

PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ II: AB FONLARI, BÜTÇELEME VE RAPORLAMA

Alper Akyüz
İdil Eser
Emel Kurma



İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ
Sivil Toplum Kuruluşları
Eğitim ve Araştırma Birimi



İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ II: AB FONLARI, BÜTÇELEME VE RAPORLAMA

ALPER AKYÜZ, İDİL ESER, EMEL KURMA

İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI 169
STK ÇALIŞMALARI - EĞİTİM KİTAPLARI 7

ISBN 978-975-6176-88-7

1. BASKI İSTANBUL, MAYIS 2007

© 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 EDİTÖRÜ / YAYINA HAZIRLAYAN NURHAN YENTÜRK

REDAKSİYON DENİZ AYTEKİN

KAPAK VE KİTAP TASARIMI HÜMANUR BAĞLI

DİZGİ VE UYGULAMA MARATON DİZGİEVİ

DÜZELTİ SAİT KIZILIRMAK

BASKI VE CİLT YAZIN BASIN YAYIN MATBAACILIK TURİZM TİC. LTD. ŞTİ.

ÇİFTEHAVUZLAR Cd. PRESTİJ İŞ MRK. No. 27/806 BAYRAMPAŞA - İSTANBUL

TELEFON: 0212 565 01 22 FAKS: 0212 565 02 55

Istanbul Bilgi University Library Cataloging-in-Publication Data
Istanbul Bilgi Üniversitesi Kütüphanesi Kataloglama Bölümü tarafından kataloglanmıştır.

Akyüz, Alper

Proje Döngüsü Yönetimi II: AB Fonları, Bütçeleme ve Raporlama /

Alper Akyüz, İdil Eser, Emel Kurma.

p. cm.

Includes bibliographical references (p.) and index.

ISBN 978-975-6176-88-7 (pbk.)

1. Project management 2. Project management - Finance 3. European Economic Community - Turkey

I. Title. II. Eser, İdil. III. Kurma, Emel.

HD69.P75 A39 2007

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 öğretmenlerimizin 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: AB Fonları, bütçeleme ve raporlama; STK'lar için Muhasebe, Finansman ve Vergi Uygulamalarına Giriş; Gönüllülerle İşbirliği; Stratejik Düşünme - Strateji Geliştirme* 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 alma 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.bilgi-yay.com> adreslerinden izleyebilirsiniz.

STK Çalışmaları - Eğitim Kitapları Dizisi 2007 yılında da devam edecek. 2007 yılında basılmasını planladığımız kitaplar savunuculuk ve politikaları etkileme, AB bütünleşmesi ve STK'lar, sosyal dışlanma ile ilgili olacak. STK Çalışmaları - Eğitim Kitapları Dizisi tamamlandığında, STK kapasite geliştirme programlarını oluştururken ve sürdürürken STK'ların ihtiyaç duyduklarını gördüğümüz ve programlarımıza dahil ettiğimiz tüm derslerin kitaba dönüşmesini sağlamış olacağız. Diğer yandan STK'lar için uzaktan eğitim ağırlıklı sürdürdüğümüz kapasite geliştirme programlarında kullandığımız görsel ve işitsel malzemeleri içeren STK Eğitim CD'lerine de <http://stk.bilgi.edu.tr> adresinden ulaşabilirsiniz.

Tüm bu yayınları üretmemizin amacı, STK'ların çevrelerinde gördükleri sorunlara yönelik olarak etkili ve uzun dönemli çözümler bulma sürecinde aktif olabilmeleri; yerel, ulusal ve uluslararası yönetimleri sorunların çözümleri için gerekli politikaları üretmeye yönlendirebilmeleri amacıyla STK'lara destek olmak ve STK'ların Türkiye'nin demokratikleşmesinde önemli bir aktör olmalarına katkıda bulunmaktır.

İstanbul Bilgi Üniversitesi Yönetimi STK Eğitim ve Araştırma Biriminin kurulması ve ihtiyaçlarının karşılanması konusunda en büyük desteği verdi. Üniversitenin akademik ve tüm idari kadrosu STK'lardan eğitim programlarına katılan herkese kucak açtı ve üniversitenin öğrencilerinden saydı. Tümüne teşekkür ederim. Birimin faaliyetlerini önemseyip finansal katkıda bulunan tüm destekçilerimize de teşekkür ederim.

Prof. Dr. Nurhan Yentürk

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

GİRİŞ.....7

I. BÖLÜM:

PROJE BÜTÇELERİ • İdil Eser, Alper Akyüz

1. Projeler için bütçe hazırlama – Temel kavramlar	9
2. Projelerle bütçe formatlarını bütünleştirme	17
2.1. Kaynak belirleme, mantıksal çerçeve ve iş planıyla karşılaştırma	17
2.2. Adım adım faaliyet planlamasından kaynak planlamasına geçiş	18
2.3. Maliyet araştırması ve bütçe etkinliği.....	28
3. Bütçe hazırlanması	28
3.1. Personel giderleri	28
3.2. Yolculuk giderleri	31
3.3. Ekipman/Donanım maliyeti	33
3.4. Proje/Ofis maliyetleri.....	34
3.5. Diğer harcamalar/Hizmetler	34
3.6. İdari harcamalar	39
3.7. Adım adım faaliyet temelli bütçe hazırlığı.....	39
3.8. Adım adım ana kalemler temelli bütçe hazırlığı	43
4. Genel yorum ve öneriler	45
5. Örnek projeler üzerinden adım adım bütçe hazırlama	48

II. BÖLÜM:

FON VEREN KURULUŞLARIN
PROJE KABUL VE UYGULAMA SÜREÇLERİ

1. Avrupa Birliği kaynaklı fon ve finansmanlar • Alper Akyüz.....	65
1.1. AB neden fon verir?	65
1.2. Kimler yararlanabilir?.....	67
1.3. Fonların yönetimi.....	70
1.4. Fonlara ve yönetimine yönelik sorunlar ve eleştiriler	70
1.5. Yeni dönemde AB fonları	71
1.6. Türkiye'ye açık fon ve programlar	73
2. AB Komisyonu proje seçim süreç ve kriterleri • Alper Akyüz.....	76
2.1. Proje başvuru süreçleri	76
2.2. Başvuruların değerlendirilmesi	78
2.3. Sonuçların duyurulması.....	84
2.4. Sözleşme müzakereleri ve sözleşmenin imzalanması	85
3. Proje uygulamaları sırasında Dış Yardım ve Topluluk Programları için AB Komisyonu süreç ve kuralları • Alper Akyüz, İdil Eser	86
3.1. Ödemeler	86
3.2. Harcamalar	86
3.3. Sözleşme ve uygulamayla ilgili diğer konular	90
4. Diğer fon sağlayıcı kuruluşların prosedür ve gereklilikleri Alper Akyüz	95
5. STK'lara yönelik dış kaynaklı fonlarla ilgili Türkiye Cumhuriyeti mevzuatında durum • Alper Akyüz	96

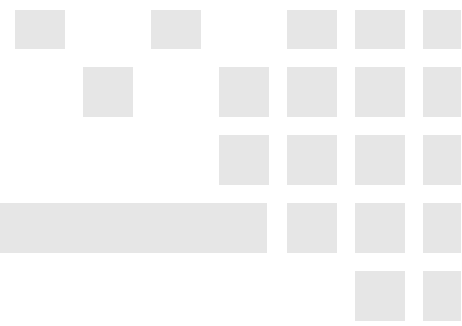
III. BÖLÜM:	PROJE RAPORLARININ HAZIRLANMASI	
	1. Giriş: Neden raporlama? • Alper Akyüz	97
	2. AB Komisyonu'nca desteklenen projelerde raporlama • Emel Kurma.....	98
	2.1. Raporlamaya ilişkin en temel kurallar	98
	2.2. Raporların sunumuna ilişkin genel öneriler	100
	3. Rapor türleri ve içerikleri • Emel Kurma	104
	3.1. Bütün raporlar için geçerli olan temel format/şema	104
	3.2. İlerleme raporları	109
	3.3. Ara dönem raporları.....	109
	3.4. Nihai rapor	111
	EKLER	113
	KAYNAKLAR	125
	DİZİN	126

Proje Döngüsü Yönetimi II - AB Fonları, Bütçeleme ve Raporlama başlıklı bu kitap Bilgi Üniversitesi STK Eğitim ve Araştırma Birimi tarafından düzenlenmekte olan STK eğitim programlarında verilen farklı derslerde kullanılan materyallerin bir araya getirilerek son gelişmeler dikkate alınarak güncellenmesi sonucu oluşmuştur. Kitabın yapılması özellikle bütçe hazırlığı gibi hem uygulaması, hem de eğitimi katılımcılar ve öğretmenler için külfete dönüşmeye çok yatkın, ancak bir o kadar da kaçınılmaz bir sürecin en etkin olarak anlaşılabilmesi için bu süre içindeki arayışımızı da yansıtmaktadır. Özellikle faaliyet şemasından, dolayısıyla işleyiş senaryosundan yola çıkıldığında ve bilgisayarda Microsoft Excel ya da Open Office Calc gibi tablolama programlarıyla çalışıldığında bütçe hazırlığı zevkli bir bulmaca çözümüne de dönüşebilir. Kitabın birinci bölümü *Proje Döngüsü Yönetimi I* kitabının bıraktığı yerden başlamakta ve ayrıntılı kaynak planlaması ve bütçe hazırlığını şemalar, ayrıntılı örnekler ve uygulama çalışmalarıyla sunmaktadır.

Öte yandan Avrupa Birliği (AB) uyum ve katılım süreci çerçevesinde giderek miktarının artacağı ve çeşitleneceği öngörülen hibe ve dış finansman programları, AB sürecine katkıda bulunma potansiyeli olan bütün STK çalışmaları için de önemli bir kaynak olmaya başlamıştır. Ancak bu fonların genel çerçevesinin ve özel amaçlarının bilinmemesi STK'lar tarafında önemli bir çabanın da boşa harcanmasına neden olabilir. Bu nedenle diğer dış kaynaklı kamusal fon kuruluşlarıyla birlikte AB fonlarının 2007-2013 yılları arasındaki yeni AB bütçe dönemindeki genel çerçevesi, fon programlarının listesi ve hibe uygulamalarında gözetilen ve hibe alan kuruluşların 1 Mayıs 2007 itibarıyla uymak zorunda olduğu kurallar kitabın ikinci bölümünü oluşturuyor. Özellikle bu bölümün hazırlanması sırasında AB karar mekanizmalarında karşılaşılan gecikmeler bu kitabın yayımlanmasını da ertelememize neden oldu, ancak bu sayede Türkiye'nin kitap yayına hazırlandığı sırada hangi programlara katılmaya niyetlendiği bilgisini de içeren ve önümüzdeki yıllarda geçerli olacak güncellenmiş bir yayım hazırlamış olduk. Yine de AB fon ve kurallarının ayrıntılarının her an değişebileceği, sürekli izlenmesi ve temel olarak sözleşme ekinde liste halinde sunulan kuralların alınması gerektiği göz önünde tutulmalıdır.

Son olarak projelerin uygulaması sırasında ve sonuçlanması sonrasında hazırlanması gereken raporların nasıl hem başta AB olmak üzere fon veren kuruluşların kurallarına uygun olarak, hem de projeyi yürüten kuruluş ve diğer paydaşların yararlanabilmesi için en etkin bir şekilde hazırlanabileceği üçüncü bölümün konusudur.

Kitabın her üç bölümünün STK'lar özelinde eksikliği hissedilen büyük bir boşluğu dolduracağına inanıyor ve kitabın içeriğine katkıda bulunan her üç yazara, güncel bilgileri sağlayan Avrupa Birliği Genel Sekreterliği'ne ve maddi kaynak sağlayan kuruluşlara teşekkür ediyoruz.



PROJE BÜTÇELERİ

İdil Eser, Alper Akyüz

1. Projeler için bütçe hazırlama – Temel kavramlar

Bir proje, yazım aşamasında ne kadar iyi tasarlanmışsa, çıkabilecek sorunlar ve çözümleri ne kadar iyi öngörülmüşse, projenin uygulamasında da o kadar az sorun çıkacaktır.

Bu koşuldan yola çıkarak proje bütçesi, bir projenin mali kaynaklarının nasıl kullanılacağını ve faaliyetler arasında nasıl dağıtılacağını gösteren bir tablodur.

Proje bütçesi, mantıksal çerçeve, proje faaliyetleri, faaliyet planı (Gantt Şeması), proje için gerekli donanım, proje ekibi ve çalışma süreleri dikkate alınarak hazırlanır. Bütçe, proje metni ve mantıksal çerçeve ile birlikte proje teklifinin ayrılmaz bir parçasıdır. Mantıksal çerçevede özetlenen bütün faaliyetler, riskler ve varsayımlar, proje bütçesi hazırlanırken dikkate alınmalıdır.

Doğru tasarlanmamış bir projenin, araştırması ne kadar doğru yapılmış olursa olsun, bütçesi sorun yaratacaktır. Projenin uygulama aşamasında ne kadar dikkatli olunur, proje bütçesi hazırlarken yeterli araştırma ne kadar yapılırsa, bütçede sorun yaşanma olasılığı da o kadar azaltılmış olur. +/- % 5–10 sapma ile gerçekleştirilebilen bir proje bütçesi, doğru tasarlanmış bir bütçedir. Sapma oranı ne kadar düşükse, proje bütçesi o kadar doğru hazırlanmış demektir. Projenin planlama aşamasında stratejik bir değerlendirme hatası yapıldıysa, bu sorun doğrudan bütçeye yansımaktadır.

SÖZÜN ÖZÜ I

İyi bütçe, proje teklifinde yer alan faaliyetleri ve amaçları en düşük maliyetle gerçekleştirebilen bütçedir.

Genellikle proje bütçesi, proje teklifinin en son hazırlanan bölümüdür. Proje bütçesi, proje faaliyetlerine, proje ekibine ve projenin zaman-faaliyet planına (Gantt Şeması) bağlı olarak hazırlandığı için, bütün diğer dokümanlar tamamlandıktan sonra son haline kavuşturulması anlamlıdır. Bu haliyle proje bütçe taslağı projenin uygulanabilirliğinin kontrol edilmesi için de bir araçtır.

Proje teklifiyle belli bir fon kuruluşuna başvurulması düşünülüyorsa, proje bütçe taslağı daha önce hazırlanmalıdır. Aşağıda sayılan durumlarda ise projenin planlama aşamasında, durum değerlendirmesi yapmak için bütçe taslağı hazırlanması gerekebilir:

- Fon başvurusunda alt ve üst bütçe sınırı varsa (örneğin minimum 15.000, maksimum 90.000 Avro),
- Fon kuruluşunda, proje bütçesinin talep edilebilecek yüzdesine ilişkin alt ve üst sınırlar varsa (örneğin bütçenin minimum yüzde 50, maksimum yüzde 90'ı gibi)
- Planlama aşamasında, proje bütçesinin bu sınırları geçebileceğine ilişkin bir öngörü söz konusuysa,

- Proje faaliyetlerinin bir bölümü, diğer faaliyetlerin etkisini pekiştirme amacını taşıyor ve ek bir mali yük getiriyorsa,

Planlama aşamasında, taslak bir bütçe hazırlayarak, projeyi gerçekleştirmenin maliyetini üç aşağı, beş yukarı görmek yararlıdır. Proje bütçesi, başvurulacak fonun bütçe ve talep edilebilecek yüzde sınırlarını geçiyorsa, planlama aşamasında bu durumu keşfetmek ve projeyi iki ayrı proje haline dönüştürmek veya başka bir fona başvurmaya karar vermek gibi seçenekler değerlendirilebilir. Bu aşamada bütçe taslağı hazırlayarak mali durumu değerlendirmek, başvuruyu göndermeden önce telaşla bütçede rasgele kısıtlamalara gitmeyi de engelleyecektir.

Bütçenin en başta bir iletişim, izleme ve kontrol aracı olduğu unutulmamalıdır. Bütçe öncelikle projeyi tasarlayan ve yürütenlerin kendileri için, daha sonra projeyi desteklemesi için başvurulacak kuruluşlar için hazırlanmalıdır; bunun için de hazırlık ve uygulama sırasında bütçenin, projeyi yürüten kişilerin sürekli ellerinin altında bulunması ve bu kişilerin harcamaların bütçede öngörülen miktarlardan sapmamasını gözetmeleri gerekir.

Daha önce bir bütçe hazırlama deneyiminiz olmadıysa farklı fon kuruluşlarının kendilerine sunulacak proje tekliflerinde kullanılması için önerdikleri bütçe formatlarıyla başlayabilirsiniz. Tablo I.1, I.2 ve I.3'de farklı kuruluşların kullandıkları formatları bulabilirsiniz. Başlangıç olarak Tablo I.1'de bulabileceğiniz faaliyetler temelli bir format olan MATRA¹ bütçe tablosunun kullanılmasını öneririz; bu formatın Gantt Şeması'yla birlikte kullanılması birçok hatayı önleyecektir. Bu formattan diğerlerine aktarım yapmak daha kolaydır.

Fon kuruluşlarının ve programların genelde kendileri için geçerli kabul etmedikleri bazı maliyetlere bütçede de yer verilmemesini şart koştuklarını da göz önünde tutmak gerekir; bu maliyetlerin bütçede yer almaması gerçek maliyetler oldukları ve bir biçimde karşılanmaları gerektiği gerçeğini değiştirmez. Bu nedenle alternatifli bütçeler hazırlamak gerekebilir.

1 MATRA, Hollanda Dışişleri Bakanlığı tarafından verilen fon programının genel adıdır ve ülke gruplarına ya da temalara göre alt programları bulunmaktadır. Daha fazla bilgi için <http://www.minbuza.nl/> adresine bakabilirsiniz.

Tablo I.1: Faaliyetlere göre bütçe formatı (Hollanda Dışişleri Bakanlığı MATRA Projeler Fonu)

Kod	Faaliyet 1.1	Yıl 1			Yıl 2			TOPLAM
		Miktar	Birim maliyet	Toplam	Miktar	Birim maliyet	Toplam	
300	İnsan kaynakları							
	Ara toplam: İnsan kaynakları							
400	Yolculuk							
	Ara toplam: Yolculuk							
500	Ekipman ve malzeme							
	Ara toplam: Ekipman ve malzeme							
600	Ofis harcamaları							
	Ara toplam: Ofis harcamaları							
700	Hizmetler ve diğer maliyetler							
	Ara toplam: Hizmetler ve diğer maliyetler							
	Ara toplam: Faaliyet 1.1							
	Faaliyet 1.2							
300	İnsan kaynakları							
	Ara toplam: İnsan kaynakları							
400	Yolculuk							
	Ara toplam: Yolculuk							
500	Ekipman ve malzeme							
	Ara toplam: Ekipman ve malzeme							
600	Ofis harcamaları							
	Ara toplam: Ofis harcamaları							
700	Hizmetler ve diğer maliyetler							
	Ara toplam: Hizmetler ve diğer maliyetler							
	Ara toplam: Faaliyet 1.2							

Kod	Faaliyet 2.1	Yıl 1			Yıl 2			TOPLAM
		Miktar	Birim maliyet	Toplam	Miktar	Birim maliyet	Toplam	
300	İnsan kaynakları							
	Ara toplam: İnsan kaynakları							
400	Yolculuk							
	Ara toplam: Yolculuk							
500	Ekipman ve malzeme							
	Ara toplam: Ekipman ve malzeme							
600	Ofis harcamaları							
	Ara toplam: Ofis harcamaları							
700	Hizmetler ve diğer maliyetler							
	Ara toplam: Hizmetler ve diğer maliyetler							
	Ara toplam: Faaliyet 2.1							
	(...)							
Kod	Koordinasyon							
300	İnsan kaynakları							
	Ara toplam: İnsan kaynakları							
600	Ofis harcamaları							
	Ara toplam: Ofis harcamaları							
	Ara toplam: Koordinasyon							
	Ara toplam: Bütün faaliyetler							
800	Denetim							
900	Beklenmedik masraflar (%5)							
	TOPLAM							

Tablo 1.2: Ana kalemlere göre bütçe formatı (AB Dış Yardımları)

Ek B. Proje bütçesi	Bütün yıllar			Yıl 1			
	Birim	Birim ad.	Birim fiyat €	Birim	Birim ad.	Birim fiyat €	Giderler €
1. İnsan kaynakları							
1.1 Maaşlar (brüt, yerel personel)							
1.1.1 Teknik	Aylık			Aylık			
1.1.2 İdari /destek personeli	Aylık			Aylık			
1.2 Maaşlar / (brüt, yabancı/uluslararası personel)	Aylık			Aylık			
1.3 Harcirahtar yol/görev							
1.3.1 Yurtdışı (faaliyet için görevlendirilmiş personel)	Günlük			Günlük			
1.3.2 Yurtiçi (faaliyet için görevlendirilmiş personel)	Günlük			Günlük			
1.3.3 Seminer /Konferans katılımcıları	Günlük			Günlük			
Ara toplam: İnsan kaynakları							
2. Ulaşım							
2.1 Uluslararası ulaşım	Uçuş başına			Uçuş başına			
2.2 Yurtiçi ulaşım	Aylık			Aylık			
Ara toplam: Ulaşım							
3. Ekipman ve malzeme							
3.1 Vasıta satın alma veya kiralama	Araç başına			Araç başına			
3.2 Mobilya bilgisayar ekipmanı							
3.3 Makineler için yedek parça, aletler							
3.4 Diğerleri (lütfen belirtiniz)							
Ara toplam: Ekipman ve malzemeler							

Tablo 1.3.a: Ortaklık projeleri için ayrıntılı bütçe formatı (AB SOCRATES Programı)- Personel maliyetleri

1. Personel Maliyetleri															
Bütün Giderler Avro Cisinden	Toplam			Koordinatör kuruluş (Katılımcı kuruluş no 1)			Katılımcı kuruluş no. 2			Katılımcı kuruluş no. 3			Katılımcı kuruluş no. ...		
	Toplam gün sayısı (a)	Günlük ortalama maliyet (b)	Toplam personel maliyeti (a x b)	Toplam gün sayısı (a)	Günlük ortalama maliyet (b)	Toplam personel maliyeti (a x b)	Toplam gün sayısı (a)	Günlük ortalama maliyet (b)	Toplam personel maliyeti (a x b)	Toplam gün sayısı (a)	Günlük ortalama maliyet (b)	Toplam personel maliyeti (a x b)	Toplam gün sayısı (a)	Günlük ortalama maliyet (b)	Toplam personel maliyeti (a x b)
Kategoriye göre personel (*):															
Personel kategori 1 (*)															
Personel kategori 2 (*)															
Personel kategori 3 (*)															
Personel kategori 4 (*)															
TOPLAM															

(*) Uluslararası Standart Meslekler Sınıflandırmasına (International Standard Classification of Occupations - ISCO) göre.

Tablo 1.3b: Ortaklık projeleri için ayrıntılı bütçe formatı (AB SOCRATES Programı) - Doğrudan giderler için ayrıntılar

2. Doğrudan giderler için ayrıntılar			
2.1 Yolculuk ve Harcrahlar			
Yolculuğun Amacı	Gidiş - dönüş yolculuk sayısı (a)	Yolculuk başına ortalama maliyet (€) (b)	Toplam maliyet (a x b)
Toplam			

2.2 Ekipman ve Malzemeler					
Tanım	Adet	Satın alma veya kira maliyeti (€)	Kullanım oranı	Amortisman	Toplam maliyet
Toplam					

2.3 Taşeron, danışmanlık ve diğer dış hizmet alımları					
Taşeron	Görev tanımı	Adam-gün sayısı (a)	Günlük maliyet (€) (b)	Diğer maliyetler (€) (c)	Toplam maliyet (a x b) + c
Toplam					

2.4 Diğer giderler			
Tanım	Adet (a)	Birim maliyet (€) (b)	Toplam maliyet (a x b)
Toplam			

Tablo I.3.c: Ortaklık projeleri için ayrıntılı bütçe formatı (AB SOCRATES Programı) - Harcamalar ve gelirler

Harcamaların özeti	
Maliyetlerin türü	Maliyetler (€)
1. Personel maliyetleri	
2. Doğrudan giderler	
2.1 – Yolculuk ve harcırahlar	
2.2 – Ekipman ve malzemeler	
2.3 – Yolculuk ve harcırahlar	
2.4 – Diğer giderler	
Ara toplam	
3. Genel giderler	
TOPLAM (Gelirler tablosundaki toplamla özdeş)	
Gelirlerin özeti	
Kaynaklar	Miktar (€)
1. SOCRATES programından talep edilen miktar	
2. Katılımcı kurumların düzenli bütçelerinden katkıları	
3. Özellikle bu proje/ağ için sağlanan kamusal destekler (ulusal, bölgesel v.b.)	
4. Özel sektör ve vakıflardan özellikle bu proje /ağ için sağlanan destek	
5. Diğer kaynaklar	
TOPLAM (Harcamalar tablosundaki toplamla özdeş)	

2. Projelerle bütçe formatlarını bütünleştirme

Proje bütçesi hazırlarken dikkat edilmesi gereken üç aşama vardır. Bu aşamalar şunlardır:

- Kaynak belirleme ve bütçe taslağının hazırlanması
- Piyasa araştırmasının yapılması
- Proje bütçesinin hazırlanması

2.1. Kaynak belirleme, mantıksal çerçeve ve iş planıyla karşılaştırma

Proje bütçesi hazırlanırken, bütçenin kaynakların dağılımını planlamaya yarayan bir araç olduğu unutulmamalıdır. Planlama aşamasında bütçe hazırlanırken, bazı varsayımlar kullanılacaktır. Bazı hibe programlarında proje bütçesinin sunulması, kabulü ve uygulama aşaması arasında 6 ay ila 8 aya varan süreler geçebileceği için, planlama aşamasında kullanılan varsayımların bir kenara not edilmesi, tercihen ayrıntılı bir bütçe kalemleri yazımı projenin hem fon kuruluşu, hem de uygulama yapan kurum tarafından anlaşılmasını kolaylaştıracaktır (Projeyi dijital formatta, diskette ya da e-posta olarak göndermiyorsanız, açıklamaları ayrı bir belgede, proje teklifine ek olarak göndermeniz yarar vardır). Gider gerekçelerini hazırlamak, proje bütçesini hazırlarken kullandığınız varsayımların hatırlanmasını da kolaylaştıracaktır. Bu tür bir doküman uzun dönemde, hem proje teklifini hazırlayanın hem de projeyi uygulayanın hayatını kolaylaştırdığı için, planlama aşamasında bu tür dokümanları hazırlamaktan kaçınmamakta yarar vardır.

Proje teklifini hazırlayan/öneren kişi, sivil toplum kurumu dışından bir kişi veya bir kurum ise, söz konusu kişinin/kurumun bütçenin hangi varsayımlara göre hazırlandığına ilişkin notları da istenmelidir. Her aşamada kullanılan varsayımları yazılı notlar haline dönüştürmek, sivil toplum kuruluşunun kurumsallaşmasına da önemli bir katkı sağlayacaktır.

Proje bütçesine ilişkin varsayımlar, projenin sözleşme aşamasında da gereklidir. Proje teklifi kabul edildikten ve projenin “fon yarışını” kazandığı bilgisi geldikten sonra, proje son bir değerlendirme ve revizyon sürecine girecektir. Bu aşamada, proje bütçesini hazırlarken kullanılan varsayımların açıklanması ve savunulması gerekir. Fon kuruluşu talep etmeden, onların isteyebileceği açıklamaların gönderilmesi fon kuruluşunun parayı gönderme sürecinin kılmasını sağlayacaktır.

SÖZÜN ÖZÜ II

İyi bir bütçe hazırlamanın sırrı, proje kapsamında yapılacak faaliyetler için ne tür bütçe kalemlerine gereksinim duyacağınızı öngörmekte ve bunları olabildiğince doğru varsayımlarla maliyete yansıtılmaktadır.

Projenin kaynaklarının planlanmasında ve bütçenin ana kalemleri olarak, AB bütçe formatında da benimsenmiş olan aşağıdaki başlıklar kullanılabilir:

- İnsan kaynakları/Personel giderleri
- Yolculuk giderleri
- Ekipman/Teknik donanım giderleri
- Proje/Ofis giderleri
- Diğer giderler
- İdari giderler

Proje teklifinde yapılması önerilen faaliyetleri senaryolaştırır ve kendinize belli bazı soruları, bütçeyi hazırlamadan önce sorarsanız daha düzgün bütçeler hazırlayabilirsiniz. Bütçeyi hazırlarken kullandığınız varsayımlar, proje kapsamında gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlerle tutarlı olmalıdır. Örneğin bir proje teklifinde sekiz tane toplantı yapılması öngörülmüşse, proje bütçesinde bu toplantılara katılacak kişilerin toplantı masraflarına da yer verilmelidir. Proje teklifinde yer alan ve toplantıya proje ekibinden kaç kişinin katılacağını, toplantının nerede yapılacağını gösteren varsayımlar, proje bütçesine de aynen yansıtılmalıdır. Bu senaryo için en yararlı araç Gantt Şeması'yla gösterilen faaliyet planı olacaktır.

2.2. Adım adım faaliyet planlamasından kaynak planlamasına geçiş:

Adım 1: Projenin Gantt Şeması'nın dolu olan her hücresi, yani her bir faaliyetin yürütüleceği her bir ay için yukarıdaki ana başlıklara (insan kaynakları, yolculuk, ekipman, proje ofisi, diğer giderler, idari giderler) göre kaynak planlaması senaryo dahilinde çıkarılır. Proje koordinatörü ve yardımcısı gibi projenin genelinde birçok görevi yürüten personel ile sekreter, muhasebe elemanı gibi idari personelin maaşları koordinasyon bölümünde, bu kişilerin faaliyetler özelinde yapacakları yolculuk ve harcırah masrafları ise o faaliyet altında belirtilir.

Adım 2: Gantt Şeması'nın satırları boyunca belirtilen kaynakların toplamı her bir faaliyet için, sütunları boyunca kaynakların toplamı ise her bir ay için tahsis edilmesi gereken kaynak planlaması elde edilir.

Adım 3: Faaliyet kaynaklarının toplamının aylara göre kaynak dağılımının toplamına eşit olup olmadığı böylece kontrol edilebilir. Elde edilen toplam, bütçede ve mantıksal çerçevenin ilgili hücrelerinde kullanılan kaynak planlamasını oluşturur.

Tablo 1.4'te birinci ana faaliyeti 5 ay süren bir eğitim olan; ikinci ana faaliyeti ise 4 ay süren bir sergi olan bir proje için bu aşamaların nasıl yapılabileceğini görebilirsiniz. Tablo 1.5, *Proje Döngüsü Yönetimi I* kitabında oluşturulan mantıksal çerçeve matrisinin hangi gözlerine kaynakların ve bütçenin ekleneceğini göstermektedir. *Proje Döngü Yönetimi I* kitabının 63. sayfasında yer alan Gantt şeması üzerinden giderek bütçe hazırlığına yardımcı olacak bir kaynak planlaması çalışmasına Tablo 1.6'da yer verilmiştir. Tablo 1.4'ün son sütununda görülen faaliyetlere göre kaynak gereksinimi ve son satırında görülen aylara göre kaynak gereksinimine Tablo 1.6'da yer verilmemiştir.

Tablo 1.4: Gantt Şeması'ndan yararlanarak kaynak planlaması örneği*





Faaliyetler	1. Ay	2. Ay	3. Ay	4. Ay	5. Ay	Faaliyetlere göre toplam kaynak gereksinimi
Faaliyet 1 (Eğitim)						Faaliyet 1 için toplam (5 ay toplamı)
Gerekli kaynaklar	<p>Personel giderleri 5 günlük yurtiçi harcırah</p> <p>Yolculuk giderleri Yurtiçi ulaşım (4)</p>	<p>Personel giderleri 3 günlük yurtiçi harcırah</p> <p>Yolculuk giderleri Yurtiçi ulaşım (2)</p> <p>Ekipman/teknik donanım giderleri Projektör</p>	<p>Personel giderleri Eğitmen ücreti (2 eğitimci x 4 gün) 33 kişi x 5 günlük yurtiçi harcırah</p> <p>Yolculuk giderleri Yurtiçi ulaşım (33 kişi x 2 yolculuk)</p>	<p>Personel giderleri Eğitmen ücreti (2 eğitimci x 4 gün) 33 kişi x 5 günlük yurtiçi harcırah</p> <p>Yolculuk giderleri Yurtiçi ulaşım (33 kişi x 2 yolculuk)</p>	<p>Personel giderleri Eğitmen ücreti (2 eğitimci x 4 gün) 33 kişi x 5 günlük yurtiçi harcırah</p> <p>Yolculuk giderleri Yurtiçi ulaşım (33 kişi x 2 yolculuk)</p>	<p>Personel giderleri toplamı Eğitmen ücreti (24 günlük) Yurtiçi harcırah (503 günlük)</p> <p>Yolculuk giderleri Yurtiçi ulaşım (204 yolculuk)</p> <p>Ekipman/teknik donanım giderleri toplamı Projektör</p> <p>Proje/ofis giderleri Kirtasiye (3 aylık)</p> <p>Diğer giderler Toplantı salonu kirası (3 günlük) Konferans salonu kirası (12 günlük) İkram (416 kişilik) Eğitim malzemesi hazırlık Eğitim malzemesi çoğaltım</p>
Faaliyet 2 (Sergi)						Faaliyet 1 için toplam (4 ay toplamı)
		<p>Personel giderleri Tasarımcı ücreti (5 gün) 2 günlük yurtiçi harcırah</p> <p>Yolculuk giderleri Yurtiçi ulaşım (2)</p>	<p>Personel giderleri Tasarımcı ücreti (10 gün)</p>	<p>Personel giderleri Tasarımcı ücreti (10 gün) 2 günlük yurtiçi harcırah</p> <p>Yolculuk giderleri Yurtiçi ulaşım (2)</p>	<p>Personel giderleri Tasarımcı ücreti (5 gün) Güvenlik görevlileri (20 gün) Yurtiçi harcırah (4 günlük)</p> <p>Yolculuk giderleri toplamı Yurtiçi ulaşım (4 yolculuk)</p>	<p>Personel giderleri toplamı Tasarımcı ücreti (30 gün) Güvenlik görevlileri (20 gün) Yurtiçi harcırah (4 günlük)</p> <p>Yolculuk giderleri toplamı Yurtiçi ulaşım (4 yolculuk)</p>

Faaliyetler	1. Ay	2. Ay	3. Ay	4. Ay	5. Ay	Faaliyetlere göre toplam kaynak gereksinimi
Koordinasyon						
	<p>Personel giderleri Proje koordinatörü (PK), Proje koordinatör yardımcısı (PY), sekreter, muhasabe elemanı maaşları</p> <p>Ekipman/teknik donanım giderleri Bilgisayar (3 adet) Printer, Telefon, Faks</p> <p>Proje/ofis giderleri Proje ofisi kirası Telefon ve faks ücreti İnternet bağlantı ücreti Elektrik, su</p> <p>Diğer giderler Web tasarım www alan adı ücreti</p>	<p>Personel giderleri PK, PY, sekreter, muhasabe elamanı maaşları</p> <p>Proje/ofis giderleri Proje ofisi kirası Telefon ve faks ücreti İnternet bağlantı ücreti Elektrik, su</p> <p>Diğer giderler Web hosting</p>	<p>Personel giderleri PK, PY, sekreter, muhasabe elamanı maaşları</p> <p>Proje/ofis giderleri Proje ofisi kirası Telefon ve faks ücreti İnternet bağlantı ücreti Elektrik, su</p> <p>Diğer giderler Web hosting</p>	<p>Personel giderleri PK, PY, sekreter, muhasabe elamanı maaşları</p> <p>Proje/ofis giderleri Proje ofisi kirası Telefon ve faks ücreti İnternet bağlantı ücreti Elektrik, su</p> <p>Diğer giderler Web hosting Mali denetim Değerlendirme</p>	<p>Diğer giderler Toplantı salonu kirası (3 gün) Sergi malzemesi basımı İkram (110 kişilik) Sergi salonu kirası (10 gün) Sergi teknik kurulumu Sergi malzemesi basımı</p>	<p>Koordinasyon için toplam (5 ay toplamı)</p> <p>Personel giderleri PK, PY, sekreter, muhasabe elamanı maaşları (5 aylık)</p> <p>Ekipman/teknik donanım giderleri Bilgisayar (3 adet) Printer, Telefon, Faks</p> <p>Proje/ofis giderleri Proje ofisi kirası (5 aylık) Telefon ve faks ücreti (5 aylık) İnternet bağlantı ücreti (5 aylık) Elektrik, su (5 aylık)</p> <p>Diğer giderler Web tasarım www alan adı ücreti Web hosting (4 aylık) Mali denetim Değerlendirme</p>
						↑

Aylık kaynak planlaması	Bütün faaliyetler (1. Ay toplamı)	Bütün faaliyetler (2. Ay toplamı)	Bütün faaliyetler (3. Ay toplamı)	Bütün faaliyetler (4. Ay toplamı)	Bütün faaliyetler (5. Ay toplamı)	Bütün faaliyetler, bütün aylar toplamı	
	<p>Personel giderleri Proje koordinatörü (PK) Proje koordinatör yardımcısı (PY) sekreter muhasabe elemanı maaşları, 5 günlük yurtiçi harcırah</p> <p>Yolculuk giderleri Yurtiçi ulaşım (4)</p> <p>Ekipman/teknik donanım giderleri Bilgisayar (3 adet) Printer, Telefon, Faks</p> <p>Proje/ofis giderleri Proje ofisi kirası Telefon ve faks ücreti İnternet bağlantı ücreti Elektrik, su</p> <p>Diğer giderler Toplantı salonu kirası (2 gün) İkram (10 kişilik) Web tasarımı www alan adı ücreti</p>	<p>Personel giderleri PK, PY, sekreter, muhasabe elemanı maaşları Tasarımcı ücreti (5 gün) 5 günlük yurtiçi harcırah</p> <p>Yolculuk giderleri Yurtiçi ulaşım (4)</p> <p>Ekipman/teknik donanım giderleri Projektör</p> <p>Proje/ofis giderleri Proje ofisi kirası Telefon ve faks ücreti İnternet bağlantı ücreti Elektrik, su</p> <p>Diğer giderler Web hosting Eğitim matzemesi hazırlık Eğitim matzemesi çoğaltım Toplantı salonu kirası (2 gün) İkram (10 kişilik)</p>	<p>Personel giderleri PK, PY, sekreter, muhasabe elemanı maaşları Eğitmen ücreti (8 gün) Tasarımcı ücreti (10 gün) 165 günlük yurtiçi harcırah</p> <p>Yolculuk giderleri Yurtiçi ulaşım (66 yolculuk)</p> <p>Ekipman/teknik donanım giderleri -</p> <p>Proje/ofis giderleri Proje ofisi kirası Telefon ve faks ücreti İnternet bağlantı ücreti Elektrik, su, kırtasiye</p> <p>Diğer giderler Web hosting Konferans salonu kirası (4 gün) Toplantı salonu kirası (1 gün) İkram (132 kişilik)</p>	<p>Personel giderleri PK, PY, sekreter, muhasabe elemanı maaşları Eğitmen ücreti (8 gün) Tasarımcı ücreti (10 gün) 167 günlük yurtiçi harcırah</p> <p>Yolculuk giderleri Yurtiçi ulaşım (68 yolculuk)</p> <p>Ekipman/teknik donanım giderleri -</p> <p>Proje/ofis giderleri Proje ofisi kirası Telefon ve faks ücreti İnternet bağlantı ücreti Elektrik, su, kırtasiye</p> <p>Diğer giderler Web hosting Konferans salonu kirası (4 gün) Toplantı salonu kirası (1 gün) İkram (232 kişilik)</p>	<p>Personel giderleri PK, PY, sekreter, muhasabe elemanı maaşları Eğitmen ücreti (8 gün) Tasarımcı ücreti (5 gün) Güvenlik görevlileri (20 gün) 165 günlük yurtiçi harcırah</p> <p>Yolculuk giderleri Yurtiçi ulaşım (66 yolculuk)</p> <p>Ekipman/teknik donanım giderleri -</p> <p>Proje/ofis giderleri Proje ofisi kirası Telefon ve faks ücreti İnternet bağlantı ücreti Elektrik, su, kırtasiye</p> <p>Diğer giderler Web hosting Konferans salonu kirası (4 gün) Toplantı salonu kirası (1 gün) İkram (232 kişilik)</p>	<p>Personel giderleri PK, PY, sekreter, muhasabe elemanı maaşları (5 aylık) Eğitmen ücreti (24 gün) Tasarımcı ücreti (30 gün) Güvenlik görevlileri (20 gün) Yurtiçi harcırah (507 gün)</p> <p>Yolculuk giderleri Yurtiçi ulaşım (208 yolculuk)</p> <p>Ekipman/teknik donanım giderleri Bilgisayar (3 adet), Printer, Telefon, Faks, Projektör</p> <p>Proje/ofis giderleri Proje ofisi kirası (5 aylık) Telefon ve faks ücreti (5 aylık) İnternet bağlantı ücreti (5 aylık) Elektrik, su (5 aylık) Kırtasiye (3 aylık)</p> <p>Diğer giderler Web tasarımı www alan adı ücreti Web hosting (4 aylık) Mali denetim Değerlendirme Toplantı salonu kirası (6 gün) Konferans salonu kirası (12 gün) Sergi salonu kirası (10 günlük) İkram (142 kişilik) Mali denetim Değerlendirme</p>	<p>Personel giderleri PK, PY, sekreter, muhasabe elemanı maaşları Eğitmen ücreti (8 gün) Tasarımcı ücreti (5 gün) Güvenlik görevlileri (20 gün) 165 günlük yurtiçi harcırah</p> <p>Yolculuk giderleri Yurtiçi ulaşım (66 yolculuk)</p> <p>Ekipman/teknik donanım giderleri -</p> <p>Proje/ofis giderleri Proje ofisi kirası Telefon ve faks ücreti İnternet bağlantı ücreti Elektrik, su, kırtasiye</p> <p>Diğer giderler Web hosting Konferans salonu kirası (4 gün) Toplantı salonu kirası (1 gün) İkram (232 kişilik)</p>

* Kaynak gereksinimiyle ilgili belirtilen içerikler ayrıntılı olarak gerekçelendirilmesi gereken varsayımlara dayanmaktadır ve bu varsayımlar burada belirtilmemiştir.

Tablo I.5: Mantıksal çerçevede kaynak planlaması ve bütçe

Mantıksal Çerçeve Matrisi Kapsamlı Sunum				
	PROJENİN YAPISI	BAŞARI GÖSTERGELERİ	DOĞRULAMA KAYNAKLARI	VARSAYIMLAR/ RİSKLER
 GENEL HEDEF	Projenin çözümlenmesine yardımcı olacağı, katkıda bulunacağı büyük sorun	Hedefe yaklaşıp yaklaşmadığının ölçüleceği başarı göstergeleri	Göstergelerin hangi kaynaktan izleneceği ve bu kaynakların nereden bulunacağı	
 PROJE AMACI	Projenin yararı, sağlayacağı dönüşüm	Amaca ulaşıp ulaşılmadığının ölçüleceği başarı göstergeleri	Göstergelerin hangi kaynaktan izleneceği ve bu kaynakların nereden bulunacağı	Projenin genel hedefe katkıda bulunabilmesi için gerekli dışsal koşul
 SONUÇLAR/ ÇIKTILAR	Faaliyetlerin sonucunda elde edilen ve amaca ulaşmakta katkısı olacak ürünler, etkiler, hizmetler	Sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğinin ölçüleceği başarı göstergeleri	Göstergelerin hangi kaynaktan izleneceği ve bu kaynakların nereden bulunacağı	Projenin amacına ulaşabilmesini sağlayacak çıktıların elde edilebilmesi için gerekli dışsal koşullar
 FAALİYETLER	Projenin istenilen dönüşümü sağlamasında gerekli olan çıktıları üretmek için yapılan işlemler	Faaliyetlerin gerçekleşmesi için gerekli olan insani ve fiziki kaynaklar	Projenin gerçekleşmesinde gerekli olan kaynakların sağlanacağı bütçe	Faaliyetlerin gerçekleşmesi için gerekli dışsal koşullar
		Kaynaklar	Bütçe	Projenin başlamasının önünde var olan engel ya da projenin başlamasının ön koşulu

Tablo 1.6: STK'ların etkin çalışması projesi kaynak planlama tablosu

	1. Ay	2. Ay	3. Ay	4. Ay	5. Ay	6. Ay	7. Ay	8. Ay	9. Ay	10. Ay	11. Ay	12. Ay	Sorum- lular*
1. Eğitim programının hazırlığı													
1.1. Ders içeriklerinin oluşturulması													DK PK
1.1.1. Program komitesi oluşumu ve ofisin kurulması	1 toplantı salonu (3 saat) 3 PC, 1 Printer, 2 Telefon, 1 Faks												DK PK PY1 PY2
1.1.2. İhtiyaç Analizi	Şehir içi ulaşım (5 x 2 adet)	Şehir içi ulaşım (5 x 2 adet)											PK PY1 PY2
1.1.3. Eğitimci kurulu seçimi													DK PK
1.1.4. Eğitimci kurulu son haline getirilmesi			1 toplantı salonu (3 saat)										PK EĞT
1.2. Ders materyali üretimi ve geliştirme**													PK EĞT
2- Eğitim programı													
2.1. İlk Program													PK PY1 PY2

	1. AY	2. AY	3. AY	4. AY	5. AY	6. AY	7. AY	8. AY	9. AY	10. AY	11. AY	12. AY	Sorum- lular
2.1.1. Program duyurusu				1 gazete ilanı Broşür tasarımı (6 sf) Broşür başımı (5000 adet)	1 gazete ilanı Broşür dağıtımı (2000 adet)								PK PY1 PY2
2.1.2. Kayıtların yapılması													PK PY1 PY2
2.1.3. Program uygulama						Derslik (30 gün) Eğitmenler (50 saat) Yabancı Eğitmenler (10 saat) Harcırah (3 günlük) Tercüman 2x10=20 saat Yurtdışı ulaşım (1 adet) Fotokopi	Derslik (30 gün) Eğitmenler (50 saat) Yabancı Eğitmenler (10 saat) Harcırah (3 günlük) Tercüman 2x10=20 saat Yurtdışı ulaşım (1 adet) Fotokopi	Derslik (30 gün) Eğitmenler (50 saat) Yabancı Eğitmenler (10 saat) Harcırah (3 günlük) Tercüman 2x10=20 saat Yurtdışı ulaşım (1 adet) Fotokopi					PK PY1 PY2
2.2. İkinci Program													PK PY1 PY2
2.2.1. Program duyurusu							1 gazete ilanı Broşür dağıtımı (2000 adet)	1 gazete ilanı Broşür dağıtımı (1000 adet)					PK PY1 PY2
2.2.2. Kayıtların yapılması													PK PY1 PY2

	1. Ay	2. Ay	3. Ay	4. Ay	5. Ay	6. Ay	7. Ay	8. Ay	9. Ay	10. Ay	11. Ay	12. Ay	Sorum- lular
2.2.3 Program uygulama										Derslik (30 gün) Eğitmenler (50 saat) Yabancı Eğitmenler (10 saat) Harcırah (3 günlük) Tercüman 2x10=20 saat Yurtdışı ulaşım (1 adet) Fotokopi Video çekimi	Derslik (30 gün) Eğitmenler (50 saat) Yabancı Eğitmenler (10 saat) Harcırah (3 günlük) Tercüman 2x10=20 saat Yurtdışı ulaşım (1 adet) Fotokopi Video çekimi	Derslik (30 gün) Eğitmenler (50 saat) Yabancı Eğitmenler (10 saat) Harcırah (3 günlük) Tercüman 2x10=20 saat Yurtdışı ulaşım (1 adet) Fotokopi Video çekimi	PK PY1 PY2
3. Uluslararası proje çağrılarını duyurusu													
3.1 Web sayfaları	Web yöneticisi	Web yöneticisi	Web yöneticisi	Web yöneticisi	Web yöneticisi								PY1
3.2 Çağrı ağlarına abone olunması	Çağrı ağı abonelik ücreti (1 yıllık)												PY1
3.3 STK e-posta veri tabanı oluşumu													PY1
3.4 Uç avıda bir yenilenme			Web yöneticisi (çeyrek zamanlı)			Web yöneticisi (çeyrek zamanlı)			Web yöneticisi (çeyrek zamanlı)			Web yöneticisi (çeyrek zamanlı)	PY1

	1. Ay	2. Ay	3. Ay	4. Ay	5. Ay	6. Ay	7. Ay	8. Ay	9. Ay	10. Ay	11. Ay	12. Ay	Sorum- lular
4. STK kitap koleksiyonu													
4.1 Kitapların seçimi													PY2
4.2 Kitapların satın alınması									Kitap alımı (125 adet)	Kitap alımı (125 adet)	Kitap alımı (125 adet)	Kitap alımı (125 adet)	KTP
5. Hukuki danışmanlık verilmesi ***													PK HUK
K O O R D I N A S Y O N	PK PY1 PY2 Asistan Ofis kirası Sabit giderleri Kirtasiye	PK PY1 PY2 Asistan Ofis kirası Sabit giderleri Kirtasiye	PK PY1 PY2 Asistan Ofis kirası Sabit giderleri Kirtasiye	PK PY1 PY2 Asistan Ofis kirası Sabit giderleri Kirtasiye	PK PY1 PY2 Asistan Ofis kirası Sabit giderleri Kirtasiye	PK PY1 PY2 Asistan Ofis kirası Sabit giderleri Kirtasiye	PK PY1 PY2 Asistan Ofis kirası Sabit giderleri Kirtasiye	PK PY1 PY2 Asistan Ofis kirası Sabit giderleri Kirtasiye	PK PY1 PY2 Asistan Ofis kirası Sabit giderleri Kirtasiye	PK PY1 PY2 Asistan Ofis kirası Sabit giderleri Kirtasiye	PK PY1 PY2 Asistan Ofis kirası Sabit giderleri Kirtasiye	PK PY1 PY2 Asistan Ofis kirası Sabit giderleri Kirtasiye	

* Danışma Kurulu (DK), Proje Koordinatörü (PK), Proje Koordinatör Yardımcıları (PY1 ve PY2), Eğitimciler (EĞT), Kütüphaneci (KTP), Hukukçular (HUK).

** Ders materyalinin oluşturulması için ders ücretlerine ek bir telif ücreti gerekmecektir.

*** Hukuk Fakültesinden iki hukukçu gönüllü çalışacaktır.

UYGULAMA I

- Kendi projenizin faaliyet planından yararlanarak bütçe hazırlığına yardımcı olacak ayrıntılı kaynak planlamasını oluşturun ve faaliyetlere ve aylara göre ihtiyaç duyulacak kaynakları belirleyin.
- Faaliyetlere göre kaynakların toplamının aylara göre kaynaklar toplamına eşit olup olmadığını kontrol edin.

2.3. Maliyet araştırması ve bütçe etkinliği

Bütçede bulunması gereken kalemler saptandıktan sonra, bütçede belirtilen maliyetlerin gerçek maliyetler olup olmadığını kontrol etmek için bir piyasa araştırması yapılmalıdır. Bu araştırma yapıldıktan sonra, bütçe son haline kavuşturulur. Burada piyasa araştırmasıyla anlatılmaya çalışılan, ulaşım maliyetlerini öğrenmek için otobüs firmaları ve havayollarına telefon etmek, internetten faks fiyatı bakmak, basım maliyetlerini bir yayıncıyla veya matbaa sahibiyle konuşarak fiyat almaktır.

3. Bütçe hazırlanması

Gereken kaynakların ayrıntılı olarak belirlenmesi ve bu kaynakların maliyetlerinin araştırılmasıyla proje bütçesinin son haline getirilmesi için yeterli hazırlığımızın olduğunu gösterir.

Bütçe ana kalemlerinin ayrıntılandırılması yoluyla bütçe hazırlığını adım adım aşağıda inceleyeceğiz.

3.1. Personel giderleri

Personel masraflarının altında, şu tür harcamalara yer verilmektedir.

- Proje personeline ödenen brüt maaşlar
- Proje personeline destek veren çalışanlara (idari personele) ödenen brüt maaşlar
- Serbest çalışan proje personeline yapılan ödemeler ve onursal ücretler
- Proje personeline yolculuklar/toplantılar vs. için ödenen günlük harcırahlar
- Proje kapsamında düzenlenen toplantı, seminer, basın toplantısı gibi faaliyetlere katılan proje personeline ödenecek harcırahlar
- Toplantı katılımcılarına verilecek günlük harcırahlar

Personel masraflarında sadece proje ekibinin maaşları değil, projede çalışacak olan danışmanların ücretleri de yer alacaktır. Sivil toplum kuruluşunun dışarıdan teklif alarak, dışarıya ihale edeceği işlerde kullanılan personelin masrafları bu kalem içinde yer almaz.

3.1.1. Maaşlar ve ücretler

Birçok projenin en önemli harcama kalemi, personel harcamalarıdır. Personel maliyetini hesaplarırken, proje personelinin ne kadar süre için ve hangi sırayla işe alınacağı dikkate alınmalıdır. Projede kimlerin koordinatör ve/veya asistan olarak görev yapacağı bilinmiyorsa, proje personelinin bulmanın ve bir görevde kullanmanın 1–2 ay süreceği hesaplanarak, proje faaliyetleri ve bütçesi gerçekliği yansıtır bir biçimde düzenlenmelidir.

İdeal durum, proje hazırlanırken söz konusu projede kimlerin çalışacağını da öngörülmesi ve personel ma-

aşlarının, bu kişilerin özellikleri ve talep edebilecekleri maaş göz önüne alınarak hesaplanmasıdır. Proje teklifi hazırlanırken, projede çalışacak elemanların kim olduğu ve takvimlerinin bu projede çalışmaya uygun olup olmadığı biliniyorsa, projenin personel bütçesi de sağlıklı bir biçimde uygulanabilir.

Personel maaşlarının birim maliyetinin düşük tutulması kadar büyük bir tehlike de, personel bütçesinin aşırı yüksek olmasıdır. Proje teklifi kabul edilse bile personel ücretlerinin, denetimcilerce kabul edilemez derecede yüksek olması ciddi bir sorun olabilir.

Proje bütçesinde yer alan bütün personelin zaman çizelgeleri tutulmalıdır. Kısmi zamanlı çalışan personelin maliyeti, alınacak aylık ücrete göre değil, birim adede (çalışma saatine veya gününe) göre hesaplanmalıdır. Kısmi zamanlı çalışan personelin harcamaları da proje bütçesine yansıtılacaksa, bu kişilerin iş tanımları ve projeye ne tür bir katkı sağlayacakları da açıklanmalıdır. Çok az proje, proje koordinatörü ve asistanının yanı sıra tam zamanlı veya yarı zamanlı bir sekreteri gerektirecek yoğunlukta iş ve iletişim yüküne sahiptir. Zaman çizelgelerinin olmadığı durumlarda, bu tip personelin her projeye eşit zaman ayırdığı varsayılarak, personel maliyetleri proje sayısına bölünerek hesaplanabilir. Bir proje ne kadar karmaşık ve ne kadar büyük bütçeli ise, o projeye emeği geçecek olan kişilerin sayısı da o kadar artacaktır. Üç ay, altı ay, bir sene gibi süreler boyunca bütün çalışanların zaman çizelgesini tutarsanız, hangi tip işlerin hangi tür elemanlar tarafından ne kadar sürede tamamlandığını hesaplayabilir ve bu harcamaları, projenin personel bütçesine çok gerçekçi biçimde yansıtabilirsiniz. Bu kişilerin herhangi bir proje kapsamında kaç gün çalışacakları yukarıda belirtildiği gibi hesaplanmalı, proje kapsamında ay ya da gün olarak birim çalışma adetleri bulunmalı, birim fiyatı sütununa da aylık veya günlük ücretleri yazılmalıdır. Bu kişilerin çalışma süreleri hesaplanırken, bir ay 22 gün olarak hesaplanmalıdır. Aynı sistem yarı zamanlı çalışanlar için de uygulanabilir.

Projenin personel kaleminde yer alacak kalemlerden biri de, proje danışmanlarına, proje kapsamındaki bazı işleri dışarıdan, serbest çalışan olarak (free-lance) yapan insanlara yapılacak olan ödemelerdir. Bu kişilere yapılacak olan ödemeler, ödenecek ücreti, stopaj vb kesintileri içerecek biçimde hesaplanmalıdır. Projede çalışan danışman ve uzmanlara sürekli maaş olarak değil de, adam/gün üzerinden ücret ödeniyorsa, proje bütçesini sunarken bu uzmanların çalışma günlerini de gösteren bir çizelge sunulmasında yarar vardır.

Proje personeline ödenen ücretler, kurum içinde ödenen ücretler ve işe alınan elemanın vasıflarıyla uyum içinde olmalıdır. Çok da özel, farklı özellikler gerektirmeyen bir iş için, kurum içinde veya piyasada benzer özellikler taşıyan insanlar 1.500 Avro gibi ücretlere çalışırken, aynı iş için bir proje koordinatörüne 5.000 Avro ödenmesi soru işareti ve sorun yaratabilir. Öte yandan söz konusu iş gerçekten çok özellik gerektiren, zor bulunan bir uzmanlığı gerektiriyorsa ve söz konusu kişi benzer işlerden 5.000 Avro alıyorsa, maaş olarak 5.000 Avro ödenmesi sorun yaratmayacaktır. Proje bütçesi hazırlanırken çıkarılan maliyetlerin, raporlama ve değerlendirme aşamasında sorun çıkarmaması için kurum içi ücretler, işin gerektirdiği özellikler, piyasanın durumu gibi faktörler de dikkate alınmalıdır.

Proje bütçesine yansıtılan ücretler, brüt ücretlerdir. Bütçede yer alan personel maliyetleri hesaplanırken, SSK Primleri, vergi, yemek ödemeleri gibi bütün maliyetler dikkate alınmalıdır. Proje sonunda, istihdam edilen proje personelinin işine son verilecekse, personele ödenecek ücretler, proje sonunda ödenecek kıdem tazminatı yüzdesini de içermelidir.

3.1.2. Harciraahlar

Proje personel maliyetleri altında yer alacak kalemlerden biri de, personelin ve toplantı katılımcılarının konaklama ve yemekleri için ödenecek harcırahtır. Harcırah, konaklama, yemek ve şehir içi yolculuk masraflarını karşılamak üzere verilir. Harcırah, proje kapsamında düzenlenen faaliyetlerin (toplantı/seminer/eğit-

tim/çalıştay vs.), etkinliğe katılan kişilerin yerleşik oldukları şehrin dışında gerçekleşmesi ve gece faaliyetin yapıldığı şehirde kalınması durumunda, kalınan gece sayısı üzerinden ödenir.

Harcırahlar hesaplanırken, konaklama (otel ve sabah kahvaltısını içerir), öğle ve akşam yemeği ücretleri kişilere göre ayrı ayrı hesaplanmalı ve bütçeye ayrı ayrı yansıtılmalıdır. Böyle yapılmasının önemli bir nedeni, her toplantıya hem şehir içinden, hem de şehir dışından insanların katılabilecek olmasıdır.

Eğer yolculuk eden kişiye yatacak yer sağlanıyorsa harcırahı o oranda azaltıldıktan sonra ödeme yapılır. Eğer katılımcıya gideceği yerde yemekleri de verilecekse, harcırahtan bu miktar da düşülür.

ÖRNEK I

İki gün sürecek olan bir toplantıya şehir içinden 30, şehir dışından 15 kişinin katılacağını varsayalım. Bu örnekte varsayımlarımız aşağıdaki gibidir:

1.2.1

45 kişi x 2 gün x 2 yemek = 180 birim
20 Avro/yemek

1.2.2

15 kişi x 2 gün = 30 birim
80 Avro/gün konaklama

Bu tür bir toplantıyı İstanbul'da düzenlediğinizde, şehir içinden 15, şehir dışından örneğin Ankara'dan 40 katılımcı gelecekte, toplantıyı örneğin Ankara'da düzenleyerek maliyetlerinizi düşürebilirsiniz.

Katılımcıların her öğün yemeklerinin 20 Avro olması da gerekmez. Bir öğünde 10 değerinde 30 Avro'luk bir yemek vermeyi tercih edebilirsiniz. Ortalamada birim maliyetin üstüne çok çıkmadan, toplam maliyet tutarlarını olabildiğince tutturmanız yeterlidir. Proje teklifi, çok sayıda toplantı yapılmasını gerektiriyorsa ve katılımcılar için ödenecek konaklama, yemek harcırahları ve yolculuk masrafları çok yüksek bir bedel tutuyorsa, katılımcıları proje ekibinin yanına getirmek yerine, proje ekibini katılımcıların ayağına götürmek maliyetleri büyük ölçüde düşürecektir.

Tablo 1.7: Örnek harcırah kalemleri

	Birim cinsi	Birim miktarı	Birim maliyet (€)	Toplam maliyet (€)
1.2.1 Koordinasyon toplantısı katılımcılar (Öğle ve akşam yemekleri)	Harcırah	180	20	3.600
1.2.2 Koordinasyon toplantısı katılımcılar (konaklama)	Harcırah	30	80	2.400

Projenin zaman planını çıkarırken, belli faaliyetlerin maliyetleri etkileyebileceği de unutulmamalıdır. Örneğin Kasım ayında İstanbul'da çok sayıda kongre yapılıyorsa, toplantı katılımcıları için otellerin indirimli fiyat tarifelerinden yararlanmanız mümkün olmayabilir. Bu nedenle, proje bütçesinin zaman planı ile birlikte, teklif metni ile uyum ve tutarlılık içinde hazırlanması gereklidir. Yine proje bütçesinde uluslararası yolculuklar için gerekli harcırahlar ayrı ayrı gösterilmelidir.

ÖRNEK II

Birden fazla ülkede (örneğin Almanya, Fransa, İtalya ve Türkiye'de) çok uluslu bir proje yürüttüğümü zü varsayalım. Projenin üç sene boyunca devam edeceğini, bu süre boyunca İtalya ve Fransa'da üçer toplantı, Almanya'da 6 toplantı yapılacağını varsayalım. Söz konusu projeye Türkiye'den katılan bir sivil toplum kuruluşu olduğunu, her toplantıya her STK'dan tek bir kişinin katılacağını ve toplantıların her seferinde iki gün süreceğini varsayalım. AB'nin Almanya için belirlediği günlük harcırahın 199 Avro, İtalya için 113, Fransa için 115 Avro olduğunu varsayarsak, yurtdışı harcırahlar için Tablo I.8 örneğine benzer bir tablo hazırlamamız gerekecektir:

Tablo I.8: Örnek yurtdışı harcırah kalemleri

	Birim cinsi	Birim miktarı	Birim maliyet	Toplam maliyet
1.3 Harcırahlar				
1.3.1 Yurtdışı harcırahlar				
STK – 1				
Almanya	Harcırah	12	199	2.388
İtalya	Harcırah	6	113	678
Fransa	Harcırah	6	115	690

Bazı fonlarda, bir faaliyet tamamlandıktan sonra, o etkinliğe ilişkin harcırahın harcanmamış kalemını başka bütçe kalemlerine kaydırmak mümkün olmamakta, ya da bu kaydırma ciddi sorunlar yaratmaktadır. Hataların düzeltilmesi, her türlü sorunun zaman içinde çözümlenmesi mümkündür. Ama her bütçede ister istemez bazı kaymalar ve sorunlar olabileceğini düşünerek, çıkabilecek sorunları baştan en aza indirmek için mali kaynakların doğru planlanmasında yarar vardır.

3.2. Yolculuk giderleri

Proje bütçesi hazırlanırken yolculuk harcamaları ve harcırahlar arasındaki ilişki göz ardı edilmemelidir. Yolculuk maliyetleri daima gidiş geliş olarak hesaplanır. Olası yolculuk masrafları şu biçimde sınıflandırılabilir:

- Proje personeli yolculuk masrafları
 - Ülke içi yolculuklar (otobüs) ...200 kilometreden az
 - Ülke içi yolculuklar (uçak)
 - Yurtdışı yolculuklar (otobüs)

- Yurtdışı yolculuklar (uçak)
- Faaliyet katılımcılarının yolculuk masrafları
 - Ülke içi yolculuklar (otobüs) ...200 kilometreden az
 - Ülke içi yolculuklar (uçak)
 - Yurtdışı yolculuklar (otobüs)
 - Yurtdışı yolculuklar (uçak)

ÖRNEK III

Yukarıda sözünü ettiğimiz toplantıların yolculuk masraflarını hesaplayalım:

STK temsilcisi için (uçak –yurtdışı yolculuklar)

- Almanya'ya altı kez gidiş dönüş yolculuk
- İtalya'ya üç kez gidiş dönüş yolculuk
- Fransa'ya üç kez gidiş dönüş yolculuk

Uluslararası yolculukların dökümleri ayrı ayrı verilmediği için, Almanya, Fransa ve İtalya'ya uçak bileti ücretlerini hesaplayıp, ortalama almanız yerinde olacaktır.

İtalya gidiş dönüş 225 Avro
Fransa gidiş dönüş 350 Avro
Almanya gidiş dönüş 400 Avro olsun

Uluslararası yolculuklar için harcamanız gereken toplam tutar şöyle hesaplanacaktır:

$$(225 \times 3) + (350 \times 3) + (400 \times 6) = 4.125$$

Demek ki, 12 yolculuk için 4.125 Avro harcamanız gerekiyor. Uluslararası yolculuk başına 360 Avro x 12 uluslararası yolculuk yaparak, yolculuk paralarını toplu halde sergileyebiliriz ya da her bir yolculuğu teker teker bütçeye geçirebiliriz. 4.125 Avro'yu 12 yolculuğa bölerseniz, 343 Avro çıktığını görürsünüz.

Bütçeye yazılan birim fiyat 360 Avro'dur. Aradaki 17 Avro'luk fark, taksi/metro, otobüs gibi ulaşım giderlerini, çıkış harçları ve vize masraflarını karşılamak için bütçeye yazılmıştır. 17 € x 12 birim= 204 €'yu bu tip masraflar için kullanabiliriz. Toplantı gününde toplantı yerine doğrudan uçak bulunamayabileceğini, sezon içi ve dışında fiyatların değiştiğini, parası önceden ödenmiş elektronik biletlerde elektrik kısıntısı yüzünden sorun yaşanabileceğini de düşünerek, yolculuk maliyetini bire bir bilet ücretlerinin biraz üzerine çıkarmanızda yarar vardır. Projenin zaman planında değişiklikler olursa ve proje kapsamında çok sayıda uluslararası uçak yolculuğu yapılması gerekiyorsa, böyle bir güvenlik payı yaratmanız ve uçuş maliyetini 343 Avro yerine 350 veya 360 Avro olarak hesaplamanızda yarar vardır.

Şimdi de yurtiçinde yapılacak toplantılar için yapılması gereken toplantıların maliyetini hesaplayalım. İlk önce varsayımlarımızı anımsayalım:

İki gün sürecek olan bir toplantıya şehir içinden 30, şehir dışından 15 kişinin katılacağını varsaymıştık. Yerel (şehir içi) katılımcıların yol masrafları da bu proje kaleminden karşılanamaz, dolayısıyla sadece 30 katılımcının yolculuk masraflarını karşılayabiliriz. 17 kişinin uçakla, 13 kişinin de otobüsle getirileceğini varsayalım. Otobüs ücretlerinin ortalama gidiş dönüş 50 Avro, uçak yolculuklarının 150 Avro olduğunu varsayalım.

Bu durumda yolculuk masraflarınız Tablo I.9'dakine benzer bir tablo ortaya çıkaracaktır:

Tablo I.9: Örnek yolculuk kalemleri

	Birim cinsi	Birim miktarı	Birim maliyet	Toplam maliyet
2. Yolculuk				
2.1 Uluslararası yolculuklar	Yolculuk	12	360	4.320
2.2 Ülke içi yolculuklar				
2.2.1 Yolculuk (otobüs)	Otobüs	13	50	650
2.2.2 Yolculuk (uçak)	Uçuş	17	150	2.550

Projenizde Yunanistan, Bulgaristan gibi komşu ülkelere yolculuklar ve/veya bu ülkelerden katılımcılarla toplantılarınız olacaksa, uluslararası yolculuk (taksi, otobüs) gibi bir bütçe kalemi seçeneğini de düşünmelisiniz. Yunanistan'ın ve Bulgaristan'ın bazı kentlerinden taksiyle İstanbul'a gelmek, uçakla yolculuktan daha ucuz gelmektedir.

Yolculuk maliyetlerinde kapıdan kapıya ilkesi geçerlidir. Uçakla yurtdışında bir toplantıya gidiyorsanız, evinizden havaalanına, havaalanından yurtdışındaki otelinize gidişte yaptığınız taksi/metro/otobüs harcamaları da yolculuk kalemlerine dahil edilmeli, yaptığınız harcamalar bu bütçe kaleminde gösterilmelidir.

Tüm yaptığınız masraflar belgelenmelidir. Özellikle otobüs, vapur gibi araçlarda jeton veya bilet kullanılıp saklanamadığı durumlarda bu ulaşım araçları ile ilgili kurumlardan belge almalısınız. Belge elde edilemediği durumlarda muhasebe bölümünün vereceği harcama belgesi geçerlidir.

3.3. Ekipman/Donanım maliyeti

Ekipman/donanım maliyetlerinde, proje kapsamında kullanmaya gereksinim duyduğunuz her türlü donanım ve ekipman yer almalıdır. Aşağıdaki listede yer alan kalemler, bu bütçe grubunda yer alabilecek kalemlere örnek gösterilebilir.

- Bilgisayar (PC veya dizüstü)
- Yazıcı
- Tarayıcı
- Faks
- Fotokopi
- Mikrofon

- Kamera
- Telefon santrali
- Fotoğraf makinesi
- Motosiklet
- Araba
- CD/DVD yazıcı
- Şarj edilebilir piller
- ...

Donanım maliyetleri hesaplanırken toplama (markasız - *no name*) bilgisayarlar gibi donanımlar yerine karşılığında faturasını alabileceğiniz ve garanti kapsamında olan markalı donanımların satın alma maliyetlerini yansıtmaya dikkat edilmelidir.

3.4. Proje/Ofis maliyetleri

Proje kapsamında kullanılacak ofisin çalışma maliyetleri bu kalemin içeriğini oluşturur. Aşağıda bu kalem kapsamında belirtilebilecek bazı maliyetleri bulabilirsiniz:

- Ofis kirası
- Elektrik
- Su
- Isınma
- Fotokopi
- Telefon
- Sarf malzemeleri
- Toner

AB tarafından desteklenen projelerde ancak proje kapsamında yeni bir ofis açmanız gerekli ise doldurmanız gereken bu ana başlığı, bunun dışında genel olarak ofis masraflarını tahmin edebilmek için kullanabilirsiniz. Eğer ek olarak yeni bir ofis açılmıyorsa ve bütçede “idari giderler” olarak belirli bir yüzde bulunuyorsa ofis giderleri “idari giderler” başlığı altında ayrıntılandırılmadan belirtilebilir.

3.5. Diğer harcamalar/Hizmetler

Birçok sivil toplum kuruluşunun gerekli altyapıya sahip olmadığı için dışarıya/üçüncü şahıslara yaptırması gereken işler “diğer harcamalar ve hizmetler” bütçe kalemi grubunda ayrıntılandırılır. Projeniz sergi, belgesel, kitap basımı gibi ürünlerin üretimini veya eğitim, konferans gibi organizasyonları içeriyorsa bu bütçe grubundaki kalemler kullanılmalıdır. Doğru planlama ve hesap yapılmaz ise en çok sorun çıkaracak kalemler bunlardır.

Bu bütçe grubuna giren kalemlere örnek olarak aşağıdakileri gösterebiliriz:

- Üretim ve organizasyon maliyetleri
 - Kitap
 - Film/Belgesel
 - Sergi
 - Araştırma

- Seminer/konferans, basın toplantısı, çalıştay, sempozyum
- Çeviri/simültane tercüme maliyetleri
- Araştırma maliyeti
- Kitap/dokümantasyon toplama maliyeti
- Mali denetim maliyeti
- Değerlendirme maliyeti
- Finansal maliyetler (banka teminat mektubu maliyetleri vs.)

Proje teklifinde üretilecek olan ürünün özelliklerini belirgin bir biçimde tanımlamadıysanız, uygulama aşamasında sorun yaşanır. Her projede, soyut tekliften somut uygulama aşamasına geçerken, uygulamada bazı sorunlar yaşanır. Konjonktürdeki değişiklikler, proje teklifini hazırlayanla, projeyi uygulayan ekibin farklı oluşu, personel yapısının değişmesi gibi nedenlerle sunulan teklif ve uygulama arasında bazı farklar oluşur. Bütçe hazırlarken ciddi bir ön çalışma ve planlama yaparak, teklifi olabildiğince ayrıntılı hale getirip, uygulama aşamasında karşılaşılabileceğiniz sorunları en aza indirebilirsiniz.

3.5.1. Üretim ve organizasyon maliyetleri

Proje bütçesine eklediğiniz her ürün için “nasıl?”, “ne gibi özellikler içeriyor?” sorularını sorarak, maliyetleri daha sağlıklı hesaplayabilirsiniz. Proje teklifinde, proje sonunda bir kitap basılacağını varsayalım. Kitap maliyetinin proje bütçesine gerçekçi bir biçimde yansıtılması için aşağıdaki soruların cevaplarını bilmelisiniz

- Boyut : (ör: 17 x 30 cm)
İç kağıt : (ör: 150 gr. mat kuşe)
Sayfa/Forma : (ör. 320 sayfa/16 forma)
Kapak : (ör: Sert kapak (şömezli))
Şömez : (ör: 170 gr. 4 renkli baskı)
Baskı : (ör: Tümü renkli)
Basım adedi : (ör: 3.000)

Kullanılan kağıt, basım adedi ve boyutlar fiyatları üç-beş katına çıkarabildiği için maliyetler hesaplanırken, üretilmek istenen kitabın özellikleri belirlenmeli ve maliyet ona göre hesaplanmalıdır. Kitap basım maliyetinin iyi hesaplanmaması durumunda, çok başarılı bir projenin nihai ürününü maliyetini tutturmak adına çok düşük kalitede basarak, harcadığınız emeği hiç göstermeyen bir çıktıyla yetinip bir anlamda bütün emeklerinizi ziyan edebilirsiniz.

Proje sonunda bir kitap çıkarmayı düşünüyorsanız, proje bütçesini hazırlarken kendinize sormanız gereken sorular şunlardır:

- Kitabın teknik özellikleri nelerdir?
- Kitapta görsel malzeme kullanacak mıyız?
- Görsel malzeme kullanılacaksa, bunlar fotoğraf mı, resim mi, karikatür mü olacak?
- Karikatürist, çizer ve fotoğrafçıya ne kadar ücret ödenmeli?
- Görsel malzeme toplanması gerekiyorsa, görsel malzeme sorumlusuna ne kadar ödeme yapılacak?
- Toplanan görsel malzeme için kimlere/ ne kadar telif ödemem gerekiyor?
- Kitabın metnini proje ekibinden farklı bir kişi veya kişiler mi yazacak?
- Yazarlara ne kadar telif ücreti ödenecek?
- Kitapta çeviri metinler de kullanılacak mı?
- Çeviri metinler kullanılıyorsa, çevirmen ve orijinal telif sahibine ne kadar para ödenecek?

- Kitabın redaksiyonu ve tashihi için kaç kişiye/ne kadar ücret ödenmesi gerekiyor?
- Kitabın grafik tasarım ve uygulama maliyeti ne kadar?
- Kitap özel bir dizinin parçası ise, dizinin görsel kimliğini kim oluşturacak? Bu kişiye ne kadar ödeme yapılması gerekli?
- Bu kitap, kimlere nasıl dağıtılacak?

Bütün bu soruların cevaplarını bildiğiniz zaman, kitabın maliyetini hesaplayabilirsiniz. Yukarıda vurgulanan soruların cevaplarının aşağıdaki örnekteki gibi olduğunu varsayalım²:

ÖRNEK V

Kitabın teknik özellikleri

Boyut	: 17 x 30 cm
İç kağıt	: 100 gr. mat kuşe
Kapak	: Karton kapak
Kapak	: 170 gr. 4 renkli baskı
Sayfa sayısı	: 400
Baskı	: Tümü renkli
Basım Adedi	: 2.000 adet

Bu koşullar altında kitabın basım maliyetinin 10.000 Avro olduğunu varsayalım.

Yukarıda sorduğumuz sorulara yanıt olarak da aşağıdaki varsayımların ve maliyetlerin geçerli olduğunu varsayalım:

- Kitapta hem resim, hem karikatür hem de fotoğraf kullanılacak. Başka kaynaklardan derlenen görsel malzemenin telif ücreti 3.000 Avro tutacak.
- Görsel malzemeleri toplayacak olan kişiye çalışma süresi gözetmeksizin 300 Avro ödenecek.
- Telifle yaptırılacak işler için çizer, karikatürist ve fotoğrafçı gerekiyor, her bir iş için 800 Avro ödenecek.
- Kitapta 10 yazar tarafından yazılacak olan 10 telif, 5 tane de çeviri makale olduğunu, makalelerin ortalama 25 sayfa olduğunu, yazarlara telif makale başına 500 Avro, çevirmenlere ise sayfa başına 14 Avro ödeneceği varsayalım. Çeviri metinlerin telifi olarak da, makale başına 500 Avro ödeneceğini varsayalım.
- Kitabın tashihi ve redaksiyonu için az bulunur özellikte bir editöre gereksinim var ve editör 2.500 Avro alacak ve hem tashih hem de editörlük işlemlerini yapacak.
- Kitabın grafik tasarım ve uygulamasını, tasarımcı 6.000 Avro'ya yapıyor.
- Kitap bir dizinin parçası değil, dolayısıyla ayrıca bir görsel kimlik çalışması yapılması gerekmiyor; bir maliyet de söz konusu değil.
- Kitap her yere posta ile gönderilecek ve ortalama gönderi maliyeti kitap başına 1,25 Avro.

Bu durumda kitabın maliyeti, proje bütçesine Tablo I.10'daki biçimde yansiyacaktır:

² Burada verilen maliyetler yalnızca örnek olarak kullanılmıştır ve gerçeği birebir yansıtması gerekmez.

Tablo I.10: Örnek kitap bütçesi

	Birim cinsi	Birim miktarı	Birim maliyet	Toplam maliyet
Toplam maliyet				
5. Diğer hizmetler/ürünler				
5.1 Kitap üretim maliyeti				
5.1.1 Basım maliyeti	Kitap	2.000	5	10.000
5.1.2 Görsel malzeme	Kitap	2.000	1,5	3.000
5.1.3 Çeviri	Makale	5	350	1.750
5.1.4 Metin telif ödemeleri	Makale	15	500	7.500
5.1.5 Editörlük	Kitap	1	2.500	2.500
5.1.6 Grafik tasarım ve uygulama	Kitap	1	4.000	4.000
5.1.4 Dağıtım maliyeti	Kitap	2.000	1,25	2.500

Proje teklifinde kitap, broşür gibi basılı ürünlerin üretimi öngörülüyorsa, proje bütçesinde bu ürünlerin üretim ve dağıtım maliyetleri de yer almalıdır. Proje bütçesinde üretim maliyetleri yer alıyor, ancak dağıtım maliyetlerine yer verilmiyorsa, proje teklifine bu ürünlerin bedava nasıl dağıtılacağını açıklayan bir ibare de eklenmelidir. Fon kuruluşlarının, sivil toplum kuruluşlarına, depolarında saklamak üzere kitap/broşür bastırılmaları için para vermediği unutulmamalıdır.

Birden fazla kitap söz konusu ise, proje bütçesinde bu ayrıntıda bilgi vermek, sözleşmenin fon veren kuruluştan size geliş süresini kısaltacak ve uzun dönemde hayatınızı kolaylaştıracaktır.

Proje kapsamında düzenlenecek sergi, seminer, çalıştay, koordinasyon toplantısı gibi faaliyetlerin maliyetleri de bu bütçe grubunda ele alınmalıdır. Proje bütçesi hazırlarken, özellikle projenin faaliyetini artıran iletişim faaliyetleri, duyurular ve basın toplantılarının maliyeti de unutulmamalıdır.

Düzenleyeceğiniz her faaliyet için yukarıda kitap için yaptığımızı benzer bir biçimde, ayrıntılı bir soru listesi hazırlamanız, bütçe hazırlamanın telaşı içinde gözünüzden kaçabilecek kalemleri unutmanızı engelleyecektir.

3.5.2. Çeviri/Simültane tercüme maliyetleri

Proje kapsamında düzenlenecek seminer, konferans gibi faaliyetler için simültane tercüme hizmeti alınması, ya da proje kapsamında yürütülecek faaliyetler veya raporlama için bir dilden başka bir dile tercüme yapılması gerekiyorsa, çeviri harcamaları bu bütçe grubunda gösterilmelidir. Varsayımlar açısından önemli bilgiler şunlardır:

- Simültane tercüme maliyetleri hem gerekli teknik ekipmanın sağlanması, hem de tercüme maliyetlerini

içerir ve bunlar firmalar tarafından çoğunlukla ayrı ayrı belirtilir. Eğer toplantının düzenleneceği salonda gerekli ekipman bulunuyorsa bunun için salon kirası dışında ayrıca ücret ödenmesi gerekemeyebilir, ancak bunu salonu sağlayan mekan ile görüşerek teyit etmek gerekir.

- Simültane tercümanlar işlerinin zorluğu nedeniyle en az ikişer kişilik ekipler halinde çalışırlar ve toplantınız birkaç saatle sınırlı olsa bile o gün ayrı bir iş alamayacakları için her bir tercümana tam günlük ücretinin verilmesi gerekir.
- Eğer tercümanın kayıt edilmesi gerekiyorsa fikri mülkiyeti tercümanlara ait olduğu için telif olarak ayrı bir ücret öngörülmesi gerekir.

3.5.3. Araştırma maliyeti

Projenin uygulanması için bir araştırma (anket, fokus grupları vs.) yapılması gerekiyorsa, araştırmanın özellikleri iyice belirlenerek, araştırma şirketlerinden fiyat alınarak, araştırmanın maliyeti proje bütçesine yansıtılmalıdır.

3.5.4. Kitap/dokümantasyon toplama maliyeti

Projenin yürütülmesi için bol miktarda dokümantasyon toplanmasına, kitap alınmasına gerek varsa, toplanacak materyalin bedeli ortalama olarak hesaplanıp, proje bütçesine yansıtılmalıdır.

3.5.5. Mali denetim maliyeti

Birçok fon sağlayıcı, özellikle büyük ölçekli projeler için dış mali denetimi zorunlu tutmaktadır. Özellikle bu durumlarda proje bütçesine yalnızca bu projenin denetim maliyetini karşılayacak bir tutar koymak anlamalıdır.

3.5.6. Değerlendirme maliyeti

Projenin değerlendirmesi, mali denetimin dışında projenin faaliyetini, verimliliğini ve uygulamasını içeren bir süreçtir. Proje, büyük ölçekli bir proje ise ve projenin aynı fondan tekrar fonlanması isteniyorsa, proje bir projeler dizisinin alt projesi, bir adımı olarak planlanmışsa, projenin kurum dışı, bağımsız uzmanlar tarafından değerlendirilmesi, uzun dönemde benzer projelerin uygulanması açısından yarar sağlayacaktır. Bu tür bir değerlendirme yapılması isteniyorsa veya kaynak sağlayan kuruluşun koşullarına bağlı olarak böyle bir değerlendirme yapılması şart ise, fon sağlayan kuruluşun ne tür kişi veya kurumların değerlendirmesini geçerli kabul edeceği öğrenilmeli ve bu kişi/kurumlardan alınan fiyatlar ışığında, bu kalemin maliyeti hesaplanmalıdır.

3.5.7 Finansal maliyetler (Banka teminat mektubu maliyetleri vs.)

AB örneğinde olduğu gibi özellikle büyük ölçekli projelerde fon kuruluşlarınca banka teminat mektubu istenmektedir. Banka teminat miktarının gerekli olduğu proje tutarı, bir fon kuruluşundan diğerine değişebileceği için büyük ölçekli (1.000.000 Avro'dan büyük) projelerde, hangi tutarın üzerindeki miktarlar için teminat mektubu istendiği öğrenilerek, duruma göre varsa banka teminat mektubu garantisi maliyeti de projeye yansıtılmalıdır.

3.6. İdari harcamalar

İdari harcamalar kapsamında proje için o anda var olan ofisin kullanımı gibi proje bütçesine yansımayan harcamalar gösterilebilir. Sarf malzemeleri veya ofis giderleri için bütçede ayrı bir kalem açtıysanız, bu tür kalemleri idari harcamalar altında gösteremezsiniz. Bazı fonlarda idari harcamalar aylık harcamalara göre hesaplanmaktadır. Bu kurala göre bir ay içinde gösterebilecek idari harcamaların toplam tutarı, o ay yapılan toplam proje harcamalarının belirli bir oranının üstüne çıkamaz.

3.7. Adım adım faaliyet temelli bütçe hazırlığı

Adım 1: Gantt Şemasında faaliyetlerden yola çıkarak koordinasyon dahil her bir ana faaliyetin bulunduğu satırın sonunda çıkarmış olduğunuz kaynak gereksinimini Tablo I.1’de bulunan faaliyet temelli bütçe içinde uygun yerlere yerleştirin.

Adım 2: Her bir kalemin miktar olarak ayrıntısını faaliyet planına ve yukarıda belirtilen esaslara uygun olarak belirleyerek bütçeye yazın. Bu sırada yaptığınız varsayımları kesinlikle not alın.

Adım 3: Her bir kalemin birim maliyetini maliyet araştırması yaparak belirleyin.

Adım 4: Her bir kalemin toplam maliyetini miktar ile birim maliyetin çarpımı yoluyla bulabilirsiniz.

Adım 5: Her bir faaliyetin toplam maliyeti, o faaliyet içindeki kalemlerin maliyetlerinin toplamı yoluyla bulunabilir.

Adım 6: Projenin toplam maliyeti faaliyetlerin ve koordinasyonun maliyetlerinin toplamı yoluyla bulunabilir.

Uygulama Projesi örneğinde yürütülen çalışma sonunda Tablo I.11’de gösterilen bütçeye ulaşılabilir.

Tablo I.11: MATRA formatında faaliyet temelli bütçe örneği

Kod	Faaliyet 1.1	Miktar	Yıl 1 Birim maliyet	TOPLAM
400	Yolculuk			
	Şehir içi ulaşım	20 adet	10	200
	Ara toplam: Yolculuk			200
500	Ekipman ve malzeme			
	PC	3 adet	1.500	4.500
	Printer	1 adet	500	500
	Faks	1 adet	500	500
	Telefon	2 adet	50	100
	Ara toplam: Ekipman ve Malzeme			5.600
700	Hizmetler ve diğer maliyetler			
	Toplantı salonu	6 saat	200	1.200
	Ara toplam: Hizmetler ve diğer maliyetler			1.200
	Ara toplam: Faaliyet 1.1			7.000
Kod	Faaliyet 2.1			
300	İnsan kaynakları			
	Eğitmenler	150 saat	80	12.000
	Yabancı eğitimler	30 saat	100	3.000
	Tercümanlar (2x30=60 saat)	60 saat	100	6.000
	Yurtdışı eğitimler harcırah	9 günlük	100	900
	Ara toplam: İnsan kaynakları			21.900
400	Yolculuk			
	Yurtdışı ulaşım	3 adet	1.000	3.000
	Ara toplam: Yolculuk			3.000
700	Hizmetler ve diğer maliyetler			
	Derslik	3 ay	500	1.500
	Gazete ilanı	2 adet	5.000	10.000
	Broşür tasarımı	6 sayfa		2.000
	Broşür basımı	5.000 adet		2.500
	Broşür dağıtımı	2.000 adet	0,5	1.000
	Fotokopi	2.500 adet	0,5	1.250
	Ara toplam: Hizmetler ve diğer maliyetler			18.250
	Ara toplam: Faaliyet 2.1			43.150

Kod	Faaliyet 2.2	Miktar	Yıl 1 Birim maliyet	TOPLAM
300	İnsan kaynakları			
	Eğitmenler	150 saat	80	12.000
	Yabancı eğitimciler	30 saat	100	3.000
	Tercümanlar (2x30=60 saat)	60 saat	100	6.000
	Yurtdışı eğitimci harcırah	9 günlük	100	900
	Ara toplam: İnsan kaynakları			21.900
400	Yolculuk			
	Yurtdışı ulaşım (3 adet)	3 adet	1.000	3.000
	Ara toplam: Yolculuk			3.000
700	Hizmetler ve diğer maliyetler			
	Derslik	3 ay	500	1.500
	Gazete ilanı	2 adet	5.000	10.000
	Broşür dağıtımı	2.000 adet	0,5	1.000
	Fotokopi	2.500 adet	0,5	1.250
	Video çekimi	400 saat	20	8.000
	Ara toplam: Hizmetler ve diğer maliyetler			21.750
	Ara toplam: Faaliyet 2.2			46.650
Kod	Faaliyet 3.1			
300	İnsan kaynakları			
	Web yöneticisi	5 ay	800	4.000
	Ara toplam: İnsan kaynakları			4.000
	Ara toplam: Faaliyet 3.1			4.000
Kod	Faaliyet 3.2			
700	Hizmetler ve diğer maliyetler			
	Çağrı ağı abonelik	1 yıl	200	200
	Ara toplam: Hizmetler ve diğer maliyetler			200
	Ara toplam: Faaliyet 3.2			200
Kod	Faaliyet 3.4			
300	İnsan kaynakları			
	Web yöneticisi	1 ay	800	800
	Ara toplam: İnsan kaynakları			800
	Ara toplam: Faaliyet 3.4			800

Kod	Faaliyet 4.2	Miktar	Yıl 1 Birim maliyet	TOPLAM
300	İnsan kaynakları			
	Kütüphaneci	3 ay	500	1.500
	Ara toplam: İnsan kaynakları			1.500
700	Hizmetler ve diğer maliyetler			
	Kitap alımı	500	100	5.000
	Ara toplam: Hizmetler ve diğer maliyetler			5.000
	Ara toplam: Faaliyet 4.2			6.500
Kod	Koordinasyon			
300	İnsan kaynakları			
	Koordinatör	12 ay	1.500	18.000
	Koordinatör yardımcısı	2x12 ay	1.250	30.000
	İdari asistan	12 ay	300	3.600
	Ara toplam: İnsan kaynakları			51.600
600	Ofis harcamaları			
	Ofis kirası	12 ay	500	6.000
	Kırtasiye			1.200
	Sabit giderler (Telefon, elektrik, su, ısınma)	12 ay	200	2.400
	Ara toplam: Ofis harcamaları			9.600
	Ara toplam: Koordinasyon			61.200
	Ara toplam: Bütün Faaliyetler			169.500
800	Denetim			2.000
900	Beklenmedik masraflar (%5)			8.475
	TOPLAM			179.975

Kendi projenizin faaliyet temelli bütçesini faaliyet planından yararlanarak ve maliyet analizi ve araştırmasını tamamlayarak oluşturun.

3.8. Adım adım ana kalemler temelli bütçe hazırlığı

Adım 1: Gantt Şeması'nın en alt sağ köşesinde ana kalemlere göre çıkarmış olduğunuz ve Mantıksal Çerçevenin kaynak planlaması bölümüne eklediğiniz kalemleri Tablo I.2'de bulunan bütçe tablosu içinde uygun yerlere yerleştirin.

Adım 2: Her bir kalemin miktar olarak ayrıntısını faaliyet planına ve yukarıda belirtilen esaslara uygun olarak belirleyerek bütçeye yazın. Bu sırada yaptığınız varsayımları kesinlikle not alın.

Adım 3: Her bir kalemin birim maliyetini maliyet araştırması yaparak belirleyin.

Adım 4: Her bir kalemin toplam maliyetini miktar ile birim maliyetin çarpımı yoluyla bulabilirsiniz.

Adım 5: Her bir ana kalemin toplam maliyeti, o başlık altındaki kalemlerin maliyetlerinin toplamı yoluyla bulunabilir.

Adım 6: Projenin toplam maliyeti ana kalemlerin ve idari giderlerin maliyetlerinin toplamı yoluyla bulunabilir.

Adım 7: Sonuçta ortaya çıkan miktar faaliyet temelli bütçede ortaya çıkandan çok farklı olmamalıdır. Ortaya çıkabilecek küçük farklar ilk yöntemde ayrıntılı bir biçimde verilen idari giderlerin ikinci yöntemde tahmini bir yüzdeyle belirtilmesi gibi nedenlerden kaynaklanabilir, ancak ana kalemler ve genel toplam yaklaşık olarak aynı olmalıdır.

Uygulama Projesi örneğinde yürütülen çalışma sonunda Tablo I.12'de gösterilen bütçeye ulaşılabilir.

Tablo I.12: AB dış yardımlar formatında ana kalemler temelli bütçe örneği

Giderler	Birim	Birim ad.	Birim fiyat €	Giderler €
1. İnsan kaynakları				
1.1 Maaşlar(Brüt, yerel personel)				
1.1.1 Teknik	Aylık			
1.1.1.1. Koordinatör		12	1.500	18.000
1.1.1.2. Koordinatör yardımcısı (2 adet)		24	1.250	30.000
1.1.1.3. Web yöneticisi		6	800	4.800
1.1.1.4. Kütüphaneci		3	500	1.500
1.1.1.5. Eğitimciler	Saatlik	300	80	24.000
1.1.1.6. Yabancı eğitimciler	Saatlik	60	100	6.000
1.1.2 İdari/destek personeli	Aylık			
1.1.2.1. İdari asistan		12	300	3.600
1.3 Harcırahlar yol/görev	Günlük	18	100	1.800
Ara toplam: İnsan kaynakları				89.700
2. Ulaşım				
2.1. Uluslararası ulaşım	Uçuş başına	6	1.000	6.000
2.2 Şehir içi ulaşım		20	10	200
Ara toplam: Ulaşım				6.200
3. Ekipman ve malzeme				
3.1 PC		3	1.500	4.500
3.2 Printer		1	500	500
3.3 Faks		1	500	500
3.4 Telefon		2	50	100
Ara toplam: Ekipman ve malzemeler				5.600

4. Yerel ofis/faaliyet giderleri				
4.1 Ofis kirası	Aylık	12	500	6.000
4.3 Tüketim malları - ofis malzemeleri	Aylık	12	100	1.200
4.4 Diğer hizmetler (tel/faks/elektrik/ısıtma, bakım)	Aylık	12	200	2.400
Ara toplam: Yerel ofis/faaliyet giderleri				9.600
5. Diğer giderler, hizmetler				
5.1 Toplantı salonu	Saatlik	6	200	1.200
5.2 Derslik	Aylık	6	500	3.000
5.3 Fotokopi	Sayfa	5.000	0,5	2.500
5.4 Video çekimi	Saatlik	400	20	8.000
5.5 Tercüme, simultane tercümanlar	Saatlik	120	100	12.000
5.6 Broşür tasarımı				2.000
5.7 Broşür basımı		5.000	0,5	2.500
5.8 Broşür dağıtımı		5.000	0,5	2.500
5.9. Çağrı ağı abonelik	Yıllık	1	200	200
5.10. Kitap alımı		500	100	5.000
5.11. Gazete ilanı		4	5.000	20.000
Ara toplam: Diğer giderler, hizmetler				58.900
6. Diğerleri				
6.1. Denetim				2.000
Ara toplam: Diğerleri				2.000
7. Ara toplam: Doğrudan proje giderleri (1.-6.)				172.000
8. İdari giderler (7'nin, doğrudan faaliyet giderlerinin azami % 7'si)				0
9. Toplam geçerli faaliyet giderleri (7+8)				172.000

Kendi projenizin ana kalemler temelli bütçesini faaliyet planının sağ alt köşesindeki genel toplam bölümünden yararlanarak ve maliyet analizi ve araştırmasını tamamlayarak oluşturun.

4. Genel Yorum ve Öneriler

Bu bölüm boyunca bir proje bütçesi hazırlığını kaynak planlaması aşamasından başlayarak inceledik. Böylece bir proje teklifinin bütün aşamaları tamamlanmış oluyor. Hazırlanan bütçenin ne eksik ne de fazla, ancak doğru kalemleri ve miktarı içermesi planlama ve uygulamadaki sorunların önüne geçilmesi dışında fon veren kuruluşlar ve kamuoyu gözünde güvenilirliğin sağlanmasının da temellerinden biridir. Bunun için hazırlıklar sırasında ve sonrasında kontrol açısından aşağıdaki noktalara dikkat edilmelidir.

ÖNERİLER I

Bütçe hazırlarken nelere dikkat edilmeli?

- Proje bütçesi kolay anlaşılıyor mu?
- Varsayımlar açıkça gözlenebiliyor mu veya gerekçelerde belirtilmiş mi?
- Bütçe, faaliyetler ve takvimle uyumlu mu?
- Bütçe gerçek maliyetleri yansıtıyor mu? Atlanan/belirtilmeyen maliyet var mı? Fazladan/Gereksiz maliyetler var mı?
- Bütçede verilen maliyetler için piyasa araştırması yapıldı mı? Daha yüksek olması gereken ya da daha düşük olabilecek maliyetler var mı?
- Projede kullanılacak bir kaynak için çifte maliyetlendirme yapılmamasına dikkat edildi mi? Yanlış kalem altında olan maliyet var mı?
- Bütçede yer verilen kalemlerin tamamı belgelendirilebilir mi?
- Projenin zaman planında gecikme riski varsa, bütçede bu duruma karşı önlem alınmış mı?
- Proje bütçesinde, her etkinliği gerçekleştirmek için yeterince kaynak ayrılmış mı?
- Proje teklifini sunan kuruluş, bütçedeki ek kaynak gereksinimini karşılayabilecek mi?
- Proje bütçesinde yer verilen maliyetler fon kuruluşu tarafından geçerli kabul ediliyor mu?

- Proje bütçesi gerçek maliyetleri yansıtıyor mu?

Proje bütçesinde yer alan her kalem, o işi gerçekleştirmek için gerekli gerçek maliyetleri yansıtmalıdır. Sivil toplum kuruluşu, proje teklifinde yer alan herhangi bir etkinliği, gönüllüleri sayesinde gerçek maliyetinin altında bir maliyetle gerçekleştirebilir ama proje bütçesine yansıtılan maliyet, söz konusu faaliyetin gerçek maliyeti olmalıdır. Bir sivil toplum kuruluşunun, gönüllülerini kullanarak bir etkinliği sıfır lira harcayarak gerçekleştirmesi, söz konusu faaliyetin maliyetinin sıfır lira olduğu anlamına gelmez. Gerçek maliyet, sivil toplum kuruluşunun söz konusu etkinliği gönüllü emek olmaksızın gerçekleştirmesi durumunda karşılayacağı maliyettir. *Proje bütçesinde yer alan maliyetler, daima gerçek maliyetler olmalıdır.* Bu maliyetlerin fon veren kuruluşlarca desteklenmek üzere kabul edilmeyen maliyetler olması durumuna karşı alternatif bütçe ve/veya bu kalemlerin hangi kaynaklardan sağlanacağı belirlenmelidir.

Proje bütçesi, sivil toplum kuruluşunun sağladığı toplumsal katma değeri ölçmenin de bir aracıdır. Bir sivil toplum kuruluşu, gerçek maliyeti 15.000 Avro olan bir etkinliği, 5.000 Avro'ya mal edebilir. Gerçek maliyetle gerçekleşen maliyet arasındaki 10.000 Avro'luk fark, sivil toplum kuruluşunun yarattığı katma değerdir. Belgelenir ise, bu fark sivil toplum kuruluşunun ek kaynak gereksiniminin giderilmesi için kullanılabilir, sivil toplum kuruluşunun projeye mali katkısı olarak gösterilebilir.

- Bütçede sunulan değerler için piyasa araştırması yapıldı mı?

Bütçe hazırlarken, “olsa olsa şu kadardır!” yönteminden olabildiğince kaçınılmalıdır. Bütçede maliyetlerin düşük gösterilmesi kadar önemli bir sorun da, maliyetlerin olduğundan çok yüksek gösterilmesidir. Proje bütçesinin, gerçek maliyetleri yansıtması için, bütçe hazırlanmadan önce bir piyasa araştırması yapılması, farklı yerlerden fiyat alınması, uzun dönemde çıkabilecek birçok sorunu önleyecektir. Piyasada fiyat araştırması yapmadan önce, satın alınmak istenen donanımın veya görevlendirilmesi düşünülen personelin özellikleri saptanmalıdır.

- Projede kullanılacak bir kaynak için çifte maliyetlendirme yapılmamasına dikkat edildi mi?

Aynı bilgisayarın satın alma maliyeti iki ayrı bütçe kaleminde belirtilemez, ya da aynı ofisin masrafları hem idari giderler hem de ofis masrafları kalemi altında gösterilemez. Ancak aynı aracın ayrı dönemlerde kiralanması veya aynı kişinin farklı dönemlerde yapacağı farklı işler ayrı ayrı fiyatlandırılarak ayrı bütçe kalemlerinde gösterilebilir.

- Bütçede yer verilen kalemlerin tamamı belgelendirilebilir mi?

Bütçede yer verilen kalemlerin tamamı fiş, fatura, maaş bordrosu, bilet, alındı belgesi gibi geçerli belgelerle belgelendirilebiliyor olmalıdır. Belgesi bulunmayan bir harcama finansal rapor hazırlığı sırasında size güçlük çıkaracak ve belki de o harcamanın karşılanamamasına yol açarak kuruluşu zarara uğratacaktır.

- Projenin zaman planında gecikme riski varsa, bütçede bu duruma karşı önlem alınmış mı?

Proje bütçesinin, bir hedefe ulaşmak amacıyla kaynakların kullanımını planlayan bir araç olduğu unutulmamalıdır. Projenin zaman planında bir kayma, planlanan faaliyetlerde bir değişiklik yapıldığı zaman, proje bütçesi ciddi bir sorun alanı haline gelecektir. Mantıksal çerçevede belirtilen risklerden birinin gerçekleşmesi durumunda, projedeki faaliyetlerden birini gerçekleştirmenin 8 ay yerine, 12 ay sürebileceğini varsayalım. Proje bütçesinde söz konusu faaliyetin 4 ay uzaması durumunda katlanılacak maliyetlere karşı önlem alınmamışsa, teklifi veren sivil toplum kuruluşu ciddi bir sorun yaşayacak, ekstra maliyetlere katlanacaktır. Bu nedenle özellikle riskli projelerde, gecikmeler ve yaşanılacak olası sorunlara karşı belli bir zaman marjını da içeren faaliyet planları ve bütçeler hazırlamak anlamlı olacaktır.

- Proje bütçesinde, her etkinliği gerçekleştirmek için yeterince kaynak ayrılmış mı?

Proje bütçesinde sık sık yapılan hatalardan biri de, aşırı derecede iyimser varsayımlar kullanarak, her faaliyet için yeterince kaynak ayrılmamasıdır. Proje kapsamında üretilen ürünlerin (kitap, broşür vs.) basımı için kaynak ayırır, dağıtımını dikkate almazsanız, faaliyet amacına ulaşamaz, ya da sivil toplum kuruluşunun zaten kısıtlı olan öz kaynaklarını kullanmak zorunda kalabilirsiniz.

- Proje teklifini sunan kuruluş ek kaynak gereksinimini karşılayabilecek mi?

Proje bütçeleri, sivil toplum kuruluşlarına serbest kaynak yaratmanın aracı değildir. Projeler, sivil toplum kuruluşunun misyon ve vizyonunu gerçekleştirmesine yarayan faaliyetlerdir. Proje teklifi ve proje bütçesi hazırlarken dikkat edilmesi gereken noktalardan biri de, fon kuruluşlarının ancak çok özel istisnai durumlarda bütçenin tamamını sağladıklarıdır. Fon kuruluşlarının katkı payları, projeye ve fon sağlanan programa göre genelde yüzde 20 ile yüzde 90 arasında değişir.

Herhangi bir fon kuruluşunun, örneğin Avrupa Birliği'nin, proje bütçesinin yüzde 80'ini sağlaması durumunda, başvuruda bulunan kuruluşun proje bütçesinin yüzde 20'sini kendi öz kaynaklarından veya başka bir fon kuruluşundan bulması gerekecektir. Küçük ve ciddi bir proje deneyimi olmayan bir sivil toplum kuruluşunun, çok büyük bütçeli bir proje teklifi hazırlaması, proje teklifinin kabul edilme şansını büyük ölçüde azaltacaktır. Şans eseri proje teklifi kabul edilirse de, bu sefer ek kaynak sağlama sorunu ortaya çıkacaktır.

Ek kaynak bulunamaması durumunda, proje harcamalarını yüzde 100 gerçekleşmiş gibi göstermek ve bu

fiyatın sadece yüzde 80'ini ödemek, bazı sivil toplum kuruluşları tarafından kullanılan bir yöntemdir. Ancak bu yöntemin her bütçe kalemi için uygulanamayacağı (yolculuk ve donanım gibi) ve oldukça geniş bir çalışan/danışman kesimi ile güven ilişkilerini sarsacağı, sivil toplum ve fon kuruluşlarıyla ilişkilere kalıcı zarar vereceği de unutulmamalıdır.

- Proje bütçesinde yer verilen maliyetler fon kuruluşu tarafından geçerli kabul ediliyor mu?
Projeyi hazırlayan ve uygulayan kuruluşun bütün gerçek maliyetlere dayalı bir bütçe hazırlaması önerilse de, hangi tür harcamaların geçerli kabul edildiğini proje teklifi için başvuru fonunun koşulları belirleyecektir. Her fon kuruluşu ve fonun farklı bazı kuralları olabilmektedir. Örneğin, Friedrich Ebert Vakfı (FES), ilke olarak proje bütçesinden proje personelinin maaşlarının ödenmesine karşıdır. Bu nedenle FES'e proje bütçesi sunarken, STK'da bordrolu olarak çalışan personelin maaşlarını doğrudan bütçeye yazmak yerine, söz konusu personelin proje kapsamında kaç adam/gün harcayacağını gösteren bir çizelgeyle başvurmak proje teklifinin kabul edilme şansını artıracaktır.

Türkiye'de sivil toplum kuruluşlarına Avrupa Birliği dışında fon sağlayan British Council, Goethe Institute, Heinrich Böll Vakfı, Friedrich Ebert Vakfı, Fransız Konsoloslğu, Açık Toplum Enstitüsü, Hollanda Dışişleri Bakanlığı (Matra Programı) gibi kuruluşların, proje bütçesine ilişkin koşulları farklı olup, her bir kuruluşun farklı bütçe formatı talepleri ve gerekleri vardır. Bazı bütçe şablonları, nakit akışı bütçesinin bile gönderilmesine gereksinim duymaktadır.

- Proje Bütçesi, Uygulama ve Raporlama İlişkisi
Proje teklifi sunulduktan ve prensipte kabul edildikten sonra, bazı fon kuruluşları proje bütçesinde revizyon ve düzeltme isteyebilirler. Değerlendirme sürecinin olabildiğince hızlı ve sorunsuz ilerlemesini istiyorsanız, bütçede yapmayı planladığınız harcamaların gerekçelerini bütçe ile göndermeniz yerinde olacak, teklifinizin kabul edilme şansını artıracaktır. Projenin müzakere aşamasında size getirilen her itiraza karşı mantıklı bir savınız varsa, proje teklifinde hiç bir revizyon yapmadan müzakere sürecini geçirmeniz de olasıdır.

Proje sözleşmesi imzalandıktan sonra, fon kuruluşlarının çoğu parayı taksitler halinde size vereceklerdir. Matra/Kap gibi küçük fonlarda proje teklifinin kabul edilmesiyle birlikte proje bütçesinin yüzde 80'i alınabilir, bu oran büyük ölçekli Avrupa Birliği projelerinde daha da azdır. Proje bütçesinin bir sonraki dilimini almanız için de, projenin içerik ve mali raporunun iyi hazırlanmış olması gereklidir.

Proje uygulanmaya başladığında ise, harcamalarınızı nasıl takip edeceğinize karar vermeniz anlamlı olacaktır. Muhasebe bölümünün yanı sıra proje ekibinin de harcama kayıtlarını tutması yararlı olabilir. Bunun gereksiz bir enerji israfı olduğunu düşünseniz bile, kayıtlarda bir sorun yaşanıp yaşanmadığını görmek için bir kaç ay boyunca böyle bir deneme yapmanızda yarar vardır.

Her proje için tüm mali dokümanlar, diğer projelerden ve sivil toplum kuruluşunun diğer işlerinden ayrı hazırlanmalıdır. Bir mali dokümanda, sadece bir proje ile ilgili bilgi bulunmalıdır. Yani, bir proje için bir kitap basılmışsa, basan matbaa o kitap basımı için bir fatura kesmeli, bu faturaya o matbaanın sivil toplum kuruluşu için yaptığı başka bir basım işi dahil edilmemelidir. Matbaa o dönemde sivil toplum kuruluşu için birçok iş yapmış olabilir, tüm işler için tek fatura kesmek istemesi matbaa açısından anlaşılabilir bir durumdur. Ancak, projeler için yapılan harcamaların dökümü, sponsorlara gönderilmek zorundadır.

Yurtdışı fon kuruluşları, yani Avrupa Birliği, Hollanda Konsoloslğu, UNESCO, Friedrich Ebert Vakfı, Heinrich Böll Vakfı, Goethe Enstitüsü, Açık Toplum Enstitüsü, her proje için yapılan harcamaların faturalarını görmeyi isteme hakkını ellerinde tutarlar. Faturalarda o proje için yapılmış harcama dışında başka harcama görünmemelidir. Kısaca, bir faturada çok harcama kalemi göstermek isteyen, matbaa gibi şirketler önceden uyarılmalı, hata söz konusu ise durum birkaç defa hatırlatılmalı ve fatura kesene ek iş çıkaracak olsa

bile, birden çok fatura kestirilmelidir. Bu tür çok kalemlili faturalar geri gönderilmeli, iptal ettirilmeli, her proje harcaması için ayrı fatura istenmelidir.

Çok fazla sayıda proje ile uğraşıyorsanız ve muhasebe bölümünden yeterince hızlı bilgi alamıyorsanız, projelerin mali durumunu görmek için, ikili bir kayıt sistemi size ciddi bir yarar sağlayacaktır. Özellikle çok ortaklı ve bir seneden uzun sürecek bir proje üzerinde çalışıyorsanız, projenin mali yapısını gün be gün bilmenizde yarar vardır.

Proje bütçesinin, proje süresince ve sonrasında sağlıklı bir biçimde değerlendirilebilmesi için de, her bir bütçe kaleminde ne kadar para harcadığınızı ve harcadığınız para ile yapılan faaliyetler arasındaki dengenin, istenen ve planlanan durum olup olmadığını da kontrol etmeniz gerekecektir. Bu nedenle, uygulama aşamasında tamamlanan faaliyetlerle yapılan harcamaları denetleyen bir sistem kurmanız anlamlı olacaktır.

Uygulama aşamasında denetlemeniz gereken bir başka öge de, her ay sonunda birinci yıl avansının yüzde kaçının harcanmış olduğudur. Raporlama aşamasında gelebilecek sorulara cevap vermek için, her bir bütçe kaleminde ne kadar, proje bütçesinin yüzde kaçının harcadığını bilmek gereklidir.

Bir seneden uzun döneme yayılan projelerde, birinci yıl süresince yapılacak harcamalar ayrıca belirtilmiştir. Bu tür bir proje bütçesinde, her bütçe kaleminde her sene ne kadar harcama yapılabileceği bellidir. Bu tutarların altına düştüğünüz veya üstüne çıkarsanız, orijinal tekliften farklı gerçekleşen her bütçe kalemi için ayrıca bir açıklama yazılması gereklidir.

5. Örnek Projeler Üzerinden Adım Adım Bütçe Hazırlama

Bu bölümde içerisinde farklı ve kapsamlı faaliyetler bulunduran iki ayrı projenin bütçesinin adım adım nasıl hazırlandığını ve hangi varsayımlarda bulunulduğunu göreceğiz.

ÖRNEK VI

Faaliyetlere göre proje bütçesi örneği:

Proje konusu: Türkiye'nin yedi bölgesinde seçilen pilot okullarda Geleneksel Türk Sanatları eğitiminin verilmesi ve geleneksel resim sanatlarının yaşatılmasına ve korunmasına uygun bir eğitim programının hazırlanması.

Projenin ismi: GELENEK

Proje süresi: 24 ay

Projenin başlangıç ve bitiş tarihi: 01.01.2005–31.12.2006

Proje ofisinin merkezi: İstanbul

Proje ekibi:

- Proje koordinatörü : Proje yönetimi, koordinasyon ve denetim
- Proje asistanı 1 : Araştırma, sunum

- Proje asistanı 2 : Eğitim malzemeleri hazırlama, sunum
- Proje asistanı 3 : Mali ve içerik raporlama, tanıtım
- Görsel malzeme sorumlusu : Görsel malzeme toplanması ve fotoğraf çekimi
- Bilimsel danışman : Sanat tarihi ve geleneksel resim sanatları danışmanlığı
- Webmaster : Web sitesinin hazırlanması ve güncellenmesi
- Grafik tasarımcı/illüstratör : Eğitim malzemelerinin grafik tasarımı ve çizimleri

Proje faaliyetleri:

Faaliyet 1: Ön araştırma

GELENEK projesinin ilk etkinliği, projenin üçüncü ve dördüncü faaliyetlerinde kullanılacak verilerin toplanması olacaktır. Bu faaliyet kapsamında iki ayrı çalışma yapılacaktır. Birinci aşamada, okulların fiziki koşulları ve birbirlerine uzaklıkları belirlenerek, en az harcamayla en fazla etki yaratılabilecek pilot okullar belirlenecektir. Faaliyetin ikinci aşamasında ise Türkiye genelinde ortadan kalkmakta olan Geleneksel Türk Sanatları ile ilgili araştırma çalışmaları yapılarak, doküman toplanacak, hala çalışmakta olan ustalar ve atölyeler ziyaret edilecek, gerekli görsel arşivin oluşturulması için fotoğraf ve dia çekimleri yapılacak, ilgili arşivler ve etnografya müzelerinde çalışılacaktır. Söz konusu faaliyet kapsamında yedi bölgede seçilen illerdeki okullar dolaşarak fiziksel koşullar araştırılacak ve pilot okullar belirlenecektir. Faaliyetin süresi yedi aydır.

Faaliyet 2: Eğitim malzemelerinin hazırlığı ve üretimi

GELENEK projesinin faaliyet alanının genişletilmesi, proje kapsamında üretilen eğitim programının pilot okullar dışında da uygulanabilmesi için proje kapsamında eğitim malzemeleri hazırlanacaktır. Söz konusu faaliyet kapsamında 12–14 yaş grubu için Geleneksel Türk Sanatları hakkında kitap, 12–14 yaş grubu için özel koleksiyon kartları ve poster üretilmesi planlanmaktadır. Faaliyetin süresi dört aydır.

Faaliyet 3: Öğrenci eğitim programının hazırlanması ve uygulanması

Faaliyetin amacı, başta el sanatları açısından zengin bir kültür birikimine sahip olan ve kültürel mirasın görece korunduğu bölgelerde yaşayan çocukların söz konusu kültürel miras konusundaki bilinç ve farkındalık düzeyini artırmaktır. Öğrencilere yönelik eğitim programı iki ayrı aşamadan geçirilerek hazırlanacak, eğitim programının son hali hazırlanmadan önce ilköğretim öğretmenlerinin eğitim programı hakkındaki önerileri, eleştirileri değerlendirilecektir. İlköğretim öğrencileri için hazırlanan eğitim programı, sözlü sunum, atölye çalışması, müze ve/veya atölye ziyaretini içermektedir. Eğitim programı toplam dört gün sürecektir. Eğitim programı mevsim koşullarına göre planlanarak yedi il merkezinde uygulanacaktır. Faaliyetin süresi altı aydır.

Faaliyet 4: Öğretmen eğitim programının hazırlanması ve uygulanması

Faaliyet kapsamında, GELENEK projesine katılan ilköğretim öğretmenlerine ve pilot okullar dışında kalan okullardan seçilecek 350 öğretmene Geleneksel Türk Sanatları konusunda bir eğitim programı verilmesi, ilköğretim öğretmenlerinin kültürel miras konusundaki bilinç ve farkındalık düzeylerinin artırılması amaçlanmaktadır. İl merkezlerinde seçilecek 50 öğretmenden oluşacak gruplara, 40 dakika boyunca sunumlarla geleneksel el sanatlarının tanıtımı, 40 dakika da proje için oluşturulan eğitim programının uygulanmasına yönelik olmak üzere, toplam 80 dakikalık konferans verilmesi planlanmaktadır. Faaliyetin süresi altı aydır.

Faaliyet 5: Eğitim şenlikleri

Proje kapsamındaki öğrenci eğitim programlarının tüm okullarda tamamlanmasından sonra pilot uygulama illerinden birinde eğitim şenliği yapılacaktır. Eğitim şenliği kapsamında öğrenci ve sanatkarlarla bir arada atölye çalışmaları yapılacak, sergiler, oyunlar, folklor gösterileri, yöre mutfağı gibi diğer geleneksel öğelerle şenlik zenginleştirilecektir. Eğitim şenliği, hem GELENEK projesinin kamuoyu önündeki tanınırlığını artıracak, hem de öğrencilerin kendi bölgeleri dışındaki ürünleri tanımalarını sağlayacaktır. Faaliyetin süresi üç aydır.

Faaliyet 6: Geleneksel el zanaatları konusunda belgesel hazırlanması

GELENEK projesi eğitim programına katılan ilköğretim öğrencileri ve öğretmenlerinin, projenin uygulandığı illerde yaşayanların, kendi illeri dışında uygulanan geleneksel el sanatları konusunda da bilgi edinmesi; Türkiye genelinde kültürel miras konusunda bilinç ve farkındalık düzeyinin artırılması amacıyla bir de belgesel hazırlanacaktır. Belgeselin yayın kalitesinde hazırlanması ve 30 – 60 dakika süreli olması planlanmaktadır. Belgesel, proje ekibi tarafından taşeron olarak bir yönetmene yaptırılacaktır. Faaliyetin süresi on sekiz aydır.

Faaliyet 7: Proje web sitesinin hazırlanması

Projenin yedinci etkinliği, proje için bir web sitesi hazırlanması olacaktır. Proje web sitesi için alan adı alınması, sunucu bulunması gibi işlemlere projenin 6. ayında başlanacak ve projenin 12. ayının sonunda web sitesi nihai haline kavuşmuş olacaktır. Faaliyetin süresi on dokuz aydır.

Faaliyet 8: Proje değerlendirme/ölçme faaliyetleri

Projenin sekizinci etkinliği, proje kapsamında düzenlenen faaliyetlerin verimliliğinin ve etkinliğinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi olacaktır. Faaliyetin hedef kitlesi, projeye aktif olarak katılacak olan ilköğretim öğrencileri ve öğretmenlerdir. Testler bir uzman tarafından hazırlanacak ve proje ekibi tarafından uygulanacaktır. Testlerle ilgili veri toplandıktan ve veri operatörü tarafından sisteme girildikten sonra, bağımsız bir uzman faaliyetlerin sonuçlarını ölçecek ve değerlendirecektir. Eğitimlerden önce ve sonra uygulanacak olan ön-test ve son-test çalışmalarının sonuçları ve değerlendirilmesi, eğitim programları ile sağlanan gelişimin göstergesi olacaktır. Faaliyetin süresi on sekiz aydır.

Tablo I.13: Örnek bütçe kalemleri açıklaması

GELENEK PROJESİ - Bütçe Kalemleri	
GELENEK - İnsan kaynakları maliyeti	Açıklamalar
1.1 Proje koordinatörü (1 kişi x 24 ay)	Bir proje koordinatörü projenin toplam süresi olarak tanımlanan 24 ay boyunca görev yapacaktır. Proje koordinatörünün görevleri proje faaliyetlerinin gerçekleştirilmesini sağlamak ve proje koordinasyonudur. Proje koordinatörüne ayda 1.500 € brüt ücret ödenecektir. Brüt maaş, SSK primleri, işveren payı, yemek fişleri, kıdem tazminatı payı gibi harcamaları da kapsamaktadır.
1.2 Proje asistanı 1 (1 kişi x 24 ay)	Proje asistanı 1 proje süresi boyunca projede çalışacak ve koordinatöre ön araştırma, süreç yönetimi, eğitim faaliyetlerinin organizasyonu, yasal izinlerin alınması gibi konularda yardımcı olacaktır. Proje asistanı 1'e ayda brüt 1.100 € ödenecektir. Brüt maaş, SSK primleri, işveren payı, yemek fişleri, kıdem tazminatı payı gibi harcamaları da kapsamaktadır.
1.3 Proje asistanı 2 (1 kişi x 18 ay)	Proje asistanı 2 projede 18 ay boyunca çalışacak ve proje koordinatörüne eğitim programlarının sunumu, yerel yönetim ve sivil toplum kuruluşlarıyla ilişki kurulması ve benzeri konularda yardımcı olacaktır. Proje

	asistanı 2'ye ayda brüt 1.100 € ödenecektir. Brüt maaş, SSK primleri, işveren payı, yemek fişleri, kıdem tazminatı payı gibi harcamaları da kapsamaktadır.
1.4 Proje asistanı 3 (1 kişi x 24 ay)	Proje asistanı 3 projede 18 ay boyunca çalışacak ve projenin mali ve içerik raporlaması, değerlendirme sonuçlarının takibi, tanıtım faaliyetlerinden sorumlu olacaktır. Proje asistanı 3'e ayda brüt 1.250 € ödenecektir. Brüt maaş, SSK primleri, işveren payı, yemek fişleri gibi harcamaları da kapsamaktadır.
1.5 Görsel sorumlu (1 kişi x 6 ay)	Görsel sorumlu projede 6 ay boyunca çalışacak ve projenin görsel malzemelerinin sağlanmasından sorumlu olacaktır. Görsel sorumlu, değişik müze ve arşivlerde çalışmalar yapacak ve eğitim programı ve eğitim materyallerinde kullanılacak görsel malzemelerinin fotoğraf ve dialarını çekecektir. Görsel sorumlunun topladığı malzemeler daha sonra görsel malzeme arşivi oluşturmak için kullanılacaktır. Görsel sorumluya ayda 1.100 € brüt maaş ödenecektir. Görsel sorumluya ödenen ücret brüt olup, stopaj kesintileri ve benzeri serbest meslek giderlerini de kapsamaktadır.
1.6 Bilimsel danışman (1 kişi x 12 ay x 1/2 zamanlı)	Bilimsel danışman projede 12 ay boyunca yarı zamanlı olarak görev yapacak ve proje ekibine bilimsel danışmanlık sağlayacaktır. Bilimsel danışman geleneksel el sanatları, bu sanatların tarihçesi ve uygulama yöntemleri konusunda proje ekibine bilimsel danışmanlık sağlayacaktır. Bilimsel danışmana ayda 1.250 € brüt ücret ödenecektir.
GELENEK - Ekipman maliyeti	
2.1 Dizüstü bilgisayar (3 adet)	Yedi bölgede incelemeler ve yedi ilde sunumlar yapacak olan proje ekibine, Proje Koordinatörü, Proje asistanı 1 ve Proje asistanı 2'nin kullanımı için tam donanımlı üç tane dizüstü bilgisayar alınacaktır. Dizüstü bilgisayar bedeli, bilgisayara yüklenecek bilgisayar programlarının da bedelini içermektedir.
2.2 Dijital kamera (2 adet)	Proje süresince yapılacak araştırmalarda görsel sorumlu, proje koordinatörü ve proje asistanlarının kullanımı için iki dijital kamera satın alınacaktır. Bunlardan biri ağırlıklı araştırma ve görsel malzemelerinin fotoğraflarının çekimi için, diğeri ise proje faaliyetlerinin fotoğraflanması için kullanılacaktır.
2.3 Tarayıcı (1 adet)	Projenin ön araştırma ve uygulaması sırasında da de-

	vam edecek olan araştırma evresinde sağlanacak olan görsel malzemelerin dijital ortama aktarılması, web sitesine rahatlıkla görsel malzeme aktarılabilmesi için bir adet tarayıcı (scanner) alınacaktır. Görsel malzemenin yüksek çözünürlükte olması için orta-yüksek kalitede grafik tasarımcıların kullandığı türde bir tarayıcı satın alınacaktır.
2.4 Projektör (2 adet)	Öğrenci ve öğretmen eğitimi programları sırasında yapılacak sunumlar için iki adet projektör alınacaktır. Proje ekibi bir ilde çalışma yürütürken, maliyetleri düşürmek amacıyla eş zamanlı sunumlara izin vermek ve proje ekibine zaman planlaması açısından esneklik sağlamak amacıyla iki projektör alınması öngörülmüştür.
Faaliyet 1: Ön araştırma maliyetleri	
3.1 Proje personeli yolculuk harcamaları (2 kez x 7 bölge x 3 kişi)	Proje koordinatörü ve proje asistanlarından biri ve görsel sorumludan oluşan proje ekibi ön araştırma aşamasında yedi bölgeye uçakla gideceklerdir. Proje ekibi, araştırma için bu bölgelere iki kez gidecektir. Birinci yolculuk sırasında pilot okullarının seçimi için ön bilgi toplanacak, ikinci yolculuk sırasında ise bu pilot okullarla görüşmeler son haline getirilecek ve protokole bağlanacaktır.
3.2 Proje personeli şehirlerarası yolculuklar (1 kez x 7 bölge x 5 şehir x 3 kişi)	Proje personeli her bölgeye yaptıkları yolculuk sırasında, birinci aşamada her bölgede 5 şehre gideceklerdir. Proje ekibi bölge içi yolculuklarını otobüs, tren ve taksi gibi araçlarla yapacaklardır.
3.3 Proje personeli harcırahlar (35 şehir x 2 gece x 3 kişi)	Proje personeli gittikleri her kentte ikişer gece kalacak ve okullar hakkında bilgi toplayarak, söz konusu okulların idarecileri ve öğretmenleri ile görüşmeler yapacaktır.
3.4 Proje personeli şehir içi ulaşım	Proje personelinin 35 kentte ve İstanbul'da görüşmeler ve araştırmalar için 1.500 km şehir içi yol yapacağı öngörülmüştür. Bu görüşmelerde km başına 1.5 € harcanacağı öngörülmektedir.
Faaliyet 2: Eğitim malzemelerinin hazırlığı ve üretimi	
4.1 İllüstratör	GELENEK projesinde kullanılacak eğitim malzemelerinin üretimi için üç ay boyunca bir illüstratör çalışacaktır. İllüstratör iki eğitim programı, kitapçıklar, poster ve koleksiyon kartları, broşür için gerekli çizimleri yapacaktır. Projede illüstratöre üç ay boyunca ayda 1.500 € brüt ücret ödenecektir. İllüstratöre ödenen ücret brüt

	olup, stopaj kesintileri ve benzeri serbest meslek giderlerini de kapsamaktadır.
4.2 Editör	Projede üretilen yazılı malzemenin redaksiyonu ve tasahihi için projede üç ay boyunca bir editör çalışacaktır. Editörün gençler ve çocuklar için üretilen yazılı malzemeler konusunda deneyimli biri olacağı öngörülmüştür. Projede editöre üç ay boyunca ayda 1.250 € brüt ücret ödenecektir. Editöre ödenen ücret brüt olup, stopaj kesintileri ve benzeri serbest meslek giderlerini de kapsamaktadır.
4.3 Grafik tasarım/uygulama	Proje kapsamında üretilen bütün basılı malzemelerin grafik tasarımı ve uygulaması için projede 4 ay boyunca bir grafik tasarımcı çalışacaktır. Grafik tasarımcı, basılı malzemelerin matbaa takibinden de sorumlu olacaktır. Projede tasarımcıya 4 ay boyunca ayda 2.500 € brüt ücret ödenecektir. Grafik tasarımcıya ödenen ücret brüt olup, stopaj kesintileri ve benzeri serbest meslek giderlerini de kapsamaktadır.
4.4 Görsel malzeme telifleri (100 resim)	Proje kapsamında üretilen basılı malzemelerde kullanılacak görsel malzemenin bir bölümü özel koleksiyonlardan, resmi müzelerden telif ödenerek satın alınacaktır. Proje kapsamında dışarıdan 100 görsel malzeme satın alınacağı ve bunlara ortalama 25 € telif ücreti ödeneceği öngörülmektedir.
4.5 Kırtasiye	Ön araştırma ve eğitim malzemelerinin hazırlık sürecinde kartuş, kağıt ve benzeri kırtasiye malzemelerinin kullanımında 6 ay boyunca önemli bir artış olacağı varsayılmıştır. Kırtasiye sarf malzemelerinin kullanımındaki artışı karşılamak için 6 ay boyunca ayda 250 € ekstra kırtasiye ücreti ödeneceği varsayılmıştır.
4.6 Öğrenci eğitim kitapçığı basımı	Proje aşamasında üretilen öğrenci eğitim kitapçığı, görsel açıdan zengin, grafik açıdan çekici olacak ve görsel malzemeleri göstermek için Sappi Silk gibi yüksek kalitede kağıta basılacaktır. Öğrenci eğitim kitapçığı 1.000 adet basılacaktır. Kitabın 700 tanesi eğitim sırasında dağıtılacak, 300 tanesi daha sonra İstanbul'da yapılması muhtemel okul eğitimleri sırasında dağıtılmak üzere saklanacaktır. Kitapçıkların adet basım maliyetinin 3,5 € olacağı varsayılmıştır.
4.7 Öğretmen eğitim kitapçığı basımı	Proje aşamasında üretilen öğretmen eğitim kitapçığı, görsel açıdan zengin, grafik açıdan çekici olacak ve görsel malzemeleri göstermek için Sappi Silk gibi yük-

	sek kalitede kağıta basılacaktır. Öğretmen eğitim kitabı, egzersiz ve alıştıırma modüllerini de içerecektir. Öğretmen eğitim kitapçığı 1.000 adet basılacaktır. Kitabın 700 tanesi eğitim sırasında dağıtılacak, 300 tanesi daha sonra İstanbul'da yapılması muhtemel okul eğitimleri sırasında dağıtılmak üzere saklanacaktır. Kitapçıkların adet basım maliyetinin 3,5 € olacağı varsayılmıştır.
4.8 GELENEK projesi broşür basımı	Projenin tanıtım ve kamuoyuna duyurulması için 7 ilde dağıtılmak üzere 3.500 adet broşür basılacaktır. Her ilde okullara, sivil toplum kuruluşlarına, yerel yönetim ve yerel idareye dağıtılmak üzere 500 adet broşür basılmasının yeterli olacağı öngörülmüştür. Basılacak olan broşürlerinin birim maliyetinin 1,5 € olacağı öngörülmüştür.
4.9 Geleneksel el zanaatları koleksiyon kartları basımı	GELENEK projesi kapsamında eğitilen çocukların eğitimlerini pekiştirmek amacıyla yüksek kalitede kağıda geleneksel el zanaatlarını tanıtan koleksiyon kartları basılacaktır. Koleksiyon kartlarının bir yüzünde görsel malzeme, arka yüzünde ise bilgi notları yer alacaklardır. 15 farklı kart üretilecek ve her kattan 1.500 adet basılacaktır. (15 * 1.500 = 22.500 adet). Eğitime katılan her çocuğa bir arkadaşına vermek üzere iki set verilecektir. Koleksiyon kartı birim basım maliyetinin 1,25 € olacağı öngörülmüştür.
4.10 Poster basımı	Projenin tanıtımı ve kamuoyuna duyurulması için 1.050 adet poster basılması öngörülmüştür. Projenin tanıtımı ve eğitim şenliğinin duyurusu için her kent için 150 adet poster (7 kent x 150 adet= 1.050 adet) basılacaktır. Posterlerin birim basım maliyetinin 1,5 € olacağı öngörülmüştür.
4.11 Logo tasarımı	Projenin ayırt edici bir kurumsal kimliğinin olması ve ileride yapılacak projelere bir temel oluşturması amacıyla, projeye özel ayırt edici bir logo yaptırılacaktır. Logo tasarımı için bir grafik tasarımcıya 1 ay süreyle 2.500 € ödeneceği varsayılmıştır.
Faaliyet 3: Öğrenci eğitim programının hazırlanması ve uygulanması	
5.1 Proje personeli ulaşım masrafları (7 kent x 3 kişi x 1 kez)	Öğrenci eğitim programının uygulanması için proje personeli (Proje Koordinatörü + 2 Asistan) yedi kente uçakla gideceklerdir. Her bir uçak yolculuğunun gidiş-dönüş maliyetinin, havaalanına ulaşım ve havaalanından otele gidiş taksi ücretleri de dahil olmak üzere 170 € olacağı öngörülmüştür.

5.2 Proje personeli harcırahları (7 kent x 3 kişi x 5 gün)	Üç kişiden oluşan proje personeli eğitim programı sunulacak olan her kentte 5 gün kalacaktır. Harciraah ödenecek gün sayısı (7 kent x 3 kişi x 5 gün) 105 olarak hesaplanmıştır. Harciraahlar günlük yemek ve konaklama masraflarını da içermektedir. Günlük harciraah 100 €/kişidir.
5.3 Proje personeli şehir içi ulaşım (7 kent x 150 km)	Üç kişiden oluşan proje personelinin her kentte beş gün boyunca 150 km yol yapacağı öngörülmüştür. Şehir içi ulaşım mesafesi toplamı (7 x 150 km) 1.050 km olarak hesaplanmıştır. Proje personelinin km başına 1.5 € harcama yapacağı öngörülmüştür.
5.3 Sanat atölyeleri sarf malzemeleri	Her kentte ne tür bir geleneksel sanat atölyesi düzenleneceği bilinmediğinden 7 kent için ortalama bir atölye döşeme ve/veya sarf malzemesi bedeli öngörülmüştür. Eğitim programına katılacak 700 öğrenci için öğrenci başına 10 Avro'luk bir harcama öngörülmüştür.
5.4 Öğrenci müze/atölye ulaşım bedeli	Her kentte eğitim gören 700 öğrencinin (7 kent x 100 öğrenci/kent) geleneksel sanat atölyesi ve etnografya müzesi ulaşım bedeli olarak öğrenci başına 1,5 € öngörülmüştür.
Faaliyet 4: Öğretmen eğitim programının hazırlanması ve uygulanması	
6.1 Proje personeli harcırahları (7 kent x 3 kişi x 2 gün)	Üç kişiden oluşan proje personeli öğretmen eğitim programı sunulacak olan her kentte 2 gün kalacaktır. Harciraah ödenecek gün sayısı (7 kent x 3 kişi x 2 gün) 42 olarak hesaplanmıştır. Harciraahlar günlük yemek ve konaklama masraflarını da içermektedir. Günlük harciraah 100 €/kişidir.
6.2 Proje personeli şehir içi ulaşım (7 kent x 150 km)	Üç kişiden oluşan proje personelinin her kentte iki gün boyunca 150 km yol yapacağı öngörülmüştür. Şehir içi ulaşım mesafesi toplamı (7 x 150 km) 1.050 km olarak hesaplanmıştır. Proje personelinin km başına 1.5 € harcama yapacağı öngörülmüştür.
6.3 Seminer salonu kirası (7 kent)	Öğretmen eğitim programı sunumu için her kentte en az 50 öğretmene sunum yapılacaktır. Bu amaçla her kentte 50–60 kişilik bir seminer salonu iki gün için kiralanacaktır. Seminer salonu kirasının kent başına 500 € olacağı öngörülmüştür.
6.4 Ağırlama masrafları (7 kent x 60 kişi x 2 gün)	İki gün boyunca seminere katılacak olan 50 kişiye sunulacak kahve-çay, sandviç veya kurabiye masrafları için kişi başına 3 € harcama öngörülmüştür. Her kentteki seminere katılımcıların yanı sıra 3 kişilik proje per-

	soneli ve 7 kişilik idareci ve/veya basın mensubunun da katılacağı öngörülerek katılımcı sayısı kent başına 60 olarak hesaplanmıştır.
6.5 Eğitim programı katılımcıları yol masrafları	Her kentte eğitim programına katılan 50 öğretmenden 25'inin eğitim programına katılmak üzere yakın kentlerden günü birlik gelecekleri varsayılmıştır. Eğitim programına gelmek üzere iki kere yolculuk yapacak olan 25 katılımcının gidiş-dönüş yol masraflarının 30 € olacağı öngörülmüştür.
Faaliyet 5: Eğitim şenliği	
7.1 Proje personeli ulaşım masrafları (7 kent x 3 kişi)	Projenin eğitim programları uygulandıktan sonra GELENEK projesini tanıtmak ve kamuoyu duyarlılığını artırmak amacıyla her kentte düzenlenecek eğitim şenliğine katılmak üzere proje personeli pilot kentlere uçakla gidecektir. Üç kişiden oluşan proje personelinin gidiş-dönüş uçak biletlerinin kişi başına 170 € tutacağı hesaplanmıştır.
7.2 Proje personeli harcırahları (7 kent x 3 kişi x 3 gün)	Üç kişiden oluşan proje personeli bir gün sürecek eğitim şenliğinden önceki ve sonraki günde gerekli düzenlemeleri ve ziyaretleri yapmak üzere kentte kalacaklardır. Proje personelinin konaklama ve yemek masraflarını karşılamak üzere günde 100 € harcama yapılacağı öngörülmüştür.
7.3 Öğrenciler ulaşım masrafları (7 kent x 110 kişi)	Her kentte öğretmenler, öğrenciler ve idarecilerden oluşan 110 kişilik bir grubun eğitim şenliğinin düzenleneceği alana ulaşmasının gerekeceği ve kişi başına 1,5 € ulaşım masrafı yapılacağı öngörülmüştür.
7.4 Eğitim şenliği düzenleme masrafları (7 kent)	Geleneksel el zanaatlarının yapım sürecinin yapılacağı alanın düzenlenmesi ve gerekli malzemelerin alımı için her kentte 1.500 Avro'luk bir harcama yapılacağı öngörülmüştür.
7.5 Basın toplantısı	Projenin tanıtımı ve duyurusu, eğitim şenliğinin gerekli etkiyi yaratması için her kentte bir basın toplantısı düzenlenecektir. Basın toplantısı yapılacak alanın kirası, ağırlama masrafları, basın dosyalarının çoğaltılması gibi harcamalar için toplantı başına 300 Avro'luk bir harcama yapılacağı öngörülmüştür.

Faaliyet 6: Belgesel hazırlanması

8.1 Belgesel ön araştırma	Projenin faaliyetleri, eğitim şenliklerinin düzenlenmesi için proje ekibi dışından tutulacak bir belgesel yönetmenine ön araştırma yapması için bir aylık brüt ücret olan 5.000 € ödenecektir.
8.2 Belgesel çekimi	Proje kapsamında yapılması istenen belgesel konusunda bilgilendirme yapılacak olan belgesel yönetmenine belgesel çekimi için 2 ay boyunca 5.000 € olmak üzere toplam 10.000 € brüt ücret ödenecektir. Belgesel yönetmeni, yapım, kameraman, ışık teknisyeni vs. maliyetlerini kendisi ön araştırma ve belgesel çekimi bütçesinden karşılayacaktır.

Faaliyet 7: Proje web sitesinin hazırlanması ve güncellenmesi

9.1 Alan adı alımı, kayıt işlemleri	Projenin alan adının alınması, kayıt işlemleri vb bürokratik işlemler için bir ay boyunca 150 € harcama yapılacağı öngörülmüştür.
9.2 Sunucu kirası	Projenin web sitesinin barındırılması için bu tip hizmetleri veren hosting şirketlerine 18 ay boyunca ayda 100 € ödeneceği öngörülmüştür.
9.3 Webmaster (1 kişi x 1/2 yarı zamanlı)	Proje web sitesinin program atik alt yapısını kurmak ve bilgilerini güncellemek için 18 boyunca yarı zamanlı bir webmaster işe alınacaktır. Webmastera aylık 500 € brüt ücret ödenecektir.
9.4 Web sitesi grafik tasarım + uygulama	Web sitesi görsel malzeme ağırlıklı olduğu için sitenin grafik tasarım işi profesyonel bir şirkete verilecektir. Web sitesinin görsel tasarımı ve uygulaması için bu tür bir şirkete 7.500 € (KDV dahil) ödeme yapılacağı öngörülmüştür.

Faaliyet 8: Proje değerlendirme/ölçme faaliyetleri

10.1 Ön ve son testler soruları ve web sitesi anketinin hazırlanması	Projenin değerlendirme ve ölçme faaliyetleri için bağımsız bir uzmandan, proje ekibinin yapacağı bilgilendirme doğrultusunda projenin ön test, son test ve web anket sorularını hazırlaması istenecektir. Uzmana test başına (700 kişi x 2 test = 1.400 test) 2,5 € olmak üzere soruları hazırlaması için 3.500 € brüt ödeme yapılacağı öngörülmüştür.
10.2 Ön ve son testlerin değerlendirilmesi	Bağımsız uzmanın test sonuçlarını değerlendirmek için test başına 4,5 € olmak üzere toplam (1400 test x 4,5 €) 6.300 € brüt ücret alacağı ön görülmüştür.

10.3 Ön ve son test soru kitapçıklarının basımı	700 ön test ve 700 son test olmak üzere 1.400 testin birim maliyeti 1,5 €'dan basılması öngörülmüştür. Kitapçıkların 1.500 adet basılması durumunda çoğaltım maliyetlerinin fotokopi ile çoğaltmadan daha ucuza geleceği öngörülmüştür.
10.4 Veri operatörü	Projenin test (değerlendirme, ölçme sonuçlarının) değerlendirilmesi için testlerin verilerini iki ay boyunca çalışacak olan bir veri operatörü sisteme girecektir. Bu veriler, uzmanın raporunun temelini oluşturacaktır. İki ay boyunca çalışacak olan veri operatörüne ayda 400 € brüt ücret ödenecektir.
Diğer masraflar	
İdari masraflar (Toplam faaliyet bütçesinin yüzde 7'si)	Projenin yaratacağı ekstra elektrik, telefon, mobilya, su, doğalgaz, muhasebe giderleri için projenin toplam faaliyet bütçesinin yüzde 7'sini idari masrafları karşılamak üzere ayıracaktır.

Tablo I.14: GELENEK proje bütçesi

Faaliyet harcamaları	Bütün yıllar			
	Birim	Birim	Birim maliyeti €	Toplam maliyet €
GELENEK - İnsan kaynakları maliyeti				
1.1 Proje koordinatörü (1 kişi x 24 ay)	Aylık	24	1.500	36.000
1.2 Proje asistanı 1 (1 kişi x 24 ay)	Aylık	24	1.100	26.400
1.3 Proje asistanı 2 (1 kişi x 18 ay)	Aylık	18	1.100	19.800
1.4 Proje asistanı 3 (1 kişi x 24 ay)	Aylık	24	1.250	30.000
1.5 Görsel sorumlu (1 kişi x 6 ay)	Aylık	6	1.100	6.600
1.6 Bilimsel danışman (1 kişi x 12 ay x 1/2 zamanlı)	Aylık	6	1.250	7.500
Ara toplam: İnsan kaynakları				126.300
GELENEK - Ekipman maliyeti				
2.1 Dizüstü bilgisayar (3 adet)	Ekipman	3	1.500	4.500
2.2 Dijital kamera (2 adet)	Ekipman	2	1.500	3.000
2.3 Tarayıcı (1 adet)	Ekipman	1	500	500
2.4 Projektör (2 adet)	Ekipman	2	1.200	2.400
Ara toplam: Ekipman maliyeti				10.400
Faaliyet 1: Ön araştırma maliyetleri				
3.1 Proje personeli yolculuk harcamaları (2 kez x 7 bölge x 3 kişi)	Uçak yolculuğu	42	170	7.140
3.2 Proje personeli şehirlerarası yolculuklar (1 kez x 7 bölge x 5 şehir x 3 kişi)	Yolculuk	105	100	10.500
3.3 Proje personeli harcırahlar (35 şehir x 2 gece x 3 kişi)	Gün	210	100	21.000
3.4 Proje personeli şehir içi ulaşım	Km	1.500	1,5	2.250
Ara toplam: Faaliyet 1				40.890
Faaliyet 2: Eğitim malzemelerinin hazırlığı ve üretimi				
4.1 İllüstratör	Aylık	3	1.500	4.500
4.2 Editör	Aylık	3	1.250	3.750
4.3 Grafik tasarım/uygulama	Aylık	4	2.500	10.000
4.4 Görsel malzeme telifleri (100 resim)	Fotoğraf/resim	100	25	2.500
4.5 Kırtasiye	Aylık	6	250	1.500
4.6 Öğrenci eğitim kitapçığı basımı	Kitap	1000	3,5	3.500
4.7 Öğretmen eğitim kitapçığı basımı	Kitap	1000	3,5	3.500
4.8 GELENEK projesi broşür basımı	Adet	3.500	1,5	5.250
4.9 Geleneksel Türk Sanatları koleksiyon kartları basımı	Adet	22.500	1,25	28.125

Faaliyet harcamaları	Bütün yıllar			
	Birim	Birim	Birim maliyeti €	Toplam maliyet €
4.10 Poster basımı	Adet	1050	1,5	1.575
4.11 Logo tasarım	Logo	1	2.500	2.500
Ara toplam: Faaliyet 2				66.700
Faaliyet 3: Öğrenci eğitim programının hazırlanması ve uygulanması				
5.1 Proje personeli ulaşım masrafları (7 kent x 3 kişi x 1 kez)	Yolculuk	21	170	3.570
5.2 Proje personeli harcırahları (7 kent x 3 kişi x 5 gün)	Kişi/gün başına	105	100	10.500
5.3 Proje personeli şehir içi ulaşım (7 kent x 150 km)	Km	1.050	1,5	1.575
5.3 Sanat atölyeleri sarf malzemeleri	Öğrenci	700	10	7.000
5.4 Öğrenci müze/atölye ulaşım bedeli	Öğrenci	700	1,5	1.050
Ara toplam: Faaliyet 3				23.695
Faaliyet 4: Öğretmen eğitim programının hazırlanması ve uygulanması				
6.1 Proje personeli harcırahları (7 kent x 3 kişi x 2 gün)	Kişi/gün başına	42	100	4.200
6.2 Proje personeli şehir içi ulaşım (7 kent x 150 km)	Km	1050	1,5	1.575
6.3 Seminer salonu kirası (7 kent)	Kent	7	500	3.500
6.4 Ağırlama masrafları (7 kent x 60 kişi)	Kişi	840	3	2.520
6.5 Eğitim programı katılımcıları yol masrafları	Kişi	175	30	5.250
Ara toplam: Faaliyet 4				17.045
Faaliyet 5: Eğitim şenliği				
7.1 Proje personeli ulaşım masrafları (7 kent x 3 kişi)	Yolculuk	21	170	3.570
7.2 Proje personeli harcırahları (7 kent x 3 kişi x 3 gün)	Kişi/gün başına	63	100	6.300
7.3 Öğrenciler ulaşım masrafları (7 kent x 110 kişi)	Öğrenci	770	1,5	1.155
7.4 Eğitim şenliği düzenleme masrafları (7 kent)	Kent	7	1.500	10.500
7.5 Basın toplantısı	Toplantı	7	300	2.100
Ara toplam: Faaliyet 5				23.625
Faaliyet 6: Belgesel hazırlanması				
8.1 Belgesel ön araştırma	Ay	1	5.000	5.000
8.2 Belgesel çekimi	Ay	2	5.000	10.000
Ara toplam: Faaliyet 6				15.000

Faaliyet harcamaları	Bütün yıllar			Toplam maliyet €
	Birim	Birim	Birim maliyeti €	
Faaliyet 7: Proje web sitesinin hazırlanması ve güncellenmesi				
9.1 Alan adı alımı, kayıt işlemleri	Alan adı	1	150	150
9.2 Sunucu kirası	Ay	18	100	1.800
9.3 Webmaster (1 kişi x 1/2 yarı zamanlı)	Aylık	18	500	9.000
9.4 Web sitesi grafik tasarım + uygulama	Web sitesi	1	7.500	7.500
Ara toplam: Faaliyet 7				18.450
Faaliyet 8: Proje değerlendirme/ölçme faaliyetleri				
10.1 Ön ve son testler soruları ve web sitesi anketinin hazırlanması	Kişi	1.400	2,5	3.500
10.2 Ön ve son testlerin değerlendirilmesi	Kişi	1.400	4,5	6.300
10.3 Ön ve son test soru kitapçıklarının basımı	Kişi	1.500	1,5	2.250
10.4 Veri operatörü	Aylık	2	400	800
Ara toplam: Faaliyet 8				12.850
Toplam faaliyet bütçesi				354.955
Diğer masraflar				
İdari masraflar (Toplam faaliyet bütçesinin yüzde 7'si)				24.847
Toplam masraflar				379.802

ÖRNEK VII

Ana kalemler temelli bütçe örneği

Proje konusu: Doğu ve Güneydoğu Anadolu'da kişi başına düşen gelirin en düşük olduğu 10 ilin toplam 20 gecekondü mahallesinde yaşayan kadınların üreme sağlığı konusunda eğitilmesi

Proje süresi: 22 ay

Projenin başlangıç ve bitiş tarihi: 01.10.2004 – 31.10.2006

Proje ofisinin merkezi: İstanbul

Proje ekibi:

- Proje koordinatörü
- Proje asistanı
- Dönüşümlü çalışan 3 eğitimci

Proje kapsamında öngörülen faaliyetler:

- Birinci ayda eğitim içerik toplantısı

- Eğitim Kitapçığı hazırlama toplantısı
- 20 ay boyunca her bölgede iki tane 10 günlük eğitim seminerleri
- 20 ay boyunca her ay bir gün, 3 eğitmenin katıldığı değerlendirme toplantısı
- Proje değerlendirme toplantısı

Projede hedefe ulaşmak için öngörülen sonuçlar/çıktılar:

- 20 adet eğitim semineri
- 1 adet yayın (1000 adet)

Proje bütçesinin hazırlanması için gerekli bilgiler:

İnsan Kaynakları

Maaşlar

- Proje koordinatörü 22 ay çalışacak aylığı 1.250 € olacaktır.
- Proje asistanı 22 ay çalışacak aylığı 1.000 € olacaktır.
- Eğitmenler 16 ay çalışacak ve aylık 1.100 € alacaktır. 16 aylık çalışma süresi aşağıdaki gibi hesaplanır: Önce eğitmenlerin her faaliyet için ne kadar gün çalışacakları hesaplanır. Örneğin:

Eğitim içerik toplantısı	(3 eğitmen x 6 gün x 1 ay)	18 gün
Eğitim kitapçığı hazırlama toplantısı	(3 eğitmen x 18 gün x 1 ay)	54 gün
Eğitim seminerleri	(20 ay süreyle, her ay bir bölgede 10 gün, 1 eğitmen = 1 eğitmen x 10 gün x 20 ay)	200 gün
Değerlendirme toplantısı	(20 ay süreyle, her ay bir gün, 3 eğitmen = 3 eğitmen x 1 gün x 20 ay)	60 gün
Son değerlendirme toplantısı	(3 eğitmen x 7 gün x 1 ay)	21 gün
Eğitmenlerin toplam çalışma süresi		353 gün
Eğitmenlerin ay olarak çalışma süresi	(353 gün/22 gün, 1 ay 22 çalışma günü)	16 ay

Harcırahlar:

- Tam zamanlı personele ödenecek harcırahlar: Her kentteki eğitim toplantısına proje koordinatörü veya proje asistanı katılacaktır. Her kentte iki eğitim toplantısı yapılacaktır. Bu durumda tam zamanlı personele ödenecek harcırah (1 kişi x 10 eğitim x 10 gün) 100 birimdir.
- Eğitmenlere ödenecek harcırahlar ise (1 kişi x 20 eğitim x 10 gün) toplam 200 birimdir.
- Bu durumda toplam personele ödenecek harcırah adedi 300 birimdir.
- Katılımcılara ödenecek harcırahlar her eğitime katılan 5 kişinin kent dışından geleceği varsayımıyla (5 kişi x 20 eğitim x 10 gün) 1.000 birim olarak hesaplanabilir.

Yolculuklar

- Proje personeli katılacakları her toplantı için (10 toplantı) 10 yolculuk yapacaktır.
- Eğitmenler de 20 tane toplantıya katılacaklardır.
- Proje kapsamında 30 yolculuk yapılacaktır. Ortalama gidiş-dönüş uçak bileti fiyatının 165 € olacağı varsayımıyla (30 yolculuk x 165 €) toplam yolculuk harcaması 4.950 € olacaktır.

Malzeme ve ekipman

- Bilgisayar (1 adet) 1.500 €

- Yazıcı (1 adet) 500 €
- Projeksiyon makinesi (1 adet) 1.000 €

Diğer giderler

- Yayınlar
Proje kapsamında 1.000 adet kitap basılması öngörülmüştür. Eğitim sırasında 500 kitap dağıtılacak, 500 kitap ise eğitime katılmayanlara posta ile gönderilecektir. Kitap 75 sayfa olacaktır. Kitabın editörlük ve telif maliyeti, sayfa başına 75 €'dur. Kitapların postalama gideri kitap başına 0,5 €'dur.
- Araştırma
Proje uygulanmadan önce 10 kentte yaşayan 500 kişiyle bir saha araştırması yapılacaktır. Araştırma bedeli, katılımcı başına 10 €'dur.
- Mali denetim
Projenin toplam bütçesi 100.000 €'nin üzerinde olduğu ve süresi 12 aydan uzun olduğu için, proje kapsamında iki kere denetim yapılması gerekecektir. Her denetimin 4.000 € olduğunu varsayarsak, mali denetim maliyeti 8.000 € olacaktır.

İdari Giderler

İdari giderler, toplam giderlerin yüzde 7'si tutarında olacaktır. Toplam giderler, 140.175 € olduğu için, idari giderler 9.812 € olacaktır.

Projenin toplam bütçesi: 149.987 €

AB tarafından karşılanması istenen tutar: 119.989 € (% 80)
Başvuru sahibi tarafından karşılanacak tutar: 29.998 € (% 20)

Tablo 1.15: Örnek proje bütçesi

Harcamalar	Bütün Yıllar			Yıl 1			Toplam maliyet (€)
	Birim	Adet	Birim maliyet (€)	Birim	Adet	Birim maliyet (€)	
1. İnsan kaynakları							
1.1 Maaşlar							
1.1.1 Teknik personel							
1.1.1.1 Proje koordinatörü	Her bir ay	22	1.250	Her bir ay	12	2.500	30.000
1.1.1.2 Proje asistanı	Her bir ay	22	1.000	Her bir ay	12	1.250	15.000
1.1.1.3 Eğitmen	Her bir ay	16	1.100	Her bir ay	8	1.100	8.800
1.2 Harciraahlar							
1.2.1 Personel harciraahları	Her bir birim	300	35	Her bir birim	150	35	5.250
1.2.2 Katılımcı harciraahları	Her bir birim	1.000	35	Her bir birim	500	35	17.500
Ara toplam: İnsan kaynakları			112.600				76.550
2. Yolculuk							
2.1.Yurtiçi yolculuklar	Her bir birim	30	165	Her bir birim	15	165	2.475
Ara toplam: Yolculuk			4.950				2.475
3. Malzeme ve ekipman							
3.1 Bilgisayar	Her bir birim	1	1.500	Her bir birim	1	1.500	1.500
3.2 Yazıcı	Her bir birim	1	500	Her bir birim	1	500	500
3.3 Projeksiyon makinesi	Her bir birim	1	1.000	Her bir birim	1	1.000	1.000
Ara toplam: Malzeme ve ekipman			3.000				3.000
4.Ofis/proje giderleri							
Ara toplam: Ofis/proje giderleri							
5. Diğer giderler							
5.1 Yayınlar							
5.1.1 Editörlük, telif ücreti	Her bir sayfa	75	75	Her bir sayfa	75	75	5.625
5.1.2 Basım maliyeti	Her bir kitapçık	1.000	0,75	Her bir kitapçık	1.000	0,75	750
5.1.3 Dağıtım maliyeti	Her bir kitapçık	500	0,5	Her bir kitapçık	250	0,5	125
5.2 Araştırma	Her bir araştırma	500	10	Her bir araştırma	500	10	5.000
5.3 Mali denetim	Her bir denetim	2	4.000	Her bir denetim	1	2.000	2.000
Ara toplam: Diğer giderler			19.625				13.500
6. Geçerli doğrudan giderler ara toplam (1.-5.)			140.175				95.525
7. İdari giderler (geçerli doğrudan giderlerin azami % 7'si)			9.812				6.687
8. Geçerli toplam proje giderleri (6+7)			149.987				102.212

FON VEREN KURULUŞLARIN PROJE KABUL VE UYGULAMA SÜREÇLERİ

Bu bölümde hazırlanmış olan proje tekliflerinin, çeşitli fon veren kuruluşlarca değerlendirilmesi ve kabulleri halinde uygulamaya dönük süreç ve kuralları üzerinde duracağız. Bunun için Türkiye'nin üyelik ve uyum süreci içinde en büyük fon sağlayıcı olan Avrupa Birliği (AB) kaynaklı fonlara ağırlıklı olarak yer verilecek. Bu seçimin bir başka nedeni de en kapsamlı ve en sıkı uygulanan kurallar bütününe yine AB fonlarında karşımıza çıkıyor olması. Bu durum bir yandan fonlara başvuruyu ve yürütmeyi ayrı bir uzmanlık alanı olarak karşımıza çıkarırken, bu uzmanlığın ve aşinalığın geliştirilmesi aynı zamanda diğer fonların da yürütülmesini kolaylaştırıyor.

1. Avrupa Birliği kaynaklı fon ve finansmanlar Alper Akyüz

Avrupa kaynaklı fonlar kamusal ve özel kaynaklar olarak sınıflandırılabilir:

- Kamusal kaynaklar:
 - Avrupa Konseyi kaynaklı
 - Avrupa Birliği (AB) kaynaklı
 - Avrupa ülkeleri ve dış temsilcilikleri kaynaklı [ör. İngiltere Büyükelçiliği veya Hollanda Dışişleri Bakanlığı (MATRA) fonları]
 - Politik Vakıflar (ör. Friedrich Ebert Vakfı, Heinrich Böll Vakfı)
 - Tematik vakıflar (ör. Avrupa Kültür Vakfı, Avrupa Gençlik Vakfı, Anna Lindh Avrupa-Akdeniz Kültürlerarası Diyalog Vakfı)
- Özel kaynaklar: Özel vakıflar (Bosch Vakfı, Volkswagen Vakfı, Bertelsmann Vakfı vb.) ve şirketler.

Bu fonların tamamına erişilebilecek kâr amacı gütmeyen tek bir kaynak bulunmamakla birlikte özellikle bazı danışmanlık şirketlerinin ve web temelli medyanın sitelerinde sınırlı ölçüde ücretsiz bilgi verilmekte ve aynı kaynaktan daha ayrıntılı bilgi edinebilmek için ücretli üye olunması istenmektedir. Ancak resmin bütününe görmek ve strateji belirlemek açısından bu siteleri inceleyip daha sonra seçilen fon kaynaklarının kendi sitelerinden bilgi almak oldukça zaman kazandırıcı olabilir. Bölüm sonunda bu kaynaklardan bazıları verilmiştir.

Bu bölümün özel konusu ise AB tarafından sağlanan fonlar ile bunların proje seçim ve uygulama süreçleridir.

1.1. AB neden fon verir?

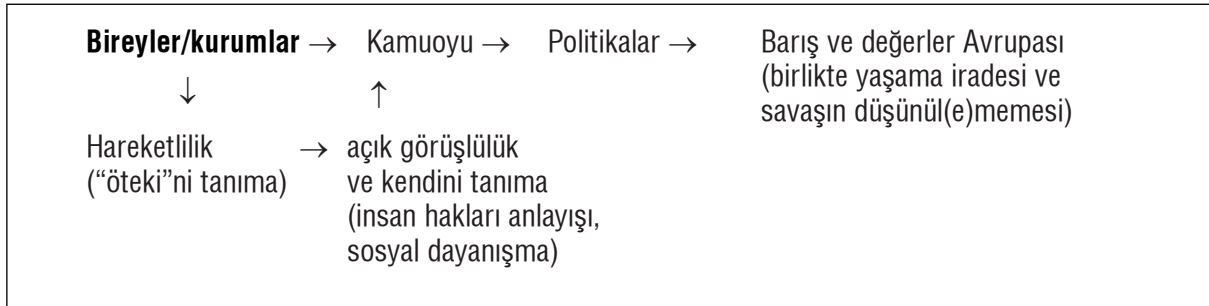
AB uluslararası politik bir kurum olarak çeşitli amaçlarla kendi dışına yönelik finansmanda bulunmaktadır. Kendi örgütsel gereksinimlerini gidermenin dışında bu finans hareketlerinin bütününe aslen AB'nin genel politik amaçlarına erişmeyi amaçladığı söylenebilir. Ancak her bir finansmanın içinde bulunduğu programın (programların web sayfalarında ve proje çağrılarında da özellikle belirtilen) kendi özel amaçları olduğunu da

göz önünde bulundurmak gerekir. Örneğin AB Komisyonu'nun web sayfasında hibelerin amacı "ilgili alan-
daki AB politikalarını yaşama geçirecek projelerin desteklenmesi" olarak belirtilmiştir ve her bir hibe prog-
ramının AB'nin kurucu antlaşmasında temelini bulduğu bir madde vardır.

AB'nin genel politik amacının üye ülkeler arasındaki bütün ekonomik ve politik ilişkiler bütününün kendi iç
dengesi gözetilmek kaydıyla derinlemesine bütünleşme yoluyla ortak bir Avrupa alanı oluşturmak olduğu
söylenbilir. Bu bütünleşme süreci içinde finansmanların Avrupa alanının oluşumundaki etkisi ise şöyle
özetlenebilir:

- Ortak Avrupa alanının oluşumunda ve bölgeler arası eşitsizliklerin giderilmesinde yapısal uyum, AB ort-
tak bütçesinden fonların ayrılması, uyum çalışmalarının düzenli ve sistematik olarak izlenmesinin yanın-
da gereksinimlere yönelik spesifik Avrupa politikaları oluşturulması yoluyla sağlanmaya çalışılır. Bu
amacı güden fonlar çoğunlukla üye ülkeleri, bazı durumlarda da aday ülkeleri kapsar.
- Ortak Avrupa politik alanının oluşumunda vazgeçilmez olan Avrupa sivil toplumunun oluşumu için Av-
rupa düzeyinde karar süreçlerine katılım mekanizmalarının oluşturulması kadar yerel ve ulusal STK'lar
arası ortaklıkların, ağların ve şemsiye örgütlerin oluşturulması için de finansal destekler sağlanmakta-
dır. Bu amacı güden finansman çoğunlukla üye ve aday ülkeleri, bazı durumlarda ise komşuluk politika-
sı kapsamındaki yakın bölge ülkelerini içerir.
- AB'nin kurulduğu yıldan bu yana en temel sorunlarından biri olarak görülen Avrupa yurttaşlarının AB'ye
mesafeli davranması nedeniyle "birliği yurttaşla yakınlaştırmak" politikası kapsamında yürütülen iletişim
stratejisi, yönetim ve etkileşim mekanizmalarıyla "halkla ilişkiler"i de içerir. Bunun için bazı Avrupa po-
litikalarının yaşama geçirilmesinde sivil toplumdaki aktörlerin de rol üstlenmesi için fonlar aktarılmakta
ve bu fonların AB tarafından sağlandığının belirtilmesine özen gösterilmektedir. Bu fonlar da çoğunluk-
la üye ve aday ülkeleri içerir.
- AB'nin gerek dünyada oynadığı politik rol ve kendi hakkında çizmeye çalıştığı "insan hakları ve demok-
rasiye, sosyal politikalar ve yoksullukla mücadeleye ve çevre korumaya saygı duyan ülkelerin birliği"
resmine destek olarak, gerekse de kendisini doğrudan etkileyen "göç" ya da "bulaşıcı hastalıklar" gibi
sorunlarla kaynağında mücadele etmeye yönelik olarak dış yardımlarda ve afetlere karşı insani yardım-
larda bulunmaktadır. Bu yardımlar çoğunlukla komşuluk politikası kapsamında olan veya olmayan gelişt-
mekte olan ülkelere, bazı durumlarda ise aday ülkelere yöneliktir.

İlk üç maddede özetlenmeye çalışılan Avrupa kamusal alanının oluşumu için fon programlarının yaratmaya
çalıştığı etkiyi anlamak için programların yapısını, tanıtım ve proje çağrılarında kullanılan söylemi inceledi-
ğimizde Çizim II.1'de ortaya konmaya çalışılan dinamik sürecin oluşacağını varsayıldığını görürüz.



Çizim II.1: Avrupa fonlarının yaratmaya çalıştığı dönüşüm

Bu varsayıma göre, kamuoyunu oluşturan bireyler ve (STK'lar dahil olmak üzere) kamu ya da özel kurum ve kuruluşlar, Avrupa alanı içinde fonlardan ve finansal desteklerden yararlanarak işbirlikleri geliştirdiğinde, ortak toplantılarda ve platformlarda bir araya gelerek veya başka araçlarla görüş ve deneyim alışverişinde bulunduğu ya da yaşamlarının belirli bir dönemini Avrupa alanı içindeki başka bir ülkede geçirdiğinde fiziksel veya entelektüel olarak bir hareketlilik içinde bulunurlar. Bu hareketlilik farklı olanın bilgisini edinmelerini sağlar, çoğu durumda açık görüşlülük ve kendini tanımaya yol açma potansiyeli taşır. Ulusal yurttaşlığın kendi ülkesiyle kısıtlı kimliğinin zorlanmasına yol açan bu gelişim biçimi sosyal dayanışmanın Avrupa düzeyine taşınmasına, bunun kamuoyuna ve dolayısıyla politikalara yansımaya ve sonuçta ortak Avrupa alanında birlikte yaşama iradesinin oluşmasına, en azından sorunların çözümünde savaşın düşünülmemesi anlamında bir "barış ve değerler Avrupa'sına" yol açar.

Yukarıdaki varsayıma oldukça çok sayıda eleştiri getirilebilir ve neredeyse her yeni fon programının oluşumunda bu eleştiriler Avrupa'daki farklı politik ve toplumsal çevre tarafından getirilmektedir. Bu eleştirilere örnek olarak bu varsayımların fazla iyimser olduğu, her hareketliliğin kesinlikle açık görüşlülüğe yol açmayabileceği (hatta var olan kalıpların daha da katılaşmasına yol açabileceği), Avrupa'nın başka bölgelerden yalıtılmış olmadığı ve Avrupa dışı gelişmelerden de etkilendiği vb. verilebilir; ancak en önemli eleştiri fonların çoğunluğunun bu hareketliliği zaten bir biçimde sürdüren seçkin kesimler tarafından kullanıldığı ve doğrudan tabanda etkili olmadığınıdır. Varsayım kamuoyu çoğunluğunun bu programlardan olumlu etkileneceğini de içerir, ancak sözü geçen amaçlar için ayrılan toplam fon miktarına baktığımızda yurttaşların büyük bir kesiminin bu hareketlilikten doğrudan ya da dolaylı olarak yararlanması için yeterli bütçenin olmadığını görürüz. Bu nedenle fon programları daha çok (yine de azımsanamayacak) bir süreci başlatma işlevini görür.

1.2. AB fonları

AB, kurum dışına yönelik finansmanını aşağıdaki biçimlerde yapmaktadır:

- *Ihaleler [Tender]:* Bütünüyle AB kurumları tarafından tanımlanmış işler için düzenlenen finansman programlarıdır. Bu işler inşaat, ekipman veya mal alımı için olduğu gibi bazı durumlarda içeriği idari, politik veya sosyal çalışmalar olması nedeniyle STK'ları da doğrudan ilgilendiren, hatta STK'ların da tek başına veya konsorsiyumlar içinde katılabileceği teknik destek gibi hizmet alımlarını da içerir. Bu tür ihalelere örnek olarak AB Komisyonu tarafından Türkiye'de 2003–2005 yılları arasında sürdürülen Sivil Toplumu Geliştirme Programı Teknik Destek Ekibi'ni ya da 2005–2007 arasında gerçekleştirilen STK-Kamu İşbirliği Projesi'ni gösterebiliriz. Her iki ihalenin kazanan konsorsiyumları içinde STK'lar da bulunmaktadır.
- *Krediler [Loan]:* Ağırlıklı kamu kurumlarına ve yerel ve bölgesel yönetimlere AB standartlarının karşılanmasına yönelik maliyeti yüksek çeşitli altyapı yatırımları için Avrupa Yatırım Bankası (European Bank of Investment) veya Avrupa Yeniden Yapılanma ve Kalkınma Bankası (European Bank for Reconstruction and Development) tarafından sağlanan düşük faizli kredileri içerir.
- *Destekler [Operational Grant]:* Avrupa çapındaki kâr amacı gütmeyen kurumlara ve ağlara idari harcamaları için sağlanan yıllık finansmanlardır. Örneğin Avrupa çapındaki AEGEE, ESIB, Erasmus Öğrencileri Ağı gibi çeşitli gençlik örgütlerinin merkez ofislerine proje hibeleri dışında yıllık olarak belirli miktarda destek sağlanmaktadır.
- *Hibeler [Grant]:* AB'nin çeşitli politika alanlarında farklı kurumların hazırlayarak yürüttüğü projeler için programlar kapsamında yapılan karşılıksız ödemelerdir. STK'ların en çok yararlandığı finansman türü budur.

Özellikle hibeleri içeren finansman programları, finansı sağlayan ve yararlanan ülkeler açısından *Yardım Programları* ve *İşbirliği Programları* biçiminde ikiye ayrılabilir. İlki, AB'nin üye ülkeler dışına yaptığı ve tamamı AB bütçesinden karşılanan programları, ikincisi ise katılan her ülkenin bir biçimde maddi katkıda bulunduğu programları içerir.

İlk türe örnek olarak Demokrasi ve İnsan Hakları Girişimi (DİHAG - EIDHR) kapsamında dağıtılan hibeleri, ikinci türe örnek olarak ise Topluluk Programlarını [Community Programmes] gösterebiliriz. Farkı anlayabilmek için oldukça yararlı başka iki örnek "Avrupa-Akdeniz Gençlik Eylem Programı" ile "AB Gençlik Programı"dır; benzer faaliyetleri destekleseler de Türkiye ilkinde "yardım alan" Akdeniz ülkesi statüsünde katıldığından herhangi bir katkı yapmazken, ikincisine aday ülke olması nedeniyle "program ülkesi" olarak katıldığından yıllık mali katkıda bulunmaktadır. İşbirliği programları için verilen katkının geri dönüşü ancak ülke içindeki STK'lar dahil çeşitli kuruluşlar tarafından geliştirilen çok sayıda ve kaliteli projeye sağlanan destek yoluyla olabilir. İşbirliği programları çoğunlukla farklı ülkelerden ortaklar içeren projeleri destekleyerek kendi alanında karşılıklı öğrenmeyi ve dayanışmayı güçlendirmeyi hedefler.

AB'nin ayırdığı finansmanlar temelde üç ana alanda sağlanmaktadır:

- *Dış yardımlar:* Aday ülkeler ve diğer üçüncü ülkeler gibi şu an AB'nin dışında olan ülkelere yönelik finansal mekanizmaları içerir. Finansal destek çoğunlukla AB Komisyonu veya temsilcilikleri tarafından, bazı durumlarda ise Avrupa Yatırım Bankası gibi AB kuruluşları tarafından dağıtılır.
- *Bölgesel politikalar ve yapısal fonlar kapsamındaki finansal araçlar:* AB'nin içindeki ve bazı durumlarda aday ülkelerdeki bölgelerde ekonomik ve sosyal kalkınmaya odaklanmış fonlardır. Finansal destek çoğunlukla ulusal veya bölgesel yetkililerce dağıtılır. Türkiye'de de NUTS II adı verilen bölgelere ayırma sisteminden yola çıkılarak bir bölgesel kalkınma programı uygulamaya girmiş ve bazı fonlar dağıtılmaya başlanmıştır.
- *Tematik alanlardaki politikalara yönelik finansal araçlar:* Araştırma-geliştirme, bilgi teknolojileri, güvenlik, sağlık, eğitim, çevre gibi konularda o konuya özel topluluk programları aracılığıyla sağlanan destekleri içerir. Topluluk programları bu özel konularda (eğitim, gençlik, çevre, kadına yönelik şiddet, kültür, araştırma...) Avrupa çapındaki faaliyetlere destek sağlayan fon programlarıdır. İşbirliği programları olduğundan AB üyesi olmadığı halde katılan ülkelerin mali katkısı da alınır ve bu katkının geri dönüşü ancak üretilen ve uygulamaya geçirilen çok sayıda ve kaliteli projeye bağlıdır. Sınır ötesi ortaklığı veya faaliyetlerde Avrupa boyutunu, başka bir ülkedeki deneyimin aktarılmasını destekler. Karşılıklı öğrenme yoluyla ilgili alanda kalitenin artması ve bu politika alanında ortak Avrupa alanının kendi dinamiğiyle oluşumu temel amaçtır. Finansal destek bazı durumlarda AB Komisyonu merkezinden, çoğunlukla da ülke içinde kurulmuş yetkili bir kurum tarafından dağıtılır.

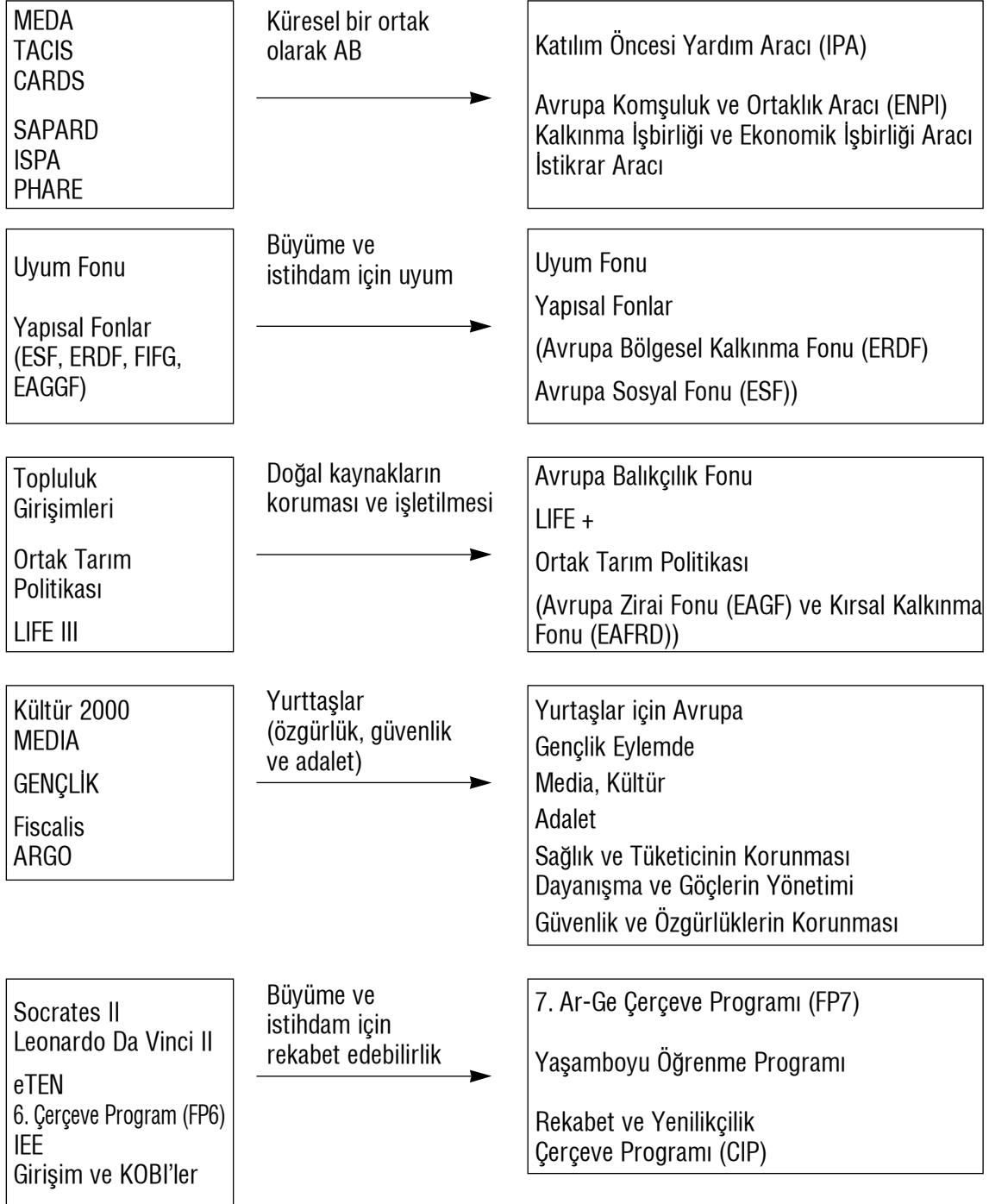
AB'nin yeni bütçe döneminin 2007–2013 arasında işleyeceği göz önünde tutularak fonlarda da ciddi bir yeniden yapılanmaya gidilmiştir. Birçok Topluluk Girişim ve Programı 2006 sonunda sona ermiştir ve yeni nesil programlar ve fonlar 2007'den itibaren yürürlüğe girmektedir. Bununla birlikte Finansal Yönetmelik'te de revizyon yapılmıştır ve yönetmelik buna eşlik edecek Uygulama Kuralları ile birlikte 1 Mayıs 2007'de yürürlüğe girmiştir.

2007–2013 yılları arasında AB bütçesi olarak geçerli olan Finansal Perspektifler belgesine göre harcamalar yeni dönemde beş temel amaca yönelik olarak yapılandırılacaktır:

- Küresel bir ortak olarak AB (dış yardımlar)
- Sürdürülebilir büyüme ve istihdam için uyum

- Sürdürülebilir büyüme ve istihdam için rekabet edebilirlik
- Doğal kaynakların korunması ve işletilmesi
- Yurttaşlar (özgürlük, güvenlik ve adalet)

Fonların ve programların 2006 sonuna kadarki adları ve yeni dönemde aldığı durum Çizim II.2'de bu temel amaçlara göre şema halinde verilmiştir.



Çizim II.2: AB Fon Programları (2007–2013)

Yukarıda belirtilen fonlar varolan fonların tamamını içermemektedir. Yalnızca AB üyesi ülkeler için geçerli olan Uyum Fonu, Yapısal Fonlar, Balıkçılık Fonu ve Ortak Tarım Politikası kapsamındaki finansal araçlar dışında dış yardımlar gibi yardım programları ve Topluluk Programları genel çerçeveyi oluşturur. 2007-2013 arasında geçerli olacak Topluluk Programlarının listesi Ek 1'de bulunabilir.

1.3 Kimler yararlanabilir?

Bireylere yönelik bazı istisnalar dışında fonlardan tüzel kişiler yararlanabilir. Bu tüzel kişiler kamu kurumları, yerel yönetimler, üniversiteler, yarı-kamusal ajans ve odalar, sendikalar, STK'lar, KOBİ'ler ve şirketler gibi ticari işletmeler olabilir. Her bir proje ve finansman çağrısında o çağrıya hangi tür kuruluşların başvurabileceği özellikle belirtilir.

1.4. Fonların yönetimi

Fonların yönetiminde temel alınan belge AB'nin 1 Ocak 2003 tarihinde yürürlüğe giren Finansal Yönetmeliği (Financial Regulations) ve Uygulama Kuralları'dır (Implementing Rules). Yönetmelikte son yapılan revizyon 1 Mayıs 2007 tarihi itibarıyla yürürlükte ve "Uygulama Kuralları" da buna göre yenilenmiştir.

AB fonları, başından sonuna kadar oldukça katı biçimde uygulanan kurallar çerçevesinde yürütülür. Finansal Yönetmelik ve Uygulama Kuralları içinde yer alan bu kurallar hem fonları yöneten AB Komisyonu, hem de fondan yararlanarak proje yürüten kurum ve kuruluşlar için geçerlidir; örneğin bir hibe projesi kapsamında bir STK tarafından yapılacak alımlar ile AB Komisyonu'nun yapacağı alımlarda uygulanan ihalelerin kural ve prosedürleri arasında bir farklılık yoktur. Hibelerin yürütülmesindeki genel ilkeler şunlardır:

- *Programlama:* Her fon bir program çerçevesinde ve açıkça tanımlanmış amaçlara yönelik olarak oluşturulmalıdır. Fonların yıllık programları içinde yasal dayanak, hedefler, başvuru çağrılarının öngörülen yayımlanma tarihleri, toplam bütçe ve beklenen sonuçlar bulunur.
- *Şeffaflık:* Fonların varlığının bilgisi, başvuru çağrıları ve desteklenmesine karar verilen projeler herkesçe kolayca erişilebilecek biçimde duyurulmalıdır.
- *Eşit Muamele:* Proje başvuruları bir değerlendirme komitesince ve önceden ilan edilmiş kriterlere uygun olarak değerlendirilmelidir.
- *Birlikten Kaçınma:* Bir yararlanıcı kuruluş aynı faaliyet için farklı AB fonlarından destek alamaz ve yararlanıcı kuruluşlar aynı finansal yıl içinde AB'den birden fazla destek alamazlar.
- *Geriye yönelik olamayan harcamalar:* Desteklenecek harcamalar sözleşme imza tarihinden önce yapılmış olamaz. Başlamış olan faaliyetler için sonradan hibe verilmesi ancak istisnalar durumunda mümkündür; bu durumda bile sözleşmenin imzalanmasından önceki harcamalar karşılanmaz.
- *Eş-finansman:* İstisnalar dışında hiçbir zaman proje bütçesinin tamamı AB tarafından karşılanmaz. Bütçenin geri kalan bölümü ya projeyi yürüten kuruluşun kendi kaynaklarından, ya da üçüncü bir kaynaktan karşılanmalıdır ve bu ek kaynak çoğunlukla aynı bir katkı olamaz. Ancak 1 Mayıs'ta yürürlüğe giren Finansal Yönetmelik ve Uygulama Kuralları kapsamında personelin katkısı benzeri aynı katkıların da eş-finansman olarak gösterilebilmesinin kapsamı genişletilecektir.

- *Kâr amacıyla kullanılmama*: Hibeler yararlanıcı tarafından kar olarak ya da kar amacına yönelik olarak kullanılamaz; her bütçe kaleminin karşılığı belgesiyle gösterilmek durumundadır.
- *Uygun yönetim kuralları*: Fonların etkin ve uygun yönetimine yönelik bir dizi kural daha yazılı olarak belirtilmiştir. İlke olarak herhangi bir teklif çağrısı çıkarılmadan önce fonlar kullanıma açılmış olmalıdır, ancak fonların açılması için onay aşamalarının Komisyon veya ilgili ülke tarafında sona yaklaştığı bazı durumlarda çağrılar ön koşullu olarak yayımlanabilir. Bütün başvuru formları ve belgeler standart olmalıdır. Proje teklifi değerlendirme süreçlerinin yazılı kayıtları yedi yıl boyunca saklanır. Fon sağlanan bütün projelerde dış alım gerekiyorsa AB'nin ihale süreçleri uygulanmalıdır.

Finansal Yönetmelik kapsamında üç tür yönetim mekanizması bulunmaktadır:

- *Merkezi (Centralised) yönetim*: Bu fonlar AB Komisyonu tarafından doğrudan Brüksel'den yürütülür ve proje başvuruları da Brüksel'e gönderilir.
- *Yerinden-önceden (decentralised-ex-ante)*: Programlar ulusal kurumlar tarafından, ancak AB Komisyonu'nun onayıyla yürütülebilir. Programların tanımlanmasında ve denetlenmesinde AB Komisyonu, başvuru ve proje seçiminde ise yetki verilmiş (veya bunun için kurulmuş) ulusal kurum söz sahibidir.
- *Yerinden-sonradan (decentralised-ex-post)*: Programlar, ulusal kurumlar tarafından oluşturulur ve yürütülür, proje başvuru ve seçimleri de ulusal kurum tarafından yapılır, ancak AB Komisyonu denetçi pozisyonundadır.

Her programın yürütülmesinde hem ulusal kurumlar, hem de projeleri yürüten kuruluşlar için geçerli kurallar Finansal Yönetmelikte ve Pratik Rehber'de bulunmaktadır ve gelecek bölümün konusudur.

1.5. Fonlara ve yönetimine yönelik sorunlar ve eleştiriler

Fonların yol açtığı sonuçlar ve yönetimi çeşitli kurum ve kuruluşlarca eleştiri konusu olmaktadır. Bu eleştiriler AB içinde yararlanabilmek için gereken prosedürlerin aşırı bürokratikliği ve yavaşlığına yönelikken, AB dışına yönelik fonlarda buna ek olarak yol açtığı politik ve kurumsal sonuçlara da dikkat çekilmektedir.

- *Karmaşık bürokratik süreç ve prosedürler*: Bir hibenin duyurusunun yayımlanmasından, uygulanan projenin tamamlanarak sonuç raporunun hazırlanmasına kadar olan süreç sonraki bölümün konusu; ancak ayrıca böyle bir bölüme, dolayısıyla uzmanlık geliştirilmesine duyulan gereksinim bile sürecin karmaşıklığının, dolayısıyla dışlayıcılığının bir göstergesi olarak ayrıca eleştiri konusu olmaktadır. Bazı durumlarda küçük miktarlarda hibelere başvuru için bile yüzlerce sayfa tutan başvuru dosyaları beklenmesi ve seçim sürecinin başvuru çağrılarında belirtilenden çok daha uzun zamanlar alması STK'ların da tepkilerine neden olmaktadır. Ayrıca farklı yönetim biçimleri için de aynı kuralların öngörülmüş olması ve hibeleri yürütmekten sorumlu ulusal kurumların kapasite yetersizliği ile amaç ve anlayış farklılıkları ek bir keyfilik, karmaşıklık ve anlaşılmazlık getirmektedir.

Bu noktada Komisyon'un içinde bulunduğu ikilemin hesap verebilirlik ve başvuranlar arasında adalete uygunluğu gözetme ile prosedürlerin basitliği ve esnekliği arasında olduğunu ve Komisyon'un özellikle sahaya doğrudan bağlantı halindeki çalışanlarının ve yetkililerinin her iki yönden ve bu arada kurum içi hiyerarşide daha üstten baskı altında oldukları söylenebilir. 2003 yılında kabul edilerek yürürlüğe giren Finansal Yönetmelik ve Uygulama Kuralları önceki Komisyon'un istifa etmesini gerektiren finansal bir skandal sonrasında oluşturulduğundan bu ikilemde yolsuzluk ve yönetim sorunları riskinin azaltılması ve

adalete uygunluğun sağlanması tarafının ağır bastığı ve bunun için de katı bürokrasi ve kontrol yolunun benimsendiği gözlenmektedir. Komisyon'un aynı zamanda AB içindeki Avrupa Parlamentosu üyeleri ve siyasi gruplar ve üye ülkeler ile karmaşık bir güç dengeleri ilişkisi içinde olduğu göz ardı edilmemelidir.



BELLEK KUTUSU I

Türkiye'den 60 kadın kuruluşunun AB Komisyonu'na yazdığı mektuptan:

"(...) Bütün başvuru sahiplerinden yerine getirmeleri beklenen uzun ve karmaşık süreçler nedeniyle, proje önerisi hazırlama çalışmalarının daha en başında birçok kadın STK'sı ürküntüye kapılmakta, ardından böylesine önemli bir kaynak için başvurmadan ve/veya aynı kaynaktan yararlanmaktan vazgeçmektedir. Durum böyle iken, yeni türeyen özel danışmanlık firmaları aynı proje finansman kaynaklarına başvurup bunlardan yararlanabilmektedir. Bu firmalar genellikle yüksek ücretli ve ileri düzeyde profesyonel danışmanlar çalıştırmakta veya bu konumdaki kişilerin hizmetlerinden yararlanabilmektedir. Oysa Türkiye'deki kadın STK'larının çoğu bu imkândan yoksundur. (...)

"(...) Ricamız, AB Türkiye Temsilciliğinin, AB Komisyonu'nun ilgili daireleri ve merkezdeki STK ağı ile birlikte, bu konuda bir değerlendirme yapması yönündedir. (...) Böyle bir çalışma sonucunda kapasite geliştirilmesine ilişkin projeler için halen geçerli kimi usullerin değiştirilip basitleştirileceğine, en fazla ihtiyacı olan STK'ların bu tür önemli fonlardan istenilir ve optimum düzeylerde yararlanmalarının kolaylaştırılacağına inanıyoruz. (...)"

AB Komisyonu Üyesi Vladimir Spidla'nın yanıt mektubundan:

"(...) Bütün kuruluşların Avrupa yardımlarından, dolayısıyla finansman ve hibe olanaklarından yararlanabilecek kaynaklara sahip olmadığını anlıyorum. Bunun başlıca nedenlerinden biri de benimsenen usullerin ve getirilen koşulların karmaşıklığıdır. Ne var ki, bu kurallar, önerilen projelerin saydamlık içinde değerlendirilmesini ve kamuya ait fonların kullanımı ve yönetiminde en sağlıklı denetimin uygulanmasını sağlamak üzere getirilmiştir.

Avrupa Komisyonu, bütün paydaşları proje çağrılarında katılmaya özendirilmektedir ve mümkün olan her durumda finansman olanakları konusunda bilgilendirme toplantıları düzenlemektedir. (...)"

- *Geç proje başlangıcı ve ödemeler:* Komisyon'un özellikle ödemelerle ilgili kendi iç prosedürlerinin ağırlığı, Komisyon'un aynı zamanda dünyadaki en büyük fon kuruluşu olduğu gerçeğiyle birleşince proje başlangıç tarihlerinin ve ödemelerin gecikmesinin istisna değil, neredeyse bir kural olduğu hal ortaya çıkmıştır. Bu durum özellikle büyük projelerde ve finansal kapasitesi az olan kuruluşlarda ciddi sorunlara yol açabilmektedir. Bu nedenle proje başvurusu değerlendirmelerinin genellikle kurumsal ve finansal kapasite ile başlaması oldukça anlamlıdır.
- *Fonların etkisine ve yol açtığı sonuçlara yönelik eleştiriler:* Yine yukarıda sözü edilen sorunlarla bağlantılı olarak Komisyon'un yalnızca prosedürel uygunluğun denetimine ağırlık vererek Finansal Yönetmeliğin diğer iki boyutu olan verimlilik ve etkinliği göz ardı ettiği yolunda eleştiriler yoğunluk kazanmıştır. STK'lar açısından bu durumun etkisinin fazladan maliyetler, belirsizlik ve faaliyetleriyle yaratıcılıklarının azalması, ya da ancak bu prosedürlere en iyi uyum sağlayabilen ve uzmanlık geliştirebilen büyük ve profesyonel STK'ların proje yürütebilmesi ve bir bağımlılık ilişkisinin yaratılması olduğu raporlar-

da yer alır. Bunun en iyi örneği de 10 yeni ülkenin 1 Mayıs 2004'te AB'ye üye olması sonrasında bu ülkelerde genişlemeye bağlantılı projeleri Komisyon desteğiyle yürütmekte olan STK'ların sürekliliklerini sürdürmekte zorlanmaları olmuştur.

Yukarıda genel STK'lar alanına yönelik sözü edilen sonuçlar dışında fonların özel politika alanlarında yol açtığı sonuçlar da STK'ların eleştirisiyle karşı karşıya kalmaktadır. Örneğin Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinde Avrupa fonlarıyla yürütülen büyük ölçekli altyapı yatırım projeleri için STK'ların da katılabildiği sağlıklı bir Çevresel Etki Değerlendirmesi süreci izlenmemesi çevre koruma açısından ciddi sorunlara yol açmıştır (Friends of the Earth Europe, 2005). Bu ülkelerde AB'ye üye olunan tarihte sağlıklı bir Çevre Etki Değerlendirme sürecinin benimsenmiş olması şart olmasına karşın projelerin uygulanması sırasında bu mevzuatın bulunmaması, aralarında endemik türlerin de yaşadığı alanların da olduğu bir çok doğal alanın zarar görmesine neden olmuştur. Eleştiriler sonrasında AB Komisyonu ancak Ocak 2007'de yayımladığı bir el kitabıyla projelerde çevreye etkilerin de göz önüne alınmasının yollarını göstermeye çalışmaktadır.

AB Komisyonu'nun fonları yönetim biçiminin iyileştirilmesine yönelik eleştiri ve öneriler içinde AB Ekonomik ve Sosyal Komitesi, European Policy Centre, Avrupa Parlamentosu Yeşiller Grubu ve Dünya Dostları gibi kuruluşların da yer aldığı geniş bir çevre tarafından hazırlanan raporlarda dile getirilmektedir.

1.6. Türkiye'ye açık fon ve programlar

Türkiye'nin de katıldığı veya Türkiye'ye yönelik olarak açılan fonlar ve programların alım, yürütme ve denetim koşulları Türkiye ve AB arasında imzalanan Çerçeve Anlaşma ile düzenlenmiştir.

AB'nin Topluluk Programları bir aday ülke olarak Türkiye'nin katılımına açıktır, ancak bu otomatik olarak bu programlara katıldığı anlamına gelmemektedir. Programa katılmak için ülkenin niyet beyanında bulunması ve AB Komisyonu'yla finansman miktarı, programları yürütecek kurumsal yapılanma ve yürütme biçimi hakkında müzakereleri tamamlaması gerekmektedir. 1 Haziran 2006 itibarıyla Türkiye'nin katılmış olduğu programların listesi Tablo II.1'de verilmiştir.

Tablo II.1: Türkiye'nin Katıldığı AB Topluluk Programları³

Program	Süresi	İlgili Kurum
IDA II	1998–2004	Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı
Girişimcilik & KOBİ'ler (Enterprise & SMEs)	2001–2005	KOSGEB
Ayrımcılıkla mücadele (Combating discrimination)	2001–2006	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
Cinsiyet eşitliği (Gender equality)	2001–2006	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
Sosyal dışlanma ile mücadele (Combating Social Exclusion)	2002–2006	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
İstihdam alanında teşvik önlemleri (Incentive Measures in the field of Employment)	2001–2005	Türkiye İş Kurumu
Araştırma alanında Avrupa Topluluğu 6. Çerçeve Programı (6th EC Framework Programme on Research)	2002–2006	TÜBİTAK
Elektronik içerik (eContent)	2001–2005	Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı
Fiscalis 2007	2003–2007	Maliye Bakanlığı
Gümrükler 2007 (Customs 2007)	2003–2007	Gümrük Müsteşarlığı
Leonardo da Vinci II	2000–2006	Ulusal Ajans
Socrates II	2000–2006	Ulusal Ajans
Gençlik (Youth)	2000–2006	Ulusal Ajans
Kültür 2000 (Culture 2000)	2000–2006	Kültür ve Turizm Bakanlığı
Halk sağlığı alanında topluluk eylemi (Community action in the field of public health)	2003–2008	Sağlık Bakanlığı

Programlarının çoğunluğunun 2006'da sona ereceği görülmektedir. Yeni nesil programların yürürlük süresinin yeni AB bütçe dönemini kapsayan 2007–2013 yıllarını kapsayacağı öngörülmektedir ve bunun hakkında ayrıntılı bilgi önceki bölümde ve Ek 1'de verilmiştir. Bu programların da tümü Türkiye'nin de aralarında olduğu aday ve potansiyel aday ülkelere de Çerçeve Anlaşma kapsamında açıktır.

Topluluk Programları dışında Türkiye'ye özel katılım öncesi yardım programları da bulunmaktadır ve bunlar Topluluk Programları'nın aksine çoğunlukla ortaklık gerektirmez. Bu programların temel amacı ekonomik, sosyal ve politik açıdan yapısal uyumu sağlamaktır. Politika alanlarına özel olarak tanımlanan bu programların çoğunda teknik destek ekiplerine ek olarak hibe bileşenleri de bulunmaktadır; sivil toplum gelişimi alanında benimsenen, dolayısıyla STK'ların genelini ilgilendirenler ise Sivil Toplum Geliştirme Programı, Türkiye-AB arasında Sivil Diyalog, STK-Kamu İşbirliği Programı ve STK'lara Yönelik Kamu Hizmetinin Geliştirilmesi Programı'dır. Bu programları aşağıdaki gibi sınıflandırabiliriz:

- AB'nin desteklediği programlar ve teknik destek hizmetleri
- Eşleştirme (Twinning): Kamu kurumlarının uyum kapasitesinin artırılması için üye ülkelerden birisiyle birlikte çalışma yürütmesine yönelik programlar
- Hibeler

Yukarıda belirtilen Topluluk Programları dışında Türkiye'ye yönelik mali işbirliği çerçevesinde sağlanan yardımlar Merkezi Finans ve İhale Birimi tarafından yürütülmektedir⁴.

3 1 Mayıs 2006 itibariyle geçerli listedir; fiili müzakerelerin başlaması ve süresi dolanların yerine yeni programların başlamasıyla birlikte sayının artması ve listenin içeriğinin değişmesi beklenmektedir.

4 Yakın zamanda (Nisan 2006) yardımların yönetimi için yeterli kurumsal kapasitenin oluşturulmaması AB Komisyonunun eleştirisine uğramış ve önümüzdeki dönem yardımların Türkiye'ye aktarılması tehlikeye girmiştir. Her ne kadar sorun daha sonra çözülmüş olsa da bu kurumsal kapasite eksikliği birimin Türkçe bilginin oldukça az olduğu web sayfasında da göze çarpmaktadır.

2007 ve sonrasında Türkiye'yi etkileyecek en önemli gelişme daha önce MEDA ve Katılım öncesi yardım programları arasında sağlanan mali işbirliğinin yeni oluşturulacak Katılım Öncesi Yardım Aracı (IPA) kapsamına alınmasıdır. Bu kapsamda Türkiye'ye aktarılacak miktarın (bu fonları yürütmek için gereken kurumsal kapasitenin geliştirilmesi koşuluyla) her sene artacağı Tablo II.2'de görüldüğü gibi öngörülmüştür.

2010 yılına kadar IPA kapsamında Türkiye'ye ve diğer aday ve potansiyel aday ülkelere yönelik olarak ayrılması planlanan miktarları Tablo II.2'de bulabilirsiniz.

Tablo II.2: Katılım öncesi yardım (IPA) kapsamında yıllara göre ayrılması planlanan miktar (milyon € olarak)

Ülke	Bileşen	2007	2008	2009	2010
TÜRKİYE	Geçiş dönemi yardımı ve kurum oluşturma	252,2	250,2	233,2	211,3
	Sınırötesi ve bölgesel işbirliği	6,6	8,8	9,4	9,6
	Bölgesel kalkınma	167,5	173,8	182,7	238,1
	İnsan kaynaklarının gelişimi	50,2	52,9	55,6	63,4
	Kırsal kalkınma	20,7	53,0	85,5	131,3
	Toplam	497,2	538,7	566,4	653,7
Ülke Programları* Toplamı		1.098,7	1.188,6	1.263,9	1.399,4
Bölgesel ve Yatay Programlar		100,7	140,7	160,0	157,7
İdari Giderler		55,8	54,0	56,5	64,6
Genel Toplam		1.255,2	1.383,3	1.480,4	1.621,7

* Türkiye, Hırvatistan, Makedonya, Sırbistan, Arnavutluk, Karadağ, Makedonya, Bosna-Hersek

Katılım öncesi yardımların öncelikli alanları demokratik kurumların ve hukukun üstünlüğünün güçlendirilmesi; insan hakları ve temel özgürlüklerin desteklenmesi ve korunması, azınlık haklarına saygı, cinsiyet eşitliği ve ayrımcılıkla mücadele; ekonomik reform; sivil toplumun gelişimi; sosyal içerme; uzlaşma, güven oluşumu ve yeniden yapılanma; bölgesel ve sınır ötesi işbirliği; AB müktesabatına uyum, ve Ortak Tarım Politikası ve uyum politikalarının uygulanmasına hazırlık olarak politika geliştirilmesi olarak sıralanmıştır. Bu alanlarda destekler beş bileşen yardımıyla yaşama geçirilecektir:

1) *Geçiş dönemi yardımı ve kurum oluşturma*: çeşitli müktesabat başlıkları altında müktesabatı uygulamaya yönelik kurumsal kapasitenin geliştirilmesi.

2) *Sınırötesi ve Bölgesel İşbirliği*: Aday ülkelerin kendi aralarında ve AB üyeleriyle işbirliğine gitmesi yoluyla iyi komşuluk ilişkilerinin ve bölgesel istikrarın geliştirilmesi.

3) *Bölgesel kalkınma*: Yapısal fonlar olarak da bilinen Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu (ERDF) ve Uyum Fonuna hazırlık niteliğinde çalışmalara destek verilecektir. Bu çalışmalar yoluyla ulaştırma, çevre (su, atık su ve hava kalitesi konuları), enerji (yenilenebilir ve enerji verimliliği konuları), eğitim, sağlık altyapıları ve bilişim teknolojileriyle KOBİ'lerin geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

4) *İnsan kaynaklarının geliştirilmesi*: Avrupa Sosyal Fonuna (ESF) hazırlık niteliğindeki çalışmalar kapsamında İstihdama erişim, sosyal içerme, insan sermayesine yatırım (eğitim-sağlık) gibi alanlarda destekler verilecektir.

5) *Kırsal kalkınma*: Ortak Tarım Politikasına hazırlık niteliğindeki çalışmalar kapsamında tarım işletmelerine yatırımlar, tarım ürünlerinin işlenmesi ve pazarlanması, kırsal ekonominin çeşitlendirilmesine destek verilecektir.

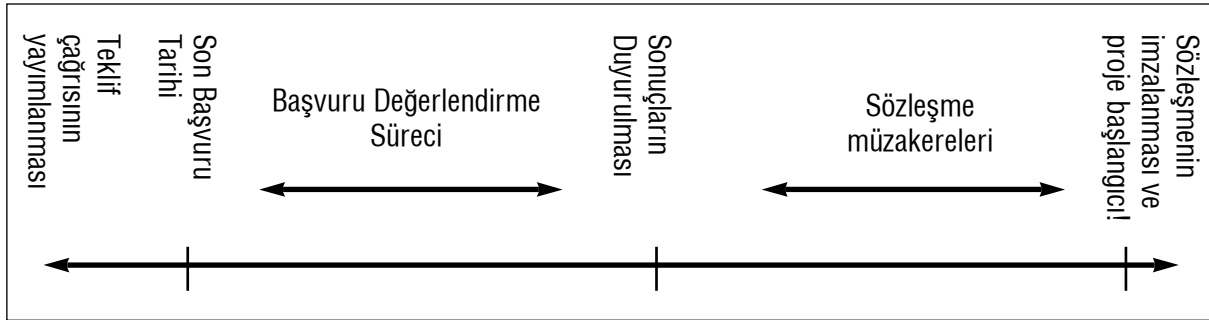
2. AB Komisyonu proje seçim süreci ve kriterleri Alper Akyüz

Bu bölümde AB Komisyonu tarafından finansman desteği verilen projeler için başvuru çağrısından sözleşme imzalanmasına kadar başvuru değerlendirme süreçlerini ve projelerin hazırlık ve uygulanması sırasında gözetilen kuralları inceleyeceğiz.

Çeşitli programlar kapsamında programın geçerlilik süresi içinde periyodik olarak (örneğin her yılın belirli tarihlerinde) ya da belirli aralıklarla birden fazla başvuru çağrısı yayımlanır. Programın toplam bütçesinin bu geçerlilik süresi içinde tüketilmesi gerektiği için yeterli sayıda ve nitelikte proje başvurusu olmaması durumunda ek başvuru çağrısı da yayımlanabilir.

2.1. Proje başvuru süreçleri

Bu bölümde ayrıntısıyla açıklanacak proje başvuru ve seçim süreci aşağıdaki şemada özetlenmiştir:



Çizim II.3: AB Fonları Proje Başvuru ve Değerleme Süreci

2.1.1. Teklif çağrısının yayımlanması

Teklif çağrısı başta AB Komisyonu, kapsadığı ülkelerdeki temsilcilikler veya yürütücü yerel kurumların web siteleri olmak üzere internet sayfasında ve basın açıklamasıyla duyurulur. Türkiye'ye özel fonlar Türkiye Temsilciliği ve/veya Merkezi Finans ve İhale Birimi ile AB Komisyonu'nun dış yardım (europaidd) sayfasında duyurulmaktadır.

Proje başına verilebilecek desteğin üst sınırının 100.000 Avro'yu geçmediği teklif çağrılarının son başvuru tarihinden en az 60 gün önce duyurulmuş olması gerekir; daha üst miktarlar için bu süre 90 gündür.

Teklif çağrısı ekinde bulunan başvuru paketinin içinde minimum olarak aşağıdaki belgeler bulunur:

- *Başvuru kılavuzu (Guidelines for applicants)*: Her program veya proje teklif çağrısı için ayrı öncelik, amaç, başvurabilecek kurum türü ve koşul içerdiğinden ve her bir başvuru çağrısı farklı ülkeler için geçerli olduğundan çok dikkatli incelenmesi gereklidir. Her başvuru çağrısı kapsamında proje başına sağlanabilecek desteğin miktarının ve bu miktarın proje toplam bütçesindeki oranının alt ve üst sınırları da farklıdır.
- *Başvuru formu*: Genelde dış yardım programları kapsamında açılan başvuru çağrılarında kullanılan başvuru formları ya da her bir programın farklı eylemleri için kullanılan formlar genelde birbirlerine çok benzese de her bir başvuru çağrısı için ayrıca sağlanan başvuru formu kullanılmalıdır. Başka bir program için verilen başvuru formunun kullanılması proje başvurusunun incelenmeden reddedilmesi sonucuna yol açabilir.
- *Bütçe formatı*: AB'nin farklı programları için farklı bütçe formatları kullanılmaktadır. Doğrudan Türkiye'ye yönelik açılan hibelerin birçoğu dış yardım ve katılım öncesi programların formatını kullanmaktadır. Topluluk programlarının ise her biri için ayrı bütçe formatları kullanılır. Farklılıklar her bir programın karşıladığı bütçe kalemlerinin farklı olmasından ve karşılanamayacak maliyet kalemlerine bütçede yer verilmesinin istenmemesinden kaynaklanır.
- *Mantıksal Çerçeve*
- *Mali kimlik formu*
- *Ek teknik/Prosedürel bilgiler (ör.harcırahlarla ilgili bilgiler)*
- *Diğer belge ve bildirimler (ör. Ortak kuruluşların imzalı bildirimleri)*

Başvuruya başvuran hakkında bilgi ve proje teklifinin özetini içeren bir "kavram notu" eklenir ve projenin değerlendirmeye alınıp alınmayacağı bu kavram notuna göre değerlendirilir. Kavram notunun yanıt vermesi gereken sorular ve formatı da başvuru paketinin içinde yer alır.

1 Mayıs 2007 itibarıyla yürürlüğe giren yeni finansal kurallar kapsamında 25.000 € altında kalan küçük hibeler için istenecek belge sayısı azaltılmıştır.

Projeye sağlanacak miktarın 500.000 Avro'yu geçtiği durumlarda kuruluşun önceki mali yıldaki hesapları hakkında bir dış denetim raporu sunulması gerekir.

Teklif çağrısında soruların yöneltileceği iletişim adresi belirtilir ve son başvuru tarihinden 21 gün öncesine kadar alınan yazılı soruların yanıtları son başvuru tarihinin 11 gün öncesinden itibaren web sitesinde yayımlanır. Bu soru-yanıtlar pratikte oldukça yol gösterici olabilmektedir.

Kısıtlı [Restricted] başvuru süreçlerinde ise iki aşamalı bir başvuru yapılır. Daha çok sağlanabilecek desteğin yüksek olduğu makro projeler için izlenen bu prosedürde ilk başvuruda kurumsal kapasite değerlendirilir ve proje hakkında yalnızca özet bilgi ve bütçeyi içeren bir kavram notunun gönderilmesi istenir. Ayrıntılı proje teklifi ise ilk aşamayı geçen kuruluşlardan istenir.

Bir teklif çağrısına başvuru için yeterli olup olmadığına veya projeniz için başvurmaya uygun olup olmadığına teklif çağrısı metninde ve başvuru kılavuzunda bazı kriterlere bakarak karar verilebilir:

2.1.2. Başvurabilecek ülkelerin statüsü:

AB için ülkelerin başvuru kılavuzlarında karşımıza çıkan çeşitli statüleri bulunmaktadır. Bunlar üye ülkeler (member states - 27 AB üyesi ülke), yeni üye ülkeler (10 new member states - 1 Mayıs 2004'te üye olan 10 ülke), aday ülkeler (candidate countries - Ocak 2007 tarihinde Hırvatistan, Türkiye, Makedonya), ortak üyeler (associated countries – AB ile ortaklık anlaşması imzalamış olan ülkeler), komşuluk politikası ülkeleri (neighbourhood policy – Akdeniz ve aday olmayan Doğu Avrupa ülkeleri), ACP (Afrika, Karayipler ve Pasifik) ülkeleri, gelişmekte olan ülkeler (developing countries – OECD'nin Kalkınma Yardımları Komitesi tarafından yayımlanan ülke listelerine göre belirlenmektedir ve bu listeye proje teklif çağrısı ekinde yer verilir) gibi adlar almaktadır. Türkiye farklı programlar kapsamında aday ülke, gelişmekte olan ülke, ortak üye ya da Akdeniz ülkesi olarak değerlendirilebilmektedir.

2.1.3. Başvurabilecek kuruluşlar

Statülerine göre hangi kuruluşların (KOBİ, STK, üniversite, yerel yönetim, merkezi idare, uluslararası kuruluş vs.) başvurabileceği başvuru kılavuzunda belirtilir.

2.1.4. Verilebilecek destek miktarı

Verilebilecek destek miktarının alt ve üst sınırları ve bu desteğin toplam proje bütçesine oranlarının en az ve en çok ne kadar olabileceği belirtilir. Çok nadir ve istisnai durumlarda proje bütçesinin tamamı karşılanabilir.

2.1.5. Son başvuru tarihi

Proje teklifinin aslı ve belirtilen sayıda basılı ve elektronik kopyaları, teklif çağrısında belirtilen son başvuru tarihi ve saatinin öncesinde belirtilen adrese kapalı zarf içinde elden veya taahhütlü posta veya kurye servisleriyle ulaştırılmış olmalıdır. Postadaki gecikmeler mazeret olarak kabul edilmez ve bu kural oldukça katı olarak uygulanır. Zarfın üzerinde yazılacak ibareler başvuru kılavuzunda belirtilenlere uygun olmalıdır.

2.2. Başvuruların değerlendirilmesi

AB Komisyonu tarafından yayımlanan proje çağrılarının sonucu sunulan proje tekliflerine finansal destek sağlanması kararı, idari uygunluk, başvuru sahibi, ortaklar ve projenin uygunluğu ve proje niteliği değerlendirme kriterlerine göre verilir. Teklif çağrısında belirtilen kriterler prosedürün tamamı süresince değiştirilmez ve kural olarak net, ayrımcılık yaratmayacak ve haksız rekabete yol açmayacak biçimde belirlenmesine çalışılır.

2.2.1 Tekliflerin uygunluğu

Oldukça katı olarak uygulanan son başvuru tarih ve saati öncesi alınan başvurular öncelikle bir uygunluk kontrolüne tabi tutulur. Bu uygunluk kontrolü (eligibility check) idari uygunluk ve başvuru sahibi, ortaklar ve projenin uygunluğu kriterlerine ve başvurunun kabul edilebilirliğine göre yapılmaktadır. Bu uygunluk kriterleri için notlama yapılmaz, yalnızca 'uygundur' ya da 'uygun değildir' biçiminde bir değerlendirme yapılır. Bu aşamayı geçebilmek için proje teklif çağrısı ile birlikte yayımlanan Başvuru Rehberi içinde belirtilmiş olan

bütün kriterlerin karşılanmış olması gerekir, ancak bu kriterler proje niteliğine yönelik değildir ve kurumsal özelliklerin ve proje teklif çağrısının prosedürel gereklerinin yerine getirilip getirilmediği kontrol edilir.

Proje başına sağlanacak finansman miktarının yüksek olduğu durumlarda başvuru iki aşamalı olabilir ve bu durumda önce istenecek ilk teklif, proje içeriğinden çok kurumsal kapasite ve uygunluğa ağırlık verir.

Tablo II.3'te 2006 yılında açılmış "Türkiye'de Sivil Toplumun Güçlendirilmesi: Sivil Ağların, Kapasite Geliştirme Projeleri'nin ve Katılımcı Yerel Projelerin Desteklenmesi" kapsamındaki proje çağrısı için kullanılan örnek bir idari uygunluk kontrol listesi bulunabilir; örnek olarak sunulan bu listenin yalnızca söz konusu çağrı için geçerli olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

Tablo II.3: Örnek idari uygunluk kontrol listesi

Demokrasi ve İnsan Hakları Girişimi Türkiye için Mikro Projeler Teklif Çağrısı (27.12.2006)	✓
1. Bu teklif çağrısı için yayımlanan doğru başvuru formu kullanılmış.	
2. Teklif bilgisayar veya daktiloyle İngilizce olarak yazılmış.	
3. Bir orijinal ve 2 kopya olarak sunulmuş.	
4. Bir disk veya Cd-Rom eklenmiş.	
5. Başvuran ve bütün ortaklar bir ortaklık bildirgesini doldurmuş ve imzalamışlar ve başvuruya eklenmiş. Ortağınız yoksa lütfen "Not applicable" (NA) yazın.	
6. Bütçe istenen formatta sunulmuş, € olarak hazırlanmış ve başvuruya eklenmiş.	
7. Mantıksal çerçeve tamamlanmış ve başvuruya eklenmiş.	
8. Proje süresi izin verilen en uzun süreye eşit veya daha kısa.	
9. Proje süresi izin verilen en kısa süreye eşit veya daha uzun.	
10. Talep edilen destek izin verilen en düşük miktara eşit veya daha yüksek.	
11. Talep edilen destek izin verilen en yüksek miktara eşit veya daha düşük.	
12. Talep edilen destek toplam geçerli giderlerin izin verilen en düşük yüzdesine eşit veya daha yüksek.	
13. Talep edilen destek toplam geçerli giderlerin izin verilen en yüksek yüzdesine eşit veya daha düşük.	
14. Ekipman ve malzemelerin maliyeti toplam giderlerin %15'ine eşit veya daha düşük.	
15. Başvuranın beyannamesi doldurulmuş ve imzalanmış.	
Başvuran kuruluş ve ortaklarının uygunluğu:	
1. Başvuran kuruluş Başvuru Kılavuzunun 2.1.1. bölümünde beirtilen kurallara göre uygundur.	
2. Ortak 1 Başvuru Kılavuzunun 2.1.1. bölümünde beirtilen kurallara göre uygundur. (varsa)	
3. Ortak 2 Başvuru Kılavuzunun 2.1.1. bölümünde beirtilen kurallara göre uygundur. (varsa)	
4. Ortak ... Başvuru Kılavuzunun 2.1.1. bölümünde beirtilen kurallara göre uygundur. (varsa)	
Not: Ortak sayısı kadar satır ekleyiniz.	

ÖNERİLER I

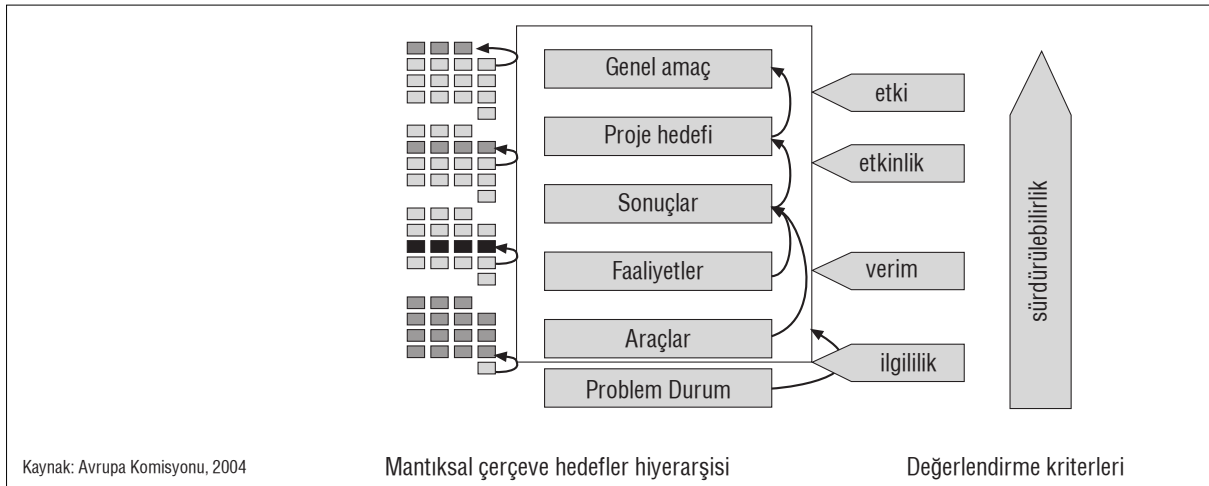
- Başvuru Rehberini dikkatle okuyun ve gerekli bütün koşulları başvuran kurum ve ortaklar için hem kurum olarak, hem de proje konusu ve biçimi olarak sağladığınıza emin olun.
- Gerekli bütün ek belgeleri ve imzaları (başvuran ve ortakları olarak) tamamlamış olduğunuzu kontrol edin.
- Başvuru paketini eksiksiz olarak son başvuru tarihinde belirtilen saatte başvuru için belirtilen adrese varacağına emin olacağınız biçimde gönderin. Posta ve kurye servislerinden kaynaklanan gecikmeler kabul edilmez.
- Talep edilen destek miktarı ile toplam bütçedeki oranların kurallara uyduğunu, oran ve miktar olarak minimumdan az, maksimumdan fazla olmadığını kontrol edin.
- Proje süresinin kurallara uygun olduğunu kontrol edin.

2.2.2. Tekliflerin kalitesinin değerlendirilmesi

Uygunluk kontrolü sonucu kabul edilen teklifler daha sonra niteliksel bir değerlendirmeden geçerler. Bu değerlendirme proje **seçim** ve **hibe verme** kriterlerine göre yapılmaktadır ve bu kriterlerin bütünü Başvuru Rehberlerinde yer verilen değerlendirme tablosunda bulunabilir.

- Seçim kriterleri başvuranın önerilen projeyi tamamlaması için gereken mali ve işletme kapasitelerinin değerlendirilmesi için oluşturulmuştur. Başvuran, projenin yürütüldüğü süre boyunca yeterli finansman kaynağına sahip olmalı ve gerektiğinde projenin finansmanına katkıda bulunabilmelidir. Başvuranlar ve ortakları ayrıca önerilen projeyi tamamlamak için gerekli profesyonel faaliyet ve niteliklere sahip olmalıdır. Ayrıntılı değerlendirmeye geçilmeden önce kavram notu değerlendirilir ve ayrıntılı değerlendirmeye geçilip geçilmemesine buna göre karar verilebilir.
- Hibe verme kriterleri ise teklifin belirlenmiş hedef ve önceliklere göre kalitesini değerlendirmekte kullanılır. Böylece hibelerin teklif çağrısının toplam etkisini en yüksek düzeyde gerçekleştirecek biçimde dağıtılması amaçlanmaktadır. Bu kriterler özellikle teklifin çağrısının altında yayımlandığı hibe programının hedefleriyle ilgili ve uyumluluğuyla, kalitesi, beklenen etkisi ve sürdürülebilirliğiyle ve maliyet etkinliğiyle bağlantılıdır.

Projenin mantıksal çerçeve tablosuna göre değerlendirme ana başlıkları Çizim II.5'te görülebilir.



Çizim II.5: Mantıksal çerçeve tablosuna göre projelerin değerlendirilmesi

Tablo II.3'te ön seçim işlemi için idari uygunluk ve başvuru sahibi, ortakları ve projenin uygunluğu kriterleri tablosunu verdiğimiz teklif çağrısı için kavram notu ve kalite değerlendirme tablosu Tablo II.4'te bulunabilir:

Tablo II.4: Örnek değerlendirme tablosu

Kavram Notu Değerlendirmesi	
1. Projenin özeti	NOT VERMEYİN
2. İlgililik	25
2.1 Teklif hedef kitle veya bölgelerin gereksinimleri ve kısıtlarıyla ne kadar bağlantılı? (5)	
2.2 Sorunlar ve gereksinimler ne kadar uygun olarak belirlenmiş? (5)	
2.3 İlgililer (nihai yararlanıcılar, hedef gruplar) ne kadar açık olarak tanımlanmış ve stratejik olarak seçilmiş? (5)	
2.4 Teklif, teklif çağrısının amaçları ve ana ilkeleriyle ne kadar bağlantılı? (5)	
2.5 Teklif edilen eylem diğer müdahalelerle bağlantılı olarak artı değere yol açıyor mu? (5)	
3. Metodoloji ve Sürdürülebilirlik	15
3.1 Önerilen faaliyetler uygun, pratik ve hedefler ve beklenen sonuçlarla tutarlı mı? (5)	
3.2 Ortakların eyleme dahil olma ve katılım düzeyleri tatmin edici mi?(5)	
3.3 Eylemin beklenen sonuçları hedef gruplarda sürdürülebilir bir etki oluşturabilecek mi? Çarpan etkisi yaratacak mı? (5)	
4. İşleyiş kapasitesi ve uzmanlık	10
4.1 Başvuran yeterli proje yönetimi deneyimine sahip mi? (5)	
4.2 Başvuran ve ortakları yeterli teknik deneyime (değinilen sorunlarla ilgili bilgiye) sahip mi? (5)	
TOPLAM PUAN	50

Başvuru Formu Değerlendirmesi		
Bölüm	En yüksek puan	Başvuru formu
1. Mali ve işleyiş yeterliliği	20	
1.1 Başvuru sahibi ve ortakları proje yönetimi konusunda yeterli deneyime sahip midir?	5	II.4.1 ve III.1
1.2 Başvuru sahibi ve ortakları konuyla ilgili yeterli teknik uzmanlığa sahip midir? (Özellikle ele alınacak konular hakkında bilgi)	5	II.4.1 ve III.1
1.3 Başvuru sahibi ve ortakları yeterli yönetim kapasitesine sahip midir? (Personel, ekipman ve proje bütçesinin idaresi gibi konular da dahil olmak üzere)	5	II.4.2 ve III.1
1.4 Başvuru sahibi yeterli ve istikrarlı mali kaynaklara sahip midir?	5	II.4.2
2. İlgililik	25	
2.1 Teklif, teklif çağrısında belirtilen amaçlarla ve belirtilen önceliklerden bir veya daha fazlasıyla ne kadar ilgilidir? Not: Bir teklife “çok iyi” (5 puan), sadece eğer bu teklif en azından bir önceliği hedef alıyorsa verilecektir. Not: Bir teklife “çok iyi” (5 puan), sadece eğer bu teklif cinsiyet eşitliği ve eşit olanaklar gibi spesifik bir katma değer sağlıyorsa verilecektir.	5x2	I.1.6.1
2.2 Teklif, (diğer AB programları ile aynı işin tekrar yapılmasından kaçınmak ve aynı zamanda bu programlarla birbirini tamamlama konuları da dahil olmak üzere) hedef ülke/ülkelerin kendilerine özgü gereksinimleri ve kısıtlarıyla ne kadar ilgilidir?	5	I.1.6.2
2.3 Proje ile ilgili taraflar (aracı rolü olan kurumlar, nihai yararlanıcılar, hedef kitle) ne kadar açıkça belirtilmiş ve stratejik olarak seçilmiştir? Gereksinimleri açıkça belirtilmiş ve teklifte bu noktalara uygun biçimde değinilmiş midir?	5x2	I.1.6.3 ve I.1.6.4
3. Metodoloji	25	
3.1 Önerilen faaliyetler uygun, pratik ve hedefler ve beklenen sonuçlarla tutarlı mı?	5	I.1.7 ve I.1.8.5
3.2 Genel olarak projenin tasarımı ne düzeyde bütünlük göstermektedir? (Özellikle, karşılaşılması beklenen sorunlar önceden incelenmiş, dış etmenler değerlendirilmiş ve muhtemel bir değerlendirmeye açık biçimde tasarlanmış mıdır?)	5	I.1.8
3.3 Ortakların veya iştirakçilerin proje içindeki varlığı ve katılım düzeyi doyurucu düzeyde midir? Not: Eğer hiçbir ortak yoksa bu bölümden 1 puan verilecektir.	5	I.1.7 ve I.1.8.5
3.4 Faaliyet planı net ve uygulanabilir midir?	5	I.1.9
3.5 Teklifte proje çıktısıyla ilgili olarak nesnel olarak doğrulanabilir göstergeler bulunmakta mıdır?	5	Mantıksal Çerçeve

4. Sürdürülebilirlik	15	
4.1 Projenin hedef kitleler üzerinde somut bir etkisi olma olasılığı ne kadardır?	5	1.2.1
4.2 Teklifin (bilginin yayılması ile proje çıktılarının tekrar edilebilirliği ve bilginin yaygınlaştırılması da dahil olmak üzere) yarar çoğaltıcı etkileri (çarpan etkisi) olacak mıdır?	5	1.2.2 & 1.2.3
4.3 Sunulan projenin beklenen sonuçları sürdürülebilir nitelikte midir? - Mali bakımdan: (Avrupa Komisyonu mali desteğini çektikten sonra faaliyetler nasıl sürdürülebilecektir?) - Kurumsal bakımdan: (Projeyi destekleyen yapılar projenin sona ermesini takiben yerinde kalacak mıdır? Proje sonuçları yerel düzeyde de "sahiplenilecek" midir?) - Politika düzeyinde: (mümkün olan alanlarda) (Projenin yapısal etkileri ne olacaktır? diğer bir deyişle yasalar, tüzükler, davranış biçimleri, etik kuralları veya yöntemlerde bir iyileştirme olacak mıdır?)	5	1.2.4
5. Bütçe ve maliyet etkinliği	15	
5.1 Öngörülen giderler ile beklenen sonuçların oranı doyurucu mudur?	5	1.3
5.2 Önerilen harcamalar projenin uygulanabilirliği açısından gerekli midir?	5x2	1.3
Toplam en yüksek puan	100	

Bu tablonun da, genel modele uyması dışında, yalnızca söz konusu çağrı için geçerli olduğu unutulmamalıdır. Başka hibe programları için farklı tablolar ve puanlama yöntemleri de kullanılmaktadır.

Proje tekliflerinin kalite değerlendirmesi bir değerlendirme komitesi tarafından yapılır. Değerlendirme komitesi üyeleri Avrupa Komisyonu veya yararlanıcı ülke kamu çalışanları arasından seçilir veya bu kurumların yetkilileri tarafından atanır. Çok sayıda başvuru olması durumunda veya teklif çağrısının yapıldığı özel konuda uzmanlık gerektiren değerlendirme süreçlerinde konusunda deneyimli dış uzmanlar da bu iş için davet edilebilir. Dış uzmanlar çoğunlukla Avrupa Komisyonu'nun ilgili birimince önceden oluşturulmuş bir uzmanlar havuzu içinden belirlenir. Konusunda en az beş yıl deneyimli olması beklenen ve yetkinliği özgeçmişle belgelenmiş dış uzmanlar inceledikleri teklif çağrısı için yukarıda örneği verilen tabloya göre önce kavram notu, daha sonra yeterli notu almışsa başvuru formu üzerinden notlama yaparlar, ancak hibe verme kararını yalnızca değerlendirme komitesi verebilir.

Değerlendirme ve notlama işleminin olabildiğince nesnel yapılabilmesi için çapraz değerlendirme yapılır, yani bir teklifi birden çok uzman veya değerlendirme komitesi üyesi inceler ve aritmetik ortalama alınır. Bazı programlarda ise arada önemli bir fark olması durumunda bu uzmanlar veya üyeler yüzleştirilerek bir uzlaşmaya varmaları beklenir ve bu mümkün değilse son not uzmanların ayrı ayrı verdiği notların ortalaması alınarak belirlenir.

Değerlendirme komitesi üyeleri ve dış uzmanların inceledikleri proje teklifleri veya proje sunan kurumlarla herhangi bir özel veya profesyonel bağlantıları olmaması gerekir ve bunu inceledikleri her teklif için ayrı ay-

rı imzaladıkları bir belgeyle taahhüt ederler. Üyeler ve uzmanlardan bu tür durumlarda teklifi incelemekten çekilmeleri beklenir. Öte yandan değerlendirme komitesi üyeleri veya uzmanların teklifi sunan kuruluşlarla değerlendirme süreci içinde herhangi bir ilişkiye geçmeleri, teklifin anında reddedilerek değerlendirme dışı bırakılmasına ve bu kuruluşun iki yıl boyunca teklif çağrılarında başvurularının reddedilmesine neden olur. Kuruluşlarla bazı noktaların açıklığa kavuşturulması gereken durumlarda oy hakkı bulunmayan komite başkanı tarafından yazılı olarak bağlantı kurulabilir ve yanıt faks ile alınır. Bu yazışma da değerlendirme raporuna eklenir.

Değerlendirme süresince teklif metinleri değerlendirmenin yapıldığı binanın dışına çıkarılamaz. Değerlendirme sürecinin tamamı kamerayla izlenir.

Teklif çağrısının toplam bütçesi önceden belirli olduğundan en çok oy alanlar arasında bir sıralamayla seçim yapılır. Bu nedenle bir proje teklifinin finansman alamaması kesinlikle kötü bir proje teklifi olduğu anlamına gelmez ve başka teklif çağrılarında aynen veya revize edilerek yeniden sunulabilir. Yeterli sayıda kaliteli başvuru olmaması durumunda komite eldeki fon miktarının tamamının kullanılmaması yönünde de karar alabilir. Komite benzer içerikli iki proje teklifinden yalnızca daha yüksek not alanı kabul etmeye karar verebilir.

Başarılı bulunan başvurulara sağlanması önerilen finansman miktarı ve bu miktarın toplam bütçe içindeki oranı da değerlendirme raporunda belirtilir. Başarılı olamayan başvuruların ise seçilmeme nedenleri de raporda yer alır. Değerlendirme sürecinin tamamı ve raporların içeriği gizlidir, ancak son karar bu bilgilerle birlikte başvuru sahibine bildirilir.

2.3. Sonuçların duyurulması

Fon sağlanması için seçilen projelerin kabul haberi başvuru sahiplerine karardan 15 gün sonra kadar, başarısız olan başvuru sahiplerine ise bundan sonraki 15 gün içinde bildirilir. Seçilen projelerin tamamı ayrıca ilgili web sitesinde ve basın açıklamasıyla duyurulmaktadır.

- Hazırladığınız teklifi güvendiğiniz ve tercihen Avrupa Birliği'ne proje teklifi sunmakta deneyimli kişilere de okutun ve önerilerini alın. Ancak unutmayın ki her proje teklifi başkaları tarafından da kullanılabilir özgün bir fikirdir.
- Teklifinizi hazırlarken teklif çağrısı ekinde sağlanan değerlendirme tablosu aklınızda olsun ve hazırladığınız teklif için değerlendirme tablosu üzerinden kendi değerlendirmenizi yapın – notunuz kıt olsun! Sonuçta gerekli göreceğiniz değişiklikleri teklif üzerinde yapmanız şansınızı artıracaktır.
- Projeyi gerekçelendirirken o anki durum analizini çeşitli araştırma, rapor veya verilerle güçlendirmeye ve proje konusu veya alanıyla ilgili uluslararası anlaşma ve bildirimleri politik referans olarak kullanmaya özen gösterin.
- Proje hedefleriyle başvuru çağrısının/programın hedefleri arasındaki bağlantıyı özellikle vurgulayın.
- Projenin (oluşumu ve değerlendirmesi dahil) her aşamasına hedef grubun katılımını sağlamayı ekleyin ve bunu nasıl yapacağınızı somut olarak anlatın.

- Mantıksal çerçevede ve proje genelinde ölçülebilir göstergeler ve somut çıktılar öngörmeye özen gösterin. Proje faaliyetleriyle bu çıktılar ve göstergeler arasındaki bağlantının açık ve net olmasını sağlayın.
- Proje sürdürülebilirliğinin nasıl sağlanacağını her yeri geldiğinde belirtin.
- Ortaklar başvuru sırasında belirli ve proje metninde belirtilmiş olsun ve bu durum ortaklık belgeleriyle kanıtlanmış olsun. Bu çoğu AB finansman programında bir gerek koşul, başkalarında ise önemli bir avantajdır.
- Başvuru sonrasında süreci izleyin, ancak değerlendirme komitesi üyeleriyle veya değerlendirme uzmanlarıyla bağlantıya geçmeye çalışmayın! Bu çaba teklifinizin değerlendirme dışı kalmasına ve iki yıl için proje teklifi sunamamanıza neden olabilir.
- Son karar teklifinizin başarılı bulunmadığı yolunda ise fazla üzülmeyin – bu kesinlikle sizin proje teklifinizin kalitesiz olduğu anlamına gelmez, fon miktarının sınırlı olmasıyla da bağlantılı olabilir. Seçilmeme nedenlerinden ve seçilen projelerden kendinize bir öğrenme noktası çıkarıp bundan sonraki proje tekliflerini nasıl geliştirebileceğinizi düşünün.

2.4. Sözleşme müzakereleri ve sözleşmenin imzalanması

Proje seçim süreci tamamlandıktan sonra her bir başarılı proje sahibi için ayrı bir dosya ve sözleşme taslağı hazırlanır. Bu sırada bütçe üzerindeki olası aritmetik hataların giderilmesi, kabul edilemeyecek maliyetlerin çıkarılması ve kararı etkilemeyecek bazı düzeltmelerin yapılması istenebilir. Bu düzeltmeler hiçbir zaman sağlanacak desteğin miktarında veya toplam bütçe içindeki oranda bir artışa neden olmamalıdır.

Sonuçta yararlanıcı kuruluşa gönderilen ve 30 gün içinde imzalanarak ilgili kuruluşa geri gönderilmesi istenen sözleşmede şu taahhütler ve bilgiler bulunacaktır:

- Gerçekleşen maliyetlerin toplamına göre AB desteğinin oranı ve bu orana sadık kalmak üzere sağlanabilecek en çok destek miktarı,
- Projenin uygulama süresi,
- Sözleşme gereklerinin yerine getirilememesi durumunda yükümlülükler ve olası katkı miktarının azaltılması veya miktarın geri ödenmesi istemi,
- Sözleşme ve bütçenin değiştirilmesiyle ilgili hükümler,
- Raporlama yükümlülükleri,
- Ödeme biçimi ve planı,
- Denetleme olasılığı,
- AB desteğinin proje tanıtım, yayın ve çıktılarında belirtilmesi,
- Uyuşmazlık durumunda yetkili mahkeme,
- Program ve projeye özel diğer bağitlar.

Başka bir tarihte anlaşılmadıysa sözleşmenin yararlanıcı tarafından imzalandığı gün proje başlamış sayılır ve geçerli harcamalar ancak bu tarihten sonra yapılanlardır.

3. Proje uygulamaları sırasında dış yardım ve topluluk programları için AB Komisyonu süreç ve kuralları Alper Akyüz, İdil Eser

Sözleşme içinde açıkça belirtildiği gibi projenin uygulaması sırasında da AB finansman kurallarına bağlı kalınması zorunludur. Özellikle desteklenmesi için geçerli maliyetler düşünüldüğünde daha sonra zarara uğramamak için projenin ve bütçenin bu kural ve koşullara göre hazırlanması ve kaynakların olası gecikmeler de göz önüne alınarak sözleşmedeki belirtilen ödeme planına göre planlanması gerekir.

3.1. Ödemeler

İlk ödeme (advance payment), imzalanmış sözleşme ile birlikte Standart Ödeme İstek Formu'nun da yararlanıcı tarafından yetkili kuruma gönderilmesinden sonra sözleşmede belirtilen bir süre içinde yapılır. Bu süre kural olarak en çok 45 gün olarak belirtilmiştir, ancak gecikmelerin olmasına oldukça sık rastlanır. 45 gün kuralı bütün ödemeler için geçerlidir. Dış yardım programlarında ilk ödeme sözleşmede belirtilen miktarın %80'ini veya bir yıldan uzun projelerde ilk yıl için belirlenen bütçenin %80'ini içerir.

Bir yıldan uzun süreli projeler için ilk yıl için sağlanan miktarın veya bir önceki ödemenin %70'inin harcanmış olması durumunda hazırlanan teknik ve mali ara raporun onaylanmasından sonra ikinci veya bir sonraki ödeme yapılabilir. Bazı durumlarda daha kısa süreleri içeren periyotlarda ilerleme raporları istenebilir. Genellikle ikinci proje avansının ödenmesinde aksama yaşanabilmektedir. Mali ve teknik raporun eksiksiz ve olabildiğince kapsamlı açıklamalar içermesi, ara ödemenin zamanında yapılmasını kolaylaştırmaktadır. Birinci yıl raporu ve ödeme isteği gönderildikten sonra belirtilen süre içinde (+/- bir hafta) ikinci ödeme yapılmalıdır. Ancak Avrupa Birliği, raporla ilgili olarak teknik veya mali bir soru sorduğu zaman bu süre durmakta, belirtilen süre ancak soru doyum verici bir biçimde cevaplandıktan sonra yeniden işlemeye başlanmaktadır. Projeyi uygulayan kuruluş ek bilgi talebini en geç 30 gün içinde yerine getirmekle yükümlüdür.

Son ödeme ise sonuç raporunun onaylanması sonrası yapılır. AB için önemli olan sözleşmede belirtilen yüzdeyi ödemektir ve belirtilen miktar ancak sunulan bütçenin birebir gerçekleşmesi durumunda ödenecek en yüksek desteği belirtir. Bu nedenle gerçekleşen bütçe daha düşükse verilecek destek de belirtilen yüzdeye bağlı olarak daha düşük olarak yararlanıcı kuruma iletilir.

3.2. Harcamalar

3.2.1. Ana bütçe başlıklarına göre özel kurallar

3.2.1.1. İnsan kaynakları ve personel maliyetleri

Avrupa Birliği dış yardım projelerinde, personel masrafları hesaplanırken kullanılan format Tablo II.5'te görülebilir.

Tablo II.5 - AB fonlarına başvuru için örnek insan kaynakları bütçesi⁵

Harcamalar	Maliyet Birimi	Birim	Birim maliyeti €	Toplam maliyet €
1. İnsan Kaynakları				
1.1 Maaşlar (brüt maliyet)				
1.1.1.Proje koordinatörü (tam zamanlı)	Ay	12	2.000	24.000
1.1.2 Proje asistanı (tam zamanlı)	Ay	11	1.250	13.750
1.1.3 Editör (yarı zamanlı)	Ay	11	1.500	8.250
1.1.4 Danışmanlara ödenecek olan onursal ücret (<i>honorarium</i>)	Proje	5	2.500	12.500
1.1.5 Halkla ilişkiler elemanı (çeyrek zamanlı)	Ay	11	1.500	4.125

- Proje personeline ödenecek maaşların, olabildiğince proje bütçesinde öngörülen gerçek maliyetleri yansıtmasına dikkat edilmelidir. Bütçede yer verilen maaşların vergi ve sigorta primlerini de içermesi zorunludur ve diğer ek sigorta ve yemek bedelleri de eklenebilir.
- Projelerde çalışanların hepsi sözleşmeli personeldir. Avrupa Birliği projeleri için personelle standart sözleşmelerin yapılması ve projede tam-zamanlı ve yarı zamanlı çalışanlar için zaman çizelgesi düzenlenmesi gereklidir. Sözleşmeler, AB mali denetçileri talep ettiğinde gönderilecek veya denetim için saklanacak ek doküman kategorisindedir.
- Proje personeli ve projeye bağlı olarak serbest (freelance) çalışan elemanlarla yapılan sözleşmelerde, proje sonunda üretilen çıktıların telif haklarının ne olacağına da belirtilmesinde yarar vardır. Özel durumlarda, proje çıktılarıyla ilgili olarak proje personeline telif ödenmesi öngörülüyorsa, telif ödenecek özel durumlar sıralanmalı, Avrupa Birliği'nin ortak fikri mülkiyet haklarına sahip olduğu unutulmamalıdır. Avrupa Birliği'nin proje çıktılarını ücretsiz olarak başka dillere tercüme ettirebileceği, ücretsiz yayın hakkı verebileceği düşünülerek sözleşmeye, bu durumlarda telif ödenmeyeceğine ilişkin bir ibare vs. konulmalıdır.
- Proje bütçesinde yarı zamanlı gösterilen kişilerin maaşlarının ancak yarısının harcama olarak gösterilebileceği unutulmamalıdır. Yarı veya çeyrek zamanlı proje personeli olarak gösterilen kişilerin maaşları, bütçede tam maaş olarak gösterilmeli, bütçeye yansıtılacak maliyet ise tam-zamanlı aylık maaş tutarını, çalışma süresi ile % 25 veya % 50 ile oranlayarak hesaplanmalıdır.
- Personel zaman çizelgeleri denetim sırasında gerekebilecek dokümanlardan biridir. Personel zaman çizelgesi hazırlanırken, personelin izinli, hasta vs. olduğu günler mesai çizelgesinden düşürülmelidir. Personel maliyetleri proje bütçelerine yansıtılırken, mali işler bölümünün hazırladığı puantaj tabloları esas alınmalıdır. Zaman çizelgelerinin haftalık veya aylık olarak hazırlanması ve proje bitiminde dosyalanması denetim sırasında iki ayağınızın bir pabuca girmesini engelleyecektir.
- Sivil toplum kuruluşunun, sözleşmeli proje personeli dışında projelerin denetiminden sorumlu, daimi bir proje personeli varsa, bu personelin maaşları, proje personel maaşlarına dağıtılmalıdır. Daimi personelin, hangi projeye ne kadar zaman ayırdığı tam olarak bilinmiyorsa, proje sayısına göre dağılım ilkesinden yararlanılabilir. Ayrıntılı zaman çizelgeleri tutarak, maliyetleri gerçekçi bir biçimde dağıtmak da olasıdır.

5 Tablodaki rakamlar tamamen örnek niteliğindedir ve rastgele seçilmiştir.

- Konaklama ve yemek için ödenecek tutarların üst sınırı, her ülke için farklı olup, harcırah bedelleri hesaplanırken, Avrupa Birliği'nin harcırah listeleri esas alınmalıdır. Bütçe hazırlanırken, maliyetin daha düşük olduğunu düşünüyorsanız, söz konusu listedeki harcırahları tavan olarak alıp, daha gerçekçi olduğunu düşündüğünüz rakamları da yansıtabilirsiniz. Avrupa Birliği harcırah listesi için bakınız: http://ec.europa.eu/comm/europeaid/perdiem/index_en.htm

3.2.1. 2. Yolculuk masrafları

- AB Dış Yardım Projelerinde harcırahların yolculuk değil, insan kaynakları ana bütçe kalemi altında değerlendirildiğini dikkate almak gerekir.
- Bütçede yer verilmiş bütün yolculukların biletlerinin mali raporda sunulmak üzere belge olarak saklanması, eğer yolcuya dönüş için gerekiyorsa kesinlikle size gönderilmesinin sağlanması gerekir. Özellikle havayolu ile ulaşımda biletin yanında uçuş kartının da gösterilmesi gerekmektedir.

3.2.1.3. Ekipman ve donanım masrafları

- AB programları kapsamında yürütülen projelerde alınan ekipman ve donanımların AB üyesi ülkelerde veya programın geçerli olduğu ülkelerde üretilmiş olması kuralı geçerlidir. Bu nedenle örneğin destek alınan program yalnızca Türkiye'ye özel olarak açılmışsa satın alacağınız bilgisayarlar da ya Türkiye'de ya da AB üyesi ülkelere birinde üretilmiş olmalıdır. Eğer program Akdeniz ülkelerine yönelikse bu kez üretim yeri AB üyesi ülkeler veya program kapsamındaki diğer Akdeniz ülkeleri olabilir. Donanımın nerede üretilmiş olduğuyla ilgili "Menşei Belgesi" ya da "Mahreç Sertifikası" Ticaret Odalarından alınabilir.
- Proje kapsamında kullanmanız gereken ekipman Avrupa Birliği ülkelerinde veya söz konusu fondan yararlanabilecek ülkelerde üretilmiyorsa, istisna için izin isteyebilirsiniz. Bu durumda yine Ticaret Odası'ndan aradığınız özellikteki ekipman veya donanımın AB üyesi ülkeler ve program kapsamındaki ülkelere üretilmediğine ilişkin bir yazı almanız gerekebilir. Mahreç sertifikası gerektiren koşullarda, malın AB malı veya yerel üründen daha ucuz olması, istisnai hüküm koşulunu yerine getirmek için yeterli değildir.
- Satın alma maliyetleri 10.000 Avro'yu aştığında ekipmanın AB tarafından tanımlanmış ihale prosedürleri izlenerek satın alınması gerekir. Buna göre 10.000–60.000 Avro arası satın almalarda üç ayrı firmadan fiyat alınması yeterliken 60.000 – 150.000 Avro arası satın almalarda yerel açık ihale, 150.000 Avro üzeri satın almalarda uluslararası açık ihale süreci izlenmesi gerekir. İhale sürecinde hangi kuralların geçerli olduğu, eldeki durumun özelliklerine bağlı olarak "*Practical Guide to EC External Aid Contract Procedures*" kitapçığı incelenerek kararlaştırılmalıdır: http://ec.europa.eu/comm/europeaid/tender/gestion/index_en.htm
- Satın alınan ekipman, donanım vs. için ödenen bedeller, piyasa fiyatlarının üzerinde olmamalıdır.
- Avrupa Birliği, bütçede gösterilen donanım maliyetlerinin tamamını ödememekte, amortisman hesabına bağlı olarak belli bir yüzdesini ödemektedir. Dolayısıyla bilgisayar, yazıcı gibi donanımlar ne kadar erken satın alınırsa, sivil toplum kuruluşu, donanım bedelinin daha büyük bir oranını talep etme hakkına sahip olacaktır.
- Proje kapsamında satın aldığınız ekipman ve donanım proje bitiminde projeyi yürüten kuruluşa kalır.

3.2.1.4.Yerel proje/Ofis giderleri

- Projeyi sunan kurumun ofisi içinde böylesi bir projeyi hayata geçirmek mümkün değilse, açılacak yeni ofisin kirasını ve telefon, ısınma vb işletme giderlerini de proje bütçesine katabilirsiniz. Ancak yeni büro açmanın her zaman mümkün olmadığını ve ofis açma gerekliliğini kabul ettirebilmeniz için oldukça ikna edici gerekçeleriniz olmalıdır.
- Yeni ofis açılmadığı durumlarda, bu bütçe kalemini tümüyle atlayıp, proje ekibinin çalıştığı mekanın ısınma, elektrik, kira ve benzeri giderlerini, toplam proje harcamalarını proje başına bölerek “idari masraflar” kaleminde gösterebilirsiniz.
- Kullanılması gereken sarf malzemelerin miktarı ve maliyeti, özellikle yüksek değilse bu tür sarf malzemelerin maliyetini, proje bütçesinin “idari masraflar” bölümünden de karşılayabilirsiniz. Ancak belgesel çekimi, film çekimi gibi bir proje teklifi sunmuşsanız ve bol miktarda film, mini-DVD kullanacaksanız, aşağı yukarı ne kadar film kasetine (mini DVD) gereksinim duyacağınızı hesaplayabilirsiniz. Rahatça hesap yapabileceğiniz durumlarda bu tür teknik sarf malzemelerini, proje/ofis bütçe kalemi altında gösterebilirsiniz.

3.2.1.5. Diğer giderler (Hizmetler, üretim ve organizasyonlar)

Bu ana başlık altında sıkça karşılaşılan hizmet satın alma maliyetleri 10.000 Avro’yu aştığında AB tarafından tanımlanmış özel ihale prosedürlerinin izlenmesi gerekir. Buna göre 10.000 – 200.000 Avro arası hizmet alımlarında üç ayrı firmadan fiyat alınması yeterliyken 200.000 Avro üzeri hizmet alımlarında uluslararası davet usulü ihale süreci izlenmesi gerekir. Bu süreçte dört-sekiz arası talip arasında en uygun firma değerlendirme komitesi oluşturularak seçilecektir. İhale sürecinde hangi kuralların geçerli olduğu, eldeki vakanın özelliklerine bağlı olarak “*Practical Guide to EC External Aid Contract Procedures*” kitapçığı incelenerek kararlaştırılmalıdır.

Bu ana başlık altında projenin amaçlarının gerçekleşmesinde doğrudan gerekli olmayan, ancak özellikle bütçe miktarı yükseldikçe AB kurallarının gerektirdiği projeye özel mali denetim ve finansal garantilerle değerlendirme masrafları da eklenebilir. En azından bir mali denetim 750.000 Avro’yu geçen her hibe için gereklidir. Finansal garanti (banka teminat mektupları) ise sözleşme kapsamında 1 milyon Avro’yu geçen ödemeler için istenmektedir.

3.2.1.6. İdari harcamalar

Toplam proje bedelinin en çok yüzde 7’sine eşit olabilir. Bu kalemden daha önceki kalemlerde yer verilmeyen ofis ve koordinasyon masrafları için bir öngörü yapılabilir ve yüzde 7’yi geçmeyen bir miktarı koyulabilir.

3.3. Sözleşme ve uygulamayla ilgili diğer konular

3.3.1. Geçerli kabul edilen doğrudan giderler

AB tarafından karşılanabilecek giderler geçerli giderlerdir. Giderin geçerli kabul edilebilmesi için proje bütçesinin giderler bölümünde gösterilmiş olmalıdır. Geçerli giderler proje süresi içinde gerçekleşecek masraflar olup ancak Uygulama Kuralları tarafından uygun görülen sınırlı durumlarda götürü veya sabit (önceden belirlenmiş) fiyat biçiminde olabilir. Bu miktarlar bir kâra yol açmayacak şekilde istatistik olarak belirlenecektir.

Her programda geçerli kabul edilen giderler farklıdır. Örneğin dış yardımlar kapsamındaki programlarda proje çalışanlarına ödenecek maaşlar geçerli kabul edilirken Gençlik Programı kapsamındaki Gençlik Değişimleri'nde bu gider geçerli kabul edilmez ve bütçede yer verilmemesi istenir. Bu nedenle Başvuru Kılavuzu dikkatle okunmalıdır. Programa göre banka garantisi, dış mali denetim, geri ödenmeyecek şekilde harcanan KDV gibi harcamalar geçerli kabul edilebilir.

3.3.2. Geçerli kabul edilen dolaylı giderler

Dış yardımlar kapsamında projeden yararlanan kurum, AB Komisyonu'ndan işletim giderleri için ayrıca hibe almıyorsa kurum, idari masraflarını proje maliyetlerinin % 7'sini geçmemek kaydıyla talep edebilir. Bu durum birçok topluluk programında geçerli değildir ve Başvuru Kılavuzu'nda ilgili bölüm dikkatle incelenmelidir. Dolaylı masraflar, proje bütçesinin başka kalemlerinde yer alan harcamaları içeriyorsa geçerli kabul edilmez.

3.3.3. Geçerli kabul edilmeyen doğrudan harcamalar

Aşağıdaki türden harcamalar hiçbir biçimde geçerli kabul edilmeyecektir:

- Şüpheli alacaklar veya borçlar için ayrılan karşılıklar, teminatlar,
- Faiz borcu
- Başka bir fon veya program kapsamında finansman sağlanan harcamalar
- Projenin doğrudan uygulanması için gerekli durumlar dışında arazi veya bina alımları; bina veya arazi alımı söz konusu ise, mülkiyet proje süresinin sonunda nihai kullanıcılara devredilmelidir
- Kambiyo zararları,
- Proje Lideri'nin (veya ortaklarının) ilgili kurumlardan iadesini talep edebileceği katma değer vergisi (KDV) dahil tüm vergiler.

3.3.4. Para birimi

Fon kuruluşuna vereceğiniz mali raporun para birimi, bütçenin hangi para birimine (Dolar, Avro) göre hazırlanacağına bağlıdır. Avrupa Birliği projelerinde, mali raporlar Avro cinsinden hazırlanır. Avrupa Birliği projelerinde yapılan harcamalarda Avro kuru olarak, Avrupa Birliği Merkez Bankası'nın harcamanın yapıldığı ay için açıkladığı döviz kuru esas alınır. Yerel para biriminde yapılan harcamalar yukarıda açıklanan değişim oranlarına göre Avro'ya çevrilir; yapılan bütün harcamalar Avro cinsinden raporlanır.

3.3.5. Aynı katkılar

Proje lideri veya proje ortağı kuruluşlar tarafından sağlanan aynı katkılar çoğunlukla gerçek maliyet olarak geçerli kabul edilmez. Mikro hibe programlarında bu koşulun kaldırıldığı durumlar söz konusu olabilir; ayrıca 1 Mayıs 2007'den itibaren yeni Finansal Kurallar kapsamında özellikle halihazırda çalışan personelin proje için zaman ayırması durumunda maaşların aynı katkı olarak gösterilebileceği Komisyon tarafından belirtilmektedir. Proje lideri veya proje ortakları tarafından yapılan aynı katkılar, bütçede ayrıca gösterilmelidir. Bu tür katkılar, gerçek bir harcamayı göstermediği için geçerli kabul edilmezler. Aynı katkıların, proje ortaklarının katkı payı olarak değerlendirilip, değerlendirilmeyeceği proje çağrısında açıkça belirtilmiştir. İdari giderlerin hesaplanmasında aynı katkılar proje toplam giderleri içinde yer almaz.

3.3.6. Bütçe kalemleri arasında kaydırma ve sözleşmede revizyon

Proje teklifiyle sunduğunuz proje bütçesiyle, uygulamadaki gerçeklerin birebir tutmadığını gördüğünüz zaman bütçe kalemleri arasında kaydırma veya revizyon yapabilirsiniz.

Dış yardımlar kapsamındaki programlarda aynı kategoride yer alan bütçe kalemleri arasında, söz konusu bütçe kategorisinin yüzde 15'ini geçmemek kaydıyla izin almadan kaydırma yapılabilir. Kategoriler arasında kaydırma yapmak için ise önceden izin alınması gereklidir; aynı kategorideki kaydırmalar için önceden izin alınması gerekmez; ancak raporlama sırasında açıklama yapılması gereklidir. Örneğin projenin 1. yılı boyunca İnsan Kaynakları Bütçesi toplam 54.000 Avro ise azami 8.100 Avro'luk bir tutarı insan kaynakları başlığı altındaki farklı bütçe kalemleri arasında kaydırabilirsiniz.

Bütçe kalemleri arasında daha fazla kaydırma yapmadan önce, Avrupa Birliği'nin iznini almak gereklidir. Proje bütçesinde kalemler arasında ciddi bir kaydırma söz konusu ise, resmi bir mektupla projede yapılacak değişiklikler için izin isteyip Addendum/Zeyilname olarak anılan yeni bir ek sözleşme yapılması gereklidir. Proje süresi veya ara raporlama süresi sona ermeden önce Addendum için başvuru yapılmalıdır. Her hal ve koşulda proje bütçesi, proje teklifinde öngörülen tutarın üzerine çıkarılamaz. Bu tür durumlarda kapasite daraltıcı değişiklikler için başvuruda bulunmak anlamlı olacaktır.

Proje süresinde gecikme varsa, proje metninde önemli bir değişiklik (örneğin sergi için öngörülen kentlerin, kitap içeriklerinin değiştirilmesi gibi) söz konusu ise revizyon için AB'ye resmi başvuruda bulunulmalı ve Addendum talep edilmelidir.

3.3.7. Ortaklıklar ve birden fazla uygulayıcısı olan projeler

Birden fazla proje ortağı ve proje uygulayıcısının olduğu durumlarda harcamalar, tanıtım ve raporlamayla ilgili kurallar bütün ortaklar için de geçerlidir. Bütün ortakların raporlarını zamanında vermesi gereklidir. Ortakların birinin mali ve teknik raporlarını zamanında göndermemesi durumunda, avans ödemelerinde gecikme yaşanacaktır. Proje Koordinatörü, gelen bütün raporları birleştirerek, tek bir teknik ve mali rapor vermekle yükümlüdür. Birden fazla proje uygulayıcısı olan projelerde, ikinci ödemenin talep edilebilmesi için bütün proje ortaklarının aynı zamanda proje avansının yüzde 70'ini bitirmiş olması gerekmektedir. Birden fazla proje ortağının olduğu durumlarda Avrupa Birliği, Proje Koordinatörü ortak ile sözleşme imzalamakta ve ödemeleri proje koordinatörüne yapmaktadır. Proje Koordinatörü de diğer ortaklarla bir protokol imzadıktan sonra proje avans ödemelerini yapmaktadır.

3.3.8. Proje gelirlerinin kullanımı

Proje ürünlerinin satışından elde edilen para, proje geliri olarak kabul edilir ve proje için ödenecek avans tutarından düşülür. Avans ödemelerinden kazanılan faiz geliri, gelir kabul edilir ve bütçede öngörülen harcamaları karşılamak için kullanılabilir. Avans ödemesinde yaşanan gecikmelerden dolayı ödenen faiz, bütçe amaçları açısından gelir kabul edilemez.

3.3.9. KDV

Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti arasında imzalanan çerçeve anlaşma gereği hiç bir Avrupa Birliği projesinde KDV ödenmemesi gerekmektedir. KDV muafiyeti tanınmış bir programdan hibe alındığında Maliye Bakanlığı Gelirler Genel Müdürlüğü'nden alınacak KDV muafiyeti dokümanlarını doldurarak, AB'nin yaptığı bilgilendirme doğrultusunda hareket etmeniz yeterli olacaktır.

3.3.10. Denetim

Projenin mali ve teknik dokümanları, proje sona ermiş kabul edildikten sonra yedi sene boyunca denetime tabidir. Proje sahibi, yedi sene boyunca bilgisayar sistemlerine erişim de dahil olmak üzere bütün mali kayıtlarını, AB'nin yetkilendirdiği denetim firmalarına veya müfettişlere açmak zorundadır.

Denetim sırasında gösterilmesi zorunlu bulunan dokümanlar aşağıda sıralanmıştır:

- Fiyat teklifleri
- Sözleşmeler ya da ödeme emirleri
- Faturalar, ödeme yapıldığını gösteren belgeler
- Stoktan alım yapıldıysa, fiyatı gösteren belgeler, satın alma faturası
- Benzin vs ödemelerinde gidilen uzaklık, kullanılan araçların ortalama benzin tüketimi vs.
- Personele ödenen maaşların SSK primi, brüt maaş, net maaş, yemek vs. giderleri olarak dökümü
- Zaman çizelgeleri
- Personelle yapılmış sözleşmeler
- Serbest gider makbuzları
- Personele ödeme yapıldığına ilişkin ödendi makbuzları
- Serbest çalışan personelin (free-lance) vergi ödemelerinin yapıldığına ilişkin vergi beyannameleri

Proje bütçesi 100.000 Avro veya daha fazla ise, proje bütçesinde denetim için bir bütçe kaleminin yer alması tavsiye edilir. Proje süresi 18 aydan uzun ise, proje uygulanmaya başladıktan sonra her 12 ayda bir denetim raporu hazırlanmalıdır. Denetim raporunda aşağıdaki bilgiler yer almalıdır:

- Harcamaların yasallığı, doğası ve düzenliliğinin kontrolü ve analizi
- Avansların kullanımının denetimi
- Üçüncü şahısların hesaplarının denetimi
- Harcamaların proje bütçesi ile uygunluğu
- Projenin gelirinin (avans ödemeleri, kofinansman, avanslardan sağlanan faiz geliri ve diğer proje gelirleri) denetimi
- Orijinal dokümanların yeri hakkında ayrıntılı bilgi

Projeyi uygulayan kuruluş, proje denetim raporlarını ya da yıllık denetim raporunu sunarak, yukarıda belirtilen yükümlülüğünü yerine getirebilir. Denetimin bağımsız ve AB tarafından onaylanacak kriterlere sahip denetim şirketi tarafından yapılmış olması gerekmektedir.

Projeyi uygulayan kuruluş, raporlama ve denetimde temel yükümlülüklerini yerine getirmezse, Komisyon sözleşmeyi feshedebilir. AB Sözleşmeleri, denetim firmalarına da ek yükümlülükler getirmektedir. Avrupa Birliği ile sözleşmeler ve başvuru kılavuzları bu açıdan da incelenmelidir.

3.3.11. Satın alma ve ihaleler

Yukarıda ekipman ve donanım maliyetleri ve diğer giderler başlığı altında geçen ihale süreçleri, kılavuz belgeler ve standart formlara Europaid sayfasında “Practical Guide for Contract Procedures” belgesinin eklerinden erişilebilir. Aşağıda bütün ihaleler için geçerli bazı temel kurallara yer verilmiştir.

- İhale sürecinde aynı grup içindeki firmalar, taşeronlar, projenin hazırlanmasında yer alan uzmanlar ihale sürecine dahil olamazlar.
- Sözleşme süreci tümüyle şeffaf ve tarafsız olmalıdır.
- Ekonomik açıdan en avantajlı öneri kabul edilmelidir.
- İhale ve sözleşmelerde standart yazılı dokümanlar kullanılmalıdır.
- İhale açmak için AB'nin izni alınmalıdır. İhale onayı verildikten sonra ihale ve sözleşme süreci, kabul edilen standart kurallara göre yürütülmelidir.
- Sözleşmenin imza tarihinden önce yapılan harcamalar geçerli kabul edilemez.
- İhale ve sözleşme sürecine ilişkin bütün yazılı dokümanlar, teklif başvuruları ve değerlendirme raporları vb. bütün proje belgeleriyle birlikte denetim amacıyla saklanmalıdır.

3.3.12. Halkla ilişkiler –tanıtım– fikri mülkiyet hakları

- Avrupa Birliği, aksini talep etmezse, konferans ve sempozyumlar da dahil olmak üzere bütün proje çıktılarının Avrupa Birliği tarafından finanse edildiği bilgisi, halkla ilişkiler ve tanıtım kampanyalarında duyurulmalıdır.
- İnternet de dahil olmak üzere bütün medyada ”Bu ürün Avrupa Birliği'nin Fonu'nun finansal desteğiyle üretilmiştir. Burada ifade edilen görüşlerDerneği/ Vakfı'nın görüşleri olup, Avrupa Birliği'nin görüşünü yansıttığı biçimde yorumlanamaz” ibaresini taşımamalıdır. Avrupa Birliği'nin logosu proje çıktılarında öngörülen büyüklükte yer almalıdır.
- Proje çıktılarının fikri mülkiyet hakkı proje ortaklarına aittir. Ancak Komisyon proje çıktılarını uygun gördüğü biçimde bedava kullanım hakkına sahiptir.

Bu kuralların yer aldığı Desteklenen Projelerde Yazılı / Görsel Malzemenin Kullanımı Kılavuzu (Visibility Guidelines) için Europaid'in ilgili sayfasına bakınız:

http://ec.europa.eu/comm/europeaid/tender/gestion/index_en.htm

3.3.13. Raporlama

Dördüncü bölümde AB Komisyonu'nca desteklenen projelerde beklenen raporlar hakkında ayrıntılı bilgi bulabilirsiniz.

ÖNERİLER III

- Avrupa fonlarında ve özellikle ortaklık projelerinde prosedürlerin içinde kaybolup yerel düzeyle Avrupa düzeyi bağlantısının korunamaması oldukça sık karşılaşılan bir durumdur. Bu durumun oluşmaması için proje hazırlığının en başından başlayarak önlemler alınmalıdır.
- AB programları kurumsal ortaklıklara özel önem vermekte ve kurumsal ortaklıkları (STK'lar, diğer kamu kurumları, üniversiteler) içeren projeler, özellikle de bu ortaklar diğer Avrupa ülkelerindense seçim aşamasında daha şanslı olmaktadır.
- Özellikle büyük ölçekli fonların uygulama süreçleri daha da sıkı kurallara bağlıdır. Bu nedenle eğer daha önceden AB projesi yürütme deneyimi bulunmuyorsa başvuran kuruluş olmaksızın ortak olarak katılma tercih edilebilir.
- Avrupa çapında ortaklıklar ve ağlara katılım yoluyla AB fonlarından en yüksek düzeyde yararı ve kurumsal öğrenmeyi sağlayabilir ve savunuculuk faaliyetlerinizi güçlendirebilirsiniz.
- Hazırlığa halk ve hedef grubun katılımı ve bunun proje teklifinde gösterilmesi projenizin kabul şansını ve başarısını artıracaktır.
- AB Fonları çok çeşitli olduğundan, prosedürleri ve gereklilikleri de programdan programa farklılık gösterdiğinden size uygun fonlardan haberdar olabilmek için bilgi servislerine üyelik ve sürekli eğitimler almak önemli olabilir.
- Kuruluşun bütünüyle AB fonlarına dayalı olarak işlemesi hem kural olarak mümkün olmadığı, hem de kuruluşun sürdürülebilirliğine aykırı olduğu için kaynak çeşitliliğine önem verilmelidir.
- Türkiye halen katılması mümkün olan bütün programlardan yararlanmamaktadır. Çalışma alanlarındaki programlardan Türkiye'nin yararlanıp yararlanmadığını öğrenebilir ve yararlanmıyorsa politik girişimlere başlayabilirsiniz. Bu aynı zamanda bu programa talep olduğunu da gösterecektir.

BELLEK KUTUSU II

Avrupa fonlarıyla ilgili bazı web siteleri

AB Komisyonu Hibeler Sayfası: http://ec.europa.eu/grants/index_en.htm

AB Dış Yardımlar Sayfası: <http://ec.europa.eu/europeaid/>

AB Komisyonu Türkiye Temsilciliği: <http://www.deltur.ec.europa.eu/>

Merkezi Finans ve İhale Birimi: <http://www.cfcu.gov.tr/>

AB Eğitim ve Gençlik Programları Ulusal Ajansı: <http://www.ua.gov.tr/>

Sivil Toplum Geliştirme Merkezi Fonlar sayfası: <http://www.stgm.org.tr/fon.php>

Welcome Europe Bilgi Servisi: <http://www.welcomeeurope.com/>

Bilgi Üniversitesi STK Proje Çağrılarları: <http://stk.bilgi.edu.tr/projecagrilar.asp>

Gerekli Kılavuzlar, İhaleler ve Europeaid Sayfası: http://europa.eu.int/comm/europeaid/index_en.htm

Dernekler Dairesi Başkanlığı: (Dış yardımlarla ilgili beyanname formatları)

<http://www.dernekler.gov.tr/>

4. Diğer fon sağlayıcı kuruluşların prosedür ve gereklilikleri Alper Akyüz

Yukarıda AB Komisyonu tarafından sağlanan fonların yürütülmesiyle ilgili süreçleri ayrıntılı olarak inceledik. Diğer fon kuruluşlarının prosedür ve kuralları bu kadar kapsamlı, katı ve zorlayıcı değildir. Ancak her bir kuruluşun amaçlarına yönelik en uygun projeyi seçebilmeye ve sağladıkları desteğin de bu amaçlara yönelik olarak en etkin ve uygun biçimde harcanmasına yönelik çeşitli kuralları vardır. Bu kuralları gerek proje başvurusundan önce, gerekse de süreç içinde öğrenmek ve buna göre davranmak, bir sorun ya da değişiklik isteği olduğunda ise doğrudan iletişime geçmek gerekir. Süreç ve kurallardan bazı örnekler verelim:

Genellikle kamusal kaynakların proje seçim ve uygulama kuralları daha katıdır ve yayımlanan teklif çağrılarının sonucu son başvuru tarihlerinden önce başvuran projelere destek sağlanmaktadır. Özel vakıflar ise bu konuda daha esnek olabilmekte ve bazen sürekli açık olan başvuru sürecine başvuran teklifler periyodik olarak bir komite tarafından değerlendirilmekte, bazen de karar tümüyle ofis içindeki yetkililerce başvuru özelinde alınmaktadır. Ancak ne olursa olsun özel durumlar bulunabilir; Açık Toplum Enstitüsü Türkiye Temsilciliği sürekli başvuru alırken aynı kuruluşun uluslararası programları son başvuru tarihi önceden duyurulan teklif çağrılarıyla başvuru kabul eder. Özel şirketlerin sponsorluk ve kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında sağladıkları desteğin yürütülme biçimleri ise oldukça değişiklik göstermektedir ve bu bölümde ayrıca üzerinde durulmayacaktır. Kamusal ya da özel olsun, her fon sağlayıcı kuruluşun yıllık olarak önceden belirlenmiş bütçesinin dışına çıkamayacağı bilinmelidir. Ve yine özel durumlar dışında her kuruluş bir sözleşmenin imzalanmasını zorunlu kılmaktadır.

Çoğu kuruluşun kendi başvuru ve bütçe formu ve başvuru paketi bulunmaktadır ve buna uyulmasını isterler. Hollanda Dışişleri MATRA Projeler Fonu'nun Mantıksal Çerçeve Formatı (mantık olarak benzer olmasına karşın) biçim olarak AB'ninkinden oldukça farklıyken birçok kuruluş Mantıksal Çerçeve talep etmez.

Başvuracak projelerin niteliği fon sağlayıcının öncelik alanlarına ve program amaçlarına göre değişir. Aynı biçimde bazı kuruluşlar proje bütçesinin tamamını karşılamayı kabul ederken birçok fon sağlayıcı AB Komisyonuna benzer biçimde eş-finansman koşulu koyar ve bütçenin yalnızca belirli bir oranına kadarını karşılamayı kabul eder; bunun arkasındaki mantık projenin yerel kaynaklarca da sahiplenmesini sağlamaktır. Bu oran her zaman sabit olarak belirtilmese de bazı durumlarda kurallar bulunmaktadır; Açık Toplum Enstitüsü proje bütçesinin en çok 1/3'ünü destekler ve geri kalanının yerel kaynaklardan nakit olarak karşılanıyor olmasını şart koşar.

Projelerin uygulama ve denetleme süreçlerinde de fon sağlayıcı kuruluşlara göre değişiklikler vardır. Birçok kuruluş destekledikleri projeleri yürüten kuruluşlardan sorumlu bir çalışanlarını belirleme ve bu kuruluşlarla birebir ve yakın ilişkiler ve rutin görüşmeler yapma yolunu tercih etmektedir. Ancak proje bütçesindeki değişiklik gibi sözleşme ve eklerinde değişiklik gerektiren isteklerin bu görüşmeler dışında yazılı olarak da yapılması olası anlaşmazlıkların önlenmesini sağlayacaktır.

Her kuruluş afet durumları gibi özel durumlar dışında bütçede belgelenemeyecek harcama bulunmamasını ister. Ancak raporlamada bazıları bütün harcama belgelerini görmek ve en azından fotokopilerini teslim almak isterken bazıları raporunun verilmesini yeterli görür.

Kuruluşların mali ve sözel proje raporlarından bekledikleri de değişmektedir, ancak sonuçların ve harcamaların belgeli ve miktarlarla belirtilmiş biçimde somut olarak sunulması ortak istekleridir.

5. STK'lara yönelik dış kaynaklı fonlarla ilgili Türkiye Cumhuriyeti mevzuatında durum Alper Akyüz

Türkiye Cumhuriyeti Mevzuatı'nda STK'ların dış kaynaklardan yararlanmasıyla ilgili hükümler Dernekler Kanunu ve Yönetmeliğinde bulunmaktadır ve bu hükümler vakıflar için de geçerlidir.



BELLEK KUTUSU III

Dernekler Kanunu: Yurtdışından yardım alınması

MADDE 21. - Dernekler Mülki İdare Amirliği'ne önceden bildirimde bulunmak koşuluyla yurtdışındaki kişi, kurum ve kuruluşlardan aynı ve nakdi yardım alabilirler. Bildirimin biçimi ve içeriği yönetmelikte düzenlenir. Nakdi yardımların bankalar aracılığıyla alınması zorunludur.

MADDE 32. - 1) 21, 22, 23 ve 24 üncü maddelerde belirtilen bildirim yükümlülüğünü, 19 uncu maddede belirtilen beyanname verme yükümlülüğünü yerine getirmeyen dernek yöneticileri beş yüz milyon lira idari para cezası ile cezalandırılır.

Dernekler Yönetmeliği: Bildirim yükümlülüğü

Madde 18- Dernek veya vakıflar, mülki idare amirliğine önceden bildirimde bulunmak koşuluyla yurtdışındaki kişi, kurum ve kuruluşlardan aynı ve nakdi yardım alabilirler. Nakdi yardımların bankalar aracılığıyla alınması ve kullanılmadan önce bildirim koşulunun yerine getirilmesi zorunludur.

Başvuru

Madde 19- Yurtdışından yardım alacak olan dernek veya vakıflar EK- 4'te belirtilen Yurtdışından Yardım Alma Bildirimi'ni iki nüsha olarak doldurup mülki idare amirliğine bildirimde bulunurlar. Bildirimin mülki idare amirliği tarafından onaylı bir örneği, ilgili bankaya verilmek üzere başvuru sahibine verilir.

Başvuru formu ekinde bulunacak belgeler ve bakanlığa bildirim

Madde 20- Başvuru formu ekinde, yetkili organın karar örneği, varsa bu konuda düzenlenen protokol, sözleşme ve benzeri belgeler ile yardımın aktarıldığı hesaba ilişkin dekont, ekstre ve benzeri belgenin bir örneği de eklenir. Alınan bildirim ve eklerin birer adedi yedi gün içinde Bakanlığa gönderilir. Yurtdışından yardım alan vakıflara ait bildirim bir örneği, ayrıca bilgi için Vakıflar Genel Müdürlüğü'ne gönderilir.

Burada yükümlülük yalnızca bildirimde bulunmaktır ve izne gerek yoktur; Dernekler İl Müdürlükleri de dolayısıyla onay makamı değildir ve alınan desteği kendi başlarına engelleme yetkileri yoktur. AB tarafından desteklenen bütün projelerde olduğu gibi birden çok seferde tamamlanan ödemelerin her seferinde bildirim yapmak sorun çıkmasının önüne geçecektir. Bildirimlerin yapılmaması durumunda derneğin Yönetim Kurulu Başkanı'na para cezası kesilmekte ve bu cezanın miktarı özellikle küçük ölçekli yerel kuruluşların karşılamakta oldukça zorlanacağı bir miktara ulaşabilmektedir.

Vakıflar da yukarıdaki hükümlere tabidir, ancak denetleme makamı Vakıflar Genel Müdürlüğü'dür.

PROJE RAPORLARININ HAZIRLANMASI

1. Giriş: Neden raporlama? Alper Akyüz

Projelerin raporlanması proje yürütenler tarafından çoğunlukla bir angarya olarak algılanır. Yorumcu bir sürecin sonrasında tam da elle tutulur sonuçlar almaya başlamışken, ya da projenin kritik bir aşamasında bir sürü yapılacak şey varken bilgisayar başına oturup sayfalarca rapor yazmak, elde edilen sonuçların ve harcamaların dökümünü çıkarmak gerçekten de insana çok sıkıcı ve gereksiz gelebilir. Ancak bunun önüne geçmek raporlamayı bütün sürece yayararak, yani bir seyir defteri olarak rapor yazmakla mümkündür. Burada da yine proje teklifi ve bütçe hazırlığında karşılaştığımız soruya dönüyoruz: Raporu aslen kimin için hazırlıyoruz? Fon sağlayıcılar için mi, yönetim kurulumuz veya genel kurulumuz için mi? Yoksa kendimiz ve kurumsal belleğimiz ve kurum içi ve dışı iletişim için mi?

Proje raporlarının içeriği temelde şunları içerir:

- *Teknik, niceliksel, idari ve mali bilgiler:* Bunlar somut olarak elde edilen sonuçların ve yapılan harcamaya ve edinilen gelirlerin, özetle projeye ayrılan ve sağlanan kaynağın nasıl kullanıldığıyla ilgili bilgilerdir.
- *Sürecin ve ürünlerin “hikayesi” ve değerlendirilmesi:* Daha sözel olan bölümde ise projenin tanımlanmasıyla birlikte işlerin nasıl ilerlediği, niceliğe dökülemeyecek etkiler ve alınan derslerle birlikte ileriye yönelik plan, düşünce ve öneriler yer alır.

İki bölümün ortak çıktısı aslen bir müdahale olarak projenin ilerleyişinden nasıl bir öğrenme ortaya çıktığıdır ve raporlama yoluyla bu öğrenme hem kurumsal, hem de sosyal bir öğrenmeye dönüştürülebilir.

Dolayısıyla raporlamanın amacı fon sağlayıcıların kural ve prosedürlerine uymak kadar (belki de daha çok) kurumsal süreklilik ve kurum içi bilgi akışına katkıda bulunması, gelişmelerin ve projeyi yürütenlerin görüşlerinin ve sonuç almaya yönelik eylem önerilerinin neden-gelişim-sonuç bütünlüğü içinde karar mekanizmasına ve/veya ilgili kitleye sistematik olarak sunumudur.

Amaç ortaya böyle konursa raporlar da kendi proje ekibinize, kuruluş içi yetkili kurullara ve üyelere, kuruluş dışı doğrudan ilgililere (sponsor, destekçi, karar alıcı vs.) ve kuruluş dışı dolaylı ilgililere (bilgi ve politikalara etki amaçlı olarak) yönelik olarak hazırlanabilir.

Doğrudan ilgili ve faaliyetlerin sonraki bölümüyle ilgili yararlı/yardımcı olabilecek her türlü bilgi sunulmalıdır. Raporun içeriğinde projede (çalışmada) belirtilen hedef ve taahhütlerin gerçekleştirilmesine yönelik değerlendirmeler (kesin -siyah/beyaz- değerlendirme) hedeflere ulaşılmasına ilişkin göstergeler ve faaliyet kriterleri (göreceli değerlendirme) ile fon sağlayıcıyla imzalanmış sözleşmede belirtilen usul ve koşullar (yöntem) bulunmalıdır.

Edinilen bilginin en etkin biçimde aktarımı raporun formatıyla da doğrudan ilgilidir. Aşağıda özellikle kuruluş içine yönelik olarak hazırlanacak herhangi bir rapor için önerilebilecek bir format bulabilirsiniz⁶:

6 Bu format fon sağlayıcı kuruluşlar için hazırlanan raporlar için geçerli değildir ve yalnızca bir öneridir. Bazı fon sağlayıcılar raporlarda kendi hazırladıkları formatın kullanılmasını isterler. AB Komisyonunun istediği rapor formatı bir sonraki bölümün konusudur.

- Başlık
- Özet
- Giriş (raporun yazımına yol açan durum/olay, olayın açık tanımı -yer-zaman-katılımcılar-, raporun içeriği vs.)
- Olayın veya durumun gelişimi
- Teknik, idari ve mali durum (sayısal sonuçlar ve harcamaların dökümü)
- Sonuç ve öneriler (elde edilenler/amaçlanıp da edilemeyenler, bundan sonra yapılması gerekenler hakkında öneriler)
- Ekler (varsa, ilgili dokümanlar ve diğer belgeler)
- Olmazsa olmazlar (daha fazla bilgiye nasıl ulaşılabileceği; kişisel referans, internet adresi, iletişim adresleri, belge vs.).

Bölümün bundan sonraki bölümünde ağırlıklı AB Komisyonu'nca desteklenen projelerde raporlama üzerinde durulmaktadır. Diğer bölümlerde olduğu gibi proje raporlama süreçlerinde de en kapsamlı kurallar AB Komisyonu'nca istenmektedir. Diğer fon veren kuruluşların da kendilerine göre raporlama süreçleri vardır, ancak çoğunlukla, özellikle de devlet kaynaklı değilse bu kadar katı kuralları yoktur. Yine de her fon kuruluşu projenin kendi fon sağlama amaçlarına yönelik etkilere yol açtığından ve sağladıkları desteğin hiçbir kuruluşun boş harcanmadığından emin olmak isterler. Bu nedenle AB Komisyonu'nun uyguladığı süreç ve formatı bilmek diğer fon sağlayıcılar tarafından desteklenen projelerin yürütülmesinde fazladan bir kolaylık sağlayacaktır.

Rapor isteme dönemleri ve raporun ve ekinde sunulması beklenen belgelerin içeriği AB Komisyonu'na göre farklılık gösterebilir. Bunun için en başta sözleşme imzalanırken o kuruluşun raporlama beklentileri ayrıntısıyla öğrenilmelidir. Ayrıca her fon kuruluşu raporlardan tatmin olmadığında kuruluşla kesinlikle bağlantıya geçer ve bunun sonucunda sağlanan fonun bir bölümünün geri istenmesi bile mümkün olabilir.

2. AB Komisyonu'nca desteklenen projelerde raporlama Emel Kurma

Komisyon'un farklı birimlerince açılan programlar çerçevesinde desteklenen projelerin raporlanmasında, kimi ayrıntıları değişiklik gösterse de temel bazı öğeler bulunur. Proje yürütücüsü tarafından hazırlanacak raporlarda dikkat edilmesi gereken temel noktaları sıralamaya çalışalım.

Komisyon'un fon katkısıyla proje yürüten tüm kişi ve kurumlar, belirli bir düzende raporlama yapmakla yükümlüdür. Ancak bu çoğu kez gecikmeli, yarım yamalak ve doyum vericilikten uzak bir biçimde yapılır; dahası, rapor hazırlamak herkesin hayatını karartan bir sorun haline gelir. Bunun sonucunda dosyaların incelenmesi gecikir, Komisyon ve proje yürütücüsü arasında ek yazışmalar yapılır, her iki tarafta da zaman alan idari işler çıkar ve sonuçta hem projelerin uygulanmasında hem de proje fonu ödemelerinde kesintiler ve gecikmeler yaşanır.

Bu bölümde yer verilen bilgiler yasal olarak resmi ve bağlayıcı değildir; ancak Komisyon'a sunulacak raporların nasıl hazırlanacağına ilişkin açıklamalar ve destek sağlamayı amaçlamaktadır.

2.1 Raporlamaya ilişkin en temel kurallar:

Önce Komisyon'a rapor hazırlamanın neden önemli ve gerekli bir şey olduğuna bakalım. Komisyon bu raporları ne yapacak? Daha sonra da raporların sunumuna ilişkin genel önerileri ve içerik haritasını ele alalım⁷.

⁷ Bu bölümün hazırlanmasında yararlanılan belge AB Komisyonu, Çevre Genel Müdürlüğü tarafından Life Third Countries programına ilişkin olarak hazırlanmıştır.

2.1.1. Komisyon'a neden rapor teslim edilir? Ya da, projeler neden ile de raporlanır?

Raporlamanın temel amacı projenizin uygulanma sürecine ilişkin olarak düzenli biçimde bilgi toplamak ve bu bilgiyi Komisyon'la paylaşmaktır. Raporlarınızın içerisindeki bilgiler pek çok açıdan çok yararlıdır; örneğin:

Rapor hazırlamak proje yürütücüsü ve ortaklarının, sürece ilişkin ilerlemeyi değerlendirmesi için bir olanak yaratır. Projenin uygulanmasına, faaliyetlerin ne durumda olduğuna ve öngörülen hedefler ışığında alınan sonuçların net bir resmini görebiliriz.

Bu raporlar sayesinde Komisyon ve dış denetleme ekibi de ilerlemeyi izleme, sonuçları değerlendirme, muhtemel potansiyel sorunları saptama ve genel olarak projenin öngörülen plana göre uygulanmasını sağlama olanağını bulur.

Raporların mali bölümleri projenin muhasebe kayıtlarını oluşturur ve dolayısıyla da topluluğun katkısını hesaplamak için bir araçtır. Anlatım (teknik) bölümü ise mali bölümde sunulan harcama bilgilerinin gerekçelerini sağlayacaktır.

Raporlar, özellikle nihai rapor, proje çalışmasını başka kurumlarla, daha geniş kesimlerle paylaşmak için hazırlanmış bir metin olarak kullanılabilir; ayrıca başarılı çalışmaların saptanmasına da yarar.

Projenin ilk elden yürütücüleri olarak sözleşmeyi imzalayan kurum raporlamadan sorumludur. Proje ortakları ve işbirliği yapılan kuruluşların da bu raporların hazırlanmasında yürütücüye her türlü gerekli bilgi ve katkıyı sağlaması beklenir.

2.1.2. Komisyon bu raporları ne yapar?

Komisyon desteklediği projeleri izlemek ve gidişatı, ilerlemeyi denetlemek açısından ağırlıklı yürütücünün hazırladığı bu raporlara bağımlıdır. Yani, raporlarınızın okunduğundan ve denetlendiğinden emin olabilirsiniz! Raporlarda eksik bulunan bölümlerin tamamlanması için pek çok kez sizi arayabilirler.

Örneğin ara ve nihai raporları Komisyon'un ilgili birimleri ve dış denetleme ekiplerince teknik ve mali açıdan sistematik olarak değerlendirilir. Bir raporun değerlendirilmesi, raporlanmış faaliyetlerin, sonuçların, ürünlerin / çıktıların ve harcamaların etrafıca ve proje sözleşmesine iliştilmiş olan proje teklifi ile karşılaştırmalı olarak gözden geçirilmesi demektir. Bu raporlar ışığında Komisyon, proje harcamalarının uygulamaya ilişkin teknik süreç açısından gerekçelendirilmiş olup olmadığını, ayrıca sözleşme ekindeki bütçeyle tutarlılığını denetler ve değerlendirir.

Eğer raporlarınız soru işaretleri yaratıyorsa, muğlaksı veya yetersiz bilgi içeriyorsa, Komisyon büyük olasılıkla idari karar sürecini askıya alacak ve açıklama isteyecektir. Bir faaliyet yapılmamışsa veya değiştirilmişse, Komisyon sizden buna ilişkin bilgi isteyebilir; gerekli destekleyici belgeleri sunmazsanız Komisyon bunu yazılı olarak talep edebilir; bu da söz konusu sorun açıklığa kavuşturulana kadar Komisyon'la aranızda uzayıp gidecek ek yazışmalar ve haberleşme anlamına gelir ki, bu sonucu talep edilen proje fonu ödemesinin gecikmesine yol açabilir.

Sonuçta, Komisyon kendi açısından en az risk taşıyan seçeneğe dayalı bir karar verecektir; yani, yanlış raporlanmış/ raporlanmamış faaliyetlerin yapılmadığını, somut olmayan sonuçların elde edilmediğini ve raporda belirtilmeyen çıktıların üretilmemiş olduğunu varsayacaktır. Bu da ödemeler veya Komisyon desteğinin devamına ilişkin doğrudan bir etki yapacaktır.

Dolayısıyla, proje raporlarını düzenli ve doyurucu biçimde hazırlayıp Komisyon'a iletmeniz projenizin sağlıklı ve kesintisiz yürümesi açısından yararınıza olacaktır. Üstelik proje çerçevesinde taahhütte bulunduğunuz diğer kişi ve kurumları da düşünürseniz, proje faaliyetlerini söz verdiğiniz gibi sürdürebilmenizi güvenceye almak, kurumsal güvenilirliğinizin anahtarıdır. Komisyon'la ilişkinizin bu temel ögesini dikkate almamak veya yerine getirmemek her zaman olumsuz etkilere yol açacaktır.

2.1.3. İyi raporlamaya yönelik işbirliği yaklaşımı

Dış denetleme ekibi AB Komisyonu'nca sözleşme ile işe alınmış bağımsız bir şirkettir ve devam eden projelerin izlenmesinde teknik destek sağlar. Öneride bulunmak biçiminde çalışırlar ve mali kaynakların idaresine müdahil olmazlar. Dış ekipler belirli soruları yanıtlamaya ve gayri-resmi öneriler sağlamaya yardımcı olur; ancak projeye ilişkin bütün resmi haberleşme ve yazışmalar Komisyon'la proje yürütücüsü arasında yapılmalıdır.

ÖNERİLER I

Projenizle ilgili Komisyon görevlisi/bağlantı kişisi ve dış denetleme destek ekibiyle ilgili koordinatları öğrenin!

Bu bölümde yer verilen bilgiler raporlama işini kolaylaştırmayı ve iyi raporların üretilmesini sağlamayı amaçlamaktadır; ancak bu bilgiler temel ve değişmez kurallardan çok genel bir yaklaşım ve temel parametreleri içermektedir. Bu nedenle her programın kendine özgü koşullarını ve çerçevesini de hesaba katmak gerekir.

2.2. Raporların sunumuna ilişkin genel öneriler

Bu bölümde raporların hazırlanmasına ve sunumuna ilişkin genel bilgiler ele alınacaktır. Önerilere üç eksen de yer verilecektir: Bu eksenler:

- Raporlar ne zaman teslim edilir?
- Raporları Komisyon'da kime iletmeli/sunmalı?
- İyi raporlamanın temel kuralları nelerdir?

2.2.1. [Hangi] Raporlar ne zaman teslim edilir?

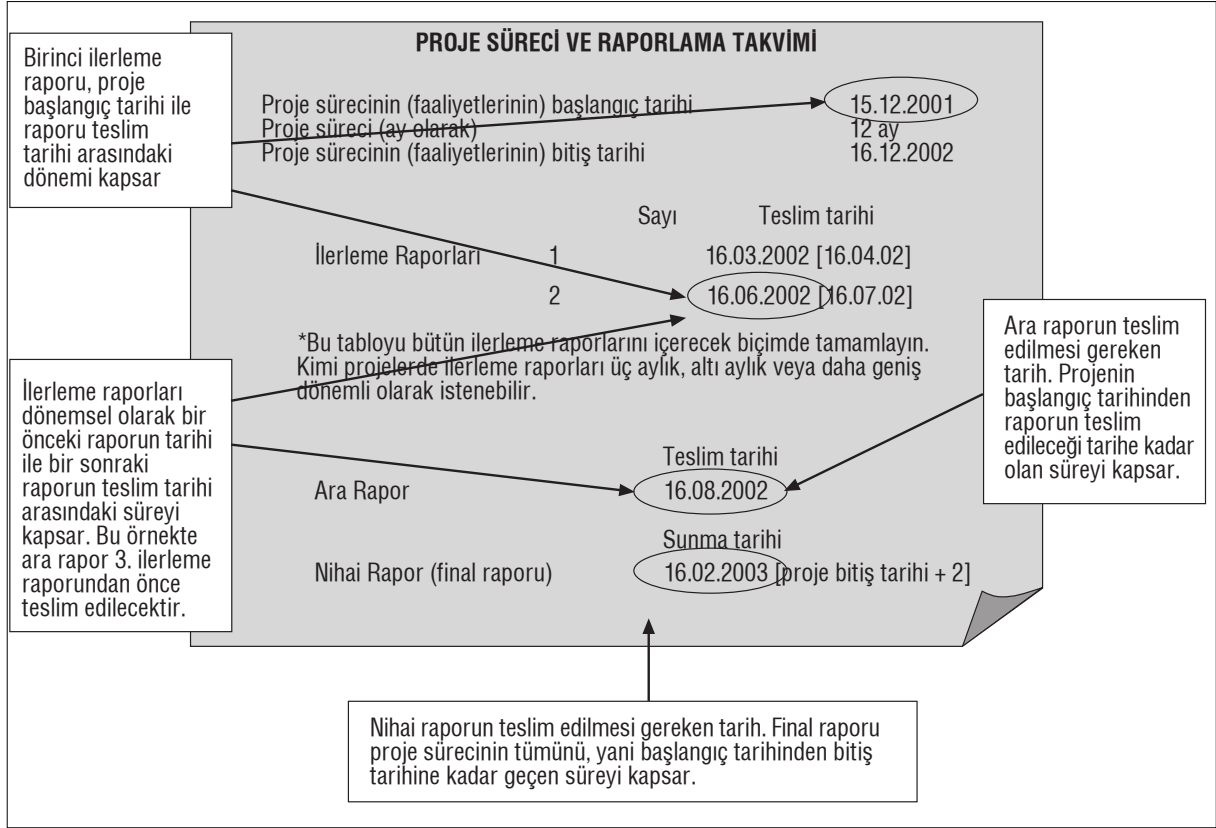
Raporlama takviminiz Komisyon'la yaptığınız sözleşmenin ekinde sunulan proje teklifinizde yer almaktadır (ya da almış olmalıdır!). Bu takvimde;

- Projenin başlangıç tarihi (çoğu kez sözleşmenin imzalandığı gün...)
- Projenin süresi
- Proje süresinin bitimi (imza ile belirttiğiniz tarihten itibaren proje sürenizi sayarak kontrol edin ve takviminizde işaretleyin)
- İlerleme (progress) raporları, ara (interim) raporlar ve nihai (final) raporun sunum tarihleri belirtilmiştir.

Bu takvimin bütün öğeleri net ve açık olarak belirtilmemişse Komisyon görevlisi ile görüşerek durumu netleştirin. Bu haberleşmeleri ve nihai durumu yazılı olarak ve karşılıklı belirtin.

Eğer, herhangi bir nedenle verili tarihlere uyamayacağınızı düşünüyorsanız, bu durumu açık ve net gerekçeleriyle yazılı olarak Komisyon'a bildirin ve bu tarihlerin değiştirilmesini isteyin. Komisyon bu ricanızı göz önüne alıp değerlendirecektir; resmî onay bildirimini almadan bu talebinizin kabul edildiğini asla varsaymayın.

Takvim, proje teklifinizde tüm ayrıntılarıyla birlikte açıkça belirtilmemiş olabilir. Bu durumda kendiniz bir takvim hazırlamalısınız. Bunu Komisyon'a bildirmenizde yarar var, yazılı belgeler durumu resmileştirmenizin tek yoludur; aksi halde sözlü olarak bildirdiklerinizin resmen bir hükmü olmayacağını geç fark ederseniz. Takvimi kendi çalışma sürecinizi kurgulamakta ve faaliyet planınızı takip etmekte kullanırsanız çok yararlı olacaktır.



Çizim III.1: Raporlama takvimi 1

Aynı tabloyu daha genel hatlarıyla takvim üzerinde işaretleyebilirsiniz.

Ay 1	Ay 2	Ay 3	Ay 4	Ay 5	Ay 6	Ay 7	Ay 8	Ay 9	Ay 10	Ay 11	Ay 12	Ay 13	Ay 14
Proje- nin başlan- gıcı			1. İler- leme raporu			2. İler- leme raporu	Ara Raporu		3. İler- leme raporu		Projenin Bitiş Tarihi		Nihai rapor

Çizim III.2: Raporlama takvimi 2

Eğer nihai rapor dışındaki raporlardan biri, diyelim ki, 01.04.2007 tarihinde teslim edilecekse (ve/veya sözleşmenizde her dönemsel ilerleme raporunun, o dönemin bitiş tarihini takip eden bir veya iki ay içerisinde teslim edilmesine ilişkin bir ibare yoksa), hazırlık ve gönderime yeterli vakit ayırmak üzere, 15.03.2007 tarihini raporun kapsadığı dönem aralığının sonu olarak saptanabilir ve yalnızca 15.02.2007 tarihine kadar yapılan çalışmaları rapor edebilirsiniz. Ancak bu durumda, çalışmaların başlangıcından rapor tarihine (ve nihai rapor için çalışmaların son tarihine) kadar uygulama sürecinin her bir gününün rapor tarih aralığında kapsanmış olması gereklidir. Dolayısıyla, bir önceki örnekte, bir sonraki ilerleme raporunda dönem başlangıç tarihinin 02.04.2007 değil, 16.03.2007 olmasına dikkat edin. Nihai rapor da projenin başlangıç tarihinden bitiş tarihine dek olan süreyi kapsayacaktır.

ÖNERİLER II

Projenin işleyişine ve gidişatına ilişkin ciddi bir sorunu Komisyon'a iletmek için rapor teslim zamanını beklemeyin. Bu tür sorunları olabildiğince erken bildirmek için hemen bir mektup yazmalısınız. Komisyon ve Denetleme Ekibi sorunlar konusunda yardımcı olmaya çalışacaktır ve sorundan ne kadar erken haberleri olursa o kadar işe yarar.

2.2.2. Raporları Komisyon'da kime iletmeli/sunmalı?

Bütün raporlar sözleşmede belirtilen ilgiliye teslim edilir / iletilir.

Size belirtildiği biçimde, raporun bütün ekleriyle birlikte bir kopyası, harcamalar dökümünün fiş, fatura, vb. matbu harcama belgelerinin fotokopileriyle birlikte bir kopyası, raporun elektronik versiyonu [CD olarak] teslim edilir. Kimi zaman, özellikle nihai raporların matbu kopya adedi daha çok sayıda talep edilebilir.

Proje sözleşmenizi ülke dışında bir AB Kurumu/Birimi ile yapmış olsanız bile, AB Komisyonu Temsilciliğine de raporlarınızdan bir adet iletmek yararlı olacaktır.

2.2.3. İyi rapor hazırlamanın temel kuralları nelerdir?

Bütün proje süreci boyunca raporlar teslim edip duracaksınız. Ancak son zamanlarda 12 veya daha az ay süreli mikro-projeler için dönemsel ilerleme raporu yerine arada bir ara bilgi notu ve proje sonunda da nihai rapor istenebilir. Bütün raporlar ve Komisyon'la yazışmalara ilişkin bir takım genel raporlama kurallarına kısaca bakalım. Esasen iyi rapor hazırlamak ve raporlama sisteminizi etkin kılmak için uyulması gerekli beş temel ilke vardır:

- *Kısa ve öz olmak:* Gerekli ve ilgili bilgileri kısa, odaklanmış biçimde verin. Uzun uzadıya tariflerden ve arka plana ilişkin fazla tekrarlamalardan kaçının. Bu çerçevede, karmaşık gösterimleri, teknik tarifleri, işlenmemiş verileri, grafikleri vs. ekler halinde rapora iliştin.
- *Açıklık:* Raporu okuyacak kişilerin projeye sizin kadar hakim olmadığını unutmayın. Raporlarınızı, “yabancılar”ın projenizi tüm yönleriyle [içerik, metodoloji, mali, idari, vb] anlamasını sağlayacak biçim ve üslupta yazın. Dolayısıyla, yeterince açıklayıcı olmayı, kısaltmaların açıklımını vermeyi, gerek olduğunda tercüme sağlamayı, vb. unutmayın.
- *Kesinlik:* Genel veya dayanaksız ifadelerden kaçınmak önemlidir. “... faaliyeti gecikmektedir” veya “... işinden vazgeçilmiştir” gibi ifadeleri açıklama yapmadan kullanırsanız, Komisyon bunun nedenlerine, projenin hedeflerini ve öngörülen sonuçlarını nasıl etkileyeceğine ilişkin açıklama istemek durumunda kalacaktır. Kesin [örneğin isimler, kesin tarihler vs.] ve olabildiğince sayısallaştırılmış bilgiler [bir atölyenin katılımcı sayısı, saha araştırması sırasında ziyaret edilen yerler, bir çalışmanın baskı adedi, yapılan posta gönderimlerinin sayısı, vb. gibi] verin.
- *Gereçlendirme:* Raporlarınız kısa olmalı; ancak raporun içeriğini, gerektiğinde ek ve destekleyici belgelerle gereçlendirmek ve ortaya koymak durumundasınız. Özellikle, beklenen çıktılardan bir örneği [örneğin, proje hakkında bir kitapçık, saha çalışması haritası, basılan bir kitap, broşür, makale veya rapor, yollanan davet veya mektubun bir kopyası, vb.] ek olarak rapora konmalıdır.
- *Zamanında teslim:* Raporlarınızı gecikmeden, takvime göre teslim edin.

Bütün raporlar, İngilizce veya Fransızca, tercihen de teklifin yazıldığı dilde yazılmalıdır. Ancak Komisyon'un ülkedeki temsilciliğince yürütülen bir program çerçevesinde ise ve sözleşme şartnamesinde örneğin, Türkçe, yazışma, raporlama vb. yapılabileceğine ilişkin bir hüküm varsa, raporları da Türkçe yazabilirsiniz. Bunu kesinleştirmek için proje sürecinin başlangıcında Komisyon nezrindeki ilgili kişiyle “konuşmalı”, sadece şifahi değil yazılı olarak da bilgi almalısınız. Son zamanlarda STK'lara yönelik açılan bazı programlara yapılan proje tekliflerinin dilinin Türkçe de olabileceği açıklanmıştır (Ancak teklife kesinlikle projenin İngilizce özetinin eklenmesi koşuluyla). Raporlar için de aynı durumun geçerli olup olmadığını Komisyon'daki yetkili kişiyle doğrulamalısınız.

Öte yandan, raporları Türkçe hazırlayıp tercüme de ettirebilirsiniz. Bir başka yöntem de proje yürütücüsünün raporu taslak olarak Türkçe hazırlaması ve İngilizce olarak “yazdırmasıdır”. Bu süreçte raporu İngilizce olarak hazırlayan kişiye hazırlık sürecinde gereken her türlü ayrıntılı bilgiyi de sağlamanız ve yazıma bakmanız gerekir.

Son bir seçenek, raporlarınızı dışarıdan bağımsız bir uzmana hazırlatmaktır. Bu ek bir maliyet demektir, ama belki bunu sizin için gönüllü yapacak bir profesyonel bulabilirsiniz. Kimi zaman raporlama maliyetini daha teklif aşamasında proje bütçenize koymak akıllıca olabilir. Bunun için projeyi hazırlarken uygulama aşamasındaki idari gereksinimlerinizi iyi saptamalı ve önlemlerinizi alarak gerekirse ek bir iş ve/veya maliyet olarak proje kurgunuza dahil etmelisiniz.

Veya bu tip raporlamalarda deneyimli, yetenekli ve/veya hevesli bir üyenizin bu işi üstlenmesini isteyebilirsiniz. Bu durumda bile raporda yazılacaklar esasen sizin, proje uygulayıcısının/yürütücüsünün kafasındadır. Sonuçta raportörünüze bunları siz aktaracaksınız ve gerekli bilgileri, ayrıntıları ve belgeleri sağlayacaksınız. Kimi zaman raportör tüm proje faaliyetlerini bizzat izleyerek raporunu hazırlayabilir. Ancak bunun pratik ve mali açıdan hesaba katılması gerekir.

Sonuç olarak, raporlama proje yürütme faaliyetinin önemli bir parçasıdır. Bu işi kurumsal olarak öğrenmek ve içselleştirmek kurumsal kapasitenizin artması demektir. Yani tümüyle “dışarıya” iş vermek, hizmet satın almak yerine bu işi en azından temel olarak kurumsal bilgi ve becerinize katmanız uzun dönemde çok yararlıdır. Raporlama işini sadece proje temelinde yapılan bir angaryayı yerine getirmek veya yasak savmak gibi görmemeyi becermek önemlidir. Raporlama becerisi ve alışkanlığı, kurumunuzu tüm faaliyetleriyle birlikte kendi işleyişini de değerlendirmek ve başkalarıyla paylaşmak, uzun dönemli stratejinizi oluşturmak ve gözden geçirmek, bu temel üzerinde faaliyetleriniz planlamak açısından güçlendirecektir.

Rapor yazımında bu temel, basit kurallara uyulmaması durumunda Komisyon ayrıntılar ve açıklamalar istemek üzere size yazmak durumunda kalacaktır. Çoğu zaman bu tip soru ve açıklama taleplerine gerek kalmaması kolaylıkla sağlanabilir; örneğin Komisyon’un sıklıkla sormak durumunda kaldığı sorular şunlardır:

- Uzman kişinin/kurumun veya taşeronun adı, tam olarak görevi ve rolü, katkısının içeriğinin veya tanımının tarifi
- Raporda bahsedilen bir makale, rapor veya çalışmanın bir kopyasının eklenmesi
- Herhangi bir faaliyetin neden planlanan çalışma takvimine göre gerçekleştirilmemiş ya da tamamlanmamış olmasının açıklanması

3. Rapor türleri ve içerikleri Emel Kurma

3.1. Bütün raporlar için geçerli olan temel format/şema

Kimi zaman sözleşmeyle birlikte verilen veya Komisyon’un ilgili programının web sitesinde bulunan temel bir rapor metni bulunur. Ancak raporların metin bölümü için genellikle standart bir format veya zorunlu bir şema yoktur. Bunun yanında mali raporlama [harcamaların dökümü ve bildirim] için standart formatlar kullanılır; bunlar da Komisyon’dan veya ilgili programın web sitesinden edinilebilir. Örneğin Europeaid sitesinde hemen her program için geçerli ve gerekli olan standart tüm formların örneklerini bulabilirsiniz. Ancak sözleşme ekleri arasında bulunabilecek Standart İdari Hükümlere uymakla yükümlüsünüz.

Genel olarak projenin pratik/teknik uygulamasına ve proje fonu/hibe dahil mali kaynakların idaresine (harcama dökümü bildirim) ilişkin bilgi sağlamak ve planlanmış faaliyet ve ürünlerle ilgili açıklama yapmak durumundasınız. İlerleme, ara ve nihai raporlar çoğunlukla aşağıdaki yapıda/kurguda hazırlanır.

Raporlar için önerilen kurgu

Ön sayfa / kapak: Şık ve estetik bir kapak değil, proje künyesini içeren ve ekteki metnin ne olduğunu, kim tarafından kime sunulduğunu anlatan birkaç paragraf...

İçerik listesi: Ekler de dahil olmak üzere tam bir liste

I. Bölüm: Rapor metni [teknik / “narrative” rapor: çalışma sürecine, uygulamaya ve içeriğe ilişkin bilgiler]

- Proje başlangıcından bu yana gerçekleştirilmiş faaliyetlerin, alınan sonuçların ve üretilen çıktılarının bir özeti
- Projenin idaresine ilişkin bilgiler
- Raporlama dönemine ilişkin gelişmeler ve ilerleme
- İlerlemenin değerlendirilmesi
- Gelecek döneme ilişkin planlar ve öngörüler

II. Bölüm: Mali Rapor

- Harcamaların dökümü [standart format üzerinden]

Ekler:

- Projenin tanımlanabilir, somut çıktı ve ürünlerini örnekleri [işleyiş planları; raporlar, çalışmalar, broşür-kitap-vb. yayınlar; görsel-işitsel ürünler; faaliyetlerin katılımcı listeleri, davetiyeleri, programları, fotoğrafları vs.]
- Projeye ilişkin diğer belgeler [gazete kupürleri, yeni çıkan bir yasa metni, başka kurumların çalışmalarına ilişkin dokümanlar, vs.]
- Mali harcama dökümüne ilişkin belgelerin [fiş, fatura, ödeme bildirimi vs.] fotokopileri...

Kapak sayfasında olması gereken bilgiler

Bütün raporlar için sabit bilgi:

- Projenin tam ismi
- Proje referans numarası [MEDTQ.../97-88]
- Komisyon'un ilgili programının adı [her zaman şart değil]

Her raporda güncellenecek bilgi:

- Raporun türünün tanımı [yani, İlerleme Raporu 1, 2, 3...; Ara Rapor veya Nihai Rapor]
- Raporun kapsadığı dönem / tarih aralığı [hangi tarihten hangi tarihe... gg/aa/yy - gg/aa/yyyy; örneğin 09.11.2003 - 09.03.2004 gibi]
- Raporun kesin teslim tarihi

Ek bilgiler:

- Raporu hazırlayanların ad[lar]ı, örgütü ve adresi
- Projeyi yürüten kurumun logosu

Benzer kurallar Komisyon'la yapacağınız her türlü yazılı iletişim için de geçerlidir; her türlü yazışmada projenin adını ve referans numarasını, hibe alanın [proje yürütücüsü kurumun] adını ve mektubun veya ricanın türünü ve içeriğini açıkça belirtmelisiniz.

3.1.1. Teknik / Uygulama anlatım ya da betimleyici (narrative) rapor

3.1.1.1. Proje başlangıcından bu yana yapılmış faaliyetler ve alınmış sonuçların özeti

Bu bölümde projenin başlangıcından raporun teslim edildiği tarihe kadar geçen süre içinde gerçekleşen tüm proje uygulamasına ilişkin kısa ve özet bilgi vermelisiniz. Faaliyetlerin ayrıntısına girmeden uygulamaya ve hedeflere doğru ilerlemeye ilişkin genel manzarayı aktarın. Bir ara rapor ve nihai raporda ise, bu bölüm aşağıda örneklenen "raporlama dönemindeki ilerleme" bölümünün bir özeti olacaktır.

3.1.1.2. Projenin yönetimi

Bu bölümde projenin idari ve işleyiş yapısını açıklamalısınız; yani, proje yürütücüsünün, ortaklarının ve taşeronlarının rol ve sorumluluklarını, ayrıca daha somut ve belirgin olarak da raporlama dönemi içinde kimin ne yaptığını anlatmalısınız.

Buna ek olarak bu bölümde, yönlendirme/koordinasyon/çalışma vb. komitelerinin faaliyetlerini (toplantılar, toplantılarda ele alınan konular – toplantı notları, alınan kararlar, koordinasyon faaliyetleri vs.), proje ekibinin çalışmalarını, proje ekibindeki değişiklikleri veya yeni işe alınanları belirtmelisiniz.

3.1.1.3. Raporlama döneminde kaydedilen ilerleme

Hibe sözleşmenize eklenmiş bulunan proje teklifiniz raporlama için bir temel oluşturur. Resmen kabul edilmiş bulunan program çerçevesindeki faaliyetleri ve taahhütlerinizi bu teklifte tarif etmişsiniz. Bu itibarla Komisyon da projeyi teklifte sunduğunuz biçimde, yani planladığınız faaliyetleri önerdiğiniz takvime göre gerçekleştirmenizi bekler. Raporlarınız da bunu uyguladığınızı, ya da herhangi bir değişiklik söz konusuysa, neden ve ne gibi sonuçlara yol açtığını yansıtmalıdır.

Projenizdeki değişikliklerin bildirilmesi [raporlama]

Küçük [ayrıntı düzeyinde] değişiklikler: Eğer faaliyetlere ilişkin olarak küçük gecikmeler veya değişiklikler ortaya çıkmışsa, bunları tüm açıklığıyla ve ayrıntılarıyla tarif edin.

Ayrıca bu durumu nasıl ele aldığınızı, değerlendirmenizi ve bu değişikliklere ne biçimde yanıt vermeyi planladığınızı da belirtmelisiniz. Ortaya çıkan [sizden veya dışsal koşullardan kaynaklanan] değişiklikleri ayrıntılı bir biçimde aktarmanız önemlidir; böylelikle değişikliklerin projeye etkisini ve uzun dönemli sonuçlarını değerlendirebilme olanağı bulacaktır. Üstelik de sözleşmenizde öngörülmemiş durumları böylece bildirmiş ve bir anlamda tescilletmiş / onaylatmış olursunuz. Taahhütlerinizi gerçekleştirmeye yönelik planlarınızı küçük değişikliklerle de olsa sürdürdüğünüzü göstermiş olursunuz. Süreç içerisinde söz etmediğiniz değişiklikleri son raporda aktarmanız işleri güçleştirir.

Önemli [ve büyük] değişiklikler ise Komisyon'un ön onayını gerektirir. Bunun için yazılı bir talepte bulunmalısınız ve değişikliği yapmanıza ilişkin resmî ve yazılı onayı beklemelisiniz.

- Büyük değişiklikleri bir sonraki rapor gönderimini beklemeden, sığağı sığağına bir mektupla Komisyon'a bildirmelisiniz.
- Komisyon'dan bu yönde resmi ve yazılı bir onay almadan, değişiklik talebinizin kabul edildiğini varsaymamalısınız.
- Proje faaliyetlerinde [yönteminde, çıktılarında v.b.] yapılacak bir değişikliğe ilişkin resmî ve yazılı onaylama almadığınız sürece bütün raporlamayı ilk proje teklifinizi göz önünde tutarak yapmalısınız. Yani değerlendirme yapacağınız çerçeve, değişikliği içeren yeni kurgulamaya göre değil ilk proje teklifiniz temelinde olmalıdır.

Raporlama döneminde kaydedilen ilerlemeyi anlatan bölüm teknik/narrative raporun çekirdeğini oluşturur. Bu dönemde yaptığınız çalışmaları, gerçekleştirdiğiniz faaliyetleri anlatmalı ve bu döneme ilişkin planladığınız faaliyetlerle ve öngördüğünüz sonuçlarla karşılaştırmalısınız. Daha basit bir yöntem ise tek tek her faaliyeti açıklayarak bu dönemde ne yaptığınızı ve neleri başardığınızı, hangi sonuçları elde ettiğinizi anlatmaktır. Bu da mantıksal çerçevede veya teklif metninizde planlanmış olduğunuz/öngördüğünüz her faaliyeti birer birer ele alarak, her birine ilişkin kaydettiğiniz ilerlemeyi tarif etmek anlamına gelir. Raporda anlattığınız çalışma, faaliyet ve ürünlere ilişkin olarak sunduğunuz teklif metninizdeki veya mantıksal çerçevedeki aynı başlıkları, referansları ve varsa numaralandırmayı kullanmaya dikkat edin. Açıklamalarınız, tam olarak yaptığınız çalışmaları (faaliyetleri) ve bu çalışmaların sonucu olarak ortaya konan ürünleri (çıktıları) ve elde edilenleri (sonuçları) de içermelidir. Eğer bu dönem için planlanmış bir çalışma veya faaliyet, öngörülen iş ve zaman planı çerçevesinde başlatılmamış veya gerçekleştirilmemişse, o çalışmayı tümüyle raporun dışında tutup hiç söz etmemek yerine, durumu mümkünse nedenleriyle birlikte anlatın.

ÖNERİLER VI

Kim? Ne? Nerede? Nasıl? Ne zaman? Neden?

Raporlama dönemi içinde başladığınız, tamamladığınız veya gerçekleştirmiş olmanız gereken [ama bir nedenden dolayı gerçekleştiremediğiniz] her bir faaliyet için bu soruları cevaplamaya dikkat etmelisiniz. Açıklamalarınızı somut veri ve bilgilerle desteklemeye özen gösterin. Örneğin bir toplantı için: katılımcı profili ve listesi, toplantı programı, tartışmaların eksenleri ve özet notları, varsa sunulan bildirilerin kopyaları, basılı malzeme (katılımcı dosyası, kitap veya kitapçıklar, raporlama v.b.), power point gösterimler, planlanmayan ama önemli gelişmeler, vs. rapor metni içerisinde belirtmeli, gerekli ekler de raporun sonuna eklenmelidir.

3.1.1.4. İlerlemenin değerlendirilmesi

Bu bölüm projenin fiili uygulanma süreci ile ilk başta önerilmiş iş planını karşılaştırma şansını bulacağınız bölümdür. Değerlendirmeniz planlanan programa uygunluk, planlanmamış ama ek olarak ortaya çıkmış olumlu sonuçlar gibi olumlu gelişmeler kadar öngörülen çalışma takviminden sapmaları da göz önüne al-

malıdır. Kaydettiğiniz ilerlemeye ilişkin değerlendirmeyi ve eleştirileri bizzat kendi kendinize yapmanız çok yapıcı bir egzersizdir. Projenin nasıl gittiğini tam manasıyla değerlendirmek, olumlu sonuçların bilgisini yaygınlaştırmak veya gerektiğinde bazı düzeltmeler yapmak için bizzat yürütücü olarak en iyi konumda olan sizsiniz.

Bu bölümde saptadığınız başarıları ve kazanımları, bu kazanımları nasıl devam ettireceğinizi, karşılaştığınız sorun ve güçlükleri ve bunları aşmak veya en aza indirmek için geliştirdiğiniz çözüm ve çıkar yolları, uygulamadaki bir gecikmeye ilişkin analizinizi, alınan dersleri ve gelecek döneme yönelik fikir ve planlarınızı anlatabilirsiniz.

3.1.1.5. Gelecek döneme ilişkin planlama

Bu bölümde bir sonraki raporlama dönemi için güncellenmiş çalışma planını ve iş takvimini anlatmalısınız. Özellikle uygulama sürecinde bazı gecikmeler varsa, bir gecikme olacağı tahmin ediliyorsa veya iş takviminde bir değişiklik ortaya çıktıysa, faaliyetleri nasıl gerçekleştireceğinize, gecikmeyi nasıl telafi edeceğinize, sorunları nasıl aşacağınıza ve başarıya ulaşmamış çalışmalara harcanan zamanı nasıl kazanacağınıza ilişkin planlarınızı tarif etmelisiniz.

Komisyon projeyi sözleşmenizde tanımlanmış süre içinde tamamlamanızı bekler. Süre uzatma izni ancak çok özel durumlarda verilir; dolayısıyla, çalışma yoğunluğunuzu ve planınızı kaybedilen süreyi kazanacak ve uygulamayı yeniden rayına oturtacak biçimde uyarılmanız gerekebilir. Eğer bir uzatmaya gerek olduğunu düşünüyorsanız, proje çalışma takviminizde ve sürede gerekli değişikliği önce sözlü olarak haber vermeli, alacağınız yönlendirme doğrultusunda da bu talebinizi resmen ve yazılı olarak iletmelisiniz.

3.1.2. Mali Rapor (Harcamaların dökümü ve ilgili belgeler)

Mali rapor proje faaliyetleri çerçevesinde yaptığınız masrafların ayrıntılı dökümünü içeren resmi harcama/gider bildirimidir. Bu dökümü Komisyon'ca sağlanan standart format üzerinden göstermelisiniz. Bu konuya ilişkin tüm ayrıntıları Komisyon'un ilgili programının idari ve mali şartnamesinde bulabilirsiniz. Pratik olarak en iyi yol, Komisyon nezrindeki ilgili veya mali bölüm sorumlusu ile daha işin başında prosedürlere ilişkin ayrıntıları netleştirmek, harcamaları bu çerçevede yapmak ve muhasebe kayıtlarını ve belgelerini de buna göre tutmaktır. Harcamalarınızda ve muhasebe kayıtlarınızda göz önünde tutmanız gereken kimi önemli öğeler (ülkelere göre tavan harcırah miktarları, güncel (aylık) döviz kurları vb. bilgiler) Komisyon'un web sitelerinde bulunmaktadır. Bunları sık sık kontrol etmeniz ve sürekli olarak göz önünde bulundurmanız gerekir. Bütün harcama ve işlemlerinizi bu kitap içinde Bölüm II.3 içinde de özetlenen bu kurallara uygun olarak yapmak durumundasınız.

Harcama döküm tablosunda kabul edilen bütçedeki kalem ibarelerine uygunluk sağlamak, miktarı resmi çapraz kur hesaplamasına uyararak yazmak ve her tarih aralığı için geçerli olan çapraz kur değerini tabloya ek olarak belirtmek, harcamanın niteliğine ilişkin açıklama vermek ve harcama belgelerini (fiş/fatura/harcama bildirim vb.) döküm sırasına göre numaralandırmak gerekir.

Harcama dökümlerinizi destekleyici belgelerin fotokopileri de dökümdeki sıralamaya ve numaralandırmaya uygun olarak mali rapora eklenmelidir.

3.1.3. Rapor ekleri

Projenin ilerlemesine ilişkin anlatımınızı ve değerlendirmenizi destekleyen tüm belgeleri, proje çıktılarının kopyalarını veya bunları anlatan belgeleri, ayrıca mali raporda gösterdiğiniz harcamalara ilişkin belgeleri (fiş, fatura, ödeme bildirimi vb) raporunuza eklemelisiniz. Proje ürünlerini göndermek için projenin sonunda verilecek olan nihai raporu beklemeyin; proje süreci boyunca çıkan ürünleri ilgili dönem raporu ile birlikte gönderin. Bütün ürünlerde Komisyon'un logosunun (ve/veya projenin Komisyon'ca desteklendiği ibaresinin) bulunmasına özen gösterin. Bu konuya ilişkin hükümler sözleşmenizde belirtilmemişse Komisyon nezdindeki ilgili kişiyle görüşün veya Komisyon'ca desteklenen bütün çalışmalarla ilgili "visibility/görünürlük" kriter ve koşullarını içeren kılavuza başvurun. Rapora ek olarak iliştiirdiğiniz tüm destekleyici belgelerde tarihi belirtin ve içerik listesindeki ekler sıralamanıza göre etiketleyin; ayrıca metin içerisinde de ek bilgi, yani belgeye referans veren notlar koyun.

Komisyon'a sunulan raporlar sözleşmenizde başka bir hüküm bulunmadığı veya Komisyon'daki ilgili kişiyle aksini yazılı olarak doğrulamadığınız sürece İngilizce veya Fransızca yazılmalıdır; ancak rapora eklediğiniz kimi proje ürünü ve belgeleri Türkçe olabilir. Bu durumda, bu gibi belgelerin ne olduğunun anlaşılabilmesini sağlamak üzere içeriği veya ana öğeleri açıklayan kısa bilgi veya özeti İngilizce veya Fransızca olarak eklemelisiniz. Diyelim ki, söz konusu ek bir rapor, kitap veya kitapçık ise, kapak sayfasını ve "içindekiler" bölümünün tercümesini yapabilirsiniz.

3.2. İlerleme raporları

İlerleme raporları kısa dönemleri, genellikle üç aylık, ya da her halükarda bir yıldan kısa olan zaman aralıklarını kapsar. Bu dikkate alındığında ilk ilerleme raporu proje başlangıcından rapor teslimine kadar olan süre içerisindeki proje faaliyetlerini aktaracak, diğerleri ise iki rapor tarihi arasında kalan süre içindeki ilerleme ve uygulamayı anlatacaktır. Bir önceki rapor gene bir ilerleme raporu veya bir ara rapor olabilir.

İlerleme raporları projede öngörülmüş olan hedefler, faaliyetler ve çalışma planı göz önünde tutularak gerçekleştirilmiş bütün çalışmaların kısa açıklamasını içerir. Bu çalışmalar için proje bütçesinden yapılan harcamaları gösteren mali bir özet de bu rapora eklenecektir. Tipik bir ilerleme raporu 10–20 sayfa uzunluğundadır (bu biçimdeki tanımlayıcı bir hüküm Komisyon'un ilgili programının Standart İdari Hükümleri içerisinde bulunur).

Bütün raporlar için geçerli olan ana öğeleri belirten bölümdeki temel kurgu ilerleme raporları için de geçerlidir. İlerleme raporlarını hazırlarken dikkat etmeniz gereken belirli özellikler ise şunlardır:

- İlerleme raporu proje başlangıç tarihinden bu yana, yani raporu hazırladığınız tarihe kadar olan süreyi değil, bir önceki rapor tarihinden bu raporun sunulmasına dek olan süreci kapsar. Yani Komisyon'a son raporu sunduğunuz tarihten beri geçen birkaç aylık süreyi...
- İlerleme raporları kısa olur. Amacı Komisyon'u proje sürecine ilişkin son gelişmelerden ve durumdan haberdar etmektir. Ekler hariç, en fazla 20 sayfayı geçmemelidir.
- İlerleme raporu ile sunulan mali rapor, harcamaların yalnızca bir özetini içermelidir. Bunun için Standart İdari Hükümler'de sağlanan "Konsolide Harcama Bildirimi" formunu kullanmalısınız (Dikkat! Komisyon'la doğrulamalısınız...)

3.3 Ara dönem raporları

Bu raporlarda da bir metin ya da betimleyici [narrative] bölümü, mali rapor ve gerekli ekler bulunmalıdır. Gene temel raporlama kurgusunu kullanabilirsiniz.

ÖNERİLER VII

Ara rapor içeriği:

- Proje teklifinde öngörölmüş olan hedefler, faaliyetler ve çalışma planı çerçevesinde, gerçekleştirilen tüm çalışmaların ayrıntılı tarif ve açıklamaları [kağıt ve elektronik format olarak toplam 50 sayfayı geçmeyecek uzunlukta... en az ve en çok uzunluğu doğrulayın!]
- Proje uygulamasını ve gelişmeleri aktarmaya yardımcı olacak ya da proje ürünü olan her türlü ekler [belge, rapor, kitapçık, elektronik/dijital ürün, vb].
- Proje bütçesinden yapılan harcamalara [ve gelirlere: örneğin bir kitap satışından veya konserden sağlanan] ilişkin ara beyan; bu ister proje fonu ödemesi talebi için veya yalnızca bilgi vermek amaçlı olabilir.

(Standart İdari Hükümler belgesine bakmalısınız!)

Ara raporların ilerleme raporlarından temel farkları vardır:

- **Raporlama dönemi:** Ara rapor proje başlangıç tarihinden rapor teslim tarihine kadar geçen bütün süreyi kapsar. Dolayısıyla daha önce ilerleme raporları gibi başka raporlar hazırlayıp göndermiş olsanız da, ara raporda o dönemlere ilişkin bilgileri de vereceksiniz. Yani projenin başladığı tarihten bu yana yapılmış bütün çalışmaları, ortaya konan tüm ürünleri, ortaya çıkan bütün sorunları vs. destekleyici belgelerle birlikte sunmanız gerekecektir. Dolayısıyla rapor metni ve mali rapor da bu zaman aralığına göre hazırlanmalıdır.
- **Mali bölüm:** Mali rapor tümüyle kapsayıcı olmalıdır, yani hem konsolide beyan formunu hem de gerekli tüm bütçe kalemi döküm formlarını teslim etmelisiniz. Destekleyici belgeleri [fiş, fatura, vs.] eklerde sunmanıza gerek yoktur ama bunları da göndereceğiniz gibi hazırlanmanız yarar vardır. Çünkü rapor ettiğiniz tüm harcamaları ilgili belgelerle ispatlamak veya gerekçelendirmek üzere Komisyon bunları sunmanızı talep edebilir. Buna ek olarak tüm harcamalar projenin uygulanma sürecine [teknik ve idari] paralel ve uygun olmalıdır. Örneğin bir AB ülkesine yapılacak gözlem/çalışma gezisini gereğince belgeleyebilirsiniz (proje takvimi içerisindeki gezi faaliyeti tarihleri, gezi katılımcıları – davetliler veya proje ekibi -, bütün yolculuk belgeleri – uçak biletleri, binış kartları vb.); ve buna karşın bu harcama kaleminin proje uygulamasına ilişkin bağlantısını açıklayamazsanız, harcamanız geçersiz sayılacaktır.

Çoğu kez ara raporla birlikte bir ödeme talebi iletilir; bu raporlama-ödeme planı ilişkisini proje başlangıcında Komisyon'daki ilgili kişiyle görüşüp doğrulamalısınız, ayrıca sözleşmenizdeki veya Standart İdari Hükümler'deki ilgili maddeleri de inceleyin. Dolayısıyla ara rapor teslimiyle birlikte bir ara ödeme talep ederseniz, "harcama ve gelir için standart beyan (kapak sayfası)" formundaki "ödeme için" seçeneğini işaretlemelisiniz.

Standart harcama ve gelir bildirim formu gibi formlar ve formatlar sıklıkla değişebilmektedir. İçerik aşağı yukarı aynı kalmakla birlikte, formları gereğince doldurmaya çok dikkat etmelisiniz. Çünkü unutmayın ki bir yerde birileri sizinki ile birlikte bir yığın raporu daha incelemekte ve gerekli onayları, ödeme onaylarını vermektedir. Forma uygunsuzluk gösteren bir rapor, diğerlerinden ayrılıp ayrıca çözümlenmek üzere bir rafa kaldırıldığında, çok zaman kaybedilebilir. Birincisi bürokratların işi başından aşkındır ve sizin için çok özel ve vazgeçilmez olan bu çalışma onlar için aynı önemde değildir; ikincisi Komisyon kendi departmanları arasında yazışmak durumunda kalır ve bu çok zaman israfına yol açabilir. Raporu okuyan program direktörüne veya sorumlusuna, sizinle bağlantıda olan kişiye durumu yazıyla bildirir. Durumun size aktarılmasına kadar geçen zaman kimi zaman çok uzun olabilir. Sonra da aynı haberleşme ve yazı zinciri geriye doğru işlemek durumundadır...

Ara dönem raporları için eğer isteniyorsa, yeminli mali müfettişinizin kayıt numarası, kurumu, adı ve adresini belirtmeniz gerektiğini unutmayın.

3.4 Nihai Rapor

Nihai rapor bütün proje sürecini kapsayan değerlendirme raporudur. Yapısı ve kurgusu dikkate alınarak ara rapora benzer ve genel raporlama kuralları çerçevesinde hazırlanır.

Nihai raporu diğer raporlardan ayıran temel fark, proje işleyişini ve sonuçlarını bir bütün olarak tarif etmesidir. Yapılan bütün çalışmaların, faaliyetlerin, ortaya konan tüm ürün ve çıktılarının ve proje hedef alanına ilişkin etkilerinin toplu bir anlatımını ve değerlendirmesini içerir. Ayrıca, başarılan hedefleri, karşılaşılan zorlukları, bunlara karşılık ortaya konan çözüm yollarını, başarısız olunan yönleri ve alınan dersleri, bunların ışığında da geleceğe ilişkin öngörülerini anlatır. Bu rapordaki “ilerlemenin değerlendirilmesi” bölümü artık “bütün proje sürecinin değerlendirilmesi” biçiminde yorumlanmalı ve yazılmalıdır. Projenin planlanan hedeflere ulaşım ulaşmadığını açıkça bu rapor anlatır.

Bu raporu hazırlarken ayrıntılara tümüyle hakim olmanız, ama ayrıntılarda kaybolmak yerine bu ayrıntı bilgileri projenin genel bir değerlendirmesini yaparken kullanmanız gerekir. Temel olarak projenin hedef alan/kesim/kurum/durum ve ilgi sahibi diğer aktörler/paydaşlar üzerindeki etkilerini, projenin uzun dönemli yansımalarını ve etkilerini ve elde edilen sonuçların projenin bitiminden sonraki sürekliliğine ilişkin öngörü ve beklentilerinizi yazmalısınız. Dolayısıyla bu bölümde, projenin hedefleri ve yöntemini dikkate alarak başarıya ulaşım ulaşmadığını ve başka durumlar için bir model oluşturup oluşturamayacağını değerlendirmelisiniz. Ayrıca proje ürün ve çıktılarıyla kazanımlarının kendi kurumunuz, paydaşlar veya başka kurumlar/aktörler açısından ne gibi uzun dönemli kapasite artırıcı ve yararlı etkileri olduğunu da sorgulamalı ve belirtmelisiniz. Bunlara uzun dönemli izlemeye ilişkin bir dizi gösterge de ekleyebilirsiniz çok iyi olacaktır.

ÖNERİLER VIII

Nihai raporu yazarken ilk teklif metniniz önünüzde dursun. Proje önerinizdeki amaçlara, yöntem gerekçesine, hedef çıktılara vb. gerekli cevapları verebilmek için bir kılavuz olarak çok işe yarayacaktır.

Nihai raporlar genellikle proje bitiş tarihini izleyen bir iki ay içerisinde (bu takvim sözleşmede belirtilmiştir) teslim edilir. Ancak proje bitiş tarihi ile raporun teslim tarihi arasında geçen sürede yapacağınız harcamaların bütçeye dahil edilmeyeceğini unutmayın! Proje faaliyet ve çalışmalarının sonu olan proje bitiş tarihini izleyen süreçte yapılabilecek tek harcama mali denetim raporunun ücreti olacaktır. Bu mali denetleme raporunun da İngilizce veya Fransızca olması gerekir.

ÖNERİLER IX

- AB'ye ara rapor ve nihai rapor verilirken, proje bütçesinde görülen bütün elemanlar için zaman çizelgeleri hazırlanmış ve ilgili kişilere imzalatılmış olmalıdır.
- Avrupa Birliği raporlarının öngörülen tarihlerde gönderilmesi gerekir. Raporlar hakkında ek bilgi talep edildiği zaman, ek bilgi talebinin geliş tarihinden sonraki 30 gün içinde verilmelidir.
- AB'ye verilen raporlar, öngörülen ve gerçekleştirilen hedeflerin, araçların ve sonuçların, bütçenin karşılaştırılmasına olanak verecek biçimde hazırlanmalıdır. Rapor bütçe detayları ve bütçe bilgilerinin yanı sıra, operasyonunun bir sonraki aşamasının uygulama planını da içermelidir.
- Mali raporda, bütçedeki her kaleme ilişkin harcamaları mazur gösterecek açıklamalar ve ayrıntılar yer almalıdır. Bütçe kaleminde yapılan harcamaların, öngörülenin üstünde veya altında kalması durumunda mali raporda her bir bütçe kalemi için ayrıntılı açıklama yapılması zorunludur.
- Uygulama süresi bir seneden uzun olan projelerde, proje parasının % 70'i bittiğinde, mali rapor ve teknik rapor hazırlanarak, proje parasının ikinci taksit istenebilir.
- AB projeleri kapsamında yapılan her türlü yolculuk harcamasının bütün belgeleri tamam olmalıdır. Uçakla yapılan bir yolculuğun, AB tarafından geçerli kabul edilmesi için fatura ve uçak biletinin fotokopisi yeterli değildir. Aynı zamanda biniş kartı (boarding card) da alınmalıdır. Postada kayıp vs. gibi bir sorun yaşanırsa, yolculuk eden kişinin... tarihinde... arasında yolculuk yaptığını, ancak biniş kartını kaybettiğini belirten imzalı bir mektup göndermesi zorunludur.
- Raporlama sırasında, söz konusu proje kapsamında yapılan bütün harcamaları gösteren bir liste hazırlanması, denetim firmalarına ve AB yetkililerine kolaylık sağlayacaktır.
- Mali raporlama için proje kapsamında yapılan bütün harcamaları gösteren serbest gider makbuzu, fatura, bordro gibi dokümanların fotokopileri bütçe kalemlerine göre ayrılır. Bütün mali dokümanlar bütçe kalemlerine göre birbirinden klasörlerle ayrılır, tarih sırasına göre dizilir ve her bir bütçe kalemi için ayrıntılı döküm hazırlanırsa, beş sene sonra bütün çalışanlar işten ayrılrsa bile denetim sırasında mali dokümanların hesabı verilebilir.
- Üzerinden zaman geçtikten sonra hangi proje için, hangi harcamanın proje ekibinden kim tarafından, ne amaçla yapıldığı anımsanmayacaktır. Bu nedenle, her harcama belgesinin arkasına (örneğin taksi faturası) söz konusu makbuzun hangi bütçe kalemine ait olduğunu, proje ekibinden kimin hangi faaliyet için, ne amaçla yapıldığını gösteren bir de açıklama yazılmalıdır.

2007 - 2013 Dönemi AB Topluluk Programları ve Finansman Araçları

Program Adı, Dönemi ve ilgili web sitesi	Amaç	Fondan yararlanabilecekler	Alt Programlar ve Desteklediği Projeler	Toplam Bütçe milyon €
Rekabet ve Yenilikçilik Çerçeve Programı (Competitiveness and Innovation Framework Programme) 2007-2013 http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/cip/index_en.htm	AB'nin gelişmiş bir bilgi toplumu olarak istikrarlı bir ekonomik büyümeye ve rekabetçi sosyal piyasaya dayalı sürdürülebilir kalkınmasına ve çevrenin üst düzeyde korunmasına katkıda bulunacak rekabet ve yenilikçilik kapasitesinin artırılması.	KOBİ'ler (Türkiye, programın girişimcilik ve yenilikçilik bileşenine katılmak için niyet beyan etmiştir. Bilgi letişim Teknolojileri'ne ise proje bazında katılım öngörülmektedir.	Girişimcilik ve Yenilikçilik (KOBİ'lere yenilikçilik için finans desteği ve risk paylaşımı, iş destek ağları, en iyi örneklerin alıverişi, risk sermayesi,...) Bilgi İletişim Teknolojileri Politika Destekleri (Yeni dijital ekonominin desteklenmesi, araştırmalarla uygulamaların birleştirilmesi, Avrupa dijital içeriği yoluyla kültürlerin ve dillerin korunması, açık ve içerici bir Avrupa bilgi toplumu) Akıllı Enerji Avrupa (Enerji verimliliği, yenilenebilir enerji kaynakları ve kaynak çeşitliliği, ulaşımda yakıt çeşitliliği ve verimlilik)	3.621,3
Yurttaşlar için Avrupa (Europe for Citizens) 2007-2013 http://ec.europa.eu/citizenship/index_en.html	Avrupa yurttaşları ile AB arasındaki mesafenin azaltılması yoluyla aktif Avrupa yurttaşlığının desteklenmesi	STK'lar, Avrupa STK'ları ve ağları, Avrupa düşünce kuruluşları, araştırma kurumları, kültürel organizasyonlar, medya, Yerel yönetimler...	Avrupa İçin Aktif Yurttaşlar (Kardeş şehirler, yurttaşlık projeleri) Avrupa İçin Aktif Sivil Toplum (Avrupa çapındaki STK'lara işleyiş desteği, uluslararası projelerine destek)	215

Program Adı, Dönemi ve ilgili web sitesi	Amaç	Fondan yararlanabilecekler	Alt Programlar ve Desteklediği Projeler	Toplam Bütçe milyon €
Kültür (Culture) 2007-2013 http://ec.europa.eu/culture/ea/c/index_en.html	Avrupa'da kültürel işbirlikleri yoluyla bir kültür alanını desteklemek	Kültür kuruluşları, (bazı durumlarda) gerçek kişiler (Türkiye bu programa katılım niyeti beyan etmiştir)	Avrupa İçin Birlikte (Sınır ötesi büyük ölçekli etkinlikler, çalışmalar ve bilgilendirme) Aktif Avrupa Belleği (özellikle Nazizm ve Stalinizm kurbanları anısına döneme ait tarihsel varlıkların korunması)	400
Erasmus Mundus 2004-2008 http://ec.europa.eu/education/programmes/mundus/index_en.html	Üçüncü ülkelerle işbirliği yoluyla Avrupa yükseköğreniminin kalitesini artırmak	Yükseköğrenim kurumları, yükseköğrenimle ilgili diğer kuruluşlar, lisansüstü öğrenciler, akademisyen ve personel	Ortak Yüksek Lisans programları, Yüksek Lisans bursları, ortaklıklar, projeler (Avrupa yükseköğreniminin çekiciliğini artırma)	230
Fiscalis 2007 2003-2007 (2007 sonrasında Fiscalis 2008 - 2013 programıyla devam etmesi planlanmaktadır)	İç pazar vergilendirme sistemi ve yolsuzlukla mücadele için işbirliği	Kamu kuruluşları (Türkiye bu programa katılmaktadır)	İletişim ve bilgi alışverişi sistemlerinin kuruluşu, personel değişim programları, seminerler, çokboyutlu kontroller	44 (2008-2013 dönemi için 156,9)

Program Adı, Dönemi ve ilgili web sitesi	Amaç	Fondan yararlanabilecekler	Alt Programlar ve Desteklediği Projeler	Toplam Bütçe milyon €
<p>http://ec.europa.eu/taxation_customs/taxation/tax_cooperation/fiscalis_programme/ind_ex_en.htm</p> <p>Gümrükler (Customs) 2007</p> <p>2003-2007 (2007 sonrasında Gümrükler 2008-2013 programıyla devam etmesi planlanmaktadır)</p> <p>http://ec.europa.eu/taxation_customs/customs/cooperation_programmes/customs_2007/index_en.htm</p>	<p>Ticaretin geliştirilmesi ve yolsuzlukla mücadele için işbirliği</p>	<p>Kamu kuruluşları</p> <p>(Türkiye bu programa katılmaktadır)</p>	<p>Topluluk çıkarlarının korunması için önlemler, ticaretin kolaylaştırılması için mekanizmalar ve işbirliği, eşdeğer sonuçlar ve altyapı geliştirilmesi, AB genişlemesine bağlı sorunların giderilmesi için toplantılar ve işbirliği</p>	<p>165,55</p> <p>(2008-2013 dönemi için 323,8)</p>
<p>7. Araştırma Geliştirme Çerçeve Programı (7th Framework Programme on Research and Development)</p> <p>2007-2013</p> <p>http://www.fp7.org.tr/</p> <p>http://ec.europa.eu/research/fp7/index_en.cfm</p>	<p>Araştırma Geliştirme alanında özellikle belirlenen tematik alanlarda işbirlikleri yoluyla araştırma kapasitesini artırarak bir Avrupa araştırma alanının oluşumuna katkı sağlamak</p>	<p>Üniversiteler ve yükseköğretim kurumları, kamu ve özel araştırma kuruluşları, KOBİ'ler, araştırmacılar</p> <p>(Türkiye, bu programın tamamına katılım niyeti beyan etmiştir)</p>	<p>İşbirliği Projeleri (Sağlık, gıda, tarım ve biyoteknoloji, bilgi ve iletişim teknolojileri, nanoteknoloji, enerji, çevre (iklim değişikliği dahil), taşımacılık (havacılık dahil), sosyo-ekonomik ve beşeri bilimler, güvenlik, uzay alanlarında ortak projeler)</p> <p>Fikirler (Avrupa Araştırma Konseyi'nce temel bilimler ve mühendislik, sosyal ve beşeri bilimler ve yaşam bilimleri alanlarında araştırmacıların projelerine yönelik destekler)</p>	<p>53.272</p>

Program Adı, Dönemi ve ilgili web sitesi	Amaç	Fondan yararlanabilecekler	Alt Programlar ve Desteklediği Projeler	Toplam Bütçe milyon €
			<p>Kişiyi Destekleme (kişisel projeler)</p> <p>Kapasite (Araştırma altyapıları, KOBİ yararına araştırmalar, bilgi bölgeleri, araştırma potansiyeli, toplumda bilim, araştırma politikalarının gelişimi, uluslararası işbirliği faaliyetleri)</p> <p>AB Ortak Araştırma Merkezleri (Farklı konularda 7 ayrı araştırma merkezindeki faaliyetler)</p> <p>EURATOM programı</p>	
<p>Temel haklar ve adalet (Fundamental Rights and Justice)</p> <p>2007-2013</p> <p>http://ec.europa.eu/justice_home/funding/intro/funding_intro_en.htm adresinden izlenebilir.</p>		<p>Kamu kuruluşları, yerel yönetimler, odalar ve sendikalar, STK'lar, üniversiteler ve araştırma kuruluşları</p>	<p>Şiddetle mücadele (Daphne)*, uyuşturucuyla mücadele ve bilgilendirme*, sivil adalet*, suç ve adalet, temel haklar ve yurttaşlık</p> <p>* Kitap yayına hazırlandığı sırada onay süreci tamamlanmamıştır.</p>	543

Program Adı, Dönemi ve ilgili web sitesi	Amaç	Fondan yararlanabilecekler	Alt Programlar ve Desteklediği Projeler	Toplam Bütçe milyon €
Tüketici (Consumer) 2007-2013 http://ec.europa.eu/consumer/overview/cons_policy/index_en.htm	Tüketicinin korunması ve koruma kurallarının etkin uygulaması için veri ve bilgilerin geliştirilmesi, danışmanlık hizmetleri yetkililer ve tüketici örgütleri arasında işbirliği	Avrupa tüketici örgütleri, yükseköğretim kurumları, ilgili kamu kuruluşları, öğrenci ve öğretim üyeleri	Tüketicinin korunması (Bilgi ve veri toplanması, alışverişi ve analizi çalışmaları, bilimsel danışmanlık, yasal düzenlemelerin hazırlanmasına destek, Avrupa tüketici örgütlerine destek, tüketici örgütlerinin kapasite gelişimi, konuya özel yüksek lisans programları) Koruma kurallarının etkin uygulanması (Topluluk kurallarının uygulanması için ortak izleme ve işbirliği, yasal ve teknik uzmanlık, bilgilendirme ve tüketici eğitimi)	156,8
IDABC 2005-2009 http://ec.europa.eu/idabc/en/c/hapter/3	Avrupa'da eDevlet hizmetlerinin kamu idaresi iş çevreleri ve yurttaşlara sunulması	Kamu kuruluşları, AB Kurumları (Türkiye bu programa katılmaktadır)	e-devlet hizmetlerinin diğer ülkeler tarafından da kullanılabilmesine yönelik çalışmalar	148,7

Program Adı, Dönemi ve ilgili web sitesi	Amaç	Fondan yararlanabilecekler	Alt Programlar ve Desteklediği Projeler	Toplam Bütçe milyon €
Yaşamboyu öğrenme (LLL-Lifelong Learning) 2007-2013 http://www.ua.gov.tr/ http://ec.europa.eu/education/programmes/lfp/index_en.html	Yaşamboyu öğrenme yoluyla AB'nin gelişmiş bir bilgi toplumu olarak sürdürülebilir ekonomik kalkınma, istihdam ve sosyal uyumuna katkıda bulunma	Her düzeyde eğitim öğretim kurumları, STK'lar, ilgili kamu kurumları, KOBİ'ler, odalar ve sendikalar, araştırma kurumları (Türkiye bu programa katılım niyeti beyan etmiştir)	COMENIUS - Okul eğitimi ERASMUS - Yüksek öğretim LEONARDO DA VINCI - Mesleki eğitim GRUNDTVIG - Yetişkin eğitimi Ortak Konulu (Transversal) Program: (Politika geliştirme, dil öğrenme, BİT, örnek uygulamaların yaygınlaştırılması) Jean Monnet Programı (Jean Monnet Eylemi; Avrupa Kurumları; Avrupa Kuruluşları)	6.970
Gençlik Eylemde (Youth In Action) 2007-2013 http://www.ua.gov.tr/ http://ec.europa.eu/youth/yia/index_en.html	Gençlerin aktif Avrupa yurttaşlığını teşvik etmek, gençler arasında dayanışma ve hoşgörüyü geliştirmek, farklı ülkelerdeki gençler arasında karşılıklı anlayışı güçlendirmek, gençlik etkinliklerine destek sistemlerinin kalitesine ve gençlik alanındaki sivil toplum örgütlerinin kapasite gelişimine katkıda bulunmak	Gençlik örgütleri, STK'lar, genç insanlar (13-30 yaş arası) ve gençlik çalışanları, gençlikle ilgili diğer ortaklar (Türkiye bu programa katılım niyeti beyan etmiştir)	Eylem 1 – Avrupa için Gençlik (Gençlik değişimleri, gençlik girişimleri, gençlik demokrasi projeleri, tematik ağ pilot projeleri) Eylem 2 – Avrupa Gönüllü Hizmeti (Gençlerin başka bir ülkedeki bir STK'da gönüllü hizmetine yönelik destekler)	885

Program Adı, Dönemi ve ilgili web sitesi	Amaç	Fondan yararlanabilecekler	Alt Programlar ve Desteklediği Projeler	Toplam Bütçe milyon €
			<p>Eylem 3 – Dünya Gençliği (Avrupa Birliği komşu ülkeleriyle işbirliği, diğer ortak ülkelerle işbirliği)</p> <p>Eylem 4 – Gençlik Destek Sistemleri (Gençlik alanında Avrupa düzeyinde aktif kuruluşlar için destek, Avrupa Gençlik Forumu için destek, gençlik çalışanları ve gençlik kuruluşları için eğitim ve ağ kurma, yenilik ve kaliteyi destekleyen projeler, gençler, gençlik çalışanları ve kuruluşları için bilgilendirme faaliyetleri, ortaklıklar, program yapıları için destek, programa artı değer katma)</p> <p>Eylem 5 - Gençlik Alanında Avrupa İş Birliği İçin Destek (Gençler ve gençlik politikalarından sorumlu olanlar için toplantılar, gençlik alanıyla ilgili bilgi ve anlayışın artırılmasına yönelik destek faaliyetleri, uluslararası kuruluşlarla işbirliği)</p>	

Program Adı, Dönemi ve ilgili web sitesi	Amaç	Fondan yararlanabilecekler	Alt Programlar ve Desteklediği Projeler	Toplam Bütçe milyon €
LIFE + 2007-2013 http://ec.europa.eu/environment/life/home.htm	Sürdürülebilir kalkınmanın desteklenmesi amacıyla AB çevre politikası ve mevzuatının geliştirilmesi, uygulanması, izlenmesi, değerlendirilmesi ve iletilmesine katkıda bulunmak.	Ulusal, bölgesel ve yerel yönetimler, AB mevzuatında öngörülen özelleşmiş kuruluşlar, Uluslararası kuruluşlar, STK'lar	Bilgi ve iletişim, doğa ve biyolojik çeşitlilik, çevre politikası ve yönetim Alt programlar için temalar: iklim değişikliği, doğa koruma ve biyolojik çeşitlilik, çevre ve sağlık, kaynakların sürdürülebilir kullanımı, politika geliştirme, uygulama ve yaptırımlara stratejik yaklaşım	1.854
Marco Polo II 2007-2013 http://ec.europa.eu/transport/marcopolo/index_en.htm	Karayolları ulaşımına karşı kısa deniz ulaşımı, demiryolları ve iç su yollarının veya kombinasyonlarının desteklenmesi	Ticari kuruluşlar	Modal kaydırma eylemleri, katalizör eylemler, ortak öğrenme eylemleri, deniz otoyolları, trafik önlemleri	400
Medya (Media) 2007 2007-2013 http://ec.europa.eu/information_society/media/index_en.htm	Avrupa görsel-ışitsel endüstrisinin rekabet edebilirliğini güçlendirmek	Görsel-ışitsel sektörden şirketler ve STK'lar	Profesyonellerin eğitimi, prodüksiyon projeleri ve şirketlerinin geliştirilmesi, sinematografik çalışmaların ve görsel-ışitsel programların dağıtım, sinematografik festivallerin desteklenmesi	755

Program Adı, Dönemi ve ilgili web sitesi	Amaç	Fondan yararlanabilecekler	Alt Programlar ve Desteklediği Projeler	Toplam Bütçe milyon €
PROGRESS 2007-2013 http://ec.europa.eu/employment_social/progress/index_en.html	Yoksulluk ve işsizlikle mücadele, ayrımcılıkla savaş, cinsiyet eşitliğinin desteklenmesi, engellilerin toplumla bütünleştirilmesi...	Kamu kuruluşları, istihdam servis ve ajansları, yerel yönetimler, AB düzeyinde uzmanlaşmış yasal kuruluşlar, sosyal ortaklar, STK'lar, yükseköğretim ve araştırma kuruluşları, değerlendirme uzmanları, ulusal istatistik büroları, medya (Türkiye katılım niyeti beyan etmiştir)	İstihdam, sosyal koruma ve sosyal içerme, çalışma koşulları, ayrımcılıkla mücadele ve çeşitlilik, cinsiyet eşitliği	743,25
Halk Sağlığı (Public Health) 2003-2008 (2007-2013 yılları arasında Sağlık programına dönüştürülmesi için öneri verilmiştir) http://ec.europa.eu/health/ph_programme/programme_en.htm	İnsan sağlığını koruma ve halk sağlığını geliştirme	Sağlık alanında çalışan kamu ve özel kuruluşlar ile STK'lar	Sağlıkla ilgili bilgilendirme, tehditlere yanıt verebilme kapasitesi, sağlık belirteçleri, destekleyici önlemler	353,77
Güvenli İnternet Artı (Safer Internet Plus) 2005-2008 http://ec.europa.eu/informatio_n_society/activities/sip/index_en.htm	İnternet ve yeni ağ teknolojilerinin özellikle çocuklar açısından güvenli kullanımını desteklemek ve yasadışı ve son kullanıcı tarafından arzu edilmeyen içerikle mücadele etmek	Kamu yetkilileri, servis sağlayıcılar ve operatörler, çocukla ilgili alanda çalışan STK'lar	Yasadışı içerikle mücadele, istenmeyen ve zararlı içerikle başa çıkma, daha güvenli bir ortamı destekleme, farkındalık yaratma	45

Program Adı, Dönemi ve ilgili web sitesi	Amaç	Fondan yararlanabilecekler	Alt Programlar ve Desteklediği Projeler	Toplam Bütçe milyon €
Güvenlik ve Özgürlüklerin korunması (Security and Safeguarding Liberties) (önerilen) 2007-2013 http://ec.europa.eu/justice_home/funding/intro/funding_intro_en.htm	Avrupa yetkilileri arasında işbirliği yoluyla suç ve terörizmle mücadele	İlgili konularda kamu ve yargı kuruluşları, AB kurumları, üniversite ve istatistik ofisleri, STK'lar	Terörizmi önleme, hazırlıklılık ve sonuçların yönetimi, suç önleme ve suçla mücadele	745
Dayanışma ve Göçlerin Yönetimi (Solidarity and Management of Migration Flows)* 2007-2013 http://ec.europa.eu/justice_home/funding/intro/funding_intro_en.htm	AB'ye yönelik göç akımını üye ülkeler arasında ortak hedefler, işbirliği ve yasal çalışmalar yoluyla yönetebilmek	Kamu kuruluşları, AB Kurumları, uluslararası kuruluşlar, STK'lar	Avrupa Mülteci Fonu (European Refugee Fund) Dış Sınırlar Fonu (External Borders Fund) Üçüncü ülke yurttaşlarının entegrasyonu (The Integration of Third-Country Nationals (INTI)) Geri Dönüş Fonu (The Return Fund)	4.020

* Kitap yayıma hazırlandığı sırada onay süreci tamamlanmamıştır.

Program Adı, Dönemi ve ilgili web sitesi	Amaç	Fondan yararlanabilecekler	Alt Programlar ve Desteklediği Projeler	Toplam Bütçe milyon €
<p>Sivil Koruma 2007 - 2013 http://ec.europa.eu/environment/funding/intro_en.htm</p>	<p>Sivil korunma desteği amaçlı müdahalelerde işbirliğinin güçlendirilmesi, kişilerin, çevre ve mülkiyetin acil durumlardan (doğal, teknolojik, radyolojik veya çevresel kazalardan) korunması alanında işbirliği</p>	<p>İlgili kamu veya özel nitelikteki tüm tüzel kişiler (Türkiye bu programa katılım için niyet beyanında bulunacaktır)</p>	<p>Gözlem ve bilgi merkezlerinin oluşturulması, acil müdahale ekiplerinin oluşturulması, eğitim programlarının düzenlenmesi, yeni teknolojilerin kullanımı, ekipmanın taşınmasını kolaylaştıracak önlemlerin alınması</p>	<p>189,8</p>

Terimler sözlüğü

AB Komisyonu = European Commission
AB-10 = EU-10
AB-15 = EU-15
Aday Ülkeler = Candidate Countries
Ara Rapor = Interim Report
Aynı Katkı = In-kind Contribution
Başvuru Kılavuzu = Guidelines for Applicants
Başvuru Sahibi = Applicant
Birikimden Kaçınmak = Non-cumulation
Birim Maliyet = Unit Cost
Bölgesel Politikalar = Regional Policy
Bütçe Kalemi = Budget Item
Danışman = Consultant
Destek = Support
Dış Yardım = External Assistance
Eş-Finansman = Co-financing
Eşit Muamele = Equal Treatment
Finansal Araçlar = Financial Instruments
Geriye Yönelik Olamayan Harcamalar = Non-retroactivity
Harcırah = Daily Allowance, Subsistence
Hibe = Grant
Hizmetler = Services
İdari Giderler = Administrative Costs
İdari Personel = Administrative Staff
İhale = Tender
İlerleme Raporu = Progress Report
İlk Ödeme/Avans = Advance Payment
İnsan Kaynakları = Human Resources
İşbirliği Programı = Cooperation Program
Kısıtlı Başvuru Prosedürü = Restricted Procedure
Komşuluk Politikası = Neighbourhood Policy
Kredi = Loan
Nihai Rapor = Final Report
Ortak Üye Ülkeler = Associated Countries
Personel Giderleri = Staff Costs, Costs of Personnel]
Programlama = Programming
Sınır ötesi Ortaklık = Transboundary Partnership
Son Ödeme = Final Installation
Şeffaflık = Transparency
Taşeron = Subcontractor
Teknik Personel = Technical Staff
Toplam Maliyet = Total Cost
Topluluk Programı = Community Program
Uygunluk = Eligibility
Üçüncü Ülkeler = Third Countries
Üye Ülkeler/AB-25 = Member States/EU-25
Yardım Programı = Assistance Program
Zeyilname = Addendum

Avrupa Komisyonu (2006), *Practical Guide to Contract Procedures Financed from the General Budget of the European Communities in the Context of External Actions*, Şubat 2006, Europeaid web sayfası <http://ec.europa.eu/europeaid/>, (procedures bölümü).

Avrupa Komisyonu (2004), *Aid Delivery Methods Volume 1 (Project Cycle Management Guidelines)*, Mart 2004, europeaid web sayfası <http://ec.europa.eu/europeaid/>, (reports and publications bölümü).

Friends of the Earth Europe (2005), *Public Eye On EU Funds*, Nisan 2005, <http://www.foeeurope.org/billions/index.htm>

Kitley, G. (2006), *EU Funding in Brief*, europaMedia, <http://www.eucenter.org/>

- AB Komisyonu 5, 6, 66-68, 70-74, 76, 78, 86, 90, 93-95, 97, 98, 100, 102, 124
- aday ülkeler 66, 68, 74, 75, 78
- ara rapor 86, 91, 101, 105, 106, 109, 110, 111, 112, 124
- avans 91, 92
- ayni katkı 70, 91,
- Başvuru Kılavuzu 77, 78, 79, 90, 124
- başvuru sahibi 78, 81, 84
- birikimden kaçınmak 70
- birim maliyet 29, 30, 39, 43, 54
- bölgesel politikalar 68
- bütçe kalemi 33, 34, 46, 47, 48, 71, 88, 89, 92, 110, 112
- danışman 28, 29, 47, 49, 51, 59, 65, 72, 87
- destek 3, 17, 28, 66, 67, 68, 70, 74, 75, 76, 78, 79, 80, 85, 86, 88, 95, 98, 100
- dış yardım 4, 43, 66, 68, 70, 76, 77, 86, 88, 90, 94
- eş-finansman 95
- Eşit Muamele 70, 124
- finansal araçlar 68, 70
- geriye yönelik olamayan harcamalar 70
- harcırah 18, 29, 30, 31, 40, 41, 55, 62, 88, 108, 124
- hibe 7, 17, 66, 70, 72, 74, 80, 83, 89, 91, 92, 104, 106, 124
- hizmetler 5, 11, 12, 23, 34, 37, 40-42, 44, 89, 124
- idari giderler 18, 34, 43, 46
- idari personel 18, 28
- ihale 28, 71, 74, 76, 88, 89, 93, 94
- ilerleme raporu 101, 102, 103, 105, 109, 124
- ilk ödeme/avans 48, 86, 91, 92
- insan kaynakları 18, 62, 87, 88, 91, 124
- İşbirliği Programı 74
- kısıtlı başvuru prosedürü 77
- kredi 67
- mali rapor 47, 88, 90, 91, 101, 104, 105, 108, 109, 110, 111, 112, 124
- nihai rapor 99, 102, 104, 106, 109, 112
- ortak üye ülkeler 78
- personel giderleri 18, 28
- sınır ötesi ortaklık 68, 75
- son ödeme 86
- şeffaflık 70
- taşeron 50, 93, 104
- toplam maliyet 39, 43
- topluluk programı 68, 70, 73, 74, 77, 86, 90
- uygunluk 78, 79, 81, 107, 108
- üçüncü ülkeler 68
- üye ülkeler 72, 74, 78
- yardım programı 70, 74, 77, 86
- zeyilname 91