

Bölüm 6 — Paranın harcanması

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

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

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

- **Ne oldu?**

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

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

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

- **Neden bu kadar resmi?**

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

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



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

- **Belge fobisine hayır, lütfen**

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

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

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

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

- **Fon anlaşmasının içerik temeli nedir?**

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

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

- **Zamanlama konuları**

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

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



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

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

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

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

COYOTE'nin ipucu #10



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

2) Proje ortaklarıyla anlaşmalar

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

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

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

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

Ortaklar



Kaynak Geliştirme ve
Fon Yönetimi
Eğitim Kılavuzu

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

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

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

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

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

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

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

Coyote'nin ipucu #11

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



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

3) (Finansal) Krizle baş etmek

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



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

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

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

4) Sahiplik

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

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

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

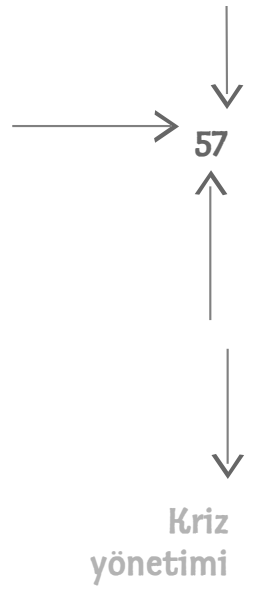
Fonverenler genellikle fon kaynakları ve sivil toplumun yatırımcıları ya da girişim sermayedarları olarak görülürler. Fakat onlar her şeyin ötesinde, kendi işleyiş alanlarında topluma bir takım artı değerler katmak isteyen, bilgi ve uzmanlık yapılarıdır. Onlar sadece bağış yapan olarak değil, projenin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

5) Nakit yönetimi⁹

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

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

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



Kriz
yönetimi

Nakit



Kaynak Geliştirme ve
Fon Yönetimi
Eğitim Kılavuzu

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

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

6) Harcama planı

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

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

Tablonun başlığı örneğin şöyle olabilir:

Gerekli kaynaklar planı

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

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

Harcamanızı
planlayın



Kaynak Geliştirme ve
Fon Yönetimi
Eğitim Kılavuzu

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

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

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

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

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

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

Örnek:

Dönemsel harcama planı...

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

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

• Gelirin belgelenmesi

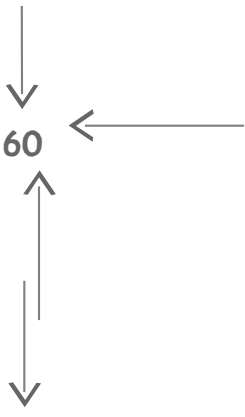
Projenin son finansal durumuna yönelik tabloları hazırladığınıza göre artık projeye gelen paraya ilişkin kayıtları oluşturmalısınız. Bazı fonverenler avans ödemesi yaparlar, bazıları ise son rapor ellerine geçtikten sonra. Projenizin başlarda fazla para yemediğinden ve tüm harcamaların kabul edilebilir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

Örnek:

Proje gelirlerinin kaydı...

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





Harcamanızı
planlayın

7) Projenin izlenmesi ve ilişkilerin sürdürülmesi

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

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

• İzleme

İzlemeniz gereken kalemler şunları içerebilir:

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

• İlişkilerin sürdürülmesi

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

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

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

Coyote'nin ipucu #12

Avrupa Birliği programlarında Katma Değer Vergisi

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

Bunun finansal yönetim açısından çeşitli etkileri vardır:



Kaynak Geliştirme ve
Fon Yönetimi
Eğitim Kılavuzu



– bütçelendirmede:

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

– planlarken ve harcama yaparken:

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

– KDV geri ödemelerinde:

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

Örnek:

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

