

Sivil Toplum Kuruluşları için Rehberler

# AB Hibe Programlarında Proje Bütçe Yönetimi ve Hibe Projelerinde Bütçeleme

*Proje Yöneticileri için İpuçları*

Hazırlayan  
Rıfat Ünal Sayman



BÖLGESEL ÇEVRE MERKEZİ  
REC Türkiye



## REC Türkiye Hakkında

REC Türkiye, siyasî görüşlerden ve çıkar guruplarından bağımsız, kâr amacı gütmeyen, uluslararası bir kuruluş olan Orta ve Doğu Avrupa için Bölgesel Çevre Merkezi'nin (REC) Türkiye'deki ofisidir.

REC Türkiye'nin genel amacı, Türkiye'nin çevre konusunda hukuki, kurumsal, teknik ve yatırım alanlarına yönelik kapasitesini güçlendirmek, böylelikle de AB çevre müktesebatının etkili bir şekilde uygulanması sürecini hızlandırmaktır.

REC Türkiye, bu hedefe ulaşabilmek için, farklı finansal kaynaklar aracılığı ile yürütmekte olduğu çalışmalar çerçevesinde, hükümetler, sivil toplum kuruluşları (STK'lar), özel sektör ve diğer çevresel paydaşlar arasında işbirliğini, bilgi paylaşımını ve çevresel karar alma süreçlerine halkın katılımını desteklemektedir.

Sivil Toplum Kuruluşları için Rehberler  
AB Hibe Programlarında Proje Bütçe Yönetimi ve Hibe Projelerinde Bütçeleme  
*Proje yöneticileri için ipuçları*

Bu yayının bütün hakları saklıdır.  
© 2008, Bölgesel Çevre Merkezi - REC Türkiye

Bu yayının hiçbir kısmı herhangi bir formda izin alınmadan satılamaz yada satılmak için çoğaltılamaz.

Bu yayının basımı yararlanıcısının Avrupa Birliği Genel Sekreterliği ve sözleşme biriminin Merkezi Finans ve İhale Birimi olduğu "Katılım Öncesi Süreçte Sivil Toplumun Güçlendirilmesi: STK Hibe Programı - A5 Çevre Bileşeni" projesi kapsamında REC Türkiye tarafından Avrupa Komisyonu'nun mali desteği ile gerçekleştirilmiştir. Ancak, yayının içeriği hiçbir şekilde REC Türkiye'nin, Avrupa Komisyonu'nun ya da diğer ilgili kurumların resmi görüşlerini yansıtır olarak algılanmamalıdır.

ISBN: 978-975-6180-26-6

Yayımcı:  
Bölgesel Çevre Merkezi – REC Türkiye  
İlkbahar Mahallesi 571. Cadde 617. Sokak No:8 Yıldız – Ankara, Türkiye  
Tel: +90 (312) 491 95 30 • Faks: +90 (312) 491 95 40  
E-posta: info@rec.org.tr • Web sitesi: www.rec.org.tr

Hazırlayan  
Rıfat Ünal Sayman

Editör  
Gürel Tüzün

Düzeltilen  
Şebnem Feriver

Yayın Koordinatörü  
Yeşim Aslıhan Çağlayan

Grafik Tasarım ve Uygulama  
Bayt Ltd. Şti. 0 312 431 30 62

Basım  
Tuna Matbaacılık San. ve Tic. AŞ.  
Bahçekapı Mah. 50. sok. no:7 06370 Şaşmaz-Ankara 0 312 278 34 84

Baskı Tarihi: Aralık 2008

Önsöz	7
<b>1. BÖLÜM - BÜTÇE NEDİR? PROJE BÜTÇESİ NEDİR?</b>	<b>9</b>
1.1. Giriş	9
1.2. Bütçe nedir?	9
1.3. Projeler İçin Bütçe İlkeleri	10
1.3.1. Önceden İzin İlkesi	10
1.3.2. Genellik İlkesi	10
1.3.3. Gayrisafilik İlkesi	11
1.3.4. Adem-i Tahsis İlkesi	11
1.3.5. Doğruluk İlkesi	12
1.3.6. Anlaşılır Olma İlkesi	12
1.3.7. Tasarruf ilkesi	12
1.3.8. Hesap Verme Sorumluluğu İlkesi	13
1.3.9. Dönemsel Olma	13
1.3.10. Bütçe Denkliği	13
<b>2. BÖLÜM – BÜTÇE ARAÇLARI</b>	<b>14</b>
2.1. Bütçe Türleri	14
2.1.1. Klasik Bütçe Yöntemi (Harcama Tipi Bütçe)	14
2.1.2. Faaliyet Temelli Bütçe Yöntemi (Proje Tipi Bütçe)	16
2.1.3. Hibe Projelerinde Bütçe Yönetimi	17
2.2. Bütçe Gelir Kalemleri	22
2.2.1. Donör Katkısı	22
2.2.2. Proje Sahibinin Katkısı	23
2.2.3. Proje Ortaklarının Katkısı	23
2.2.4. Proje İştirakçilerinin Katkısı	23
2.2.5. Proje Faaliyetlerinden Sağlanan Gelir	24
2.2.6. Faiz Gelirleri	24
2.2.7. Diğer Gelirler	24
2.3. Bütçe Gider Kalemleri	25
2.3.1. İnsan Kaynakları	25
2.3.2. Seyahat	28
2.3.3. Donanım (Ekipman) ve Malzeme	29
2.3.4. Yerel Ofis – Faaliyet Giderleri	29
2.3.5. Diğer Giderler, Hizmetler	30
2.3.6. Diğer Giderler	30
2.3.7. Yedek Akçe (İhtiyat Akçesi)	30
2.3.8. Dolaylı Giderler (İdari Giderler)	31

2.4. Proje Bütçesinde Aktörler	33
2.4.1. Kuruluş Çalışanları	33
2.4.2. Proje Ortakları	34
2.4.3. Proje İştirakçileri	35
2.4.4. Donör	35
2.4.5. Sözleşme Makamı	35
2.4.6. Sözleşme Makamı ile Donör Dışındaki İzleme ve Değerlendirme Görevlileri	36
2.4.7. Proje Denetçileri	36
2.5. Elektronik Tablo Düzenleme (Tablolama)	36
<b>3. BÖLÜM – BÜTÇE SÜRECİ</b>	<b>37</b>
3.1. Bütçenin Hazırlanması	37
3.1.1. Para Birimi ve Döviz Kurları	38
3.1.2. Uygun Giderler	38
3.1.3. Uygun Olmayan Giderler	40
3.2. Mali Analiz	40
3.2.1. Hibe Projelerinin Proje Sahibine Mali Etkileri	40
3.2.2. Hibe Projelerinin Mali Analizi	41
3.3. Harcamaların Gerçekleştirilmesi	41
3.3.1. Vergi Boyutu	41
3.3.2. Nakit Yönetimi	43
3.3.3. Satın Alma	47
3.4. Harcamaların Kayıt Altına Alınması - Muhasebe	48
3.5. Proje Bütçesinde Değişiklikler	50
3.6. Mali Raporların Hazırlanması	51
3.7. Kontrol ve Denetim	53
3.7.1. İç Kontrol	53
3.7.2. İç Denetim	53
3.7.3. Bağımsız (Dış) Denetim	53
3.7.4. Yasal Denetimler	54
3.7.5. Sözleşme Makamı ve Donör Denetimi	55
<b>4. Sonsöz</b>	<b>56</b>

**TABLolar**

Tablo 1. ... Derneği 2009 Bütçesi	14
Tablo 2. ... Derneği Genel Yönetim 2009 Bütçesi	15
Tablo 3. ... Derneği AAA Projesi 2009 Bütçesi	15
Tablo 4. ... Derneği BBB Projesi 2009 Bütçesi	15
Tablo 5. ... Derneği 2009 Bütçesi	16
Tablo 6. ... Derneği 2009 Bütçesi	17
Tablo 7. Personel Maliyeti Hesaplanması	27
Tablo 8. Personel için Günlük Maliyet Hesaplanması	27
Tablo 9. Dolaylı Gider Payı Hesaplama	32
Tablo 10. Yedek Akçe ve Dolaylı Giderlerin Bütçeye Eklenmesi	32
Tablo 11. ... Derneği BBB Projesi 2009 Bütçesi	44
Tablo 12. Donör Ödeme Planı (TL)	45
Tablo 13. İştirakçi Ödeme Planı (TL)	45
Tablo 14. ... Derneği BBB Projesi Nakit Hareketleri	46

**FORMLAR**

Form 1. AB Dış Yardımlar Programı Proje Bütçe Formatı	18
Form 2. AB Life Programı Proje Özet Bütçesi	19
Form 3. AB Life Programı Proje Detay Bütçesi	20
Form 4. AB 7. Çerçeve Programı Proje Bütçesi	20
Form 5. Dünya Bankası GEF SGP Proje Bütçe Formatı	21
Form 6. Harcama Dağıtım Kaşesi	34

**EKLER**

EK 1A	57
EK 1B	58
EK 1C	59
EK 2A	60
EK 2B	61



## Önsöz

Bu yayını, Sivil Toplum Kuruluşlarının (STK) yürüttükleri projelerin ve özel olarak Avrupa Komisyonu'nun Türkiye'ye vermekte olduğu Katılım Öncesi Mali Yardım Programından aldıkları hibelerin bütçe yönetimi konusunda hazırladık. Temelde, STK'ların hibe programlarından yararlanarak hazırladıkları projelerin bütçelerini yönetirken karşılaştıkları sorunlar ve ortaya çıkan gereksinimleri değerlendirerek ortaya çıkan çeşitli soruları yanıtlamaya gayret ettik. STK'lar tarafından bize iletilen, projelerin bütçe yönetimine ilişkin pratik bilgi ve güncel örnekler içeren yeterli Türkçe kaynağın olmadığı yönündeydi. Biz de bu eksikliği değerlendirerek, projelerin başarısının olmazsa olmaz etkenlerinden biri olan, bütçe yönetimi ile ilgili ipuçlarını içeren bir kaynak hazırladık. Bu yayın aracılığı ile projelerin bütçe yönetiminin daha etkin, verimli ve sorunsuz bir şekilde işlemesi için destek olabilmeyi umuyoruz.

REC Türkiye, Katılım Öncesi Mali Yardım Programından aldığı hibeleri ve bu hibe programlarını barındıran STK projelerini yönetiyor olması dolayısıyla hem donör hem de proje yöneticisi bakış açlarına sahip bir kurumdur. Yürüttüğü projeler sayesinde, bütçe yönetimi kapsamında oluşan tüm detaylar ile ilgili birinci elden bilgi ve deneyime sahiptir. Ayrıca, yönettiği hibe programları aracılığı ile donörlerin hangi konulara dikkat ettiği konusunda bir birikimi bulunmaktadır. Bu birikimi, bu yayın aracılığı ile STK'larla paylaşarak, projelerdeki başarı oranını artırmayı amaçlıyoruz.

Özde, bir projenin bütçesi gerçekçi bir şekilde hazırlandığı sürece, proje uygulama aşamasında çok daha rahat bir çalışma yürütebilirler. Başka bir deyişle, planlama aşamasında uygulanabilir bir bütçe oluşturmak, projeyi yürütürken daha az sorun çıkmasını sağlar. Bütçe hazırlık ve yönetim süreçleri, hem donör hem de STK'lar için öğretici süreçlerdir. Hazırlık aşamasında, donör ve STK'lar, beklentilerini, karşılıklı olarak sorumluluk ve görevleri içeren kurumsal ve mali ilişkilerini ve muhtemel çatışma noktalarını daha sağlıklı bir biçimde belirleyebilirler. Böylece, projenin yürütülmesi aşamasında daha hızlı ve olumlu çözümler üretebilirler. Düzgün hazırlanmış bir bütçeyi karşılıklı belirlenmiş kurallar çerçevesinde yöneterek projelerde başarıya ulaşmak daha olasıdır. Her yeni proje ile STK'lar daha iyi bütçe hazırlayacak ve yöneteceklerdir. Bu yayında bir diğer amacımız, STK'ların, bütçe hazırlama ve yönetim kapasitelerini geliştirerek öğrenme süresini kısaltmaktır.

STK'ların hibe projelerini yönetirken gözlemlediğimiz bir diğer husus, bütçe yönetimini gönlüllük esası ile veya projelerde çalışan teknik elemanların desteği ile gerçekleştirme arzusu çeşitli aksaklıklara neden olmaktadır. Dolayısıyla, artık kadrolara tam zamanlı veya yarı zamanlı finans uzmanları dahil etmeye başlanmıştır. Proje bütçelerinde, finansal uzmanlara ödenen ücretler uygun gider olarak kabul edilmektedir. Ancak, kadrolarda bir finans uzmanının bulunması başarılı bütçe yönetimi için yeterli değildir. STK üst yönetiminin ve proje faaliyetlerini yürüten kişilerin de bütçe yönetimine hakim olmaları elzemdir. Yayın kapsamında sadece finans sorumlularına değil, aynı zamanda STK yöneticilerine ve projeye yöneticilerine de yararlı olacak bilgilere yer verdik.

Bu yayını REC Türkiye Mali ve İdari İşler Yöneticisi Rıfat Ünal Sayman tarafından kaleme alınmıştır. Kendisine çok teşekkür ederiz. Ayrıca, sağladığı finansal destek ile bu yayının gerçekleştirilmesini mümkün kılan Avrupa Komisyonu'na özellikle teşekkürlerimi dile getirmek istiyorum.

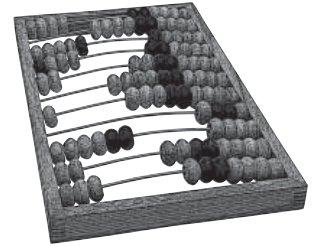
**Dr. Sibel Sezer Eralp**

*Bölgesel Çevre Merkezi – REC Türkiye Direktörü*





# 1. BÖLÜM: BÜTÇE NEDİR? PROJE BÜTÇESİ NEDİR?



## 1.1. Giriş

Sivil toplum kuruluşu (STK) gönüllüleri ve çalışanları, kuruluşlarının faaliyetleri kapsamında yoksullukla mücadele, çevreyi koruma, eğitim düzeyini yükseltme gibi önemli toplumsal ihtiyaçları karşılamaya çalışırken, bu çabalarının mali boyutunu genellikle görmezden gelirler. Bu kadar önemli sorunlarla mücadele ederken ufak parasal işlerin kendilerini yavaşlatmasından, hatta bazen işlerini engellemesinden hiç ama hiç hoşlanmazlar. Finansal yönetim ve bütçeyi finans uzmanlarının işi olarak görürler; kendileri o işlere karışmadıkları gibi, finansçılar da teknik işlere karışmamalıdır. Ne var ki, finansal yönetim ve özellikle “bütçe”ler, kuruluşların önceliklerinin belirlenmesinde en temel araçlardan biridir. Bir kuruluşun faaliyetlerinde söz sahibi olmak isteyen birisi, öncelikle o kuruluşun bütçesi üzerinde söz sahibi olmalıdır. Bu nedenle, bütçelerin onaylanması kuruluşların en üst yönetim organlarının yetkisinde bulunmaktadır. Peki, bütçe nedir ve neden bu kadar önemlidir?

## 1.2. Bütçe nedir?

STK’lar, faaliyetleri için öncelikle kaynak sağlamalı, daha sonra bu kaynakları optimum bir şekilde faaliyetleri arasında paylaşmalıdır. İşte bütçeler bu kaynakları ve kaynakların dağıtımını parasal olarak gösterir. Kaynaklar bütçenin gelir kısmını, bu kaynakların faaliyetler arasında dağıtımını ise bütçenin gider kısmını oluşturur. Gelir ve giderlerin ikisinin birden “bütçe” olarak adlandırılması gerekirken, çoğu durumda gelirler “gelir bütçesi” ve giderler “gider bütçesi” olarak da adlandırılmaktadır.

Gelecek dönemlere ait oldukları için bütçeler tahmini olarak hazırlanır. Bu nedenle, bütçeler uygulandıkları dönemde gerçekleşen gelir ve giderlerden sapma gösterir. Bu sapmalar % 5 - % 10 düzeyinde kaldıkları sürece doğal karşılanır. Ama, olağandışı koşulların oluşması dışında, bütçeden bu düzeyden daha yüksek oranlarda sapmaların olması, bütçenin hazırlanma aşamasında iyi planlanmadığını gösterir.

Bütçe kavramı önce kamu maliyesinde ortaya çıkmış ve ilk olarak devlet bütçeleri oluşturulmuştur. Özel sektörde kullanılan işletme (şirket) bütçeleri daha sonra ortaya çıkmıştır. Proje kavramının uygulama bulması ve projelerin yaygınlaşmasıyla da proje bütçeleri ortaya çıkmıştır. Proje yönetimi, bütçe yöntemini iyileştirme çalışmalarının bir ürünüdür ve proje yönetiminin gelişimi bütçe yönetimiyle paralel olarak gerçekleşmiştir. Proje bütçesi, ilgili proje kapsamında yapılması planlanan faaliyetlerin onaylanmış giderlerini ve bu giderlerin karşılanması için beklenen gelirleri gösteren belge(ler)dir. Proje bütçeleri genel olarak devlet bütçelerine, bazı durumlarda da işletme bütçelerine benzer. Hibe projelerinin bütçelerinin ise daha çok kamu (devlet) bütçelerine benzediği söylenebilir.

En basit anlamıyla bütçe, belirli bir gelecek dönem içindeki gelir ve giderleri tahmini olarak belirleyen, gelirlerin toplanmasına, giderlerin yapılmasına izin veren bir tasarruftur. Daha ayrıntılı bir tanım ise, öncelikle “belli bir dönemde toplanacak gelirler ve yapılacak giderlerin tahmini ve karşılaştırmalı bir cetveli, daha sonra da yetkili makamlar tarafından bu giderlerin yapılması ve gelirlerin toplanması için verilen izin” olarak yapılabilir. İki tanımda da dikkati çeken nokta, “bütçe” kavramının bir izin olarak tanımlanmış olmasıdır. Oysa bütçeler genelde finansal tablolar olarak görülür. Bu algılamaya doğru olmakla birlikte, bütçeler idarelere yetkili makamlar tarafından verilmiş izin olarak da algılanmalıdır.

Bütçe kavramıyla birlikte “bütçeleme” kavramı da ortaya çıkmıştır. Bütçeleme, bütçenin oluşturulması için gerekli teknik ve yöntemlere verilen genel addir.

## 1. BÖLÜM: BÜTÇE NEDİR? PROJE BÜTÇESİ NEDİR?

Proje Yöneticileri için İpuçları

Hibe projelerinin bütçelerinin uygulanmasında karşılaşılan en önemli sorun, uygulamada karşılaşılabilecek sorunların önceden öngörülememesi ve olası ek giderler için önlem alınmamasıdır. Hibe projelerinde bütçeden karşılanabilecek giderlerin ayrıntısı ve üst sınırı belirlenmiş durumdadır ve hiçbir durumda bu üst sınır aşılamaz. Giderlerin proje bütçesinde öngörülen üzerine çıkması durumunda bu giderleri proje sahibinin karşılaması gerekir. Bu nedenle, hibe projelerinde bütçeleme sadece proje bütçesinin oluşturulmasına ilişkin bir süreç olarak kalmakta, aynı zamanda, proje sahibi kuruluşun kendi bütçesini proje bütçesine göre yeniden gözden geçirme süreci de olmaktadır. Ama uygulamada, hibe projelerine ilişkin bütçeler oluşturulurken, proje bütçesinin kuruluş bütçesine etkisi göz ardı edilmekte veya atlanmaktadır. Bu durum da sorunların ortaya çıkmasına neden olur.

Proje bütçelerinin daha iyi anlaşılabilmesi için, bütçenin ne olduğunun mantıksal olarak kavranması gerekir. Bütçe böyle kavrandığında proje yapımcıların işleri de kolaylaşacaktır. Proje bütçesinin ne olduğunu daha iyi anlamak için ilk olarak bütçe ilkelerine bakmak gerekir. Bütçeler ilk kez kamu maliyesinde ortaya çıktıkları için, bütçe ilkeleri de devlet bütçesiyle ilişkili olarak oluşturulmuştur. İşletme bütçelerine ilişkin ilkeler ise daha sonra ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada yer alan ilkeler, devlet ve işletme bütçe ilkelerinin proje bütçesi için uyarlanmış biçimidir.

### 1.3. Projeler İçin Bütçe İlkeleri

#### 1.3.1. Önceden İzin İlkesi

Projelerde izin, proje türüne göre iki farklı kaynaktan doğmaktadır:

##### **İç Yapıdan Kaynaklanan İzin**

Proje faaliyetlerinin yürütülmesi için, proje çalışanlarının harcama yapmaları gerekir. Ama, yetkili birimler tarafından yetkilendirilmedikçe, hiçbir çalışanın harcama yapma yetkisi bulunmamaktadır. Proje sahibi kuruluşun yetkili kurul ve kişileri, proje çalışanlarına proje bütçesini kullanmaları için izin verirler. Bu iznin verilmiş yöntemi uygulamada farklılaşabilir. Bazen yetki tek bir çalışana verilirken, birden fazla çalışan arasında da paylaşılabilir.

##### **Sözleşmeden Kaynaklanan İzin**

Hibe projelerinde, projeye kaynak sağlayan donör kuruluş(lar) ile yararlanıcı arasında proje kapsamında yapılacak harcamalar ve sağlanacak gelirler konusunda, proje bütçesinin de parçası olduğu sözleşme imzalanır. Bu sözleşmeyle çizilen sınırlar dahilinde, proje sahibi kuruluşa proje bütçesini kullanma, yani harcama yapma izni verilir. Proje sahibinin, proje kapsamında donörle imzalanan sözleşme dışında herhangi bir harcama yapma yetkisi bulunmaz.

Bütçede yer almayan bir harcama ihtiyacının doğması durumunda, bu harcamanın yapılabilmesi için sözleşme değişikliği yapılması gerekir. Bu konu daha ayrıntılı olarak “3.5 Bütçe Değişiklikleri” başlığı altında incelenmiştir.

#### 1.3.2. Genellik İlkesi

Projeye ilişkin bütün gelir ve giderlerin proje bütçesi içinde yer alması gerekir. Proje bütçesinde yer almayan bir harcamanın proje kapsamında yapılabilmesi mümkün değildir.



Proje sahibi, finansmanını projeden sağlamamak (ne donör katkısından ne de eş finansmandan) koşuluyla, projede yer alan faaliyetlerin sayısını artırabilir veya projenin özüne ilişkin bir değişiklik olmaması kaydıyla ek faaliyetler gerçekleştirebilir. Bu tür ek faaliyetler aynı katkı olarak değerlendirilecektir. Bu faaliyetlerin maliyetlerinin proje bütçesi dışından karşılanması ve proje bütçesine konulmaması gerekir.

Proje sırasında bazı proje faaliyetlerinin fiyatlandırılması sonucu katılımcılardan bir ücret alınması ve gelir elde edilmesi bekleniyorsa, bu gelirler de proje bütçesinde gösterilmelidir.

### 1.3.3. Gayrisafilik İlkesi

Bu ilke, projede yer alan gelirler ve giderlerin mahsup edilmeden, brüt olarak yer alması anlamına gelir. Bir proje kapsamında 1000 adet kitap basıldığını varsayalım. Bu kitapların basımı için birim başına 5,00 TL'lik harcama yapılsın. Öte yandan, projeye destek sağlamak amacıyla kitapların ücretsiz dağıtılmak yerine, 2,5 TL'den satılacağını varsayalım. Proje bütçesinin gider kaleminde  $5,00 * 1000 = 5.000$  TL, gelir bütçesinde de  $2,5 * 1000 = 2.500$  TL yer almalıdır. Yani  $(5,00 - 2,50) * 1000 = 2.500$  TL'lik gider yazılması ve gelir bütçesinin boş bırakılması uygun değildir.

### 1.3.4. Adem-i Tahsis İlkesi

Adem-i tahsis ilkesi, proje gelir kalemleri ile proje gider kalemleri arasında doğrudan bir bağ bulunmaması anlamına gelir. Bir proje kapsamında % 70 donör ve % 30 proje sahibi katkısıyla 100.000 TL'lik bir bütçe oluşturularak harcama yapılsın. Bunun anlamı, proje sonunda 100.000 TL'lik harcama yapılması durumunda bu harcamaların 70.000 TL'lik tutarın donör, 30.000 TL'lik tutarın proje sahibi tarafından karşılanmasıdır. Eğer proje bitiminde eksik harcama yapılmış ve 70.000 TL'lik bir harcama gerçekleşmişse, bu tutarın tamamının donörün 70.000 TL'lik katkısından alınıp, proje sahibinin katkı yapmaması mümkün olmayacaktır. Donör  $70.000 \text{ TL} * 0,7 = 49.000 \text{ TL}$ , proje sahibi de  $70.000 \text{ TL} * 0,3 = 21.000 \text{ TL}$  katkı verecektir.

Bu konuyu bir başka şekilde, gayrisafilik ilkesinde kullandığımız örnek üzerinden de açıklayabiliriz. 1000 tane kitap basmak için 5.000 TL harcıyıp, satışlarından 2.500 TL'lik gelir elde edilmesi planlanmıştı. Geri kalan 2.500 TL'lik katkı da donör tarafından sağlanıyor olsun. Ne 2.500 TL'lik kitap basım maliyeti ne de 2.500 TL'lik donör katkısı kitap basım giderleriyle eşleştirilebilir. Sözelimi proje sonunda basım maliyeti 4.000 TL'ye düştü ve kitapların 2.500 TL'den satışı gerçekleşti. Böylece 1.000 TL'lik bir gelir artmış oldu. Yararlanıcının bu gelir artışını proje bütçesine yansıtması ve donörün katkısının azaltılması gerekir. Donörün katkısı, projeye sağladığı katkı oranında ve tüm proje üzerinden hesaplanarak indirilecektir. (Eğer proje kapsamında yapılan tek faaliyet kitap basımıysa, donörün katkısı 1.500 TL'ye indirilecektir. Projenin başka harcama ve gelirleri varsa, hesaplama bütün bu gelir ve giderler üzerinden yapılacaktır.)

Eş finansman gerektiren bazı hibe projelerinde, proje sahibi kuruluşlar tarafından sağlanan aynı katkı eş finansman olarak değerlendirilebilmektedir. Buna karşılık, çoğu projede aynı katkılar eş finansman olarak kabul edilmemekte ve proje bütçesine dahil edilmesine izin verilmemektedir. Bu durum genellikle ilkesine ters düşmektedir. Genel uygulama olarak, proje yürütücülerinin personele ödedikleri ücretler aynı katkı olarak değerlendirilmemekte ve eş finansman olarak kabul edilmemektedir. Proje gelirleri 2.2 numaralı bölümde daha ayrıntılı olarak incelenmektedir.

## 1. BÖLÜM: BÜTÇE NEDİR? PROJE BÜTÇESİ NEDİR?

Proje Yöneticileri için İpuçları



### 1.3.5. Doğruluk İlkesi

Proje sahipleri, projelerini yasal mevzuata ve sözleşme kurallarına uygun olarak yürütmelidir. Bu nedenle, bütçeleme sürecinin başlangıcından, kesin hesap ile proje raporunun teslimine ve projenin kapatılmasına kadar geçen süre boyunca projenin doğru yürütülmesinden proje sahibi sorumludur. Genel olarak mali uygulamalara ters düşen bilinçli veya bilinçsiz uygulamalar “usulsüzlük” olarak tanımlanmaktadır. Usulsüzlüklere ilişkin bazı örnekler aşağıda sıralanmıştır:

- Sözleşmede belirtilenden daha düşük kalitede mal ve hizmet alımı;
- Yasal olarak tutulması gereken defterlerin tutulmaması;
- Fonların harcanmasında sahtecilik ve çalıntı;
- Yasal olarak saklanması gereken belgelerin bulunmaması veya sahte-yanlış mali belgeleme;
- Proje dokümanında yer almayan faaliyetler ve alımlar için yapılan ödemeler.

Doğruluk ilkesi sadece usulsüzlüklerle ilgili değildir, projede çıkacak aksaklıkları da kapsar. Bütçe süreci hataya yer verilmeyecek bir titizlikle yürütülmelidir. Bütçeyi hazırlayanlar bilinçli bir şekilde, alımı yapılacak bir hizmetin bedeli 5.000 TL iken, bu hizmeti 10.000 TL olarak bütçeliyorsa bu bir usulsüzlüktür. Bütçenin hazırlanması sırasında yapılan tahminlerin gerçeğe olabildiğince yakın olması gerekir. Bunun için de titiz bir şekilde pazar araştırması yapılması gerekecektir. İyi bir araştırma yapılmaması durumunda da, 5.000 TL'lik hizmet 10.000 TL olarak bütçelenebilir. Bu durumda da, yasal bir usulsüzlük olmamasına karşın, gerekli özen gösterilmediği için proje hazırlayanların hatası bulunmaktadır. Proje bütçesinin yasal usulüne uygun olarak yapılması aksaklıkların oluşmasına engel değildir. Bütçeler zamana yayılmış titiz çalışmaların ürünü olmalıdır.

### 1.3.6. Anlaşılır Olma İlkesi

Bütçeye konulan kalemlere ilişkin rakamların, ek belge ve bilgiye ihtiyaç duymadan rahatlıkla anlaşılabilmesi gerekir. Bu nedenle bütçeler sadece ana başlıklardan değil, ana başlıklar altında alt kırımılardan (bölümlerden) oluşur. Bütçenin anlaşılabilir olmasından en fazla yararı proje sahibinin kendisi sağlar. Proje bütçesinin açık ve net bir şekilde hazırlanması, sözleşme makamı ile yararlanıcı arasında bütçenin içeriğine ilişkin bir anlaşmazlık oluşmasını önler.

AB projelerinde, bu anlaşılabilirliği sağlamak amacıyla her bir bütçe kaleminin açıklanması için ek tablo doldurulması istenir. Bu tabloda, bütçeye konulan her harcama için kısa açıklama verilerek harcamanın neden ve nasıl kullanılacağı belirtilmesi istenir. Bu tablo Ek 1B'de bulunmaktadır.

### 1.3.7. Tasarruf İlkesi

Bu ilke bütçenin, en düşük kaynak kullanımı ile en yüksek faydayı sağlayacak şekilde hazırlanmasını öngörmektedir. En tasarruflu uygulamanın ne olduğu, içinde bulunulan duruma göre değişiklik gösterir.

Hibe projelerinde kaynak, kamu yararı amacıyla sağlanır. Dolayısıyla, bu projelerin bütçelerinde lüks tüketimden kaçınılması bir zorunluluktur. Sözgelimi, hibe projelerinin hemen hepsinde *business* sınıfı uçak biletleri uygun maliyet olarak kabul edilmez.

### 1.3.8. Hesap Verme Sorumluluğu İlkesi

Bütçenin yönetiminden sorumlu olan kişiler, bütçenin hukuka uygun, verimli ve etkin kullanımından, uygulanmasından, muhasebeleştirilmesinden ve raporlanmasından sorumludur. Bütçe sürecinde karşılaşılabilecek usulsüzlük veya aksaklıklara yol açan kişilerin ortaya çıkan durumda sorumlulukları bulunmaktadır, idari ve hukuki olarak hesap vermeleri gerekir. Sorunun hukuki bir sorun olması durumunda yasal merciler devreye girer ve yasal yaptırımlar uygulanabilir. Proje uygulamasında yasaya uygun hareket edilmiş olmasına karşın, teknik ve yönetsel hatalardan dolayı projede aksaklıklar bulunuyorsa, bu aksaklıklar nedeniyle projeyi yürütenlerin kendi üstlerine hesap vermeleri gerekir.

### 1.3.9. Dönemsel Olma

Bütçeler dönemsel olarak yapılır. Genellikle bütçe dönemi bir yıl olarak kabul edilir. Bütçe yılının takvim yılı ile aynı olması gerekmez. Yıl olarak belirtilen süre, 12 aylık zaman dilimidir. Proje süresinin bir yıldan uzun olması durumunda yıllık esaslı olmak üzere çok yıllık bir bütçe hazırlanabilir. Örneğin, üç yıllık bir projenin bütçesi, 1. yıl, 2. yıl ve 3. yıl alt bütçelerinin toplamından oluşur. Bu tür durumlarda genel uygulama, bütçe dokümanında sadece toplam bütçenin değil, yıllara bölünmüş alt bütçelerin de bulunmasıdır. Sözelimi iki yıllık bir projenin bütçesinde 1. yıl 1.000 TL ve 2. yıl 2.000 TL kırtasiye harcaması yapılacak olsun. Bunun bütçede, 1. yıl 1.000 TL, 2. yıl 2.000 TL ve toplam 3.000 TL olarak gösterilmesi uygun olacaktır.

Dönemsellik ile ilgili sorun genel olarak proje bütçe yılı ile proje sahibi STK'nın mali yılının uymamasıdır, Türkiye'de mali yıl takvim yılıyla eşleştirilmiştir. Proje sahibinin Mart 2008 – Şubat 2009 tarihleri arasında yürüteceği 12 aylık bir proje, proje sahibinin hem 2008 hem 2009 yılı bütçelerini etkiler. Donörle bütçenin bir yıllık olarak imzalanacak olmasına karşın, böyle bir durumda proje sahibinin kendi iç yapısında proje bütçesini Mart 2008 – Aralık 2008 ve Ocak 2009 – Şubat 2009 olarak ikiye ayırması uygun olur. Bu sayede proje bütçesinin proje sahibi STK'nın 2008 ve 2009 yılı genel bütçesine etkisi daha iyi anlaşılır.

### 1.3.10. Bütçe Denkliği

Bütçenin gelir ve gider toplamalarının birbirine denk olması gerekir. Proje bütçelerinde bu denklik daha fazla önem taşır. Kuruluş bütçelerinde, gelir fazlasının kuruma kar olarak yazılması gerekirken, hibe programı kapsamında yürütülen proje bütçelerinde gelir fazlasının donöre iade edilmesi gerekir. Diğer yandan, gelirlerin giderleri karşılayamaması durumundaysa, STK bu ek gelir ihtiyacını öz kaynaklarından karşılamak zorundadır.

## 2. BÖLÜM: BÜTÇE ARAÇLARI

Bütçelerin hazırlanması, uygulanması ve raporlanması sırasında birtakım araçların kullanılması zorunludur. Genel olarak kabul edilmiş bütçe türleri ve standartları bulunur. Bu tür ve standartlara paralel olarak, kuruluşların ve donörlerin kendilerine özgü belirli bütçe formatları vardır. EK 1’de bazı AB projelerinde kullanılması zorunlu olan bütçe formatı örnek olarak yer almaktadır. Belli bir kişi veya makam bütçe sürecinden sorumlu tutulsun veya tutulmasın, bütçe çalışmalarının sürekli olarak yürütülmesi gerekir. Bu da bütçe konusuna hakim insan kaynaklarına ihtiyaç doğurur. Ayrıca, bütçe çalışanları bütçeyi uygun ve başarılı bir şekilde hazırlamak için bilgisayar yazılım ve donanımına ihtiyaç duyar.

Bu çalışmada, önce proje bütçelerinde kullanılabilecek bütçe türlerini inceleyeceğiz. Daha sonra, gelir ve giderlere ilişkin, yaygın olarak kullanılan bütçe kalemlerini ele alacağız. Proje için kullanılan insan kaynakları, “bütçe aktörleri” başlığı altında inceleyecek ve son olarak, elektronik tablo düzenleme (tablolama) araçlarına kısaca değineceğiz.

### 2.1. Bütçe Türleri

Bütçe ve bütçeleme süreci sürekli geliştirilmeye çalışılmış ve birbirine alternatif bütçeleme yöntemleri ortaya çıkmıştır. Burada bu türlerin ikisinden söz etmek uygun olacaktır: Klasik (harcama kalemine göre) bütçeleme yöntemi ve faaliyet (proje) tipi bütçeleme yöntemi. Bütçe türleri daha çok bütçelerin gider kısımlarına uygun olarak tasarlanır.

#### 2.1.1. Klasik Bütçe Yöntemi (Harcama Tipi Bütçe)

Klasik bütçe yönteminde, STK veya projenin bütçesi, gider kalemleri (sınıfları) üzerinden oluşturulur. Bu gider kalemleri çeşitli projelerde isim ve içerik olarak farklılık gösterebilmektedir. Genel olarak personel, seyahat, donanım (ekipman) ve malzeme, finansal giderler gibi harcamalar farklı gider kalemlerini oluşturur (Proje gider kalemlerine ilişkin ayrıntılı bilgiyi 2.3 numaralı bölümde bulabilirsiniz.). Tablo 1’de, bir kuruluşun klasik yöntemde hazırlanmış bütçesini görebilirsiniz. Proje bütçeleri de kuruluş bütçeleri ile aynı formatta hazırlanır.

TL		TL	
	Gelirler		Giderler
Proje Gelirleri	160.000	Personel	64.500
Bağışlar	20.000	Seyahat	6.000
Gayrimenkul Gelirleri	12.000	Ekipman ve malzeme	6.000
Geçmiş Yıl Gelir Fazlası	8.000	Ofis Giderleri	15.000
		Yayınlar	28.000
		Konferans - Seminer - Eğitim Giderleri	40.000
		Denetim	1.000
		Proje Hazırlık Giderleri	1.000
		Proje Katılım Giderleri	5.000
		Diğer Giderler	10.107
		Yedek Akçe	16.851
		Dolaylı Giderler	6.542
Toplam	200.000	Toplam	200.000

Bu bir kuruluş değil, proje bütçesi olsaydı yine aynı şekilde görünecekti. Aşağıdaki Tablo 2, Tablo 3 ve Tablo 4'te bu 200.000 TL'lik bütçenin alt bütçeleri görülmektedir. Tablo 1, Tablo 2, 3 ve 4'ün birleştirilmiş halidir.

Tablo 2. ... Derneği Genel Yönetim 2009 Bütçesi					
TL			TL		
	Gelirler		Giderler		TL
		TL			TL
Proje Gelirleri		0	Personel		12.000
Bağışlar		20.000	Seyahat		1.000
Gayrimenkul Gelirleri		12.000	Ekipman ve malzeme		4.000
Geçmiş Yıl Gelir Fazlası		8.000	Ofis Giderleri		1.500
			Yayımlar		0
			Konferans - Seminer - Eğitim Giderleri		0
			Denetim		1.000
			Proje Hazırlık Giderleri		1.000
			Proje Katılım Giderleri		5.000
			Diğer Giderler		2.119
			Yedek Akçe		12.381
			Yedek Akçe (%5) 1381		
			Yedek Akçe - AAA Projesi için Ek (%5) 5000		
			Yedek Akçe - BBB Projesi için Ek (%10) 6000		
Toplam		40.000	Toplam		40.000

Tablo 3. ... Derneği AAA Projesi 2009 Bütçesi					
TL			TL		
	Gelirler		Giderler		TL
		TL			TL
Proje Gelirleri		100.000	Personel		33.000
Donör Katkısı (%100) 100.000		0	Seyahat		5.000
		0	Ekipman ve malzeme		2.000
		0	Ofis Giderleri		5.000
			Yayımlar		3.000
			Konferans - Seminer - Eğitim Giderleri		40.000
			Diğer Giderler		2.736
			Yedek Akçe (%3)		2.722
			Dolaylı Giderler (%7)		6.542
Toplam		100.000	Toplam		100.000

Tablo 4. ... Derneği BBB Projesi 2009 Bütçesi					
TL			TL		
	Gelirler		Giderler		TL
		TL			TL
Proje Gelirleri		60.000	Personel		19.500
Donör Katkısı (%75) 45.000		0	Seyahat		0
İştirakçi Katkısı 10.000		0	Ekipman ve malzeme		0
Proje Sahibinin Katkısı 5.000		0	Ofis Giderleri		8.500
			Yayımlar		25.000
			Konferans - Seminer - Eğitim Giderleri		0
			Diğer Giderler		5.252
			Yedek Akçe (%3)		1.748
Toplam		60.000	Toplam		60.000



Bu tablolarda en çok dikkat edilmesi gereken nokta, derneğin yürüttüğü projelerin dernek genel bütçesine yansımalarıdır. Tablo 2 incelenirse, derneğin yürüttüğü projelerin dernek genel bütçesine 11.000 TL yedek akçe (5.000+6.000), 5.000 TL proje katılım bedeli ve 1.000 TL proje hazırlık gideri olmak üzere toplam 17.000 TL ek yük getirdiği görülecektir. Yani derneğin örneğimizdeki projeleri yapmak için işe koyulması, 17.000 TL'lik bir bütçe yaratabilmesine bağlıdır. Bu bütçenin konulmuş olması tamamının harcanacağı anlamına gelmez. Ama böyle bir bütçe yaratılmadığı sürece, bu projelere girmek dernek için yüksek risk taşır.

Az da olsa bazı kişiler, projelerin genel bütçelerine ek yük getirmesini olumsuz olarak değerlendirmekte ve gelir getirmeyen projelere girmekten kaçınmaktadırlar. Bunun nedeni, Türkiye'de STK'ların mali kaynak bulma konusunda sıkıntı çekmeleri ve bu sıkıntılarını projeden sağlayacakları kaynakla gidermeye çalışmalarıdır. Ama iki önemli noktayı unutmamak gerekir. Öncelikle derneklerin gelir amacı bulunmamaktadır; bu nedenle proje hazırlarken amaç gelir sağlamak olmamalıdır. Dernekler, kuruluş amaçlarına uyan projelere yönelmelidir. Yani projenin yürütülmesi, aynı zamanda derneğin kuruluş amacına uygun faaliyette bulunması olmalıdır. Diğer yandan, derneklerin başarılı proje yürütmeleri görünürlüklerini artıracak ve ek gelir sağlamalarını kolaylaştıracaktır. Son olarak, proje bütçelerinin başarılı biçimde hazırlanması, projelerin genel bütçeye olumsuz etkilerini daha düşük düzeylere indirecektir. Örneğimizde, projenin başarılı olması sonucu genel bütçeden ayrılan 11.000 TL'lik yedek akçenin sadece 1.000 – 2.000 TL'lik kısmının kullanılması, projenin dernek bütçesine olumsuz etkilerini azaltır.

### 2.1.2. Faaliyet Temelli Bütçe Yöntemi (Proje Tipi Bütçe)

Faaliyet temelli bütçe yönteminde, harcamalar ve gelirler, gider kalemleri üzerinden değil, harcamaların faaliyete göre sınıflandırılması şeklinde oluşturulur. Yukarıda Tablo 1'de verilmiş bütçenin proje bütçe yöntemiyle oluşturulması durumunda, Tablo 5'teki gibi bir bütçe ortaya çıkar.

Tablo 5. ... Derneği 2009 Bütçesi					
TL			TL		
	Gelirler	TL		Giderler	TL
Proje Gelirleri		160.000	Genel Yönetim Giderleri		0
Bağışlar		20.000	Proje Giderleri		200.000
Gayrimenkul Gelirleri		12.000	AAA Projesi	100.000	
Geçmiş Yıl Gelir Fazlası		8.000	1 numaralı faaliyet	30.000	
			2 numaralı faaliyet	30.000	
			3 numaralı faaliyet	25.000	
			4 numaralı faaliyet	15.000	
			BBB Projesi	60.000	
			1 numaralı faaliyet	30.000	
			2 numaralı faaliyet	25.000	
			3 numaralı faaliyet	5.000	
Toplam		200.000	Toplam		200.000

Görüldüğü gibi, Tablo 1 ve Tablo 5'deki iki bütçe aynı kurumun aynı döneme ilişkin bütçesidir ve esas olarak ikisi de aynı içeriğe sahiptir. Ancak bütçenin bu yöntemlerden hangisiy-



le oluşturulduğu, bütçe içeriğinin anlaşılması açısından ciddi farklılıklar içerir ve bu nedenle farklı kurumlar bu yöntemlerden birini tercih ederek onu uygular. Bu iki yöntemin birden kullanılması da mümkündür. Tablo 6'da, Tablo 1 ve Tablo 5'te yer verilen bilgiler birlikte gösterilmektedir.

Tablo 6. ... Derneği 2009 Bütçesi				
TL	Genel Yönetim	AAA Projesi	BBB Projesi	TOPLAM
Giderler	TL			
Personel	12.000	33.000	19.500	64.500
Seyahat	1.000	5.000	0	6.000
Ekipman ve malzeme	4.000	2.000	0	6.000
Ofis Giderleri	1.500	5.000	8.500	15.000
Yayımlar	0	3.000	25.000	28.000
Konferans - Seminer - Eğitim Giderleri	0	40.000	0	40.000
Denetim	1.000	0	0	1.000
Proje Hazırlık Giderleri	1.000	0	0	1.000
Proje Katılım Giderleri	5.000	0	0	5.000
Diğer Giderler	2.119	2.736	5.252	10.107
Yedek Akçe	12.381	2.722	1.748	16.851
Dolaylı Giderler	0	6.542	0	6.542
Toplam	40.000	100.000	60.000	200.000

Her iki farklı bütçeleme yönteminin de birbirine üstün yönleri vardır. Ancak, proje yöneten STK'ların bu iki sistemi birden kullanarak Tablo 6'daki gibi bütçeler oluşturmaları tavsiye edilir.

### 2.1.3. Hibe Projelerinde Bütçe Yönetimi

Hibe projelerinde donör kuruluşlar yukarıdaki iki yöntemden birini zorunlu tutabilirler. Hibe programlarına başvurmak isteyen STK'ların, başvuru dokümanlarını okumaları ve orada yer alan formatlara uygun şekilde bütçelerini hazırlaması gerekir.

Aşağıda bu iki tipte bütçeler için farklı hibe programlarında istenilen bütçe örnekleri verilmiştir.

Avrupa Birliği tarafından hibe sağlanan projelerde genel olarak klasik bütçe yönteminin kullanılması istenir. Ama bazı topluluk programlarında faaliyet temelli (proje tipi) bütçelerin hazırlanması da istenebilir.

Form 1 AB Dış Yardımlar Programı Proje Bütçe Formatı: Klasik bütçe tipi istenir.

Form 2 AB Life Programı Proje Özet Bütçesi ve

Form 3 AB Life Programı Proje Detay Bütçesi: Karma bütçe istenir.

Form 4 AB 7. Çerçeve Programı Proje Bütçesi: Karma bütçe tipi kullanılması istenir.

Form 5 Dünya Bankası GEF SGP Proje Bütçe Formatı: Klasik bütçe tipi istenir.

## 2. BÖLÜM: BÜTÇE ARAÇLARI

Proje Yöneticileri için İpuçları

### Form 1. AB Dış Yardımlar Programı Proje Bütçe Formatı

EK III PROJE BÜTÇESİ	Tüm Yıllar				1. Yıl				
	Giderler	Birim	Miktar	Birim Maliyet (EURO)	Maliyet (EURO)	Birim	Miktar	Birim Maliyet (EURO)	Maliyet (EURO)
1. İnsan Kaynakları									
1.1 Maaşlar (Brüt tutarlar, yerel personel)									
1.1.1 Teknik personel	Aylık	0	0	0	Aylık				0
1.1.2 İdari / destek personel	Aylık	0	0	0	Aylık				0
1.2 Maaşlar (Brüt tutarlar,yabancı personel)	Aylık	0	0	0	Aylık				0
1.3 Seyahat /görev harcırahları		0	0	0					0
1.3.1 Yurtdışı (görevli personel)	Günlük	0	0	0	Günlük				0
1.3.2 Yurtiçi (görevli personel)	Günlük	0	0	0	Günlük				0
1.3.3 Seminer / konferans katılımcıları	Günlük	0	0	0	Günlük				0
Alt Toplam- İnsan Kaynakları		0	0	0					0
		0	0	0					
2. Seyahat		0	0	0					
2.1. Uluslararası seyahat	Uçuş başına	0	0	0	Uçuş başına				0
2.2 Yurtiçi / yerel ulaşım	Aylık	0	0	0	Aylık				0
Alt toplam - Seyahat		0	0	0					0
		0	0	0					
3. Teçhizat ve Malzeme		0	0	0					
3.1 Araç satın alımı ve kiralınması	Araç başına	0	0	0	Araç başına				0
3.2 Mobilya, bilgisayar teçhizatı		0	0	0					0
3.3 Makinalar için yedek parça/ teçhizat, aletler		0	0	0					0
3.4 Diğer (lütfen açıklayınız)		0	0	0					0
Alt Toplam - Teçhizat ve Malzeme		0	0	0					0
		0	0	0					
4. Yerel Ofis / Faaliyet giderleri		0	0	0					
4.1 Araç giderleri	Aylık	0	0	0	Aylık				0
4.2 Ofis kirası	Aylık	0	0	0	Aylık				0
4.3 Sarf malzemeleri - kırtasiye	Aylık	0	0	0	Aylık				0
4.4 Diğer hizmetler (telefon, elektrik, ısınma, bakım - onarım)	Aylık	0	0	0	Aylık				0
Alt Toplam - Yerel Ofis / Faaliyet Giderleri		0	0	0					0
		0	0	0					
5. Diğer Giderler, Hizmetler		0	0	0					
5.1 Yayın Giderleri		0	0	0					0
5.2 Etüd, araştırma giderleri		0	0	0					0
5.3 Dış denetim giderleri		0	0	0					0
5.4 Değerlendirme giderleri		0	0	0					0
5.5 Tercüme ve tercuman giderleri		0	0	0					0
5.6 Finansal hizmet giderleri (Bankacılık hizmetleri komisyonları,vb.)		0	0	0					0
5.7 Konferans ve seminer giderleri		0	0	0					0
5.8 Tanıtım faaliyeti giderleri		0	0	0					0
Alt Toplam - Diğer Giderler, Hizmetler		0	0	0					0
		0	0	0					
6. Diğer Giderler		0	0	0					0
Alt Toplam - Diğer		0	0	0					0
		0	0,00	0,00					
7. Ara toplam uygun doğrudan proje maliyeti (1-6)		0	0,00	0,00					0,00
		0	0,00	0,00					
8. Yedek akçe (ara toplam uygun doğrudan proje maliyeti olan kalem 7'nin maksimum %5'i)		0	0,00	0,00					0,00
9. Toplam uygun doğrudan proje maliyeti (7+ 8)		0	0,00	0,00					0,00
10. Genel idari giderler (toplam uygun doğrudan proje maliyeti olan kalem 9'un maksimum %7'si)		0	0,00	0,00					0,00
11. Toplam uygun proje maliyeti (9+10)		0	0,00	0,00					0,00

## Form 2. AB Life Programı Proje Özet Bütçesi

FORM F0	Proje Akronimi: xxxxxxxxxxxx		
Bütçe Alt Başlık Kategorileri	Toplam Maliyet €	Uygun Maliyet €	Toplam Uygun Maliyetlere Oranı
1. Personel		0	0
2. Seyahat ve Harcira		0	0
3. Hizmet Alımı		0	0
4. Duran Varlıklar			
<b>Altyapı</b>	0	0	0
<b>Ekipman</b>	0	0	0
<b>Prototip</b>		0	0
5. Arazi - Arsa Satınalım - Kiralama		0	0
6. Tüketilebilir Malzemeler		0	0
7. Diğer Giderler		0	0
8. Genel Giderler		0	0
<b>TOPLAM</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Katkı	€	Toplama Oranı	Toplam Uygun Maliyetlere Oranı
İstenilen Topluluk Katkısı	0	0	0
<b>Yararlanıcının Öz Katkısı</b>	0	0	
Ortakların Katkısı (Aşağıdaki B ve C'nin Toplamı)	0	0	
<b>TOPLAM</b>	0	0	

Ortakların Katkılarının Dökümü	€	Toplam Uygun Maliyetlere Oranı
B Ortakların Öz Katkısı	0	0
<b>C Diğer Finansman Kaynakları</b>	0	0

## 2. BÖLÜM: BÜTÇE ARAÇLARI

Proje Yöneticileri için İpuçları

### Form 3. AB Life Programı Proje Detay Bütçesi

FORM F2a	Proje Akronimi: xxxxxxxxxxxx											
Faaliyetlerin Bütçe Altbaşlık Dökümü												
	A	B	C	D	E	F	etc.	etc.	etc.	etc.	TOPLAM	
1. Personel											0	0,00
2. Seyahat ve Harcırah											0	0,00
3. Hizmet Alımı											0	0,00
4.1 Duran Varlıklar - Altyapı											0	0,00
4.2 Duran Varlıklar - Ekipman											0	0,00
4.3 Duran Varlıklar - Prototip											0	0,00
5. Arazi - Arsa Satınalım - Kiralama											0	0,00
6. Tüketilebilir Malzemeler											0	0,00
7. Diğer Giderler											0	0,00
8. Genel Giderler											0	0,00
<b>TOPLAM</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>

### Form 4. AB 7. Çerçeve Programı Proje Bütçesi

	Faaliyet Türü							
€	Ar-Ge	Demonstrasyon	Eğitim	Kordinasyon	Destek	Yönetim	Diğer	TOPLAM
Personel Maliyeti	0	0	0	0	0	0	0	0
Alt Yükleniciler	0	0	0	0	0	0	0	0
Diğer Doğrudan Maliyetler	0	0	0	0	0	0	0	0
Dolaylı Maliyetler	0	0	0	0	0	0	0	0
Götürü Bedel	0	0	0	0	0	0	0	0
Toplam Bütçe	0	0	0	0	0	0	0	0
İstenilen AT Katkısı	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Toplam Gelir</b>								<b>0</b>

### Form 5. Dünya Bankası GEF SGP Proje Bütçe Formatı

Bütçe kalem No	Bütçe kalemleri	Beklenen SGP desteği (USD)	Proje sunan kurumun katkısı (USD)	Diğer destekler* (USD)	Toplam (USD)
1	Proje elemanları				
2	Kişisel/ kurumsal gelişim				
3	Danışman kişi ve kurumlar				
4	Saha çalışması				
5	Ulaşım ve konaklama				
6	Eğitim ve Toplantı				
7	Ekipman				
	ofis ekipmanları				
	saha ekipmanları				
8	Ofis giderleri				
9	Proje tanıtımı				
10	Beklenmeyen giderler				
	Toplam				

## 2.2. Bütçe Gelir Kalemleri

Hibe projelerinde genel olarak 7 farklı gelirden söz etmek mümkündür. Bu farklı gelirlerden 1.'si donör katkısı iken, 2, 3 ve 4. başlıklar eş finansman olarak değerlendirilmelidir. Bu gelir türleri dışında, projelerin bütçelerine yansımamakla birlikte, devletin vergi muafiyeti sağlaması nedeniyle proje bütçelerinin küçüldüğü de akılda tutulmalıdır. Vergi muafiyeti olmadan 100.000 TL'ye tamamlanacak bir projeyi, yerine göre 85.000 – 95.000 TL arası bir tutara tamamlamak mümkün olabilmektedir.

### 2.2.1. Donör Katkısı

Hibe projelerinde en büyük gelir kalemini hibeyi veren donörlerin katkıları oluşturur. Donörler, hibelerini genel olarak bir program çerçevesinde verir. Her program için özel koşullar belirlenir. Bu koşullardan bazıları özel olarak bütçeyle ilgilidir. Aşağıda bazı örnekler verilmiştir:

- Verilecek hibe tutarı için en az ve en çok tutarlar belirlenebilir. Sözelimi, donör katkısı 10.000 Avro'dan az, 50.000 Avro'dan çok olamaz. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, bu tutarın proje bütçesinin toplamı değil, projeye donör tarafından sağlanan hibe tutarı olduğudur. 100.000 Avro'luk bir proje hazırlanıp, bu projeye sadece 50.000 Avro donör katkısı istenebilir.
- Verilecek hibe tutarının toplam proje bütçesine oranı sınırlandırılabilir ve geri kalan bütçenin proje sahibi tarafından eş finansman çerçevesinde temin edilmesi istenebilir. Projede hibe oranı % 50 ile % 100 arasında değişiklik göstermektedir. Çoğu hibe programında, donörler hibe verirken, proje sahibinin mali olarak da elini taşın altına koyduğunu görmek isterler. Bu nedenle çok az projede donör katkısı % 100 olarak gerçekleşmektedir. Uygulamada % 70 - % 90 aralığı yaygın olarak görülür. Sözelimi, 100.000 Avro'luk bir proje hazırladıysanız ve hibe programı çerçevesinde donör katkısının üst sınırı % 75 ise, bu, donörün 75.000 Avro hibe vereceği ve 25.000 Avro'yu da sizin temin edeceğiniz anlamına gelir. Çoğunlukla donör katkısının oranı bir üst sınır olarak belirlenip, alt sınır konulmamaktadır. Bu 100.000 Avro'luk projede üst sınırın % 75 olmasına karşın, donörden sadece % 50 oranında, yani 50.000 Avro hibe vermesi istenebilir. Böyle bir durumda unutulmaması gereken nokta, nihai ödeme sırasında donör katkısının belirlenmesinde 50.000 Avro'nun değil, % 50 oranının esas alınacağıdır.
- Donör katkısı bazı harcama kalemlerini dışlayabilir. Yani bir hibe programında, projelerde belli bir gider kalemine ilişkin harcama yapılması yasaklanabilir. Uygulamada hemen hiçbir hibe projesinde faiz giderleri uygun gider olarak kabul edilmemektedir. Donanım alımının engellenmesi de yaygın rastlanan bir durumdur. Donanımla ilgili olarak rastlanan bir diğer durum donanımların amortismanına ilişkindir. Bu konu harcama kalemlerinde donanımlara ilişkin 2.3.3 numaralı başlık altında incelenecektir.
- Hibe sadece bazı harcama kalemlerine ilişkin olabilir. Bu, çok sık rastlanan bir uygulama değildir. Örneğin, proje kapsamında sadece insan kaynakları giderleri karşılanabilir ve geri kalan bütün giderlerin eş finansman yoluyla karşılanması istenebilir.



- Farklı faaliyet türlerine ilişkin hibe oranı sınırlandırılabilir. Proje faaliyetleri arasında yer alan altyapı faaliyetlerine ilişkin harcamalar % 50 oranında, kapasite geliştirme faaliyetleri ise % 90 oranında desteklenebilir.

### 2.2.1. Proje Sahibinin Katkısı

Donörlerin projelere verdikleri desteğin çoğu durumda % 100'ün altında olması, proje sahibinin projeyi yürütmek için eş finansman sağlamasını zorunlu kılar. Proje sahiplerinin bu ek katkıyı sağlamalarının bir yolu genel bütçelerinden proje bütçesine kaynak aktarmalarıdır. Çoğu durumda STK'lar bu aktarımı yapmayı istememektedir. Ülkemizde STK'ların gelir kaynaklarının yetersiz olması bunun başlıca nedenidir. Bunun için, kuruluşlar proje eş finansmanını kendi kaynaklarından sağlamak yerine, iştirakçilerden sağlamaya, projeye kendi mali katkılarını ise en düşük düzeyde tutmaya çalışmaktadır. Donörler genel olarak bu duruma itiraz etmezler.

STK'lar eş finansmanı ister kendi kaynaklarından karşılasın, ister iştirakçilerden sağlasın veya projeden gelir elde etsin, donörler muhatap olarak proje sahibini görür. Bir projede proje sahibi STK, eş finansman olarak 5.000 Avro'luk bir iştirakçi desteği bulmuş olsun. Proje bitiminde bir şekilde iştirakçi bu desteği vermezse, bu 5.000 Avro'yu proje sahibinin kendi kaynaklarından ödemesi gerekir. Proje sahibinin bu ödemeyi yaptıktan sonra hukuki yollara başvurarak iştirakçiden bunu almaya çalışması gerekir. Aynı durum proje ortaklarının katkısı ve proje faaliyet gelirleri için de geçerlidir.

Proje sahibinin projeye tek katkısı eş finansman sağlanması değildir. STK'lar projeyi hazırlamak ve proje başvurusunda bulunmak için de harcama yapar. Ama bu giderler proje bütçesine yansıtılamaz.

Projede kabul edilmeyen giderler olması durumunda da, STK'ların bu giderleri genel kaynaklarından karşılamaları gerekir. 3.3.2 numaralı başlık altında görüleceği üzere, STK'nın proje nakit akışını da desteklemesi gerekmektedir.

STK'lar proje desteği için başvurup başvurmama konusunda bütün bu ek giderleri düşünerek hareket etmelidir. Projenin kendilerine yükleyeceği bütün yüklerden haberdar olmalı ve bu yükleri genel bütçelerine yansıtmalıdır. Bu durum da 3.2 numaralı başlık altında daha ayrıntılı olarak incelenecektir.

### 2.2.2. Proje Ortaklarının Katkısı

Hibe programlarında proje sahibi STK'nın yerli ve/veya yabancı STK'lar ve yerel ve/veya merkezi yönetimlerle işbirliği yapmaları özendirilir. Bu işbirliğinin en yaygın hali, bu farklı kuruluşların projeye ortak olarak alınmasıdır. Proje ortakları da proje faaliyetlerinin uygulanmasını üstlenir veya bu faaliyetlere destek verir. Proje sahibi gibi, proje ortakları da projeye eş finansman sağlayabilir. Ama, tıpkı proje sahipleri gibi proje ortakları da projeye sağladıkları mali katkıyı en az da tutmayı istemektedir.

### 2.2.3. Proje İştirakçilerinin Katkısı

Hibe projelerinde eş finansmanın sıklıkla karşılandığı yer iştirakçi katkılarıdır. Proje iştirakçileri projeye mali destek sağlarken, proje faaliyetlerinin yürütülmesine ilişkin kısıtlı rolleri bulunmaktadır. Proje iştirakçileri genel olarak projenin paydaşları arasından çıkar. Hibe projelerinde iştirakçi katkıları genel olarak uygun bulunmaktadır. Bir ilçede proje yürüten STK'nın ilçe belediyesinden kaynak sağlaması iştirakçi katkısına örnek gösterilebilir.

### 2.2.4. Proje Faaliyetlerinden Sağlanan Gelir

Projelerin uygulanması sırasında yürütülen bazı faaliyetlerin fiyatlandırılması mümkündür. Örneğin proje sonunda ortaya çıkan kitaplar fiyatlandırılarak satılabilir; organik tarım projesi sonunda elde edilen ürün pazarlanabilir; meslek edindirmeye ilişkin bir projede, proje kapsamında düzenlenen eğitime katılanlardan bir ücret alınabilir. Fiyatlandırmanın gelir yaratmak dışında da artıları vardır. Basılan kitapların ücretsiz olarak dağıtılması yerine, düşük bir bedelle satılması, bu kitapların okunmasını teşvik edebilir.

İşte, fiyatlandırma sonucu elde edilen bu faaliyet gelirlerinin de proje bütçesine dahil edilmesi gerekir. Ama donörler bu tür gelirlere pek olumlu bakmazlar. Bunun temel nedeni, fiyatlandırma yoluyla projelerin ticarileşmesidir. Bir diğer neden ise, bu tür gelirlerin bir risk taşımasıdır. Beklenen satışların yapılamaması durumunda proje gelir kaybına uğrar. Böyle bir durumda bu gelir kaybını proje sahibinin karşılaması gerekir. Gelir kaybından da önemlisi, proje sonunda 1000 adet kitap basılarak dağıtılıp hedef kitleden 1000 kişiye ulaşılması amaçlanıyorsa, kitapların fiyatlandırılması sonucunda bu 1000 kişiye ulaşmak mümkün olmayabilir.

Yukarıdaki nedenlerle, proje faaliyet gelirlerinin proje başvuruları sırasında bütçelenmesi istenmez. Ama, proje uygulaması sırasında faaliyetler sonucu bir gelir doğmuşsa, bu gelirin kesin hesaplara dahil edilmesi zorunludur. Bu sayede donörler, faaliyetlerden elde edilen bu gelirleri kendi katkılarından düşerler. Bu duruma örnek olarak bir organik tarım projesini ele alalım. Proje sonunda bir ton organik domates elde edecek olalım. Bu domateslere ne yapılacağıın proje dokümanında yer alması gerekir. Domateslerin, gerekli testlerin ardından okullara ücretsiz olarak dağıtılması, bu domateslerin kullanılmasına ilişkin bir yöntem olabilir. Ama proje dokümanında bu domateslere ilişkin bir bilgi yoksa mutlaka donörle görüşülerek hareket edilmesi gereklidir. Domateslerin satılması da bir yöntem olabilir. Bu durumda satış gelirinin mutlaka proje bütçesine dahil edilmesi ve donör katkısında düşülmesi gerekir.

### 2.2.5. Faiz Gelirleri

Sözgelimi bir yıllık proje kapsamında 100.000 Avro'luk bir donör katkısı beklensin ve bu katkı 90.000 Avro avans ve 10.000 Avro nihai ödeme olarak ödenecek olsun. Proje bitiminde avansın bankada işletilmesi sonucunda 1.000 Avro'luk bir faiz geliri oluştuğunu varsayalım. Donörün proje bitiminde proje sahibine aktaracağı nihai ödeme tutarı  $10.000 - 1.000 = 9.000$  Avro'ya düşecektir.

Proje kapsamında donör proje sahibine para aktarmaktadır. Çoğu durumda, proje faaliyetleri başlamadan önce donörler bütçenin büyük bir kısmını proje sahiplerine aktarırlar. Proje sahiplerinin bu parayı değerlendirmesi beklenmektedir. Proje sahibi parayı, kullanmadığı süre boyunca, sabit getirisi olan ve gider riski bulunmayan bir finansman aracına yönlendirmeli ve bu sayede faiz geliri sağlamalıdır. Proje bitiminde donörün yatırmış olduğu paradan sağlanan faiz geliri donörün katkısından düşülmelidir. Proje fonlarından bu şekilde gelir elde edilmesi çoğu projede bir zorunluluk olmamakla birlikte önerilmektedir.

### 2.2.6. Diğer Gelirler

Projelerin yukarıda sıralananlar dışında da gelirleri olabilir. Bu tür gelirler genel olarak projenin uygulanması sırasında ortaya çıkar. Örneğin projeye bireysel bir bağış yapılabilir. Bu tür gelirlerin de mutlaka kesin hesap sırasında bütçeye dahil edilmesi ve donör katkısından düşülmesi gerekir. Derneklerin bu tür gelirleri projeden ayırarak kendi genel bütçelerine yönlendirmeye çalışmaları daha uygun olacaktır. Yani projeye bağış yapmak isteyen bir bireyin bağışı, bireyin de onayını alarak STK'nın genel bütçesine aktarılmalıdır. Bu sayede, derneğin



yeni projelere başvurabilmesi için yeni bir kaynak ortaya çıkmış olur. Ancak bireyin bunu istememesi ve bağışını projeye yapması durumunda, bu bağışın proje geliri olarak bütçelenmesi ve bu doğrultuda donör katkısının azaltılması gerekir.

### 2.3. Bütçe Gider Kalemleri

#### 2.3.1. İnsan Kaynakları

İnsan kaynakları kalemi, projenin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için ihtiyaç duyulan personel ile bu personele ilişkin maliyetlerin yer aldığı bütçe başlığıdır.

İnsan Kaynakları giderleri genel olarak üç alt başlıktan oluşur:

- Teknik personel (proje yöneticisi, proje uzmanı, proje asistanı, vb.)
- İdari personel (finans, muhasebe, sekreter, şoför, vb.) - donöre bağlı olarak değişir
- Proje danışmanları (yabancı - yerel)

#### Personel (Teknik Personel & İdari Personel)

Projenin başarılı bir şekilde tamamlanması, her şeyden önce uygun ve yeterli bir ekibin oluşturulmasına bağlıdır. Bu bakımdan projelerin en önemli maliyetini personel maliyeti oluşturur. Personel maliyeti, projenin teknik işlerini yürüten kişiler (teknik personel) yanında, muhasebe, sekreteryaya, finans gibi yardımcı hizmetleri yürüten kişilerin (idari personel) maliyetlerini de kapsar.

Proje personelinin hangi hukuksal düzenlemeler altında çalıştırılacağı projelere ve proje yürüten kuruluşlara göre farklılık gösterir. STK'lar tarafında yürütülen hibe projelerinde yaygın iki durum vardır. Bunların her ikisinde de proje personeli SSK'lı olarak çalıştırılır: (i) Proje için, sadece projede görevlendirilecek personel alınması ve proje bitiminde bu personelin çalışmalarına son verilmesi; (ii) STK personelinin görevlendirmeye projede çalıştırılması. Birinci durumda süreçler daha nettir. Proje başlangıcında, STK'lar projeye uygun kişileri bulup, bu kişilerle iş sözleşmesi imzalayarak proje faaliyetlerini yürütür. Proje bitiminde de personelin sözleşmesine son verilerek proje kapatılır. İkinci durumda ise süreçler biraz daha karışıktır. STK'lar kendi personelinin projede kullanır ve projeden personel maliyetini tahsil eder. Böyle durumlarda, personelin iş tanımı proje doğrultusunda değiştirilmeli ve projeye sağlaması beklenen katkı net bir şekilde iş tanımına eklenmelidir.

Donörler daha çok birinci durumu tercih etmekte, hatta bazı donörler bu durumu zorunlu tutmaktadır. Ancak bu, STK'lar açısından fazla istenilen bir durum değildir. Bunun nedeni, STK'ların mevcut çalışanlarını projede kullanma istekleridir. Donörler ise, maliyetleri daha kolay kontrol edebilmek ve proje bütçesinin kötüye kullanımını engellemek için birinci durumu tercih ederler. Donörler, STK'nın projede çalıştıracağı personelinin sözleşmesini feshederek onunla yeni bir sözleşme imzalamasını isteyebilir. Ama bu durum özellikle personel açısından ciddi hak kayıplarına yol açabildiğinden, STK'lar tarafından istenmeyen, hatta istenmemesi gereken bir durumdur. Personel sözleşme feshinin zorunlu tutulduğu projelere, eğer kendi personelinizi çalıştırmayı düşünüyorsanız başvurmamanızı öneririz.

Hibe projelerinde personelle yapılacak sözleşmenin yazılı olması ve iki tarafça da imzalanmış olması istenir. Personel ile imzalanacak sözleşmede taraflar, tarafların adresleri, iş tanımı,



yetki ve sorumluklar, ücret, işin yeri ve süresi gibi bilgilere yer verilmesi gerekir. Personelin çalıştığı günler ve bu günlerde proje için yaptığı faaliyetler bir çalışma çizelgesiyle izlenmeli ve bu çizelgeyi hem çalışan hem de işveren (STK yetkilileri) imzalamalıdır.

Personelle yapılacak iş sözleşmesi türü, STK'nın bütçesi açısından büyük önem taşır. Örnek olarak iki yıllık bir proje için aylık 1.000 Avro maliyetle personel alınacak olsun. Bu personelle süresiz iş sözleşmesi imzalanması ve projenin bitiminde bu personelin sözleşmesine son verilmesi durumunda, kendisine 1.500 Avro dolayında kıdem tazminatı ödenmesi gerekir. Hibe projelerinde bu gider proje için uygun harcama olarak kabul edilmez ve proje sahibi tarafında karşılanması istenir. Böyle bir maliyetten kaçınmak için, proje başlangıcında personelle belirli süreli sözleşme yapılmalıdır. Bu durumda, iki yılın sonunda iş sözleşmesi otomatik olarak sona erer ve kıdem tazminatı ödenmesi gerekmez. Belirli süreli iş sözleşmelerinde, çalışanın, sözleşme bitim tarihinden önce işten çıkartılması durumunda sözleşme bitim tarihine kadar kalan süre için hesaplanacak ücretini yasal yollar aracılığı ile talep etme hakkı vardır. Bu nedenle, süresinden önce işten çıkartmalarda mutlaka haklı bir nedene dayanarak işten çıkartma yapılmalıdır. Haklı nedenler iş kanununda tanımlanmıştır. Belirli süreli sözleşmelerle ilgili bilinmesi gereken bir diğer önemli konu, bu sözleşmelerin zincirleme yapılması durumunda belirsiz sözleşmeye döneceğidir. Bu nedenle 2 yıllık bir projede, 1'er yıllık 2 belirli süreli sözleşme değil, 2 yıllık 1 tane belirli süreli sözleşme yapılması gerekir.

İş sözleşmeleri ile ilgili çok önemli bir nokta, kıdem tazminatı ödenmesi gerektiğinde, donörün bu maliyeti kabul etmemesinin, kıdem tazminatı ödenmemesi anlamına gelmeyeceğidir. Kıdem tazminatı ödenmesi gereken bir durumda, donörün yaklaşımına bakılmaksızın, bu tazminatın kesin olarak ödenmesi ve kuruluşun genel giderlerinden karşılanması gerekir. Donör kıdem tazminatını gider olarak kabul ederse de projeye gider olarak yazılır.

Hibe projelerinde donörlerin personel maliyetlerini karşılamaya ilişkin farklı kuralları vardır. Bazı projelerde idari personelin maliyeti uygun gider olarak kabul edilmez. Bazı projelerde de, personel maliyeti olarak yazılacak tutar konusunda farklı yaklaşımlar vardır. Bu nedenle proje dokümanlarının iyi okunması gerekir. Genel olarak hibe projelerinde proje personelinin gerçek maliyetinin proje bütçesine yansıtılması istenir. Ayrıca, idari personelin maliyetinin proje bütçesine yansıtılması da sorun çıkartmaz.

Hibe projelerinde insan kaynakları ihtiyacının bütçelenmesi sırasında rastlanılan en önemli sorun, personele ödenecek net maaş ile o personelin proje sahibine maliyetinin farklı olması nedeniyle giderin olması gerekenden düşük bütçelenmesidir. Aşağıdaki tabloda görüleceği üzere, SSK mevzuatına tabi 573 Avro net ücreti olan bir personelin proje sahibine maliyeti 1.000 Avro'yu bulmaktadır. Ayrıca, brüt ücretin proje sahibine maliyetin altında kaldığına da dikkat edilmesi gerekir. Proje bütçesi hazırlanırken, personel maliyeti olarak o personelin toplam maliyeti yazılmalıdır (aşağıdaki örnekte 1.000 Avro). Personelin toplam maliyeti; personele net ödenen maaş, personel için muhtasar beyannameyle devlete ödenen gelir vergisi, işçi ve işveren sosyal güvenlik payları ve varsa personele sağlanan diğer faydaların toplamıdır.

Donörler bazen personel maliyetinin bazı kalemlerine katkıda bulunmayı kabul etmezler. Sözgelimi donör sadece brüt ücreti ödemeyi kabul edebilir. Bu durumda donör, aşağıdaki tabloda yer alan ve 200 Avro olan C ve D satırları toplamını uygun olmayan gider olarak kabul eder. Bu, 200 Avro'nun proje sahibine ödememesi demektir. Dolayısıyla, proje sahibi 200 Avro'yu ödeyip, kendi genel giderlerinden karşılamalıdır.

PROJE UZMANI	Tutar (Avro)
A 1. Toplam Maliyet "A=(B+C+D)"	1.000
B 1.1. Brüt Ücret	800
1.1.1 Net Ücret (Ele Geçen)	573
1.1.2. Sosyal Güvenlik İşçi Payı	120
1.1.3 Gelir Vergisi	102
1.1.4 Damga Vergisi	5
C 1.2. Sosyal Güvenlik İşçi Payı	172
D 1.3. Diğer Faydalar	28

Hibe projelerinde, proje personelinin bütçelenmesinde karşılaşılan bir diğer husus, kullanılması gereken birimle ilgilidir. Projelerde personel aylık, günlük, tam zamanlı, yarı zamanlı gibi farklı şekilde bütçelenebilir. Bir personelin aylık bütçelenmesi, o personelin bir ay boyunca doğacak bütün maliyetlerinin projeden karşılanması anlamına gelir. Bu tutar o personelin, ay içinde çalıştığı, çalışmadığı, izinli olduğu veya resmi tatil olan günleri de kapsayan 30 günlük sürenin karşılığıdır. Personelin maliyetinin bu şekilde bütçeye yansıtılması kolay olmaktadır. Ama böyle bir yansıtma için, o personelin tüm zamanını projeye harcaması gerekir. Ne var ki, bazı durumlarda kişiler çalışma günlerinin sadece bir bölümünü proje için kullanır, geri kalanını da farklı işlere veya projelere ayırırlar. Böyle durumlarda iki farklı çözüm vardır: Yarı zamanlı sözleşme hazırlanması birinci yöntemdir. Personel proje sahibinin iki farklı projesinde çalışıyorsa, iki proje için de ayrı iş sözleşmesi imzalanır. Personelin maliyeti de bu sözleşmeler doğrultusunda projelere yansıtılır. Donörler, personel günlerinin projeye yazılmasında bu yöntemi tercih etmektedir. Diğer çözüm yolu personelin günlük maliyetinin hesaplanmasıdır. Proje personelinin günlük maliyetlerinin hesaplanmasında aylık ücret/30 gün gibi bir yöntem izlenmez. Bunun nedeni, personelin hafta sonları ve çalışmadığı günlerin maliyetinin de günlük maliyete dahil edilmesinin gerekmesidir. Bunun için, günlük maliyet Tablo 8'de görüldüğü gibi hesaplanır:

Çalışma Günü Hesaplama	
Toplam gün sayısı	365
52 hafta sonu	104
Kalan	261
Yıllık tatil	20
Dini ve resmi bayram tatili	11
Hastalık/diğer	10
Kalan	220

#### **Personel Günlük Ücreti = Toplam Yıllık Maliyet/220**

Görüldüğü üzere önce personelin senede kaç gün çalıştığı hesaplanmakta, daha sonra yıllık maliyeti çalıştığı gün sayısına bölünmektedir. Yukarıdaki örnekte bulunan 220 sayısı sadece örnek olarak verilmiştir. Bu sayı farklı kuruluş ve kişiler için değişecektir.

## 2. BÖLÜM: BÜTÇE ARAÇLARI

### Proje Yöneticileri için İpuçları



#### Proje Danışmanları (Yabancı – Yerel Danışmanlar)

Kendi nam ve hesabına çalışan kişiler, proje faaliyetlerinin gerektirmesi durumunda projelerde danışman olarak işe alınabilir. Danışman ödemelerinde net tutarın yanısıra, danışmanlık türüne göre, vergi stopajı yapılarak verginin muhtasar beyannameyle vergi dairesine ödenmesi gerekir. Danışmanlara ödenen verginin danışmana ödenecek brüt tutara oranı, danışmanlık alınan alana göre farklılık gösterir. Ama çoğu durumda % 20 dolayındadır. Alınacak danışmanlık hizmeti bütçelenirken, bu hizmetin vergi gideri de düşünülmelidir. Sözelimi, % 20'lik vergi oranına tabi bir danışmanlık hizmeti alınacak olsun. Danışmandan 5 günlük hizmet alınsın ve hizmetin karşılığı olarak günlük 200 TL brüt ödeme yapılacak olsun. Brüt tutar 1.000 TL'yi bulur. Ancak, danışmana net 800 TL ( $1.000 * 0,8$ ) ödenip, 200 TL'nin vergi kesintisi olarak tutulması ve muhtasar beyannameyle devlete ödenmesi gerekir.

Danışmanlarla, danışmanlık sözleşmesi yapılması gerekir. Bu sözleşmelerde taraflar, tarafların adresleri, danışmanlık işinin net tanımı ve danışmanın bu iş kapsamında yapacağı çalışmalar, projeye ilişkin kısa bilgi, danışmanlık işinin süresi, danışmanlık işi karşılığı verilecek ücret, danışmanın vergi adresi, danışmanlık işinin kalitesinin kontrolü ve benzeri bilgiler yer almalıdır. Hibe projelerinde sözleşmenin mutlaka yazılı olarak yapıp taraflarca imzalanması gerekir. Danışmanlık işi boyunca, danışmanın faaliyetleri proje personeli tarafından izlenmeli ve danışman çalışma çizelgesi doldurulmalıdır.

Danışman ve personel arasındaki farklılık net olarak ortaya konulabilen bir unsur değildir. Kuruluşların kendi personeli olan danışmanları da bulunabilir. Projelerde danışman olarak sınıflandırılan grup, daha çok mali dildeki serbest meslek sahiplerine uygun düşer. Personellik ve serbest meslek sahibi olma durumları aralarındaki farklılıklara ilişkin Maliye Bakanlığı'nın açıklayıcı çalışmaları vardır. Genel olarak, yapacağı iş kısa süreli ve net olarak tanımlanmış, geçici olarak uzmanlığına başvurulmuş, emir komuta zincirinin dışında yer alan, aynı anda birden çok yerde kendi nam ve hesabına çalışan kişiler proje bütçelerinde danışman olarak yer alır. Bu kişilerin sosyal güvenliklerini kendilerinin sağlamaları beklenir. Projelere katkıları süreklilik gösteren, emir komuta zincirine dahil proje çalışanları da proje personeli oluşturur ve sosyal güvenlikleri proje sahibi kuruluş tarafından yürütülür.

#### 2.3.2. Seyahat

Proje için yapılacak seyahat harcamaları da proje gideri olarak yazılabilir. Seyahat harcamaları yurtdışı ve yurtiçi seyahat giderlerini içerir. Seyahat kalemi genel olarak harcırah ve ulaşım gideri gibi doğrudan seyahat giderlerini kapsar. AB projelerinde harcırah tutarları insan kaynakları başlığı altında yer alır.

Bütçe hazırlanırken seyahatin yapılacağı yer, tarih ve seyahat amacı mutlaka belirtilmelidir.

Seyahat için dikkat edilmesi gereken nokta, harcırahların bütçede nerede yer alacağıdır.

Bazı projelerde harcırah giderleri seyahat kalemi altında bütçelenirken, bazılarında insan kaynakları kalemi altında yer almaktadır. Projelerde genel olarak harcırah donörün kendi kurallarına göre belirlenir. Harcıraha ne tür giderlerin dahil olduğu projeden projeye değişiklik gösterebilir.

AB projelerinde harcırah tutarı seyahat sırasında geçirilen gece sayısı üzerinden hesaplanır. Gününbirlik seyahatler için harcırah

AB projelerinde personele ödenebilecek harcırah tutarları için en yüksek rakamlar belirlenmiştir. Bu harcırah rakamlarına aşağıdaki adresten ulaşılabilir. Bu listedeki rakamlar düzenli olarak güncellenmektedir.  
[http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/implementation/per\\_diems/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/implementation/per_diems/index_en.htm)

ödenmez. Harcırah tutarı, şehir içi seyahat, yemek ve konaklama giderlerinin hepsini içerir. Proje sahibi tarafından karşılanması durumunda, bu giderlerin harcırah tutarından kesilmesi gerekir. Güncel olarak Türkiye için harcırah tutarı 93 Avro'dur. Bir proje personeli çarşamba sabahı proje faaliyeti için Adana'ya gidip, perşembe akşamı Ankara'ya dönsün. İlgili personelin 40 Avro'luk konaklama ücreti de proje sahibi tarafından karşılanırsın. Bu personele ödenebilecek maksimum harcırah tutarı 53 Avro olacaktır. Harcırah tutarları vergiye tabidir. Bu 53 Avro'luk tutarın da vergi kesintisi yapıldıktan sonra ödenmesi gerekir. Vergi kanunlarına göre harcırah tutarlarının belli bir bölümü vergiden muaftır. 2008 yılı için vergiden muaf harcırah tutarı en çok 35 TL'dir.

### 2.3.3. Donanım (Ekipman) ve Malzeme

Proje bütçelerinde, proje için kullanılacak bilgisayar, ofis donanımı, proje için varlığı zorunlu makineler, ofis mobilyaları gibi sabit kıymetler de projelerde bütçelenebilen maliyetlerdendir. Bütçeleme sırasında, satın alınacak donanımın tüm ayrıntıları verilmeli ve ne amaçla kullanılacağı açıklanmalıdır. Satın alınacak veya kiralanacak sabit kıymetin projeye bağının güçlü bir şekilde kurulması gerekir. Taşrada yürütülecek ve bütün personeli taşrada çalışacak bir proje için, merkez ofise mobilya alınması uygun bir durum değildir.

Bazı projelerde donanımın satın alma maliyetinin tamamı karşılanırken, bazı projelerde ilgili donanımın amortisman bedelinin projeye denk düşen yıllardaki tutarı karşılanır. Örneğin, iki yıllık bir proje için alınan bir donanımın yıllık amortisman bedeli % 20 ise, donör söz konusu donanımın sadece % 40'lık kısmını karşılamayı taahhüt edebilir. Genel uygulamada, proje kapsamında alınacak donanım amortismanına tabiye, proje sahibinin mevcut amortisman sistemi aynen geçerlidir.

Bazı hibe programlarında, proje sahibinin proje başlamadan önce almış bulunduğu donanımdan, proje başladığı sırada amortisman süresi devam edenlerin, proje süresindeki amortisman maliyetlerinin gider yazılabileceği mümkündür.

AB projelerinde genel uygulama, amortisman süresine bakılmaksızın donanım maliyetinin uygun gider olarak kabul edilmesidir.

### 2.3.4. Yerel Ofis – Faaliyet Giderleri

Projelerin yürütülebilmesi için, en azından idari işlerde ofis alanına ihtiyaç duyulur ve bu alanın yeterli şekilde ısıtılması, elektrik ve suyunun bağlatılması gerekir. İşlerin yürütülebilmesi için internet, telefon gibi iletişim altyapısının kullanılması, yazışmaların yapılması, raporların hazırlanması türünden işler için de kırtasiye giderleri vb. harcamaların yapılması gerekir. Tüm bu giderler projelerde ofis giderleri kapsamında izlenir. Bu giderlerin neleri kapsadığı projeden projeye farklılık gösterebilir.

Hibe projelerinde de, bu tür giderler projeye bağlantısının kurulması durumunda uygun gider olarak kabul edilir.

AB projelerinde sözleşme makamının genel yaklaşımı, hibe projesi için yeni bir ofis kiralanmadığı sürece, yerel ofis başlığı altından ödeme yapılmaması yönündedir. Bu durumda söz konusu giderlerin dolaylı giderler kaleminden çıkartılması gerekir.

### 2.3.5. Diğer Giderler, Hizmetler

Proje faaliyetlerinden bazılarının başka gerçek veya tüzel kişilere devredilmesi gerekebilir. Bu tür faaliyetler “diğer giderler” başlığı altında incelenir. Konferans ve seminer giderleri, yayın giderleri, bağımsız denetim giderleri bu başlık altında yer alır. Sözelimi, küçük bir anket yapılacak olsun. Eğer bu anketle ilgili harcamaları STK kendisi gerçekleştiriyorsa, bu anket “diğer giderler, hizmetler” başlığı altında yer almayacaktır. Örneğimizde, anketin hazırlanması ve değerlendirilmesi için danışmanlarla STK kendisi sözleşme yapsın (10 gün \* 150 = 1.500 TL). STK anket formlarının çıktısını kendisi alacak olsun (5000 sayfa \* 0,05 TL = 250 TL). Telefon ve faksla gerçekleştirilen anketler de STK tarafından yapılsın (500 dakika \* 0,5 TL = 250 TL). Ayrıca, anketörlerle de STK anlaşsın (2 gün \* 2 anketör \* 100 TL = 400 TL) ve (2 gün \* 2 anketör \* 25 TL = 100 TL) yemek ve ulaşım harcaması yapılsın. Böyle bir durumda bu anketin maliyetinin diğer giderler, hizmetler başlığı altına konulmaması gerekecektir. Danışmanlar ve anketörler insan kaynakları, anket formlarının çıktısının alınması kırtasiye gideri, telefon ve faks giderleri de yerel ofis giderleri altında bütçelenmelidir. Anket giderlerinin diğer giderler, hizmetler başlığı altında bütçelenmesi, anket işinin bir bütün olarak değerlendirilip bir firmayla sözleşme imzalanması ve ilgili danışmanlık, basım ve iletişim giderlerinin bu firma tarafından karşılanması durumunda geçerli olacaktır. Bu durumda bütçe yukarıdaki gibi oluşmaz, anket işi için 2.500 TL bütçelenir ve bu tutar anket firmasına aktarılır. Bütçeleme de diğer giderler, hizmetler başlığı altında 1 anket \* 2.500 TL olarak yapılacaktır.

### 2.3.6. Diğer Giderler

Bütçenin diğer gider kalemlerinde (ilk 5 kalem) yer almayan harcamalara bu başlık altında yer verilir. Eğer standart başlıklar altına girmeyen bir harcamanız varsa, diğer başlığı altında yeni bir kalem açmanız ve bu harcamaya ilişkin kayıtlarınızı da bu başlık altında izlemeniz gerekir.

### 2.3.7. Yedek Akçe (İhtiyat Akçesi)

Beklenmeyen veya önceden tahmin edilemeyen giderler için yedek akçe ayrılır. Yedek akçe (İhtiyat Akçesi, Yedek Fon, *Contingency* ya da *Reserve Fund*) sadece proje yönetimiyle ilgili olmayan bir kavramdır. Esas olarak yedek akçe, projelerin ve kuruluşların mali güvenliklerini sağlamak için geliştirilmiş bir çeşit sigorta sistemidir.

STK'ların, proje yürütüsünler veya yürütmesinler, bütçelerinde yedek akçe ayrımları gerekir. Bu yedek akçenin miktarı derneğin büyüklüğü, gelir ve giderlerinin esnekliği, risk gibi çeşitli faktörlerin etkisiyle belirlenmelidir. Yedek akçenin bütçe toplamına oranı dernek büyüdükçe azalmakta, risk büyüdükçe artmaktadır. Ortalama % 5 olarak alınabilir.

Projelerin de yedek akçeleri vardır. AB hibelerinde doğrudan harcamaların en çok % 5'i kadar yedek akçe ayrılabilir. Yedek akçenin kullanılması, sözleşme makamından alınacak ön izne bağlıdır. Yedek akçe kullanılmasını gerektiren bir durum olduğunda, bu husus yazılı olarak sözleşme makamına bildirilir. Bu bildirimde yedek akçenin kullanımına ilişkin bir hesaplama da yer almalıdır. Sözleşme makamı yazılı olarak onay verdikten sonra yedek akçe kullanılabilir.



STK'ların, hibe projesi alırken projede bütçelenen yedek akçe dışında, kendi kurumsal bütçeleri için de yedek akçe ayırmaları, beklenmeyen maliyetlerin karşılanabilmesi için bir çeşit zorunluluktur. Yani 100.000 Avro'luk bir proje için proje bütçesine konulan 3.000 Avro dışında, dernek bütçesine de 5.000 Avro kadar yedek akçe konulması uygundur. 2.1.1 numaralı bölümdeki örneklere bakılacak olursa, ilgili kuruluşun hem proje bütçelerinde yedek akçe bulunduğu, hem de bu projelere ilişkin genel yönetim giderleri arasına yedek akçe konulmuş olduğu görülecektir.

Yedek akçelerin proje bütçesine veya kuruluş bütçesine konulmuş olması, kesin olarak harcanmaları anlamına gelmez. Tam tersine, harcanmamaları beklenir. Hibe projelerinde proje bütçesinde yer alan yedek akçe tutarı proje bitiminde harcanmamışsa, donör tarafından ödemesi yapılmaz. Proje sahibinin kendi bütçesinde yer verdiği yedek akçenin harcanmaması durumunda ise, bir sonraki yıl bütçesine önceki dönemden gelir fazlası olarak kaydedilmesi mümkündür.

Yedek akçelerin hibe projelerine konulmasıyla ilgili örnek "2.3.8 Dolaylı Giderler" kısmında gösterilmiştir.

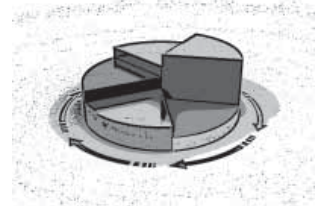
### 2.3.8. Dolaylı Giderler (İdari Giderler)

MFİB idari giderleri, "doğrudan giderlerin belli bir oranına karşılık gelen, projenin yönetim ve gözetimine ilişkin genel maliyetler olarak tanımlanabilecek dolaylı giderler" olarak tanımlamaktadır. Buna göre, idari giderlerin kapsam ve tutar olarak aşağıdaki şartları taşıması gerekmektedir.

- Doğrudan gider olarak bütçelenen tutarın % 7'sinden fazla olmamalıdır.
- Proje bütçesinin herhangi bir kalemi altında doğrudan gider olarak bütçelenilmiş bir gideri kapsamamalıdır.
- Uygunluk açısından Proje Genel Koşulları madde 14, 16 ve 17'de belirlenen koşulları taşımamalıdır.

MFİB, dolaylı giderler için "idari giderler" ifadesini kullanmaktadır. Bu kullanım yanlış anlamalara yol açabileceği için, burada "dolaylı giderler" ifadesi kullanılacaktır. Dolaylı giderler, proje süresi boyunca kurum içinde ortaya çıkabilecek "Genel Yönetim Giderleri"ne (*overheads*) destek olmak için ayrılan tutarlardır (kira, elektrik, su, iletişim, idari personel, vb.). Genel olarak dolaylı giderler, proje doğrudan harcamalarının veya toplam proje bütçesinin belirli bir oranına denk gelecek şekilde hesaplanarak projeye yansıtılır. Donör kuruluşa bağlı olarak bu oran değişebilir. Doğrudan harcamaların % 5, % 7 veya % 10'u gibi oranlar üzerinde anlaşılabilir. Ama hibe projelerinde donör belirli bir üst sınır belirlemektedir.

Dolaylı giderlerin içeriği hibe projelerinde en çok tartışılan konulardan biridir. Proje yürütücüleri bu tutarı kuruluşlarının bütçelerine katkı olarak algılamaktadır. Donör ise bu tutarı projenin giderlerine yönelik bir kalem olarak görmektedir. Bu iki yaklaşım da doğrudur. Aslında donörler, dolaylı giderlerle proje yürüten STK'ların genel yönetim giderlerine katkıda bulunurlar. Bunun nedeni, bu genel yönetim giderlerinin bir kısmının projenin yürütülmesi için harcanıyor olmasıdır. Sözelimi, bir AB projesinde ofis kirası bütçeye konulmamış olsun ve STK kendi ofisini proje için kullansın. Dolaylı giderlerle donör, proje yürütücüsünün kira giderine katkıda bulunur. Ancak bu katkının oranının belirlenmesi önemlidir. Örneğin bir STK 10.000 TL senelik



kira veriyor olsun. Bu kiranın ne kadarlık bölümünün proje dolaylı giderlerinden karşılanacağı çeşitli yöntemlerle hesaplanabilir. En uygun yöntem personel gün sayılarından giderek hesaplamaktır. Eğer ofisimizde toplam 5 personel varsa ve bu personel yılda 220 işgünü çalışıyorsa toplam çalışma günü 1100 gün olur. Eğer projede öngörülen işgünü 450 ise, projeye ofis kirasının  $450/1100 = \% 41$ 'lik kısmının yazılması gerekir. Bu durumda, proje dolaylı giderlerinden kira için en yüksek 4.091 TL alınabilir. Ama unutulmaması gereken, bu tutarın hiçbir koşulda  $\% 7$ 'lik tutarı geçemeyeceğidir. Eğer proje bütçesinde dolaylı gider olarak 3.000 TL öngörüldüyse ve örneğimizdeki gibi 4.091 TL'lik kira gideri hesapladıysak, proje bütçesine sadece 3.000 TL'lik kısmını yazabiliriz. Dolaylı giderlere yazılacak tutarın hesaplanmasında bir başka yöntem, proje için çalışan personelin kullandığı alanın m<sup>2</sup> hesabının yapılması olabilir. Personel sayısı veya maliyeti üzerinden de gidilebilir. STK'lar için genel olarak en uygun ve isabetli rakamını personel çalışma günü üzerinde yapılan bir dağıtım verecektir. Bunun nedeni, STK personelinin STK tarafından yürütülen farklı projelerde aynı anda görev alıyor olmasıdır. STK'ların yürüttükleri farklı projelerde tamamen farklı personeli farklı mekanlarda kullanmaları durumunda ise m<sup>2</sup> hesabının kullanılması daha uygun olabilir.

Tablo 9. Dolaylı Gider Payı Hesaplama		
Personel Çalışma Günü Yöntemi		
A	Personel Sayısı	5
B	Yıllık Çalışılan İşgünü	220
C (=A*B)	Toplam Yıllık Çalışılan İşgünü	1100
D	Proje için çalışılan toplam işgünü	450
E (=D/C)	Oran	41%
F	Ofis Kirası	10.000 TL
G (=E*F)	Proje Dolaylı Giderlerine Yansıtılacak Ofis Kirası	4.091 TL

AB projelerinde dolaylı giderler doğrudan harcamaların  $\% 7$ 'si kadar olabilir. Sözgelimi 10.000 TL'lik bir projemiz olsun. Bu projenin dolaylı giderleri 700 TL değildir. Oran doğrudan giderlerin  $\% 7$ 'si olduğu için, 10.000 TL'lik bir projede 9.345,80 TL doğrudan gider ve 654,20 TL dolaylı gider olacaktır. Eğer projede yedek akçe bulunuyorsa, bu tutar da dolaylı giderlerin hesaplanmasına dahil edilir. Bu örnek projenin bütçesinde  $\% 3$ 'lük yedek akçe olsun. (Üst sınırın  $\% 5$  olması, projede mutlaka  $\% 5$  yedek akçe bütçelememiz anlamına gelmez.) Bunun anlamı 300 TL'lik yedek akçe olması değildir. Yedek akçe, yedek akçe dışındaki doğrudan giderler toplamının  $\% 3$ 'ü olarak hesaplanır. Yedek akçe ve doğrudan giderlerin toplamı ise dolaylı giderlerin hesaplanacağı tabanı oluşturur. Tablo 3'te yer alan yedek akçe ve dolaylı giderler bu şekilde hesaplanmıştır. Buna göre yedek akçe tutarı da 272,20 TL olur. Daha net olarak ifade edersek,  $\% 3$  yedek akçesi ve  $\% 7$  dolaylı gideri olan 10.000 Avro'luk AB hibe projesi bütçesinde 9.073,60 Avro doğrudan gider, 272,20 Avro yedek akçe ve 654,20 Avro dolaylı gider bütçesi bulunur.

Tablo 10. Yedek Akçe ve Dolaylı Giderlerin Bütçeye Ekleneşi		
Bütçe Kalemi	Oran	Tutar
Doğrudan Giderler		9.074
Yedek Akçe	3%	272
Dolaylı Giderler	7%	654
Toplam		10.000



Dolaylı giderlerle ilgili olarak AB projelerinde belge sunulması beklenmez. Ancak bunun anlamı dolaylı giderler için belge oluşturulmaması demek değildir. Dolaylı giderlere ilişkin belgelerin oluşturulması ve saklanması gerekir. Dolaylı giderler kaleminden hangi harcamaların karşılanabileceğinin daha ayrıntılı anlaşılması için mutlaka donör ve sözleşme makamı tarafından yapılan, konuyla ilgili açıklamalar okunmalıdır. STK'lara, dolaylı giderler için verilen üst limiti mutlaka doldurmalarını öneririz. Eğer bir projede % 7'ye kadar dolaylı giderlere izin varsa, mutlaka % 7 oranında dolaylı gider bütçeleyniniz!

## 2.4. Proje Bütçesinde Aktörler

Proje bütçesinin aktörleri proje sürecine farklı aşamalarda katılmaktadır. Önemli bütçe aktörleri olarak STK yöneticileri ve çalışanları, donör ve sözleşme makamı, proje denetçileri ve kamu çalışanları sayılabilir.

### 2.4.1. Kuruluş Çalışanları

Bütçelerin hazırlanması ve uygulanması takım çalışması gerektirir. Bütçelerin hazırlanması sırasında nihai onayı verecek olan üst düzey yetkililer, projeyi hazırlayan teknik ekip ve varsa finans-muhasebe bölümü çalışanları görev alırlar. Bütçelerin uygulanması sırasında da bütçeyle ilgili olarak çalışanlar üst düzey yetkililer, projeyi uygulayan teknik ekip, finans-muhasebe çalışanları ve proje denetçileri söz konusu olur.

#### Bütçelerin Hazırlanması:

*Üst Düzey Yetkililer:* Üst düzey yetkili olarak sınıflandırılabilir grup, yönetim kurulu ve yönetim kurulu tarafından bütçe oluşturma yetkisi verilmiş direktör, genel müdür gibi yetkili kişilerdir. Bu grupta yer alan kişiler, projelerin ne teknik kısımlarının ne de bütçelerinin oluşturulmasında bizzat çalışır. Alt kademelerden kendilerine gelen proje taslakları ve bu projelerle ilgili bütçelere ilişkin son kararların alınmasından sorumludurlar. Proje bütçelerini üst düzey yöneticiler hazırlamazlar. Alt kademelerde hazırlanan bütçeler, uygun hale getirildikten sonra üst düzey yetkililere ulaştırılır. Bu grupta bulunan kişiler, önlerine gelen bütçeleri aynen kabul edebilir veya istedikleri değişiklikleri yapmak üzere yeniden alt kademelere gönderebilirler. Eğer bir hibe programına başvurulacaksa ve bütçeyi yetersiz buldularsa, projeye başvurmadan vazgeçerek proje bütçesini rafa da kaldırabilirler.

*Projeyi Hazırlayan Teknik Ekip:* Esas olarak projeler, ulaşılmak istenilen bir amaca yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sürecidir. Projeyi hazırlayan ekip, ulaşılmak istenilen amaç doğrultusunda projeyi hazırlar ve projenin faaliyetlerini tasarlar. Bunun ardından, bu faaliyetleri gerçekleştirmek için gerekli kaynak planlamasını yapar. En son olarak da taslak bütçeyi oluşturur. Projelerde her zaman projeyi hazırlayan ve uygulayan ekip aynı kişilerden oluşmayabilir. Bu nedenle, proje bütçesinin açık ve anlaşılır bir şekilde oluşturulması ve faaliyetlerle bağlantısının güçlü bir şekilde kurulması donörler tarafından beklendiği gibi, projenin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için de zorunludur.

*Finans-Muhasebe Bölümü Çalışanları:* Finans-muhasebe bölümü çalışanları projeyi hazırlayan teknik ekip tarafından oluşturulmuş taslak bütçeleri gözden geçirirler. Bu bütçeleri proje kurları ve vergi kanunları açısından incelerler. Gerekli gördükleri değişiklikleri projeyi hazırlayan teknik ekiple birlikte yaparlar. Aynı zamanda, kuruluşun mali bakımından bu projeyi yürütebilecek durumda olup olmadığını ve projenin olası ek maliyetlerini gözden geçirirler.



### Bütçelerin Uygulanması:

*Üst Düzey Yetkililer:* Yukarıda belirtildiği üzere, proje bütçelerine nihai onay verenler üst düzey yetkililerdir. Bu yetkililerin proje bütçeleriyle ilgili sorumlulukları, bütçeler uygulamaya geçtikten sonra da bitmez. Sürekli olarak proje çalışanlarının proje bütçesine uygun çalışmalarını kontrol etmeleri gerekir. Üst düzey yetkililer işlevi kendileri üstlenebilecekleri gibi, bu yetkiyi farklı çalışanlara da devredebilirler.

*Projeyi Uygulayan Teknik Ekip:* Bu ekiptekiler proje bütçesinde öngörülen harcamaları gerçekleştirirler. Harcamaların gerçekleştirilmesinin ardından, harcamaya ilişkin belgelerin temin edilmesinden sorumludurlar. Harcamalara ilişkin belgeler öncelikle proje yöneticilerine gitmeli ve onların imzasıyla muhasebe bölümüne geçirilmelidir. Bu süreçte, aşağıda yer verilen gibi basit bir kaşenin kullanılması süreçleri kolaylaştırabilir. Bu kaşede, proje yöneticisi harcamanın hangi projeye ilgili olduğunu yazmakta ve faturayı muhasebe bölümüne o şekilde göndermektedir. Bütçelerin uygun bir şekilde yürütüldüğünü izleyebilmek için finans–muhasebe bölümüyle sıkı ilişki içinde olmaları gerekir. Düzenli olarak bütçenin finansal gerçekleşmesi kontrol edilmeli ve bu doğrultuda gerekli işlemler yapılmalıdır. Proje yöneticileri harcamaları proje bütçesine uygun olarak yürütmekten üst düzey yetkililere karşı sorumludurlar.

Form 6. Harcama Dağıtım Kaşesi	
Proje	
Bütçe Kalemi	
İlgili Faaliyet	
Tarih	
İmza	
Yetkili Personel	

*Finans–Muhasebe Bölümü Çalışanları:* Finans–muhasebe bölümü çalışanları projeyi uygulayan teknik ekip tarafından yapılan harcamaları kayıt altına alırlar ve bu süreçte harcamalara ilişkin kontrolleri yaparlar. Bu kontroller sırasında, (i) proje yöneticileri tarafından iletilen harcamaların gerçekten yapıldığı, (ii) proje kurallarına uygun oldukları, (iii) proje bütçesinde yer aldıkları ve (iv) uygun şekilde belgelendikleri kontrol edilir. Bu sayede harcamaların hem proje yöneticileri hem de muhasebe–finans bölümü tarafından kontrolü sağlanarak, olası aksaklıkların önüne geçilebilir. Finans birimi, yapılan harcamalara ilişkin ödemeleri gerçekleştirir ve bu ödemelerin belgelenmesinden sorumludur. Son olarak, yapılan harcamalar ve bunların ödemelerine ilişkin kayıtların raporlanması gerçekleştirilir. Bu raporların düzenli olarak proje yöneticilerine iletilmesi sağlanır. Ayrıca, proje sözleşmesinde öngörülen koşullar doğrultusunda, donör ile sözleşme makamına karşı da raporlamadan sorumludur. Projenin denetlenmesi sırasında da, denetim elemanlarına yardımcı olarak, istedikleri belgeleri temin eder.

### 2.4.2. Proje Ortakları

Proje ortaklıkları, projenin üstlenilmesi konusunda iki veya daha çok kuruluşun sorumluluk paylaşımını içeren, kayda değer çapta ortak çalışma ve işbirliğidir. Proje ortakları ile proje sahibinin ilişkisi, projenin başında bir sözleşme veya protokolle belirlenmelidir. Yapılan söz-

leşmenin proje sahibi ve ortaklarının yetkilileri veya görevlendirdikleri temsilcileri tarafından imzalanması gerekir.

Proje ortakları da proje sahibi gibi harcama yapmaktadır. Proje ortaklarının yapacakları harcamaların sınırı projenin başında, ortaklık sözleşmesinde yer almalıdır. Ayrıca, proje kapsamında alınan donanım ve benzeri sabit kıymetlerin proje sonunda nasıl dağıtılacağı da baştan belirlenmelidir.

Proje ortaklarının, yaptıkları harcamalara ilişkin belgeleri düzenli olarak proje sahibine göndermeleri gerekir. Buna karşılık, proje sahibi de donör veya sözleşme makamına gönderdiği belgeleri proje ortağıyla paylaşmalıdır.

#### **2.4.3. Proje İştirakçileri**

Proje iştirakçileri, projeye mali destek sağlarlarken, proje faaliyetlerinin yürütülmesine ilişkin bir rolleri bulunmamakta veya sınırlı olmaktadır. Proje ortakları, proje bütçesinden harcama yaparken, proje iştirakçilerinin bu şekilde bir harcama yapmaları söz konusu değildir.

#### **2.4.4. Donör**

Hibe projelerine finansman sağlayan kuruluşlar donörlerdir. Donörler, verdikleri hibeler karşılığında bazı kurallara uyulmasını bekler. Bu kurallara uygun standart süreçler, sözleşmeler, bütçe ve raporlama formatları oluşturulmuş ve hibe sürecinin donörün beklentilerini karşılayacak şekilde yürütülmesi hedeflenmiştir. Donörler hibe verecekleri projelerin bütçeleri üzerinde söz sahibidir. Proje sahibi tarafından donöre iletilen bütçeler onun tarafından incelenir. Donör projeyi kabul veya reddedebileceği gibi, görüşmeye de açabilir. Proje sahibinden çeşitli değişiklikler istenebilir. Eğer proje sahibi bu değişiklikleri yapmayı kabul ederse, donör bütçesini kabul ederek finansmanı sağlar. Proje sahibi donörün isteklerini uygun görmezse, kendi bakış açısını net bir şekilde donöre aktarmaya ve bütçesini donöre kabul ettirmeye çalışabilir veya donör katkısını reddedebilir. Projenin donör tarafından kabul edilmesi otomatik olarak devreye girmesi için yeterli değildir. Proje sahibi kuruluş yetkilileri tarafından da mutlaka onaylanması gerekir.

#### **2.4.5. Sözleşme Makamı**

Çok sayıda proje veren donörler, kendi kişilikleri dışında bir başka kuruluşla projeye ilişkin yetkilerini paylaşabilirler. Bu kuruluşlar sözleşme makamlarıdır. Sözleşme makamları projeye ilişkin geniş yetkilerle donatılmışlardır. Donörün verdiği hibe için projeler sözleşme makamı tarafından seçilerek, bu proje sahipleriyle sözleşme makamı tarafından sözleşmeler imzalanır. Projeleri izleme ve değerlendirmeden de sözleşme makamları sorumlu olurlar. Projenin başarılı bir şekilde tamamlanması, raporlarının onaylanması ve proje bütçesine ilişkin kesin hesap ve ödemelerin yapılması da sözleşme makamlarının görevleri arasındadır.

Türkiye’de yürütülen AB projelerinin büyük bölümünde sözleşme makamı Merkezi Finans ve İhaleler Birimi’dir (MFİB, ing. CFCU). Ama farklı topluluk programlarında sözleşme makamı değişebilmektedir. Projenizi zaten sözleşme makamıyla imzalayacağınız için, sözleşme makamınızın kim olduğu konusunda bir sıkıntı çekmezsiniz!

#### **2.4.6. Sözleşme Makamı ile Donör Dışındaki İzleme ve Değerlendirme Görevlileri**

Uygulamada sözleşme makamları veya donörler, hibe sözleşmelerinin izlenmesine ve değerlendirilmesine ilişkin görevlerini başka bir kuruluşla sınırlı olarak paylaşabilirler. İzleme ve değerlendirmeye ilişkin bu paylaşım sınırlı bir nitelik taşır. Bu kuruluşların, kişi, bilgi, belge ve raporlara erişim dışında, proje sahiplerine karşı yaptırım yetkileri bulunmaz. Sözleşme makamı veya donör dışında bir izleme görevlisi, bütçeye ilişkin bulgularını proje sahibiyle paylaşarak gerekli değişikliklerin yapılmasını isteyebilir. Bu değişikliklerin yapılmaması durumunda da süreçten sözleşme makamını haberdar eder.

#### **2.4.7. Proje Denetçileri**

Proje harcamalarının proje bütçesine uygunluğunun genel olarak proje bitiminde ve bazen uygulama sırasında denetlenmesi gerekir. Bu denetimi sözleşme makamı yapabileceği gibi, denetim firmalarıyla anlaşma yapılarak, onların denetim yapması da sağlanabilir. Ayrıca, çeşitli kamu görevlileri de yasal mevzuattan aldıkları yetkiler doğrultusunda proje bütçelerini, muhasebe kayıtlarını ve raporlarını denetleme yetkisine sahiptir. Projelerde denetim konusu 3.7 numaralı bölümde daha ayrıntılı açıklanmaktadır.

### **2.5. Elektronik Tablo Düzenleme (Tablolama)**

Elektronik tablo düzenleme programları bütçe hazırlanması, uygulanması ve raporlanması sırasında vazgeçilmez araçlar haline gelmiştir. Elektronik tablolama aracı olarak Microsoft Office Excel, Openoffice Calc, Google Spreadsheets gibi uygulamalar kullanılabilir.

Burada bu yazılımların nasıl kullanılacağına ilişkin ayrıntılı bir açıklama verilmeyecektir. Ama, proje bütçesi hazırlayanların bu yazılımların kullanımıyla ilgili kaynakları okumaları ve programa hakim olacak düzeye gelmelerini tavsiye ediyoruz.

### 3. BÖLÜM: BÜTÇE SÜRECİ

Bütçe statik bir dokümandır ve belli bir döneme ilişkin bilgileri gösterir. Ama bütçenin hazırlanması, uygulanması, kayıt altına alınması ve raporlanması bir süreç olarak algılanmalıdır.

Proje bütçesinin hazırlanması aslında bir yapbozun parçalarını birleştirmek gibidir.

Proje bütçelerinin oluşturulmasında genel olarak önerilen şöyle bir sıralama vardır: (1) Projenin faaliyetleri belirlenir. (2) Bu faaliyetleri gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan kaynaklar saptanır. (3) Bu kaynaklara ilişkin piyasa araştırması yapılır. (4) Proje bütçesi hazırlanır. Ama uygulamada proje bütçesi hazırlamak bu kadar doğrusal olmamakta, olamamaktadır. Bunun nedeni, projelere ayrılan fonların sınırlı olmasıdır. Bu nedenle, proje bütçesinin hazırlanması sırasında iki aşama daha olmaktadır: (5) Bütçe değerlendirme ve (6) Nihai bütçe.<sup>1</sup> İlk dört aşama tamamlanıp 5. aşamaya gelindiğinde, eğer hazırlanan bütçe talep edilebilecek fonun üzerindeyse yeniden önceki aşamalara dönülmesi gerekmektedir. Bazen 3., bazen 2., bazı durumlarda da en başa, 1. aşamaya dönülmesi ve faaliyetler ile faaliyet planının yeniden düzenlenmesi gerekmektedir.

Taslak bütçelerin hazırlanmasının ardından iki durumdan biri ortaya çıkar. Taslak bütçe, sağlanabilecek proje gelirinin üzerinde veya altında kalır.

- (a) Taslak bütçenin sağlanabilecek fondan düşük olması durumunda, bu bütçeyle başvurulması gerekir. Ama uygulamada, daha fazla fondan yararlanabilmek için proje sahipleri faaliyetleri artırır ve yeni kaynak ihtiyaçları yaratırlar. Bu durum çoğu zaman farkedilir ve projelerin elenmesine neden olur.
- (b) Taslak bütçenin sağlanabilecek fondan yüksek olması halinde durum biraz daha karışıktır. Böyle bir durumda, ilk önce projeye ek fon sağlanıp sağlanamayacağı saptanmalıdır. Fon miktarının artırılabilmesi durumunda sorun ortadan kalkar. Ama çoğu durumda bu mümkün olmaz. Bu nedenle de, proje sahipleri proje bütçesinde kesintiye giderler. Bu da proje kaynaklarının ve faaliyetlerinin azaltılması anlamına gelir. Faaliyetlerin projenin özünü değiştirmeyecek şekilde azaltılması proje bütçesi ile sağlanabilecek fonun denkleşmesini sağlayabilir. Ama, taslak bütçe ile sağlanabilecek fon arasında yüksek oranda farklılık bulunması durumunda o projenin uygun kaynak sağlanana kadar bekletilmesi daha uygun olacaktır.

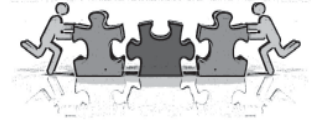
Faaliyetlerin ve bu faaliyetlere ilişkin kaynakların sınırlı fon miktarına en ekonomik şekilde denkleşimini sağlayan bütçe nihai bütçe olacaktır.

Bütçe süreci bu çerçevede bütçenin hazırlanması, uygulanması, harcamaların kaydedilmesi, raporlanması ve denetlenmesi şeklinde beş başlık altında incelenebilir.

#### 3.1. Bütçenin Hazırlanması

Bir projenin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için, projenin başlangıcında iyi hazırlanmış bir bütçenin olması gerekir. Tanımında da verildiği üzere, bütçe bir plandır, tahminler sonu-

<sup>1</sup> Burada sözü edilen nihai bütçe, kesin hesap kavramıyla karıştırılmamalıdır. Nihai bütçe donöre sunulması kesinleştirilen bütçedir. Kesin hesap ise, projenin uygulanması sonrasında donör veya sözleşme makâmı tarafından onaylanan bütçedir.



cu oluşturulmuştur. Tahminlerin başarılı bir şekilde oluşturulabilmesi için ciddi bir hazırlık aşamasına ihtiyaç duyulur. Bu hazırlık aşamasında bütçenin para birimi, vergi durumu gibi konulara özel önem verilmesi iyi olacaktır.

### 3.1.1. Para Birimi ve Döviz Kurları



Proje bütçeleri tek bir para birimi üzerinden hesaplanır. Onaylanan proje bütçesi TL, ABD Doları, Avro veya başka bir para birimi cinsinden olabilir. Ama bir proje bütçesinin aynı anda birden fazla para birimi üzerinden onaylanması mümkün değildir. Bu nedenle proje bütçelerinde bazı kur kayıpları veya kazançları oluşabilir. Yararlanıcıların da, döviz kuru değişimlerinden etkilenmemek için harcamalarını mümkün olduğu ölçüde proje bütçesinin para biriminden yapmaları önerilir. Harcamaların bütçe para birimi dışında bir para birimiyle gerçekleştirilmesi durumunda, bu harcamaların hesaplanacak belli bir değişim kuruyla proje para birimine çevrilmesi gerekir.

Avrupa Birliği projelerinde para birimi Avro'dur. Yararlanıcıların Avro kullanması kur kayıplarını önler. Yararlanıcılar Avro dışındaki diğer para birimlerini de kullanmakta serbesttir. Ancak bu durumda değişim kurunun hesaplanması gerekir. Bu kur mevcut projelerde Avrupa Komisyonu tarafından aylık yayınlanan kurların, proje süresi boyunca toplamının aritmetik ortalamasının alınmasıyla saptanır. Maliyetler bu değişim kuruyla Avro'ya çevrilir. Aritmetik ortalaması alınacak aylık oranlar InforEuro oranlarını esas alır ve <http://ec.europa.eu/budget/inforeuro/index.cfm?Language=en> adresinden temin edilebilir:

Dönüşüm kuru, InforEuro kurları esas alınarak,

$$\text{Dönüşüm Kuru} = \frac{\text{İlk Ay Kuru} + \dots + \text{Son Ay Kuru}}{\text{Ay Sayısı}}$$

biçiminde hesaplanır. Örneğin Ocak 2008 – Nisan 2008 arasında yürütülecek bir projenin dönüşüm kuru aşağıda hesaplandığı gibi 1,8237 olacaktır.

$$\text{Dönüşüm Kuru} = \frac{1,7178 + 1,7445 + 1,7890 + 2,0437}{4} = 1,8237$$

Özellikle kurda yüksek dalgalanmanın olduğu büyük projelerde bu şekilde hesaplanan bir sabit kur proje yürütücülerini zor durumda bırakabilir. Bu nedenle kurda büyük sapmaların beklediği büyük projelerde, proje sözleşmesi özel koşullarına madde eklenerek günlük kur kullanımına geçilebilmektedir.

### **Projelerde kur kayıpları uygun gider olarak kabul edilmemektedir.**

### 3.1.2. Uygun Giderler

Giderler;

Proje

- için ve gerekli
- bütçesine dahil
- faaliyetlerinde tanımlanmış
- uygulama süresinde
- yararlanıcı ve ortakları tarafından
- satın alma kurallarına uygun
- Maliyet-etkinliği sağlayan
- Yeterli kaliteyi sağlayan en düşük fiyatla
- Kayıtlı ve kanıtlanabilir

Hangi giderlerin proje bütçesinde yer alabileceği ve bütçelenmiş başlıklar altında hangi harcamaların yapılabileceği donörden donöre değişimle birlikte, büyük benzerlikler gösterir. Giderlerin, hangi gider kaleminden olduklarına bakılmaksızın aşağıda belirtildiği gibi yapılması gerekir:

- Giderler proje bütçesine dahil edilmiş olmalıdır.
- Giderler projeyi yürütmek için gerekli olmalıdır.
- Giderlerin ilgili proje faaliyetleri kesin olarak tanımlanmış olmalıdır.

- Tüm giderler yeterli ve gerekli kaliteyi sağlayan en düşük fiyatla yapılmalıdır.
- Giderler maliyet-etkinliği sağlayacak sağlam mali yönetim ilkelerine uygun olarak gerçekleştirilmelidir.
- Tüm giderler yararlanıcı ve ortakları tarafından gerçekleştirilmiş gerçek giderler olmalıdır.
- Gider yararlanıcının veya ortaklarının hesaplarında ya da vergi belgelerinde kayıtlı olmalıdır ve destekleyici belgeler, orijinal ve kopyalarıyla (faturalar veya kanunen kabul edilmiş diğer eşdeğer belgeler) tanımlanabilir, doğrulanabilir ve kanıtlanabilir olmalıdır.
- Proje başlamadan önce ya da proje bittikten sonra uygulanan faaliyetlere ait harcamalar “uygun olmayan gider” olarak kabul edilir ve ödenmez. Giderler proje uygulama döneminde gerçekleşmelidir.

Giderlerin uygunluğuna ilişkin bu genel kurallar dışında, gider kalemlerine ilişkin özel kurallar da vardır. Aşağıdaki tabloda bazı AB programlarında uygulanan kurallar verilmiştir:

Bütçe başlığı	Uygun giderler
1. İnsan Kaynakları	<p>Genel olarak bu bütçe başlığı altında bütçelendirilmiş tutarlar, yararlanıcı ve ortaklarının proje kapsamında hizmet akdi (iş sözleşmesi) yaptığı personelin maaşlarının veya kısa dönemli danışmanların ücretlerinin ödenmesi için kullanılır. <u>Alt-yüklenici hizmetlerinin giderleri (hizmetler için şirketlere yapılan ödemeler) bu bütçe başlığı altından talep edilemez.</u> Personel maliyetleri net maaşlar ile sosyal sigorta ödemeleri ve diğer istihkakları içerir. Proje bütçesinde bulunan rakamlar bunların toplamını ifade etmektedir.</p> <p><b>Maaşlar ve ücretler</b>, yararlanıcı ve ortaklarının normal olarak ödediklerinden daha fazla olamaz.</p> <p><b>Harcırahlar</b>, projenin uygulanması için seyahat etmek zorunda olan ve bir günden fazla ikamet yerinden uzakta kalan projede görevli personele ödenir.</p> <p><b>Harcırahlar konaklanan gece başına hesaplanır.</b></p> <p>Harcırahlar, tüm yemekleri, konaklama giderlerini ve kısa mesafe ulaşımı (örneğin şehir içi ulaşım) kapsar. Harcırahlar bütçede tanımlanmış olan değerlerle ve AB azami günlük harcırah miktarlarından ve <u>yararlanıcının normal olarak ödediğinden daha fazla olamaz.</u> Harcırahlar için, gerçekleşen harcamalar ya da sabit oranlar esas alınabilir, ama her iki durumda da azami günlük oranlar uygulanır. (<a href="http://europa.eu.int/comm/europeaid/perdiem/liste1_en.htm">http://europa.eu.int/comm/europeaid/perdiem/liste1_en.htm</a>)</p> <p>Proje faaliyetlerine şehir dışından katılanlarla ilgili harcamalar bütçenin “Diğer giderler/hizmetler” kaleminde yer alan her etkinliğe göre madde madde yazılmalıdır; fakat kişi başına toplam harcamalar harcırah oranını hiç bir şekilde geçemez.</p>
2. Seyahat	<p><b>Uluslararası seyahat</b> bütçe alt başlığı kapsamında, proje ihtiyaçları doğrultusunda yurt dışına çıkması gereken uzmanların ulaşım giderleri karşılanır.</p> <p><b>Yerel ulaşım</b> bütçe alt başlığı kapsamında, Türkiye içindeki şehirlerarası seyahat harcamaları karşılanabilir. Bütün uçuşlarda biniş kartlarının saklanması gerekmektedir.</p> <p><b>Ev ile iş arasındaki ulaşım gideri ve diğer şehir içi ulaşım giderleri uygun gider değildir.</b></p>
3. Donanım (ekipman) ve Malzemeler	<p>Donanım ve malzeme alım maliyetleri bütçeye dahil edilmeleri ve piyasa fiyatlarıyla uyumları durumunda uygun giderlerdir. Yararlanıcı iyi fiyat elde etmekle ve ihale usullerini uygulamakla yükümlüdür. Eğer sözleşmede donanım alımı için bir sınır konulmuşsa, bu sınır aşılamaz.</p>
4. Yerel Ofis/ Proje Maliyetleri	<p>Bu kalemler, çoğu durumda yararlanıcının ve ortaklarının <b>ana ofis giderleri için kullanılamaz.</b> Buradaki giderler, ancak proje faaliyetlerinin uygulanabilmesi için <b>yenı bir ofis/egitim merkezi</b> açılmışsa uygun gider olur.</p>
5. Diğer Giderler/ Hizmetler	<p>5. ve 6. başlıklar altında bütçelendirilmiş miktarlar, bütçede daha önce belirlenmiş yayımlar, tercüme vb. gibi taşeronluk hizmetleri için kullanılabilir. Proje personeline bu bütçe kalemi kapsamında ödeme yapmak uygun değildir. Herhangi bir mal ya da hizmet alınımının ihale usulleri çerçevesinde gerçekleştirilmesi gerekir.</p>
6. Diğer	
8. Yedek Akçe (İhtiyat Akçesi)	<p>Sadece sözleşme makamının yazılı ön onayıyla kullanılabilir.</p>
10. İdari Giderler	<p>Nihai olarak onaylanmış toplam uygun giderlerin % 7'sini ve bütçede başlangıçta belirlenmiş tutarı geçmeyecek götürü tutar yararlanıcının genel yönetim giderlerini karşılamak için kullanılabilir. Giderler, ancak başka bir bütçe başlığı kapsamında karşılanamıyorsa bütçenin bu kalemi için uygun gider olarak kabul edilir.</p> <p>Bu bütçe başlığı için yararlanıcının herhangi bir destekleyici belge sunma zorunluluğu yoktur. Ama sözleşme makamı her zaman bu bütçe kalemi altında yapılan harcamaları sorgulama hakkına sahiptir.</p>

### 3.1.1. Uygun Olmayan Giderler

Projeden projeye değişiklik gösterir. Genel kabul görmüş ve proje bütçeleri kapsamında uygun gider olarak kabul edilmeyen harcamalar aşağıda sıralanmış olmakla birlikte, bunun sınırlı bir liste olduğu unutulmamalıdır:

- Eğer projenin vergi muafiyeti varsa, proje kapsamında yapılan mal ve hizmet alımlarında ödenen vergiler
- Döviz kuru zararları
- Cezalar, mali cezalar ve mahkeme giderleri
- Borçlar ve gelecekteki muhtemel kayıplar için karşılıklar
- Faiz borcu
- Halihazırda başka bir çerçevede/programda finanse edilen kalemler
- Proje hazırlık çalışmalarının ve diğer hazırlık faaliyetlerinin giderleri
- Satın alma ilke ve kurallarına aykırı olarak yapılan harcamalar
- Görünürlük kurallarına uymadan yapılan harcamalar (örneğin basılı materyaller)

### 3.2. Mali Analiz

STK'ların hibe projeleriyle ilgili olarak yapmaları gereken mali analizleri iki farklı grupta toplamak yararlı olacaktır. Birinci olarak, projenin kuruluşa etkileri, ikinci olarak projenin kendisi incelenmelidir.



#### 3.2.1. Hibe Projelerinin Proje Sahibine Mali Etkileri

Bir projeye girilip girilmemesi için karar verilmesi sırasında temel alınacak diğer nedenlerin yanında mali nedenler de önemli yer tutar. Bir hibe projesi üstlenilmeden önce, bu projenin projeyi üstlenene, yararlarının yanında ne tür mali riskler ve yükler getirebileceğinin hesaplanması gerekir.

##### Proje kuruluşa mali yük getirir mi?

Çoğunlukla düşünülen yanılgılardan biri, hibenin sadece gelir olarak düşünülmesidir. Hibe projelerinde, proje sahibi, aldığı hibeyle proje sözleşmesinde yer alan faaliyetleri, sözleşmenin koşullarına uygun olarak gerçekleştirmeyi taahhüt eder. Sözleşme koşullarına uyulmaması durumunda proje sahibi önemli mali sıkıntılar ve finansman ihtiyacıyla karşılaşabilir. Proje bütçesi ne kadar iyi hazırlanmış olursa olsun, bir tahmindir ve özellikle belirsizliklerin olduğu alanlarda yanılma riski artar. Bu risklere karşılık olarak, proje sahibinin belli bir parayı proje bütçesi dışında yedekte bekletmesi gerekir (yedek akçe).

Hibe projelerinde doğan bir diğer mali sorun, nakit akışı bölümünde incelendiği üzere, projenin uygulanması sırasında gelir ve gider arasındaki farklılıklardan doğan finansman ihtiyacıdır. Bu ihtiyaç proje sahibinin öz kaynaklarından karşılanamazsa, yabancı kaynaklara başvurmak zorunda kalınır. Bu yabancı kaynağın banka olması durumunda da, proje bütçesinden karşılanamayacak bir faiz gideri proje sahibi kuruluşa ek yük getirir.

##### Projenin kuruluşa mali katkısı olabilir mi?

Genel olarak hibe projelerinin proje sahiplerine mali katkıdan çok, mali yükü olmaktadır. Proje hazırlık giderleri, proje süresinden sonra yapılan harcamalar, kur farkları, sözleşme makamı



tarafından uygun kabul edilmeyen giderler, eş finansman gibi unsurlar, proje sahibinin projeye sağlaması gereken katkılar olarak öne çıkar. Projelerde yer alan dolaylı giderler de, projeye ilişkin harcamalara ayrılmıştır. Dolaylı giderler, kısmen de olsa, proje sahibinin genel giderlerinin yürütülmesine destek olabilmektedir. Örneğin, ofis kirasının belirli bir bölümü, ofis giderleri, vb. dolaylı giderlerden karşılanabilir. Ama dolaylı giderlerden sağlanan bu destek sınırlı kalır. Hibe projelerinin proje sahiplerine bir başka katkısı proje için alınan sabit kıymetlerin proje sonundaki dağıtımı sırasında ortaya çıkar. Eğer alınan donanım proje sahibine kalırsa, ek bir maddi katkı sağlanmış olur. Son olarak, proje yönetimi ile proje sahipleri *know-how* sahibi olurlar. Bu, kuruluşların daha rahat fon bulmalarına katkıda bulunan bir unsur olarak ortaya çıkar. Özet olarak, hibe projelerinde proje sahipleri, proje harcamaları dışında kendi genel giderlerine katkı sağlama amacı taşıyorlarsa, proje bitiminde bu katkıyı sağlayamadıkları gibi, genel giderlerine ek yükler geldiğini görecektir. Bu nedenle, hibe projelerinde proje giderleri dışındaki faaliyetlere ilişkin gelir beklentisi içinde olunması gerekir.

Hibe projeleri dışında, projelere sponsor desteği gibi dış kaynaklar sağlanması durumunda, bu projelerin kuruluşlara mali katkısı olabilir. Ama bu gibi durumlarda vergi kanunları iyi araştırılmalı ve onlara uygun hareket edilmelidir.

### 3.2.2. Hibe Projelerinin Mali Analizi

Hibe projelerinin uygulanması sırasında verimli ve etkili olunması gerekir. Bu nedenle, projelerin yürütülmesi ve fonların harcanması sırasında çeşitli analizlerin yapılması yarar sağlayacaktır. Projelerin hazırlanması sırasında fayda-maliyet analizinin kullanılması bu çalışmada kapsamılmaktadır. Fayda-maliyet analizi projenin uygulamaya değer olup olmadığını gösteren, geniş kapsamlı ve çok ayrıntılı bir uygulamadır. Fayda-maliyet analizinde, bir projenin günümüzde ve gelecekte ortaya çıkaracağı, parasal olan ve olmayan bütün maliyetlerin ve yararların, çeşitli yöntemlerle parasal olarak ifade edilmesi ve karşılaştırılmasıdır. Fayda-maliyet analizinde projeler, verimlilik, etkililik, tutumluluk açısından değerlendirilir.

Hibe destekli projelerin yönetiminde genel olarak uygulanan maliyet-etkinlik analizi, fayda-maliyet analizi kadar ayrıntılı bir çalışma olmamakla birlikte, aynı anlayış çevresinde çalışan bir analiz yöntemidir. İki ilkesi vardır: (i) Aynı yararı sağlayanlardan düşük maliyetliyi, (ii) maliyetleri aynı olanlardan yüksek yararı olanı seç. Maliyet-etkinlik analizi, fayda-maliyet analizinin basitleştirilmiş bir modeli olarak düşünülmelidir. Maliyet-etkinlik analizi sonucunda, aynı sonuçlara daha az maliyet ile ulaşılabilir miydi, faaliyetleri gerçekleştirmek için alternatif araçlardan en uygunu hangisi gibi sorulara yanıt bulunabilir.

## 3.3. Harcamaların Gerçekleştirilmesi

### 3.3.1. Vergi Boyutu

Proje bütçeleri sözleşme makamı ve yararlanıcı arasında imzalanmış sözleşmenin ekidir ve bağlayıcılığı bu sözleşmeden kaynaklanır. Her farklı sözleşme, bütçeye ilişkin farklı kurallar getirebilir. Ama sözleşmede yer alan kurallar, bütçenin hazırlanması ve uygulanması sırasında uyulması gereken yasal mevzuata ilişkin değişiklik öngöremez. Bütçe süreci boyunca yürürlükte bulunan yasal mevzuata uyulması gerekir. Bütçe sürecinde ilk dikkat edilmesi gereken, vergi mevzuatı, İş Kanunu ve SSK düzenlemeleri olacaktır.

Bütçenin hazırlanması aşamasında vergi tutarlarının hesaplanması ve bütçeye dahil edilmesi gerekir. Birçok projeye tanınmış vergi muafiyetleri vardır. Bu muafiyetlerin neler olduğunun bütçenin hazırlık aşamasında saptanması bütçenin başarılı bir şekilde hazırlanmasına yardımcı olur. Yasal mevzuatın öğrenilmesi ve harcamaların mevzuata uygun gerçekleştirilmesi yasal sorunlar çıkmasını engeller.

#### **AB Projelerinde KDV Muafiyeti**

Türkiye’de AB projelerinin uygulama esaslarını belirlemek amacıyla imzalanan “Avrupa Birliği ile Türkiye Cumhuriyeti Arasındaki Mali İşbirliği Çerçevesinde Sağlanacak Mali Yardımın Uygulanması Çerçeve Anlaşması” uyarınca AB sözleşmeleri çeşitli vergilerden muaf tutulmuştur. Bu nedenle, hibe projelerinde STK’lar, gerekli yasal prosedürleri tamamlamak koşulu ile yürüttükleri AB projelerinde KDV, ÖTV gibi vergileri ödemezler. Ama çerçeve anlaşmanın kapsamadığı bazı vergi türleri de vardır. Örneğin, mevcut çerçeve anlaşmada özel iletişim vergisi muafiyet kapsamında değildir. Bu nedenle bu verginin STK tarafından ödenmesi gerekir. IPA sürecine ilişkin yeni çerçeve anlaşmasında bu sorun düzeltilmektedir.

Vergi muafiyetinin en önemli kalemını KDV muafiyeti oluşturur. KDV muafiyetinden yararlanmak için, hibe sözleşmesinin bir kopyası ve sözleşme makamı tarafından onaylanmış bilgilendirme formuyla Maliye Bakanlığı Gelirler Genel Müdürlüğü’ne başvurarak KDV muafiyeti onayı istemeniz gerekir. Maliye Bakanlığı’ndan onay aldıktan sonra bu belgelerin kopyalarıyla bağlı olduğunuz vergi dairenize başvurunuz. Vergi dairenizin, proje süresince geçerli olacak bir KDV Muafiyet (İstisna) Belgesi’ni 30 gün içinde size vermesi gerekir. Vergi daireniz tarafından verilen belgelerin kopyalarının 15 gün içinde Maliye Bakanlığı Gelirler Genel Müdürlüğü’ne verilmesi gereklidir.

KDV muafiyeti, hibe projelerinin hem AB katkısı hem de Türkiye’nin katkısı olarak sınıflandırılan diğer gelirleriyle ilgilidir. Yani, Proje bütçesi dahilinde yapılan bütün uygun harcamalar KDV’den muaftır.

KDV’den muaf olan mal ve hizmet alımı işlemlerinizle ilgili ödemelerinizde KDV’yi ödememe hakkına sahipsiniz. Böyle bir imkânınız olmazsa KDV iadesine ilişkin kanundaki belgeleri ekleyerek, vergi dairesine yapacağınız yazılı talepten en geç 10 gün sonra KDV iadesi alabilirsiniz. Yasal düzenlemenin bu şekilde olmasına karşın, KDV iadesinin alınmasında gecikmeler yaşanabilir.

KDV muafiyetinin uygulanması sırasında görülen bir başka sorun, KDV muafiyet belgesinde yer alan 2.000 TL üzerindeki mal ve hizmet alımlarında yararlanıcı onayı ve sözleşme yapma zorunluluğuna ilişkin ibaredir. Buna göre, 2.000 TL’yi aşan bütün alımlarda mal ve hizmeti sunan tedarikçiyle sözleşme yapılması zorunludur. Yararlanıcı onayı ise projenin kurgusuna göre değişir. Bazı projelerde yararlanıcı ile yürütücü aynı gerçek/tüzel kişidir. Bazılarında ise projenin yararlanıcısı ile yürütücüsü farklı olabilmektedir. İşte böyle bir farklılığın bulunması durumunda 2.000 TL’yi aşan alımlarda yararlanıcının onayının alınması gerekir. STK’ların yürüttüğü çoğu hibe projesinde STK aynı zamanda yararlanıcıdır ve bu nedenle yukarıda açıklandığı üzere ayrı bir yararlanıcı onayı alması gerekmez. Bu nedenle, proje yürütücüsü STK’nın projedeki konumunu iyi bilmesi gerekir. Projeye KDV muafiyetinin alınması için Ek 2’de bulunan KDV Muafiyet Formu’nun doldurularak sözleşme makamına onaylatılması gereklidir. Bu formda yararlanıcı ve yürütücünün açık bir şekilde belirtilmesi gerekmektedir.

Sözleşme yapma konusunda ise 2.000 TL'lik sınır her durumda geçerlidir. Bazen proje yürütücüleri bu 2.000 TL'lik sınırı geçmemek için faturaları bölmektedir. Sözgelimi 3.000 TL karşılığı bir tedarikçiye yaptırılacak web sitesi hazırlama işi, 1.500 TL görsel tasarım ve 1.500 TL teknik tasarım olarak gösterilmektedir. Her bir fatura tutarı 2.000 TL'yi bulmadığı için de sözleşme yapılmamaktadır. Bu durumun farkedilmesi halinde usulsüzlük olarak değerlendirileceği bilinmeli ve bu nedenle böyle bir işlemten kaçınılmalıdır. Aynı tedarikçiden farklı konu başlıkları altında mal veya hizmet alımı ise bu kapsamda değerlendirilmemelidir. Sözgelimi, bir tedarikçiyle 1.500 TL'ye kitap çeviri işi için anlaşılıp, daha sonra aynı tedarikçiyle 1.000 TL'ye simültane çeviri için anlaşılıyorsa, bu iki iş ayrı değerlendirilmelidir. Bu durumda sözleşme yapılması koşulu aranmaz. Öte yandan, zorunluluk sınırı olan 2.000 TL'nin altında kalan alımlarda da hibe yürütücülerinin sözleşme yapmaları kendi yönetimleri açısından iyi olacaktır ve tavsiye edilir.

Proje yürütücülerinin, KDV istisnaları kapsamında KDV'siz olarak aldıkları mal ve hizmetleri listelemeleri ve Maliye Bakanlığına bildirmeleri gerekir.

### 3.3.2. Nakit Yönetimi

Her kuruluş kendi bütçesi doğrultusunda gelir ve giderlerini gerçekleştirir. Gelir ve giderlerin gerçekleşmesi nakit giriş ve çıkışlarıyla olur. Nakit hareketlerinin dengeli bir şekilde tahmin edilmesi ve planlanması gerekir. Gelirlerin giderlerden önce gerçekleşmesi durumunda bir sıkıntı olmaz. Ama, önce giderlerin gerçekleşmesi, gelirlerin sonradan sağlanması durumunda kuruluş çözülmesi gereken bir nakit sıkıntısıyla karşılaşır. Bu nedenle, proje başlamadan önce, proje bütçesine paralel olarak nakit durumunun saptanması ve gerekli önlemlerin önceden alınması gerekir.

Birçok projede, önce yararlanıcının harcamaları gerçekleştirilmesi beklenir, finansman daha sonra sağlanır. Genel uygulama olarak da, hemen her projede belli bir tutarın ödenmesi nihai rapor sonrasında bırakılır. Uygulamada % 5 - % 20 olarak değişen bu oran, yararlanıcının projeyi yürütebilmesi için nakit ihtiyacı doğmasına neden olur. Bu nakit ihtiyacının nasıl karşılanacağı projeye başlamadan önce belirlenmelidir. Eğer bu nakit proje uygulaması sırasında temin edilemezse, projenin uygulanması sıkıntıya girer.

Nakit yönetimiyle ilgili bir başka nokta, gelirlerin tahsili ve ödemelerin yapılması sırasında kullanılması gereken yöntemle ilişkindir. Genel olarak projelerde giderler ve gelirler nakit olarak veya banka aracılığıyla gerçekleştirilir. Genel kural olarak nakit transferlerinin banka aracılığıyla yapılması önerilir. Ama, özellikle küçük rakamlı ödemelerin banka aracılığıyla yapılabilmesi mümkün değildir, bu ödemelerin nakit olarak kasadan yapılması gerekir. Böyle bir kasa oluşturularak kullanılması sırasında;

- Nakit kasasında bulundurulacak tutar için sınır tespit edilmelidir.
- Nakit kasasından yapılacak ödemeler ikiye ayrılmalıdır:

Bir AB hibe programından hibe alınmış olsun.

Proje bütçesi 50.000 Avro  
AB Katkısı (% 90) 45.000 Avro  
Yararlanıcı Katkısı (% 10) 5.000 Avro

Avans Ödemesi 36.000 Avro (% 80)  
Hedeflenen Nihai Ödeme 9.000 Avro (% 20)

Durum 1- Yararlanıcı tarafından proje bitiminde 50.000 Avro'luk harcama beyan edildi. Donör bu tutarın 40.000 Avro'sunu uygun gider olarak kabul etti. AB katkısı  $40.000 * \% 90 = 36.000$  Avro olacaktır. Bu durumda nihai ödeme yapılmayacaktır.

Durum 2- Yararlanıcı tarafından proje bitiminde 49.000 Avro'luk harcama beyan edildi. MFİB bu tutarın tamamını uygun gider olarak kabul etti. AB katkısı  $49.000 * \% 90 = 44.100$  Avro olacaktır. AB katkısının % 80'i (36.000 Avro) proje başlangıcında transfer edilmişti. Nihai raporun kabulünün ardından, MFİB'in 8.100 Avro transfer etmesi gerekir.

Proje sahibinin, harcamalar için yaptığı nakit ödemelerin 36.000 Avro'nun üzerine çıktığı andan başlayarak, donör tarafından nihai ödemenin transferinin gerçekleştirileceği ana kadar projeye nakit sağlaması gerekir.

Bazı projelerde nakit ihtiyacı daha da yükselmektedir. Life projelerinde önce proje bütçesinin % 40'ı kadar avans verilir, ardından verilen tutarın % 150'si kadar harcama yapılmadan ikinci ödeme yapılmaz. Bu, STK'ların projeye ciddi miktarda nakit aktarmaları gerektiğini ortaya koymaktadır.

- i. Küçük ödemeler,
  - ii. Büyük ödemeler.
- Büyük ödeme ihtiyacı olması ve bankayla ödemenin mümkün olmaması durumunda, para ödeme öncesinde bankadan çekilmelidir.
  - Mümkünse ödeme yapan ve ödemeyi kayıt altına alan kişiler farklılaştırılmalıdır. Kasanın düzenli sayımı yapılmalı ve defterlerle karşılaştırılmalıdır.
  - Proje için ayrı kasa ve banka hesaplarının oluşturulması kolaylaştırıcı olacaktır.
  - Hem kasa hem de banka ödemelerine mutlaka onay sistemi getirilmelidir.
  - Her kasa hareketi için mutlaka destekleyici belge temin edilmelidir.

Genel uygulama olarak donör katkısı hiçbir durumda bütçede belirtilen rakamın üstüne çıkamaz. Bu durum özellikle AB projeleri için geçerlidir. Proje harcamalarının planlanan bütçeyi aşması durumunda donör proje bütçesinde öngörülen tutarı öder ve bu tutarın üzerinde kalan kısmın yararlanıcı tarafından karşılanmasını ister. Proje harcamalarının planlanan bütçenin altında kalması durumunda ise sözleşme makamı, onaylanan nihai bütçenin donör katkı oranıyla çarpılması sonucu bulunan tutarı öder.

### ÖRNEK UYGULAMA

Tablo 14, Tablo 11'de verilen projeye ilişkin senaryo doğrultusunda hazırlanmış nakit akışını göstermektedir. Toplam 60.000 TL'lik bütçesi olan projede donörün 45.000 TL'lik katkısının % 80 ön ödeme ve % 20 nihai ödeme olarak planlanmış olduğunu varsayalım. İştirakçinin 10.000 TL'lik katkısının ise % 50'sinin proje başlangıcında, % 50'sinin donörün nihai rapor değerlendirmesinin ardından ödenmesinin kararlaştırıldığını varsayalım. Son olarak proje sahibi de, 5.000 TL'lik kendi katkısını projenin nakit ihtiyacı olduğu anda genel yönetim giderlerinden aktaracak olsun.

TL		TL		
Gelirler		TL	Giderler	
				TL
Proje Gelirleri		60.000	Personel	19.500
Donör Katkısı (%75)	45.000	0	Seyahat	0
İştirakçi Katkısı	10.000	0	Ekipman ve malzeme	0
Proje Sahibinin Katkısı	5.000	0	Ofis Giderleri	8.500
			Yayınlar	25.000
			Konferans - Seminer - Eğitim Giderleri	0
			Diğer Giderler	5.252
			Yedek Akçe (%3)	1.748
Toplam		60.000	Toplam	60.000

Donör ve iştirakçi ödeme planları aşağıda yer alan tablolardaki gibi hesaplanır. Bu tablolar-daki G ve H satırları hesaplama yöntemini gösterir. Donörün % 80'lik ön ödeme tutarı aşağıda yer alan tablodaki gibi hesaplanır. Görüldüğü üzere, yedek akçelerin harcanmamaları beklendiği için, yedek akçeler ödeme planında nihai ödeme sırasında ödenecek şekilde hesaplanmıştır.

Beklenildiği gibi, yedek akçe bütçesi kullanılmazsa, nihai ödeme tutarı  $10.049 - 1.311 = 8.738$  TL olarak gerçekleşecektir.

Tablo 12. Donör Ödeme Planı (TL)			
KOD	YÖNTEM	AÇIKLAMA	TUTAR
A		Doğrudan Harcamalar	58.252
B	(A*0,03)	Yedek Akçe	1.748
C	(A+B)	Toplam Bütçe	60.000
D	(A*0,75)	Doğrudan Harcamalarda Donör Payı	43.689
E	(B*0,75)	Yedek Akçede Donör Payı	1.311
F	(C*0,75)	Toplam Bütçede Donör Payı	45.000
G	(D*0,8)	Donör Ön Ödeme %80	34.951
H	((D*0,2)+E)	Tahmini Donör Final Ödeme %20 + Yedek Akçe Donör Payı	10.049

Tablo 13. İştirakçi Ödeme Planı (TL)			
KOD	YÖNTEM	AÇIKLAMA	TUTAR
A		Doğrudan Harcamalar	58.252
B	(A*0,03)	Yedek Akçe	1.748
C	(A+B)	Toplam Bütçe	60.000
D	(A*0,1667)	Doğrudan Harcamalarda İştirakçi Payı	9.709
E	(B*0,1667)	Yedek Akçede İştirakçi Payı	291
F	(C*0,1667)	Toplam Bütçede İştirakçi Payı	10.000
G	(F*0,5)	İştirakçi Ön Ödeme %50	5.000
H	(F*0,5)	Tahmini İştirakçi Final Ödeme %50	5.000

Bu projenin uygulanması sırasında aşağıdakine benzer bir nakit akışıyla karşılaşılacaktır. Aşağıda yer alan tablo tamamen senaryo ürünü olup, konunun netleşmesi için oluşturulmuştur. Burada, Mart ayında başlayan 5 aylık bir proje söz konusudur. Eylül ayında projenin nihai raporu verilmiştir. Gerçekçi olması amacıyla, senaryomuzda 60.000 TL'lik bütçeden, proje sahibi 59.362 TL'lik harcama yapmıştır. Ama bu harcamanın mayıs ayında yapılan 2.602 TL'lik bir bölümü sözleşme makamı tarafından reddedilmiş ve kesin hesap 56.760 TL olarak kabul edilmiştir. Aşağıdaki nakit akışı herhangi bir projede karşılaşılabilecek tipik bir durumdur. Tablodan görüleceği üzere, proje yürütücüsü proje faaliyetlerini gerçekleştirmekte ve bu nedenle ödemeler yapmaktadır. Donörden alınan avans haziran ayında tükenmiş, proje sahibinin kendi 5.000 TL'lik ödemesini yapmasına karşın, projede nakit ihtiyacı doğmuştur. Haziran, temmuz ve ağustos aylarında projeye ilgili ödemelerin yapılabilmesi için proje sahibi 14.411 TL'lik nakit sağlamıştır. Bu tutarı donör ve iştirakçiden ancak kasım ayında tahsil edebilmiş ve ayrıca 2.602 TL'lik tutarı da kendi kaynaklarından karşılamıştır. Görüldüğü üzere, başarılı bir şekilde yürütülmesine karşın, projeye 2.602 TL'lik ek kaynak aktarılmış, ayrıca projenin yürütülmesi sırasında 14.411 TL'lik nakit girişi sağlanmıştır. Eğer proje sahibinin bu nakit girişini sağlayacak gücü olmazsa, projenin başarılı bir şekilde tamamlanması mümkün olmaz. Bu nedenle, proje sahiplerinin bir projeye başlarken böyle bir nakit ihtiyacını karşılayabileceklerinden emin olması gerekir. Projelerde bir nakit ihtiyacının doğacağı kesindir.

**3. BÖLÜM: BÜTÇE SÜRECİ**  
Proje Yöneticileri için İpuçları

**Tablo 14. XXX Derneği BBB Projesi Nakit Hareketleri**

NAKİT GİRİŞLER															
YTL	BÜTÇE	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK	TOPLAM	KESİN HESAP
Proje Gelirleri														0	
Donör Katkısı (%75)	45.000		34.951									7.619		42.570	42.570
İştirakçi Katkısı (%16,67)	10.000			5.000								4.462		9.462	9.462
Proje Sahibinin Katkısı (%8,33)	5.000					5.000								5.000	4.728
Genel Yönetim Bütçesinden Nakit Desteği					1.051	11.050	2.310							14.411	
TOPLAM	60.000	0	0	34.951	5.000	0	6.051	11.050	2.310	0	0	12.080	0	71.443	56.760
KÜMÜLATİF TOPLAM	75.000	0	0	34.951	39.951	39.951	46.002	57.052	59.362	59.362	59.362	71.443	71.443	71.443	56.760
NAKİT ÇIKIŞLAR															
YTL	BÜTÇE	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK	TOPLAM	KESİN HESAP
Personel	19.500				5.900	3.900	3.900	3.900	1.560					19.160	19.160
Seyahat	0													0	0
Ekipman ve malzeme	0													0	0
Ofis Giderleri	8.500			3.500	1.000	750	1.250	1.500	750					8.750	8.750
Yayınlar	25.000					16.000	5.000	4.000						25.000	25.000
Konferans - Seminer - Eğitim Giderleri	0													0	0
Diğer Giderler	5.252			500	1.000	2.602	700	450						5.252	2.650
Yedek Akçe (%3)	1.748							1.200						1.200	1.200
Genel Yönetim Bütçesine Aktarılan												12.081		12.081	
TOPLAM	60.000	0	0	4.000	7.900	23.252	10.850	11.050	2.310	0	0	12.081	0	71.443	56.760
KÜMÜLATİF TOPLAM	100.500	0	0	4.000	11.900	35.152	46.002	57.052	59.362	59.362	59.362	71.443	71.443	71.443	56.760

### 3.3.1. Satın alma

Satın alma projelerde önemli konulardan birini oluşturur. Satın alma konusunda da tek tip bir uygulama bulunmaz. Donörler, satın alma kuralları olarak proje sahibinin kendi satın alma kurallarını izlemesini veya satın almalarını donör olarak belirledikleri kurallar çerçevesinde gerçekleştirmesini isteyebilir. Her durumda, projelerde satın alma, ekonomik olarak en avantajlı, çıkar ilişkilerinden en uzak, şeffaf ve olası yüklenicilere karşı eşit muamele ilkelerine uygun olarak yapılmalıdır. Bu tür kurallara uyulmaması, yapılan mal ve hizmet alımının bedelinin projeden karşılanmasını engeller.

Donörler satın almayla ilgili olarak hem içeriğe ilişkin, hem de sayısal kısıtlamalar getirebilmektedir. Sözelimi donör, parasal büyüklüğü belirli aralıklarda olan satın almalara uygulanacak kurallar belirleyebilir. Bu çerçevede, satın almanın büyüklüğü 1.000 Avro'ya kadarsa en az 3 teklif alınmalı, 10.000 Avro'ya kadarsa kısıtlı ihaleye gidilmeli, 10.000 – 50.000 Avro arasında ulusal, 50.000 Avro'nun üzerinde ise uluslararası açık ihale yapılmalı gibi bir kural koyabilirler. Proje sahibi de, donörle imzaladığı sözleşme sonucunda bu kurallara uymak zorundadır. Uygulama sırasında, mevcut kurallarınızdan proje sözleşmesinde belirtilen kurullarla çatışmayanları da uygulamanız gerekir. Yukarıda örnek olarak donörün 50.000 Avro'nun üzerindeki tutarlar için uluslararası açık ihale yapmasını isteyebileceğini belirtmiştik. Eğer kuruluşunuzun kurullarında 25.000 Avro'nun üzerindeki alımlarda uluslararası açık ihale yapmanız öngörülmüşse, donör sizin bu kurala uymanızı ve 25.000 Avro'nun üzerinde alımlarda uluslararası açık ihale uygulamanızı bekler. Öte yandan, eğer uluslararası açık ihale için alt sınırınız 75.000 Avro'ysa, donörün kurullarıyla çatıştığı için 75.000 Avro'nun altında ama 50.000 Avro'nun üzerindeki tutarlar için de uluslararası açık ihaleye gitmeniz gerekir.

Sözleşmelerde belirtilen kurallara uymadan yapılan satın almalar, donörler ve sözleşme makamları tarafından uygun olan gider olarak kabul edilmez. Bu nedenle satın alma kurallarının ne olduğunun çok iyi anlaşılması gerekir.

AB hibe projelerinde satın almayla ilgili kurallar, sözleşmenin IV numaralı ekinde belirlenmiştir. IV numaralı ekte, hizmet ve mal alımları için sınırlar ayrı ayrı belirtilir. Hizmet alımlarında, 0 – 10.000 Avro arasında tam bir teklife dayanarak, 10.000 - 200.000 Avro arasında en az üç hizmet sağlayıcıdan tam teklif alınması ve bu teklifler üzerinden pazarlık sonucu anlaşma yapılması, 200.000 Avro ve üzeri hizmet alımlarında da ihaleye çıkılması gerekmektedir. Mal satın alımlarında ise, 0 – 10.000 Avro arasında tam bir teklife dayanarak, 10.000 - 60.000 Avro arasında en az üç hizmet sağlayıcıdan tam teklif alınması ve bu teklifler üzerinden pazarlık sonucu anlaşma yapılması, 60.000 - 150.000 Avro arasında ulusal katılımlı açık ihaleye çıkılması, 150.000 Avro ve üzeri mal alımlarında da uluslararası açık ihaleye çıkılması gerekmektedir.

Sözleşme makamı, küçük bütçeli projelerde özel koşulları değiştirerek satın alma kurullarında değişikliğe gitmektedir. Sözelimi, hizmet satın alımlarında üç tam teklif almak için alt sınır olan 10.000 Avro, 2.000 Avro'ya indirilebilir. Eğer proje özel koşullarında bu gibi bir ifade yoksa yukarıda belirtilen koşullar geçerlidir.

#### **Tabiiyet (Uyrukluk) kuralı**

AB hibe projelerinde mal ve hizmet alımları için yapılan ihalelere başvuran gerçek ve tüzel kişilerin, projenin bağlı olduğu program çerçevesinde izin verilen devletlerin uyruğu olmaları ve bunu belgelemeleri gerekmektedir. Hangi proje kapsamında hangi devletin gerçek ve tüzel kişilerine izin verildiği programdan programa değişiklik göstermekle birlikte, hepsinde AB üyesi devletlerden

kişiler uygun olarak kabul edilmektedir. AB üyesi olmayan, Türkiye dışındaki hangi devletlerin kişilerine izin verildiğini öğrenmek için program incelenmelidir. Dikkat edilmesi gereken nokta, verilen izinlerin tüzel kişiler ile gerçek kişiler için ayrı olabileceğidir. Yani bir program kapsamında bir ülkeden gerçek kişilere izin verilirken, aynı ülkeden tüzel kişilere izin verilmeyebilir.

#### **Menşe kuralı**

Eğer hibenin finanse edildiği programı düzenleyen Topluluk dış yardımına katılım tüzükleri, temel yasa veya diğer mevzuat, yararlanıcının hibe kapsamında tedarik edeceği malzemelerin menşelerine ilişkin kurallar içeriyorsa, tedarikçi malzemelerin menşesini belirtmelidir. İhaleye katılanlar bir biriminin bedeli 5.000 Avro'dan fazla olan taşıt ve donanım satın alımı için en geç ilk faturanın sunulmasına kadar menşe belgesini ibraz etmelidir. Menşe belgesi malzemelerin menşesi olan ülkenin ya da tedarikçinin uyruğunda bulunduğu ülkenin yetkili resmi makamlarınca düzenlenmeli ve bu ülke tarafından imzalanmış uluslararası anlaşma hükümlerine ya da, eğer AB üyesi ülkelerden biriye, ilgili Topluluk mevzuatı hükümlerine uygun olmalıdır.

Hibenin finanse edildiği programla ilgili düzenlemeler menşe kuralları içermiyorsa, bu kapsamda satın alınacak malzemelerin menşeleri serbesttir ve menşe şahadetnamelerini ibraz etmek zorunlu değildir. Menşe kuralı ile ilgili detaylı bilgi için Proje Uygulama ve İzleme Rehberimize bakabilirsiniz.

### *3.4. Harcamaların Kayıt Altına Alınması - Muhasebe*

Muhasebe, mali nitelikteki işlemleri ve olayları parayla ifade edilmiş şekilde kaydetme, sınıflandırma, raporlama ve sonuçları yorumlama bilimidir. Muhasebe sadece kâr amaçlı kuruluşlar için değil, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar için de geçerlidir.

Proje sahipleri projelerine ilişkin gelir ve giderlerini, proje sözleşmesinde belirtilen koşullara uygun muhasebe sistemini kullanarak kaydetmeli ve bu kayıtların kesinliğini ve düzenliliğini sağlamalıdır. Sözleşmeyle uyumlu olarak kullanılacak sistem, aynı zamanda Türkiye Cumhuriyeti'nde uygulanan muhasebe ve defter tutma kural ve sistemleriyle de uyumlu olmalıdır. Sistem, proje sahiplerinin olağan muhasebesinin bir parçası olarak tutulabilir ya da ona ek olarak ayrı tutulabilir.

Projeye ait hesaplar ve harcamalar kolaylıkla tanımlanabilir ve doğrulanabilir olmalıdır. Bu, proje için ayrı hesaplar kullanılarak sağlanabilir ya da yararlanıcının muhasebe ve defter tutma sistemi içinde, kolaylıkla tanımlanabilir ve izlenebilir olması koşuluyla aynı hesaplar kullanılabilir.

Mali rapor yararlanıcının muhasebe ve defter tutma sistemleri ve bunlarla ilgili diğer muhasebe kayıtlarıyla uyumlu ve mutabakat içinde olmalıdır. Bu amaçla, uygun hesap mutabakatlarını, destekleyici çizelgeleri, analizleri ve dökümleri denetim ve doğrulama için hazırlamanız ve elinizde tutmanız gerekir.

AB hibe projelerinde çift kayıtlı defter sistemi kullanılması zorunluluktur. Türkiye'deki STK'ların büyük bir bölümü işletme defteri tutmaktadır. İşletme defteri esas olarak donör beklentilerini karşılayamayan bir sistemdir. STK'ların proje yönetimine uygun olacak şekilde bilanço esaslı defter sistemine geçmeleri hem sözleşmeye uygun olur hem de STK'nın mali denetim sistemini güçlendirir.



STK'lara proje bütçesi için ek bir muhasebe sistemi kullanmalarını önerebiliriz. Özellikle gelişmiş bir muhasebe yazılımı ve muhasebecinin bulunmaması durumunda proje muhasebesini kuruluşun olağan muhasebesiyle birlikte tutmak zordur. Bu nedenle, proje muhasebesini genel muhasebeden ayrı tutup, belirli dönemlerde gelirleri ve giderleri genel muhasebeyle birleştirmek uygun olur. Öte yandan STK'nın gelişmiş bir muhasebe yazılım programı ve finans elemanı bulunuyorsa, genel muhasebenin bir parçası olarak kullanmak uygun olur. Bu durumda, hesap planının projenin ihtiyaçlarını karşılayacak yeni alt bölümler (kırımlar) oluşturulacak şekilde gözden geçirilmesini tavsiye etmekteyiz. Bu alt kırımların proje bütçesiyle mümkün olduğunca uyumlu olmasını öneririz. Ayrıca, muhasebe sistemi destekliyse, maliyet hesaplarının kullanılması işinizi kolaylaştırır.

#### **Belge akış düzeni**

Gelen belgelerin düzenli olarak muhasebeye iletilmesi gerekir. Proje belgelerinin üzerine uygun bir kaşe veya imzayla kayıt düşülmesi önerilir. Belgeleri muhasebeye girecek kişinin hep aynı kişi olması, sorunların ortaya çıkmasını engeller.

#### **Arşiv düzeni**

Bu kısım harcamalara ilişkin fatura, banka dekontu ve benzeri belgelerin dosyalanmasına ilişkindir. Proje belgelerinin diğer muhasebe belgelerinden ayrı tutulmasını özellikle tavsiye ederiz. Mali belgelerin sınıflanmasında iki yöntemden birini tercih edebilirsiniz. Harcamaları bütçe başlıklarına veya tarihe göre sınıflayabilirsiniz. Bütçe başlıklarına göre sınıflandırmanız raporlama sırasında işinizi kolaylaştıracaktır. Bu sistemde, her bir bütçe kalemi için klasör açılır ve bu bütçe başlığı altına giren harcamalar bu klasör altında, tarihlerine göre sıralanır: İnsan Kaynakları, Seyahat, Donanım,... vb. Tarihe göre sınıflama ise belgelerin daha rahat bulunmasını sağlayacaktır. Bu sınıflandırmada klasörler bütçe başlıklarına göre değil, dönemlere göre oluşturulur: Ocak, Şubat Mart, 2008 ilk dört ay,... vb. şekilde. Bizim önerimiz tarihe göre sınıflamanın yararlı olacağı yönündedir. Ama istisna olarak, personel giderlerini ayrı izlemeniz işinizi kolaylaştıracaktır. İki yöntemde de klasörün başına ilgili projenin adını ve kodunu yazmayı unutmayınız.

#### **Hesap Mutabakatları**

Kuruluş muhasebe kayıtlarının birlikte çalışılan banka, servis sağlayıcılar ve benzeri kuruluş ve şirketlerin kayıtlarıyla uyumlu olması gerekir. Bu nedenle, bu kuruluşlarla düzenli hesap mutabakatlarının yapılması gerekir. Hesap mutabakatının yapılmasında çeşitli yöntemler bulunmakla birlikte, Türkiye'de en yaygın olanı sizdeki hesap bakiyesi ile karşı taraftakilerin karşılaştırılarak eşleştirilmesi sürecidir. Bunun için, çalıştığınız A firmasına, örneğin 31 Eylül 2008'de muhasebe kayıtlarınızda görülen alacak veya borç bakiyesi gönderilir. Eğer muhasebe kayıtlarınızda bakiye 0 görünüyorsa, 0 alacak veya 0 borç bakiyesi şeklinde göndermeniz gerekir. Firmanın gönderdiğiniz bu bakiyeyi onaylayarak veya değiştirerek tarafınıza geri göndermesi istenir. Firma tarafından yasal süresinde yanıt verilmemesi, firmanın sizin bildirdiğiniz bakiye tutarını kabul ettiği anlamına gelir. Öte yandan, firma gönderdiğiniz bakiyeyi kabul etmiyorsa, bir araya gelerek kayıt ve belgelerin incelenmesiyle mutabakata varılması yoluna gidilir. Mutabakata varılamaması durumunda yasal yollara başvurulması gerekir. Özellikle proje kapanışı sırasında, çalışılan firmalarla bu mutabakatın yapılması, proje kapatıldıktan sonra sıkıntı yaşanmasını engelleyecektir.

Hesap mutabakatları özellikle yanlış ödemeler ve kaybolan belgeler nedeniyle ortaya çıkacak hataları düzeltir. Sözelimi bir tedarikçiden 5.000 TL'lik fatura alınmış olsun. 5.000 TL karşılığı 1.000, 3.000 ve 1.000 TL'lik üç banka transferi şeklinde yapılacak ödemeleri gerçekleştirmiş olun. Bu durumda sizin kayıtlarınızda firmaya ilişkin hesap 0 TL bakiye verir. Ancak, eğer sizin ödemiş bulunduğunuz son 1.000 TL'lik ödeme onların hesaplarında görünmüyorsa, firma size 0 TL'lik bakiyede mutabık olmadıklarını ve hesaplarının 1.000 TL alacak bakiyesi gösterdiğini söyler. Bu, firmanın 1.000 TL'lik ödemeyi yanlış kaydettiği veya sizin ödemeyi yanlış bir firmaya yaptığınız anlamına gelir. Durum saptanmalı ve düzeltilmelidir.

#### **Raporlama**

Proje harcamalarının düzenli olarak raporlanması projenin daha iyi yürütülmesini sağlar.

Bu şekilde oluşturulacak ara raporlar, nihai raporun oluşturulmasına temel olur.

Projenin nihai raporu ile kuruluş muhasebesi arasındaki ilişkilerin net olarak oluşturulması gerekir. Bu konu 3.6 numaralı bölümde daha ayrıntılı açıklanmaktadır.

### *3.5. Proje Bütçesinde Değişiklikler*

Bu çalışmanın başında da belirtildiği gibi, iyi hazırlanmış bir bütçe ile uygulama sırasında yapılacak harcamalar arasında önemli farklılıklar bulunmaz. Ancak başarılı hazırlanmış bir bütçede bile, bütçe ile uygulama arasında farklılıklar mutlaka olacaktır. Bu farklılıklar üç ana nedenden kaynaklanabilir.

Birinci olarak, projede bütçelenmiş tutarların piyasa fiyatlarının altında veya üstünde kalması söz konusu olabilir. Bu durumda ortaya çıkacak farklar çok yüksek olmaz.

İkinci olarak, bazı giderler hesaplanmamış veya bu giderlerin bütçeye aktarılması unutulmuş olabilir. Bu durumda proje bütçesine önemli bir ek gider ortaya çıkar. Ayrıca, bütçe matematiksel işlemlere dayalı bir tablodur. Bütçenin hazırlanması sırasında yapılacak işlem hataları da ciddi bir sorun olarak yararlanıcının karşısına çıkar. Bütçede bu tür hataların yapılması sanıldığından daha yaygın bir sorundur. Bu nedenle bütçe hazırlandıktan sonra sağlamanın yapılması hataların ortaya çıkmasını engeller.

Üçüncü ve daha önemli olarak, proje faaliyet planında yapılacak değişiklikler projenin bütçesini de etkiler. Projeye yeni bir faaliyet eklenmesi veya çıkartılmasının proje bütçesi üzerindeki etkisi büyüktür. Öte yandan, faaliyetlerin yapılmasında yaşanacak gecikmeler de proje bütçesine olumsuz etkide bulunur. Projenin 3 aylık uzatma alması, personele 3 ay daha fazla maaş ödenmesi, 3 ay daha fazla ofis kirası vb. maliyetler olarak yansımaktadır.

Yukarıdaki üç durumda da proje bütçesini aşan kısım donör tarafından karşılanmaz ve yararlanıcının kendi öz kaynaklarıyla finansman sağlaması beklenir.

Projede yukarıda bahsedilen durumlardan birinin ortaya çıkması, bütçe üzerinde değişiklik yapılmasına ihtiyaç doğuracaktır. Bu tür ihtiyaçların saptanması, bu ihtiyaçlar doğrultusunda hareket etmek için yeterli değildir. Bu ihtiyaçlara göre hareket edebilmek ve bütçeyi bu ihtiyaçlar doğrultusunda değiştirmek için sözleşmede değişiklik yapmak gerekir. Bu değişikliklerin de, değişiklik yürürlüğe girmeden önce yapılması gerekir.

Bütçelerin değiştirilmesine ilişkin usuller, yapılması gereken değişikliğin türüne göre genel olarak iki ana gruba ayrılır: Sözleşmede yapılacak büyük değişiklikler, uygulamaya geçilmeden

önce zeyilname yapılarak sözleşme makamı, donör ve yararlanıcı tarafından imzalanmasını gerektirir. Sözleşmede yapılacak küçük değişiklikler ise sözleşme makamının ön onayı olmadan uygulanmaya başlayabilir. Küçük değişikliklerin yapıldıktan kısa bir süre sonra ilgili yerlere bildirilmesi yeterli olur.

Sözleşmede yapılacak büyük değişikliklerde, değişikliği uygulamadan önce bir zeyilname hazırlanmalıdır. Bütçeler ancak ilgili sözleşmenin süresi boyunca değiştirilebilir; değişiklikler geçmişe dönük olamaz.

Projenizde zeyilname gerektirecek kadar büyük bir değişiklik yapmaktan kaçınmanız kuvvetle tavsiye edilir. Zeyilname usulü uzun ve zorlu olabilir, dolayısıyla ancak zaruri olması durumunda zeyilname talep etmeniz önerilir.

Resmi bir zeyilname gerektiren bütçeyle ilgili büyük değişikliklerin başlıcaları aşağıda belirtilmiştir:

- Sözleşme süresinin uzatılması
- Faaliyetlerde önemli değişiklikler
- Bütçe ana kalemleri arasındaki transferlerin sözleşmede belirtilen limitlerden daha yüksek oranda olması. (Bu transfer hiçbir şekilde daha önceden bazı bütçe kalemleri için belirlenmiş limitleri geçemez. Örneğin, idari giderler için belirlenmiş % 7 limiti gibi.) AB projelerinde bu sınır %15 olarak belirlenmiştir.
- Personel birim fiyatlarının onaylanan bütçe rakamının üzerine çıkarılması
- Bütçeye yeni bir bütçe kaleminin eklenmesi/mevcut bir bütçe kaleminin çıkarılması

Resmi zeyilname gerektirmeyen ve sadece yararlanıcının sözleşme makamına yazılı bildirimde bulunması yeterli olan küçük değişiklikler aşağıdakileri içerir:

- Faaliyetlerde bütçeyi ve projenin temel amacını etkilemeyen küçük değişiklikler
- Projenin temel amacını etkilemeyen ve aynı bütçe başlığı içinde veya farklı bütçe başlıkları arasında orijinal miktarın belirli bir yüzdesine veya bu yüzdenin daha azına karşılık gelen bir değişikliğe neden olan bütçe değişiklikleri

Küçük sözleşme değişikliklerinde, değişikliği sözleşme makamının ön onayı olmadan uygulayabilirsiniz. Ama küçük değişikliklerden sonra da mutlaka sözleşme makamının bilgilendirilmesi gerekir.

### 3.6. Mali Raporların Hazırlanması

Proje Mali Raporu, proje faaliyetlerinin harcamalarla ilişkilendirildiği rapordur. Proje mali raporları genel olarak dört ihtiyacı gidermek için hazırlanır: (i) Projenin, bütçesine uygun olarak ve başarılı bir şekilde yürütüldüğünün iç kontrolünün sağlanması, (ii) donörlerin istemesi, (iii) kamu idarelerince istenmesi, (iv) şeffaf çalışma anlayışı içerisinde proje maliyetlerinin kamuya açıklanması.

Hibe projelerinde donörler, sağladıkları fonun kötüye kullanılmadığını görmek için mali rapor isterler. Projeye ilişkin kesin hesaplar ve donör katkısı bu mali raporlara göre yapılır. Mali raporlarda proje sahibi, öncelikle yaptığını raporladığı giderlerin gerçekten yapıldığını, ikinci olarak da bu giderlerin proje bütçesine uygun olduğunu kanıtlamakla yükümlüdür. Mali

raporda karşılaştırma, proje başlangıcında imzalanmış bütçeye ve eğer varsa bu bütçeye ilişkin değişikliklere göre yapılmalıdır. Bu nedenle, proje süresince bütçeye ilişkin olarak yapılmış değişikliklere dair onay belgeleri nihai mali rapora eklenmelidir. Mali raporda ayrıntılı bir harcama listesi, standart mali tablo ve destekleyici belgeler bulunmalıdır.

Ayrıntılı listede harcamanın açıklaması, tarihi, ilgili bütçe başlığı, ekli destek belgesine ulaştırılmasını sağlayacak referans numarası gibi unsurlar bulunmalıdır. Tüm maliyetler önce bütçe başlığına göre gruplanmalı, gruplanan harcamalar kendi içlerinde tarih sırasına göre listelenmelidir. Hem işlemin yapıldığı para birimi hem de Avro cinsinden tutarlara yer verilmelidir.

Rapordaki her bir harcama kalemi için belge numarası girilmeli (ilk sütun), H-1, H-2, ..., H-n şeklinde giden numaralar ilgili belgeler (fatura vb.) üzerine de yazılmalıdır. Böylece ekte verilen tüm belgelerin hangi harcamayla ilişkili olduğu anlaşılabilir.

AB hibe projelerinde genel olarak donör tarafından hazırlanmış bulunan “Standart Mali Rapor” tabloları bulunur ve bu tabloların kullanılması gereklidir. Ama, bu standart mali rapor, bazı küçük çaplı hibe projeleri için hayli kapsamlıdır. Bu nedenle, sözleşme makamı bu formatta değişiklik yaparak, STK'lardan daha basit rapor sunmalarını isteyebilir.

AB hibe projelerinde genel kural olarak, uygulama süresi 12 ayı aşan projelerde 12. ayın bitiminden sonra 30 gün içinde ara rapor verilmesi gerekir. Bütün projelerde, projenin tamamlanmasından sonra en geç üç ay içinde de nihai rapor teslim edilmelidir. Raporun verilmesinin ardından, donör 45 gün içinde raporun incelenmesini tamamlamalıdır. Donörün 45 günlük süresi, rapora ilişkin ek açıklama istenmesi durumunda kesintiye uğrar. STK tarafından ek açıklamaların hazırlanması için kullanılacak süre bu 45 günlük süreye dahil edilmez. Raporun onaylanmasının ardından da, 45 günlük süre içinde bakiye ödemenin yapılması gerekir. Bir projenin nihai raporunu sunma ve sözleşme makamı tarafından ödeme yapılması arasında geçecek süreyi canlandıralım: Proje 31 Aralık'ta bitecek olsun. STK'nın 31 Mart'a kadar nihai raporunu sunması gerekir. Bu raporun 28 Şubat'ta sunulmasının ardından, sözleşme makamının 45 günlük değerlendirme süresi başlar. Sözleşme makamı 15 Mart'ta ek bilgi talep etsin. STK olarak bu ek bilgiyi 30 gün içinde teslim etmeniz gerekecektir. Siz de bu bilgiyi 10 gün içinde hazırlayıp 25 Mart'ta teslim etmiş olun. Sözleşme makamının halen 30 günlük değerlendirme süresi bulunur. Bu süre zarfında yeniden ek bilgi isteyebilir, ama istemediğini varsayalım. Sözleşme makamı yaklaşık 25 gün içinde değerlendirmelerini tamamlayarak raporu 20 Nisan'da onaylasın. 20 Nisan'dan başlayarak 45 gün içinde size ödeme yapmaları gerekir. Bu, ödeme tarihinin haziran ayına sarkabileceği anlamına gelir. Görüldüğü üzere, aralık ayında biten bir projenin nihai ödemesi 5-6 aylık bir sürede yapılabilmektedir. Bu nedenle, proje raporunun proje bittikten sonra hızlı bir şekilde hazırlanarak teslim edilmesi ve sözleşme makamı tarafından istenilen bilgileri de en kısa sürede temin etmek süreci kısaltır.

Sözleşme makamı bazı durumlarda rapor verme süresini aşağı çekip 1 aya kadar indirebilmektedir. Bu tür değişikliklerin de özel koşullarda belirtilmesi gerekir.

### 3.7. Kontrol ve Denetim

Denetim kavramıyla ilgili olarak birbiriyle iç içe geçmiş, denetim, iç denetim, dış denetim, uygunluk denetimi, kontrol, teftiş, mali denetim, *audit* gibi birçok kavram ve bunlar arasında anlam karmaşası vardır.

#### 3.7.1. İç Kontrol

Projelerin içerikleri karmaşıklıklaştıkça ve faaliyetler arttıkça üst yönetimin proje faaliyetlerini kontrol etmesi zorlaşır. Proje yönetimlerinde kasıtlı veya kasıtsız hatalar, gereksiz harcamalar ortaya çıkar. Bu nedenle, “kontroller” adı verilen ve projenin amaçlarına sağlıklı bir şekilde ulaşmasını sağlayacak politika ve prosedür dizileri oluşturulmaya başlamıştır. Bu kontrollerin oluşturduğu bütün de “İç Kontrol Sistemi” olarak adlandırılır.

İç kontrol sistemiyle, projenin hedeflerine uygun ilerlemesinin sağlanması, proje kaynaklarının daha verimli kullanılması ve kayıtların doğruluğunun sağlanması hedeflenir. Projelerin farklı faaliyetleri için farklı kontrol mekanizmaları oluşturulabilir. Satın alma faaliyetlerinde bir komisyon kurularak, bu komisyonun uygun gördüğü alımların yapılması, kasada bulunacak nakit miktarının sınırlanması, proje yöneticisinin onayı olmadan herhangi bir harcamanın yapılmaması, proje donanımına erişimin bir kişi eliyle yapılması gibi, oluşturulabilecek farklı prosedürler projenin başarılı bir şekilde yönetilmesine katkı sağlar.

Hibe projelerindeki sözleşme maddelerinin bir kısmı, proje yönetimine ilişkin iç kontrol sistemleriyle ilgili olarak oluşturulur. Örneğin, proje sözleşmelerinde öngörülen satın alma kuralları tam bir iç kontrol mekanizması öngörür.

#### 3.7.2. İç Denetim

İç denetim, işletme çalışanları tarafından yapılabilecek hata ve yolsuzlukları önleme ve ya-pılmış olanları saptama amacıyla yapılır. Projelerde bu süreç proje sahibinin iç denetim birimleri tarafından yürütülür.

#### 3.7.3. Bağımsız (Dış) Denetim

Bağımsız denetim, serbest meslek sahibi olarak kendi adına çalışan veya bir denetim şirketinin ortağı ya da yetkili denetçisi olan kişiler tarafından yapılır. Belli bir büyüklüğü aşan hibe projelerinde donörler bağımsız denetim yapılmasını zorunlu tutar. Bu denetimlerde bağımsız denetçiler hem hata ve yolsuzlukları inceler, hem de proje faaliyetlerinin ve harcamalarının sözleşmeye ve sözleşme koşullarına uygunluğunu araştırırlar. Ulaştıkları sonuçları bir rapor halinde sunarlar.

Bu görev, Avrupa Topluluğu Dış Yardımları Hibe Sözleşmesi harcama teyidiyle ilgili olarak üzerinde mutabık kalınmış usullerin icrasına ilişkin hizmet alınmasını içerir. Bu harcama teyidinin amacı, denetçinin, yararlanıcının hibe sözleşmesiyle finanse edilen faaliyetinin mali raporunda talep ettiği harcamaların gerçekleştiğini (gerçek), doğru ve uygun (tam) olduğunu



\* Oluşturulacak iç kontrol sistemi projenin büyüklüğüne ve karmaşıklığına göre farklılık gösterir. Ayrıca, donörün beklentileri de iç kontrol sistemlerinin oluşturulmasında etkin olur.

\* Projelerin büyüklüğü dışında, projeyi yürüten kuruluşun büyüklüğü de önem taşır. Projeyi yürüten kuruluşlar, genel olarak proje sözleşmesinde aksine kurallar yer almadıkça, kurumsal iç kontrol sistemlerini proje yönetiminde de uygulamakla yükümlüdür.

Denetim, iktisadi faaliyet ve olaylarla ilgili iddiaların önceden saptanmış ölçütlere uygunluk derecesini araştırmak ve sonuçları ilgi duyanlara bildirmek amacıyla tarafsız olarak kanıt toplayan ve bu kanıtları değerlendiren sistematik bir süreçtir.

doğrulaması ve yararlanıcıya mutabık kalınan usullerle ilgili “gerçek sonuçlar raporu” sunmasıdır. Uygunluk, hibe kaynaktan sağlanan fonların hibe sözleşmesinin kayıt ve şartlarına uygun olarak harcanmasıdır.

Bu görev bir güvence hizmeti olmadığı için, denetçi bir denetim fikrini açıklamaz ve herhangi bir güvence sunamaz. Sözleşme makamı bu güvence konusundaki fikrini, denetçinin yararlanıcının ödeme talebi, mali raporu ve ilgili diğer belgeleri üzerine sunduğu gerçek sonuçlar raporundan elde edeceği sonuçlarla üretir.

Avrupa Topluluğu Dış Yardımları Hibe Sözleşmesi harcama teyidiyle ilgili açıklamalar genel koşulların 15. maddesinde yer almaktadır. Buna göre, projelerde mali denetim yapılması üç durumda gerçekleşir. Proje bütçesi 100.000 Avro veya üzerinde ise nihai raporun sunulması sırasında bütün proje harcamalarının topluca denetiminin yaptırılması gerekir. Eğer proje bütçesi 750.000 Avro'nun üzerinde ise, ödeme talebi ile sunulan bütün raporların denetlenmesi gerekir. Ama daha önce de belirtildiği gibi, farklı projelerde projeye özgü koşullar nedeniyle genel koşullar sözleşme makamı tarafından değiştirilebilir, daha sıkı kontrol mekanizmaları getirilebilir. Bu kapsamda, sözleşme makamı tarafından 50.000 Avro ve üzerinde birçok hibe çağrısında bağımsız denetim zorunlu tutulmuştur. Sözleşme makamının genel koşullarda bu tür değişiklikler yapabilmesi ancak sözleşme özel koşullarında belirtilmesiyle mümkündür. Daha net bir ifadeyle, projenizin bağımsız denetime tabi olup olmadığını anlamak için önce özel koşullara bakmanız gerekir. Eğer özel koşullarda bağımsız denetimle ilgili bir madde yoksa genel koşullar Madde 15.6'da öngörüldüğü üzere, ancak bütçeniz 100.000 Avro'nun üzerinde ise mali raporlarınızı denetletmeniz gerekir.

#### **3.7.4. Yasal Denetimler**

Kamu idareleri tarafından yasalardan alınan yetkiye dayanarak yapılan denetim türüdür. AB projelerinde çoğunlukla düşülen yanlışlardan biri, bu projelerde yerel mevzuata uyum zorunluluğunun farkında olunmamasıdır. Bu projelerde, AB'yle yapılan çerçeve anlaşmada getirilen istisnalar ve muafiyetler dışında, yerel mevzuata uyulması bir zorunluluktur. Bu kapsamda hibe projeleri yasal denetimlere açıktır. Başta vergi denetimi olmak üzere proje sahiplerine çeşitli yasal denetimler yapılır.

*Vergi Denetimi:* Bu denetim ödenmesi gereken vergilerin doğruluğunu araştırmak, saptamak ve sağlamak için Maliye Bakanlığı çalışanları tarafından yapılır. Maliye Bakanlığı denetimleri genellikle proje özelinden çok, kuruluşa ilişkin olarak yapılır. Denetlenen kuruluşun bütün diğer faaliyetlerinin yanında, projeye ilişkin faaliyetleri de denetlenir. Denetim sırasında vergi kanunlarına aykırılık saptanması durumunda, aykırılığın niteliğine göre gecikme faizi, para cezası, hapis cezası gibi farklı cezalar verilebilir. Bu nedenle, projenin uygulanması sırasında vergi kanunlarına mutlaka uyulması gerekir.

*SSK Denetimi:* Projenin uygulanması sırasında İş Kanunu'na ve sosyal güvenlik düzenlemelerine uyulması zorunludur. Kanunlara uygun davranılıp davranılmadığı Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı personeli tarafından denetlenebilir. Usulsüzlüklerin saptanması halinde, usulsüzlüğün niteliğine göre farklı cezalar verilebilir.

*Diğer Denetimler:* Kanunla belirtilen esaslara uyulup uyulmadığına ilişkin diğer kamu idareleri de yetkileri dahilinde proje sahibini, dolayısıyla proje faaliyetlerini denetleyebilir.

#### **3.7.5. Sözleşme Makamı ve Donör Denetimi**

Sözleşme makamı ve donörlerin proje raporlarını incelemeleri bir tür denetimdir. Ayrıca, proje sözleşmelerinde çizilen çerçeve dahilinde, sözleşme makamı ve donörlerin projeleri denetleme hakları bulunur. Bu kurumların, proje raporları dışında, projeleri yerinde denetleme yetkileri de bulunabilir.

## 4. Sönsöz

Bu yayını, genel olarak Sivil Toplum Kuruluşlarının yürüttükleri ve özel olarak Avrupa Komisyonu'nun Türkiye'ye vermekte olduğu Katılım Öncesi Mali Yardım Program kapsamında olan projelerde bütçe yönetimine destek olmak üzere hazırladık. Bu nedenle, STK'lara verilen bilgileri kesin kurallar olarak görmemelerini ve yürütecekleri tüm projelerde, projeye maddi kaynak aktaran kuruluşun kurallarını ve yasaları ayrıca kontrol etmelerini öneriyoruz. Özellikle donör kuruluşların kuralları sık sık değişebileceği için güncel bilgilere takip etmek çok önemlidir. Öзде, bu yayın, bütçelerin daha kolay ve sağlıklı yönetilmesi anlamında bir kaynak kitap olarak hazırlandı. Destekleyici başka yayınlarla birlikte kullanılması mutlak sürette öneriyoruz. Umuyoruz ki bu yayın STK'ların daha başarılı proje ve bütçe yönetimlerine katkı sağlayarak, özellikle çevre alanında iyi örnekler oluşmasına ve olumlu etkiler yaratmaya yardımcı olur.



## EK 1A. PROJE BÜTÇESİ

Giderler	Tüm Yıllar				1. Yıl			
	Birim	Miktar	Birim Maliyet (EURO)	Maliyet (EURO)	Birim	Miktar	Birim Maliyet (EURO)	Maliyet (EURO)
1. İnsan Kaynakları								
1.1 Maaşlar (Brüt tutarlar, yerel personel)								
1.1.1 Teknik personel	Aylık	0	0	0	Aylık			0
1.1.2 İdari / destek personel	Aylık	0	0	0	Aylık			0
1.2 Maaşlar (Brüt tutarlar,yabancı personel)	Aylık	0	0	0	Aylık			0
1.3 Seyahat /görev harcırahları		0	0	0				0
1.3.1 Yurtdışı (görevli personel)	Günlük	0	0	0	Günlük			0
1.3.2 Yurtiçi (görevli personel)	Günlük	0	0	0	Günlük			0
1.3.3 Seminer / konferans katılımcıları	Günlük	0	0	0	Günlük			0
Alt Toplam- İnsan Kaynakları		0	0	0				0
2. Seyahat		0	0	0				
2.1. Uluslararası seyahat	Uçuş başına	0	0	0	Uçuş başına			0
2.2 Yurtiçi / yerel ulaşım	Aylık	0	0	0	Aylık			0
Alt toplam - Seyahat		0	0	0				0
3. Techizat ve Malzeme		0	0	0				
3.1 Araç satın alımı ve kiralanması	Araç başına	0	0	0	Araç başına			0
3.2 Mobilya, bilgisayar tehzizatı		0	0	0				0
3.3 Makinalar için yedek parça/ tehzizat, aletler		0	0	0				0
3.4 Diğer (lütfen açıklayınız)		0	0	0				0
Alt Toplam - Techizat ve Malzeme		0	0	0				0
4. Yerel Ofis / Faaliyet giderleri		0	0	0				
4.1 Araç giderleri	Aylık	0	0	0	Aylık			0
4.2 Ofis kirası	Aylık	0	0	0	Aylık			0
4.3 Sarf malzemeleri - kırtasiye	Aylık	0	0	0	Aylık			0
4.4 Diğer hizmetler (telefon, elektrik, ısınma, bakım - onarım)	Aylık	0	0	0	Aylık			0
Alt Toplam - Yerel Ofis / Faaliyet Giderleri		0	0	0				0
5. Diğer Giderler, Hizmetler		0	0	0				
5.1 Yayın Giderleri		0	0	0				0
5.2 Etüd, araştırma giderleri		0	0	0				0
5.3 Dış denetim giderleri		0	0	0				0
5.4 Değerlendirme giderleri		0	0	0				0
5.5 Tercüme ve tercuman giderleri		0	0	0				0
5.6 Finansal hizmet giderleri (Bankacılık hizmetleri komisyonları,vb.)		0	0	0				0
5.7 Konferans ve seminer giderleri		0	0	0				0
5.8 Tanıtım faaliyeti giderleri		0	0	0				0
Alt Toplam - Diğer Giderler, Hizmetler		0	0	0				0
6. Diğer Giderler		0	0	0				0
Alt Toplam - Diğer		0	0	0				0
7. Ara toplam uygun doğrudan proje maliyeti (1-6)		0	0,00	0,00				0,00
8. Yedek akçe (ara toplam uygun doğrudan proje maliyeti olan kalem 7'nin maksimum %5'i)		0	0,00	0,00				0,00
9. Toplam uygun doğrudan proje maliyeti (7+ 8)		0	0,00	0,00				0,00
10. Genel idari giderler (toplam uygun doğrudan proje maliyeti olan kalem 9'un maksimum %7'si)		0	0,00	0,00				0,00
11. Toplam uygun proje maliyeti (9+10)		0	0,00	0,00				0,00

## Ek 1B. Maliyetlerin Gerekçelendirilmesi

Her bütçe kalemi için lütfen maliyetin kısa bir gerekçesini gösteriniz (en fazla 5 satır) ve harcamaların proje faaliyetleri ile ilgisini açıklayınız

1. İnsan Kaynakları	
1.1 Maaşlar (Brüt tutarlar, yerel personel)	
1.1.1 Teknik personel	
1.1.2 İdari / destek personel	
1.2 Maaşlar (Brüt tutarlar,yabancı personel)	
1.3 Seyahat /görev harcırahları	
1.3.1 Yurtdışı (görevli personel)	
1.3.2 Yurtiçi (görevli personel)	
1.3.3 Seminer / konferans katılımcıları	
Alt Toplam- İnsan Kaynakları	
2. Seyahat	
2.1. Uluslararası seyahat	
2.2 Yurtiçi / yerel ulaşım	
Alt toplam - Seyahat	
3. Techizat ve Malzeme	
3.1 Araç satın alımı ve kiralanması	
3.2 Mobilya, bilgisayar techizatı	
3.3 Makinalar için yedek parça/ techizat, aletler	
3.4 Diğer (lütfen açıklayınız)	
Alt Toplam - Techizat ve Malzeme	
4. Yerel Ofis / Faaliyet giderleri	
4.1 Araç giderleri	
4.2 Ofis kirası	
4.3 Sarf malzemeleri - kırtasiye	
4.4 Diğer hizmetler (telefon, elektrik, ısınma, bakım - onarım)	
Alt Toplam - Yerel Ofis / Faaliyet Giderleri	
5. Diğer Giderler, Hizmetler	
5.1 Yayın Giderleri	
5.2 Etüd, araştırma giderleri	
5.3 Dış denetim giderleri	
5.4 Degerlendirme giderleri	
5.5 Tercüme ve tercuman giderleri	
5.6 Finansal hizmet giderleri (Bankacılık hizmetleri komisyonları,vb.)	
5.7 Konferans ve seminer giderleri	
5.8 Tanıtım faaliyeti giderleri	
Alt Toplam - Diğer Giderler, Hizmetler	
6. Diğer Giderler	
Alt Toplam - Diğer	
7. Ara toplam uygun doğrudan proje maliyeti (1-6)	
8. Yedek akçe (ara toplam uygun doğrudan proje maliyeti olan kalem 7'nin maksimum %5'i)	
9. Toplam uygun doğrudan proje maliyeti (7+ 8)	
10. Genel idari giderler (toplam uygun doğrudan proje maliyeti olan kalem 9'un maksimum %7'si)	
11. Toplam uygun proje maliyeti (9+10)	

**Ek 1C. Beklenen Finansman Kaynakları**

	Tutar EUR	Toplamın yüzdesi %
Başvuru sahibinin mali katkısı		
Bu başvuruda talep edilen Komisyon katkısı		
Diğer Avrupa Kurumları veya AB Üye Ülkelerinden yapılan katkı(lar)		
Diğer kurumlarca yapılan katkılar		
Adı Koşullar		
Ortak1		
Ortak2		
....		
<b>TOPLAM KATKI</b>		
Projenin elde edilen doğrudan gelir		
<b>GENEL TOPLAM</b>		

## EK 2A Bilgi Formu

*5303 SAYILI KANUNLA ONAYLANMASI UYGUN BULUNAN  
ÇERÇEVE ANLAŞMA'NIN 8. MADDESİNDE YER ALAN  
VERGİ MUAFİYETLERİNDEN YARARLANMAK İSTEYEN  
AT YÜKLENİCİSİ VE AT SÖZLEŞMESİ HAKKINDA  
BİLGİ FORMU*

SÖZLEŞME MAKAMININ ADI / ÜNVANI	
FİNANSMANI SAĞLAYANIN ADI / ÜNVANI	
YARARLANICI / KULLANICININ ADI / ÜNVANI	
FİNANSMAN ANLAŞMASININ TARİH VE NUMARASI	
AT YÜKLENİCİSİNİN ADI / ÜNVANI	
<b>SÖZLEŞMENİN</b>	
TARİH VE NUMARASI	
SÖZLEŞMEYİ İMZALAYAN HER BİR AT YÜKLENİCİSİNİN ADI - SOYADI	
UYGULANDIĞI / UYGULANACAĞI YER	
İHALE TARİHİ	
BEDELİ	
TEKLİF ONAY TARİHİ	
İŞE BAŞLAMA TARİHİ	
İŞİN SÜRESİ	
SÖZLEŞMENİN KONUSU	
<b>AT YÜKLENİCİSİNİN</b>	
BAĞLI OLDUĞU VERGİ DAİRESİ	
VERGİ KİMLİK NUMARASI	
İŞ ADRESİ	
TELEFON/ FAKS/ E-POST / WEB ADRESİ	
YETKİLİ KİŞİ/LERİN İSİM VE UNVAN/LARI	
AT YÜKLENİCİSİ	SÖZLEŞME MAKAMI

EK 2B

**T.C.**  
**MALİYE BAKANLIĞI**  
**GELİR İDARESİ BAŞKANLIĞI**

Türkiye ile Avrupa Birliği arasında imzalanan ve 5303 Sayılı Kanun ile  
Onaylanan Çerçeve Anlaşma Hükümleri Çerçevesinde  
**KATMA DEĞER VERGİSİ İSTİSNA SERTİFİKASI**

Tarih : ..... / ..... / .....

Sayı : .....

**İzin Verilen AT Yüklenicisinin**

**Adı Soyadı (Unvanı)** : .....

**Vergi Dairesi** : .....

**Vergi Kimlik Numarası** : .....

**AT Sözleşmesine Konu Yardım**

**Programının Adı** : .....

**AT Sözleşmesi Referans No ve Tarihi** : .....

**AT Sözleşmesinin Başlangıç ve Bitiş Tarihi** : .....

**AT Sözleşmesinde Yazılı Alımların Tutarı** : .....

**Bakanlık Özelgesinin Tarih ve Sayısı** : .....

**Yararlanıcı Kurum** : .....

Yukarıda kimlik bilgileri yer alan .....'nin Çerçeve Anlaşma'nın eki EK A/8-2,3. maddesi kapsamında yukarıda belirtilen AT Sözleşmesi çerçevesinde ve Sözleşme süresi içinde, tedarikçi ile sözleşme yapması ve bu sözleşme konusu mal, hizmet ve işin AT Sözleşmesi kapsamında olduğunun yararlanıcı tarafından onaylanması halinde, bu sözleşmede yazılı mal, hizmet ve iş için katma değer vergisi tahsil edilmez.

2.000 YTL'nin altında yapılan alımlarda, tedarikçi ile sözleşme yapma şartı ve yararlanıcı kurum onayı aranmaksızın, doğrudan bu belgenin ibrazı ile KDV istisnası uygulanır.

**Onaylayan**





