



Sivil Düşün bir Avrupa Birliği programıdır.

EĞİTİM REHBERİ - 3



STÖ'LER İÇİN FİNANS

Yazar: Gülden ALKOÇOĞLU



ARALIK 2019

YAZAR

Gülden Alkooğlu

KATKIDA BULUNANLAR

Aslı Cihan

Cengiz ifti

Özgür Fırat Yumuşak

TASARIM

ağrı ner

İrem Demircan

Bu yayın açık kaynak olarak yayınlanmıştır. Yayının bir kısmından veya tamamından, referans gösterilmek kaydıyla alıntı yapılabilir ve çoğaltılabilir. Yayın ticari amaçlı kullanılamaz ve ücret karşılığı satılamaz. Alıntı ve çoğaltma için referans gösterilmek kaydıyla, Avrupa Birliği Sivil Düşün Programı'ndan izin alınmasına gerek yoktur.

DEĞİŞİM YARATMAK İÇİN SİVİL DÜŞÜN

Sivil Düşün sivil toplumu dinlemeye ve sivil toplumun ihtiyaçlarına cevap vermeye devam ediyor.

Avrupa Birliği Sivil Düşün Programı, çeşitli destek mekanizmaları aracılığıyla hak temelli çalışmalar yürüten aktivist ve sivil toplum örgütlerini desteklemeyi sürdürüyor. 2012'nin sonlarına doğru Avrupa Birliği Türkiye Delegasyonu tarafından temelleri atılan Sivil Düşün; aktivistler, sivil toplum örgütleri, platformlar, ağlar, sivil girişimler ve çeşitli farklı yapılanmaların yürüttüğü hak temelli çalışmalar için esnek, şeffaf ve erişilebilir destek sağlıyor.

Programın öncelikleri arasında hak temelli örgütlerin kapasite geliştirmesine katkıda bulunmanın yanı sıra, hak temelli faaliyetlerin yaygınlaştırılması için yeterli teknik desteği sağlamak da yer alıyor. Bu çerçevede Sivil Düşün'ün 2018-2019 boyunca gerçekleştirdiği toplam 15 farkındalık yaratma ve kapasite geliştirme eğitimlerine 971 kişi katıldı. Bu eğitimler; etkinlik yönetimi, finans yönetimi, ağ oluşturma ve iletişim stratejisi gibi konularda bilgi, metodoloji ve uygulama fırsatları sundu.

Sivil Düşün'ün "Sivil Toplum Örgütleri için Finans Yönetimi" eğitiminde tartışılan konuları derleyen bu rehber, sivil toplum için faydalı olabilecek bilgi ve uygulamaları internete ulaşabilen herkes için erişilebilir kılmayı amaçlıyor. "STÖ'ler için Finans Rehberi", sivil toplum aktörlerinin hem yürüttükleri projelerde hem de kendi STÖ'lerinin işleyişinde ihtiyaç duyacakları finansal yönetim ipuçlarını sunuyor.

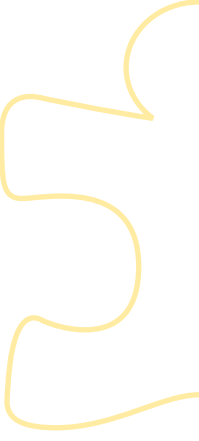
Hak temelli sivil toplum çalışmalarında bulunan tüm aktörlerin faydalanabileceği bu rehber, şeffaflık, hesap verebilirlik gibi kavramlar temel alınarak hazırlandı. Rehberde finansal sürdürülebilirlik, denetimler ve raporlamaya ilişkin çeşitli başlıklar bulunuyor. Rehber ayrıca muhasebe, satın alma ilkeleri gibi her STÖ'nün başlıca gerekleri olan konularda atılması gereken temel adımlara dair bilgileri barındırıyor.

sivildusun.net adresinden ulaşabileceğiniz Dijital Kütüphane'de bulunan benzer veya farklı eğitimler için derlenmiş diğer rehberlere de bir göz atmanızı tavsiye ederiz. Ayrıca web sitesinden eğitim sunumları, faydalı linkler ve destek belgelere de ulaşabilirsiniz.

Sivil Düşün dinliyor, yanıtıyor, destekliyor.

Avrupa Birliği Türkiye Delegasyonu Başkanı
Büyükelçi Christian Berger

İçindekiler



Giriş	1
1 Denetim ve Hesap Verme	2
1.1 Kurumsal ve Yasal Sorumluluklar	3
1.2 Defter Tutma Esasları	4
2 Finansal Yönetim	6
3 Finans ve Yönetim Muhasebesi	13
4 Finansal Politika ve Prosedürler	17
4.1 Finans Kitapçığı	18
4.2 Finans İş Planı.....	19
4.3 Finansal Planlama	20
4.4 Finansal Planlama Süreci.....	20
5 Muhasebeyi Anlamak	24
5.1 Mali Müşavir Desteği.....	25
5.2 Neler Nasıl Muhasebeleştirilmeli	25
5.3 Küçük Nakit (Petty Cash).....	26
6 Finansal Raporlar	27
7 Varlıkların Korunması	32
8 Satın Alma	35
8.1 Satın Almada Temel İlkeler.....	36
8.2 Etik Konular	37
8.3 Satın Alma Yöntemleri.....	38
9 Denetim	39
9.1 Denetim Türleri	39
9.2 Dış Denetim Örneği - Hibe Sağlayıcılarının İstediği Denetimler	40
10 Sivil Sektörün Etik Duruşu	42
11 Kaynakça ve İlave Okuma Dokümanları	44
12 Ekler	45

Giriş

Sivil Toplum Örgütü (STÖ) için pek çok tanım yapılmış, çerçeveler çizilmeye çalışılmıştır. En kapsayıcı haliyle “Sivil toplum örgütleri, resmî kurumların dışında kalan ve bunlardan bağımsız olarak çalışan politik, sosyal, kültürel, hukuki ve çevresel amaçları doğrultusunda eylemlerde bulunan, kar amacı gütmeyen kuruluşlardır.” STÖ’lerin tümünün ortak noktası ise özveriyle, dayanışmayla daha iyi bir dünya için ‘diğerkâmlıkla’ mücadele etmeleridir. Diğerkâmlık veya altruizm, “başkalarının yararını da kendi yararı kadar gözetme” ya da “diğer insanlara maddi veya manevi kişisel çıkar gözetmeksizin yararlı olmaya çalışma ve ‘bencillik karşıtı aktivitelerde bulunma” olarak tanımlanır.

Artık hepimiz biliyoruz ki başkaları tarafından verilen öneri ve yönlendirmelerdense, insanların kendi hayatlarını iyileştirme çabaları çok daha etkili sonuçlar veriyor. STÖ’lerin bu noktada harekete geçirme, ikna etme ve yönlendirme fonksiyonları çok önem kazanıyor.

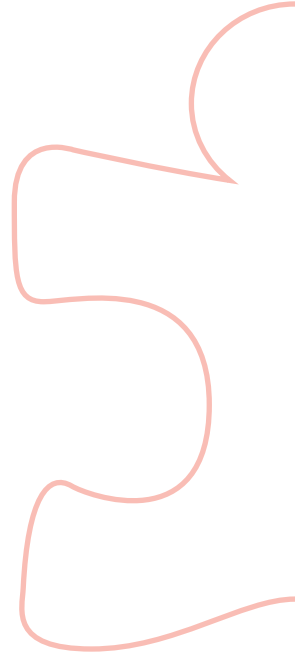
İşte tam da bu sebeple, STÖ’ler her anlamda güçlü ve donanımlı olmak zorundalar.

STÖ’lerin aşağıdaki hususları kavraması çok önemli:

- İnsanların kendi hayatları hakkında karar verme haklarına saygılı olmak zorundayız. İnsanlara ne düşüneceklerini ne yapmaları gerektiğini söyleyemeyiz.
- Hayat ve öncelikler çok hızlı bir şekilde değişiyor. Faaliyetlerimiz ancak hedef kitlemizin öncelikleri ile örtüşüyorsa sürdürülebilir olur.
- Çalışanlar gönüllü de olsa, aktiviteler profesyonel sorumlulukla yürütülmeli, hesap verme gereği unutulmamalıdır.
- Hibeler ve bağışlar hedef kitemize hizmet etmemiz için verilmektedir, STÖ’lere destek amacıyla değil.

Bu yaklaşım çerçevesinde ‘Finans Yönetimi Sivil Toplum için hayatidir’ demek çok da yanlış olmayacaktır. Sivil Düşün’ün “Sivil Toplum Örgütleri için Finans Yönetimi” eğitiminde tartışılan konuları derleyen bu rehber, sivil toplum için faydalı olabilecek bilgi ve uygulamaları internete ulaşabilen herkes için erişilebilir kılmayı amaçlıyor. “STÖ’ler için Finans Rehberi”, sivil toplum aktörlerinin hem yürüttükleri projelerde hem de kendi STÖ’lerinin işleyişinde ihtiyaç duyacakları finansal yönetim ipuçlarını sunuyor.

1. Denetim ve Hesap Verme



Denetim ve hesap verme STÖ'ler için iki yönü olan bir zorunluluktur.

Öncelikle, STÖ'ler topluma, destekçilerine ve eylemlerinden etkilenen insanlara hesap verme zorunluluğunda olduklarının bilincinde olmalıdırlar. Bu hesap çeşitli raporlar, bilgilendirme toplantıları, duyurular yoluyla verilebilir. Bu eylemlere 'Aşağıya Hesap Verme' diyebiliriz.

Diğer taraftan daha bilindik ve ilk akla gelen şekliyle hesap verme ise, STÖ'lerin fon verenlere karşı yükümlülükleridir. Fon verenler bu hesap vermeyi çeşitli raporlar yoluyla zorunlu kılmaktadır. Yukarıya Hesap Verme olarak adlandıracağımız bu süreç emek yoğun ve oldukça zaman alıcıdır.

STÖ'ler için yukarı hesap verme doğal bir zorunluk iken çok küçük bir kısmı aşağıya hesap vermeyi bir zorunluluk olarak görmektedir.

Hesap vermeyi mevcut durumun vaat edilenle karşılaştırılması olarak da tanımlayabiliriz. Hesap verme zorunluluğunu dikkate almak, bize doğru plan yapma yükümlülüğünü getirir. **STÖ'ler proje tekliflerinde, planlarında ve stratejilerinde gerçekçi olmalıdırlar.**

STÖ'ler hiçbir zaman gerçekleştirebileceklerinden fazlasını söz vermemelidirler. Aşırı hedefler, hem fon verenlerin hem de diğer paydaşların beklentilerini artıracak ve, muhtemel baskılar, fırsat maliyetleri, zamanın doğru planlanamaması gibi sebeplerle yapılabilecekler dahi tehlikeye girecektir.

İyi bir STÖ doğru kararlar almalı ve hesap verebilmelidir. Bu iki özellik ise ancak iyi bir finansal yönetimle mümkündür.

1.1 KURUMSAL VE YASAL SORUMLULUKLAR

Türkiye’de STÖ’lerin sorumlulukları kanunlarla belirlenmiştir. STÖ’lerde karar alıcıların ilgili mevzuata hâkim olması oldukça önemlidir. Bu konudaki iyi haber, pek çok kanunun aksine STÖ’lerin kanunları, yönetmelikleri, yönergeleri, genelgeleri, tebliğleri oldukça açık ve net bir dille yazılmıştır.

STÖ’ler çok farklı resmi ve resmi olmayan oluşumlar şeklinde kurulabilmektedir. En sık rastlanan yapılanmalar olan dernek ve vakıflarla ilgili temel kanunlar 5253 Sayılı Dernekler Kanunu ve 5737 Sayılı Vakıflar Kanunudur:

Yasal Statü - 5253 Sayılı Dernekler Kanunu, 5737 Sayılı Vakıflar Kanunu

Yönetim Esasları

5253 sayılı Dernekler Kanunu dernekler, dernek şube veya temsilcilikleri, federasyonlar, konfederasyonlar ve yabancı dernekler ile merkezleri yurt dışında bulunan dernek ve vakıf dışındaki kâr amacı gütmeyen kuruluşların Türkiye'deki şube veya temsilciliklerinin yasak ve izne tâbi faaliyetlerini, yükümlülüklerini, denetimlerini ve uygulanacak cezalar ile derneklere ilişkin diğer hususları düzenlemektedir.

<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5253.pdf>

31.05.2005 /(25772) tarihinde Resmi Gazetede yayınlanan yönetmelikle de Derneğin uyması gereken kurallar, Raporlama Zorunlulukları, Yönetim Kurulu ve Kurum Yönetimi, Yönetim Kurulu toplantıları, Yasal Defterler , Muhasebe, Bilanço, Yıllık denetim, Hukuki davalar gibi pek çok uygulamanın sınırları çizilmiştir.

[http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.](http://www.mevzuat.gov.tr/Metin)

<Aspx?MevzuatKod=7.5.8038&sourceXmlSearch=&MevzuatIliiski=0>

5737 sayılı Vakıflar Kanunu vakıfların yönetimi, faaliyetleri ve denetimine, yurt içi ve yurt dışındaki taşınır ve taşınmaz vakıf kültür varlıklarının tescili, muhafazası, onarımı ve yaşatılmasına, vakıf varlıklarının ekonomik şekilde işletilmesi ve değerlendirilmesinin sağlanmasına ilişkin usûl ve esasların belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır.

<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5737.pdf>

27.09.2008 (27010) tarihine Resmi Gazetede yayınlanan yönetmelikle de yöneticilik, beyanname bildirim, denetim, muhasebe konularında uygulama hükümleri belirlenmiştir.

[http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.](http://www.mevzuat.gov.tr/Metin)

<Aspx?MevzuatKod=7.5.12466&MevzuatIliiski=0&sourceXmlSearch=vak%C4%B1flar>

1.2 DEFTER TUTMA ESASLARI

Kamu ve Özel Sektördeki tüm kurumlar ve yapılar gibi STÖ'lerin de defter tutma zorunluluğu vardır.

Dernekler işletme hesabı esasına göre defter tutarlar. Ancak kamu yararına çalışma statüsü bulunan dernekler ile, yıllık brüt gelirleri Maliye Bakanlığınca belirlenen tutarı aşan dernekler, takip eden hesap döneminden başlayarak bilanço esasına göre defter tutarlar (2017 yılı için 676,176,00 TL, 2018 yılı için 774,018,00 TL). 2007/2 no'lu Tebliğ ile İşletme Usulü defter tutan derneklerin tutması zorunlu defterler belirlenmiştir. Tebliğ'e ve Ek'lere şu adresten ulaşabilirsiniz (EK-1'de incelemeniz için ayrıca verilmiştir):

<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2007/08/20070802-8.htm>

İşletme hesabı esasına göre defter tutan dernekler, yukarıda belirtilen limite bağlı kalmaksızın yönetim kurulu kararı ile bilanço esasına göre defter tutabilirler.

Tutulacak Defterler

Derneklerce tutulması zorunlu olan defterlerin dernekler biriminden veya noterden onaylı olması zorunludur.

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.

Dernekler aşağıda yazılı defterleri tutarlar.

1.2.1 İşletme Hesabı Esasında Tutulacak Defterler ve Uyulacak Esaslar:

Karar Defteri: Yönetim kurulu kararları tarih ve numara sırasıyla bu deftere yazılır ve kararların altı toplantıya katılan üyelerce imzalanır.

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.

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.

Demirbaş Defteri: Derneğe ait demirbaşların edinme tarihi ve şekli ile kullanıldıkları veya verildikleri yerler ve kullanım sürelerini dolduranların kayıttan düşürülmesi bu deftere işlenir.

İşletme Hesabı Defteri: Dernek adına alınan gelirler ve yapılan giderler açık ve düzenli olarak bu deftere işlenir.

Alındı Belgesi Kayıt Defteri: Alındı belgelerinin seri ve sıra numaraları, bu belgeleri alan ve iade edelerin adı, soyadı ve imzaları ile aldıkları ve iade ettikleri tarihler bu deftere işlenir.

1.2.2 Bilanço Esasında Tutulacak Defterler ve Uyulacak Esaslar:

Karar Defteri: Yönetim kurulu kararları tarih ve numara sırasıyla bu deftere yazılır ve kararların altı toplantıya katılan üyelerce imzalanır.

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.

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.

Alındı Belgesi Kayıt Defteri : Alındı belgelerinin seri ve sıra numaraları, bu belgeleri alan ve iade edelerin adı, soyadı ve imzaları ile aldıkları ve iade ettikleri tarihler bu deftere işlenir.

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

Vakıflar ise, kuruluşlarından ilk teftişlerine kadar işletme hesabı esasına göre defter tutabilirler.

Yapıları gereği bilanço esasına göre defter tutmalarına imkân ve gerek görülmeyenlerin, işletme hesabı esasına göre defter tutmalarına Vakıflar Genel Müdürlüğüne izin verilebilir. Bakanlar Kurulunca vergi muafılığı tanınan vakıflar ile şube, işletme ve iştiraki bulunan vakıflar yalnız bilanço esasına göre defter tutarlar. Şubeler, vakıf merkezine paralel olarak, aynı esaslara uygun defter tutarlar. Bilanço veya işletme hesabı esasına göre defter tutanlar, Vakıflar Genel Müdürlüğüne belirlenen hesap sistemi ve muhasebe hesap planına uyarlar.

Defter tasdiki, kayıt nizamı, vesika tanzim ve temini hususlarında Vergi Usul Kanunu Hükümleri tatbik olunur.²

¹ <http://www.nihalduzgoren.com/derneklerin-tutmalari-gereken-defterler-ve-kayit-usulleri/>

² archive.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/41MaliCozum/05-41MustafaKarsavuran.doc

Mustafa KARSAVURAN* Serbest Muhasebeci Mali Müşavir

2. Finansal Yönetim

Pek çok insanın zihninde örgüt yönetimi tabiri, muhasebe kaydı tutmaktan ibarettir.

Ancak finansal yönetim, proje yönetiminin önemli bir parçasıdır ve sadece kayıt tutmak olmadığı gibi finansal yönetim sadece finansçıların işi de değildir.

Finansal yönetim finansal kaynakların belli bir amaca ulaşmak için planlanması, organize edilmesi ve izlenmesidir.

Bir STÖ'nün finansal yönetimini bir teknenin yelkenlerine benzetebiliriz, yelkenler doğru zamanda açılıp doğru yöne çevrilmezse bir süre yol alsak dahi başımıza gelebilecek en iyi şey batmamak olacaktır. Rotasız bir şekilde açık denizde sürüklenirken kaybolmak kaçınılmazdır. Oysa bu kaybolma sırasında, tekne bir süre, hatta belki de uzunca bir süre, yol alacak üstelik kaptan ve tayfalar epey meşgul görüneceklerdir.

Bizi bu kaybolmalardan doğru belirlenmiş hedefler ve finansal yönetimin kalbini oluşturan finansal kontrol koruyacaktır. Doğru yolda mıyız? Hedefe ulaşmamızı sağlayacak kaynağımız var mı? Sorunları nasıl düzeltebiliriz? Bu gibi soruların sistemik olarak sorulması rotada kalmamızı sağlayacaktır.

Kaynakların doğru ve verimli kullanılması ancak güçlü finansal politika ve prosedürlerin varlığı ile mümkündür.

Bir örgütte finansal kontrolün zayıf olmasının çok ciddi sonuçları olabilir:

- Varlıkların hırsızlık, suiistimal, yolsuzluk riskine açık olması
- Fonların STÖ'nün amaçları veya fon sağlayıcının istekleri dışında harcanması
- Sürekli ve belki de haksız yere yöneticilerin yetkinliğinin sorgulanması

Kısaca, sağlam bir finansal yönetim için politika, prosedür geliştirmeye ayrılacak zaman kesinlikle kaybedilmiş zaman olmayacaktır; aksine fırtınalarla savaşımızda bizi rotada tutan sağlam bir pusulaya sahip olmamızı sağlayacaktır.

2.1 FİNANSAL YÖNETİM SÜRECİ

Pratikte, finansal yönetim, organizasyonun finansal sağlığını dikkatle aktif bir şekilde izleyip gerekli tedbirleri almaktan ibarettir. İnsanlar gibi sistemler de bir günlük ya da dönemlik ilgilerle değil, düzenli ve yeterli bakımla ancak sürekli sağlıklı olabilirler.

Bu süreç dört ana başlıkta toplanabilir:

■ Kısıtlı kaynakların yönetimi

STÖ'ler, başlıkların ve fonların giderek azaldığı rekabetçi bir ortamda faaliyet göstermektedir. Bu nedenle, fonların ve kaynakların doğru bir şekilde kullanıldığından ve bu kullanımların kuruluşun misyonuna ve hedeflerine ulaşmak için en doğru etkiyi yaratacağından emin olmalıyız.

■ Risk Yönetimi

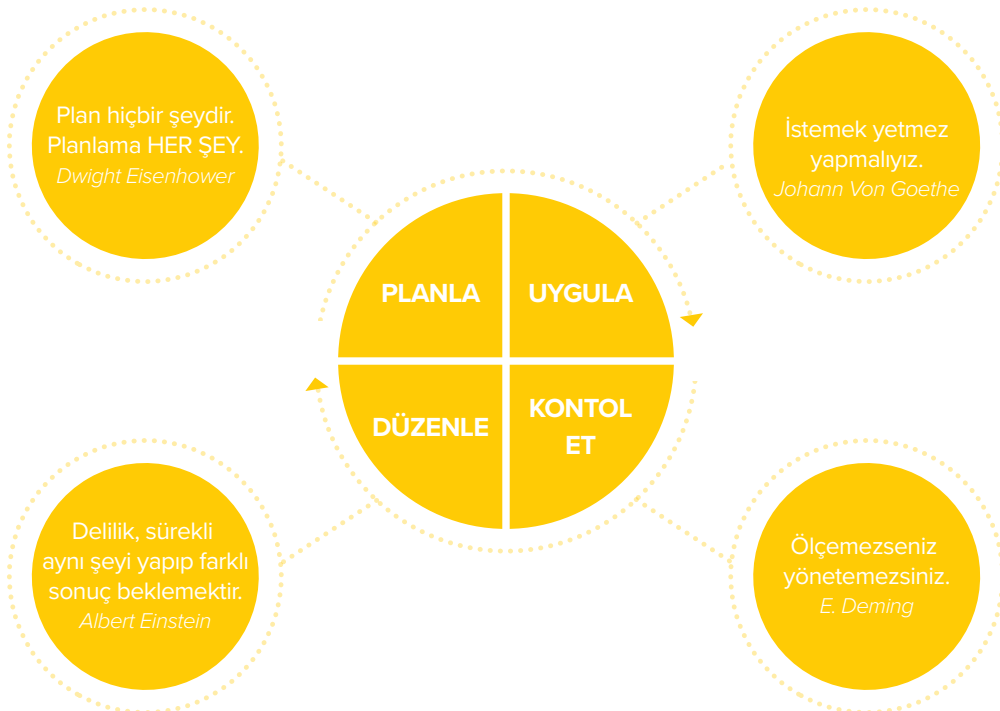
Bütün organizasyonlar, çalışmalarını ve hatta varlıklarını tehdit edebilecek iç ve dış risklerle karşı karşıyadır (örneğin, fonların geri çekilmesi, dolandırılmak hatta yangın ve diğer doğal afetler). Riskler, neden olabilecekleri zararları sınırlamak için tanımlanmalı ve aktif bir şekilde yönetilmelidir.

■ Strateji Yönetimi

Finansal yönetim, örgüt yönetiminin bir parçasıdır. Yöneticiler, sadece proje ve programlara odaklanmamalı, tüm organizasyonun orta ve uzun vadede nasıl finanse edileceğini planlamalıdır.

■ Hedef Yönetimi

Finansal yönetim, proje ve organizasyon hedeflerine dikkatle odaklanmayı gerektirir. Mali yönetim süreci, proje yönetim döngüsünün birebir aynısıdır; Planla, Uygula, Gözden Geçir, Düzelt:



Planla: Bir eylem, proje, kurgu hedefleri ve alt aktiviteleri belirlemeyle başlar. Bir sonraki adım ise harcamalara kaynak sağlayacak iyi bir finansal plan hazırlamaktır.

Uygula: Fon kaynağının yaratılmasından sonra, planlama aşamasında belirlenmiş olan hedeflerin, doğru uygulamalarla hayata geçirilmesi aşamasıdır.

Kontrol Et: Gerçek durumun planlara uygunluğunun gözden geçirilmesidir. Yöneticiler, faaliyetlerin belirlenmiş bütçe ve zaman planına uygun olup olmadığına karar verirler.

Düzenle: Kontrol aşamasında tespit edilen sapmalara müdahale edilir ve düzeltmeler bir sonraki aşamaya yani planlama aşamasına taşınır, yeni plan düzeltilmiş plan olur.

İYİ BİR FİNANSAL YÖNETİM İLE ŞUNLARI BAŞARABİLİRİZ

1. Bize para veren insanlara, kurumlara kolay ve doğru hesap verebiliriz
2. Beraber çalıştığımız topluluklara hesap verebiliriz
3. Yasal raporlamaları kolaylıkla ve doğru olarak yapabiliriz
4. Suistimal, yolsuzluk, hırsızlık risklerini en aza indiririz
5. Geleceği planlayabilir ve finansal olarak daha güvenli oluruz
6. Doğru harcama kararları verebiliriz
7. Organizasyonun güvenilirliğini ve kapasitesini artırabiliriz
8. Fon bulma çabalarını güçlendiririz
9. Paranın en iyi karşılığını alabiliriz
10. Ana hedeflerimizi gerçekleştirecek fırsat ve süreye sahip oluruz

2.2 FİNANSAL YÖNETİMİN YEDİ İLKESİ

STÖ'ler için bu kadar önemli hatta hayati olan Finansal Yönetim aşağıdaki ilkeler ışığında uygulanmalıdır.

1. İstikrar

Etkin bir yönetim için finansal politika ve prosedürlerin istikrarlı kullanımı şarttır. Raporlar, hesap kayıtları, belirli bir düzen içinde ve Tek Düzen Hesap Planı Kodlarına göre yapılmalıdır. Proje raporları ile muhasebe sistemi uyumlu olmalıdır.

2. Hesap verebilirlik

Tüm paydaşlar, nihai faydalanıcılar da dahil fonların ve diğer desteklerin nasıl kullanıldığını bilme hakkına sahiptir. STÖ'lerin eylem ve kararlarını açıklamaları ve raporlamaları yasal ve ahlaki sorumluluklarıdır.

3. Şeffaflık

STÖ'ler çalışmalarıyla ilgili açık olmalı, tüm paydaşlara faaliyetler ve planlar hakkında bilgi vermelidir ve finansal raporlarını doğru, eksiksiz ve zamanında hazırlamalıdır. Bir kuruluş şeffaf değilse, "saklanacak bir şeyleri var" izlenimi verebilir.

4. Yaşayabilirlik

Mali olarak 'hayatta kalabilir-yaşayabilir' olmak için, harcamalar ve nakit akışı dengeli olmalıdır. Yaşayabilirlik, STÖ'lerin finansal sürekliliğinin ve güvenliğinin ölçütüdür. Yönetim kurulu ve yöneticiler, kurumun finansal sorumluluklarının ve stratejilerinin nasıl gerçekleştirileceğini gösteren bir finansman stratejisi hazırlamalıdır.

5. Doğruluk

Diğer sektörlerde hatta hayatın genelinde olduğu gibi, STÖ'lerde de çalışanlar doğru ve dürüst olmalıdır. Yöneticiler ve Yönetim Kurulu üyeleri politika ve prosedürlere uymada örnek teşkil etmeli ve görevleriyle çatışabilecek kişisel çıkarlarını beyan etmelidir. Finansal kayıtların ve raporların bütünlüğü, mali kayıtların doğruluğu ve eksiksizliğine bağlıdır.

6. Koruyuculuk

Mali koruyuculuk, emanet ettiğimiz finansal kaynaklara iyi bakmayı, hedefler için kullanıldığından emin olmayı gerektirir. Yönetim bu konuda tam sorumluluğa sahiptir.

Uygulamada, yöneticiler stratejik planlama, finansal risklerin değerlendirilmesi ve uygun sistem ve kontrollerin kurulması yoluyla bu sorumluluklarını yerine getirirler.

7. Muhasebe Standartları

STÖ'nün muhasebe kayıtları ve dokümantasyonu uluslararası kabul görmüş standartlara uygun olmalıdır. Bunun da kriteri, dünyanın herhangi bir yerinden herhangi bir muhasebecinin, STÖ'nün finansal muhasebe sistemini ve raporlarını anlayabilmesidir.

2.3 FİNANSAL YÖNETİMİN DÖRT YAPI TAŞI

Tüm kurumlara uyan bir tek finans sisteminden söz edemeyiz. Ancak, iyi bir mali yönetimin inşasında şu dört temel yapı taşının bulunması gerektiğinden bahsedebiliriz.



■ Muhasebe kayıtları

Her kuruluş, fonların nasıl kullanıldığını göstermek için gerçekleşen mali işlemlerin kaydını tutmalıdır. Muhasebe kayıtları, ayrıca kuruluşun nasıl yönetildiği ve hedeflerine ulaşip ulaşmadığı hakkında değerli bilgiler sağlar.

■ Finansal planlama

Bütçe, organizasyonun stratejik ve faaliyet planlarıyla bağlantılıdır ve finansal yönetim sisteminin temel taşıdır. Bütçe harcamaların izlenmesinde önemli bir rol oynar.

■ Mali izleme

Mali raporlar, ancak önceden belirlenmiş bir bütçe ve düzenli tutulmuş muhasebe kayıtları var ise üretilebilir. Projelerin izlenmesinde bütçe raporları yardımcı olurken, yıllık mali tablolar da dış paydaşlara hesap vermeyi sağlar.

■ İç kontrol

İyi yönetilen örgütlerde, varlıkları korumak ve içerdeki riskleri yönetmek için çeşitli kontroller ile denge ve denetleme araçları kullanılır. Bu tedbirlere bütün olarak 'İç Kontrol' adı verilir. İç Kontrolün getirileri, hırsızlığı, suiistimali ve sahtekarlığı önlemek ve muhasebe kayıtlarındaki hataları ve ihmalleri tespit etmektir. Ayrıca, etkin bir iç kontrol sistemi, mali görevlerde yer alan personeli de kendilerine yönelebilecek yersiz suçlamalardan korur.

2.4 FİNANSAL YÖNETİMİN ARAÇLARI

Finansal yönetim ve kontrolde iyi uygulamalara ulaşmak için yöneticilerin kullanması gereken finansal ve hatta finansal olmayan birçok araç vardır.

Bu araçları Finansal Yönetimin dört bileşeninin altında gruplayabiliriz:

● Planlama

Planlama, yönetim sürecinin temelini oluşturur ve geleceğe mümkün olduğunca iyi hazırlanmak için ileriye görebilmeyi içerir. Bu süreçte çeşitli alternatifler göz önünde bulundurularak bir dizi seçim yapılmalı, çeşitli kararlar alınmalıdır. Planlama her zaman aksiyondan önce gelmelidir.

Araçlar: Stratejik plan, iş planı, faaliyet planı, bütçeler, nakit akışı tahmini, fizibilite çalışması, vb.

● Organize etme

Kuruluşun kaynakları- personel ve gönüllüler, araçlar, taşınmazlar, para- genel planın uygulanmasını sağlamak için organize edilmelidir. Hangi faaliyetlerin ve sorumlulukların ne zaman ve kim tarafından üstlenileceği açık olmalıdır.

Araçlar: Kuruluş sözleşmesi, organizasyon şemaları, iş akış şemaları, iş tanımları, hesap planı, finans el kitabı, bütçeler, vb.

● Kontrol

Stratejik planın, projelerin, programların uygulanması sırasında prosedürlerin takibi ve kaynakların doğru kullanımını sağlamak için bir kontrol, denetim ve denge sistemi gereklidir.

Araçlar: Bütçeler, yetki verilmiş otorite, satın alma prosedürü, mutabakatlar, iç ve dış denetim, demirbaş kaydı, taşıt kullanım politikası, sigorta vb.

● İzleme

Bu bileşen, Yöneticilerle ve paydaşlarla paylaşılacak bilgiyi üretmeyi de içerir. İzleme, planların etkinliğini değerlendirmek, zayıflıkları önceden belirlemek ve gerektiğinde düzeltici önlem almak için fiili performansın planlarla karşılaştırılması olarak da tanımlanabilir.

Araçlar: Değerlendirme raporları, bütçe izleme raporları, nakit akışı raporları, finansal tablolar, proje raporları, fon sağlayıcıya verilen raporlar, iç ve dış denetim raporları, değerlendirme raporu vb.

Finansal yönetimin dört işlevini birbirine bağlayan ortak aracı gördünüz mü? Evet, doğru: **BÜTÇE**

2.5 SİSTEM TASARIMI

Sistem tasarımı, finansal yönetimin ilk eylemlerinden biridir.

Ne yazık ki finansal sistemler piyasada bulabileceğimiz standart ürünler değildir. Her STÖ farklıdır ve finansal sistemler STÖ'lerin ihtiyaçlarını karşılamak için özel olarak tasarlanmalıdır.

STÖ'nüz için doğru yaklaşımı belirlerken göz önünde bulundurulması gereken hususlar şu şekilde özetlenebilir :

- Örgüt- personel sayısı, işlevleri ve nerede buldukları, operasyonel yapı (örneğin kaç çalışan, kaç gönüllü var, departman, şube, fonksiyon). Organizasyon şemaları burada faydalıdır.
- Örgütün faaliyetleri- proje sayısı ve türü.
- Finansal işlemlerin hacmi ve türü- mal ve hizmetler için nakit para mı ödüyorsunuz ya da her ay tedarikçilerinizle mutabık kaldığınız alacak hesabı ile mi işlem yapıyorsunuz yoksa sisteminiz ikisinin bir karışımı mı?
- Raporlama- örgütünüzdeki farklı paydaşlar için finansal raporların ne sıklıkla ve hangi formatta üretilmesi gerekiyor?
- Kaynaklar- Finansal yönetim için hangi fon, ekipman, yazılım, donanım, insan ve beceriler mevcut?

Tüm bu koşullar aşağıdaki işlemler için en uygun yöntemin seçilmesinde yardımcı olacaktır:

- Muhasebe kayıtlarını tutma
- Projelere özel kodlama sistemi geliştirme
- Finansal politikalar
- Finansal raporlama rutinleri
- İdari personel kullanımı ve maliyetlerin karşılanması

3. Finans ve Yönetim Muhasebesi

Finansal yönetim sürecinin etkin bir şekilde gerçekleşmesi için, finansal sistemler ve prosedürlerin muhasebenin iki yönünü kapsamaması gerekir.

■ Finansal muhasebe

Finansal ve parasal işlemleri takip etmek için kullanılan sistemleri ve prosedürleri içerir. Finansal muhasebe, çeşitli amaçlar için bilgileri kaydetme, sınıflandırma ve özetleme sistemidir. Kayıtlar, manuel veya bilgisayarlı bir sistem (veya her iki yöntemin bir kombinasyonu) kullanılarak tutulabilir.

Finansal muhasebenin temel çıktısı, öncelikle dış hesap verebilirlik için kullanılan yıllık mali tablolarıdır.

■ Yönetim muhasebesi

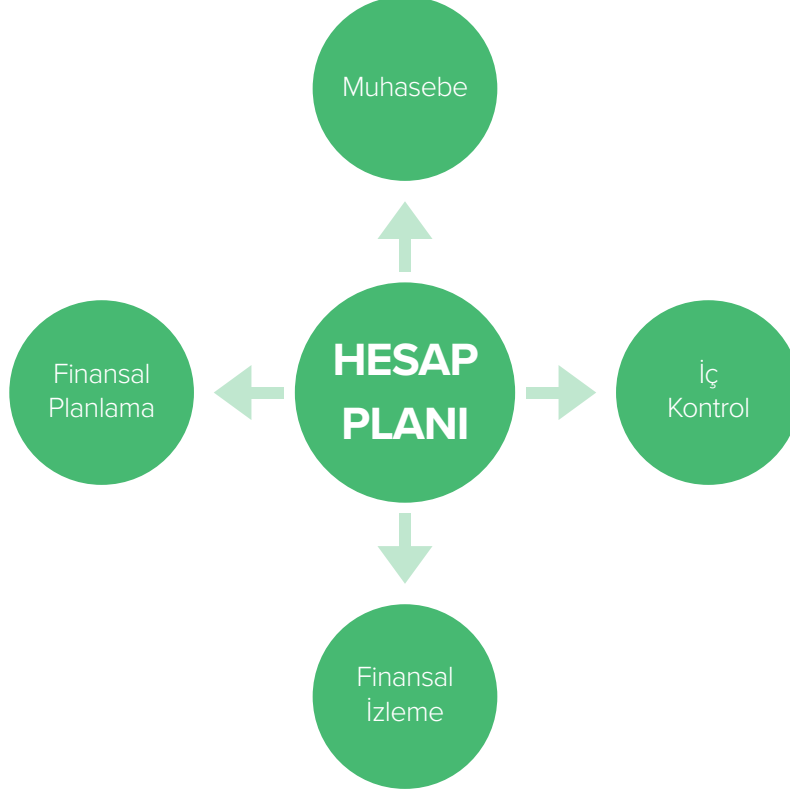
Yönetim muhasebesi, finansal muhasebe sürecinde toplanan verileri alır, sonuçları bütçe ile karşılaştırır ve sonra karar verme ve kontrol amacıyla bilgileri analiz eder.

Yönetim raporları öncelikli olarak iç kullanım içindir ve kuruluşun gereksinimlerine bağlı olarak genellikle aylık veya üç ayda bir düzenli ve zamanında yapılmalıdır. Aşağıdaki tablo ana farklılıkları özetlemektedir:

Finansal Muhasebe	Yönetim Muhasebesi
İşlemleri kaydeder	Sonuçları hedeflerle karşılaştırır
İşlemleri sınıflandırır	Varyasyonların nedenlerini belirler
Kayıtları bağdaştırır (Mutabakat alır)	Düzeltilici eylemin belirlenmesine yardımcı olur
İşlemleri özetler	Tahminler sağlar
Finansal verileri sunar	Bilgileri analiz eder

3.1 HESAP PLANI

Hesap Planı bütçeleme, muhasebe ve raporlama süreçleri içindeki belki de en önemli organizasyon aracıdır. Finansal yönetimin dört yapı taşının tamamında rol oynar.



Bir STÖ'de gerçekleşen birçok farklı finansal işlem türü vardır. Hedeflerimize ulaşmamıza yardımcı olmak için ofis kirasından çocuk merkezlerine oyuncağa kadar, çok çeşitli mallar ve hizmetler alıyoruz ve farklı türde gelirlerimiz oluyor - örneğin hibeler, bağışlar, üyelik ücretleri.

Tüm bu finansal faaliyetlerin anlaşılması için, farklı işlem türleri önceden belirlenmiş kategoriler halinde sıralanmalıdır. Bu kategoriler Hesap Planında listelenmiştir ve mantıklı bir sırada düzenlenmiştir:

- Gelir
- Gider
- Varlıklar (sahip olduğumuz şeyler)
- Borçlar (borçlarımız)

Gerçekleşen işlemler Hesap Planına göre kategorize edilir ve defterlere kaydedilir. Tutarlılık ve şeffaflık için hem bütçe hem de finansal raporlar aynı kategorilere göre yapılmalıdır.

İşletme hesabına göre defter tutulduğunda uygun kodlar belirlenmeli ve raporlar bu kodlara göre çıkartılmalıdır (EK1'de İşletme Hesabı defter formatını bulabilirsiniz).

Bilanço usulü defterler ise tek düzen hesap planına göre tutulur. Muhasebe işlemlerinin kaydedilmesinde kullanılan, belirli bir sisteme göre hazırlanmış hesapların yer aldığı listeye tek düzen hesap planı denir. Türkiye'de bilanço esasına göre defter tutan tacirler 1 Ocak 1994 tarihinden itibaren yürürlüğe konan tek düzen hesap planını uygulamak zorundadırlar. Hesap planındaki kodlar ve hesaplar değiştirilemez, fakat işletmeler istediği hesapları seçip muhasebe kayıtlarında kullanabilirler.

Hesap planındaki kodlar belli bir sisteme ve mantığa göre oluşturulmuştur.

Hesap kodunun ilk rakamı: Hesap sınıfı

Hesap kodunun ikinci rakamı: Hesap grubu

Hesap kodunun üçüncü rakamı: Büyük defter hesabı

102 BANKALAR HESABI hesap planı sisteminde incelenirse,

1 - Hesap Sınıfı (Dönen Varlıklar)

0 - Hesap Grubu (Hazır Değerler)

2 - Büyük Defter Hesabı (Bankalar Hesabı)

Tek düzen hesap planı EK 2'de incelenebilir. Sistemin kodlar üzerine kurulu olması raporların kolaylıkla alınmasını sağlamaktadır.

3.2 MASRAF MERKEZLERİ

Finansal işlemleri "ait oldukları" bütçeye, faaliyete, bölüme veya fon sağlayıcıya (donöre) göre sınıflandırmak raporlama ve izleme açısından faydalı olur. Bu ilave kodlar sayesinde gelir ve harcamaları faaliyete göre raporlayabilir ve izleyebiliriz. Muhasebe kayıtlarındaki bu işlemleri ayrı ayrı tanımlamak için masraf merkezlerini (faaliyet veya bütçe merkezleri olarak da bilinir) kullanırız.

■ Fon - Hibe muhasebesi

Bağışçılara fonların nasıl kullanıldığını gösterebilmek için, muhasebe kayıtlarında bağışçı tarafından finanse edilen faaliyetleri tanımlamak özellikle önemlidir. Bu, fon muhasebesi olarak bilinir ve gerekli bilgileri tanımlamak ve ayırmak için muhasebe sistemleri kurarken özen gösterilmelidir. Birden fazla projeniz varsa, donör raporlama gereksinimlerini karşılamanıza izin veren bir maliyet merkezi yapısı tasarlamamız gerekecektir.

■ Maliyet merkezleri kurmak

Maliyet merkezi yapınızı tasarlamamızın başlangıç noktası organizasyon şeması ve hibe anlaşmalarıdır. Özellikle muhasebe yazılımı kullanıyorsanız, kullanılabilecek maliyet merkezi sayısında bir sınır yoktur. Bununla birlikte, yapıyı aşırı karmaşık hale getirmemeli; yalnızca raporlamanız ve izlemeniz gereken etkinlikler için maliyet merkezleri eklemelisiniz.

■ Maliyet merkezleri nasıl kullanılır?

Her maliyet merkezine belirli bir referans veya kod verilir. Mali işlemler muhasebe kayıtlarına girdiğinde, sadece gelir veya gider türüne göre kategorize edilmezler, proje, insan kaynakları, demirbaş harcamaları vs. pek çok farklı kategoriye göre de rapor alınabilir.

Bu mantıkla kurulan sistemler, her bir maliyet merkezi için ayrı finansal raporların daha kolay üretilmesini ve yöneticilerin kendi sorumluluk alanlarını izleyebilmelerini sağlar.

3.3 MASRAF TIPLERİ

Maliyet yapıları

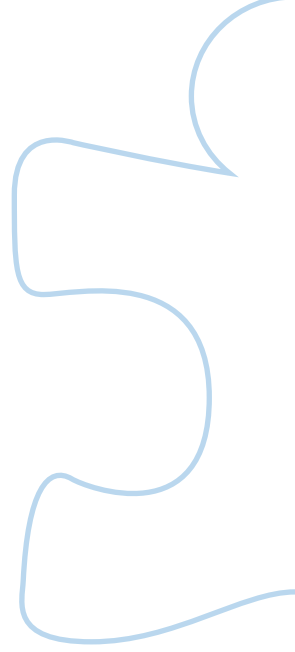
Kuruluşunuz için farklı harcama türlerini, bütçeleme ve muhasebe çalışmalarımızı yapabilmemiz için, Doğrudan veya Dolaylı maliyetler olarak sınıflandırmanız gerekir.

Doğrudan maliyetler, belirli bir faaliyetle açıkça ilişkili olan ve doğrudan ilgili masraf merkezine yazılabilecek maliyetlerdir. Örneğin, bir eğitim projesinde, bir eğitim etkinliği için oda kiralama masrafları ve eğitmenin ücreti, eğitimde dağıtılacak dokümanların basımı vs.

Dolaylı maliyetler, daha genel nitelikte olan ve organizasyonla bir bütün veya birkaç faaliyet ile ilgili olan masraflardır. Örneğin, merkez ofis kirası, yıllık denetim ücreti ve İcra Kurulu Başkanı'nın (Genel Koordinatör) maaşı. Bunlar genellikle "çekirdek" (veya genel ya da merkezi yönetim) maliyetleri olarak bilinen maliyetlerin büyük bölümünü oluşturur.

Hesaplarda bu iki maliyet türünü ayırt etmemiz gerekir, böylece yöneticiler proje kaynaklarını uygun bir şekilde planlayabilir, izleyebilir ve kontrol edebilir. Özellikle, çekirdek maliyetlerin farklı projeler arasında adil ve haklı bir şekilde paylaşılması gerekir. Bunu yapmanın çeşitli yolları vardır, örneğin maliyetleri her bir proje bütçesinin büyüklüğüne göre paylaşmak veya belli bir yüzdeye göre paylaşmak.

4. Finansal Politika ve Prosedürler



Tüm örgütler operasyonlarını sağlıklı ve tutarlı bir şekilde yönetmek için finansal politika ve prosedürlere ihtiyaç duyarlar.

■ Politika nedir?

Politikalar, bir örgütün kilit aktivite alanları için temel prensip ve kılavuz ilkeleri belirler. Politikalar sayesinde kaynak kullanımı da düzenlenir. Örneğin, Seyahat ve Harcırak Politikası, seyahate gidenlerin hangi masraflarının ne şekilde karşılanacağını belirler.

Politikalar genellikle üst düzey yöneticiler tarafından yazılır ve daha sonra Yönetim Kurulu tarafından görüşülür ve onaylanır. Bir kez onaylandıktan sonra, politikalar, herkes için bağlayıcıdır ve uymamak disiplin cezasına neden olabilir.

İyi bir politika şu özelliklere sahip olmalıdır:

- adil ve gerçekçi
- muhtemel tüm durumları kapsayan
- yasal gereklilikleri karşılayan
- makul maliyetli

■ Prosedürler nelerdir?

Prosedürler, bir politikadaki ilkelerin nasıl uygulanacağını açıklar. Genellikle standart formları doldurma zorunluluğunu içerir. Örneğin, Seyahat Prosedürü, Seyahat Talep Formu ve Masraf Bildirimi gibi belgeleri içerir.

4.1 FİNANS KİTAPÇIĞI

Bir Finans el kitabı tüm finansal politikaları ve prosedürleri bir belgede bir araya getirir. Finans Kitapçığı ayrıca Finansal Düzenlemeler veya Finans ve Yönetim Prosedürleri, Finans Kılavuzu veya benzeri isimlerle de adlandırılabilir. Bu kitapçık, genellikle finans ekibi tarafından günlük işlemler için kullanılır, ancak diğer bölümler için de yol gösterici bir başvuru kitabıdır.

Finans el kitabı kapsamlı bir doküman olsa da sınırları vardır ve her şeyi kapsayamaz. Bu kitap, herkes tarafından kullanılan ve uygulanan, düzenli olarak gözden geçirilen ve güncellenen ve 'yaşayan' el kitabı olmalıdır.

Bir finans el kitabı minimumda aşağıdaki bölümleri içerebilir:

- Mali muhasebe rutinleri
- Hesap planı ve maliyet merkezi kodları
- Yetki kuralları (yani kim ne yapabilir?)
- Bütçe planlama ve yönetim süreci
- İhale prosedürleri
- Banka ve nakit taşıma prosedürleri
- Finansal raporlama rutinleri ve son teslim tarihleri
- Sabit varlıkların yönetimi ve kontrolü
- Personel yardımları ve ödenekler
- Yıllık denetim düzenlemeleri
- Dolandırıcılık ve diğer usulsüzlüklerle başa çıkma ve bunları önleme yöntemleri
- Personel ve Kurul üyeleri için davranış kuralları.

Kılavuz ayrıca aşağıdakiler gibi bazı referans materyalleri de içerebilir:

- Organizasyon şeması
- İş tanımları
- Standart formlar.

Standart formlar

Standart formlar, finansal yönetim rutinlerini basitleştirmek veya kolaylaştırmak için kullanılan, amaca yönelik tasarlanmış belgelerdir. Bu formlar çalışanların ve ilgili paydaş prosedürleri izlemelerine ve yönetmelerine, bilgi ve imzaları toplamalarına yardımcı olur.

Standart form örnekleri (Sık kullanılanlar EK 3'te verilmiştir):

- Malzeme talebi
- Satın alma Talebi
- Avans Formu
- Sipariş Emri
- Kabul Formu
- Seyahat Talebi
- Masraf Formu
- Demirbaş Listesi
- Taşıt Kullanım Formu
- Banka Mutabakat Formu
- Muhasebe Fişi

4.2 FİNANS İŞ PLANI

Finansal yönetim birçok farklı işi ve rutini içerir. Bunların bazıları da yasal zorunluluklardır. Bu nedenle, mali yıl boyunca yapılması gereken işlerin planlanması önemlidir.

Yıl boyunca yapılması gereken muhtemel iş listesi:

- Finansal muhasebe rutinleri- örneğin, ay sonu ve çeyrek yıl mutabakatı, ödeme işlemleri
- Kritik son tarihler- örneğin bildirimler, vergiler, sigorta yenilemeleri
- Raporlama programları- özellikle yıllık raporlar için
- Bütçeleme süreci- taslak hazırlama, kontrol ve onaylama
- Yıllık değerlendirme- demirbaş kayıtları, finans el kitabı, sigorta teminatı
- Yılsonu prosedürleri- kapanış hesapları ve yıllık dış denetim.

Bu işleri takip etmenin en iyi yolu, yıllık bir planlama çizelgesi oluşturmak ve finans çalışanlarını

çizelgeyi güncel tutmaya teşvik etmektir. Böyle bir çizelge işlerin zamanında yapılmasını sağlayacaktır (EK 4 Örnek Çizelge).

4.3 FİNANSAL PLANLAMA

Finansal planlama, hedeflere ulaşma ile ilgili stratejik ve operasyonel bir süreçtir. Bu süreç, uzun vadeli finansman stratejileri ve kısa vadeli bütçeler ile tahminler oluşturulmasını içerir. Planlama, etkin finansal yönetimin merkezinde yer almaktadır.

Finansal planlama öncelikle neyi nasıl yapmak istediğinizi belirleyerek başlar. Unutulmamalı ki etkili bütçeler ancak iyi planların üzerine inşa edilebilir.

4.4 FİNANSAL PLANLAMA SÜRECİ

4.4.1 BÜTÇE NEDİR?

Bütçe, bir kuruluşun belirli bir süre boyunca, belirli bir amaç için edinmeyi ve harcamayı planladığı para miktarını tanımlar. Bütçe kelimesi eski Fransızca deri çanta, kese anlamına gelen 'bouget' kelimesinden türemiştir. Yani bütçemizi kesemiz gibi düşünebiliriz.

Bütçe, finansal yönetimin anahtarıdır. Bir dizi farklı işlevi vardır ve kurumlar için hayattır. Bütçe'nin işlevleri:

■ Planlama

Yeni bir faaliyet ya da projeye başlamak için öncelikle bir bütçe gereklidir; böylece projenin maliyeti yaklaşık olarak belirlenebilir. Planlama aşamasında, projeyi tamamlamak için gereken fon miktarı ve fonun en doğru dağılımı belirlenmiş olur.

■ Hibe- Fon Bulma

Fon talebinde bütçe sunulur. Bütçe, hibe sağlayıcılarla yapılan herhangi bir müzakerenin en kritik parçasıdır. Bütçe, STÖ'nün hibe ile neler yapacağını, parayı ne için harcayacağını ve ne sonuçlara ulaşılabileceğini ayrıntılı olarak belirlemektedir.

■ Proje uygulaması ve izleme

Uygulama başladıktan sonra projeyi kontrol etmek için doğru bir bütçe gerekir. Sürekli izleme için en önemli araç, fiili masrafları bütçelenmiş masraflarla karşılaştırmaktır. Ancak bütçe doğru hazırlanmamışsa izleme de yapılamaz. Gerçek dünyada kâğıt üzerinde ön görülemeyen pek çok istisnai durum yaşandığından planlar da değişebilir. Planlar değiştiğinde ise bütçe mutlaka gözden geçirilmelidir.

■ Değerlendirme

Proje tamamlandığında Bütçe, başarıyı değerlendirmek için kullanılacak araçlardan biridir. "Proje ulaşmak için belirlediği şeyi başardı mı?" sorusunu bu sayede yanıtlayabiliriz.

İYİ BİR BÜTÇE NASIL OLMALI

✓ *Amaca uygun*

- *Kullanıcı için doğru ayrıntı seviyesinde (ne az ne fazla detay bulunduran)*
- *İlgili tüm gelir ve gider kalemlerini içeren*
- *Açık, gerekli ve doğru maliyetleri kapsayan*

✓ *Kullanımı kolay*

- *Hesaplamalar anlaşılabilir*
- *İstisnai durumlar için açıklayıcı notlar barındıran*

4.4.2 BÜTÇE NE GÖSTERİR?

Her duruma uyan tek bir bütçe formatı yoktur. Çok çeşitli kullanıcılar ve amaçlar olduğu için pek çok farklı formatta bütçe olması şaşırtıcı değildir.

Genel olarak bütçeler harcama konusu ve tutarını kapsar ancak aşağıda anlatıldığı gibi detay ve format olarak çok farklı olabilirler:

■ Aktivite düzeyi

Bütçeler bir faaliyet alanı, bir proje, bir program veya tüm örgüt için hazırlanabilir.

■ Bütçe detayı

Bazı paydaşlar, özellikle Hibe Sağlayıcılar, her bir bütçe kaleminin nasıl hesaplandığını görebilmek için çok ayrıntılı bütçeler isterler. Ancak, yönetim kurulu üyeleri veya üst düzey yöneticiler gibi diğer kullanıcılar, özetlenmiş bir versiyonunu tercih edebilirler.

■ Format

Çoğu kuruluş, Hesap Planındaki kodlar ve bütçe açıklamaları ile tutarlı olacak şekilde standart bir format kullanır. Hibe sağlayıcılar, genellikle başvuru ve raporlama için kullanılacak kendi bütçe şablonlarına sahiptir.

■ Zaman aralığı

Bir bütçe her zaman belirli bir zaman dilimini kapsar. Bütçeler genellikle bir mali yılı kapsar ancak herhangi bir zaman dilimi için de hazırlanabilir: faaliyete bağlı olarak bir gün, bir hafta, bir ay,

bir çeyrek veya birkaç yıl. Proje takibi için kullanılan bütçeler ise genellikle aylık veya üç aylık “fazlara” bölünür.

■ Para birimi

Bütçeler, projenin, Fon - Hibe Sağlayıcısının veya Genel Merkezin gereksinimlerine bağlı olarak herhangi bir para biriminde hazırlanabilir. Genellikle birden fazla para birimi içerebilir- örneğin, örgütün bulunduğu ülkenin para birimi ve Hibe Sağlayıcısının raporlama için istediği para birimi.

4.4.3 HİBE PROJELERİNDE BÜTÇE HAZIRLAMA

Ülkemizde STÖ'lerin en büyük fon sağlayıcısı konumunda olan Avrupa Birliği hibe başvurularında kullanılacak olan 'Bütçe' formatını ve ilgili kuralları hibe çağrısına çıktığında paylaşmaktadır.. Bu bütçe formatı maaşlar, seyahatler, ofis harcamaları, malzeme, ekipman alımları, hizmet alımları gibi ana başlıklardan oluşmaktadır. AB tarafından kullanılmakta olan bu format pek çok başka hibe sağlayıcısına da ilham vermiş olmalı ki başka kurumlar da benzer formatlar kullanmaktadır. Ayrıca bu format, düşünme kolaylığı da sağlayan önemli bir analitik gereç olduğundan, fon sağlayıcıdan bağımsız bir proje hazırlama gereci olarak kullanılabilir.

Bütçe projenin kalbidir benzetmesini yapsak çok yanlış bir benzetme yapmış olmayız.

Hem çok kapsamlı hem de çok basit olma gibi iki farklı özelliği içinde barındırır.

Bütçe üst sınır olduğundan hazırlık aşamasında aktiviteler için gerekli hiçbir kalem atlanmamalı, insan kaynakları doğru planlanmalıdır. Harcamaların proje bütçesinin üzerine çıkması durumunda bütçeyi aşan kısmı proje sahibinin karşılaması gerekir. Bu nedenle, hibe projelerinde bütçeleme hem mali hem idari bir sorumluluktur.

Değişik bütçe örnekleri EK 5'te, bütçe konusunda AB Desteğiyle hazırlanmış detaylı bir doküman ise bu rehberin sonundaki 'Okuma Listesinde' verilmiştir.

4.4.4 BÜTÇE HAZIRLAMADA DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN HUSUSLAR VE SIK YAPILAN HATALAR

Bütçeler, daha önce de bahsettiğimiz gibi keselerimizdir. Pek çok projede 'Bütçe' üst limittir. Bu sebeple bütçe hazırlığında çok dikkatli olunmalıdır. Eğer Projenizi hibe olarak gerçekleştirecek iseniz bütçe kesinlikle bütün muhtemel harcama kalemlerini, doğru miktarda kapsmalıdır. Planladığınız ve fon verene sunduğunuz bir aktivitenize bütçenizde yer ayırmadığınız takdirde aktiviteyi öz kaynağınızla fonlamanız gerekecektir. Hibe sağlayıcıları, yine aynı şekilde hesap hatalarından kaynaklı kayıpları da öz kaynaklarından karşılamak durumundadır.

İnsan Kaynakları: İnsan kaynaklarında, çalışacak kişinin örgüte maliyeti belirtilmelidir. En sık yapılan hata bütçelenen rakamın maaş olarak yorumlanmasıdır. Oysa insan kaynaklarında çalışanlar için talep edilen tutar, brüt ücreti, işveren maliyetlerini ve eğer varsa diğer destekleri (gıda, giyecek, yol vs.) de kapsmalıdır.

Genel maliyetlerin hesaplanması için internette hazır siteler vardır. Buralarda brütten nete, netten brüte hesaplamalar yapılabilir ve işveren maliyetleri görülebilir. EK 6'da 3000 TL net ücret için yapılmış hesaplamayı görebilirsiniz.

Örnek site : <https://www.verginet.net/dtt/maashesaplama>

Her çalışanla mutlaka sözleşme imzalanmalı ve sözleşmeler güncel tutulmalıdır. Maaş artışlarında sözleşmeye kısa zeyilname yapılabilir.

Harcırah: Harcırah (per-diem: günlük veya her gün için) veya günlük ödenek, bir çalışana iş için seyahat ederken masraflarını karşılaması için verilen belirli bir para miktarıdır.

Harcırah, yapılan harcamaların bir kısmını veya tamamını içerebilir, örneğin konaklama masraflarını (mabuzların ibraz edilmesi durumunda ödenmesi mümkün olabilir) hariç tutabilir ve yalnızca yemeği kapsayabilir.

Bazı fon sağlayıcılar km başına hesaplama yaparak ödeme yaparlar, AB gibi pek çok kurum ise standart bir günlük ücret ödemesi seçeneğini de hibe yararlanıcılarına sunmaktadır. AB projelerinde harcırahlar 24 saat için ödenmektedir. 12 saat için ise belirtilen harcırahın %50'si ödenebilir.

AB projelerinde geçerli harcırahların ülkelere göre üst limitleri internette yayınlanmaktadır ve zaman zaman güncellenmektedir. 2017 yılında güncellenmiş son liste EK-7'dedir. (şu adresten de ulaşılabilir:

https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/perdiems-2017-03-17_en.pdf

Kullandığınız listenin güncel olduğundan emin olunuz.

Seyahatler: Seyahatlerle ilgili belgelerin mutlaka saklanması gerekmektedir. Özellikle uçuş kartları seyahatin gerçekleştiğinin ispatı için oldukça önemlidir.

Satın alma: Hizmet ve ekipman alımlarında 'paranın en iyi karşılığı'na ulaşmak için çaba sarf edilmelidir. Satın alma konusuna bu rehberde ayrı bir yer ayrılmıştır. Doğru ürün/hizmet, doğru yöntemle satın alınmalı ve uygun şekilde kabulü yapıp ödemeler gerçekleştirilmelidir. Satın alınacak hizmet ve ürünler de bütçeye maliyeti yansıtacak şekilde konulmalıdır. Örneğin bir fotoğraf makinası alınıyorsa film, tab vs masrafları da doğru alanlarda bütçeye eklenmelidir, ya da bir anket yaptırılacaksa raporlama kısmı unutulmamalıdır.

Hibe çağrılarında kabul edilebilir ve edilemez masraflar genellikle listelenir. Bütçe hazırlanırken bu kısımlar dikkatlice okunmalıdır.

5. Muhasebeyi Anlamak

Muhasebe; mali nitelikte olan ve olayları para ile ifade edilmiş şekilde kaydeden, sınıflandıran, analiz eden, özetleyerek rapor eden ve sonuçları yorumlayan bir çalışma alanıdır.

Muhasebede bilgi ve işlemler defterlere ayrıntılı ve belli bir sisteme göre kaydedilir, sınıflandırılır ve dönemsel olarak raporlanır. Bu raporlar çeşitli açılardan yorumlanır. Bu raporların sonuçlarına göre oluşturulan veriler, istenilen formata göre bilgi isteyen kişi ve kurumlara sunulur.

Bu sayede örgütün yöneticileri mali durumu görebilir, kısa ve uzun dönemli doğru kararları alabilirler. Bu raporların paydaşlar, özellikle de bağışçılarla paylaşılması önemlidir.

Muhasebenin sonuçlarından birçok kişi ve kurum yararlanır. Bunları kısaca belirtecek olursak;

- Maliye Bakanlığı
- SSK
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
- Bölge Çalışma Müdürlüğü
- Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü
- Bankalar
- Varsa bağılı olunan Platformlar
- Yönetim Kurulu, yöneticiler
- Bağışçılar
- Hibe sağlayıcılar

5.1 MALİ MÜŞAVİR DESTEĞİ

Muhasebe çok fazla bilgi birikimi ve özen gerektiren bir disiplindir. Fazla mali hareketi olmayan örgütler, işletme usulüne göre defterlerini kendileri tutabilirler. Ancak mali hareketler artıp, karmaşıklaştıkça profesyonel destek almaları kaçınılmaz olur.

STÖ'ler profesyonel olarak Mali Müşavir çalıştırabilecekleri gibi bu hizmeti dışarıdan da satın alabilirler. STÖ muhasebesini bilen, bir Mali Müşavirle çalışmanın örgüte katkısı büyük olacaktır.

Küçük örgütler de İşletme Usulü defter tutsalar dahi, yarın büyüyeceklerini dikkate alarak, ilk kuruluşlarından itibaren bir Mali Müşavir seçmeli ve gerekli desteği almalıdırlar.

5.2 NELER NASIL MUHASEBELEŞTİRİLMELİ

Yasal olarak tutulması gereken 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.

Yevmiye defteri maddelerinde yapılan yanlışlar ancak muhasebe kurallarına göre düzeltilebilir. Diğer defter ve kayıtlara rakam ve yazılar yanlış yazıldığı takdirde düzeltmeler ancak yanlış rakam ve yazı okunacak şekilde çizilmek, üst veya yan tarafına veya ilgili bulunduğu hesaba doğrusu yazılmak suretiyle yapılabilir. Yanlış rakam ve yazının çizilmesi halinde, bu rakam ve yazıyı çizen tarafından paraflanır.

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

Karar defterinin sayfa sonunda imza için bırakılan bölüm 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;

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

Defterlerin ara tasdiki;

Yönetmelikte yazılı defterleri kullanacak dernekler, bunları kullanmaya başlamadan önce il dernekler 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.³

5.3 KÜÇÜK NAKİT (PETTY CASH)

Küçük Nakit Nedir?

Küçük nakit kasası olarak da adlandırılan küçük nakit, bankadan transfer yapılamayacak kadar küçük veya elden yapılması gereken ödemeler için kullanılan yöntemdir. Bir miktar nakit paranın bu tip ödemeler için örgütte bulundurulması gerekir. Bu para mümkünse kilitli bir kasada saklanmalı ve erişim belli kişilere açık olmalıdır. Kasadaki, bakiyeyi ve harcamaları, makbuz, fatura, fişleri toplayarak bulabiliriz. Harcamaların bakiyenin belirli aralıklarla mutabakatı alınmalı ve sonuç yazılı olarak saklanmalıdır.

Fonun kalan bakiyesi orijinal bakiye eksi makbuzlar ve faturalarda detaylandırılan harcama farkına eşit olmalıdır. Kalan bakiye olması gerekenden daha az ise, açık var demektir. Kalan bakiye olması gerekenden daha fazlaysa, fazlalık vardır. Bu tip dengesizlikler olduğunda, tutarsızlığın kaynağı tanımlanmalı ve düzeltilmelidir.

Muhasebe Girişleri

Küçük nakit fonu ve küçük nakit işlemleri de diğer harcamalar gibi muhasebe kayıtlarına ve dolayısıyla finansal tablolara yansıtılmalıdır. Bu fon için çıkan paralar avans çıkışı olarak işlenmeli, daha sonra destekleyici dokümanların deftere işlenmesiyle avans kapatılmalıdır.

³ <https://www.siviltoplum.gov.tr/dernek-nasil-kurulur>

6. Finansal Raporlar

Muhasebe kayıtlarını tutmanın temel nedenlerinden biri de örgütün nasıl işletildiği hakkında bilgiye ulaşmaktır. Muhasebe sistemleri kurma ve bütçeleri hazırlamadan bir sonraki adım, kuruluşun mali işlerini raporlamak ve izlemek için finansal raporlar hazırlamaktır.

6.1 FİNANSAL TABLOLARA KİMİN İHTİYACI VAR

Mali raporlara öncelikle kuruluşun yönetiminden sorumlu olanlar ve mevcut ve potansiyel bağışçılar ihtiyaç duyarlar.

Bir STÖ'nün mali yönetiminden sorumlu olanlar örgütün yanı sıra bütün paydaşlara da 'hesap verme' sorumluluğundadır.

Temel mali raporlar şunlardır:

- Mali yıl boyunca muhasebe bilgileri özetlenir ve bütçeyle karşılaştırılabilmesi için Yönetim Hesaplarına dönüştürülür.
- Yıl sonunda, dış paydaşlara sonuçları rapor etmek için Yıllık Tablolar (yani Bilanço ve Gelir-Gider tabloları) üretilir.
- Yılın farklı zamanlarında, projede ön görüldüğü gibi hibe sağlayıcılara özel ilerleme raporları hazırlanır.

Hesaplar doğru bir şekilde tutulur doğruluğu çapraz kontrollerle sağlanırsa, finansal raporun hazırlanması düşündüğünüz ve hatta diğer örgütlerden duyduğunuz kadar zor ve zaman alıcı değildir.

Sadece, diğer tüm disiplinlerde olduğu gibi yapılması gerekenler zamanında yapılmalı, hepimizin bildiği tabirle bugünün işi yarına bırakılmamalıdır.

6.2 FİNANSAL TABLOLARI YORUMLAMAK

Bir STÖ'nün mali raporlarını inceleme amacı kuruluşun finansal gücünü değerlendirmek ve fonların amaçlandığı şekilde kullanıldığından emin olmaktır. Her alanda olduğu gibi bu alanda da sadece rakamlar tek başlarına bir şey ifade etmezler. Rakamları yorumlayabilmek için karşılaştırma yapabileceğimiz başka rakamlara ihtiyaç duyarız; örneğin benzer kuruluşların durumu veya örgütün hedefleri veya önceki yılların hesapları gibi.

Bilanço ve Gelir ve Harcama beyanını yorumlarken iki tür finansal analiz kullanırız:

- Eğilim (Trend) analizi: Bir başka deyişle 'Geçen döneme göre durumlar nasıl?'

Eğilim analizi, aynı muhasebe teknikleri kullanılarak derlenen ve genellikle yıldan yıla ardışık iki dönem için bilgi gösteren en az iki rakam setini kapsar. Rakamları karşılaştırarak, trendleri tespit etmek ve bu bilgileri gelecekteki trendleri tahmin etmek veya hedefler belirlemek için kullanmak mümkün olabilir. Trend analizi, finansal oran analizi ile de birleştirildiğinde daha anlamlıdır.

- Oran Analizi : Finansal sonuçları yorumlamak ve karşılaştırmaya olanak sağlayan değerler

Karlılığı ve verimliliği değerlendirmek için finansal oran analizi işletmelerde yaygın olarak kullanılmaktadır. Oran analizinin kullanımı, kâr amacı gütmeyen örgütlerde, yani 3. Sektörde daha az yaygındır, ancak bu analiz çok faydalıdır. Oranlar, farklı para birimlerinde ve farklı ölçeklerdeki kuruluşlar arasında ifade edilen raporların benzerlerine dönüştürülerek karşılaştırılmasını sağlar. Hibe sağlayıcıları, performansı değerlendirirken, özellikle de benzer örgütler veya projeleri karşılaştırırken bu tekniği kullanırlar.

Oranlar, iyi veya kötü performansın mutlak ölçütleri olarak değil, örgütte ne olup bittiğinin ipuçlarını sağlamada faydalıdır. Oran analizi, Yönetim Kurulu üyelerinin ve yöneticilerinin üç önemli soruyu cevaplamasına yardımcı olur:

- Mali sürdürülebilirlik - örgütümüz, yarın da bugün olduğu gibi insanlara hizmet vermek veya hak temelli mücadele etmek için gereken paraya sahip olacak mı?
- Verimlilik - organizasyonumuz kaynakları ile mümkün olan en düşük maliyetle mümkün olduğunca çok insana/amacımıza hizmet ediyor mu?
- Etkililik - Örgütsel etkililik, her bir bireyin yapması ve sonucun iyi olması için o konuda bildiği, yetkin olduğu yani yapabileceği her şeyi yapmasıyla ilgilidir. Başka bir deyişle, örgütsel verimlilik, bir kurumun minimum enerji, zaman, para, insan ve malzeme kullanımı ile istenen sonuçları üretme kapasitesidir.

6.3 ANALİZLER

Analizler bize 'Örgütümüz parasını hedefleri doğrultusunda iyi yönetiyor mu?', sorusunun yanıtını verir.

● Gelir ve Gider Tablosu analizi

Her satır ögesini toplam gelirin yüzdesine dönüştürerek Gelir Gider tablosundaki oranları kullanabilirsiniz (bu işlemi her bir satırı toplam gelire bölüp 100 ile çarparak yapabilirsiniz). Bu şekilde hangi kalemin göreceli olarak daha önemli olduğunu anlayabilirsiniz.

Örneğin, yönetim maliyetlerinin doğrudan proje maliyetlerine oranı, seyahat maliyetlerinin toplam gidere orana vs. Bu tip bir çalışma, önemli ve daha az önemli konulara dikkat çekmek için kullanışlıdır.

Bu çalışma bağışların, hibelerin gelir kaynaklarınız içindeki yerini de gösterecektir. Finansman stratejiniz sizi dış yardıma daha az bağımlılığa yönlendiriyorsa, bağımlılık oranı belirlemeye yardımcı olacaktır. Trendleri saptamak için mevcut ve önceki yıllara ait oranların karşılaştırılmasıyla daha ileri düzeyde bir analiz elde edilebilir.

● Bilanço Analizi

Yine, bilançodaki kalemlerin göreceli önemini, her bir kalemi Gelir-Gider tablosunda gösterilen toplam gelir rakamına bölerek kolaylıkla ve hızla belirleyebiliriz.

● Hayatta Kalma Oranı, bazen 'mevcut yedekler' olarak adlandırılan (rezervler sınırsız olan, sermaye olarak tutulmayan ve genel kullanım için biriktirilmiş olan Fonların bir kısmı olan) genel rezervleri toplam gelire (mevcut Gelir-Gider tablosunda gösterilmiş olan gelir) bölerek hesaplanabilir.

● Asit Testi veya Hızlı Oran sorusunu sorar: Borçlarımızı şimdi ödeyebilir miyiz? Cari Varlıklar, Borçlar ve Ön Ödemeler (diğer bir deyişle, kısa vadeli borçlular ve nakit bakiyeleri) gibi likit'te olan varlıkları Cari Borçlar (kısa vadeli alacaklılar ve fazla ödemeler) ile bölerek bulduğumuz orandır. Elde edilen oran ideal olarak 1: 1 aralığında olmalıdır. 1: 1 oranı, bir örgütün, anında borçlarını ödemek için yeterli paraya sahip olduğunu gösterir.

● Cari Oran şu soruyu sorar: 12 ay içinde borçlarımızı ödeyebilir miyiz? Bir kuruluşun (daha uzun vadeli) likiditesine ilişkin daha fazla test yapmak için toplam Cari Varlıkları toplam Cari Yükümlülüklerle bölerek hesaplarız. 2:1'in bir sonucu tatmin edici olarak kabul edilir. Yine, önemli eğilimleri tespit etmek için Bilançoda gösterilen her iki yıl için rakamları dönüştürün.

Oran	Formül:
1. Donör Bağımlılığı: % olarak ifade edilir	$\frac{\text{TOPLAM BAĞIŞ/HİBE GELİRİ} \times 100}{\text{TOPLAM GELİR}}$
2. Gelir Kullanımı: % olarak ifade edilir	$\frac{\text{HARCAMALAR} \times 100}{\text{TOPLAM GELİR}}$
3. Hayatta Kalma Oranı: Haftalar veya günlerle ifade edilir	$\frac{\text{GENEL YEDEKLER} * X 52 \text{ veya } X 365}{\text{TOPLAM GELİR}}$ <p>Yedekler, genel amaçlı kullanılacak fonlardır (örneğin AB projelerindeki İdari Giderler)</p>
4. Asit Testi veya Likidite Oranı: n: n * oranı olarak ifade edilir.	$\frac{\text{CARİ VARLIKLAR (Nakit ve benzerleri)}}{\text{KISA VADELİ BORÇLAR}}$ <p>Sonuç, 0,8 ila 1,2 arasında olmalıdır. 1 kısa vadeli borçları ödeyecek yeterli fon olduğu anlamına gelir</p>
5. Cari Oran: N: n * oranı olarak ifade edilir.	$\frac{\text{CARİ VARLIKLAR (tamamı)}}{\text{CARİ BORÇLAR}}$ <p>2:1 tüm borçların 1 yıl içinde ödeneceğini öngörür</p>

6.4 PROJELERDE FİNANSAL RAPORLAMA

Bütçe bir harcama öngörüsü iken finansal rapor gerçekleşenin fotoğrafıdır.

Gerçekleşen harcama, ispat edilebilen harcamadır. Raporlardaki her harcama destekleyici belgelerle ispat edilebilir olmalıdır. Raporlama formatı Hibe Sözleşmesinin ekinde verilir

Raporlamanın nasıl yapılacağı sözleşmede yazılıdır (!).

Herhangi bir projeye başlandığında, aşağıdaki başlıklar sözleşmede bulunmalı ve planlama bu bilgilere göre yapılmalıdır.

- Raporlamada kullanılacak kur: Türkiye’de AB fonları başta olmak üzere, pek çok destek TL haricinde kurlarla verilmekte ve raporların da hibenin verildiği kurdan yapılması istenmektedir. Projeye başlamadan proje sonunda nasıl bir rapor verileceğini bilmek hesapların sağlığı açısından önemlidir.

- Bütçe aktarım koşulları: AB projelerinde bütçenin ana başlıkları arasında %25'e kadar aktarımın, Kontrat Makamının bilgilendirilmesi ile yapılması mümkündür. Projenizin aktarım koşullarını ve yapmanız gereken bildirimleri ilk günden öğreniniz
- İdari Giderler/ Arızı Giderler: Bazı hibe programları harcamaların belirli bir yüzdesi kadar bir miktarı proje yönetiminden kaynaklı giderler olarak kabul edip desteklemektedir. Bütçede gösterilmesi zorunlu olan bu ilave giderler, İdari Gider olarak adlandırılır. Projelerdeki İdari Giderler genellikle denetime tabi değildir. AB projelerinde bu oran genellikle %7 olarak uygulanmaktadır.
- Kayıt tutma ve rapora hazırlık: Türkiye'de yürütülen hemen hemen tüm Hibe Sözleşmelerinde, örgütlerin mevcut yasal mevzuatı takip etmeleri yönünde maddeler bulunmaktadır. Bu sebeple Muhasebe kayıtları yasalara uygun yapılmalıdır. Mali kayıtlar proje sonunda (veya arasında) verilecek rapor formatına uygun halde tutulursa rapor hazırlığı kolay ve hatasız olacaktır.

7. Varlıkların Korunması

Bir STÖ dışında verdiği mücadelenin yanında iç risklerle ve tehditlerle de karşı karşıyadır. Bu iç tehditleri ancak ilave kontroller, denge ve denetleme yöntemleri ile yönetebiliriz. Kontroller, ayrıca organizasyonun mali işlerini yapanları, sahtekârlık şüphelerinden ve muhtemel suçlamalardan koruyabilmek için de çok önemlidir.

7.1 İÇ KONTROL İÇİN DÖRT EYLEM

İç kontrol sistemlerinizi ve prosedürlerinizi düşünmenin ve kurmanın iyi bir yolu 'Dört Eylem' yaklaşımını kullanmaktır:

1. YÖNLENDİRME: doğru eylemi teşvik etmek

Kimin neyi ve hangi işlemleri takip edeceğine dair net talimatlar verilmesi, yazılı politika ve prosedürler üretilmesi anlamına gelir. Örneğin, bir Satın Alma politikası hazırlamak ve yöneticilerin harcama onayı limitlerini belirlemek bu tip bir yönlendirmeye örnektir.

Bu eylemi ihtiyaçtan önce gerçekleştiririz.

2. ÖNLEME: yanlış eylemleri önlemek

Zaman zaman 1. Aşamada hazırlanan politika ve prosedürlerin ya hiç ya da yanlış/eksik uygulanması söz konusu olabilir. Bu sebeple kayıp riskini ve suiistimalleri en aza indirecek ilave sistemler kurmamız gerekir. Bu aşama akılcı, pratik kontrolleri ve incelemeleri içerir.

Bu eylemler genellikle uygulama sırasında yapılır.

3. TESPİT: neyin, neden yanlış yapıldığını tespit etmek

Ne kadar çok prosedür geliştiresek de ne kadar çok kontrol uygulasak da tüm kayıpları önleyemeyiz. Bu yüzden süreç tamamlandıktan sonra kayıplarla ilgili dataları toplayacak ilave sistemler kurulması gerekir. Örneğin, nakit sayımları, banka mutabakatları ve iç denetim.

Bu eylemler faaliyet gerçekleştirildikten sonra yapılır.

4. DÜZELTME: tespit edilen hataları veya kayıpları düzeltmek

Düzeltilme, muhasebe kayıtlarını düzeltmeyi, hatanın/suiistimalin tekrar meydana gelme ihtimalini azaltmak için politikaları değiştirmeyi ve personeli yeniden eğitmeyi içerir. Bu öğrenme süreci, rehberlik olarak Yönlendirme aşamasını besler ve böylelikle de döngü tamamlanır.

Sistemlerin iyileşmesi için düzeltmeler sürekli olarak yapılmalıdır.

Şimdi dört iç kontrol eyleminin mercceklerinden bazı iç kontrol politika ve prosedürlerine bakacağız:

- Yetki Devri
- İhale prosedürü
- Nakit kontrolü
- Fiziksel kontrol
- Rutinlerin kontrol edilmesi
- Mutabakat rutinleri.

7.2 Yetki Devri

Yetkilendirme veya Yetki Devri uygulaması, bir yönlendirme eylemidir. Mütevelli Heyeti, örgütün günlük çalışması için İcra Kurulu Başkanlığını (Genel Koordinatör) yetkilendirir. Büyük ve yoğun bir organizasyonda, bir kişinin tüm kararları alması ve tüm onayları vermesi hem mümkün değil hem de güvenli değildir.

Bu nedenle, İcra Kurulu, hem işi yönetilebilir parçalara ayırmak hem de belli kişilerin yokluğunda örgütün sorunsuz çalışmasını sağlamak için örgütün çalışanlarına yetki devreder.

Her kuruluş, farklı risk seviyelerini yönetmek için finansla ilgili prosedürlerde kimin neyi yapması gerektiğine önceden karar vermelidir.

Bir YETKİ kütüğü (Yetki Belgesi) oluşturmak ve makam ve kişilerin yetkilerini tanımlamak önemlidir. Bazı yetkiler makama, bazı yetkilerse kişiye özgülenebilir. Örnek Yetki Belgesi EK 8'de verilmiştir. Hazırlanan Yetki Belgesi, Yönetim Kurulu tarafından onaylanmalı ve düzenli olarak güncellenmelidir.

Yetki Belgesinin hazırlanacağı konulardan bazıları:

- mal ve hizmet siparişlerinin verilmesi ve yetkilendirilmesi
- imza çekleri
- personel giderlerini onaylamak

- gelen nakit ve çekleri işleme
- kasaya erişim
- muhasebe kayıtlarını kontrol etmek
- yasal belgeleri ve sözleşmeleri imzalamak.

7.3 GÖREVLER AYRILIĞI

Görevler Ayrılığı,hiçbir kişinin bir işlemin tüm parçaları üzerinde tek başına kontrol sağlamaması amacı ile süreç dahilindeki işlemlerin farklı kişiler arasında taksim edilmesidir.

Hata, eksiklik, yanlışlık, usulsüzlük ve yolsuzluk risklerini azaltmak için faaliyetler ile mali karar ve işlemlerin onaylanması, uygulanması, kaydedilmesi ve kontrol edilmesi görevlerinin personel arasında paylaşılmasıdır. Bu ilkenin uygulanması için her faaliyet, mali karar veya işlemin onaylanması, uygulanması, kaydedilmesi ve kontrolü farklı kişilere verilmelidir.

Bazı faaliyetlere ilişkin görevlerin mutlaka farklı kişiler tarafından yapılması gerekmektedir.

Örneğin bir işleme ilişkin,

- Başlatma
- Onaylama
- Kayıt
- Mutabakat Sağlama

fonksiyonları farklı kişiler tarafından yapılmalıdır.

Bazı kontrol örnekleri:

- Kasa -muhasebe işlemlerinin ayrı kişilerce yürütülmesi,
- Kasadan sorumlu yönetici ile muhasebe servisinden sorumlu yöneticinin ayrı olması,
- Hesap açan ve onaylayan kişilerin farklı olması,
- Muhasebe fişi kesen ve ödemeyi yapan kişilerin farklı olması,
- Satın alma, teslim alma ve muhasebeleştirme işlemlerinin farklı kişilerce yürütülmesi.

8. Satın Alma

Satın almanın pek çok tanımı vardır ama bu dokümanın amacı doğrultusunda satın almayı bir ihtiyacın en uygun fiyattan, doğru zamanda ve doğru kalitede temin edilme işlemi olarak tanımlayabiliriz.

Satın almanın ana ilkesi "Paranın En İyi Karşılığını" elde etmektir. "Paranın En İyi Karşılığını" elde etmek, programın ihtiyaçlarını karşılayan, yaşam döngüsü maliyetleri ve avantajlarından en uygun kombinasyonu sunan teklifi seçmek anlamına gelir. "Paranın En İyi Karşılığı", en düşük ilk satın alma fiyatı ile eş tutulmamalıdır; bu sonuç göreceli önemler (güvenilirlik, kalite, ödeme şartları, mali istikrar, deneyim, itibar, geçmiş performans, maliyet / ücret ilişkisi ve mantık) ışığında toplu fiyatlandırma faktörlerinin entegre bir değerlendirmesini gerektirir, örneğin bir yazıcı fiyatı, bakım ve malzeme kullanım miktarları ile belli bir süre için değerlendirilmelidir. Belirtilen gereklilikleri etkili bir şekilde karşılayan teklifi seçmek için karar aşamasında paranın en iyi karşılığı ilkesi uygulanır. Paranın en iyi karşılığının elde edilmesini sağlamak için, teklif isteme ve bir yüklenici seçme sürecinde şunlar yapılmalıdır:

- Rekabeti maksimumda tutmak;
- İstem, değerlendirme ve seçim sürecinin karmaşıklığını en aza indirmek;
- İstenen tekliflerin tarafsız ve kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesini sağlamak.
- En gerçekçi, ihtiyaçları, şartnameleri, iş tanımını veya referans şartlarını en iyi karşılaması bekleyen yüklenicinin seçilmesini sağlamak

8.1 SATIN ALMADA TEMEL İLKELER

Aşağıda listelenen ilkeler, tüm satın alma faaliyetlerinin sağlıklı yürütülmesini ve akdedilmesini sağlar. İlkeler tamamlayıcıdır ve birbirlerine geçicidir. İlkelerin tamamı uyum içinde izlenmelidir.

■ ŞEFFAFLIK, EŞİT MUAMELE VE ADALET

Satın alma şeffaflığı önemli bir kavramdır. Satın alma süreci ile ilgili bilgiler, ticari sırlar saklı kalmak üzere, tüm satın alma paydaşları için ulaşılabilir olmalıdır.

Yalnızca bilgileri ulaşılabilir kılmak şeffaflığı sağlamak için yeterli değildir. Şeffaflık, seçim ve karar işlemlerinin de şeffaf olmasını gerektirir. Bu, isteklilerin ve ihalelerin değerlendirilmesi için belirlenmiş olan kriterlerin açık ve net yayınlanması gerektiği anlamına gelir.

Bu kapsamda, örgütler, ayrımcılığı önleyecek tedbirleri almalı ve satın alma sürecinde herhangi bir kuruluş, şirket veya birey lehine sonuçlanacak manipülasyonlardan titizlikle kaçınmalıdır. İhalelere ve eşdeğer statüye sahip isteklilere, uyrak, din, cinsiyet vb. farkı gözetmeksizin eşit muamele yapılmalıdır.

Eşit muamele, satın alma sürecindeki eş durumların farklı bir şekilde işleme tabi tutulmaması ve farklı durumların ise eş şekilde ele alınmamasıdır.

■ REKABETİ TEŞVİK

Rekabet uygun fiyat ve kaliteye erişilmesini sağlamaktadır.

Rekabeti teşvik etmek için, örgütler makul şartlar ve uygun seçim ve ihale kriterleri uygulamalıdır. İhale dokümanında karışıklıktan kaçınılmalıdır.

■ ORANTILILIK

Orantılılık ilkesi yapılan işlemler ve kurullarla beklenen sonucun makul orantıda olmasıdır. Örneğin, ihale ile ilgili prosedürlerin satın alma sürecinde pozitif bir şekilde ilişkilendirilmesi gerektiği, yani, değer ne kadar yüksek olursa prosedürlerin daha sıkı olması gerektiği şeklinde uygulanabilir.

Orantılılık, tüm şartları ve koşulları belirlerken dikkate alınmalıdır. Seçim kriterleri, sözleşmenin kapsamı ve sınırı dahilinde olmalıdır ve orantılı olmalıdır.

■ ÇIKAR ÇATIŞMASINDAN KAÇINMA

'Çıkar Çatışması' kişinin ailevi, duygusal, siyasi, milli yakınlık veya ekonomik ve/veya diğer ortak çıkarları için, mesleki işlevlerinin tarafsız ve objektif olarak yerine getirmesinde başarısızlığa uğraması, mesleki pozisyonun özel, mali veya örgütsel kazanç uğruna kullanımı, sağlıklı rekabet ve eşit muamele ilkelerinin sekteye uğratılması, durumunda meydana gelir.

Aşağıdaki örnekler, çıkar çatışması olarak nitelendirilebilir:

- Herhangi bir ihale katılımcısı veya yüklenici ile başka ticaret ilişkileri veya maddi, manevi çıkarların mevcut olması

- Teklif değerlendirme sürecinde karar vericileri etkilemek için yapılan girişimler;
- Firmaların diğer firmalarla ihale sonucunu manipüle etmeye yönelik kurdukları iş birlikleri
- İşlerin ifasında şartname ve / veya teknik şartnameyi hazırlayan kişilerin görevlendirilmesi;
- Sözleşme yapma yetkisini olumsuz etkileyen, yüklenicinin yapılacak işle çelişen bir faaliyete sahip olduğu özel durumlar.

Potansiyel bir çıkar çatışması tespit edildiğinde, herhangi bir işlem yapılmadan önce, taraflara kendilerini savunma hakkı verilmelidir.

8.2 ETİK KONULAR

Satın alma sürecinde şeffaflığı ve tarafsızlığı korumak ve etik standartlar pusula görevi görmektedir. Başlıca etik konular:

8.2.1 İNSAN HAKLARI VE İŞ HAKLARI

STÖ'ler, tüm satın alma faaliyetlerinde insan haklarına saygıyı teşvik etmeli ve herhangi bir ihlalden kaçınmak için gerekli önlemleri almalıdır.

İstekliler ve yükleniciler, insan ve işçi haklarını her zaman koruma altına almalı ve hak ihlallerini önlemek için aktif olarak çalışmalıdır. Satıcılar, BM Çocuk Hakları Sözleşmesine ve İnsan Hakları Evrensel Beyannamesine uymakla yükümlüdürler.

Evrensel İnsan Hakları'nın temel ilkeleri, tüm insanların, özgürce ve haysiyetle yaşam hakkının olması ve eşit haklarla doğmaları ve özgürlük ve güvenlik hakkına sahip olmalarıdır. Satıcılar, çocuk işçiliğinin kullanılmasına dahil olmamalı ve çocuk istihdamını önlemek için gerekli adımları atmalıdır.

8.2.2 ÇEVRE

Tüm satın alma süreci çevreyi koruma duyarlılığı ile yönetilmelidir. Teknik şartnamenin hazırlanmasında, rekabetin azaltılmasına yol açmaması koşuluyla, piyasada bulunan daha çevre dostu ürünlere öncelik verilmelidir.

8.2.3 GİZLİLİK

Teknik ve mali teklifler, şirketin verileri vb. de dahil olmak üzere tüm isteklilerin bilgileri, katı bir güven içinde değerlendirilir ve sadece ilgili ihale/teklif istemi için kullanılır. Örgüt çalışanları, satın alma süreciyle ilgili bilgileri paylaşmamalıdır.

8.2.4 HEDİYELER

Satın alma yetkisi olan kişiler ve yöneticiler hediye kabulünde dikkatli olmalıdır.

"Resmi çalışma ziyareti" olsa dahi, içki, yemek, bilet, ulaşım veya başka hediye teklifleri reddedilmelidir.

Mütevazı hediyelerin kabulü örgüt yönetimi tarafından önceden onaylanmalıdır (Örneğin belli bir rakamın altındaki hediyeler veya kültürel olarak yapılan ikramlar).

8.3 SATIN ALMA YÖNTEMLERİ

Diğer Finansal Konularda olduğu gibi satın alma konusunda da tüm organizasyonlara uygun tek bir satın alma politikasından bahsedemeyiz.

Ama her örgüt hangi limitler için ne tip bir satın alma uygulayacağına karar vermeli ve olabildiğince standart formlarla bu limitlere uymalıdır.

Satın alma pek çok farklı kritere göre gruplanabilir ama şu 3 grup genellikle tüm yelpazeyi kapsar:

8.3.1 TEKNİĞE GÖRE

Bir satın alma ihale düzenlenerek veya teklif toplayarak yapılabilir. İhaleler de belirli istekliler arası veya açık ihale şeklinde düzenlenebilir.

8.3.2 MALIN/HİZMETİN TANIMLANMASINA GÖRE

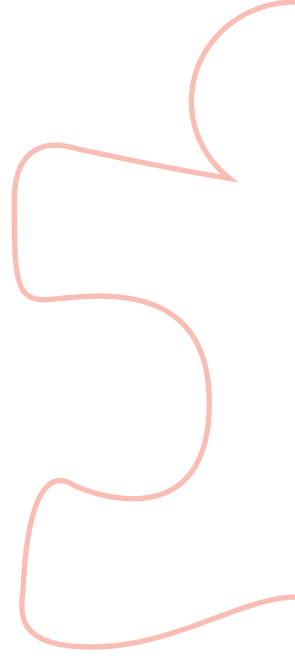
Teklif İsteme (RFQ), Teklif Davetiyesi (ITB) veya Öneri/Teklif Talebi (RFP) hazırlanarak yapılabilir. Teklif Davetiyesi ve Öneri/Teklif Talebi tarzı alımlarda ne alınacağını değil ihtiyacı veya fonksiyonları tanımlayıp, satıcının çözüm önerileri değerlendirilir. Teklif İstemi yapıldığında ise istenilen ürün/hizmet net olarak tanımlanmalıdır.

8.3.3 DAVETİN KİMLERE YAPILACAĞINA GÖRE

İhaleler, hizmetin ve / veya malların ve işlerin boyutuna ve karmaşıklığına göre hazırlanıp duyurulur. Yerel veya uluslararası pazarlara duyuru ulaştırılabilir.

Örnek satın alma limit tablosu EK 9'da incelenebilir.

9. Denetim



Denetim, bir kuruluşun kayıtlarının, prosedürlerinin ve faaliyetlerinin bağımsız bir incelemesi olup, bulguların raporlanmasıdır.

9.1 DENETİM TÜRLERİ

İki ana denetim türü vardır: İç ve Dış Denetim

- İç Denetim - kuruluş içindekilerin, özellikle yöneticilerin menfaatinidir.

İÇ DENETİM, bir kurumun operasyonlarını geliştirmek ve onlara değer katmak için tasarlanmış bağımsız ve nesnel güvence veren danışmanlık faaliyetidir. Risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin verimliliğini değerlendirme alanında disiplinli ve sistematik bir yaklaşım sunarak ilgili kurumun hedef ve amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.

- Dış Denetim - öncelikle kuruluş dışındakilerin yararınadır, paydaşlar ve bağışçılar/hibe sağlayıcıları için önemli bir değerlendirme aracıdır.

Dernekler Kanunu Madde 9 bu konuda oldukça açıklayıcıdır: 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 amaçların 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 ilk toplantısında 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.

Diğer STÖ'lerin de kanunlarında benzer maddeler vardır.

9.2 DIŞ DENETİM ÖRNEĞİ - HİBE SAĞLAYICILARININ İSTEDİĞİ DENETİMLER

Hibe sağlayıcılar özel denetimler veya uluslararası standartlara göre denetimler istemektedirler. Özel tipler genellikle Harcama Teyidi olarak adlandırılan denetimlerdir. Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (IFAC) standartlarında bu denetimler ISRS 4400 olarak anılır ve denetlenecek hususlar hibe sağlayıcı tarafından belirlense de genel çerçeve bu standarda göre yürütülür. Bu raporlarda Hibe Sözleşmesi kapsamında finanse edilen faaliyete ilişkin harcamaların gerçekten yapıldığı, kesinlikle doğru ve uygun olduğu denetçi tarafından doğrulanmaktadır.

Doğru seçilmiş bir denetçi, denetim aşamasında hataları tespit edecek ve düzeltilmesi mümkün olan hatalar düzeltilebilecektir.

Denetçinizi doktorunuzu seçtiğiniz özenle seçiniz. İyi bir denetçi, hatalarınızı size söyleyecek ve düzeltmeniz için size yardımcı olacaktır.

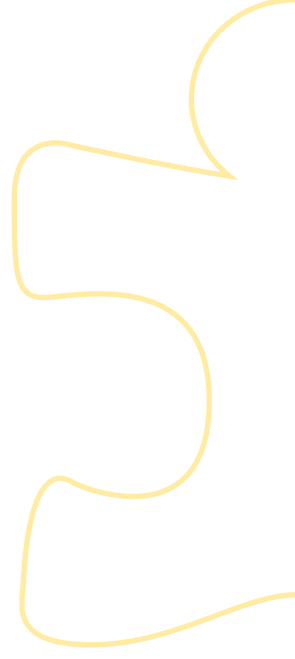
Değişik fon sağlayıcılar farklı format ve detayda rapor istese de tamamının ortak özellikleri olarak nitelendirebileceğimiz hususlar şunlardır:

- Mali Raporun, sözleşmede belirtilen formatta hazırlanmış olması
- Para biriminin doğru ve kullanılan kurun kurallara uygun olması
- Tüm harcamaların fatura ve benzeri evrakla desteklenmesi
- Ödemelerin yapılmış olması
- Satın alma kurallarına/limitlerine uyulması
- Çalışanların sözleşmelerinin güncel olması ve bordroları ile uyumlu olması
- Banka hareketlerinde proje harcamalarının net olarak görünmesi
- Muhasebe kayıtlarında proje harcamalarının görünmesi

- Uçak biletlerinin uçuş kartları ile birlikte saklanması
- Demirbaş kayıtlarının yapılmış olması
- Orijinal(ıslak) imzalı Hibe Sözleşmesinin denetçiye sunulması
- Zeyilnamelerin orijinal (ıslak) imzalı olması
- Sözleşme haricinde yapılmış olan uygulamaların mutlaka yetkili kişilerden gelen resmi mektuplarla desteklenmesi
- Denetim için yeterli süre ayrılması

AB ve Kalkınma Ajansları tarafından istenen Harcama Teyidi rapor formatı Ek 10'da incelenebilir.

10. Sivil Sektörün Etik Duruşu



10.1 Etik İlkeler

Etik İlkeler, tüm organizasyonlar için büyük önem taşımaktadır ancak var oluş amaçları bir dertle, bir haksızlıkla, adaletsizlikle mücadele etmek, dayanışmak ve el ele daha güzel bir dünya yaratmak olan STÖ'ler için hayatidir.

İnsan haklarına saygılı, ayrımcılık yapmayan, tarafsız, şeffaf, çevre dostu politikalar bir STÖ'nün en güçlü ayağa olacaktır.

Politikaların kâğıt üzerinde kalmaması, çalışanlar tarafından özümsemesi için çaba sarf edilmelidir.

10.2 Davranış Kuralları

Etik İlkelerin gündelik hayatta uygulanması ve tekrarlarla çalışanların karakterlerine işlemesi için örgütler Davranış Kuralları belirleyebilirler.

İş yeri kurallarına uymak, gizlilik ve sırların korunması, iş sağlığı ve güvenliği kurallarını gözetmek, hedef grupla ilişkiler, hediye kuralları, internet kullanımı ve mobbing önleme tedbirleri ve benzeri davranış kuralları STÖ'lerin sağlıklı büyümesini ve faaliyet göstermesini sağlayacaktır.

10.3 Yolsuzluk ve Suiistimali Önleme

Genel olarak, kötü bir davranıştan bahsettiğimizde bunun karakterle ilgili olduğunu düşünürüz. “Kötü” insanlar “kötü” şeyler yaparlar. Araştırmacılar ise bu düşünce modelinin çok yetersiz olduğunu söylüyorlar. Çünkü “iyi” insanlar da “kötü” şeyler yaparlar. Neden mi? Birçok sebep sayılabilir ve tartışılabilir.⁴ Ama bu durumun olumsuz sonuçlar doğurmasının sebebi sistemlerin yeterince iyi olmamasıdır. İyi bir sistem kötü insanları içinde barındırmayacağı gibi iyi insanların da kötü şeyler yapmasını engelleyecektir.

Fon sağlayıcıların, özellikle de Birleşmiş Milletlerle Avrupa Birliği'nin beklentisi, yolsuzluk ve suiistimalin önlenmesi için örgütlerin gerekli tedbirleri almasıdır.

Örgütler, kuruldukları ilk günden itibaren yolsuzluk politikalarını geliştirmeli ve sıkı sıkıya bu politikalarına bağlı kalmalıdır.

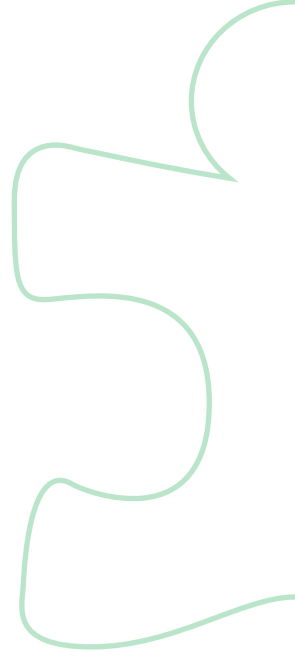
Bu sebeple kuruluşunuzun ilk aşamasında dahi yolsuzluk ve suiistimali nasıl önleyeceğinizi kararlaştırmanızı öneriyoruz.

Birkaç örnek dokümanı Ek-11'de bulabilirsiniz.

Mücadelenizde başarılar diler, toplumumuz adına sizlere teşekkür ederiz.

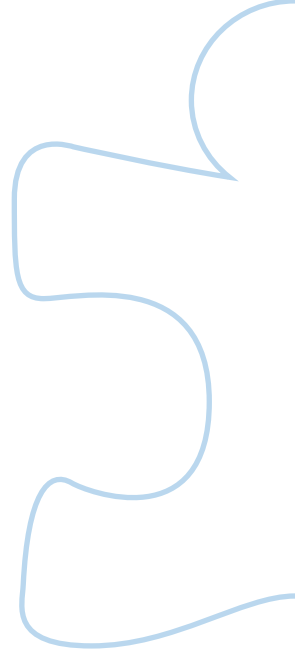
⁴ <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/risk/articles/fraud-investigation-and-prevention-articles.html> Gül Sarçoğlu

11. Kaynakça ve İlave Okuma Dokümanları



- 1) Financial Management Essentials 'A Handbook for NGOs'- Terry Lewis
- 2) A Practical Guide to Financial Management for Charities and Voluntary Organisations. Kate Sayer. Directory of Social Change, 2003.
- 3) The Virtuous Spiral - A Guide to Sustainability for NGOs in International Development. Alan Fowler. Earthscan/INTRAC, 2000.
- 4) The Worldwide Fundraiser's Handbook. Michael Norton and Resource Alliance. Directory of Social Change, Third Edition 2009.
- 5) Dernekler İçin 2018 Yılı Defter Tutma Hadleri ve Cezalar
<https://www.ozdogrular.com/content/view/38524/178/>
- 6) AB Hibe Programlarında Proje Bütçe Yönetimi ve Hibe Projelerinde Bütçeleme Proje Yöneticileri için İpuçları- Rifat Ünal Sayman
https://rec.org.tr/wp-content/uploads/2018/08/ab_hibe_programlarında_proje_butce_yonetimi.pdf
- 7) Bütçe Kılavuzu - Müge Karaçal - Ayşe Uyduranoğlu Öktem
http://tusev.org.tr/wp-content/uploads/2015/11/Butce_Kilavuzu_Uzman_Olmayanlar_Icin_Bir_El_Kitabi.pdf
- 8) Vakıf ve Dernekleri İlgilendiren Vergi Uygulamaları ve Kamu Yararı Statüsü - Yazarlar - Hayati Şahin, YMM, CPA, TÜSEV Mali Danışmanı Tevfik Başak Ersen
<https://tusev.org.tr/usrfiles/images/VergiRaporu.26.04.18.web.pdf>
- 9) IKGV Satın Alma Kitapçığı
- 10) Proje Risk Yönetimi
<http://www.savassakar.com/proje-risklerinin-kontrolunde-neler-yapilir/>

12. Ekler



EK-1 İşletme Hesabı

EK-2 Tekdüzen Hesap Planı

EK-3 Standart Formlar

EK-4 Örnek Çizelge

EK-5 Bütçe Taslak Örnekleri

EK-6 Örnek Maaş Hesaplama

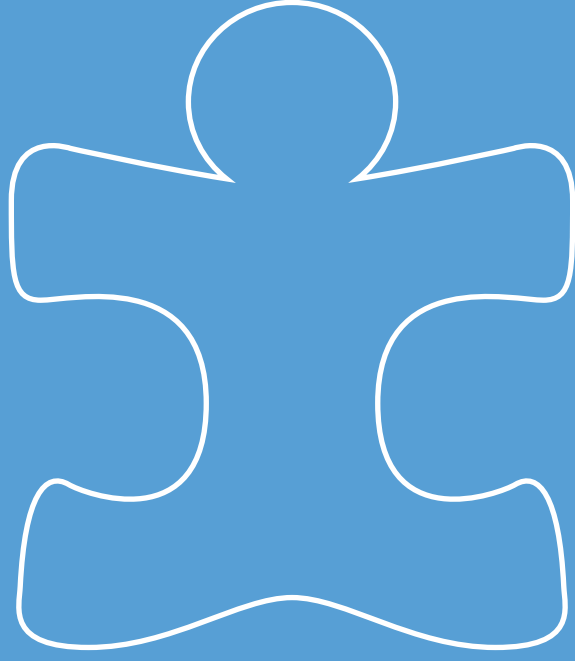
EK-7 En son Harcırak Listesi (güncel liste için web sitesini ziyaret ediniz)

EK-8 Örnek Yetki Belgesi

EK-9 Örnek Satın Alma Limit Tablosu

EK-10 Harcama Teyidi Rapor Formatı

EK-11 Yolsuzluk ve Suiistimali Önleme Örnek Belgeleri



EK-1 İŞLETME HESABI

KARAR DEFTERİ

EK-1		Sayfa No: ...	
KARAR DEFTERİ			
Kararın			
No'su	Tarihi	Konusu	
Toplantıya Katılan Üyelerin Adı ve Soyadı			
Başkan	:	
Üyeler	:	
		
		
		
		
Kararın Metni			

EVRAK KAYIT DEFTERİ - GELEN EVRAK

EK-1		Sayfa No: ...	
KARAR DEFTERİ			
Kararın			
No'su	Tarihi	Konusu	
Toplantıya Katılan Üyelerin Adı ve Soyadı			
Başkan	:	
Üyeler	:	
		
		
		
		
Kararın Metni			

EVRAK KAYIT DEFTERİ - GİDEN EVRAK

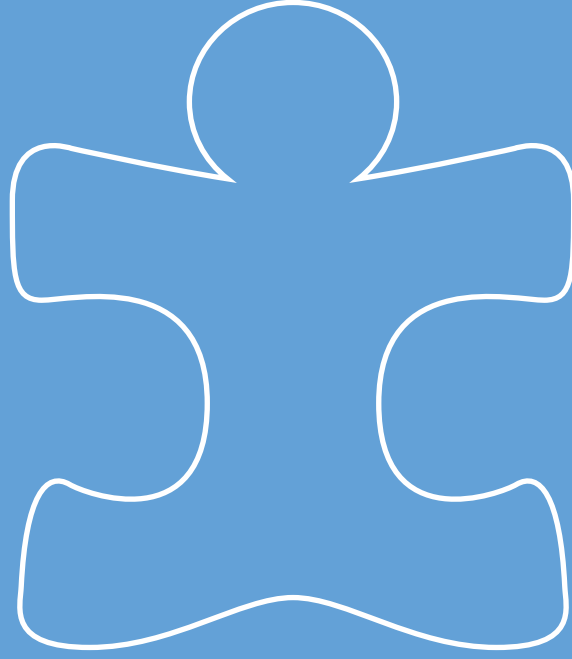
EK-1		Sayfa No: ...	
KARAR DEFTERİ			
Kararın			
No'su	Tarihi	Konusu	
Toplantıya Katılan Üyelerin Adı ve Soyadı			
Başkan	:	
Üyeler	:	
	:	
	:	
	:	
Kararın Metni			

EK-1		KARAR DEFTERİ		Sayfa No: ...
Kararın				
No'su	Tarihi	Konusu		
Toplantıya Katılan Üyelerin Adı ve Soyadı				
Başkan	:		
Üyeler	:		
	:		
	:		
	:		

İŞLETME HESABI DEFTERİ - GİDER

EK-1		Sayfa No: ...	
KARAR DEFTERİ			
Kararın			
No'su	Tarihi	Konusu	
Toplantıya Katılan Üyelerin Adı ve Soyadı			
Başkan	:	
Üyeler	:	
		
		
		
		
Kararın Metni			

EK-1		Sayfa No: ...	
KARAR DEFTERİ			
Kararın			
No'su	Tarihi	Konusu	
Toplantıya Katılan Üyelerin Adı ve Soyadı			
Başkan	:	
Üyeler	:	
		
		
		
		
Kararın Metni			



EK-2 TEKDÜZEN HESAP PLANI

1 DÖNEN VARLIKLAR

10 Hazır Değerler

- 100- Kasa
- 101- Alınan Çekler
- 102- Bankalar
- 103- Verilen Çekler ve Ödeme Emirleri (-)
- 108- Diğer Hazır Değerler
- 11 Menkul Kıymetler
- 110- Hisse Senetleri
- 111- Özel Kesim Tahvil , Senet ve Bonoları
- 112- Kamu Kesimi Tahvil , Senet ve Bonoları
- 118- Diğer Menkul Kıymetler
- 119- Menkul Kıymetler Değer Düşüklüğü Karşılığı (-)

12 Ticari Alacaklar

- 120- Alıcılar
- 121- Alacak Senetleri
- 122- Alacak Senetleri Reeskontu (-)
- 126- Verilen Depozito ve Teminatlar
- 127- Diğer Ticari Alacaklar
- 128- Şüpheli Ticari Alacaklar
- 129- Şüpheli Ticari Alacaklar Karşılığı (-)

13 Diğer Alacaklar

- 131- Ortaklardan Alacaklar
- 132- İştiraklerden Alacaklar
- 133- Bağlı Ortaklıklardan Alacaklar
- 135- Personelden Alacaklar
- 136- Diğer Çeşitli Alacaklar
- 137- Diğer Alacak Senetleri Reeskontu (-)
- 138- Şüpheli Diğer Alacaklar
- 139- Şüpheli Diğer Alacaklar Karşılığı (-)

15 Stoklar

- 150- İlk Madde ve Malzeme
- 151- Yarı Mamuller - Üretim
- 152- Mamuller
- 153- Ticari Mallar
- 157- Diğer Stoklar

- 158- Stok Değer Düşüklüğü Karşılığı (-)

- 159- Verilen Sipariş Avansları

17 Yıllara Yaygın İnşaat ve Onarım Maliyetleri

- 170- Yıllara Yaygın İnşaat ve Onarım Maliyetleri

- 179- Taşeronlara Verilen Avanslar

18 Gelecek Aylara Ait Giderler ve Gelir

Tahakkukları

- 180- Gelecek Aylara Ait Giderler

- 181- Gelir Tahakkukları

19 Diğer Dönen Varlıklar

- 190- Devreden Katma Değer Vergisi

- 191- İndirilecek Katma Değer Vergisi

- 192- Diğer Katma Değer Vergisi

- 193- Peşin Ödenen Vergiler ve Fonlar

- 195- İş Avansları

- 196- Personel Avansları

- 197- Sayım ve Tesellüm Noksanları

- 198- Diğer Çeşitli Dönen Varlıklar

- 199- Diğer Dönen Varlıklar Karşılığı (-)

2 DURAN VARLIKLAR

22 Ticari Alacaklar

- 220- Alıcılar

- 221- Alacak Senetleri

- 222- Alacak Senetleri Reeskontu (-)

- 226- Verilen Depozito ve Teminatlar

- 229- Şüpheli Alacaklar Karşılığı (-)

23 Diğer Alacaklar

- 231- Ortaklardan Alacaklar

- 232- İştiraklerden Alacaklar

- 233- Bağlı Ortaklıklardan Alacaklar

- 235- Personelden Alacaklar

- 236- Diğer Çeşitli Alacaklar

- 237- Diğer Alacak Senetleri Reeskontu (-)

- 239- Şüpheli Diğer Alacaklar Karşılığı (-)

24 Mali Duran Varlıklar

- 240- Bağlı Menkul Kıymetler

241- Bağlı Menkul Kıymetler Değer Düşüklüğü Karşılığı (-)
242- İştirakler
243- İştiraklere Sermaye Taahhütleri (-)
244- İştirakler Sermaye Payları Değer Düşüklüğü Karşılığı (-)
245- Bağlı Ortaklıklar
246- Bağlı Ortaklıklara Sermaye Taahhütleri (-)
247- Bağlı Ortaklıklar Sermaye Payları Değer Düşüklüğü Karşılığı (-)
248- Diğer Mali Duran Varlıklar
249- Diğer Mali Duran Varlıklar Karşılığı (-)
25 Maddi Duran Varlıklar
250- Arazi ve Arsalar
251- Yer Altı ve Yer Üstü Düzenleri
252- Binalar
253- Tesis , Makine ve Cihazlar
254- Taşıtlar
255- Demirbaşlar
256- Diğer Maddi Duran Varlıklar
257- Birikmiş Amortismanlar (-)
258- Yapılmakta Olan Yatırımlar
259- Verilen Avanslar
26 Maddi Olmayan Duran Varlıklar
260- Haklar
261- Şerefiye
262- Kuruluş ve Örgütlenme Giderleri
263- Araştırma ve Geliştirme Giderleri
264- Özel Maliyetler
267- Diğer Maddi Olmayan Duran Varlıklar
268- Birikmiş Amortismanlar (-)
269- Verilen Avanslar
27 Özel Tükenmeye Tabi Varlıklar
271- Arama Giderleri
272- Hazırlık ve Geliştirme Giderleri
277- Diğer Özel Tükenmeye Tabi Varlıklar

278- Birikmiş Tükenme Payları (-)
279- Verilen Avanslar
28 Gelecek Yıllara Ait Giderler ve Gelir Tahakkukları
280- Gelecek Yıllara Ait Giderler
281- Gelir Tahakkukları
29 Diğer Duran Varlıklar
291- Gelecek Yıllarda İndirilecek Katma Değer Vergisi
292- Diğer Katma Değer Vergisi
293- Gelecek Yıllar İhtiyacı Stoklar
294- Elden Çıkarılacak Stoklar ve Maddi Duran Varlıklar
295- Peşin Ödenen Vergiler ve Fonlar
297- Diğer Çeşitli Duran Varlıklar
298- Stok Değer Düşüklüğü Karşılığı (-)
299- Birikmiş Amortismanlar (-)
3 KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR
30 Mali Borçlar
300- Banka Kredileri
303- Uzun Vadeli Kredilerin Anapara Taksitleri ve Faizleri
304- Tahvil Anapara Borç , Taksit ve Faizleri
305- Çıkarılmış Bonolar ve Senetler
306- Çıkarılmış Diğer Menkul Kıymetler
308- Menkul Kıymetler İhraç Farkı (-)
309- Diğer Mali Borçlar
32 Ticari Borçlar
320- Satıcılar
321- Borç Senetleri
322- Borç Senetleri Reeskontu (-)
326- Alınan Depozito ve Teminatlar
329- Diğer Ticari Borçlar
33 Diğer Borçlar
331- Ortaklara Borçlar
332- İştiraklere Borçlar

333- Bağlı Ortaklıklara Borçlar
335- Personeler Borçlar
336- Diğer Çeşitli Borçlar
337- Diğer Borç Senetleri Reeskontu (-)
34 Alınan Avanslar
340- Alınan Sipariş Avansları
349- Alınan Diğer Avanslar
35 Yıllara Yaygın İnşaat ve Onarım Hakedişleri
350- Projesi Yıllara Yaygın İnşaat ve Onarım Hakediş Bedelleri
36 Ödenecek Vergi ve Diğer Yükümlölükler
360- Ödenecek Vergi ve Fonlar
361- Ödenecek Sosyal Güvenlik Kesintileri
368- Vadesi Geçmiş Ertelenmiş Veya Taksitlendirilmiş Vergi ve Diğer Yük.
369- Ödenecek Diğer Yükümlölükler
37 Borç ve Gider Karşılıkları
370- Dönem Karı Vergi ve Diğer Yasal Yükümlölük Karşılıkları
371- Dönem Karının Peşin Ödenen Vergi ve Diğer Yükümlölükleri (-)
372- Kıdem Tazminatı Karşılığı
373- Maliyet Giderleri Karşılığı
379- Diğer Borç ve Gider Karşılıkları
38 Gelecek Aylara Ait Gelirler ve Gider Tahakkukları
380- Gelecek Aylara Ait Gelirler
381- Gider Tahakkukları
39 Diğer Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar
391- Hesaplanan KDV
392- Diğer KDV
393- Merkez ve şubeler Cari Hesabı
397- Sayım ve Tesellüm Fazlaları
399- Diğer Çeşitli Yabancı Kaynaklar
4 UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR
40 Mali Borçlar

400- Banka Kredileri
405- Çıkarılmış Tahviller
407- Çıkarılmış Diğer Menkul Kıymetler
408- Menkul Kıymetler İhraç Farkı (-)
409- Diğer Mali Borçlar
42 Ticari Borçlar
420- Satıcılar
421- Borç Senetleri
422- Borç Senetleri Reeskontu (-)
426- Alınan Depozito ve Teminatlar
429- Diğer Ticari Borçlar
43 Diğer Borçlar
431- Ortaklara Borçlar
432- İştiraklere Borçlar
433- Bağlı Ortaklıklara Borçlar
436- Diğer Çeşitli Borçlar
437- Diğer Borç Senetleri Reeskontu (-)
438- Kamuya Olan Ertelenmiş Veya Taksitlendirilmiş Borçlar
44 Alınan Avanslar
440- Alınan Sipariş Avansları
449- Alınan Diğer Avanslar
47 Borç ve Gider Karşılıkları
472- Kıdem Tazminatı Karşılığı
479- Diğer Borç ve Gider Karşılıkları
48 Gelecek Yıllara Ait Gelirler ve Gider Tahakkukları
480- Gelecek Yıllara Ait Gelirler
481- Gider Tahakkukları
49 Diğer Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar
492- Gelecek Yıllara Ertelenen Veya Terkin Edilecek Katma Değer Vergisi
493- Tesise Katılma Payları
499- Diğer Çeşitli Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar
5 ÖZ KAYNAKLAR
50 Ödenmiş Sermaye

500- Sermaye

501- Ödenmemiş Sermaye (-)

52 Sermaye Yedekleri

520- Hisse Senetleri İhraç Primleri

521- Hisse Senedi İptal Karları

522- M.D.V. Yeniden Değerleme Artışları

523- İştirakler Yeniden Değerleme Artışları

524- Maliyet Bedeli Artışları Fonu

529- Diğer Sermaye Yedekleri

54 Kar Yedekleri

540- Yasal Yedekler

541- Statü Yedekleri

542- Olağanüstü Yedekler

548- Diğer Kar Yedekleri

549- Özel Fonlar

57 Geçmiş Yıllar Karları

570- Geçmiş Yıllar Karları

58 Geçmiş Yıllar Zararları (-)

580- Geçmiş Yıllar Zararları

59 Dönem Net Karı (Zararı)

590- Dönem Net Karı

591- Dönem Net Zararı (-)

6 GELİR TABLOSU HESAPLARI

60 Brüt Satışlar

600- Yurtiçi Satışlar

601- Yurtdışı Satışlar

602- Diğer Gelirler

61 Satış İndirimleri (-)

610- Satıştan İadeler (-)

611- Satış İskontoları (-)

612- Diğer İndirimler (-)

62 Satışların Maliyeti (-)

620- Satılan Mamuller Maliyeti (-)

621- Satılan Ticari Mallar Maliyeti (-)

622- Satılan Hizmet Maliyeti (-)

623- Diğer Satışların Maliyeti (-)

63 Faaliyet Giderleri (-)

630- Araştırma ve Geliştirme Giderleri (-)

631- Pazarlama , Satış ve Dağıtım Giderleri (-)

632- Genel Yönetim Giderleri (-)

64 Diğer Faaliyetlerden Olağan Gelir ve Kârları

640- İştiraklerden Temettü Gelirleri

641- Bağlı Ortaklıklardan Temettü Gelirleri

642- Faiz Gelirleri

643- Komisyon Gelirleri

644- Konusu Kalmayan Karşılıklar

645- Menkul Kıymet Satış Karları

646- Kambiyo Karları

647- Reeskont Faiz Gelirleri

649- Faaliyetle İlgili Diğer Gelir ve Kârlar

65 Diğer Faaliyetlerden Olağan Gider ve Zararlar (-)

653- Komisyon Giderleri (-)

654- Karşılık Giderleri (-)

655- Menkul Kıymet Satış Zararları (-)

656- Kambiyo Zararları (-)

657- Reeskont Faiz Giderleri (-)

659- Diğer Olağan Gider ve Zararlar (-)

66 Finansman Giderleri (-)

660- Kısa Vadeli Borçlanma Giderleri (-)

661- Uzun Vadeli Borçlanma Giderleri (-)

67 Olağandışı Gelir ve Karlar

671- Önceki Dönem Gelir ve Karları

679- Diğer Olağandışı Gelir ve Karları

68 Olağandışı Gider ve Zararlar (-)

680- Çalışmayan Kısım Gider ve Zararları (-)

681- Önceki Dönem Gider ve Zararları (-)

689- Diğer Olağandışı Gider ve Zararlar (-)

69 Dönem Net Karı (Zararı)

690- Dönem Karı Veya Zararı

691- Dönem Karı Vergi ve Diğer Yasal Yükümlülük Karşılıkları (-)

692- Dönem Net Karı Veya Zararı

7 MALİYET HESAPLARI (7/A SEÇENEĞİ)

70 Maliyet Muhasebesi Bağlantı Hesapları

700- Maliyet Muhasebesi Bağlantı Hesabı

701- Maliyet Muhasebesi Yansıtma Hesabı

71 Direkt İlk Madde ve Malzeme Giderleri

710- Direkt İlk Madde ve Malzeme Giderleri

711- Direkt İlk Madde ve Malzeme Yansıtma Hesabı

712- Direkt İlk Madde ve Malzeme Fiyat Farkı

713- Direkt İlk Madde ve Malzeme Miktar Farkı

72 Direkt İşçilik Giderleri

720- Direkt İşçilik Giderleri

721- Direkt İşçilik Giderleri Yansıtma Hesabı

722- Direkt İşçilik Ücret Farkları

723- Direkt İşçilik Süre (Zaman) Farkları

73 Genel Üretim Giderleri

730- Genel Üretim Giderleri

731- Genel Üretim Giderleri Yansıtma Hesabı

732- Genel Üretim Giderleri Bütçe Farkları

733- Genel Üretim Giderleri Verimlilik Farkları

734- Genel Üretim Giderleri Kapasite Farkları

74 Hizmet Üretim Maliyeti

740- Hizmet Üretim Maliyeti

741- Hizmet Üretim Maliyeti Yansıtma Hesabı

742- Hizmet Üretim Maliyeti Fark Hesapları

75 Araştırma ve Geliştirme Giderleri

750- Araştırma ve Geliştirme Giderleri

751- Araştırma ve Geliştirme Giderleri Yansıtma Hesabı

752- Araştırma ve Geliştirme Gider Farkları

76 Pazarlama Satış ve Dağıtım Giderleri

760- Pazarlama Satış ve Dağıtım Giderleri

761- Pazarlama Satış ve Dağıtım Giderleri Yansıtma Hesabı

762- Pazarlama Satış ve Dağıtım Giderleri Fark Hesabı

77 Genel Yönetim Giderleri

770- Genel Yönetim Giderleri

771- Genel Yönetim Giderleri Yansıtma Hesabı

772- Genel Yönetim Gider Farkları Hesabı

78 Finansman Giderleri

780- Finansman Giderleri

781- Finansman Giderleri Yansıtma Hesabı

782- Finansman Giderleri Fark Hesabı

79 GİDER ÇEŞİTLERİ (7/B SEÇENEĞİ)

790- İlk Madde ve Malzeme Giderleri

791- İşçi Ücret ve Giderleri

792- Memur Ücret ve Giderleri

793- Dışarıdan Sağlanan Fayda ve Hizmetler

794- Çeşitli Giderler

795- Vergi , Resim ve Harçlar

796- Amortismanlar ve Tükenme Payları

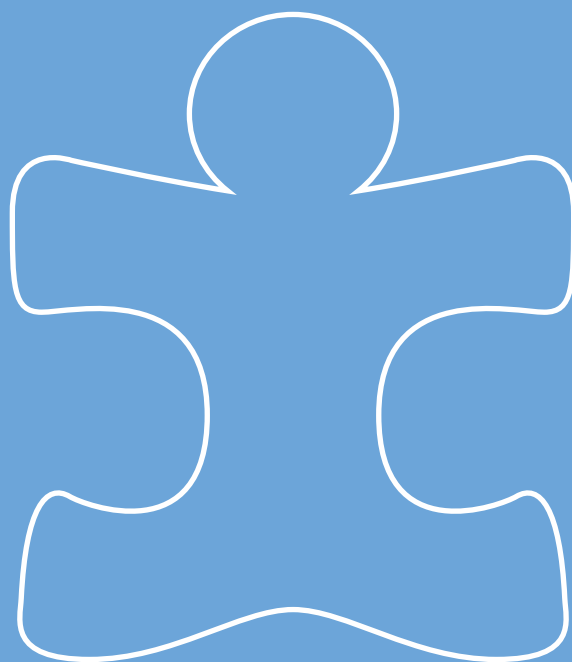
797- Finansman Giderleri

798- Gider Çeşitleri Yansıtma Hesabı

799- Üretim Maliyet Hesabı

8 SERBEST HESAPLAR

9 NAZIM HESAPLAR



EK-3 **STANDART FORMLAR**

BELİRLİ SURELİ İŞ SÖZLEŞMESİ

BELİRLİ SURELİ İŞ SÖZLEŞMESİ

I. TARAFLAR

- a)**Vakfı**; < *vakıf adres detayları* > adresinde mukim
b) < **Ad-Soyad** > ; < *kişi adres detayları* > adresinde mukim.
Aralarında anlaşarak işbu Belirli Sureli İş Sözleşmesini imzalamışlardır.

II. TANIMLAMALAR

- İşbu Belirli Sureli İş Sözleşmesi metni içerisinde:
a) Vakfı kısaca **İŞVEREN** olarak,
b) < **Ad-Soyad** > ; kısaca **ÇALIŞAN** olarak,
c) İşveren ile Çalışan birlikte **TARAFLAR** olarak,
d) İşverenin adresinde kurulu bulunan işyeri kısaca **İŞYERİ**
e) İşbu Belirli Sureli İş Sözleşmesi kısaca **SÖZLEŞME** olarak,
f) "İstanbul Kalkınma Ajansı'nın Programı" kapsamında hibe almaya hak kazanan destek numaralı "....."
Projesi kısaca **PROJE** olarak adlandırılacaktır.

III. SÖZLEŞMENİN YÜRÜRLÜK TARİHİ VE SÜRESİ

Sözleşme tarihinde yürürlüğe girecek olup, tarihinde kendiliğinden sona erecektir.

IV. İŞE BAŞLAMA TARİHİ

08.05.2013

V. BİTİŞ TARİHİ

30.06.2013

VI. SÖZLEŞMENİN KONUSU

İşbu sözleşmenin konusu; işverenin yukarıdaki adreste yazılı işyerinde çalışacak olan çalışanın çalışma koulan ile tarafların karşılıklı hak ve sorumluluklarının tespiti ve işbu sözleşmenin uygulama ve yorumlanmasından doğacak uyuşmazlıkların çözüm yollarının gösterilmesidir .

BELİRLİ SURELİ İŞ SÖZLEŞMESİ

I. TARAFLAR

- a)**Vakfı**; < **vakıf adres detayları** > adresinde mukim
b) < **Ad-Soyad** > ; < **kişi adres detayları** > adresinde mukim.
Aralarında anlaşarak işbu Belirli Sureli İş Sözleşmesini imzalamışlardır.

II. TANIMLAMALAR

İşbu Belirli Sureli İş Sözleşmesi metni içerisinde:

- a) **Vakfı** kısaca **İŞVEREN** olarak,
b) < **Ad-Soyad** >; kısaca **ÇALIŞAN** olarak,
c) İşveren ile Çalışan birlikte **TARAFLAR** olarak,
d) İşverenin adresinde kurulu bulunan işyeri kısaca
İŞYERİ
e) İşbu Belirli Sureli İş Sözleşmesi kısaca **SÖZLEŞME** olarak,
f) "İstanbul Kalkınma Ajansı'nın Programı" kapsamında
hibe almaya hak kazanan destek numaralı "....."
Projesi kısaca **PROJE** olarak adlandırılacaktır.

III. SÖZLEŞMENİN YÜRÜRLÜK TARİHİ VE SÜRESİ

Sözleşme tarihinde yürürlüğe girecek olup, tarihinde kendiliğinden sona erecektir.

IV. İŞE BAŞLAMA TARİHİ

08.05.2013

V. BİTİŞ TARİHİ

30.06.2013

VI. SÖZLEŞMENİN KONUSU

İşbu sözleşmenin konusu; işverenin yukarıdaki adreste yazılı işyerinde çalışacak olan çalışanın çalışma koulan ile tarafların karşılıklı hak ve sorumluluklarının tespiti ve işbu sözleşmenin uygulama ve yorumlanmasından doğacak uyuşmazlıkların çözüm yollarının gösterilmesidir .

BELİRLİ SURELİ İŞ SÖZLEŞMESİ

I. TARAFLAR

- a)**Vakfi**; < vakıf adres detayları > adresinde mukim
b) < **Ad-Soyad** > ; < kişi adres detayları > adresinde mukim.
Aralarında anlaşarak işbu Belirli Sureli İş Sözleşmesini imzalamışlardır.

II. TANIMLAMALAR

İşbu Belirli Sureli İş Sözleşmesi metni içerisinde:

- a) Vakfi kısaca **İŞVEREN** olarak,
b) < **Ad-Soyad** >; kısaca **ÇALIŞAN** olarak,
c) İşveren ile Çalışan birlikte **TARAFLAR** olarak,
d) İşverenin adresinde kurulu bulunan işyeri kısaca **İŞYERİ**
e) İşbu Belirli Sureli İş Sözleşmesi kısaca **SÖZLEŞME** olarak,
f) "İstanbul Kalkınma Ajansı'nın Programı" kapsamında hibe almaya hak kazanan destek numaralı "....."
Projesi kısaca **PROJE** olarak adlandırılacaktır.

III. SÖZLEŞMENİN YÜRÜRLÜK TARİHİ VE SÜRESİ

Sözleşme tarihinde yürürlüğe girecek olup, tarihinde kendiliğinden sona erecektir.

IV. İŞE BAŞLAMA TARİHİ

08.05.2013

V. BİTİŞ TARİHİ

30.06.2013

VI. SÖZLEŞMENİN KONUSU

İşbu sözleşmenin konusu; işverenin yukarıdaki adreste yazılı işyerinde çalışacak olan çalışanın çalışma koulan ile tarafların karşılıklı hak ve sorumluluklarının tespiti ve işbu sözleşmenin uygulama ve yorumlanmasından doğacak uyuşmazlıkların çözüm yollarının gösterilmesidir .

GÖREV TANIMI ŞABLONU

	Görev Tanımı	Yayın Tarihi
		Rev. No
		Rev. Tarihi

Departman :

Bölüm:

Bağlı Olduğu Pozisyon :

Görev ve Sorumluluklar :

- .
- .
- .
- ..
- .
- .
- .
- .
- .
- .
- .
- .
- .
- .
- .

Pozisyonun Gerektirdiği Nitelikler		
Eğitim :		
Tecrübe :		
Yabancı Dil :		
Bilgisayar Bilgisi :		
Pozisyonun Gerektirdiği Yetkinlik ve Beceriler		
Kişilik Yetkinlikleri :		
Genel Beceriler :		
Özel Beceriler :		

HAZIRLAYAN	ONAYLAYAN

	Görev Tanımı	Yayın Tarihi
		Rev. No
		Rev. Tarihi

İlişkiler Zinciri		
Bağlı Çalışan Sayısı :		
Tedarikçiler :		
Müşteriler :		

HAZIRLAYAN	ONAYLAYAN

**ÖRNEK HARCIRAH
İÇ YAZIŞMA**

Sayı : 1
Tarih : 5 Nisan 2019
Konu : 2019 Yurtiçi Harcırahlar

..... Derneği'nin çalışanları ve görevlendirdiği üçüncü kişiler için 2019 yılı boyunca Türkiye genelinde geçerli olacak ve uygulanacak olan harcırah limitleri aşağıda belirtilmiştir.

1. Grup (istanbul,Ankara,izmir)
2. Grup (Diğer Şehirler)

	KAHVALTI	ÖĞLE YEMEĞİ	AKŞAM YEMEĞİ	KONAKLAMA
1.Grup	20 TL	40 TL	50TL	200 TL
2.Grup	15TL	20TL	50 TL	150 TL

Yukanda belirtilen tüm tutarlar Türk Lirası olarak hesaplanmıştır ve maksimum limitleri içerir. Harcırahlar fiş/fatura karşılığı ödenir ve sadece iş ilintili seyahatler için geçerlidir.

Harcırah prosedürü ancak kısa süreli (15 güne kadar) saha ziyaretleri için geçerli olup, sahada uzun süreli görevlendirilmiş olan kişileri ve çalışanları kapsamamaktadır. 15 günü aşabilecek durumlarda önceden bağlı olduğu birim yöneticisi tarafından onaylanması kaydı ile süre uzatılabilir. Onaylama elektronik posta yolu ile gerçekleştirilebilir.

Harcırah fiş/faturalarının seyahat bitiminden sonra en geç 1 hafta içerisinde finans birimine teslim edilmesi gerekmektedir.

İşbirliğiniz ve anlayışınız için teşekkürler,

.....
Direktör

INTERNAL MEMO

Ref.No : 1
Date : 5 April 2013
Subject : 2013 Perdiem Rates for Turkey

..... Derneği (...) per diem rates for 2013 is as follow for the employees and any third person who is appointed by ;

1. Group (Istanbul, Ankara, izmir)
2. Group (Other Cities)

	Breakfast	Lunch	Dinner	Accommodation
1. Group	15 TL	25 TL	25 TL	150 TL
2. Group	10 TL	15 TL	15 TL	90 TL

All these rates are considered as maximum rates and calculated over Turkish Lira and are applied during work related travel only . Per diems are reimbursed against receipt

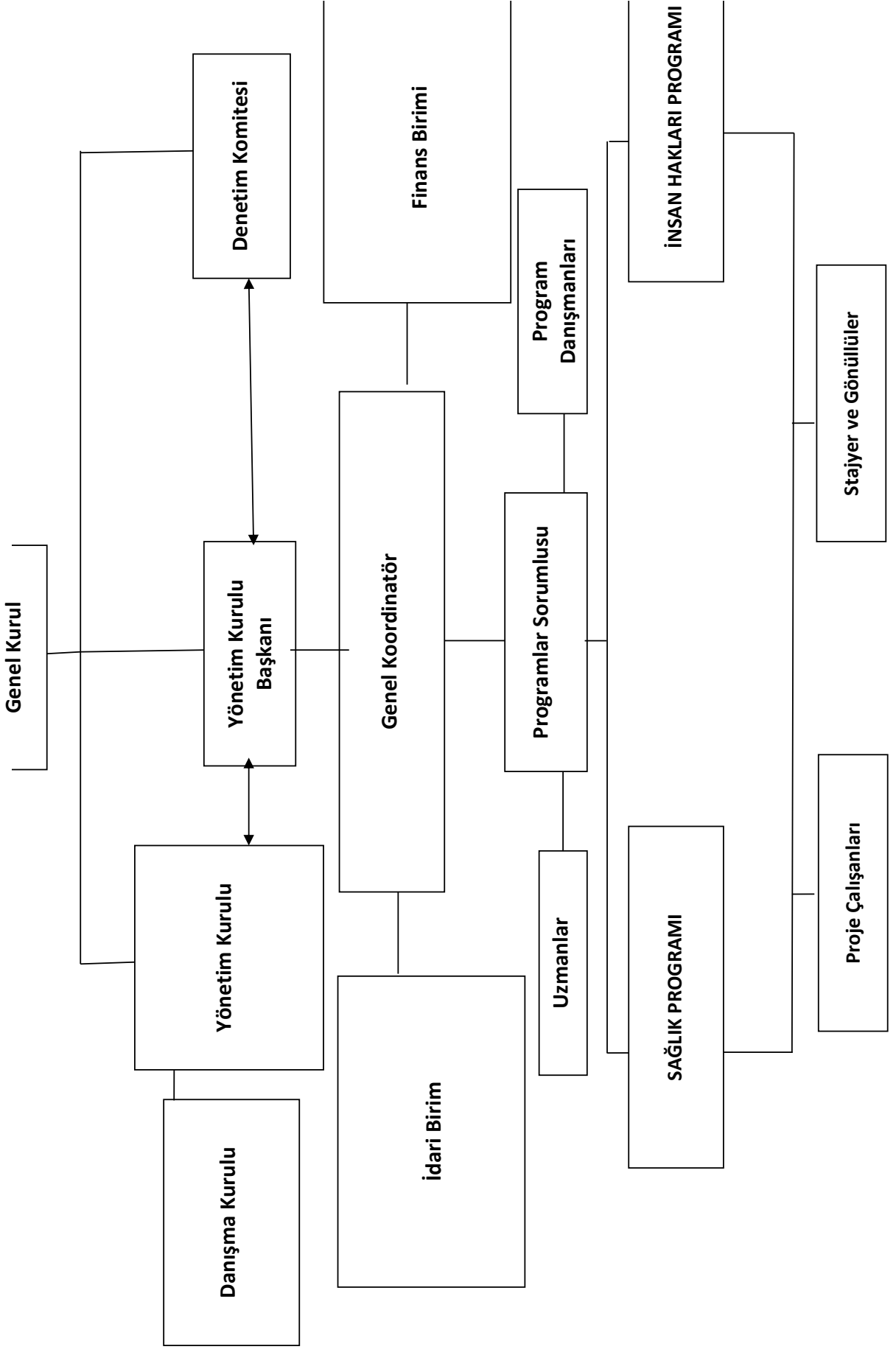
Per diem policy is only applicable for short term (15 days) field trips and do not include field personnel or appointed personnel from Istanbul office who are based at the field. In case a person stays longer than 15 days, prior authorization by line manager is required. Authorization can be given through e-mail.

Invoices/receipts should be presented to the finance department not later than 1 week after return from the trip.

Thanks you in advance for your cooperation and understanding.

.....
Director

ÖRNEK ORGANİZASYON ŞEMASI



SEÇİM GEREKÇESİ NOTU

SEÇİM GEREKÇESİ NOTU (FİYAT/TEKLİF)

Referans Numarası:

Sözleşmenin adı:

Ekler:

Alıcının Tarafsızlık ve Gizlilik Beyanları
RFP/RFQ
Teklifler/Fiyatlandırmalar

Seçim için yapılan incelemeler ve gerekçeler :

Tarafsızlık ve Gizlilik Beyannamesini imzaladım. Teknik Değerlendirme raporu incelendi.
Fiatlandırmayı/Teklifi kontrol ettim.
Satın Alımı aşağıdakilerden yapılmasını tebli efiyorum:

İmzalar

Alıcının adı ve imzası

Tarih:

Alıcıyı doğrulayanın adı ve imzası:

Tarih:

İlgili Kişinin adı ve izması:

Tarih:

SATIN ALMA İSTEĞİ

SATIN ALMA İSTEĞİ

Proje Adı :

Bütçe Başlığı:

Bütçe Kalemi	İhtiyacın tanımı	Birim fiyat	Miktar	Toplam Fiyat
TOTAL				

Daha önceki alımın yapıldığı firma :

Varsa Çerçeve Anlaşmanın tarihi ve numarası:

Hizmetin/malzemenin hangi tarihte istendiği :

Talep Eden:

Onaylayan:

Finans Bölümü Onayı

Eklere:

Alım planı, ilave bilgiler, piyasa araştırması vs.

SİPARİŞ EMRİ

SİPARİŞ EMRİ

Sipariş Emri No :

Tarih :

Tanım	Birim Fiyat	Miktar	Toplam fiyat
Toplam			

Teslim / Aktivite Tarihi :

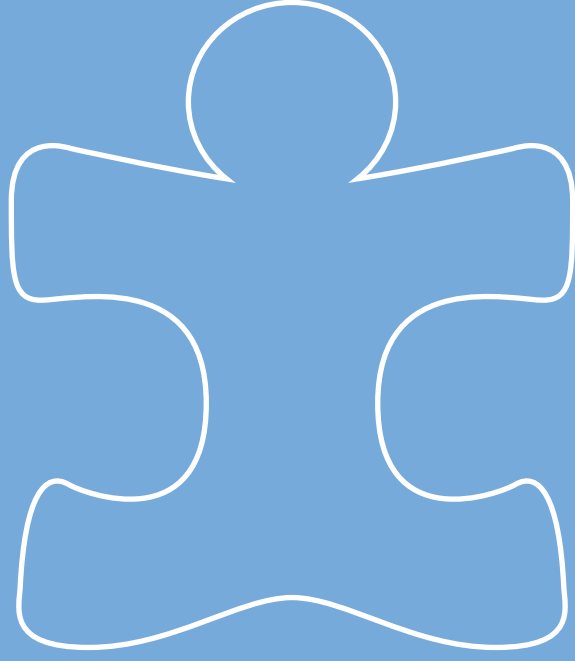
FATURA BİLGİLERİ:

POSTA ADRESİ :

TESLİMAT ADRESİ :

Fatura KDV'siz olarak düzenlenecek ve fatura üzerine aşağıdaki ifade yazılacaktır. KDV Muafiyet Seti fi kasi kopyası Ek'tedir.
FATURADA SİPARİŞ EMRİ NUMARASI BELİRTİLMELİDİR

SİPARİŞLE VE FATURAYLA İLGİLİ NOTLAR BURAYA YAZILABİLİR

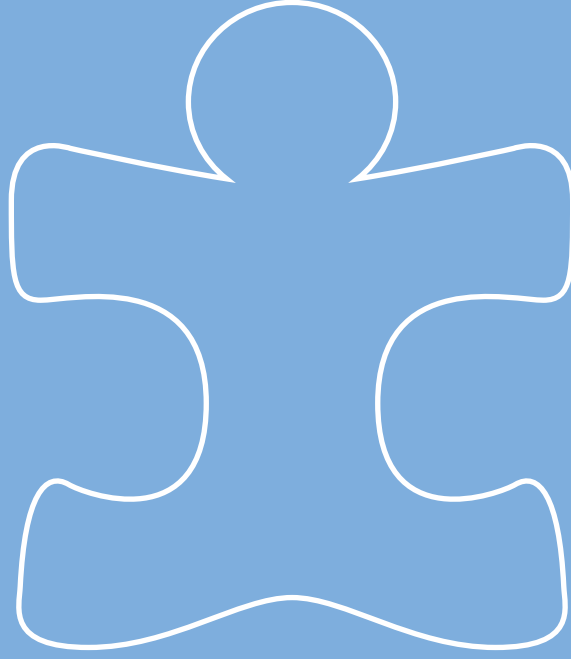


EK-4 ÖRNEK ÇİZELGE

FİNANSAL İŞLEMLER TAKVİMİ

İş Listesi	Tarih	Sorumlular
Genel Kurul Tarihi		
Yıllık Beyanname Verilmesi	En geç 30 Nisan'a kadar	
Yıllık raporun hazırlanması		
Yıllık Denetim Raporu		
AB fonu olan X projesinin KDV Muafiyeti raporu	Şubat ayı sonuna kadar	
X projesi Finansal Ara Raporun Hazırlanması		
Banka Mutabakatı Ocak		
Banka Mutabakatı Şubat		
Banka Mutabakatı---		
Alacak Mutabakatı--Şubat		
Alacak Mutabakatı--Şubat		
SGK Bildirimi- Aylık		
Muhtasar Bildirimi-Aylık		

Organizasyonun Adı /Tarih



EK-5 BÜTÇE TASLAK ÖRNEKLERİ

AB PROJE BÜTÇE FORMATI

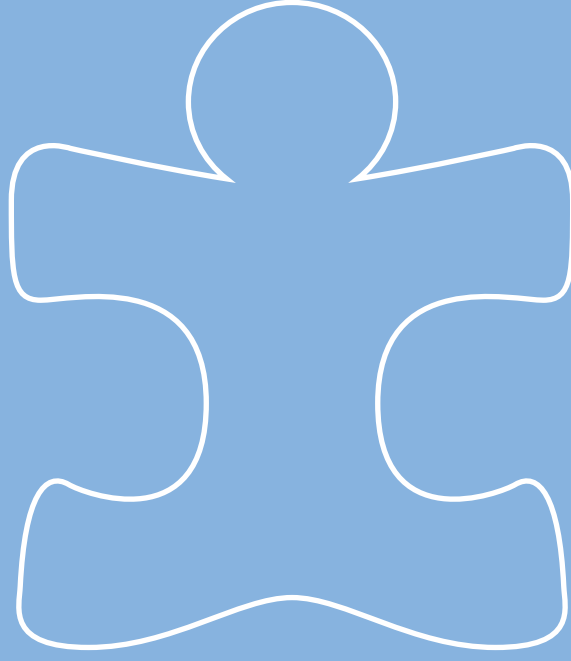
	Birim	Birim Sayısı	Birim Maliyeti	Toplam Maliyet (EUR)	Maliyetin açıklaması (personel için özet görev tanımı, diğer kalemler için kullanım amacı)
1. Personel Maaşları					
1.1		0	0	€ 0,00	
1.2		0	0	€ 0,00	
Alt Toplam				0	
2. Personel Seyahat, Harcırah & Günlük Ödenek Giderleri					
2.1 Seyahat*		0	0	€ 0,00	
2.2 Harcırah* (gece konaklanan seyahatler için)		0	0	€ 0,00	
2.3 Günlük Ödenek* (günübirlik görevler için)		0	0	€ 0,00	
2.4 Vize masrafları		0	0	€ 0,00	
Alt Toplam				0	
3. Ekipman ve Malzeme					
3.1 Büro eşyası		0	0	€ 0,00	
3.2 Elektronik cihazlar		0	0	€ 0,00	
3.3 Bilgisayar yazılımları		0	0	€ 0,00	
Alt Toplam				0	
4. Genel Kurumsal Giderler					
4.1 Ofis kirası		0	0	€ 0,00	
4.2 Ofis için aylık sabit giderler (elektrik, su, telefon, internet, ısınma/aidat vb.)		0	0	€ 0,00	
4.2.1		0	0	€ 0,00	
4.2.2		0	0	€ 0,00	
4.3 Kırtasiye*		0	0	€ 0,00	
4.4 Posta/kargo*		0	0	€ 0,00	
4.5 Kurumsal basım/yayın*		0	0	€ 0,00	
4.6 Kurumsal tanıtım/görünürlük*		0	0	€ 0,00	
4.7 Ulusal/uluslararası sivil ağlara üyelik*		0	0	€ 0,00	
4.8		0	0	€ 0,00	
Alt Toplam				0	
5. Faaliyet Giderleri					
5.1 Faaliyet 1 (Faaliyet Başlığı Belirtilir)*		0	0	€ 0,00	
5.2 Faaliyet 2 (Faaliyet Başlığı Belirtilir)*		0	0	€ 0,00	
5.3 Faaliyet 3 (Faaliyet Başlığı Belirtilir)*		0	0	€ 0,00	
5.4		0	0	€ 0,00	
Alt Toplam				€ 0,00	
6. Genel Toplam (1+2+3+4+5)					
				€ 0,00	

BEKLENEN GELİRLER TABLOSU

Planlanan/Tahmini Gelirler		
Gelir başlığı	Euro tutar	Gelirler toplamı içindeki yüzdesi (%)
<i>Talep edilen hibe</i>		
<i>Üyelik aidatları</i>		
<i>Yurt dışından alınan yardımlar</i>		
<i>Kamu kuruluşlarından alınan yardımlar</i>		
<i>Diğer bağış ve yardımlar toplamı</i>		
<i>İktisadi işletme gelirleri</i>	0	
<i>Finansal gelirler</i>	0	
<i>Kira gelirleri</i>	0	
<i>Diğer (listeleyin)</i>	0	
Toplam Gelirler		0%

Açıklama Notu: Hibe sağlanan 1. yıl için beklenen gelir kaynakları belirtilir. Başvuru iletilen aydaki inforEuro kuru temel alınarak gelirler için beklenen TL tutarlar Euro'ya çevrilerek tabloda belirtilir.

	Birim	Birim Tutar	Toplam Tutar
GİDERLER			
Personel giderleri			
Kira Giderleri			
Ofis Giderleri			
Denetim Giderleri			
Eğitim Giderleri			
Tanıtım ve fon geliştirme giderleri			
Matbaa Giderleri			
Çeviri Giderleri			
Seyahat Giderleri			
...			
GELİRLER			
Üye Aidatları			
Etkinliklerden Sağlanan Gelirler			
Kitap Satışı			
...			



EK-6 ÖRNEK MAAŞ HESAPLAMA

ÖRNEK MAAŞ HESAPLAMA
BRÜTTEN NETE

<https://www.verginet.net/dtt/maashesaplama>

Yıl 2019

Medeni Dur Bekar

Eşi Çalışıyor Çalışmıyor

Çocuk Sayısı 0

İşveren maliyeti dahildir

Sigorta primi işveren payının hesabında, 5 puanlık indirim dikkate alınmıştır.

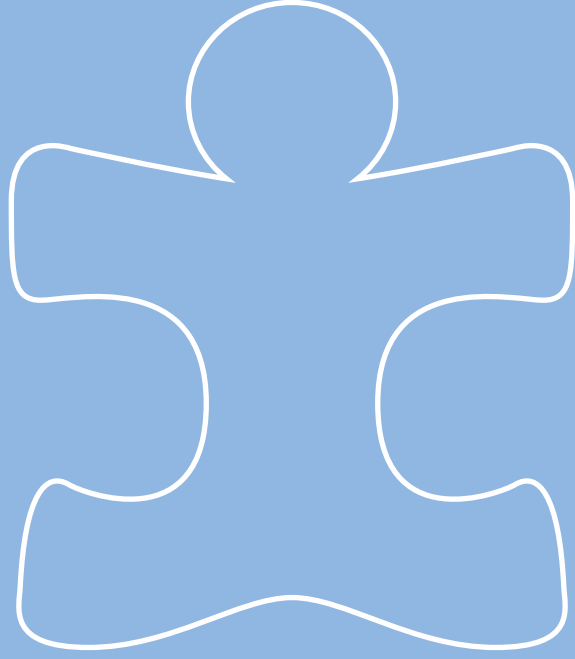
Brütten Nete Maaş Hesabı

	Brüt	SSK işçi	İşsizlik	İşçilik	Gelir	Veramga	Vergi	Matrahı	Net	Asgari		Toplam	SSK	İşsizlik	Toplam
										Geçim	İndirimi				
Ocak	4000	560	40	30,36	510	3400	3400	2859,64	191,88	3051,52	620	80	4700		
Şubat	4000	560	40	30,36	510	6800	6800	2859,64	191,88	3051,52	620	80	4700		
Mart	4000	560	40	30,36	510	10200	10200	2859,64	191,88	3051,52	620	80	4700		
Nisan	4000	560	40	30,36	510	13600	13600	2859,64	191,88	3051,52	620	80	4700		
Mayıs	4000	560	40	30,36	510	17000	17000	2859,64	191,88	3051,52	620	80	4700		
Haziran	4000	560	40	30,36	630	20400	20400	2739,64	191,88	2931,52	620	80	4700		
Temmuz	4000	560	40	30,36	680	23800	23800	2689,64	191,88	2881,52	620	80	4700		
Ağustos	4000	560	40	30,36	680	27200	27200	2689,64	191,88	2881,52	620	80	4700		
Eylül	4000	560	40	30,36	680	30600	30600	2689,64	191,88	2881,52	620	80	4700		
Ekim	4000	560	40	30,36	680	34000	34000	2689,64	191,88	2881,52	620	80	4700		
Kasım	4000	560	40	30,36	680	37400	37400	2689,64	191,88	2881,52	620	80	4700		
Aralık	4000	560	40	30,36	736	40800	40800	2633,64	191,88	2825,52	620	80	4700		
TOPLAM	48000	6720	480	364,32	7316	40800	33119,68	2302,56	7440	35422,24	7440	960	56400		

1- Yapılan maaş hesaplamalarında para birimi 2005 ve takip eden yıllarda TL değerleri esas alınmaktadır.

2- Yapılan maaş hesaplamaları ile ilgili olarak kesin bordro işlemleri öncesi uzman veya danışman bilgisine başvurulması tavsiye olunur.

3- Rakam asgari ücretin altında olduğunda hesaplama yapılmaz.



EK-7 EN SON HARCIRAH LİSTESİ

(güncel liste için web sitesini ziyaret ediniz)

Current per diem rates

Last update / Dernière mise à jour: 17/03/2017

In the framework of EC-funded external aid contracts and in case of missions requiring an overnight stay away from the base of operations, the applicable rates to the per diems must not exceed the scales detailed hereunder. These rates are applicable from **17 March 2017**

Per diems cover accommodation, meals, local travel within the place of mission and sundry expenses

Dans le cadre des contrats d'aide extérieure financés par la Commission et lors de missions impliquant des nuitées en dehors du lieu d'affectation, les taux de per diems applicables ne doivent pas excéder les barèmes détaillés ci-dessous. Ces taux sont d'application à partir du **17 mars 2017**

Les per diems couvrent le logement, les repas, les frais de transport à l'intérieur du lieu de mission et les frais divers.

EU Member States	€
Austria	225
Belgium	232
Bulgaria	227
Croatia	180
Czech Republic	230
Cyprus	238
Denmark	270
Estonia	181
Finland	244
France	245
Germany	208
Greece	222
Hungary	222
Ireland	254
Italy	230
Latvia	211
Lithuania	183
Luxembourg	237
Malta	205
Netherlands	263
Poland	217
Portugal	204
Romania	222
Slovak Republic	205
Slovenia	180
Spain	212
Sweden	257
United Kingdom	276

Other countries	€
Afghanistan	215
Albania	180
Algeria	332
American Samoa	225

EU Member States	€
Angola	378
Anguilla	372
Antigua and Barbuda	329
Argentina	243
Armenia	151
Aruba	351
Australia	329
Azerbaijan	293
Bahamas	372
Bahrain	298
Bangladesh	140
Barbados	406
Belarus	208
Belize	235
Benin	125
Bermuda	364
Bhutan	121
Bolivia	176
Bosnia and Herzegovina	159
Botswana	261
Brazil	182
Brunei	166
Burkina Faso	229
Burundi	234
Cambodia	170
Cameroon	219
Canada	308
Cape Verde	181
Cayman Islands	328
Central African Republic	163
Chad	200
Chile	242
China	217
Colombia	197
Comoros	194
Congo	246
Congo, Dem. Rep. (RDC)	267
Cook Islands	297
Costa Rica	200
Cote d'Ivoire	224
Cuba	254
Djibouti	176
Dominica	325
Dominican Republic	245
Ecuador	230
Egypt	266
El Salvador	217
Equatorial Guinea	241
Eritrea	227
Ethiopia	200
Fiji	237
Gabon	316
Gambia	195
Georgia	198
Ghana	376
Grenada	375

EU Member States	€
Guam	361
Guatemala	175
Guinea	247
Guinea Bissau	125
Guyana	222
Haiti	208
Honduras	195
Hong Kong	354
Iceland	349
India	229
Indonesia	251
Iran	211
Iraq	260
Israel	361
Jamaica	296
Japan	289
Jordan	289
Kazakhstan	258
Kenya	281
Kiribati	117
Korea, Dem. Peo. Of	165
Korea, Republic of	402
Kuwait	341
Kyrgyzstan	171
Laos, People's Dem. Rep.	165
Lebanon	260
Lesotho	103
Liberia	277
Libyan Arab Jamahiriya	204
Macao	230
Macedonia (Fyrom)	158
Madagascar	189
Malawi	176
Malaysia	187
Maldives	321
Mali	227
Marshall Islands	179
Mauritania	145
Mauritius	203
Mexico	322
Micronesia	200
Moldova	139
Monaco	299
Mongolia	181
Montenegro	134
Montserrat	217
Morocco	203
Mozambique	226
Myanmar	127
Namibia	128
Nauru	197
Nepal	160
Netherlands Antilles	276
New Zealand	316
Nicaragua	194
Niger	213

EU Member States	€
Nigeria	227
Niue	229
Norway	275
Oman	297
Pakistan	226
Palau, Republic of	275
Panama	230
Papua New Guinea	333
Paraguay	235
Peru	227
Philippines	259
Puerto Rico	342
Qatar	402
Russian Federation	251
Rwanda	196
Samoa	204
Sao Tome & Principe	175
Saudi Arabia	360
Senegal	275
Serbia	158
Seychelles	285
Sierra Leone	229
Singapore	364
Solomon Islands	253
Somalia	190
South Africa	166
Sri Lanka	211
St. Kitts and Nevis	386
St Lucia	296
St. Vincent and the Grena	253
Sudan	207
South Soudan	225
Suriname	174
Swaziland	158
Switzerland	348
Syrian Arab Republic	185
Tajikistan	179
Tanzania, United Rep. of	211
Thailand	209
Timor Leste	151
Togo	162
Tokelau Islands	87
Tonga	213
Trinidad and Tobago	322
Tunisia	141
Turkey	162
Turkey Istanbul	222
Turkmenistan	235
Turks and Caicos Island	363
Tuvalu	205
Uganda	204
Ukraine	290
United Arab Emirates	349
United States of America	343
Uruguay	226
Uzbekistan	200

EU Member States	€
Vanuatu	338
Venezuela	138
Viet Nam	159
Virgin Islands (British)	425
Virgin Islands (USA)	425
West Bank and Gaza Strip	201
Yemen	142
Zambia	196
Zimbabwe	199

Please note that the United Nations has discontinued the regular publication of per diem rates for the countries listed below:

Bermuda

French Guyana

French Polynesia

Gibraltar

Greenland

Guadeloupe

Marianna Islands

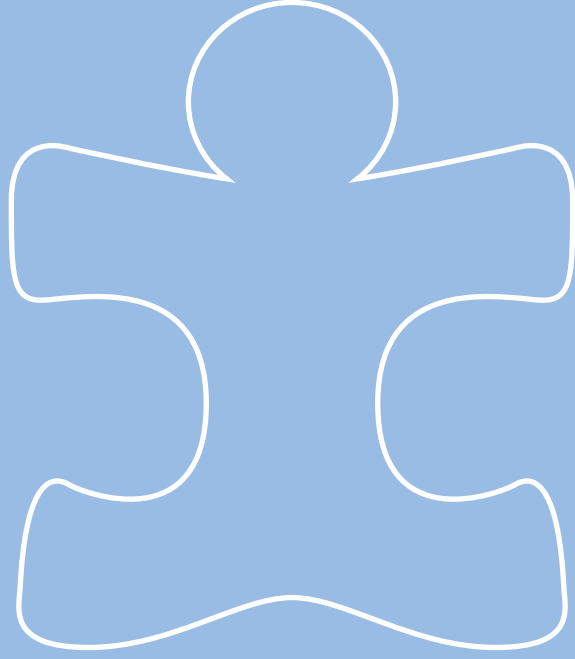
Martinique

New Caledonia

Reunion

Wallis & Futuna Islands

The per diem rates for Kosovo are not published by the United Nations

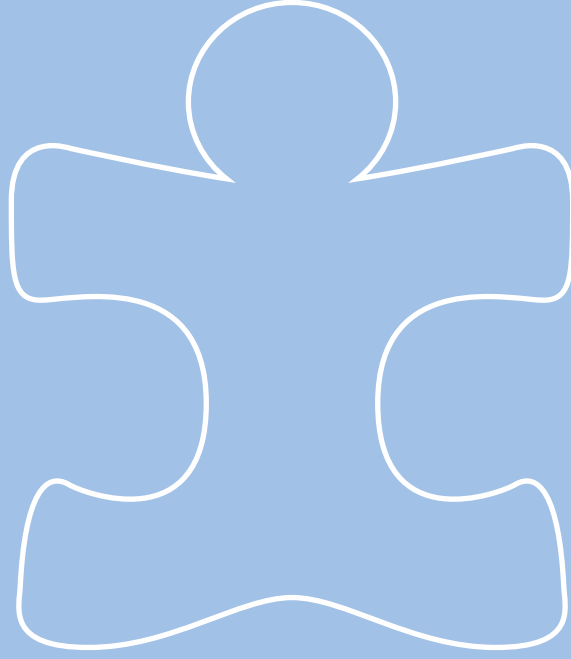


EK-8 ÖRNEK YETKİ BELGESİ

ÖRNEK YETKİ DOKÜMANI

Yetkili personelin unvanı	Personelin adı	Yetki limiti USD	Satın Alma taahhütleri	Tediye onayı	İmza
Satın Alma Yardımcısı	XX	2 000 USD'ye kadar	evet	hayır	
Satın Alma Yardımcısı	XX	2 000 USD'ye kadar	evet	hayır	
İcra Direktör Yardımcısı	XX	10 000 USD'ye kadar	hayır	evet	
İcra Direktörü	XX	1 000 000 USD'ye kadar	hayır	evet	
Satın Alma Müdürü	XX	1 000 000 USD'ye kadar	evet	hayır	
Program Koordinatörü	XX		evet	hayır	
İcra Direktörü	XX	1 000 000 USD ve Üstü	hayır	evet (karşılıklı onay)	
İcra Kurulu Başkanı	XX		hayır	evet (karşılıklı onay)	

1.000.000 USD üzeri için, eğer finansman bir Bağışçı tarafından sağlandı ise, Satın Alma Prosedürüne başlamadan önce Bağışçının onayı talep edilecektir.

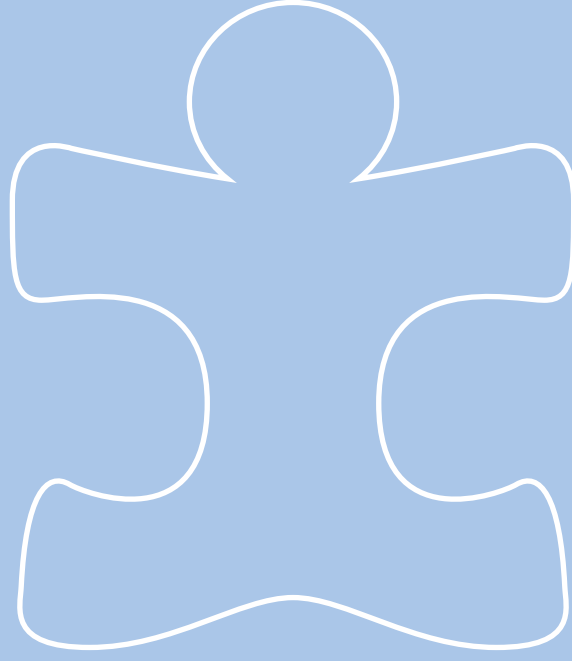


EK-9 ÖRNEK SATIN ALMA LİMİT TABLOSU

ÖRNEK SATINALMA BÜTÇE LİMİTLERİ TABLOSU

Aşağıdaki tabloda görülebileceği gibi, satın alma biçimleri alımın büyüklüğüne göre farklılık gösterir. Alımlar, satın alma eşiğini aşmak için suni olarak bölünmemelidir.

SATIN ALMA ŞEKLİ	YÖNTEM	PROSEDÜRÜN ADI	EŞİT
BASİT USUL	Teklif İsteme/ Teklif Prosedürü	Basit Satın Alma Prosedürü (en az 3 teklif)	≤ 10 000 USD
İHALE TİPİ	Teklif Davetiyesi (ITB)/ Önerili Teklif Talebi (RFP)	Rekabetçi İhale Prosedürü	> 10 000 USD ila ≤ 50 000 USD
	Teklif Davetiyesi (ITB)/ Önerili Teklif Talebi (RFP)	Yerel Açık İhale Usulü	>50 000 USD fakat ≤ 500 000 USD
	Teklif Davetiyesi (ITB)/ Önerili Teklif Talebi (RFP)	Uluslararası Açık İhale Usulü	500 000 USD üzeri



EK-10 HARCAMA TEYİDİ RAPOR FORMATI

HARCAMA TEYİDİ RAPORU

ÖRNEKTİR --- GÜNCEL HALİNİ VEYA PROJENİZDE KULLANILMASI GEREKEN
VERSİYONUNU KONTROL EDİNİZ-

Aşağıdaki Beyanname YMM'nin antetli kağıdına basılacaktır!

<İrtibat Kişisinin Adı-soyadı, Unvanı>
< Hibe Faydalanıcısının Adı >
<Adresi>

<gg/aa/yyyy>

Dear < İrtibat Kişisinin Adı-soyadı > ,

In accordance with our contract dated <gg/aa/yyyy> with <Hibe Faydalanıcısı> "the Beneficiary" and the terms of reference attached thereto (Annex 1 of this report), we provide our Report of Factual Findings ("the Report"), with respect to the accompanying Financial Report you provided for the period covering <gg/aa/yyyy>-<gg/aa/yyyy> (Annex 2 of the Report). You requested certain procedures to be carried out in connection with the Grant Contract concerning [Sözleşme Başlığı ve Numarası], the 'Grant Contract'. The Report consists of this letter and the Report details set out in Chapters 1 and 2.

Objective

Our engagement was an engagement to perform agreed-upon procedures regarding the expenditure verification of the grant contract between you and *Central Finance and Contracts Unit (CFCU)* the 'Contracting Authority'. It involved performing certain specified procedures, the results of which the Contracting Authority uses to draw conclusions from the procedures performed by us.

The objective of this expenditure verification is for the Auditor to verify that the expenditure claimed by the Beneficiary in the Financial Report for the action financed by the Grant Contract has occurred ('reality'), is accurate ('exact') and eligible and to submit to the Beneficiary the Report with regard to the agreed-upon procedures performed . Eligibility means that the funds provided by the grant were spent in accordance with the terms and conditions of the Grant Contract.

Scope of Work

Our engagement was undertaken in accordance with:

- the terms of reference in Annex 1 to this Report and:
- International Standard on Related Services ('ISRS') 4400 *Engagements to perform Agreed-upon Procedures regarding Financial Information* as promulgated by the International Federation of Accountants ('IFAC);
- the *Code of Ethics for Professional Accountants* issued by the IFAC. Although ISRS 4400 provides that independence is not a requirement for agreed-upon procedures engagements, the Contracting Authority requires that the auditor also complies with the independence requirements of the *Code of Ethics for Professional Accountants*;

As requested, we have only performed the procedures set out in the terms of reference for this engagement and we have reported our factual findings on those procedures in Chapter 2 of this Report.

The scope of these agreed upon procedures has been determined solely by the Contracting Authority and the procedures were performed solely to assist the Contracting Authority in evaluating whether the expenditure claimed by the Beneficiary in the accompanying Financial Report has occurred ('reality'), is accurate ('exact') and eligible.

Because the procedures performed by us did not constitute either an audit or a review made in accordance with International Standards on Auditing or International Standards on Review Engagements, we do not express any assurance on the accompanying Financial Report.

Had we performed additional procedures or had we performed an audit or review of the financial statements of the Beneficiary in accordance with International Standards on Auditing, other matters might have come to our attention that would have been reported to you.

Sources of Information

The Report sets out information provided to us by the management of the Beneficiary in response to specific questions or as obtained and extracted from the Beneficiary's information and accounting systems. In addition we received verbal representations from the Beneficiary's management which we did not obtain in writing.

Factual Findings

The total expenditure which is the subject of this expenditure verification amounts to < xxxxxx > €.

The Expenditure Coverage Ratio is < xx % >. This ratio represents the total amount of expenditure verified by us expressed as a percentage of the total expenditure which has been subject of this expenditure verification. The latter amount is equal to the total amount of expenditure reported by the Beneficiary in the Financial Report (Annex 2) and claimed by the Beneficiary for deduction from the total sum of prefinancing under the Grant Contract as per the beneficiary's Request for Payment of <gg/aa/yyyy>.

Based on the agreed-upon procedures that we performed we found that expenditure amounting to <xxxxx> € is not eligible. The details of our factual findings including a summary table of the expenditure that is not eligible are presented in Chapter 2 of this Report.

Use of this Report

This Report is solely for the purpose set forth in the above objective.

This report is prepared solely for the confidential use of the Beneficiary and the Contracting Authority and solely for the purpose of submission to the Contracting Authority in connection with the requirements as set out in Article 15 of the General Conditions of the Grant Contract. This report may not be relied upon by the Beneficiary or by the Contracting Authority for any other purpose, nor may it be distributed to any other parties. The Contracting Authority may only disclose this Report to others who have regulatory rights of access to it in particular the European Commission, the European Anti Fraud Office and the European Court of Auditors.

This Report relates only to the Financial Report specified above and does not extend to any financial statements of the Beneficiary.

We look forward to discussing our Report with you and would be pleased to provide any further information or assistance which may be required.

Yours sincerely

<gg/aa/yyyy>

<YMM'nin Adı-soyadı

Adresi

Mühür+İmza >

BÖLÜM 1 : HİBE SÖZLEŞMESİ VE PROJE İLE İLGİLİ BİLGİLER

GENEL BİLGİLER

Sözleşme Referans Numarası	MFİB tarafından hibe sözleşmesine verilen referans numarası (TR 0305.02/.../...)
Projenin Adı	Hibe Sözleşmesinin Başlığı – Türkçe ve İngilizce
Faydalanıcı	Hibe Faydalanıcısının tam adı

PROJE SÜRESİ

Başlama Tarihi	Sözleşmede Yer Alan Proje Süresi	Sözleşmeye Göre Bitiş Tarihi	Onaylanan Toplam Ek Süre	Ek Süre Dahil Bitiş Tarihi

PROJE BÜTÇESİ VE MALİ RAPORDA BEYAN EDİLEN HARCAMALAR

Harcama Kalemleri	Sözleşme Bütçesi (€)	Aktarım Bütçesi (€)	Mali Raporda Beyan Edilen (€)
1 İnsan Kaynakları			
2 Seyahat			
3 Ekipman ve Malzeme			
4 Yerel Ofis			
5 Diğer Maliyetler, Hizmetler			
6 Diğer			
7 Doğrudan Proje Maliyetleri (Alt toplam 1 -6)			
8 İdari Maliyetler			
9 Toplam Proje Maliyetleri: (7+ 8)			

FİNANSMAN KAYNAKLARI

	Sözleşme Bütçesi Miktar (€) / Katkı Oranı (%)	Mali Raporda Beyan Edilen Miktar (€) / Katkı Oranı (%)
Faydalanıcı Tarafından Taahhüt Edilen Mali Katkı	%	%
Talep Edilen Komisyon Katkısı	%	%
Ortaklar Dahil Diğer Kişi ve Kuruluşların Katkıları	%	%
Toplam Katkılar	%	%
Projeden Elde Edilecek/ Edilen Doğrudan Gelir		
Genel Toplam		

PROJENİN KISA TANIMI VE KAPSAMI

Faydalanıcı Tanımı	Projeyi uygulayan kişiliğin (Hibe Faydalanıcısının) tam adı, adresi, yetkili kişilerin isim ve ünvanları ile iletişim bilgileri
	Eğer var ise proje ortağı veya iştirakçisinin tam adı ve adresi, yetkili kişilerin isim ve ünvanları ile iletişim bilgileri
	Projeyi uygulayan kişiliğin ve eğer var ise proje ortağının veya iştirakçisinin mali ve işletimsel kapasitesi- finansal kaynakları, çalışan sayısı vs hakkında kısa bilgi ve değerlendirme.
Faaliyet Tanımı	Proje Başlığı
	Uygulanma Yeri & Süresi
	Projenin ana amaçları & Planlanan Faaliyetler
	Projenin Hedef Grupları & Nihai Faydalanıcılar
	Gerçekleştirilen temel faaliyetler
	Proje çıktıları ve sürdürülebilirliği hakkında bilgi
Diğer	<p>Hibe faydalanıcısı, ortağı veya iştirakçisi tarafından, denetimi yapılan proje ile eş zamanlı olarak AT dış yardımları kapsamında veya diğer uluslararası kuruluşlardan herhangi birinin faaliyetleri çerçevesinde yürütülen başka bir proje olup olmadığı,</p> <p>Proje çalışanlarının eş zamanlı olarak başka bir projede görev alıp almadıkları,</p> <p>Projenin iyi niyet ilkeleri çerçevesinde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği, ve belirtilmesinde lüzum görülen diğer hususlara burada yer verilmelidir...</p>

BÖLÜM 2: DENETİM PROSEDÜRLERİ VE SOMUT BULGULAR

<Projenin/sözleşmenin adı ve numarası> İlgili Hibe Sözleşmesinin harcama teyidine ilişkin prosedürleri görev tanımında mutabık kalındığı üzere gerçekleştirdik. Prosedürlere ilişkin somut bulgular aşağıdaki başlıklarda belirtilmektedir:

1. DENETİM PROSEDÜRLERİ (Aşağıdaki hususlar kapsamında beyan ve açıklama)

Denetçi teyit programını bu görevin hedef ve kapsamı ile uyumlu olarak tasarlar ve tamamlar. Bu kapsamda prosedürler aşağıda belirlendiği şekilde gerçekleştirilir. Bu prosedürleri gerçekleştirirken denetçi; sorgulama ve analiz, yeniden hesaplama, kıyaslama, diğer kayıt doğrulama kontrolleri, gözlemlenme, kayıtların ve dokümanların incelenmesi, varlıkların incelenmesi ve edinimlerin doğrulanması gibi bazı tekniklere başvurabilir.

Denetçi somut bulgular raporunu düzenleyebilecek yeterli uygunlukta teyit kanıtını bu prosedürler ile elde edebilir. Bu amaçla denetçi, Uluslararası Denetleme Standardı 500 "Denetleme Kanıtı" tarafından sağlanan kılavuza ve özellikle "yeterli uygunlukta denetleme kanıtı" ile ilgili paragraflara başvurabilir. Denetçi, ISA 500 tarafından sağlanan rehberliğin, Hibe Sözleşmesinin kayıt ve şartları ile bu görev teknik şartnamesinin yeterli olmadığını düşündüğü durumlarda, neyin yeterli uygunlukta teyit delili teşkil ettiği hususunda profesyonel bir yargı (değerlendirme) uygular.

Hibe Sözleşmesinin Genel Koşulları ve özellikle 16.3 maddesinde Denetçinin harcama teyitlerinde sıklıkla bulabileceği çeşit ve nitelikte kanıtın gösterge niteliğinde bir listesini sağlamaktadır. Bunlar giderin niteliğine ve ilgili ülkedeki uygulamaya göre değişebilir.

A) Proje ve Sözleşme Şartları

Denetçi, hibe sözleşmesini ve eklerini ve diğer ilgili dokümanları gözden geçirerek ve faydalanıcıyı sorgulayarak projenin ve hibe sözleşmesinin kayıt ve şartları hakkında yeterli bilgiyi elde eder. Denetçi, orijinal Hibe Sözleşmesini (Faydalanıcı ve Sözleşme Makamı tarafından imzalanmış) ve eklerinin bir örneğini alır. Denetçi <ara-nihai> Açıklayıcı Raporu (Hibe Sözleşmesi, EK VI) temin eder ve kopyalarını gözden geçirir.

Denetçi faaliyetin tanımlandığı Hibe Sözleşmesi EK I ve Genel Koşulların yer aldığı EK II'ye, Avrupa Topluluğu dış faaliyetleri çerçevesinde satın alma (tabiiyet ve menşe kurallarını da içeren) kurallarını sağlayan Ek IV'e özel dikkat gösterir. Bu kurallara uyulmaması durumu, harcamaları Topluluk finansmanı için uygun olmayan harcama yapar. Bu ihale kuralları bütün hibe sözleşmelerine uygulanır ancak hibe sözleşmesinin hukuki dayanağına (örneğin TACIS, ALA ve Gıda Yardımı) göre tabiiyet ve menşe kuralları değişebilir. Denetçi, geçerli tabiiyet ve menşe kurallarının Faydalanıcı tarafından anlaşılması olduğuna emin olur. Her bir hukuki dayanağa göre uygulanacak tabiiyet ve menşe kuralları, Avrupa Topluluğu dış faaliyetler sözleşme prosedürleri için Pratik Klavuz¹ EK A2'de belirlenmiştir. Eğer denetçi teyit edilecek kayıt ve şartları yeterince açık bulmazsa, Faydalanıcıdan açıklama isteyebilir.

(Bu bölümde yukarıda ifade edilen hususlar çerçevesinde projenin ve hibe sözleşmesinin kayıt ve şartlarının yeteri kadar anlaşıldığı ve Denetimin bu kapsamda gerçekleştirildiği beyan edilmelidir.)

B) Mali Rapor'da Beyan Edilen Harcamaların Uygunluğunu Teyit Prosedürleri

1. Genel Prosedürler

Mali Rapor'un özellikle Hibe Sözleşmesi Genel Koşullar Madde 2'de yer alan şartlara (biçim ve dil dahil olmak üzere) uygunluğunun teyidi,

Faydalanıcı'nın Hibe Sözleşmesine, özellikle Genel Koşullar Madde 16'da yer alan muhasebe ve kayıt tutma kurallarına uyduğunun teyidi,

Mali Rapordaki bilgilerin Faydalanıcı'nın muhasebe sistemiyle uyumlu olduğunun teyidi (uyumlu değilse uyumlaştırma Ör: mizan, defteri kebir hesabı, alt hesaplar vs),

Hibe Sözleşmesi Genel Şartlar Madde 15.9 kapsamında doğru kur değişiminin uygulandığının teyidi, gerçekleştirilir.

¹ http://europe.eu.int/comm/europeaid/tender/gestion/index_en.htm adresine bakınız

2. Harcamaların Bütçeye ve Analitik Değerlendirmeye Uygunluğu

Mali Rapor'daki harcama başlıklarının analitik bir değerlendirmesi yapılır ve aşağıdaki teyit işlemleri gerçekleştirilir:

Mali Rapor'daki bütçenin Hibe Sözleşmesi'ndeki özgün ve ilk orjinal bütçeyle uyumlu olduğunun ve yapılan harcamaların Sözleşme bütçesinde öngörüldüğünün teyidi,

Faydalanıcı tarafından talep edilen toplam hibe tutarının, Hibe Sözleşmesi Özel Koşullar 3.2 de belirtilen maksimum miktarı geçmediğinin teyidi,

Bütçe kalemleri arasında yapılan aktarımların (zeyilname ve küçük değişikliklerin), Genel Koşullar Madde 9'da belirtilen şartlara uyumlu bir şekilde gerçekleştirildiğinin teyidi,

Genel Koşullar madde 17.3 te belirtilen kar koşullarına uyulduğu teyidi.

3. Teyit İşlemi İçin Harcama Seçilmesi

Harcama Başlıkları, Alt Başlıkları ve Maddeleri

Muhasebeleştirme işleminin MFİB tarafından sağlanan "Hesap Muhasebe Defteri" formatına uygun şekilde yapılmış olduğu teyit edilir, uygun değilse uygunluk sağlanır.

(Mali Raporda Faydalanıcı tarafından beyan edilen harcamalar İnsan Kaynakları, Ulaşım, Ekipman ve Malzeme, Yerel Ofis, Diğer Maliyetler- Hizmetler, Diğer, İdari Maliyetler ve İhtiyat Akçesi "Harcama Başlıkları" altında sunulmuştur. "Harcama Alt Başlıkları" ise esas itibariyle münferit harcama ya da aynı veya benzer karakterdeki harcama sınıflarına ayrılabilir. Destekleyici delillerin biçimi ve niteliği (ör: ödeme, sözleşme, fatura) ve harcamaların kayıt biçimi (defter kayıtları) harcamanın tipi ve niteliği ile temel iş ve işlemlere göre değişir. Bununla birlikte, harcama kalemleri iş ve işlemlerin tipi ve niteliği ne olursa olsun her durumda temel iş ve işlemlerin ve muamelelerin muhasebe (veya mali) değerlerini yansıtmalıdır.)

Harcama Kalemlerinin Seçilmesi

Denetçi tarafından teyit yapılacak harcama kalemi veya harcama kalemleri sınıflarının seçimi için birincil faktör "değer" dir. Bu nedenle, harcamaların uygun bir şekilde kapsanması için yüksek bedelli kalemler seçilmelidir.

Hatta Denetçi özel harcama kalemlerini seçmek ve sınıflara ayırmak için kendi takdirini kullanır. İşlemler hakkındaki bilgisi ve harcama kategorilerinin nitelikleri belirleyici faktörlerdir. (Sınıflar ve değişik yapıda olan harcamalar örneğin seyrek olanlar veya niteliği gereği riskli olanlar veya hataya meyilli olanlar gibi)

4. Harcamaların Teyidi

Denetçi tarafından harcamalar teyit edilir ve teyit işlemi sırasında mali açıdan etkisi ölçülebilir veya ölçülemesin tespit edilen tüm sapmalar raporlanır. Sapmalardan kasıt, prosedürleri uygularken tespit edilen tüm teyit sapmalarıdır. Örneğin: Denetçi, ihale kurallarına ilişkin bir usulsüzlük tespit ederse, söz konusu usulsüzlüğün ne dereceye kadar uygun olmayan harcamalara neden olduğunu değerlendirir ve bunu raporlar. Denetçi, harcama kalemlerini seçtikten sonra aşağıda belirtilen kriterlere göre onları test ederek teyit eder.

Doğrudan Maliyetlerin Uygunluğu: Harcamaların özellikle Genel Koşullar'ın 14. maddesi olmak üzere Hibe Sözleşmesi'nin kayıt ve şartlarına göre gerçekleştirildiği teyit edilir. Bu kapsamda;

Projenin gerçekleştirilmesi için gerekli olan bir faaliyet veya işlem sonucu oluştuğu,

Başta para ve maliyet etkinliği değerlendirmesi olmak üzere, sağlam mali yönetim prensiplerine uygun şekilde gerçekleştirildiği,

Hibe Sözleşmesi Bütçesi'nde yer alan doğrudan maliyetler kapsamında olduğu,

Genel Koşulların 14. maddesinin 1'inci fıkrasında tanımlandığı üzere, proje süresi içerisinde faydalanıcı veya ortakları tarafından yapıldıkları,

Faydalanıcının hesaplarında kayıtlı oldukları, ve de saptanabilir, doğrulanabilir ve destekleyici delillerin asıllarıyla kanıtlanabilir oldukları,

teyit edilir.

Denetçi ayrıca, Genel Koşulların 14.6'ncı maddesinde tanımlandığı gibi uygun olmayan maliyetleri de göz önünde bulundurur. Bu bağlamda, Denetçi özellikle, harcamaların KDV'yi de içeren belirli vergileri

kapsayıp kapsamadığını rapor eder ve Faydalanıcının (veya varsa ortağının), bu vergileri geri talep edebileceklerini veya edemeyeceklerini ve ülkede geçerli tüzükler, kanunlar ve uygulamaların bu vergilerin harcama içinde gösterilmesine (kapsanmasına) izin verip vermediklerini teyit eder.

Doğruluk ve Kayıt Tutma : Proje faaliyetleri kapsamında yapılan harcamaların Faydalanıcı'nın muhasebe sistemine ve Mali Rapora uygun ve doğru olarak kaydedilerek uygun belgeler ve yardımcı dokümanlarla desteklendiği (uygun değerlendirme ve doğru döviz kurunun kullanımının teyidi dahil) teyit edilir.

Sınıflandırma: Proje faaliyetleri kapsamında yapılan harcamaların Mali Rapor'da doğru başlık ve alt başlık altında sınıflandırıldığı teyit edilir.

Gerçeklik (Olaylar/ Bulgular): Mesleğin tecrübe ve birikimleri de kullanılarak, yeterli ve uygun teyit kanıtları çerçevesinde, beyan edilen harcamaların karşılığı olan varlıkların (mal ve hizmet alımları) mevcut olup olmadığı teyit edilir. Bu kapsamda, bir işlem ya da faaliyet için yapılan harcamanın gerçekliği ve niteliği; yapılan işlerin, alınan malların veya sunulan hizmetlerin zamanında, anlaşılabilir ve kabul edilebilir kalitede, makul fiyatlarda veya maliyetlerde gerçekleştirildiği uygun kanıtlar (belgeler) incelenerek teyit edilir.

Satınalma, Uyruk ve Menşe Kurallarıyla Uygunluk : Haracma kalemleri için hangi satın alma, uyruk ve menşe kurallarının uygulandığı incelenir ve Faydalanıcının kurallara uyup uymadığı veya söz konusu harcamanın uygun olup olmadığı rapor edilir. İhale kurallarına uymayan bir hususla karşılaşırsa, hem konunun niteliği hem de söz konusu uygunsuzluğun mali etkileri rapor edilir.

İdari (Dolaylı) Maliyetler: Genel Koşullar Madde 14.3 kapsamında İdari (Dolaylı) Maliyetler'in faaliyetin toplam doğrudan uygun maliyetlerinin % 7'sini aşım aşmadığı teyit edilir.

Beklenmedik Giderler: (İhtiyat Akçesi) Genel Koşullar Madde 14.4 kapsamında beklenmedik giderlerin faaliyetin toplam doğrudan uygun maliyetinin (doğrudan giderlerin) %5 'ini aşım aşmadığını teyit edilir.

5. Harcama Kapsamının Belirlenmesi ve Harcama Kapsama Oranı

Denetçi, yukarıda detayları verilen "Teyit İşlemi İçin Harcama Seçilmesi" ve Harcamaların Teyidi" prosedürlerini planlarken ve yerine getirirken, teyit işlemlerinin rasyonelleşmesini sağlamak amacıyla aşağıda belirtilen ilke ve kriterleri uygular.

Teyit sistematik ve temsili bir nitelik taşımaktadır. Denetçi, belli kriterlere (aşağıya bakınız) bağlı kalmak koşuluyla sınırlı sayıda seçilmiş harcama kalemine bakarak harcama başlığı veya alt başlığı için tatmin edici teyit sonuçları elde edebilir.

Denetçi Mali Raporun bir veya daha fazla harcama başlığının veya alt başlığının teyidi için istatistiksel örnekleme teknikleri uygulayabilir. Bu amaçla, Denetçi kitlelerin (yani harcama alt başlığı veya harcama alt başlığı içerisindeki harcama kalemleri sınıfları) etkili bir istatistiksel örnekleme için uygun ve yeterince büyük olup olmadığını inceler (örneğin, kitleler büyük miktarda kalemde oluşmalıdır). Bu uygulama, Denetçiye örneklemin seçildiği toplam kitle hakkında sonuçlar çıkarmasını sağlayacak teyit kanıtları elde etme ve değerlendirme olanağı sağlar. Denetçi bu süreçte kılavuz olarak IFAC Mali Denetimde Uluslararası Standart 530 "Mali Denetim Örnekleme ve Diğer Seçici Test Etme Prosedürleri" ne başvurabilir.

Harcama Kapsama Oranı (HKO), Faydalanıcı tarafından Mali Rapor'da beyan edilen ve Denetçi tarafından teyit edilen toplam harcama miktarının yüzdesini (%) temsil eder. Denetçi, Hibe Sözleşmesi EK-V'te raporlanacak olan toplam HKO'nun en az % 65 olmasını temin eder. Denetçi, Harcama kalemlerinin seçimi sonrası teyit edilen toplam harcamanın %10'undan daha az bir sapma oranı bulursa (örneğin % 6,5) teyit işlemlerini sonlandırır ve raporlamaya devam eder. Eğer bulunan bu oran %10'dan daha fazla ise, Denetçi HKO en az % 85 olana kadar devam eder. Bundan sonra teyit işlemlerini sonlandırır ve bulunan toplam sapma oranına bakmaksızın raporlamaya devam eder.

Denetçi, HKO'nun Mali Rapordaki her bir harcama başlığı ve alt başlığı için en az %10 olmasını temin eder.

6. Faaliyet Gelirlerinin Teyit Edilmesi

Denetçi, gelirin (diğer donörlerden elde edilen hibeler ve fonlar ile faaliyet kapsamında Faydalanıcı tarafından elde edilen gelir dahil) Hibe Sözleşmesi'ne bağlı projeye uygun bir şekilde dağıtılmış ve Mali Raporda doğru bir şekilde gösterilip gösterilmediğini teyit eder.

2. KONTROL LİSTESİ

A) Raporlamanın Prosedürel Şartlara Uygunluğu

	Evet (√)	Hayır (√)	Açıklama ve Yorumlar
1- Mali Rapor, Hibe Sözleşmesi'yle özellikle Genel Şartlar 2. maddesiyle uyum içindedir. (format ve dil dahil)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2- Hibe Faydalanıcısı, Hibe Sözleşmesi Genel Şartları'nın özellikle 16. maddesinde belirtilen kayıt tutma ve muhasebe kurallarına uymuştur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3- Tüm proje geliri (AB'den ve diğer ortaklardan gelen katkılar ve diğer proje gelirleri) hibe faydalanıcısının muhasebe sisteminde ve Mali Rapor'da düzgün olarak belirtilmiştir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4- Proje bütçesine işlenen harcamalar, sözleşmeyle uyumlu ve Hibe faydalanıcısının muhasebesinde düzenli ve doğru olarak kayıtlıdır. Bu harcamalar tanımlanabilir durumdadır ve destekleyici delil belgeleri mevcuttur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5- Kur dönüşümlerinde doğru kur değerleri uygulanmıştır ve Hibe Sözleşmesi Genel Şartları'nın özellikle 15.9. maddesiyle uyum içindedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6- Mali Rapor'daki bilgilerle Hibe faydalanıcısının muhasebe sistemi ve kayıtları birbirine uyumludur. (Ör: mizan, defteri kebir vb gibi)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7- Profesyonel ve diğer hizmetlerin yerine getirildiğini ispatlayan ihale dosyaları, alınan teklifler, faturalar, raporlar, tutanaklar, zaman çizelgeleri, uçak biniş kartları, görev emirleri düzgün olarak işlenmiş, dosyası tutulmuş ve incelemelerini kolaylaştırmak için kolay erişilebilir durumda saklanmış haldedir. Bu belgeler, muhasebe kayıtlarının ve raporların doğru, eksiksiz, alakalı, mantıklı, hilesiz, mükerrerlik taşımayan, yapılan satınalma işlemlerinde rekabet kurallarından kaçınmak için yapay bölünmeler yapılmamış olduğunu kanıtlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

B) Harcamaların Bütçe ve Analitik Denetimle Uygunluğu

	Evet (√)	Hayır (√)	Açıklama ve Yorumlar
1- Hibe faydalanıcısı tarafından harcama için gösterilmiş olan toplam miktar, Hibe Sözleşmesi'nin Özel Şartları'nın 3.2. maddesinde belirtilen maksimum hibeyi geçmemektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2- Mali Rapor'daki bütçe, Hibe Sözleşmesi'ndekiyle (Özgün ve onaylanmış ilk Bütçe) aynı yapıdadır ve yapılan harcamalar Hibe Sözleşmesi bütçesinde öngörülmüştür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3- Hibe faydalanıcısı tarafından proje döneminde gerçekleştirilen ve ödemesi yapılan harcamalar sözleşme kapsamındaki sürede gerçekleşen işler ile ilgilidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4- Proje fonlarıyla yürütülen ya da finanse edilen çalışmalar bir sözleşmeye dayanmaktadır. Harcamalar projenin bir bütçe kaleminde yer almaktadır ve buna göre sınıflandırılmıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5- Yapılan harcamalar projenin sözleşmesiyle ve Türkiye'nin yasal sistemiyle uyum içindedir (özellikle vergi muafiyeti şartları) ve basiretli mali yönetim, özellikle maliyet karşılığı mümkün olan en yüksek faydanın elde edilmesi ilkeleriyle uyum göstermektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6- Gerçekleşen harcamalar, proje sözleşmesinde uygunsuz harcama olarak belirtilenler arasında yer almamaktadır. (Genel Şartlar Madde 14)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7- Tüm karlar, faizler dahil, muhasebe sistemine kayıtlıdır, mali raporda yer almaktadır ve Genel Şartlar'ın 17.3. maddesinde verilen tanımlarla uyumludur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8- Harcamalar özel amaçlar için kullanılmamıştır ve hiçbir çıkar çatışması söz konusu değildir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9- Gerçekleşen harcamalar, proje kalemleri bazında öngörülen bütçeyi aşmamaktadır. Bütçenin aşıldığı durumlarda aşılacak miktarın kabul edilen sınırlar içinde kaldığı, MFİB'nin bilgilendirildiği ve % 15 esneklik kuralına uyulduğu kontrol edilmiştir. (Yapılan işlemler açıkça belirtilmelidir.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10- Hibe faydalanıcısı tarafından Proje fonlarından kazanılan gelir, sözleşme çerçevesinde ya da MFİB ile hibe faydalanıcısı arasında yapılan anlaşmalara uygun olarak kullanılmıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

11- Harcamalar hibe faydalanıcısının sorumluluğunda gerçekleşmiştir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12- AB dışında, proje ortaklarından gelen finansal katkılar zaman çizelgesine ve sözleşmede bulunan diğer gerekliliklere uygun olarak belirtilmiştir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
13- Varlıklar (maddi ve gayri maddi) elde edilmiştir ve ilgili envanter kayıtları ve numaralı etiketleri ile birlikte sözleşmeyle uyum içinde yönetilmektedirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14- Varlıklar mevcuttur, işletme birimi/hibe faydalanıcısı/sözleşme sahibi tarafından tutulmaktadır ve değerlemesi doğru bir şekilde yapılmıştır. (Ör: Sözleşmede belirtilen döviz kurları kullanılmıştır). Tüm iş ya da eylemler için yapılan harcamaların gerçekliği ve niteliği kabul edilebilir ve onaylanır düzeydedir ve ihale şartları ile karşılaştırıldığında uygun fiyat ve tutardadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15- Varlıkları elde etmek için kullanılan prosedürler ve alınan varlıkların niteliği yapılan sözleşmelerle uyumludur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
16- Varlıklar sadece proje için kullanılmaktadır. Sözleşmede belirtilmediği sürece varlıklar özel amaçlarla kullanılmamaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
17- Tüm borç ve taahhütler mali raporlarda belirtilmiştir ve hibe sözleşmesi ile uyumludur. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proje içinde uygun harcamalarla alakalı borçlar ve taahhütler proje mali raporlarında yer almaktadır. ▪ Sadece projenin uygulamasıyla ilgili borçlar ve taahhütler kaydedilmiştir. 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
18- İdari maliyetler faaliyetin toplam doğrudan uygun harcamasının %7'sini geçmemektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
19- Talep edilen nihai ödeme miktarı, Hibe faydalanıcısı tarafından Mali Rapor'da belirtilen toplam harcama tutarı göz önüne alınarak hesaplanan ve önceden yapılmış olan ön ödeme düşülerek talep edilen miktar olup Hibe Sözleşmesi Ek V altında belirtilmiştir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
20- Sözleşmenin diğer idari ve mali şartları karşılanmıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

3. DEĞERLENDİRME TABLOLARI

A) Harcamaların Uygunluğuna İlişkin Değerlendirme Tablosu

Harcama Kalemleri	Sözleşme Bütçesi (€)	Değişiklik Bütçesi (€)	Mali Raporda Beyan Edilen Harcamalar	Uygun Bulunmayan Harcamalar	Onaylanan Uygun Harcamalar
	1	2	3	4	5
1. İnsan Kaynakları					
2. Seyahat					
3. Ekipman ve Malzeme					
4. Yerel Ofis /Proje Maliyetleri					
5. Diğer Maliyetler, Hizmetler					
6. Diğer					
7. Doğrudan Proje Maliyetleri (Alt Toplam 1-6)					
8. İdari Maliyetler					
9. Toplam Proje Maliyeti (7+8)					

B) Nihai Hibe Miktarının Belirlenmesine İlişkin Özet Tablo

1	AB Hibe Katkı Oranı (Özel Şartlar madde 3.2 “%”)		% Hibe Oranı
2	AB Hibe Miktarı (Özel Şartlar Madde 3.2 €)		Sözleşme Bütçesinde Yer Alan Hibe Miktarı
3	Onaylanan Toplam Uygun Maliyet Miktarı		Onaylanan Uygun Harcamalar (A 9;5)
4	Onaylanan Uygun Maliyetler Kapsamında Finanse Edilecek Toplam Tutar		Onaylanan Uygun Maliyet * AB Katkı Oranı (B 3)* (B 1)
5	Projeden Elde Edilen Gelir		Doğrudan Gelir
6	Projeden Elde Edilen Faiz		Faiz Geliri
7	Onaylanan Nihai Hibe Miktarı		B4 - (B5+B6)
8	Ön Ödeme Miktarı		(B2) * (B1) Özel Şartlar 4.2
9	Talep Edilecek Nihai Ödeme Miktarı		(7) - (8)
10	İade Edilecek Toplam Tutar		Geri Ödeme (8) - (7)

C) Uygun Bulunmayan Harcamalara İlişkin Açıklamalar

İnsan Kaynakları	
Seyahat	
Ekipman ve Malzeme	
Yerel Ofis /Proje Maliyetleri	
Diğer Maliyetler, Hizmetler	
Diğer	
İdari Maliyetler	

4) SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

--

EKLER

EK 1 : GÖREV TANIMI

EK 2 : FAYDALANICI TARAFINDAN SAĞLANAN MALİ RAPOR

EK3 : BÜTÇELER

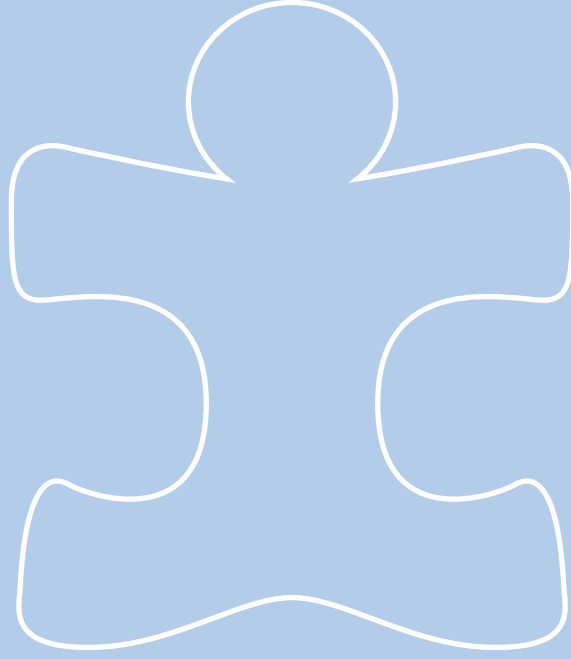
- a) Sözleşme Bütçesi (Özgün ve Onaylanmış İlk Bütçe)
- b) Aktarım Bütçesi (Küçük Değişiklik Bildirimleri ve Onaylanan Büyük Değişiklikler Sonrası Oluşan Bütçe)²

EK4 : DEĞİŞİKLİK TALEPLERİ (KÜÇÜK VE BÜYÜK DEĞİŞİKLİK TALEPLERİ)

EK5 : AYRINTILI HARCAMA TABLOSU (FORMATA UYGUN HESAP (MUHASEBE) DEFTERİ)

EK6 : İNSAN KAYNAKLARI GERÇEKLEŞME TABLOSU (PROJE PERSONEL ÖZETİ)

² İnsan Kaynakları kalemi dışında, Küçük değişiklik olarak nitelendirebileceğimiz bütçe kalemleri arası toplamda %15 geçmeyen aktarımlar raporla birlikte sunulabilir. Söz konusu aktarımların uygunluğu MFİB tarafından nihai mali değerlendirme sırasında dikkate alınacaktır.



EK-11 YOLSUZLUK VE SUIİSTİMALİ ÖNLEME ÖRNEK BELGELERİ

ÖRNEK

Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası

1. Amaç ve Kapsam

Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O. (VakıfBank) Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikasının ("Politika") amacı, banka çalışanlarının faaliyet gösterdiği tüm ülkelerde geçerli rüşvet ve yolsuzluk karşıtı yasal düzenlemeler ile etik ilkelere ve uluslararası diğer ilgili standartlara uyumunun sağlanmasıdır. VakıfBank olarak rüşvet ve yolsuzluğa karşı sıfır tolerans politikasını benimsemekteyiz.

Bankamız Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası,

- Yönetim Kurulu da dahil olmak üzere tüm Bankamız çalışanlarını,
- Bankamızın tüm bağlı ortaklık ve iştirakleri ile çalışanlarını,
- Dış hizmet aldığımız firmalar ile iş ortakları ve çalışanlarını,

kapsamaktadır.

Bu Politika; Bankamız Kurumsal Yönetim İlkeleri, Etik İlkeleri, Personel Yönetmeliği, Toplu İş Sözleşmesi, Alım Satım ve İhale Yönetmeliği ile Banka mevzuatı ve yasal düzenlemelerin ayrılmaz bir parçasıdır.

Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası, 2015 yılında değerlendirilmiş ve gerekli görülen konular kapsamında genişletilmiştir.

2. Tanımlar

Yolsuzluk; doğrudan doğruya ya da dolaylı yollardan rüşvet ve yasadışı bir menfaat temin eden kişinin yürüttüğü görevlerin veya gerekli davranışların yasalara uygun bir şekilde yerine getirilmesinde saptalara yol açan rüşvet veya başka her türlü yasadışı menfaatin talep ve teklif edilmesi, verilmesi ya da kabul edilmesidir.

Rüşvet ise bir kişinin, bir işi yapması, yapmaması, hızlandırması, yavaşlatması gibi yollarla görevinin gereklerine aykırı davranması için üçüncü bir kişiyle vardığı anlaşma çerçevesinde yarar sağlamasıdır.

Rüşvet ve yolsuzluk pek çok farklı şekil ve alanda gerçekleştirilebilir:

- Hediye
- Siyasi Bağışlar
- Ağırlama Politikası
- Dış Hizmet Alınan Firmalar ve İş Ortakları
- Kolaylaştırma Ödemeleri

örnek olarak sayılabilir.

3. Görev ve Sorumluluklar

Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası Yönetim Kurulu'nca onaylanmıştır. Politikanın uygulanması ve güncellenmesi Yönetim Kurulu tarafından yapılan görevlendirmelerle gerçekleştirilecektir.

Rüşvet ve Yolsuzluğun Önlenmesi Politikası kapsamında, Bankamızda, yasal düzenlemelere ve etik ilkelere uyum sağlanması için gerekli süreç, sistem ve organizasyonel yapılar tesis edilmiş, ilgili görev ve sorumluluklar yazılı hale getirilmiştir. Buna göre;

- Etik ilkelerin düzenlenmesi ve değiştirilmesi VakıfBank Yönetim Kurulu'nun yetkisinde olup, banka personelinin bu ilkeleri ihlal edecek davranışlarda bulunması halinde disiplin cezası uygulanmaktadır. Bu gibi durumların incelenmesi yetkisi Yönetim Kurulu'nun görevlendirmesi ile Disiplin Kurulu'na verilmiştir.

- Teftiş Kurulu Başkanlığı tarafından yıl boyunca, Banka iştirak ve hizmet alınan firmalarda sürekli iç denetim yapılır ve denetimlerin sonucu, ihlal hususlarına ilişkin her türlü rapor Denetim Komitesi'ne sunulur. Periyodik olarak toplanan, Yönetim Kurulu'na bağlı Denetim Komitesi, raporları değerlendirir ve gereken hususlarda güncellenme önerilerini Yönetim Kurulu'na sunar.

- Teftiş Kurulu Başkanlığı banka faaliyetlerinin ilgili düzenlemelere ve politikalara uyumunu teminen gerekli denetimleri yapar ve gerçekleştirdiği bağımsız değerlendirme sonucunda, politikanın geliştirilmesi için ilgili birimlere bildirimlerde bulunur.

- Bankamızın bütün birimlerinin yöneticileri, potansiyel risklerin değerlendirilmesi, çalışanların, dış hizmet alınan firmalar ve iş ortaklarının Politika esaslarına uyumlarının sağlanması için kendi görev alanları çerçevesinde ilgili tedbirlerin alınmasından sorumludur.

- Bankamız çalışanları, üst yönetim tarafından belirlenen politikalara uyum sağlamak, yasal mevzuat ve Bankanın görev yönetmelikleri ile belirlenen görevlerini, yetkileri dahilinde yürütmek ve uyumlu bir şekilde çalışmak ile sorumludur.

4. Rüşvet ve Yolsuzluk

VakıfBank, her türlü rüşvet ve yolsuzluğa karşı olmakla birlikte ilgili yasa, düzenlemelere ve ilkelere uyum sağlamak konusunda kararlıdır. Amacı ne olursa olsun rüşvet alınması ya da verilmesi kesinlikle kabul edilemez.

Rüşvet ile VakıfBank'tan hizmet almak isteyen ve hizmet talep eden üçüncü taraflarla (Dış hizmet alımı yapılan firmalar ile iş ortakları) iş ilişkisinin devam ettirilmemesi esastır.

5. YOLSUZLUK EYLEMLERİ İÇİN BAŞLICA RİSK ALANLARI

Bankamızda, rüşvet ve yolsuzlukla mücadelenin etkin bir şekilde sağlanması amacıyla; ilgili birimler tarafından olası riskler önceden tanımlanır, hizmet ve faaliyetler kategorilere ayrılarak gerekli analiz çalışmaları yürütülür. Yapılan analiz çalışmalarının sonuçlarına göre risk bazlı yaklaşım çerçevesinde olası riskler dikkate alınarak gerekli tedbirlerin alınması sağlanır. Bu aşamada alınan tedbirler mevcut çalışanların pozisyonlarının hassasiyeti veya erişim düzeyleri gözetilerek belirlenmektedir.

a) Hediye

Hediye, maddi bir ödeme gerektirmeyen ve genelde iş ilişkisinde bulunulan kişiler ya da müşteriler tarafından teşekkür ya da ticari nezaket icabı verilen bir üründür.

Bankaca üçüncü şahıslara verilen her türlü hediye alenen, iyi niyet çerçevesinde teklif edilmektedir. Hediye kabulü için de aynı şartlar geçerli olmakla birlikte ve bu koşullara uygun olarak personelin şahsına değil şirkete verilen maddi değeri yüksek olmayan, sembolik hediyelerin dışında kesinlikle hediye kabul edilmemektedir.

Politikada belirtilen hususlara uyumlu olsa dahi çıkar çatışmasına yol açabilecek veya bu şekilde algılanabilecek durumlara da sebebiyet verilmemesi açısından böyle durumlarda hediye teklif edilmemekte veya kabul edilmemektedir.

b) Siyasi Bağış

Banka faaliyetlerinin devamı ile ilgili veya banka yararına olabilecek hizmet alımı ve verimi aşamasında herhangi bir kararın etkilenmesi için hiçbir devlet yetkilisine veya siyasi parti adayına kurumsal ya da kişisel bir ödeme yapılmaması, hediye verilmemesi, yardım veya bağışta bulunulmaması esastır.

Bağış ve yardımlara ilişkin esaslar, Bankamız Bağış ve Yardım Politikası'nda düzenlenmiş olup, Bağış ve Yardım Politikasındaki ilkeler, tabi olduğu bankacılık mevzuatı ve ilgili diğer mevzuat dâhilinde, her bir hesap dönemi içinde yapılmış tüm bağış ve yardımları ilgili yılın Genel Kurul Toplantısında ayrı bir gündem maddesi olarak menfaat sahiplerinin ve ortaklarının bilgisine sunulur ve yıllık faaliyet raporunda kamuya açıklanır.

c) Ağırlama Politikası

Ticari ilişkileri geliştirmek ve normal ticari iletişim ağı kurma çalışmaları için üçüncü şahıslara ağırlama teklif edilebilir. Bu üçüncü şahıslar arasında müşteriler, danışmanlar, avukatlar, denetçiler ve Banka ile arasında ticari ilişki bulunan diğer firmalar bulunabilir. VakıfBank tarafından sunulan ağırlama alenen, iyi niyet çerçevesinde koşulsuz teklif edilmektedir.

Politikada belirtilen hususlara uyumlu olsa dahi çıkar çatışmasına yol açabilecek veya bu şekilde algılanabilecek durumlara sebebiyet vermemesi açısından böyle durumlarda ağırlama teklifleri sunulmamakta veya kabul edilmemektedir.

d) Dış Hizmet Alınan Firmalar ve İş Ortakları

Destek hizmetleri de dâhil olmak üzere dış hizmet alınan firmaların ve iş ortaklarının, Politika esaslarına ve ilgili diğer düzenlemelere uyum sağlaması zorunludur. Bu amaçla dış hizmet alınan firma ve iş ortaklarıyla yapılan bütün anlaşma ve sözleşmelerde Bankamızın politikalarına uyum gösterilmesi, firma ve iş ortaklarının çalışanlarının bu hususları anlaması ve uygulaması dahil edilir. Söz konusu esaslar ile olası riskler bertaraf edilir. Rüşvet ve Yolsuzluğun Önlenmesi Politikası'na aykırı hareket eden kişi ve kuruluşlar ile çalışmalar sonlandırılır.

Rüşvet ve yolsuzlukla ilgili olumsuz bir istihbaratı olan, bu alanda herhangi bir izleme listesinde bulunan firma ve iş ortakları ile hiçbir surette çalışılmaz. Dış hizmet alınan firma ve iş ortaklarının seçiminde olağan teknik ölçütler dışında olumlu bir geçmişe sahip olmaları, Bankamızın politikalarına ve etik ilkelerine eşdeğer politikalara sahip olmaları da gözetilir. Bununla birlikte, dış hizmet alımı sonucu gerçekleştirilecek ödemelerin meşru ve servisle orantılı olup olmadığı da kontrol edilir.

Dış hizmet alımına ilişkin tüm süreçlerde yer alan ilgili birimler Bankamız iç denetimine tabi olup yapılan denetimlerinde yukarıda bahsedilen esaslara uyulup uyulmadığı değerlendirilir.

Ayrıca, Bankamızın kamu sermayeli bir banka olması nedeniyle özel sektörde yer alan banka ve diğer finansal kuruluşların tabi olduğu denetimlere ilave olarak Sayıştay Denetçileri tarafından da sürekli olarak denetime tabi tutulmakta, bilgi, belge ve iş süreçleri incelenmekte ve bu kapsamda Sayıştay Başkanlığınca her yıl bir denetim raporu düzenlenmektedir.

e) Kolaylaştırma Ödemeleri

Banka, politika kapsamında yer alan kişi ve kuruluşların, devlet kurumları ile rutin bir işlemi ya da süreci güvenceye almak ya da hızlandırmak amacıyla kolaylaştırma ödemeleri teklif etmelerine izin vermemektedir.

6. Hatasız Kayıt Tutma

Bankanın, muhasebe ve kayıt sistemi ile ilgili uymak zorunda olduğu hususlar yasal düzenlemeler, Etik İlkeler ve banka mevzuatı ile düzenlenmiş olup, bu çerçevede üçüncü şahıslarla (müşteriler, tedarikçiler, vb.) ilişkilere ait her türlü hesap, fatura ve belgenin, eksiksiz, kesin ve doğruluğuna güvenilir şekilde kayda geçirilmesi ve muhafaza edilmesi, herhangi bir işleme ilişkin muhasebe ya da benzer ticari kayıtlar üzerinde tahrifat yapılmaması ve gerçeklerin saptırılmaması gerekmektedir.

7. Eğitim

Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası tüm çalışanlara duyurulmuş olup, intranet ortamında sürekli ve kolaylıkla erişilebilir konumdadır.

Personelin söz konusu politikada yer alan ilkeleri benimsemesi ve bu esaslara uygun olarak çalışmalarını sürdürmesi amacıyla sürekli olarak eğitimler düzenlenmekte, bu çerçevede yasal zorunluluklar ve mevzuat gereklilikleri göz önünde bulundurularak, personele "Suç Gelirlerinin Aklanmasının Önlenmesi ve Terörizmin Finansmanı ile Mücadele", "Rekabet Hukuku" ve "Dolandırıcılık" konularını kapsayacak şekilde düzenli olarak eğitim verilmektedir.

8. Politikaya Aykırı Durum ve Davranışların Bildirilmesi

Banka çalışanları veya Banka adına hareket eden kimseler karşılaştıkları işlemlerde bu politika kurallarına aykırı hareket eden kişi ve kurumları veya bu kurallara aykırılık gösteren her hangi bir durumu derhal ve direk olarak Teftiş Kurulu Başkanlığı'na iletmekle yükümlüdür. Bildirimler tamamen gizli tutulur. Bildirim sonrasında yapılacak olan inceleme ve soruşturma esnasında da gizlilik kurallarına azami dikkat gösterilir ve öncelikli olarak bildirim yapan personelin zarar görmemesi esasına uygun hareket edilir.

9. Politikaya Uygun Hareket eden Personelin Desteklenmesi ve Korunması

Banka rüşvet ve yolsuzluğun önlenmesi ile ilgili kuralları işleten personele; bu kurallara uygun hareket etmesinden dolayı herhangi bir zarar görmeyeceğini, politikalara uygun hareket eden personeli her hal ve şart altında koruyacağını ve bu konuda Teftiş Kuruluna yapılan bildirimlerin gizli tutulacağını taahhüt eder.

10. Yaptırım

Rüşvet ve Yolsuzluk ile Mücadele politikasının ihlal edilmesi durumunda, olayın mahiyetine göre iş akdinin feshine kadar gidebilecek disiplin cezaları gündeme gelmektedir. Bu politikaya aykırı olan durumlarda, konu Teftiş Kurulu Başkanlığı tarafından incelenir ve mevzuata uygun olmayan davranışların tespiti halinde mevzuat doğrultusunda gerekli yaptırımlar uygulanır.

Ayrıca, ilgili mevzuata uymayanlar için, cezai sorumluluk söz konusu olabilmektedir.



Barbaros Mah. Güniz Sok. No:32/9 06700 Çankaya Ankara



+90 312 428 05 61/62



+90 312 428 05 63



info@sivildusun.eu



www.sivildusun.net



SivilDusun



SivilDusun



sivildusunab



sivildusun

Bu yayının içeriği sadece International Consulting Expertise (ICE) liderliğindeki konsorsiyum sorumluluğundadır, hiçbir şekilde Avrupa Birliği'nin görüşlerini yansıtmamaktadır.