, medikal veya her türlü malzemenin terörist unsurlarca ele geçirilmesi riski bulunmaktadır. STK'ların bu kapsamda gerekli önlemleri almaları önem arz etmektedir.

### Yapılan yardımların suiistimal edilmesinin önlenmesi uygulama örneği

Çatışma bölgelerinde faaliyet gösteren bir kuruluş, fonların suiistimal edilmesini önlemek amacıyla, bağışçıların ve paydaşların taranmasına yönelik kılavuzlar geliştirmiştir. Kuruluş, paydaşların terör örgütleriyle bağlantılı olmadığını ve insan haklarını ihlal ettiği tespit edilen veya ihlal etmekle suçlanan herhangi bir örgütten bağış almadığını, sözleşme yapmadığını, ortaklık kurmadığını ve hizmet paylaşımında bulunmadığını teyit eder. Kuruluş, paydaş kuruluşlar ve eğilimler hakkında, Interpol, BMGK gibi teşkilatların açık bilgi kaynaklarından ve başka ülkelerdeki yaptırımlar listesi gibi alanlardan araştırma yapar. Kuruluş ayrıca, muhtemel bir bağışçının olası ihlallerini başka bir kuruluşun bakış açısından öğrenmek için diğer uluslararası STK'lar ile işbirliği yapar.

## 5. Derneklerin Bankacılık İşlemleri

Derneklerin özellikle terörist eylemler amacıyla istismar edilmesinin önlenmesi bakımından fon hareketliliklerinin finansal sistem dahilinde gerçekleştirilmesi önemli bir konudur. Yasal finansal sistem üzerinde yapılan fon transferleri dernek yönetim ve denetim kurulunun, faaliyetlerinin şeffaf bir şekilde yapılıp yapılmadığı hususunda gerekli kontrolleri gerçekleştirmelerini sağlayacaktır. Ayrıca olası kamu denetimlerinde de hızlı bir şekilde yapılan harcamalara ilişkin belgelenmiş dokümanları iletebileceklerdir. En önemlisi ise faaliyetlerini finansal sistem üzerinden gerçekleştiren STK'lar fon akışlarındaki belirliliği

ve bütünlüğü arttırdıkları için terör amaçlı istismar edilmeleri riskini azaltmış olacaklardır. Bu şekilde faaliyet gösteren STK'lar bağışçılar açısından daha güvenilir kuruluşlar olacaktır. Bankacılık sektörünün olmadığı yerlerde bilinen alternatif sistemlerini kullanmaları ve fonlarını korumak ve bu fonların nasıl ve ne zaman kullanıldığını göstermek için güçlü ilave kontrollerini kullanmaları önem arz etmektedir.

### **STKlar tarafından bankacılık sistemin kullanılmasının önemine ilişkin uygulama örnekleri**

#### **Örnek-1**

Dernek mümkün olduğunca normal bankacılık mekanizmalarını kullanarak para transferi gerçekleştirmektedir. Bağışlarını Dernek tüzel kişiliğine ait kurumsal banka hesapları üzerinden toplamakta ve yapılan yardımları ve ilgili harcamaları da yine bankacılık üzerinden iletmektedir.

#### **Örnek-2**

İnsani yardım amaçlı kurulan bir dernek Suriye ve çevre bölgelerdeki sivillere ulaştırılmak üzere bir yardım kampanyası düzenlemiştir. İşlemleri gerçekleştirecek olan bankalara işlemin amacıyla ilgili ayrıntılı açıklamalarda bulunmuş ve işlem hakkında bilgi sahibi olan ve gerektiğinde ek bilgi verilmesinde yardımcı olabilecek bir dernek personelinin iletişim bilgileri verilmiştir. Bunun dışında banka ile yardıma ilişkin her türlü özel veya genel izne ilişkin bilgiler paylaşılmıştır. Böylelikle banka ile yapıcı bir iş ilişkisi geliştirilerek bankanın derneğe ilişkin iş ve işlemleri gerçekleştirme bakımından de-risking uygulamasının önüne geçilmiş hem de banka ile güvenli bir ilişki kurularak söz konusu tutarın kayıtlı bir bankacılık sistemi aracılığıyla toplanması sağlanmıştır.

## **6. Gelirlerin Dernek Amacı Doğrultusunda Kullanılması**

Dernekler yurt içi ve yurt dışından yapılan bağış/yardımlar ile diğer dernek gelirlerini tüzüğünde belirtilen amaç kapsamında kullanmalı ve bunu ispatlayabilmelidir.

-A İnsani Yardım Derneği amacına uygun hazırladığı projeler için B Uluslararası Yardım Kuruluşundan mali yardım almaktadır.

-Dernek; sağlanan mali yardımı mevzuatta öngörülen usul ve esaslara uygun olarak harcamakta, belgelendirmekte ve kaydetmektedir.

-Gerçekleştirilen faaliyetlerin tamamı açıklanabilir ve belgelendirilebilir olmasının yanında Dernek tüzüğünde belirtilen amaca uygun olarak gerçekleşmektedir.

-Derneğe merkezi yurt dışında bulunan C kuruluşunca, Derneğin otorite boşluğu bulunan bölgelerde gerçekleştirdiği faaliyetler için mali yardım teklifinde bulunmuş ancak yapılan harcamaların C



kuruluşunun taleplerine uygun gerçekleştirilmesi istenilmiştir. Dernek tarafından açık kaynaklardan yapılan araştırmada C kuruluşu hakkında olumsuz haberler bulunduğu görülmüş, taleplerin terörist grupların destekleme amacı güden şüpheli işlemler içerdiği kanaati oluşmuş ve iş birliği teklifi kabul edilmemiştir.

## 7. Sahada Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Dernek Yönetim Kurulunca İzlenmesi

Yurt dışında otorite boşluğu olan bölgelerde insani yardım faaliyetinde bulunan derneklerin faaliyet alanları geniş coğrafi bölgeleri kapsayabilmekte ve bu faaliyetlerini yerel çok sayıda çalışan ile gerçekleştirebilmektedir.

Otorite boşluğu-iç karışıklık durumu bulunan coğrafi bölgelerde istihdam edilen yerel personelin görev tanımına uygun olarak dernek kaynaklarını kullanıp kullanmadığı, yardımları önceden belirlenen kurallar çerçevesinde ihtiyaç sahiplerine ulaştırıp ulaştırmadığı dernek tarafından güvenilir olarak değerlendirilen ve görevlendirilen kişiler tarafından sahada denetlenmelidir.

Dernek yönetim kurulunca görevlendirilecek personelin güvenilir kişilerden seçilmesi ve gerçekleştirilen faaliyetlerin dernek amacına uygun olup olmadığının takibi dernek yönetim kurulunun sorumluluğu altındadır. Konusu suç teşkil edecek işlemlerin bulunması durumunda dernek karar organı olarak yönetim kurulunun da sorumluluğunun bulunduğu unutulmamalıdır.

Yardım götürülen yerlerde yapılacak olan yardımın dağıtımının önemine binaen yüksek riskli bölgelerde kontrolün sağlanması bakımından paydaş kuruluşlarla iş birliği yapılmalıdır. Bu paydaş kuruluşlarla dağıtımın terörist gruplarca kullanılmasının önlenmesi için dağıtım planı, ödeme şartları ve dağıtıma ilişkin sorumlulukları içeren yazılı bir anlaşma imzalanır. Bu yazılı anlaşma bu yardımın bir şekilde terörist gruplarca kullanılmasına sebebiyet verecek işlemleri yasaklıyor olmalıdır, yardım yapılacak kişilerin ülkece veya uluslararası alanda terörist faaliyetleri dolayısıyla listelenmemiş kişilerden seçilmesi hususunu içermelidir. Ayrıca yardım yapılan kişilerin herhangi bir terör örgütünün veya silahlı grupların yaptığı yönlendirmeleri ve müdahaleleri mutlaka bildirmesi yükümlülüğünü ifade etmelidir.

## Sahada Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Dernek Yönetim Kurulunca İzlenmesine İlişkin Uygulama Örneği

A İnsani Yardım Derneği yurt dışında otorite boşluğu bulunan bölgelerde gerçekleştirdiği faaliyetlerin ve çalışan personelin izlenmesi için yönetim kurulu üyelerinin bir kısmı ile dernek merkezinde çalışan güvenilir personeli arasından saha denetim ekibi oluşturmuş, ekip arasında görev paylaşımı yapmıştır. Saha denetim ekibinin üyeleri yapılan plana uygun olarak kendileri için belirlenen tarihlerde saha denetimi yapmakta tespitlerini görsel dokümanlarla da destekleyerek raporlaştırmakta ve yönetim kurulu toplantılarında raporlarının sunumunu yapmaktadır.

Yapılan sunumlarda tespit edilen eksiklikler değerlendirilerek doğru uygulama yöntemleri geliştirilmektedir.

## KAR AMACI GÜTMİYEN KURULUŞLAR İÇİN EN İYİ UYGULAMALAR KONTROL LİSTESİ

Dernek faaliyetleriniz çerçevesinde yapılan iş ve işlemlerin en iyi uygulama örneği olarak değerlendirebilmenizi teminen aşağıda yer alan kontrol listesini kullanabilirsiniz. Ayrıca iyi uygulama örneği olarak diğer derneklerle paylaşılacak uygulamalarınızı Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü ile paylaşabilirsiniz.

### Finansal Yönetim

- ✓ Kar amacı gütmeyen kuruluşun, finansal kaynaklar için amacıyla/misyonuyla uyumlu programları ve hizmetleri destekleyen iyi bir finansal planı vardır.
- ✓ Kar amacı gütmeyen kuruluş, hem yönetim kurulu hem de muhasebeci tarafından gözden geçirilen finansal tabloları düzenli olarak hazırlar ve inceler. Bu bölümün sonundaki Finansal Yönetim Standardı için Gerekli Belgelere bakınız.
- ✓ Kar amacı gütmeyen kuruluş, kar amacı gütmeyen kuruluşun ihtiyaçlarını ve hedeflerini yansıtan stratejik bir bütçeleme sürecinden faydalanır.
- ✓ Kar amacı gütmeyen kuruluş yıllık bir bütçe geliştirir ve herhangi bir değişikliği tespit etmek/değerlendirmek/cevaplamak için bütçeyi düzenli olarak takip eder.
- ✓ Kar amacı gütmeyen kuruluş, özellikle karar alma amaçlarına yönelik olarak, yönetim kurulu ve bağış yapanlar gibi ilgili taraflara finansal bilgiler sağlar.
- ✓ Kar amacı gütmeyen kuruluş çeşitli kaynaklara sahiptir; kamu ve özel finansman getirilerinin bileşimini asgari yıllık bazda analiz eder; çeşitli gelir kaynaklarına ilişkin gelecekteki kazançları ve kayıpları tahmin eder; ve bu kaynaklardan herhangi birinde beklenmedik azalmalara ve artışlara karşılık vermek için bir acil durum planı bulunur. Finansal durumunuzu etkileyebilecek bilinen olaylar var mıdır?
- ✓ Kar amacı gütmeyen kuruluşun borçları aktif varlıklarını aşarsa (cari gelir ve gider tablosu bir açık verir), bu borçları azaltmak için gerçekçi bir planı vardır.
- ✓ Kar amacı gütmeyen kuruluş, faaliyetler ve hedefler içeren gerçekçi bir kaynak yaratma planına sahiptir. Kaynak yaratma planındaki hedefler açık bir biçimde yıllık bütçeye bağlı mı? Kaynak yaratma konusunda birincil sorumluluğu olan personel ve gönüllüler belirlenmiş mi? Kaynak yaratmadan kimin sorumlu olduğunu ve o kişinin rolünü açıklayabildiğinizden emin olun.
- ✓ Kar amacı gütmeyen kuruluş, tüm finansal işlemleri yöneten resmi iç kontrollere sahiptir. Örneğin: Kar amacı gütmeyen kuruluşun, çeklerin alınması, kaydedilmesi ve yatırılması, satın alma, gider hesapları ve üst düzey personel ve yönetim kurulu gözetiminde tazminat ile ilgili sorumlulukların ayrılmasını yöneten yazılı politikaları mevcut mu?
- ✓ Kar amacı gütmeyen kuruluş, normal işlemler için yeterli nakit akışına sahiptir.
- ✓ Kar amacı gütmeyen kuruluş, 120 gün veya daha eski süreli alacak hesaplarının% 50'sinden azına sahiptir.
- ✓ Kar amacı gütmeyen kuruluş, cari yıl harcamalarına finansal destek sağlamak için kısıtlanmış fonları kullanmaz.
- ✓ Kar amacı gütmeyen kuruluşun, bir bağışın gerektirdiği tüm nakit ve aynı eşleşmeleri karşılamaya yönelik özellikli planları vardır.
- ✓ Kar amacı gütmeyen kuruluş, finansal durum, gelir ve gider tablolarını içeren bir yıllık rapor hazırlar ve bu yıllık raporu ilgili kişi ve paydaşların erişimine sunar.

- ✓ Kar amacı gütmeyen kuruluş, kredi limitleri, bağış fonları ve diğer teminatlı/ teminatsız fonların (mevcut ise) yönetilmesinde yönetim kurulu politikalarına ve yönergelerine sahiptir ve bunlara uyar.
- ✓ Kar amacı gütmeyen kuruluşun, fonların beklenmedik giderleri karşılamak için nasıl belirlendiğini ve mali yılın sonunda harcanmamış gelirlerle ne yapmayı planladığını açıklayan yazılı bir Rezerv Politikası vardır.
- ✓ Kar amacı gütmeyen kuruluş, nakit veya nakit eşdeğeri sınırsız varlıklara ilişkin olarak en az 60 günlük işletme rezervine sahiptir.
- ✓ Kar amacı gütmeyen kuruluşun ölçülebilir hedeflerini, son teslim tarihlerini ve sorumlu taraflarını içeren bir kalkınma planı vardır ve hedefler doğrudan yıllık bütçeye bağlıdır.
- ✓ Kar amacı gütmeyen kuruluş, hibe raporlaması ve paydaş/kamusal hesap verme sorumluluğu için kullanılabilecek program ve hizmetlerinin her birinin etkisini ölçmek ve raporlamak için kullanılan iyi geliştirilmiş ve kapsamlı bir değerlendirme sistemine sahiptir.
- ✓ Yönetim kurulunun% 100'ü kar amacı gütmeyen kuruluşa finansal olarak katkıda bulunur.
- ✓ Kar amacı gütmeyen kuruluşun bilgisayar ortamında bir muhasebe sistemi vardır.

#### **Finansal Yönetim Standardı için gerekli belgeler:**

- o Mevcut bilanço
- o Mevcut harcamalar ve gelirler ile bütçeyi karşılaştıran güncel mali tablo
- o Mevcut bütçe
- o Fon toplama planı
- o Mevcut denetim veya bağımsız inceleme
- o Opsiyonel belgeler:
  - Finansal politika ve prosedürler
  - Fon toplama politikaları

#### **Yönetim ve Operasyonlar**

- ✓ Kar amacı gütmeyen kuruluşun aktif ve bağımsız bir yönetim kurulu organı vardır. (Kurul üyelerinin çoğunluğunun kar amacı gütmeyen kuruluşun çalışanlarından ya da çalışanların veya diğer kurul üyelerinin aile üyelerinden oluşmaması kurulun bağımsız olduğu anlamına gelir.)
- ✓ Yönetim kurulu bütçe önceliklerini belirler, mali yılın başlamasından önce yıllık bütçeyi kabul eder ve kar amacı gütmeyen kuruluşun yıllık hedef ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi için kaynakları güvence altına almak amacıyla bir fonlama planı kabul eder.
- ✓ Kurul kararları yönetim kurulunun politika belirlediğini, kaynakları biriktirdiğini, ihtiyaçları değerlendirdiğini ve programları onayladığını/oluşturduğunu göstermektedir.
- ✓ Kar amacı gütmeyen kuruluşun yöneticisi yönetim kurulu tarafından seçilir ve her yıl değerlendirilir. Yönetici yönetim kuruluna rapor verir.
- ✓ Yönetim kurulunun üyelik, yapı ve usulleri kar amacı gütmeyen kuruluşun görevlerini etkili bir şekilde yerine getirmesini sağlayacak şekilde tasarlanır.

- ✓ Yönetim kurulu, görevlerini yerine getirmesi için gereken farklı bilgi, beceri ve tecrübelere sahip üyelerden oluşur (Örn. avukat, muhasebeci, fon toplama uzmanı, halkla ilişkiler).
- ✓ Kurulun her bir üyesi kar amacı gütmeyen kuruluşun misyonunu bilmekte ve açıkça ifade edebilmektedir. Kurul, kar amacı gütmeyen kuruluşun misyon belgesini düzenli olarak inceler, gerektiğinde gözden geçirerek genel kurula değişiklik önerisinde bulunur ve her programın hedeflerinin misyonla tutarlı olmasını sağlar.
- ✓ Kurul, kar amacı gütmeyen kuruluşun mali tablolarını düzenli olarak inceler, tartışır, sorgular, ilgilenir ve görüşür. Başka bir ifadeyle kuruluşun finansal sağlığının sorumluluğunu üstüne alır.
- ✓ Kurul gerçekçi ve iyi düşünülmüş bir bütçe hazırlar ve onaylar. Kurul, kar amacı gütmeyen kuruluşun yükümlülüklerini karşılayacak nakit akışını gerçekçi bir şekilde planlamasını ve izlemesini sağlar.
- ✓ Yönetim kurulu olağan toplantıları arasında ve kurulun tamamının bir araya gelemeyeceği hallerde önemli konularda karar almaya yönelik prosedürlere sahiptir.
- ✓ Yönetim kurulu her 2-5 yılda bir, personelin iç ve dış koşulları belirlediği çok yıllık planlama sürecine katılır. Yönetim kurulu planı onaylar ve ilerleyişini yıllık olarak inceler.
- ✓ Kar amacı gütmeyen kuruluşun yönetim kurulu üyeleri için bir çıkar çatışması politikası vardır (kar amacı gütmeyen kuruluşla izinli ve yasak finansal veya kişisel ilişkiler, kar amacı gütmeyen kuruluşun işlerinde her türlü finansal çıkarın beyanı ve kurul üyelerinin oy kullanmaktan kaçınması gereken durumlar da dahil). Çıkar çatışması belgesi her yıl her bir kurul üyesi tarafından imzalanır.
- ✓ Kurul, kar amacı gütmeyen kuruluşun finansal durumunu ve programlarını etkili bir şekilde izlemeye yeterli olacak sıklıkta, yılda en az dört kere toplanır.
- ✓ Kurulun, kar amacı gütmeyen kuruluşun misyonunu etkili bir şekilde izlemek ve yerine getirmek için gerekli alt komiteleri vardır.
- ✓ Kurul toplantılarına katılım sayısı iyi düzeydedir ve düzenli olarak toplantı yeter sayısına ulaşılır.
- ✓ Kurul ve alt komite tutanakları diğer standartlarla eşleşen taahhüt ve kararları(başka ifadeyle bütçenin kabulü, denetimin incelenmesi, CEO'nun değerlendirmesi) ve kurulun önemli tedbirlerini yansıtır.
- ✓ Kurul, bir stratejik planlama belgesinin oluşturulması için liderlik yapmış ve belgeyi onaylamıştır. Belgenin desteklenmesi ve izlenmesine ilişkin sorumluluğu üstlenmiştir.
- ✓ Kurulun Yönetici Müdürle güçlü bir ilişkisi vardır.
- ✓ Kar amacı gütmeyen kuruluşun misyon ve programları göz önünde alındığında, kuruluşun yönetim kurulu, çalışan ve gönüllü yapısı, yeterli büyüklüğe ve temsile sahiptir.
- ✓ Kar amacı gütmeyen kuruluş, işlerin uygun şekilde gerçekleştirilmesi için çalışanlara ve gönüllülere yazılı görev tanımları ve gerekli kaynakları sağlamaktadır.
- ✓ Yönetici Müdürün yokluğunda sorumlu olacak bir kişi belirlenmiştir ve üst düzey yönetime ilişkin bir haleflik planlaması mevcuttur.
- ✓ Kar amacı gütmeyen kuruluş, çalışanların ihtiyaç duyulabileceği her türlü mesleki yükümlülük sigortasını, bina sigortasını ve müdür ve yetkili sigortalarını kapsayan bir sigortaya sahiptir.
- ✓ Her bir kurul üyesi kar amacı gütmeyen kuruluşun tüzüğüne sahiptir ve bunlara uygun şekilde faaliyet gösterir. Tüzük kar amacı gütmeyen kuruluşun amacını/misyonunu açık bir şekilde belirtir.
- ✓ Kar amacı gütmeyen kuruluşun tüzüğü aşağıdakileri içerir:
  - a. Kar amacı gütmeyen kuruluşun açıkça belirtilen amacı/misyonu.

b. Yönetim kurulunun ömür boyu devam eder hale gelmesini önleyecek şekilde üyelere ilişkin görev süreleri.

a. Daimi komitelerin tanımları.

b. Toplantı ve karar yeter sayısı şartları.

c. Kurul üyelerinin ve yetkililerin seçimine ilişkin prosedürler.

d. Açık kadroların doldurulmasına ilişkin prosedürler

e. Tüzüklerin değiştirilmesine ilişkin prosedürler

✓ Yönetim ve Çalışma Standardı için Gerekli Belgeler

➤ Tüzükler.

➤ Yönetim kurulu kadrosu (yetkililerini, kuruldaki yıllarını ve mevcut dönemin başlangıç ve bitiş tarihini belirtir).

➤ Kar amacı gütmeyen kuruluşun organizasyon şeması.

➤ İhtiyaç duyulduğunda ibraz edilebilecek şekilde kaydedilen ve saklanan kurul kararları.

➤ Ana kuruluşla yapılan yönetim anlaşması (mevcut ise).

#### **Kar amacı gütmeyen kuruluşun misyonu**

✓ Kar amacı gütmeyen kuruluş varoluş nedenini açıkça ifade eden yazılı bir misyonu sahiptir.

✓ Misyon toplantılar, yıllık rapor, internet sitesi vb. yoluyla kar amacı gütmeyen kuruluştaki tüm paydaşlara açık bir şekilde aktarılmakta ve tüm paydaşlarca anlaşılmaktadır.

✓ Kar amacı gütmeyen kuruluş gelecek için açık ve tutarlı bir yazılı plana, diğer bir deyişle iyi tanımlanmış, ölçülebilir ve başarılabılır hedeflere, eylem adımlarına ve sürelere sahip 3-10 yıllık bir eylem stratejik plana sahiptir.

✓ Stratejik plan personele ve kurula aktarılmıştır, bunlar tarafından iyi bilinmektedir ve iyi anlaşılmıştır.

✓ Stratejik plan başarılabılır işin ana hatlarını ortaya koyan gerçekçi ve ayrıntılı bir yıllık planla desteklenmektedir ve yıllık plan faaliyetleri yönetmede kar amacı gütmeyen kuruluşun tüm seviyelerinde tutarlı bir şekilde kullanılmaktadır.

✓ Kar amacı gütmeyen kuruluş programlarının ve hizmetlerinin etkililiğini ve etkisini ölçme ve değerlendirmede kullanılan iyi geliştirilmiş ve kapsamlı bir değerlendirme sistemine sahiptir.

✓ Kar amacı gütmeyen kuruluş performans ve ilerlemeyi ölçmek için sürekli olarak veri toplamaktadır ve bu veriler düzenli olarak analiz edilmekte ve başış raporları, yıllık raporlar, internet sitesi, vb. yoluyla paydaşlara bildirilmektedir.