

Sivil Toplum Kuruluşları için
**YOLSUZLUKLA
MÜCADELE
REHBERİ**



Hazırlayanlar

Ekin Bayur

Ayşe Özge Erceiş

Tasarım

Kurtuluş Karaşın



**Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir**

Bu yayın, Avrupa Birliği tarafından desteklenmiştir. Ancak içeriğin tüm sorumluluğu yalnızca Uluslararası Őeffalık Derneği'ne aittir ve burada ifade edilen görüşler, Avrupa Birliği'nin resmi görüşlerini yansıtmamaktadır.

İÇİNDEKİLER

Önsöz	4
Rehbere Giriş	5
Yolsuzluğu Anlamak	6
Türkiye'deki Dernekler için Yasal Çerçeve	7
Bağışlar ve Yardımlar: Yasal Ayrımlar ve Tanımlar	7
Kayıt Tutma Gereksinimleri	8
Beyanlar ve Bildirimler	8
İç ve Dış Denetimler	9
STK'ların İhtiyaç Değerlendirmesi	10
İhtiyaç Değerlendirmesi Metodolojisi	10
Sivil Toplum Kuruluşlarından Görüşler	12
1 Yönetim Kurulu Üyeliğinde Net Sınırların Olmaması	12
2 Finansal Yönetim	12
3 Etik Süreçler	12
4 İletişim ve Üyelik	13
5 Kaynaklar	13
6 Politika Belgeleri	13
7 Raporlama Sistemi	14
Başarı Örnekleri	16
Belirlenen Eksiklikler ve Gereksinimleri	17
Sürdürülebilirlik ve Sinerjiler	18
STK'ları için Stratejik Savunuculuk ve Güvenli İletişim	20
Etki Ölçümü ve Değerlendirilmesi	22
Sosyal Etki Değerlendirme Yöntemleri	23
1 Değişim Teorisi (ToC)	23
2 Sonuç Hasadı	23
3 Anketler ve Geri Bildirim Mekanizmaları	24
4 En Önemli Değişim Tekniği (MSC)	24
Uygulama Stratejileri	25
Sonuç	26

ÖNSÖZ

Bu Yolsuzlukla Mücadele Rehberi, Türkiye'deki sivil toplum kuruluşlarının (STK'lar) yolsuzluğa karşı anlamlı eylemlerde bulunmalarını güçlendirmeye yönelik sarsılmaz bağlılıkla hazırlanmıştır. Şeffaflık ve hesap verebilirliğin hayati önem taşıdığı giderek karmaşıklaşan bir ortamda, STK'lar dürüstlük, adalet ve iyi yönetim için savunuculukta ön saflarda yer almaktadır. Bu rehber, Türkiye'deki çeşitli sektörlerde çalışan çok sayıda kuruluşun paylaştığı zengin deneyimlerden ve içgörülerden yararlanmaktadır. STK'ların zorlukların üstesinden gelmelerine, iç yapılarını güçlendirmelerine ve daha şeffaf ve hesap verebilir bir toplum için savunuculuk yapmadaki etkilerini artırmalarına yardımcı olmak için pratik rehberlik ve stratejik araçlar sunmaktadır.

Uluslararası Şeffaflık Derneği olarak, sivil toplumun adil ve eşit bir geleceği şekillendirmede hayati bir rol oynadığına inanıyoruz. İş birliğini teşvik ederek, kapasite oluşturarak ve yenilikçi çözümleri destekleyerek, yolsuzlukla kolektif olarak mücadele edebilir ve bir dürüstlük kültürünü teşvik edebiliriz. Bu rehberin yalnızca bir kaynak olarak değil, aynı zamanda STK'ların vazgeçilmez çalışmalarını yenilenmiş bir canlılıkla sürdürmeleri için bir ilham kaynağı olarak hizmet etmesini umuyoruz.

Bu rehberin oluşturulması sırasında deneyimlerini, zorluklarını ve başarılarını

cömertçe paylaşan tüm kuruluşlara en derin şükranlarımızı sunuyoruz. Türkiye'de şeffaflık ve hesap verebilirliği ilerletmeye olan bağlılığınız hem ilham verici hem de önemlidir. Birlikte, yolsuzluktan arınmış bir toplum arayışımızda daha güçlüyüz. Bu rehber, şeffaflığı, hesap verebilirliği ve dürüstlüğü teşvik etmek için çabalayan Türkiye'deki sivil toplum kuruluşları için kapsamlı bir rehber görevi görüyor. Sivil toplum kuruluşlarını pratik araçlar, stratejik içgörüler ve en iyi uygulamalarla donatarak, yolsuzluğun zorluklarını daha etkili bir şekilde ele almaları için güçlendirmeyi amaçlıyoruz. Ülke çapındaki kuruluşların deneyimleri ve katkıları, Türkiye'nin sivil toplum manzarasını tanımlayan hem engelleri hem de başarıları vurgulayarak bu kaynağı şekillendirdi.

Sivil toplum kuruluşları iyi yönetim ve sosyal adalet için savunuculuk yapmaya devam ederken, bu rehberin iş birliği, yenilikçilik ve dayanıklılık için bir katalizör görevi görmesini umuyoruz. Yolsuzluktan uzak bir topluma giden yolculuk, sürekli çaba, ortaklık ve dürüstlük ilkelerini desteklemeye yönelik ortak bir bağlılık gerektirir. Birlikte, şeffaflığın ve hesap verebilirliğin adil ve hakkaniyetli bir Türkiye'nin temel taşları haline geldiği bir gelecek inşa edebiliriz.

REHBERE GİRİŞ

Bu rehber, Türkiye'deki STK'ları yolsuzlukla etkili bir şekilde mücadele etmek ve kamu bütünlüğü girişimlerine katılmak için gerekli araçlar ve bilgiyle güçlendirmeyi amaçlamaktadır. STK'larıyla yapılan görüşmelerden elde edilen pratik rehberlik, en iyi uygulamalar ve içgörüler sunarak, yolsuzlukla mücadele çabalarındaki zorlukları, çözümleri ve başarılı uygulamaları yansıtan veri odaklı perspektifler sunmaktadır.

Özellikle Türkiye bağlamı için tasarlanan bu rehber, STK'ların kamu kurumlarıyla etkileşim kurma, politika değişiklikleri için savunuculuk yapma ve toplum desteğini harekete geçirme konusunda stratejik öneriler içeriyor. Eyleme geçirilebilir adımlar sunarak rehber, kuruluşların yolsuzluk risklerine karşı dayanıklılık oluşturmasını, şeffaflığı artırmasını ve operasyonel yapıları içinde bir hesap verebilirlik kültürü oluşturmasını destekliyor. Ayrıca, sektörler arası iş birliğinin önemini vurgulayarak, STK'ların özel sektör ve medya dahil olmak üzere paydaşlarla ortaklıklarını güçlendirmeleri ve Türkiye'de bütünlüğü ve iyi yönetişimi toplu olarak teşvik etmeleri için yollar sunuyor.

Bu rehber, Türkiye genelindeki çeşitli STK'larla derinlemesine iş birliğinin doruk noktasıdır. STK'ların şeffaflık, hesap verebilirlik ve dürüstlük için savunuculuk yapma yeteneklerini geliştirmeyi amaçlayan bu rehber, yönetişim, kamuoyu katılımı ve etik uygulama gibi karmaşık manzarada gezinmek için pratik bir rehber görevi görür. İçerik hem karşılaşılan zorlukları hem de bu değerlere bağlı kuruluşların uyguladığı etkili stratejileri

yansıtmaktadır. Kuruluşunuzun iç yönetişimini geliştirmek, savunuculuk çabalarını güçlendirmek veya kamu güvenini artırmak gibi hedeflerinizde, bu rehber size daha büyük bir etki yaratmak için gereken kaynakları, araçları ve içgörülerini sunar.

Rehberin amacı, STK'ları finansal şeffaflık, etik yönetim, dijital güvenlik ve kamu savunuculuğu gibi temel sorunları ele almak için eyleme geçirilebilir kaynaklarla donatmaktır. Çeşitli sektörleri ve organizasyonel seviyeleri kapsar ve hem küçük hem de büyük STK'ların çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak için özel çözümler sunar. Ayrıca, iş, veri gizliliği ve hukukun üstünlüğü gibi alanlarda aktif olarak çalışan kuruluşlardan alınan en iyi uygulamaları ve temel dersleri içerir. Bu rehber yalnızca bu uygulamaları sergilemeyi değil, aynı zamanda kuruluşlara operasyonel ortamlarının benzersiz taleplerini karşılayan çözümler geliştirmeleri ve yenilik yapmaları için ilham vermeyi de amaçlamaktadır.

Bu rehber, istişarelerimiz sırasında deneyimlerini, içgörülerini ve uzmanlıklarını paylaşan STK'ların paha biçilmez katkıları olmadan mümkün olmazdı. Röportajlara ve çalıştaylara katılan, çalışmalarını ve Türkiye'deki sivil toplumu güçlendirmeye olan bağlılıkları hakkında samimi düşüncelerini sunan tüm kuruluşlara en derin şükranlarımızı sunuyoruz.

Bu rehberin, sivil toplumun güçlendirilmesine ve Türkiye'de dürüstlük ve şeffaflığın teşvik edilmesine katkıda bulunarak çalışmalarınız için değerli bir kaynak olmasını umuyoruz.

YOLSUZLUĞU ANLAMAK

Türkiye’de yolsuzluk, yıllar içinde çeşitli biçimler almış, özellikle kamu sektöründe kendini göstermiştir. Emlak sektöründe, üst düzey kamu görevlileri de dahil olmak üzere devlet yetkililerinin rüşvet ve kentsel yolsuzluğa karıştığına dair dikkate değer örnekler kaydedilmiştir. Son yıllarda, büyük ölçekli kamu altyapı projelerine ilişkin sözleşmelerin verilmesi konusunda yolsuzluk iddialarında belirgin bir artış gözlenmiştir. Ayrıca, yargıdaki yolsuzluk iddialarını haberleştiren gazetecilerin tutuklanması, Türkiye’de şeffaflık ve yargı bağımsızlığına ilişkin devam eden tartışmaları derinleştirmiştir.

Özel sektördeki, özellikle iş uygulamalarındaki yolsuzluk da Türkiye’de rekabeti ve ekonomik adaleti etkileyerek önemli zorluklara yol açmıştır. Rüşvet, kayırmacılık ve kayırmacılık raporları, özellikle inşaat ve madencilik gibi önemli sektörlerde sık sık olmuştur. İstanbul’un Yeni Havalimanı ve Üçüncü Boğaz Köprüsü gibi büyük projelerde siyasi bağları olan şirketlere ayrıcalıklı muamele yapıldığı kaydedilmiştir. Hem yenilenebilir hem de yenilenemez projeleri kapsayan enerji sektörü de zimmete para geçirme ve tarafsızlık iddialarıyla karşı karşıya kalmıştır.

Bir diğer endişe alanı ise siyasi finansman ve kamu alımlarında şeffaflığın olmamasıdır. Siyasi bağışlar ve alım

süreçlerini çevreleyen yasal çerçeve yetersiz ve etkisiz olarak algılanmakta, haksız etki ve yolsuzluğa izin vermektedir. Ayrıca, Türkiye’deki medya sektörü siyasi baskıdan kaynaklanan otosansür yoluyla yolsuzluğu sürdürmekle suçlanmaktadır. Medya sahipliğinin hükümetle yakın bağları olan iş konglomeraları arasında yoğunlaşması, yolsuzlukla ilgili eleştirel haberciliği engellemiştir.

Türkiye, yolsuzlukla mücadeleyi amaçlayan bir yasal çerçeve geliştirmiştir; ancak uygulamada tutarsızlıklar devam etmektedir. Yolsuzlukla mücadelede sorumlu Cumhuriyet Savcılığı ve Mali Suçları Araştırma Kurulu (MASAK), bağımsızlık, kapasite ve kaynak yetersizliği gibi önemli zorluklarla karşı karşıyadır. Muhalifleri korumak için kapsamlı bir yasal çerçevenin bulunmaması, bireylerin yanlış uygulamaları bildirmeleri durumunda misilleme korkusu yaşamalarına neden olmakta ve bu durum yolsuzluğu ifşa etme ile ele alma çabalarını daha da zorlaştırmaktadır.

Bu zorluklara rağmen, sivil toplum şeffaflığı, bütünlüğü ve iyi yönetişimi teşvik etmede proaktif bir rol oynamıştır. Birkaç STK, yolsuzluğu azaltmayı ve kamu hesap verebilirliğini artırmayı amaçlayan girişimlere öncülük etmiştir.

TÜRKİYE'DEKİ DERNEKLER İÇİN YASAL ÇERÇEVE

Türkiye'de, dernekler için bağış ve yardımları çevreleyen yasal ortam karmaşıktır ve her kavram farklı rollere sahiptir ancak genellikle net tanımlardan yoksundur. Bağışlar genellikle geri dönüş beklentisi olmadan varlıkların gönüllü transferlerini içerirken, yardım genellikle belirli hedeflere yöneliktir ve destek dernekler tarafından talep edilir. Bu ayırım, derneklerin katıldığı faaliyet türlerini ve bunları yöneten yasal çerçeveleri etkiler. Türk yasası, özellikle çeşitli kaynaklardan gelen fonları işlerken şeffaflık ve hesap verebilirliği sağlamak için derneklere hem bağış toplama hem de kayıt tutma konusunda çeşitli gereklilikler getirir. Aşağıdaki bölümler, Türkiye'deki derneklerin uyması gereken bağışlar, yardımlar, mali kayıtlar ve denetim süreçleri için temel yasal hükümleri ana hatlarıyla açıklamaktadır.

Bağışlar ve Yardımlar: Yasal Ayrımlar ve Tanımlar

Bağış ve yardım kavramları Türk hukukunda farklı şekilde ele alınır, ancak her iki terim için de net tanımlar eksiktir ve bu da rollerini ve işlevlerini ayırt etmeyi zorlaştırır. Genel olarak, bağış bir birey veya kuruluşun bir derneğe tazminat beklentisi olmadan

gönüllü olarak mülkiyeti devretmesini ifade eder. Yardım ise, derneklerin bireylerden veya kurumlardan belirli bir amaç için talep ettiği desteği içerir. Bu terimler arasındaki ayırım, dernekler tarafından yürütülen faaliyetlerin kapsamına ve niteliğine bağlıdır.

Türkiye'deki dernekler, amaçlarını desteklemek ve idari giderleri karşılamak için bireylerden ve tüzel kişilerden bağış alabilirler. Bu bağışlar nakdi veya aynı olabilir ve bu tür faaliyetler Dernekler Kanunu'nun 10. maddesi uyarınca düzenlenir¹. Ancak, bağışlar ve yardımlar arasındaki sınıflandırma, derneğin üstlendiği gelir getirici faaliyetlerin türüne bağlıdır. Bir derneğin genel merkezi dışında yürütülen gelir getirici faaliyetler, bağış toplama faaliyetleri olarak kabul edilir ve Bağış Toplama Kanunu'nun 2. maddesi uyarınca izne tabidir².

Dernekler, Dernekler Kanunu'nun 11. maddesinde belirtildiği gibi, kamu yararı amaçlarını gerçekleştirmek, ihtiyaç sahiplerine yardım etmek ve kamu hizmetlerini desteklemek için yardım toplamaya yetkilidir.³ Ayrıca, dernekler, Dernekler Kanunu'nun 12. maddesinde belirtildiği gibi, ortak amaçları olan diğer derneklerden, işçi sendikalarından veya meslek kuruluşlarından⁴ mali yardım alabilir veya onlara yardım sağlayabilir.

¹ Yardım Toplama Kanunu'nun 2. maddesi, <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=2860&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5#:~:text=Madde%203%20E2%80%93%20Kamu%20yarar%C4%B1na%20uygun,gazete%20ve%20dergiler%20yard%C4%B1m%20toplayabilirler.>

² Yardım Toplama Kanunu'nun 2. maddesi, <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=2860&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5#:~:text=Madde%203%20E2%80%93%20Kamu%20yarar%C4%B1na%20uygun,gazete%20ve%20dergiler%20yard%C4%B1m%20toplayabilirler.>

³ Dernekler Kanunu'nun 11. maddesi, <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=5253&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>

⁴ Madde 12, a.g.e.

Yabancı yardım konusunda derneklerin, yerel idari makama önceden bildirimde bulunmaları koşuluyla yabancı kişilerden ve kurumlardan aynı ve nakdi yardım almalarına izin verilir. Nakdi yardımlar bankalar aracılığıyla işlenmelidir.⁵ Bankalar aracılığıyla yabancı yardım alamamak, dernek yöneticilerine idari para cezası verilmesine yol açabilir.⁶

Derneklerin yardım toplama faaliyetleri için izin almaları zorunluluğu Yardım Toplama Kanunu'nun 9. maddesinde belirtilmiştir⁷. İzin alınmaksızın yardım toplamak hukuka aykırı sayılmış olup, Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı hangi kamu yararına çalışan dernek, kurum ve vakıfların izin alınmaksızın yardım toplayabileceğini belirleyip ilan eder.

Sonuç olarak, bağışlar ile yardımlar arasındaki ayırım, dernekler tarafından yürütülen faaliyetlerin kapsamı ve niteliği ile belirlenir. Dernekler, bağış toplama faaliyetlerini düzenleyen düzenlemelere uymalı ve gerekli izinleri almalı, Türkiye'de derneklerin mali yönetimi ve faaliyetleri için yasal dayanak oluşturmalıdır.

Kayıt Tutma Gereksinimleri

Türkiye'deki dernekler kayıt tutma konusunda ayrıntılı yasal gerekliliklere tabidir. Derneklerin mali kayıtlarını işletme hesabı ilkesini kullanarak tutmaları gerekir; ancak kamu yararı statüsüne sahip olanlar veya yıllık geliri belirli bir eşiği (örneğin, 2024'te 1.500.000 TL) aşanlar, takip eden mali yılda bilanço ilkesine geçmelidir. Bu düzenleme, mali işlemlerin şeffaf ve denetlenebilir olmasını sağlamayı amaçlamaktadır.

Derneklerin tutması gereken kayıt türleri muhasebe yöntemine göre değişir. İşletme hesabı ilkesini izleyen dernekler için gerekli kayıtlar arasında karar defteri, üyelik kaydı, belge kaydı ve işletme hesabı defteri bulunur. Bilanço ilkesini izleyen dernekler ayrıca bir günlük ve genel muhasebe defteri tutmak zorundadır. Ayrıca, ticari faaliyetlerde bulunan derneklerin Vergi Usul Kanunu'na uygun olarak ticari işletmeleri için ek kayıtlar tutmaları gerekir.

Tüm kayıtlar kullanılmadan önce İl Sivil Toplum İlişkileri Müdürlüğü veya noter tarafından onaylanmalı ve girişler mürekkeple veya onaylı sayfalar kullanılarak dijital olarak yapılmalıdır. Kayıt tutmadaki hatalar muhasebe kurallarına uygun olarak düzeltilmeli ve hiçbir silme, silme veya değişikliğe izin verilmemelidir. Uygun kayıt tutma, mali şeffaflık için çok önemlidir ve uyumsuzluk için cezalar uygulanır.⁸

Gelir ve giderler, işlem tarihinden itibaren 10 gün içinde kayıt altına alınmalı ve destekleyici belgeler beş yıl süreyle saklanmalıdır. Kayıtların tutulmaması veya uygun prosedürlerin takip edilmemesi, dernek yönetim kurulu üyeleri için para cezası veya yasal yaptırımlarla sonuçlanabilir ve kayıt tutma ihlalleri için 2024 yılında 8.322 TL tutarında para cezası verilebilir.

Beyanlar ve Bildirimler

Dernekler Yönetmeliği'nde belirtildiği üzere, derneklerin faaliyetlerini ve mali durumlarını her yıl nisan ayının sonuna kadar yerel yönetimlere bildirmeleri

⁵ Dernekler Kanunu Madde 21; Yardım Toplama Kanunu Madde 6

⁶ Dernekler Kanunu'nun 32/c ve 32/k maddeleri, <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?Mevzuat-No=5253&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>

⁷ Yardım Toplama Kanunu'nun 9. maddesi, <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=2860&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5#:~:text=Madde%203%20%E2%80%93%20Kamu%20yarar%C4%B1na%20uygun,gazete%20ve%20dergiler%20yard%C4%B1m%20toplayabilirler.>

⁸ Dernekler Kanunu'nun 11. maddesi, <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=5253&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>

için yıllık beyannameler zorunludur. Derneklerin şubeleri de beyannamelerini ana dernek aracılığıyla sunmalıdır. Bu gereklilik, dernek faaliyetlerinde şeffaflık ve hesap verebilirliği sağlar.

Yıllık beyanname vermemenin cezası, yönetim kurulu başkanına 2020 yılında bin 586 TL olarak belirlendi.⁹ Bilerek gerçeğe aykırı beyanda bulunmanın cezası ise, kişinin ekonomik durumuna göre günlük 20 ile 100 TL arasında değişen tutarlarda adli para cezası veya ek para cezası olarak belirlendi.

Dernekler ayrıca adres değişiklikleri, yönetim kurulu üyelerindeki değişiklikler veya dernek tüzüğünde yapılan değişiklikler gibi operasyonel bilgilerdeki değişiklikleri değişiklikten itibaren 30 gün içinde bildirmelidir. Ek olarak, herhangi bir gayrimenkul edinimi bir ay içinde yerel yetkililere kaydedilmelidir. Bu yükümlülükler uyulmaması daha fazla para cezasına yol açabilir.

Türkiye’de faaliyet izni olan yabancı dernekler de benzer raporlama gerekliliklerine tabidir. Bu dernekler, faaliyetlerinde şeffaflığı garanti altına alarak yıllık beyanlarını ilgili makamlara sunmalıdır.

İç ve Dış Denetimler

Türkiye’deki dernekler hem iç hem de dış denetimlere tabidir. İç denetimler derneğin genel kurulu, yönetim kurulu veya denetim kurulu tarafından yapılır ve bağımsız denetim firmalarını da içerebilir.

Ancak, bağımsız bir denetçiyle çalışmak denetim kurulunu sorumluluklarından kurtarmaz. Denetim kurulu, yönetim kuruluna ve genel kurula sunulan denetim raporlarıyla derneğin tüzüğüne ve yasal gerekliliklere uyumu değerlendirir. Dernekler, Dernekler Kanunu’nun 19. maddesi uyarınca denetim kuruluna talep edilen tüm belgeleri ve bilgileri sağlamak zorundadır¹⁰.

Dış denetimler, gerekli görüldüğünde İçişleri Bakanlığı veya yerel idari makamlar tarafından yapılır. Dış denetimler, derneklerin tüzüklerine ve yürürlükteki yasalara uygun şekilde faaliyet gösterdiğini doğrular ve en az 24 saat önceden bildirilerek mesai saatleri içinde yapılmalıdır. Kolluk kuvvetlerinin Dernekler Kanunu’nun 19. maddesi uyarınca bu denetimlere katılmasına izin verilmez¹¹.

Denetim sırasında suç teşkil eden bir davranış tespit edilirse, mahalli idare Amirliği konuyu Cumhuriyet Savcılığına ve derneğe bildirir. Kamu yararına çalışan derneklerin ağır suç teşkil eden bir faaliyette bulduklarının tespit edilmesi halinde, Dernekler Kanunu’nun 27. maddesinde belirtildiği üzere ilgili kurul üyeleri veya personel geçici olarak görevden alınabilir¹².

Özetle, iç ve dış denetim süreçleri derneklerin hukuka uygun ve şeffaf bir şekilde faaliyet göstermesini sağlayarak kamu güvenini ve düzenlemelere uyumu güçlendirir.

⁹ Beyanname verme zorunluluğu Dernekler Kanunu’nun 19. maddesinde düzenlenmiş olup, ilgili ceza hükmü aynı kanunun 32/j maddesinde yer almaktadır. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=5253&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5> 2020 yılına ilişkin yeniden değerlendirme kararı İçişleri Bakanlığının 2020/23 sayılı Genelgesi’nde yer almaktadır. https://www.siviltoplum.gov.tr/kurumlar/siviltoplum.gov.tr/Mevzuat/Genelgeler-Ekler/idari_para_cezalari_202023_sayili_genelgeEk.pdf

¹⁰ Dernekler Kanunu Madde 19, <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=5253&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>

¹¹ Dernekler Kanunu’nun 19’uncu maddesi, <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=5253&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>

¹² Dernekler Kanunu’nun 27. maddesi, <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=5253&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>

STK'LARIN İHTİYAÇ DEĞERLENDİRMESİ

İhtiyaç Değerlendirmesi Metodolojisi

İhtiyaç değerlendirme, öncelikle yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla nitel bir araştırma yaklaşımı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.¹ Türkiye genelindeki çeşitli sivil toplum kuruluşlarının (STK) temsilcileriyle yürütülen çalışmalar kapsamında, temel hedefimiz, bu kuruluşların karşılaştığı zorluklar ve ihtiyaçlar hakkında, özellikle de şeffaflık, hesap verebilirlik ve yolsuzlukla mücadele çabaları bağlamında kapsamlı bir anlayış kazanmaktır. Rehberi oluştururken, STK'larla doğrudan iletişim kurmayı önceliklendirdik ve yapılandırılmış görüşmeler aracılığıyla sahadaki deneyimlerden içgörüler elde ettik.

Katılımcılar, kurumsal büyüklük, odak alanı (örneğin iş dünyası, adalet erişim, araştırma) ve faaliyet kapsamı gibi çeşitli kriterlere göre seçilmiştir. Bu seçim süreci, farklı sektörlerden ve kurumsal kapasitelere sahip STK'ları temsil etmeyi amaçlamış hem büyük ve yerleşik kuruluşların hem de küçük ve yeni örgütlerin deneyimlerini ve ihtiyaçlarını yansıtmayı hedeflemiştir. Böylece Türkiye'deki sivil toplum

alanındaki çeşitlilik ve zorluklar bütüncül bir şekilde ele alınmıştır.

Veriler, esnek bir yöntem sunan birebir çevrimiçi görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Görüşmeler, yarı yapılandırılmış bir formatta gerçekleştirilmiştir; bu format, tutarlı bir soru çerçevesi oluşturmanın yanı sıra katılımcıların benzersiz deneyimlerine ve bağlamlarına uygun şekilde derinlemesine bilgi edinmeyi sağlamıştır. Bu yöntem, tartışmaların hem anlamlı hem de bağlama uygun olmasını ve her kuruluşun özgün operasyonel gerçekliklerini ortaya koymasını sağlamıştır.

Görüşmeler sırasında, her bir kuruluşun ihtiyaçları ve karşılaştıkları zorluklar hakkında kapsamlı bir anlayış oluşturmak için belirli alanlara odaklanılmıştır. İnsan ve finansal kaynaklar, faaliyet alanları ve şeffaflık ile hesap verebilirliği desteklemek için kullanılan mekanizmalar gibi konular detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Katılımcılar ayrıca, sadece şeffaf uygulamaları hayata geçirmekle ilgili değil, aynı zamanda sivil toplum alanında karşılaşılan daha geniş zorluklarla başa çıkma konusundaki

¹ Yarı yapılandırılmış görüşmeler, önceden tanımlanmış bir dizi soru veya konu içeren ancak konuşma akışında esneklik sağlayan nitel bir araştırma yöntemidir. Görüşmeci genel bir çerçeveyi takip ederken, katılımcının yanıtlarına göre soruları uyarlayabilir veya takip soruları sorabilir, böylece her görüşmeye özgü belirli sorunların ve içgörülerin daha derinlemesine incelenmesini sağlar.

deneyimlerini de paylaşmışlardır. Bu kapsamda, çalışmalarında karşılaştıkları engeller ve bu engellerin hedeflerine ulaşma üzerindeki etkileri hakkında değerli gözlemler sunmuşlardır.

Bu yöntem, farklı sektörlerde faaliyet gösteren STK'ların çeşitli ihtiyaçları ve operasyonel gerçeklikleri hakkında derinlemesine bir bakış açısı sağlamış ve Türkiye'deki sivil toplum ortamını daha ayrıntılı bir şekilde anlamaya katkıda bulunmuştur.

Toplanan nitel veriler, tematik analiz yöntemi kullanılarak değerlendirilmiştir. Bu yöntem, farklı kuruluşlar arasında tekrar eden temaları ve kalıpları belirlemek amacıyla görüşmelerden elde edilen notların sistematik bir şekilde düzenlenmesini ve kategorize edilmesini içermektedir. Analiz, katılımcıların dile getirdiği doğrudan ihtiyaçların yanı sıra bu ihtiyaçlara etki eden temel faktörlere odaklanarak, mevcut uygulamalardaki eksiklikleri ve kapasite geliştirme ile destek sağlanabilecek alanları belirlemeyi mümkün kılmıştır. Bu yapılandırılmış yaklaşım, Türkiye'deki STK'ların şeffaflık ve hesap verebilirlik çabalarını güçlendirmek için gereksinim duyduğu kaynaklar ve destek mekanizmaları hakkında değerli içgörüler sunmuştur.

Araştırma sürecinde etik ilkeler titizlikle gözetilmiştir. Katılımcılar, araştırmanın amacı, gönüllü katılım koşulları ve istedikleri zaman çekilme hakları konusunda tam olarak bilgilendirilmiştir. Katılımcıların ve kuruluşlarının kimliklerini korumak için tüm veriler anonimleştirilmiş, gizlilik en yüksek düzeyde sağlanmıştır. Etik standartlara olan bu bağlılık, Türkiye genelindeki STK'ların ihtiyaçlarını ve karşılaştıkları zorlukları doğru bir şekilde anlamak için gerekli olan açık ve güvenilir bir diyalogun kurulmasına katkı sağlamıştır.

Kullanılan metodoloji, katılımcı STK'ların ihtiyaçları hakkında derinlemesine bir anlayış sunmakla birlikte, bazı sınırlamaları da içermektedir. Araştırmanın nitel doğası nedeniyle, elde edilen bulguların tüm STK'lara genelleştirilmesi mümkün değildir. Ancak, bu yöntem sayesinde katılımcıların deneyimlerine dayalı zengin ve detaylı bir analiz gerçekleştirilmiştir.

SİVİL TOPLUM

KURULUŞLARINDAN GÖRÜŞLER

1 Yönetim Kurulu Üyeliğinde Net Sınırların Olmaması

Türkiye'deki çeşitli STK'ların değerlendirilmesi sonucunda, kuruluşlar genelinde ortak temaları ve bireysel kuruluşlar tarafından dile getirilen belirli endişeleri yansıtan birkaç önemli sorun ve zorluk tespit edilmiştir. Birçok kuruluş, özellikle yönetim kurulu üyeleri için net bir dönem sınırlamasının bulunmamasına dikkat çekmiştir. Başkanın görev süresi genellikle iki ardışık dönemle sınırlıdır; ancak, benzer kısıtlamaların diğer yönetim kurulu üyeleri için geçerli olup olmadığı belirsizliğini korumaktadır. Bu durum, kurumsal yönetimde iyileştirme yapılabilecek potansiyel bir alanı işaret etmektedir.

2 Finansal Yönetim

Derneklerdeki finansal yönetim uygulamaları, şeffaflığa olan bağlılığı yansıtmaktadır; ancak denetim ve standardizasyon süreçlerinde farklı düzeylerde titizlik görülmektedir. Birçok dernek, yıllık bağımsız denetimler gerçekleştirmekte ve sonuçları üyelere sunmaktadır, bu da hesap verebilirliği teşvik etmede önemli bir adım olarak

değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, bu denetimlerin kapsamı ve derinliği genellikle denetim komitelerinin takdirine bağlı kalmakta, bu da finansal konuların incelenme düzeyinde farklılıklar yaratmaktadır.

Harcama ve tedarik süreçlerinde, dernekler harcamaları belgeleme konusunda titiz davranmakta ve yıllık iç denetimler yapmaktadır. Yüksek maliyetli harcamalar için, mali sorumluluğu sağlamak amacıyla genellikle rekabetçi teklif verme süreçleri uygulanmaktadır¹. Ancak, daha küçük harcamalar aynı düzeyde incelemeye tabi olmayabilir ve bu da mali disiplinde tutarsızlıklara yol açabilmektedir.

3 Etik Süreçler

Etik uygulamalar ve hesap verebilirlik, önemli endişe alanları arasında yer almaktadır. Birçok kuruluş, üyelerinin mesleki davranışlarına yönelik etik kurallar belirlemiş olsa da, bazı kuruluşlarda resmi iç etik süreçlerin eksik olduğu görülmektedir. Bu eksiklik, iç operasyonların yönetimi ve kapsamlı yönetimin sağlanması açısından kritik bir boşluk olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca, kuruluşlar içinde yolsuzluk

¹ Dernekler Yönetmeliği, Madde 49/b: "Derneklerin Derneklere İlişkin İşlemleri 200.000'i aşan Türk Liralar son yıl uygun şekilde yürütülmelidir ile rekabetçi koşullar ..." Şu adreste mevcuttur : <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=8038&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>

iddialarını ele almak için bağımsız mekanizmaların bulunmaması, daha şeffaf ve titiz prosedürlere duyulan ihtiyacı ortaya koymaktadır.

Etik ve hesap verebilirlik önlemleri kuruluşlar arasında önemli ölçüde farklılık göstermektedir. Birçok dernek, üyeler arasındaki etik ihlalleri ele almak için süreçler oluşturmuş olsa da, bu süreçler genellikle derneğin kendi operasyonlarını değil, yalnızca üye davranışlarını kapsamaktadır. Örneğin, üyeler tarafından gerçekleştirilen etik ihlalleri inceleme süreçleri genellikle sağlam bir yapıya sahiptir ve bu durum, derneğin davranış standartlarını koruma konusundaki taahhüdünü yansıtmaktadır.

Yolsuzlukla mücadele açısından, birçok derneğin kendi içindeki yolsuzluk iddialarını araştırarak bağımsız mekanizmalardan yoksun olması, etik zorluklara etkili bir şekilde yanıt verme kapasitelerini sınırlamaktadır. Bu durum, derneklerin daha kapsamlı ve bağımsız mekanizmalar geliştirme ihtiyacını ortaya koymaktadır.

4 İletişim ve Üyelik

İletişim ve üyelik süreçleri de ele alınan önemli alanlardan biridir. Yeni üyelik başvurularını değerlendiren kuruluşlar, bu süreçlerde etik incelemeler yürütmekle birlikte, bu incelemelerin genellikle temel kontrollerle sınırlı kaldığını ve tüm üyelerin en yüksek standartlara uygunluğunu sağlama konusunda geliştirilmesi gereken alanlar olduğunu ifade etmiştir.

Özellikle hak temelli kuruluşlar arasında, savunuculuk faaliyetlerinin yaygın bir hükümet denetimi korkusuyla kısıtlandığı bildirilmiştir. Güçlü savunuculuk ve izleme faaliyetlerine katılma konusundaki bu çekinceler,

özellikle çevresel aktivizm ve kurumsal hesap verebilirlik gibi alanlarda sivil toplum çabalarının etkinliğini sınırlayan önemli bir engel olarak tanımlanmıştır.

5 Kaynaklar

Kaynak kısıtlamaları ve uzmanlık eksikliği, özellikle daha küçük kuruluşlar tarafından sıklıkla dile getirilen temel sorunlardan biridir. Bu kuruluşlar genellikle sınırlı kaynaklarla çalışmakta, bu da profesyonel mali yönetim ve şeffaflık standartlarını sürdürme yeteneklerini kısıtlamaktadır. Profesyonel personel yerine gönüllülere bağımlılık, bu zorlukları daha da derinleştirmekte ve hedefli destek ile kapasite geliştirme girişimlerine olan ihtiyacı ortaya koymaktadır.

Daha büyük kuruluşlar ise genellikle daha iyi kaynaklara sahip olmalarına rağmen, sürekli etkinliklerini sağlamak için yüksek şeffaflık ve hesap verebilirlik standartlarını korumanın önemine dikkat çekmiştir. Bu durum hem küçük hem de büyük kuruluşlar için kaynak yönetimi ve kapasite geliştirme odaklı stratejilerin gerekliliğini vurgulamaktadır.

6 Politika Belgeleri

Şeffaflık, yolsuzlukla mücadele ve etik standartlar gibi kritik konularda kapsamlı politika belgelerinin eksikliği, birçok kuruluş tarafından dile getirilen önemli bir sorun olarak öne çıkmaktadır. Bazı kuruluşlar cinsiyet eşitliği konusunda politika belgeleri geliştirmiş olsa da, diğer alanlarda benzer çerçevelerin bulunmaması, özellikle fon sağlayan kuruluşlar ve proje ortaklarıyla iş birliği süreçlerinde bu ilkeleri destekleme kapasitelerini sınırlayan bir eksiklik olarak değerlendirilmektedir.

7 Raporlama Sistemi

Bazı kuruluşlar, açık bir raporlama sisteminin yokluğunu, özellikle yolsuzluk iddialarını ele alma konusunda önemli bir zayıflık olarak vurgulamıştır. Bu tür sorunları yönetmek için genellikle hukuki uzmanlığa başvurulsa da, bu yaklaşımın tam şeffaflık ve hesap verebilirliği sağlamak için yetersiz kaldığı genel bir kabul görmektedir. Hesap verebilirliği artırmak ve olası suistimal iddialarına karşı daha güçlü bir savunma mekanizması oluşturmak için hem iç denetimleri hem de kamuya açık raporlama süreçlerini kapsayan sağlam bir raporlama sistemi geliştirilmesi kritik bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir.

Öncelikle, kuruluşların **daha kapsamlı ve standart yönetim yapıları geliştirmeleri için açık bir ihtiyaç vardır**. Bu, sadece başkan için değil, tüm yönetim kurulu üyeleri için net dönem sınırlamaları uygulanmasını içerir; böylece düzenli liderlik yenilenmesi (muhtemelen iki dönem) sağlanır ve yönetim uygulamalarında olası durgunluk önlenir. Ayrıca, kuruluşlar, yalnızca üyelerinin davranışlarını denetlemenin ötesinde, operasyonlarını yönetmek için **daha titiz iç etik süreçleri oluşturmayı düşünmelidir**. Örneğin, Etik Komitemiz, yapılandırılmış bir denetim sağlayarak ve kuruluş içinde bir dürüstlük kültürü oluşturarak bir model görevi görebilir. Bu, iç hesap verebilirliği güçlendirecek ve kuruluşun genel bütünlüğünü artıracaktır.

Finansal yönetim ve şeffaflık da önemli bir dikkat gerektirir. Kuruluşlar, hem iç hem de dış denetimlere izin vererek **denetim süreçlerini standart hale getirmeli** ve hem büyük hem de küçük harcamaların kapsamlı bir incelemeden geçmesini sağlamalıdır. Bu, rekabetçi teklif süreçlerini daha küçük

harcamalara genişletmek de dahil olmak üzere finansal denetime daha sistematik bir yaklaşım uygulamayı içerebilir. Bunu yaparak, kuruluşlar daha yüksek düzeyde şeffaflık sağlayabilir ve finansal suistimal riskini azaltabilir.

Kapasite geliştirme girişimlerine yönelik hedefli bir yaklaşıma ihtiyaç duyulmaktadır. Bu girişimler, yalnızca gönüllülere bağımlılığı azaltarak mali yönetim becerilerini geliştirmeye, şeffaflık uygulamalarını iyileştirmeye ve profesyonel personel yetiştirmeye odaklanmalıdır. Ayrıca, daha büyük kuruluşlar şeffaflık ve hesap verebilirliği öncelikli bir hedef olarak benimsemeye devam etmeli ve daha küçük STK'lar için bir model oluşturarak iyi uygulamaları teşvik etmelidir.

Daha küçük kuruluşlar, finansal desteğe erişebilecekleri ve paylaşılan en iyi uygulamalardan faydalanabilecekleri uluslararası ağlara katılmaya da teşvik edilebilir. Bu ağlar aracılığıyla, STK'lar diğer kuruluşların deneyimlerinden öğrenerek iç şeffaflıklarını artırabilir ve savunuculuklarını ve operasyonel kapasitelerini güçlendirebilirler. Bu tür katılımlar yalnızca dayanıklılık oluşturmakla kalmaz, aynı zamanda daha küçük STK'ların misyonlarında daha sürdürülebilir ve etkili olmalarını sağlar.

Daha küçük kuruluşlar, finansal desteğe erişim sağlayabilen ve iç şeffaflık için en iyi uygulamaları sunabilen uluslararası ağlara katılmaktan faydalanacaktır. Bu ağlar aracılığıyla, STK'lar ayrıca akran öğrenimine katılabilir, daha köklü kuruluşlardan içgörüler elde edebilir ve yönetim yapılarını ve hesap verebilirlik önlemlerini iyileştirebilir.

Politika geliştirme, kuruluşların çabalarını odaklamaları gereken bir diğer kritik alandır. Şeffaflık, yolsuzlukla mücadele ve etik standartlar hakkında

kapsamlı politika belgeleri geliştirmek ve uygulamak, güvenilirlik ve güven oluşturmaya yardımcı olabilir. Örneğin Uluslararası Şeffaflık Derneği, operasyonları ve ilişkileri için net yönergeler sağlayan yapılandırılmış politikalar oluşturmuştur. **Çıkar Çatışması Politikaları, tüm olası çatışmaların Şeffaf bir Şekilde beyan edilmesini ve yönetilmesini**² sağlayarak kuruluşun bütünlüğünü korur. Benzer Şekilde, **Davranış Kuralları Politikaları**,³ davranış beklentilerini belirler ve saygı, hesap verebilirlik ve etik kùltürünü teşvik eder. **Finansman Politikası**, tüm finansmanın kuruluşun misyonu ve değerleriyle uyumlu olmasını sağlayarak finansal desteği kabul etme kriterlerini ana hatlarıyla belirtir.

Bu politikalar, küresel standartlardan en iyi uygulamaları dahil ederek ve bunları Türkiye'nin bağlamına uyarlayarak titiz bir danışma süreciyle geliştirildi. Benzer politikalar oluşturmakla ilgilenen kuruluşlar, Uluslararası Şeffaflık Derneği'nin belgelerine değerli kaynaklar olarak başvurabilirler. Bu belgeler, Şeffaflık ve hesap verebilirlik konusunda kurumsal standartlar oluşturmak veya geliştirmek için pratik Şablonlar ve içgörüler sunar.

Bu belgeler, kuruluşun en iyi uygulamalara uygun Şekilde çalışmasını sağlarken fon sağlayan kuruluşların ve proje ortaklarının beklentilerini karşılamak üzere tasarlanmalıdır. Bu tür politikaların yokluğu şu anda birçok kuruluşun, özellikle savunuculuk ve ortaklık çabalarındaki etkinliğini sınırlamaktadır.

Ayrıca açık bir raporlama sisteminin geliştirilmesine de ihtiyaç vardır. Bu sistem, kuruluşların dış ve iç denetimler yapmalarını ve yıllık raporları web sitelerinde yayınlamak da dahil olmak üzere kamu raporlaması yapmalarını sağlamalıdır. Hesap verebilirliği artırarak ve olası suistimal iddialarına karşı daha güçlü bir savunma sağlayarak, böyle bir sistem kuruluşun operasyonlarının Őeffaflıđını artıracak ve kamu güveninin oluşturulmasına katkıda bulunacaktır.

Son olarak, hükümet denetiminden duyulan korku nedeniyle savunuculuk çalışmalarındaki tereddütleri gidermek stratejik destek gerektirir. Kuruluşların güvenliklerinden veya bütünlüklerinden ödün vermeden savunuculuk yapmak için daha sağlam stratejiler geliştirmeleri gerekir. Bu, ittifaklar kurmayı, uluslararası ağlara katılmayı ve gereksiz ilgi çekmeden çalışmalarına devam etmelerini sağlayan gizli ancak etkili savunuculuk taktikleri kullanmayı içerebilir. Örneğin, STK'lar savunuculuk çabalarıyla ilgili zorlukların üstesinden gelmek için yasal destek birimi kurabilir veya ücretsiz hukuk danışmanlığı alabilirler. Ek olarak, benzer düşünen kuruluşlarla iş birliği yapmak, kamuoyu farkındalık kampanyalarına katılmak ve davalarını daha az görünür ancak etkili bir Şekilde desteklemek için araştırma yapmak gibi dolaylı savunuculuk stratejilerine odaklanabilirler. Bu yaklaşımlar, dayanıklılıklarını güçlendirebilir ve zorlu ortamlarda etkili bir Şekilde çalışmalarını sağlayabilir.

² Çıkar Kayıt Defteri, Yönetim Kurulu ve Denetleme Kurulu. Őurada mevcuttur: <https://seffaflik.org/en/about-us/ti-turkey-bodies/boards-of-association/>

³ TI-Türkiye Davranış Kuralları, <https://seffaflik.org/tr/hakkimizda/ti-turkey/ti-turkey-davranis-kurallari/>

Başarı Örnekleri

Bazı derneklerde gözlemlenen önemli başarılarından biri, yıllık iç denetimlerin kurulması ve ISO kalite standartlarına uyulmasıdır. Düzenli olarak iç denetimler yapmak ve uluslararası alanda tanınan kalite standartlarını takip etmek, operasyonel doğruluk ve süreç verimliliğine yüksek düzeyde bağlılık göstermektedir. Bu tür uygulamalar yalnızca derneğin iç yapısını ve operasyonel bütünlüğünü güçlendirmekle kalmamakta, aynı zamanda benzer standartları uygulamaya çalışan diğer sivil toplum kuruluşları için bir model teşkil etmektedir. Dernekler, sıkı kalite kontrol önlemlerini sürdürerek ve düzenli incelemeler sağlayarak, sivil toplum sektöründe güven ve hesap verebilirlik için istikrarlı bir temel oluşturmaktadır.

Bir diğer kayda değer başarı ise belirli bir organizasyonun dış fonlamayı reddederek tam bağımsızlığını sürdürme konusundaki sarsılmaz kararlılığıdır. Bu organizasyon, yalnızca iç kaynaklara ve bir hukuk firmasının ücretsiz desteğine güvenerek, bütünlüğünden ödün vermeden projelerini sürdürmeyi başarmaktadır. Bu bağımsızlık politikası, tarafsız ve önyargısız kalmayı hedefleyen diğer STK'lar için yüksek bir standart belirlemekte ve güvenilirliklerini ile itibarlarını güçlendirmektedir.

Sektörel iş birliklerinde, bir kuruluş büyük endüstri dernekleriyle ortaklık kurarak etkisini önemli ölçüde genişletmektedir. Önemli paydaşlarla yapılan işbirlikleri, iş topluluğu içindeki görünürlüklerini ve etkilerini artırarak, stratejik ortaklıkların kurumsal hedeflere ulaşmadaki etkinliğini göstermektedir. Benzer şekilde, uluslararası projelerin ve fonların

başarılı yönetimi, kuruluşun uluslararası etik standartlara uyarken küresel ölçekte faaliyet gösterme kabiliyetini ortaya koymaktadır.

Farklı bir kuruluş, web sitesine ve operasyonel uygulamalarına dahil ettikleri Bağışçı Hakları Beyannamesi'ni benimseyerek bağışçı ilişkilerini geliştirmekte önemli adımlar atmaktadır. Bağışçı şeffaflığına olan bu bağlılık, destekçilerle nasıl etkileşim kurulduğuna dair net standartlar oluşturmakta ve bağışçıların fon tahsisi konusunda şeffaflık, proje ilerlemesiyle ilgili zamanında güncellemeler ve bağışçı mahremiyetine saygı gibi haklarının önceliklendirilmesini sağlamaktadır. Bu ilkelere olan bağlılık, yalnızca destekçilerinin güvenini ve sadakatini kazanmakla kalmamakta, aynı zamanda diğer STK'lar için de örnek bir standart oluşturmaktadır. Bu yaklaşım, kasıtlı, bağışçı merkezli politikaların uzun vadeli, güvene dayalı ilişkiler kurabileceğini ve kâr amacı gütmeyen sektörde etkili bağışçı yönetimi için bir model olarak nasıl hizmet edebileceğini göstermektedir.

Bir başka vakada, bir organizasyonun veri odaklı politika analizinde öncü rolü vurgulanmaktadır. Kamu kurumlarıyla güçlü ilişkilerini ve veri analizindeki uzmanlıklarını kullanarak, bu organizasyon Türkiye'deki kamu politikasını önemli ölçüde etkilemektedir. Çabaları, daha bilinçli karar alma süreçlerine katkıda bulunmakta ve ulusal politikaları şekillendirmede kanıta dayalı araştırmanın gücünü ortaya koymaktadır. Dahası, bu tür araştırmalar yalnızca politika geliştirmeyi desteklemekle kalmamakta, aynı zamanda gerçekleri belgelendirerek ve yasal bağlamlarda referans alınabilecek güvenilir veriler üretmek bir yasal koruma katmanı

sağlamaktadır. Bu belgelendirme, savunuculuk çabalarına katılan organizasyonları ve bireyleri olası yasal zorluklara veya yanlış bilgilere karşı koruma sunmaktadır.

Bir kuruluş, misyonlarını ilerletmek için dijital teknolojileri başarıyla kullanmakta ve halka değerli içgörüler sağlamak için web verilerinden yararlanan araçlar yaratmaktadır. Teknolojinin bu yenilikçi kullanımı, kuruluşun dijital çözümleri operasyonlarına entegre etme kapasitesini göstermekte ve bu da daha geniş bir kamuoyu katılımı ve çalışmalarının görünürlüğünün artmasıyla sonuçlanmaktadır. Yerel yönetişimin zorlu ortamında, başka bir kuruluş belediye yetkilileriyle güçlü ortaklıklar kurarak dikkate değer bir dayanıklılık göstermektedir. Zorlu siyasi manzaraya rağmen yerel yönetimlerle etkili bir şekilde iş birliği yapmayı başarmakta ve karmaşık siyasi dinamiklerde somut sonuçlar elde etme yeteneklerini kanıtlamaktadır.

Özellikle ilham verici bir başarı hikayesi, Güneydoğu Türkiye'deki kadın girişimcileri güçlendirmeyi amaçlayan bir projeden gelmektedir. Uluslararası fonlarla desteklenen proje, bölgedeki kadın girişimci sayısında %50'lik bir artışa yol açan kapsamlı eğitim programları sunmaktadır. Bu girişim, yalnızca cinsiyet eşitliğine katkıda bulunmakla kalmamakta, aynı zamanda sürdürülebilir ekonomik büyümeyi de desteklemekte ve diğer bölgelerdeki benzer projeler için tekrarlanabilir bir model sunmaktadır.

Son olarak, düzenli iç denetimler yapan ve ISO kalite standartlarına uyan bir organizasyonda titiz bir mali yönetim örneği görülmektedir. Tüm harcama ve tedarik süreçlerinin sıkı bir şekilde izlenmesi, operasyonlarında yüksek düzeyde verimlilik ve şeffaflık

sağlamaktadır. Sıkı iç kontrolleri sürdürme konusundaki bu bağlılık, operasyonel etkinliklerini artırmaya çalışan diğer STK'lar için örnek teşkil etmektedir.

Belirlenen Eksiklikler ve Gereksinimleri

İyileştirme için dikkate değer bir alan, şeffaflık, yolsuzlukla mücadele ve etik konularını ele alan kapsamlı politika belgelerinin eksikliğidir. Bazı dernekler cinsiyet eşitliği gibi konularda politika belgeleri geliştirmiş olsa da birçoğu şeffaflık ve etik davranış gibi diğer kritik alanlar için benzer yönergeler henüz oluşturmamıştır. Bu belgeler, derneklerin fon sağlayıcılar, proje ortakları ve daha geniş halkla etkileşimlerinde rehberlik etmede etkili olmakta ve dürüstlük ile profesyonelliği desteklemek için resmi bir yaklaşım sunmaktadır. Bu belgeleri geliştirmek ve uygulamak yalnızca kurumsal kapasiteyi iyileştirmemekte, aynı zamanda dernekleri uluslararası en iyi uygulamalarla uyumlu hale getirmektedir; bu da özellikle fon sağlanan projelerde çalışırken değerlidir.

Bir diğer önemli açıklık ise açık bir raporlama sisteminin olmamasıdır. Böyle bir sistem olmadan dernekler, özellikle suistimal iddialarıyla karşı karşıya kalırlarsa, şeffaflık ve hesap verebilirliği sürdürmekte zorlanmaktadır. Bazı dernekler bu durumları ele almak için hukuk departmanlarına güvenmekte olsa da bu yaklaşım kamuoyunu veya paydaşları rahatlatmak için yeterli olmamaktadır. Hem iç denetimleri hem de kamu raporlamasını kapsayan açık bir raporlama sistemi kurmak, şeffaflığı büyük ölçüde artırmakta ve derneklerin hesap verebilirliğini proaktif bir şekilde

göstermelerine olanak tanımaktadır. Bu sistem ayrıca, herhangi bir iddiaya yapılandırılmış bir yanıt sağlayarak derneklerin itibarını ve dayanıklılığını güçlendirmektedir.

Özetle, bulgular Türk sivil toplum kuruluşları içindeki hem güçlü yönlere hem de büyüme alanlarına işaret etmektedir. İç denetimlerde, kalite kontrolünde ve etik kurallara uyumda başarı, yönetim, kapsamlı politika geliştirme ve şeffaf raporlamadaki zorluklarla dengelenmektedir. Bu boşlukların standartlaştırılmış süreçler, iç davranış için etik kurallar ve daha titiz üyelik taramaları yoluyla ele alınması, yalnızca bu kuruluşların etkinliğini artırmamakta, aynı zamanda girişimlerine olan kamu güvenini de artırmaktadır. Bu alanlara öncelik veren dernekler, kendilerini sivil toplumun karmaşık manzarasında gezinmek için daha iyi bir konumda bulmakta ve Türkiye’de hesap verebilirlik, dürüstlük ve kamu yararı şampiyonları olarak rollerini güçlendirmektedir.

Sürdürülebilirlik ve Sinerjiler

Sürdürülebilirlik ve sinerjiler, Türkiye’deki STK’ların uzun vadeli başarısı ve etkisi için olmazsa olmazdır. Sürdürülebilir uygulamalar oluşturmak, STK’ların sınırlı fonlama, siyasi istikrarsızlık veya değişen öncelikler gibi zorluklara rağmen çalışmalarına etkili bir şekilde devam edebilmelerini sağlar. Türkiye bağlamında, sürdürülebilirlik finansal istikrarın ötesine geçer; girişimlerin yerel sahiplenilmesini teşvik etmeyi, toplum katılımını artırmayı ve STK’ların kurumsal kapasitesini güçlendirmeyi gerektirir. Buna liderlik gelişimine yatırım yapmak, kurumsal yönetimi iyileştirmek ve operasyonlarda şeffaflık

ve hesap verebilirliği sağlamak dahildir. Türkiye’deki STK’lar ayrıca, özellikle yerel ve ulusal siyasi dinamiklerde gezinirken, gelişen bir manzaraya etkili bir şekilde yanıt vermek için stratejilerini ve metodolojilerini sürekli olarak yeniden değerlendirerek uyum sağlayabilir kalmalıdır.

Türkiye’deki STK’lar arasında sinerji yaratmak, etkilerini artırmak ve paylaşılan toplumsal zorlukları ele almak için çok önemlidir. STK’lar insan haklarından çevre korumaya ve eğitime kadar çeşitli alanlara odaklansalar da sosyal girişimciliğe ve toplum merkezli sorun çözmeye bağlılıklarını paylaşırlar. Sektörler arası iş birliği, STK’ların bilgi ve kaynak alışverişinde bulunmalarını sağlayarak, hiçbir kuruluşun tek başına çözemeyeceği sistemsel sorunların çözümünü kolaylaştırmaktadır. Örneğin, COVID-19 salgını sırasında bazı STK’lar, alkol yasağı gibi kısıtlayıcı politikalara karşı kamuoyu desteğini harekete geçirmek ve farkındalığı artırmak için sosyal medyayı etkili bir şekilde kullanarak kolektif eylemin gücünü gösterdiler. Bu tür bir sinerji, birden fazla kuruluşun daha güçlü ve daha etkili bir etki yaratmak için seslerini birleştirdiği toplumsal zorluklara birleşik yanıtlar verme potansiyelini göstermektedir.

Sivil toplum kuruluşları arasındaki ağları güçlendirmek, uzun vadeli iş birliği ve dayanıklılığı sağlamak için eşit derecede önemlidir. Ağlar, kuruluşların birbirine bağlanmasını, uzmanlıklarını paylaşmasını ve uyumlu ve etkili bir sivil toplum inşa etmek için birbirlerinin güçlü yanlarından yararlanmasını sağlar. Bu tür ağlar ayrıca daha küçük veya daha yeni STK’ları destekleyerek, daha büyük, daha köklü kuruluşların deneyimlerinden ve kaynaklarından yararlanmalarını sağlayarak kapasite oluşturma ve büyümeyi teşvik edebilir.

Düzenli toplantılar, atölyeler veya değişim platformları, STK'ların bir araya gelmeleri, paylaşılan zorlukları tartışmaları ve acil sosyal sorunları ele almak için ortak stratejiler geliştirmeleri için değerli fırsatlar sunar. Türkiye'de bu ağ oluşturma, STK'ların politika önerileri geliştirmek ve etkili farkındalık kampanyaları başlatmak için iş birliği yaptığı cinsiyet eşitliği ve şeffaflık gibi alanlarda özellikle değerli olduğunu kanıtlamıştır.

Türkiye bağlamında, kapsayıcı ve sürdürülebilir kalkınma yaratmak için STK'ların politika süreçlerindeki rolü kritik öneme sahiptir. Politika savunuculuğu yapan STK'lar, marjinal seslerin karar alma süreçlerinde temsil edilmesini sağlar. STK'lar ve hükümet kurumları arasındaki ortaklıklar, yoksulluk, eşitsizlik ve sosyal dışlanma gibi kritik sorunları ele alabilir ve daha hesap verebilir bir yönetişime katkıda bulunabilir. Türkiye'nin politik olarak yüklü ortamında, STK'lar ve kamu otoriteleri arasında güven oluşturmak ve açık iletişim kanalları oluşturmak elzemdir, ancak zordur. Bununla birlikte, bazı STK'lar yerel yönetimlerle başarılı bir şekilde ilişkiler kurmuş, özellikle kadınların güçlendirilmesi ve bölgesel ekonomik kalkınma gibi alanlarda ortak projeler uygulamıştır.

Örneğin, birkaç STK, kadınlar ve gençler için eğitim ve mesleki eğitim programları sağlamak üzere belediyelerle iş birliği yaparak yerel kalkınma üzerinde önemli bir etki yaratmıştır. Ayrıca, bazı STK'lar belediye düzeyinde politika değişikliklerini etkili bir şekilde savunmuş ve karşılıklı hedefler uyumlu olduğunda sivil toplum ve hükümet arasında etkili ortaklıklar için potansiyeli göstermiştir.

Sonuç olarak, Türkiye'deki STK'ların sürdürülebilir uygulamalar inşa edebilmeleri için, kendi aralarında sinerji yaratmaya ve ağlarını güçlendirmeye devam etmeleri gerekir. İş birliği, sosyal zorluklarla etkili bir şekilde başa çıkma becerilerini geliştirir ve daha fazla politika etkisi ve kamuoyu katılımı için fırsatlar yaratır. Bu sinerjileri oluşturmak uyumlu değerler ve net iletişim gerektirse de birlikte çalışmanın faydaları, özellikle sivil toplumun Türkiye'nin sosyal, politik ve ekonomik manzarasını şekillendirmede giderek daha önemli bir rol oynadığı bir bağlamda, zorluklardan çok daha ağır basmaktadır.

STK'LARI İÇİN STRATEJİK SAVUNUCULUK VE GÜVENLİ İLETİŞİM

Türkiye bağlamında, kamu kurumlarıyla etkili savunuculuk ve güvenli iletişim, özel stratejiler gerektirir. Hükümet organlarıyla güvenli ve etkili bağlantılar kurmayı amaçlayan STK'lar için stratejik bir iletişim haritası oluşturmak esastır. Bu harita, çeşitli kamu kurumlarının belirli sorumluluklarını ana hatlarıyla belirtmeli ve STK'ların iletişim için en ilgili kişileri ve yöntemleri belirlemesine yardımcı olmalıdır. Yerel yönetimler veya üniversiteler gibi aracı kurumlar aracılığıyla çalışmak, kamu kuruluşlarıyla etkileşim kurmak için güvenli bir giriş noktası da sağlayabilir. Örneğin, belediyeler ve bölgesel kalkınma ajanslarıyla ortaklıklar, kamu girişimlerini yürütmek için ek destek ve daha güvenli bir ağ sunabilir. Güvenliği sağlamak için, STK'lar kayıtlı toplantılardan kaçınmak, belgeleri güvenli platformlarda saklamak ve hassas iletişim için şifreli e-posta kullanmak gibi gizlilik protokollerini benimsemelidir.

Yerel değerlere ve dile dikkat ederek savunuculuk mesajları oluşturmak, bunların etkinliğini artırır. “Adalet”, “dürüstlük” ve “eşitlik” gibi değerleri vurgulayarak, STK'lar halk ve medya

ile daha derin bir şekilde yankılanabilir. Bu mesajlar hedef kitlelerine göre uyarlanmalıdır; örneğin, kamu görevlilerine yönelik iletişimlerin veri odaklı ve teknik olması gerekebilirken, genel halkı hedefleyenler daha duygusal, ilişkilendirilebilir bir ton benimseyebilir. Ayrıca, sosyal medya etkileşiminin yüksek olduğu Türkiye’de görsel hikâye anlatımı önemli bir rol oynar. İnfografikler, videolar ve animasyonlar, özellikle genç kitleler arasında mesaj iletimini güçlendirebilir

Veri odaklı savunuculuğu dahil etmek, STK çabalarına güvenilirlik katar. Belirli alanlardaki çocuk işçiliği istatistikleri gibi kamuya açık yerel ve bölgesel verileri kullanmak, STK'ların hedeflenen alaka düzeyine sahip kampanyalar düzenlemesine olanak tanır. Kamuoyu yoklamaları ve toplum atölyeleri, savunuculuk mesajlarını güçlendiren yerel desteğe dair kanıt sağlayarak bu yaklaşımı daha da güçlendirir. Erişilebilirlik için, haritalar, çizelgeler ve etkileşimli grafikler gibi veri görselleştirme teknikleri, karmaşık bilgileri sindirilebilir görsellere dönüştürmeye yardımcı olarak kamu güvenini ve katılımını artırır.

Doğrudan katılım ve dijital kampanyalar aracılığıyla kamuoyunun desteğini harekete geçirmek de savunuculuk etkisini artırır. Yerel etkinlikler, bilgilendirme toplantıları ve yerel yönetimlerle iş birliği, STK'ların farkındalığı artırmasına ve belirli topluluklar içinde destek oluşturmaya olanak tanır. Sosyal medyada, yerel temalı kampanyalar daha fazla yankı uyandırır, alaka düzeyini ve çekiciliğini artırır.

Örneğin, Marmara Denizi'ndeki kirlilik gibi yerel çevresel endişelere atıfta

bulunmak, dikkati ve kamuoyunun ilgisini çekmeye yardımcı olur. Anketler, sınavlar ve yorum bölümleri gibi etkileşimli dijital araçlar katılımı artırarak, STK'lara kamu öncelikleri hakkında değerli içgörüler sunar ve savunuculuklarını etkili bir şekilde uyarlamalarını sağlar. Bu yöntemleri rehberine dahil ederek, STK'lar hem kamu kurumlarıyla hem de Türkiye'deki daha geniş toplulukla daha güçlü bağlantılar kurarken daha güvenli ve daha etkili savunuculuk yapabilirler.

ETKİ ÖLÇÜMÜ VE DEĞERLENDİRİLMESİ



STK'ların şeffaflık ve hesap verebilirlik çabalarının etkisini göstermesi büyük önem taşımaktadır. Ancak, özellikle daha küçük kuruluşlar, bu etkileri ölçmek ve değerlendirmek için yeterli bilgi veya kaynaklara sahip olmayabilmektedir.

Bu ihtiyaca yanıt olarak, rehber, kuruluşların girişimlerinin etkinliğini ölçmelerine yardımcı olmayı amaçlayan sosyal etki değerlendirme yöntemlerine ilişkin pratik bir rehberlik sunmaktadır.

SOSYAL ETKİ DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Sivil toplum girişimlerinin sosyal etkisini değerlendirmek, bu girişimlerin etkinliğini anlamak ve paydaşlara değerlerini iletmek açısından kritik bir öneme sahiptir. Sosyal etki değerlendirme yöntemleri, projelerin ve programların topluluklar üzerindeki etkilerini ve şeffaflık, hesap verebilirlik ile kamu bütünlüğü gibi daha geniş toplumsal hedeflere nasıl katkı sağladığını ölçmek için yapılandırılmış bir çerçeve sunmaktadır.

Bu rehberde hem nitel hem de nicel yaklaşımlar dahil olmak üzere, STK'ların uygulayabileceği çeşitli sosyal etki değerlendirme yöntemlerini tanıtmaktayız. Bu yöntemler, kuruluşların faaliyetlerinin sonuçlarına ilişkin veri toplamalarına ve amaçladıkları sosyal değişimi gerçekleştirip gerçekleştirmediklerini değerlendirmelerine olanak tanımaktadır.

1 Değişim Teorisi (ToC)

Değişim Teorisi yöntemi, STK'ların istenen uzun vadeli hedefleri haritalandırmasını ve bu sonuçlara

ulaşmak için gereken ara adımları belirlemesini sağlar. Örneğin, yolsuzluğu azaltmaya odaklanan bir STK, yerel işletmeler arasında etik standartlar konusunda farkındalığı teşvik ederek başlayabilir. Eğitim atölyeleri gibi belirli eylemleri, iş uygulamalarındaki artan şeffaflığın nihai sonucuna kadar izleyerek, kuruluşlar etki yolculuklarının her aşamasını sistematik olarak değerlendirebilirler.¹

2 Sonuç Hasadı

Sonuç Hasadı, bir projenin sonuçları beklenmedik veya tahmin edilmesi zor olduğunda özellikle yararlıdır. Sonuçlara dair kanıt toplamayı ve ardından kuruluşun faaliyetlerinin bu sonuçlara nasıl katkıda bulunduğunu anlamak için geriye doğru çalışmayı içerir. Örneğin, bir STK, başlangıçtaki bir proje hedefi olmasa bile, bir kampanya sonucunda ihbarcı korumasına yönelik kamu tutumlarındaki değişiklikleri belgelendirebilir. Bu yaklaşım, STK'ların geniş bir etki yelpazesini yakalamasını ve gelecekteki faaliyetleri buna göre ayarlamasını sağlar.²

¹ Intrace için Sivil Toplum, Değişim Teorisi, <https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2024/11/Theory-of-Change.pdf>

² UNDP, Sonuç Hasat, <https://erc.undp.org/methods-center/methods/methodological-fundamentals-for-evaluations/outcome-harvesting>

3 Anketler ve Geri Bildirim Mekanizmaları

Etkinlik öncesi ve sonrası anketler gibi nicel yöntemler, katılımcı deneyimleri ve tutum veya bilgideki değişimler hakkında ölçülebilir veriler sağlar. Örneğin, yolsuzlukla mücadele uygulamaları konusunda eğitim veren bir STK, katılımcılar arasındaki anlayıştaki değişiklikleri değerlendirmek için anketler kullanabilir ve programın anlık etkisini ölçmeye yardımcı olabilir. Anonim geri bildirim formları gibi geri bildirim mekanizmaları, yararlanıcılardan sürekli girdi alınmasına olanak tanır ve STK'ların çabalarını zaman içinde iyileştirmelerine yardımcı olur.³

4 En Önemli Değişim Tekniği (MSC)

MSC tekniği, en etkili sonuçları vurgulamak için doğrudan yararlanıcılardan ve paydaşlardan değişim hikayeleri toplamayı içerir. Bu nitel yöntem, nicel verilerin gözden kaçırabileceği dönüştürücü deneyimleri yakalamak için idealdir. Örneğin, STK'lar, bir şeffaflık girişiminin yerel yönetime olan güvenlerini nasıl etkilediğine dair topluluk üyelerinden hikayeler toplayabilir ve bu da sosyal etki konusunda güçlü kanıtlar sağlayabilir.

Bu sosyal etki değerlendirme yöntemlerini birleştirerek, rehber STK'ların kapasitelerine ve hedeflerine en uygun teknikleri seçmelerini ve uygulamalarını sağlar. Her yöntem, çalışmalarının etkinliğini anlama ve iletme konusunda yapılandırılmış bir yaklaşım sunarak, STK'ların etkiyi göstermesini, desteği güvence altına almasını ve stratejilerini sürekli olarak iyileştirmesini kolaylaştırır.⁴

³ Intrace için Sivil Toplum, Geri Bildirim Mekanizmaları, <https://www.intrac.org/wp-content/uploads/2017/01/Beneficiary-Feedback-Mechanisms.pdf>

⁴ Davies, Rick. (2005) *Most Significant Change (MSC) Technique: A Guide to Its Use*.

UYGULAMA STRATEJİLERİ

Türkiye'deki STK'ların bu rehberdeki önerileri etkili bir şekilde uygulayabilmeleri için aşamalı bir yaklaşım önerilir. Başlangıçta, kuruluşlar mevcut kapasitelerini değerlendirmeye ve şeffaflık uygulamaları, savunuculuk yetenekleri veya kaynak yönetimi gibi öncelikli iyileştirme alanlarını belirlemeye odaklanmalıdır. Bu alanlar belirlendikten sonra, kuruluşlar operasyonel bağlamları ve mevcut kaynaklarıyla uyumlu, uygulanabilir bir yol haritası oluşturabilirler. Bu yol haritası, etik yönetim konusunda eğitim oturumları, etki değerlendirmesi için düzenli izleme süreçleri oluşturma ve raporlama için standartlaştırılmış şablonlar benimsemeyi içerebilir. Ayrıca, STK'lar benzer hedeflere sahip ağlara katılarak veya özel sektör ve medya ile ortaklıklar kurarak iş birliği fırsatları aramalıdır.

Sürekliliği ve sürdürülebilirliği sağlamak için, bu uygulamaların düzenli değerlendirmeleri yapılmalı ve STK'ların değişen koşullara yanıt olarak stratejilerini iyileştirmelerine ve uyarlamalarına olanak sağlanmalıdır. Yapılandırılmış ancak esnek bir yaklaşımla, kuruluşlar rehberin önerilerini istikrarlı bir şekilde entegre edebilir ve nihayetinde toplulukları ve sektörleri içinde şeffaflığı, hesap verebilirliği ve bütünlüğü teşvik etmedeki etkinliklerini artırabilirler. Bu süreci desteklemek için kuruluşlar, Uluslararası Şeffaflık Derneği'nden yardım alabilir, en iyi uygulamaları hayata geçirme ve olası zorlukların üstesinden gelme konusunda kendilerine rehberlik edecek uzmanlığımızdan ve kaynaklarımızdan yararlanabilirler.

SONUÇ

Bu rehber, şeffaflığı, hesap verebilirliği ve bütünlüğü teşvik etmek için çabalayan Türkiye'deki sivil toplum kuruluşları için kapsamlı bir rehber görevi görmektedir. Sivil toplum kuruluşlarını pratik araçlar, stratejik içgörüler ve en iyi uygulamalarla donatarak, yolsuzluğun zorluklarını daha etkili bir şekilde ele almaları için güçlendirmeyi amaçlıyoruz. Ülke genelindeki kuruluşların deneyimleri ve katkıları, Türkiye'nin sivil toplum manzarasını tanımlayan hem engelleri hem de başarıları vurgulayarak bu kaynağı şekillendirmiştir.

Sivil toplum kuruluşları iyi yönetim ve sosyal adalet için savunuculuk yapmaya devam ederken, bu rehberin iş birliği, yenilikçilik ve dayanıklılık için bir katalizör görevi görmesini umuyoruz. Yolsuzluktan uzak bir topluma giden yolculuk, sürekli çaba, ortaklık ve dürüstlük ilkelerini desteklemeye yönelik ortak bir bağlılık gerektirir. Birlikte, şeffaflığın ve hesap verebilirliğin adil ve hakkaniyetli bir Türkiye'nin temel taşları haline geldiği bir gelecek inşa edebiliriz.

