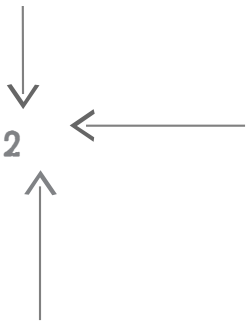




Eğitim Kılavuzu

Kaynak Geliştirme ve Fon Yönetimi



STK Çalışmaları - Eğitim Kitapları Dizisi'ne Hoş Geldiniz

İstanbul Bilgi Üniversitesi STK Eğitim ve Araştırma Birimi'nin, STK'lar için düzenlediği kapasite geliştirme eğitimleri 2003 yılında başlamadan önce, özellikle hak temelli çalışan STK'ların ihtiyaçlarına göre yazılmış, bu STK'ların deneyim ve çalışma kültürlerini dikkate alan, eğitimleri etkin kılmak için gerekli yazılı ders materyalinin eksikliği, çok önemli bir sorun olarak karşımıza çıktı. Eğitimler süresince eğitimcilerimizin hazırladıkları ders notları, derslerdeki tartışmalar ve katılımcıların deneyimleriyle gelişti, olgunlaştı ve STK'larda çalışan gönüllü ya da profesyonellerin kullanabilecekleri yazılı kaynaklar haline dönüştü. Bu gelişme ve eğitim programlarına katılmayan STK'ların yoğun istekleri üzerine, İstanbul Bilgi Üniversitesi'nde **STK Çalışmaları - Eğitim Kitapları Dizisi** üzerine çalışmaya başladık. Bu dizinin ilk aşaması 2006 yılı sonunda tamamlanacak ve yedi kitap yayımlanacak. Bunların beş tanesi telif, iki tanesi de tercüme kitap olacak.

Telif kitaplar, **Proje Döngüsü Yönetimi I: Proje teklifi yazma, izleme ve değerlendirme; Proje Döngüsü Yönetimi II: Bütçeleme, değerlendirme, raporlama; STK'lar için Muhasebe, Finansman ve Vergi Uygulamalarına Giriş; Stratejik Düşünme - Strateji Geliştirme ve Gönüllülerle İşbirliği** başlıklarını taşımaktadırlar.

Tercüme kitaplarsa, Avrupa Konseyi Yayınları tarafından basılan eğitim kılavuzlarından (T-Kits) ikisinin tercümesidir: **Örgüt Yönetimi ve Kaynak Geliştirme ve Fon Yönetimi** Avrupa Konseyi Yayınları Eğitim Kılavuzu, Avrupa Komisyonu ve Avrupa Konseyi tarafından yürütülen Genç Ekip Eğitimi için Ortaklık Programı'nın ürünlerinden biridir. Bu ortak çalışmalarla ilgili daha fazla bilgi almak için www.training-youth.net sitesini ziyaret edebilirsiniz.

STK Çalışmaları - Eğitim Kitapları Dizisi, STK Eğitim ve Araştırma Birimi'nin İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları'yla ortak yürüttüğü bir çalışmadır. Bu dizi çerçevesinde yayımlanacak olan kitapları <http://stk.bilgi.edu.tr> ve <http://www.bilgiyay.com> adreslerinden izleyebilirsiniz.

Prof. Dr. Nurhan Yentürk

İstanbul Bilgi Üniversitesi Sivil Toplum Kuruluşları Eğitim ve Araştırma Birimi Direktörü
STK Çalışmaları - Eğitim Kitapları Dizisi Editörü

FUNDING AND FINANCIAL MANAGEMENT / KAYNAK GELİŞTİRME VE FON YÖNETİMİ

ÇEVİREN ÇİĞDEM TÜRKÖĞLÜ / İNGİLİZCE REDAKSİYON EREN PULTAR

İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI 142 / STK ÇALIŞMALARI - EĞİTİM KİTAPLARI 2

ISBN 975-6176-62-8

1. BASKI İSTANBUL, AĞUSTOS 2006

© BİLGİ İLETİŞİM GRUBU YAYINCILIK MÜZİK YAPIM VE HABER AJANSI LTD. ŞTİ.

YAZIŞMA ADRESİ: İNÖNÜ CADDESİ, NO: 28 KUŞTEPE ŞİŞLİ 34387 İSTANBUL

TELEFON: 0212 311 60 00 - 217 28 62 / FAKS: 0212 347 10 11

www.bilgiyay.com

E-POSTA yayin@bilgiyay.com

DAĞITIM dagitim@bilgiyay.com

DİZİ EDITÖRÜ / YAYINA HAZIRLAYAN NURHAN YENTÜRK

DİZGİ VE UYGULAMA MARATON DİZGİEVİ

DÜZELTİ SAİT KIZILIRMAK

BASKI VE CİLT ŞEFİK MATBAASI

MARMARA SANAYİ SİTESİ M. BLOK NO: 291 İKİTELLİ - İSTANBUL

TELEFON-FAKS: 0212 472 15 00 (3 HAT)

İstanbul Bilgi University Library Cataloging-in-Publication Data

İstanbul Bilgi Üniversitesi Kütüphanesi Kataloqlama Bölümü tarafından kataloglanmıştır.

Kaynak Geliştirme ve Fon Yönetimi / Avrupa Konseyi ve Avrupa Komisyonu;

çev. Çiğdem Türkoğlu

p. cm.

Includes bibliographical references.

ISBN 975-6176-62-8 (pbk.)

1. Finance-Management 2. Finance. I. Türkoğlu, Çiğdem

HG4-026.K39 2006

Avrupa Konseyi Yayınları: F-67075 Strasbourg Cedex

© Avrupa Konseyi ve Avrupa Komisyonu, Eylül 2004

Bu yayının içerdiği malzeme, kaynak göstermek koşuluyla, sadece kâr amacı gütmeyen eğitim çalışmalarında kullanılmak üzere çoğaltılabilir.

Bu doküman, Avrupa Komisyonu'nun, Avrupa Konseyi'nin, üye ülkelerin ya da işbirliği yaptığı kuruluşların resmi görüşlerini yansıtmamaktadır.



Kaynak Geliştirme ve
Fon Yönetimi
Eğitim Kılavuzu

- **Eğitim Kılavuzu serisinin koordinasyonu, içerik ve mizanpaj denetimi**
Balázs Hidvéghi (Ortaklık koordinatörü ve eğitim danışmanı)
- **Bu Eğitim Kılavuzu'nun editörü**
Tobias Flessenkemper
- **Bu Eğitim Kılavuzu'nun yazarları**
Jonathan Bowyer
André Deridder
Kinga Kerekes
- **Sekreteryaya**
Dianna Osayande (yönetim)
Laetitia Pougary (webmaster)
- **Tasarım: Publicis Koufra**
Spiffy karakteri: The Big Family

Ortaklık Programı bu eğitim kılavuzunun yazılmasındaki değerli katkılarından ötürü
Avrupa Vakıf Merkezi'ne (www.efc.be) teşekkür eder.



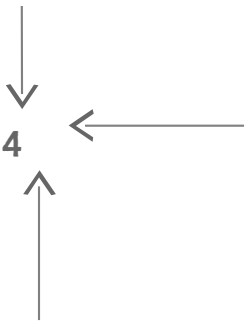
→ **Avrupa Konseyi
Genel Direktörlük IV
Gençlik ve Spor Müdürlüğü**

- Avrupa Gençlik Merkezi Strasbourg
30 Rue Pierre de Coubertin – F-67000 Strasbourg, Fransa
Tel: +33-3-88 41 23 00 – Fax: +33-3-88 41 27 77
- Avrupa Gençlik Merkezi Budapeşte
Zivatar ucta 1-3 – H-1024 Budapeşte, Macaristan
Tel: +36-1-212-4078 – Fax: +36-1-212-4076

→ **Avrupa Komisyonu – Eğitim ve Kültür Genel Direktörlüğü
Birimi D5: Gençlik Politika ve Programları**

Rue de la Loi, 200 – B-1049 Brüksel, Belçika
Tel: +32-2-295 1100 – Fax: +32-2-299 4158



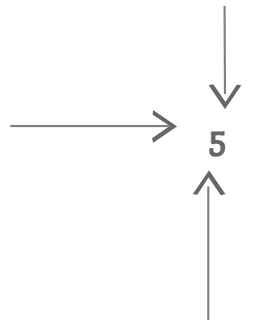


İçindekiler

Giriş	7
I. Kısım – Fon kaynakları	11
Bölüm 1 – Öz kaynaklar, gelirler ve bireylerden gelen fonlar	11
1.1 Üye aidatları – sahiplenme ve katılımın anahtarı	11
Coyote'nin ipucu #1	11
1.2 Katılım ücretleri – Projenizi gerçekleştirin	12
Coyote'nin ipucu #2	12
Coyote'nin ipucu #3	12
1.3 Hizmet sağlama – gizli fon potansiyeliniz	12
Coyote'nin ipucu #4	13
Gerçek-yaşam deneyimi #1	13
1.4 Kaynak geliştirme klasikleri	13
1.5 Yayınlar – zor bir araç	14
1.6 Posta kampanyaları – Avrupa çeşitliliği	14
1.7 Maaştan bağışlar – kimi ülkelerde uygulanan ilginç bir seçenek	14
Gerçek-yaşam deneyimi #2	15
Bölüm 2 – Kamu kaynakları	16
2.1 Yerel, bölgesel ve ulusal düzeyde fonlar	16
Coyote'nin ipucu #5	16
2.2 Avrupa Birliği fonları – ulusaşırı Avrupa fonları	17
Coyote'nin ipucu #6	18
2.3 GENÇLİK (YOUTH) programı	18
2.4 Leonardo Da Vinci programı	19
2.5 Socrates programı	19
Coyote'nin ipucu #7	20
2.6 Avrupa Birliği yapısal fonları	20
2.7 Avrupa Birliği'nin katılım öncesi ve üçüncü ülkelere yönelik fonları	21
2.8 Avrupa Konseyi'nin gençlik faaliyetlerine yönelik fonları	23
2.9 Avrupa Gençlik Vakfı	24
2.10 Gençliğin Harekete Geçirilmesi İçin Dayanışma Fonu	25
2.11 Avrupa Gençlik Merkezleri'ndeki çalışma oturumları	25
Bölüm 3 – Bağımsız fonverenler	26
3.1 Vakıflar	26
3.2 Avrupa'daki vakıf tipleri	27
3.3 Bugünün Avrupası'nda vakıflar – genel özellikler	30
3.4 Kurumsal sosyal sorumluluk programları	31
3.5 Bireysel hayırseverler	33



II. Kısım – Fon yönetimi	35
Bölüm 4 – Fona ne için ihtiyacınız var?	35
4.1 Misyon, strateji, sürdürülebilirlik	35
4.2 Fon şifrelemesi	36
Coyote'nin ipucu #8	37
Bölüm 5 – Fona nasıl ulaşırsınız	38
5.1 Bütçe hazırlama	38
5.2 Projenizin fonverenine diline çevrilmesi	39
5.3 (Bağımsız) fonverene yaklaşma	41
Coyote'nin teklif yazma önerileri	45
Coyote'nin ipucu #9	47
5.4 Başvuru formları	47
5.5 (Bağımsız) fon kaynağınızı anlatmak	50
Gerçek-yaşam deneyimi #3	50
5.6 Fonların eşleştirilmesi ve ortak fonlama	51
Gerçek-yaşam deneyimi #4	51
Bölüm 6 – Paranın harcanması	53
6.1 Yükümlülüklerinizi bilmek – anlaşma	53
Coyote'nin ipucu #10	55
6.2 Proje ortaklarıyla anlaşmalar	55
Coyote'nin ipucu #11	56
6.3 (Finansal) Krizle baş etmek	56
6.4 Sahiplik	57
6.5 Nakit yönetimi	57
6.6 Harcama planı	58
6.7 Projenin izlenmesi ve ilişkilerin sürdürülmesi	60
Coyote'nin ipucu #12	60
Bölüm 7 – Hesap verme	62
7.1 Hızlı bir bakış	62
Coyote'nin ipucu #13	62
7.2 Raporlama yükümlülükleri	63
7.3 Raporuma ne olacak?	64
Coyote'nin ipucu #14	65
7.4 İyi bir rapor üretmek için on iyi neden	65
III. Kısım – Ekler	69
Sözlük	69
Açıklamalı bibliyografya & webografya	73
Eğitim alıştırmaları	85
Yazarların biyografileri	90

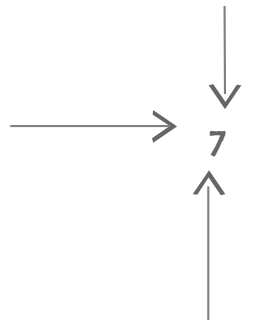


"Die Phönizier haben das Geld erfunden – warum bloß so wenig?!"

(Fenikeliler parayı buldu – fakat neden bu kadar az?!)

→ *Johann Nepomuk Nestroy (1801-62)*
↑ *Avusturyalı oyun yazarı*

Giriş



İlk gençlik faaliyetlerinin başladığı 150 yıl öncesinden bu yana, kaynak geliştirme ve fon yönetimi bir zorluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Avrupa'da gençlik faaliyetleri çok çeşitli kaynaklardan fon sağlar. Gençlik örgütü üyeleri ve bireyler her zaman için faaliyetlere mali ve aynı kaynak oluşturmuştur. Dini toplulukların, siyasi partilerin ve devletlerin özgün rolleri yüzyıl içinde büyük değişimler göstermiş olsa da, gençlik faaliyetlerine verdikleri destek 20. yüzyıl boyunca giderek gelişmiştir. En son değişim ise, Soğuk Savaş'ın sona ermesi ile Avrupa'da ortaya çıkan yeni bölünmeler sonucu devletlerin rolünün yeniden tanımlanması olmuştur.

21. yüzyılın başlarında tüm Avrupa'daki gençlik faaliyetlerinin fonlanması ve fon yönetimi üç ana eğilim ile tanımlanıyor:

- Giderek artan bir şekilde etkinleşen ve çeşitlenen uluslararası ve ulusal fonlarla birleşen bir Avrupa fonları karışımı;
- Fon yönetimi, paranın yönetildiği ve dağıtıldığı sistemden giderek uzaklaşarak resmi ya da özel, birey ya da grup niteliğindeki fonverenler ve bağışçılarla, ayrıca üyeler, katılımcılar ve genç insanlarla kurulan karmaşık bir ilişkiler sistemi yönünde gelişmekte;
- Fonlara ulaşımında rekabet giderek artıyor, temel model, hızla değişen siyasi ve kurumsal öncelikler doğrultusunda proje çağrılarını yapmak şeklinde ortaya çıkıyor. Bu model tipik olarak fon sağlama yerine projeye odaklanıyor ve fonverenlerin fonların uzun dönemli etkileri hakkında mekanik bir görüşe sahip olmalarına yol açıyor.

Gençlik faaliyetleri için Avrupa fon kaynakları karışımı

Her düzeydeki gençlik faaliyetlerine yönelik fon kaynakları giderek artan bir şekilde çok geniş bir alana yayılmış kaynaklardan sağlanmaktadır. Tek bir proje genellikle yerel düzeyde bireylerden fon sağlayabilir, yerel yönetimlerden ya da hükümetlerden ve hatta Avrupa Birliği bütçesinden destek bulabilir. Projenin kendisi, bir pilot eylem için küçük bir başlangıç fonu da sağlamış olan bir vakıfla işbirliği içinde geliştirilmiş bölgesel, gençlik siyasi planının bir parçası olabilir. Projeyi yürüten genç çalışanlar, Avrupa Gençlik Merkezi'nde, fikirlerini geliştirmelerini sağlayan Avrupa Konseyi eğitim kurslarına katılmış olabilir.

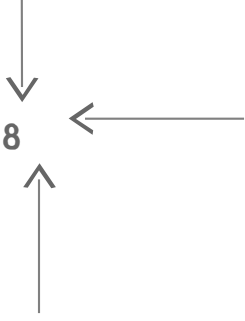
Bu örnek sadece gençlik sektörü ile sınırlı değildir. Fonların çeşitlendirilmesi, Avrupa sosyal politikalarının, gitgide ortak bir unsur haline gelmektedir. Bazı farklılıklar vardır – örneğin, vakıflar ve bazı bağımsız fon kaynaklarının rolleri. Bağımsız fon kaynakları görülmedik biçimde ortama dahil olmuşlardır. Bundan sadece 15 yıl önce, bu kaynaklar, Avrupa Konseyi'nin 45 üye ülkesinde neredeyse hiçbir rol oynamamaktaydı. Bugün ise, vakıflar, kurumsal bağış programları ve bireysel hayırseverler tüm kıtada gençlik faaliyetlerine destek vermekte.

Avrupa Birliği fonları da Avrupa'nın her köşesine ulaşmış durumda. Tüm Avrupa ülkeleri şu ya da bu şekilde bu fonlardan yararlanmakta. Avrupa Birliği'ne üye olmayan ülkelerin gençleri ve gençlik örgütleri, demokratikleşme ve sivil toplum faaliyetlerine ulaşabilir hatta özel gençlik ve eğitim programlarına katılabilir durumda.

Gençlik
faaliyetlerinin
kaynakları



Kaynak Geliştirme ve
Fon Yönetimi
Eğitim Kılavuzu



Doğal olarak, hükümetler ve yerel yönetimler gençlik faaliyetlerini destekleme ve fonlamada önemli rol oynarlar. Avrupa Konseyi'nin kapasite arttırımı ve işbirliği çalışmaları sayesinde, hükümetler her düzeyde gençlik faaliyetlerine katkıda bulunuyor ve Avrupa çapında bazı eğilimler gözleylebiliyoruz.¹

Bu labirentte yol bulmak gönüllü ve profesyonel gençlik çalışanlarının sahip olması gereken bir beceridir. Gençlik alanında çalışanlar fon arayışlarında genellikle yalnızdırlar ve yönetim kurullarından çok az yardım görürler. Hırslı projelerde genellikle "Kaynak geliştirme konusunda iyi şanslar!" demek dışında çok az finansal hazırlık söz konusudur. Bu eğitim kılavuzunun boşlukları daraltacağını ve fon kaynakları (Kısım I) konusunda kapsamlı bir görüş sunacağını umuyoruz. Fon bulmanın bir labirent haline dönüşebileceği düşüncesiyle, Avrupa fon topluluğunun, tüm çeşitliliğini de vurgulayacak şekilde bir büyük ölçekli haritasını çizdik. Söylemeye gerek yok ancak yine de belirtmek isteriz ki, Avrupa ölçeğinde ele alarak ve bu açıdan bakarak, ülkelerinizin hükümetlerinin, gençlik gruplarını desteklemek üzere oluşturduğu işleyişleri ayrıntılı olarak ortaya koymamız mümkün değil. Ancak, doğru soruları sormanıza ve ulaşabileceğiniz fon kaynakları hakkında bilgi sahibi olmanıza yardımcı olabiliriz.

İşin mantığına ve değişik fon kuruluşlarının ve kaynaklarının nasıl çalıştığına odaklandık. Avrupa Vakıf Merkezi'yle işbirliğimiz sayesinde, Avrupa'daki bağımsız fon kaynakları konusunda derinlemesine bir inceleme sunabiliyoruz.

Fon ve ilişki yönetimi

Fon kaynaklarını bilmek bir aşama ise, bu fonverenlerinizi anlamak da diğer bir aşamadır. Fon yönetimi giderek daha fazla ilişki yönetimi ile iç içe geçmektedir. Bu banka yöneticiniz ile sıkı bir ilişki içinde olacaksınız anlamına gelmez. Daha çok, projenizin, çoğu finansal işlemlerle ilgili süregiden bir dizi ilişki ortamında gerçekleşeceği anlamına gelir. Eğer sizi fonlayan ortaklarınızı nelerin harekete geçirdiğini, motive ettiğini bilerseniz, uzun dönemde başarılı bir şekilde fon bulabilirsiniz. Örgütünüzün finansal kaynaklarını güvence altına almanız, fon kaynaklarınız ile iyi bir ilişki kurmanız ve sürekli diyalog içinde bulunmanız demektir. Uzun dönemde, fikirlerinizle size fon sağlayan ortaklarınızın gündemini etkilemek isteyeceksinizdir.

Eğitim kılavuzunun II. Kısım fon yönetimini bu bakış doğrultusunda ele alır. Burada, üyeleriniz, katılımcılarınız ve gençlerle olan ilişkilerinizin yönetimi gibi iç işleyişlerinizle ilgili konular pek fazla yer almamakta. Bu konulara Örgüt Yönetimi üzerine hazırlanan eğitim kılavuzunda yer verilmiştir.

Düzenli bir şekilde tutulmuş ve belgelendirilmiş hesaplar küçük gençlik örgütleri için bile önem taşırsa da, hesap verebilirlikten çok muhasebe kavramı üzerinde duracağız. Bu eğilim de, projeleri başarılı bir şekilde yönetme beceriniz, parayı akıllıca kullanımınız ve gerekli belgeleri düzenli tutmanız ile uyandırdığınız kurumsal güven süreci olan ilişki yönetimi ile ilgilidir.

Fonların dağıtılmasında temel fikir olarak rekabet

Fonlar için rekabetçi ihale fikri neredeyse her yerde kök salmıştır. Ne yazık ki bu yarışların tümü adil ya da şeffaf değildir. Avrupa fon kuruluşları, proje seçimlerinde adil ve eşitlikçi süreçler yürütmek üzere birçok önlem almıştır. Fon kuruluşlarının proje çağrıları, politik ve kurumsal önceliklerini yansıtır. Çalışma alanlarının önceliklendirilmesi ile fonverenler ve fon kuruluşları, bazı hedeflere ortaklıklar aracılığıyla ulaşmaya çalışırlar. Süreç bu doğrultuda kabul görür ve fon kuruluşlarının ve karar alma mercilerinin kaygılarını yansıtır.

Ancak genç insanlar proje döngüsü içinde yaşamazlar. Gençlik alanında çalışanlar yönetim hedeflerinden çok eğitim ve gelişim kavramları ile düşünürler. Yapısal yönetim desteğinden uzaklaşıp, proje çağrılarına yönelmenin, örgütlerin çalışma ve kültürü üzerin-

1. Howard Williamson, *Supporting young people in Europe: principles, policy and practice*, Avrupa Konseyi, Strasbourg, 2002.

Yönetim

Fonlar için rekabet



Kaynak Geliştirme ve Fon Yönetimi Eğitim Kılavuzu

de önemli etkileri vardır. Bu etki, program ve önceliklerde değişim sağlayabileceği için, her zaman olumsuz olmaz. Ancak kendi misyonları ve stratejileri, amaç ve hedefleri konusunda netlik sağlayamamış olan örgütler bu gerçeğe uyum sağlamayı zor ve tehlikeli bulurlar ve ihtiyaçları olan fonun şartları üzerinde stratejik bir etki sağlayamazlar.

Kendi misyonunu ve stratejisini netleştirmek ve faaliyetleri için net hedefler koymak gençlik örgütleri ve çalışanlarının temel görevleri haline gelmiştir. Eğitim Kılavuzu serisi, yönetim ilkelerine yönelişi örneklemetedir. Rekabet edebilmek için fon kaynağına sunabileceğiniz iyi bir fikriniz ve bir proje çağrısını kendi planlarınız içine nasıl yerleştirdiğinize ilişkin görüşleriniz olmalıdır. Burada zorluk, fonvereninizle paylaştığınız önceliklerin neler olduğunu belirleyebilmektir. Eğer kendi görüşünüzü koruyacaksanız bu önemlidir. Aksi takdirde örgütünüz sadece başkalarının fikir ve politikalarının yönlendirdiği bir “uygulayıcı kuruluş” olma riskine girer. Sonuç olarak bu aynı zamanda, kendi toplumunuzdaki tartışmaların bir parçası olup olmama kararıdır. Gençlik örgütleri için, yeni fon doktrinlerinin pasif yararlanıcıları olmanın ötesine geçip fonlama tartışmalarının aktörleri olarak yer almaları önemlidir.

Fonlama tartışmalarının içinde aktif olarak yer almak, sıkça değişen öncelik ve eğilimlere çabuk tepki vermenize olanak sağlar. Fon veren kuruluşların, uzun vadeli gelişim hedeflerini kısa vadeli fonlama programları aracılığıyla gerçekleştirmeleri sıkça karşılaştığımız bir durumdur. Böyle bir ortamda, özellikle kamusal kaynaklar kısıtlayan, örgütsel gelişim için uzun vadeli fon ayarlamak zordur.

Eğitim Kılavuzu’nu nasıl kullanmalı

Bu eğilimler doğrultusunda eğitim kılavuzu iki ana bölüme ayrılmıştır, ilki *fon kaynakları* ve ikincisi de *fon yönetimi* üzerinedir. Üçüncü bir bölüm de bir *sözlük* ve *öneriler* ve gerek yazılı gerek de internet üzerinden ulaşabileceğiniz *ek okuma* önerileri içeriyor. Metin boyunca, bu eğitim kılavuzunu hazırlayan bizlerin ilgili bulduğumuz konularda ipuçları bulacaksınız. Tartıştığımız konularla ilgili bazı gerçek yaşam deneyimlerine de mümkün olduğunca yer vermeye çalıştık.

Bu eğitim kılavuzunu okuduğunuzda belli bir ölçüde tekrar olduğunu göreceksiniz. Tekrarlar kaçınılmazdı. İlk olarak, eğitim kılavuzunun bölümleri tek başına okunabilir ve anlaşılabilirler. İkinci olarak da öylesine önemli konular var ki ne kadar tekrar edilirse edilsin yetmez– yanlış hesaplanmış bütçeler, kaçırılan son teslim tarihleri, geç ya da tutarsız raporlar gibi sorunlar her zaman olacaktır. Bunlar eğitim kılavuzunun önüne geçmeye çalıştığı sorunlar.

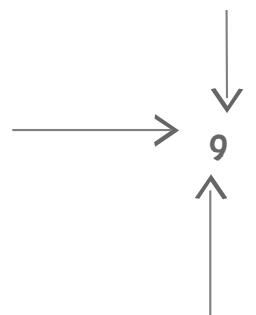
Eğitim kılavuzu herşeyi kapsama iddiasında değil. Kaynak geliştirme ve fon yönetiminin birçok yönü kapsam dışı bırakıldı. Ancak sizlerin yardımıyla bu kitabı gelecekte daha fazla geliştirebilir ve değişimlere uygulayabiliriz. Her zamanki gibi yorumlarınızı bekliyoruz.

Tobias FLESENKEMPER
Editör

Bu kitapta yer alan bazı bilgileri daha ayrıntılı tartışan Türkçe kaynaklar yeri geldikçe dipnot olarak belirtilmiştir. Kitabın ikinci bölümü AB fon kaynakları ile ilgili bilgiler vermektedir. Orijinal kitapta yer alan bazı web siteleri elinizdeki Türkçe baskıda yenilenmiştir. İkinci bölümde yer alan Avrupa Birliği fonlarına ilişkin bilgilerde, yeni bütçe döneminin başlangıcı olan 2007 yılının başında çeşitli değişiklikler olabilir. Bu değişikliklerin izlenebileceği kaynaklar yine dipnot olarak belirtilmiştir.

Kitapta Coyote’nin ipuçları başlıklı açıklamalar bulunmaktadır. Avrupa Konseyi ve Avrupa Komisyonu’nun gençlikle ilgili direktörlüklerinin gençlik çalışanlarının eğitimi için yaşama geçirdikleri ortaklık programının maskotu olarak belirlenen Coyote, aynı zamanda ortaklık programının formal olmayan gençlik eğilimlerine yönelik olarak yılda iki kez yayımladığı bir derginin adıdır. Derginin bugüne kadar yayımlanmış bütün sayılarına <http://www.training-youth.net/> adresinden erişilebilir.

Nurhan Yentürk
STK Çalışmaları Eğitim Kitapları Dizisi Editörü

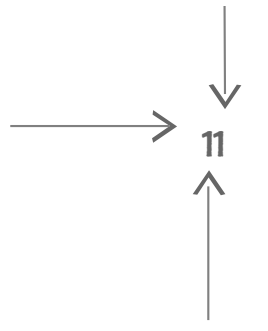


**Eğitim Kılavuzu’nu
nasıl kullanmalı**



**Kaynak Geliştirme ve
Fon Yönetimi
Eğitim Kılavuzu**

Kısım 1 - Fon kaynakları



Gençlik örgütleri ve gençlerle çalışan kâr amacı gütmeyen örgütler için ulaşılabilir birçok fon kaynağı vardır. Genel olarak üç çeşit fon kaynağından bahsedebiliriz:

- Öz kaynaklar, gelirler ve bireylerden gelen bağışlar;
- Uluslararası, Avrupa ya da yerel fonlara kadar çeşitli düzeylerdeki hükümet organlarından edinilmiş kamusal fonlar;
- Vakıflar esas olmak üzere, bağımsız bağışçılar.

Kısım 1, tüm bu fon kaynakları ve özellikleri hakkında kısa bir giriş bölümü. Örgütünize özgü, gerek proje bazında gerek örgüt genelinde bir fon stratejisi geliştirebilmek için tüm bunları dikkatlice gözden geçirmeniz gerekir. Birçok durumda iki ya da üç fon kaynağı birleştirilir. Sonuç olarak bunlar arasındaki farkı iyice anlamanız başarıyla kaynak geliştirebilmeniz ve fon yönetimi yapabilmeyeniz için önemlidir.

Bölüm 1 – Öz kaynaklar, gelirler ve bireylerden gelen bağışlar

Çeşitli fon kaynaklarını araştırırken kendi içinizdeki kaynakları gözden kaçırmamalısınız: öncelikle, bir fon kaynağına ya da bağışçıya başvurmadan örgütünüzün içinde nasıl para bulabileceğinizi araştırmalısınız.

Bütün örgütler için sürdürülebilirliğe ulaşmanın tüm yöntemlerini ele almak esastır. Deneyimler göstermiştir ki bunu gerçekleştirebilmenin en iyi yolu, fonverenlerin sıkça değişen politikaları gibi dış faktörlerden etkilenmeyecek kadar bağımsız olmaktır. Bu nedenle finansal kaynağınızı daha çok yakın çevrenizden ve kendi topluluğunuzdan edinebileceğinize dikkat çekmek istiyoruz.

1) Üyelik aidatları – sahiplenme ve katılımın anahtarı

Gençlik faaliyetlerinin çoğu, bireysel üyeleri gençler olan gençlik örgütleri tarafından düzenlenir. Üyelik aidatları, sadece toplanan para açısından değil, bunun ötesinde üyelerin örgütünü sahiplenmesi ve örgüte karşı bir sorumluluk geliştirmeleri açısından değerlidir. Üyelik aidatı ödeyen kişiler belli aralıklarla, kendileri için ve kendileri sayesinde var olan örgütün bir parçası oldukları mesajını alırlar. Eğer üyeler aidatlarının nerede kullanıldığı bilgisine sahip olursa, aidatları arttırmayı ya da özel bağışlar talep etmeniz kolaylaşır.

Aidat ödeyen üyeler bir yandan da paralarının karşılığında bir şey almayı beklerler: hizmet, gönüllü çalışma fırsatı ve katılım, sosyal etkinlikler, yeni arkadaşlar vb. Bu nedenle uygun aidat miktarı belirlemek önemlidir. Eğer aidat fazla düşükse, üye olmakla finansal yükümlülük arasında anlamlı bir bağlantı kurulamaz. Dolayısıyla aidat yükseldikçe üyeler daha çok motive olur. Pasif üye olmaktan uzaklaşır, aktif katılımcı olurlar.

Coyote'nin ipucu #1



Bir gençlik kuruluşunda eğer aidat çok yüksek belirlenirse, dezavantajlı gruplardan gelen üyelere karşı ayrımcılık ortaya çıkar. Bazıları aidatı ödeyemeyecektir bile. Yine de onları aidat ödemekten muaf tutmak her zaman çözüm getirmez. Finansal güce göre aidatı ayarlamak ya da aynı bir takım katkılarla değiştirmek daha iyi bir çözümdür. Unutmayın ki aidat ödemek insanların sorumluluk hissetmelerini ve örgüt faaliyetlerinin bir parçası olduklarını düşünmelerini sağlar. Aidatlar aynı zamanda üyelerin gelecekteki kaynak geliştirme çabalarına katılmalarını sağlar.



2) Katılım ücretleri – projenizi gerçekleştirin

Üyeler bağlı oldukları gençlik örgütüne ve hedeflerine kendilerini adarlar. Genellikle faaliyetlere katılırlar ancak katılanlar sadece onlar değildir. Bu nedenle üye olanlar ve olmayanlar için farklı katılım ücretleri saptamayı düşünebilirsiniz. Örgütler genellikle, katılım ücretleriyle birlikte ödenebilecek aidatlar sayesinde yeni üyeler edinirler. Bu uygulama, esas projenin ötesinde kaynak yaratma avantajı getirir.

Coyote'nin ipucu #2

Gençlik faaliyetleri konuyla ilgilenen tüm gençlere açık olmalıdır, bu nedenle de üyelik aidatları-katılım ücretleri ayrımcı olmamalı ve gençleri finansal durumları gözetilerek saptanmalıdır. Katılım için bir engel yaratmamalıdır.



Genel olarak, eğer bir kişi bir etkinliğin içinde yer almak istiyorsa ve söz konusu projeden doğrudan bir fayda görüyorsa, kendisinden mali katkı istemek için iyi bir neden var demektir. Bazen katılım ücretleri çok düşük olur, çünkü başka fon kaynakları mevcuttur. Bu gibi durumlarda katılım ücretleri, bütçelerde yer alan ve fonverenlerin ya da bağışçıların talep ettiği "örgüt katkısı" bölümü için ideal bir kaynak oluşturur. Katılım ücretleri aynı zamanda, projenizin hedef kitle açısından geçerli ve çekici olup olmadığının bir göstergesidir. Katılımcılardan ödemekle yükümlü oldukları paranın bir kısmını önceden ödemelerini istemek projeniz için iyi bir nakit akışı sağlayabilir: çoğu fonveren sadece önceden belirlenmiş ödeme planına uygun ödemeler yapar.

Bir projenin işin içindeki herkes açısından çekici ve geçerli olduğu ancak fon bulunmayan durumlarda, tüm proje maliyetini katılımcıların karşılamaları beklenebilir. Bu, yönetim, personel zamanı gibi dolaylı harcamaları da içerir. Bu gibi durumlarda katılım ücretleri yüksek olabilir ancak yine de herkes için ödenebilir olan bir miktar belirlemek mümkündür. Bu durumda herkesin eşit (en azından benzer) miktarlarda kat kıda bulunmasını sağlamak üzere bir havuz oluşturabilirsiniz.

Bazı gençlik örgütlerinde katılım ücretleri bütçenin önemli bir kısmını oluşturur. Özellikle çalışma kampları ve değişim etkinlikleri düzenleyen kuruluşlar, bu etkinliklerle ilgilenen insanlardan topladıkları para ile döner. Eğer katılım ücreti toplayabiliyorsanız bu projelerinizin hedef kitleniz için ne kadar geçerli ve çekici olduğunu gösterir.

Coyote'nin ipucu #3

Katılım ücretlerinin toplanması her zaman kolay olmaz. Katılım ücreti toplamak sizi ticari bir ortama sokar, bir ücret karşılığı hizmet sunuyor olursunuz. Ücret almak, ülkeniz yasalarına göre bir vergi ödemesi doğurabilir ve örgütünüzün kâr amacı gütmeyen statüsü ile çelişebilir. Bazı ülkelerde ücret adı altındaki her şey ticari bir faaliyet sonucu elde edilen gelir kapsamına girer, diğer bazı ülkelerde ise belli bir miktarın altındaki kazanç vergiye tabi değildir. Bu nedenle katılım ücretleri saptanırken geçerli yasaları incelemek doğru olur.



3) Hizmet sağlama – gizli finansal potansiyeliniz

Bir takım hizmetler sağlanmak örgütünüzün ana çalışma alanlarından biri olabilir ve hiçbir zaman bunları ücret karşılığı yapmayı düşünmemiş olabilirsiniz. Çoğu gençlik örgütünün başkalarına yararlı olabilecek uzmanlıkları vardır. Bu uzmanlıklar, gönüllülerinizin ya da personelinizin örgütünüzün çalıştığı alanla ilgili eğitim ve diğer hizmetler konusunda yetkin olmaları şeklinde olabilir. Bütün gençlik örgütleri kendi toplumları içindeki gençler konusunda geniş bilgiye sahiptir. Bu bilgi ve deneyim, karşılığında ödeme yapmaya hazır olan şirketlere, diğer kuruluşlara ve bireylere sunulabilir.

Eğer bilgi ve deneyim aktarmak istemiyorsanız ya da yapamıyorsanız, örgütünüz için "iş yaratabilir" ve bundan para kazanabilirsiniz. Üyeleriniz ve gönüllüleriniz çalışarak para kazanabilecek ve örgüte bağışta bulunabilecek değerli insan kaynaklarıdır.

Katılım ücretleri

Hizmetler



Birkaç saat için gazete dağıtmak ya da araba yıkamak çok yorucu değildir. Örgüt üye ve gönüllüleri örgüte yararlı olmak amacıyla harekete geçirilebilir. Buradaki yarar, ofis kirasını ödemek üzere para kazanmak ya da fakir çocuklar için eğitim malzemesi almak olabilir. Toplumunuza bir takım hizmetleri sunmak üzere ne kadar çok kişi çalışırsa o kadar çok para toplanabilir. Bu yöntem uygulaması kolay gibi gözükse de dikkatli planlama ve eşgüdüm gerektirir. En önemlisi de insanların bundan kendilerinin de bir şey aldıklarını hissetmeleridir.

Coyote'nin ipucu #4



Örgütünüzün banka hesabına para girmesi ile, bu hesabın niteliğini netleştirmeniz gerekir. Kendinize sorun: “Bu para vergilendirilecek mi?”, “Vergi ödememek için ne yapmalıyım?” vb. Bir kaynak geliştirme faaliyetine başlamadan önce yasal durumu gözden geçirmeniz önemlidir.

Çoğu Avrupa ülkesinde bağışlar üzerinden (en azından belli bir miktara kadar) vergi ödemeniz gerekmez, bu nedenle insanların örgütünüz yararına bağış kazanmaları için etkinlikler düzenleyebilirsiniz. Örgütler bağış kabul ettiklerinde, genellikle bağışın vergiden düşülebileceğini gösteren bir makbuz verirler, böylelikle bağışçılar da bundan belli bir fayda görürler.

Gerçek yaşam deneyimi #1

Schüler Helfen Leben – Günde 3.5 milyon Euro toplayın

“18 Haziran 2002 refah günüydü (*Sozialer Tag*). Kuzey Almanya’daki (Schleswig-Holstein, Hamburg, Aşağı-Saksonya ve Berlin) okullarda sınıflar boşaldı, öğrenciler derslere girmek yerine sosyal bir amaç için çalıştılar. 210.000 okul çocuğu bahçelerle ilgilendi, otellerde çanta taşıdı, uçak temizledi. Tüm kazandıklarını *Schüler Helfen Leben* (Okul Çocukları Yaşam Yardımında) örgütüne bağışladılar. Refah gününde 3.5 milyon Euro toplandı. 150.000’den fazla şirket ve birey projeyi destekledi ve bir gün için iş verdiler. Bu günden sonra Kuzey Almanya’daki okul çocukları dinlendiler ancak *Schüler Helfen Leben* için Bosna Hersek ve Kosova’da gerçekleştirecekleri zor görev yeni başlıyordu.”

Almanca olarak daha fazla bilgi www.sozialertag.de

4) Kaynak geliştirme klasikleri

İş dünyasında her şeyden para kazanılabilir olduğunu unutmayın. Eğer iş dünyası bunu yapıyorsa siz de yapabilirsiniz, özellikle de iyi bir amaç için olduğundan. Her şeyden para kazanabilirsiniz, bu alanda çok deneyim vardır. Kaynak geliştirmek üzere yapılabilecek etkinliklere dair birkaç fikir verelim:

- pazarlar
- müzayedeler
- tombalalar
- sokak satışları
- partiler/diskolar
- spor karşılaşmaları
- piyangolar

Para toplama amacıyla bir etkinlik düzenlemenin iki yolu vardır. Giderleri en aza indirir ve toplayabildiğiniz kadar para toplarsınız. Maliyet düşürmek, hizmetleri ve olanakları kısmak demek değildir. Örgütünüz için harcamaları kesmişsiniz demektir. Ge-



lirin artırılması, etkinliğin her alanını iyice gözden geçirmek ve daha fazla para yaratabilecek tüm alanları kullanmak demektir. Genel olarak birçok küçük etkinlikten bir büyük etkinlik daha iyidir, insanlara tekrar tekrar başvurmamış olursunuz.

5) Yayınlar – zor bir araç

Birçok kuruluş kendi yayınlarını üretir. Bazıları kendi üyelerinden daha geniş bir kitleyi hedef seçer. Geniş bir dağıtıma sahip yayınlar genellikle üretim maliyetlerinin üzerinde gelir sağlar. Buna ek olarak reklam yeri de satabilirsiniz. Fakat birçok kuruluş internet üzerinden iletişimde bulunur ve basılı yayın üretme maliyeti yüksektir, bu nedenle yayın işine girmeden önce dikkatli hesaplamalar yapmanız gerekir. İyi bir dağıtım yayın işinin temel zorluklarından biridir. Hepimiz gençlik örgütlerinin arka odalarında toz içinde bekleyen yayın paketleri görmüştük. Bunun nedeni kimsenin önceden uygun bir dağıtım planlaması yapmamış olmasıdır. Peki web sitenizdeki reklamlar ne durumda?

6) Posta kampanyaları – Avrupa çeşitliliği

Posta kampanyaları bireylerden bağış toplamanın özel bir yöntemidir. Destek istediğiniz kişilerin büyük bir bölümü ile hiç karşılaşmamışsınızdır. Örgütünüz bu kişilerin hakkında, adresleri dışında hiçbir bilgiye sahip değildir. Büyük olasılıkla onlar da sizin örgütünüzü hiç duymamışlardır, bu nedenle kampanyanızın başarısı büyük ölçüde mesajınıza, bunun sunulmasına ve güvenilirliğine bağlıdır. Bir posta kampanyasının başarısı, söz ettiğiniz konu ile ilgili bir kamu bilinci oluşmuş olması gibi dışsal faktörlerden de etkilenebilir. Bu genellikle konunun basında ne kadar yer almış olması ile bağlantılıdır.

İlk olarak insanların desteklemek isteyecekleri bir konu için yardım istediğinizden emin olun. Bir örnek vermek gerekirse insanlar ofis kiranızı ödemek için para vermeye pek istekli olmayacaklardır. Mükemmel bir grafik görünüm, net bir mesaj, önceki ve şu andaki faaliyetlerinize dair iyi örnekler, kolay anlaşılır bir metin ve hoş bir tarz kampanyanızın başarısı için temel oluşturacaktır.

Mesajın, katkının nasıl yapılacağına dair net bilgiler içermesi de önemlidir. Mümkün olduğunca basit tutun. Örneğin insanların kolaylıkla geri gönderebileceği formlar (kredi kartı formu, banka hesap formu vb.) kullanın. Eğer bu formlardan kullanırsanız bağışçıların bunları ücret ödmeden size geri postalaması için gerekli düzenlemeyi yapın (bu, geri postalama işini sizin ayarlayacağınız ve ödeyeceğiniz anlamına gelir).

Avrupa’da postalama konusunda önemli kültürel farklılıklar vardır. Bazı ülkelerde insanlar bu yöntemle bağış yapmaya alışkındırlar ve örgütlere güvenirlir. Diğer ülkelerde ise (örneğin Orta ve Doğu Avrupa’nın birçok yerinde) posta kampanyalarının başarıya ulaşma şansı düşüktür. Diğer önemli bir faktör de hedeflediğiniz insanların durumudur. Çok fakir olanlar büyük ihtimalla yardım etme olanağından yoksun olacaklardır, finansal olanakları çok geniş olanlar ise daha bireysel yollar peşinde olacaklardır. Mesajlarınıza olumsuz tepkiler de alabilirsiniz. Bazıları böyle mektupları mahremiyetlerine karşı saygısızlık olarak alır, bu tepkilerle bazı ülkelerde daha yaygın olarak karşılaşılır.

Posta kampanyaları, herşeyden önce pahalı yöntemlerdir, iyi planlanmalı ve örgüt içinde enine boyuna tartışılmalıdır. Eğer, küçük bile olsa bir kampanya yürütmek istiyorsanız, kendi topluluğunuzda daha önce benzer kampanyalar yürütmüş kişilerle görüşmelisiniz. Onların deneyimleri size rehberlik edebilir.

7) Maaştan bağışlar – kimi ülkelerde uygulanan ilginç bir seçenek

Çalışanların desteğini almak için uygun bir kaynak geliştirme yöntemi maaş yoluyla yapılan bağışlardır. Bu, bir yerde maaşlı çalışanların bir proje ya da örgütü desteklemek yönünde karar alması ve bunu da doğrudan maaşlarından yapması ile gerçekleşir. Çalışanlar bağış yapmak istedikleri örgüte karar verirler ve işveren de aylık ya da



haftalık ödemelerden belli miktarda kesinti yaparak o örgüte gönderilmesi için gerekli düzenlemeleri yapar.

Bazı ülkelerde maaştan yapılan bu bağışlar vergiden düşülebilir. Bazı ülkelerde ise işveren çalışanlarının yaptığı bu bağışların genel giderlerini karşılamak zorundadır.

Gerçek yaşam deneyimi #2

Kastl Katolik Gençliği – yerel kaynakları yıllık olarak harekete geçiriyorlar

Kastl Katolik Gençliği (*Katholische Jugend Kastl*) Güney Almanya’da 1.500 nüfuslu bir köy olan Kastl’da kayıtlı bir gençlik grubudur. Grubun 30’u aktif olmak üzere 70 üyesi vardır. Kendi kendine organize olan bir gruptur ve faaliyetleri daha çok üyeleri içindir: bir gençlik kulübü, geziler, partiler, yerel voleybol yarışmaları ve çevre köylerde düzenlenen spor turnuvalarına katılım. Tüm üyeler sadece sigorta masraflarını karşılayan bir üyelik aidatı öderler.

Grup, üyeleri ve tüm yerel topluluk için, hem sosyal hem de kaynak geliştirme amacıyla aktif bir şekilde etkinlikler düzenlemektedir.

- Karnaval sırasında bir disko: tümüyle grup tarafından düzenlenir. Para, giriş ücretleri ve içeceklerin satışı ile toplanır. Etkinlik sonucu 2.000 Euro civarında para toplanır-grup dışı maliyetler mümkün olduğunca düşük tutulur (DJ’ler, ekipman kirası vb.).
- 1 Mayıs’ta geleneksel bir kutlama (“*Maibaum*” ya da “*Maypole*”). Grup, köy merkezindeki ağacı satın almak, yerleştirmek ve süslemekle sorumludur. Gönüllüler yiyecek ve içecek standları hazırlarlar. Etkinlik yaklaşık 500 Euro getirir.
- Yaz başındaki geleneksel bir kutlama olan *Johannisfeuer*. Çevredeki insanlardan artık odunlar toplanır ve büyük bir şenlik ateşi hazırlanır. Ateş gece yakılır. Etkinlik sırasında grup yine yiyecek ve içecek satar. Gelir 500 Euro civarındadır.
- Bir Noel pazarı: grup üyelerinin hazırladığı Noel süsleri satılır.
- Köyde her on yılda bir büyük bir kutlama düzenler – gençlik grubunun büyük etkinlikler düzenlemesi için iyi bir fırsat. Geçen sefer bir rock müzik konseri düzenlediler. 10.000 Euro’ya yakın para topladılar.

Bu etkinliklerin hiçbirinin sadece kaynak geliştirme etkinliği olmadığına dikkatinizi çekeriz. Gençlik grubu yerel topluluk için kutlamalar düzenliyor. Etkinliklere katılım yüksek düzeyde çünkü topluluk ilgi gösteriyor. Aynı zamanda grup tüm bu etkinlik fırsatlarından yararlanarak para toplamış oluyor. Diğer örgütlerle ortak çalışarak gönüllüleri ve kişisel ilişkileri kullanarak iyi fiyatlar alıyor ve maliyetleri düşürüyorlar.

Etkinlikler sonucu toplanan para, grubun kullandığı odayı ısıtmak, geziler ve kamp- lar (katılımcılar harcamaların bazılarını ödediği için bu harcamanın bir kısmı) gibi grup harcamalarını karşılamakta, aktif üyeler için ufak partiler düzenlemekte kullanılır. Grup genellikle hayır için bağışlar yapıyor – örneğin Noel pazarından kazanılmış olan tüm para bu amaçla kullanıldı.



Bölüm 2 – Kamu kaynakları

Kamu kaynakları

1) Yerel, bölgesel ve ulusal düzeyde fonlar

Hükümetlerden gelen fonların büyük bölümü yerel ve bölgesel düzeydedir. Ulusal hükümetlerden ve Avrupa Birliği'nden gelen fonlar genellikle, yerel temsilcilerin belirlediği özel bazı ihtiyaçları karşılayabilmek üzere yerel ölçekli projelere dağıtılır. Avrupa yapısal fonları özelinde, bu ihtiyaçlar bölgesel kalkınma planı içinde tanımlanır ve önceliklendirilir.

Bütün fonlar gibi kamu fonları da özel bazı gündem ve öncelikleri yerine getirmek için sağlanır. Kaynak geliştirme sorumlusunun buradaki zorluğu bu önceliklerin hangilerinin kendi öncelikleri ile çakıştığını bulmaktır. Yeterli zamanı ve başka kaynakları olan örgütlerin bu öncelikleri etkileme olasılığı da olabilir, böylelikle fon açılırsa önceliklerin uyması olasılığı daha yüksek olur. Bu, ilişkiye dayalı kaynak geliştirme başka bir yüzüdür.

Kamu fonları genellikle çok geniş etkinlik alanlarını kapsar ve genellikle değişik yerel ve bölgesel yönetimlerin değişik departmanları tarafından yönetilen çeşitli “kapsarlar” vardır ve bunlar birçok gençlik etkinliği için kullanılabilir. Bu paralara ulaşmanın her zaman standart bir yolu yoktur ve genellikle de “doğru kapıları açmaya” yarayacak olan örgütünüzün itibarıdır. Resmi bir başvuru süreci olan durumlarda bölgesel ve/veya yerel gündemi anlama ihtiyacı net olarak ortaya çıkar.

Coyote'nin ipucu #5

Grup üyelerinden, kendi örgütlerinin yerel ve bölgesel hükümetlerle olan bağlantılarını tanımlamalarını isteyin.

- Bu ilişkilerin kaynak geliştirmeye nasıl bir yararı olur?
- Mevcut fonlar hakkında bilgi almaya yarar mı?
- Fon veren yerel ve bölgesel kamu kuruluşlarının gündemini etkilemeye yarar mı?

Mevcut durumu nasıl iyileştirebileceğinizi tartışın.

- Böyle bağlantıları nasıl başlatır ve/veya nasıl geliştiririz?



Ülke düzeyindeki kaynak geliştirme çabaları yerel ve bölgesel düzeylerden daha çok zaman ve enerji harcaması ister, çünkü bu düzeyde işin içine politik, ekonomik ve toplumsal etkiler girer. Bazen ulusal düzeyde gösterilen çabalar meyvelerini yerel ölçekte verir ya da pek sık görülme de tersi olur.

Yerel kamu fonlarının, yerel ve bölgesel hükümet önceliklerine sıkı bir şekilde bağlı olduğunu açıklamıştık. Bu ulusal düzeyde de geçerlidir, bu nedenle size uygun olabilecek bir fona ulaşabilmek için hükümet eğilimlerinin ve önceliklerinin farkında olmak çok önemlidir.



Kamu fonları genellikle zaman kısıtlıdır ve kesin son teslim tarihleri ve harcama dönemleri vardır. Paranın önceden anlaşıldığı gibi harcandığı ve belli bir toplumsal ve ekonomik hedeflere varmaya yaradığı konusunda bir takım verilerin toplanması da ortak bir özelliktir. Kamunun para kaynakları sıkı bir resmi denetime tabi tutulduğundan, bu parayla gerçekleştirilen işin değerlendirilmesi özellikle önemlidir.

2) Avrupa Birliği fonları – Ulusaşırı Avrupa fonları

Avrupa Birliği'nin, Avrupa Komisyonu tarafından çeşitli yönetmelikleri doğrultusunda yönetilen çok sayıda fon "programları" vardır. "Ulusaşırı" olan (birden fazla ülkeyi kapsayan) ve ulusaşırı unsuru olmayan eylemleri birbirinden ayırmalısınız. İkincisinin Avrupa ölçeğinde bir yanı olabilir ve başka bir program altındaki Avrupa Birliği fonları ile örtüşebilir.

Öncelikle yapmak istediğiniz çalışmayı ayrıntılı bir şekilde kurgulamalı ve daha sonra da potansiyel fon kaynakları aramalısınız. Önceden yapacağınız böyle bir planlama doğru program ve yönetmeliklere ulaşabilmenizi sağlayacaktır (bu eğitim kılavuzunun finansal planlama ve yönetim esaslarıyla ilgili olan II. Kısım'ına bakın). Örneğin, eğer projeniz genç insanların kişisel gelişimi ile ilgili ise gençlik çalışmalarından sorumlu müdürlük ile bağlantı kurmanız gerekir (Eğitim ve Kültür Genel Müdürlüğü). Eğer belli bir bölgeye odaklanıyorsanız bununla ilgili müdürlükle (ya da bir ajansıyla) görüşmelisiniz. Örneğin CARDS programı, Avrupa Komisyonu Dış İlişkiler Müdürlüğü tarafından yönetilir ve güneydoğu Avrupa'dan sorumludur.

Avrupa Birliği
fonları

Avrupa Birliği'nin İlk 15 Üye Ülkesi

Almanya, Avusturya, Belçika, Birleşik Krallık, Danimarka, Finlandiya, Fransa, Hollanda, İrlanda, İspanya, İsveç, İtalya, Lüksemburg, Portekiz, Yunanistan.

Avrupa Birliği ve üç EFTA (Avrupa Gümrük Birliği) ülkesi-İzlanda, Lihtenştayn ve Norveç-Avrupa Ekonomik Alanı'nı oluşturur (EEA).

Birçok program Avrupa Birliği ülkelerini ve bir kısım Avrupa ülkesini kapsar. Bunlar "program ülkeleri" olarak anılır ve genellikle EFTA'yı da kapsar. Aday ülkeler genellikle program ülkeleri listesine dahil edilir (yine de bu ülkelere bazı özel şartlar uygulanabilmektedir). Program ülkeleri içinde olmayan ancak fonlardan dolaylı olarak yararlanabilen ülkeler "üçüncü ülkeler" olarak adlandırılır, yine bazı özel şartlar söz konusudur.

Avrupa Birliği'nin Genişlemesi

1 Mayıs 2004'de katılan ülkeler: Çek Cumhuriyeti, Estonya, Kıbrıs, Letonya, Macaristan, Malta, Polonya, Slovakya ve Slovenya.

2007 ve sonrasında katılması planlanan ülkeler: Bulgaristan ve Romanya.

17 Aralık 2005'te katılım müzakerelerine başlamasına karar verilen ülkeler: Türkiye, Hırvatistan.

17 Aralık 2005'te aday ülke ilan edilen ülke: Makedonya eski Yugoslav Cumhuriyeti

Fon programları genellikle ulusal bir ajans tarafından ulusal ölçekte yürütülür. Bu tip ulusal ajanslar kimi zaman, komiteler ve diğer yapılar aracılığıyla bölgesel ölçekte çalışır. Bu ulusal ajanslar, sivil toplum kuruluşu (STK) olabilirler. Bu ulusal ajanslar Avrupa Birliği'nin gençlik ve eğitim programları açısından özel bir önem taşır. Bu ajanslara çeşitli programların web siteleri yoluyla ulaşabilirsiniz (bir sonraki sayfaya bakınız).



Kaynak Geliştirme ve
Fon Yönetimi
Eğitim Kılavuzu

Coyote'nin ipucu #6

Çalışmalarınızı uluslararası bir örgütten aldığınız fonlarla yürütüyorsanız, başvurunuzun en azından özetini, İngilizce, Fransızca ya da kendi ana diliniz dışında başka bir dile çevirmeniz gerekebilir. Başvurunuzu her zaman çok hakim olduğunuz ve yapmak istediğiniz şeyleri en iyi anlatabileceğiniz dilde yazın. Eğer çok hakim değilseniz İngilizce ya da Fransızca yazmayın, başka birisinin düzgün bir çeviri yapmasını sağlayın. Birçok başvuru iyi anlaşılmadığı için başarılı olmamıştır.



Avrupa Birliği programları genellikle projelerin tüm bütçesini karşılamaz. Kural olarak, fon bütçenin en fazla yarısını karşılar. Yine de, gençlik ve eğitim alanında, etkinliğin tipi ve eylem programına bağlı olarak ve özel durumlarda fon kimi zaman bütçenin yarısının üstüne çıkabilir.

3) GENÇLİK (YOUTH) programı²

Gençlik çalışmaları için kesinlikle en geçerli fon GENÇLİK (YOUTH) programıdır. Avrupa Komisyonu'nun web sitesinden indirebileceğiniz kullanıcı rehberinde tüm ayrıntılar yer almaktadır. Web sitesi düzenli olarak güncellenir ve GENÇLİK programıyla çalışmak istiyorsanız göz atmanızı tavsiye ederiz.

GENÇLİK programının web sitesi

http://ec.europa.eu/youth/program/index_en.html

GENÇLİK programının web sitesi büyük ölçüde İngilizce, ancak kullanıcı rehberi ve diğer bazı yararlı belgeler Avrupa Birliği'nde konuşulan diğer dillerde de yer alıyor.³

Bu sitede ayrıca başvuru formları da yer alıyor. Başvuru için çok fazla zaman harcamadan önce ulusal ajansınıza başvurmanız tavsiye ediliyor. Bu ajans size fikirlerinizi geliştirmeniz için yardım edebilir ve ulusal öncelikler konusunda önerilerde bulunabilir.

GENÇLİK programının ulusal ölçekte seçilmiş projeler için her yıl çok sayıda (halihazırda yılda beş kere) ve Avrupa ölçeğindeki projeler için de her yıl üç kere olmak üzere son başvuru tarihleri var.

GENÇLİK programı

Eylem 1 – Avrupa için gençlik (gençlik değişimleri)

- yaşları 15 ila 25 arasındaki gençlik grupları;
- grup başına en az 16, en fazla 60 kişi;
- tema bazlı ulusaşırı projeler;
- sadece iki ortak ülke ile ikili, üç ortak ülke ile üçlü, dörtlü ya da daha fazla ülke ile çok taraflı olabilir.

Eylem 2 – Avrupa Gönüllü Servisi (European Voluntary Service-EVS)

- yaşları 18 ila 25 arasında değişen gençler için;
- Avrupa kapsamındaki yerel topluluklarda gönüllü yerleştirmeler;
- 3 ila 6 haftalık projelerde kısa dönemli yerleştirmeler;
- 6 ila 12 aylık projelerde uzun dönemli yerleştirmeler;
- işler çeşitli alanlarda olabilir (miras, kültür, bakım sektörü, çocuklar, gençlik vb.)



2. 2007 - 2013 tarihleri arasında *Gençlik Eylemde (Youth in Action)* ismini alacaktır (Editörün notu).

3. Türkiye ulusal ajans web sayfası: <http://www.ua.gov.tr> (Editörün notu).

Eylem 3 – Gençlik Girişimleri

- Gençlik girişimleri, genç insanların (15-25) kendi yerel topluluklarından seçtikleri projeleri tanımlama, yönetme ve yürütmelerine olanak verir;
- Projelerin bir Avrupa boyutu olmalıdır;
- Başarılı bir başvuru proje harcamalarına yönelik 10.000 Avro'ya kadar fon alabilir;
- Bu program, dışlanmış, yabancılaşmış ve dezavantajlı gençlerin teşvik edilmesinde oldukça başarılı olmuştur ve gençlerin kişisel gelişimine ve iş hayatına yönelik becerilerinin etkinleşmesine yardımcı çok iyi bir araçtır.

Eylem 3 – Gelecek Sermayesi

- Avrupa Gönüllü Servisini (EVS) tamamlamış gençler içindir;
- Öncelikle bireyleri hedefler, ancak uygun bir bağlantı göstermeleri halinde iki gencin aynı projeye başvurması mümkün;
- Adayların EVS'yi tamamladıktan sonraki iki yıl içinde başvurmaları gerekiyor.

Eylem 4 – Ortak Eylemler – GENÇLİK, Socrates ya da Leonardo da Vinci programlarını kapsar

- Bunlar GENÇLİK, Socrates ve Leonardo da Vinci programları katılımcıları arasında işbirliğini güçlendirmeyi amaçlayan projelerdir;
- Komisyonun web sitesinde özel şartları, temaları ve öncelikleri ayrıntılı olarak belirten farklı proje çağrıları yer almakta.

Eylem 5 – Destek Önlemleri

Destek önlemleri gençlik alanında çalışan herkesin aşağıdakileri gerçekleştirebilmesine yönelik araçlar sağlar:

- Ortak bulmak, gençlik çalışmaları becerilerini geliştirmek ve proje hazırlamak;
- İyi uygulama deneyimleri değişimi, gençlik politikası geliştirmek, uluslararası ortaklıklar kurmak ve Avrupa Birliği dışındaki ülkeler ile işbirliği ilişkileri kurmak;
- Projeler, eylemin hedefleri doğrultusunda seminerler, dersler, ziyaretler vb. şeklinde olabilir.

4) Leonardo da Vinci programı⁴

Bu program, mesleki eğitim faaliyetlerini teşvik ediyor ve özellikle de yaşam boyu öğrenme, iş bulma ve sosyal içerme gibi konularda uluslararası hareketliliğe yönelik girişimleri destekliyor. İyi uygulama değişimleri, eğitim malzemesi geliştirme GENÇLİK ve Socrates gibi diğer programlarla bağlantılı projeler desteklenebiliyor.

Başvurular ulusal ajanslar aracılığıyla yapılıyor ve iş yaşamı eğitimi ile ilgili kamu ve özel kurumlar başvurabiliyor.

Leonardo da Vinci programı web sitesi

http://ec.europa.eu/education/programmes/leonardo/new/leonardo2_en.html

Site İngilizce, Fransa ve Almanca, ancak rehberler ve diğer yararlı bilgiler diğer Avrupa Birliği dillerinde de mevcut.

5) Socrates programı

Bu program, Avrupa Birliği dilleri konusunda bilgi ve bilinç artışı sağlayan, hareketi ve işbirliğini teşvik eden ve yenilikçiliği destekleyen projelerin desteklenmesiyle, eğitimde Avrupa Birliği boyutunu güçlendirmeyi hedefliyor. Program birçok büyük eylemden oluşuyor. En önemlileri:

4. Gerek Leonardo gerek Socrates programı 2007 - 2013 tarihleri arasında *Yaşam Boyu Öğrenme* ismini alacaktır (Editörün notu).

- Comenius – okul eğitimi
- Erasmus – yüksek öğrenim
- Grundtvig – yetişkin eğitimi ve diğer eğitim yolları
- Lingua – dil öğretimi ve öğrenimi
- Minerva – eğitimde bilgi ve iletişim teknolojileri

Eğitim topluluğunun tüm üyeleri (öğrenciler, öğretmenler vb.) başvurabilir. Genellikle adaylar mensubu oldukları kurum aracılığıyla başvurmak zorunda. Avrupa düzeyinde bir ulusal iletişim noktaları ağı var.

Socrates programının web sitesi

http://ec.europa.eu/education/programmes/socrates/socrates_en.html

Site Avrupa Birliği'nin on bir dilinde.

Coyote'nin ipucu #7

Varolan gençlik ve eğitim programları 2006 yılı sonuna kadar devam ediyor. Avrupa Komisyonu bu tarihten önce bu programların geleceği üzerine öneriler yapacak. Öneriler üzerine yorum yapmak ve 2006 sonrası yeni nesil programları etkilemek mümkün olacak.

Bu programlar konusunda düzenlenen görüş alma sürecine katılın. Bu, gelecekte sizin daha kolay kaynak geliştirmenizi sağlayabilir. Kendiniz için programların şekillenmesine katkıda bulunmuş olursunuz.⁵

Avrupa gençlik örgütleri platformu olan Avrupa Gençlik Forumu, bu sürece dahil olmanızı sağlayabilir - www.youthforum.org adresine bakınız.



6) Avrupa Birliği yapısal fonları

Yapısal fonlar çok daha büyük paralar içerir, ancak genellikle uzun zamana yayılan çalışmaları kapsarlar. Bölgelerin ekonomik ve toplumsal kalkınmalarına odaklanılmışlardır ve bu da gençlerin eğitimi ve kişisel gelişimlerini içine alabilir. Bu tip fonlar yardımıyla ortaya çıkması gereken sonuçlar için bazen "iş bulabilirlik" terimi kullanılır.

Yapısal fonlar başlığı altında birçok fon vardır ancak gençlik alanında çalışanlar için en yararlı olanlar Avrupa Toplumsal Fonu (*European Social Fund* - ESF) ve Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu'dur (*European Regional Development Fund* - ERDF). Bu fonlar Hedef 1, 2 ya da 3 olarak tanımlanan coğrafi alanlarındaki yüksek okullar, STK'lar, özel şirketler ve hükümet temsilciliklerinin çalışmaları ile ilgilidir. Sayı ne kadar düşükse bölge ya da alt bölgenin ekonomik ihtiyacı o kadar büyüktür. Hedef 1 ve Hedef 2 bazı coğrafi alanları kapsarken Hedef 3 neredeyse tüm AB'yi kapsar.

Her coğrafi bölgede bir dizi ajans, Avrupa Komisyonu tarafından onaylanan bir bölgesel kalkınma planı geliştirir ve bu program desteklenecek projelerin önceliklendirilmesinde kullanılır. Bölge içi ajanslar arasında ortaklıklar teşvik edilir ve bazı bölgelerde gönüllü ve gençlik sektörleri bu fonların önemli faydalananları olurlar. Proje maliyetlerini karşılayabilmek için fon eşleştirmesi gerekir ancak aynı yardımlar da kullanılabilir. Yapısal fonların ayrıntıları

http://ec.europa.eu/regional-policy/funds/prord/sf_en.htm

web adresinde bulunabilir. Belli yerel bilgileri almak için de bölgesel hükümet birimlerinize danışabilirsiniz.

5. Bu süreç kitap yayımlandığında tamamlanmamış olacaktır (Editörün notu).



7) Avrupa Birliği'nin katılım öncesi ve üçüncü ülkelere yönelik fonları

Avrupa Birliği dış yardımları şu şekillerde verilir: (a) faydalanan ülkelere hizmet, tedarik ve iş sağlamak için yapılan anlaşmalar ya da (b) hibeler (genel olarak kâr amaçlı gütmeyen örgütlerin projeleri için).

Bu yardımlar Avrupa Birliği dış yardım programları ve araçlarından biri ile (aday ülkeler için Phare, Ispa ve Sapard, yeni bağımsız devletler ve Moğolistan için Tacis, Arnavutluk, Bosna-Hersek, Hırvatistan, Makedonya Eski Yugoslav Cumhuriyeti, Sırbistan Karadağ için Cards, Asya ve Latin Amerika ülkeleri için ALA, Akdenizli ortaklar için MEDA, ve Afrika, Karaipler ve Pasifik ülkeleri için EDF) ya da Güney Afrika için olan gibi bazı özel bütçe başlıkları altında yapılır.

Aşağıdaki tablo varolan çeşitli araç ve programları gösteriyor. Bir çoğunun kapsamı bunu çok aşsa da gençlik ve gençlikle ilgili eylemlerde kullanılabilir.

Program/ araç	Katılım aşağıdaki ülkelerden özel ve tüzel kişiliklere açık ⁶
PHARE, ISPA & SAPARD	<ul style="list-style-type: none"> • AB üye ülkeleri • Phare programındaki alıcı ülkeler: Bulgaristan, Çek Cumhuriyeti, Estonya, Macaristan, Latvia, Litvanya, Polonya, Romanya, Slovakya, Slovenya (10 ülke)
CARDS	<ul style="list-style-type: none"> • AB üye ülkeleri • CARDS programındaki alıcı ülkeler: Arnavutluk, Bosna-Hersek, Hırvatistan, Makedonya Eski Yugoslav Cumhuriyeti, Sırbistan Karadağ (5 ülke) • Phare programındaki alıcı ülkeler (yukarıdakilerle aynı) güneydoğu Avrupa'daki şu ülkeler: Türkiye, Kıbrıs ve Malta (3 ülke)
TACIS	<p>a) 1996-99 için bütçe taahhütleri ile finanse edilen anlaşmalar (25 Haziran 1996 tarihli Konsey Tüzük Maddesi No. 1279/96)</p> <ul style="list-style-type: none"> • AB üye ülkeleri • Tacis programındaki alıcı ülkeler: Ermenistan, Azerbaycan, Beyaz Rusya, Gürcistan, Kazakistan, Kırgızistan, Moldavya, Rusya Federasyonu, Tacikistan, Türkmenistan, Ukrayna, Özbekistan ve Moğolistan (13 ülke) • durumları tek tek değerlendirilmek üzere Akdeniz Ortakları ve Phare alıcılarından özel ve tüzel kişilerin katılımı <p>b) 2000'den itibaren bütçe taahhütleri ile finanse edilen anlaşmalar (29 Aralık 1999 tarihli Konsey Tüzük Maddesi No. 99/2000)</p> <ul style="list-style-type: none"> • AB üye ülkeleri • Tacis programındaki alıcı ülkeler (yukarıdakilerle aynı) • Phare programındaki alıcı ülkeler (yukarıdakilerle aynı) • durumları tek tek değerlendirilmek üzere Akdeniz Ortakları alıcılarından özel ve tüzel kişilerin katılımı
MEDA	<ul style="list-style-type: none"> • AB üye ülkeleri • Akdeniz ortakları: Batı Şeria ve Gaza, Cezayir, Fas, İsrail, Kıbrıs, Lübnan, Malta, Mısır, Suriye, Tunus, Türkiye, Ürdün (12 ülke)

6. Avrupa Birliği'nin bütçe dönemleri yedi yıllık olarak belirlenmekte ve içinde bulunduğumuz bütçe dönemi 31 Aralık 2006'da sona ermektedir. 2007-2013 dönemi için izleyen bölümde belirtilen Avrupa Birliği fon ve programları için yeniden yapılandırılmaktadır ve bu kitaptaki durum güncelliğini yitirecektir. Bu yeni yapılandırma hakkında ayrıntılı bilgi için bakınız:

http://ec.europa.eu/budged/prior_future/next_fin_framework_en.htm (1.7.2006) ve İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, STK Çalışmaları-Eğitim kitapları dizisinde bulunan *Proje Döngüsü Yönetimi II* kitabı (Editörün notu).



ALA	<ul style="list-style-type: none"> • AB üye ülkeleri • Asya ve Latin Amerika'da Lomé Konvansiyonu'nu (EDF) imzalamamış ya da MEDA programı yararlanıcısı olmayan, gelişmekte olan ülkeler: Afganistan, Arjantin, Bangladeş, Bolivya, Brezilya, Burma, Butan, Çin, Ekvator, El Salvador, Endonezya, Filipinler, Guatemala, Hindistan, Honduras, Laos, Kamboçya, Kolombiya, Kosta Rika, Küba, Malezya, Maldivler, Meksika, Nepal, Nikaragua, Pakistan, Panama, Paraguay, Peru, Singapur, Sri Lanka, Şili, Tayland, Uruguay, Venezüela, Vietnam ve Yemen (37 ülke) • durumları tek tek değerlendirilmek üzere ALA komşusu ülkelerden özel ve tüzel kişilerin katılımı
EDF	<p>a) 6. ve 7. EDF Fonu (Not: kâr amacı gütmeyen kuruluşlar başvuramaz)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avusturya, Finlandiya ve İsveç dışında AB üyesi ülkeler (1995 öncesinde AB üyesi olmuş ülkeler) • Güney Afrika dışında ACP ülkeleri (Afrika, Karaippler, Pasifik): Angola, Antigua ve Barbuda, Bahamalar, Barbados, Beliz, Benin, Botswana, Burkina Faso, Burundi, Cape Verde, Cibuti, Çad, Dominika, Dominik Cumhuriyeti, Ekvator Ginesi, Eritre, Etyopya, Fiji, Fildişi Sahilleri, Gabon, Gambia, Gana, Gine, Grenada, Guyana, Haiti, Jamaika, Kamerun, Kenya, Kiribati, Komoros, Kongo (Brazzavil), Kongo (Kinshasa), Lesoto, Liberya, Madagaskar, Malawi, Mali, Mauritania, Mauritius, Mozambik, Namibya, Nijer, Nijerya, Orta Afrika Cumhuriyeti, Papua Yeni Gine, Ruanda, Saint Kitts ve Nevis, Saint Lucia, Saint Vincent ve Grenadines, Samoa, Sao Tome ve Principe, Senegal, Seyşeller, Sierra Leone, Solomon Adaları, Somali, Sudan, Surinam, Swaziland, Tanzanya, Togo, Tonga, Trinidad ve Tobago, Tuvalu, Uganda, Vanatu, Zambiya ve Zimbabve (70 ülke) <p>b) 8. EDF Fonu (Not: kâr amacı gütmeyen kuruluşlar başvuramaz)</p> <ul style="list-style-type: none"> • AB üye ülkeleri (15 ülke) • Güney Afrika dahil ACP ülkeleri (71 ülke)
Güney Afrika	<ul style="list-style-type: none"> • AB üyesi ülkeler (15 ülke) • Güney Afrika dahil ACP ülkeleri (71 ülke)

Not: Bazı durumlarda, bütçe başlığına bağlı olarak bazı özel seçilme şartları uygulanabilir ve kabul belgesinde belirtilir.

Hibeler, (genelde kâr amacı gütmeyen) dış örgütler tarafından Avrupa Birliği'ne sunulan projelere verilir. Amaç, proje başvuru çağrılarını temelinde projelere destek vermektir. Bir proje başvuru çağrısı, Avrupa Birliği'nin geçerli fonlama öncelikleri, seçim kriterleri ve fon alabilmek için geçerli diğer mevcut şartları belirtir.

Avrupa Birliği'nin http://europa.eu.int/comm/europeaid/tender/index_en.htm web adresindeki arama hizmetini kullanabilir, açık olan ve beklenen başvuru çağrılarını görebilirsiniz (aynı zamanda süresi geçmiş olanları ve verilmiş olan fonları da içermekte).

Sadece gençlik için geçerli olan fonlara bakmamalısınız. Başvuru yapabileceğiniz çok sayıda uygun alan vardır, örneğin toplumsal entegrasyon ve yardım, çevrenin korunması, kültür, eğitim ve sivil katılım. Ancak, internette Avrupa Birliği fon olanaklarını araştırmadan önce, genel olarak geçerli olan şu kuralları göz önünde bulundurun:



İlk olarak, sadece resmi olarak kayıtlı örgütlerin seçilme hakkı vardır. Buna ek olarak Avrupa Birliği tarafından desteklenen projeler oldukça yüksek bir yönetim kapasitesine sahip olmalıdır. Şu soruları eleştirel bir yaklaşımla cevaplayın:

- Örgütüm tüm yasal şartları karşılıyor mu?
- Örgütümün yönetimi işliyor mu?
- Örgütümün muhasebecisi var mı?
- Örgütüm yıllık raporlar hazırladı mı (finansal raporlar olduğu kadar eylem raporları da)?
- Örgütüm daha önce şu anda başvurduğumuz büyüklükte bütçesi olan bir proje yürüttü mü? Eğer yürütmediyse, örgütümün büyük miktarlarda parayı yönetme becerisine sahip olduğu konusunda ikna edebilir miyim?
- Örgütümün proje konusu ile ilgili geçerli bir deneyimi var mı? Eğer yoksa projedeki herhangi birinin bu alanda özel bir deneyimi var mı?
- Kamu otoriteleriyle/kurumlarıyla (yerel ve merkezi) ne gibi bağlantılarımız var?

İkinci olarak, Avrupa Birliği fon programları sıkça sivil toplum kuruluşlarının ve kamu otoritelerinin (yerel ve merkezi) ortaklıklarına açıktır. Bu nedenle örgütünüzün yerel otoritelerle bağlantılar kurması, çalıştığınız alana ilişkin öncelikleri konusunda bilgi sahibi olması ve kendini güvenilir bir ortak olarak tanıtmaya çalışması gerekli olabilir. Böylelikle ortak olarak bir proje başvurusu yapmak üzere onlara yaklaşmanız daha kolay olacaktır.

8) Avrupa Konseyi'nin gençlik faaliyetlerine yönelik fonları

Avrupa Konseyi çalışmaları Avrupa toplumunu etkileyen tüm temel toplumsal ve siyasi konuları (savunma dışında) kapsar – insan hakları, medya, yasal işbirliği, toplumsal ve ekonomik konular, sağlık, eğitim, kültür, miras, spor, çevre, yerel ve bölgesel otoriteler ve gençlik.

Uluslararası bir kurum olan Avrupa Konseyi'nin üç temel amacı vardır:



- Çoğulcu demokrasi ve insan haklarını korumak ve güçlendirmek;
- Toplumun yüz yüze olduğu sorunlara çözüm aramak;
- Avrupa özerk kültürel kimliğinin oluşumunu desteklemek ve tanıtmak.

Avrupa Konseyi, Avrupa düzeyindeki gençlik hareketlerini desteklemek amacıyla Avrupa Gençlik Merkezleri, Avrupa Gençlik Vakfı ve Gençliğin Harekete Geçirilmesi için Dayanışma Fonu'nu kurmuştur. Bu kurumlar, (Avrupa'nın Avrupa Kültürel Konvansiyonu aracılığıyla kültürel işbirliğine katıldığı için) Beyaz Rusya dahil tüm üye ülkelerde gençlerle ilgili projeleri destekleyebilir.

Avrupa Konseyi'nin 45 üye ülkesi (Haziran 2004 itibarı ile):

Almanya, Arnavutluk, Andora, Avusturya, Azerbaycan, Belçika, Birleşik Krallık, Bosna-Hersek, Bulgaristan, Çek Cumhuriyeti, Danimarka, Ermenistan, Estonya, Finlandiya, Fransa, Gürcistan, Hırvatistan, Hollanda, İrlanda, İspanya, İsveç, İsviçre, İtalya, İzlanda, Kıbrıs, Letonya, Lihtenştayn, Litvanya, Lüksemburg, Macaristan, Makedonya Eski Yugoslav Cumhuriyeti, Malta, Moldavya, Norveç, Polonya, Portekiz, Romanya, Rusya Federasyonu, San Marino, Sırbistan Karadağ, Slovakya, Slovenya, Türkiye, Ukrayna, Yunanistan.

Avrupa Konseyi
Fonu



Kaynak Geliştirme ve
Fon Yönetimi
Eğitim Kılavuzu

Avrupa Konseyi'nde bu alanlardaki tüm işlerden Gençlik ve Spor Müdürlüğü sorumludur. Avrupa Konseyi'nin gençlik ve spor alanındaki temel hedefleri, gençliğin katılımını, sorumlu vatandaşlığı, daha iyi eğitim ve iş fırsatlarını, sporun demokratikleştirilmesini ve adil müsabaka ruhunu teşvik eden, Avrupa'ya özel gençlik ve spor politikaları geliştirmektir.

Avrupa Konseyi gençlik web sitesi:

www.coe.int/youth

Site İngilizce ve Fransızca

Avrupa Konseyi Gençlik ve Spor Müdürlüğü, uluslararası gençlik eylemleri ve örgütlerinde üç şekilde destek verir ve "çarpanlarla" çalışır, örneğin yeni bilgiyi diğer gençlere ve meslektaşlarına geçirebilecek pozisyonda olan gençlik çalışanları ve gençler. Avrupa Konseyi'nin gençlik sektörü öğrenci bursları, konaklama kredisi ya da yolculuk harcırahı gibi bireysel katkılarda bulunmaz.

Avrupa Konseyi'ne ayrılmış olan finansal kaynaklar Avrupa Birliği'ninkinden çok daha azdır. Yine de birçok fon kararı, gençlerle üye ülkelerin arasındaki karşılıklı yönetim temelinde ortak alınır. Bu nedenle, Avrupa Birliği'nden alınan fonları, sadece bir mali araç olarak değil, kurumla bir ilişki kurmanın yolu olarak görmek önemlidir.

Fon şartları ile ilgili ayrıntılı bilgiyi www.coe.int/youth web sitesinde bulabilirsiniz (Finansal Destek'e – *Financial Support*- tıklayın).

9) Avrupa Gençlik Vakfı

Avrupa Gençlik Vakfı'nın (*European Youth Foundation-EYF*) amacı, insan hakları, demokrasi, hoşgörü ve dayanışma gibi temel Avrupa Konseyi değerleri ruhu ile hazırlanan ve barış, anlayış ve işbirliğini teşvik eden Avrupa gençlik eylemlerine maddi destek vererek, Avrupa'daki genç insanlar arasında işbirliğini desteklemektir.

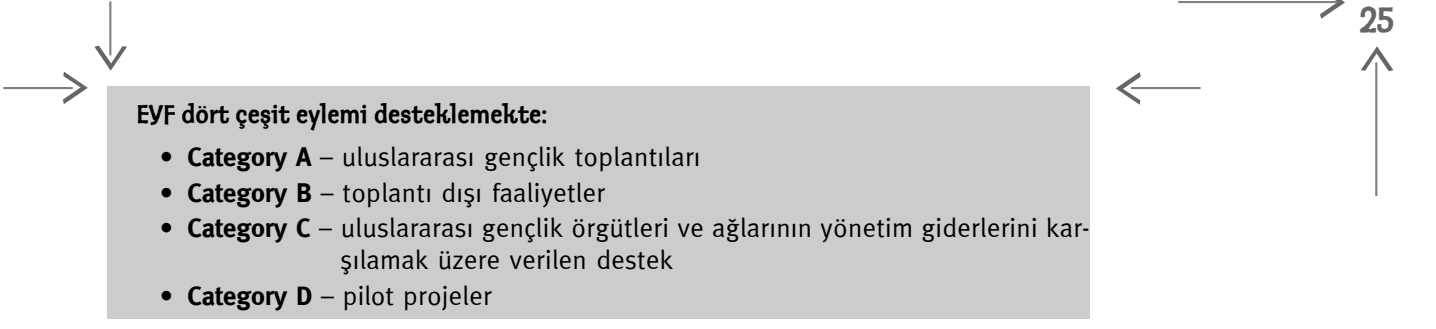
EYF kaynaklarının dağıtımında bazı temel kurallar:

- başvurular ya uluslararası bir sivil gençlik örgütü ya da ağı, ya da diğer üye ülkelerden en az üç başka ulusal örgüt ya da ağ ile işbirliği içinde çalışan ulusal gençlik örgütleri olmalıdır;
- katılımcıların en fazla dörtte biri otuz yaş üstü olabilir;
- kural olarak, seçilebilmek için proje Avrupa Birliği'nin bir (ya da daha fazla) üye ülkesinde gerçekleşmelidir;
- katılımcı ve düzenleyiciler de söz konusu eyleme yönelik önemli bir maddi katkıda bulunmuş olmalıdırlar. EYF proje bedelinin üçte ikisinden fazlasını karşılayamaz.

EYF, hükümet dışı gençlik örgütleri ve ağları ya da gençlik alanında çalışan STK'lar tarafından yürütülen ve aşağıdaki kapsamda yer alan etkinliklere maddi destek sağlar:

- Avrupalı bir karakter taşıyan eğitim, toplumsal, kültürel ve insani faaliyetler;
- Avrupa'da barış ve işbirliğini güçlendirmeyi hedefleyen faaliyetler;
- Avrupa'daki gençler arasında, özellikle bilgi değişimini geliştirerek, daha yakın işbirlikleri ve daha iyi anlayış sağlayan faaliyetler;
- Avrupa ve gelişmekte olan ülkelerde, kültür, eğitim ve toplumsal amaçlarla karşılıklı yardımlaşmayı güçlendiren faaliyetler;
- Gençlik konulu çalışma, araştırma ve belgelemeler.





Her yıl iki kere genel başvuru son tarihi vardır.

- 1 **Nisan** bir sonraki senenin ilk yarısında yürütülecek etkinlikler için;
- 1 **Ekim** bir sonraki senenin ikinci yarısında yürütülecek etkinlikler için.

Bazı özel durumlarda başvurular anlık değerlendirmelere tabi tutulabilir.

10) Gençliğin Harekete Geçirilmesi için Dayanışma Fonu

Avrupa Konseyi ve Uluslararası Demiryolları Birliği (UIC) 1995 yılında güçlerini birleştirerek, dezavantajlı gençlerin hareketliliğine yardımcı olmak amacıyla bir fon oluşturdu. Satılan her Inter-Rail Kartı'nın bir Avro'su, bu insanların uluslararası faaliyetlere katılımını ve kültürlerarası bağlantı ve keşif gezilerine çıkmalarını sağlamak üzere Avrupa gençliğini ilgilendiren projelere aktarılıyor.

Fon sadece şanssız geçmişlerden ve ekonomik olarak az gelişmiş bölgelerden gelen kişiler için geçerli ve bu kişilerin uluslararası eğitim etkinliklerine katılırken trenle yolculuk paralarını karşılamayı hedefliyor. Turistik amaçlı yolculukları desteklemiyor.

Projeler, yardıma değer görülebilmek için en az iki ülkeyi ve birlikte yolculuk yapan on kişiyi kapsamak zorunda. Gençliğin Harekete Geçirilmesi için Dayanışma Fonu, her yıl 30 ila 40 gençlik projesini destekliyor.

11) Avrupa Gençlik Merkezleri'nde çalışma oturumları

Çalışma oturumları, uluslararası sivil gençlik örgütleri tarafından, örgüt gelişimi ve üyelik ile ilgili konularda düzenlenen seminerlerdir. İki Avrupa Gençlik Merkezi'nden birinde yer alabilir. Merkezler, seminerin altyapısını hazırlar, eğitim desteği ve kılavuzluğu sağlar ve her seminerde bir eğitim danışmanı ya da dışarıdan bir danışman görevlendirilir. Bu danışman seminer programının hazırlık, uygulama ve takip süreçlerine dahil edilmelidir. Bu kişi çokkültürlü bir ekip ve söz konusu örgüt ile yakın çalışmalıdır. Strazburg ve Budapeşte'deki Avrupa Gençlik Merkezleri'nde her sene ortalama otuz kadar çalışma semineri düzenlenmektedir.

Gençlik
Merkezleri



Kaynak Geliştirme ve
Fon Yönetimi
Eğitim Kılavuzu

BÖLÜM 3 – Bağımsız fonverenler

Bağımsız fonverenler hakkında genellikle insanların sordukları ilk sorular şunlardır: “Kimdir bunlar?” ve “Ne yaparlar?” Avrupa’daki bağımsız fonveren tipleri nelerdir?

Bağımsız fonveren tipleri:

- Vakıflar
- Kurumsal fon kaynakları
- Bireysel hayırseverler

Her tipin kendine özgü özellikleri vardır ve her birine nasıl yaklaşılabileceği de değişir. Ne yazık ki birçok kişi Avrupa’daki bağımsız fonverenlerin kapsamının ve çeşitliliğinin farkında değildir. Hatta bazıları gerçekten vakıfların ve kurumsal fon kaynaklarının ne olduğu ve nasıl işledikleri hakkında ciddi yanlış anlama içindedir.

Bağımsız fonverenler arasında, organize olmuş ve “organize olmamış” fon kaynakları arasındaki ayırım da dahil olmak üzere çok çeşitli farklılıklar vardır. Vakıflar ve kurumsal fonverenlerin genellikle profesyonel çalışanları varken, bireysel hayırseverler çalışmalarında profesyonel bir ekibe değil gönüllülere dayanır. Buna ek olarak, vakıfların kaynakları öncelikle fon vermeye ayırmak amacıyla, küçük bir ekip çalıştırdıklarını da göz önünde bulundurmak önemlidir. Fon arayanlar, her bağımsız fonverenin her gün birçok başvuru aldığını ve her birini derinlemesine incelemelerinin mümkün olmayabileceğini bilmelidirler. Fon arayanlar, fonverene ve ekibine yardımcı olmak için başvurularını çok dikkatli bir şekilde hazırlamalıdır.

Bu eğitim kılavuzu yukarıdaki soruları cevaplamaya ve Avrupa’daki bağımsız fonverenlerin çeşitlilik gösteren ortamını net olarak ortaya koymaya çalışmaktadır. Bunu üç bölümde ele alır:

1. **Vakıflar**– Avrupa’daki bağımsız vakıfların bir fotoğrafı niteliğindedir ve modern hayırseverlikteki rollerini gösterir. Aynı zamanda Avrupa’daki değişik tip vakıfları ayırır-tandırır.
2. **Kurumsal sosyal sorumluluk programları** - Kurumsal fonverenleri (bağımsız fonverenler topluluğunun başka bir ögesi), çok eskilere dayanan kurumsal sosyal sorumluluk geleneğini ve Avrupa’daki güncel eğilimlerini ele alır.
3. **Bireysel hayırseverler**- Varlıklı bireylere nasıl yaklaşmak gerektiğine dair birçok ipucu verir.

Eğitim kılavuzunun sonunda yer alan kaynakçada, her türlü kaynak geliştirme çabasının başlangıç noktası olabilecek, çeşitli vakıf ve kurumsal fonveren rehberlerine yer verdik.

1) Vakıflar

Avrupa’daki vakıflar ortamı, Avrupa’daki çok çeşitli dil ve kültür ve bir ülkeden ötekine değişiklik gösteren yasal/mali ortam doğrultusunda, büyük çeşitlilik gösterir. Vakıflar, bağımsız fonveren topluluğunun önemli bir parçasıdır. Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar için önemli bir gelir kaynağını temsil ederler. Fakat vakıf nedir? Bu örgütler nasıl olmuş da toplumsal değişimin önemli güçleri ve geleneksel hükümet desteklerinin değerli alternatifleri olmuşlardır? Bir İngiliz “*trust*”, bir Fransız “*fondation*”, bir Alman “*Stiftung*” ve Polonya’da bir “*fundacja*” arasında ortak yanlar var mıdır? Bunlar nasıl karşılaştırılabilirler?

Avrupa çapında vakıfları tanımlayan çeşitli terimler olmasının yanı sıra bir dizi değişik vakıf tipi vardır. Sermaye toplayan vakıflar, hemşeri vakıfları, operasyonel vakıflar ve kurum (şirket) vakıfları vardır. Avrupa'daki bazı vakıflar piyango ve kumardan yararlanır. Diğer bazıları, halk da dahil çeşitli kaynaklardan fon toplayarak projeleri ve fon programlarını yürüten yani toplayan/dağıtan vakıflar olarak görülebilir. Avrupa'daki bazı vakıflar melezdir, bu unsurların bir çoğunu bir araya getirir: örneğin Kral Baudouin Vakfı (Belçika) yatırımlara sahiptir ve piyangolara katılarak, sürekli halktan para toplayarak ve bağış programları yürüterek işleyişini sürdürür.

Vakıf tam olarak nedir? Vakıfların ne olduğu konusunda üzerinde çalışılabilir ve genelgeçer bir tanım ortaya koymak önemlidir ve bu bölümün kalan kısmı bunun üzerinedir. Avrupa Vakıf Merkezi (EFC) bir vakfın ne olduğu konusundaki aşağıda yer alan kavramı geliştirmiştir.

Bir vakıf nedir?

“Vakıflar:

- Bağımsız olarak yönetilen, kâr amacı gütmeyen yapılardır;
- kendi güvenilir gelir kaynakları vardır, her zaman olmasa da genellikle bir yatırım ya da bir sermayeye sahiptirler;
- kendi yönetim organları vardır;
- maddi kaynaklarını eğitim, kültür, din, araştırma, toplum ve kamu yararını gözeterek diğer amaçlar için kullanırlar;
- maddi kaynaklarını ya kâr amacı gütmeyen örgütlere fon vermek ya da kendi program ve projelerini yürütmekte kullanır.”

Kaynak: Avrupa Vakıf Merkezi, Brüksel (Belçika)

Kültürel ve yasal gelişmelerden kaynaklanan çeşitli ulusal farklılıklar ve terminolojinin kullanımında farklılıklar olsa da yukarıdaki kavramlar bugünün Avrupa'sındaki vakıfların çoğunluğunu kapsar ve bunları kendi programlarını yürüten, kâr amacı gütmeyen örgütlerden ve diğer bağımsız olmayan fonlardan ayırır.

2) Avrupa'daki vakıf tipleri

Brüksel'deki Avrupa Vakıf Merkezi, vakfın kavramsal tanımına ek olarak *Typology of Foundations in Europe*'u (Avrupa'daki Vakıfların Tipolojisi - 1997'de EFC tarafından yayınlandı) oluşturdu. Bu tipoloji, Avrupa'daki çeşitlilik gösteren vakıf topluluğunun daha net bir resmini elde etme girişimidir. Her grubun bir dizi alt-kategorileri vardır.

Avrupa'daki dört tip vakıf:

- Bağımsız vakıflar
- Kurumsal vakıflar (şirket vakıfları)
- Hükümet destekli vakıflar
- Kaynak geliştirme vakıfları

Avrupa'daki
vakıf
tipleri



Kaynak Geliştirme ve
Fon Yönetimi
Eğitim Kılavuzu

Avrupa'daki vakıflar, finansal kaynak, yönetim organını oluşturanların nitelikleri (karar almada kontrol kimde?) ya da finansal kaynakların dağıtımındaki yaklaşımlar gibi kriterlere göre sınıflandırılabilir.

Para nereden geliyor?

Vakıfların temel mali kaynakları:

- vakfiye olarak para toplayıp yatırım yapmak
- bağışlar ve miras bağışları (bağışçının ölümü üzerine verilen para bağışı)
- piyango
- ticari etkinlikler (yayınlar vb)
- hisse kârları
- bir şirketten/şirketlerden gelen yıllık katkılar
- kaynak geliştirme kampanyaları

• Bağımsız vakıflar

Bağımsız vakıflar Avrupa vakıflarının büyük bir kısmını oluşturur. Yine de çok çeşitli bağımsız vakıf tiplerini yansıtan bir dizi alt grup vardır. En yaygın görülen bağımsız vakıf tipleri aile tarafından kontrol edilenlerdir. Vakfın ilk sermayesi genellikle bir birey ya da aile tarafından sağlanır ve bunun gelirleri ile hibeler verilir ve programlar yürütülür. Bağımsız vakıflar, Nobel Vakfı gibi ödül veren vakıfları ve piyangolar yoluyla para toplayan vakıfları da kapsar. Her iki durumda da yönetim kurulu hibe çalışmalarını yürütür. EFC, bağımsız vakıf tanımına, Avrupa'da geçerli süreli vakıfları ve fonları da katıyor.

Bir bağımsız örneği: Bernard van Leer Vakfı (Hollanda):

Bernard van Leer Vakfı 1949 yılında kuruldu. Vakfın geliri, 1883-1958 yılları arasında yaşamış Hollandalı bir sanayici olan Bernard van Leer'in miras bağışından geliyor. Van Leer, şu anda dünyada 55 ülkede işleyen bir paketleme şirketi olan Huhtamaki Van Leer'in bir parçası olan Van Leer Kraliyet Paketleme Endüstrisi'nin kurucusudur.

• Kurumsal vakıflar (şirket vakıfları)

İki tip kurumsal vakıf vardır. Oy hakkı olan hisselerin % 50'den fazlası vakfın yatırım portföyü dahilinde olan, kurumsal yatırım sahibi bir vakıftır. Bu tip yatırımlarda sermayenin yarısından fazlası vakfın kendini yürütmesine ayrılır. Kurumsal vakıflar bir şirket tarafından kurulmuş, kendi özerk yönetimine sahip ve programlarını yürütmek üzere gereken ana gelirini bu şirketten yıllık olarak alan vakıflardır.

Birçok kurumun, kurumsal sosyal sorumluluk ya da kurumsal sosyal yatırım programları yoluyla, mal, hizmet ve para gibi önemli bağışlar yaptığını burada belirtmemiz gerekir. Bunlar vakıf tipolojisinin dışında olsalar da bu etkinlikler, gençlik örgütleri gibi kâr amacı gütmeyen örgütlere yönelik fonların hayati bir bölümünü oluşturur. Kurumsal sosyal yatırımları başka bir bölümde irdeliyoruz.



Bir kurumsal vakıf örneği : Fundació La Caixa (İspanya):

Fundació La Caixa, Fundación Caixa de Pensions ve Fundació Caixa de Barcelona'nın birleşmesiyle oluştu. Topluma hizmet etmeye kendini adanmış kâr amacı gütmeyen bir örgüttür. Vakıf, İspanyol yasalarına göre gelirinin %50'sini sosyo-kültürel etkinliklerine harcaması yasal olan Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona adlı tasarruf bankası tarafından fonlanıyor.

• Hükümet destekli vakıflar

EFC tipolojisine göre iki tip hükümet destekli vakıf vardır. Hükümet destekli vakıflar ulusal, hükümetler arası ve uluslararası yönetilen vakıfları içerir. Genel uygulamada bir hükümet organı vakfı kurar ve yönetimdeki atamaları kontrol eder, yine de bazı yöneticiler hükümet dışından gelmiş olabilir. Finansal destek genellikle hükümetten gelir, ancak kimi zaman başka gelir kaynakları da olabilir. İkinci tip olan politik vakıflar Avrupa'da çok yaygın değildir. Bu vakıflar daha çok Almanya'da görülür. Bu vakıflar genellikle bir politik partiye bağlıdır ve programları da partinin ilgi alanlarını ve felsefesini yansıtır.

Hükümet destekli vakıflara bir örnek: Westminster Demokrasi Vakfı (Birleşik Krallık):

Westminster Demokrasi Vakfı, kraliyetçe tanınan bir imtiyazla kuruldu. İngiltere'deki üç ana siyasi partinin her biri Yöneticiler Kurulu'nda temsil edilir ve bu temsilciler, Dışişleri ve İngiliz Uluslar Topluluğu Bakanlığı tarafından partilere de danışarak atanır. Daha küçük partiler, iş dünyası, sendika ve akademik alanlar, hükümet dışı sektör de temsil edilebilir.

• Kaynak geliştirme vakıfları

Çoğu vakıf bazı özel programlar ya da fon yaratma etkinlikleri ile örtüşecek destek bulma peşinde olsa da, bu terim daha çok bir geçiş döneminde olan ve düzenli bir gelir temeli oluşturmak ve bu arada da sürekli bir para akışı sağlamak çabasında olan vakıflar için kullanılır. Bunları, programlarını yürütmek için aynı şekilde fon arayan kâr amacı gütmeyen örgütlerden ayıran bu uzun vadeli hedefdir. Kaynak geliştirme vakıfları, sağlam fon veren kurumlara dönüşme arayışındadırlar ve bunlar daha çok orta ve doğu Avrupa'da kurulmuşlardır.

Kaynak geliştirme vakıflarına bir örnek: Fundacja Pomocy Wzajemnej 'Barka' (Polonya):

Fundacja Pomocy Wzajemnej 'Barka', eski psikiyatri hastaları, evsizler, eski mahkumlar ve güç durumdaki çocuk ve kadınlar gibi marjinal gruplar tarafından kuruldu. İlk Barka topluluğu Wladyslawowo'da kuruldu. Ertesi yıl grup Derin Kriz İçindeki İnsanlara Yardım Vakfı ile birleşti ve iki topluluk daha kurmak üzere çalışmalar yürüttü. O zamandan beri, her ay yaklaşık 1.500 kişi yardım aldı ve yiyecek yardımı, banka işlemleri, yemek yardımı, duş olanakları, tıbbi ve diş hekimliği hizmetleri ve okul öncesi ve sonrası programlar gibi eğitime yönelik ve geçici hizmetlerden yararlandı. Faaliyetler, üçüncü sektörün ilgi alanlarını temsil eden ve bu yöndeki eylemleri teşvik eden bir grup olarak Poznan'da kurulan Kâr Amacı Gütmeyen Hükümet-Dışı Örgütler Bölgesel Merkezi'nin oluşumunun önünü açtı.

Vakıflar



3) Bugünün Avrupa'sında vakıflar — ortak özellikler

Vakıflar konusunda insanların en sık sordukları sorulardan biri “Neden bir vakıf oluşturmalı?”dır. Vakıf tipine ve büyük ölçüde vakfın kurucusuna bağlı olarak birçok olası neden vardır. Faktörler arasında şunlar yer alır:

- mirasçısı olmaması
 - kurucunun anısını yaşatacak bir oluşum yaratma arzusu
 - hayırlı bir amacı uzun süreli olarak yerine getirebilme
 - varolan bir örgüt için sağlam bir yapısal çerçeve oluşturmak ve sürdürmek (örn. Dünya İzci Vakfı)
 - vergi avantajları
 - kurumsal iletişim için bir araç yaratmak (şirketler).
- “Bir vakıf ebediyen yaşar” – kurucusunun ölümü ardından anısını yaşatan vakıflar. Vakıflar misyon ve önceliklerini belirlerken uzun vadeli düşünürler. Bu proje seçimlerini etkiler. Vakıflar destekledikleri örgütlerin gelecekları ve izleme projeleri ile ilgilenirler. Maddi destek süresinin tamamlanmasından sonra da kendi kendini yürütebilecek projelere öncelik verirler.
- “Bir vakıf kendi kendine aittir” – kendi gelir kaynakları vardır, hükümetler ve kamu kuruluşları karşısında gelişmiş bir bağımsızlık duygusuna sahip olurlar. Kendi önceliklerini oluştururlar ve desteklemek istedikleri projeleri kendileri seçerler. Genellikle yeni tartışma ortamları yaratmakta değerli bir rol oynarlar. Gelir dağılımında ve kamu idarelerinin hizmet götürmediği ya da götüremediği yerlerde önemli bir rol oynarlar.

Vakıflar, olaylar sonrasında sonuçlara geçici tepkiler göstermekten çok sorunların kökünde yer alan nedenleri ortaya çıkararak çözüm geliştirme yaklaşımındadır. İnsani, çevresel, sosyal ve diğer acil durumlarda kâr amacı gütmeyen örgütleri ve kamu idarelerince yapılan çalışmaları destekleyebilirler. Yine de, eylemlerinin büyük bir kısmı, sorunların altında yatan nedenlerle ilgilidir ve değişim yaratmayı amaçlar. Özellikle araştırmayı, uzmanlık oluşturmayı ve yeni yaklaşımların test edilmesini destekleyerek yenilikçilik arayışları için bir katalizör görevi görür.

Vakıflar topluluğunu etkileyen çok değişik faktörler arasında, şu eğilimlerin altının çizilmesi önemlidir:

Temel ilgi alanları

Doktora sonrası burslar, eğitim reformunun desteklenmesi, kistik fibrozis hastalığı araştırmaları, televizyon programlarına ödüller, sınıraşırı parlamenter değişimi, iş bulma ve istihdam programları, risk önleme araştırmaları, sağlık hizmetleri yönetiminin geliştirilmesi Avrupa vakıflarının faaliyetlerine sadece birkaç örnektir. Eylemleri çevrenin korunmasından, erken dönem çocuk gelişimine, şiddetin önlenmesinden sağlık hizmetlerine, yaşlılarla çalışmadan Avrupa ve ötesinde katılımcı demokrasi ve toplumsal iletişimin teşvik edilmesine kadar uzanır. Ancak çoğu ülkede vakıfların çalışmaları öncelikle eğitim ve araştırma, sonrasında da toplumsal refah hizmetlerine odaklanır. Bazı istisnalar vardır. Örneğin Fransa'da öncelik sağlıkta, İrlanda'da konut ve kalkınmada ve İspanya'da ise kültür ve sanattadır.

Hemşeri vakıfları

Son zamanlarda ortaya çıkan bir eğilim, kaynak geliştirme vakıfları olarak görülebilecek hemşeri vakıflarıdır. Bir şehir ya da bölgedeki insanların yaşam kalitelerini yükseltmek için para toplayabilmelerini sağlayan resmi mekanizmalardır. Bir şehir ya da bölgedeki insanların hayırseverliklerini sürdüren ve geliştiren resmi araçlardır. Hemşeri vakıfları, yeni kaynaklar yaratarak, yerel projelere fon vererek ve diğer kâr amacı gütmeyen örgütlerle, şirketlerle ve kamu idareleriyle işbirliği ilişkileri geliştirerek, yerel topluluklara yeni ve sürekli olarak gelişen toplumsal, ekonomik ve çevresel gerekliliklere doğru bir yaklaşım içinde olmalarına yardımcı olan değerli araçlardır. Bu tip örgütlenmeler son zamanlarda Birleşik Krallık'ta yaygınlaşmakta ve orta ve doğu Avrupa'da, Almanya gibi ülkelerde gelişmektedir.



Uluslararası işbirliği

1990'ların ilk yıllarından beri, vakıflar arasında uluslararası işbirliğinde gerçek bir gelişme oldu. Fonverenlerin bilgi ve başarılı deneyimlerini paylaşmaya ne kadar hazır olduklarını gösteren birçok örgüt ve ağ kuruldu. Buna bir örnek, Avrupa'da ve uluslararası alanda örgütlü hayırseverliği güçlendirmeye adanmış çalışmalar yapan, vakıfların bilgi temelli bir üyelik örgütü olan Brüksel'deki Avrupa Vakıf Merkezi'dir (*European Foundation Center-EFC*). Önde gelen vakıflar tarafından 1989 yılında kurulan EFC 200'den fazla üye, ortak ve kayıtlı kişiye hizmet veriyor.

4) Kurumsal sosyal sorumluluk programları

Kurumsal sosyal sorumluluk programı (kurumsal bağış programı ya da kurumsal vatandaşlık olarak da adlandırılabilir), kâr amaçlı bir şirket tarafından yönetilen bağış programıdır. Kurumsal bağış programlarının genellikle ayrı bir yatırımı yoktur ve verdikleri fonların toplamı o anki gelirlerine bağlıdır. Buna ek olarak bazı şirketler hem kurumsal destek verir hem de destekledikleri bir vakıf aracılığıyla katkı sağlar.

Kurumsal fonverenler, özellikle kendi kaynak ihtiyaçlarını belirlemede etraflıca düşünmeye hazır olan yerel vatandaş dernekleri için, giderek daha dikkat çekici ve ulaşılabilir destek kaynağı haline gelmekte.

Kurumsal fonverenler geleneksel vakıflara göre daha çeşitli şekillerde destek sunuyor. Kendi ihtiyaçlarını basit bir para talebinin ötesinde bir tanıma ulaştırabilmiş olan örgütler çok değerli bir yardım ağının içine girebilirler. Bu yardım büyük ölçüde maddi desteği kapsar ancak yine bunun kadar önemli şu destekleri de içerebilir:

- proje desteği
- eğitim
- ekipman ya da malzeme bağışları
- kurum çalışanlarının gönüllü olarak bir örgütte çalışması
- çalışanlarının bağışlarını bir örgüte yönlendirme
- çalışanların geçici olarak örgüt yararına görevlendirilmesi

Şirketler neden bağış yapar?

- İyi niyet gösterisi: toplumda iyi birer vatandaş olarak görünmek
- Vergi avantajlarından yararlanmak
- Bazı amaçlarla bağdaştırılmak
- Şirket yöneticisinin söz konusu alana olan ilgisi

Tarihsel perspektif

Kurumsal sosyal sorumluluk son yıllarda önemli ölçüde artmışsa da şirketlerin çok uzun yıllardan beri içinde çalıştıkları topluluklara yardım etmekte olduklarını biliyoruz. İrlanda'da Guinness'in (şu anda Diageo'nun bir parçasıdır) hayırseverlik çalışmaları, bira fabrikası civarındaki topluluğa belli yardımlarda bulunduğu 18. yüzyıla dayanır. Almanya'daki Daimler-Benz şirketi (şimdi Daimler-Chrysler), 1926 yılında gerçekleşen Daimler-Benz birleşmesinden beri eğitim ve sanat alanlarında desteğini sürdürüyor. Şirket bir adım daha atarak, 1986 yılında Gottlieb Daimler-und Karl Benz-Stiftung isimli bağımsız vakfı kurdu. Birçok şirket bu alandaki çalışmalarına bağımsız bir boyut katabilme amacıyla aynı şeyi yaptı. İtalya'da kültür ve sanat hamiliği ilk olarak, bugünün Olivetti ve Fiat gibi şirketlerinin öncüleri olan, Medici ailesi gibi İtalyan Rönesansı aristokratları tarafından başlatıldı. Bunlar ve birçok başka İtalyan çokuluslu şirket dünya çapında sanat yatırımlarına önemli destekler veriyor.

Bugün her ülkede çeşitlilik gösteren etkinliklerle kurumsal sosyal sorumluluk oluşumları hızla büyümekte ve görünürlük kazanmakta. Avrupa'da kurumsal üyelere sahip bazı aracı örgütler kurumsal hayırseverlik hareketini teşvik ediyor ve geliştiriyor.



Bu alanın liderleri, daha gelişmiş ve daha düzenli bir kurumsal sosyal sorumluluk atmosferi yaratma arayışında olan şirketler.

Güncel eğilimler

Şirketlerin işlerini yürüttükleri ve para kazandıkları topluluklarda daha fazla etki sahibi olma yönündeki ilgilerinin artmasının altında birçok neden yatar. Şirketler artık, tüketici bilinci ve baskısı sonucu daha dürüst, çevreye duyarlı ve içinde buldukları topluluklara önem veren bir görüntü çizmek zorundadır. Artan rekabet ve belli bir müşteri tabanını elinde tutma çabası, hayırsever olarak görülen şirketlerin müşterilerden daha olumlu tepkiler alacağı anlamına gelir. Birçok şirket bu yaklaşımı yıllardır uyguluyor olsa da, genelde sistematik bir şekilde gitmez ve gerektiği kadar bilinmez.

Şirketler aynı desteğin değerini anlamaya ve kurumsal sosyal sorumluluk yardımları kapsamına almaya başladı-doğru bir hareket çünkü iş çevreleri, ürün ve mal desteğini doğrudan para yardımlarından daha kolaylıkla sağlayabilir.

Kurumların, genellikle vakıflardan farklı bir fon verme yaklaşımı vardır. Maddi ya da aynı her bağışın genellikle şirket tarafından ölçülebilir bir değeri vardır. Bu bağışlar şirketlerin yapmaya mecbur oldukları için değil, halkla ilişkilerinin bir parçası olarak yapmayı tercih ettikleri bir şeydir.

Bir örgüt, bir kuruma fon arayışıyla yaklaştığında karşılığında ne verebileceğine bakmalıdır. Şirketler, isimlerinin uygun bir şekilde görülebileceği – böylelikle de halkla ilişkilerinin bir parçası olarak kullanabilecekleri – yüksek profilli projeleri tercih ederler. “İyilik yaparken” aynı zamanda şirket imajının tanıtımına katkıda bulunma fırsatı veren projeler çekicidir.

Geçmişte yardımlar sanat, kültürel projeler ve spor ile sınırlı kalmış olsa da şirketler bugün artık çok değişik alanlarda desteklerini sürdürmekte. Tüketicinin konuyla ilgili kaygıları ve ilgisini yansıtır bir şekilde çevre popüler bir konu haline geldi.

İş çevreleri de kendi sosyal sorumluluklarının giderek daha fazla farkına varır hale geldi. Kendi programları ve ortak çalışmalar yoluyla bu sorumluluğu giderek daha fazla yerine getirmek üzere somut adımlar atmaya başladılar.

Kurumsal sosyal sorumluluk programlarına bir örnek:

Johnson & Johnson dünyadaki en kapsamlı ve en yaygın sağlık ürünleri üreticisi ve aynı zamanda da tüketici, eczacılık sektörü ve profesyonel pazarlara ilgili hizmetleri sağlayan bir kuruluştur. Johnson & Johnson şirketler ailesine 51 ülkede 190 şirket bağlıdır ve yüzyıldan fazla bir süre önce kurulan merkezi ABD'nin New Jersey eyaletindeki New Brunswick kentindedir. Şirkette 97.800 kişi çalışmaktadır. Johnson & Johnson çabalarını çocuk sağlığı, sağlık hizmetlerine ulaşım ve sağlık eğitimi alanlarına yoğunlaştırmıştır. Buna ek olarak şirket, yerleştikleri ve işlerini sürdürdükleri topluluklara yardımcı olma çabasındaki yerel girişimleri destekler ve böylelikle de “sağlıklı bir geleceğe katkıda bulunur.”

İmaj oluşturma

Burada kurumsal bağışçılarla ilgili özel bir not düşmek gerek. Çoğu kuruluş, kurumsal sosyal sorumluluk etkinliklerinin imaj oluşturma/toplumsal gelişim işlevinin farkındadır. Sonuç olarak çok önemli katkılarda bulunabilirler – Avrupa’da en büyük bağışları yapanlar şirketlerdir- ancak yardımlarının coğrafi alanını sınırlandırır. Bu sınırlandırmalar tipik olarak fabrikalarının olduğu ya da ürünlerinin en yoğun satıldığı pazarların yer aldığı bölgelerle belirlenir.



• Kurumsal fonverenlere yaklaşmak

Kurumsal bağışçılar bazen biraz değişik yaklaşımlara ihtiyaç duyarlar. Bazı şirketler sosyal yatırım programlarını tamamiyle hayırseverlik üzerine kurulu olarak görürken, bazıları topluma karşı sorumluluk programları olarak görür. Bazı şirketler bağış programları için ayrı bir ofis tutar ya da bunları sosyal işler, halkla ilişkiler ve hatta pazarlama departmanlarından yürütür.

Benzer şekilde bazı şirketler sosyal yatırımlarını yürütmek üzere bir vakıf kurarken bazıları ise doğrudan şirketten vermeyi tercih eder.

Bu doğrultuda ve şirketlere fon için başvurmadan önce, şirketlerin örgütünüzün ihtiyaçlarınıza uygun olup olmadığını araştırmanız gerekir. Vakıflara olan genel yaklaşımınız, şirketlere olan yaklaşımınızın da temelini oluşturacaktır ancak yine şu hususları aklınızda tutmalısınız:

- programlar genel olarak ilgili şirket ve toplum arasındaki ilişkilerin geliştirilmesini amaçlar;
- projeniz şirketin imajını nasıl geliştirecektir?;
- şirketlerin esasen hissedarlarına hesap vermesi gerekir;
- şirketler dinsel içeriği olan yardım taleplerine nadiren olumlu cevap verir.

5) Bireysel hayırseverler

Bireysel bağışçılar aynı vakıflar ve kurumsal bağışçılar gibi, bunun yapılacak en doğru şey olduğunu düşündükleri için bağış yaparlar. Nasıl bağış yapılacağına karar vermek işin en zor yanıdır. Hayırseverler, genel hayırseverlik kaygılarına sahip ve bazı özel konulara ilgi duyan varlıklı bireylerdir. Hayırsever birey ve diğer bağımsız bağışçılar arasındaki temel fark onların bir örgüt ya da şirket bünyesinde olmamalarıdır. Bir misyon ya da hedefleri olmadığından bağış politikalarında çok esnekler.

Hayırseverliğe olan heveslerine rağmen çoğu varlıklı birey hayırseverlik uğraşına çok az bir deneyimle başlar. Bir çoğu hâlâ çek defteri hayırseverliği yapmaktadır. Bağış verme felsefesi ne olursa olsun akıllıca ve etkili bağış yapmak bağışın etkisini artırır ve bu sadece iyi bir amaca destek olmak meselesi değildir.

İnsanlar neden bağış yapar?

Bireysel bağışçıları bağış yapmaya teşvik eden çeşitli etkenler vardır. Bu etkenler dini inançlardan toplumsal görevlere kadar uzanır. Bağış yapmak üzere para ve başka kaynak ayırmak için birçok teşvik ögesi vardır:

- insanlara yardım etmenin tatmini;
- bir yandan önemli bir fark yaratırken bir yandan da toplumda uzun yıllar kalıcı olacak bir iz bırakmak;
- bir dizi görüşü ya da bir felsefeyi destekleme arzusu;
- bir arkadaş ya da sevilen biri için bir anıt yaratmak;
- destek vermiş bir topluluğa “borç” ödemek;
- vergi kazançları sağlamak

En büyük zorluk ve fırsat, hayırseverliği bireysel hayırseverler için hayatlarının temel bir parçası haline getirmek üzere çaba göstermektir. Varlıklı bir bireyin bağışta bulunabilmesini sağlayabilecek birçok mekanizma vardır. Bunlardan biri, etkinliklerini yürütmek için bağış kabul eden bir hayırseverlik kuruluşuna doğrudan bağış şeklinde bir maddi yardım yapmaktır. Başka bir yaklaşım da bir vakıf kurmaktır. Bu iki değişik yaklaşım iki ayrı amaca hizmet eder. Örneğin bir vakıf kurarken kurucu uzun vadeli düşünmek eğiliminde olacaktır: amaç vakfın bağımsız bir yapı olması, kurucuyu yâşatması ve onun başlattığı işleri devam ettirmesidir.



Bireysel bağışçılar, toplumun ihtiyaçlarının ve iyi uygulamaların bilgisine erişmek, ve olası tuzakların farkına varabilmek için, genellikle vakıflara danışırlar. Birçok vakıf, yeni kurulmuş ya da kurulma sürecinde olan yeni bağışçı vakıflardan yardım talepleri alır. Ancak bu vakıfların çok azı, böyle talepleri karşılama potansiyeline sahiptir. Birçok hayırseverin, hayırseverlik hedeflerine nasıl ulaşabileceği konusunda kararsız durumda olduğunu net olarak görebiliriz. Bağışlarının yerini bulup bulmadığını ve destekledikleri grubun bu bağışları iyi değerlendirip değerlendirmedeğini sorgularlar. Diğer bazıları ise bağış yapmanın tek başına tatminkar olmadığını vurgular.

İlk olarak, birçok bağımsız bireysel bağışçı bir fon sağlama programının oluşturulmasının değişik aşamalar içerdiğini göz ardı ediyor. Para ne kadar kısa bir süre içinde dağıtılabilir? İşe ivedilikle başlamak mümkündür ancak verim açısından aşamalı bir süreç önerilmektedir. Süreç, fon dağıtma politikalarından, modellerden öğrenmeye, yazılı bir plan geliştirmeye ve başvuruları değerlendirirken mesajı almaya, karar oluşturmaya, fon verme politikasının gözden geçirilmesine ve ortaklıklar kurulmasına kadar uzanır.

İkinci olarak, birçok bireysel hayırseverin, iş dünyasındaki deneyimleri sonucunda değerlerine bağlı ve girişimci olduklarını ve işin içinde olmak isteyeceklerini anlamak önemlidir. Onlar için bağış yapmak hem bir bağlılık ve ciddi bir uzun vadeli yatırımdır hem de gelecekteki çıkış stratejilerini kapsar. Bağışçılığın gittikçe artan uluslararası bir boyutu da vardır. Tüm bunlara ek olarak, bu bağımsız hayırseverlerin genellikle kendilerini eski moda hayırseverler değil, fonveren kişiler olarak gördüğünü de belirtmek gerekir.

Hayırseverler konusundaki en büyük zorluk, ilgi alanları konusunda bir rehber bulunmadığından, onları anlamak ve belirleyebilmektir. Vakıfların aksine, yıllık rapor, şimdiye dek vermiş oldukları fonların listesi ya da başvuru şartları yayınlamazlar.

Bir çözüm, sizinle aynı alanda çalışan örgütlerin yıllık raporlarını ve proje raporlarını elde etmektir. Eğer onlar fon kaynaklarına teşekkür etmişlerse—ki etmeliler—ortak ilgi alanı belirleyip daha ayrıntılı bir araştırma yapmaya başlayabilirsiniz.

Bağımsız hayırseverlerin çoğu yaşadıkları ya da içinden geldikleri topluluklara / yörelere yönelik projeleri destekleyeceklerdir. Onları tanımlayabilmek için yerel bir bazda düşünmek yararlı olur. Yerel, bölgesel ya da ulusal gazeteler size burada yardımcı olabilir. Buna ek olarak zenginleri hedefleyen dergiler vardır. Olası bağışçiyı belirledikten sonra en büyük zorluk onunla nasıl bağlantı kurulacağıdır—adresleri genellikle verilmez.

Bireysel hayırseverler vakıflar gibi organize olmadıklarından onlara ulaşmanın da belli kuralları da yoktur. Yine de, vakıflara ve kurumsal bağışçılara yaklaşmaya yönelik tavsiyelerin büyük bir çoğunluğu bireysel bağışçılar için de geçerlidir. Yalvarmamanız ve hevesli olmanız gerekir. Para istemiyorsunuz, bir projeyi ya da bir fikri satıyorsunuz.

Her durumda, kişisel bir ilişki kurmanız, ikna edici ve kararlı olmanız gerekir. Bireysel hayırseverler iyi fikirleri olduğu kadar kişileri de desteklerler. Eğer projeyi gerçekleştirmek için doğru insanlara sahip olduğunuzu hissederseniz, bir proje aracılığıyla örgütünüzü desteklemek konusunda daha istekli olurlar. Bu örgütünüz için fonverenle kurulacak uzun dönemli ilişkinin başlangıcı olabilir.



Bölüm 4 — Fona ne için ihtiyacınız var

1) Misyon, strateji, sürdürülebilirlik

Bu eğitim kılavuzunda fon yönetimi teriminin çok geniş bir anlamda kullanıyoruz. Fon yönetimi genellikle, bütçeleme, muhasebe ve finansal kaynakların kontrolünü içerir de, burada bu terimin başarılı bir kaynak geliştirme sürecinin çeşitli unsurlarını da kapsadığını gördük:

- kaynak geliştirme ve fon kaynakları hakkında bilgi
- projelerin gelişimi ve kalite kontrolü
- bütçeleme, muhasebe ve kontrol
- raporlama ve “ilişkiye dayalı kaynak geliştirme”.

Projenizin ya da örgütünüzün misyonu, stratejisi ve sürdürülebilirliği kaynak geliştirme çabalarınızın başlangıç noktası olmalıdır. Bu nedenle bu konulara eğitim kılavuzunun bu ikinci kısmının başında yer verdik.

Örgütünüzü ya da projeleri düşündüğünüzde aklınıza ilk olarak neyi başarmak istediğiniz mi yoksa nasıl para bulacağınız mı geliyor?

İlk yaklaşımı benimsemiş olduğunuzu ve finansal planlamanın ayrıntılarına girmeden ve kaynak geliştirmeye başlamadan önce fikrinizi geliştirdiğinizi ve proje planlaması yaptığınızı varsayıyoruz.

Para, örgütünüzün ya da projenizin “misyonunun” gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan temel araçlardan biridir; planladığınız etkinliğin amacı, bu amaç doğrultusundaki aşamaların ortaya konduğu bir “stratejik plana” dönüştürülmelidir. Para belli bir işin “sürdürülebilir” olmasının anahtarıdır. Sürekli bir gelir akışı sağlamak ve bunu iyi kullanmak çalışmanızın uzun ömürlü olabilmesi için çok önemlidir.

Yine de sağlanan amaç ve misyon bilincin yanı sıra projenin tüm süreç boyunca sürdürülebilir olmasını sağlayacak, iyi araştırılmış yapısal bir stratejik plan kaynak geliştirme görevinizi kolaylaştıracaktır. Bu fonverenleri etkileyecek ve maddi desteklerini alabilmeniz için önemli olacaktır.

Misyon - stratejik plan - sürdürülebilirlik: iyi bir kaynak geliştirme sorumlusu için temel kavramlar

Misyon = örgütünüzün ya da projenizin genel amacı ve yönü

Stratejik plan = amacınıza ulaşmak için atmanız gereken daha büyük adımlar

Sürdürülebilirlik = projenizin amaçlanan süresi boyunca yürümesini sağlama becerisi

Eğer henüz, ne yapacağınız ya da nasıl yapacağınız konusunda net bir planınız yoksa, konu üzerinde daha fazla zaman harcamanızı ve örgüt yönetimi ve proje yönetimi hakkındaki eğitim kılavuzları gibi bazı kaynaklara başvurmanızı tavsiye ederiz.⁷

7. Bu konularda İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, STK Çalışmaları - Eğitim Kitapları dizisinde bulunan *Stratejik Düşünme - Strateji Geliştirme* kitabına bakılabilir (Editörün notu).



Nasıl bir örgütsünüz?

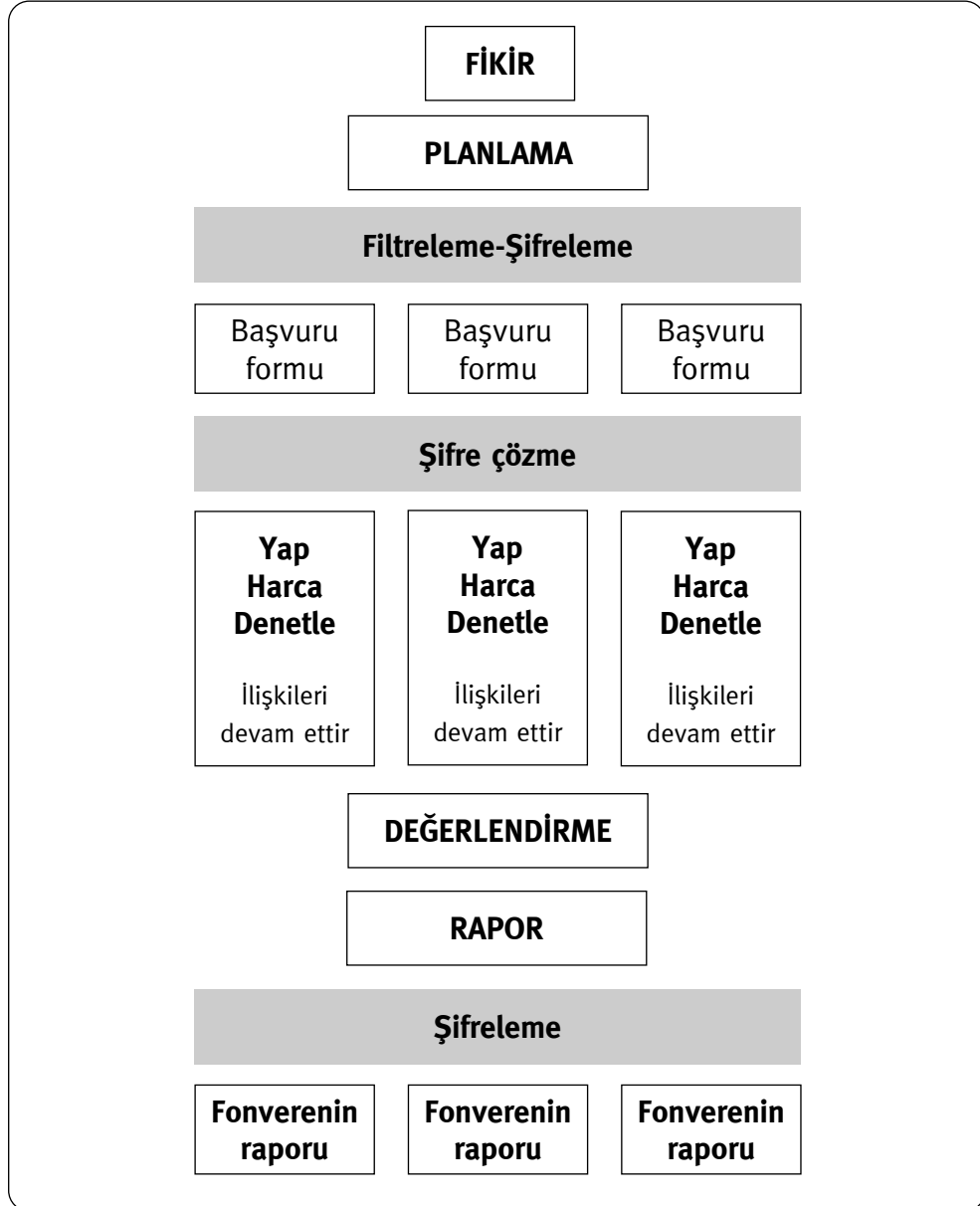
Kendinizi anlamak başkalarının da sizi anlamalarını sağlamada ilk adımdır – ve bağışçılarınızla olan ilişkinizin önemli bir parçasıdır. Bir örgüt olarak yapınız, etik değerleriniz, misyonunuz, amacınız ve stratejileriniz konusunda netleşmiş olmanız gerekir.

Kendinizi bir bağışçının yerine koyun. Para vereceğiniz bir örgüt hakkında ne bilmek isterdiniz?

- İşin içinde kimler var ve oraya nasıl gelmişler?
- Paranın hesabını kim veriyor ve çalışma arkadaşları hesap verebilir olmasını nasıl sağlıyor?
- Ne gibi bir raporlama yapısı var?
- Etkinliklerin ya da verilen hizmetlerin kalitesini kontrol eden başka bir yapı var mı?
- Parayı etkin ve sorumlu bir şekilde kullanacaklarını nereden bilebilirim?

2) Fon Şifrelemesi

Fon Şifrelemesi



Yukarıdaki diyagram, fonlama sürecine yoğunlaşarak bir projenin çeşitli aşamalarını gösteriyor. Özellikle de, proje mesajlarını şifreleme, filtreden geçirme ve çözme gibi belli bazı görevleri olan kişilerin bulunduğu noktalara dikkat çekiyor. Kaynak geliştirme sorumlusu birçok açıdan, projenin ve fonverenin dilleri arasında bir çevirmenlik görevi üstlenir. Tabii fonverenler değişik diller konuşurlar, bu doğrultuda kaynak geliştirme sorumlusunun değişik dilleri konuşuyor olması önemlidir.

Projenin ana fikri ortaya çıkıp, ilk planlama aşaması geçildikten sonra, kaynak geliştirme görevlisinin görevi proje hakkında toplanmış olan bilgileri fonverenin kullanabileceği bir format ve dile “çevirmektir.” Kaynak geliştirme görevlisi potansiyel fonveren için uygun ve geçerli olmayacak bilgileri de bu aşamada elemelidir. Bu işlemin başarısı kaynak geliştirme görevlisinin fonvereni ne kadar iyi anladığına bağlıdır. Başarılı bir başvuru için fonverenin dilini ve gündemini bilmek, başvuruyu dikkatli ve ayrıntılı bir şekilde hazırlamak kadar önemlidir. Eğer fonveren sadece bir A4 kağıdın tek yüzü kadar bir metin istiyorsa, altı sayfalık renkli bir broşür pek hoş karşılanmayacaktır.

Coyote'nin ipucu #8



Başarılı bir başvuru için fonverenin dilini ve gündemini bilmek, başvuruyu dikkatli ve ayrıntılı bir şekilde hazırlamak kadar önemlidir.

- Fonveren hakkında ne gibi bilgi kaynaklarına sahipsiniz?
- Bilgi alabilmenizin önünde ne gibi engeller var ve bunları nasıl aşabilirsiniz?
- Geçmişte fonverenlerle yaptığınız çalışmalardan kazandığınız deneyimi nasıl kullanabilirsiniz?

Fonverenden gelen olumlu cevap sonrası, kaynak geliştirme görevlisi bu cevapla birlikte gelen mesajı çözümlemelidir. Fonverenin koştuğu şartlar nelerdir? Paranın nasıl kullanılacağına yönelik kısıtlamalar nelerdir? Zamanlamayı nasıl belirlemişlerdir ve bu, projenin yönetilmesini nasıl etkileyecektir?

Verilen para (ya da aynı katkılar) tabii ki projenin ilerlemesini sağlayacaktır. Diyagramda da belirtildiği gibi bu süreç “yapmayı”, “harcamayı”, “izlemeyi”, ve “ilişkilerin devam ettirilmesini” içerir. Daha sonra değerlendirme (fonverenler açısından çok önemli bir bölümdür) ve rapor hazırlama aşamasına gelinir. Rapor fonverenlerin bireysel raporları için gerekli bilgileri sağlayacaktır ancak filtreleme ve şifreleme gerekir – ancak bu bilgi çarpıtılarak ya da fonverene yanlış bilgi verilerek yapılmamalı, (tam tersine) fonverenler bekledikleri cevapları talep ettikleri formata uygun bir şekilde almalıdırlar. Fonverenlerin okumakla yükümlü oldukları birçok rapor vardır bu nedenle ortak formata uymak genel bir şarttır. Vermekle yükümlü olduğunuz kısa raporun yanı sıra kapsamlı raporunuzu isteyip istemediklerini sormanıza deşebilir.

İşin içinde kimler var?

Kaynak geliştirmeden sorumlu kişinin tüm projeye hakim ve onun her parçasını fikir ve önerilerle besleme özgürlüğüne sahip olmasının gerekliliği açıkça ortadadır. Bu, kaynak geliştirme işini bu kişinin tek başına yapacağı anlamına gelmez. Halkla ilişkiler ve pazarlama örneğinde olduğu gibi projeye ilgili herkesin yapabileceği bir katkı vardır, bu katkı uygun davranmak ve örgütün itibarına zarar vermemekten ibaret bile olabilir.

Bir proje için kaynak toplamak işin ayrılmaz parçası olarak görülmelidir – hatta bazılarının tek katılımları bu olabilir. Kaynak geliştirme çabalarını başarıya ulaştırmak için tüm paydaşların yaratıcılığını ve enerjisini bir araya getirmeye çalışın. Bu, fonverenlere, bulabileceğiniz her kaynağı en iyi şekilde kullanmaya çalışan kaliteli bir projeniz olduğu işaretini verecektir.



Bölüm 5 — Fona nasıl ulaşırsınız?

1) Bütçe hazırlama

Bütçe üzerinde çalışırken başvurmayı düşündüğünüz fonverenlerin başvuru formlarını iyice incelemek yararlı olur. Aklınıza gelmemiş olan bir takım harcama kalemleri belirtilmiş olabilir ve başlıkları belli bir şekilde düzenlemeniz beklenebilir. Eğer bunu bütçelendirme aşamasında yaparsanız, ileriki aşamalarda bütçenizi istenen formata göre ayarlamanız ve uygun olmayan harcamaları iptal etmeniz daha kolay olacaktır.

Eğer daha önce benzer bir proje yürüttüyseniz ya da böyle bir proje yürüten başka bir örgütün kayıtlarına ulaşma olanağınız varsa, bu bütçelendirme için iyi bir başlangıç noktası olabilir. Sırf başlıkları yer vermiş diye bütçe kalemi eklemeyin. Bütçede yer verdiğiniz her harcama kalemi için dayanak verebilmeli ve paranın az gelmesi halinde önceliklendirebilmelisiniz.

Bütçe hazırlama

Bütçelendirmenin dört aşaması

1) Harcamaların hesaplanması

Bütçenizdeki bazı harcama başlıkları şöyle olabilir:

- Yolculuk giderleri = hangi harcamalardan sorumlusunuz?
- Kiralama harcamaları= eşya ve salon kirası vb. için ne kadar ödüyorsunuz?
- Faaliyet giderleri = projenin kendi maliyeti ne kadar, örneğin bir gençlik değişim programı?
- Yönetim giderleri = personel ödemesi, telefon vb. giderleriniz ne kadar?
- Yiyecek ve konaklama –yolculuk günlerinin, ziyaretçi ve misafirlerin hiçbirini unutmayın.
- Aidatlar = uzmanlara, çevirmenlere vb. ne kadar ödemelisiniz?
- Personel ve çeşitli giderler = üyelere ve personele geri ödenecek fazladan herhangi bir harcama var mı?
- Küçük harcama parası = ihtiyacınız olan küçük nakit para için mantıklı bir öngöründe bulunun.
- Görülmeyen giderler = gizli harcama var mı?

2) Gelirin hesaplanması

Gelirler, kesinleşmiş gelirlerden yani fonverenler tarafından kesin olarak söz edilmiş gelirlerden ve kesinleşmemiş gelirlerden yani henüz bulmayı planlamakta olduğunuz gelirlerden oluşur. Gelirler genelde Kısım I'de söz edilen üç ana kaynaktan oluşur: öz kaynaklar, yatırım gelirleri, bireyler-kamusal kaynaklar (yerel, bölgesel, Avrupa, uluslararası) – bağımsız fonverenler.



Bütçenizde gelirler altındaki bazı olası başlıklar şunlardır:

- aidatlar (üye ve katılımcılardan)
- kendi kaynak geliştirme etkinliklerinizden gelen gelirler
- kamu fonları, örneğin yerel hükümet
- Avrupa fonları, ör. GENÇLİK programı
- kurumsal bağışlar
- bireysel bağışlar
- aynı katkılar

3) Gelir ve giderleri karşılaştırın

Bu noktada genel gelir ve giderleri karşılaştırıp, bir bütçe fazlası ya da açığı olup olmadığını anlamak gerekir.

Bütçenize % 5'lik bir fazlalık koymanızı tavsiye ederiz (yani gelir giderden 5% fazla olmalı). Bu öngörülme herhangi bir harcamanın karşılanmasını garantiye alacaktır. Bu kimi zaman "öngörülme fon" olarak adlandırılır ancak potansiyel bağışçınızın böyle bir kalemin eklenmesine izin vereceğinden emin olun.

Bütçe uygun bir gelir fazlası gösterdiğinde, harcamaları aşamalandırmalı ve bir "tahmini nakit akışı" hazırlamalısınız. Yani çeşitli gelir ve giderlerin ne zaman ortaya çıktığını analiz etmelisiniz.

4) Bütçeyi aşamalandırın (nakit para akışı tahmini hazırlayın)

Aşamalandırma bir bütçe oluşturmada en önemli unsurlardan biridir. Gelir ve giderlerin ay ay incelenmesini içerir (projenizin uzunluğu ve ayrıntı düzeyine bağlı olarak 3 aylık ya da haftalık da olabilir). Bu önemlidir çünkü yıllık proje bütçesinde fazlalık görülürken, bazı aylarda mali sıkıntı yaşanması olasıdır.

Eğer belli bir ayda sıkıntı varsa fon kaynağınızın sonraki ödemeyi öne almasını isteyebilir ya da harcamalarınızı erteleyebilirsiniz. Eğer belli bir ayda önemli bir gelir fazlası görüyorsanız bu miktarı banka faizi almak üzere değerlendirebilirsiniz.

Örgütünüzde mali işlerden sorumlu olan kişiler tarafından bütçenin onaylanması önemlidir. Eğer projede mali bir kayıp olursa ne yapacağınız konusunda fikir geliştirin. Faturaları ödeme sorumluluğu kimde olacak ya da proje planlandığı gibi gitmezse fonverene kim geri ödeme yapacak?

2) Projenizin fonverenin diline çevrilmesi

Fonverenin dilini ve gündemini bilmek, başarılı bir başvuru yapabilmek için başvuruyu dikkatli ve ayrıntılı bir şekilde hazırlamak kadar önemli olduğunu biliyoruz. Bu doğrultuda her başarılı kaynak geliştirme görevlisi şu noktalara dikkat göstermelidir:

1. Proje fikriniz netleştikten sonra böyle bir fikirle kimin ilgilenebileceğini düşünmeye başlayabilirsiniz. Proje planlamasını yaparken, üzerinde çalıştığınız alana ilgi duyabilecek fon kaynakları hakkında bilgi toplayabilirsiniz (ya da kaynak geliştirme görevlinizden bunu yapmasını isteyebilirsiniz).
2. Eğer görünürde uygun bir fon kaynağı yoksa bile vazgeçmeyin. Proje tanımınızı genel olarak kabul edilmiş bir model üzerine kurabilirsiniz (örneğin *Proje Yönetimi* eğitim kılavuzunda önerildiği gibi). Gecikmelerin proje uygulamasına olan etkilerini göz önüne alın (proje planlanandan geç başlamak zorunda olursa ne olur?) ve fon olanakları araştırmaya devam edin. Gerçekten önemli olan projeler er ya da geç fon desteği bulurlar.

Fonverenin dili



Kaynak Geliştirme ve
Fon Yönetimi
Eğitim Kılavuzu

3. Eğer planlama aşamasında bir fon bulursanız, bu fonun gerekliliklerini planının içine işleyebilirsiniz (örneğin ortaklar, zaman çerçevesi, bütçe başlıkları) ve proje bilgilerini istenilen formatta yapılandırabilirsiniz. Bu durumda “şifreleme” daha kolay olacaktır.
4. Fonveren hakkındaki bilgilerinizin güncel olduğundan emin olun. Birçok fonveren düzenli aralarla bağış yapar: Zaman zaman kriterlerinde, kurallarında, formatlarında değişiklik yaparlar. Güncel olmayan başvuru formları ile zaman kaybetmeyin.
5. Önce ilgili belgeleri okuyun. Çok uzun, sıkıcı, anlamsız ya da bildiğiniz şeyler gibi gelebilir ancak bunların içinde her zaman şu gibi bilgileri bulabilirsiniz:
 - fonverenin/fon programının amaçları, hedefleri ve öncelikleri
 - başvuru prosedürleri ve son tarihler
 - başvuran örgüte ilişkin seçilebilirlik kriterleri: ne gibi örgütler, ortaklı mı değil mi (ve ne tür ortaklar)
 - talep edilebilecek olan en düşük ve en yüksek fon miktarı
 - örgüt tarafından yapılması beklenen asgari katkı.

Projenizi destekleme olasılığı olmayan bir fon için başvuru hazırlamayı zaman tasarrufu yapmış olursunuz.

6. Fonverenin dilini kullanın. Hazırladıkları belgeleri (rehberler, basın duyuruları, kitapçıklar, yıllık raporlar vb.) okuyarak bu dile yakınlaşabilirsiniz. Özellikle temel konular (hedefler, hedef kitleleri, ana faaliyetler) üzerine yazarken, eşanlamlıları yerine onların kullandığı sözcükleri kullanın. İlgi duydukları konuda sizin de nasıl olsa aynı şeyden bahsettiğinizi düşüneceklerini varsaymayın: fonverenin sizin sözlerinizin “çevirisini” yapacağını düşünmeyin, bu işi kendiniz yapın.
7. Eğer fonveren belli bir format tanımlamışsa onu kullanın. Başka bir yapı kullanarak orijinal olmaya çalışmayın - bu hoş karşılanmayacaktır. Sorulan her soruya cevap verdiğinizden ve istenilen her ek belgeyi eklediğinizden emin olun.
8. Tutarlı olun: ihtiyaçlar-amaçlar-hedefler-yöntemler/faaliyetler-kaynaklar mantıklı bir şekilde birbirini izlemelidir. Sunulan amacın önemini vurgulamak üzere gereken her türlü bilgiyi verin ama projeye ilgisi olmayan bilgilerle sayfa doldurmayın. Projenin amacı bütündeki genel amaç ile tutarlı ve uyumlu olmalıdır. Yöntemler/faaliyetler bu amaçlara uygun ve uyumlu olmalı ve ihtiyaçlarınız, kaynaklar temelinde doğru bir şekilde öngörülmesi ve gerekçelendirilmelidir. Eğer yaklaşımınız bilinçli olarak sıradışı ve orijinalse bunu net bir şekilde açıklayın ve neden seçtiğinizi anlatın. Yenilikçilik ancak düzgün anlaşılırsa değerini bulur yoksa kafa karışıklığı yaratabilir.
9. Net olun: ne yapmak istediğinizi anlatın. Belirsiz sözler ve bulanık açıklamalardan kaçının. Konuşma dili etkileyici görünse de her zaman bir anlam ifade etmez.
10. Kısa ve öz olun: başvuru formunun (eğer varsa) ayırdığı yeri kullanın ve doğru/asgari sayıda sözcük kullanmaya çalışın. Mesajınızı aktarın ama uzatmayın.
11. Kendiniz olun: sahip olmadığınız bir uzmanlığı varmış gibi göstermeyin. Örgütünüzün profiline uygun bir proje teslim edin ve bu projeyi yürütmek için en doğru örgütün neden sizinki olduğunuzu açıklayın.
12. Bilgili olun: fonvereni neden bahsettiğinizi bildiğinize, ihtiyaç analizinizin doğruluğuna, hedef kitlenizi iyi araştırdığınıza ve (sizinle aynı alanda çalışan örgütler de dahil olmak üzere) tüm paydaşları iyi bir şekilde saptayıp anladığınıza inandırın.
13. “Büyükanne Testi”ni geçtiğinizden emin olun – net olun. Fazla teknik olmaktan kaçının-fonverenler sizin alanınızda uzman değiller. Hiçbir açıklama vermeksizin kısaltma ya da sadece örgütünüze has jargon kullanmayın. Projeye dahil olmayan bir kişiye (daha da iyisi örgüt dışından birine – örneğin büyükanne) proje teklifinizi okutarak projenizden ne anladıklarını sorun. İlk planınızla karşılaştıran ve bu iki versiyonun örtüştüğünden emin olun.



14. Hazır olun: proje teklifinizi yazmaya başlamak için hiçbir zaman fazla erken değildir. Bir başvuru formunu tamamlamak gaz gibidir: tüm verilen alanı doldurur. Proje başvurusunu teslim etmeden önce bir son okuma yapmak önemlidir. Teklifinizi yazıp birkaç gece uyursanız, kafanız boşalır ve gerçekten ne yazmış olduğunuzu anlayacak kadar metinden uzaklaşmış olursunuz. Böylece yazdığının gerçekten söylemek istediğiniz şey olduğunu varsaymak zorunda kalmazsınız.

3) (Bağımsız) fonverenlere yaklaşma

Yapılan öneriler, vakıflara, kurumsal bağışçılara, bireysel hayırseverlere ve hatta kamusal fonlara yaklaşımda aynı derecede geçerlidir. Çoğu zaman bu süreç bir sağduyu meselesidir. Bir sonraki bölümde, bahsedilen diğer tüm fon tipleri için de geçerli olmasına rağmen bağımsız fonverenler ayrıntılı olarak ele alınacak.

Bağımsız fonverenler topluluğunun desteğini almak kolay bir iş değildir ve destek almak için basit ve çabuk yollar yoktur. Ayrıca fonverenler üzerindeki baskı eskiye oranla daha da artmıştır. Hükümetler topluma giderek daha az hizmet götürmekte ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar bunları giderek daha büyük ölçüde karşılamakta. Sosyal içerme, sürdürülebilir kalkınma ve emek yoğun çaba isteyen ve kaynak bulunması gereken konulardır. Bu nedenle kâr amacı gütmeyen örgütler giderek yoğunlaşan bir şekilde bağımsız fon kaynaklarına yönelmekte, çalışmalarını için yardım talep etmekte ve bu doğrultudaki projelerinin sayısı ve kalitesi ve aynı zamanda fon başvuruları artmaktadır.

Dolayısıyla sektörde giderek büyüyen bir profesyonel kaynak geliştirme uzmanları pazarı oluşmuştur. Ancak birçok gençlik örgütü böyle birini işe alma olanağına sahip değildir. Bu bölüm, fon arama konusunda yeni olan ya da elindeki fon kaynakları listesini genişletmek isteyen kâr amacı gütmeyen örgütler için kaynak geliştirmenin temel konularında rehberlik yapmayı hedefliyor. Bu temel kurallar, örgütünüzün bağımsız fonverenlere yaklaşmasını sağlayacak bir şablon sunacaktır.

Örgütlerin bağımsız fon kaynaklarından destek alma süreci uzun süren ve başarıya ulaşmak için kendinizi adanmayı gerektiren bir süreçtir. Örgütünüzün destek aradığı bir proje ya da programın stratejisinin oluşturulmasında, yönetiminin ve yönetim kurulunun ortak çabası gerekir. Dikkatle oluşturulmuş bir strateji, alınan bir fonun sadece bir kerelik olmadığını anlamaya dayanır. Bu, örgütünüzün geleceğine yatırımın bir parçası ve fon kaynağı ile kurulacak ilişkinin ilk adımıdır.

Bir örgütün başarılı bir şekilde fon bulabilmesi, yani misyonuna ve felsefesine inanan düzenli bağışçılardan oluşturan bir portföye sahip olabilmesi zaman alır. Her yaptığı başvuru sonucu fon bulan bir örgüt yoktur ancak deneyiminiz arttıkça başarı oranınız da artacaktır. Sonuca ulaşmamış başvurulardan da bir şeyler öğrenmek önemlidir. Fonverenler genellikle bir projeyi neden desteğe değer bulmadıklarını açıklayabilirler. Eğer proje fon verme şartlarına uymuyorsa bu, gerektiği kadar araştırılmamış olmasının bir sonucudur. Eğer proje iyi bir araştırma sonucu ortaya çıkmış ve sunulmuş ise gerçekten alınacak önemli bir ders var demektir. Eğer fonverenle konuşma fırsatı bulursanız, belki de size başvurunuzu nasıl geliştirebileceğinize ilişkin önerilerde bulunabilir, hatta değişiklikler yaparak tekrar sunmanızı isteyebilir.

Proje teklifleri, fonverenin misyonu dışında kaldığı, baştan savma hazırlandığı ve sunulduğu ya da sadece her yıl önemli her projeyi desteklemeye yetecek para olmadığı için desteklenmeyebilir.

Bağımsız fonverenler topluluğuna sunulan tekliflerin yaklaşık %90'ı geri çevrilse de, başarılı bir teklif için harcanan çabalar hiçbir zaman boşa gitmez. Başvuruların yüksek red oranı sizi kötümserliğe itmesin. Sizi iyi hedeflenmiş potansiyel bağışçılar grubuna götürecek dikkatli bir araştırma başarı oranlarını oldukça artırır. Başarılı olup fon kaynakları ile güçlü bir bağ kurmuş olan örgütler de kendi temel misyonlarına yoğunlaşabilirler.



Bu ipuçları ve rehberlik ile giderek büyüyen kaynaklardan örgütünüz için destek yaratabilirsiniz.

- **İlk aşama: kaynak geliştirme evde başlar**

Bununla, başarılı bir kaynak geliştirme sürecinin örgüt içinde başlayacağını kastediyoruz. Vakıflardan, kurumsal fonverenlerden ve bireysel hayırseverlerden başarılı bir şekilde kaynak geliştirmenin temeli örgüt misyonunuzda yatar ki bu da proje tekliflerinize yansımalıdır. Fon kaynaklarını belirlemek için araştırma yapmadan önce atacağınız ilk adım, yönetiminiz ve yönetim kurulumuz aracılığıyla bütünsel bir örgüt stratejisi hazırlamaktır. Bu strateji doğrultusunda öncelikleriniz ve potansiyel fon kaynaklarınız belirlenebilir ve kaynak geliştirme kampanyanızı bu temel üzerine kurabilirsiniz.

Bütünsel bir strateji belirlemek örgütünüzün önemli işlerini devam ettirmesi ve geliştirmesi için yeterli fon bulabilmesinde temel bir gerekliliktir. Birçok kuruluş günlük iş akışı içerisinde ve son teslim tarihlerine iş yetiştirirken gelecekte ne olmak istediklerine ilişkin net bir görüş oluşturamaz. Bu işe zaman ayırmadığı takdirde herhangi bir örgüt kaynak geliştirme çabaları için uygun bir strateji geliştiremez. Bir örgütün temel misyonu çok nadir olarak değişir- o da eğer değişirse. Ancak program ve projeler zamanla değişip dönüşecektir. Bu nedenle örgütünüzün gelecekteki yönünü gözden geçirip, projelerin başarılı ve geçerli olmalarını sağlamak için ara değerlendirmelere her zaman ihtiyaç vardır. Böylece kaynak geliştirme stratejinizin hedefleri derli toplu bir şekilde belirlenebilir ve iyi odaklanmış bir kampanyayı mümkün kılar.

Örgüt stratejisi oluştururken aşağıdaki soruları net olarak ve doğrudan cevaplandırmayı amaçlamalısınız:

- Bu örgütün kendine özgü amacı nedir?
- Hangi kitleye hizmet ediyorsunuz ve bu kitle başka bir örgütten benzer hizmetler alıyor mu?
- Hangi önemli ihtiyaç ya da ihtiyaçları karşılamayı amaçlıyorsunuz?
- Yönetim kurulumuz ya da yöneticileriniz bu ihtiyaçların karşılanmasını tam olarak destekliyor mu?

İnsanlara yönelik çalışan kâr amacı gütmeyen binlerce örgüt olsa da örgütünüzün misyonunun nerede yattığı konusunda net olmanız önemlidir. Dar bir alana odaklanan örgütler, eğer bu işi yapan başka örgüt olmadığını gösterebilirlerse, daha kolaylıkla destek bulurlar. Misyonunuz örneğin çevre gibi çok genel bir alanı kapsıyor olsa bile, diğer örgütlerde olmayan program ve faaliyetleriniz olduğunu göstermeniz gerekir.

Hedef kitlenize bakın ve devlet ya da diğer örgütler tarafından zaten sunulan herhangi bir hizmet verip vermediğinizi saptayın. Bu genellikle belli bir coğrafi odaya sahiptir ya da genel kaygılar arasında bazı özel ihtiyaçları karşılamaya yöneliktir. Aynı zamanda çalışmalarınızın daha geniş etkilerine bakın ve bunların diğer örgütlerin çalışmaları ile nasıl örtüştüğünü ya da başka bölgelere nasıl aktarılabilceğini belirleyin. Eğer çalışmalarınızın başka bir yerde tekrar edilme olasılığı varsa, fonverenlere yaklaşırken örgüte kendine özgü bir karakter verir.

Olası projeler belirlendikten sonra, ulaşılabilecek olan fon kaynaklarının mantıklı bir sayıda projede kullanılabilmesi için, önceliklendirilmelidir. Bunlar, yönetim kurulumuzun örgütünüz çalışmalarını geliştireceğini düşündüğü ve misyon ve felsefenize uyan projelerdir.

- **İkinci aşama: proje teklifinizi hazırlayın**

İkinci aşama proje teklifini hazırlamaktır.⁸ Bu aşamada henüz fon kaynaklarını belirlememiş olsanız da hangi projeler için fon arayacağınızı bileceksiniz. Proje teklifi,

8. Proje teklifi hazırlama konusunda İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları STK Çalışmaları - Eğitim Kitapları dizisinde bulunan *Proje Döngüsü Yönetimi I - Proje teklifi yazma, izleme ve değerlendirme* ve *Proje Döngüsü Yönetimi II - Bütçeleme, değerlendirme ve raporlama* kitaplarına bakılabilir (Editörün notu).



başvurmaya karar verdiğiniz fonverenin ortaya koyduğu gerekliliklere göre sonradan düzenlenebilir, ama ana teklif aynı kalır.

Her 10 başvurudan 9'unun herhangi bir fon almadığını bilmek gerekir. Bu, iyi araştırılmış ve yazılmış her 10 projeden 9'u fon alamıyor demek değildir. Önerilerimizi dinlerseniz % 100 başarı elde edersiniz demiyoruz ancak projenizi profesyonelce hazırlarsanız ve uygun 3 ya da 4 fon kaynağı belirleyerek onlara uygun bir şekilde başvurmak için yeterince zaman ayırırsanız başarı şansınızın önemli ölçüde artacağına sizi temin ederiz.

Profesyonelce hazırlanmış bir proje teklifi başarılı bir fon arama kampanyasının köşe taşıdır. Teklifin kalbi ve amaçları stratejik planlama süreci ile kendiliğinden ortaya çıkacaktır. Bu süreçten birçok değişik proje ortaya çıkar ve her biri daha sonra teklif haline getirilebilir.

Bir proje teklifi sunmanın birçok yolu vardır. Ancak, bir fon başvurusunu tamam hale getirebilmek için 10 ana unsur belirlenebilir. Bu unsurlar şunlardır:

- Kapak yazısı/yönetim özeti
- Giriş
- İhtiyaç analizi
- Hedefler ve faaliyetler
- Yöntem ve zaman tablosu
- Değerlendirme
- Bütçe özeti
- Geleceğe yönelik fon bulma planları
- Ayrıntılı bütçe
- Ekler

Şimdi bunları daha ayrıntılı bir şekilde ele alacağız.

KAPAK YAZISI/YÖNETİCİ ÖZETİ

Proje teklifiniz, teklifinizin ana unsurlarından oluşan genel bir çerçeve içermelidir. Bu bir kapak mektubu ya da projenin başında yer alan bir yönetici özeti şeklinde olabilir. Bu fonveren açısından projenizi tanıtan bölüm olacaktır.

Başkanınız ya da yönetim kurulu başkanınız bu kapak yazısını imzalamalı ve vakfın ya da kurumsal fonverenin başkanına ya da ilgili program görevlisine sunmalıdır. Bu kişi yaptığınız araştırma sonucu saptanmış olmalıdır.

Bu yazı ya da yönetici özeti, fonverenin ilgi alanına denk düşmesi beklenen ana unsurları içermelidir. Neden özellikle bu fonvereni seçtiğinizi – yine araştırmanızın bir sonucu- ve teklifinizle neden ilgilenmelerini beklediğinizi açıklamamız gerekir. Bu, örgütünüz ve fonveren arasında kuvvetli bir ilişki kurulmasını ve onların projenizin devamını hevesle okumasını sağlayacaktır.

Talep ettiğiniz desteğin miktarı ve çeşidini belirtin. Fonveren temel unsurlar ve ilgi alanlarına olan yakınlığın yanı sıra ne kadar bir desteğe ihtiyacınız olduğunu da bilmek isteyecektir.

GİRİŞ

Fonverenin sizin kim olduğunuzu bildiğini ya da bilse de programlarınızın ve daha önceki başarılarınızın farkında olduğunu asla varsaymayın. Örgütünüzün misyonu ve tarihçesi hakkında bir özete yer verin. Giriş bölümünde, örgütünüzün ve teklifte söz edilen ekibin özelliklerine de değinebilirsiniz.

Bu bölümde ayrıca, eğer fon alınırsa projeyi götürecek olan ekip üyelerinden bahsedebilir (eklerde özgeçmişlerine yer verin), yönetim kurulu ve yöneticilerin listesine yer verebilirsiniz. Eğer bu kişilerden herhangi biri proje teklifiyle doğrudan ilgiliyse-örneğin söz konusu alanda uluslararası alanda tanınmış kişilerse – ekler kısmına kısa bir özgeçmişini ekleyin.

Proje teklifi
hazırlama



Kaynak Geliştirme ve
Fon Yönetimi
Eğitim Kılavuzu

İHTİYAÇ ANALİZİ

İhtiyaç analizi kısa ve öz olmalı ancak proje kapsamında karşılamak istediğiniz ihtiyaçları ikna edici bir şekilde ortaya koymalıdır. Genel bağlamı kısaca anlatın. Bu, projeyi okuyan kişinin sorunu daha iyi kavramasına yardımcı olur. Gerçek sorun ve ihtiyaçları belirlerken, gerçek veriler, topluluktan örnekler ya da iddianızı destekleyecek istatistikî değerler kullanın. Bu verilerin doğru olduğundan emin olun.

HEDEFLER VE FAALİYETLER

İhtiyaç analizi ele aldığınız konuları içerir. Bundan sonra, hedeflerinizi ve ihtiyaçları karşılamak için planladığınız faaliyetleri açıklamamız gerekir.

Hedefler, kavramlar ya da ideal durumlardır ve illa da ölçülebilir olmasalar da proje ve örgütünüzün temel amaçlarıdır. Faaliyetler, hedeflerinize varmak için belli bir zaman aralığında gerçekleştirmeniz gereken özel, ölçülebilir ve ulaşılabilir sonuçlar yaratır.

Bu, fonverenlerin projelerinizin motivasyonun nereden geldiğini ve çeşitli konular arasından bu konuya özel yaklaşımını daha net bir şekilde görmesini sağlar.

YÖNTEM VE ZAMAN ÇİZELGESİ

Potansiyel fonveren projenizin “nasıl”larını ve “ne zaman”larını bilmek ister. Yöntem, sıralanmış olduğunuz faaliyetleri gerçekleştirirken yapacağınız özel eylemdir. Projenizi hayata geçirirken kullanacağınız yöntemleri ayrıntılandırırken bunları yürürlüğe koymaya yönelik mantıklı bir zaman planı oluşturmak önemlidir. Bu başlangıç ve bitiş tarihleri için öngörülerini de içerir.

Projenizi uygulamak için yeni eleman almanız gerekebilir. İşe almayı düşündüğünüz kişi için bir görev tanımı oluşturun ve işe alım stratejinizi açıklayın.

Fonverene karar verebilmesi için yeterli zaman vermelisiniz. Daima önceden plan yapın ve fonverene projenizi inceleme ve onaylaması için gerekli zamanı bıraktığınızdan emin olun. Araştırmanız sırasında başvuru tarihlerini ve son karar tarihlerini kontrol edin. Başlamakta olan – ya da başlamış olan – bir proje için destek istemek, profesyonellikten yoksun olduğunuzu gösterir ve destek bulma şansınızı azaltır.

DEĞERLENDİRME

Fonverenin başvurunuza inancını arttırabilmek için projenizin başarısını ölçmek için hangi kriterleri kullanacağınızı açıklayın. Bir fonverenin çalışmanızı ölçeceği temel ölçüt projenin başarısı olsa da, projenin değerlendirilmesi bütün aşamaları nasıl dikkatlice planladığınızı ve hedeflere varılmasını kolaylaştırdığınızı gösterir. Projeyi denetlemek ve yönlendirmek üzere bir danışma komitesi kurulabilir.

BÜTÇE ÖZETİ

Projenizin genel giderlerinin ve diğer olası fonların bir özetini sunun. Bazı fonverenler aynı katkıları ve gönüllü yardımı, bağış eşleştirmesi gibi mali olmayan diğer katkıları gelir olarak kabul etse de, bazılarının da etmeyeceğini bilmeniz gerekir. Eğer ilgili başka gelir kaynakları da varsa onları da dahil edin.

GELECEĞE YÖNELİK FON BULMA PLANLARI

Bağışların belli bir süresi vardır. Yine de fonverenler, devamını hedeflediğiniz takdirde projenizi fon süresi bittikten sonra nasıl yürüteceğinizi bilmek isterler.

Planınızın gerçekçi olmasına özen gösterin. Bu aşamaya kadar projenizi ne kadar iyi satmış olursanız olun, burada yaratacağınız bir belirsizlik, projenize olan güveni azaltacaktır. Atacağınız somut adımları ve hangi fon kaynaklarına ulaşmaya çalışacağınızı anlatmanız gerekir.

Proje teklifi hazırlama



AYRINTILI BÜTÇE

Proje giderlerini ayrıntılı olarak açıklayan kesin bir bütçe düzenleyin. Bütçede yer alacak genel başlıklar şunlardır:

- İnsan kaynakları
- Ulaşım/toplantı giderleri
- Ekipman ve malzeme giderleri
- Ofis giderleri
- Yayınlar
- Bilgisayar kurulumu

100 Avro'nun üstündeki tüm maliyetleri bütçe kalemi haline getirmenizi ve sadece genel bir tutar olarak ele almak yerine, her kalemi kendi içerisinde alt başlıklar halinde ayrı olarak bütçelendirmenizi öneririz. Örneğin, insan kaynakları başlığı altında farklı pozisyonlar için projenin gerektireceği insan kaynaklarını tüm maliyetleri ile eksiksiz olarak eklemeniz gerekmektedir. Bir yıldan uzun sürecek projeler için daha yüksek insan kaynakları maliyetleri hesaplayın ve bunları bütçenize kaydedin.

Kurumlar ve kurumsal bağlılar proje maliyetlendirmede oldukça deneyimli oldukları için bütçenizi hazırlarken gerçekçi olun.

EKLER

Bağışçının açıkça talep etmediği bilgiyi eklemek önerilmese de, standart olarak dahil edilmesi gereken birkaç ek bulunmaktadır. Bunlar arasında ilgili ekibin ve müdür/yöneticinin özgeçmişleri, genel bir mali bilgi, örgütün denetlenmiş hesapları ve bağışçının başvuru rehberinde talep ettiği ek belgeler bulunmaktadır.

Coyote'nin teklif-yazma önerileri



Proje teklifi başvurduğunuz fonverenle başlıca temasınızdır ve bu nedenle örgütünüz ve ekibin kuvvetli yönlerini ve sunacağınız projenin yararlarını tanıtacak şekilde dikkatlice hazırlanmalıdır. Proje teklifinizi hazırlamaya başlamadan önce, teklifinizi yapılandırmaya yardım edecek, her zaman akılda tutulması gerekli birkaç temel kural vardır.

ANLAŞILIR VE KOLAY OKUNUR OLSUN

Proje teklifiniz düzenli bir şekilde, açık bir dille hazırlanmış olmalıdır. Metinde imla ya da dilbilgisi hatası olmadığına emin olun, çünkü bu tür yanlışlar metnin gelişigüzel hazırlandığını düşündürür. Metni anlaşılabilir bölümlere ayırmak için başlık kullandığınızdan emin olun. Kimse aralıksız 10 sayfalık metin okumak istemez. Eğer mümkünse, metnin arasında tablolar, diyagramlar ya da grafikler kullanın-ancak bunları da çok kullanmaktan kaçının. Bunlar sadece başlıca noktaları vurgulamak için kullanılmalıdır. Anadiliniz dışında bir dilde teklif hazırlarken, göndermeden önce teklifi metnin dilini anadili olarak konuşan bir kişiye kontrol ettirin. Fazla uzun teklifler hazırlamayın. Birçok fonverenin kadrosu kısıtlı olduğu için teklifinizi hızlı bir şekilde anlamak ve değerlendirmek zorundadırlar. Açıklık ve özlülük anahtar sözcüklerdir.

JARGONDAN KAÇININ

Jargon özel bir konuda derin bir bilgiye sahip olduğunuzu gösterdiği gibi, konunuzu farklı alanlardaki insanlara nasıl anlatacağınızı bilmediğinizi de ortaya koyar. Jargondan olabildiğince kaçının. Özel terimler kullanmanız gerekiyorsa, sözlük ya da açıklayıcı dipnotlara yer verin. Basit bir çevirisi olmayan terimler, kendi dilinde kullanılmalı ve dipnotlarla açıklanmalıdır.

Proje teklifi nasıl hazırlanır



Kaynak Geliştirme ve
Fon Yönetimi
Eğitim Kılavuzu

GAYRETLİ VE OLUMLU OLUN

Fonverenler, örgütleri değil, kişileri destekler. Ekibinizin yaptıkları işe yönelik olumlu tutumları olduğunu ve sunduğunuz projenin, yapılmakta olan çalışmanın devam edebilmesinde ve özel ihtiyaçların karşılanabilmesindeki payının büyük olacağını gösterin. Projenize olan heves ve inancınızın, teklifinize de yansıdığından emin olun.

GEREKSİZ BELGELER GÖNDERMEYİN

Fonverenler genellikle sizden hangi belgeleri talep ettiklerini belirtirler. Bu ilk aşamada bir niyet mektubu olabilir. Bu mektup dikkate alınarak sonrasında tam bir teklif istenebilir. Sadece fonverenin başvuru rehberinde belirttiklerini gönderin. Örgütünüz ve etkinlikleri hakkında daha geniş bir bilgi verebilecek video çekimleri ya da yıllık raporlar gibi ek malzemelerle başvurunuzu güçlendirdiğinizi düşünebilirsiniz. Ancak, bunlar talep edilmemişse, sadece imajınızı zedeler ve fonu alabilme şansınızı azaltır. Fonveren teklifinizle birlikte, çalışanların özgeçmişleri ya da mali ayrıntılar gibi ek bilgiler istediğinde, bunları kolay erişilebilecek şekilde ayrı bir ek içine koyun.

ASLA VARSAYMAYIN

Başvurunuz fonverene gönderilen sayısız başvurudan sadece biridir. Çalıştığınız alanla açıkça ilgilenseler bile kim olduğunuzu ya da ele aldığınız sorunun tam kapsamını bildiklerini varsaymayın. Örgütünüzle ilgili özel bilgi sunun ve hedeflediğiniz sorunu kesin hatlarıyla açıkladığınızdan emin olun.

ASLA DİLENMEYİN

Fonverenin bir şekilde topluma yarar sağlamak gibi bir misyonu olduğunu unutmayın. Onlardan destek dilenmiyor, onlara misyonlarını gerçekleştirme-ye yardımcı olabilecek profesyonel bir örgüt olarak başvuruyorsunuz.

UZUN BİR ZAMAN VERİN

Başvurunuzun fonverene ulaşmasının ardından fon talep sürecinin uzun zaman aldığını aklınızda tutun. Tüm başvuru bitiş tarihleri ve başvuru kabul/ret dönemleri hakkında eksiksiz bilgiye sahip olduğunuzdan emin olun. Bu da teklifinize yansımali. Fonverenin başvurunuzu aldığı günün ertesinde hemen kararı vermesini beklemeyin. Aksi takdirde reddedilir ve fon verilmez.

• Üçüncü adım: Bağımsız fonverenlere nasıl yaklaşılr

Fonverenlere başvurmak, teklif ve kapak yazınızı postaya verip postadan çekin gelmesini beklemekten ibaret değildir. Kaynak geliştirmede başarılı olmak için, ilk temas bazen üst yönetim düzeyinden, müdürler ya da yönetim kurulu üyeleri arasında olabilir. Elemeden geçmiş son olası bağışçılar grubunu belirlerken topladığınız bilgiyle, fonverenlerin yönetim kurullarının, yatırım programı müdürlerinin ve program sorumlularının isimlerine de ulaşabilmiş olmanız gerekmektedir. Niyet mektubu göndermeden önce, kendi yönetim kurulu ve üst düzey yöneticilerinize danışarak olası fonverenlerde çalışan herhangi birilerini tanıyıp tanımadıklarını öğrenmelisiniz. Cevapları olumlu ise, o zaman fonverenin sizden gelecek tam bir teklifle ilgilenip ilgilenmediğini keşfetmek amacıyla, kişisel bir niyet mektubu hazırlanabilir.

Niyet mektubunuzda yer alması gereken maddeler şunlardır:

- Teklif edilen projenin amacı;
- Bu amacı gerçekleştirmek için planlanan faaliyet;



- Bütçenin tümü ya da bir bölümü için fonverenden talep ettiğiniz miktar ve istediğiniz desteğin türü; talep ettiğiniz miktar bütçenin sadece bir bölümü ise, bu durumda kalan bölümler için destek miktarının nereden sağlanacağı;
- Misyonunu gerçekleştirme yolunda örgütünüzün yetkinlikleri ve geçmiş başarıları.

Kişisel temaslar bilgi almak için bir garanti değildir. Ancak, proje teklifinizin yerinde olup olmayacağı konusunda, dürüst bir cevap almanızı sağlar. Böyle bir temas yoksa, kaynak geliştirme sorumlunuzun fonverenin program ofisine göndereceği bir mektup yeterli olacaktır.

Fonveren olumlu bir cevap verirse, teklifinizi gönderin ve fonverenin başvuru rehberinde talep ettiğiniz tüm belgelerin teklifinizde yer aldığından emin olun.

Teklifinizi teslim edince, birkaç hafta sonra telefon ile arayarak, fonverenin teklifinizi aldığından emin olun. Başvurunuzu destekleyecek ek bir bilgi isteyip istemediğini kontrol edin.

Artık uzun bir bekleme süresi başlar. Ancak, teklifinizi hazırlarken doğru adımları izlediğiniz ve araştırmanızı yaptığınız için, fonu elde etmede oldukça yüksek bir şansa sahip olmanız gerekir.

Coyote'nin ipucu #9

Başvuruda dışarıdan yardım almak

Çalışanlarınızdan ya da gönüllülerinizden kaynak geliştirme becerilerine sahip olmalarını bekleyemeyebilirsiniz-özellikle Avrupa ya da hükümet fonlarının karmaşık başvuru süreçleri için. Fon kaynağı bulma konusunda uzman kişiler de takımınıza dahil olabilir ya da kısa dönemli anlaşma yapabilirsiniz. Bazı kaynak geliştirme uzmanları maaşlı olarak, bazıları buldukları fon oranında belli bir komisyonla çalışır. Bazı uzmanlar ise başvuru kabul edilmedikçe ücret almazlar.

Dışarıdan kaynak geliştirme uzmanı işe almayı düşünüyorsanız sormak isteyeceğiniz sorular şunlar olabilir:

- Ödeyebileceğiniz komisyon ya da maaş düzeyi nedir?
- Bulunan parayı bunu ödemek için kullanabilir misiniz?
- Uzman komisyonla çalışıyorsa, sizin projenize başka projelere gösterdiği kadar ilgiyi göstermeye devam etmesini nasıl sağlayacaksınız?
- Uzmanların mevcut ekibinizle iyi çalışmasını ve sizi etkin bir şekilde temsil etmesini nasıl sağlayabilirsiniz?

Örgütünüzün kaynak geliştirme yetkinliğini geliştirmenin diğer bir yolu da eğitimidir. Yerel, ulusal ve Avrupa düzeyinde geliştirme kuruluşlarını kontrol edin. Daha önce belirtildiği gibi, bazı fonverenler projeyi memnuniyetle sizinle beraber geliştirirler ve hatta projenin başarısına yönelik belli bir çıkarları varsa sizi başka fonverenlere de önerebilirler.



4) Başvuru Formları

Kamusal ve Avrupa programları dahil, birçok fonverenin kendi özel başvuru formları vardır. Bu formlar, başvuruların bütçe kalemi ya da programın amaçları doğrultusunda tutarlı ve adil olarak değerlendirilmesini sağlayacak şekilde tasarlanmıştır. Başvuru formu talep edilmesinin birçok avantajı vardır.

Başvuru formu, yasal gerekliliklerin ve kuralların her başvuran için aynı olmasını ve bir bakıma eşit ve şeffaf davranılmasını garantiler. Fonverenin bakış açısıyla, dil farklılığından bağımsız olarak her başvuran için aynı form olması, yönetimi kolaylaştırmakta ve adilliği garantilemektedir. Bu form başvuruda bulunan örgütler, ortakları ya da diğer parametrelerle ilgili fonverenin ihtiyaç duyduğu bilgilerin toplanmasına ve kilit bilgilerin kaydedilmesine yardımcı olur. Her başvuru formunun aynı bütçe ya da



başlı kalemlerini göstermesi, fon kuralları çerçevesinde seçilebilirliği basitleştirir. Aynı bütçe modelini kullanmak aynı zamanda benzer projelerin maliyetlerinin karşılaştırmasını kolaylaştırır.

Projeniz hakkında net bir fikriniz olduğunda ve aklınızdaki proje türünü destekleyecek bütçe kalemi, program ya da faaliyeti bulduğunuzda, başvuru prosedürleri (kullanılacak formlar, fon kuralları, son teslim tarihi ve başvurunun kime teslim edileceği) hakkında bilgi toplamanız gerekmektedir.

Her zaman başvuru formunun son halini kullanmanız gerekmektedir. Daha önce başvurduğunuz fon kaynağına yeniden başvuru yapıyor olsanız da prosedürleri ya da en azından formu kontrol edin, çünkü bunlar zaman zaman değişebilir. Hangi formun kullanılacağı ile ilgili şüpheleriniz varsa, fonverenin web sitesine başvurmalı ve formun son halini indirmelisiniz ya da bilgi için fonverenle temasa geçmelisiniz. Eski bir formla başvuru yapmanız sizi dezavantajlı bir duruma düşürebilir.

Bu aşamada başvurunuzu yapacağınız format (elektronik posta, faks ya da basılı) hakkında bilgi toplamanız gerekmektedir. Avrupa Birliği elektronik imzaları tanımadığı için, Avrupa düzeyindeki başvurularda en azından şimdilik başvuranın orijinal imzası talep edilmektedir (Ancak, bu da gelecekte değişebilir ve başvuruların elektronik formatta göndermeyi seçebilirler).

Aynı zamanda önceden son başvuru tarihlerini kontrol edin. Başvuru formunu doldurmayı son dakikaya bırakmayın – formda yer alan bilgileri kontrol etmek için kendinize yeterli zaman bırakın ve istediğiniz bilgiyi size toplamaları için ortaklarınıza yeterli zaman bırakın.

- **Bunu neden istiyorlar?**

Talep edilen bazı ayrıntılı cevaplar ya da bilgiler, başvuruyu yapan olarak size keyfi gelebilir, ancak fon kurumu da karar mercileri için (ulusal otoriteler, Avrupa Parlamentosu üyeleri vs.), başvuru yapanlar ve geçmiş deneyimleri, bünyelerindeki gençlerin sayısı gibi konularda istatistiki bilgi toplamaya ihtiyaç duymaktadır. Bu ancak önceden tasarlanmış, her başvurulan için aynı, tek bir form ile mümkün olabilmektedir. Sadece düzgün olarak doldurulmuş formlar, karşılaştırmalı şekilde bu tür bilgi sağlayabilir.

Başvurunuzun, sizi ya da ortak kuruluşlarınızı tanımayan insanlar tarafından okunacağını varsayın. Bu kişilerin planladığınız proje hakkında hiçbir ön bilgileri bulunmamaktadır. Bu nedenle kesin bilgi vermeli ve formun her bölümünü cevaplandırmanız. Formda cevaplarınız için boşluklar bulunur ve uzun cevaplar vermeniz gerekirse ek sayfalar kullanmanız önerilir.

Form, başvuran ve ortakları hakkında bilgi verir, katılımcıların, gönüllülerin, gençlik çalışanların vs. sayısını belirtir ve projenin hakkında “nerede” ve “ne zaman” gibi yer, tarih ve proje süresi bilgilerini verir.

Başvurunuzun son teslim tarihi belli bir fon süresini bildirir, bu nedenle faaliyetiniz için öngördüğünüz sürenin, fon süresine uygunluğunu bir kere daha kontrol ediniz.

İstatistiki yönünün yanı sıra, hemen hemen tüm başvuru formlarının diğer iki bölümü, proje tanımlanması (ya da içeriği) ve finansmanıdır. Proje tanımlanması planlanan projenin amaç ve hedefleri ve bu amaçlara nasıl ulaşılacağı hakkında bilgi verir. Ayrıca ayrıntılı olarak farklı etkinlikler ve çalışma yöntemleri sunan bir proje planı ya da günlük bir program içerir. Plan/program dahil edilmemişse, başvuru eksik demektir. Daha sonra hazırlık aşamasında geliştirilecek bile olsa, bir taslak program eklemelisiniz. Bir önceki yılın çalışması üzerine hazırlanmış bir rapor, başvuru ya da programın ana hatları olarak kabul edilemez ve yeterli değildir.

Mali bilgiler, mali kurallara bağlı olarak, ya fon talep kalemleri ya da maliyet ve geliriyle eksiksiz bir bütçe şeklinde olur. Formattan bağımsız olarak, kalemler ve hesap yöntemleri hakkında ayrıntılı açıklamalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bunlar verilmemişse, fon talebi/bütçesi tamamlanmamış olur.



• Son düzeltmeler

Başvuruyu sonuçlandırırken, verilen bilgilerin tutarlılığını gözden geçirmeniz gerekir. Örneğin, çalışma planı ya da günlük programın verdiğiniz amaçları yansıttığını, sayıların doğru toplandığını, katılımcı ve gönüllü vs. sayısını ve fon talebi/bütçesi kalemlerini kontrol ediniz. Mali bölüm hem maliyet hem de gelirleri içeriyorsa, bunların bilançolaştırılması gerekmektedir.

Başvuru formu, başvuruyu yapan kuruluşun resmi temsilcileri tarafından imzalanmalıdır. Çoğunlukla, ortakların, projenin hazırlanması, uygulanması ve değerlendirilmesindeki rollerini onayladıklarını belirten ön proje anlaşmasını imzalamaları talep edilir. Bu türden her anlaşma başvuruda yer almalıdır.

Düzgün bir şekilde doldurulmuş başvuru formu, herhangi destekleyici ek bir belge özellikle talep edilmiyorsa, yeterlidir. Fonverenler yüzlerce başvuru alırlar ve jüri üyeleri için çoğaltırken fazladan iş anlamına gelecek, özel ciltlenmiş, plastik kapaklı vs. başvurulardan hoşlanmazlar. Bu noktayı aklınızdan çıkarmadan, talep edilmediği halde, tüm katılımcıların özgeçmişlerini göndermenin size gerçekten artı bir puan getirip getirmeyeceğini iyice düşünerek karar vermeniz gerekmektedir. Bu nedenle başvurunuzla projenizle ilgili fazladan bilgi ekleyerek abartmamalısınız. Bu, başvurunuzun ele alınmasında karışıklığa bile yol açabilir. Kısa bir tanıtım broşürü daha iyi olabilir ve ilk defa başvuruda bulunuyorsanız, örgütünüzün tüzüğünü eklemeniz önerilir.

Ancak, geniş çaplı projeler için yaptığınız başvurulara yıllık raporları, hesapları, büyük projeleri gerçekleştirme kapasitenize ilişkin kanıtları eklemeniz gerekebilir ve doğal olarak bunlar sunulmalıdır, aksi halde başvurunuz yetersiz bulunacak ve fon desteği için uygun görülmeyecektir.

Düzgün sunum ve proje fon desteği için iyi hazırlanmış talep formu kendini belli eder ve yerel otoritelere ya da diğer yardımcı fon desteklerine yaklaşmaya yardımcı olur. Bu önemlidir, çünkü Avrupa kurumları (ilke olarak) hiçbir projeye %100 fon desteği sağlamazlar.

• Fonverene nasıl ulaştırılır?

Açıkça talep edilmese de, başvuru formunuzla birlikte bir ön mektup göndermeniz önerilir. Mektup kısaca ne için başvurduğunuzu belirtmeli ve kilit bilgileri vermelidir.

Başvuru formundan birden fazla kopya istenmesi durumunda, her kopya için tüm eklerin de kopyalandığından emin olun.

Başvurunuzu kurye servisi ya da taahhütlü posta ile gönderiyorsanız, teslimat tarih ve yerini onaylayan bir makbuz alabilirsiniz. Birçok fonveren başvuruları teslim aldığına ilişkin onay gönderir ve bu evrede size bir kayıt numarası ya da başvurunuz için bir proje referansı verir. Daha sonraki yazışmalarınızda bu numara ya da referansı – ve proje başlığını- belirtmeniz gerekir. Bu yazışmaları hızlandırır, örgütünüze profesyonel bir izlenim kazandırır ve fonverenin geniş talep hacmiyle başa çıkmada karşı karşıya kaldığı sorunları anlayabildiğinizi gösterir.

Başvurunuz fon alımı için sadece kendi içinde incelenmeyecek ya da önerilmeyecektir. Böylesi bir değerlendirmenin yanı sıra, projeniz diğer projeler ve önceki başarılarınız dikkate alınarak ölçülendirilir. Bu da daha önceki bir projenizi raporlayamadıysanız ya da fonverenlerle halletmediğiniz konular (fonverenin talep ettiği ek bilgiler ya da eksik kalan mali beyanlarınız) varsa, yeni bir projeye fon sağlamanın tehlikeye girdiği anlamına gelir.



5) (Bağımsız) fonvereninizi anlamak

Fonverenlere yaklaşırken onları, misyon ve önceliklerini anladığınızı göstermek hayati bir öneme sahiptir. Dolayısıyla araştırmamız fonverenin kendi belgelerini elde etmeyi de kapsamalıdır.

Özellikle bağımsız fonverenler –örneğin vakıflar ve kurumsal fonverenler- faaliyetleri hakkında geniş bir yayın yelpazesine sahiptir. Büyük bir çoğunluğu, halen ilgilendikleri program alanlarını tanımladıkları, başvuranlara rehberlik ettikleri ve finans ayrıntıları ve fon listeleri verdikleri yıllık raporlar yayınlar. Bunlara başvurmakla fonverenin neyle ilgilendiğini, fon kılavuzunda bulamayacağınız kadar ayrıntılı bir şekilde ve kendi dilinden öğrenirsiniz. Fonverenler tarafından basılan bülten ve dergiler genellikle ücretsizdir ve gerek kendi programları ile gerek de destekledikleri projeler aracılığıyla, en son hangi çalışmalar içinde olduklarını ortaya koyar. Bu incelemeyi gerçekten zaman ayırarak yaparsanız, fonverenin özellikle ilgilendiği çalışmaları daha derinliğine kavrarınız.

Bu malzemeler fonverenin felsefe ve misyonunu açıklayacaktır. Proje teklifinizde bunları iyi anladığınızı ve projenizin de bunlarla örtüştüğünü göstermelisiniz.

Ticari kuruluşlara yaklaşırken ilgili iş alanlarını ve felsefelerini anladığınızı ve örgütünüzün, misyonunuzun ve sizin projelerinizin bu kapsama nasıl uyduğunu anlatın.

Olası fon kaynağınızla yapacağınız herhangi bir konuşmada onların ihtiyaçlarına ve sizinle işbirliği yapmakla ilgili önerilere de kulak verin. Esnek ve fonverenlerin önerilerine açık olun.

Gerçek yaşam deneyimi #3

Avrupa Nesli ve Levi Strauss & Co.
Öğrenci günlüğü

Örnek olay çalışması

2000 yılında, Avrupa Nesli / *Generation Europe* (Macaristan), gençlere yönelik yürütmekte olduğu projesi için Levi Strauss & Co şirketine destek talebi ile başvurdu. Avrupa Birliği, katılım sürecinin etkileri ve AB genişlemesi hakkında her türlü bilgiyi içeren, ortaöğretim öğrencilerine yönelik günlük bir yayın olan Avrupa Nesli Gençlik Günlüğü'nün Macarca baskısını genişletmek istiyorlardı.

Avrupa Nesli (Macaristan), Brüksel'deki Avrupa Nesli'nin Macaristan şubesidir. Avrupa Nesli 1996 yılından beri Avrupa Birliği konusundaki bilgi eksikliğini aşmak üzere, birçok AB ülkesinde gençlerin Avrupa bilincini arttırmak için geliştirilmiş bir araç olan Avrupa Nesli Gençlik Günlüğünü yayınlamakta. 1998/99 baskıları 9 AB ülkesinde 10 dilde 600.000 kopya olarak basıldı.

Avrupa Nesli (Macaristan), 2000/2001 yıllarında Levi'nin desteğiyle öğrenci günlüğünün Macarca'sından 35.000 kopya bastı. 2004 yılında AB'ye giren Macaristan, günlüğün yayınlandığı AB üyesi olmayan ilk ülkedir. Avrupa Nesli Günlüğü, Macaristan'da Başbakanlık, Dışişleri Bakanlığı ve Eğitim Bakanlığı tarafından da desteklendi. Temel malzeme Brüksel'de oluşturuldu, Macarca'ya çevrildi ve gereklikçe Macaristan'a uyarlandı. Toplam 112 sayfanın yüzde ellilik bir bölümü, ortaöğretim çocuklarının bilgi ihtiyaçlarına ve taleplerine göre Macaristan'da yazıldı. Günlüğün amacı, Avrupa Birliği, işleyişi ve Macaristan'ın katılım süreci hakkında bilgi sağlamak ve gençlerle ilgili konu ve programları belirlemektir.

Macaristan için AB'ye üye olmak ekonomik, çevresel, toplumsal, politik ve diğer konularda değişim demektir. Bugünün ortaöğretim öğrencileri, Macaristan'ın Avrupa Birliği'ne üye olma deneyimini yaşayacak olan ilk neslidir ve bu nedenle de konuyu derinliğine kavramaları önemlidir.



2001/2002 yıllarında Avrupa Nesli (Macaristan) günlüğü daha da geliştirdi, onu Levi Strauss & Co. gibi kurumsal bağışçılar için daha da ilginç hale getirdi. Günlük ile birlikte bir plastik indirim kartı verdiler ve bu kartla Levi Strauss ve ülkedeki bazı başka mağazalarda %10 indirim sağlandı.

Buna ek olarak Günlük'te Levi Strauss için reklam verebilecekleri bir sayfa ayırdılar. Levi Strauss bu sayfanın bir STK tarafından kullanılmasının doğru olduğuna karar verdi. Levi Strauss ile konuştuktan sonra Avrupa Nesli (Macaristan) bunu uygun buldu ve sayfa Levi Strauss'un fon verdiği örgütlerden birinin uyuşturucuyla mücadele mesajı için kullandı.

Günlük, Macaristan'da 40.000'den fazla öğrenciye ulaştı. Avrupa Birliği hakkında bilgi verdi ve uyuşturucu kullanımının önlenmesi konusunda bilinçlendirme sağladı. Levi Strauss'un imajını iyileştirdi, mağazalarına müşteri sağladı ve Levi Strauss'un desteklediği örgütlerden birinin tanıtımını sağladı.

Birçok taraf yarar gördü: öğrenciler, AB, Avrupa Nesli, uyuşturucu ile mücadele eden örgüt ve Levi Strauss. Sonuç olarak Levi Strauss Avrupa Nesli ile ilişkilerini sürdürmek istiyor.

6) Fon eşleştirme ve ortak fonlama

Fonverenlerin büyük bir bölümü proje giderlerini karşılamak üzere başka fon kaynaklarının da bulunduğunu görmek ister. Bu, fonverenin gözünde bir "artı değer"dir. Sonuçlar, fonverenin yatırımını aşacak demektir ve bu da projeyi "iyi bir anlaşma" yapar. Bu aynı zamanda fonverenin riski tek başına taşımadığı anlamına gelir. Projenin ne kadarının destekleneceği fonverene göre değişir ve genellikle % 50 ile % 90 arasında değişir.

Fon için başvuru yapan örgüt, başka kaynaklar da yaratmalıdır. Bunlar kendi kaynaklarından da olabilir (ticari ya da diğer-binalar, ekipman, malzeme, projeye ayrılan personel zamanı, gönüllü çalışması). Eğer öz kaynaklar yetersiz ise, örgüt çok geniş bir alana yayılan diğer kaynaklara bakmalıdır: fon veren diğer kuruluşlar, ortaklık yapılan örgütler, projenin kendi yaratacağı gelirler (katılım ücretleri, verilecek hizmetlerin ücretleri vb.). Aynı fon kaynağından örgütün başka bir projesi için alınan destek fon eşleştirmesi sayılmaz. Bu kural Avrupa Birliği fon programlarında çok sıkı bir şekilde uygulanır, Avrupa Birliği'nden başka bir fon alınıp alınmadığı sorulur.

Gerçek yaşam deneyimi #4

Barış Gençlik Hareketi için (*Youth Action for Peace*–YAP) Romanya, büyük bir Roman nüfusun zor koşullarda yaşadığı bir köy olan Cojocna'da insanı yardım faaliyetleri yürütüyor. Proje yöneticisi bir süre sonra sadece maddi yardımın yarardan çok zarar getirdiği ve uzun dönemli sonuçların ancak eğitim ve kalkınma ile alınabileceği sonucuna vardı. Proje yöneticisi 1995 yılında Avrupa Konseyi'nin Avrupa Gençlik Merkezi tarafından düzenlenen bir eğitim kursuna kabul edildi. Kursun ilk bölümünün sonunda Cojocna Sosyal Merkezi fikri ortaya çıkmış ve tanımlanmıştı. Oldukça fazla para gerektiren bir proje olduğu için, fon olanaklarının belirmesi belli bir süre aldı.

Eşref saati, 1996'da geldi, Avrupa Birliği PHARE/SESAM programı kapsamında, toplumsal projeler için iki yıllık (ilk yıl proje giderlerinin % 60'ı, ikinci yıl % 40'ını karşılayan) bir teklif çağrısı yapıldı. YAP-Romanya ve proje ortakları (yerel yönetim ve okul) projenin geri kalan giderlerini kendi kaynaklarından karşılama olanağına sahip değildi.



Bu durumda Orta ve Doğu Avrupa için Hollanda Vakıflar Kooperatifi'ne ek bir fon başvurusu yapıldı. Proje PHARE/SESAM tarafından olumlu bir şekilde değerlendirilmişti, fakat eşleşen fon bulunabileceğine ilişkin kanıt istenmişti. Hollanda Vakıflar Kooperatifi proje ile ilgilendiklerini ve PHARE/SESAM fonunun kesinleşmesi üzerine başvurunun değerlendirileceğini belirten bir yazı yazdı. Durum bir süre için umutsuz görünüyordu. Elde eşleşen fon olduğunu gösteren bir kanıt olmaksızın ilk olarak kim evet diyecekti? En sonunda Hollanda Vakıflar Kooperatifi, PHARE/SESAM programından fon alınması durumunda, talep edilen desteğin verileceğine ilişkin bir belge hazırlamayı kabul etti. Bu belge, fon anlaşmalarının imzalanmasının önünü açan bir kanıt olarak kabul edildi.

Tabii bu, projenin geri kalan sürecinin sorunsuz işleyiverdiği anlamına gelmiyor.

Fon eşleştirmesi planlama, harcama ve raporlama aşamalarında dikkat ister. Farklı ortakların bütçe kalemlerine ve finansal kurallarına kesin olarak uymanız, farklı yerlerden gelen fonları karıştırmadan belli bir nakit akışı sağlayabilmeniz ve bir belgenin iki defa kullanılmasını engellemek için harcamaları ayrı tutabilmeniz gerekir.

Bazen fon eşleştirmesi hayatı kolaylaştırabilir. Bir fonveren tarafından uygun görülmeyen bir harcama bir başkası tarafından kabul edilebilir.

Başka bir nokta ise, fonların kapsadığı sürelerin her zaman çakışmamasıdır. Bunun hem olumlu hem de olumsuz etkileri olur. Bunun olumlu yönü, projenizi herhangi bir fonverenin izin verdiğiinden daha erken başlatabilmeniz ve uzatabilmenizdir. Eğer fonverenlerden biri diğer bir fonverenden aldığınız mali desteği de kendisinininki ile aynı sürede kullanmaya sizi zorlarsa bu bir eksiye dönüşebilir. Bu gibi durumlarda, örtüşen sürede eşleşen fonların yeterli bir kısmını harcayacak şekilde planlamaya dikkat edin. Bu, örtüşen sürede gerekli olandan daha fazla para harcayacağınız ve diğer zamanda da sıkıntı yaşayacağınız anlamına gelir. Mümkünse, geç ya da erken ödemeler yaparak ya da malzeme stoku yaparak bu durumun üstesinden gelebilirsiniz.



Bölüm 6 — Paranın harcanması

1) Yükümlülüklerinizi bilmek — anlaşma (ya da "fon anlaşması")

"15.200 Avro'luk bir fon almaya layık görüldüğünüzü bildirmekten memnuniyet duyuyoruz." Bir kamu kaynağından ya da fonverenden fon almaya çalışan herkesin beklediği bir mesajdır. En sonunda proje için gerekli olan para gelmiştir. Şimdi fikirlerimizi uygulamaya başlayabiliriz. Çok açık ve net. Gerçekten öyle mi?

Cümleyi dikkatli bir şekilde tekrar okuyun. Aslında size, fon veren kuruluşun projenizi kabul ettiği onayından başka bir şey söylememektedir-ne azı, ne fazlası. Karar size bir mali yardım vermektir. Bu aşamada, genellikle onay mektubuyla birlikte gelen bir fon anlaşması ya da sözleşmeyi imzalayarak, fonu kabul ettiğinizi belirtmeniz gerekir.

• Ne oldu?

Belli standartta kurallara uyması gereken, belli tipteki bir faaliyet için bir fona için başvurduunuz. Sizin ve fonu veren kuruluş tarafından imzalanmış olan anlaşma, her iki tarafın da projenin uygulanışının dayandırılacağı kuralları kabul ettiğini gösteren bir "anlaşma"dır – başka bir deyişle fonveren projenizi finansal olarak destekleyecek, siz de bu anlaşma ve eklerinde sözü geçen kuralların uygulama sırasında geçerliliğini sağlayacaksınız. Yararlanan örgüt olarak siz, yasal ve finansal olarak projenizin finansal unsurları ve sonuçları için fonverene karşı sorumlu olacaksınız.

Bu nedenle fon anlaşmanızın tanım ve şartlarını çok dikkatli bir şekilde okumalısınız. Anlaşma, projeye ilgili tüm temel yükümlülük ve sorumlulukları, nihai raporun son teslim tarihi, denetleme ve izleme gerekliliklerini, geri ödeme ve fesih şartlarını belirtir. Her fon anlaşması yasal bir belgedir ve metnin parçalarını bazı yerlerini karalayıp değiştirmek ve düzeltmek mümkün değildir.

Eğer anlaşmada bazı hatalar görürseniz ya da bir takım değişiklikler yapmaya ihtiyaç duyarsanız, fon kaynağınıza bilgilendirin ve değiştirilmiş bir anlaşma talep edin.

• Neden bu kadar resmi?

Kamusal bir fon kurumu vatandaşların – vergi ödeyenlerin – parasını yönetir ve nasıl harcandığı konusunda onlara karşı sorumludur. Bağımsız bir vakıf bile, eldeki para vakıf hedefleri doğrultusunda kullanılmak zorunda olduğu için topluma karşı sorumludur. Eğer bu sorumluluğu yerine getirmezlerse ayrıcalıklı vergi statülerini kaybedebilirler. Bu doğrultuda yararlanan örgüt olarak siz ve fonveren arasındaki anlaşma, paranın nasıl ve hangi doğrultuda kullanılacağı konusunda kurallar koyar.

Birçok fon anlaşması birkaç belgeden oluşur. Anlaşmanın kendisi genel kuralları koyar. Ekler, muhasebe, raporlama yükümlülükleri ve fonverenle ilişkinizin diğer teknik unsurları konularında daha ayrıntılı kuralları düzenler. Ekler daima anlaşmanızın tamamlayıcı parçalarıdır. Avrupa Birliği gibi yapıların fon başvurusu çağrıları, güncel finansal yönetmelikleri kapsayan çok sayıda ek içerir. Ne kadar söylesek az: bunları mutlaka okuyun!



Birçok hibe iki ya da daha fazla taksitte ödenir, bunlar “avans” ve “bakiye” olarak adlandırılır. Anlaşmanın imzalanması ve böylelikle de şartların kabul edilmesi, normalde ilk ödeme (“avans”) ile, yararlanan örgütün banka hesabına yatırılır.

- **Belge fobisine hayır, lütfen**

Birçok örgüt sadece, projelerinde ilerleme sağlayacak olan paranın alınmasını düşünür. Anlaşmayı çabucak imzalar, geri gönderir, kopyalarını dosya dolaplarında derinlere koyar ve raporlama zamanı gelene kadar unuttur. Böyle davranmak fon yönetimi ve düzgün kaynak geliştirme süreci açısından doğru değildir. Gelecekte sorunları, uykusuz geceleri ve fazladan işi garantiler, o kadar.

Hiçbir zaman ana belgeyi ve eklerini iyice okumadan, bir fon anlaşmasını imzalamamalısınız. Birçoğumuz için hukuki görünen belgeler ve bir dizi kağıt gözümüzü korkutur. Ancak bir fon yöneticisi ve kaynak geliştirme görevlisi bu belge fobisinin üstesinden gelmelidir.

Fon anlaşması ya da sözleşmenin içeriğine proje başlamadan önce hem sizin hem de ortaklarınızın hakim olması önemlidir. Bu, hoş olmayan sürprizlerin engellenebilmesi için tek yoldur. Belge fobisinin önlenmesinin en doğru yolu, her şeyi okuyup ne anlama geldiklerini düşünmek için yeterli zamanı yaratmaktır. Bunu, projede çalışanların görüşlerini alabilmek için, bir başkasıyla ya da ekibin geri kalanıyla birlikte yapın.

İkinci olarak anlaşma, örgütün yasal temsilcisi tarafından imzalanır ki bu çoğu durumda projeyi yürütecek olan kişilerden farklı biridir. Bu nedenle proje koordinatörü finansal ve diğer kuralların ne gibi etkileri olacağını tam olarak anlamış olmalıdır. Eğer herhangi bir zorluk çıkar ya da bir değişiklik yapmak gerekirse, koordinatör hemen yasal sorumluyu ya da fon anlaşması ya da sözleşmeyi imzalayan kişiyi haberdar etmelidir.

- **Fon anlaşmasının içerik temeli nedir?**

Başvurunuz fon onayının ve dolayısıyla da fon anlaşmasının temelidir. Eğer başvurunuz bütün olarak kabul edilmediyse, geçerli bulunmayan ya da kabul edilmeyen kalemler not edilmiştir. Örneğin, fonverenler bazı tip ortaklıkları, katılımcı sayısını ya da bazı bütçe kalemlerini kabul edemiyor olabilir.

Başvurunuz tümüyle kabul edilmiş, tüm bütçe kalemleri geçerli görülmüş ya da kabul edilmiş olabilir, ancak fonveren talep ettiğinizden daha küçük bir tutar ile desteklemeye karar verebilir. Bunun nedeni, azami fon miktarı kuralını göz ardı etmiş olmanız ya da fonverenin daha yüksek bir bağış yapabilmesini engelleyen bir bütçe kısıtlaması olabilir. Ayrıca gösterdiğiniz bazı giderlerin yüksek ya da mantıksız bulunması da olabilir.

- **Zamanlama konuları**

Projelerin normalde belli zaman aralıklarında uygulanması gerekir. Buna sözleşme süresi denir. Sözleşme süresi projenizin ne zaman başlayıp ne zaman bitebileceğini gösterir. Ancak, sözleşme süresi, gençlik değişim programı, bir eğitim kursu, bir gönüllü hizmet gibi faaliyetlerin süresinden daha uzundur, bir yayın üretilmesi gibi süreçleri de içerir. Bunun nedeni, sözleşme süresinin hazırlık çalışması, uygulama aşaması, değerlendirme ve izleme gibi süreçleri de içine almasıdır. Bunlarla ilgili harcamalar da proje fonundan karşılanır, tabii bu kalemler başvurunuzda yer almış ve kabul edilmiş olmalıdır.

Bir takım nedenlerle projenizi önceden belirlenmiş süre içinde tamamlayamamış olabilirsiniz. Böyle bir durumun gerçekleşeceğinin farkına varırsanız, fonverene resmi bir yazıyla başvurun ve sözleşme süresinin uzatılmasını talep edin. Düzeltilmiş bir fon anlaşması ya da sözleşme üretilmesini talep etmelisiniz. Yeni anlaşma, projenizin yeni tarihlerini de içermelidir. Tabii ki, anlaşmada böyle bir değişiklik talep etmeye sizi hangi zorlukların yönelttiğini de açıklamalısınız.



Fonveren, düzeltme yapma talebinizi değerlendirecek ve kararını size bildirecektir. Eğer karar olumlu ise, bir ek ya da yeni bir anlaşma ile orijinal anlaşmayı düzeltecek ya da yenisi ile değiştirecektir. Bazı fonverenler için böyle ek belgelerde kendi imzaları yeterli olurken, bazıları iki tarafın da imzalamasını ister. Böyle bir değişikliği son dakika, yani proje sürenizin bitmesine günler kala yapmamalısınız. Eğer herhangi bir gecikme riski varsa süre uzatımı isteğinizi doğru bir zamanda bildirmenizde fayda vardır. Anlaşma ya da sözleşme normalde raporunuzu teslim etmeniz gereken zamanı belirtir.

Projenizi uygularken, fon anlaşmasında süre dışında da bir takım değişiklikler yapmak isteyebilirsiniz. Bazı konularda değişikliklere ihtiyacınız varsa önce fon veren kuruluşun onayını almanız gerekir, örneğin:

- yararlanan örgüt ya da yapısı
- proje ortakları
- projenin süresi
- katılımcılar (örneğin grubun büyüklüğü, katılımcıların kökeni, yaş yapısı)
- bütçe ya da fonların dağıtımını (etkilenen harcama kalemlerini belirtin)

Gençlik örgütlerinin yürüttüğü projelerde çalışanlar genellikle gençlerdir ve üyelik süreleri nispeten kısa olur. Eğer resmi proje koordinatörünüz değişirse fonverene yazılı olarak bildirin. Bu gibi durumlarda, fonverene yazılacak mektupta eski ve yeni resmi koordinatörlerin her ikisinin de imzası olmalıdır.

COYOTE'nin ipucu #10



Eğer adres, telefon, faks numaraları ya da e-posta adresinizde değişiklik olursa, bunu hemen fon kaynağınıza bildirin. Bu bilgiyi her zaman yazılı olarak verin.

2) Proje ortaklarıyla anlaşmalar

Fon anlaşması, fon alan örgüt olarak sizin tarafınızdan imzalanır. Bazı projelerde, özellikle de ulusaşırı olanlarda, aldığınız para sizinle doğrudan ilişkisi olmayan harcamaları da içerebilir. Aldığınız fon ortak olduğunuz örgütün bazı faaliyetlerine destek olabilir: bu, fonun üçüncü bir tarafa sizin aracılığınızla aktarıldığı anlamına gelir. Yine de sözleşmeyi yapan taraf olarak, fonun iyi amaçlar için kullanılacağına dair fonverene karşı sorumlu olursunuz.

Yükümlülükleriniz doğrultusunda, proje ortaklarınızın her biriyle ortaklık anlaşmaları imzalamanız gerekir. Bir ortaklık anlaşması tüm proje ortaklarının hakları ve sorumlulukları konusundaki yanlış anlaşmaların önlenmesine yardımcı olur. Müzakere süreci bile önemli yönetim konularında netlik kazandırır. Anlaşmanın kendisi, projenizin başarıyla yönetilmesini sağlayacaktır.

Ortaklık anlaşması, yardım alan örgüt tarafından imzalanmış olan fon anlaşmasının nasıl yönetileceğine ilişkin tüm ortaklar arasında yapılmış bir sözleşme düzenlemesidir. Bu tür sözleşmeler eğer ortaklardan biri görevini yerine getirmezse yasal yaptırım sağlar. Ortaklık anlaşmanız konusundaki tartışmaları yapıp imzalama işini proje başlamadan önce yapın. Her ortaklık anlaşması şunları içermelidir:

- Proje koordinatörü ve proje ortakları arasında, fonverenle yapılan fon anlaşmasının koşullarına uyulacağına yönelik anlaşma;
- Proje koordinatörü ve proje ortaklarının görev ve sorumlulukları;

Ortaklar



Kaynak Geliştirme ve
Fon Yönetimi
Eğitim Kılavuzu

- avans ve bakiye ödemeleri için süre ve koşullar;
- geçerli harcama ve giderlerin tanımı;
- fesih ve geri ödeme şartları;
- finans ve proje gelişimi ile ilgili raporlama zaman çizelgesi;
- anlaşmazlık çözümü (anlaşmazlıkla nasıl baş etmeli?);
- eğer anlaşmazlıklar çözülemezse ya da başka bir yasal sorun çıkarsa hangi ülkenin yasaları geçerli olacak (fonu alan örgütün ülkesindeki yasalarının geçerli olması önerilir).

Şunu bilmelisiniz ki fonverenler proje ortakları arasında arabuluculuk yapmakla sorumlu değildirler. Bu nedenle, ortaklarınızla anlaşmazlıkların çözülmesi için bir mekanizma yaratmalı ve kendi kendinize çözemeyeceğiniz durumlar için geçerli olacak yasalar konusunda önceden anlaşmalısınız. Projeye bir an önce başlamak istiyor olsanız da ve herhangi bir zorluk gözükmüyor olsa da bir anlaşmazlık çözümü sistemine anlaşmanızda yer vermelisiniz. Eğer herhangi bir zorluk ortaya çıkarsa eki yaptığınıza memnun olursunuz.

Ortaklık anlaşması her ortağın görevleri konusunda netlik getirmelidir. Proje ortaklarının nasıl iletişim kuracaklarını da belirtmelisiniz. Anlaşmanızın ve faaliyetlerinizin tipine bağlı olarak aşağıdaki konuları irdeleyebilir ve ortaklık anlaşmanızda bunlar için belirli cevaplar geliştirebilirsiniz (bu, ulusaşırı projeler için özellikle önemlidir):

- fon ortaklar arasında nasıl paylaşılacak;
- hesapları kim tutacak;
- katılımcı aidatlarını toplamaktan kim sorumlu;
- katılımcılara kim ödeme yapacak;
- konaklamayı kim ayarlayacak ve ödeyecek, yerel harcamaları kim ödeyecek;
- harcama sınırları konusunda son kararı kim verecek;
- katılımcıların hazırlığından kim sorumlu ve bu nasıl yapılmalıdır.

En önemlisi de, fonverenle yapılan anlaşmayı etkileyecek her türlü değişikliğin beraberce değerlendirilmesi gerektiğinin iyice anlaşılmasıdır. Anlaşma ya da sözleşmeye göre küçük değişiklikler bile anlaşmanızda bir değişiklik yapmanızı gerektirebilir. Örneğin:

- etkinlik tarihlerinde değişiklikler;
- katılımcı sayısında değişiklikler;
- bütçe kalemi değişiklikleri.

Fon alan taraf olarak bu tip değişikliklerden yasal ve finansal olarak sorumlu olduğunuzu ve bunları fon kaynağınıza/kaynaklarınıza bildirmeniz gerektiğini bilmelisiniz.

Coyote'nin ipucu #11

Ortaklık anlaşmanızı yazdıktan sonra, proje dışından birine kontrol ettirin. Bu kişi örgütünüzün finans yöneticileri, dışarıdan danışmanlar (eğer büyük bir projeye bir avukat bile olabilir), fon kuruluşunun bir temsilcisi ya da uygun olduğunu düşündüğünüz herhangi birisi olabilir.



Her proje ortağında aralarındaki anlaşmanın bir kopyası ve hatta şeffaflık açısından fonverenle alan arasındaki anlaşmanın bir kopyası olmalıdır. Bu projeye dahil olan herkesin kendi yükümlülüklerini tam olarak bilmesini sağlayacaktır.

3) (Finansal) Krizle baş etmek

Krizler herkesin başına gelir! Eğer doğru "kontrol ve denge" sistemleri oturttuysanız, daha ortaya çıkmadan finansal durumunuza bakıp kriz gelip gelmediğini önceden kestirebilirsiniz. Nakit akışı planı, gerekli ödemeleri zamanında yapabilmenin temel aracıdır.



Sigorta sizi, finansal kriz doğurabilecek her şeye karşı koruyabilir; kapsamının ne olacağına karar vermek zordur ve hesaplanan risk her zaman ödeme kapasitenize bağlıdır.

Tabii ki, finansal durumunuzu dolaylı olarak etkileyecek ve sigorta kapsamına alamayacağınız şeyler vardır; terörist eylemleri ve sigortacıların “Allah’ın işi” olarak adlandırdıkları şeyler (deprem, sel vb.). Ayrıca örgütün dışından ya da ortak olduğunuz örgütten kaynaklanan değişikliklerin yaratacağı etkileri öngörebilmek her zaman mümkün olmaz. Fonverenler bile, projenizin mali olarak yaşamasını etkileyecek şekilde çeşitli riskler altında olabilir.

Krizler ortaya çıktığında onlarla baş edebilmek iyi bir liderlik ve etkin bir planlama meselesidir. Örgütlerin “önemli bir olay” olduğunda izleyecekleri bir prosedürü olmalıdır; özellikle bilgi akışı – hem örgüt içinde hem de örgüt dışına – sıkı bir şekilde, ideal olarak da bir kişi tarafından kontrol edilmelidir. Fonverenle olan ilişkilerinizin gücü bu gibi durumlarda test edilir ve fonverene mümkün olan en kısa sürede gerekli bilgileri vermelidir. Fonverenlerin sizinki gibi örgütlerin finansal yönetimi konusunda geniş deneyimleri vardır, bu nedenle onlardan yardım istemeye hazır olun. Aynı şekilde birçoğunun, paranızı korumak için takip edebileceğiniz, sessiz kalmaktan çok daha iyi olan resmi protokolleri vardır.

4) Sahiplik

Sahiplik konusunda çok fazla şüpheli bir durum yoktur: proje onu geliştiren, yaratan ve uygulayan örgüte aittir.

Ancak, iyi organize olmuş bağımsız fonverenler, fon verenle alan arasındaki ilişkiyi bir ortaklık olarak değerlendirirler. Bu ikisi, karşılıklı olarak üzerinde anlaşılmış hedefler doğrultusunda ortak olarak çalışır ve fonveren proje yönetimine dahil olabilir. Böylelikle, fonu alan fonverenin personelinin uzmanlığından yararlanabilir.

Seyrek de olsa bazı durumlarda fonveren size gelip, bazı kriterler doğrultusunda proje teklifinizde değişiklikler isteyebilir. Bu gibi durumlarda bağımsız fonveren, yaptığınızı desteklemek istiyor ancak bu desteği meşru bir şekilde sunabilmek için bazı değişiklikler yapmanıza ihtiyaç duyuyor demektir. Bu durumda size, onları dinlemenizi, eğer kabul edilebilir şeyler ise istenen değişiklikleri yapmanızı ve projenizi yeniden sunmanızı tavsiye ederiz. Burada fonverenler, uzmanlıklarını sizinle paylaşarak ortakınız gibi davranmaktadır.

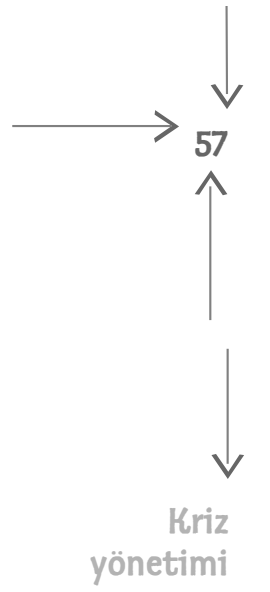
Fonverenler genellikle fon kaynakları ve sivil toplumun yatırımcıları ya da girişim sermayedarları olarak görülürler. Fakat onlar her şeyin ötesinde, kendi işleyiş alanlarında topluma bir takım artı değerler katmak isteyen, bilgi ve uzmanlık yapılarıdır. Onlar sadece bağış yapan olarak değil, projenin hayatına dahil olmuş “işbirliği yapan yatırımcılar” olarak görülmelidirler.

5) Nakit yönetimi⁹

Bir örgütteki tüm kontrol sistemleri, finansal kaynaklara ve gelirlere makul bir güvenlik sağlamak içindir. Kontrol sistemleri, sistem bütününde yolsuzluk ve yanlış kullanımları ya da kabul edilmiş politika ve prosedürlerden olası sapmaları önlemeye yarayan kontrol ve dengelemelerden oluşur. Kontrol sistemleri durağan değildir: örgüt dinamik bir ortamda işler, bu nedenle sistemin etkin bir şekilde işlemesini sağlamak için aralıklarla gözden geçirilmesi gerekir. Aşağıdaki kontroller kâr amacı gütmeyen tüm örgütlere tavsiye edilir.

- **Nakit kullanımı ve muhasebenin ayrılması.** Bu iki işlevin sorumluluklarını iki ayrı kişiye vermeniz yararlı olur, böylelikle herhangi bir sahtekârlık girişiminin önünü kesmiş olursunuz. Tabii küçük bir örgütte bu işlevleri yerine getirmek üzere iki kişi çalıştırmak pek pratik olmaz, her örgüt kendi gerçeğinin farkında olmalı ve do-

9. Bu bölüm M. Kandasami’nin *Governance and Financial Management in Non-Profit Organisations - a Reference Manual (Caritas India, New Delhi, India)* kitabına dayanmaktadır.



Kriz
yönetimi

Nakit



Kaynak Geliştirme ve
Fon Yönetimi
Eğitim Kılavuzu

layısıyla uyanık davranmalıdır. Bir örgütte güven kolayca yara alabilir ve tamamen buna dayanmak ne sağlıklı ne de mantıklıdır ve uygun kontroller gereklidir.

- **Ödemelerin küçük kasa ve daha büyük tutarlar olarak ikiye ayrılması.** Muhasebe ve kontrol kolaylığı açısından ödemelerin küçük kasa ve daha büyük tutarlar olarak ikiye ayrılmasında yarar vardır. Küçük kasadan ödemelere belli bir sınır koymak tavsiye edilir. Küçük kasa bir kişinin sorumluluğuna verilirken, büyük tutarlar en yüksek yöneticiden geçmeli ve bankadan özel olarak para çekmek gereklidir.
- **Nakit ödemeler yerine havale/çek ödemeleri.** Büyük tutardaki bütün ödemeleri havale ya da çekle yapın.
- **Nakit para makbuzları.** Yönetim örgüte gelen paranın uygun bir şekilde bankaya yatırılmasını garanti altına almalıdır. Bu işlemlerin makbuzları, önceden numaralandırılmış makbuzlar olarak nakit defterinde kayıt altına alınmalıdır. Teslim alma, işleme sokma ve kayıt işlevleri kesin bir şekilde birbirlerinden ayrılmalıdır.
- **Eldeki nakdin doğrulanması.** Yönetim, ayda en az bir kere olmak üzere, hatta önceden belli olmayan zamanlarda ve mutlaka bir de yıl sonlarında, tayin ettiği bir sorumlu ile, eldeki nakit para ile defterde gözüken hesapları karşılaştırmalıdır.
- **Banka işlemleri.** Fonveren taraf ya da yasaların ayrı hesaplar şart koştuğu durumlar dışında mümkün olduğunca az banka hesabı açılmasını tavsiye ederiz. Bir örgütün banka hesabı, her zaman örgüt adına olmalıdır, kişi adına değil. Bütün banka işlemleri, ödeme pusulası ve makbuz olarak deftere girilmelidir.
- **Sabit sermaye ve envanter kontrolü.** Genellikle stok kayıtları olarak bilinen envanter, tüketilebilir ve satılabilir olan malların kaydını tutar, sabit sermaye ise örgüte uzun vadeli yararlar getirebilecek, daha kalıcı yatırımların kaydını tutar. Böylelikle, tüm bu sermaye varlıkları daha iyi kontrol edilmiş, etkin bir şekilde yönetilmiş ve kullanılmış olur.
- **Dış mali denetimler (audits) ve incelemeler.** Dış mali denetim, bir örgütün muhasebe standartlarını ve yasal gerekliliklere uygunluğunu kontrol etmeye yarar. Dışarıdan yapılan incelemeler, örgütün mali yönetim sisteminin bağımsız, tarafsız ve eleştirel olarak incelenmesidir. Bunlar sonucunda sisteminizi geliştirmeniz için bir takım tavsiyeler verilir.

6) Harcama planı

Gençlik örgütleri örgütlerin işleyişini düzenleyen yasaların farkında olmalıdırlar.¹⁰ Eğer tüzel kişiliği olmayan bir gençlik grubunun üyesiyseniz, kendi kayıtlarınızı tutun ve gruptaki diğer kişileri bilgilendirin. Bu, yasal olarak kayıtlı örgütlerdeki kayıt tutma ve muhasebe sistemlerini işletmekten daha kolaydır. Her durumda, proje koordinatörlerinin, harcamaları planlama ve izlemeye yönelik kendi araçları olmalıdır. Bu, uygulama ve daha sonrasında fonverenlere ve başkalarına sunmak üzere hazırlanacak rapor sürecinde işleri kolaylaştıracaktır. İyi bir planlama, muhasebeci ya da kasayı tutan kişiden talep edilecek acil ödemeleri de engeller.

Öncelikle tüm proje süreci boyunca gerekli olan kaynakların bir tablosunu yapıp bunu zaman birimlerine bölebilirsiniz. Bu birimler projenin uzunluğuna ve örgütün kullandığı mali yönetim prosedürlerine bağlı olarak haftalar ya da aylar olabilir.

Tablonun başlığı örneğin şöyle olabilir:

Gerekli kaynaklar planı

No.	Bütçe kalemi	Harcama tipi/ kaynak	Zaman birimi 1	Zaman birimi n	...	Toplam
			Miktar	Miktar		

10. Konu ile ilgili olarak Türkiye'deki vergi yasaları ve muhasebe bilgileri için İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları STK Çalışmaları - Eğitim Kitapları dizisinden çıkan *STK'lar için Muhasebe, Finansman ve Vergi Uygulamalarına Giriş* kitabına bakılabilir (Editörün notu).

Harcamanızı
planlayın



Kaynak Geliştirme ve
Fon Yönetimi
Eğitim Kılavuzu

Tablodaki bütçe kalemleri, projenizde yer alan bütçe kalemleri ile aynı olmalıdır.

Harcama tipi çok tanımlı olmalıdır. Örneğin: restoranda 35 kişilik akşam yemeği, 12 kişi için 5 gece çadırda konaklama, 4 saat için bir kaynak geliştirme uzmanı, günde 8 saatten 2 gün boyunca bir ön kayıt görevlisi, 5 sayfalık bir belgeden 200 kopya, 2 gün için büyük boy kağıt, 5 kişi için araba ile 250 kilometre yolculuk, günde 3 saatten 5 gün bilgisayar kullanımı, vb.

Bazı harcamalar örgüt tarafından karşılanıyor olsa bile planlanmalarında fayda vardır, aksi takdirde örgütünüzde yürütülen diğer bazı projelerin de aynı kaynaklara aynı zamanda ihtiyacı olduğu ortaya çıkabilir ve önemli sorunlar olabilir.

Ayrıca hiçbir proje, yerine konulabileceğinden emin olunmadan örgütün tüm kaynaklarını tüketmemelidir. Eğer projeniz tamamlandıktan sonra ofiste kağıt kalmadıysa ya da proje süresince telefon görüşmeleri kısıtlanmadığından, telefon faturaları ödenemeyecek durumdaysa, projenizin fon yönetimi başarısız olmuş ve proje örgütün geleceğini tehlikeye sokmuş demektir.

İşin en başında, örgüt kaynaklarının ne kadarının proje tarafından kullanılabilene karar vermiş olmanız gerekir. Burada “başlangıç”, proje fikrinin ortaya çıkışını, hazırlık ve kaynak geliştirme süreçlerini de içerir çünkü bu süreçte harcamalar çok yoğun olabilir (olası ortaklara ve fonverenlere ziyaretler ve telefon görüşmeleri, proje teklifinin yazımı, basımı, kopyalanması ve gönderimi vb.). Burada karar yalnızca proje koordinatörüne bırakılmamalı, yönetim kurulu ve yöneticiler tarafından alınmalıdır.

Belli bir süre zarfında (1 ya da 2 aya kadar) yapılacak olan ödemeler için bir harcama planı yapılmalıdır. Bu, muhasebeci ya da kasa sorumlusunun ödemeleri doğru miktarda ve zamanında yapmasını sağlayacaktır. Bir takım sürtüşmeler (günlük harcama sınırının üstündeki ödeme talepleri ya da nakit sıkışıklıkları) bu yolla daha kolay çözümlenebilir.

Örnek:

Dönemsel harcama planı...

No.	Kime	Tutar	Ödeme tarihi	Ödeme şekli (nakit, banka)	Kime	Kim sorumlu?

Para alan kişi, gerekli belgelerin sağlanmasıyla ve para kaldıysa iade etmekle sorumludur.

• Gelirin belgelenmesi

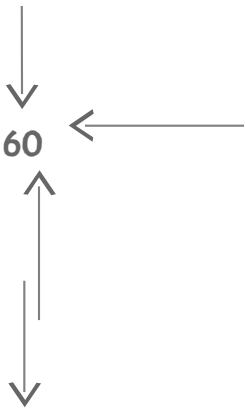
Projenin son finansal durumuna yönelik tabloları hazırladığınıza göre artık projeye gelen paraya ilişkin kayıtları oluşturmalısınız. Bazı fonverenler avans ödemesi yaparlar, bazıları ise son rapor ellerine geçtikten sonra. Projenizin başlarda fazla para yemediğinden ve tüm harcamaların kabul edilebilir olduğundan emin olun. Belgeler raporlamayı da kolaylaştırır.

Örnek:

Proje gelirlerinin kaydı...

No.	Kaynak	Gelir miktarı	Alış tarihi	Ödeme şekli (nakit, banka, aynı)	Kime	Kim sorumlu?





Harcamanızı
planlayın

7) Projenin izlenmesi ve ilişkilerin sürdürülmesi

Eğer daha önceki diyagramda tanımladığımız şifreleme işliyorsa, tüm paydaşlar, hem kalite hem de iletişim ve raporlama açılarından fonverenlere karşı olan sorumluluklarını anlayacaklardır.

İzlemenin sadece fonverenler için olmadığını unutmayın. Projenizi hem kendiniz hem de tüm paydaşlar için değerlendirmeniz ve mümkün olduğunca çok bilgiyi projeniz yürürken toplamanız gerekir.

• İzleme

İzlemeniz gereken kalemler şunları içerebilir:

- harcamalar – haftalık, aylık, üç aylık, yıllık – başvurunuzda yer alan bütçe başlıklarına göre;
- yarar görenler (para ya da etkinlikten kim yararlanıyor?)
 - yaş
 - cinsiyet
 - etnik grup
 - projeye **katıldıkları** sırada sahip oldukları nitelikler / deneyim / başarılar
 - projeden **ayrıldıklarında** edinmiş oldukları nitelikler / deneyim / başarılar

• İlişkilerin sürdürülmesi

Çoğu fonverenin net bir iletişim ve raporlama süreci vardır. Bazı durumlarda sadece fonverenle aranızdaki fon anlaşması ya da sözleşmede geçen kurallara uymanız yeterlidir. Başka bazı durumlarda ise bilginin tipi, miktarı ve sıklığı konusunda bazı yargılara varmanız gerekir. Güncelleme göndermek –kartpostal bile olsa– müteşekkir olduğunuzu göstermeye yarayabilir. Tabii fonverenin böyle güncellemelerden hoşlanmaması hatta yasaklaması gibi bir olasılık olmadığından emin olmalısınız. Tüm bu yazışmalar sırasında, fonverenin verdiği sıra kayıt numarası ya da kodu belirtmeyi unutmayın.

İlişkiniz saygı çerçevesinde ve fon kuruluşunun özelliklerine ve bünyesindeki insanlara duyarlı olmalıdır. Mesafeli olmakla ve fazla yakınlık arasında bir denge kurma becerisi geliştirmelisiniz. Bazı fonverenler yürüyen proje üzerinde tartışmak ister – destek sunmak ve gelişmelerden haberdar olmak için; diğerleri biraz mesafeli olmak ve sadece daha önceden tanımlamış oldukları formatta bilgi almak ister.

Bazı fonverenler geliştirilen bir projenin temelleri üzerinde sizinle birlikte çalışmak ister; bu, siz daha proje planlarını sonuçlandırmadan önceki süreçte oldukça fazla zaman ayırmanızı gerektirebilir. Fonveren de sizinle aynı yoğunlukta zaman ayırır ve bu da projenin başarılı olmasını istediği ve süreç boyunca yardım etmeye hazır olduğu anlamına gelir.

Coyote'nin ipucu #12

Avrupa Birliği programlarında Katma Değer Vergisi

AB üyesi olmayan ülkelerde sürdürülen Avrupa Birliği'nin PHARE / TACIS gibi bazı programlarında, katma değer vergisi (KDV) geçerli bir gider olarak görülmez. Programı inceleyip KDV'nin geçerli olup olmadığını anlayın. Bunun nedeni Avrupa Birliği ile ulusal hükümetler arasında, AB parasının, ulusal bütçelerin girdileri olan vergilerden muaf olması yönünde yapılmış anlaşmadır. PHARE / TACIS fonları verilen her ülkede, KDV' muafiyetine yönelik kurallar vardır.

Bunun finansal yönetim açısından çeşitli etkileri vardır:



Kaynak Geliştirme ve
Fon Yönetimi
Eğitim Kılavuzu



– bütçelendirmede:

- PHARE / TACIS tarafından karşılanan tüm harcamalar KDV'siz olarak hesaplanmalıdır. Aksi takdirde proje sonunda fazla hesaplama yapmış ve bütçelendirdiğiniz tüm parayı harcayamamış olursunuz;
- Başka kaynaklardan ya da öz kaynaklarınızdan karşılanan harcamalar KDV dahil olarak hesaplanmalıdır, bu kural sadece PHARE / TACIS katkıları için geçerlidir (Türkiye'deki uygulama ve yönetmelikler için bkz. bir önceki dipnot);

– planlarken ve harcama yaparken:

- harcama planında, resmi olarak KDV indirimi sağladığınız satın almalar dışındaki tüm giderler toplam değerleriyle yer almalıdır (KDV dahil), (bu genellikle çok uzun ve zor bir işlemdir ve sadece büyük tutarlar için uğraşmaya değer);

– KDV geri ödemelerinde:

- KDV yönetmeliklerine sıkı bir şekilde uymalı ve genellikle klasörler dolusu belgeyi hazır halde bulundurmalısınız (örgütünüzle ilgili yasal belgeler, fonlama sözleşmesinin o ülkenin ana dilinde hazırlanmış bir kopyası, ayrı bir banka hesabınız olduğunu kanıtlamak üzere bankadan aldığınız bir belge, gelen paranın makbuzu ve geçerli harcama belgelerinin kopyaları);
- KDV geri ödemesi uzun zaman alan bir işlemdir ve KDV için ödenmiş olan para, özellikle de enflasyonun yüksek olduğu ülkelerde değer kaybedebilir;
- Eğer proje süresi kısa ise KDV geri ödemesini bu süre içinde alamayabilirsiniz.

Örnek:

Romanya'daki bir örgüt Ocak-Mart dönemi KDV geri ödemesi için Nisan'da, Nisan-Haziran için ise Temmuz'da başvurabilir. Yani, bütçede 1.000.000 ley olarak geçen bir harcama için Ocak'ta KDV dahil 1.1900.000 ley öder, Nisan'da bu miktarın geri ödemesini almak üzere yetkili makamlara başvurursunuz. Başvurunuz Mayıs ayında değerlendirilir ve eğer bir sorun yoksa Haziran'da geri ödemenizi alırsınız. Ancak yıllık % 30 enflasyon oranına göre, Haziran ayında 190.000 ley Ocak ayından 28.500 ley daha az değerlidir. Bu nedenle örgüt 28.500 ley kaybetmiş olur. Tabii ki bu süreçte zaman ve para da kaybedilmiş olur (başvuru yapmak ve belgeleri çoğaltmak için). Bu nedenle örgüt için bir kayıp bile olabileceği olasılığının farkında olmanız gerekir...



BÖLÜM 7 – Hesap verme

Muhasebe

1) Hızlı bir bakış

Aldığınız paranın hesabını vermek, kaynak geliştirme ve fon yönetimi süreçlerinin hayati bir parçasıdır. Süreç, bütçelendirme ile başlar ve mali denetimlerin geliştirilmesi ve uygulanması, nakit akışının izlenmesi, ve gelir ve harcamaların kayda geçirilmesi ile devam eder. Eğer doğru bir sistem oturttuysanız, hesapları oluşturulmak sıradan bir iş haline gelir. Yönetim muhasebesi kayıtları proje süresince belli aralıklarla üretilir ve doğru kararların zamanında, krizler patlak vermeden önce verilebilmesi için vardır. Nihai muhasebe kayıtları diğerleri için – özellikle fonverenler için- parayı başvurunuzda belirttiğiniz gibi harcadığınızı göstermek üzere hazırlanır.

Fon kaynağınıza sunduğunuz muhasebe kayıtlarının hem mali hem de betimleyici kısımları, fonverenin talep ettiği formatta ya da ülkenizin normları doğrultusunda olmalıdır. Hesapları birden fazla para biriminde göstermek ve fon kaynağınızın koyduğu başka bazı kurallara uymak gerekebilir. Ne istediklerini iyice anladığınızdan emin olun.

Muhasebeniz sadece para hakkında değildir. Aynı zamanda paranın iyi harcandığını ve başvurunuzda koymuş olduğunuz hedeflere ulaştığınızı göstermelisiniz. Gerçekler ve değerler bazı fon kaynakları için çok yararlıdır, ancak bazıları daha “yumuşak” sonuçları da görmek ister – bu bazen şahısların “kişisel gelişimlerinde katettikleri mesafe” olarak adlandırılır.

Hesaplarınız – gerek mali gerek de betimleyici – “geçerli, öznel ve denetlenebilir” olmalıdır. Eğer düzgün kayıt tuttuysanız, fonvereninizle diyalog kurduysanız ve gerekli süreç ve işleyişi takip ettiyseniz, bir sorun yaşamazsınız.

Coyote'nin ipucu #13

Harcama ve muhasebe için dışarıdan yardım alma

Para harcamak nadir olarak bir sorun teşkil eder... Ancak bunu doğru yaptığınızdan emin olmalısınız. Herhangi bir sözleşme ya da yasal anlaşmayı imzalamadan önce ayrıntılı olarak incelediğinizden emin olun. Bankanızdan ya da başka bir şemsiye örgütten bu konuda uzman yardımı almanız mümkün olabilir. Eğer bu mümkün olmazsa, tanıdık bir muhasebe firması bu desteği bir ayni yardım olarak size verebilir.

Kamu fonlarında, genellikle bir eleman proje süresince size sürekli destek sağlamakla görevlendirilmiştir. Parayı veren kişiler – örneğin Avrupa Birliği'ni temsil edenler – genellikle aynı zamanda projelerde harcama kurallarının doğru yorumlanmasından sorumludur.

Harcamaların yanı sıra, fonverenin resmi desteğinden de mümkün olduğunca yararlanın. Muhasebe şirketleri ve uzman kişilerin genellikle uygun formatta hesaplar üretmeniz için size yardımcı olmak için zaman ayırmaları görülmedik bir şey değildir. Eğer örgütünüzün, resmi muhasebe kayıtları oluşturmak için yerleşik bir sistemi yoksa, yasal zorunluluklarınızı yerine getirmek üzere dışarıdan yardım alın.

Eğer resmi bir mali denetim gerekiyorsa, yetkin olduğu sürece bir gönüllü tarafından yapılabilir. Bir ücret ödeyin ödemeyin, denetçinin kâr amacı gütmeyen örgütleri denetlemede uzman olduğundan emin olun.



2) Raporlama yükümlülükleri

Fonu veren kurumun kendisi yönetim organları ve yönetmelikler karşısında hesap vermekle yükümlüdür. Bu nedenle fon alan kurumdan paranın nasıl harcandığına ilişkin bilgi toplamaları gerekir.

Raporlama gereklilikleri etkinliklere başlamadan önce bilinmeli ve dikkate alınmalıdır. Raporlama için gerekli olacak bilgiler proje yürütülürken toplanmalıdır. Bütün fonverenler nihai bir rapor isterler. Fon anlaşmanızı ve sözleşmenizi inceleyip, ilerleme raporları istenip istenmediğini anlayın. İsteniyorsa, ilerleme raporlarının genellikle avans ödemeleri zamanlarından önce verilmesi gerektiğinin farkında olmalısınız. Bu nedenle raporları zamanında teslim etmek sizin yararınıza olacaktır.

Başvuru aşamasında neleri raporlamanız gerektiğini aşağı yukarı öğrenmiş olursunuz. Fon anlaşması ya da sözleşme kabul edildiğinde, normalde raporlama hakkında daha fazla yönlendirmeye sahip olursunuz (örneğin raporun içeriği ve formatı ya da özel bir form kullanılmasıyla ilgili). Fon anlaşmasını imzalamakla raporlama kural ve gerekliliklerini kabul etmiş olursunuz. Birçok anlaşma raporun teslim tarihini de içerir.

Tüm ortaklar, raporun gerekli olan içeriğinin farkında olmalı, toparlanmasında en azından kısmen sorumluluk almalı, başvuru sürecinde proje anlaşması imzalanırken yapılan değerlendirmelere katılmalı ve ortaklık anlaşmasına öyle girmelidir.

Rapor, fonların kullanımı konusunda kanıtlar sunmanın yanı sıra, projenizin başarı hikayesini anlatabilmeniz için de bir fırsat sunar. Ortakların ve katılımcıların bir takım öneri ya da mesajlarını da sunmak isteyebilirsiniz.

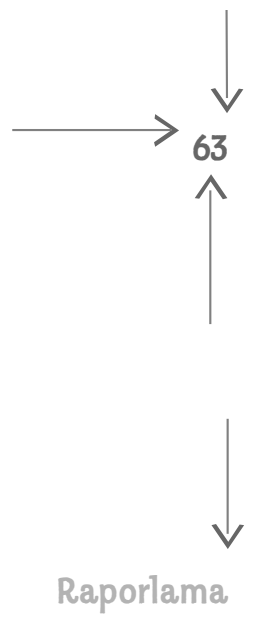
• Her raporda yer alması gereken olmazsa olmazlar

Kendinize, üzerinde anlaşılmalı olan şeyi uygulayıp uygulamadığınızı sormanız gerekir. Bu, projenin içeriği ve finansmanı açısından bir raporun cevaplandırması gereken temel sorudur. Rapor, neyin başarıldığını, kimin, nerede ve ne süreyle dahil olduğunu ve paranın ne için harcandığını net ve tutarlı bir şekilde tanımlamalıdır. Nihai ayrıntılı eylem planı ve çalışma programı raporunuzun önemli bir bölümüdür.

Fon kuruluşu proje deneyiminizi bilmek ister. Rapor sizin ve ortaklarınızın projenin hikayesidir. Hazırlık, uygulama, katılımcıların işe katılımı, katılımcı ve gönüllüler üzerindeki etki ve yerel topluluk ya da yerel politikalar üzerindeki etkileri açısından proje neleri başardı? Faaliyetler katılımcıların beklentilerini nasıl karşıladı? Raporda, ortakların genel değerlendirmelerinin yanı sıra, katılımcıların bireysel değerlendirmelerine yer vermek de ilginç olur. Bu etkinliğin daha hakiki bir anlatımını ortaya koyar. Bu nedenle katılımcıların ve paydaşların bireysel değerlendirme ve raporlarından bir seçkiye yer verin.

Raporda ayrıca ilgili fotoğraflar ve diğer malzemeler (videolar, CD-Romlar, yayınlar vb.) ve proje çıktısı olarak hazırlanan ya da desteklenen web sitesinden bölümler de içermelidir. Başarı hikayelerini okumak güzeldir; ancak dürüst ve tarafsız bir değerlendirme, gerçek bir geri besleme sağlayacağı için daha değerlidir. Raporun sadece sorunlar üzerine kurulmaması, projenin diğer unsurlarının da gerçekçi bir bakışla ele alınması gerektiğini söylemiştik. Örneğin, X ülkesine girmek için görevlilere rüşvet verme hikayesini anlattığınız iki sayfa ilginç ve yararlıdır ancak raporunuzun tüm içeriği buysa, okuyucu etkinliğin gerçekte ne olduğunu merak edebilir.

Planlı bir izleme ya da ortaklar arasındaki uzun vadeli bir işbirliği, özellikle de proje gençlerle (genç çalışanlar, genç liderler, aktivistler) ilgili hedeflere yönelikse, değerlendirme raporunda yer alacaktır. Eğer proje Avrupa Birliği'ne üye olmayan bir ülkede yer alıyor ve Avrupa Birliği tarafından destekleniyorsa, rapor, projenin ev sahibi ülkedeki gençler ve gençlik çalışanlarıyla ilgili durumları nasıl değerlendirdiğinin kısa tanımını içermelidir.



• Mali kısım

Fon anlaşması ve sözleşme, gerekçelendirilmesi gereken kalemlerle ve gerekçelendirmeyle ilgili ayrıntıları verir. Genel olarak, ulusaşırı mobilite projelerinde yolculuk giderleri asıl yolculuk belgeleri ya da onaylı kopyaları ile gerekçelendirilmelidir. Faaliyetlerinizin sırasında her biletin fotokopisini çekmeye hazır olmalı ve tüm katılımcıların biletlerini size göndermelerini sağlamalısınız. Ulaşım giderleri yüksek olacağından ve aldığınız paranın büyük bir miktarını kapsayacağından, gerekli harcama belgelerini edinmek konusunda dikkatli olmalısınız.

Eğer nihai raporunuzda, mali kuralların gerektirdiği belgeleri teslim etmezseniz ya da istendiğinde veremezseniz, normalde ilgili harcama geçersiz kabul edilir. Yani fonun bu harcamayı karşılaması beklenen kısmını kaybetmiş olursunuz. Projeniz denetlenecekse makbuz yeterli olmaz; ödemenin bir kanıtı ya da havale belgesi ile desteklemeniz gerekecektir.

Avrupa Birliği GENÇLİK programı gibi bazı fonverenlerin, bazı bütçe kalemleri için tek fiyat uygulaması vardır. GENÇLİK programı kapsamında, tek fiyat uygulanan ve sabit miktartlı kalemler için harcama belgesi gerekmez. GENÇLİK programı görevlileri gerçekleştiren katılımcı sayısını, etkinlik süresini ve proje ortaklarını, başvuru sırasında onayladıklarıyla karşılaştırır. Bu nedenle onaylanmış olandan farklı gerçekleşmiş her şeyi gerekçelendirmeye hazır olmalısınız. Fon kuruluşları sabit fiyat uygulamasını nasıl kullanırsa kullansın, projenizi bir yandan da örgütünüzün muhasebe kurallarına uygun olarak yürütmelisiniz.

Nihai raporda genellikle katılımcı ve gençlik liderleri sayısı gibi istatistiki değerler yer alır. Sayıların mali belgelerdeki sayılarla örtüşmesine ve katılımcı listesi ile tutarlı olmasına dikkat edin. Eğer istatistik kısmındaki katılımcı sayıları, mali raporunuzdaki sayılara uymuyorsa ve bu iki sayı da katılımcı listesine uymuyorsa, verdiğiniz bilgi kuşku yaratır.

• Raporun sonuçlandırılması

Raporun tüm bölümleri tamamlandıktan ve bir araya getirildikten sonra, örgütünüzden birisine kontrol ettirmelisiniz. Tutarlılık ve sayılar özellikle kontrol edilmelidir.

Nihai rapor fonverenle fon anlaşmasını imzalamış olan kişi tarafından imzalanmalıdır – örneğin yasal temsilciniz. Bu kişinin imzası raporun resmi olduğunu gösterir ve projenin nasıl uygulandığını ve fonun nasıl kullanıldığını anlatır. Rapor fonverene bir ön yazı ile birlikte gönderilmelidir. Ön yazıda olması gerekenler:

- proje ya da hibe referans numarası;
- desteği için fonverene teşekkür;
- projenin temel noktalarına kısaca dikkat çekilmesi;
- hâlâ almayı beklediğiniz bakiye ödemelerini belirtilmesi;
- rapor hakkında her türlü soruyu cevaplandırabilecek kişinin iletişim ayrıntılarını içermesi;
- projenin tamamlanması için ele alınması gereken konuları ortaya koyması.

Bazıları tüm parayı baştan verse ve rapor talebinde bulunmasa bile raporunuzu tüm fonverenlere göndermelisiniz. Raporunuzu bir bilinçlendirme aracı olarak kullanmayı da düşünebilir, destekçilerinizle iletişim kurmak ve hatta gelecekteki işbirlikleriniz için bağlantı kurmak için kullanabilirsiniz.

3) Raporuma ne olacak?

Genellikle rapor teslim etmenin ardında yatan düşünce, bakiye ödemesini bir an önce almaktır. Bu meşrudur ve dolayısıyla da teslim ettikten sonra raporunuzu ne olacağını bilmek özellikle önemlidir.

İlk olarak, raporunuz kayda alınır ve değerlendirilir. Daha önce açıkladığımız gibi raporunuzun iki ya da üç ana bölümü vardır: içerik bölümü, mali bölüm ve istatiki bölüm. Tüm bunlar daha önce imzalamış olduğunuz fon anlaşması ya da sözleşmeyle



karşılaştırılmalıdır. Eğer anlaşmada değişiklik yapıldıysa raporunuz buna göre de kontrol edilmelidir.

İkinci olarak, değerlendirme sonucunda bakiye ödemesini yapmak konusunda fonveren alabileceği çeşitli kararlar vardır:

- Fonvereniniz, projenizin herhangi bir değişiklik yapılmadan uygulandığına karar verip bakiye ödemesini yapar.
- Değerlendirmeler sonucu, raporunuz ve imzaladığınız anlaşma arasında önemli değişiklikler olduğu görülür ve fon kaynağınız ödeme miktarını düşürmeye karar verir. Kamu bağlantılı fonverenler, daha az katılımcınız ve daha az harcamanız olduğunu görmeleri durumunda fon miktarını düşürmek zorunda kalırlar. Bağımsız bir fonveren bu konuda daha esnek olabilir. Ancak eğer projeniz planlanandan daha "ince" ise daha az fon alma olasılığına hazırlıklı olun.
- Eğer projede büyük ölçekli değişiklikler görülürse, fon kaynağınız daha önce ödemiş olduğu avansın tümünü ya da bir kısmını geri bile isteyebilir. Bu tüm fonun geri çekilmesi demektir ama ancak çok önemli sorunlar olması ya da projenin tümüyle değiştirilmesi nedeniyle olur. Bu eğitim kılavuzunun önerilerine uyarmanız kendinizi kesinlikle böyle bir durumda bulmazsınız.
- Eğer projeniz kapsam ve bütçe olarak planlanandan daha geniş ise, o ana kadar iyi ilişkiler geliştirdiğiniz bağımsız fon kaynağınız size ayrılan fonu arttırmayı düşünebilir. Ancak böyle bir şeye sık rastlanmaz.

Üçüncü olarak da, fon veren kuruluş size nihai raporunuzun incelenmesi sonucundaki bulgularını ve bakiye ödemesi ile ilgili kararı yazılı olarak bildirir. Eğer bağımsız bir fonverenle çalışıyorsanız, bu karara itiraz etmek zor olacaktır. Kamu fonu söz konusu ise, normalde belli bir süre içinde karara karşı gelmek hakkı olacaktır. Kamu bağlantılı fonverenler karar aşamasında ya da fon anlaşması içinde yer vererek, bu hak konusunda sizi bilgilendirmek durumundadır. Eğer fon miktarında bir düşürme yapıldıysa ve mali kuralların uygulanmasında bir yanlışlık olduğunu düşünüyorsanız, durumunuzu açıklayıcı bir mektup göndererek itiraz etmelisiniz.

Coyote'nin ipuc u #14

Tanıtım ve medyada yer alma

İyi projeler iyi bir tanıtımı hak eder ve gençlik alanının, etkinliklerin kamuoyunda genişçe duyurulması için yapabileceği çok şey vardır. Projeleriniz için daha en baştan, halkla ilişkiler ve medya stratejisi planlamaya çalışın ve bu kapsamda fon kaynağınıza da yer verecek bir alan ayırmaya çalışın. Bilgilendirme malzemelerinde, raporlarda ve proje kapsamında ürettiğiniz diğer malzemelerde fonvereninizin logosunu nasıl kullanmanızı istediğini öğrenin. Yerel medyada yer almanız kaynak geliştirmenize ve faaliyetleriniz hakkında bilgilenen diğer kişilerden destek almanıza yardımcı olur. Faaliyetlerinizin medyada yer alması, potansiyel fon kaynaklarınızın bilgileneceği açısından kaynak geliştirmeye de yarar. Ancak bu kapsamda gerçekleştirdiğiniz olumlu faaliyetlerle ve gençlerle bağdaştırılmak isteyen fon kaynaklarınıza da teşekkürlerinizi bildirmeniz önemlidir. Bu nedenle haber kupürleri ve basın haberleri ile ilgili diğer bilgilerin derlendiği bir bölüm raporlarınızın önemli bir parçası olmalıdır.



4) İyi bir rapor üretmek için on iyi neden

Fon kaynaklarınızla uzun vadeli ilişkiler kurmayı bekleyin ve hedefleyin. Kamu bağlantılı ya da bağımsız her fon kaynağı ile iyi iletişim içinde olmak önem taşır. Fon kaynakları ile ilişki kurmak ve geliştirmek önemlidir. Bunu yapmanın en etkin yolu düzenli bir bağlantı kurmak ve bağımsız fonverenlerin beklediği raporları zamanında hazırlamaktır.



Raporlama fon kaynağınızla iletişimin bir yoludur. Her tür iletişimde kesin, ağıklayıcı, yapılandırılmış, bilgi veren ve ilgińç olmak önemlidir ve bu, raporlama için de geçerlidir. Raporda yer verilmeyen şeyler yok demektir. İyi bir raporda, fon alan örgüt, tüm geçerli bilgilere yer vermeli ve en iyi raporların fonverenin isteklerini yerine getiren ve fazla uzun olmayan raporlar olduğunu aklından çıkarmamalıdır.

Projenizi sunduktan sonra, fonverenin başvurunuzla verebileceği  olası tepki vardır. Başvurunuzu reddedebilir, yeniden yazılması için geri gönderebilir ya da kabul edebilir.

Eğer kabul edildiye tüm çabalarınıza değmiş demektir! Ancak bu uzun soluklu bir ilişkinin başlangıcıdır, bu süreç gelecekteki projeleriniz ve faaliyetleriniz için önemli olduğundan üzerinde dikkatle çalışmalısınız.

Fonu aldığınızı belirten bir mektup aldığınızda, hemen fon kaynağınıza destekleri için teşekkür ettiğinize ilişkin bir mektup yollayın. Bu noktada fonverenle bir ilişki başlatıyorsunuz ve doğru bir başlangıç olması mantıklıdır. Tek bir fondan başlayarak fonverenle uzun vadeli bir ilişki geliştirmek mümkündür, bu size gelecekte size hem düzenli destekler getirebilir hem de diğer olası fonverenlere çalışmalarınızın, örgütünüzün ve çalışanlarınızın değerini gösterir. Eğer fonveren bünyesinde bazı kişiler size özellikle yardımcı olmuşsa, başkan ya da yöneticiye yazdığınız mektupla teşekkür ederken onlardan bahsetmeyi unutmayın. Son olarak, 10 dakikanızı ayırıp mektubu kişiselleştirin ki fon kaynağınızla aranızda bir ortaklık gelişebilsin.

Bunu yaptıktan sonra, fonverenin anlaşmada yer vermiş olduğu raporlama gerekliliklerine göz atın. Bu genellikle bir ya da iki ilerleme raporu ve projenin sonunda bir mali bildiri içeren nihai rapordan oluşur. Desteği almanızı sağlayacak şartları anlayabilmek için, anlaşmayı iyice okuyun. Fonverenler hibeyi genellikle iki ya da  taksit halinde verir, bir sonraki ödeme fon kaynağınıza sunacağınız raporun tatmin etmesiyle gerçekleşir. Bu, fonverene teklife uygun iş çıkardığınızı göstermeye yarar ve sorunlar çıkarsa dahi hibenin tümünü kaybetmenizi engeller. Ancak, anlaşmanın ruhunu yansıtığınız ve zamanlamalara uyduğunuz sürece, nadiren sorun yaşarsınız.

Örgüt içinde, net bir yönetim zinciri olmasını sağlayın ve kimlerin projeyi yürüteceğini, ortaya çıkacak sorunlar konusunda fon kaynağının sürekli bilgilendireceğini ve zamanında rapor sunulmasını sağlayacağını belirleyin. Eğer proje sürecinde bir takım sorunlar çıkarsa, sonradan ortaya çıkabilecek yanlış anlaşılmaların ve sorunların önüne geçebilmek için, fon kaynağını hemen bilgilendirmek sonradan haber vermektense daha iyidir.

Raporlar rgtnzn ynetilişi hakkında fon kaynağınıza bilgi verecektir. Kötü raporlar kötü yönetimin göstergesidir.

Çoğu durumda, fonverenler raporları i ve dış iletişimlerinde kullanırlar. Başka bir deyişle, raporunuza yazdığlarınız gazetecilere, bir başka STK'ya ya da hükümet görevlisine iletilebilir ve fon alanın kamuoyundaki itibarını geliştirebilir.

Buna ek olarak, fon kaynağınızla kuracağınız uzun dönemli iyi ilişkiler başka kaynaklardan da fon almanızı sağlayabilir. Eğer mevcut fon kaynağınızla gcl bir ilişkiniz varsa, bu örgütünüzün yaptığı işe değer verildiklerini gösterir. Bu etkili bir satış noktasıdır: olası fon kaynakları, halihazırdaki fonverenlerinizin güvenini kazandığınızı görebilir.

Bir kere hazırladıktan sonra raporunuzu, ek desteğe ihtiyaınız olan yeni projeler ve programlar için kullanabilirsiniz. Çalışmanızı gözden geçirdikten sonra ihtiyaını net olarak belirlediğiniz yeni projeler oluşabilir ya da varolan bir program ya da projenin daha fazla fon gerektirdiğini düşünüyor olabilirsiniz. Eğer bir proje başarılı olduysa, fon kaynağınız daha fazla katkıda bulunmayı düşünebilir ve bu temel üzerine bir şeyler kurma olasılığı bulunabilir.

İyi bir rapor, fonvereni işin içine girmeye ve daha çok ilgilenmeye özendirir. Hemen başka bir fon arıyor olmasanız bile, gelecekteki taleplerinize daha olumlu bakmalarını sağlar.



Sonuç olarak, raporlama fon alana neyi gerçekleştirdiğinin, hangi sonuçlara ulaşıldığının, hangi başarısızlıkların söz konusu olduğunun değerlendirilmesine yardımcı olur. Çalışmalarını düzenli olarak gözden geçirmek, kâr amacı gütmeyen bir örgüt için önemlidir. Fonverene rapor hazırlamak bunu gerçekleştirmeye yarar.

Tüm bunlara rağmen, yazılı raporların yine de kişisel ilişkilerin yerine geçemeyeceğini aklınızdan çıkarmayın. Fon alan, girişken davranıp fonverenle yüz yüze görüşmeye çalışmalıdır.

İyi bir rapor üretmek için on mükemmel neden:

1. Sözleşme bazında. Çoğu fonveren için raporlama imzalanan fon anlaşmasının bir parçasıdır. Raporlama yükümlülükleri ve tarihleri anlaşmalarda belirtilmiştir. Bu nedenle, net ve zamanında yazılmış bir rapor, fon alanın anlaşmadan doğan yükümlülüklerini anladığını gösterir.

2. Analitik beceriler geliştirir. Raporlar, örgütünüzdeki herkese (gönüllü ve ücretli çalışan), büyük bir bilgi birikimini gözden geçirme, sentez oluşturma, analiz etme ve temel noktaları raporlama yönünde çok şey öğreten mükemmel kurum içi belgelerdir. Kısa ve öz olabilme çok değerli bir beceridir. Bir diğeri ise analitik olabilmektir. Rapor yazmak personelin bu becerileri geliştirmesini sağlar. Yönetici ve program görevlileri 5 ila 10 sayfalık anlatım raporlarını severler. Bundan fazlası fazla uzun olur. George Bernard Shaw'un şu ünlü sözünü düşünün: "Uzun bir mektup yazmış olduğum için özür dilerim ama kısa yazmak için yeterli zamanım yoktu."

3. Takım çalışması kapasitesini artırır. Örgüt bütününde –proje ve mali/muhasebe-personel ve gönüllüleri beraber çalışmaya teşvik eder. Uluslararası ilişkiler kurmak kurumsal açıdan iyidir. Kapasite artırır.

4. Finansal durumu güvenceye alır. Bazı fon kaynakları genellikle birden fazla yıla yayılan destekler verir, betimleyici ve mali raporların teslim edilmesine bağlı olarak 2. ve 3. ödemeler gerçekleşir. Bu tip fonlarda, fonverene rapor sunmak finansal açıdan yararlı olur.

5. Gelecekteki kaynak geliştirme çalışmalarınızı geliştirir. Zamanında teslim edilmiş iyi bir rapor, fonverenle iyi bir iletişim kurmayı önemseyiğınızı gösterir. Eğer fonverenle ilişkinizde başarılı olduysanız, ki raporlama gerekliliklerine uyarsanız olursunuz, bir kere daha başarılı olabileceğinizi unutmayın.

6. Dış ve iç amaçlara yönelik belgeler üretir. Rapor yazmanın başka bir avantajı ise başka kullanımlarının da olmasıdır. Bir kullanımı, bariz bir şekilde diğer fonverenlere raporlama sırasında. Ancak aynı zamanda üst düzey yöneticilerinize ya da yönetim kuruluza rapor verirken hatta yıllık raporunuzu hazırlarken kullanabileceğiniz iyi ve temiz bir modeldir.

7. Rekabette size basamak atlatır. Hibeler için sıkı rekabet olan bir ortamda, zamanında iyi bir rapor sunmak sizi raporlarını geç teslim edenler karşısında bir aşama öne geçirir.

8. Profesyonel becerileri gösterir. İyi yazılmış ve zamanında teslim edilmiş bir rapor, fonverene program, finansman, fonverenle anlaşma ve hatta dosyalama sistemleri üzerindeki hakimiyetinizi gösterir. Fon alanın hangi bütçe için rapor yazacağını bilmesi hiç de profesyonel bir davranış değildir – ya da, bazen olduğu gibi, fonla ilgili tüm belgeleri kaybederek, fonverenden rapor yazması beklenen başvuru ve bütçeyi yeniden faksalamasını istemek (!).

9. Şeffaflık ve hesap verebilirlik konusundaki kurumsal inancınızı gösterir. İyi bir rapor, kâr amacı gütmeyen örgütün çalışanlarının ve yönetim kurulunun şeffaflık ve hesap verebilirliğe değer verdiğini gösterir.

10. İlişkiler karar ve açık iletişim sağlar. Fonverenlerle çalışmak öncelikle ilişkilerle ilgilidir – ve ilişkiler açık iletişim, güven, saygı ve kibarlığa dayanır.

Her durumda, eğer bir fon kaynağı sizi desteklediyse onlara teşekkür edin ve yayınlarınızda (yıllık rapor gibi) ya da düzenlediğiniz etkinliklerde (konferanslar gibi) isimlerine yer verin.



Ek 1 – Kaynak geliştirme camiasının (bağımsız) kullandığı terimler sözlüğü

AYNI KATKILAR (IN-KIND CONTRIBUTIONS)

Maddi bağıştan farklı olarak, ekipman, malzeme ve bunun gibi başka malların katkı olarak verilmesi. Bazı kuruluşlar ofis mekanı ya da çalışanlarının zamanı gibi aynı katkılar vermeyi seçebilirler.

BAĞIŞ (HİBE)/BAĞIŞ (HİBE) ALAN (GRANT/GRANTEE)

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

BAĞIŞ VASIYETİ (BEQUEST)

Bağışçının ölmesi durumunda alınacak para.

BAĞIŞÇI (DONOR)

Bağış yapanlar olarak da adlandırılabilir. Bağış yapan kişi ve kurum.

BAŞLANGIÇ PARASI/DESTEĞİ (SEEDMONEY/START-UP SUPPORT)

Yeni bir örgütün ya da projenin başlatılması için gerekli olan bağış ya da katkı. Başlangıç desteği, yeni bir projenin maaşlarını ya da diğer işletim giderlerini içerebilir.

BİR KERELİK BAĞIŞ (ONE-OFF GRANT)

Projenin bir parçası ya da tümü için bir kereye mahsus olmak üzere ödenen katkı ya da belli miktarda para.

ÇEKİRDEK FON (CORE FUNDING)

Yönetim ve organizasyon giderleri için talep edilen fon.

ÇOK-YILLIK BAĞIŞ (MULTI-YEAR GRANT)

Proje ilerledikçe taksitler halinde alınan bağış.

DOĞRUDAN POSTA GÖNDERİMİ (DIRECT MAIL)

Geri postalamayı da içeren yazılı bir bağış çağrısı. Kâr amacı gütmeyen her örgüt için uygun olmayabilir ancak sınırlı bir bütçeye ve tanınırlığa sahip örgütler, bu yöntemi bağışçılarını ve gelirlerini arttırmak için kullanabilir.

E-HAYIRSEVERLİK (E-PHILANTHROPY)

Bu terim, internet kullanılarak yapılan çeşitli bağış yöntemlerini tanımlar. Kâr amacı gütmeyen gruplar konusunda bilgi vermenin dışında bağış kabul etme işlemlerini de barındıran birçok site geliştirilmiştir.

FON DÖNGÜSÜ/PROJE DÖNGÜSÜ (FUNDING CYCLE)

Teklifin sunuş ve gözden geçirilmesinden karar alma sürecine, sonuçların raporlanmasına kadar uzanan süreç.

HAYIRSEVERLİK (PHILANTHROPY)

Toplumsal yararı desteklemek amacıyla bir birey ya da grup tarafından yapılan gönüllü yardımları tanımlayan terim. Bu terim vakıfların ve kurumsal bağışçıların kâr amacı gütmeyen kuruluşlara katkılarını da içerir.

HEMŞERİ VAKIFLARI (COMMUNITY FOUNDATION)

Bir il, ilçe ya da eyalet gibi belli bir bölgeye bağış yapan bir örgüt. Genellikle birçok bağışçıdan para toplanır ve bu tutar bağımsız olarak bir vakfiyede değerlendirilir; bu yolla elde edilen gelir örgütlere hibe olarak dağıtılır.



HESAP AÇIĞI FONU (DEFICIT FUNDING)

Harcamalarda meydana gelen açığı kapamak üzere kullanılacak olan fon.

KILAVUZ (GUIDELINES)

Bir vakfın, bir fon başvurusu için hedeflerini, önceliklerini, kriterlerini ve işleyişlerini ortaya koyan belge.

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK/KURUMSAL VATANDAŞLIK (CORPORATE CITIZENSHIP)

Kurumsal vatandaşlık, üretim merkezlerinin bulunduğu ya da hizmet verdikleri topluluklara servis ve kaynaklarını bağışlayan şirketlerin kullandıkları bir yaklaşımdır. Bu şirketler bağışlar aracılığıyla yatırım yapabilir, çalışanlarının gönüllü hizmet vermelerini teşvik edebilir, çalışanların kâr amacı gütmeyen kuruluşlara yaptığı bağışlara eş bağış yapabilir, aynı yardımlarda bulunabilir ve hatta yönetici kadronun danışmanlığını sağlayabilirler.

NİYET MEKTUBU (LETTER OF ENQUIRY)

Bir örgütün faaliyetlerini ve fon talebini içeren mektup. Bu belge bir fon kuruluşuna ya da kurumsal bir bağışçıya gönderilir ve fon almak üzere ayrıntılı bir teklifi götürülmesinin uygunluğu araştırılır. Birçok bağışçı teklif gönderilmeden önce, ilk aşamada böyle bir mektup gönderilmesini tercih ederler.

OPERASYONEL VAKIFLAR (OPERATING FOUNDATION)

Öncelikli amacı araştırma yürütmek, sosyal refah ve yönetim organları tarafından belirlenmiş program ve projeleri olan vakıflar. Bu vakıflardan bazı küçük bağışlar alınabilir ancak bunlar vakfın kendi projeleri için kullanılan fonlarla karşılaştırıldığında küçük kalır.

ORTAK GİRİŞİM (COOPERATIVE VENTURE)

İki ya da daha fazla bağışçının ortak girişimi. Ortaklar bağış sorumluluklarını paylaşabilir ya da bilgi ve teknik kaynak katkısında bulunabilir.

ÖRTÜŞEN DESTEK (MATCHING SUPPORT)

Bir başka bağışçıdan alınmış fonlarla örtüşmek üzere verilmiş fon.

PERSONEL EŞ BAĞIŞI (EMPLOYEE MATCHING GIFT)

Bir şirket çalışanın bir hayır kurumuna yaptığı bağışa eşit miktarda bağışın, çalıştığı şirket tarafından yapılması.

PROGRAM ALANI (PROGRAMME AREA)

Bağışçının ilgi duyduğu ve fon verdiği ya da işleyiş alanıyla ilişkili (örneğin tıbbi araştırma, burslar, sanat) bir konu alanı ya da başlık. Bağışçının önceliklerini belirler.

PROGRAM GÖREVLİSİ (PROGRAMME OFFICER)

Fonveren kurumda, proje tekliflerini gözden geçiren ve başvuruları yönetim kuruluna sunmak üzere işlemden geçiren kişi. Proje seçim sürecindeki ilk kişilerdir.

PROJE TEKLİFİ (PROJECT PROPOSAL)

Bir vakfa ya da kurumsal bağışçıya sunulan, fon aradığınız projeyi anlatan yazılı belge.

RED MEKTUBU/GERİ ÇEVİRME (LETTER OF REFUSAL/DECLINATION)

Bir vakıf ya da kurumsal bağışçı tarafından yazılan, projenin fon talebinin neden geri çevrildiğini anlatan belge.

SERMAYE DESTEĞİ (CAPITAL SUPPORT)

Ortalama en az üç yıllık ömrü olan taşınmaz mallar (otomobiller, binalar, mobilya ve genel ekipman) için verilen fonlar.

SOSYAL GİRİŞİMCİLER (SOCIAL ENTREPRENEURS)

Sosyal yatırım ile ilgilenen ve toplumsal gündemi geliştirmek üzere, hem iş dünyasının hem de sivil toplum ortamının en iyi fikirlerinden, görüşlerinden yararlanan kişiler.

SÖZLEŞME (COVENANT)

Belli bir kişiye önceden belirlenmiş bir tutarı, belli bir zaman içinde ve belli aralıklarla ödemek üzere yapılmış anlaşma ya da yazıya dökülmüş söz. Belli bir hayır kuruluşu ile bu doğrultuda bir anlaşma yapıldığında, bağışçı vergi avantajlarından yararlanabilir.



ŞARTLI BAĞIŞ (CHALLENGE GRANT)

Fon sağlanan projenin, genellikle belli bir zaman aralığında, eşleştirmeye ya da başka bir formüle dayanan başka para kaynakları da olması şartıyla yapılan bağış.

ŞEMSİYE KURULUŞ (COLLECTIVE PATRON)

Daha küçük bireysel vakıfların fonlarını ve/veya kurumsal bağış programlarını barındıran ve yöneten bir vakıf ya da dernek. Bunlara örnek olarak Charities Aid Foundation, Fondation de France ve Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft örgütleri sayılabilir.

ŞİRKET/KURUM VAKFI (CORPORATE FOUNDATION)

Bağış kaynakları, esasen kâr amaçlı bir ticari kuruluşun katkılarıyla edinilmiş özel bir vakıf. Şirket destekli vakıf, destekçi şirketle sıkı ilişkiler içinde olabilir, ancak bağımsız bir örgüt olarak kendi yatırımlarında da bağımsızdır ve diğer özel vakıflarla aynı kurallara tabidir.

TAAHHÜT MODELİ (PLEDGE)

Bağışçının taksitle ödeme yapmasını ve böylelikle de grubun daha fazla para almasını sağlayan bir ödeme planı. Bir zaman aralığında belli bir paranın peyderpey ödemesi esasına dayanan bu taahhüt modeli, yenilenebilir bir para kaynağı olarak popüler olmuştur.

TABAN ÖRGÜTLERİ (GRASSROOTS ORGANIZATIONS)

Genellikle yerel olarak ya da topluluk düzeyinde çalışmalar yürüten örgütlerdir. Bir taban örgütü her zaman olmasa da genellikle, kurulu bulunduğu yerel çevreye özel program ve projeler geliştirmek üzere çalışan bir hizmet örgütüdür.

TEKNİK YARDIM (TECHNICAL ASSISTANCE)

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlara verilen işleyiş ve yönetim desteği. Bu destek, kaynak geliştirme yardımı, bütçelendirme ve finansal planlama, program planlama, hukuki danışmanlık, pazarlama ve yönetime başka yardımları da içerebilir. Bu yardımları bir vakıf ya da kurum çalışanları doğrudan verebilir ya da dışarıdan alınan bu tür hizmetlerin ücretinin ödemesi için bağış şeklinde gerçekleştirilebilir.

VAKFIYE (ENDOWMENT)

Bir örgütü sürdürülebilir bir şekilde destekleyen gelirleri yaratacak yatırımlarla değerlendirilen ve sabit tutulan fonlar.

VARLIKLAR (ASSETS)

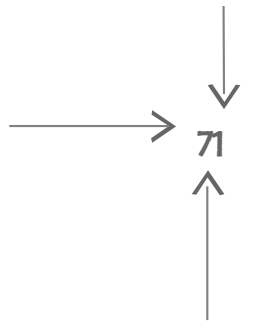
Vakfın sermayesinin–para, hisseler, bonolar, mülkler ve diğer kaynaklar-miktarı. Varlıklar genellikle yatırıma dönüştürülür ve gelir fon vermekte kullanılır.

VATANDAŞ DERNEKLERİ (CITIZEN'S ASSOCIATIONS)

Hükümet dışı olarak görülen sivil örgütlenmeler, kaynak geliştirme birlikleri ve gönüllü örgütler.

YILLIK RAPOR (ANNUAL REPORT)

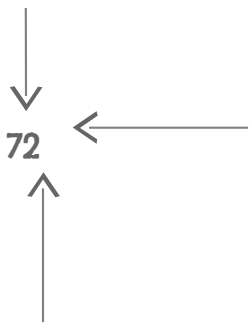
Bir vakıf ya da kurum tarafından yayınlanan, bağış faaliyetlerini tanımlayan ayrıntılı bir belge. Giderek daha fazla vakıf ve kurum bu raporları, katkı faaliyetleri, politikaları ve talimatları konusunda toplumu bilgilendirmede kullanıyor.



Terimler
sözlüğü



Kaynak Geliştirme ve
Fon Yönetimi
Eğitim Kılavuzu



→ Ek 2 – Ek okuma

Açıklamalı bibliyografya

Kâr amacı gütmeyen sektör için kaynak geliştirme ve fon ve proje yönetimi konusunda sayısız yayın vardır. Aşağıdaki liste hepsini kapsama iddiasında değildir. Konuyla ilgili daha fazla okuma yapmak isteyenler için bir başlangıç sayılabilir. Aşağıdaki yayınların birçoğu Brüksel'deki Avrupa Vakıf Merkezi kütüphanesinde bulunabilir.*

> Applying to a Grant-Making Trust – A Guide for Fund-raisers

Anne Villemur

Directory of Grant-Making Trusts'a eşlik eden bu kitap, bir başvuruyu değerlendirirken vakıfların beklediği tüm bilgiyi içerir. Proje maliyetleme, en uygun vakfın seçimi ve başvuruların takibi konusunda pratik öneriler içerir.

Charities Aid Foundation, 1996

> Avoiding the Wastepaper Basket

Tim Cook

Fon veren vakıflara başvurmak için, fon arayanlara önerilerde bulunan, sade bir dil ve karikatürler kullanan pratik bir rehber. Yazar, kendine gelen başvurular konusundaki deneyimleri kullanarak gönüllü örgütlerin fon başvurusu sırasında yaptıkları hataları ortaya koyuyor.

London Voluntary Service Council, 1996

> Bidding for Funds and Resources – A guide for seeking support from businesses, trusts and public bodies

Hayırsever vakıflarının; yerel ve ülke çapındaki hükümet kaynakları; ticari kuruluşlar; Avrupa Birliği ve milli piyango gibi bir dizi farklı fon kaynağına başvurmada geçerli pratikleri ortaya koyuyor.

British Telecommunications, BT Corporate Relations, 1998

> Building A Fundraising Database On Your PC: A Step By Step Guide For Small Voluntary Organisations

Peter Flory

Gönüllü sektörüne yönelik bir veritabanı oluşturmak için kapsamlı bir rehber. Küçük örgütlere ve bilgisayar kullanımı konusunda pek fazla bilgisi olmayanlara, kaynak geliştirme çalışmalarında modern teknolojiden nasıl yararlanabileceklerini göstermeyi hedefliyor. Excel ve Access gibi veritabanı programları konusunda açıklamalar içeriyor. Hem yeni başlayanlar hem de daha ileri düzeydekiler için veritabanı kullanımını ele alıyor. Kapsamlı bir içindekiler listesi ve alfabetik bir dizin de eklenmiştir.

Charities Aid Foundation, 1999

* Listede bulunan ve STK'larda ilgili başkaca kitaplar için İstanbul Bilgi Üniversitesi Kütüphanesi "STK Koleksiyonu"na bakılabilir. <http://library.bilgi.edu.tr> (Editörün notu).

Ek okuma



Kaynak Geliştirme ve
Fon Yönetimi
Eğitim Kılavuzu

> **Building Foundation Partnerships: The Basics of Foundation Fundraising and Proposal Writing**

Ingrid van Rotterdam

Bu kitap vakıflarla ilişkiler kurulmasında olası en iyi pratikleri ortaya koymayı hedefliyor. Kanada'daki vakıf topluluğunun güncel tanımını içeriyor ve fonlamadaki güncel eğilimleri ortaya koyuyor. Ekinde vakıflarda kaynak geliştirme için bir çerçeve yer alıyor. Araştırma süreci ve proje geliştirme öncesi, sırası ve sonrası üzerine bölümlerin yanı sıra kapsamlı ekler, kaynak geliştirme ve bağışçılarla ilişki kurma konularında pratik öneriler de içeriyor.

Canadian Centre for Philanthropy, 1995

> **Building Sustainable Non-profit Organizations: Money, Money Everywhere – Grassroots Funding**

Jana Ledvinová

Bu el kitabı Orta Avrupa'nın gönüllü ve yardımseverlik ruhunu yeniden ele almak ve tekrar canlandırmak arayışında. Bunu da tabandan harekete geçen, etkili kaynak geliştirme kampanyaları konusunda ayakları yere basan pratik öneriler geliştirerek yapıyor. Kitap, bağışçıları nerede ve nasıl bulacağınız, sizi desteklemeleri için nasıl ikna edeceğiniz, nasıl para isteyeceğiniz ve olası bağışçılarınızın söz verdikleri şeyleri yerine getirmelerini nasıl sağlayacağınız gibi önemli sorulara cevaplar veriyor.

The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies, 1997

> **Building Sustainable Non-Profit Organizations: Proposal Writing**

Istvan Kostolanyi

Bu kitapçık, bir örgütün dışarıdan alacağı bir fonu talep etmek üzere bir başvuru geliştirirken geçmesi gereken süreçleri ele alıyor. Özellikle de Orta ve Doğu Avrupa'daki özel şartları konu ediyor. Kaynak geliştirme yöntemleri üzerine bir özet, proje yazımı için pratik bir kılavuz ve en sonda bir kontrol listesi sunuyor.

The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies, 1997

> **The Business of Special Events**

Harry A. Freedman & Karen Feldman

Bu kitap, bazı özel etkinlikler yoluyla kaynak geliştirme arayışında olanlara hitap ediyor. Kaynak geliştirenleri etkinliğe kâr amaçlıymış gibi yaklaştırmaya teşvik ediyor. Yazarlar, bazı pratik tavsiyelerle, etkili bir kaynak geliştirme çalışması için gereken stratejilere ışık tutmaya çalışıyor. Bütçelerden komitelere, basından şöhretlere kadar birçok konuyu kapsıyor.

Pineapple Press, Inc., 1998

> **Closing That Gift! How to be Successful 99% of the Time**

Robert F. Hartshook

Büyük hayırsever bağışlarını başarıyla yönetme ve sonuçlandırma konusunda bir "nasıl yapmalı" rehberi. Kitap, birçok ana başlığa yönelik bir dizi kısa ve öz ipucu şeklinde düzenlenmiş. Bunlar arasında bir bağışı sonuçlandırmanın sırları, sık görülen yanlışlar ve nasıl önlenecekleri, nasıl başarılı olunacağı, büyük fonlara nasıl ulaşılabileceği, mülk bağışlarıyla nasıl baş edileceği ve kaynak geliştirmede nasıl yaratıcı olunacağı gibi konular var.

ASR Philanthropic Publishing, 1998

> **Comment Chercher un Sponsor – mode d'emploi**

Pierre Sahnoun, Nathalie Doury

Kitap, fon vermeyi ve avantajlarını açıklıyor. Mülakatlar ve başvuru yapmak konusunda okuyucuya rehberlik ediyor. İlişkiye dayalı kaynak geliştirmeyi gerçeğe dönüştürmek için bağışçı portföyünü geliştirmek isteyen herkese yardımcı olacak pratik öneriler ve örnekler içeriyor. Bu kitap bağışçılarla nasıl sağlam ilişkiler kurulacağını göstermeyi amaçlıyor.

Juris Service, 1989



> **The Complete Fundraising Handbook**

Sam Clarke

Mevcut olan fonları ve değişik kaynak geliştirme tekniklerini de içeren, hayırseverliğe yönelik para toplama konusunda bir rehber. Örnek olay çalışmalarını ve iyi uygulama deneyimlerini anlatıyor ve Birleşik Krallık'taki hükümet ve kurumsal bağışçılardan sağlanabilecek ana fon kaynaklarını listeliyor.

Directory of Social Change, 1993

> **Ethics for Fundraisers**

Albert Anderson

Kalkınma uzmanlarına ve gönüllülere, ilkeler doğrultusunda hareket etme ve bunu anlama, etik dışı davranışları önleme ve böylelikle hayırsever toplulukla bir güven ilişkisi kurma çerçevesinde donanım sağlayarak, kâr amacı gütmeyen sektörde kaynak geliştirme konusunda etik yaklaşımların seviyesini yükseltmeyi hedefliyor.

Bloomington and Indianapolis: Indiana University Press, 1996

> **Fairness in Funding: An Equal Opportunities Guide for Grant-Makers**

Roland Doven & Fiona Davis

Örgütlere fon sağlarken adil yaklaşmak arayışında olan fon veren vakıflar için pratik bir rehber. Birleşik Krallık'taki fon veren vakıfların deneyimlerinden yola çıkarak hazırlanmış, iyi amaçlar için fon dağıtanlara yönelik bir el kitabı.

Association of Charitable Foundations, 1995

> **The Five Strategies For Fundraising Success, A Mission-Based Guide To Achieving Your Goals**

Mal Warwick

Warwick'in kâr amacı gütmeyen sektöre yönelik danışmanlığındaki kapsamlı deneyimi, kaynak geliştirme hakkındaki bu kitapta açıkça ortaya konuyor. Beş kaynak geliştirme stratejisini anlatan örnek olayların ve örgütün misyonu ve uzun vadeli hedefleri ile tutmayan stratejilerin benimsenmesindeki hataların vurguladığı bölümler özellikle yararlı. Kaynak geliştirme alanında deneyimli olsun olmasın, kâr amacı gütmeyen sektörün gelişimiyle ilgilenen herkes için kolay okunabilir bir kitap.

Jossey-Bass Publishers, 2000

> **Foundations for Fund-Raising**

Redmond Mullin

Bu metin, örnek olay çalışmaları yoluyla, kaynak geliştirmenin temel ilkelerini inceleyiyor. Yazar, kaynak geliştirmenin sadece para istemek olmadığını ve bu arayış içinde olanların bağışçı ve amaç arasındaki ilişkiyi iyi anlamaları gereğinin altını çiziyor ve ihtiyaçların karşılanmasında bağışçıları bir ortak olarak görüyor.

ICSA Publishing Ltd, 1995

> **Foundation Fundamentals: A Guide for Grantseekers**

Fon arayanlara, Vakıf Merkezi'nin geliştirdiği ve eğitimini verdiği arama stratejileri ve fon kaynaklarını adım adım gösteriyor. Çeşitli vakıf tiplerini, faaliyetlerinin tabii olduğu kuralları, fon başvurusu için temel bir çerçeve ve örnek bir bütçe formatı içeriyor. Altıncı basım.

The Foundation Center, 1999

> **Foundations in Europe. Society, Management and Law**

Kitap Avrupa'daki vakıf sektörünün kapsamlı bir araştırmasını içeriyor. Araştırma ve karşılaştırmalı yaklaşım için bir temel teşkil etmeyi amaçlıyor. Yayın dört ana bölüme ayrılmış. İlk bölüm Avrupa'daki vakıfları tarihsel ve karşılaştırmalı olarak ele alıyor. İkinci bölüm, vakıfların kuruluşu ve yönetimi konusundaki çeşitli modelleri ortaya koyuyor. Üçüncü bölüm, kaynak geliştirme kararlarına stratejik bir yaklaşım

Ek okuma



Kaynak Geliştirme ve
Fon Yönetimi
Eğitim Kılavuzu

içeriyor ve uluslararası hayırseverlik üzerine bir bölüm içeriyor. Son bölüm ise, vakıf kuruluşundaki hukuki yönleri ele alıyor.

Bertelsmann Stiftung, 2001

> **Friends For Life – Relationship Fundraising in Practice**

Ken Burnett

Relationship Fundraising (İlişkiye Dayalı Kaynak Geliştirme) kitabının devamı niteliğindeki kitap, ilişkilere dayanarak kaynak geliştirme çalışmalarını etkili bir şekilde pratiğe geçirmek isteyen, bağışçı geliştirmekle ilgilenen herkese işe yarar ve pratik öneriler ve örnekler içeriyor. Bu kitap kaynak geliştirenlere, bağışçılarıyla güçlü, sağlıklı, karşılıklı olarak yarar görülen ilişkilerin nasıl kurulacağını gösteriyor.

The International Fund-Raising Group, 1996

> **Fund-Raising and the Nonprofit Board Member**

Fisher Howe

Tüm yönetim kurulunun kaynak geliştirme konusundaki sorumluluklarını yerine getirebilmesi için her yönetim kurulu üyesinin anlaması gereken 5 ilke anlatılıyor. Olası bağışçıları bulmada isteksiz davranan üyeler dahil olmak üzere tüm yönetim kurulunun kaynak geliştirme için ellerinden geleni yapmalarına yardımcı olacak bir kontrol listesi içeriyor.

National Center for Nonprofit Boards, 1992

> **Fund-Raising Cost Effectiveness – Self-Assessment Workbook**

James M. Greenfield

Kaynak geliştirmenin maliyetini hesaplama üzerine bir çalışma kitabı. En sık kullanılan kaynak geliştirme yöntemlerinin üretkenliğini ölçmeye yardımcı oluyor. Yazar, dokuz maddelik bir performans endeksi sunuyor. Doğrudan posta, hayır faaliyetleri, sermaye kampanyaları ve planlı bağışlar gibi tekniklerle ilgili örnek olay çalışmaları da içeriyor. Kaynak Geliştirme Yöneticileri Ulusal Birliği (NSFRE)/Wiley Fonu Gelişim Serisi'nin bir parçasıdır.

John Wiley & Sons, 1996

> **Fundraising: Spenden, Sponsoring, Stiftungen**

Marita Haibach

Projesi için kaynak geliştiren herkese yararlı ipuçları içeren bir el kitabı. Yazar aynı zamanda bireysel bağışçıların sivil toplum örgütlerini destekleyip desteklemeyeceğini irdeliyor.

Campus Verlag, 1996

> **Fundraising and Grant-Making: A Case Study of ITV Telethon' 88**

Diana Leat

Yayınlarda yapılan çağrılar gönüllü sektör için önemli para bulma araçları olmuştur. Bu rapor, ITV'de yayınlanan Telethon 1988'e odaklanarak, 22 milyon sterlinin toplanışı ve dağıtılmasındaki başarı ve sorunları ele alıyor. İngiltere'deki kapsamlı bir yayın çağrısı araştırmasını içeriyor. Aynı zamanda bu operasyonu daha geniş bir bağlama oturtarak, kaynak geliştirenlerin, bağışçıların ve örgütlerin içinde olduğu ikilem ve çözümler arasında paralellikler kurmaya çalışıyor.

Charities Aid Foundation, 1989

> **Fundraising For Education: A Step By Step Guide**

Karen Gilchrist

Okullar, okul öncesi eğitim ve eğitim hedefli hayır kuruluşları için etkili yöntemleri ayrıntılı bir şekilde içeren bir kitap. Eğitim için kaynak geliştirme günümüzde giderek daha fazla önem kazanıyor. Bu kitap, kampanya planlamasından başarılı izleme çalışmalarına kadar uzanan kaynak geliştirme sürecine genel kronolojik bir bakış sunuyor. Ele alınan başlıklar arasında şunlar yer alıyor: gelişim planlaması, olası destekçilerin belirlenmesi, strateji tasarlama, plan geliştirme, hükümet fonları, milli piyango, kurumsal



destek, topluluklar için kaynak geliştirme ve veritabanları. İşin özü ile zenginleştirilmesi arasındaki ayrım irdeleniyor. İçindekiler listesi ve alfabetik dizin yer alıyor.

Charities Aid Foundation, 1999

➤ **The Fund-Raising Handbook – International Fund-Raising**

Thomas Harris

Bu broşür, *The Fund-Raising Handbook*'un 33. bölümünü içeriyor ve uluslararası kaynak geliştirme çalışmalarını ele alıyor. Her ülke örneğinde o ülkenin genel bağlamı tartışılıyor, kaynak geliştirme ile ilgili mevcut yasal ve mali düzenleme ve pratikler ele alınıyor ve belli başlı fon kaynakları ile ilgili yorumlar sunuluyor. Hepsiyile ilgili kısa kaynakçalar da eklenmiş. Ele alınan ülkeler, ekonomik güçleri ve Amerika Birleşik Devletleri'ne fon aktarabilme potansiyellerine göre seçilmiş.

The NSFRE/Wiley Fund Development Series, 1996

➤ **Fund-raising Hands-On Tactics for Nonprofit Groups**

L. Peter Edles

Amerika Birleşik Devletleri'ndeki inanılmaz büyüklükteki hayırsever desteklerini vurguluyor. Hayırseverlik ülkenin yaşam tarzının önemli bir parçası. Amaca ulaştıracak sihirli sırlar ya da iksirler yok. Başarılı kaynak geliştirme çalışmaları, genellikle öğrenilmiş, test edilmiş ve iyi işleyen yöntemlerle mümkün. Birkaç kaynak geliştirme kampanyası örneği içeriyor.

McGraw-Hill, Inc., 1993

➤ **Fundraising Matters – New Directions for Philanthropic Fund-raising**

Michael Seltzer (Ed.)

Hayırseverlik geleneği ve kavramlarının kaynak geliştirme pratikleri ile nasıl ilişkilendiğini ele alarak, gönüllü bağışçılığı ve kaynak geliştirme konusundaki profesyonelliği güçlendirmeyi hedefleyen bir yayın. Okuyucular, yazarın kâr amacı gütmeyen yönetimleri ve kaynak geliştirme çalışmaları konusundaki bilgileri doğrultusunda, sekiz örgütün başarılarının altında yatanlar konusunda bir fikre sahip oluyor. Kitabın son kısmında, bu başarılı kaynak geliştirme çalışmalarının anlatımından alınabilecek derslere genel bir bakış yer alıyor.

Jossey-Bass, 1993

➤ **Fundraising on the Internet**

Howard Lake

İnternetin kullanımının yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde, kaynak geliştirmeye, bağışçılar bulmaya ve elde tutmaya, çağrılarını duyurmaya, ürün satışına ve gündelik kaynak geliştirme işlerini hızlandırmaya nasıl katkıda bulunabileceğini gösteriyor.

Aurelian, 1996

➤ **Fundraising Strategy**

Redmond Mullin

Stratejinin kaynak geliştirme kampanyalarındaki yerini göstermeyi ve stratejinin ilke ve sürecini netleştirmeyi hedefliyor. Bunu değişik yollarla, örneğin farklı tip ve büyüklükteki fon programlarının değişik stratejilerine ait örnek olay çalışmalarına yer vererek yapıyor.

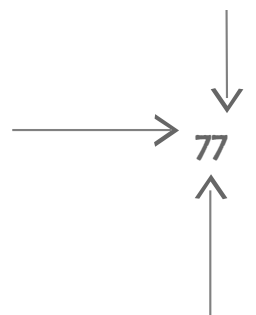
Charities Aid Foundation and ICFM, 1997

➤ **The Governance and Management of Charities.**

Andrew Hind

Bir hayırseverlik yönetişimi ve yönetimi modeli getirmeyi hedefleyen pratik bir rehber. Fon alanlar için yönetim kurulu üyesi düzeyinde etkili işleyişi, stratejik planlamayı, yönetim organının sınırlarının tanımlanmasını, hayırsever faaliyetlerin üretken bir şekilde yönetilmesini ve Birleşik Krallık'taki hukuki durumu irdeliyor.

The Voluntary Sector Press, 1995



> **Grants from Europe – How to Get Money and Influence Policy. Eighth Edition**

Ann Davison

Bu kitap, en iyi fon kaynaklarını, ne zaman başvurulması gerektiğini, nasıl başvurulabileceğini, hangi engellerin çıkabileceğini ve başarı şansının nasıl değerlendirilebileceğini ortaya koyuyor. Bazı bölümler, fonlamanın özel alanlarını içeriyor: özürlülük, Üçüncü Dünya kalkınması, işsizlik, insan hakları, eğitim ve kültür, yoksulluk, kadın, etnik azınlık grupları, çevre ve enerji, sağlık ve tüketici yarıları.

NCVO Publications, 1997

> **Grant-giving: A Guide to Policy-making**

Diana Leat

Bu kitap, yeni yönetim kurulu üyelerine politikaları hakkında düşünceleri ve vakıflara politikalarını netleştirip gözden geçirmeleri için üzere bir takım öneriler sunmalarına yardımcı olmak üzere tasarlanmış. Bağış yapmanın evrilen bağlamından başlayarak, karşılıklı hesap verebilirlik tartışmaları ile sonuçlanıyor. Her bölümde değişik politika alanları ayrıntısıyla tartışılıyor. Rehber boyunca, önemli başlıklara ait kontrol listeleri yer alıyor.

Joseph Rowntree Foundation, 1992

> **Grant-making Basics**

Kâr amacı gütmeyen örgütler alanında hibe verenler ve başkaları için bir referans aracı. Hibe verme süreci, bağış sonrası değerlendirme, hukuki konular, etik ve bakiş açıları, iletişim ve yönetim konularında birçok makale, kontrol listesi ve örnek belge yeniden basılmış.

Guide Council on Foundations, 1992

> **A Guide to EU Funding for NGOs – Your Way Through the Labyrinth**

Rehber “*Vademecum on Grant Management*” için pratik ve net bilgiler veriyor ve AB fonlarına nasıl başvurulacağını anlatıyor. Genişleme ve aday ülkelere açık olan programlar hakkında bir bölüm, yapısal fonların analizi ve Dış Yardımlar yönetimi reformu hakkında bilgi içeriyor. www.ecas.org sitesinden ısmarlanabilir.

ECAS, 8th edition, 2002

> **Guide to Grantseeking on the Web**

The Foundation Center

İnternet ağının kaynak geliştirme amaçları için kullanımını en yüksek düzeye getirmeyi yönelik bir rehber. İnternete giriş bölümü içeriyor ve yapılandırılmış araştırmalara yardımcı olmak üzere vakıfların web siteleri ile ilgili özetler, arama yapılabilen veritabanlarının profilleri, mevcut etkileşimli hizmetler üzerine bilgiler gibi çeşitli kaynaklar tanımlıyor. Aynı zamanda genel terimler sözlüğü ve söz konusu alanla ilgili kaynakça içeriyor.

The Foundation Center, 1998

> **Guide to Proposal Writing**

J. Geever; P. McNeill

Kaynak geliştirme uzmanları ya da fon arayanlar için, olası bağışçıların nasıl araştırılacağı, ilişki kurulacağı ve ilişkinin devam ettirileceğini içeren bir araç. Bir proje teklifinin hangi bölümleri içermesi gerektiğini ve her parçanın nasıl düzeltilip parlatılması gerektiğini açıklıyor.

The Foundation Center, 1993

> **Guide to Proposal Writing In CEE and the Former Soviet Union**

Bir proje teklifi yazarken gerekli olan temel ilkeleri, prosedürleri, beklentileri ve dinamikleri ortaya koyarak, Orta ve Doğu Avrupa ve eski Sovyetler Birliği'nde çalışan örgütlere yardımcı olmayı hedefleyen bir rehber kitap. Altı bölümden oluşan bu

Ek okuma



rehber ele alınması gereken temel konuları irdeliyor. Sürece başlamadan önce, fon nasıl bulunur, fon bulma ile ilgili diğer konular, başvurular ve takip konularında ipuçları veriyor. Ayrıca bir terimler sözlüğü yer alıyor.

The Institute for Local Government and Public Services, 1995

➤ **Handbuch Fund-raising**

Marita Haibach

Kitap kaynak geliştirme piyasasına genel bir bakış sağlıyor ve kaynak geliştirme süreçlerine farklı yaklaşımları tanımlıyor. Yazar konuyu tanımladıktan sonra pratik bir işleyişin temellerinden söz ediyor. Kitap konuyu Almanca konuşulan dünyaya yönelik bir bakışla ele alıyor.

Campus Verlag, 1998

➤ **“How To” Guide Find The Funds – A New Approach to Fundraising Research**

Christopher Carnie

Tüm fon arayanların sordukları sorulara cevap veriyor. Araştırma sürecini ve ilk elden güvenilir bilgi sağlanması için nereye bakılması gerektiğini gösteren bir rehber. Birçok yayın, web sitesi ve ajansın ayrıntılarını içeriyor.

The Directory of Social Change, 2000

➤ **“How To” Guide Organising Special Events for Fund-raising and Campaigning**

John F Gray and Stephen Elsdon

Kaynak geliştirme sanatını anlatan bir el kitabı. Özel etkinlikler, hayırseverlik kurumları ve diğer kaynak geliştirme örgütlerinin gözünde hiç bu kadar popüler olmamıştı. Bu etkinlikler, çalışanları heyecanlandırır ve motive eder, gönüllüleri işin içine sokar ve meydan okur, destekleyenler için ise hem çekicidir hem de ödüllendirir. Aynı zamanda, toplanan para açısından kârlıdır, tanıtım fırsatları yaratır ve kamu bilincini artırır.

The Director of Social Change, 2000

➤ **How to Approach Companies Manual**

Heather Laycock

Şirketlerin desteğini almak zor, zaman yiyen ve moral bozucu bir süreç olabilir. Bu kılavuz, şirketlerden kolayca ve başarılı bir şekilde destek almaya yarayacak araçlar sunuyor. Hangi şirketlere ulaşılacağını belirlemekten, şirket yetkilileriyle görüşmeye farklı konularda bölümlere ayrılmış.

Nadácia pre občiansku spoločnosť (Foundation for a Civil Society – Slovak Republic)

➤ **How to Get Million-Dollar Gifts and Have Donors: 101 Strategies Every Fund-Raiser Should Know**

Robert F. Hartsook, JD, EdD

Kaynak geliştirme sorumluları için, yüklü bağışları garantilemek hakkında bir “nasıl yapmalı” rehberi. Rehber, gerçek yaşam hikayelerinden alınmış 101 ana stratejiyi anlatıyor. Yedi ana kategoriye ayrılan bu stratejiler, şunları içeriyor: kaynak geliştirmede fırsatlar nasıl belirlenir, dürüstlüğün değeri, bağışların bir araya getirilmesi, ve bağışın değeri ve etkisini göstermek. Kaynak geliştirmede halkla ilişkilerin altı özellikle çiziliyor.

ASR Philanthropic Publishing, 1999

➤ **The How to Grants Manual – Successful Grantseeking Techniques for Obtaining Public and Private Grants**

David G. Bauer

Proje teklifleri yazanlar ve örgütleri için, benzer misyonlara sahip fon kaynaklarının nasıl bulunacağı ve hem fonveren hem de örgüt açısından yararı vurgulayan tekliflerin nasıl yazılacağı konusunda bir rehber.

American Council on Education and The Oryx Press, 1999

Ek okuma



Kaynak Geliştirme ve
Fon Yönetimi
Eğitim Kılavuzu

Image-Building and Money-Raising for Hard-to-Sell Groups

Yasmin Prabhudas

Birleşik Krallık'taki fazla popüler ve çekici olmayan ve yeterli ve sürekli fon bulmakta zorlanan hayır örgütlerinin ihtiyaçlarına yönelik bir kitap. Tanıtım, reklam, kamu bilinçlendirmesi ve medyanın kullanımı konularında öneriler vermeyi amaçlıyor.

Directory of Social Change, 1994

> International Fund-Raising for Not-For-Profits: A Country-By-Country Profile

Thomas Harris

İnanırdıcı örnekleri destekleyecek bilgi temelini mevcut olduğu onsekiz değişik ülkede yapılmış bir araştırmaya dayanan *International Fund-Raising for Not-For-Profits*, küresel kaynak geliştirme konuları için benzersiz ve yenilikçi bir rehber kitap. On sekiz ülkenin her birine özel bölümler içeriyor ve kolay karşılaştırma için bu bölümler benzer formatta kurgulanmış. Değişik ülkelere özgü kaynak geliştirme pratiklerine aynı çalışma içinde yer veren ilk basılı referans olan bu kitabın her bölümü o ülkenin, alanında tanınmış kişileri tarafından yazılmış. Her bölümün sonunda kapsamlı bir bibliyografya var ve içindekiler listesi içeriyor.

The NSFRE/Wiley, 1999

> Les Stratégies de la Générosité

Gérard Gendre

İki bölüme ayrılmış kitap, hayırseverlik eylemlerine sosyolojik bir yaklaşım içeriyor ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlara pratik kaynak geliştirme stratejileri sunuyor. Bireysel posta gönderileri, sermaye kampanyaları, söz verilmiş bağış ve yerel bağış toplama etkinlikleri gibi bazı özel kaynak geliştirme yöntemlerini kapsıyor.

Economica, 1996

> Lessons From Abroad: Fresh Ideas from Fund-Raising Experts in the United Kingdom

Judith E Nichols

Birleşik Krallık örneğine referansla, ABD'deki kaynak geliştirme yaklaşımlarını genişletmeyi hedefleyen bir kitap. İletişim, kamu bilinçlendirmesi, bağış vasiyetleri, kaynak geliştirme kampanyalarına desteğin yaygınlaştırılması, televizyon ve telefon yoluyla bağış toplama ve veritabanı yönetimi gibi bölümler içeriyor. Alfabetik bir dizin eklenmiş.

Bonus Books, Inc., 1997

> Meeting Need – Successful Charity Marketing

Ian Bruce

Charities Management series, ICSA Publishing, 1994

> MECENAT– Mode d'Emploi

Bu küçük kaynak geliştirme el kitabı, Belçika'daki şirketlerden bağış toplamaya odaklanmış olsa da, bireysel bağışçıların araştırılması, stratejik planlama ve olası bağışçılara yaklaşma gibi konularda geçerli ve pratik önerilerde bulunuyor. İçerdiği öneriler her tür kaynak geliştirme stratejisi için geçerli.

Fondation pour la Promotion des Arts-Prométhéa

> Monitoring & Evaluation : A Practical Guide for Grant-Making Trustees

Des Palmer

Fonverenlerin hem kendi çalışmalarını hem fon verdikleri örgütlerin çalışmalarını nasıl takip edip değerlendirebileceklerine ilişkin bir el kitabı. Bu kitap kullanıcıların görüşlerini elde etmeye öncelik veriyor ve bu tip yayınlarda sık rastlanılan jargon ve akademik karmaşıklıktan kaçınıyor. Okuyucuların tartışılan bu stratejileri kendi örgütlerinde uygulamalarını teşvik ediyor. Dört hedef şöyle sıralanıyor: izleme ve değerlendirme konularında daha gelişmiş bir anlayış getirilmesi ve sağlan-



ması; bir dizi teknik belirlenmesi; iş yükü ile en iyi nasıl baş edileceğinin gösterilmesi; ve izleme ve değerlendirmenin rutin bir pratik olarak teşvik edilmesi.

Association of Charitable Foundations (ACF), 1998

> Organising an Event: A Guide for The Millennium

Karen Gilchrist

Milenyum ya da başka nedenle bir faaliyetler düzenleme sürecindeki örgütlere rehberlik etmeyi hedefleyen bir kitap. Anlatım esasen daha küçük topluluk faaliyetlerine yoğunlaşıyor. Bölümler, planlama ve hazırlık, mali yönetim, mekanlar, eşit ulaşım, hukuki konular, bilinç yükseltme, ekipman, içecek servis etmenin kural ve düzenlemeleri, hizmetler ve ilk yardım, faaliyet günü ve başarının gözden geçirilmesi konularını ele alıyor. İçindekiler listesi ve alfabetik bir dizin yer alıyor.

Charities Aid Foundation, 1999

> Raising Money From Trusts

Hayır amacı ile vakıflardan para sağlamanın tüm yönleriyle ilgili pratik bir rehber. Fon arayanların vakıf sektörünü anlamaları ve desteklerini sağlamaları için nasıl yaklaşmak gerektiğini öğrenmelerine yardımcı olacak temel bilgileri veriyor. Ele alınan bazı konular: vakıfların ve nasıl işlediklerinin anlaşılması, vakıflara yaklaşım ve bir fon başvurusu nasıl yazılır.

Directory of Social Change, 1989

> Relationship Fundraising

Ken Burnett

Para bulmaya bağışçı temelli bir yaklaşım. Pazarlama yöntemlerinin yararları arasında gizlenen riskleri belirliyor ve tanımlıyor. Kaynak geliştirme uzmanlarını ilişkiye dayalı kaynak geliştirme süreçlerini yürürlüğe koyabilmeleri için örnek olaylar, bağışçı profilleri ve çıkış noktalarını ortaya koyuyor.

The White Lion Press Limited, 1992

> Repères à travers le Monde des Fondations

Vakıfları tanımlayan, nasıl oluştuklarını anlatan ve çeşitli vakıf kategorilerinin özelliklerini gösteren bir tanıtım kitapçığıdır. Kamu kuruluşlarının vakıflar karşısındaki rolü de irdeleniyor.

Fondation de France, 1992

> Resource Development Handbook.

Planlama ve bütçelendirme, mali yönetim, gönüllü liderliği, tüm bunları gerçekleştirecek personel, imaj, halkla ilişkiler ve pazarlama konularını irdeliyor. Başarının araçları: bireylerin bağışları, etkinlikler, şirket grupları, Kızıl Haç ve Kızılay hareketleri, bağışlar, sermaye kampanyaları. Daha çok Ulusal Birlikler düşünülmüş ancak birçokları için yararlı bilgiler içermekte.

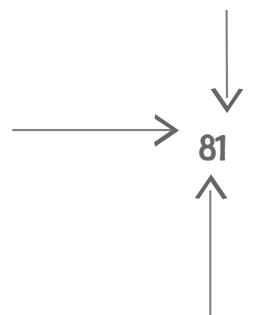
International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies, 1994

> Running a Local Fundraising Campaign – A Guide for Small Voluntary Organisations

Janet Hilderley

Bu rehber, yerel bir kaynak geliştirme kampanyasını oluşturan çeşitli faaliyetler konusunda bilgi ve öneriler veriyor ve okurlara kendi hizmet alanlarına uygun seçeneği değerlendirebilmeleri için yardımcı olmayı hedefliyor. Önce yerel kaynak geliştirme kampanyalarının temellerini ortaya koyuyor ve sonra on iki değişik kaynak geliştirme tekniği ya da fon kaynağını ayrıntılı bir şekilde tanımlıyor.

Charities Aid Foundation, 1997



> School Fund-raising – What You Need To Know

Anne Mountfield

Kaynak geliştirmede başarı, yasalar ve iyi uygulamalar konusunda bir rehber. Birinci bölüm okullar için para toplamanın en başarılı stratejilerinin çerçevesini çiziyor. Milli piyango konusunda yeni bir bölüm içeriyor ve kaynak geliştirmeye ilişkin yasalar, lisans alma, vergi ve ticari etkinlikler konularında tamamen güncellenmiş ve pratik bilgiler de eklenmiş. İkinci bölüm okul için kaynak geliştirme organizasyonunun düzenlenmesi ve yönetimi konusundaki iyi uygulamaları tanımlıyor.

Directory of Social Change, 1997

> Securing your Organization's Future

Michael Seltzer

Kaynak geliştirme stratejileri konusunda bir rehber. 1. bölüm bir örgütün finansal olarak desteklenmesine odaklanmış. 2. bölüm olası bağışçıların tanımını ve örgüt ve bireylerin özgül sorunlarını ele alıyor. 3. bölüm fon bileşimindeki seçenekleri ve bunun sağlama alınması için uygun stratejileri inceliyor.

The Foundation Center, 1987

> Sell Space to Make Money

Audrey Semple

Kâr amacı gütmeyen bir kuruluşun, yayınları vasıtasıyla reklam geliri elde etmesi konusunda pratik bir rehber. Yayınlardaki çeşitli olanakları, reklamlarla ilişkili vergi konularını ve yayınların dağıtımını ele alıyor.

Directory of Social Change, 1987

> Step By Step. A Guide to Volunteer Fund-raising

Ruth Horton (Ed.)

Bu kısa kitapçık, gönüllülerin işe dahil edilmesinin bütün kaynak geliştirme eylemleri arasında en önemli unsur olduğunu savunuyor. Her bölüm sizi doğru bir şekilde yönlendirebilmek üzere bir kontrol listesi içeriyor. Ayrıca kaynak geliştirenler için faydalı iletişim bilgileri sunan bir bölüm içeriyor.

The Volunteer Centre UK, 1992

> Sustaining Civil Society – Strategies for Resource Mobilization

Leslie M. Fox (ed) and S. Bruce Schearer (ed)

Sivil toplum kuruluşlarının kendi programlarına finansal kaynak yaratabilmek için kullandıkları yenilikçi yöntemleri ayrıntılı bir şekilde tanımlıyor. Kazanılmış gelir, kurumların harekete geçirilmesi, girişim sermayesi oluşturmak, mikro kredi programları ve borç tahvili yoluyla edinilen gelir konularında bölümler yer alıyor. Her kavram örnek olay çalışmalarıyla desteklenmiş durumda.

CIVICUS, 1997

> Tried and Tested Ideas for Raising Money Locally – Small and Medium-Scale Events

Sarah Passingham

Directory of Social Change, 1994

> Trust Fundraising

Anthony Clay

Fon arayanların, fonveren vakıflara en etkili yaklaşımlarını ele alan bir yayın. Kaynak geliştirenlerin başarısını arttırmayı hedefliyor. Araştırmanın ve iyi tutulmuş kayıtların önemi, kişisel yaklaşımların değeri, vakıf fonları için ayrıntılı bir planlama stratejisinin gereği, vakıf yaklaşımının iyi ve kötü yöntemleri ve başvuru sonrası bağlantının sürdürülmesinin önemi gibi konuları kapsıyor. İçindekiler listesi ve alfabetik bir dizin yer alıyor.

Charities Aid Foundation & Institute of Charity Fund-raising Managers, 1999



> **Winning Grants Step By Step: Support Centers Of America's Complete Workbook For Planning, Developing, and Writing Successful Proposals**

Mim Carlson.

Fon başvurusu yazma sürecinde başvuruları dokuz ayrı aşamadan geçiren yapı, bu aşamalar sonucunda hem çalışma kitabının alıştırma çalışmalarının hem de fon başvurusunun tamamlanmış olmasını sağlıyor. Bir kaynakça, fazladan alıştırma ve niyet mektubu yazımı ve fonverenler konusunda araştırma hakkında ipuçları içeren bir bölüm de yer alıyor.

Jossey Bass, 1995

> **The WISE Guide To Fundraising – Women's Studies Research and The European Union**

Petra Branderhorst

Bu kitap, kadın çalışmaları için Avrupa'da bulunabilecek geniş kaynakları haritalandırma çabasında. Avrupa Komisyonu'na nasıl yaklaşmak gerektiğini ve bazı olası sorunları ortaya koyuyor. Brüksel'deki tüm genel müdürlüklerin iletişim ayrıntılarını içeriyor. Bu alanda çalışan herkese WISE gibi Avrupa iletişim ağlarına katılmalarını ve politik bir konu olan kadın çalışmaları için gerek ülke gerek Avrupa düzeyinde lobi faaliyetleri yürütmelerini tavsiye ediyor.

Women's International Studies Europe, 1997

> **A Women's Fundraising Handbook**

Bu yayın, nasıl para toplanacağı ve dağıtılacağı, Global Fund for Women'ın nasıl geliştiği ve programın uygulanmasından alınacak dersler konusunda bazı düşünceleri bizlerle paylaşıyor. Bazı fikirleri ve olası fon kaynakları olan örgütleri ve diğer kaynakları listelerek ortaya koyuyor.

The Global Fund for Women, 1995

> **The Worldwide Fundraiser's Handbook – A Guide to Fundraising for Southern NGOs and Voluntary Organisations**

Michael Norton

Bu kitap etkili bir yerel kaynak geliştirme çalışmasının nasıl kurgulanacağını, varolan fon ve kaynakların kapsamını, değişik kaynak geliştirme tekniklerinin anlaşılmasını ve iyi uygulama örnek olay çalışmalarını ve deneyimlerini tartışıyor. Bireylerden hükümetlere, vakıflara ve şirketlere kadar belli başlı bütün fon kaynaklarını ve doğrudan postadan kaynak geliştirme faaliyetleri düzenlemeye kadar belli başlı bütün teknikleri kapsıyor.

Directory of Social Change, 1996

> **Writing Better Fundraising Applications**

Michael Norton

İyi bir kaynak geliştirme teklifi yazmak için pratik bir rehber. Öneriler, üzerinde çalışılmış örnekler ve alıştırma oluşturma. Bir projenin maliyetlendirilmesi, iletişim becerilerinin geliştirilmesi, iyi bir başvurunun yazımı, başvurularınızın değerlendirilmesi, kendi alıştırma çalışmalarınızı hazırlamak ile ilgili bölümler içeriyor.

Directory of Social Change, 1992

> **Writing Better Fundraising Applications (2nd Edition)**

Michael Norton

Bu kitap kaynak geliştiren büyük bir kuruluştan örnekler, alıştırma, fikirler ve öneriler içeriyor. Yeni baskı şunları ele alıyor: iyi bir başvurunun malzemeleri, satışı sağlayacak kilit özellikler, güvenilirlik oluşturma, projeler için kaynak geliştirme ve açık ve ikna edici biçimde yazma.

Directory of Social Change, 1997

Ek okuma



Kaynak Geliştirme ve
Fon Yönetimi
Eğitim Kılavuzu

> Writing Winning Grant Proposals Step by Step

Chad T. Green and Yvette Castro-Green

Fon arayanlar için, fonverenleri araştırmaları, belirlemeleri ve başarılı bir şekilde ikna etmeleri için gereken teknikleri sağlamakta. Pratik bir yaklaşım üzerine kurulan kitapta örnek şablonlar, pratik alıştırmalar ve örnekler yer almakta.

NGO Centre, Riga, 1996

> The Youth Funding Guide

Nicola Eastwood

Bu kitap gençlerle çalışanlara yönelik para toplama stratejileri içeriyor. Milli piyanolar, merkezi ve yerel yönetimler, Avrupa ve toplum genel gibi konular ele alınmış. Ayrıca kaynak geliştirme stratejileri, etkili kaynak geliştirme başvuruları yazma ve vergi ve katma değer vergisi konularında öneriler mevcut.

Directory of Social Change, 1997

- Açıklamalı webografya

www.coe.int/youth – Avrupa Konseyi Gençlik ve Spor Müdürlüğü'nün web sitesi, eğitim programı, fon olanakları ve uluslararası gençlik politikası ile ilgili bilgi veriyor ve Avrupa'da gençlik alanında çalışan örgütlere bağlantı veriyor.

www.dsc.org.uk – Uluslararası çapta tanınmış olan Sosyal Değişim Rehberi (*The Directory for Social Change*), bağımsız bir bilgi kaynağı olmayı ve dünyada hükümet dışı ve kâr amacı gütmeyen sektörlere yardımcı olmayı hedefliyor. İngiltere'ye özel yayın ve faaliyetlerin yanı sıra, kaynak geliştirme ve benzer konularla ilgili birçok el kitabı yayınlıyorlar.

www.eurodesk.org – Eurodesk'te çeşitli proje tipleri için Avrupa'daki kaynak geliştirme olanakları ile ilgili çeşitli bilgiler mevcut. Daha fazla bilgi alabileceğiniz, Avrupa çapında bölgesel bilgi ofisleri iletişim ağına sahip.

http://ec.europa.eu/youth/program/index_en.html – Avrupa Komisyonu'nun GENÇLİK (YOUTH) programı hakkında. Burada fon başvurusu yapmak için gerekli birçok form bulunabilir, Avrupa ülkelerinde GENÇLİK programını yürüten ulusal ajanslara giden bağlantılardan yararlanabilirsiniz.

http://www.europa.eu/grants/index_en.htm – Avrupa Komisyonu Genel Sekreterliği'nin AB fonları ile ilgili resmi sitesi. Çeşitli bilgilerin yanı sıra, mevcut fonlar ve fon yönetiminin esasları hakkında bilgi içeriyor. Eğer Avrupa Birliği'nin fonları hakkında bilgi almak istiyorsanız, bu site iyi bir başlangıç olacaktır.

www.fundersonline.org ve www.efc.be – Funders Online, Avrupa fonlama ve kaynak geliştirme kaynakları konusunda bilgi veriyor. Avrupa Vakıf Merkezi Orpheus programının bir girişimi. Avrupa Vakıf Merkezi'nin (EFC) misyonu Avrupa'daki vakıfların ve kurumsal bağışçıların çalışmalarını tanıtmaktır. EFC'nin bilgi ve iletişim programı olan Orpheus, Avrupa'da çalışan vakıf ve kurumsal bağışçıların genel arşivini oluşturur ve bilgi hizmeti sağlar.

www.training-youth.net – Avrupa Konseyi-Avrupa Komisyonu Eğitim ve Gençlik Ortaklığı web sitesi, bütün eğitim kılavuzlarını bulundurmanın yanı sıra bazı eğitim sementlerinin raporlarını, eğitimcinin dergisi *Coyote*'yi ve eğitim olanakları hakkında her türlü bilgiyi içeriyor.

www.youthforum.org – Avrupa Gençlik Forumu'nun web sitesi, gençlik örgütleri aracılığıyla Avrupa gençliğinin politik sesi olmayı hedefliyor. Üye örgütlerin (uluslararası hükümet dışı gençlik örgütleri ve Avrupa'daki ulusal gençlik konseyleri) bilgilerine ve bağlantılarına yer veriyor. Politik metinlere, fon olanakları ve lobi kampanyaları hakkında bilgiye yer veriyor.



Ek 3 – SALTO proje yönetimi 2001 ders raporundan

Planlama ve finans çalıştayı

Oturum notları

Amaç

Üyelerin, Avrupa gençlik projelerinde kullanmak üzere çeşitli planlama ve yönetim araçları seçme, geliştirme ve kullanma becerilerinin geliştirilmesi.

Hedefler

- Etkili planlamanın temel unsurlarının anlaşılması
- Çeşitli planlama araçlarının araştırılması ve bunların avantaj ve dezavantajlarının değerlendirilmesi
- Etkin fon yönetiminin bazı ilkelerinin belirlenmesi ve bazı fon yönetimi araçlarının kullanımının incelenmesi.

Yaklaşım

Oturumun zaman kısıtlaması göz önüne alınarak, yeni modellerin, araçların ve tekniklerin test edilmesinde kullanılacak bir dizi ilke üretmeye yarayan örnekler kullanılacaktır.

1. Oturum için bazı ilkeler

Size neyin yaradığını öğrenin

Kendi deneyimlerinizden ve başkalarınınkinden öğrenin

2. Proje planlaması nedir?

“Sunulan parçaların boyutunu ve göreceli pozisyonunuzu sergilemeyi (göstermeyi) hedefleyen bir çizim”, “Bir sunuş ya da şema cetveli”, “tasarım, niyet ve ilerleme yönü” planlayın.

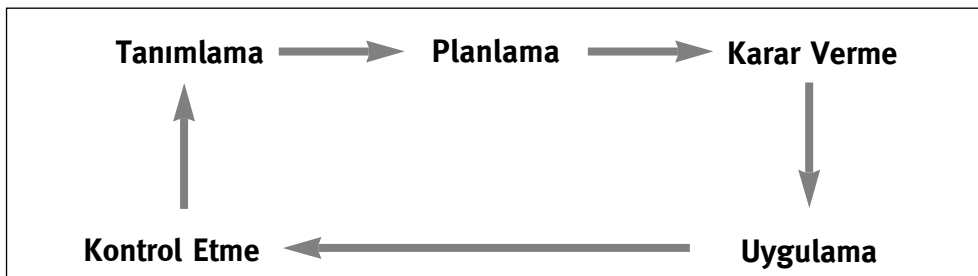
Planlama, bir planın, dinamik bir yolculuk haritasının oluşturulmasıdır.

Alıştırma:

Evden kursa olan yolculuğunuzun çizgilerle ifade edilmiş bir haritasını hazırlayın.

Bu harita yolculuk sırasında nasıl değişecektir/değişebilir?

Plan oluşturma, döngüsel bir süreç olarak görülebilir.



Planlama aynı zamanda, süreç sonuçlanana kadar hep var olacak bir süreklilik içerir.

Proje yönetimi çabalarının % 80'i planlamaya gider - % 20'si ise uygulamaya.
5P: *Prior Planning Prevents Poor Performance* (önceden yapılan planlama kötü performans önler)

Ve KISS: *Keep It Simple, Stupid!!* (İşi basit tut, şapşal)

3. Neleri içeriyor?

Bir fil sandviçini nasıl yersiniz?

Alıştırma: üç kişilik gruplar halinde proje planlamasının tüm olası unsurları üzerinde tartışın.

- İçerik-hedefler, sonuçlar, başarı göstergeleri, izleme ve değerlendirme stratejileri
- Organizasyon – yapı, roller, görev dağılımı, etaplaştırma, iletişim
- Etkileşim – takım oluşturma ve yönetme, kültür, çatışma
- Dış çevre – analiz, pazarlama, dağıtım
- Finans ve yönetim – maliyetler, kaynaklar, anlaşmalar, kontroller, raporlama

Kültür – iç, toplumsal

Çevre – dış, gerçek

Etaplar – gelişim aşamaları

Mihenk taşları – dur, yürü ya da dön, motivasyon

Çerçeveayrıntı

4. Paydaşlarla başlayın

Alıştırma: Uluslararası bir gençlik projesindeki olası paydaşların bir akıl haritasını yapın.

Etkileme alanlarını düşünün - vuruş etkisi

Etkileri kültürel mi yoksa çevresel mi? (özel mi ya da nesnel mi?)

Alıştırma: Cümleyi tamamlayın.

“Paydaşlarleri etkiler”

Paydaşlar teslim tarihlerini, alışkanlıkları, beklentileri, kapasite/kaynakları, iletişim ihtiyaçlarını, karar alma süreçlerini etkiler.

5. Sandviçi yemek

Gantt tablosu, planı sunmanın (böylelikle de iletişime sokmanın) bir yoludur – temanın çeşitli versiyonları vardır ama önemli olan tüm projeyi ölçülebilir görev parçalarına ayırmaktır. Görevler amaçlar tarafından tanımlanmalı ki zaten amaçların kendileri de hedefler tarafından tanımlanır.

Hedef genel ve kısadır, yönü ve istenilen sonuçları sunar. Amaçlar daha özelleşmiştir, hedefi destekler, ilerlenen yoldaki aşamalar olarak görülür ya da (daha iyisi) bütünde hedefe ulaşıldığını gösteren bir dizi sonuçtur.

Hedefler şöyle olmalıdır:

Somut

Çok sayıda

Değerlendirilebilir

Sürelî

Gerçekçi

Esnek

Görülebilir (faaliyetler ya da görevlerde)

Amaçlar SMART (SMART – belirli, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi ve süreli sınırlı) olmalıdır

Amaçlar, faaliyetler DEĞİLDİR

Aşamalar bir proje sürecine mihenk taşları koyar. Proje Yönetimi Eğitim Kılavuzu'nun 33, 34, 36, 37, 43. sayfalarındaki tablolara bakın.

Mihenk taşlarını bir proje sürecindeki bazı özel noktaları işaret eder.



Görevler bir proje sürecinde belli noktalarda başlar ve biter.
Görevler kaynak gerektirir-mali etkileri vardır.

6. “W” soruları

Who does what? - Kim ne yapıyor?

With whom? - Kiminle?

When? - Ne zaman?

Where? - Nerede?

With what? - Ne ile?

What's the output/result? - Çıktı/sonuç ne?

What's available to do it? - Yapmak için elde ne var?

When does it need to be done by? When does it start and finish? - Ne zamana kadar yapılmalı? Ne zaman başlayıp ne zaman bitecek?

Who do you check with/report to? - Kime hesap/rapor vereceksiniz?

What does this task have a bearing on? (How does it fit?) - Bu görevin bütün içindeki yeri ne, neyi etkiliyor?

7. Kritik yol analizi

ya da zaman analizi.

İlk tarihler – Bir görevin kendinden önceki görevlerin kısıtlamalarına uyup da başlayabileceği ya da bitebileceği en erken tarih. İleriye doğru çalışarak bulunur.

Son tarihler – Bir görevin yine kendinden önceki görevlerin kısıtlamalarına uyup da başlayıp/bitebileceği son tarih. Geriye doğru çalışarak bulunur.

İlk ve son tarihler arasındaki fark “toplam esneme payı” ya da “gevşeme”dir. Eğer plan negatif bir esnemeyle sonuçlanırsa proje zamanında tamamlanamaz.

Bir faaliyet ya da görev için esneme sıfır ya da negatif ise “kritik” olarak adlandırılır. Başlangıcın gecikmesi tüm projeyi geciktirecektir. Pozitif esnemesi olanlar gecikebilir.

Görev ilişkileri

Bitişbaşlangıç

Bitişbitiş

Başlangıçbaşlangıç

Başlangıçbitiş

Alıştırma: Kritik yol analizini kullanıp kullanamayacağınızı ve/veya nasıl kullanacağınızı değerlendirin. Kullanamıyorsanız neden? Bunu nasıl daha kullanıcı dostu hale getirebilirsiniz? Yararları nelerdir?

8. Finans

Para ara-kesit bir temadır-tüm görevleri etkiler.

Projeler onsuz yaşayamaz – hesap vermeden de varolamazlar.

Bütçe ve tahminler – gereken/varolan kaynakların toplamını gösterir.

Kabul edilebilir maliyetleri, istenen maliyetleri, asgari ihtiyaçları, etkili bir öngörü, beklenmedik durumları göz önüne almak gerekir. Bütçe denk gelmelidir! Gelir ve giderler. Peki sermaye ne durumda?

Para akışı – paranın ne zaman harcanabileceğini gösterir, bazı şeylerin erken ya da daha geç yapılmasında etkili olur. Bağışçılar düşünün. Kur farkları ve banka transferleri.

Yönetim muhasebesi – finansal kaynakların nasıl kullanıldığını gösterir-bütçeleri karşılaştırın, tahmin raporu hazırlayın. Kaynak yönetimine yardımcı olurlar.

Finansal kontroller – parayı nasıl harcadığınızı göstermenizi ve yanlış bir şey varsa nerede olduğunu görmeyi sağlar. Kaynak yönetmeye yarayan sistemlerdir.

Alıştırma: Yukarıdaki her dört araç için, Avrupa gençlik projelerinde iyi uygulamalar sağlamaya yönelik birer kurallar dizisi oluşturun.



9. Uygulama

Kendi projenizi kullanın

Paydaşlar kimler?

Amaç ve hedefler neler?

Mihenk taşları neler?

Aşamalar neler?

Görevler neler?

Bir tablo çizin.

Bir kontrol listesi hazırlayın.

SALTO proje-yönetimi el kitabından

Bütçe hazırlama

Bütçe hesaplamaları yaparken, başvuracağınız fonu veren bağışçının hazırladığı başvuru formlarının uygulanışını iyice gözden geçirmelisiniz. Daha önce düşünmediğiniz bazı harcama kalemleriyle karşılaşabilirsiniz ve başlıkların belli bir şekilde düzenlenmesi isteniyor olabilir. Eğer bunu bütçelendirme aşamasında yaparsanız, bütçenizi istenen formata göre düzenlemeniz, hatta kabul edilemeyecek harcamaları da yedirmeniz daha kolay olur.

Daha önceki yıllarda benzer bir proje yürüttüyseniz ya da benzer bir projenin bütçesine ulaşma imkanınız varsa, bu bütçelendirme açısından işe yarar bir başlangıç noktası olur. Ancak, bazı kalemleri sırf başkaları yer vermiş olduğu için eklememeye dikkat edin. Her harcama kaleminin bir dayanağı olduğundan emin olmalı ve eğer para az gelirse zor durumda kalmamak için kalemleri önceliklendirmelisiniz.

Bütçeyi şu dört aşamada hazırlamalısınız

A. Harcamaları hesaplayın

Harcamalar başlığı altındaki bazı olası kalemler şunlardır:

- Yolculuk giderleri: Hangi giderlerden sorumlusunuz?
- Kiralama giderleri: Ne kadar ve ne zaman ödenecek?
- Faaliyet giderleri: Ne kadara mal olacak?
- Hesaplanmayanlar: Gizli giderler var mı?
- Telefon: Nasıl bir yönetim gideriniz var?
- Maaş giderleri: İnsan kaynakları giderleri var mı?
- Küçük harcama parası: Bu küçük harcamalar için mantıklı bir öngöründe bulunun.
- Ödemeler: Uzman eleman, çevirmenler gibi ödemeleri dahil edin
- Yemek ve konaklama: Yolculuk günlerini, ziyaret ve misafirleri unutmayın

B. Gelirin hesaplanması

Gelir başlığı(lar)la üzerinde anlaşmış olduğu tutar gibi kesinleşmiş ve bulmayı planladığınız tutar gibi kesinleşmemiş gelirlerden oluşur.

Gelir başlığı altındaki olası kalemler şunlardır:

- AB dahil yasal fonlar
- Kurumsal bağışlar
- Özel bağışlar
- Katılımcıların bireysel katkıları
- Aynı katkıların değeri
- Kaynak geliştirme etkinliklerinin gelirleri

C. Gelir ve giderlerin karşılaştırılması

Toplam gelir ve giderler bu aşamada karşılaştırılmalı ve böylelikle bir fazlalık ya da açık varsa görülmelidir.



Bütçenize % 5'lik bir fazlalık koymanızı tavsiye ederiz (yani gelirin giderden % 5 fazla olmasını sağlayın). Bu öngörülme her hangi bir harcamanın karşılanmasını garantiye alacaktır. Bu kimi zaman öngörülme fonu olarak adlandırılır ancak olası bağışçınızın böyle bir kalemin eklenmesine izin vereceğinden emin olun.

Bütçe, uygun bir fazla gelir gösterdiğinde, kalemleri yeniden değerlendirmeli ve bir "nakit akışı tahmini" hazırlamalı yani çeşitli gelir ve giderlerin ne zaman ortaya çıktığını incelemelisiniz.

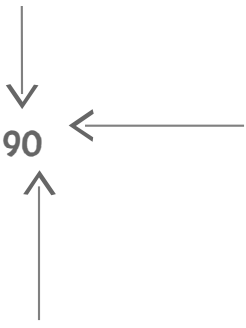
D. Bütçeyi aşamalandırın (nakit akışı tahmini hazırlayın)

Aşamalandırma bir bütçe oluşturmada en önemli unsurlardan biridir. Gelir ve giderlerin ay ay incelenmesini içerir (projenizin uzunluğuna ve ayrıntı düzeyine uygun bir şekilde, onbeş günlük ya da haftalık olarak da planlanabilir). Bu önemlidir çünkü projenin yıllık bütçesinde fazlalık görülürken, bazı aylarda para sıkıntısı yaşanması görülmemiş bir şey değildir.

Eğer belli bir ayda sıkıntı varsa fon kaynağınızın sonraki ödemeyi öne almasını isteyebilir ya da harcamalarınızı erteleyebilirsiniz. Eğer belli bir ayda önemli bir gelir fazlası görülüyorsa bu miktarı banka faizi almak üzere değerlendirebilirsiniz.

Örgütünüzde finansal işlerden sorumlu olan kişiler tarafından bütçenin onaylanması önemlidir. Eğer projede finansal bir kayıp olursa ne yapacağınız konusunda fikir geliştirin. Faturaları ödeme sorumluluğu kimde olacak ya da proje planlandığı gibi gitmezse fonverene kim geri ödeme yapacak?





Ek 4 – Yazarların Biyografileri

Jonathan BOWYER (yazar) “The View From Here” adlı danışmanlığı aracılığıyla, kişisel ve kurumsal gelişim alanında çalışmakta. Çalışmaları kılavuzluk, iş planlaması ve ortaklık geliştirme konularını kapsıyor. Jonathan, bir yönetici, eğitmen ve fonlama danışmanı olarak geniş deneyime sahip – gönüllü, resmi ve ticari sektörlerde gönüllü ve ücretli olarak iş deneyimleri var. 2003 yılından beri Coyote dergisinin baş editörlüğünü yürütüyor ve eğitim kılavuzu serisinin ilk kitabı olan Örgüt Yönetimi'nin editör ve yazarlarından.

Contact: jfb@viewfromhere.co.uk

André DERIDDER (yazar) 1995'ten beri Brüksel'deki Avrupa Vakıf Merkezi'nde (EFC) Enformasyon Görevlisi olarak çalışmakta. Bu görevi kapsamında araştırma kütüphanesini ve EFC personeli, üyeleri ve kamuya yönelik bilgi sistemini yönetiyor. Ayrıca kaynak geliştirme seminerleri düzenliyor ve araştırma talepleri ile ilgileniyor. Aynı zamanda bilgi hizmetlerini geliştirmekten ve üç ayda bir yayınlanan bültenin hazırlanmasından sorumlu.

Contact: andre@efc.be

Tobias FLESENKEMPER (editör ve yazar) Avrupa ve uluslararası gençlik sektöründe uzun yıllar çalıştı, 1998'den 2001'e kadar Brüksel'deki Avrupa Gençlik Forumu'nun Genel Sekreterliğini yaptı. Halen gençlik konuları da dahil olmak üzere politik ve toplumsal kalkınma alanlarında çalışan uluslararası örgütlere danışmanlık veriyor ve yönetim kadrolarında yer alıyor. Başka şeylerin yanı sıra Ulusal Gençlik Politikaları Uluslararası Konseyi'nin uzman üyelerinden biri.

Contact: tobias@flessenkemper.com

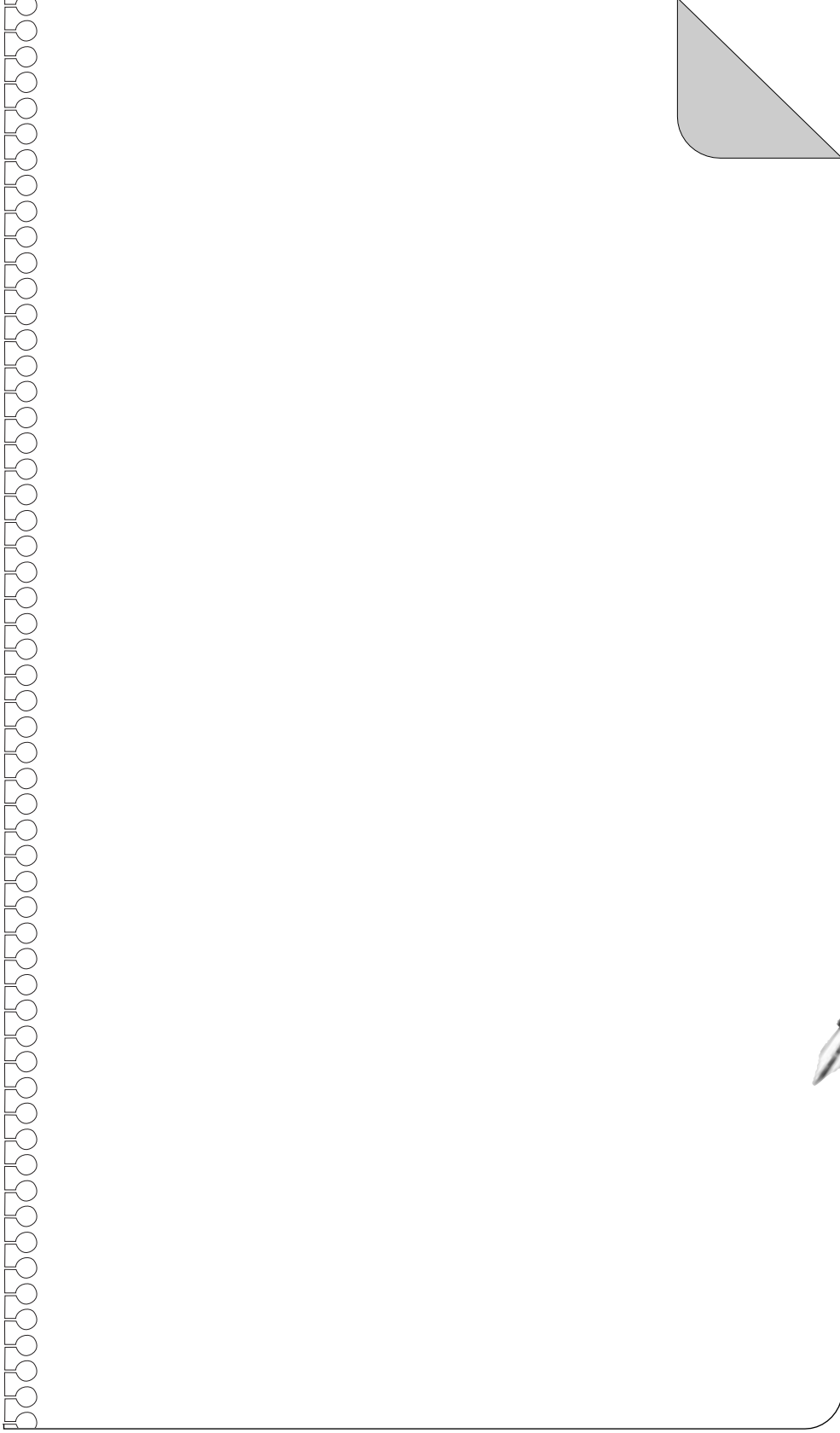
Kinga KEREKES (yazar) Romanya Çocuk, Toplum ve Aile Vakfı'nda kaynak geliştirme sorumlusu olarak çalışıyor. Aynı zamanda serbest eğitmen ve danışman olarak da aktif. Sivil toplum kuruluşlarıyla yaptığı çalışmalarda 12 yıllık deneyimi var. 1992'den beri, gönüllü ve kadrolu çalışıyor. Eğitmen olarak Barış için Gençlik Hareketi'nde (*Youth Action for Peace*) aktif görev yapıyor. Kinga, Avrupa Konseyi Gençlik ve Spor Müdürlüğü Eğitmenler Havuzu'nun bir üyesidir.

Contact: kerekes_kinga@yahoo.co.uk

Irmeli KARHIO'ya değerli katkılarından dolayı teşekkür ederiz.



Notes



Avrupa Konseyi yayınlarının satış temsilcilikleri

AVUSTURALYA

Hunter Publications, 58A, Gipps Street
AUS-3066 COLLINGWOOD, Victoria
Tel.: (61) 3 9417 5361
Fax: (61) 3 9419 7154
E-mail: Sales@hunter-pubs.com.au
http://www.hunter-pubs.com.au

BELÇİKA

La Librairie européenne SA
50, avenue A. Jonnart
B-1200 BRUXELLES 20
Tel.: (32) 2 734 0281
Fax: (32) 2 735 0860
E-mail: info@libeurop.be
http://www.libeurop.be

Jean de Lannoy

202, avenue du Roi
B-1190 BRUXELLES
Tel.: (32) 2 538 4308
Fax: (32) 2 538 0841
E-mail: jean.de.lannoy@euronet.be
http://www.jean-de-lannoy.be

KANADA

Renouf Publishing Company Limited
5369 Chemin Canotek Road
CDN-OTTAWA, Ontario, K1J 9J3
Tel.: (1) 613 745 2665
Fax: (1) 613 745 7660
E-mail: order.dept@renoufbooks.com
http://www.renoufbooks.com

ÇEK CUMHURİYETİ

Suweco Cz Dovoz Tisku Praha
Ceskomoravska 21
CZ-18021 PRAHA 9
Tel.: (420) 2 660 35 364
Fax: (420) 2 683 30 42
E-mail: import@suweco.cz

DANİMARKA

GAD Direct
Fiolstaede 31-33
DK-1171 COPENHAGEN K
Tel.: (45) 33 13 72 33
Fax: (45) 33 12 54 94
E-mail: info@gaddirect.dk

FİNLANDİYA

Akateeminen Kirjakauppa
Keskuskatu 1, PO Box 218
FIN-00381 HELSINKI
Tel.: (358) 9 121 41
Fax: (358) 9 121 4450
E-mail: akatilaus@stockmann.fi
http://www.akatilaus.akateeminen.com

FRANSA

La Documentation française
(Diffusion/Vente France entière)
124, rue H. Barbusse
F-93308 AUBERVILLIERS Cedex
Tel.: (33) 01 40 15 70 00
Fax: (33) 01 40 15 68 00
E-mail: commandes.vel@ladocfrancaise.gouv.fr
http://www.ladocfrancaise.gouv.fr

Librairie Kléber (Vente Strasbourg)
Palais de l'Europe
F-67075 Strasbourg Cedex
Fax: (33) 03 88 52 91 21
E-mail: librairie.kleber@coe.int

ALMANYA

AVUSTURYA

UNO Verlag
Am Hofgarten 10
D-53113 BONN
Tel.: (49) 2 28 94 90 20
Fax: (49) 2 28 94 90 222
E-mail: bestellung@uno-verlag.de
http://www.uno-verlag.de

YUNANİSTAN

Librairie Kauffmann
28, rue Stadiou
GR-ATHINAI 10564
Tel.: (30) 1 32 22 160
Fax: (30) 1 32 30 320
E-mail: ord@otenet.gr

MACARİSTAN

Euro Info Service
Hungexpo Europa Kozpont ter 1
H-1101 BUDAPEST
Tel.: (361) 264 8270
Fax: (361) 264 8271
E-mail: euroinfo@euroinfo.hu
http://www.euroinfo.hu

İTALYA

Libreria Commissionaria Sansoni
Via Duca di Calabria 1/1, CP 552
I-50125 FIRENZE
Tel.: (39) 556 4831
Fax: (39) 556 41257
E-mail: licosa@licosa.com
http://www.licosa.com

HOLLANDA

De Lindeboom Internationale Publikaties
PO Box 202, MA de Ruyterstraat 20 A
NL-7480 AE HAAKSBERGEN
Tel.: (31) 53 574 0004
Fax: (31) 53 572 9296
E-mail: books@delindeboom.com
http://home-1-worldonline.nl/~lindeboo/

NORVEÇ

Akademika, A/S Universitetsbokhandel
PO Box 84, Blindern
N-0314 OSLO
Tel.: (47) 22 85 30 30
Fax: (47) 23 12 24 20

POLONYA

Główna Księgarnia Naukowa
im. B. Prusa
Krakowskie Przedmieście 7
PL-00-068 WARSZAWA
Tel.: (48) 29 22 66
Fax: (48) 22 26 64 49
E-mail: inter@internews.com.pl
http://www.internews.com.pl

PORTEKİZ

Livraria Portugal
Rua do Carmo, 70
P-1200 LISBOA
Tel.: (351) 13 47 49 82
Fax: (351) 13 47 02 64
E-mail: liv.portugal@mail.telepac.pt

İSPANYA

Mundi-Prensa Libros SA
Castelló 37
E-28001 MADRID
Tel.: (34) 914 36 37 00
Fax: (34) 915 75 39 98
E-mail: libreria@mundiprensa.es
http://www.mundiprensa.com

İSVİÇRE

Adeco – Van Diermen
Chemin du Lacuez 41
CH-1807 BLONAY
Tel.: (41) 21 943 26 73
Fax: (41) 21 943 36 05
E-mail: info@adeco.org

BİRLEŞİR KRALLIK

TSO (formerly HMSO)
51 Nine Elms Lane
GB-LONDON SW8 5DR
Tel.: (44) 207 873 8372
Fax: (44) 207 873 8200
E-mail: customer.services@theso.co.uk
http://www.the-stationery-office.co.uk
http://www.itsofficial.net

ABD ve KANADA

Manhattan Publishing Company
2036 Albany Post Road
CROTON-ON-HUDSON,
NY 10520, USA
Tel.: (1) 914 271 5194
Fax: (1) 914 271 5856
E-mail: Info@manhattanpublishing.com
http://www.manhattanpublishing.com

Avrupa Konseyi Yayınlar

F-67075 Strasbourg Cedex

Tel.: (33) 03 88 41 25 81 – Fax: (33) 03 88 41 39 10 – E-mail: publishing@coe.int – Website: http://book.coe.int