



Bu yayın Avrupa Birliğinin
desteğiyle hazırlanmıştır



AB Projelerinin Geliştirilmesi ve Yönetimi



Bu yayın Avrupa Birliğinin desteğiyle hazırlanmıştır. Yayının içeriğinden yalnızca TACSO sorumludur ve yayının içeriği hiçbir şekilde Avrupa Birliğinin görüşlerini yansıtmaz. Yayının içeriği kamuya açıktır ve serbestçe çoğaltılabilir. Bu yayını kullanmayı tercih ettiğinizde kaynağını TACSO olarak gösteriniz ve yayının kopyalandığı internet sitesinin adresini veriniz. Yayından alıntı yapacağınız durumlarda yazarların ve bağlı oldukları kuruluşun adını belirtiniz.



Yayınlayan: Sivil Toplum Kuruluşları için Teknik Destek – TACSO
Bölge Ofisi
Potoklinica 16, Saraybosna, Bosna Hersek
www.tacso.org

Yayıncı adına: Emina Abrahamsdotter
Eğitim Bölge Koordinatörü

Yazarlar: Simon Forrester, Irem Sunar (Avrasya Sosyal Değişim Kolektifi)

Redaksiyon: Christian Jennings

Tasarım: Šejla Dizdarević, diglTarija

Tarih: 2011

TACSO projesi SIPU International liderliğindeki konsorsiyum tarafından uygulanmaktadır. Konsorsiyum üyeleri aşağıdaki gibidir:

İsveç Kamu İdare Enstitüsü - SIPU International
www.sipuinternational.se

Sivil Toplum Destek Merkezi
www.civilnodrustvo.ba

İnsan Kaynakları Geliştirme Vakfı
www.ikgv.org

Yerel Demokrasiye Destek Vakfı
www.frdl.org.pl

Yerel Kalkınma Ortakları Vakfı
www.fpdrl.ro

Teşekkür

Batı Balkanlar ve Türkiye'deki Sivil Toplum Kuruluşları'na, bilgi ve tecrübelerini bizlerle paylaşarak bu klavuzun hazırlanmasına katkılarından dolayı teşekkür ederiz.

Eğitim & Teknik Destek Akademisi (ATTA)

Kosova (BM - Güvenlik Konseyi'nin 1244/99 Kararı Uyarınca) 1244/99
www.atta-ks.org, info@atta-ks.org
+37744155323

Arnavutluk İngiliz Sanayi ve Ticaret Odası (ABCCI)

Arnavutluk
www.abcci.com, info@abcci.com
+35542341020

Arnavutluk Helsinki Kurulu (AHC)

Arnavutluk
www.ahc.org.al, office@ahc.org.al
+ 35542233671

Tüketici Bilincini Geliştirme Derneği (TUBIDER)

Türkiye
www.tubider.com, info@tubider.com
+90216449262629

Blue World Deniz Araştırma ve Koruma Enstitüsü

Hırvatistan
www.blue-world.org, info@blue-world.org
+38551604666

Bursa Belediye Meclisi

Türkiye
bursakentkonseyi.org,
bursa@bursakentkonseyi.org.tr,
bursakentkonseyi@bursa.bel.tr
+90 224 270 82 70-71

Çanakkale Bilim, Sanat ve Kültür Etkinlikleri Derneği

Türkiye
cabisak.blogspot.com/2007/06/abisak-anakkale-bilim-sanat-ve-kltr.html,
etufan@yahoo.com
+905358899425

Katolik Destek Hizmetleri / Barış Tesis Ağı

Bosna Hersek
www.mreza-mira.net, gbubalo@eme.crs.org,
info@mreza-mira.net
+38733617573

Politika ve Savunuculuk Merkezi

Kosova (BM - Güvenlik Konseyi'nin 1244/99 Kararı Uyarınca)
www.qpa-kosova.org, info@qpa-kosova.org
+37738226530

İnsan Kaçakçılığını Önleme ve Mağdurlarını Koruma Merkezi (PVPT Merkezi)

Kosova (BM - Güvenlik Konseyi'nin 1244/99 Kararı Uyarınca)
www.pvptcenter.net, pvpt.ngo@gmail.com
+37738609140

Kırsal Kalkınma Merkezi

Sırbistan
www.ruralcentar.org.rs,
ruralcentar@gmail.com
+38123082715

Sivil Haklar Programı - Kosovo (CRP/K)

Kosova (BM- Güvenlik Konseyi'nin 1244/99 Kararı Uyarınca) www.crpkosovo.org, crp@crpkosovo.org
+38138243610/611

Sivil Hakları Geliştirme Merkezi, Korca (CSDC KORCA)

Arnavutluk
csdckor@icc-al.org
+35582244183

Adil Duruşma Koalisyonu

Eski Yugoslav Makedonya Cumhuriyeti
www.all4fairtrials.org.mk,
contact@all4fairtrials.org.mk
+38923215263

Durmish Aslano

BM Güvenlik Konseyi 1244/99 yönetiminde
nexhipmenkeshe@gmail.com
+37744301561

"Avalon" Çevre Derneği

Sırbistan

www.avalon.org.rs, avalon1@open.telekom.rs

+381638347095

HANDICAP KOSOVA

Kosova (BM - Güvenlik Konseyi'nin 1244/99

Kararı Uyarınca)

z_arsye@hotmail.com

+37744249822

Kosova Engelliler Derneği

Kosova (BM Güvenlik Konseyi'nin 1244/99

Kararı Uyarınca)

www.hdpk.info, gimi_mda@yahoo.com

+37744377377

Inciativa Kosovare për Stabilitet (Kosova İstikrar Girişimi) - IKS

Kosova (Kosova - Güvenlik Konseyi'nin

1244/99 Kararı Uyarınca)

www.iksweb.org, info@iksweb.org

+ 38138222321

INFORMO

Hırvatistan

www.informo.hr, info@informo.hr

+38552512318

Kosova Sivil Toplum Vakfı (KCSF)

Kosova (BM - Güvenlik Konseyi'nin 1244/99

Kararı Uyarınca)

www.kcsfoundation.org,office@kcsfoundation.org

+38138248636

Kosova İşkence Mağdurları Rehabilitasyon Merkezi

Kosova (BM - Güvenlik Konseyi'nin 1244/99

Kararı Uyarınca)

www.krct.org, feride.rushiti@krct.org

+38138243707

KYDD "Çeşme"

Kosova (BM - Güvenlik Konseyi'nin 1244/99

Kararı Uyarınca)

akera71@hotmail.com

+37744367147

Medica Kosova

Kosova (BM - Güvenlik Konseyi'nin 1244/99

Kararı Uyarınca)

medicam_kosova@yahoo.com

+381390321139

Mozaik - Toplumu Geliştirme Vakfı

Bosna Hersek

www.mozaik.ba, info@mozaik.ba

+38733265290

Kosova Ulusal İzci Merkezi

Kosova (BM - Güvenlik Konseyi'nin 1244/99

Kararı Uyarınca)

www.qnvk.orgnationalscoutcenterkosov@yahoo.com

+3864969668

STK "Zana" Klina

Kosova (BM - Güvenlik Konseyi'nin 1244/99

Kararı Uyarınca)

www.ngo-zana.org, info@ngo-zana.org, tahire.gashi@ngo-zana.org

+381(0) 39 470 249

Sivil Girişim Kuruluşu - OGI

Hırvatistan

www.ogi.hr, ogi2@si.t-com.hr

+38522888606

"ALFA" Gelişim için Kaynak Merkezi

Sırbistan

www.rcalfa.org, office@rcalfa.org

+38121467912

Tabita Vakfı

Arnavutluk

www.tabita-al.org, tabitaoffice@tabita-al.org

+35582253884

Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı (TUSEV)

Türkiye

www.tusev.org.tr, info@tusev.org.tr

+902122438307

Udruga Suncokret - Pula (Suncokret Derneği - Pula)

Hırvatistan

www.suncokret.hr, pula@suncokret.hr

+38552505344

Une, Gruaja (Ben, Kadınım)

Arnavutluk

www.unegruaja.org, une_gruaja@yahoo.com

+35583222140

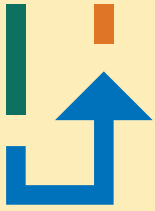


AB Projelerinin Geliştirilmesi ve Yönetimi



İÇİNDEKİLER

Önsöz	12
Sivil Toplum Kuruluşlarına Yönelik AB Finansmanına Genel Bakış	14
Giriş	15
Ülkenize yönelik AB Yardımını Kavramak	21
AB Projeleri Geliştirilmesi ve Yönetimi	36
Kuruluşunuza yönelik Finansman Olanaklarının Belirlenmesi	37
Projeler için Etkili Ortaklıkların Oluşturulması	46
Başarılı Proje Teklifleri Hazırlanması	53
Değerlendirmenin Geçilmesi	64
AB Hibe Sözleşmesinin Yönetimi	71
Uygunluğu İzleme ve AB Fonlarına İlişkin Raporlama	76
Araç Kiti	80
Araç Kitinin kullanılması	81
Araç Kiti	83
Kilit Terimler Sözlüğü	116
Referanslar ve Diğer Kaynaklar	119



Önsöz

Önsöz

Batı Balkanlardaki sekiz ülke ile Türkiye’de faaliyetlerde bulunan TACSO - Sivil Toplum Kuruluşlarına Teknik Destek Projesi, güçlü ve etkili bir Sivil Toplum sektörünün gelişimi için fırsatlar oluşturmakta ve destek sunmaktadır. Sivil Topluma yapılan bu yatırımın temelinde, AB üyeliği bağlamında süregelen politik, ekonomik ve sosyal süreçlerin, adanmış ve iyi işleyen bir Sivil Toplumun varlığını gerekli kıldığı kanısı yatmaktadır. İyi işleyen bir sivil toplum, demokratik gelişmeler için önemli bir önşarttır.

TACSO’nun önemli proje bileşenlerinden biri STK’ların Kapasitelerinin Geliştirilmesidir. Temel amacı STK temsilcilerine, çağdaş metodoloji ve tekniklere ilişkin en yeni bilgiler sağlanması, bilgi alışverişi ve pratik bilgilere ulaşma fırsatı sunulması yoluyla çeşitli kilit alanlarda kapasitelerinin artırılmasıdır.

2010 yılı ilkbaharında TACSO tarafından tecrübeli ve köklü STK’lar ile onların temsilcilerine yönelik beş Bölgesel Eğitim Programı uygulanmıştır. Söz konusu eğitim programlarının başarı ile tamamlanmasının ardından STK’ların kapasitelerinin daha da güçlendirilmesi için TACSO aşağıdaki beş rehberin hazırlanmasına karar vermiştir:

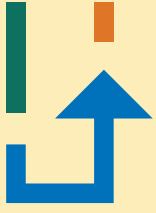
- Fon Yaratma ve AB Fonlarına Erişim,
- Sivil Toplum Kuruluşlarının Yönetimi - Kurumsal Gelişim Analizi için Pratik Araçlar,
- *AB Projelerinin Geliştirilmesi ve Yönetimi,*
- Sosyal Değişim için Savunuculuk ve Politikaları Etkileme,
- Vatandaşların Karar Alma Süreçlerine Katılımı.

Elinizdeki bu rehber, STK’ların AB tarafından finanse edilen projelere erişimi ve yönetimi alanında kapasitelerini artırmayı amaçlamaktadır.

Bu rehberin çalışmalarınızda faydalı olacağını umuyoruz.

Palle Westergaard

Ekip Lideri



STK'lara Yönelik AB Fonlarına Genel Bakış

GİRİŞ

Hoşgeldiniz

Avrupa Birliği; özgürlük, demokrasi, insan haklarına ve temel özgürlüklere saygı ve yasaların üstünlüğü ilkelerine dayalı olarak kurulmuştur. Bu temel özgürlükler arasında, vatandaşların ortak bir amaç doğrultusunda yukarıdaki ilkelere saygılı dernekler kurma hakkı bulunmaktadır. Vatandaşların aynı zamanda topluma aktif olarak katılma ve siyasi partiler ve sendikalara üye olma hakkı bulunmaktadır. Bu sebeple, Sivil Toplum Kuruluşları (STK), AB'nin önemli bir bileşeni olup AB yatırımları için gittikçe daha önemli bir kanal haline gelmektedir. Bununla birlikte, AB kurumlarında yatırım kararlarının nasıl alındığını ve AB finansmanı için nasıl başarılı başvurular yapılacağını anlamak STK'lar için oldukça zor olabilmektedir. Gerçekten de, birçok STK için bu zorluk çözülemeyen bir gizemdir ve Batı Balkanlar ve Türkiye'deki kuruluşlar coğrafi ve siyasi açıdan AB'ye yakın olmalarına rağmen, AB finansman süreçleri onlar için anlaşılması zor ve bazen de yorucu olabilmektedir.



Bu süreci netleştirmeye ve açıklamaya yardımcı olmak için bu rehberi hazırladık. Bu rehber ve ekindeki araç kiti, Batı Balkanlar ve Türkiye'deki STK'lara katılım sürecini ve sonrasında AB fonlarının başarılı yönetimini anlamalarına yardımcı olmaktır. Bu rehber, AB fonları için kapsamlı bir rehber değildir veya başvurunuzun başarılı olmasını garanti etmez, ancak STK'lara AB fonlarına erişim ve yönetim konusunda nasıl daha etkili ve verimli olabileceklerini göstermeyi amaçlamaktadır.

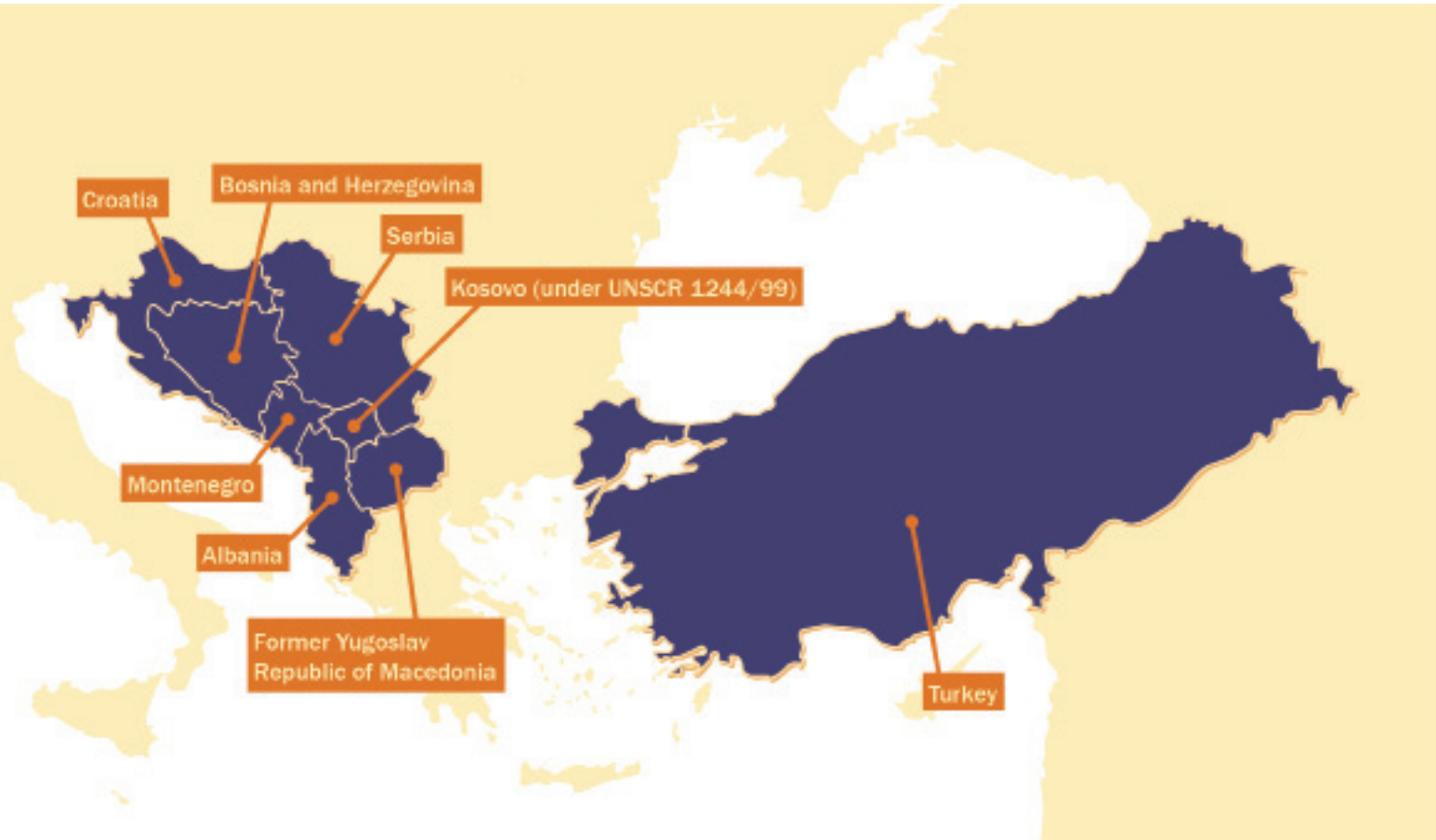
Bu rehber üç kısımdan oluşmaktadır: ilk olarak bu giriş bölümünde AB finansmanının niteliği ve bölgedeki spesifik fırsatlar açıklanmaktadır; ikinci olarak, STK'ların finansman fırsatlarını belirleme sürecinde başından sonuna kadar nasıl hareket edecekleri, sonunda kullanılan fonların nasıl raporlanacağı tarif edilmektedir; üçüncü olarak da ekteki araç kitinin nasıl kullanılacağını açıkladığı kısa bir bölüm ile son olarak terimler sözlüğü ve kaynaklar bulunmaktadır.

Hem bu Rehber hem de araç kiti kendi kendine öğrenme rehberi veya daha örgün eğitimde kullanılmak üzere tasarlanmıştır. Dolayısıyla STK'larla çalışan veya çalışmak isteyen bir kişi bu yayınları rahatlıkla kullanabilir. Ayrıca bu rehberde, bölgedeki STK'ların gerçek tecrübelerinden örnekler ve birçok referans ile birlikte daha fazla bilginin nerede bulunacağına ilişkin detaylar bulunmaktadır. Bu rehberin okuyuculara ilham vereceğini ve kendi kurumsal gündemleri için en uygun noktadan devam etmelerini sağlayacağını umuyoruz.

AB Fonları ve Batı Balkanlar ile Türkiye’deki Sivil Toplum Kuruluşları

Batı Balkanlar ve Türkiye’deki Sivil Toplum Kuruluşları AB fonlarına üç farklı şekilde erişebilmektedir. Bunlardan ilki ve finansman miktarı açısından en büyüğü Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı (IPA) kapsamındaki programlar vasıtasıyla olmaktadır. İkinci olarak katılımcı ülkelerin Topluluk Programları bulunmaktadır. Üçüncü fırsat alanı ise, EuropeAid ile idare edilen tematik programlardır. Bu üç mekanizmaya ilişkin detaylar, ‘Farklı Finansman Araçları’ hakkındaki kısımlarda anlatılmaktadır.

Bölgenin tamamında her mekanizmanın bazı ortak unsurları bulunmaktadır. Bu, özellikle IPA kapsamındaki finansman için geçerlidir ve bu Rehber ve araç kitinin Batı Balkanlar ve Türkiye’deki STK’lar için özel olarak tasarlanmasının sebebi de budur. Bu bölgede şu veya bu şekilde resmi AB üyeliği sürecinde olan sekiz ülke bulunmaktadır. Bu ülkelerden bazıları AB tarafından resmi Aday Ülke olarak tanınmakta, bazıları ise potansiyel Aday Ülke olarak görülmektedir. Bu ülkeler şunlardır: Arnavutluk, Bosna Hersek, Hırvatistan, Kosova (BM Güvenlik Konseyi’nin 1244/99 Kararı Uyarınca) Eski Yugoslav Makedonya Cumhuriyeti, Karadağ, Sırbistan ve Türkiye.



Ortak bölgesel unsurlara ek olarak bu sekiz ülkedeki STK'lar, hem IPA hem de bazı Topluluk Programları ile finanse edilen ülkeye özgü çeşitli fırsatlar bulabilirler. Bölgede operasyonel olan, EuropeAid kapsamındaki başlıca tematik programlar, yani Avrupa Komşuluk ve Ortaklık Aracı (ENPI) ve Avrupa Demokrasi ve İnsan Hakları Aracı (EIDHR) programlarının da bazı ülkeye özgü özellikleri bulunmaktadır.

Finansman ne şekilde yönetilirse yönetilsin, AB dışında yapılan AB yatırımlarının tümü belli bir dizi kurala göre yönetilmelidir. Bunlara genel olarak 'PRAG' (AB Dış Faaliyetlerine Yönelik Sözleşme Prosedürleri Uygulama Rehberi)¹ adı verilmektedir ve STK'ların bu rehberlerin dayalı olduğu temel ilkeleri kavramaları ve bunları başvuru kaynağı olarak nasıl kullanacaklarını bilmeleri çok önemlidir. Bu rehberleri ve AB'nin fonları dağıtma ve idare etme yöntemlerini daha iyi anlamak için, 'Kilit Kavramlar ve AB Yardımları Nasıl Yönetir' bölümüne bakınız. STK'ların 'hibe' kavramını ve hibe başvuru formunu nasıl başarılı bir şekilde tamamlayacaklarını anlamaları gerekmektedir. Hibeleri uygulamak için de STK'ların projeye dayalı çalışma tasarlayabilmeleri ve yürütebilmeleri gerekmektedir.

Her ne kadar PRAG evrensel kurallar dizisi olsa da, bölgedeki sekiz ülkede bulunan STK'ların fonlara erişebileceği üç ana mekanizma için farklı birkaç yönetsel ve kurumsal düzenleme bulunmaktadır. Aday Ülkelerin çoğu için, STK'lara yönelik IPA fonları kendi ülkelerindeki kamu kurumları tarafından yönetilmektedir. Potansiyel aday ülkeler için ise IPA fonları çoğunlukla AB tarafından ülke bazlı Delegasyonlar tarafından yönetilmektedir. Topluluk Programları ve EuropeAid programları için finansman çoğunlukla akredite bir ulusal kurum tarafından veya doğrudan Brüksel'deki ilgili AB Direktörlüğü tarafından yönetilir. Sekiz ülkenin herbirindeki farklı düzenlemeleri anlamak için STK'lar, başlangıç noktası olarak 'Ülkenizdeki AB Fonları' bölümüne bakabilirler.



¹ En güncel PRAG versiyonu Kasım 2010 tarihli.

STK'lar için Kilit Zorluklar

Yukarıdaki bölümde bu rehberun STK'ları AB fonlarının yönetimi ve fonlara erişim konusunda aydınlatmayı amaçladığını belirtmiştik. Bu kavrama ve aydınlatma süreci STK'ların bazı becerilere sahip olmasına bağlıdır. Bu konuda Sırbistan'da STK Direktörü ve tecrübeli bir STK eğitici olan Ivana Koprivica şöyle demektedir:

“Resmi şartlar (AB şartları) çok kapsamlıdır ve prosedürler çaba gerektirmektedir. Ancak bu da diğerleri gibi bir beceridir. İlk sefer zordur ama proje teklifi yazma mantığını ve sistemini anladığınızda her seferde biraz daha kolaylaşacaktır. Ayrıca iyi araştırılmış, yüksek kaliteli proje teklifi yazmak için en az iki ay - başlangıç seviyesindeyseniz altı ay - süreye ihtiyacınız olacaktır”.

Bu Rehber içinde STK'ların karşılaştıkları altı kilit zorluğu belirledik ve buna göre bu zorlukları en iyi şekilde ele almak için becerileri güçlendirme ve bilgiyi artırma yollarını belirledik. Bu zorluklar:

- Kuruluşun büyüklüğüne, konumuna ve misyonuna uygun ve zamanında **AB finansman fırsatlarının belirlenmesi**. Ne yazık ki, birçok STK finansman fırsatları hakkında çok az bilgiye sahiptir ve bundan dolayı ya bunların birçoğunda süre sınırlaması olduğundan fırsatları tamamen kaçırmakta veya bir sebeple AB tarafından uygun bulunmayan başvurular yapmaktadırlar. Ayrıca STK'lar yaygın olarak bu fırsatları son dakikada öğrenmekte ve bu sebeple de başvuru yapmaya hazırlıklı olmamakta veya ana misyonlarının ötesindeki hedefleri amaçlayan finansmanlar için başvuru yapmaktadırlar.
- Proje temelli çalışma için **etkili ortaklıklar geliştirilmesi**. AB finansman fırsatlarının uygunluk kriterlerinden biri, gitgide artan bir şekilde, STK'ların en az bir tane daha STK ile ortaklık içinde başvuru yapmasıdır. Ortak STK'nın bir AB Üye Ülkesi'nde veya Aday Ülke'de bulunması ya da coğrafi açıdan özel bir başka bölgede bulunması sıklıkla konulan bir kriterdir. Bir projeyi ortak uygulamak için diğer kuruluşlarla ortaklık kurulması birçok STK için zordur. Özellikle de ortak bir başka ülkede ise bu zorluk artmaktadır. STK'lar uygun ortakları belirlemeye çabalamakta ve sıklıkla çok iyi hazırlanmadan ve birbirini tam anlamadan ortaklıklar oluşturmaktadır.
- Sağlam, güvenilir ve iyi sunulmuş **proje teklifleri hazırlamak**. STK'lar için, özellikle de daha küçük kuruluşlar ve proje temelli çalışmaya alışık olmayan kuruluşlar için genel bir zorluktur. STK'lara yönelik AB finansmanının büyük çoğunluğu, projelere destek amaçlı hibe şeklinde verilmekte olup STK'ların güvenilir problem analizini yürütebilmesi ve mantıksal çerçeve kullanarak proje tasarımlarını oluşturabilmeleri gerekmektedir. Bu beceriler olmadan STK'lar tekliflerini AB şartlarına uygun formatta sunamazlar.

- **Rekabetçi olmak.** AB, STK'lara fonları sınırlı ve rekabetçi bir temelde sunmaktadır. Yani, fonlar yalnızca hem gerekli uygunluk kriterlerini karşılayan hem de objektif olarak en kaliteli başvuruyu yapan STK'lara verilmektedir. Bu sebeple, malesef birçok STK, istenen tüm uygunluk şartlarını karşılamadıklarından veya düşük kaliteli başvurular sunduklarından finansman kaynaklarına erişememektedir. Bunun için STK'lar, fon başvurularını nasıl mümkün olduğunca rekabetçi hale getireceklerini ve bunu yapmanın bir yolunun da başvuruların AB tarafından nasıl değerlendirildiğini daha iyi anlamak olduğunu bilmelidir.
- **Etkili proje yönetimi** ve AB hibe sözleşmelerini uygun şekilde yönetme kapasitesi, STK'larda bulunması gereken diğer becerilerdendir. STK'lar sıklıkla proje temelinde personel işe almaktadır. Bundan dolayı STK'lar, AB tarafından finanse edilen projeleri AB prosedürlerine ve bunu takip eden uluslararası alanda kabul görmüş iyi uygulamalara göre nasıl yöneteceklerini bilmek için yeterli kurumsal hafızadan yoksundur. Proje yönetim hatalarının yapılması STK'lar için çok maliyetli olabilir ve daha küçük kuruluşlar için ise istikrarı zedeleyebilir.
- **AB fonlarının kullanımı hakkında raporlama yapılması** ve AB prosedürlerine uygunluğun sağlanması, yukarıda da anlatıldığı üzere iyi bir proje yönetiminin parçalarıdır. Bununla birlikte, birçok STK, AB'nin beklediği finans yönetimi ve raporlama kalitesini sağlama kapasitesinden yoksundur ve sonuçta bunu büyük bir yük olarak görmektedirler. Ancak, aşağıdaki makul ve basit mali yönetim tavsiyelerini takip ederek AB fonları hakkında raporlama zorunluluğu tecrübesi edinmek, bir STK'nın şeffaflık ve hesap verebilirliğe yönelik uzun vadedeki kapasitesini önemli ölçüde güçlendirebilir.



TACSO Bölge Eğitimi „AB Projeleri Geliştirme ve Yönetme“, Türkiye, 2010

Bu Rehber ve Araç Kiti Size Nasıl Yardımcı Olacak?

Bu Rehber ve ekindeki araç kiti, Batı Balkanlar'daki sekiz ülkede ve Türkiye'de faaliyet gösteren STK'ların AB fonlarına daha etkili bir şekilde erişmesine ve fon yönetimine yardımcı olmak için tasarlanmıştır. Destek aşağıdaki şekillerde verilmektedir:

- AB'nin finansman kararlarını nasıl aldığına dair STK'ların bilgi ve anlayışını artıracak bilgi ve tavsiyeler sağlayarak - AB finansman kararlarını yönlendiren program ve önceliklerin her yıl değiştiğini ve bu sebeple STK'ların finansman olanaklarına ilişkin en güncel bilgileri nasıl araştıracaklarını ve bu araştırmayı düzenli olarak yapmaları gerektiğini bilmeleri önemlidir,
- Proje teklifleri ve ortaklıkları geliştirme ve kaliteli finansman başvuruları yapma becerilerinin nasıl güçlendirilebileceğini göstererek ve AB finansmanı hakkında raporlama ve yönetim becerileri oluşturmaya yardımcı olacak ipuçları vererek,
- AB fonlarına erişim ve yönetime yönelik kapasite oluşturma ile ilgilenen STK yöneticileri ve personeli, yerel eğitici ve danışmanlar için farklı öğrenme faaliyetlerinde kullanılabilecek çeşitli araçları göstererek,
- AB hibe başvuruları hakkındaki rehberler ve şablonlara erişim sağlayarak ve Batı Balkanlar ile Türkiye'deki STK'lara yönelik AB finansmanı hakkında daha fazla bilgi için bağlantılara erişim sağlayarak.



Sırbistan'da "Medya ve STK'lar – Zorluklar ve Fırsatlar" konusunda Yuvarlak Masa tartışmaları, 2010

ÜLKENİZE YÖNELİK AB DESTEĞİNİ ANLAMAK

Kilit Kavramlar ve AB Desteğinin Yönetimi

AB, dış fonlarını şu şekillerde dağıtmaktadır: belirli projeler vasıtasıyla, sektör yaklaşımı ile veya alıcı hükümetlere bütçe desteği. 'Proje yaklaşımı', sivil toplum ve özel sektörler gibi kamu sektörü dışındaki girişimleri desteklemek için kullanılmaktadır. Bundan dolayı, STK'ların "proje" kavramını anlaması ve proje tasarlama ve uygulama kapasitesine sahip olması gereklidir. (bakınız, 'Başarılı Proje Teklifi Hazırlama' başlıklı kısım)

Projenin ne olduğu hakkında çeşitli tanımlar bulunmaktadır ancak faydalı bir başlangıç noktası, AB'nin kendi Proje Döngüsü Yönetimi Rehberinde kullanılan tanımdır:

Projenin Tanımı: 'belirli bir süre ve bütçe içinde net olarak belirlenen hedeflere ulaşmayı hedefleyen bir dizi faaliyet. Ayrıca bir projede şunlar bulunmalıdır:

- Açıkça belirlenmiş paydaşlar, birincil hedef grup ve nihai faydalanıcılar,
- Açıkça tanımlanmış koordinasyon, yönetim ve finansman düzenlemeleri,
- Performans yönetimini destekleyecek izleme ve değerlendirme sistemi ve
- Projenin faydalarının maliyetinden daha fazla olacağını gösteren uygun seviyede mali ve ekonomik analiz.'

Geliştirme projeleri, yatırımların ve değişim süreçlerinin açık bir şekilde tanımlanması ve yönetilmesinin bir yoludur. Bunlar hedefleri, kapsamı ve ölçeği açısından önemli ölçüde farklılık gösterebilir. Daha küçük projelerin mali kaynakları az olabilir ve sadece bir kaç ay sürebilirken büyük bir proje milyonlarca avro bütçe ile yıllarca sürebilir.



AB'nin Proje Döngüsü Yönetim Rehberi

1992 yılında Avrupa Komisyonu, "Proje Döngüsü Yönetimi"ni ana proje tasarım ve yönetim araçları dizisi olarak kabul etti (Mantıksal Çerçeve Yaklaşımına dayalı olarak) ve ilk PDY rehberi 1993 yılında hazırlandı. Daha sonra güncellenen rehberin en son versiyonu (2004) EuropaAid internet sitesindeki multimedya kütüphanesinden İngilizce olarak indirilebilir (http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/publications/manuals-tools/t101_en.htm).

PDY Rehberleri ilk olarak AB yetkilileri tarafından kullanılmak üzere tasarlanmıştır ancak STK'lar da dahil olmak üzere AB ortaklarına yardımcı olmak için de kullanılabilir. Rehber, AB destek politikası, 'proje yaklaşımı' kavramına giriş, operasyonel rehberlere genel bakış ve belki de en önemlisi projelerin nasıl geliştirileceği ve uygulanacağına ilişkin metodolojilerle birlikte bir araçlar kısmını içerir.

Finansal kaynakları projelerin uygulanmasını desteklemeye yönlendirmek için AB iki temel yaklaşım kullanmaktadır: **Hibeler ve kamu ihale sözleşmeleri**. Bu iki yaklaşımın birbirinden farkı aşağıdaki şekilde ortaya konabilir:

- **Hibe** durumunda, dışardan bir kurum tarafından yürütülen bir projeye katkıda bulunur veya faaliyetleri AB politika amaçlarına katkıda bulunduğu için kuruma doğrudan katkı sağlar,
- **Kamu ihalesi** durumunda, (AB'nin veya AB'ye akredite) Sözleşme Makamı ödeme karşılığında ihtiyacı olan ürün veya hizmeti alır.

Batı Balkanlar ve Türkiye'de bulunan STK'lar için hibe mekanizması, AB fonlarına erişim ve yönetim açısından en uygundur. Bununla birlikte, bazı STK'lar kamu sözleşmeleri kapsamındaki ürün veya hizmetler için teklif verme pozisyonunda olabilir. Bu sebeple, bu kavramları biraz daha detaylı açıklamak gerekmektedir.

Hibeler, AB bütçesinden veya Avrupa Kalkınma Fonu'ndan doğrudan mali katkılardır. Bu hibeler, STK'lar gibi üçüncü taraflara, AB politikalarına veya AB'nin dış yardım programlarına ilişkin proje veya faaliyetleri uygulamak için verilir. AB hibelerinin bazı özellikleri vardır. Bunlar:

- Bir çeşit tamamlayıcı finansmandır. AB genellikle projeleri %100 oranında finanse etmez, bunun yerine maliyetlerin belli oranda diğer taraflar tarafından karşılanmasını bekler,
- Söz konusu operasyonun finansal olarak rahatlamasını sağlar ve faydalanıcıların kâr elde etmesine imkan vermez,

- Tamamlanmış faaliyetler için geriye dönük olarak verilemez,
- Ayrıca aynı faaliyet için yalnızca bir hibe verilebilir.

Hibeler vaka temelli olarak verilmemektedir. AB ve ortakları tarafından yıllık veya çok yıllık programlamaya tabidir ve daha sonrasında bu hibe olanakları “Teklif Çağrısı” ile yayınlanır.

Teklif Çağrısı’nda adaylar verilen süre içinde ulaşılmak istenen hedeflere uyan ve istenen şartları karşılayan tekliflerini sunmaya davet edilir. Bu Teklif Çağrıları, farklı yerlerde bir dizi yayın aracılığı ile duyurulur (bunlar kısım A, ‘**Kurumunuz için Finansman Olanaklarının Belirlenmesi**’ başlığı altında açıklanmaktadır).

Tüm hibe başvuruları, eşit muamele ilkesi ile Teklif Çağrısı’nda duyurulan kriterler temelinde incelenir ve değerlendirilir. Adaylara tekliflerine ilişkin nihai karar bireysel olarak bildirilir.

Hibeler, uygun maliyetlerin geri ödenmesine dayalıdır. Başka bir deyişle, hibe faydalanıcılarının efektif olarak üstlendiği, söz konusu faaliyetleri gerçekleştirmek için gerekli bulunan maliyetler geri ödenir. Bundan dolayı, AB’den hibe alan her STK, maliyetlerin, kabul edilen prosedürlere göre kararlaştırılan kalemler için üstlenildiğini gösteren uygun mali kayıtları tutmalıdır. Hibeler, iki tarafın imzaladığı yazılı bir anlaşmaya tabidir ve genel bir kural olarak hibe faydalanıcısının ortak finansman sağlaması gerekir. Hibeler çok çeşitli alanları kapsadığından, yerine getirilmesi gereken spesifik koşullar bir faaliyet alanından diğerine değişiklik gösterebilir.



Kamu İhaleleri genellikle STK'lar için daha az kullanılan bir AB finansman kanalıdır ancak bölgede özel sektörle birlikte ürün ve hizmet tedarik etmek için çalışan bazı uzmanlaşmış STK'lar bulunmaktadır. AB'nin Sözleşme Makamı geri ödeme karşılığında bir hizmet, mal veya iş satın almak istediğinde satın alma prosedürleri başlatılır. Satın alma prosedürü, sözleşmenin yapılması ile sonuçlanır. Satın alma prosedürleri, sözleşmenin mahiyetine (hizmet, mal, iş) ve eşige dayalı olarak değişen belirli kurallar ile yönetilir.

Batı Balkanlar ve Türkiye'deki (ve AB'nin başka bir ülkesindeki) STK'lara yönelik AB Hibelerini ve Kamu İhalelerini yöneten detaylı prosedürler, **AB Dış Faaliyetlerine Yönelik Sözleşme Prosedürleri Uygulama Rehberi'nde (PRAG)** yer almaktadır. STK'ların PRAG'ı detaylı bilmesine gerek yoktur ancak AB fonlarını uygun şekilde yönetmek için (ister hibe ister kamu ihalesi olsun) PRAG'ın bazı kısımlarına STK'ların erişebilmesi ve bu kısımları anlamaları gerekmektedir (bakınız '**AB Hibe Sözleşmesinin Yönetilmesi**' ve '**AB Fonları Hakkında Uygunluk İzleme ve Raporlama**').

AB hibeleri ve kamu ihalelerinin yönetilmesine yönelik kurumsal düzenlemeler açısından AB aşağıda sunulan üç farklı yaklaşımı takip etmektedir:

- **Merkezi uygulama:** Avrupa Komisyonu veya Delegasyonları programları doğrudan uygular ve hibe ve satın alma sözleşmelerinin yapılmasından sorumludur,
- **Merkezden uzak uygulama:** alıcı ülkedeki bir kamu idaresi, Avrupa Komisyonu ile imzalanan finansman anlaşması temelinde programı uygular. Ülkenin idaresi, hibe ve sözleşmelerin verilmesinden sorumludur ancak bunlar AK tarafından kontrol edilen bir prosedürle olmaktadır. Avrupa Komisyonu, faydalanıcıların tanıtımının söz konusu ülkede gerçekleşmesini sağlamak amacıyla, ilgili uygulama ortakları ile düzenli bağlantı halindedir,
- **AB üye devlet kurumları tarafından yönetilen uluslararası kuruluş ve programlar ile ortak yönetim:** Avrupa Komisyonu, uluslararası bir kuruluş tarafından uygulanan bir projeye veya kendi prosedürleri temelinde hibe ve satın alma sözleşmelerinin yapılmasından sorumlu bir AB üye devlet kurumu tarafından uygulanan bir projeye katkı sağlar. Avrupa Komisyonu fonların uygun şekilde kullanıldığını doğrular ve faydalanıcıların tanıtımının uygun şekilde olmasını sağlamak amacıyla ilgili uluslararası kuruluşlarla düzenli temas halindedir.

Batı Balkanlar ve Türkiye'deki STK'lar yukarıdaki düzenlemelerin bir birleşimini bulabilirler. Genellikle, aday ülke olarak resmi onay almış ülkelerde çoğunlukla merkezden uzak düzenlemeler uygulanır. Yani, hibeler ülkedeki kamu idaresi bünyesindeki Sözleşme Makamı vasıtasıyla verilir. Bu rehberin yazıldığı tarihte Hırvatistan ve Türkiye için bu durum geçerlidir. Makedonya ve Karadağ da desentralizasyona doğru gitmektedir. Potansiyel aday ülkelerdeki STK'lar için ise hibeler çoğunlukla AB delegasyonu vasıtasıyla verilir. Tematik

ve/ya bölgesel olan bazı programlarda ise hibeler merkezi sistem ile verilir ve genellikle Avrupa Komisyonu tarafından yönlendirilir.

Hibe programları yönetimi konularını ve özellikle de 'merkezi uygulama' kapsamında uygunluk şartlarının taranmasını düzene koymak için AB, PADOR adında bir veri tabanı kurmuştur. Bu veritabanına tüm potansiyel STK hibe alıcıları katılmak için başvuruda bulunabilir. **'Potansiyel Başvuru Sahibi Verileri Online Kayıt' (PADOR)** veritabanı EuropeAid tarafından idare edilmektedir ve dış yardım alanında Avrupa Komisyonu hibelerine başvuru yapan kuruluşlar hakkında bilgiler içerir. PADOR ve kullanılması hakkında daha fazla bilgi için lütfen **'Kurumunuza Yönelik Finansman Olanaklarının Belirlenmesi'** bölümünü okuyunuz.



AB hibe ve kamu ihalelerinin idaresine yönelik kurumsal düzenlemeler açısından AB üç farklı yaklaşım uygulamaktadır: merkezi uygulama, merkezden uzak uygulama ve AB üye devlet kurumları tarafından idare edilen uluslararası kuruluş ve programlarla ortak yönetim.

Farklı Finansman Araçları

Batı Balkanlar ve Türkiye’deki STK’lar, üç farklı AB finansman mekanizması kapsamında kaynak fırsatı bulabilirler. Buna göre, STK’lar her mekanizmanın mahiyeti ve amacına aşına olmalıdır:

- Avrupa Komisyonu Genişleme Genel Müdürlüğü kapsamında Katılım Öncesi Araç (IPA),
- Avrupa Komisyonu İşbirliği ve Kalkınma Genel Müdürlüğü’nün tematik programları,
- Avrupa Komisyonunun çeşitli Genel Müdürlükleri’nin Topluluk Programları.

Bu üç mekanizmanın hepsine kısaca bakacağız ancak bölgedeki STK’lara yönelik en fazla olanağı sunduğundan en çok IPA’ya odaklanacağız.

IPA – Katılım Öncesi Araç

AB, aday ülkelere (Hırvatistan, Türkiye, Eski Yugoslav Makedonya Cumhuriyeti) ve potansiyel ülkelere (Arnavutluk, Bosna Hersek, Karadağ, Sırbistan, Kosova-BM Güvenlik Konseyi’nin 1244/99 Kararı Uyarınca) odaklı katılım öncesi mali yardım sağlamaktadır. Bu mali yardım hem tek bir faydalanıcıya hem de birden fazla faydalanıcıya verilmektedir. Bu ülkelerin AB standartlarına uyumlu hale gelmesi için gerekli politik, ekonomik ve kurumsal reformları başlatmalarına yardımcı olmak amaçlanmaktadır.

AB Üyeliği için gerekli reformlar, faydalanıcı ülkelerdeki vatandaşların yaşamını iyileştirmeye hizmet eder. Yardımın kilit amacı, özellikle kurumsal gelişim, kanunun üstünlüğünü güçlendirme, insan hakları, azınlıkların korunması ve sivil toplumun gelişiminde politik reformu desteklemektir.

AB’ye katılmadan önce bir ülkede, işleyen bir pazar ekonomisi ve AB içindeki rekabetçi baskılarla ve piyasa güçleri ile başa çıkabilecek kapasite bulunmalıdır. Bu sebeple, daha hızlı büyüme ve daha iyi istihdam olasılıklarına doğru ekonomik reformu desteklemek için yardım sağlanmaktadır. Üyeliğe ilişkin yükümlülüklerin üstlenilmesi konusunda yardım, AB Üye Devletler’deki yaşam kalitesini de artırmaktadır çünkü aday ve potansiyel aday ülkeler, örneğin çevrenin korunması, suç, uyuşturucu ve yasadışı göçle mücadele gibi AB kurallarına uyum sağlamak ve sonunda bu kuralları benimsemektedir. Ayrıca, katılım öncesi yardım, bölgesel işbirliğini teşvik etmekte ve sürdürülebilir kalkınma ve yoksulluğun azaltılmasına katkı sağlamaktadır.

2007 yılından beri hem aday hem de potansiyel aday ülkeler, Katılım Öncesi Araç veya IPA olarak bilinen tek bir kanaldan, odaklı AB finansmanı ve desteği almaktadır. 2007-2013 dönemi için bölgeye yönelik toplam katılım öncesi finansman 11.5 milyar avrodur. Bu finansman beş farklı bileşen vasıtasıyla programlanmaktadır:

Bileşen I - Geçiş Yardımı ve Kurumsal Gelişim - kurumsal gelişim ve ilgili yatırımlar için finansman sağlamaktadır. Demokratik toplum ve pazar ekonomisine geçiş ve stabilizasyonu gerçekleştirme amaçlı tedbirleri desteklemektedir. Bileşen I tüm adaylara ve potansiyel adaylara açıktır ve Genişleme Genel Müdürlüğü tarafından yönetilir. Ayrıca, Bileşen I'ın Sivil Toplum Kolaylığı (bakınız aşağıda) gibi birkaç bölgesel ve 'birden fazla faydalanıcı' programı finanse ettiği de unutulmamalıdır.

Bileşen II - Sınırlararası İşbirliği - aday ve potansiyel aday ülkeler ile AB Üye Devletleri arasında sınırlararası işbirliğini desteklemektedir. Uluslararası işbirliği programları (Yapısal Fonlar kapsamında) ve Sea Basin programlarına (Avrupa Komşuluk ve Ortaklık Aracı veya ENPI kapsamında) katılımı finanse edebilir. Bileşen II, tüm aday ve potansiyel aday ülkelere açıktır ve Genişleme ve Bölgesel Politika Genel Müdürlükleri tarafından yönetilmektedir.

Bileşen III - Bölgesel Kalkınma - ulaşım, çevre ve ekonomik bütünlük gibi alanlardaki yatırımları ve ilgili teknik desteği finanse eder. Yalnızca aday ülkelere açıktır ve Bölgesel Politika Genel Müdürlüğü tarafından yönetilmektedir.

Bileşen IV - İnsan Kaynakları Gelişimi - eğitim ve öğretim vasıtasıyla beşeri sermayeyi güçlendirmeyi ve dışlanmayla mücadelede yardım etmeyi amaçlamaktadır. Yalnızca aday ülkelere açıktır ve İstihdam, Sosyal İşler ve Eşit Fırsatlar Genel Müdürlüğü tarafından yönetilir.

Bileşen V - Kırsal Kalkınma - sürdürülebilir kırsal kalkınmaya katkı sağlar. Tarımın yeniden yapılanması ve çevre koruma, hayvan ve bitki sağlığı, halk sağlığı, hayvan refahı ve meslek güvenliği alanlarında AB standartlarına uyum için destek sağlar. Yalnızca aday ülkelere açıktır ve Tarım ve Kırsal Kalkınma Genel Müdürlüğü tarafından yönetilmektedir.

Bileşenlerin ulusal programı genellikle STK'lara açık olan hibe programlarını (ve ilgili Teklif Çağrılarını) içerdiğinden tüm IPA bileşenleri STK'lara yönelik finansman fırsatları sunabilir. Örneğin, Bileşen III kapsamında AB çevre politikasının uygulanmasını desteklemek üzere STK'lardan teklif isteyecek hibe programlarının olması veya Bileşen V kapsamında genç istihdamını destekleyen projeleri finanse etmek üzere STK'lara açık hibe programlarının olması mümkün olabilir. Bununla birlikte, Bileşen III ve V'den yalnızca Aday Ülkeler faydalanabilir. Bu sebeple, bölgenin tümü için STK'lara yönelik fırsatların çoğu Bileşen I ve (belli ölçüde de) Bileşen II kapsamında sağlanmaktadır. Bunun sebebi, aşağıda daha detaylı açıklanan yeni Sivil Toplum Kolaylığı'dır.

Sivil Toplumun önemi, Avrupa Parlamentosu ve Konsey'e Genişleme Stratejisi ve Başlıca Zorluklar 2007-2008 konulu Komisyon mesajında vurgulanmaktadır. Bölgenin ihtiyaçlarına daha iyi cevap verebilmek için, üç müdahale alanına odaklanarak yeni bir Sivil Toplum Kolaylığı oluşturan Sivil Toplum gelişimi ve diyaloguna destek koordine edilecek ve biçimlendirecektir:

Yerel sivil girişimlere destek ve sivil toplumun rolünü güçlendirici kapasite oluşturma, **Kişiden Kişiyeye Programı (P2P)**; faydalanicılar, AB ve Üye Devlet sivil toplum kuruluşları arasında tecrübe, teknik bilgi ve iyi uygulamaları paylaşmak için AB kurum ve kuruluşlarının ziyaretlere destek verir,

Faydalancı ülkeler ve AB'deki sivil toplum kuruluşları arasında ortaklık ile yürütülen ve bilgi transferi ve ağ kurma ile sonuçlanan faaliyetler.

Konulu (Tematik) Programlar

AB'nin tematik araç ve programları, IPA gibi diğer araçlar tarafından finanse edilen ulusal programlarda 'açık' olduğu durumlarda destek vermek üzere tasarlanır. Bu sebeple, Batı Balkanlar ve Türkiye'deki STK'lar için başlıca iki tematik finansman fırsatı bulunmaktadır:

- Avrupa Komşuluk ve Ortaklık Aracı (ENPI), ve
- Avrupa Demokrasi ve İnsan Hakları Aracı (EIDHR).



Avrupa Komşuluk ve Ortaklık Aracı (ENPI)

2007 yılından beri AB kapsamlı bir Avrupa Komşuluk Politikası uygulamaktadır ve bunu desteklemek üzere fonları yönlendirmek için ENPI aracı kullanılmaktadır. ENPI, daha önceki TACIS ve MEDA araçlarının yerini almış ve fon programlarının bir parçası olarak STK'ların başvurabileceği hibe programları bulunmaktadır. Batı Balkanlar ve Türkiye'deki sekiz ülke doğrudan bu araç kapsamında olmamakla birlikte bir çok Teklif Çağrısı'nda bölgedeki STK'lar ortak olarak uygun bulunmaktadır (üye devletlerdeki STK'lara ek olarak). Bu sebeple, bölgedeki STK'ların ENPI aracını anlamaları ve olası fırsatları takip etmeleri önemlidir.

ENPI'nin aşağıdaki stratejik hedefleri bulunmaktadır:

- Demokratik geçişin desteklenmesi ve insan haklarının teşvik edilmesi,
- Piyasa ekonomisine geçiş,
- Sürdürülebilir kalkınma ve ortak çıkar politikalarının desteklenmesi (anti- terörizm, kitle imha silahları, uyuşmazlıkların çözülmesi ve yasaların üstünlüğü).

ENPI'nin 2007-2013 dönemi için 11.2 milyar avroluk mali kapsamı bulunmaktadır. Bu bütçenin %95'i ulusal ve çoklu ülke programlarına ve %5'i de sınırlar arası işbirliği programlarına tahsis edilmektedir. Fonlar politika odaklı olarak tahsis edilmekte ve fon tahsisi, faydalanıcı ülkelerin ihtiyaçlarına, öğrenme kapasitesine ve kararlaştırılan reformları uygulamalarına bağlıdır.

Bu alanda uygulanan programlar aşağıdakilere dayalı belirli bir programlama sürecini takip eder:

- Çok yıllık programlama belgeleri (ulusal, çoklu ülke ve sınırlar arası stratejiler için) ve çok yıllık indikatif programlar,
- Sınırlar arası işbirliğine yönelik ortak programlar ve yıllık eylem programları.

Demokrasi ve İnsan Hakları Avrupa Aracı (DİHAA)

DİHAA fonları, Batı Balkanlar ve Türkiye'deki ve diğer ülkelerdeki kriterlere uygun STK'lardan Teklif Çağrısı ile çok yıllık olarak programlanmaktadır. Finansman oldukça sınırlıdır (2007-2013 için yaklaşık 100 milyon avro) ve genelde aşağıdaki genel hedeflere ulaşılmasına ilişkindir:

- İnsan hakları ve temel özgürlüklerin en çok risk altında olduğu ülke ve bölgelerde bunlara duyulan saygıyı artırmak,
- İnsan hakları ve demokratik reformu teşvik etmede, grup çıkarlarının barışçıl şekilde uzlaştırılmasını desteklemede ve politik katılım ve temsiliyeti pekiştirmede Sivil Toplumun rolünü güçlendirmek,

- AB Rehberlerinde ele alınan alanlardaki eylemleri desteklemek: insan hakları, insan hakları savunucuları, ölüm cezası, işkence, çocuklar ve silahlı çatışma ve kadına karşı şiddet konularında diyalog,
- İnsan hakları, adalet, yasaların üstünlüğü ve demokrasinin teşvik edilmesine yönelik uluslararası ve bölgesel çerçeveyi desteklemek ve güçlendirmek,
- Özellikle seçim süreçlerinin izlenmesi vasıtasıyla demokratik seçim süreçlerinin güvenilirliğine ve şeffaflığına güven temin etmek ve güçlendirmek.

DİHAA 2011-2013 Strateji Belgesi her yıl iki global teklif çağrısı ile uygulanacak ve yaklaşık 90 yerel teklif çağrısı her yıl veya yılda iki kez AB Delegasyonları tarafından başlatılacaktır.

Topluluk Programları

AB Topluluk Programları, Avrupa Komisyonu tarafından kabul edilen, belli bir süre içinde Üye Devletlerde Topluluk politikalarına ilişkin işbirliğini güçlendirmeyi amaçlayan bir dizi entegre tedbirdir. Bu sebeple, Topluluk Programları hemen hemen her Topluluk politikasına bağlanabilir. Program türüne ve bunların süresine Topluluk karar vermekte ve Topluluğun genel bütçesinden finansman sağlanmaktadır.

Katılım ve Aday ülkelerinin programa katılma fırsatı vardır ancak katılım şartı olarak her program için müzakere edilen yıllık bir ücretin bütçeye ödenmesi gerekmektedir. Batı Balkanlar ve Türkiye bölgesinde sekiz ülke çok sayıda Topluluk Programına katılmaktadır ancak her ülkenin katılımı birbirinden biraz farklıdır. Ülkenizin hangi programlara katıldığını anlamak için ülkenizdeki AB Delegasyonunun internet sitesinden bilgi alabilirsiniz.

Birçok Topluluk Programı için finansmanın çoğu, okullar, üniversiteler, hastaneler ve müzeler kanalıyla sağlanmaktadır. Bununla birlikte, STK'lar ve vatandaşların birkaç programda finansmandan faydalanma fırsatı bulunmaktadır.

Bölgedeki STK'ların ilgilenebileceği başlıca Topluluk Programları şunlardır:

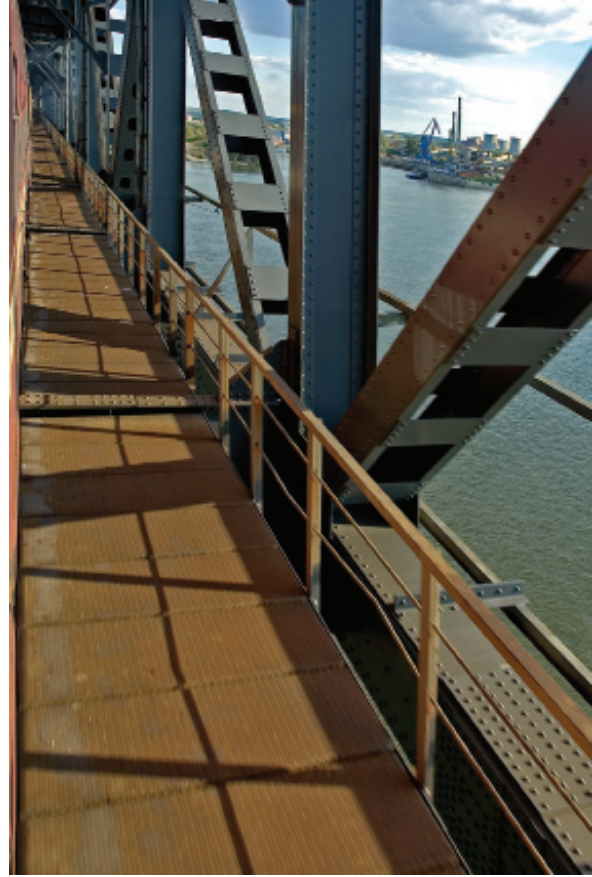
- **Kültür Programları:** AB'nin Kültür Programı'nın (2007-2013), Avrupa'nın kültürel çeşitliliğini kutlamak ve kültürel uygulayıcılar ve kurumlar arasında sınırlar arası işbirliğinin geliştirilmesi vasıtasıyla ortak kültürel mirasımızı güçlendirmek amaçlı proje ve girişimlere ayrılmış 400 milyon avroluk bütçesi bulunmaktadır.
http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/doc411_en.htm
- **Vatandaşlar için Avrupa (Europe for Citizens):** Bu programın, vatandaşlara Avrupa Birliği'nin gelişiminde aktif rol verme misyonunu yerine getirmeye odaklı bir dizi kilit önceliği bulunmaktadır. AB düzeyinde katılım ve demokrasinin teşvik edilmesi, AB'nin geleceği ve temel değerleri, kültürler arası diyalog, istihdam, sosyal içerme ve sürdürülebilir kalkınma ve AB politikalarının toplum üzerindeki etkisine yönelik farkındalığı artırmak.
http://ec.europa.eu/citizenship/programme-priorities/doc16_en.htm

- **FP7:** Araştırma ve Teknolojik Gelişme için Yedinci Çerçeve Programı, AB'nin Avrupa'da araştırmayı finanse etmeye yönelik başlıca aracıdır ve 2007-2013 yılları arasında yürütülecektir. FP7 aynı zamanda Avrupa'nın istihdam ihtiyaçları, rekabet edebilirlik ve yaşam kalitesine yanıt vermek için tasarlanmıştır.
http://cordis.europa.eu/fp7/home_en.html
- **LIFE+:** AB'deki ve bazı aday, katılım ve komşu ülkelerdeki çevre ve doğanın korunması projelerini destekleyen AB finansal aracıdır.
<http://ec.europa.eu/environment/life/>
- **Yaşam Boyu Öğrenme (Erasmus, Leonardo, Socrates):** Yaşam Boyu Öğrenme Programı her durumda çocukluktan yaşlılığa öğrenme fırsatlarına destek vermektedir. Avrupa Komisyonu'nun Yaşam Boyu Öğrenme Programı insanlara yaşamlarının her aşamasında aydınlatıcı öğrenme deneyimleri sağlamakta ve Avrupa'da eğitim ve öğretimin gelişmesine yardımcı olmaktadır.
http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme/doc78_en.htm
- **Halk Sağlığı:** Kuruluş Anlaşmasına göre AB'nin insan sağlığının tüm politikalarıyla koruması ve AB ülkeleri ile birlikte halk sağlığını geliştirmeye, insanlarda hastalıkları önlemeye ve fiziksel ve ruhsal sağlığı tehdit eden kaynakları ortadan kaldırmaya çalışması gerekmektedir. AB'nin insan sağlığını koruma ve geliştirme stratejisi en çok Komisyon sağlık programları vasıtasıyla uygulanır.
http://ec.europa.eu/health/index_en.htm
- **Youth in Action (Gençlik Hareketi):** Avrupa Birliği'nin gençler için kurduğu bir programdır. Bu programın amacı, genç Avrupalılar arasında aktif Avrupa vatandaşlığı hissini, yardımlaşma ve toleransı teşvik etmek ve gençlerin Birliğin geleceğini şekillendirmede rol almalarını sağlamaktır.
http://eacea.ec.europa.eu/youth/index_en.php

Yukarıda bahsedilen tüm araçlar ve programlar için, STK'ların yıl içinde kendilerine yönelik ne tür finansman olanakları olduğunu belirlemek için düzenli araştırma yapmaları gerekmektedir. (bakınız **Kuruluşunuza Yönelik Finansman Olanaklarının Belirlenmesi**). Bölgedeki sekiz ülkenin herbirine yönelik fırsatlar hakkında bilgi kaynaklarına aşağıda kısaca değinilmektedir.

Ülkenizdeki AB Fonları

Fon olanakları belli bir tarihte farklı olacağından bu rehberde Batı Balkanlar ve Türkiye’deki STK’lara yönelik finansman olanaklarının tam bir listesini vermek mümkün değildir. Gerçekten de, böyle listeler STK’lar için yanıltıcı olabilir çünkü sekiz ülkenin herbiri için güncel ve kapsayıcı olmayabilir. Bu sebeple, bölgedeki STK’ların, kuruluşlarının AB finansman olanaklarını düzenli olarak araştırmasını ve bu araştırmanın yapılandırılmış şekilde yapılmasını sağlayan sistemler benimsemeleri tavsiye edilir. (bakınız **Kuruluşunuz için Finansman Olanaklarının Belirlenmesi**). Bununla birlikte, bu süreci uygulamaya geçirmek için aşağıda her ülkede AB finansmanı hakkında anahtar bilgi kaynakları ve ülkelerdeki aktif STK’lardan bazı tavsiyeler bulunmaktadır, ancak başlangıç noktası AK’deki ana kaynaklardır. Bu internet sayfalarının bazılarının yalnızca ingilizce olduğunu unutmayınız.



Avrupa Komisyonu

İşbirliği ve Kalkınma Genel Müdürlüğü (Europe Aid): http://ec.europa.eu/europeaid/work/index_en.htm

Genişleme Genel Müdürlüğü: http://ec.europa.eu/enlargement/index_en.htm Aday ülkeler, Potansiyel Aday Ülkeler ve Bölgesel İşbirliği hakkında ayrı bölümleri bulunmaktadır.

Arnavutluk

<http://ec.europa.eu/delegations/albania> adresindeki AB Delegasyonu internet sayfalarında özellikle ‘Finansman Fırsatları’ hakkında bölümler bulunmaktadır.

Arnavutluk AB Bilgi Merkezi (<http://euinfocentre.al>)

Sivil Toplum Kalkınma Merkezi (<http://www.vloracivilsociety.org>)

Bosna Hersek

<http://www.delbih.ec.europa.eu/> adresindeki AB Delegasyon internet sayfalarında 'Bosna Hersek'e AB desteği'ne ayrılmış bir bölüm bulunmakta olup 6 alt başlık içeren bir menüsü vardır. Adalet ve İç İşleri alt bölümünde Sivil Toplum finansmanı hakkında bilgi verilmektedir.

Hırvatistan

<http://www.delhrv.ec.europa.eu/?lang=hr> adresindeki AB Delegasyonu internet sitesinde ülkenin katılım süreci ve mevcut AB finansman olanakları hakkında kapsamlı bilgiler bulunmaktadır.

Association Informo edindikleri tecrübeleri şu şekilde paylaşmaktadır: "Avrupa Projeleri Derneği (EPA) tarafından sunulan ücretsiz bir internet platformu ve faydalı haber bültenleri bulduk (<http://www.europeanprojects.org>). Şimdi işimiz çok daha kolay. Aslında, EPA'nın proje fabrikası ile faydalı araçlar ve haberlerle dolu eşsiz bir kaynak elimizin altında".

Kosova (BM Güvenlik Konseyi'nin 1244/99 Kararı Uyarınca)

Avrupa Komisyonu İrtibat Bürosu'nun internetsitesinde <http://www.delprn.ec.europa.eu/> Kosova'ya AB Desteği konusuna ayrılmış bir bölüm vardır ve burada farklı finansman olanakları ve programlarının açıklanması haricinde her programda daha önce gerçekleşen başarılı programlar hakkında bilgi de bulunmaktadır.

Kosova Sivil Toplum Vakfı'ndan Fatmir Curri düşüncelerini şu sözlerle açıklıyor: "Kosova'da faaliyet gösteren STK'lar için AB finansman olanakları hakkında bilgi almanın en iyi yolu Kosova'daki AB İrtibat Bürosunun yıllık ve çok yıllık planlarını takip etmektir. Ayrıca iletişim ağlarına ve şemsiye kuruluşlara üye olarak bölgesel programlar vasıtasıyla verilen ve Brüksel'den yönetilen AB finansmanı hakkında bilgi alabilirsiniz."

Eski Yugoslav Makedonya Cumhuriyeti

AB Delegasyonunun internet sitesinde 'AB Yardımı' alt bölümünde AB'nin Sivil Toplum politikası hakkında kapsamlı bilgi bulunmaktadır: <http://www.delmkd.ec.europa.eu/en/index.htm>. Ayrıca ihale olanaklarına ayrılmış bir bölüm de bulunmaktadır.

Karadağ

<http://www.delrne.ec.europa.eu/code/navigate.php?Id=1> adresindeki AB Delegasyon internet sayfalarında Karadağ'a yönelik AB yardımları ve ihale fırsatları iki farklı alt bölümde anlatılmaktadır.

Sırbistan

<http://www.delscg.ec.europa.eu/code/navigate.php?Id=1> adresindeki AB Delegasyonu internet sitesinde finansman olanaklarına ayrılmış bir bölüm bulunmaktadır. Bu bölümde

açık ve kapanmış çağrılar, idari ihaleler, verilen sözleşmeler hakkında bilgi ve EuropeAid internet sitesine bağlantı bulunmaktadır.

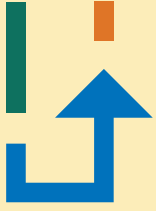
Türkiye

<http://www.avrupa.info.tr/DelegasyonPortal.html> adresindeki AB Delegasyon internet sitesinde Sivil Toplum ve Türkiye’de Sivil Toplumu desteklemeye yönelik farklı AB araçları ve finansman olanakları hakkında ayrı bir alt bölüm bulunmaktadır.

TUBIDER’den Fuat Engin şöyle diyor, “MFİB’nin internet sitesini (www.cfcu.gov.tr) ve Sivil Toplum Geliştirme Merkezi (www.stgm.org), internet sitesini takip ediyoruz ve birkaç e-mail listesine üyeyiz”.

Bölgedeki birkaç STK ‘**Funds For NGOs.Org**’ (<http://www.fundsforngos.org>) adındaki internet portalını kullandıklarını belirtmektedir. Bu portal, STK’ların bağışçılara erişimini, kaynak ve becerilerini artırarak sürdürülebilirlikleri için çalışan online bir girişimdir. Bu internet sitesinde, kurumsal sürdürülebilirlik hakkında bilgileri yaymak, kalkındırma müdahalelerine yönelik kurumsal fonların uzun vadeli yaratılması için yaratıcı fikirleri desteklemek, kaynakların harekete geçirilmesinde profesyonel çabaları teşvik etmek ve STK’ların beceri ve kapasitesini artırmak için bağışçı kaynakların artırılmasını savunmak için online teknolojiler kullanılmaktadır.





AB Projelerinin Geliştirilmesi ve Yönetimi

KURULUŞUNUZA YÖNELİK FİNANSMAN OLANAKLARININ BELİRLENMESİ

ADIM 1

Kuruluşumun öncelikleri ile AB finansman olanaklarını nasıl eşleştirebilirim?

Bir önceki bölümde AB'nin Balkanlar ve Türkiye bölgesindeki sekiz IPA ülkesine fonların aktarılması için farklı mekanizmaları olduğunu gördük (bakınız '**Ülkenize yönelik AB Yardımını Anlamak**'). Bunlar arasında yıllık eylem programları olan DİHAA veya ülkeye özgü, çok yıllık operasyon programları olan IPA veya ulusal kurumlar tarafından yönetilen çeşitli Topluluk Programları gibi tematik araçlar bulunmaktadır. STK'ların ülkelerinde hangi mekanizmaların olduğunu ve önümüzdeki bir iki yıl için hangi olanakların tahmin edildiğini öğrenmesi gerekmektedir. Bu planlamayı yapmanın bir kaç yolu vardır. Bunlardan biri, Avrupa Komisyonunun merkezden yönetilen internet portallarını kullanmak (bunlar AB dillerinde bulunmaktadır ancak indirilebilen dokümanlar her dilde bulunmamaktadır), veya AB Delegasyon internet siteleri, yerel Sözleşme Makamları, AB Bilgi Merkezleri, Bakanlıklar ve bazı STK destek kuruluşlarının internet siteleri gibi ülkeye dayalı bilgi kaynaklarını kullanmaktır (yerel dillerde ve İngilizce olarak bulunmaktadır). Bu çok çeşitli websitelerinin adreslerini '**Ülkenizdeki AB Fonları**' başlığı altında bulabilirsiniz.

Hırvatistan'daki Sivil Girişimler Kuruluşu'ndan (OGI) İyi Uygulama Örneği

OGI'nin üç yıllık bir stratejik planı bulunmakta olup bu planın bir bölümü de fon yaratma planına ayrılmıştır. Bu planda kuruluşun hibe başvurularını nasıl yapacağı hakkında detaylar bulunmaktadır. OGI'nin Geliştirme Direktörü, bu fon oluşturma planının uygulanmasından sorumludur ve kuruluşun Yürütme Kurulu ile yakın koordinasyon halinde çalışır.

Teklif Çağrılarının izlenmesine ilişkin olarak OGI personeli günde 15 dakika yeni Çağrı araması yapmakta, bunun için haber bültenlerini AB finansmanı hakkındaki internet sitelerini kontrol etmekte ve güncellemeler için kilit program belgelerini gözden geçirmektedir. "İlgili Teklif Çağrılarında zamanında haberdar olabilmek için diğer STK'ların da aynısını yapmasını tavsiye ediyoruz".

IPA finansman olanaklarını araştırmak için Avrupa Komisyonu'nun ana internet portallarını kullanmak ve daha sonra tematik ve Topluluk programları olanaklarını araştırmak iyi bir başlangıç noktasıdır. Bunun nasıl yapılacağına yönelik adımlar aşağıda anlatılmaktadır.

IPA Kapsamında Finansman Olanakları

AK'nin Genişleme Genel Müdürlüğü'nün internet sitesini ana sayfadan başlayarak ziyaret edin (http://ec.europa.eu/enlargement/index_en.htm) ve daha sonra sol taraftaki seçeneklerden ülkenize yönelik sayfaları seçerek bunlar arasında dolaşın. Örneğin Arnavutluk'taki fırsatları arıyorsanız öncelikle 'potansiyel adaylar'a tıklayın ve daha sonra 'Arnavutluk' üzerine tıklayın. Daha sonra, '**Finansal Destek**' başlığı altında çeşitli belgelere bakabilirsiniz. Arnavutluk örneğinde olduğu gibi, potansiyel aday ülkeler yalnızca IPA I ve II kapsamında fon alabilirler. Her yıl için genel programlamayı gösteren dokümanları burada bulabilirsiniz (sayfanın sonuna gidin son yıl için '**Ulusal Program**'a tıklayın). Burada ayrıca amaçlanan hibe programlarının ve her yıl için 'makro' projelerin detaylarını açıklayan belgelere ulaşmak mümkündür (sayfayı aşağı kaydırın ve son yılın 'proje fişleri'ne tıklayın). Örneğin, Arnavutluk için 2009 yılına ilişkin Proje Fişleri 'PF8 Sivil Toplumu Geliştirme' başlıklı bir fiş bulunmaktadır ve bu belge açıldığında şunları bulabilirsiniz:

"Aşağıdaki sektörlerde Sivil Toplum Kuruluşları tarafından teklif edilen projeleri seçmek için üç Teklif Çağrısı açılacaktır:

- Yolsuzlukla mücadele,
- Çevrenin korunması ve çevre konusunda eğitim,
- Dezavantajlı kişiler (yoksul kadınlar, sokakta yaşayan çocuklar, vs.), azınlıklar ve yoksul kişilere destek".



Fiş dokümanında (Kısım 4) planlanan bütçe (bu örnekte hibe programlarına 1.43 milyon avro tahsis edilecektir) ve indikatif uygulama planı (Kısım 5) hakkında bilgi alınabilir. İndikatif uygulama planı Proje Teklif Çağrılarının 2010 yılının 1. ve 2. çeyreğinde yapılması gerektiğini göstermektedir.

Resmi Aday Ülkeler için 'Finansal Yardım' bölümünde beş IPA bileşeninin her birine yönelik detayların olduğu belgeler yer alacaktır.

STK'lar bu sayfaları araştırmaya alışmalıdır ve çeşitli dokümanları açarak ve okuyarak AB IPA fonlarının nasıl programlandığını ve STK'lar için hibe programlarında hangi fırsatların ne zaman çıkabileceğini öğrenmeye başlayabilirler. Ne yazık ki Batı Balkanlar ve Türkiye'de IPA fonlarından yararlanan ülkeler için Genişleme Genel Müdürlüğü'nün internet sitesindeki bu önemli planlama dokümanları yalnızca İngilizce olarak bulunmaktadır.

Araştırma sürecinde hangi fonların ne zaman mevcut olduğu ve AB'nin 'proje fişi'nin ne olduğu da anlaşılmalıdır. Bunlar, AB fonlarının ne için kullanılacağını, finansman gerekçesini, bütçe ve amaçlanan zaman çizelgesini standart bir formatta gösteren dokümanlardır. STK'lar, fişler hakkında her şeyi anlamak zorunda değildir ancak ana bölümler arasında hızlıca tarama yapabilmeli ve sektörlerinde veya ilgi alanlarında Teklif Çağrısı olup olmadığına bakabilmelidir. Teoride, fişin 1.7. bölümünde faydalanıcının ismi ve iletişim bilgileri yer aldığından programı yürütecek 'Faydalanıcı' kurum ile doğrudan temas kurulması mümkün olabilir. Ancak uygulamada bu oldukça zordur.

Son olarak, programlama yıllarının proje uygulama yılları ile aynı olmadığı bilinmelidir. Tipik olarak, bir 'fiş' Teklif Çağrısı olacağını söylüyorsa bu Çağrı genellikle fiş tarihinden bir veya iki yıl sonra gerçekleşir. Bunun anlamı, STK'lar için 2011 veya 2012 yıllarında hangi IPA fonlarının bulunabileceğini anlamak için 2009 ve 2010 yıllarına ait proje fişlerine ve programlara bakmak gerekecektir. Ayrıca, genelde programların çoğu gerçekleştirilse de, programlarda ve fişlerde planlanan fonların kullanılacağını garantiye yoktur.

Arnavutluk Helsinki Komitesi'nden (AHK) İyi Uygulama Örneği

AHK'nin rehber politika dokümanı, üç yılda bir hazırlanan Stratejik Planı'dır. Bu plan insan hakları alanında müdahale alanlarını, önerilen müdahale yöntemlerini ve gerekli kaynakları içerir. Bu sebeple kurum, kaynak mobilizasyonunda ilk adımın iyi ve gerçekçi bir stratejik plan olduğunu ve daha sonrasında personelin bu plana göre tüm proje teklif çağrılarını değerlendirebileceğini anlamaktadır. Ayrıca, herhangi bir Teklif Çağrısını incelerken personel uygunluk açısından doğrudan faydalanıcıları ile iletişime ederken, aynı zamanda da AHK'nin önceki fon başvurularında edindiği dersleri dikkate alır.

Tematik Araçlar ve Programlar Kapsamında Finansman

Ülkenizde kuruluşunuz için hangi finansman olanaklarının olduğunu görmek için soldaki ‘Nasıl Çalışıyoruz’ sekmesinin üzerine tıklayın. Buradan tematik araçlar için finansmanın nasıl işlediğine (‘nasıl finanse ediyoruz’) bakabilir ve daha sonra tek tek ‘tematik araçlar’ı inceleyebilirsiniz. Batı Balkanlar ve Türkiye’ye en uygun araç DİHAA’dır. DİHAA sayfalarında sağ tarafta ‘**Projeler- finansman: planlama yapma**’ bölümüne tıkladığınızda Batı Balkanlar ve Türkiye’deki sekiz ülke için önümüzdeki üç yıllık finansman olanaklarına genel bir bakış sunan bir belge bulacaksınız.

DİHAA veya diğer bir AB programı kapsamında açılmış olabilecek Çağrılar belirlemek için ‘Bizimle Çalışın’ bölümünde gezinebilirsiniz. Bu sayfalarda ‘Finansman’ sekmesine tıklayarak kapsamlı bir arama mekanizması bulabilirsiniz. Bu arama mekanizmasının nasıl kullanılacağı sonraki sayfalarda anlatılmaktadır.

Kosova Eğitim ve Teknik Destek Akademisi’nden Bariu Zenelaj, kuruluşlarının finansman olanaklarının sıkı bir şekilde takip edilmesini sağlamak için özel bir yaklaşım uyguladıklarından bahsediyor: “Yılda iki kez kuruluşumuz katılımcı bir şekilde ‘bağışçı haritası’ düzenler ve kuruluşun her üyesi aylık raporlarında yeni bağışçı olanaklarını belirlemekle görevlidir.”

İşbirliği ve Kalkınma Genel Müdürlüğü (EuropeAid) internet portalının önemli bir özelliği de, AB dış yardımına başvuru yapmak isteyen kuruluşların ön kayıt yaptırabileceği online bir sistem olan **PADOR’a** erişim sağlamasıdır. PADOR’un kullanımına da aşağıda değinilmektedir.

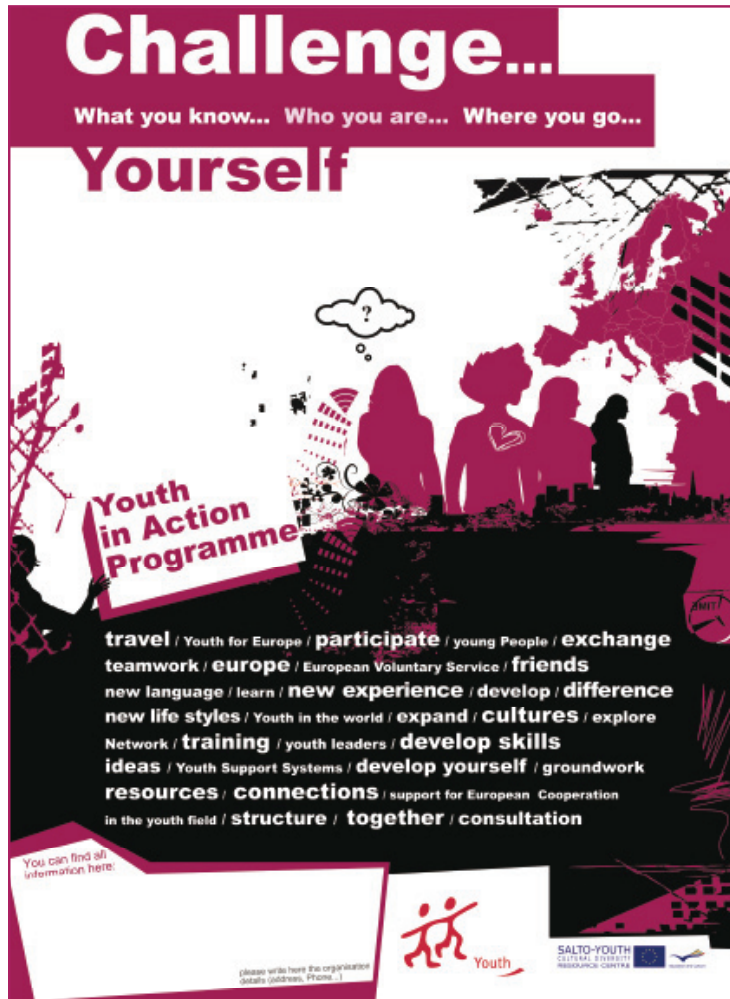
Topluluk Programları Kapsamında Finansman

Topluluk Programları kapsamında bulunan fonlar AB dışındaki STK’ları desteklemek için tasarlanmamıştır. Bunlar daha çok AB içindeki AB politikalarına destek vermek için tasarlanmıştır. Bununla birlikte, **Farklı Finansman Araçları** bölümünde görüldüğü gibi, Batı Balkan ülkeleri ve Türkiye bu programlardan bazılarına katılmaktadır ve bu sebeple belli politika alanlarında STK’lara yönelik bazı finansman olanakları olabilir. Ülkenizin katıldığı Topluluk Programlarını öğrenmek için AB Delegasyonunun internet sitesini (‘Ülkenizdeki AB Fonları’nda listesi verilmiştir) veya varsa ülkenizdeki AB işlerinden sorumlu kamu kurumunun internet sitesini kontrol edin. Böylece ülkenizin katıldığı her Topluluk Programı için belli bir programın kaynaklarını yönetmeye yetkili kurum veya kuruluşu

belirleyebilirsiniz.

Örneğin, gençlik sektöründe küçük STK'ları desteklemek amaçlı en başarılı programlardan biri **Gençlik Hareketi (YiA) programıdır**. http://eacea.ec.europa.eu/youth/index_en.php adresine giriş yaparak YiA hakkında bilgi alabilirsiniz.

Bu internet sitelerinde (Eğitim ve Kültür Genel Müdürlüğü), önümüzdeki birkaç yıla yönelik **Finansman Olanakları** ve nasıl başvuru yapılacağı hakkında bilgi bulabilirsiniz. Şu anda bölgede yalnızca Türkiye tam program ülkesidir ve yerel düzeyde YiA finansmanına destek olmak için Ulusal bir Kurumu bulunmaktadır ancak diğer yedi ülke YiA için ortak ülkelerdir ve merkezden yönetilen Teklif Çağrılarının bazıları için uygundur.



ADIM 2

Fonlara başvurmak için ne yapmalıyım?

Herhangi bir yılın program dokümanlarını okurken, yıllık programa karar verildikten genellikle bir iki yıl sonra fonların tediye edildiğini unutmayınız. Örneğin, 2011 veya 2012 yıllarında STK'lara yönelik hangi IPA fonlarının olduğunu anlamak için, 2009 ve 2010 yıllarının program ve fişlerine bakmak gerekecektir. Aynı durum Tematik Araçlar ve Topluluk Programları için de geçerlidir.

Kuruluşunuz için hangi fonların bulunduğunu ve uygun olduğunu belirledikten sonra, planlama dokümanlarında belirtilen sürelerde Teklif Çağrılarını (veya kamu sözleşmeleri için açık ihale) hakkında bilgi almak için düzenli araştırma yapmanız gerekecektir.

Hibe finansman olanağının detayları AB'nin '**Teklif Çağrısı'nda yayınlanacaktır**. Bu çağrılar AB tarafından sıkı kurallarla yönetilir ve bir kurumun söz konusu hibe programına nasıl başvurabileceği açık bir şekilde açıklanmaktadır.

Teklif Çağrılarını EuropeAid internet sitesinde yayınlanır ve ayrıca 'merkezden uzak' kurumsal düzenlemeleri olan ülkelerde yerel internet sitelerinde yayınlanabilir. Örneğin Hırvatistan'da Merkezi Finans ve İhale Kurumu'nun <http://www.safu.hr/en/> adresindeki internet sitesinde, Türkiye'de ise <http://www.cfcu.gov.tr> adresindeki Merkezi Finans ve İhale Birimi internet sitesinde yayınlanmaktadır. Her ülkedeki AB Delegasyonlarının Teklif Çağrılarını hakkında bilgiler olan yerel dilde internet sayfaları bulunmaktadır. http://ec.europa.eu/europeaid/work/index_en.htm adresindeki Europe Aid internet sitesinde, '**Bizimle Çalışın/Finansman: Teklif Çağrılarını**' sayfasını ziyaret etmeniz gerekecektir. Burada ülkeniz veya bölgenize yönelik 'açık hibe' çağrılarını bulmak için arama mekanizmasını kullanabilirsiniz. Aramanız için tarih seçmeyi unutmayın. En az 3 ay önce yayınlanmış Çağrılar ile başlamaktadır.

AB finansman olanakları hakkında sürekli bilgi edinmek – Sırbistan'ın Novi Sad kentinde bulunan 'ALFA' Sivil Toplum Kuruluşu'ndan Tavsiyeler (Gelişim Kaynak Merkezi)

"Kuruluşumuz finansman olanaklarını izlemek için bir sistem geliştirdi. Örneğin, daha önce bize destek vermiş bağışçıların bir listesini bulunduruyoruz ve bunlarla iletişime devam ediyoruz. Bu bağışçılar bize finansman olanakları hakkında bilgi gönderiyorlar. Ayrıca, ilgili mail listelerine de üyeyiz. Bakanlıklarımızın, Avrupa Komisyonu'nun ve bölgedeki diğer kaynak merkezlerinin web siteleriniz düzenli olarak kontrol ediyoruz. Bağışçı veya programın Teklif Çağrısı açtığı dönemleri biliyoruz ve bunlar hakkında bilgi edinmeye devam ediyoruz.

Ayrıca düzenli olarak STK'ların ve ilgili kurumların bir araya geldiği ve bilgi paylaşımında bulunduğu etkinliklere katılıyoruz."

Kuruluşunuz için uygun olduğunu düşündüğünüz Teklif Çağrısını bulduğunuzda Çağrı'nın ekindeki tüm ilgili dokümanları bilgisayarınıza indirmelisiniz. Bunlardan en önemlileri, Başvuru Rehberi ve Hibe Başvuru Formu'dur. Başvurunun İngilizce yapılması gerekiyorsa bu belgeler genellikle yalnızca İngilizce olarak mevcuttur ancak diğer dillerde başvuru yapılabilmesi durumunda Rehberler diğer dillerde de bulunabilir.

Tüm Teklif Çağrılarını sınırlı bir süre için açık olduğundan son başvuru tarihinden önce başvurunuzu yapmanız zorunludur. 100,000 avro üzerinde hibe olasılığı olan Teklif Çağrıları için 'açık' kalma dönemi en az 90 gündür; 100,000 avronun altındaki hibeler için bu süre en az 60 gündür. 'Mükemmel' başvuruyu yapmanız için hibe başvurusu hazırlama süresi asla yeterince uzun olmayacaktır, bununla birlikte, herşeyi planlamışsanız (yukarıdaki Adım 1'i takip ederek) başvurunuz için bir miktar hazırlık yapmışsınız demektir.

Bir Teklif Çağrısına, yalnızca verilen talimatları takip ederek ve AB şablonlarını doğru kullanarak yanıt verilebilir. Prosedürlerden sapma, başvurunuzun reddedilmesiyle sonuçlanacaktır. Bu sebeple, kuruluşunuzun proje teklifi sunmak için prosedürlere tam anlamıyla uyma kapasitesi bulunmalıdır. Prosedürlere nasıl uyulacağı aşağıdaki C ve D bölümlerinde '**Başarılı Proje Teklifleri Hazırlama**' ve '**Değerlendirmeyi Geçme**' başlıkları altında anlatılmaktadır.

Bir Teklif Çağrısına resmi başvuru yapmanın yanı sıra bölgedeki STK'ların birçoğunun PADOR'a kayıtlarını tamamlamış olması gerekmektedir. Merkezden AK tarafından (veya ülke Delegasyonları tarafından) yönetilen hibe programlarına başvuran kuruluşlar için bu şart aranmaktadır. Merkezden uzak kurumsal düzenlemeler (bu rehber yazıldığı tarihte Hırvatistan ve Türkiye'deki kamu kurumları tarafından yönetilen IPA finansmanı dahildir) kapsamında yönetilen hibe programlarına başvuran kuruluşlar için PADOR'a kayıt olmak gerekli değildir.

PADOR, EuropeAid tarafından yönetilen ve dış yardım alanında Avrupa Komisyonu'nun hibelerine başvuran kuruluşlar hakkında bilgiler içeren internet tabanlı bir veritabanıdır. PADOR hakkında daha fazla bilgi edinmek ve nasıl kayıt olacağınızı öğrenmek için http://ec.europa.eu/europeaid/work/index_en.htm adresinden '**Work With Us/PADOR**' bölümünü ziyaret edin.

ADIM 3**Kuruluşun finansman şartlarını karşılayacak kapasitesi var mı?**

Kuruluşunuz AB'den uygun finansman kaynaklarını belirleyip ilgili Teklif Çağrısını gördüğünde ve hibe başvurusu hazırlamaya başladığında, bu hibeyi temin etmek ve yönetmek için gerçekten kapasitesi olup olmadığını da düşünmelidir. Bu, iki sebepten dolayı önemlidir. Kuruluşunuz yeterli kapasitesi olduğunu gösteremezse, Teklif Çağrısının seçim kriterlerini karşılamayacak ve bu sebeple başvuru reddedilecektir. Kuruluşunuz yeterli kapasiteye sahip olduğunu gösterse bile operasyonel olarak hibe yönetimini üstlenmeye hazır değilse, iç yönetim sorunları ile karşılaşabilir ve bu sorunlar kuruluşun uzun vadede geleceğini olumsuz etkiler.

Daha küçük ve daha az tecrübeli STK'lar yukarıdaki iki konuyu çok dikkatli ele almalıdırlar. Örneğin, kuruluşunuzun cirosu son 3 yılda 50,000 avrodan az ise, kuruluşunuzda 200,000 avro değerinde bir yıllık hibe projesini yönetme kapasitesi bulunması çok olası değildir. Bu sebeple, başvurmayı düşündüğünüz hibeyi kuruluşunuzun başarılı bir şekilde uygulamasının mümkün olduğundan emin olun. Bu konuda atılacak bazı temel adımlar bulunmaktadır.

İlk olarak, Teklif Çağrısı Rehberinde 'Uygunluk Kriterleri' hakkında bir bölüm olacaktır. Bu bölüm normalde Rehberin 2.1. bendinde bulunur. Kuruluşunuz (ve ortaklarınızın) yasal statü kriterini karşıladığından ve sektörde çalışma kaydı gösterebileceğinden emin olmak için bu kriterleri kontrol ediniz.

İkinci olarak, 'Seçim Kriteri' ve Değerlendirme Tablosunun 1. kısmını gözden geçirin. Bunlar genellikle Rehberin 2.3. bendinde görülür ('Başvuruların Değerlendirilmesi ve Seçilmesi' başlığı altında). Bu bölüm, kuruluşunuzun projeyi uygulamak için yeterli kaynakları, uygun yönetim kapasitesi ve profesyonel yeterliliği olup olmadığını anlamınıza yardımcı olur. Değerlendirme Tablosunda Teklif Çağrısının hibe başvurusu yapan kuruluşun mali



ve operasyonel kapasitesini değerlendirmeye çok önem verdiğini göreceksiniz (genellikle başvurunun toplam değerlendirme puanının yaklaşık %30'u).

Dikkate alınacak kilit sorular için Tablo 1'e bakınız:

Tablo 1 – Teklif Çağrısı Rehberindeki Örnek Değerlendirme Tablosundan Alıntı

1. Finansal ve operasyonel kapasite
1.1 Başvuru sahibi ve varsa ortakların yeterli proje yönetimi deneyimi var mı?
1.2 Başvuru sahibinin ve varsa ortakların yeterli teknik uzmanlığı var mı? (özellikle ele alınacak konular hakkında bilgi)
1.3 Başvuru sahibinin ve varsa ortakların yeterli yönetim kapasitesi var mı? (personel, ekipman, faaliyet için bütçeyi ele alma)?

Üçüncü olarak, bir kuruluşa hibe verilmeden önce, kuruluşun uygunluk ve seçim kriterlerini gerçekten karşıladığını gösteren **destekleyici dokümanlar** kontrol edilecektir. Bu dokümanlar kuruluşun yasal statüsü, hesapları ve bankacılık düzenlemeleri, güncel sosyal güvenlik ve vergi ödemelerinin belgeleri (uygun hallerde) ve diğer operasyonel belgelerle alakalıdır. Bu sebeple, kuruluşunuz tüm belgelerin hazır olmasını sağlamalıdır. Bu dokümantasyon kontrolünün çoğu **PADOR** kaydına eklenecektir.

Uygunluk ve seçim kriterleri hibe başvurusundaki tüm ortaklara da uygulanacaktır. Bu sebeple ortaklarınızın da hazırlanmış olması ve uygun kapasite ve yeterliliğe sahip olması gerekmektedir. B Bölümünde AB tarafından finanse edilen projelerde ortaklık kurulması ele alınmaktadır.

PROJELER İÇİN ETKİLİ ORTAKLIKLAR GELİŞTİRMEK



Ortaklık ilkeleri ve AB tarafından finanse edilen programların şartları

Batı Balkanlar ve Türkiye’de Teklif Çağrısı ile duyurulan AB finansman olanaklarının çoğunda, hibe başvurusu yapan kuruluşun en az bir kuruluşla ortaklık yapması şartı bulunmaktadır. Ortaklığın zorunlu seçim kriteri olmadığı durumlarda da başvuru değerlendirme sürecinde ek ‘puan’ alan bir durumdur. Bu sebeple, AB fonlarına başvurmayı düşünen STK’ların başvuruyu hangi ortak (veya ortaklar) ile yapacaklarını düşünmeleri gerekir.

Elbette ki, AB tarafından finanse edilen Teklif Çağrılarında ortaklıkların teşvik edilmesi iki yönlüdür: bir yandan, ortaklığın bir faaliyet veya işletmeye çeşitlilik ve ek kaynaklar getirdiği ve böylece daha etkili ve verimli bir etki sağlayacağı genel olarak kabul edilen bir düşüncedir. İkinci olarak, AB genişleme sürecinde, tüm paydaşların birbirini tanımak için diyaloga girmesi gereklidir ve proje ortaklığı bu diyalogu desteklemenin bir yoludur (ülke içinde veya ülkeler arasında.) Bu ortaklık motivasyonu ve bunun pratik sonuçları aşağıdaki adımlarda daha fazla ele alınmaktadır ancak devam etmeden önce AB’nin Teklif Çağrılarında geçen ‘ortaklar’, ‘iştirakçiler’ ve ‘alt yükleniciler’ tanımlarını anlamak faydalı olacaktır.

Ortaklar: Başvuru sahibinin ortakları, faaliyetin tasarlanmasında ve uygulanmasında yer alır ve bunların üstlendiği maliyetler, hibe faydalanıcısının yüklediği maliyetlerle aynı şekilde uygundur. Bu sebeple ortaklar, kendilerini etkileyen diğer kriterlerin yanında hibe faydalanıcısının kendisine uygulanabilir olan uygunluk kriterlerini karşılamalıdır.

İştirakçiler: Faaliyete diğer kuruluşlar da katılabilir. Bu iştirakçiler faaliyette gerçek bir rol oynar ancak harcırah veya seyahat masrafları haricinde hibeden finansman alamazlar. İştirakçilerin uygunluk kriterlerini karşılamasına gerek yoktur.

Alt-yükleniciler: Hibe faydalanıcılarının alt yüklenicilerle sözleşme yapması mümkündür. Alt yükleniciler ortak veya iştirakçi değildir ve standart hibe sözleşmesinin eklerinde belirlenen satın alma kurallarına tabidir.

AB Teklif Çağrıları Rehberlerindeki bu tanımların haricinde STK’lar, kuruluşlara başarılı ortaklık kurulmasında yardımcı olacak genel kuralları bilmelidir. Bunlar **eşitlik, şeffaflık ve**

karşılıklı fayda ilkeleridir. Bu ilkelere uyulmazsa ortaklıkların sürmesi ve anlamlı olması zordur.

ADIM 2

Doğru Ortağın Bulunması

Proje çalışması ve proje hazırlığıyla ilgili tüm konularda iyi planlama yapılması, projeniz için doğru ortağın veya ortakların bulunması için kilit unsurdur. Teklif Çağrılarında ortakların resmi 'uygunluk kriterleri'ne ilişkin yukarıda ele alınan konulara ek olarak, kuruluşunuzun hibe başvurusunda ne tür bir ortak istediği hakkında net olmak için iyi yapılandırılmış bir kurum için tartışma yapması gerekir. Çoğunlukla 'doğru ortak' ile kuruluşunuz hali hazırda ortaklık içinde olabilir ve bir iş ilişkisi içinde olabilirsiniz. Bununla birlikte, yenilikçi bir proje uygulamak için yeni ortakların belirlenmesi gerekebilir.

Kendi ülkenizde potansiyel bir ortak bulunması zor olabilir ancak diğer ülkelerde ortak bulmak STK'lar için oldukça zorlayıcı olabilir. Bu sebeple, projeler için ortak belirleme sürecinin mümkün olduğunca erken başlaması gereklidir. Örneğin, bir paydaş analizi esnasında potansiyel ortaklar belirlenebilir (proje hazırlık aşamasında - 'Başarılı proje Teklifleri Hazırlanması'). En kötü senaryo, kuruluşun projeyi tasarladıktan sonra ve hibe başvurusunun son tarihinden birkaç gün önce ortak bulmaya çalışmasıdır!



Bir ortak arıyorsanız, özellikle de başka bir ülkede ortak arıyorsanız, aşağıdaki kontrol listesindeki soru ve görevleri dikkate almanız yararlı olabilir:

Kontrol Listesi
Kuruluşunuzun ortaklıktan ne istediği konusunda net olun. Uzmanlık, proje yönetim tecrübesi, ağlara erişim, destek lobisi, finansal kaynaklar: daha sonra bu ihtiyaçları yazın.
Ne tür bir kuruluş arıyorsunuz? Büyük veya küçük? Hizmet odaklı veya savunuculuğa odaklı? Aynı sektörde mi farklı sektörde mi?
'Yanlış eşleşme'ye dikkat edin.
Ortağın bulunduğu yer ve nasıl iletişim kuracağınızı dikkate aldınız mı?
Kuruluşunuzu ve ekibinizi tanıtan yazılı bir doküman var mı?
Ortaklık kuracak kaynaklarınız var mı? (Örneğin, yüz yüze toplantılar için seyahat masraflarını karşılamak).
Size yardımcı olabilecek iletişim ağları ve araçlar hangileri?
Potansiyel ortağı net yazılı bir talep ile sunun.
Uygun yetkili kişi ile temas kurun.
Zaman çizelgeleri ve son tarihler hakkında açık olun;
Ortağınızın bilgili, kaynak konularında açık ve güçlü hissetmesini sağlayın.

Batı Balkanlar ve Türkiye'deki birçok ülkede coğrafi ve sektöre dayalı **STK ağları** ve ulusal **kâr amacı gütmeyen kuruluşlara destek örgütleri** bulunmaktadır ve bunlardan potansiyel ortakların isim ve iletişim bilgilerine erişebilirsiniz. Bununla birlikte, AB Üye Devletler ve diğer ülkelerde ortakları belirlemek zor olabilir. Kendi yerel veya ulusal ağlarınızla temas kuramazsanız AB şemsiye kuruluşlarından ve federasyonlarından yardım isteyebilirsiniz. Bunlardan bazılarının listesi araç kitinde bulunabilir.



İlişkinin Kurulması

STK'ların daha etkin ortaklıklar kurmasına yardımcı olmayı amaçlayan yayınlanmış materyaller, internet siteleri ve kuruluşlar bulunmaktadır. Dolayısıyla bu Rehberde bu konuda detaya girmeyeceğiz ancak kuruluşunuzun destekleyici ortaklıklar için kapasite

oluşturmaya zaman ve çaba harcamasını tavsiye ederiz. Bunun için, Ortaklık Girişimi'nde hazırlanan 'Ortaklık Araç Kiti' iyi bir başlangıç noktasıdır. (aşağıdaki adresten ücretsiz indirilebilir ancak İngilizcedir): <http://thepartneringinitiative.org>

BMGK 1244/99 yönetimindeki Kosova, Priştina'da Sivil Haklar Programından (CRP) İyi Uygulama

CRP'nin çeşitli kuruluşlarla ortaklık konusunda geniş tecrübesi bulunmaktadır (Avrupa Komisyonu, UNHCR, Norveç Dış İşleri Bakanlığı, STK Sivil Haklar Savunucuları) ve başarıları 7 ilkeyi takip ederek ortaklık kurmaya dayanmaktadır:

- i. Ortak vizyon ve amaçlar,
- ii. Ortaklar arasında birbirine bağımlılık,
- iii. Karşılıklı güven ve şeffaflık,
- iv. Karşılıklı hesap verebilirlik,
- v. Kaynak paylaşımı,
- vi. Ortak kapasite oluşturma ve öğrenme.



CRP'nin Rtanj'da ortakları ve faydalanıcıları ile yaptığı toplantı

Ortaklık Girişimi tarafından önerilen faydalı çerçevelerden biri de Ortaklık 'döngüsü' dür ve bu döngü kuruluşlara etkili ortaklık ilişkisi sürdürmenin önemli yanlarında rehberlik eder. Bu 'Ortaklık Döngüsü'nün bir versiyonuna araç kiti'nin ilgili bölümünden ulaşılabilir.

ADIM 4**Proje teklifinin ortak hazırlanması ve hibe başvurusunun tamamlanması**

Bir Teklif Çağrısı'na yanıt verirken STK'lar ortakları ile iki önemli pratik faaliyeti gerçekleştirmelidir. İlk olarak, ortaklardan birinin önerilen proje için, en azından projenin bir kısmı için, güçlü bir sahiplenme duygusuna sahip olması çok önemlidir. Bunu yapmak için projenin işbirliği içinde hazırlanması gerekir. İdeal olanı ortakların, örneğin problem çözme toplantılarına katılarak, planlama toplantılarına katılarak, maliyet analizi ve bütçe yaparak, dahil olan diğer ortaklarla toplantı yaparak ve proje belgesini hazırlayarak proje hazırlığının her adımına katılmasıdır. Ancak genellikle zaman ve seyahat bütçesi gibi yeterli kaynak olmamasından dolayı, e-posta veya telekonferans ile teklif ortakla birlikte oluşturulabilir.

İkinci olarak, bir ortağın projeye dahil edilmesinin sebeplerinden biri genellikle o ortağın projeye katabileceği belli bir uzmanlığı olmasıdır. Bunu projenin hem uygulama hem de tasarım aşamalarında kullanın ve böylece yazılan proje teklifi teknik açıdan güçlü ve güvenilir olacaktır. STK'lar proje tasarımına ve sonrasında başvurunun hazırlanmasına önemli girdi sağlamaları için ortaklara güvenmelidir.

İşbirlikçi teklif hazırlamada üçüncü önemli bir konu da, proje faaliyetlerini kimin ve nasıl uygulamaya koyacağı ve bunun maliyetinin ne olacağı gibi net düzenlemeler yapılması ve kararlar alınmasıdır. Hibe başvurusu yapan kuruluşlar bütçeyi net bir şekilde sunmalıdır. Böylece ortak, her faaliyet için hangi kaynakların tahsis edileceğini tam olarak bilir. Özellikle projede uluslararası ortaklar varsa ve bütçe hakkında yanlış anlamaların yaşanabileceği durumlarda, hazırlık aşamasındaki maliyet analizi çok hassas bir konudur.



Stratejik Planlama ve Fon Bulma Eğitimi, Türkiye, 2010

Çanakkale Bilim, Sanat ve Kültür Derneği'nden Ekrem Tufan (Türkiye), ortaklar arasında sağlam bir iletişim kurulmasının çok önemli olduğunu ve özellikle kamu kurumları ve yerel idarelerle ortaklıkta uygun araçlarla iletişim kurulmasının önemini altını çizmektedir. Bu sebeple, örneğin bir çok ortaklıkta, ortaklarla yapılan toplantıların resmi tutanaklarını tutmak ve karar alınması gereken noktalarda kibar ancak zamanında hatırlatma yapmak önemlidir.

Ortaklar için son uygulama adımı ise, başvuru için uygun belgeleri sağlamalarıdır. Bu belgeler arasında genellikle, ortak kuruluşun yasal statüsü, nerde bulunduğu, kapasitesi, tecrübesi ve başvuru sahibi ile ilişki geçmişi gibi bilgileri içeren standart bir şablon olan **Ortaklık Bildirisi** bulunmaktadır. (bakınız araç kiti örneği)

Saraybosna, Bosna Hersek'de bulunan Barış için Katolik Yardım Hizmetleri Ağı'ndan Alınan Dersler

Ağ Direktörü, ortaklar arasında yanlış anlaşma olmasından dolayı bir AB hibe başvurusunun başarısız olduğunu hatırlıyor. "Teklifteki ortaklardan ikisi diğer ağlarla hibeye başvurduğundan bizim başvurumuz reddedildi. Bu sebeple üç başvuru da reddedildi! Kuruluşlardan biri, yalnızca bir teklifle başvuru yapılması şartını bilmediklerini söyledi. Teklif Çağrısı rehberlerini ve taslak teklifi bu ortaklarla paylaşmıştık ancak hiçbirini bunları okumamıştık!

ADIM 5

Proje uygulaması sırasında yakın işbirliğinin sürdürülmesi

Kuruluşunuza hibe başvurusunun başarılı olduğu bildirildiyse, projedeki ortaklarınıza haber verin. Gerçekten de, ortaklıkların başarısız olmasının en yaygın sebeplerinden biri iyi ve zamanında iletişimin eksik olmasıdır. Proje süresi boyunca ortaklarınızı her zaman bilgilendirmeniz gereklidir. Bu, şu şekilde uygulanabilir:

- Açık, Yazılı Ortaklık Anlaşmaları - bunlar hibe başvurusu için imzalanan Ortaklık Bildirisinin haricinde yapılır ve ortaklar arasında gizliliği olan belgelerdir. Bunlar Sözleşme Makamı ile paylaşılmaz,

- Uygulama düzenlemelerini, çalışma planlarını ve iç iletişim stratejisini konfirm etmek için tüm ortaklarla bir 'proje başlangıç' toplantısı düzenlemek. Bunun yüz yüze yapılması mümkün değilse telekonferans yapmaya çalışın,
- Ortakların gerekli proje dokümanlarına erişimini sağlamak, bunların anlayacakları bir dilde olması ve diğer ortakları proje ilerleme raporları ve diğer izleme araçlarına katkıda bulunmaya davet etmek,
- Proje Yöneticisi/Koordinatörünün karar almada bir protokol takip etmesini ve böylece ortakların Ortaklık Anlaşması gereğince gerektiğinde dahil olmasının sağlanması. Özellikle mali kararlarda bu çok önemlidir,
- Ortaklarla iletişim eksikliğini veya gerilimi görmezden gelmeyin. Anlaşmazlıkları azaltmaya ve ortaklarınızı motive etmeye çalışın.

Korce'deki (Arnavutluk) Sivil Toplumu Geliştirme Merkezi'nden Ereandra Taiplari'nin Tavsiyeleri

Verimli bir proje ortaklığı kurmak için şunları tavsiye ediyorum:

- STK'nızın diğer paydaşlarla paylaşabileceği ortak ilgi ve hedefleri düşünün,
- Siz ve ortaklarınız ortak hedeflerinize nasıl ulaşacaksınız?
- Her zaman proje ortağınızı dinleyin ve geribildirimlerini alın. Ayrıca siz de onlara geri bildirimde bulunun,
- özellikle idari ve mali konularda proje ortakları ile şeffaflık esastır,
- ortaklık ilişkinize yön vermek için ortak kararlaştırılmış 'kurallar' belirleyin,
- Kapasite oluşturmak için proje ortakları tecrübelerini paylaşmalıdır.

AB prosedürlerine göre, hibe projelerindeki resmi ortakların (Ortaklık Bildirisi imzalamış ve sunmuş olan kuruluş) Sözleşme Makamı'na karşı sözleşme yükümlülüğü bulunmadığını ancak bunların hibe başvurusunun ve sonrasında Hibe Faydalanıcısı ile Sözleşme Makamı arasında yapılan Hibe Sözleşmesi'nin önemli bir parçası olduğunu unutmayın. Bu sebeple, bir ortak herhangi bir sebepten dolayı projeden çekilmek isterse ve ortak değiştirmek gerekiyorsa, Sözleşme Makamı'nın onayı alınmalıdır.

BAŞARILI PROJE TEKLİFLERİ HAZIRLAMAK

ADIM 1

Projeniz gerçek ve acil olan ihtiyaçları karşılıyor mu?

Bu rehberin ilk bölümünde, dış yardım fonunun çoğunu yönlendirmek için AB'nin 'proje' kavramını kullandığını gördük (**Kavramlar ve AB Yardımının Yönetimi**). Bunun anlamı, STK'ların sorunları belirleme ve bu sorunlara proje formatında çözüm bulmada yetkin olması gerektiği anlamına gelmektedir. Bu rehber ve araç kiti kapsamında sizlere bir projenin nasıl belirleneceği ve formüle edilebileceği hakkında tam bir rehberlik sağlayamayız ancak **Değerlendirmeyi Geçme** bölümünde STK'lar için AB'ye yönelik proje teklifleri hazırlama konusunda bazı önemli noktaların altını çiziceğiz.

Proje Geliştirme'nin temelleri hakkında rehberlik ve eğitim materyallerine ulaşmak için, (<http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia>) adresinden İngilizce olarak indirebileceğiniz **AB'nin Proje Döngüsü Yönetimi Rehberleri**'ne erişebilirsiniz.

Hırvatistan'da Deniz Araştırma ve Koruma Blue World Enstitüsü'nden Alınan Dersler

"Çevrenizde toplumun ihtiyaçlarını belirlemek ve hem toplumun hem de kuruluşunuzun ihtiyaçlarını karşılayacak bir proje tasarlamak önemlidir. Geçmişte kuruluşumuz için çok önemli hedefleri olan ancak toplum açısından çok ilgili olmayan proje teklifinde bulunma hatasını yaptık. Dolayısıyla da projemiz reddedildi!"



"AB fonları için Proje Teklifi Hazırlama Eğitimi", Sırbistan, 2010.

Kuruluşunuz uzun vadeli bir stratejik plan için çalışıyorsa ve gelecek AB finansman fırsatları hakkında araştırma yapmışsanız (bu Rehberin A bölümünde anlatıldığı gibi), projenizin ele almayı amaçladığı konuları araştırmış ve projenizin detaylarını tasarlamaya hazırsınız demektir. Bu durumda, AB hibesi alma şansı yüksek olan kapsamlı ve iyi bilgilendirilmiş bir proje teklifi hazırlayabileceksinizdir. Ancak kuruluşunuzun bir stratejik planı yoksa ve arka plan araştırması yapmamışsanız büyük ihtimalle Teklif Çağrısı'na 'önceden tasarlanmamış' şekilde yanıt vereceksiniz demektir. Yani fonları almak istiyorsunuz ancak güçlü bir proje teklifi hazırlamak için yeterli hazırlığınız yoktur. Sadece 'hevese' dayalı olan ve güçlü bulgularla desteklenmeyen projelerin finanse edilme olasılığının düşük olduğunu bilmelisiniz. Bu sebeple, proje teklifinizin sağlam bir analiz sürecine dayalı olduğundan emin olmalısınız:

- Kuruluşunuzun ele almayı amaçladığı sorun hakkında mümkün olduğunca çok bilgi toplayın. Bilgiler geçerli ve güvenilir olmalıdır. Resmi raporlar ve yayınları, akademik araştırma raporlarını, gazete haberlerini kullanabilir ve görüşmeler ve diğer araştırma teknikleri ile kendi verilerinizi toplayabilirsiniz,

Kosova'daki 'Durmish Aslano' STK'sından Nexhip Menekshe "uygun bir proje bulmak için kuruluşumuz her zaman toplumdaki durumu ve zorluklarını takip etmektedir. Nerede müdahale ihtiyacı varsa, toplumu etkileyen durumu iyileştirmek için elimizden geleni yapıyoruz".

- Problemi analiz etmek ve problemin büyüklüğü ve mahiyeti, kuruluşunuzun kapasitesi ve problem bağlamı açısından hangi projenin gerçekten uygulanabilir olduğunu belirlemek için 'problem ağacı' ve 'hedef ağacı' gibi araçları kullanın. Ayrıca hem kuruluşunuz hem de hizmet sunduğu topluluğun problemin öncelikli olarak ele alınması konusunda aynı fikirde olduğundan emin olun. Hiç kimse bunun öncelikli olduğunu düşünmüyorsa, projeyi uygulamanız zor olacaktır,
- Paydaş analizi yapın ve mümkün olduğunca çok paydaş ve potansiyel ortağın görüş ve tavsiyelerini alın. Projenizin uygulanması ve tasarlanması için ne kadar çok destekçiniz olursa teklifiniz o kadar güçlü olur,
- Projeye hazırlanırken ayrımcılık ve çevresel etki konularına ilişkin zorluklara uygun şekilde yanıt verdiğinizden ve özel ihtiyaçları karşıladığından emin olun. Teklif Çağrılarının çoğunda, toplumsal cinsiyet, çevre ve etnik azınlık konularını içeren eylemlere ilişkin belirli kriterler olduğunu unutmayın.

ADIM 2**Proje tasarımını güçlendirmek için mantıksal çerçeve aracını kullanmak**

Bir projeyi formüle etmenin en iyi yollarından biri de Mantıksal Çerçeve Analizi kullanmaktır. Gerçekten de, AB bu aracın önemini vurgulamaktadır ve Hibe Başvuru Formlarının çoğunda proje teklifi ekinde bir Mantıksal Çerçeve sunmak zorunludur. Bu sebeple, kuruluşunuzun kaliteli mantıksal çerçeve kullanması ve hazırlaması gereklidir. AB Hibe Başvurusu Formu'nda, Mantıksal Çerçevenin yalnızca doldurulacak bir form olduğunu DÜŞÜNMEYİN, aksine proje tasarımınız için başlangıç noktası olmalıdır. Bu sebeple, hibe başvuru formunuzu hazırlamadan ÖNCE eksiksiz bir mantıksal çerçeve hazırlamanızı öneririz.

Mantıksal çerçeve, projenizin amaç ve hedeflerini, bu hedeflere ulaşmaya katkı sağlayacak faaliyetleri düzenlemenize ve hedeflere doğru ilerlemeyi izleyebileceğiniz (veya ortaklarınızın izleyebileceği) göstergeleri hazırlamanıza yardımcı olur. Proje geliştirmenin erken aşamalarında kullanılabilecek tüm analitik araçlarda olduğu gibi, STK'ların mantıksal çerçeveleri kullanmada teknik açıdan yetkin olması gerekir ve bunun için iyi bir başlangıç noktası, **AB'nin Proje Döngüsü Yönetimi Rehberi'dir**. Aşağıda bu rehberlerden bazı kilit noktaları bulabilirsiniz.



Hırvatistan, Pula'daki 'Suncokret'den Marlena Plavsic'in tavsiyeleri

"'Kazanan' ve 'kaybeden' hibe başvurusu arasındaki farkın, problemler, faaliyetler ve beklenen çıktılar arasındaki uyumu anlamak olduğunu söyleyebilirim. Bunlar arasında mantıksal bir hat takip edilemezse diğer şeyler yeterince etkileyici olmayacaktır".

Mantıksal Çerçeve dört sütun ve dört (veya daha fazla) satır olan bir matrisden oluşur ve proje planının kilit unsurlarını özetler. Bu unsurlar şunlardır:

- Projedeki hedef hiyerarşisi, diğer bir deyişle, Proje Tarifi veya Müdahale Mantığı,
- Varsayımlar adı verilen ve projenin başarısı için çok önemli olan kilit dış faktörler ve
- Göstergeler ve Doğrulama Kaynakları da denen proje başarılarının nasıl izleneceği ve değerlendirileceği.

Mantıksal Çerçevenin tipik yapısı aşağıda gösterilmektedir. Mantıksal Çerçeve ayrıca kaynak gereksinimleri veya girdilerin ve maliyet veya bütçenin belirlendiği temeli sunar.

	Müdahale Mantığı	Objektif olarak doğrulanabilir göstergeler	Doğrulama kaynakları ve araçlar	Varsayımlar
Genel amaç	Projenin katkı sağlayacağı amaç nedir?	Amaca ilişkin kilit göstergeler nelerdir?	Bu göstergeler için bilgi kaynakları nelerdir?	
Proje Hedefi (Bazen 'spesifik hedefler' olarak yazılır)	Projenin elde edeceği spesifik hedefler nelerdir?	Projenin spesifik hedeflerine ne ölçüde ulaşıldığını gösteren nitel ve nicel göstergeler nelerdir?	Mevcut veya toplanabilecek bilgi kaynakları nelerdir? Bu bilgiyi elde etmek için gerekli yöntemler nelerdir?	Bu hedefleri elde etmek için gerekli olan ve projenin doğrudan kontrolü altında olmayan unsurlar ve koşullar nelerdir? Hangi risklere dikkat edilmelidir?
Beklenen Sonuçlar	Hedeflere ulaşmak için öngörülen somut çıktılar nelerdir? Projenin öngörülen etki ve faydaları nelerdir? Ne tür değişiklikler ve iyileştirmeler elde edilecek?	Proje başarıları ve öngörülen etkiler ve sonuçların ne ölçüde elde edildiğini ölçmek için kullanılacak göstergeler nelerdir?	Bu göstergeler için bilgi kaynakları nelerdir?	Beklenen çıktılar ile sonuçları plana göre elde etmek için gerçekleştirilmesi gereken dış faktörler ve koşullar nelerdir?
Faaliyetler	Beklenen çıktılara ulaşmak için gerçekleştirilecek faaliyetler nelerdir? Bunlar hangi sırada gerçekleştirilecek?	Araçlar: Bu faaliyetleri uygulamak için gerekli araçlar nelerdir, örneğin personel, ekipman, eğitim, çalışmalar, malzemeler, operasyonel olanaklar?	Proje ilerlemesi hakkındaki bilgi kaynakları nelerdir?	Proje başlamadan önce gerekli ön koşullar nelerdir? Planlanan faaliyetlerin uygulanması içi projenin kontrolü dışındaki hangi koşulların var olması gerekli?

Projeniz için bir mantıksal çerçeve hazırlarken, mantıksal çerçeve disiplini korumanız gerektiğinden çerçevenizin mantığını sürekli 'test' etmeniz gereklidir. Dolayısıyla aşağıdaki kutucuklarda tanımlanan mantığı takip etmelisiniz.

Yeterli **girdi/kaynak VARSA**, **BU DURUMDA faaliyetler** yürütülebilir,
Faaliyetler YAPILIYORSA, **BU DURUMDA sonuçlar** elde edilebilir,
Sonuçlar elde **EDİLİYORSA**, **BU DURUMDA hedefe** ulaşılacaktır, ve
Hedefe ulaşıyorsa, **BU DURUMDA amaca** katkıda bulunur.

Amaca katkıda bulunmak istiyorsak, **BU DURUMDA** hedefe ulaşmalıyız,
Hedefe ulaşmak istiyorsak, **BU DURUMDA** belirlenen **sonuçları** elde etmeliyiz,
Sonuçları elde etmek istiyorsak, **BU DURUMDA** belirlenen faaliyetler uygulanmalıdır, ve
 Belirlenen **faaliyetleri** uygulamak istiyorsak, **BU DURUMDA** belirlenen **girdi/kaynakları uygulamalıyız**.

Çerçevenin mantığını korumak için, en üstten en alta hazırlamaya başlamanız önemlidir. STK'ların en çok yaptığı hata, önce 'faaliyetleri' tanımlayarak başlamaları (çünkü faaliyetler mantıksal çerçevenin en kolay doldurulan bölümüdür) ve daha sonra faaliyetlere uyan 'sonuçlar' ve bir 'hedef' uydurmaya çalışmalarıdır. Genel amacı, projenin hedefini, beklenen sonuçları tanımlayarak başlamalı, daha sonra faaliyetleri tasarlamalısınız.

Kosova Sivil Toplum Vakfı'ndan Fatmir Curri şöyle diyor: "Kazanan hibe başvurusu, Teklif Çağrısının istenen sonuçlarına ve hedeflerine yanıt veren başvurudur. Dikkat edilmesi gereken kilit bölümler uygunluk ve metodolojinin açıklandığı bölümlerdir. Genellikle teklifin en zayıf bölümü, STK'ların projelerinin neden önemli olduğunu ve söz konusu Çağrıya uygun olduğunu açıklamakta zorlandıkları 'uygunluk' kısmıdır."

Projenin amacını tanımlamak için bildiriye hazırlamak genellikle zorlu olabilir ancak projenizin amacını çok açık ve kesin bir şekilde tarif etmeye çalışmalısınız. Amacı kısa tek bir cümlede açıklamaya çalışın. AB'nin Proje Döngüsü Yönetimi rehberleri bu açıdan iyi tavsiyeler içermektedir:

KÖTÜ UYGULAMA	İYİ UYGULAMA
Amaç, sonuçların <u>özetidir</u> : "Su arıtmanın iyileştirilmesi ve nehre doğrudan boşaltım seviyelerinin azaltılması"	Amaç sonuçların <u>sonucudur</u> : "Nehir sularının kalitesinin artırılması"
Sonuçlar: 1.1 Atık suların doğrudan nehre boşaltılmasının azaltılması 1.2 Atık su arıtma standartlarının iyileştirilmesi ve güçlendirilmesi 1.3 Çevresel yönetim sorumlulukları hakkında halkın bilinç düzeyinin artırılması	

STK'lar için mantıksal çerçeveye ilgili yaygın bir diğer sorun alanı da, 'göstergelerin' ve 'doğrulama kaynaklarının' tanımlandığı orta sütunlardır. Bunlar hem STK'lar hem de çeşitli paydaşlar tarafından (AB dahil) projenin amacına ulaşip ulaşmadığını belirlemek için kullanılacağından mantıksal çerçevenin çok önemli bölümleridir. Proje yaşam döngüsü esnasında bir noktada, mantıksal çerçevenin bu sütunlarında yazılanlara dayalı olarak projenin başarısı veya başarısızlığı hakkında yargıda bulunulacaktır. Bunlar, projelerin çok teknik olabilecek 'izleme' ve 'değerlendirme' konuları ile ilgilidir ve bunlara yönelik kaynak belge ve rehber bulunmaktadır. STK'lara tavsiye edilecek rehberlerden biri, Oliver Bakewell tarafından özellikle izleme ve değerlendirme konusunda STK'lar için yazılmış '**Geliştirme Sürecini Keskinleştirmek: İzleme ve Değerlendirme Uygulama Rehberi**' adındaki el kitabıdır (INTRAC tarafından yayınlanmıştır- detaylar için Kaynaklar kısmına bakınız.)

Uygun göstergelerin hazırlanması çok zorlu olabilir. Bu sebeple, göstergelerin tanımında açık olmak faydalıdır. Bir **gösterge, birşeyin olduğuna dair kanıt sağlayan gözlemlenebilir bir değişiktir**- çıktı elde edildi mi, ani etki meydana geldi mi veya uzun vadede değişiklik gözlemlendi mi? Etkinlik veya iddia edilen sürecin gerçekten olduğuna veya gerçekleşiyor olduğuna dair güvenilir işaretler kadar kanıt sunmazlar. Birkaç göstergeden alınan kanıt, iddia edilenler için ikna edici bir durum sağlayacaktır.

Sıklıkla yapılan bir hata da, göstergelerin 'hatalar'la aynı olduğunu varsaymak ve dolayısıyla 'sonuçlar'a yönelik bildirilerle aynı gözüken göstergeler hazırlamaktır'. Göstergelerin hedefler OLMADIĞINI unutmayın.

'Medica Kosova' STK'sından Veprora Shehu'nun Tavsiyeleri

Başvuru Formunun yıllar içinde önemli oranda iyileştirdiğimiz en zayıf bölümlerinden biri projenin izleme ve değerlendirmesiyle ilgili kısımdır. Sonuçların ölçülmesi ve çalışmanın belgelenmesi sorunu her zaman halk düzeyinde çalışan kuruluşların en zayıf tarafı olmuştur. Bu sebeple, projenin nasıl değerlendirileceği ve alınan derslerin nasıl belgeleneceğini belirleyeceğinden proje tasarımının operasyonel konularına dikkat etmek çok önemlidir.

Son olarak, teklif edilen projenizin bağlamı hakkında düşünmek ve başarı için gerekli koşulları belirlemek önemlidir. Varsayımlar, projenin başarısını etkileme potansiyeli olan (hatta proje başarısını belirleyen) ancak proje yöneticilerinin doğrudan kontrolü altında olmayan harici faktörlerdir. Varsayımlar şu soruya yanıt verir: "Proje uygulamasına ve faydaların uzun vadeli sürdürülebilirliğine etki edebilecek ancak proje yönetiminin kontrolü dışında olan dış faktörler nelerdir?"

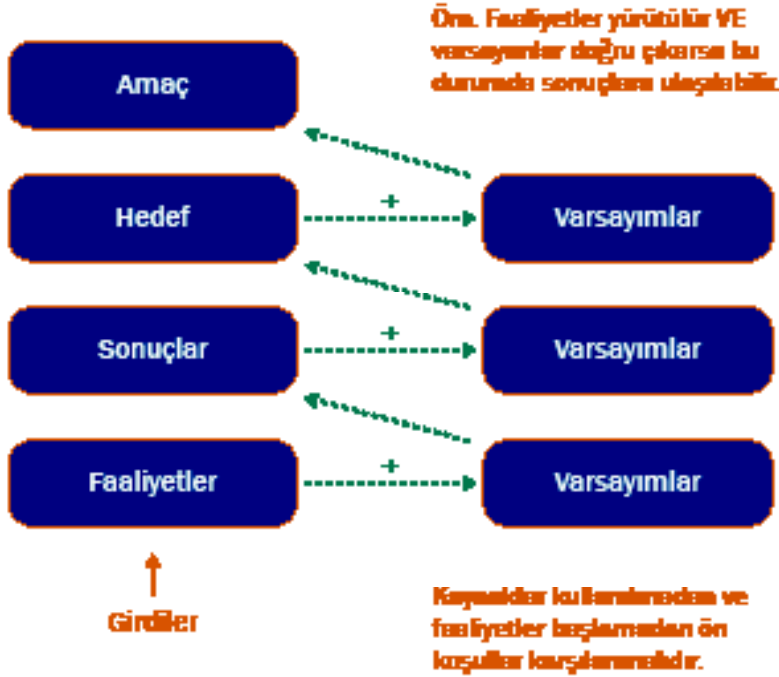
Varsayımlar genellikle mantıksal çerçevede dikey mantığın dördüncü sütununda yer alır. Bu şu şekilde gerçekleşir:

- Faaliyetler gerçekleştirildiğinde ve bu seviyedeki Varsayımlar doğru çıkarsa sonuçlara ulaşılacaktır,
- Bu Sonuçlar ve bu seviyedeki Varsayımlar yerine getirildiğinde, Proje hedefine ulaşılacaktır ve
- Hedefe ulaşıldığında ve bu seviyedeki Varsayımlar yerine geldiğinde proje Amacına ulaşılmasına katkıda bulunacaktır.



TACSO Bölgesel Eğitimi „AB projeleri Geliştirme ve Yönetme“, Türkiye, 2010

AB'nin PDY rehberlerinde, mantıksal çerçevedeki proje varsayımları ile hedeflerin hiyerarşisi arasındaki ilişkiyi özetleyen faydalı bir diyagram bulunmaktadır:



Mantıksal çerçeve hazırlamaya ilişkin son bir tavsiye olarak STK'lar aşağıdakileri yaptıklarından emin olmalıdır:

- Mantıksal çerçeveyi proje tasarımının temel taşı haline getirmek,
- Mantıksal çerçevenin ekip çalışması ile hazırlanmasını sağlayın- mümkün olduğunca çok personeli dahil edin, ortakları dahil edin, mümkün olan her durumda dışardan tavsiye alın,
- Tamamen mantıklı olduğundan emin olmak için mantıksal çerçeveyi test edin. Tüm faaliyetlerin doğrudan beklenen sonuçlara ulaşmaya ilişkin olduğunu ve tüm sonuçlara ulaşmak için yeterince faaliyet olup olmadığını kontrol edin.

ADIM 3

Teklif sunumunun rehberleri takip ettiğinden emin olun

Topladığınız ve analiz ettiğiniz verilerle desteklediğiniz sağlam bir mantıksal çerçeveniz varsa, hibe başvuru formunu tamamlama süreci oldukça kolaylaşır. Bununla birlikte, AB hibe başvurusu formları oldukça uzun ve detaylı olduğundan hata yapma olasılığı fazladır.

Birçok STK'nın yaptığı temel hata, 'rehberleri' ve ilişigindeki **Hibe Başvuru Formunu** teklifi sunmak ve finansman talebinde bulunmak için isteğe bağlı bir yöntem olduğunu düşünmeleridir. Durum böyle değildir. Hibe Başvurusu yapmak isteyen herhangi bir STK'nın Teklif Çağrısının her detayını kesin olarak takip etmesi çok önemlidir. Yani:

- Rehberdeki ve eki olan belgelerdeki TÜM detayları okumalısınız,
- Başvuru Formunun HER BÖLÜMÜNÜ rehberi dikkatle takip ederek doldurmalısınız. Örneğin, rehberde belli bir kısmın en çok 3 sayfa olduğu yazıyorsa 3 sayfayı aşmayın!,
- son tarihlere ve başvurunuzu nasıl yapacağınıza ilişkin talimatları dikkatle takip edin. Son tarihi kaçırsanız veya başvuru belgeleriniz eksikse başvurunuz dikkate alınmayacaktır.

Bu tavsiyeler çok açık ve net gibi gelebilir ancak finansman alamamanın sebebi genellikle STK'ların rehberi takip etmemesidir. Bu sebeple Rehberdeki bazı kısımların altını çizmek istiyoruz:

Uygunluk Kriteri

Başvurunuzun dikkate alınması için başvurunuzda uygunluk kriterlerini karşılaması gereken dört unsur bulunmaktadır:

- i. Başvuru sahiplerinin uygunluğu,
- ii. Ortaklık ve ortakların uygunluğu,
- iii. Uygun eylemler - başvuru yapılabilecek eylemler,
- iv. Maliyetlerin uygunluğu - hibe için dikkate alınabilecek maliyetler.

Başvuruyu nasıl yapacaksınız ve takip edilecek prosedürler

Rehberin aşağıdaki bölümlerine dikkat edin:

- Başvuru Formu,
- Başvuruları nereye ve nasıl göndereceksiniz,
- Son Başvuru Tarihi,
- Başvuru hakkında daha fazla bilgi.

Ayrıca, **değerlendirme ve seçim prosedür ve kriterlerini** açıklayan bölümleri dikkatle incelemeniz tavsiye edilir çünkü bu bölüm başvurunuzun başarılı olmasına yardımcı olacaktır. (Bu konu, **İçerden Birinin Gözünden Değerlendirmeyi Geçme Rehberi'**nde daha detaylı anlatılmaktadır). Son olarak, başvurunuz şartlı olarak hibe almaya hak kazanırsa vermeniz gereken dokümanları daha iyi anlamak ve hibe projesini hangi koşullarda uygulanması gerektiğini öğrenmek için rehberleri okumalısınız.

Hibe Başvuru Formu'na ek olarak, Teklif Çağrısı'ndaki rehberde de genellikle Tam Başvuru'nun değerlendirilmesinden önce daha kısa bir Konsept Notu'nun değerlendirmeye alınacağı süreç anlatılmaktadır. Bundan dolayı, rehberde kuruluşunuzun bir Konsept Notu tamamlaması isteniyorsa ilgili şablonları kullanarak ve talimatları takip ederek bu notu hazırlayın. Konsept Notunuz, başvurunuz kadar sağlam ve güvenilir olmalıdır, aksi halde teklifiniz ilk değerlendirme incelemesini geçemez.



ADIM 4

Bütçeyi Doğru Hazırlamak

Hibe Başvurularının çoğunda, Ek 3'de proje bütçesi yer almaktadır. Bu eki tamamlamadan önce potansiyel başvuru sahiplerinin gerekli hazırlığı yapmaları gerekmektedir:



- AB prosedürleri açısından bütçe kavramını anlayın. Yani bütçede yalnızca uygunluk kriterlerini karşılayan kalemler olabilir ve bütçe, öngörülen maliyet tahminini göstermelidir. Kuruluşunuz başarılı bir şekilde hibe almaya hak kazanırsa, bunun anlamı maliyetlerin %sinin geri ödemesini alacağınız anlamına gelir: toplam bütçenize denk gelen miktarı nakit olarak ALMAYACAĞINIZI unutmayın,
- Projenizde teklif edilen faaliyetlerin hepsini uygulamanın tam maliyetini dikkatli araştırın. Şu anda yalnızca faaliyetlerin maliyetini değil, önümüzdeki 12-24 ay içinde enflasyona bağlı maliyet artışı olasılığını da dikkate alın,
- Rehberde 'Beklenmedik Harcamalar' için bütçe yapabileceğiniz söyleniyorsa, bu yedek bütçeye yalnızca AB onayı ile ulaşabileceğinizi ve bu onayın yalnızca çok güçlü gerekçelerle verileceğini unutmayın,
- Bütçe şablonu ve izin verilen bütçe doğrusunu açıklayan rehberi kullanarak bütçenizi hazırlayın.

OGI'den (Hırvatistan) Aleksandra Janjic başvuruların 'uygulanabilir' gözükmelerini sağlamanın önemli olduğunu dikkat çekiyor. Başvuru Formunu hazırlarken, geri çekilip teklif edilenleri kontrol etmek önemlidir: "Faaliyetler, beklenen sonuçlar ve hedefler gerçekçi olmalıdır. Başvuruyu yapan kuruluşun faaliyetleri gerçekleştirme becerisi başvuruda açıkça ifade edilmelidir. Benzer şekilde, bütçe gerçekçi olmalı ve teklif edilen faaliyetlere uygun olmalıdır. Ayrıca PRAG Rehberlerini dikkate almak önemlidir."

Başvurunuzun başarılı olması halinde AB'nin hibe vermeden önce sizden sunduğunuz bütçede değişiklik yapmanızı isteyebileceğini bilmelisiniz. Dolayısıyla bütçenizi müzakereye yer bırakacak şekilde hazırlamanız tavsiye edilir.

İÇERDEN BİRİNİN GÖZÜNDEN DEĞERLENDİRMEYİ GEÇME REHBERİ

ADIM 1

AB hibe başvurularının nasıl değerlendirildiğini anlamak

AB'ye Teklif Çağruları ile gelen başvurular, PRAG (AB Dış Faaliyetleri için Sözleşme Prosedürleri Uygulama Rehberi, 2010) rehberinde belirlenen bir dizi prosedür ile kontrol edilir ve değerlendirilir. PRAG, bir kuruluşun AB fonlarını nasıl harcayabileceğini açıklar ve fonların hesap verebilir, şeffaf, ve adil bir şekilde kullanılmasını ve tahsis edilen paranın karşılığının mümkün olan en iyi şekilde alınmasını sağlayan ilkelere dayanmaktadır. Detaylar hakkında daha fazla bilgi için PRAG Rehberinin, hibe programlarının yönetimindeki spesifik prosedürlere ayrılmış 6. Bölümünü okuyabilirsiniz.

Sözleşme Makamının görevlendirdiği ve oy hakkı bulunmayan bir Başkan, oy hakkı olmayan bir sekreter ve oy hakkı olan tek sayıda (en az üç) üyeden oluşan bir Değerlendirme Kurulu tarafından teklifler değerlendirilir. Oy verebilen üyelerin teklifler hakkında aydınlatılmış bir karar verebilmesi için teknik ve idari kapasiteye sahip olmaları gereklidir. Bu kişilerin, teklifin sunulduğu dile mantıklı ölçüde hakim olması da zorunludur. AB Delegasyonunda olduğu gibi ayrı kuruluşlar yoksa, Sözleşme Makamının aralarında hiyerarşik bağlantı bulunmayan en az iki teşkilat birimini içermelidir. Değerlendirme Kurulu'na genellikle, Teklif Çağrısının alanı ve sektörüne ilişkin spesifik tecrübe ve uzmanlığa sahip profesyonellerden oluşan ve yukarıdaki kriterlere göre işe alınan dış 'değerlendirmeciler' destek verir. Benzer şekilde, başvuruları kaydetme, ilk kez açılmaları ve idari kontrol sürecinde Sözleşme Makamı personeli de Değerlendirme Kurulu'na destek olabilir.

Başvuruları değerlendirme süreci aşağıda verilen sırayı takip etmelidir:

- Tekliflerin alınması ve kaydedilmesi,
- Açılış oturumu ve idari kontrol,
- Uygun hallerde, Konsept Notu'nun değerlendirilmesi,
- Başvuru formunun değerlendirilmesi,
- Uygunluğun doğrulanması,
- Değerlendirme Kurulu'nun sonuçları.

Bu süreçte, başvuruların başarısız olabileceği üç kilit aşamayı belirlemek mümkündür. STK'ların bu önemli üç aşamayı doğru bilmeleri ve başvurularının bu zorlukların

üstesinden gelmesini nasıl sağlayacaklarını ve nasıl hibe almaya hak kazanabileceklerini bilmeleri gereklidir. Bu potansiyel engellerden ikisi doğrudan başvuruyu yapan STK'nın idaresine ilişkindir ve %100 STK kontrolü altında olmalıdır. Üçüncü potansiyel engel ise, proje teklifinin kalitesine ilişkin olup, bu da rekabete dayalıdır. Son konu aşağıda Adım 2'de anlatılmaktadır ve idari denetimler Araç kiti'nde yer alan kontrol listesi kullanılarak kontrol edilebilir. Dolayısıyla, Teklif Çağrılarını ile duyurulan AB fonlu hibe projelerine başvuruda bulunan STK'lar, başvurularının kontrol listesinde bulunan 18 konunun hepsine "evet" cevabı verdiğinden emin olmalıdır - **bakınız Araç Kiti, sayfa 102.**

İkinci olarak, başvuruda bulunan bir STK, Teklif Çağrısının 'uygunluk' kriterini bilmeli ve başvurularının TÜM kriterleri karşıladığından emin olmalıdır. Temel olarak bu kriterler üç kategoriye ayrılır:

- i. Başvuruda bulunan STK (ve resmi ortakları) başvuru sahiplerine yönelik uygunluk kriterleriyle eşleşmeli ve bunu göstermek için uygun belgelere sahip olmalıdır (gerekli dokümanlar Rehberde, Teklif Çağrısı altında listelecektir ve PADOR sisteminde istenen doküman türlerini takip edecektir. Uygunluk ve PADOR hakkında daha fazla bilgi için, Kuruluşunuza Yönelik AB Finansman Olanaklarının Belirlenmesi başlığı altındaki Adım 3'e bakınız.),
- ii. Projede teklif edilen eylemler, Rehberde göre uygun olan yerde (veya yerlerde) yapılmalıdır,
- iii. eğitim faaliyetleri, konferanslar, internet sitesi kurma, yayın hazırlama, değişim ziyareti veya yeni ekipman gibi teklif edilen eylem türleri ve bunların ilgili maliyetleri de Rehberlerde belirtilen kriterlere uygun olmalıdır.

Novi Sad, Sırbistan'da 'ALFA' STK'sından Alınan Dersler

AB hibelerine başvuruda bulunan tüm STK'lar başvurularındaki her detaya dikkat etmelidir. Örneğin biz, ortaklarla bir başvuru yapmıştık ve bir ortağımızın verdiği imzalı destekleyici dokümanların orjinal değil taranmış nüshalar olmasından dolayı başvurumuz reddedildi!

Teklif edilen projenin asıl tasarımı - gerekçesi, hedefleri ve amacı, teklif edilen metodoloji ve hedeflere ulaşmak için yapılacak faaliyetler, sürdürülebilirliği ve uzun vadede etkiyi sağlamaya yönelik araçlar - STK'ların başvurularında ele alması gereken olası engellerde üçüncü sıradadır ve STK'lar Adım 2'yi takip ederek buna en iyi şekilde hazırlanabilirler.

ADIM 2**Taslak başvurunuzu değerlendirme şemasına göre test edin**

Herhangi bir Teklif Çağrısı'nın Rehberindeki en önemli ve en faydalı bölümlerden biri de teklifin puanlanma sürecinin açıklandığı bölümdür. STK'ların başvurularını tamamlamadan önce kendi taslak tekliflerini bu Değerlendirme Şemasını kullanarak test etmeleri tavsiye edilir (bakınız, Araç Kiti'ndeki ilgili alıştırma). Daha da iyisi, STK'nın proje çalışması ve proje tasarımı konusunda tecrübesi olan dış bir danışmana taslak başvurusunu okutması ve Değerlendirme Şeması'nı kullanarak değerlendirmesini istemesidir. Bu tarz bir geribildirim, başvurunun mümkün olan en yüksek notu alma şansını artıracaktır.

Aşağıda standart bir Değerlendirme Şeması ve 'puanlama' açıklaması bulunmaktadır.

Puanlama kuralları

Değerlendirme şeması kısımlara ve alt kısımlara ayrılır. Her kısma aşağıdaki kuralları takip ederek 1 ila 5 arası bir puan verilmelidir:

Puan	Anlamı
1	Çok kötü
2	Kötü
3	Yeterli
4	İyi
5	Çok iyi



İlgili kısımda toplam puanı elde etmek için bu puanlar toplanır. Her kısmın toplam puanı Kısım 6’da listelenir ve bunlar toplanarak teklifin toplam puanı hesaplanır.

Her kısımda görüşlere ayrılmış bir kutucuk bulunmaktadır. Bu görüşler bu kısımda ele alınan konulara değinmelidir. Her kısımda görüş bildirilmelidir. Bir değerlendirmeci bir alt kısmı 1 (çok kötü), 2 (kötü) ve 5 (çok iyi) puan verirse, bu puanı vermesinin sebebini görüşler kutucuğunda açıklamalıdır.

DEĞERLENDİRME ŞEMASI

1. Finansal ve operasyonel kapasite	Puan	Başvuru Formunun İlgili Bölümü
1.1 Başvuru sahipleri ve ortakların yeterli proje yönetim tecrübesi var mı?	/ 5	II.4.1 ve III.1
1.2 Başvuru sahipleri ve ortakların yeterli teknik uzmanlığı var mı? (özellikle ele alınacak konularda bilgi.)	/ 5	II.4.1 ve III.1
1.3 Başvuru sahipleri ve ortakların yeterli yönetim kapasitesi var mı? (personel, ekipman ve faaliyet bütçesini kullanabilme becerisi)?	/ 5	II.4.2 ve III.1
1.4 Başvuru sahibinin istikrarlı ve yeterli finans kaynağı var mı?	/ 5	II.4.2
Toplam Puan:	/ 20	
Görüşler:		

Not. Kısım 1 için “yeterli”den (12 puan) daha az toplam puan alırsa, teklif Değerlendirme Kurulu tarafından elenecektir. Değerlendirme şeması yine de tamamlanmalıdır (sınırlı teklif çağrılarını haricinde).

2. Uygunluk	Puan	Başvuru Formunun İlgili Bölümü
2.1 Teklif, teklif çağrısının hedefleri ve bir veya daha fazla önceliğiyle ne kadar ilgili? Not: Teklife 5 puan (çok iyi) ancak spesifik olarak en az bir önceliğe hitap etmesi durumunda verilir. Not: 5 puan (çok iyi), ancak teklif, toplumsal cinsiyet eşitliği ve eşit fırsatlar gibi spesifik katma değer unsurları içeriyorsa verilir.	/ 5x2	I.1.6.1
2.2 Teklif hedef ülke/ülkelerin veya bölge(ler)in özel ihtiyaçları ve kısıtlamaları ile ne kadar ilgili? (diğer Avrupa Komisyonu girişimleri ile sinerji yaratılması ve mükerrerlikten kaçınılması)	/ 5	I.1.6.2
2.3 Teklife dahil olanlar ne kadar net tanımlanmış ve stratejik olarak seçilmiş (nihai faydalanıcılar, hedef gruplar)? Bunların ihtiyaçları açıkça tanımlanmış mı ve teklifte bunlar uygun şekilde ele alınmış mı?	/ 5x2	I.1.6.3 ve I.1.6.4
Toplam puan:	/ 25	
Görüşler:		

Not. Kısım 2’de 16 puandan daha az puan alınmışsa, teklif Değerlendirme Kurulu tarafından elenecektir. Yine de değerlendirme şeması tamamlanmalıdır (sınırlı teklif çağrılarını haricinde).

3. Metodoloji	Puan	Başvuru Formunun İlgili Bölümü
3.1 Teklif edilen faaliyetler uygun, uygulanabilir, hedefler ve beklenen sonuçlarla tutarlı mı?	/ 5	I.1.7 ve I.1.8.5
3.2 Eylemin genel tasarımı ne kadar tutarlı? (özellikle, problem analizi yapılmış mı, dış faktörler ele alınmış mı, değerlendirme ön görüyor mu?)	/ 5	I.1.8
3.3 Ortakların katılım seviyesi ve katılımı yeterli mi? Not: Ortak yoksa 1 puan verilecektir.	/ 5	I.1.7 ve I.1.8.5
3.4 Eylem net ve uygulanabilir mi?	/ 5	I.1.9
3.5 Teklif eylemin sonucuna yönelik objektif olarak doğrulanabilir göstergeler içeriyor mu?	/ 5	Mantıksal Çerçeve
Toplam puan:	/ 25	
Görüşler:		
4. Sürdürülebilirlik	Puan	Başvuru Formunun İlgili Bölümü
4.1 Eylemin hedef gruplar üzerinde somut bir etkisinin olması olasılığı var mı?	/ 5	I.2.1
4.2 Teklifin birden fazla etkisi olması mümkün mü? (tekrarlanma kapsamı, eylemin sonucunun uzatılması ve bilginin yaygınlaştırılması.)	/ 5	I.2.2 ve I.2.3
4.3 Teklif edilen eylemden beklenen sonuçlar: - finansal olarak sürdürülebilir mi (AK finansmanı sona erdikten sonra faaliyetler nasıl finanse edilecek?) - kurumsal olarak sürdürülebilir mi (faaliyetlerin devam etmesini sağlayan yapılar proje sonunda da mevcut olacak mı? Proje sonuçları yerelde sahiplenilecek mi?) - uygun yerlerde politika seviyesinde sürdürülebilir mi (projenin ne tür bir yapısal etkisi— örn. Mevzuatın iyileştirilmesi, çalışma kural ve metotlarında iyileşme gibi sonuçlara ulaşılabilecek mi?)	/ 5	I.2.4
Toplam puan:	/ 15	
Görüşler:		
5. Bütçe ve maliyet etkinlik	Puan	Başvuru Formunun İlgili Bölümü
5.1 Tahmini maliyetler ve beklenen sonuçların oranı yeterli mi?	/ 5	I.3
5.2 Teklif edilen harcama, projenin uygulanması için gerekli mi?	/ 5x2	I.3
Toplam puan:	/ 15	
Görüşler:		



Rekabetçi Olun!

AB tarafından finanse edilen bir projeye başvuru sürecinin rekabetçi bir süreç olduğunu ve Batı Balkanlar ile Türkiye’de rekabetin gittikçe güçlendiğini unutmayın. Bu sebeple, STK’ların tekliflerinin değerlendirme puanlarını en yükseğe çıkarabilecekleri ve Değerlendirme Kurulunun tekliflerinden etkilenmesini ve ilgilenmesini sağlama yollarını belirlemeleri çok önemlidir. Değerlendirme Kurulu’nun yüzlerce teklif okuduğunu ve dolayısıyla kötü yazılmış ve sunulmuş tekliflerin onları etkilemeyeceğini unutmayın.

Daha önce AB tarafından finanse edilen başvuruların değerlendirilmesi için Değerlendirme Kurulu’na katılmış uzmanlar, teklifinizi daha rekabetçi hale getirmek için aşağıdaki ‘ipuçlarını’ öneriyorlar:

- Açık ve basit bir dil kullanın ve açıklamalarınızın mantıklı ve kolay takip edilir olduğundan emin olun. Değerlendirme Kurulu’nun projenizin bağlamını bildiğini varsaymayın ve referans noktalarının açık olduğundan emin olun. Ne anlama geldiğini açıklamadan herhangi bir jargon kullanmayın,
- Çok hırslı olmayın. Projeler uygulanabilir hedeflere mantıklı bir şekilde ulaşmak için tasarlanmalıdır,
- Başka birinin proje tasarımını kopyalamayın veya sizin veya bir başka kuruluşun uyguladığı projelerden bilgi hırsızlığı yapmayın. Projenizin yenilikçi olduğundan ve diğer faaliyetlere katma değer sağladığından emin olun,
- Kuruluşunuzun çalışma alanına girmeyen Teklif Çağrılarına yanıt vermeyin,
- Proje, kuruluşunuzun misyonu ile aynı doğrultuda ise kazanacaktır,
- Teklif Çağrısının önceliklerine çok uygun olduğunu gösterin. Çok yenilikçi ve iyi yapılandırılmış bir teklif sunsanız bile söz konusu Teklif Çağrısına uygunluğu zayıfsa teklifiniz yine de reddedilebilir,
- Gerçekçi olun. Projeler hedef grubun gerçek ihtiyaçlarına hitap etmelidir. Proje gerekçenize uydurmak için bir ihtiyacı abartmayın. Projenizle ele aldığınız ihtiyaçları açık ve kesin bir şekilde açıklayın,
- Proje faydalanıcılarınızı dahil edin. Özellikle ihtiyaçları belirlerken proje formülasyon sürecine bunları dahil edin. Bu uygulama, gerçek ihtiyaçları, en etkili faaliyetleri belirlemenize ve uygulama aşamasında onların katılımı sağlamanıza yardımcı olur. Bu da, Sözleşme Makamları ve faydalanıcılar tarafından çok değer verdiği bir konudur.

Uzmanlardan daha fazla ipucu:

- **Tecrübenizi vurgulayın.** Teklif edilen faaliyetlerde daha önceki tecrübelerinizden bahsedin. Böyle bir faaliyeti ilk kez yapacaksanız, değerlendirmeciye tecrübesizliğinizin nasıl üstesinden geleceğinizi ve kurumsal zayıf ve güçlü yanlarını arasında bir denge kurabileceğinizi göstermek için faaliyeti nasıl yöneteceğinizi somut adımlarla açıklayın,
- **Ortaklarınızı dahil edin.** Ortaklar yalnızca Teklif Çağrısındaki ön koşulları yerine getirmek için değildir. Masaya farklı tecrübe ve bilgi getirmek için bu sürecin bir parçasıdır ve teklif edilen projeye önemli bir değer katmaları gerekir. Teklif edilen projenizi nasıl güçlendireceklerini ve hali hazırda ne tür katkı yaptıklarını açıklayın.
- **Faaliyetlerinizi dikkatli bir şekilde belirleyin.** Tecrübeli bir değerlendirmeci, projenin teklif edilen hedefe ulaşmak yerine festival veya çalışma ziyareti gibi belli bir faaliyeti finanse etmek için mi teklif edildiğini anlayabilir. Faaliyetlerinizi her ihtiyaçla ilişkilendirin ve bu ihtiyaçlarını nasıl karşılayacağınızı ve böylece proje hedeflerinize nasıl ulaşacağınızı net olarak açıklayın. Faaliyetler proje amaçlarına ulaşmaya hizmet etmelidir, bunun tersi olmamalıdır,
- **İzleme ve değerlendirmeye daha fazla ilgi gösterin.** Değerlendirmeciye proje uygulaması esnasında kullanacağınız izleme ve değerlendirme araçları hakkında düşündüğünüzü ve bunları hali hazırda planladığınızı gösterin,
- **Sürdürülebilirlik hakkında güçlü bir argüman sağlayın.** Değerlendirmeciye projenizin sürdürülebilirliğine nasıl katkı sağlayacağınız hakkında düşündüğünüzü gösterin. Argümanınız gerçekçi olsun. Argümanınızı sizin sorumluluğunuz ve kapasiteniz içinde ama dış faktörlere bağımlı hale getirin.



AB HİBE SÖZLEŞMESİNİ YÖNETMEK

ADIM 1

Hibe sözleşmesini anlamak

Bir STK'ya hibe verilmişse, yapmaları gereken ilk şey, AB ilke ve prosedürlerine göre hibenin ne olduğunu kendilerine hatırlatmaktır. Hibe hediye DEĞİL, bir dizi konu ve prosedüre bağlı finansman katkısıdır. Bu 'koşulsallık', Sözleşme Makamı ile Hibe Faydalanıcısı (Hibenin verildiği STK) arasında karşılıklı olarak mutabık kalınan ve imzalanan yasal bir doküman olan Hibe Sözleşmesi'nde detaylı olarak tarif edilmektedir. STK'ların, özellikle de kuruluşun üst yönetiminin Hibe Sözleşmesi belgesinin içeriğini net olarak anlaması gerekmektedir.

Standart bir Hibe Sözleşmesi aşağıdaki bölümlerden oluşur:

- Özel Şartlar - Teklif Çağrısının spesifik bağlamını ve parametrelerini tanımlar, maliyet uygunluk kriterlerini, uygun eylemlere yönelik kriterleri, eylemin süresi ve yerini ve iki taraf hakkında bilgileri içerir,
- Ek I: Eylemin Tanımlanması - Doldurulan Başvuru Formu tarafından tanımlandığı haliyle proje teklifi. Başvuru Formu'nda büyük bir değişiklik yapılamasa da, sözleşme imzalanmadan önce Sözleşme Makamı Başvuru Sahibi ile küçük değişiklikler yapılması konusunda müzakere edebilir (örneğin, başvuru tarihi ile hibenin verilmesi arasında geçen süreden kaynaklanan bağlamsal değişiklikleri açıklamak için),
- Ek II: Genel Şartlar – AB tarafından PRAG'a dayalı olarak belirlenen evrensel şartlar,
- Ek III: Eylemin Bütçesi – Başvuru'da eklendiği gibi, ancak sözleşme imzalanmadan önce Sözleşme Makamı ile müzakere edilerek değiştirilebilir. Bütçe, projeye ilişkin uygun maliyetlerin hepsinin ayrıntılarını verir. Net ve anlaşılması kolay bir bütçenin sözleşmeye eklenmesi önemlidir çünkü bütçe, projenin düzgün uygulanmasını doğrudan etkiler. Ayrıca, bütçenin maliyetlerin sadece bir tahmini olduğu ve nihai tediyeinin asıl proje çıktılarına ve bunların ilgili maliyetlerine bağlı olacağı unutulmamalıdır,
- Ek IV: Sözleşmenin verilmesine ilişkin prosedürler,
- Ek V: Ödeme için standart 'talep' şablonları ve Mali Kimlik Formu,
- Ek VI: Rapor Şablonları,
- Ek VII: Harcama Doğrulama Raporu.

Hibenin verilmesi anlaşması, yasal olarak bağlayıcı bir 'hibe sözleşmesi' şeklini aldığından, STK'lar sözleşmede değişikliklerin yalnızca Sözleşme Makamı ile mutabakat sağlanan bir süreçle yapılabileceğini bilmelidir. Hibe sözleşmesinde uygun prosedürleri takip etmeden yapılan herhangi bir sapma, STK'nın finansmanın bazı kısımlarını kaybetmesiyle sonuçlanabilir.



Sözleşme değişikliklerini yönetmek

Proje teklifi ve hibe başvurusunun yapılması ile hibenin verilmesi ve hibe sözleşmesinin imzalanması arasında zaman farkı olduğundan, uygulama esnasında proje tasarımında ufak değişikliklerin olması normaldir. Gerçekten de, iyi proje yönetimi, projede yapılan değişikliklerin yönetimini de içerir. Bununla birlikte, karar verilen projede herhangi bir değişiklik yapılmadan önce adil rekabet kurallarına uyulduğundan emin olmak için takip edilecek katı prosedürler vardır. Verilen bir Başvuru Formunda daha düşük bir değerlendirme puanının verilmesiyle sonuçlanmış olabilecek büyük değişiklikler yapmak adil değildir.

Hibe sözleşmelerinde yapılan değişiklik türleri genellikle 'küçük değişiklik' veya 'büyük değişiklik' olarak kategorize edilir. Bu değişiklik türlerinin detayları PRAG'da görülebilir ve genellikle hibenin verildiği STK'lara verilen Hibe Uygulama Rehberleri'nde de tekrarlanır.

■ Küçük değişiklik örnekleri:

- Projenin temel amacını etkilemeyen faaliyet veya bütçe değişiklikleri,
- Bütçe başlıkları arasında %15 veya daha az değişikliği içeren aktarımlar,
- Adres veya telefon numarası değişiklikleri,
- Banka hesabında değişiklik,
- Proje yöneticisi veya kilit uzman değişikliği,
- İK birim oranlarında değişiklikler.

■ Büyük değişiklik örnekleri:

- Projenin temel amacı ve göstergelerini etkileyen faaliyet değişiklikleri,
- Bütçe başlıkları arasında küçük değişiklik sınırını (%15) aşan aktarımlar,
- Yeni bütçe doğrusu veya harcama kalemi eklenmesi,
- Proje ortaklarının değişmesi,
- Sözleşmenin uzatılması,
- Hibe faydalanıcısının isminde veya statüsünde değişiklik.

STK'lar proje uygulaması esnasında yapmaları gerekebilecek değişikliklerin sonuçları hakkında daha fazla bilgi almak için Sözleşme Makamlarının temsilcileri ile görüşmelidir. Hibe sözleşmesindeki küçük ve büyük değişiklikler için, değişikliğin geçerliliği kabul edilmeden önce tamamlanması ve taraflarca onaylanması gereken spesifik formlar bulunmaktadır.

ADIM 3**Satın almayı gerçekleştirmek**

Hibe dokümanlarının yasal yükümlülüklerine ek olarak, STK'lar tüm AB fonlarının AB Rehberlerine (PRAG) göre harcanmasını sağlamalıdır. Fonlar, proje personelinin maaşlarına ek olarak mal ve hizmet satın almak için de kullanılabilir. Bu tür satın almaları gerçekleştirmeye yönelik katı prosedürler vardır. Bu sebeple STK'lar:

- a. Komisyonun internet sitesinde dış yardımlara ilişkin yayınlanan modelleri kullanılmalıdır,
- b. Teklif alma ve katılım taleplerine, tekliflerin hazırlanması ve sunulmasına yeterince zaman tanıyacak kadar uzun süre vermelidir,
- c. Katılım taleplerinin ve ihalelerin bir Değerlendirme Kurulu tarafından değerlendirilmesini ve puanlanmasını sağlamalıdır.

Bu tür satın alma prosedürlerini takip etmek STK'lar için çok zorlayıcı olabilir çünkü bunlar genellikle kamu fonlarının yönetiminde ve hesap verebilirlik konusunda tecrübeli değildir ve PRAG rehberinde kullanılan dil ve terminolojiyi anlamada zorlanabilirler. Bu sebeple, STK'ların bu konularda tavsiye alması (Sözleşme Makamı'ndan, STK destek yapılarından veya tercübeli bireylerden) ve Çalışma Planı ve Bütçe gibi diğer proje yönetim araçlarının yanında (bunların şablonları Araç Kiti'nde bulunmaktadır) bir 'Satın Alma Planı' hazırlamaları önerilir.

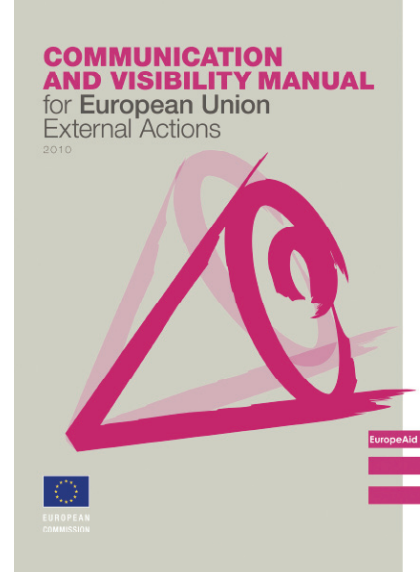


ADIM 4**AB Görünürlük Kurallarının Uygulanmasını Sağlamak**

AB Üye Devletleri, AB fonlarının alıcılarından finansman kaynağını açık bir şekilde bildirmelerini ve AB'nin temelindeki ilkeleri tanıtmalarını ister. Bu sebeple, AB kısa ama kapsamlı İletişim ve Görünürlük kuralları belirlemiştir. Bu kurallar, **AB Dış Yardımları İçin İletişim ve Görünürlük Rehberi**'nde yer almaktadır. Bu rehberde tüm yükleniciler ve ister AB ister başka bir Sözleşme Makamı tarafından imzalanmış olsun sözleşme ve finansman anlaşmalarında adı geçen uygulama Ortaklarına yönelik zorunlu şartlar bulunmaktadır.

Diğer konular yanında, Rehberde aşağıdakilere yönelik tavsiye ve talimatlar yer almaktadır:

- Hedef grubun belirlenmesi,
- İletişim Planı'nın hazırlanması,
- Şablonlar ve AB Görsel Kimlik Unsurları,
- AB Delegasyonları, İletişim Departmanlarından tavsiyeler alınması,
- Görünürlük şartlarını karşılamayan ve maliyetleri uygun bulunmayabilecek materyaller!



Sırbistan'daki STK Fuarı, 2010

STK Uygulayıcılarından AB Projelerinin Yönetimi Hakkında Faydalı İpuçları

Bu Rehber hazırlanırken yazarlar Batı Balkanlar ve Türkiye'deki STK'lardan bir çok pratik tavsiyeler almıştır. Aşağıda bu STK'lardan gelen en önemli on iki ipucunun bir özeti bulunmaktadır.

'Bunları Yapın'

- İşlevsel bir proje ekibi kurun ve projenin tasarlanması ve hazırlanmasına dahil olan ekip üyelerinin uygulamaya da dahil olmasını sağlayın. Proje ekibinde ayrıca projenin ilerlemesinden ve raporlanmasından sorumlu olacak bir lider bulunmalıdır,
- Proje için organize bir idare sistemi kurun ve devam ettirin. Mali kayıtların tutulmasına özellikle dikkat edin – tüm proje harcamaları için geçerli faturalarınız olması gerektiğini unutmayın,
- Projeyi başlatmak ve hibe taksitlerini almadan önce faaliyetleri uygulamak için kuruluşunuzun yeterli nakit akışı olduğundan emin olun ama hibe sözleşmesini imzalamadan önce herhangi bir harcama yapmayın,
- Hibe sözleşmesini dikkatlice ve detaylı okuyun,
- Proje faaliyetlerinizdeki hedef gruba ve katılımcılara proje hakkında bilgi verin ve geribildirimlerini alın,
- Bölgenizde ve sektörde neler olduğunu bilin, böylece proje yönetimi proje çevresinde meydana gelen değişikliklere yanıt olarak düzenlemeleri zamanında yapabilir. Projenizdeki değişiklikler hakkında Sözleşme Makamı'ndan tavsiye istemeyi unutmayın,
- Hibe sözleşmenizin süresinin sınırlı olduğunu bu sebeple faaliyetlerin uygulanmasını dikkatle planlamanız ve yalnızca faaliyetleri değil ayrıca raporlamayı da bitirmeniz için kendinize yeterince zaman ayırmanız gerektiğini unutmayın.

'Bunları Yapmayın'

- Proje başarılarının nasıl değerlendirileceğini düşünmek için projenin ortasına veya sonuna kadar beklemeyin. Projenizin en baştan itibaren iyi tasarlanmış bir İzleme ve Değerlendirme çerçevesi olmasını sağlayın,
- AB tarafından finanse edilen hibe projeniz için dışardan İzlemecilerden projenizin uygulanması ve idaresi hakkında tavsiye ve yardım istemekten çekinmeyin. Dışardan İzlemeciler AB projeleri hakkında çok bilgili ve tecrübelidir ve size yardımcı olmak için çalışırlar,
- Ortaklarınızı unutmayın. Ortaklarınızı projenin her aşamasına dahil edin. Özellikle proje yönetimi ve raporlama konularında tavsiyeye ihtiyaç duyduğunuzda ortaklarınıza danışın,
- Proje raporunuzu hazırlamak için son ana kadar beklemeyin, her proje faaliyeti için kısa raporlar hazırlayın ve Sözleşme Makamı'na sunacağınız resmi raporlarınızı hazırlarken bunları kullanın. Ayrıca, mali raporlarınızı güncel tutun, her faaliyet raporuyla eşleşen ve tüm harcama faturalarının olduğu bir muhasebe defteri bulunsun,
- Projenizin hedeflerini ve amacını değiştirmeye çalışmayın aksi halde hibe sözleşmenizdeki koşul ve hükümlerle ters düşersiniz.

AB FONLARINDA UYGUNLUĞUN İZLENMESİ VE RAPORLANMASI

ADIM 1

İzleme ziyaretleri için hazırlıklı olmak

Hibe destekli projelerin uygulanması esnasında STK'ların AB hibe sözleşmelerinin şartlarına göre spesifik proje yönetim konularını yerine getirmeleri gerekmektedir. Yani STK'lar:

- Kendi projelerinin **iç izleme ve idaresini** sağlamalıdır;
- Projenin **dışardan izlenmesini** kolaylaştırmalı ve Sözleşme Makamına **zorunlu raporları** vermelidir.

Hibe Sözleşmesine ve **PRAG** Rehberine uygunluğu sağlamaya yönelik ve proje hedeflerine doğru ilerleme veya aksini göstermek için veri yönetimine yönelik sistemler bulunmalıdır.



'ALFA' STK'sından Tatjana Obradovic, AB hibe projelerini yöneten diğer STK'lara şu tavsiyede bulunuyor; "sistematik dahili izleme yapın, bunu bağışçı ve Sözleşme Makamları ile yazışmalar da dahil yaptığınız herşey hakkında kayıt tutmak ve öğrenmek için kullanın."

Genellikle hibe destekli projelerin uygulanması esnasında STK haricindeki 'izlemeciler' tarafından bir veya iki izleme ziyareti yapılır. Bu izlemeciler Sözleşme Makamı vasıtasıyla ayarlanır ve hibe faydalanıcılarının bu izleme ziyaretlerini kolaylaştırması istenir. Ayrıca, tesadüfi saha ziyaretlerine ek olarak Sözleşme Makamı düzenli izleme bilgisi ve ilerleme raporları talep edecektir. Bu sebeple STK'lar izlemecilerden gelecek sorulara cevap vermeye ve destekleyici belgeleri sunmaya hazır olmalıdır. İzlemecilerden gelecek bazı sorular şunlardır:

- İhale için doğru prosedürler kullanılmış mı?*
- Ekipman/malzeme orda mı?*
- Ekipman amacıya uygun kullanılıyor mu?*
- Seri numaraları faturayla eşleşiyor mu?*
- AB'ye uygun görünürlük sağlanmış mı?*
- Proje sonra erdikten sonra ne olacak?*
- Ekipman listesinin kontrolü.*

Kosova Sivil Toplum Vakfı'ndan Tavsiyeler

'Raporların onaylanması külfetli bir prosedürdür ve projenin sonunda ekstra enerji gerektirir! Raporlar açık ve net bir şekilde sunulmalı, mantıksal çerçeveye yapılan göndermeler de dahil olmak üzere hibe verilmesinin temelini oluşturan başvuru formu ve faaliyetlere uygunluğu tam olmalıdır. Unutmayın ki, nihai değerlendirme ve maliyetlerin geri ödemesi, hibe başvuru formunuzda yazılanlarla sonuçların karşılaştırmasına dayalı olacaktır.

ADIM 2

AB Fonları hakkında raporlama yapmak

AB hibe projelerinin dışardan izlenmesine ek olarak, hibe alan STK'ların, uygun ve orjinal belgelerle desteklenen düzenli teknik ve mali raporlar sunması gerekmektedir. Genellikle altı ayda bir ve projenin sonunda yapılan bu raporlama süreci STK'lar için zorlayıcıdır. STK'ların bu tür raporları hazırlamakta zorlanmalarının yanı sıra ayrıca gerekli destekleyici belgeleri sunabilmek de onlar için zor olacak ve sonuçta hibe projelerinin uygulanması esnasında yapılan bazı maliyetler için tam geri ödeme alamayacaklardır. Bu sebeple hibe başvurusu yapmadan önce STK'lar tüm raporlama ve kayıt tutma sorumluluklarını yerine getirmek için gerekli kapasiteyi düşünmelidir. Hibeyi aldıklarında ise, tüm raporlama şartlarını karşılamak için uygun tedbirleri almalıdırlar. Bu birçok kuruluş için çok büyük bir görevdir ancak üst yönetimin tam desteği ile uzun vadede kapasite oluşturma açısından faydaları olabilir.



Tüm raporlama şartları Hibe Sözleşmesi'nde ve PRAG Rehberinde yer almaktadır ancak özet olarak hem teknik hem de mali raporların hazırlanması için kapasite gerektiği unutulmamalıdır. Bu raporlar aşağıdakileri içerir:

Zorunlu Teknik Raporların İçeriğine Örnek	Zorunlu Mali Raporların İçeriğine Örnek
Faaliyetlerdeki ilerleme hakkında bilgi, Proje sonuçları hakkında bilgi, Projenin etkisi hakkında bilgi, Raporlama şablonunun yapısını takip eder. Faaliyetlerin açıklaması, Değişiklik olmuşsa bunlar iyi belgelenmeli ve gerekçelendirilmelidir! Projenin başarısı hakkında detaylı açıklama, Projenin belirtilen hedeflerine ulaşma seviyesi, Raporda ekler bulunabilir.	Standart tablo formatında proje maliyetleri, Destekleyici belgelerin kopyaları istenir, Zaman çizelgelerinin kopyaları. <i>Sözleşmeyle mali raporların karşılaştırılması ve destekleyici belgeler:</i> - Uygun harcamalar - Başvuru ile tutarlılık - Kullanılan doğru döviz kurları - Uygun destekleyici dokümantasyon - KDV dahil değildir - Planlanan harcamadan önemli sapmalar



Alınan Dersleri Özetlemek

AB projelerinin yönetimindeki karmaşık sürecin son bölümü, yukarıda Adım 2'de tarif edilen hibe sözleşmesinin resmi raporlama şartlarının ötesine geçebilmek ve projenin başarı ve başarısızlıklarının tam olarak neler olduğunu belirleyebilmektir. Bunların nasıl meydana geldiğini belirleyin ve ilgili herkesin ileride faydalanması için bunları belgeleyin.

İzleme ve değerlendirme yalnızca sizin ne kadar iyi iş çıkardığınızı ölçmekle kalmaz, ayrıca daha etkin olmanıza yardımcı olur. Değerlendirmenin başlıca iki amacı vardır.

1) Öğrenme ve Gelişim için

Hizmetlerinizi izleme ve değerlendirme, daha iyisini yapmanıza yardımcı olmak için şu anda nasıl çalıştığınızı değerlendirmenize yardım eder. Ne olduğu ve neden olduğunu, neyin işe yarayıp neyin işe yaramadığını sormaktır. Kuruluşun faaliyetleri hakkında daha fazla bilgi almak ve daha sonra alınan dersleri kullanmak için değerlendirmeden yararlanılır.

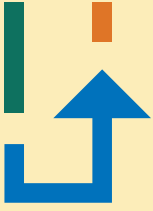
2) Hesap verebilirlik için - etkili olduğunuzu diğerlerine göstermek için

Fon sağlayıcılar (AB gibi) ve diğer paydaşlar projenin parasını uygun harcıyıp harcamadığını bilmek ister. Fon sağlayıcılar başarının kanıtını görmek isterler. Projelerin çoğu devam edebilmek için bu talebe yanıt vermek zorundadır.

AB açısından projenin uygulanması esnasında ve sonrasında önemli bilgileri özetleme ve kaydını tutmaya ilişkin süreçler aşağıdaki tabloda 'izleme', 'değerlendirme' ve 'denetim' başlıkları altında özetlenmektedir:

	İzleme ve düzenli inceleme	Değerlendirme	Denetim
Kim?	İç yönetim sorumluluğu – tüm seviyelerde	Genellikle harici girdileri içerir (tarafsızlık)	Harici girdileri içerir
Ne zaman?	Sürekli	Dönemsel – orta-final, sonra	Ex-ante (uygulama öncesi, sistem inceleme), final
Neden?	İlerlemeyi kontrol, düzeltici eylem, planları güncelleme	Diğer program/projelere uygulanabilecek geniş çapta ders almak ve politika incelemeye girdi olarak Hesap verebilirlik sağlar	Paydaşlara güvence ve hesap verebilirlik sağlar Mevcut ve gelecekteki projelerde iyileştirme tavsiyeleri sağlar
Mantıksal Çerçeve objektif hiyerarşisine bağlantı	Girdiler, faaliyetler, sonuçlar	Sonuçlar, hedefler ve amaç (ve uygunluğa bağlantı kurulması)	Girdiler, faaliyetler ve sonuçlar

STK'ların, harici izleme ve değerlendirme ve denetimi desteklemek ve izleme/ değerlendirme faaliyetlerinin kuruluşun kendi gelişimine katkıda bulunmasını sağlamak için sistemleri olmalıdır. Sıklıkla, STK'lar projeleri uygulamak için belli bir personeli işe alır ve proje bittiğinde ve finansman kalmadığında bu personelle birlikte proje uygulamasında elde edilen tüm tecrübe de gider. STK'lar proje tecrübelerini, özellikle de AB fonlarına erişim ve yönetim hakkında alınan dersleri elde tutmanın bir yolunu bulmalıdır çünkü bu tecrübe yalnızca gelecekteki başvurularında onlara yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda diğer daha az tecrübeli STK'larla da paylaşılabılır.



AB Projeleri Geliştirmek ve Yönetmek için Araç Kiti

Araç Kiti'nin Kullanılması

Araç Kiti'nin İçindekiler

Rehberin ekindeki bu araç kitinin amacı, STK'ların AB fonlarına erişimine ve fonları yönetmelerine yardımcı olmak isteyen STK yöneticileri ve personeli, yerel eğitimciler ve danışmanlar için farklı birçok öğrenme faaliyetinde kullanılabilecek bir dizi aracın ne olduğunu göstermektir. Bu araç kiti, AB hibe başvurularına ilişkin rehber ve şablonları sunarak ve Batı Balkanlar ve Türkiye'deki STK'lar için AB finansmanı hakkında daha fazla bilgiye bağlantı sağlayarak bu Rehberde verilen referanslar üzerine kuruludur. Dolayısıyla bu araç kiti, proje geliştiren ve uygulayan uygulayıcılar ve bu konuda eğitim vermeyi planlayan kişiler tarafından kullanılmak üzere tasarlanmıştır.



Araç kiti şu şekilde düzenlenmiştir. AB finansmanı almak ve yönetmek isteyen STK'ların özellikle odaklanması gereken en önemli alanları vurgulamak için bu Rehberin 2. Bölümü'nde yer alan altı bölüme tekabül eden altı bölüm bulunmaktadır.

Bu bölümler şunlardır:

- a. Kuruluşunuza yönelik AB finansman olanaklarını belirlemek,
- b. Projeler için etkili ortaklıklar geliştirmek,
- c. Proje teklifleri hazırlamak,
- d. Değerlendirmeyi geçmek için içerden birinin gözüyle bakabilmek,
- e. AB Hibe Sözleşmesini yönetmek,
- f. AB fonları hakkında uygunluk izleme ve raporlama.

Araç Kitini Nasıl Kullanacaksınız?

AB projeleri geliştirmek ve yönetmek için gerekli araçların hepsinin burada yer almadığını, bu araç kitinin STK'ların kullanımına hazır olanları tamamlayıcı bir takım ek araçlar olduğunu unutmayınız. Yani, başka yerlerde yayınlanmış araçların açıklamaları burada tekrarlanmayacaktır (özellikle PRAG'da yayınlanmış resmi şablonlar). Ayrıca, Teklif Çağrısı Rehberinde yayınlanan gerekli Başvuru formatlarının yerine de tasarlanmamıştır. Bu sebeple, bu rehber ve araç kitinden en iyi şekilde yararlanmak için okuyucuların başka yerlerde yayınlanan aşağıdaki belgelere ulaşmaları tavsiye edilir:

- Kuruluşunuzun ilgilendiği **Teklif Çağrısının spesifik Rehber ve Başvuru Formları ile Ekleri**, veya ülkenizde bu rehberlerin güncel örnekleri (Rehberin 1.Bölümü'nde ülkeye göre listelenen internet sitelerinden indirilebilir),
- PRAG (AB Dış Yardımları için Sözleşme Prosedürleri Uygulama Rehberi 2010) ve Hibe Sözleşmelerine ilişkin tüm ekleri: http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/implementation/practical_guide,
- **AK'nin Proje Döngüsü Yönetimi Rehberleri**, İngilizce olarak şu adresten indirilebilir: <http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia>,
- PADOR kullanma rehberu: http://ec.europa.eu/europeaid/work/index_en.htm adresinden 'Bizimle Çalışın/PADOR' bölümüne gidin.

Her kısımda materyaller şu şekilde düzenlenmiştir:

- i. Araçlar: Rehber Notları ve Kontrol Listesi – bir projeyi geliştirme veya uygulamaya aktif olarak dahil olan kişiler tarafından veya bu konularda eğitim veren kişiler tarafından kullanılabilir. Bu materyaller çıktı olarak eğitimlerde dağıtılabilir,
- ii. Araçlar: Alıştırma ve Şablonlar – uygulamalı eğitim alıştırma ve şablonlarının nasıl yürütüleceği hakkındaki talimatlardır. Vaka çalışması notları veya katılımcıların alıştırma ve şablonları tamamlamak için ihtiyaç duyabilecekleri şablonlar ve proje geliştirme için kullanılabilecek şablonları içerir.



TACSO'nun AB projeleri geliştirme ve yönetme bölge eğitimi

Araç Kiti: Finansman Olanaklarını Belirlemek

Araçlar: Rehber Notları ve Kontrol Listesi

Araç: AB tarafından finanse edilen Hibeler ve Kamu İhalelerinin tanımlanması hakkında rehber notları

Hibe / Kamu İhaleleri – bazı tanımlar

Aşağıda EuropeAid web portalından alınan bazı tanımlar bulunmaktadır:

Hibeler

Hibeler, AB bütçesinden veya Avrupa Kalkınma Fonu'ndan doğrudan mali katkılardır. Dış yardım faaliyetlerine katılan üçüncü taraflara bağış olarak verilir. Sözleşme Makamı, AB dış yardım programlarına ilişkin proje veya faaliyetleri uygulamak için kullanılan hibeler verir.

Hibeler iki kategoriye ayrılır:

- eylemle yönelik hibe: bunların amacı, bir dış yardım programının bir kısmını oluşturan bir hedefe ulaşmaktır,
- Faaliyet hibesi: genel Avrupa menfaati amacını takip eden veya bir AB politikasının bir kısmını oluşturan bir hedefe ulaşmaya çalışan bir AB kurumunun işletim harcamalarını finanse eder.

Hibeler uygun maliyetlerin, başka bir deyişle, faydalanıcıların efektif olarak yüklendikleri, söz konusu faaliyetleri gerçekleştirmek için gerekli bulunan maliyetlerin geri ödenmesine dayalıdır. Eylemin sonuçları faydalanıcının mülkiyetinde kalır. Hibeler iki tarafca imzalanan yazılı bir anlaşmaya tabidir ve genel bir kural olarak hibe faydalanıcısının eş finansman sağlamasını gerektirir. Hibeler çok çeşitli alanları kapsadığından yerine getirilmesi gerekli spesifik koşullar (uygunluk, vs) bir faaliyetten diğerine değişebilir.

Hibe başvurusu yapmak isteyenler Teklif Çağrılarına başvurmalıdır.

İhaleler

Sözleşme Makamı geri ödeme karşılığında hizmet, mal veya iş satın almak istediğinde satın alma prosedürleri başlatılır. Bir satın alma prosedürü bir kamu ihalesi yapılmasıyla sonuçlanır.

Kamu ihalesi ile hibe arasındaki fark açıktır: İhale durumunda Sözleşme Makamı ödeme karşılığında ihtiyacı olan ürün veya hizmeti alır, hibe durumunda ise dışardan bir kurum tarafından yürütülen bir projeye veya, faaliyetleri Topluluk politika amaçlarına katkı sağladığından, doğrudan o kuruma katkıda bulunur.

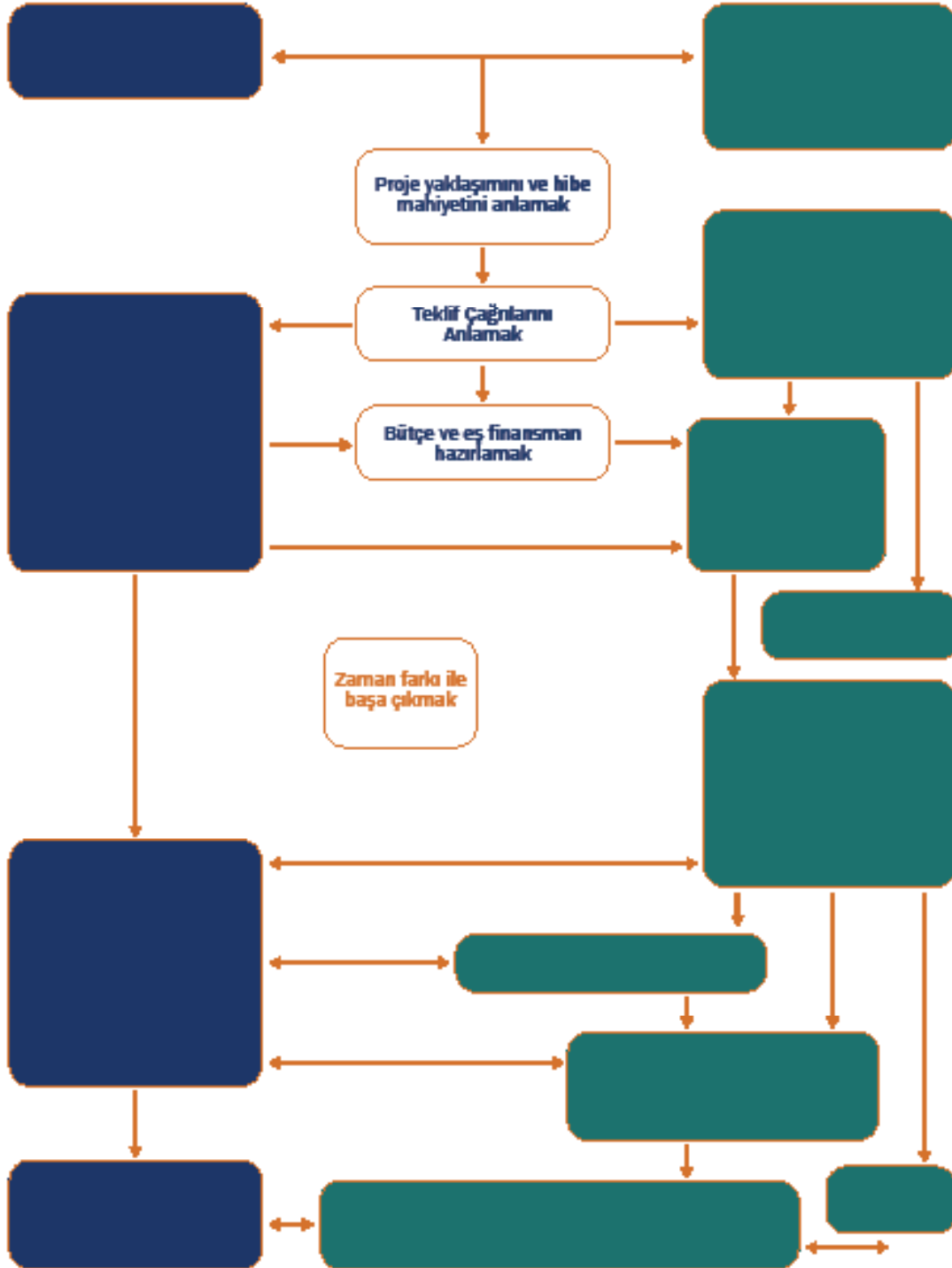
Satın alma prosedürleri sözleşmenin mahiyetine (hizmet, mal veya iş) ve eşige bağlı olarak değişen spesifik kurallarla yönetilir.

İhaleye başvurmak isteyenler Satın Alma Duyuruları'na bakabilir.

İlgili AB dış yardım programları kapsamındaki hibe ve sözleşmelere yönelik prosedürler Uygulama Rehberinde toplanır.

Araç: STK'lar için AB fonlarını geliştirme ve yönetmedeki önemli noktaların belirlenmesi hakkında Rehber Notları

KRİTİK YOL ANALİZİ:



Araç: İNTERNET TABANLI TEKLİF ÇAĞRISI BİLGİLERİ HAKKINDA REHBER

Europe Aid internet portalı

Teklif Çağrılarını EuropeAid internet sitesinde yayınlanır. Bağımsız olarak yönetilen kurumsal düzenlemelerin olduğu ülkelerde internet sitelerinde yayınlanabilir. (Hırvatistan'da Merkezi Finans ve Sözleşme Kurumu internet sitesinde-<http://www.safu.hr/en/>- ve Türkiye'de Merkezi Finans ve İhale Birimi internet sitesinde-<http://www.cfcu.gov.tr/>- yayınlanır). Her ülkedeki AB Delegasyonları'nın yerel dildeki internet sitelerinde Teklif Çağrısı bilgileri bulunur. EuropeAid internet sitesinde (http://ec.europa.eu/europeaid/work/index_en.htm), Bizimle Çalışın/ Finansman: Teklif Çağrısı sayfasına gitmeniz gerekecektir. Bu sayfada ülkeniz veya bölgenize yönelik 'açık' hibe çağrılarını aramak için bir arama mekanizması bulunur. En az 3 ay önce yayınlanmış çağrılarını aramak için tarih seçmeyi unutmayın.

The screenshot displays the EuropeAid website interface. At the top, the European Commission logo and the text 'Development and Cooperation - EuropeAid' are visible. Below this, a navigation bar includes 'Calls for proposals & Procurement notices'. The main content area features a search filter section with tabs for 'Latest Publications', 'Search by reference', and 'Advanced Search'. The 'Advanced Search' tab is active, showing filters for 'Programme' (Grants, Supplies, Services, Works), 'Geographical Zone' (Europe apart from EU), 'Published After' (01/01/2011), and 'Published before'. A 'Search' button is present. Below the filters, a table lists 16 records. The table columns are: Ref. # - Title, Published, Updated, Status, Type, Geographical Zone, and Programme. The records include various calls for proposals such as 'EU Support to the area of law enforcement', 'Cooperation for the participation of Eastern Partnership and central Asian cities', 'Country-Based Support Scheme for Georgia', 'Scholarships for the Turkish Cypriot community', 'Preparatory actions for preserving and restoring cultural heritage', 'EU Return and Reintegration in Kosovo phase III', 'Support to the implementation of the state Programme on Health Care Reform and Development', 'Cross-border Cooperation Programme for BiH-Montenegro', 'Support to Local Self-government Reform', 'Modernisation of school curricula in VET schools', 'Supporting access to rights, employment and livelihood enhancement of refugees and IDPs in Serbia', 'EU Support for Regional Economic Development', 'Call for Proposals - Strengthening the ECC secretariat', 'Support to the Establishment of EU Centres in the Russian Federation II', and 'Institution Building and Partnership Programme (IBPP)'. Each record shows the publication date, update date, status (Open, Closed, Forecast), type (Action Grants), geographical zone, and the programme name.

Ref. # - Title	Published	Updated	Status	Type	Geographical Zone	Programme
131186 - Call for Proposals - EU Support to the area of law enforcement	11/04/2011	11/04/2011	Open	Action Grants	Bosnia and Herzegovina	PreAccession Countries / New Member States
131188 - Co-operation for the participation of Eastern Partnership and central Asian cities in the closest of Mayors neighbourhood	08/04/2011	08/04/2011	Forecast	Action Grants	Eastern Europe region	PreAccession Countries / New Member States
131125 - Country-Based Support Scheme for Georgia	20/03/2011	04/04/2011	Open	Action Grants	Georgia	Human Rights
131022 - Scholarships for the Turkish Cypriot community Programme for the academic year 2011/12	08/03/2011	08/04/2011	Open	Action Grants	Cyprus	PreAccession Countries / New Member States
131166 - Preparatory actions for preserving and restoring cultural heritage in conflict areas in the Western Balkans for the year 2010	08/04/2011	08/04/2011	Open	Action Grants	Region IPA instrument	PreAccession Countries / New Member States
131064 - EU Return and Reintegration in Kosovo phase III (EU-RRK III)	23/02/2011	04/04/2011	Open	Action Grants	Kosovo (under UNSCR 1244/99)	PreAccession Countries / New Member States
131192 - Support to the implementation of the state Programme on Health Care Reform and Development	08/04/2011	1/04/2011	Open	Action Grants	Kazakhstan	Asia & Central Asia
131220 - Cross-border Cooperation Programme for BiH-Montenegro - 2009 and 2010	08/04/2011	2/04/2011	Open	Action Grants	Region IPA instrument	PreAccession Countries / New Member States
131194 - Support to Local Self-government Reform (Municipal development grants for small infrastructure projects)	30/03/2011	1/04/2011	Open	Action Grants	Montenegro	PreAccession Countries / New Member States
131231 - Modernisation of school curricula in VET schools in line with the changing needs of the labour market/economy	08/04/2011	1/04/2011	Open	Action Grants	Croatia	PreAccession Countries / New Member States
131079 - Supporting access to rights, employment and livelihood enhancement of refugees and IDPs in Serbia 05/08/01/02/31	23/02/2011	29/03/2011	Open	Action Grants	Serbia	PreAccession Countries / New Member States
131065 - EU Support for Regional Economic Development	23/02/2011	29/03/2011	Open	Action Grants	Kosovo (under UNSCR 1244/99)	PreAccession Countries / New Member States
131129 - Call for Proposals - Strengthening the ECC secretariat	28/03/2011	28/03/2011	Open	Action Grants	Region IPA instrument	PreAccession Countries / New Member States
131063 - Support to the Establishment of EU Centres in the Russian Federation II	28/03/2011	28/03/2011	Open	Action Grants	Russia	Neighbourhood
130853 - Institution Building and Partnership Programme (IBPP)	31/01/2011	15/03/2011	Open	Action Grants	Uzbekistan	Asia & Central Asia
131114 - Call for Proposals - Civil Society Facility: Partnership actions - Empowerment of Women	1/03/2011	1/03/2011	Open	Action Grants	Region IPA instrument	PreAccession Countries / New Member States

Araç: PADOR hakkında Rehber Notları

PADOR'a kayıt yaptırma

PADOR kaydının 3 aşaması bulunmaktadır:

1. Kimlik/doğrulama

1.1. PADOR'a erişmek için bir kullanıcı adınızın olması gerekmektedir (login). Bu kullanıcı adı kişiye özeldir ve Avrupa Komisyonu'ndaki çeşitli veri tabanlarına ulaşmak için kullanılabilir.

1.2. Kullanıcı adınız, 'Kimlik' ekranında verdiğiniz e-posta adresine bağlantılıdır. PADOR erişimine ilişkin e-postalar yalnızca bu adrese gönderilecektir! Daha sonra PADOR'a erişmek için bu adresi ve kullanıcı adınızı unutmayın!

1.3. Kullanıcı adınız varsa:

1.3.1. PADOR ana sayfasına gidin ve "ECAS kullanıcı adını var"a tıklayın

1.3.2. Bir kuruluş güncelleyebilir/başvurabilirsiniz: Madde 3'den devam edin

1.3.3. Bir kuruluş oluşturabilirsiniz: 1.4.2'den devam edin

1.4. Avrupa Komisyonu'nda kullanıcı adınız yoksa:

1.4.1. PADOR ana sayfasına gidin ve "ECAS kullanıcı adınız yok"a tıklayın

1.4.2. Kuruluşunuzu kimlik bilgilerini girin ve gönderin

1.4.3. Kuruluş listesi çıkıyorsa:

- mümkünse en üstte "Tip 6" da verileri kuruluşunuzla eşleşeni seçin veya
- "Kuruluşum listede bulunmuyor" seçeneğine tıklayın

1.4.4. Kaydınızı onaylayın

2. ECAS kullanıcı adı ve şifre alma

2.1. "Kimlik" ekranında Kişisel Kullanıcı Adı olarak daha önce vermiş olduğunuz e-posta hesabını kontrol edin (bakınız 1.4.2.)

2.2. Avrupa Komisyonu Doğrulama Hizmeti'ndeki Hesabınız konulu e-postayı okuyun (spam kutunuzu da kontrol edin)

2.3. Kullanıcı adı ve şifre almak için verilen "bağlantıya" tıklayın

2.4. Kullanıcı adınızı yazın, şifrenizi oluşturun ve "gönder" tuşuna basın

2.5. Madde 3.2'den devam edin

3. EuropeAid ID'nizi almak için PADOR ekranlarından bilgilerin doldurulması/güncellenmesi

3.1. PADOR ana sayfasından başlayın ve "ECAS kullanıcı adınız var" seçeneğine tıklayın. Sonraki ekranda "Kuruluşunuzun hesabını güncellemek/girmek istiyorsunuz" seçeneğine tıklayın.

3.2. Kullanıcı adınızı (veya giriş yaptığınız e-postayı) ve şifrenizi girin

3.3. Kuruluşunuzun adına tıklayın (mavi yazılı)

3.4. “İdari veriler” ekranını doldurun ve kaydedin. “Profil” ekranı (ekranın sol tarafındaki menüdeki seçenek) aktive olacaktır.

3.5. “Doldurulacak ekranlar”ın her birine tıklayın (ekranın sol yanındaki menü) ve TÜM zorunlu alanları doldurun (turuncu bölümler)

3.6. İMZALA seçeneği ile verileri imzalayın (ekranın sol tarafındaki menü)

3.7. Bilgilerinizi imzaladıktan sonra her PADOR ekranında ekran başlığının hemen altında EuropeAid ID’si otomatik olarak görünecektir.

3.8. BİLGİLERİ GÜNCELLEDİKTEN SONRA: değişiklikleri onaylamak için TEKRAR İMZALAYIN!

Şifrenizi unuttuysanız:

1. PADOR ana sayfasından başlayın ve “ECAS şifrenizi unuttunuz” seçeneğine tıklayın

2. « Henüz şifreniz yok » veya «Şifrenizi unuttunuz» seçeneklerine tıklayın

PADOR’a her zaman “HARİCİ” ALANDAN erişilir

3. Kullanıcı adınızı veya “giriş yaptığınız e-postayı” girin (“Kimlik” ekranında Kişisel Logın olarak daha önce vermiş olduğunuz e-posta (bakınız 1.4.2.)

4. “ECAS şifresi iste” seçeneğine tıklayın

5. “E-posta” adresinizi kontrol edin (spam kutunuzu da kontrol edin) ve madde 2.4’den devam edin.



Araçlar : Alıştırma ve Şablonlar

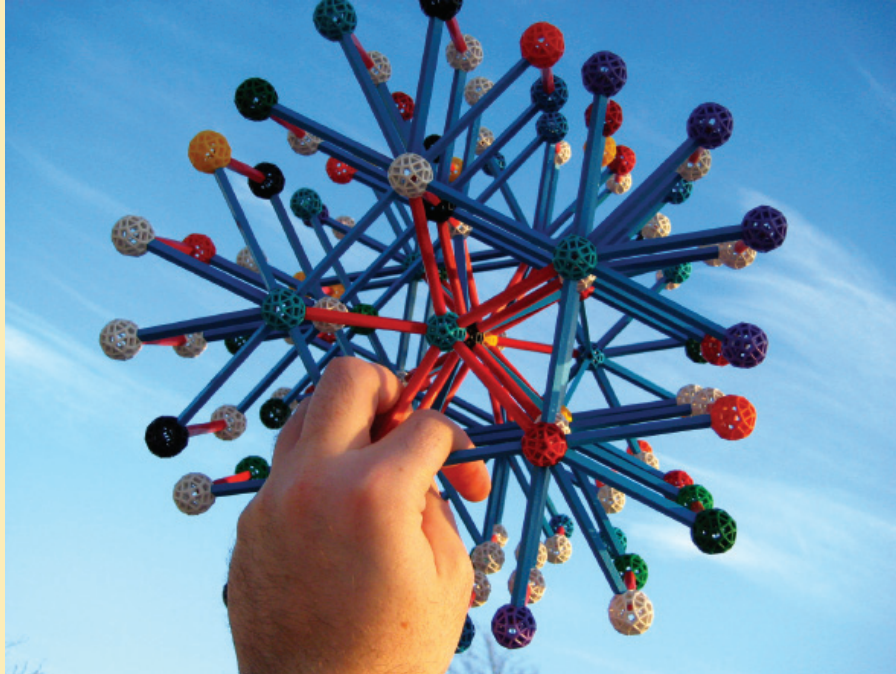
Araç: AB Fonlarını arama alıştırması

Bu alıştırma, STK'lar için 'eylem-araştırma' olarak veya eğitim ortamında uygulama alıştırması olarak kullanılabilir. Bu alıştırma STK'nın bağlamına ve/ya katılımcıların profiline ve eğitimine göre uyarlanmalıdır. Ancak örnek olarak, bu alıştırma XYZ ülkesindeki çevre STK'sının üyeleri içinse görev üç kademeli olmalıdır:

1. XYZ ülkesindeki çevre konularında tahmini Teklif Çağrılarını bulmak,
2. STK'ları hedefleyen, bölgenin uygun olduğu ve çevre projeleri olan herhangi bir IPA programı ile finanse edilen Teklif Çağrılarını bulmak,
3. XYZ ülkesinde çevre STK'larının yararına olabilecek IPA tarafından finanse edilen bölge Sivil Toplum Hizmeti kapsamındaki Teklif Çağrılarını bulmak.

Katılımcılar 2 veya 3 kişilik gruplar halinde her grupta bir laptop ile çalışabilirler. Araştırma 20-30 dakika sürebilir. Araştırma tamamlandığında ve her grubun paylaşacağı bilgileri olduğunda her görevin tek tek üstünden geçerek grupların görev hakkında bilgi vermesi mümkün olmalıdır. Geribildirim ve tartışma da 20-30 dakika alacaktır.

Alıştırma sonunda bir STK eğiticisi/yöneticisi 'görev zor mu kolay mıydı?', 'zorlukların üstesinden gelmek için neler yaptınız?', 'ilginç ekstra bilgiler buldunuz mu?' gibi konularda tartışma açmalıdır. AB finansmanını değerlendirmek isteyen STK'lar için bu 'eylem-araştırma' düzenli olarak yapılmalıdır.

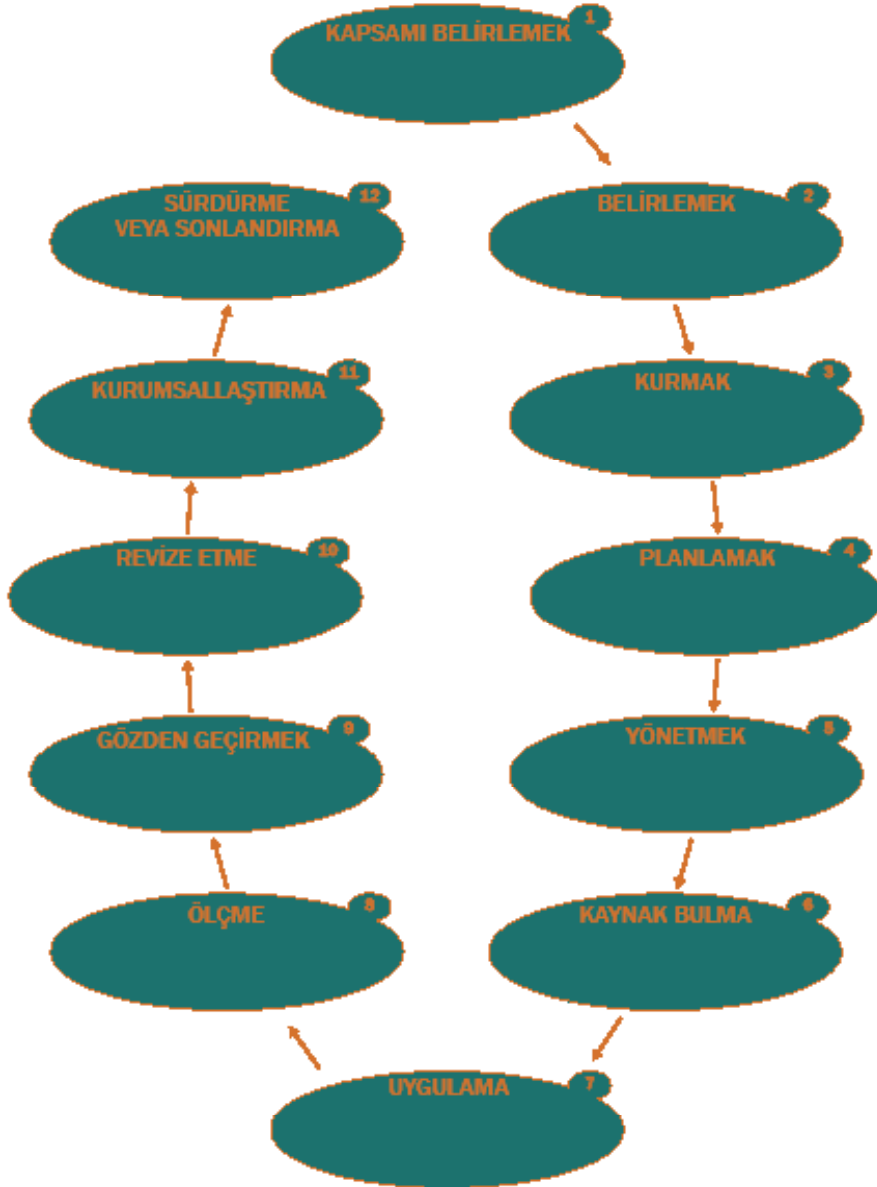


ARAÇ KİTİ: PROJELER İÇİN ETKİLİ ORTAKLIKLAR GELİŞTİRMEK

Araçlar: Rehber Notlar ve Kontrol Listesi

Araç: Ortaklık Döngüsü hakkında Rehber Notlar

Ortaklık "Döngüsü"



Araç: AB’de ortak aramaya yönelik rehber notlar

AB sivil toplum şemsiye kuruluşları ve platformları:

Batı Balkanlar’daki ülkelerin çoğunda ve Türkiye’de çeşitli coğrafi ve sektöre dayalı STK ağları ve STK’lara destek veren birkaç ulusal kuruluş bulunmaktadır. Potansiyel ortakların adlarına ve iletişim bilgilerine ulaşmak için bunlardan yararlanabilirsiniz. Bununla birlikte, AB Üye Devletler’de ve diğer ülkelerde ortak bulmak zor olabilir. Yerel ve/ya ulusal ağlar vasıtasıyla bağlantı kurmayı başaramazsanız, bazı AB şemsiye kuruluşları ve federasyonlarından destek isteyebilirsiniz. Bunların çoğu ağ kurmaya destek vermekle görevlidir ve bunlar için ayrılmış kaynakları bulunmaktadır. Bu gibi kuruluşlar potansiyel ortaklarla bağlantı konusunda yardımcı olabilirler. Bu kuruluşların bazıları aşağıda sıralanmıştır.

AVRUPA HAREKETİ: AB Sivil Toplum İletişim Grubu www.act4europe.org

AVRUPA YAŞ PLATFORMU: www.age-platform.eu/en

BEUC: Avrupa Tüketici Örgütü www.beuc.org

BUSINESSEUROPE: www.businessseurope.eu

CONCORDE EUROPE: Avrupa Yardım ve Kalkınma STK Konfederasyonu www.concordeurope.org

CULTURE ACTION EUROPE: Sanat ve Kültür Politika Platformu www.cultureactioneurope.org

EAPN: Yoksulluk Karşıtı Avrupa Ağı www.eapn.org

ENAR: Irkçılık Karşıtı Avrupa Ağı www.enar-eu.org

ETUC: Avrupa Sendikalar Konfederasyonu www.etuc.org

AVRUPA SİVİL FORUMU: www.cidem.org

AVRUPA ENGELLİ FORUMU: www.edf-feph.org

AVRUPA GENÇLİK FORUMU: www.youthforum.org

EUROSTEP: İnsanların Eşit Katılımı için Avrupa Dayanışması www.eurostep.org

AVRUPA KADIN LOBİSİ: www.womenlobby.org

AVRUPA ÇEVRE BÜROSU: www.eeb.org

AVRUPA HALK SAĞLIĞI BİRLİĞİ: www.eph.org

FEANTSA: Evsizlerle Çalışan Ulusal Kuruluşlar Avrupa Federasyonu www.feantsa.org

SOSYAL PLATFORM: Avrupa’daki Sosyal STK’lar Platformu www.socialplatform.org

SOLIDAR: Avrupa ve dünyada sosyal adaleti güçlendirmek için çalışan STK’lar Avrupa Ağı www.solidar.org

TRIALOG: Genişlemiş AB’de STK’ların Gelişimi www.trialog.or.at

Araçlar : Alıştırma ve Şablonlar

Araç: Ortaklık geliştirme sürecinde tartışmayı kolaylaştırma alıştırması

Ortaklık Projesi için Vaka Çalışması – ‘Gazeteciler Cemiyeti Projesi’

Giriş

Antalya Gazeteciler Cemiyeti, Türkiye’nin güney Akdeniz bölgesindeki basın sektöründe çalışanların çıkarlarına hizmet eden üyelik temelli bir STK’dır. Cemiyetin 3 tam zamanlı personeli ve aktif bir Kurulu bulunmaktadır ve basınla ilgili mevzuat, teknik eğitim gibi konularda düzenli eğitimler vermekte ve üyelerinin çıkarlarını temsil etmektedir. Cemiyete üye olan yerel gazetecilerin AB’deki gazetecilik uygulamaları hakkındaki bilgileri sınırlıdır ve profesyonel gelişim için olanakları azdır. Bu sebeple, AB-Türkiye Sivil Toplumu Geliştirme programı kapsamında bir hibe başvuru yapmış ve hibe almaya hak kazanmıştır. Başvuru şartlarına göre AB Üye Devletlerin birinde benzer bir kuruluşlar ortaklık yapılması gerekmiştir. Hibe fonlu projenin faaliyetleri en çok örgün eğitimler, çalışma ziyaretleri ve gazeteciler için bir iyi uygulama rehberinin hazırlanmasını içermiştir. Projenin bütçesi 90,000 avro ve süresi 15 aydır.

Proje ve Ortaklık Geliştirme

Dernek, Teklif Çağrısı öncesinde üyelerine yönelik ihtiyaç analizi yapmış ve böylece çağrı duyurusu yapıldığında Dernek yöneticisinin az sayıda bir grup üye ile birlikte mantıksal çerçeve ve proje teklifi hazırlaması kolay olmuştur. Bu teklifte, amacın bireysel üyelerin AB’deki iyi uygulamaları kendi işlerine uygulama kapasitelerini artırmak olduğu ve hedeflere Dernek tarafından verilecek örgün eğitimler ve AB üye devletlerine çalışma ziyaretleri ile ulaşılacağı belirtilmiştir.

Taslak teklif, son başvuru tarihinden 3 hafta önce bitirildi ve daha sonra Dernek taslağı internette bulunduğu benzer 3 AB kuruluşuna gönderdi. Taslak diğer kuruluşlara ortak olmak isteyip istemediklerini belirtmelerini isteyen kısa bir ön yazı ile gönderildi.

Sadece bir kuruluş yanıt verdi. Bu, İspanya’nın güneyindeki küçük bir kasabadan Publica STK’sıydı. STK Publica 10 yıl önce bir kültür kuruluşu olarak kurulmuş ve kültür ve sanat sektöründe çeşitli eğitimler vererek gelir elde etmeyi başarmıştı. Gazetecilik deneyimi olan ve kültürel haberler ve etkinliklerin bulunduğu bilgilendirici bir internet sitesini yöneten bir Proje Görevlisi de dahil olmak üzere tam zamanlı 5 çalışanı bulunmaktadır. Kuruluş AB tarafından finanse edilen 8 projeye katılmıştı.

STK Publica Ortaklık Bildirisini imzaladı ve gerekli destekleyici dokümanları verdi. Tekliflerini sunmalarından 11 ay sonra Antalya Gazeteciler Cemiyeti hibe almaya hak kazandı ve proje koordinatörlerini işe alıp proje çalışma planlarını güncelledikten sonra STK publica ile tekrar temasa geçtiler.

Proje Uygulama

Bu, Derneğin yönettiği ilk AB hibesi olduğundan projenin ilk 4 ayı çok zor geçti. Ancak 5.aydan itibaren dernek STK Publica'dan İspanya'ya bir çalışma ziyareti düzenlenmesine yardımcı olmasını ve iyi uygulama el kitabı üretilmesine yardım etmelerini istedi. Bu faaliyetleri koordine etmek için Antalya Gazeteciler Cemiyeti STK Publica'daki bir İspanyol koordinatöre aylık maaş ödemeyi kabul etti (ayda 5 iş günü). Bu düzenleme hibe başvurusunda planlandığı gibiydi ve e-posta yazışmaları ile nihai hale getirildi. Bununla birlikte, ispanyol koordinatör için oluşturulmuş bir iş tanımı yoktu ve Çalışma Ziyareti veya El Kitabı için de bir görev tanımı hazırlanmamıştı.

Projenin 11. Ayında, Antalya Gazeteciler Cemiyeti tüm eğitim faaliyetlerini, Türkiye'de belirlenen uzmanlardan yararlanarak tamamlamış ve El Kitabının yaklaşık %25'ini taslak olarak almıştı. Ancak henüz çalışma ziyareti yapılmamıştı. Hibe sözleşmesinin bitmesine 4 ay kala bütçenin %50'sinden daha azı harcanmıştı.

Dernek projenin 11. Ayında ispanyol koordinatöre maaş ödemeyi kesti (toplam 10 aylık bütçeden aylık ödeme yapılmıştı) ve Merkezi Finans ve İhale Birimi'ne ortaklarını değiştirip değiştiremeyeceklerini sordular ...

Tartışma Noktaları

1. STK Publica ortak olarak iyi bir seçim miydi?
2. Antalya Gazeteciler Cemiyetine proje uygulanmasından önce ve uygulama esnasında STK Publica ile olan ilişkilerini nasıl güçlendirmesini önerirsiniz ?
3. Proje Yöneticisi siz olsaydınız son 4 ayda projenin başarılı bir şekilde tamamlanması için ne yapardınız?



Araç: AB Projesi için Ortaklık Anlaşması Şablonu

Teklif Çağrılarına ilişkin spesifik rehberler, doldurulacak ve ortak(lar) tarafından imzalanacak Ortaklık Bildiri şablonlarını içerebilir. Bu şablonların başvuruda kullanılması zorunludur ancak genel olarak AB projeleri için ortaklık kurarken tüm ortakların aşağıdakine benzer paragraflar içeren bir bildiri imzalamaları gerekeceğini bilmeleri faydalıdır:

ÖRNEK ORTAKLIK BİLDİRİSİ

Ortaklık, (buraya AB'nin Teklif Çağrısından sorumlu akredite Sözleşme Makamı'nın adı yazılacaktır) tarafından finanse edilen bir projeyi yürütme konusunda ortak sorumlulukları olan iki veya daha fazla kuruluş arasındaki ilişkidir. Projenin pürüzsüz yürümesini sağlamak için Sözleşme Makamı tüm tarafların aşağıda belirtilen iyi ortaklık ilkeleri üzerinde mutabık kalarak bunu kabul etmelerini ister.

1. Tüm taraflar, başvuru formu Sözleşme Makamı'na sunulmadan önce başvuru formunu okumuş ve projede ne tür bir rolleri olacağını anlamış olmalıdır.
2. Tüm tarafların standart hibe sözleşmesini okumuş ve hibenin alınması durumunda sözleşme kapsamındaki yükümlülüklerinin ne olacağını anlamış olmalıdır. Ortaklar lider başvuru sahibinin Sözleşme Makamı ile sözleşme imzalamasına ve projenin uygulanması bağlamında Sözleşme Makamı ile tüm işlerde kendilerini temsil etmesine yetki verir.
3. Başvuru sahibi ortaklarına düzenli olarak danışmalı ve projedeki ilerleme hakkında bilgilendirmeye devam etmelidir.
4. Tüm ortaklara Sözleşme Makamı'na sunulan raporların – anlatım ve mali – kopyaları gönderilmelidir.
5. Projede önemli değişiklik teklifleri (örneğin, faaliyetler, ortaklar, etc.) Sözleşme Makamına sunulmadan önce ortaklarla mutabakata varılmalıdır. Mutabakata varılamaması durumunda başvuru sahibi değişiklikleri onay için Sözleşme Makamına sunarken bu durumu bildirmelidir.
6. Faydalanıcının projenin uygulandığı ülkelerde merkezi bulunmaması durumunda ortaklar proje sona ermeden önce AB hibesi ile satın alınan ekipman, araç ve malzemelerin yerel ortaklar veya projenin nihai faydalanıcıları arasında eşit dağılımı konusunda mutabakata varmalıdır.

Sözleşme Makamı'na sunulan teklifin içeriğini okudum ve onaylıyorum. İyi Ortaklık Uygulaması ilkelerine uymayı kabul ediyorum.

Adı:

Kurumu:

Pozisyonu:

İmza:

Tarih ve Yer:

ARAÇ KİTİ: BAŞARILI PROJE TEKLİFLERİ HAZIRLAMAK

Araçlar: Rehber Notlar ve Kontrol Listesi

Araç: Proje döngüsünü anlamada rehber notlar

PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ

Proje Döngüsü, projelerin planlandığı ve yürütüldüğü bir sıra veya modeli takip eder. Döngü bir fikirle başlar ve planlamacıların fikirlerini uygulanabilecek ve değerlendirilebilecek bir çalışma planına dönüştürmelerine yardımcı olur.

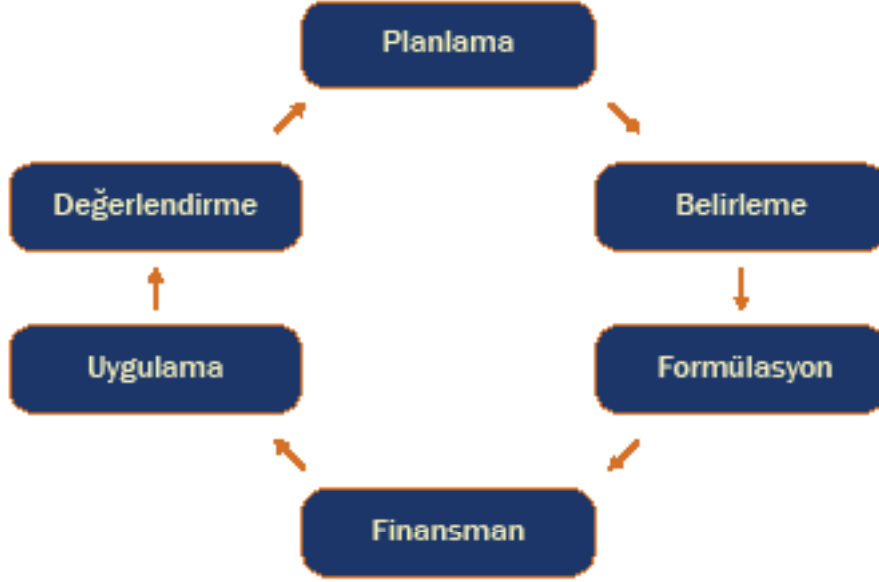
Proje döngüsünde altı aşama bulunmaktadır:

- **Planlama:** ulusal, yerel ve sektörel düzeyde durumun analiz edilmesi. STK'lar kendi Stratejik Planlarını gözden geçirmeli ve AB ve ulusal hükümetin planlama dokümanları ile arasında sinerji bulmaya çalışmalıdır. Bu şekilde gelecek 1-3 yıl için finansman olanakları belirlenebilir,
- **Belirleme:** ilk proje fikrinin formülasyonu ve teknik ve operasyonel konuları ele alan proje tasarımı,
- **Formülasyon:** proje teklifi potansiyel bir finansöre sunulmaya uygun bir şablonda formatlanır. AB finansmanında bu format büyük ihtimalle Hibe Başvuru Formu'dur,
- **Finansman:** finans kaynaklarının teminat altına alınması, AB hibesinin verilmesi ve sözleşme yapılması,
- **Uygulama ve İzleme:** ilerlemenin sürekli kontrolü ve geribildirimle projenin uygulanması,
- **Değerlendirme:** bir sonraki proje döngüsü için geribildirim ile projenin periyodik olarak incelenmesi.

Döngü, her aşamanın bir sonrakine temel oluşturduğu devam eden bir süreçtir. Her aşamada karar alma gerçekleştirilir.



Proje Döngüsü



Araç: 'Problem Ağacı'nın problem analizi için nasıl kullanılacağı hakkında rehber notlar.

PROBLEM AĞACI: Nehir Kirliliği Örneği

Problem analizi – nehir kirliliği



*Avrupa Komisyonu'nun Proje Döngüsü Yönetimi Rehberi'nden Alınmıştır, Mart 2004

HEDEF AĞACI: Nehir Kirliliği Örneği

Hedef ağacı – nehir kirliliği



Araç: Mantıksal Çerçeve örneğinden alıntı hakkında Rehber Notlar

Aşağıda AK'nin PDY 2004 Rehberinde yer alan mantıksal çerçeve örneğinden bir alıntı bulunmaktadır. Bu örnek, Rehberin 2. Bölümü'ndeki mantıksal çerçeve şablonu ve yukarıdaki araçlarda gösterilen problem analizi ile karşılaştırılabilir.

Proje açıklaması	Göstergeler	Doğrulama araçları	Varsayımlar
Hedef Özellikle 5 yaş altı çocukların ve aile sağlığının iyileşmesine katkıda bulunmak ve nehir ekosisteminin genel sağlığını iyileştirmek	- Özellikle nehir kenarında yaşayan düşük gelirli ailelerde sudan kaynaklı hastalıklar, deri enfeksiyonları ve ağır metallerden kaynaklı kan bozuklukları insidansının 2008 yılına kadar %50 azalması	- Yerel MCH ekipleri tarafından toplanan belediye hastanesi ve klinik kayıtları, anne çocuk sağlığı kayıtları. Çevre Koruma Ajansı (EPA) Yıllık Çevre Raporu'nda özetlenen sonuçlar.	
Amaç Nehir suyu kalitesinin artması	- Ağır metal bileşenlerinin konsantrasyonu (Pb, Cd, Hg) ve artırılmamış kanalizasyon %25 oranında azaltılması (2003 düzeyine göre) ve 2007 yılı sonuna kadar ulusal sağlık/kirlilik kontrol standartlarını karşılaması	- EPA ve Nehir Kurumu tarafından ortak gerçekleştirilen ve Yerel Hükümetin Çevre Bakanı'na (İzleme Komitesi Başkanı) raporlanan haftalık su kalitesi incelemesi	- Yerel Hükümetin farkındalık kampanyasının aile sağlığı ve hijyen uygulamaları üzerinde pozitif etkisi var - Balıkçılık kooperatifleri, üyelerinin balık üretme alanlarını suistimalini sınırlamada etkili
Sonuç 1 Haneler ve fabrikaların doğrudan nehre boşalttıkları atık su hacminin azalması	- 2006 yılına kadar fabrikaların atık sularının %70'inin ve hane atık sularının %80'inin tesislerde arıtılması	- 2003 ve 2006 yılları arasında belediyeler tarafından yıllık hanehalkı ve fabrika araştırması	- Nehir akışının yılın en az 8 ayında saniyede X mega litre üzerinde olması - Yukarı akıntı suyunun kalitesinin stabil olması
Sonuç 2 Atık su arıtma standartlarının belirlendi ve etkili şekilde uygulamaya konu	- 2005 yılına kadar mevcut 4 arıtma tesisinin atık suyunun EPA kalite standartlarını karşılaması (ağır metal ve kanalizasyon içeriği)	- Üç ayda bir yapılan ve İzleme Komitesi'ne rapor edilen EPA denetimleri (revize standartların ve artan denetim yöntemlerinin kullanılması)	- EPA'nın fabrikaların katı atık boşaltma düzeyini yılda X tondan X tona indirmede başarılı olması
Diğer			

Araç: Paydaş Analizi Yapılması Konusunda Rehber Notlar

PAYDAŞ ANALİZİ

Paydaş Analizi Nedir?

Paydaş analizi, projenin kilit paydaşlarının belirlenmesi, bunların çıkarlarının değerlendirilmesi ve bu çıkarların projenin risk ve uygulanabilirliğini nasıl etkilediğinin değerlendirilmesidir. Kurumsal değerlendirme ve sosyal analizle bağlantılı olup bu yaklaşımlardan edinilen bilgileri kullanır ancak aynı zamanda bu verilerin tek bir çerçevede birleştirilmesine katkı sağlar. Paydaş analizi proje tasarımına katkıda bulunur ve uygun paydaş katılım şekillerinin belirlenmesine yardımcı olur.

Tanımlar

Paydaşlar, bir proje veya programda menfaati olan kişi, grup veya kurumlardır. Birincil paydaşlar, olumsuz veya olumlu olarak etkilenenlerdir (örneğin, istekleri dışında yerlerinden edilmiş insanlar). Bu paydaş tanımı hem kazanan hem de kaybedenleri ve karar alma sürecine dahil edilen ve bu sürecin dışında tutulan kişileri içerir. Kilit paydaşlar, projenin başarısını önemli oranda etkileyebilen veya projenin başarısı için önemli olan paydaşlardır.

Program değerlendirmesine katılımcı bir yaklaşımda, genellikle programın veya kuruluşun dışından bir değerlendirme koordinatörü değerlendirme sürecinin tüm aşamalarında program paydaşları ile ortaklık halinde çalışır. Program paydaşları, değerlendirmenin nasıl sonuçlanacağı konusunda menfaati olan bireylerdir. Bunlar, daha sonra karar verecek ve değerlendirmeden çıkan bilgileri kullanacak kişilerdir.

Paydaş Analizi Neden Yapılır?

Her durumda değerlendirme planlayıcıları, uygun paydaşların kim olduğuna ve hepsinin veya birkaçının ne ölçüde dahil edilmesinin iyi olacağına karar vermek zorunda olacaktır. Az sayıda insan yerine çok sayıda insanı dahil etmek daha iyi demek değildir. Ayrıca, tüm paydaşların bu zaman alıcı alıştırmaya katılmak istemeyeceği veya katılamayacağı unutulmamalıdır.

Katılımcı bir yaklaşımda paydaşların rolü, programla çalışma tecrübelerini paylaşmaktır. Program uygulaması hakkında ek bilgi toplamaya katılmak, toplanan verileri ve anlatılan tecrübeleri analiz etmek için değerlendirme ekibi ile birlikte çalışmak, ve program stratejisi ve çıktıları hakkında sonuçlar üretmek.

Paydaş analizi, bir proje ve ortamının değerlendirilmesine ve proje uygulayıcılarının müzakere pozisyonunu aydınlatmaya yardımcı olur. Ayrıca:

- Paydaşların projenin ele almaya çalıştığı sorunlara (belirleme aşamasında) veya proje amacına (proje başladığında) ilişkin menfaatleri hakkında bilgi verebilir,
- Erken bir aşamada paydaşlar arasındaki çıkar çatışmasını belirleyebilir,
- Paydaşlar arasında geliştirilebilecek ilişkileri belirlemeye ve koalisyon sağlamaya yardımcı olabilir,
- Proje döngüsünün birbiri ardındaki aşamalarında farklı paydaşların uygun katılım türünü değerlendirmeye yardımcı olabilir.

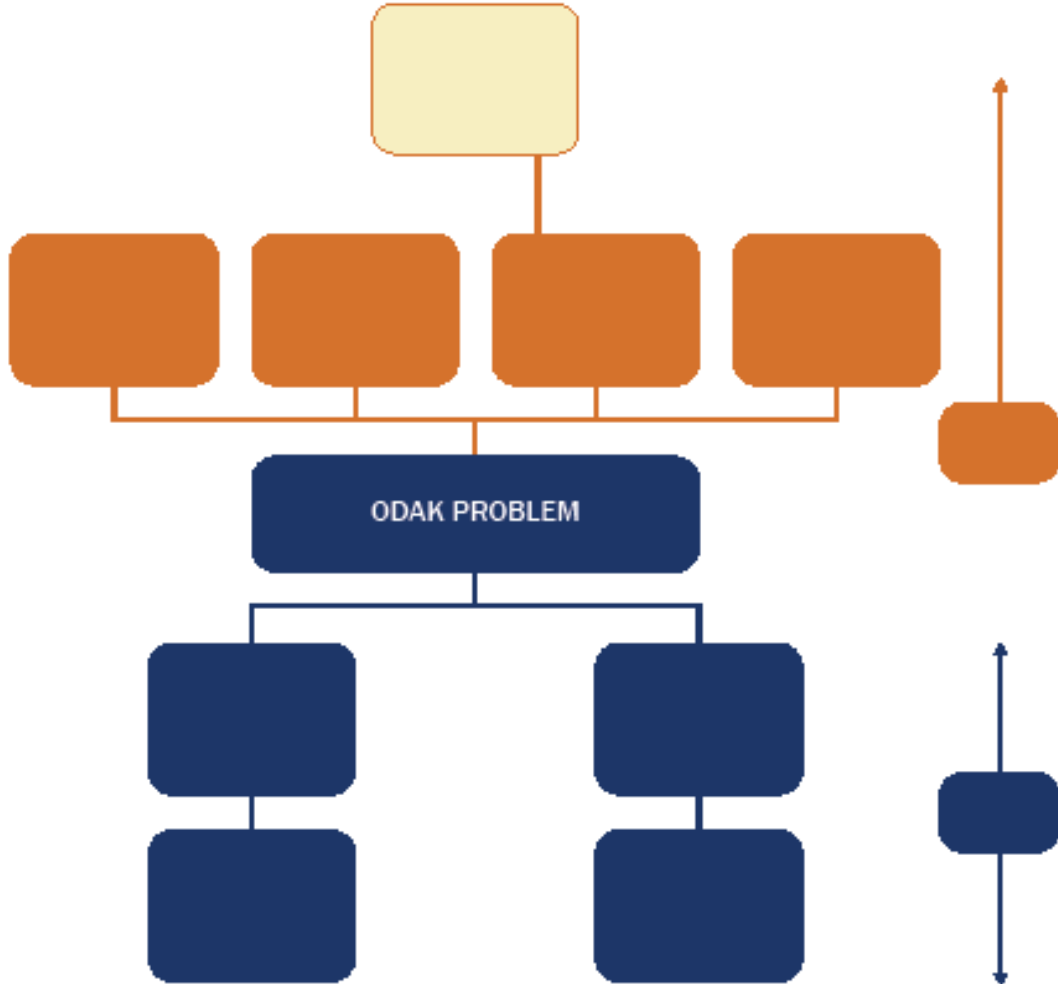
Ne zaman yapılmalı?

Paydaşların ve menfaatlerinin hızlıca hazırlanmış bir listesi de olsa, paydaş analizi her zaman projenin başında yapılmalıdır. Bu liste, projenin uygulanabilir olması durumunda gerekli başlıca varsayımları ve bazı kilit riskleri belirlemede kullanılabilir.

Araçlar: Alıştırma ve Şablonlar

Araç: Problem analizinde kullanılacak şablon

ŞABLON: PROBLEM AĞACINI OLUŞTURMAK



Araç: Paydaş Analizinde kullanılacak şablon

Paydaşlar	Menfaatleri	Gerekli bilgi	Karar alma gücü
<i>Tüm paydaşların listesini buraya koyun</i>	<i>Paydaşların projedeki pozitif ve negatif çıkarlarını özetleyin</i>	<i>Her paydaşın projenin hangi aşamasında ne tür bilgiye gereksinim duyduğu</i>	<i>Paydaşların proje konuları hakkında ne derecede yetki veya etkisinin olduğu</i>



ARAÇ Kiti : DEĞERLENDİRMİYİ GEÇMEK

Araçlar: Rehber Notları ve Kontrol Listesi

Araç: Hibe başvurusunun gerekli idari şartları karşılamaı sağlamaı yönelik kontrol listesi

TEKLİFİNİZİ GÖNDERMEDEN ÖNCE AŞAĞIDAKİ HER BİLEŞENİN TAMAMLANDIĞINI VE AŞAĞIDAKİ KRİTERLERE UYGUN OLDUĞUNU KONTROL EDİN:

1. Teklif Çağrısı için yayınlanan doğru hibe başvuru formu kullanılmış
2. Başvuru Bildirisi doldurulmuş ve imzalanmış
3. Teklif daktilo edilmiş ve İngilizce (veya uygun dilde)
4. Bir asıl 2 kopya ekli
5. Teklifin elektronik bir kopyası ekte (CD-Rom)
6. Her ortak bir ortaklık bildirisi doldurdu ve imzaladı ve bildiriler ekli.
7. Bütçe istenen formatta gösteriliyor, € olarak verilmiş ve ekte
8. Mantıksal Çerçeve tamamlanmış olarak ekte bulunuyor
9. Gerekliyse Konsept Notu doldurulmuş, maksimum sayfa sayısını aşmayacak şekilde Arial 10 punto yazılmış.
10. Yedek rezerv, Projenin doğrudan uygun maliyet ara toplamının %5'ini aşmıyor (Bütçe başlığı 7)
11. İdari maliyetler, projenin doğrudan uygun maliyetlerinin toplamının %7'sini aşmıyor (Bütçe Başlığı 9)
12. Ekipman ve malzemeler toplam uygun maliyetlerin tavsiye edilen %sini geçmiyor
13. Proje koordinatörü ve diğer proje personelinin pozisyonları ve rolünü gösteren AB formatında CV'leri ekte bulunuyor

BÖLÜM 2 (UYGUNLUK)

14. Projenin süresi izin verilen maksimum aya eşit veya daha az
15. Projenin süresi izin verilen minimum aya eşit veya daha yüksek
16. Talep edilen katkı xxx.000 avroya eşit veya daha yüksek (izin verilen minimum)
17. Talep edilen katkı xxx.000 avroya eşit veya daha düşük (izin verilen maksimum)
18. Talep edilen katkı toplam uygun maliyetler için gerekli minimum yüzdeye eşit veya daha yüksek

Araç: Hibe başvurularının nasıl değerlendirileceği hakkında rehber notlar

Aşağıda genel bir değerlendirme şeması örneği verilmektedir. Sağ sütundaki puanlar yalnızca örnek olarak verilmiştir. Herhangi bir Teklif Çağrısının asıl puanlarını görmek için Hibe Başvurusu Rehberi'nde bulunan ilgili Değerlendirme Şemasına bakınız.

DEĞERLENDİRME ŞEMASI:

Kısım	Maksimum Puan
1 Finansal ve operasyonel kapasite¹	20
1.1 Başvuru sahipleri ve ortakların yeterli proje yönetim tecrübesi var mı?	5
1.2 Başvuru sahipleri ve ortakların yeterli teknik uzmanlığı var mı? (özellikle ele alınacak konularda bilgi.)	5
1.3 Başvuru sahipleri ve ortakların yeterli yönetim kapasitesi var mı? (personel, ekipman ve faaliyet bütçesini kullanabilme becerisi)	5
1.4 Başvuru sahibinin istikrarlı ve yeterli finansal kaynağı var mı?	5
2. Uygunluk²	25
2.1 Teklif, teklif çağrısının hedefleri ve bir veya daha fazla önceliğiyle ne kadar ilgili? Not: Teklife 5 puan (çok iyi) ancak spesifik olarak en az bir önceliğe hitap etmesi durumunda verilir. Not: 5 puan (çok iyi), ancak teklif, toplumsal cinsiyet eşitliği ve eşit fırsatlar gibi spesifik katma değer unsurları içeriyorsa verilir.	5
2.2 Teklif hedef ülke/ülkelerin veya bölge(ler)in özel ihtiyaçları ve kısıtlamaları ile ne kadar ilgili? (diğer Avrupa Komisyonu girişimleri ile sinerji yaratılması ve mükerrerlikten kaçınılması)	5
2.3 Teklife dahil olanlar ne kadar net tanımlanmış ve stratejik olarak seçilmiş (nihai faydalanıcılar, hedef gruplar)? Bunların ihtiyaçları açıkça tanımlanmış mı ve teklifte bunlar uygun şekilde ele alınmış mı?	5
2.4 Teklif gerçek uluslararası işbirliği içeriyor mu (minimum şunlardan biri: ortak geliştirme, ortak personel, ortak finansman)? Bir veya daha fazla işbirliği şeklini içeren ve ikna edici uluslararası ortaklığı bulunan teklifler (ortak geliştirme, ortak personel, ortak finansman, ortak uygulama) daha yüksek puan alacaktır.	5
2.5 Teklif edilen faaliyetlerin açık bir uluslararası faydası olacak mı?	5

¹ Kısım 1 için ortalama toplam puan 12 puandan azsa, başvuru reddedilecektir.

² Kısım 2'nin ortalama toplam puanı 20'den azsa, başvuru reddedilecektir.

3. Metodoloji	25
3.1 Teklif edilen faaliyetler uygun, uygulanabilir, hedefler ve beklenen sonuçlarla tutarlı mı?	5
3.2 Eylemin genel tasarımı ne kadar tutarlı? (özellikle, problem analizi yapılmış mı, dış faktörler ele alınmış mı, değerlendirme ön görüyor mu?)	5
3.3 Ortakların ve diğer paydaşların projeye katılım seviyesi ve katılımı yeterli mi?	5
3.4 Proje net ve uygulanabilir mi?	5
3.5 Teklif projenin sonucuna yönelik objektif olarak doğrulanabilir göstergeler içeriyor mu?	5
4. Sürdürülebilirlik	15
4.1 Eylemin hedef gruplar üzerinde somut bir etkisinin olması olasılığı var mı?	5
4.2 Teklifin birden fazla etkisi olması mümkün mü? (tekrarlanma kapsamı, eylemin sonucunun uzatılması ve bilginin yaygınlaştırılması.)	5
4.3 Teklif edilen eylemden beklenen sonuçlar: - finansal olarak sürdürülebilir mi (AK finansmanı sona erdikten sonra faaliyetler nasıl finanse edilecek?) - kurumsal olarak sürdürülebilir mi (faaliyetlerin devam etmesini sağlayan yapılar proje sonunda da mevcut olacak mı? Proje sonuçları yerelde sahiplenilecek mi?) - uygun yerlerde politika seviyesinde sürdürülebilir mi (projenin ne tür bir yapısal etkisi— örn. Mevzuatın iyileştirilmesi, çalışma kural ve metotlarında iyileşme gibi sonuçlara ulaşılacak mı?)	5
5. Bütçe ve maliyet etkinliği	15
5.1 Tahmini maliyetler ve beklenen sonuçlar arasındaki oran yeterli mi?	5
5.2 Teklif edilen harcama, projenin uygulanması için gerekli mi?	5 x 2
Maksimum toplam puan	100

Araçlar: Alıştırma ve Şablonlar

Araç: Taslak bir hibe başvurusunu değerlendirme alıştırması

ALİŞTİRMA: Değerlendirme Provası

Bir STK için başvuru formu hazırlanmasını yönetiyorsanız, ilk taslağı tamamladıktan sonra dışardan bir uzmanı davet ederek (ideal olanı gönüllü bir danışman veya proje geliştirme tecrübesi olan ancak başvuru hazırlanmasına girdide bulunmayan bir kuruluş üyesi) değerlendirme ‘provası’ yapmanız önerilir. Bu provada, yayınlanan Değerlendirme Şemasını kullanarak taslak başvuru formu puanlanır ve teklifte düşük puan alan yerler vurgulanır.

‘Çalıştay’ tarzında bir eğitim programı gerçekleştiriyorsanız ve yeterli zamanınız ve kaynağınız varsa, bu alıştırma yapmanız çok faydalı olabilir. Ancak bu alıştırma için dikkatli planlama ve uygulamak için de zaman gerektiğini unutmayın.

Katılımcılara tam olarak doldurulmuş Hibe Başvurusu (uydurma bir başvuru veya gerçek bir başvurunun kopyası olabilir ancak gerçek başvuruyu eğitim aracı olarak kullanmak için başvuru sahibinin iznini almanız gerekir) ve ilgili Başvuru Rehberleri ve Değerlendirme Şemasını verin. Katılımcılara hem rehberi hem de Başvuru Formunu gözden geçirmeleri için yeterli süre verin (20+ dakika kadar). Daha sonra katılımcıları 5 gruba ayırın ve her gruptan Başvurunun belli bir kısmını değerlendirmelerini isteyin. Bir grup Mali/Operasyonel kapasiteyi, diğer grup Uygunluğu ve bir grup da Metodolojiyi, vs değerlendirmelidir. Katılımcılara Başvuru Formunu tartışmaları ve yorumları yazmaları için 20 dakika süre verin. Daha sonra, genel oturumda her grup Başvuru puanlarını ve yorumlarını paylaşmalıdır. Bu genel oturum 30 dakika sürecektir.



Araç Kiti: Bir AB Hibe Sözleşmesinin Yönetimi

Araçlar: Yönlendirme Notları ve Kontrol Listeleri

Araç: Hibe Sözleşmelerinde Değişiklik Yapılması Konusunda Yönlendirme Notları

Hibe Sözleşmelerinde Değişiklik Yapılmasına İlişkin Temel Kurallar

Hibe Faydalanıcıları, projeyi başta planlandığı gibi uygulamaya çaba göstermelidir. Ancak, uygulama esnasında, faaliyet veya bütçede bazı değişiklikler yapılmasını veya proje personeli veya danışmanların değişmesini gerektiren durumlar ortaya çıkabilir. Böyle durumlarda Hibe Faydalanıcıları, sözleşmede değişiklik yapılması yoluna başvurabilirler.

Hibe projelerinde değişiklik yapılmasına ilişkin prosedür, yapılacak değişiklik türüne göre iki gruba ayrılmaktadır. Sözleşmedeki küçük değişiklikler, Sözleşme Makamı'nın ön onayı olmadan yapılabilir ancak Sözleşme Makamı'na değişiklik yapıldıktan sonra haber verilmelidir. Sözleşmedeki büyük değişiklikler için değişiklik yapılmadan önce resmi bir zeyilname imzalaması gerekmektedir. Sözleşmede büyük değişikliğe gidilmesi halinde, söz konusu değişiklik uygulamaya konmadan önce bir zeyilname hazırlanmalı ve Sözleşme Makamı tarafından onaylanmalıdır.

Normal koşullarda aşağıda belirtilen genel ilkeler geçerlidir:

- Hibe Faydalanıcı'sının hibe sözleşmesinde değişiklik yapılması yönündeki talebinin kabul edilmesi için Hibe Faydalanıcısı, talebinin gerekçelerini Sözleşme Makamı'na açıklamalıdır. Sözleşme Makamı, verilen gerekçeleri inceler ve yetersiz gerekçeli veya gerekçesiz talepleri reddeder.
- Değişiklikler, projenin hedeflerini değiştirme veya başvuru sahiplerine eşit muamele ilkesine ters düşme amacını taşımamalı veya bu etkileri yaratmamalıdır.
- Hibe sözleşmeleri sadece sözleşme süresi boyunca değiştirilebilir ve geçmişe dönük değişiklik yapılamaz.
- Azami hibe miktarı arttırılamaz.
- Sözleşme süresinin uzatılmasına ilişkin bir değişikliğe gidilmesi durumunda, uygulama ve nihai ödeme, Hibe Programı'nı yöneten genel 'Finansman Kararı' sona ermeden önce tamamlanmalıdır.
- Sözleşme değişikliklerine ilişkin talepler, değişikliklerin uygulanma tarihinden önce zeyilnamenin imzalanabilmesi için yeterli süre (en az 30 gün) tanınmalıdır. Bu nedenle proje uygulama süresinin son ayında zeyilname yapma yoluna gidilemez.

Araç: Hibe Sözleşmelerinde Büyük Değişiklik Yapılmasına İlişkin Rehber Notları

Sözleşmede resmi bir zeyilname yapılmasını gerektiren büyük değişiklikler aşağıda hususlardan oluşmaktadır:

- Sözleşmenin uzatılması veya erken sonlandırılması,
- Önerilen değişikliklerin, hibenin, bir Hibe Faydalanıcısına verilmesi kararını sorgulamaması veya başvuru sahiplerine eşit muamele ilkesine ters olmaması kaydıyla, projenin temel amacını etkileyen önemli değişiklikler,
- İlgili bütçe başlıkları arasında, her bir ilgili başlık altındaki uygun maliyet için girilen miktarda %15'ten daha fazla bir değişiklik içeren transferler,
- Bütçe'deki bütçe kalemlerine yeni bir kalem eklenmesi veya bir bütçe kaleminin iptal edilmesi,
- Proje ortaklarının değişmesi (yeni bir ortak eklenmesi veya ortağın değişmesi),
- Hibe Faydalanıcısı kurumun adı veya yasal statüsünde değişiklik,
- Bütçeye yeni bir kalem eklenmesi veya mevcut bütçe kalemindeki miktarda düşüşe gidilmesi.

Zeyilname Hazırlama

Bir Zeyilname için başvuru yapılması ve Zeyilname hazırlanmasına ilişkin prosedür aşağıda açıklanmaktadır:

Sözleşme Makamı tarafından hazırlanmış olan veya PRAG'da sunulan şablonu kullanarak zeyilname talebinden 3 nüsha hazırlayınız (1 nüsha Faydalanıcıda kalacak, 2 nüsha Sözleşme Makamı'na gönderilecektir).

Zeyilname talebi, talep edilen değişiklik ve değişikliğe gitme nedenleri hakkında ayrıntılı bilgi vermelidir. Ayrıntılı ve geçerli açıklama sunmayan talepler, Sözleşme Makamı tarafından reddedilecektir.



Bütçeyi tadil eden her zeyilnamede, orijinal sözleşmenin tam bütçe dökümünün bu zeyilname (ve varsa, daha önceki zeyilnameler) yoluyla tadil edilmiş olduğunu gösteren aşağıdaki formata uygun bir değişiklik bütçesi yer almalıdır.

Başlıklar	Bütçe	Zeyilname 1'in bütçesi	Zeyilname 2'nin bütçesi	Son Zeyilname bütçesi
İnsan Kaynakları				
1.1				
1.2				
Seyahat				
Ekipman ve Malzeme				
Yerel Ofisi/Faaliyet giderleri				
Diğer giderler, hizmetler				
Diğer				
Projenin uygun doğrudan maliyetleri Ara Toplamı				
Toplam Uygun Doğrudan Maliyetler				
Toplam Uygun Maliyetler				

Araç: 'Uygun' Maliyetlere İlişkin Rehber Notları

Bütçe Başlığı	Uygun Maliyetler
1. İnsan Kaynakları	Bu bütçe başlığı altında bütçelendirilmiş miktarlar, Faydalanıcı ve ortaklarının proje kapsamında iş akdi yaptığı personelin maaş ve ücretlerinin ödenmesi için kullanılır. <u>Alt-yüklenici hizmetleri için yapılan ödemeler (AB Kuralları çerçevesinde yaptığınız ihaleler kapsamında satın aldığınız hizmetler için şirketlere yapılan ödemeler) bu bütçe başlığı altında talep edilemez.</u> Personel maliyetleri, fiili maaşlar ile sosyal sigorta ödemeleri ve diğer istihkakları içerir. İnsan kaynakları harcamaları ile ilgili ayrıntılı bilgi için Sözleşme ekindeki referans dokümanlarına başvurunuz. Proje personeline ödenen maaş ve ücretler, Faydalanıcı ve ortaklarının kendi personeline ödediği miktardan fazla olamaz. Proje bütçesinde gerekçesi öngörülmek kaydı ile projede görevli personele harcırah ödenebilir. Harcırahlar, tüm yemekleri, konaklama masraflarını ve şehir içi ulaşımı kapsar. Harcırahlar, bütçede tanımlanmış olan değerlerle ve AB azami günlük harcırah miktarları ile (AK internet sitesinde yayımlanan değerlerle http://europa.eu.int/comm/europeaid/perdiem/liste1_en.htm) uyumlu olmalıdır. Harcırahlar için, gerçekleşen maliyetler ya da sabit oranlar esas alınabilir, ancak her iki durumda da azami günlük oranlar uygulanır. Harcırahlar konaklanan gece başına hesaplanır.
2. Seyahat	Ülke içindeki şehirlerarası seyahat harcamaları Yerel Ulaşım bütçe alt başlığından karşılanabilir. Uluslararası seyahat bütçe alt başlığı kapsamında, proje ihtiyaçları doğrultusunda yurt dışına çıkması gereken projede görevli kişilerin ulaşım masrafları karşılanır.
3. Ekipman ve Malzemeler	Ekipman ve malzeme alım maliyetleri, bütçeye dahil edilmeleri ve piyasa oranları ile uyumları durumunda uygun maliyetlerdir. Faydalanıcı para ve maliyet etkinliğini garanti etmekle ve Hibe Sözleşmesi Ek IV'de belirtilen ihale usullerini uygulamakla yükümlüdür. Bu ihale usulleri için lütfen ilgili Satın Alma Rehberleri ve İhale Dosyalarına bakınız.
4. Yerel Ofis/Proje Maliyetleri	Bu maliyetler, Faydalanıcının (ve ortaklarının) ana ofis maliyetleri için kullanılamaz, Buradaki maliyetler, ancak proje faaliyetlerinin uygulanabilmesi için yeni bir ofis/ eğitim merkezi açılmış ise uygun maliyet olur.
5. Diğer Maliyetler, Hizmetler	5. ve 6. başlıklar altında bütçelendirilmiş miktarlar, bütçede daha önce belirlenmiş yayınlar, tercüme vb. taşeronluk/alt-yüklenicilik hizmetleri için kullanılabilir. Proje personeline bu bütçe kalemi kapsamında ödeme yapmak uygun değildir.
6. Yedek Akçe	Yedek Akçe, proje bütçesinde öngörülemeyen durumlar nedeniyle ortaya çıkan maliyet artışlarını finanse etmek için Sözleşme Makamı'nın ön onayı ile kullanılabilir.

Bütçe Başlığı	Uygun Maliyetler
7. İdari Giderler	Toplam onaylanmış doğrudan giderlerin belli bir oranı, aşağıdaki koşulların karşılanması kaydıyla, yapılan idari harcamaları karşılamak üzere Hibe Faydalanıcısı tarafından, dolaylı gider olarak talep edilebilir: 1. İdari giderler, doğrudan gider olarak bütçelendirilen tutarın %7'sinden fazla olmamalıdır; 2. Proje bütçesinin herhangi bir kalemi altında doğrudan gider olarak bütçelendirilmiş bir gideri kapsamamalıdır; 3. Uygunluk açısından Genel Koşullar madde 14, 16 ve 17'de belirlenen koşulları taşımamalıdır; 4. Doğrudan giderlerin %7'si (veya talep edilen tutar), projenin sonunda, gerçekleşen maliyetler üzerinden yeniden hesaplanacaktır



Araç: Satın Alma İle İlgili Rehber Notları

Satın alma; mal ve hizmet temini ile yapım işlerinde aşağıdakilerin uygulanması yoluyla alımların zamanında sağlanmasıdır:

Projenin amaçları; rekabette adillik, doğruluk ve şeffaflık; ekonomiklik ve etkinlik; paranın en iyi karşılığı.

Paranın en iyi karşılığının alınabilmesi için her bir satın almada katı kuralların takip edilmesi gerekmektedir. İyi bir satın alma için aşağıda belirtilen ilkelerin satın alma esnasında dikkate alınması gerekmektedir:

Ayırım Gözetmeme

Ürünlere, hizmetlere, tedarikçi firmalara, müteahhitlere veya hizmet sunucularına milliyetleri bakımından ayırım yapılamaz. Teknik bakımdan veya kalite ve güvenlik özellikleri için fark gözetilebilir fakat bunun için de objektif bir değerlendirme yapılması gereklidir.

Adil Rekabet

Rekabet oluşmaması için güçlü ve objektif bir sebep olmadığı sürece, ihaleye katılım ve ihalenin sözleşmeye bağlanması için daima bir rekabet ortamı yaratılmalıdır.

İhale usullerinde gerçek ya da potansiyel katılımcılarla yapılan görüşmelerde rekabeti zayıflatacak şekilde davranılamaz. Bunun anlamı, bütün taraflara kazanabilecekleri tekliflerle gelebilmeleri için eşit bilgi ve fırsatın sağlanmasıdır.

Bir projenin veya ihale dosyası taslağının hazırlanmasına katılan uzman ya da firma, kendi çalışmaları esas alınarak gerçekleştirilecek ihalenin hazırlanmasına yönelik işlerden hariç tutulmalıdır. Çünkü bu haksız rekabete yol açabilir.

Kolay Anlaşılabilir Teknik Şartname

Teklif sahipleri, satın almayı yapacak kişinin gereksinimlerini kesin olarak bilmemeleri durumunda etkin bir şekilde yarışamazlar. Bu yüzden ihtiyaçlarla ilgili tanımlamalar (mal veya yapım işleri ihalelerinde “şartnameler”, hizmet alımı ihalelerinde “görev tanımları”) hazırlanırken, bilinen teknik özelliklere ve gerekli hallerde, kalite güvenlik standartlarına ve uygun seviyede sertifikalandırmaya atıfta bulunulmalıdır.

Etkin Tanıtım (Duyuru)

Potansiyel adayların ihale ilanını duymamaları halinde ihale sürecinin başarılı olması mümkün değildir. Bu husus, özellikle bir hibe programı tarafından finanse edilen ve bu alanda hibe faydalanıcılarının uzman olmadığı satın alma işlemleri için önemlidir. Önemi gittikçe artmakta olan internet ortamının kullanımı ve teklif sahiplerinin bilgi almak için nereye başvuracaklarını bilmeleri oldukça önemlidir.

Seçilen projelerdeki karar detaylarının yayımlanması da önemlidir. Ayrıca, teklif sahiplerinin yetenek ve verimliliğinin geliştirilmesine yönelik olarak, talep eden teklif sahiplerine neden teklif sunmak için seçildikleri veya seçilmedikleri ve ihaleyi kazanma hususunda neden başarılı veya başarısız oldukları hakkında bilgi verilmelidir.

Yeterli Zaman Tanınması

Diğer önemli ilke ise teklif sahiplerine ilana cevap vermeleri için tanınan zamanın hibe faydalanıcısının ihtiyaçlarına olan ilgilerinin açıklanması, ihaleye katılım için yapılan çağrıya cevap

vermeleri ve tekliflerinin hazırlanması/ teslim edilmesi açısından yeterli olmasıdır. AB PRAG kuralları kapsamında, örneğin, yerel açık ihalelerde (bunlar sadece Türkiye’de ilan edilirler) ilanın yayımlanması ve tekliflerin teslim tarihi arasında en az 30 gün süre olmalıdır.

İlgili Objektif Kriterlerin Kullanılması

Uygun olmayan adayların elenmesi için kullanılan kriterler, ihale usullerine uygun adayların seçimi ve alıcılar için ekonomik olarak en avantajlı tekliflerin seçilmesi çok önemli olduğundan, hem tarafsız olmalı hem de ihtiyaçlara uygun şekilde yapılmalıdır. Bu gereksinimler Görev Tanımı (hizmet alımı ihaleleri için) ya da Teknik Şartnamelerde (mal alımı ya da yapım işi ihaleleri için) tanımlanır.

Araç: 10.000 Avro’nun Üzerindeki Mal/Hizmetler için Satın Alma Planı Şablonu

Proje Adı	1. İhalenin adı İhalenin tarihi	2. İhalenin adı İhalenin tarihi	3. İhalenin adı İhalenin tarihi
İhale dosyasının hazırlanması			
İhale dosyasının, Sözleşme Makamı veya Hibe İzleme Görevlilerine kontrol için gönderilmesi gereken tarih			
Tahmin ilanı (uygun olması halinde)			
Satın alma duyurusunun ilanı			
Son başvuru tarihi			
Açılış oturumu			
Değerlendirme			
Değerlendirme Raporunun, Sözleşme Makamı veya Hibe İzleme Görevlilerine kontrol için gönderilmesi gereken tarih			
Sözleşmenin imzalanması			
Tahmini teslim tarihi			
Geçici kabul tarihi			

Araç: Proje İletişim Stratejisi Şablonu

Genel İletişim Stratejisi
Hedefler - İletişimin genel hedefleri - Hedef gruplar - Projenin uygulanacağı bölge, ülke veya ülkelerdeki hedef gruplar - AB'deki hedef gruplar (uygun olması halinde) - Projenin hedefleri ve proje döngüsü aşaması ile bağlantılı olarak her grup için özel hedefler. <i>İletişimin amaçlarına ilişkin örnekler aşağıda sunulmaktadır:</i> - Faydalanıcı durumundaki nüfusun, ortak ve AB'nin, Proje kapsamındaki rolünden haberdar olmasını sağlamak - Projenin uygulandığı ülke ve AB'deki nüfus arasında, ortak ve AB'nin, AB'nin belli bir konuda yardım sağlama kapsamındaki rolü hakkında farkındalık oluşturmak - AB ve ortağın, eğitim, sağlık, çevre gibi konularda destek vermek üzere nasıl işbirliği yaptığı konusunda farkındalık oluşturmak.
İletişim Faaliyetleri
- İletişim ve görünürlük planının kapsadığı dönem boyunca gerçekleştirilecek temel faaliyetler, şu konularda ayrıntılar sunar: - Faaliyetlerin niteliği - Faaliyetlerin gerçekleştirilmesinden sorumlu olan taraflar - Seçilen iletişim araçları. <i>Medya, reklam ve etkinlikler gibi seçilmiş belli araçların yerel bağlamda sunduğu avantajlar</i>
Başarı Göstergeleri
Başarı göstergeleri, iletişim ve tanıtım faaliyetlerinin, bir etki yaratıp yaratmadığını ölçmek için kullanılabilecek bazı göstergeler içerir

Kaynaklar

İletişim faaliyetlerini destekleyecek uygun proje kaynaklarının (insan kaynakları ve mali kaynaklar) mevcut olmasını sağlar

ARAÇ KİTİ: AB FONLARI UYGUNLUK İZLEME VE RAPORLAMA

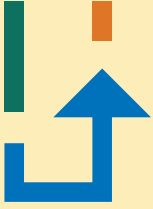
Araçlar: Rehber Notları ve Kontrol Listesi

Araç: Hibe projelerinin uygulanması esnasında ve sonrasında kayıt tutmaya ilişkin kontrol listesi

Destekleyici Dokümanlar:

Resmi raporlarda ve denetimlerde elinizde olması ve sunmanız gereken destekleyici dokümanlar şunlardır:

Harcama Türü	Destekleyici Dokümanlar
Tüm harcamalar	- Satın alınanların faturaları ve makbuzları - hesap ekstresi, zimmet dekontu, yüklenicinin hesap belgesi gibi ödeme belgeleri - Onaylanan raporlar, seminerlere, konferanslara ve eğitimlere katılım belgeleri gibi hizmetin verildiğini gösteren belgeler (alınan belge ve materyaller, katılımcı listesi, sertifika, vs) - Hibe Faydalanıcısının genel hesap defteri, yardımcı defterler ve bordro hesapları, taşınmaz varlık kayıtları ve diğer ilgili muhasebe bilgisi gibi muhasebe kayıtları.
İnsan Kaynakları	- Görev tanımı/iş profili - Zaman çizelgeleri - Çıktıların nüshaları - Faaliyet Raporları
Seyahat	- Biletler (biletler ve biniş kartları) - Kiralık araçların faturası - Arabalar için gidilen mesafenin özet listesi ve kullanılan araçların benzin tüketimi ve benzin maliyetleri
Eğitim	- Detaylı eğitim açıklaması – eğitim modülleri, her konuda kaç saat eğitim, metotlar, vs. - Eğitim planı - Katılımcı listesi /Katılım çizelgesi - Eğitici listesi / eğiticiler - Geribildirim anketleri - Eğitim değerlendirme raporu
Araştırma/ çalışmalar	- Metodolojinin detaylı anlatımı - Raporlar
Yayınlar	- Yayınların kopyaları - Dağıtım listesi
Seminerler, çalışma toplantıları	- Program - Sunum listesi /konferans raporları - Basılı materyal - Katılımcı listesi - Konuşmacı listesi - Tutanaklar (uygunsa) - Gazete kùpürleri - Geribildirim anketleri
Geribildirim anketleri	- İhaleye davet (tüm dokümantasyon) - Alınan tüm teklifler - İhale Açılış Raporu - İdari Uygunluk Şeması - Teknik Değerlendirme Şeması - Değerlendirme Raporu - Sevk belgeleri



Kilit Terimler Sözlüğü

KILIT TERİMLER SÖZLÜĞÜ

İŞTİRAKÇİ Bir hibe başvuru sahibine projede belli bir faaliyet veya faaliyetlere yardımcı olacak ancak herhangi bir sözleşme yükümlülüğü bulunmayan kuruluşlar. Harcırak veya seyahat masraflarının karşılanması haricinde hibeden finansman alamazlar. Ortakların aksine, iştirakçilerin uygunluk kriterlerini karşılamasına gerek yoktur.

FAYDALANICI/HİBE FAYDALANICISI AB dış yardımı alan ülkeye 'Faydalancı Ülke' denir. Program hedeflerine ulaşmaya yönelik araçların bir parçası olarak hibe programını yöneten kuruma 'Faydalancı', AB hibesinin bireysel alıcısına ise 'Hibe Faydalancısı' denir.

TEKLİF ÇAĞRISI Sözleşme Makamı tarafından, net olarak belirlenmiş başvuru sahibi kategorilerine hitaben, spesifik bir AB programı çerçevesinde, belli bir süre içinde, uygun faaliyet ve maliyetler için spesifik kriterler takip ederek operasyonlar önermeye davet.

TOPLULUK PROGRAMLARI Avrupa Komisyonu tarafından Üye Devletler arasında belli bir süre içinde Topluluk politikalarına ilişkin işbirliğini güçlendirmeyi amaçlayan bir dizi bütünleşik tedbir.

SÖZLEŞME MAKAMI AB ve Aday Ülkeler içinde AB hibesi almaya hak kazanmış kuruluşlarla sözleşme yapmaya yetkili akredite kurumlar. Batı Balkanlar ve Türkiye'de Sözleşme Makamı genellikle AB Delegasyonları veya Türkiye'deki Merkezi Finans ve İhale Birimi gibi Aday Ülkelerdeki uzman kamu kurumlarıdır.

UYGUNLUK KRİTERİ Başvuru sahiplerini ve ortaklarının uygunluğu, proje türleri, ilgili maliyetler ve teklif edilen faaliyetlerin yeri ve süresi hakkında yönlendirme sağlamak için Teklif Çağrısında yayınlanan kriterler.

AB DIŞ YARDIM Birliğin dışında AB tarafından sağlanan tüm destek için kullanılan bir terimdir. Genellikle AK'nın Kalkınma ve İşbirliği Genel Müdürlüğü tarafından yönetilir ancak Genişleme GM gibi diğer genel müdürlükler vasıtasıyla yönetilir.

HİBE Bir dış kurum tarafından yönetilen veya uygulanan bir projeye, veya faaliyetleri AB politika amaçlarına hizmet ettiğinden doğrudan bu kuruma yapılan AB finansman katkısı.

KATILIM ÖNCESİ ARAÇ (IPA) AB, aday ülkelere ve potansiyel aday ülkelere odaklı katılım öncesi mali yardım sağlar. Bu mali yardım hem bireysel hem de birden fazla faydalancıya verilebilir. IPA'nın amacı, bu ülkeleri AB standartlarıyla uyumlu hale getirmek için gerekli politik, ekonomik ve kurumsal reformları uygulamalarına yardımcı olmaktır.

MANTIKSAL ÇERÇEVE bir projenin genel amaç ve hedeflerini, bu hedeflere ulaşmadan katkı sağlayacak faaliyet ve girdileri organize etmek ve paydaşların hedeflere göre ilerlemeyi takip edebilecekleri göstergeleri hazırlamak için proje hazırlık aşamasında kullanılan analitik ve pratik araç.

ORTAK Bir hibe başvuru sahibi tarafından resmi olarak tanınan, projenin tasarlanmasına

ve uygulanmasına katılan, maliyetleri hibe faydalanıcısının üstlendiği maliyetlerle aynı derecede uygun olan kuruluştur. Bu sebeple hibe başvuru sahibi gibi, ortaklar da uygunluk kriterlerini karşılamalıdır.

ORTAKLIK BİLDİRİSİ Hibe başvuru formunun bir parçası olarak ortak kuruluşun yasal statüsü, yeri, kapasitesi, tecrübesi ve başvuru sahibi ile geçmiş hakkındaki bilgilerin olduğu standart AB şablonu.

PRAG AB dış mali yardımının nasıl harcandığını ve hesap verildiğini yöneten bir dizi kural. Bu rehberler zaman zaman güncellenmektedir. En son Kasım 2010 tarihinde güncellenmiştir.

PROBLEM AĞACI/ÇÖZÜM AĞACI belli bir problemin sebep sonuçlarını ve problemi ele almak için önerilen çözümleri belirlemek için kullanılan analitik araçlar. Avrupa Komisyonu bu araçların Mantıksal Çerçeve gibi diğer metodolojilerle birlikte proje geliştirirken kullanılmasını önermektedir.

PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ (PDY) 1992 yılında Avrupa Komisyonu tarafından proje yönetiminde kabul edilen araç ve yaklaşımlar.

PROJE FİŞİ AB tarafından büyük çaplı projelerin tasarımında kullanılan şablon. Hibe Başvuru formu ise küçük hibe projelerinin tasarımının sunulmasında kullanılır. Ulusal Programlar dahilinde onaylanmış birçok Proje Fişi olacaktır. Bunlardan bazıları hibe projeleri için Tekli Çağrılarını kapsayabilir.

TEMATİK PROGRAMLAR Avrupa Komisyonunun tüm dünyada tematik rehberler ve hedeflerle yürüttüğü dış yardım programları. Örnek olarak Avrupa Demokrasi ve İnsan Hakları Aracı verilebilir.

PAYDAŞ Bir projenin uygulanması veya sonucunda menfaat sahibi kurum veya birey. Paydaş, proje tarafından olumlu veya olumsuz yönde etkilenebilir.

ALT YÜKLENİCİ Ortak veya iştirakçi olmayan, belli bir hizmet veya mal tedarik etmek üzere kendisi ile sözleşme yapılan, standart hibe sözleşmesinin Ek'inde belirlenen satın alma kurallarına tabi olan üçüncü bir kurumdur.

KAYNAKLAR

- YAŞ PLATFORMU. (2010). *Age Platform Europe*: www.age-platform.eu/en
- BEUC. (2011). *Avrupa Tüketici Derneği*: www.beuc.org
- Blackwell, O., Adams J., Pratt, B. (2004). *Sharpening the Development Process: A Practical Guide to Monitoring and Evaluation. Published by INTRAC (International NGO Training and Research Centre)*: www.intrac.org
- BUSINESSEUROPE . (2011). *Business in Europe*: www.business-europe.eu
- CIDEM. (2011). *Avrupa Sivil Forumu*: www.cidem.org
- CFCA Hırvatistan. (2011). *Merkezi Finans ve İhaleler Kurumu*: <http://www.safu.hr/en>
- CFCU Türkiye. (2011). *Merkezi Finans ve İhale Birimi*: www.cfcu.gov
- CONCORDE Europe (2011): *Yardım ve Kalkınma Avrupa STK Konfederasyonu*: www.concordeurope.org
- CSDC VLORE. (2006). *Vlora Sivil Toplum Geliştirme Merkezi*: www.vloracivilsociety.org
- Culture Action Europe. (2011). *Sanat ve Kültür politik platformu*: www.cultureactioneurope.org
- EAPN. (2011). *Yoksulluk karşıtı Avrupa Ağı*: www.eapn.org
- EDF. (2011). *Avrupa Engelli Forumu*: www.edf-feph.org
- EEB. (2011). *Avrupa Çevre Bürosu*: www.eeb.org
- ENAR. (2011). *İrkçilik Karşıtı Avrupa Ağı*: www.enar-eu.org
- EPHA. (2011). *Avrupa Halk Sağlığı Birliği*: www.epha.org
- ETUC. (2011). *Avrupa Sendikalar Konfederasyonu*: www.etuc.org
- Avrupa Sosyal Değişim Kolektifi (2011): www.eurasiasocialchange.com
- Avrupa Komisyonu. (2011). *Delegation of the EU to Albania*: <http://ec.europa.eu/delegations/albania>
- Avrupa Komisyonu. (2011). *AB Bosna Hersek Delegasyonu*: www.delbih.ec.europa.eu
- Avrupa Komisyonu. (2011). *AB Hırvatistan Delegasyonu*: www.delhrv.ec.europa.eu
- Avrupa Komisyonu. (2011). *AK İrtibat Bürosu, Kosova*: www.delprn.ec.europa.eu
- Avrupa Komisyonu. (2011). *Delegation of the EU to the Former Yugoslav Republic of Macedonia*: www.delmkd.ec.europa.eu

Avrupa Komisyonu. (2011). *Delegation of the EU to Montenegro*: www.delmne.ec.europa.eu

Avrupa Komisyonu. (2011). *Delegation of the EU to Serbia*: www.delscg.ec.europa.eu

Avrupa Komisyonu. (2011). *Delegation of the EU to Turkey*: www.avrupa.info.tr

Avrupa Komisyonu. (2011). *EuropeAid Development and Cooperation*: http://ec.europa.eu/europeaid/work/index_en.htm

Avrupa Komisyonu. (2011). *DG for Enlargement*: <http://ec.europa.eu/enlargement>

Avrupa Komisyonu. (2011). *Life Long Learning Programme*: http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme/doc78_en.htm

Avrupa Komisyonu. (2011). *LIFE Programme*: <http://ec.europa.eu/environment/life/>

Avrupa Komisyonu. (2011). *Public Health*: http://ec.europa.eu/health/index_en.htm

Avrupa Komisyonu. (2011). *Seventh Framework Programme for Research and Technological Development (FP7)*: http://cordis.europa.eu/fp7/home_en.html

Avrupa Komisyonu. (2011). *Youth in Action*: http://eacea.ec.europa.eu/youth/index_en.php

Avrupa Komisyonu. (2010). *Culture Programme 2007 – 2013*: http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/doc411_en.htm

Avrupa Komisyonu. (2010). *Europe for Citizens*: http://ec.europa.eu/citizenship/programme-priorities/doc16_en.htm

Avrupa Komisyonu. (2010). *European Instrument for Democracy and Human Rights (EIDHR)*: <http://ec.europa.eu/europeaid/how/finance/eidhr>

Avrupa Komisyonu. (2010). *Potential Applicant Data Online Registration – PADOR*: <http://ec.europa.eu/europeaid/work/oneservices/pador>

Avrupa Komisyonu. (2010). *Practical Guide to Contract Procedures for EU External Actions (PRAG)*: http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/implementation/practical_guide/documents/2010_prag_en.pdf

Avrupa Komisyonu. (2009). *Communication and Visibility Manual for EU External Actions*: http://ec.europa.eu/europeaid/work/visibility/documents/communication_and_visibility_manual_en.pdf

Avrupa Komisyonu. (2009). *Instrument for Pre-Accession Assistance (IPA)*: http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/ipa/index_en.htm and from http://ec.europa.eu/enlargement/index_en.htm

Avrupa Komisyonu. (2008). *Introduction to the Instruments and Thematic Programmes for 2007-2010*: <http://ec.europa.eu/europeaid/infopoint/publications/europeaid/>

documents/153a_lignes_thematiques_en.pdf

Avrupa Komisyonu. (2007). *European Neighbourhood and Partnership Instrument (ENPI)*: http://europa.eu/legislation_summaries/external_relations/relations_with_third_countries/eastern_europe_and_central_asia

Avrupa Komisyonu. (2004). *Project Cycle Management Guidelines, Volume 1*: http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_admin_pcm_guidelines_2004_en.pdf

Avrupa Projeler Birliği (EPA). (2011). *European Projects Association*: www.europeanprojects.org

Avrupa Birliği. (2011). *EU Information Centre in Albania*: <http://euinfocentre.al>

AB Sivil Toplum İletişim Grubu (2010). *Act for Europe*: www.act4europe.org

Avrupa Kadın Lobisi (2011). *Women's Lobby*: <http://www.womenlobby.org>

EUROSTEP. (2011). *European Solidarity towards Equal Participation of People*: www.eurostep.org

FEANTSA. (2011): *European Federation of National Organizations Working with the Homeless*: www.feantsa.org

SOCIAL PLATFORM. (2011). *Platform of European Social NGOs*: www.socialplatform.org

SOLIDAR. (2011). *European network of NGOs working to advance social justice in Europe and worldwide*: www.solidar.org

STGM. (2011). *Civil Society Development Centre Turkey*: www.stgm.org

Tennyson, Ross. (2003). *The Partnering Toolkit*: www.thepartneringinitiative.org

The Partnering Initiative. (2010): <http://thepartneringinitiative.org>

TRIALOG. (2011). *Development NGOs in the Enlarged EU*: www.trialog.or.at

YFJ. (2011). *European Youth Forum*: <http://www.youthforum.org>

**BÖLGESEL PROJE OFİSİ**

Potoklinica 16
71 000 Sarajevo, BOSNA HERSEK
Tel no: +387 (0)33 532 757
İnternet sayfası: www.tacso.org
E-posta: info@tacso.org

ARNAVUTLUK

Rr "Donika Kastrioti", "Kotoni" Business Centre, K-2
Tiran, ARNAVUTLUK
Tel no: +355 (4) 22 59597
E-posta: info.al@tacso.org

BOSNA HERSEK

Kalesijska 14/3
71 000 Saraybosna, BOSNA HERSEK
Tel no: +387 (0)33 656 877
E-posta: info.ba@tacso.org

HIRVATİSTAN

Amruševa 10/1
10000 Zagreb, HIRVATİSTAN
Tel no: +385 1 484 1737/38/3
E-posta: info.hr@tacso.org

KOSOVA - BM Güvenlik Konseyi'nin 1244/99 Kararı Uyarınca

Str. Fazli Grajqevci 4/a 10000
Pristina, KOSOVA-BM GÜVENLİK KONSEYİ'NİN
1244/99 KARARI UYARINCA
Tel no: +381 (0)38 220 517
E-posta: info.ko@tacso.org

ESKİ YUGOSLAV MAKEDONYA CUMHURİYETİ

11 Oktomvri 6/1-3 1000
Üsküp, ESKİ YUGOSLAV MAKEDONYA CUMHURİYETİ
Tel no: +389 2 32 25 340
E-posta: info.mk@tacso.org

KARADAĞ

Dalmatinksa 78
20000 Podgorica, KARADAĞ
Tel no: +382 20 219 120
E-posta: info.me@tacso.org

SİRBİSTAN

Španskih boraca 24, stan broj 3
11070 Novi Belgrad, SİRBİSTAN
Tel no: + 381 11 212 93 72
E-posta: info.rs@tacso.org

TÜRKİYE OFİSİ ANKARA

Gulden Sk. 2/2 Kavaklıdere – 06690
Ankara, TÜRKİYE
Tel no: +90 312 426 44 5
E-posta: 1info.tr@tacso.org

TÜRKİYE OFİSİ İSTANBUL

Dümen Sok. 7/14 Mutlu Apt. Gümüşsuyu
İstanbul, TÜRKİYE
Tel no: +90 212 243 87 26
E-posta: info.tr@tacso.org

www.tacso.org