



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.



Kadınların  
Kooperatifler Yoluyla  
Güçlendirilmesi  
Projesi

# KAYNAK YARATMA VE PROJE YAZIMI



İNSAN KAYNAKLARININ  
GELİŞTİRİLMESİ  
PROGRAMI OTORİTESİ



## **KADINLARIN KOOPERATİFLER YOLUYLA GÜÇLENDİRİLMESİ PROJESİ**

---

### **KAYNAK YARATMA VE PROJE YAZIMI**

Eğitim Modülü

---

### **Modülün Hazırlanmasına Katkı Veren**

Ufuk KIRMIZI

### **Proje Takım Lideri**

Dr. Leyla ŞEN

### **Proje Faydalanıcısı**

Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı  
Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü

### **Proje Eş Faydalanıcısı**

Tarım ve Orman Bakanlığı  
Eğitim ve Yayın Dairesi Başkanlığı



© Bu kitabın yayın hakları proje faydalanıcılarına aittir.  
Şubat 2023, Ankara

04

## KAYNAK YARATMA VE KOOPERATİFLERİN YARARLANABİLECEĞİ FON KAYNAKLARI

09

## KOOPERATİFLERİN FAYDALANABİLECEĞİ FON KAYNAKLARI

05

## KAYNAK YARATMADA DİKKAT EDİLECEK HUSUSLAR

- Ticaret Bakanlığı Destekleri
- Tarım ve Orman Bakanlığı Destekleri
- Sanayi Ve Teknoloji Bakanlığı Destekleri
- Ziraat Bankası
- Kooperatifler Arası İş Birliği
- Davetler Ve Bağışlar
- Avrupa Birliği Programları
- Diğer Destekler

17

## PROJE DÖNGÜSÜ VE PROJE YAZIMI

22

## MANTIKSAL ÇERÇEVE (ANALİZ VE PLANLAMA) YAKLAŞIMI

- Analiz Aşaması
- Adım 1- Paydaş (İlgili Taraflar) Analizi
- Adım- 2 Sorun Analizi
- Adım 3- Hedef/Amaç Analizi
- Adım 4- Strateji Analizi
- Planlama Aşaması

46

## PROJE ÖNERİSİNİN YAZIMINDA ÖNCELİKLİ BAŞLIKLAR

- Proje Hedeflerinin Yazılması
- Proje Gerekçelerinin Yazılması
- Faaliyetlerin Detaylandırılması ve Uygulama Yöntemlerinin Yazılması
- Faaliyet Planının Yazılması
- Kaynak Planlamasının Yapılması ve Proje Bütçesinin Hazırlanması
- Bütçenin Hazırlanması
- Sürdürülebilirliğin Yazılması

59

## PROJE YAZIMINDA YAPILAN GENEL HATALAR

63

## PROJE DÖNGÜSÜ EĞİTİMİ ALINABİLECEK KURULUŞLAR

# KAYNAK YARATMA VE KOOPERATİFLERİN YARARLANABİLECEĞİ FON KAYNAKLARI

# KAYNAK YARATMADA DİKKAT EDİLECEK HUSUSLAR

## KAYNAK YARATMA

Kooperatif, insan ihtiyaçlarının karşılıklı yardımlaşma ve dayanışma vasıtasıyla en az maliyetle giderilmesini sağlamak ve ortakların çıkarlarını korumak amacıyla oluşturulan ekonomik yapıdır.

Kooperatifler;

- İnsanların ihtiyaçlarını karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet suretiyle ve en az maliyetle karşılamak amacıyla kurulan tüzel kişilerdir.
- Hem kişilerin tek başlarına yapmaya güçlerinin yetmediği işleri bir araya gelerek yapmalarını sağlar hem de toplumun kalkınmasına katkıda bulunur. Geleneksel dayanışma gücüyle yüz yılı aşan tarihsel bir geçmişe sahiptir. Her sektörden başarılı kooperatif uygulamalarını farklı ülkelerde görmek mümkündür.
- Dayanışma ve işbirliğinden kaynaklanan avantajları ülkelerin kalkınmalarında önemli roller üstlenmiştir.
- Faaliyet gösterdikleri alanlar içinde sınırlı kaynaklar ile toplumsal gücü birleştirip çalışmalarını iyi bir şekilde planladıklarında ve yönetildiklerinde, hizmet verdikleri toplumlarda ortaklarına ve çevrelerine önemli katkı vermişler ve güvenilir değerler üretmişlerdir.

## Kaynak Yaratmada Dikkat Edilecek Hususlar

Kooperatifler; bireylerin, tek başlarına elde etmeleri zor olan ürünler ve hizmetler için katma değer yaratırlar. Bu durum, ortaklara ait kaynakların birlikte verimli şekilde kullanılmasıyla mümkün olmaktadır.

Kooperatiflerde iki tür finansal kaynak vardır: iç ve dış finansal kaynaklar. Bu kaynaklar, kooperatifin varlığını sürdürebilmesi ve büyümesi için iyi bir şekilde yönetilmelidir.

### İç Finans Kaynakları

### Örnekler

<b>Ortaklık payı ve aidat</b>	Kooperatife ortak olmak için belirlenmiş olan sermaye payı ödemesi, düzenli olarak toplanan aidatlar
<b>Yedek akçe</b>	Gelir-gider farkının en az % 10'unun yedek akçeye ayrılması
<b>Ürün/hizmet satışı</b>	Ürün/hizmet satışlarından elde edilen gelirler
<b>Ortaklardan alınan borçlar</b>	Kooperatifin borcu olması durumunda ortaklardan ek ödeme alınması
<b>Varlıkların satışı</b>	Kooperatif mülklerinin satışından elde edilen gelirler

### Dış Bağışlar

### Örnekler

<b>Hibeler</b>	Para veya varlık şeklinde alınan devlet ya da uluslararası kuruluşlardan hibeler
<b>Ticari krediler</b>	Finansal kuruluşlardan alınan krediler
<b>Bağış</b>	Gerçek ya da tüzel kişilerden alınan bağışlar
<b>Yatırım sermayesi</b>	Melek yatırımcılardan (Henüz yolun başında olan bir iş fırsatına yatırım yapan, işletmelerin büyümeleri ve gelişmeleri için sermaye sağlayan kişi) alınan yatırımlar

Kooperatiflerin kaynak yaratma becerisi aşağıdaki **faktörlere** bağlıdır:

- Deneyimli ve teknik kapasitesi yüksek yönetim, idari ve mali kadrolar,
- Etkin iş birliği ağları,
- Yüksek kurumsal kapasite,
- Sürdürülebilir finansman kaynakları.

Ticari işletme olan kooperatifler kaynak arayışlarında atacakları adımlara, vergi ve sosyal güvenlik gibi mali sorumluluklara dikkat etmelidirler.

Kooperatiflerin kaynak yaratmada öncelikle aşağıdaki soruların cevaplarını verebilmesi gerekmektedir:

- Kaynak kullanımı ile ulaşmak istediğimiz hedefler nedir? (Strateji)  
**Örneğin;** Büyükbaş hayvan barınaklarının iyileştirilmesi gibi
- Kaynakları nasıl kullanmayı planlıyoruz? (Hedefe Yönelik Faaliyetler)  
**Örneğin;** Mevcut barınakların hayvan refahına uygun hale getirilmesi
- Neden kaynak kullanımına ihtiyacımız var? (Finansman ihtiyacı)  
**Örneğin;** İnşaat yapmak, danışmanlık hizmeti almak gibi
- Nasıl bir kaynak bulmayı istiyoruz? (Nereye Başvurmamız?)  
**Örneğin;** Ulusal veya uluslararası fon kaynakları gibi
- Kaynak kullanımındaki riskler karşısında teknik ve mali yönetim gücümüz yeterli mi? (Yeterli İnsan Kaynağımız ve Teminatımız Var Mı?)  
Örnek: İdari, mali ve teknik personel varlığı, bilanço ve gelir-gider tabloları.

Bu soruları, kooperatifin faaliyet göstereceği alana göre geliştirmek mümkündür. Yapılacak bir ihtiyaç analizi ile bu yöndeki strateji daha sağlıklı geliştirilebilir.

Kooperatif yöneticilerinin ve kadrolarının kaynak yaratmada üzerinde durması gereken bazı temel konular şunlardır;

- Güven sağlama ve sahiplenme
- Şeffaf ve görünür olma
- Güvenilir stratejiler geliştirme
- Farkındalık oluşturma
- İzlenebilirlik ve raporlama

Kaynak yaratmada en önemli husus, ortakların kooperatife olan güveni ve sahiplenmesidir. Diğer taraftan, kooperatifin yasal kurallara göre şeffaf ve sağlıklı çalışmalar yürütmesi, kaynak veren kişi, kurum ve kuruluşların güvenini kazanacak faaliyetler yürütmesi ve bu özelliklere sahip kurumsal kimlik kazanması son derece önemlidir. Kooperatifin yöneticisiyle ve profesyonel kadrosu ile alanında fark yaratan, fayda sağlayan, ortaklarına ve çevresine değerler üreten bir imaj oluşturmaları şarttır. Kooperatiflerin, destek sağlayan kuruluş tarafından talep edilen izleme raporlarını istenen nitelikte ve zamanında teslim etmeleri gereklidir.

### **Kaynak Yaratma Araştırma Yöntemleri**

Kooperatifler için kaynak araştırmada genelde kullanılan yöntemler dört başlıkta toplanabilir:

- İlanların takibi
- İşbirliği görüşmeleri
- Doğrudan davetler
- Doğrudan bağışlar

**İlanların Takibi:** Kooperatiflerin kaynak yaratma arayışında kullandıkları en yaygın yöntem, ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlar tarafından yapılan proje teklif çağrılarını takip etmek ve uygun çağrılar için başvuruda bulunmaktır. Teklif çağrıları, idari uygunluk açısından kooperatifler için uygunsa, yani kooperatifler proje sunabiliyorsa Başvuru Rehberi dikkatle okunmalıdır. Kooperatif tarafından hazırlanacak projenin Başvuru Rehberi'nde yer alan amaç ve öncelikler, öngörülen faaliyetler ve beklenen sonuçları ile uyumlu olması dikkatle gözetilmelidir. Hazırlanacak projenin bütçesinin Başvuru Rehberi öngörülerıyla/kriterleriyle uyumlu olmasına dikkat edilmelidir. **Örneğin;** Başvuru Rehberinde personel için bütçede maliyet gösterilemeyeceği belirtilmişse hazırlanacak projenin bütçesinde personel gideri yer almamalıdır.

İlanların takip edilebileceği bazı adresler aşağıda sunulmuştur:

[https://www.ab.gov.tr/teklif-cagrilari\\_46194.html](https://www.ab.gov.tr/teklif-cagrilari_46194.html)

<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/6672/>

yururlukte-olan-cagrilar

<https://ticaret.gov.tr/kooperatifcilik/koop-des/koop-des-basvuru-duyurusu>

<https://www.yatirimadestek.gov.tr/haber/kirsal-kalkinma-destekleri-2021-2022-donemi-basvurulari-baslamistir/65>

<https://www.sanayi.gov.tr/merkez-birimi/b94224510b7b/duyurular>

<http://www.ikg.gov.tr/duyurular/hibe-duyurulari/>

<https://ab-ilan.com/category/hibe-duyurulari/>

Yukardaki adreslerin yanı sıra her bölgede Kalkınma Ajansları tarafından mali destek programları ilanına çıkılmaktadır. Kalkınma Ajansları tarafından mali destek programlarının

yanı sıra teknik destek programları ve fizibilite desteği ile de kuruluşlara yönelik destekler sağlanmaktadır. Kalkınma Ajanslarının desteklerine ilişkin bilgiler her Kalkınma Ajansının kendi web sayfalarından takip edilebilir.

**Kooperatifler Arası İş Birliği:** Kooperatifler kendi aralarında yardımlaşmak amacıyla örgütlenebilirler. Ülkemizdeki kooperatifler, Türkiye Kooperatifler Birliği çatısı altında toplanmıştır. Aynı konu üzerinde çalışan kooperatifler kendi aralarında kooperatifler birliğini oluşturabilirler. Bu sayede kooperatifler, ortaklarına daha fazla ve daha etkili hizmet sağlayacak aynı zamanda da ulusal ve uluslararası düzeyde kooperatifçilik hareketinin güçlenmesine katkıda bulunacaklardır. Kooperatifler, iş birliği yaparak ulusal düzeyde büyük aracı, sanayici ve holdinglerle; uluslararası düzeyde ise çok uluslu şirketlerle rekabet edebilir.

**Davetler ve Bağışlar:** Diğer bir yol ise, çok sık olmamakla birlikte, kooperatiflerin faaliyet gösterdikleri sektörlerde ortak proje ve çalışmalar için aldıkları davetler ve bağışlardır. Kooperatifler yasalara uygun olarak bağış kabul edebilmektedir. Ülkemizde bazı kişi ve kuruluşlar kendi belirledikleri uygun alanlarda, çok sık görülmemekle birlikte, bağış yapabilmektedirler.

## KOOPERATİFLERİN FAYDALANABİLECEĞİ FON KAYNAKLARI

Fon kaynaklarını, ulusal ve uluslararası kaynaklar olmak üzere iki başlıkta toplamak mümkündür.

## 1. Ulusal Kaynaklar

Genelde kamu kaynaklarını Bakanlıklar ile onlarla ilgili ve bağlı kuruluşlar; Ticaret Bakanlığı Kooperatiflerin Desteklenmesi Programı (KOOP-DES), Tarım ve Orman Bakanlığı Tarımsal Amaçlı Kooperatif Projeleri, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) ve Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu (TKDK), Kalkınma Ajansları ve benzeri ile sivil toplum örgütlerini vakıf, dernek gibi sivil toplum örgütlerini, özel sektör (şirketler, firmalar) ve temsilcilerini içeren kaynaklardır.

Kooperatiflerin yararlanabileceği ulusal kaynaklardan bazıları aşağıda özetlenmiştir:

### T.C. Ticaret Bakanlığı Destekleri

Ticaret Bakanlığı kendisine bağlı kooperatifler için dönem dönem destek programları açıklamaktadır. Bu süreçler ile ilgili kooperatiflere destek konuları, destek kuralları ve süreçler ile ilgili gerekli bilgilendirmeler merkezde ve illerde Ticaret Müdürlüklerince yapılmakta ve Bakanlığın web sayfasında ilan edilmektedir.

### Kooperatiflerin Desteklenmesi

**Programı (KOOP-DES):** Kooperatiflerin Desteklenmesi Programı kapsamında kuruluş, işleyiş ve denetimleri Ticaret Bakanlığınca gerçekleştirilen, ortaklarının çoğunluğunu kadınların oluşturduğu ve kadın emeğini değerlendirme amacı güden kooperatifler ve üst kuruluşları başvurabilmektedir. Başvuru sahibi kooperatif ve üst kuruluşlarının; ilgili mevzuattan



kaynaklanan yükümlülüklerini yerine getirmeleri ve aynı proje konusunda başka bir kamusal kaynaktan destek almamış olmaları ile projelerinin; üretim ve istihdama katkısının bulunması, sürdürülebilirliği, piyasa araştırmasına dayandırılması ve kooperatifin faaliyet konularına uygunluğu aranmaktadır. Programa ilişkin detaylı bilgileri Ticaret Bakanlığı'nın aşağıda belirtilen web adresinden edinilebilir.

**<https://ticaret.gov.tr/kooperatificilik/koop-des/koop-des-basvuru-duyurusu>**

### T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı Destekleri

#### Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu (TKDK):

TKDK'nın kurulma amacı, çiftçilere destek vermek ve tarımsal alanda yeni projeler geliştirmektir.



TKDK tarım ve hayvancılık alanında projeleri olan kişilerin ve firmaların başvurularını değerlendirmeye alır. Başvuruları kabul edilen üretici ve yararlanıcıların yükümlülüklerini yerine getirip getirmediğini denetler. TKDK'nın verdiği hibelerden faydalanmak için hibe şartlarının tamamına uyulmalıdır. Hibe şartları sektörden sektöre göre farklılık gösterir.

TKDK tarafından desteklenen tedbirler ve sektörler şunlardır:  
*Tedbir 101. Tarımsal İşletmelerin Fiziki Varlıklarına Yönelik Yatırımlar:*

101-1 Süt Üreten Tarımsal İşletmelere Yatırım

101-2 Kırmızı Et Üreten Tarımsal İşletmelere Yatırım



101-3 Kanatlı Eti Üreten Tarımsal İşletmelere Yatırım  
101-4 Yumurta Üreten Tarımsal İşletmelere Yatırım

*Tedbir 103. Tarım ve Balıkçılık Ürünlerinin İşlenmesi ve Pazarlanması ile İlgili Fiziki Varlıklara Yönelik Yatırımlar:*

103-1 Süt ve Süt Ürünlerinin İşlenmesi ve Pazarlanması  
103-2 Kırmızı Et ve Et Ürünlerinin İşlenmesi ve Pazarlanması  
103-3 Kanatlı Et ve Et Ürünleri İşlenmesi ve Pazarlanması  
103-4 Su Ürünlerinin İşlenmesi ve Pazarlanması  
103-5 Meyve ve Sebzelerin İşlenmesi ve Pazarlanması

**Tedbir 302. Çiftlik Faaliyetlerin Çeşitlendirilmesi ve İş Geliştirme:**

302-1 Bitkisel Üretimin Çeşitlendirilmesi, Bitkisel Ürünlerin İşlenmesi ve Paketlenmesi  
302-2 Arıcılık ve Arı Ürünlerinin Üretimi, İşlenmesi ve Paketlenmesi  
302-3 Zanaatkarlık ve Katma Değerli Yöresel Ürünler  
302-4 Kırsal Turizm ve Rekreatif Faaliyetler  
302-5 Su Ürünleri Yetiştiriciliği  
302-6 Makine parkları  
302-7 Yenilenebilir enerji yatırımları

TKDK'nın verdiği hibelerden tarımsal alanda faaliyet gösteren tüm gerçek ve tüzel kişiler faydalanabilir. Hem ihalelere katılmak hem de TKDK'ya proje sunmak isteyenlerin, Ulusal Hayvan Kayıt Sistemi ya da Ulusal Çiftçi Kayıt Sistemine kaydolmaları gerekir. Bu sistemlerden birine kaydolmayanların başvuruları geçersiz sayılır.

### **T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Destekleri**

T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı kooperatiflere yönelik en önemli destekler, Bakanlığa bağlı Kalkınma Ajansları tarafından verilen desteklerdir. Desteklerin verilmesinde, Kalkınma Ajanslarının yönetimini oluşturan bölgedeki resmi ve sivil toplum kuruluşlarının temsilcileri ile yapılan çalışmalar ve bölgesel kalkınma planları dikkate alınmaktadır.

Benzer şekilde, bölgesel kalkınma amacını taşıyan Bölge Kalkınma İdareleri de; Güneydoğu Anadolu (GAP), Doğu Anadolu (DAP), Doğu Karadeniz (DOKAP) ve Konya Ovası (KOP) Projeleri kapsamındaki illerde zaman zaman benzer destek ve hibe programlarını uygulamaya koymaktadır.

### **Bölge Kalkınma Ajansları:**

Bölge Kalkınma Ajansları, mevzuatında bulunan destek araçlarından "Proje Teklif Çağrısı" "Güdümlü Proje Desteği" , "Teknik Destek" ve "Fizibilite Desteği" araçlarını kullanarak destek vermektedir.

Ajansların yürüttüğü programların sabit bir hedef kitlesi bulunmamaktadır. Her destek programına uygun başvuru sahipleri, programın niteliğine göre belirlenir ve Başvuru Rehberinde ifade edilir.

Bir Kalkınma Ajansına destek başvurusu yapılabilmesi için şu şartların mevcut olması gerekmektedir:

- Proje başvurusuna **açık bir destek programının** bulunması,
- Başvuru Rehberindeki şartlara **uygun bir başvuru sahibi** olunması,



- Programın **önceliklerine hizmet eden bir projenin** hazırlanması,
- Projenin **son başvuru tarihinden önce, uygun formatta** ajansa sunulması.

Başvurular çevrimiçi bir platform olan Kalkınma Ajansları Yönetim Sistemi (KAYS) üzerinden alınmaktadır. Bu sürece ilişkin detaylara Başvuru Rehberlerinden ve KAYS kullanıcı kılavuzlarından erişebilirsiniz.

Proje teklif çağrısı, belirli bir destek programı kapsamında, nitelikleri net bir şekilde belirlenmiş olan potansiyel başvuru sahiplerinin, önceden belirlenen konu ve koşullara uygun olarak proje teklifi sunmaya davet edilmesidir.

Ajansların teknik destek programına kooperatifler de başvurabilmektedirler. Teknik destek programı kapsamında; kooperatiflere teknik destek ve eğitim verme, program ve proje hazırlanmasına katkı sağlama, geçici uzman personel görevlendirme, danışmanlık sağlama, lobi faaliyetleri ve uluslararası ilişkiler kurma gibi kurumsal nitelikli ve kapasite geliştirici hizmetler verilmesi konularında kaynak verilmektedir. Programlara yıl boyu müracaat etmek mümkündür.

### **Sosyal Gelişmeyi Destekleme Programı (SOGEP):**

T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından Merkezi Yönetim Bütçe Kanunu çerçevesinde Kalkınma Ajansları üzerinden güdümlü proje yöntemiyle sosyal konularda uygulanan



bir destek programıdır. Programın hedefi, uygulandığı illerde yerel dinamikleri harekete geçirerek yoksulluk, göç ve kentleşmeden kaynaklanan sosyal sorunları gidermek, değişen sosyal yapının ortaya çıkardığı ihtiyaçlara karşılık vermek, toplumun dezavantajlı kesimlerinin ekonomik ve sosyal hayata daha aktif katılmalarını sağlamak, istihdam edilebilirliği artırmak, sosyal içermeyi, sosyal girişimciliği ve yenilikçiliği desteklemek ve sosyal sorumluluk uygulamalarını yaygınlaştırmaktır. Kamu kurumları ile kâr amacı gütmeyen kuruluşların sahibi olduğu projelerde eş finansman katkısı asgari %10'dur. Kâr amacı güden kuruluşların başvuru sahibi olduğu sosyal sorumluluk projelerinde eş finansman katkısı asgari %50'dir.

**Ziraat Bankası:** Üreten Kooperatif Kredisi ile tarım ürünlerinden katma değerli ürünlere geçişte destek verilmesi, tarladaki ürününü veya işlenmiş tarımsal ürününü doğrudan tüketiciye sunmak isteyen üreticilerin desteklenmesi amacıyla kurulmuş tarımsal amaçlı kooperatiflere kredi desteği sağlanmaktadır.



### **2. Uluslararası Kaynaklar**

Uluslararası kaynakların önde gelenleri; Avrupa Birliği, Dünya Bankası, Birleşmiş Milletler (BM), Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü (FAO), Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü (UNESCO), Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), İslam İşbirliği Teşkilatı Ekonomik ve Ticari İşbirliği Daimi Komitesi (İSEDAK), Japonya Uluslararası İşbirliği Ajansı (JICA), Alman Uluslararası İşbirliği Kurumu (GIZ) ile Amerika Birleşik Devletleri, İsveç, Almanya, Fransa, Avusturya gibi bazı ülkelerin büyükelçilikleridir.

## Avrupa Birliği Programları

Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı (IPA), Avrupa Komisyonu tarafından aday ve potansiyel aday ülkelerde (genişleme ülkeleri) Avrupa Birliği'ne üyelik için gerçekleştirilecek reformların desteklenmesi için oluşturulmuş mali ve teknik yardım sağlama aracıdır. IPA kapsamında uygulanan projelerin nihai hedefi, aday ülke vatandaşlarına daha iyi fırsatlar sunulması yoluyla Avrupa Birliği (AB) vatandaşlarıyla eşdeğer standartlara kavuşmasını sağlayarak bireylerin yaşam kalitesini yükseltmektir. IPA fonları, aynı zamanda, AB'nin sürdürülebilir kalkınma, enerji güvenliği, taşımacılık, çevre ve iklim değişikliği gibi hedeflerine ulaşmasına da destek olmaktadır. IPA fonları, genel olarak aşağıdaki temel başlıklarda yapılandırılmıştır:

- Hukukun Üstünlüğü, Temel Haklar ve Demokrasi
- İyi Yönetişim ve Müktesebat Uyumu
- Yeşil Gündem ve Sürdürülebilir Kalkınma
- Rekabetçi ve Kapsayıcı Büyüme
- Bölgesel ve Sınır Ötesi İşbirliği
- Tarım ve Kırsal Kalkınma

AB'nin katılım öncesi mali yardımlarının üçüncü dönemi 2021 yılında başlamış olup 2027 yılı sonu itibariyle tamamlanacaktır. Bu dönem boyunca Avrupa Komisyonu tarafından IPA faydalanıcısı ülkelere tahsis edilecek toplam finansman tutarı 14,2 milyar Avro olarak belirlenmiştir.

## Diğer Destekler

Birleşmiş Milletler kuruluşları, bazı ülkelerin büyükelçilikleri de proje destekleri sağlamaktadır.

Ayrıca, gerek ulusal gerekse uluslararası çeşitli vakıf, dernek ve platformların da özellikle kadın kooperatiflere yönelik fon destekleri bulunmaktadır.

# PROJE DÖNGÜSÜ VE PROJE YAZIMI

## PROJE TANIMI

**Proje**, bir hedefe ulaşmak için, kaynak ve zaman kullanımını planlayan faaliyetler dizisidir. Mali, teknik ve insan kaynaklarının bir sonuç üretmek üzere belirli bir zaman diliminde ve yerde planlı kullanımı üzerine kurulmuştur.

Bu tanımı da göz önüne alarak, **"projeyi neden hazırlıyoruz?"** temel sorusunu sorabiliriz. Yanıt tek ve basittir: tanımlanan sorunun çözümü için çabalamak. Proje kendimizle ilgili olabilir, ailemizle ilgili olabilir, bir kurum ya da kentle ilgili olabilir, sosyal bir gruba yönelik olabilir, tüm bir ülkeye yönelik veya birkaç ülkenin dahil olduğu bölgeye yönelik de olabilir. Önemli olan, farklı ölçeklerde de olsa projenin bir değişimi gerçekleştirmek üzere tasarlanmış ve uygulamaya geçirilmiş olmasıdır.

Proje neyi değiştirecek? Çoğu kez düşölen yanılgı, proje ile sorunların sonuçlarının değiştirilmeye çalışılmasıdır. Bu basit

hataya düşüldüğü sürece de projeler ile hedef kitlenin karşı karşıya kaldığı sorunların çözümünde sorunlar yaşanmakta, zaman zaman yeni sorunlara da yol açılabilmektedir. Bunun yerine projeler yazılırken sorunların nedenleri üzerine odaklanılmalıdır.

**Örneğin;** sokakta çalışıp, suça yönelen çocuklar için, bu çocukların sokakta çalışmalarını yasaklamak veya çalışan çocukları toplayıp eğitim vermenin yanısıra çocukları sokağa iten nedenleri bulmak ve değiştirmek için proje hazırlamak daha yerinde olacaktır.

Ya da hızla yayılan enfeksiyon hastalıklarını ortadan kaldırmak için ilaçla tedavisinin yanısıra sorunun kaynağının belirlenmesi; örneğin hastalık, sağlıksız içme suyundan kaynaklanıyorsa içme suyunun mikropsuz hale getirilmesi için proje hazırlamak daha doğru olabilecektir.

Tüm bu söylenenlerin özeti aslında, projenin bir değişimi gerçekleştirmek için yapıldığıdır. Değişimin başlangıcı **mevcut durumdur**. Mevcut durum, değişmesini istediğimiz şeylerin içinde buldukları koşullar, özellikler, ilgili tarafların durumları, düşünce ve tavırlarıdır. Diğer bir deyişle mevcut durum, değiştirmek istediğimiz sorunlar ve nedenlerine yönelik bir başlangıç fotoğrafıdır.

Aşağıdaki örnekte olduğu gibi mevcut duruma ilişkin tüm tarafların görüşlerini alarak projeye ilişkin riskleri önceden görmeli ve riskleri bertaraf etmeye yönelik gerekli tedbirler alınmalıdır.

**Örneğin;** Şanlıurfa'nın bir köyünde yapılan toplantıda erkeklere süt inekçiliği projesi konusunda görüşleri sorulmuş; köy imamı bu sorunun muhatabının kadınlar olduğunu, hayvan bakımının onlara tarafından yapıldığını, süt inekçiliğinin kadınlara ilave iş yükü getireceği için bu sorunun yanıtının kadınlardan alınması gerektiğini söylemiştir. Kadınlara yapılan görüşmelerde kadınlar hayvan bakımının yanı sıra tarla işleri ile de uğraştıklarını, iş yüklerinin ağır olduğunu söylemişler ve süt inekçiliğine istekli olmamışlardır. Sonuç olarak köyde süt inekçiliği yönünde bir proje uygulanmasından vazgeçilmiştir.

**Örneğin;** Kütahya ili Tavşanlı ilçesinde, köylerindeki linyit havzalarının istismak edilmesi sonucu zorunlu iskana tabi tutularak ilçe merkezinde ikamet eden hanelerle görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler sırasında erkekler, evlerinin önlerindeki bahçelerde örtü altı sebzeçiliği yapmak için destek talep etmişlerdir. Kadınlar ise içme suyu faturalarının yüksekliğinden şikâyet etmiş, köylerinde olduğu gibi mahalle çeşmesi yapılırsa su ihtiyaçlarını evlerindeki çeşme yerine köylerindeki gibi mahalle çeşmesinden karşılayabileceklerini ifade etmişlerdir. Kadınlar su faturasını ödemekte zorlandıklarını ve sulama gerektiren örtü altı sebzeçiliği yapmaya güçlerinin yetmeyeceğini açık bir dille ifade etmişlerdir. **Sonuç:** Saha araştırması sırasında kadınlarla görüşüldüğü için örtü altı sebzeçilik yerine sulama gerektirmeyen projelere yer verilmiştir.

Proje ile biz bu mevcut durumu ne kadar değiştirmek istiyoruz? Bu sorunun yanıtının bizi götürdüğü yer, projemizde belirlenen hedeflerle elde etmek (görmek) istediğimiz

fotoğraftır. Yeniden proje tanımına dönecek olursak, mevcut durumdan ulaşmak istediğimiz duruma kadar geçen süredeki değişimler projemizin aslıdır. Proje, belirlenen sürede ve var olan insan, ekipman ve mali kaynaklarla bu değişimin nasıl olacağını bir belgesidir.

### Projenin Faydaları Nelerdir?

- **Faaliyetleri belirli bir hedefe yönlendirir,**
- **Zaman ve kaynak planlamasına olanak sağlar,**
- **İzleme ve değerlendirmeye olanak sağlar,**
- **Kaynak bulunmasına yardımcı olur,**
- **Hedeflere ulaşılmasının önündeki risklere ve engellere ilişkin bilgi sahibi olunmasına ve önlem alınabilmesine olanak sağlar,**
- **Fikrin anlatımını ve faaliyetlere katılımı kolaylaştırır,**
- **Sonuçların sürdürülebilirliğini artırır.**

### PROJE DÖNGÜSÜ

Proje döngüsü bir proje fikrinin ortaya çıkmasından projenin tamamlanmasına kadar geçen süre içindeki tüm aşamaları ifade etmektedir. Proje döngüsü aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi **altı temel aşamadan** oluşur:



Şekil 1: Proje Döngüsü

Proje döngüsünün aşamaları aşağıda açıklanmıştır:

**Proje Fikrini Belirleme:** Projeye ilişkin fikirlerin ortaya konduğu ve tasarlandığı ilk hareket noktasıdır. Yani, sorunun ortaya bir değişim ihtiyacıyla çıktığı ve bunun bir fikir olarak doğduğu aşamadır.

**Proje Fikrinin Analizi:** Fikrin ortaya çıkış noktası olan sorunların, ihtiyacın ve çözüm fikrinin katılımçılık ve ortak uzlaşmayla analiz edildiği aşamadır.

**Ön Değerlendirme:** Analiz sonuçlarına göre fikirden projeye geçiş kararının verildiği en kritik aşamadır. Bu aşamanın temel çıktısı; projenin kapsamı, zamanlaması ve bütçesiyle bir bütün olarak planlandığı ve detayları ile yazılı olarak sunulan proje teklifidir. Proje teklifi, projeye finansal destek sağlayacak kuruluşa yönelik olarak hazırlanan bir dokümandır. Bu kuruluşlar, sunulan tüm projeler için standart proje başvuru/teklif formlarının kullanılmasını talep etmektedir.

**Finansman:** Bu aşamada proje teklifi, ilgili kuruluşlar tarafından belirlenmiş olan kriterlere göre değerlendirilir. Değerlendirme sonucunda seçilen projelere destek sağlanır.

**Uygulama:** Projede öngörülen faaliyetlerin hayata geçirildiği ve uygulamaların izlendiği aşamadır. Mali, fiziksel ve insan kaynakları harekete geçirilerek planlanan faaliyetler gerçekleştirilir. Projenin değişen şartlara paralel olarak ilerlemesi için tüm gelişmeler izlenir ve proje yönetim ekibi tarafından gerekli önlemler alınarak uygulamaya devam edilir.

**Değerlendirme:** Devam eden veya tamamlanmış bir projenin, planlama sonuçlarına uygun olarak çeşitli kriterler kullanılarak

tarafsız ve genellikle bağımsız değerlendirme uzmanlarınca değerlendirildiği aşamadır. Değerlendirme proje devam ederken yapılabileceği gibi, proje tamamlandıktan hemen sonra ya da belli bir süre geçtikten sonra da yapılabilir. Değerlendirmenin temel amacı; planlanan hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının kontrol edilmesi, uygulamadaki verimlilik ve etkinliğin, projenin yarattığı etki ve sürdürülebilirliğin tespit edilmesidir. Yapılan tespitler sonucunda proje başarısı ortaya çıkacaktır. Yukarıdaki şekilden de görüleceği gibi, proje devam ederken yapılan değerlendirme proje fikrinin tekrar analiz edilmesini ve yeniden planlamayı gerektirebilir.

## MANTIKSAL ÇERÇEVE (ANALİZ VE PLANLAMA) YAKLAŞIMI

Başarılı bir proje, tüm faktörleri göz önüne alarak ihtiyacı analiz etmeyi, ortaya çıkan çözüm önerileri içinde en iyi alternatifi seçmeyi ve iyi bir planlamayı gerektirir. Proje tasarlama sürecinde yararlanılan analiz ve planlama/ mantıksal çerçeve yaklaşımı bu süreci iki temel alt süreç kapsamında ele almaktadır. Söz konusu aşamalar; analiz aşaması ve planlama aşamasıdır.

- **ANALİZ AŞAMASI:** Mevcut durumun detaylı analizi yapılır. Analiz sonucunda hedef ve bu hedefe ulaşılması amacıyla izlenecek yolun belirlenmesi çalışmalarını gerçekleştirilmektedir.
- **PLANLAMA AŞAMASI:** Belirlenen hedef ve strateji doğrultusunda proje teklifinin detayları oluşturulmaktadır. Mantıksal çerçeve yaklaşımı (MÇY) analiz ve planlama süreci aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi kendi içinde 7 aşamada tamamlanmaktadır:

Analiz Aşaması	Planlama Aşaması
<p><b>İlgili Tarafların/ Paydaşların Tanımlanması</b></p> <p>İlgili Tarafların/ Paydaşların tanımlanması</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Önemli proje taraflarının, hedef grup ve projeden faydalanacakların belirlenmesi ve tanımlanması,</li> <li>● Proje açısından potansiyel sorunlar ve potansiyel kaynakların belirlenmesi.</li> </ul>	<p><b>Projenin Planlanması</b></p> <p>Mantıksal çerçeve matrisinin hazırlanması</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Proje kapsamının tanımlanması, hedeflerin belirlenmesi,</li> <li>● Hedefler arasında mantıksal bağlantı kurulması,</li> <li>● Hedeflerin ölçülebilir şekilde formüle edilmesi,</li> <li>● Kaynakların (girdilerin) ve maliyetlerin genel olarak tanımlanması.</li> </ul>
<p><b>Tanımlama Analiz</b></p> <p>Sorun Analizi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sorunların neden-sonuç ilişkisinin kurulması.</li> </ul>	<p><b>Planın İşlevsel Hale Getirilmesi</b></p> <p>Faaliyet planı</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Faaliyetlerin sıralarının ve birbirlerine bağımlılığının belirlenmesi,</li> <li>● Sürelerinin tahmin edilmesi,</li> <li>● Sorumlulukların dağıtılması.</li> </ul>
<p><b>Sonuç Çıkarılması</b></p> <p>Hedef Analizi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Tanımlanan sorunlardan hedeflerin oluşturulması,</li> <li>● Araç-amaç ilişkilerinin kurulması.</li> </ul>	<p>Bütçe</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Faaliyet planından hareketle girdilerin belirlenmesi,</li> <li>● Bütçenin hazırlanması.</li> </ul>
<p><b>Proje Kapsamına Karar Verilmesi</b></p> <p>Strateji analizi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Hedefleri gerçekleştirecek farklı stratejilerin tanımlanması,</li> <li>● En uygun stratejilerin seçilmesi ve</li> <li>● Proje kapsamının belirlenmesi (genel amaç ve proje amacı).</li> </ul>	

**Tablo 1: Mantıksal Çerçeve Yaklaşımının Aşamaları**

## **ANALİZ AŞAMASI**

**Analiz aşaması;** Paydaş analizi, sorun analizi, hedef analizi ve strateji analizini içerir.

### **ADIM 1- PAYDAŞ (İLGİLİ TARAFLAR) ANALİZİ**

**İlgili Tarafları/ Paydaşları** aşağıdaki gibi üç ana gruba ayırmak mümkündür:

- Hedef gruplar - Doğrudan faydalanıcılar,
- Dolaylı faydalanıcılar,
- Diğer paydaşlar (Proje ortakları, uygulayıcı ya da destekleyici kuruluşlar).

**Hedef Grup - Doğrudan Faydalanıcılar:** Projenin doğrudan ve olumlu bir biçimde etkilediği gruptur. Bu grup proje fikrinin çıkış noktasıdır. Yani, sorunu yaşayan ve mevcut durumdan olumsuz etkilenen kişiler, gruplar veya varlıklardır. Hedef gruplar proje hazırlığı, planlama ve uygulamanın vazgeçilmez unsurudur. Hedef gruplar nedenleri farklı olsa da mutlak suretle sürece dahil edilmesi gereken gruptur.

**Örneğin;** bebek ve çocuk ölümlerinin azaltılmasına yönelik bir projede hedef grup elbette bebek ve çocuklar iken, aile bireylerinin tamamı hedef grubu temsil etmektedir.

**Dolaylı Faydalanıcılar:** Projenin amacına ulaşması ile projenin etkilerinden bir şekilde yararlanan grup ya da varlıklardır. Dolaylı faydalanıcılar genellikle proje faaliyetlerine katılmaz.

**Örneğin;** Bir mahallede uygulanan kadınlara meslek edindirme veya istihdam projesinin doğrudan faydalanıcısı kadınlar iken, hane halkı gelirin artışına bağlı olarak proje sonrasında ortaya çıkabilecek tüketim artışından etkilenecek mahalle esnafı projenin dolaylı faydalanıcısı olarak değerlendirilebilir. Yukarıda belirtilen doğrudan/dolaylı faydalanıcı ayırım kriterlerine bakıldığında projenin çıkış noktasının esnaf değil kadın olduğu görülmektedir. Esnafın ikinci olarak projenin istisnai faaliyetlerine katılabilir ama asıl olarak proje faaliyetlerinde yer almaz. Kadınlar meslek ve/veya niteliksel işgücü eğitimlerine katılırlar.

**Diğer Paydaşlar:** Projenin hazırlanması ve uygulamasında yer alan proje ortakları ve destekleyici kuruluşların da analiz sürecinden itibaren proje sürecine dahil edilmesi gerekmektedir. İkincil paydaşlar olarak adlandırılacak bu paydaşlar bir kooperatif ya da sivil toplum kuruluşu olabileceği gibi, bir kamu kuruluşu, bir ticaret ya da sanayi işletmesi de olabilir. Aynı zamanda fon sağlayan bir kuruluş projenin finansmanı anlamında çok önemli olduğu için, analiz sürecine baştan itibaren katılarak kendi amaçları ile projenin amaçları arasında "eşleştirme ve öncelikler" konusunda katkılarda bulunabilir.

Herhangi bir bölge ya da toplulukta olanaklar ve fırsatlar, kişiler, kurumlar, topluluklar arasında eşit olarak kullanılmamaktadır. İşte bu noktada bazı gruplar projeyi desteklerken, bazı gruplar projeye karşı muhalif olabilir. Paydaşlardan bazılarının sadece fayda anlamında değil, projenin sonuçlarından olumsuz etkilendiğini de düşünebilir. Hangi durum olursa olsun proje sonuçlarından olumsuz

etkilendiğini düşünen paydaşların sürece dahil edilmemesi, projelerin uygulamasının başarısız olmasının temel sebeplerinden birisidir.

**Örneğin;** buğdayda yapılacak süne mücadelesi buğday üreticileri tarafından desteklenirken ürün kayıplarına neden olabileceği düşüncesiyle arıcılık ve/veya ipekböcekçiliği ile iştigal eden üreticiler tarafından desteklenmeyebilir.

Bir projenin olası hedef grupları açısından durumu değerlendirdiğimizde hedef gruplar projenin çıkış noktası ve projenin ana unsurudur. Projenin hazırlık aşaması, öncelikle sorunu yaşayanların kendi bakış açılarıyla sorunu ortaya koymalarını sağlayacak ortamların oluşturulmasıyla başlar. Onların bakış açısıyla ortaya konulacak sorunlar sosyal, kültürel ve ekonomik özelliklerin tümünün yansıması olacaktır. Onların karakteristik özellikleri, sorunu nasıl tanımladıkları ve algıladıklarını ortaya çıkacaktır. Bu bir proje için olmazsa olmaz koşuldur ve hedef grupların sürece katılmadığı ve sahiplenmediği projelerin başarılı olması mümkün değildir. Hedef grupların dahil edilmediği uygulamalar, çoğu kez sahipsiz projelerin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Paydaş analizi aşağıdaki adımlarla tamamlanır.

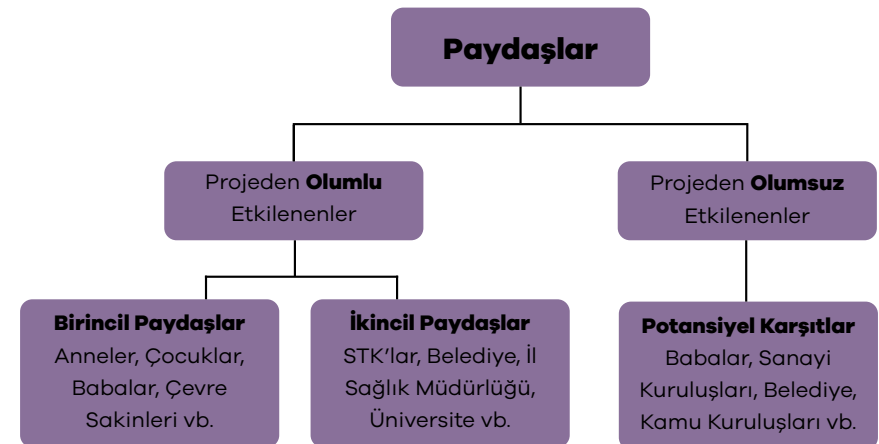
**1. Aşama- İlgili tüm paydaşların belirlenmesi:** Bu aşamada, mevcut sorundan etkilenebilecek olan veya projeyi etkileyebilecek olan tüm paydaşlar (hedef gruplar, ilgili resmi kuruluşlar, bireyler, sivil toplum kuruluşları, diğer proje uygulayıcıları, ve benzeri) belirlenir. Bu aşamada erkeklerin ve kadınların görüşleri ve çıkarları önemli ölçüde farklılık gösterebileceği için cinsiyet dağılımının dengeli olması gözetilmelidir. Bu aşamada şöyle bir tablo düzenlenmesi tavsiye edilir:

Paydaşlar	Yetki/Sorumluluk Alan(lar)ı	Projedeki Rol ve Beklentiler	Projeye Olası Olumlu/ Olumsuz Etkileri

**Tablo 2: Paydaşlar**

**2. Aşama- Paydaşların sınıflandırılması:** İlgili tüm paydaşlar listelendikten sonra paydaşlar projeden etkilenme şekillerine ya da projedeki etkilerine göre sınıflandırılır. Paydaşların sınıflandırılmasından sonra, proje kapsamı ile en ilgili olan kritik paydaşlar, ayrıntılı analiz için seçilirler.

**3. Aşama- Seçilen paydaşların ayrıntılı analizi:** Seçilen paydaşların daha ayrıntılı bir analizi için, çeşitli yöntemler kullanılabilir. Paydaşları analiz etmenin bir yolu, onların bireysel özelliklerini ve bunların projeye etkilerini (karşı çıkma veya destekleme gibi) belirlemektir. Aşağıda paydaş analizine ilişkin örnek bir şekil ile sunulmaktadır:



**Şekil 2: Paydaş Analizi**



**4. Aşama: Önceliklerin belirlenmesi:** Paydaş analizi için ilk olarak yukarıdaki gruplara göre kişi ya da kurumları listeleyiniz. Daha sonra paydaşların ihtiyaç ve beklentilerini, katkılarının ne olacağını belirleyin. Paydaşların projeden elde edecekleri fayda ve zararları karşılıklarına yazın. En sonunda bu gruplar arasındaki ilişkileri belirtin. **Örneğin;** iki grup arasında geçmişten gelen sorunlar varsa bu ilerde projenizin başarısını etkileyebilir.

Paydaş analizi sürecinde cevap bulunması gereken en önemli soru, "Sorunlar ve öncelikler konusunda uzlaşmanın nasıl sağlanacağıdır?" Çünkü sorun analizinin belirli bir noktasında, proje için hangi sorunun kritik olduğu hakkında bir karar birliğine varılması gerekmektedir. Yani, kimlerin görüşlerine ve beklentilerine öncelik verileceği konusunda karar verilmelidir.

#### **ADIM- 2 SORUN ANALİZİ**

**Müdahale konusu durumların ortaya konması** ve buna **neden olan sorunlar** ile sebep olduğu **sonuçların** tarafların üzerinde uzlaşabileceği bir netlikte ortaya çıkarılması için yapılır.

#### **Sorun Analizi Nasıl Yapılır?**

- Katılımcıların bakış açılarından sorunlar formüle edilir,
- Konuyla ilgili tüm sorunların ortaya çıkıp çıkmadığı incelenir,

- İfade edilen sorunlar önem sırasına göre tanımlanır ve bunla ilgili görüş birliği oluşturulur,
- Bir başlangıç sorunu seçilerek, sorunlar neden-sonuç ilişkisine göre hazırlanan **sorun ağacıyla** gösterilir

Sorun analizine başladığımızda, kendimize sormamız gereken temel birkaç soru var: Değiştirmek istediğimiz, ya da sorun olarak gördüğümüz şey nedir? Bu sorunun kaynağı ya da kaynakları nelerdir? Önce bunu tanımlayıp, tam adını koymamız gerekiyor.

#### **Sorunlar arasında neden-sonuç ilişkisi kuruldu mu?**

Nedenlerine inmeden yalnızca sorunların etkisi ile uğraşan bir projenin sürdürülebilir yararlar getirme olasılığı çok düşük olacaktır.

Bir kooperatifte ürün satışlarının azalmasının nedeni standart ürün üretilmemesinden kaynaklanıyorsa tanıtım ya da indirim yaparak satışların artırılması yeterli olmayacaktır. Bunun için sorunun kaynağı olan standart üretime yönelik proje hazırlamak daha doğru olabilecektir.

Örnek Sorun Ağacı'nda görüldüğü gibi bu nedenler birbirine eklene eklene dev bir ağaç gövdesine/sorunlar şemasına dönüşeceklerdir:

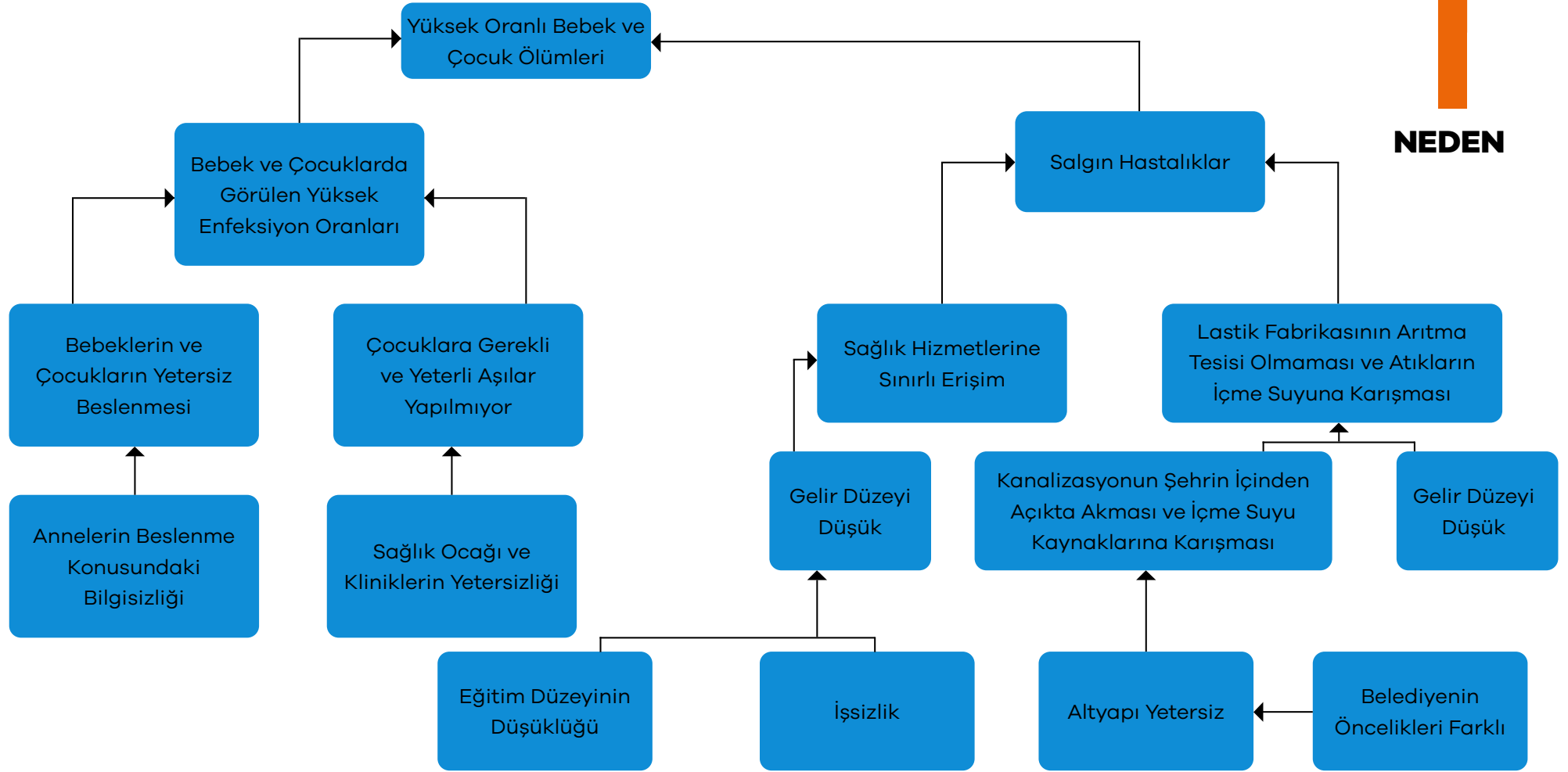
**SONUÇ**



**NEDEN**

### Sorun Ağacı

Sorunlar arasında neden-sonuç ilişkilerinin kurulması



**Şekil 3: Örnek Sorun Ağacı**

### ADIM 3- HEDEF/AMAÇ ANALİZİ

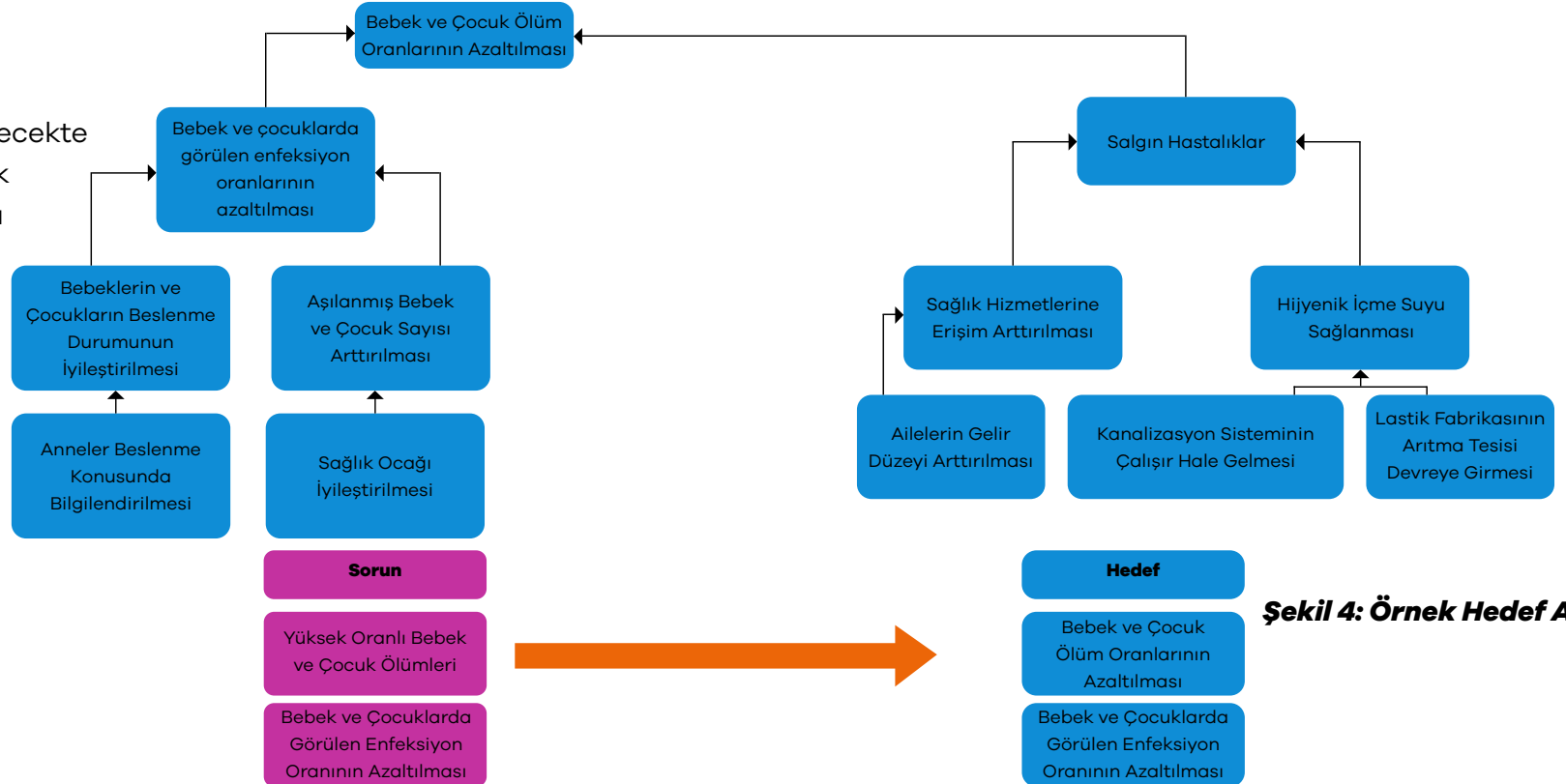
Gelecekte olması istenen durumun gerçekleştirilmesi için potansiyel çözümlerin analiz edilmesidir.

#### Nasıl Yapılır?

- Sorun ağacındaki sorunlar pozitif olarak yeniden ifade edilir.
- Sorun ağacıyla karşılaştırılır ve yapılması gerekenler veya başarılması gerekenler yeniden ifade edilir.
- Gerçekçi bir şekilde revize edilmesi gereken ve/veya ekleme/ çıkarma yapılması gereken hususlar tamamlanır.
- Bağlantıların tutarlı olmasına dikkat edilerek **Hedef Ağacı** oluşturulur.

#### Hedef Ağacı

Olumsuz durumların gelecekte olması arzu edilen ancak gerçekçi olan durumlara çevrilmesi.



Hedefler arasında kurulan araç amaç ilişkisi Şekil 4: Örnek Hedef Ağacı'nda net bir şekilde görülmektedir. Kanalizasyon sisteminin çalışır hale getirilmesi ve lastik fabrikasının arıtma tesisinin devreye girmesi hedeflerine ulaşılması hijyenik içme suyunun sağlanması hedefine ulaşılmasını sağlayacaktır. Diğer taraftan, bebek ve çocukların enfeksiyon oranlarının azaltılması hedefine ulaşmak için, bebeklerin beslenme durumunu iyileştirmek ve aşılınmış bebek ve çocuk sayısını arttırmak gerekmektedir.

Şekil 4: Örnek Hedef Ağacı

#### ADIM 4- STRATEJİ ANALİZİ

Strateji analizinin hareket noktası, hedef ağacıdır. Strateji, bizi hedefe ulaştıran yoldur. Bu anlamda strateji, hedef ağacında müdahale etmeye karar verdiğimiz hedef ve bu hedefe ulaşmak için ulaşmamız gereken alt hedeflerin tamamıdır.

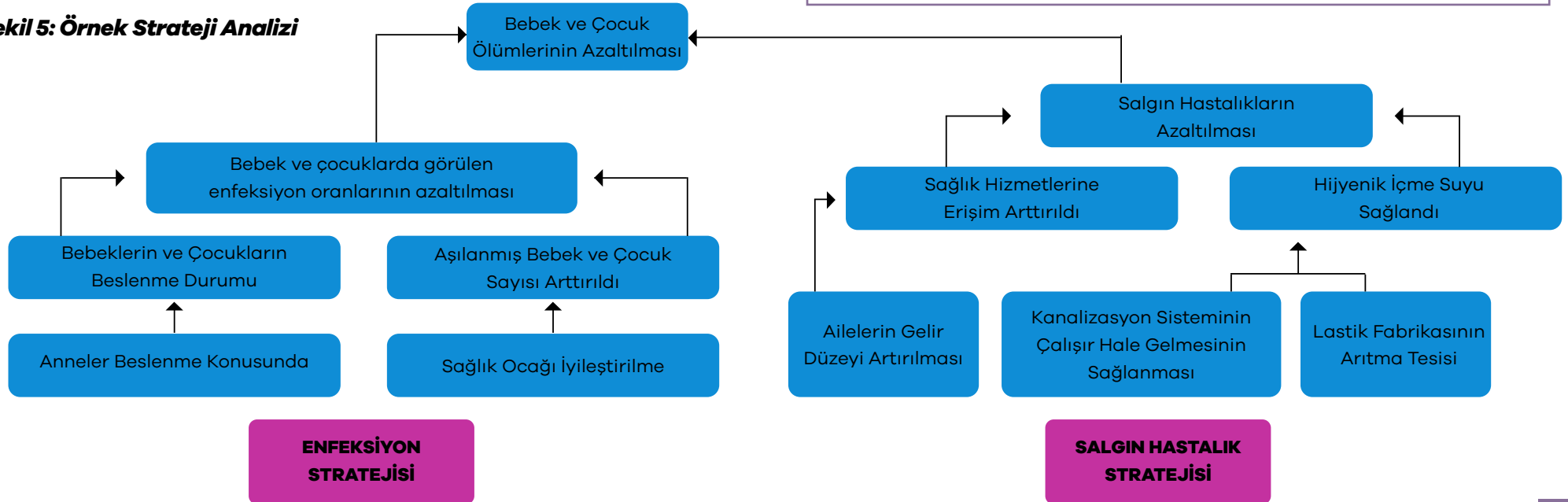
Hedef ağacındaki tüm hedeflere yalnızca bir proje ile ulaşılması mümkün olmayabilir. Sorunun ve çözümün yapısına bağlı olarak, tek bir hedefe odaklanmış bir proje veya çeşitli alt projelerden oluşan bir program stratejisine karar verilebilir.

Hedefler arasında kurulan araç amaç ilişkisi aşağıdaki örneğimizde net bir şekilde görülmektedir. Kanalizasyon sisteminin çalışır hale getirilmesi ve lastik fabrikasının devreye girmesi hedeflerine ulaşmamızı, hijyenik içme suyunun sağlanması hedefine ulaşmamızı sağlayacaktır. Diğer taraftan, bebek ve çocukların enfeksiyon oranlarının azaltılması hedefine ulaşmak için, bebeklerin beslenme durumunu iyileştirmek ve aşılanmış bebek ve çocuk sayısını artırmak gerekmektedir. Sadece "Salgın

Hastalıkların Azaltılması" hedefine ulaşmak, araç-amaç ilişkisi içerisinde "Bebek ve Çocuk Ölüm Oranlarının Azaltılması" hedefine ulaşmamızı sağlar mı? Hayır! Çünkü araç-amaç ilişkisi içerisinde "Bebek ve Çocuk Ölüm Oranlarının Azaltılması" için hem "Salgın Hastalıkların Azaltılması" hem de "Bebek ve Çocuklarda Görülen Enfeksiyon Oranlarının Azaltılması" alt hedeflerine ulaşmak gerekmektedir. Bu iki alt hedefe ulaşmak araç-amaç ilişkisi içerisinde üst seviyedeki hedefe ulaşmamızı sağlayacaktır. Sadece "Salgın Hastalıkların Azaltılması" hedefine ulaşmak "Bebek ve Çocuk Ölüm Oranlarının Azaltılması" hedefine katkıda bulunmamızı sağlayacaktır. Bu nedenle hedefler arasında araç-amaç ilişkisi kurulurken alt hedef ya da hedeflerin bir üst hedefe ulaşmak için yeterli olup olmadığı özellikle üzerinde durulması gereken bir husustur.

**Hedefler şeması üzerinde yoğunlaşılacak bölüm, kendi içinde bütün ve ulaşılabilir olmalıdır. Eğer dışarıda kalan alan proje başarısı için mutlak bir öneme sahipse stratejiyi yeniden değerlendirmek gerekebilir.**

Şekil 5: Örnek Strateji Analizi



Örneğimize dönecek olursak: kuruluşun kapasitesi ve alınabilecek destekler gerçekçi olarak değerlendirildiğinde, bebek ve çocuk ölümlerini azaltmada enfeksiyon stratejisi belirlenmiştir. Bebek ve çocuklarda görülen enfeksiyon oranlarının azaltılmasında annelerin beslenme konusunda bilgilendirilmesi ve sağlık ocağının iyileştirilmesi hedefleri seçilmiştir. Çünkü kuruluşun kapasitesi ve işbirliği yapma isteğindeki kurumların bu konuda güçlü olduğu ortaya çıkmıştır. O halde proje stratejisi başarılı olunabilecek hedeflere yönelmelidir.

### PLANLAMA AŞAMASI

Temel olarak ANALİZ süreci;

- Sorun-ihyaç-fikir ilişkisini katılımcı bir yaklaşımla sorgulamayı,
- Mevcut olumsuz durumu net olarak tanımlanmayı,
- Yapılan bu değerlendirme sonucunda arzu edilen değişim alternatiflerini ortaya koyarak bunlar içerisinde en uygun proje konusunu seçmeyi amaçlamaktadır.

PLANLAMA sürecinde ise, seçilen stratejinin projeyi "Nasıl?" ve "Hangi Kapsamda?" gerçekleştirileceği ve proje için önemli olan dışsal faktörlerin değerlendirilmesi konuları ele alınır. Planlama aşamasında, Mantıksal Çerçeve (Analiz ve Planlama) Yaklaşımının temel çıktısı olan Mantıksal Çerçeve Matrisi (Analiz ve Planlama Tablosu) hazırlanır.

Mantıksal Çerçeve Matrisi **paydaş, sorun, hedef ve strateji analizlerinin sonuçları temel alınarak** hazırlanır. Proje tasarımının özeti niteliğinde bir belgedir. Bu tablo;

- Proje ile ilgili **genel hedefleri,**
- Bu amaçlara ulaşmak için seçilen **özel amaçları,**
- Özel amaçlar doğrultusunda elde edilmesi istenen **çıktıları/sonuçları,**
- Çıktıları elde etmek için yapılacak olan **faaliyetleri,**
- Performans göstergelerinin değerlendirilmesi için **doğrulama kaynakları,**
- Bu faaliyetleri gerçekleştirmek için kullanılacak olan **kaynakları,**
- **Varsayımları** ve gerekli koşulları nedensellik ve mantık ilişkisi içerisinde gösteren özet bir tablodur.

Tabloda yer alan başlıklarla ilgili açıklamalar şöyledir:

**Proje Genel Hedefleri:** Hedef gruplar için uzun vadeli faydaların ve diğer gruplar için genel anlamda faydaların neden önemli olduğunu açıklamaktadır. Bu anlamda genel hedef, proje sonrasında ulaşılabilecek uzun dönemli hedefleri ifade etmektedir.

**Proje Amacı:** Projenin gerçekleşmesi ile ulaşılmak istenen özel amacı ifade etmektedir. Bu özel amacın projeden daha uzun ömürlü, yani sürdürülebilir olması beklenmektedir. Proje amacı ana soruna hitap etmeli ve hedef kitle(ler) için sürdürülebilir faydalar olarak tanımlanmalıdır.

**Sonuçlar (Çıktılar):** Sonuçlar, yürütülen faaliyetlerin ürünleridir. Sonuçlara ulaşılmasıyla birlikte proje amacına ulaşılır. Sonuçlara ulaşılması hedef kitlelerin sürdürülebilir faydalardan yararlanmasının başlangıç noktasıdır. Hedef ağacından proje amacına ulaşılmasını sağlayan sonuçlar seçilir.

**Faaliyetler:** Sonuçlara ulaşmamızı sağlayan çıktıları elde etmek için yapılması gereken faaliyetlerin tümüdür. Her sonuca ulaşmak için birbirinden farklı, çeşitli faaliyetlerin yapılması ve farklı çıktıların elde edilmesi gerekmektedir.

Bir projenin müdahale mantığını daha basit bir şekilde açıklayalım: Her proje bir iddiadır. Mevcut durum analizi ve ortaya konulan hedefler içerisinden seçilen strateji projenin kapsamını ve süresini belirlemiştir. Projenin kapsamına ve faaliyet planına bağlı olarak finansal kaynaklar, insan kaynakları ve fiziksel kaynaklar harekete geçirilerek faaliyetler başlar. Faaliyetler sonucunda projenin hedef grubu üzerinde belirli etkiler oluşturularak çeşitli sonuçlara ulaşılır. Bu sonuçlar bütün olarak bizi proje amacına ulaştırır. Aşağıdaki şekilde bir projeyi resmetmek istersek durumu şu şekilde ifade edebiliriz:



**Şekil 6: Mantıksal Çerçeve Matrisi Örnek Proje Kapsamı Sütunu**

**Objektif Olarak Doğrulanabilir Göstergeler:** Objektif olarak doğrulanabilir göstergeler; projenin hedeflerini ölçebilen, uygulamalı olarak gözlemlenebilen, performans ölçümü, proje izleme ve değerlendirmesi için dayanak sağlayan araçlardır. Göstergenin objektifliği, göstergenin farklı taraflar açısından aynı şeyi ifade etmesidir. Göstergeler, projenin amaçlarının hangi ölçüde gerçekleştirilmiş olduğunu gösteren değişim veya sonuç parametreleri olup, şeffaflık oluşmasına yardımcı olurlar. Projenin neyi gerçekleştirmeyi amaçladığını tüm taraflara aktarırlar.

Bebek ve çocuk örneğimizde sonuçlardan birincisi "Bebek ve Çocukların Beslenme Durumunun İyileştirilmesi"dir. Bu sonuç için göstergemizi belirleyelim:

<b>Hedef</b>	Bebek ve Çocuklarda Görülen Enfeksiyon Oranlarının Azaltılması
<b>Gösterge</b>	Hastane ve sağlık ocağına enfeksiyonlar nedeniyle yapılan başvuruların azalması
<b>İlk Adım (Niteliksel Göstergenin belirlenmesi)</b>	Hastane ve sağlık ocağına viral enfeksiyon nedeniyle yapılan başvuruların azalması
<b>İkinci Adım (Sayısal Göstergenin belirlenmesi)</b>	Hastane ve sağlık ocağına viral enfeksiyon nedeniyle yapılan başvuruların %50'den %10'a düşürülmesi
<b>Son Adım (Zaman ve Yer ilave edilmesi)</b>	X yılı sonunda, şu ilde/ ilçede/ yerleşimde hastane ve sağlık ocağına viral enfeksiyon nedeniyle yapılan başvuruların %50'den %10'a düşürülmesi

**Tablo 3: Örnek Gösterge Tablosu**

**Araçlar;** projenin yürütülmesi ve planlanan faaliyetlerin yapılması için gereken fiziksel ve fiziksel olmayan kaynakları, yani projede kullanılacak girdileri ifade eder. Bu girdileri temel olarak ikiye ayrılabiliriz:

- İnsan kaynakları
- Ekipman ve malzemeler

**Maliyetler** ise, tüm belirlenmiş kaynakların (araçların) finansal olarak ifadesidir. Maliyetler, proje teklifi hazırlanan kuruluşa, projeye destek sağlayacak tüm kişi ya da kuruluşların katkılarını ifade edecek şekilde ve istenilen standart bir formatta hazırlanmalıdır.

Proje bütçesinin oluşturulması için, proje kapsamında gerekli olan girdilerin belirlenmesi ve bu giderlerin fiyatlandırılarak maliyetlere dönüştürülmesi gerekmektedir.

**Riskler:** Projenizin başarısı için önemli olan ve dışsal faktörler olarak ifade ettiğimiz olumsuz etkilerin tümüdür.

**Varsayımlar:** Projenizin başarısını etkileyen veya belirleyen dışsal faktörlerin olumlu olarak ifade edilmesidir.

**Önkoşullar:** Faaliyetler başlamadan önce aşılması gereken koşullardır.

Mantıksal Çerçeve matrisinde yer alan varsayımlar sütununa ilişkin örnek, Tablo 5'te verilmiştir

### PROJE KAPSAMI (Müdahale Mantığı)

#### Genel Hedef

Bebek ve çocuk ölüm oranlarının azaltılması

#### Proje Amacı

Bebek ve çocuklarda görülen enfeksiyon oranının azaltılması

#### Sonuçlar (Çıktılar)

1. Bebek ve çocukların beslenme durumları iyileştirildi
2. Aşılma oranları artırıldı

#### Faaliyetler

- 1.1 Beslenme uzmanlarının seçimi
- 1.2 Eğitimin yapılması
- 2.1 Sağlık ocağı araç ve gereçlerinin yenilenmesi ve rehabilitasyonu
- 2.2 Programlarının geliştirilmesi ve uygulanması
- 2.3 Ebelerin eğitilmesi
- 2.4 Yeni personel istihdamı
- 2.5 Personel eğitim programlarının geliştirilmesi ve uygulanması

### VARSAYIMLAR

- Yerel örgütlerin kamuoyu desteği devam ediyor
- Basın desteği devam ediyor
- Kamu-STK iş birliği devam ediyor

- İl sağlık müdürlüğü proje öncesindeki mali kapasitesini koruyor
- Bağlı kuruluşlarla iş birliği güçlü
- Beslenme uzmanlarının desteği devam ediyor

- Yeniliklere açık anneler
- Nitelikli personelin çalışmaya gönüllü olması
- Babalar anneleri eğitime katılım konusunda destekliyor
- Gelir düzeyinin artırılması ile ilgili proje uygulanıyor ve gelir düzeyinde olumlu yansımaları oluyor

Ön koşullar İl Sağlık Müdürlüğü izni

**Tablo 5: Mantıksal Çerçeve Matrisi Örnek Proje Varsayımlar Sütunu**



MANTIKSAL ÇERÇEVE					
	Müdahale Mantığı	Objektif Şekilde Doğrulanabilir Başarı Göstergeleri		Doğrulama Kaynakları ve Araçları	Varsayımlar
<b>Genel Hedefler</b>	Projenin katkıda bulunacağı genel kapsamlı hedefler nelerdir?	Genel hedeflerle ilgili esas göstergeler nelerdir?		Bu göstergeler için gerekli bilgi kaynakları nelerdir?	
<b>Proje Amacı (Özel Hedef)</b>	Projenin genel hedefe katkı sağlamak için ulaşmak istediği özel amacı nedir?	Proje amacının başarıldığı hangi göstergelerden açıkça anlaşılacaktır?		Mevcut veya derlenebilir bilgi kaynakları hangileridir? Bu bilgiyi temin için gerekli yöntemler nelerdir?	Söz konusu amacın başarılması için faydalanıcının sorumluluğu dışında olan hangi faktör ve koşulların sağlanması gereklidir? (harici koşullar) Hangi riskler hesaba katılmalıdır?
<b>Beklenen Sonuçlar</b>	Sonuçlar, proje amacına ulaşılması için gerekli proje çıktılarıdır. Projenin beklenen sonuçları nelerdir? (maddeler halinde sıralayınız)	Projenin beklenen sonuçları sağlamak açısından başarılı olup olmadığı ve/veya ne kadar başarılı olduğu hangi göstergelerle ölçülecektir?		Bu göstergeler için gerekli bilgi kaynakları nelerdir?	Beklenen sonuçların zamanında elde edilmesi için, hangi harici koşullar sağlanmalıdır?
<b>Faaliyetler</b>	Beklenen sonuçların elde edilebilmesi için uygulanacak başlıca faaliyetler nelerdir ve hangi sırada uygulanacaktır? (faaliyetleri beklenen sonuçlara göre gruplayınız)	<b>Araçlar:</b> Bu faaliyetleri uygulamak için gerekli araçlar nelerdir? Örneğin, personel, ekipman, eğitim, etüt, malzeme, tesis vb.		Projedeki ilerleme hakkında bilgi kaynakları hangileridir? <b>Maliyetler:</b> Proje maliyetleri nelerdir? Nasıl sınıflandırılmıştır? (Proje bütçesi dökümünde)	Projenin başlamasından önce hangi ön koşulların sağlanması gerekmektedir? Planlanan faaliyetlerin uygulanabilmesi için, faydalanıcının doğrudan kontrolünün dışında olan hangi koşulların sağlanması gereklidir?

**Tablo 6: Mantıksal Çerçeve Matrisi**

## Mantıksal Çerçeve Matrisi Örneği

PROJENİN KAPSAMI	DOĞRULANABİLİR BAŞARI GÖSTERGELERİ	DOĞRULAMA KAYNAKLARI	VARSAYIMLAR
<b>PROJE GENEL HEDEFİ</b>			
X bölgesindeki fakir ailelerin gıda güvenliği ve gelir yaratıcı faaliyetler yoluyla yaşamının iyileştirilmesi	Ailelerin yaşam koşullarının iyileşmesi	Hükümet istatistiklerinin analizleri	
<b>PROJE ÖZEL HEDEFİ</b>			
Sürdürülebilir bir yolla tarımsal üretimin artırılması ve çeşitlendirilmesi	Bahçecilik ve sebze üreticiliği alanı 4000 hektara yükseldi Ortalama mevsim koşullarında çiftçilerin %60'ı hedef rekoltenin %70'ine ulaştı Küçük çiftçiler için pirinç dışı ürün alanı %10 arttı	Çiftçiler ve Tarım Müdürlüğü tarafından tutulan arazi kullanımı ve ürün kayıtları Tarım Müdürlüğü tarafından yapılan ürün rekoltesi örnek araştırmaları Çiftçi gruplarıyla kurulmuş katılımcı izleme sistemleri Hanehalkları ve çiftlik araştırmaları	Alanın üretkenlik kapasitesi gıda gereksinimini karşılamak ve satış için ve artı ürün sağlamak için yeterli Ürün için yeterli piyasa talebi ve elverişli fiyatlar mevcut Çeşitliliği artırmak ve üretimi yoğunlaştırmak finansal olarak karlı
<b>BEKLENEEN SONUÇLAR</b>			
Çıktı 1.1. Bahçe ve sebze üretiminde artış	2000 hektara alanda meyve bahçesi oluşturuldu ve meyve üretiliyor 3000 hektar alanda karışık sebze üretimi geliştirildi 15000 çiftçi en az bir bahçe ya da sebze üretim biçimi ile uğraşiyor 10000 aile ek mevsimsel iş olanağından yararlanıyor	Çiftçiler ve Tarım Müdürlüğü tarafından tutulan arazi kullanımı ve ürün kayıtları Tarım Müdürlüğü tarafından yapılan ürün rekolteleleri örnek araştırmaları Çevresel etki analizi	Genel tarımsal üretkenliği artırmak için bahçecilik ve sebze üretimi finansal, çevresel ve toplumsal olarak uygun Başarılı yoğun üretim için insan kaynakları geliştirilebilir Çiftçiler yeni ürün sistemlerini benimsemeye isteklidir
<b>FAALİYETLER</b>	<b>ARAÇLAR</b>	<b>MALİYETLER</b>	
Faaliyet 1.1.1. Çiftçilerle katılımcı araştırma yoluyla bahçecilik ve sebze ürünlerinin ve uygun üretim tekniklerini belirlemek	25 adam/ay araştırma danışmanı desteği Araştırma ve geliştirme koordinatörü 20 alan araştırması için kaynak Katılımcı araştırma yöntemleri konusunda 20 tarım personelinin eğitimi 30 tarım personelinin potansiyel ürünlere yönelik üretim yöntemleri üzerine eğitimi	Faaliyetlerin maliyetleri yerleştirilecek. Örnek: İnsan Kaynakları Seyahat Makine Ekipman Yerel Ofis Diğer Maliyetler	Yerel koşullara uygun üretim sistemleri geliştirilebilir

**Tablo 7: Örnek Mantıksal Çerçeve Matrisi**

**Yararlanıcı Kuruluşlar: Projelerin tasarlayıcısı ve uygulayıcısı olan kurum ve kuruluşlardır. Proje kapsamında gerçekleştirilen faaliyetler ile yararlanıcı kuruluşun/ kuruluşların yetkili ve sorumlu olduğu görevler doğrudan gerçekleştirilebilir ya da bu görevlerin gerçekleşmesine destek olacak ve altyapı oluşturacak çalışmalar yapılır.**

**Yararlanıcı kuruluşlar çoğunlukla bakanlıklar ve bu düzeydeki diğer kamu kurumlarıdır. Örnek olarak "Kadınların Kooperatifler Yolu ile Güçlendirilmesi Teknik Destek Projesi" kapsamında Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü Yararlanıcı; Tarım ve Orman Bakanlığı Eğitim ve Yayın Dairesi Başkanlığı Eş-Yararlanıcı kuruluşlardır.**

# PROJE ÖNERİSİNİN YAZIMINDA ÖNCELİKLİ BAŞLIKLAR

Fon sağlayan her kuruluşun (Avrupa Birliği, Kalkınma Ajansları, Bölge Kalkınma Ajansları dışında Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu (TKDK) ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB), Ticaret Bakanlığı Kooperatiflerin Destek Programı (KOOP-DES), diğer ulusal ve uluslararası kuruluşlar vb.) proje tekliflerinde kullandığı ve geliştirdiği proje başvuru formları vardır. Proje başvuru formlarındaki temel amaç aynıdır: projeleri hızlı ve objektif olarak değerlendirerek, belirlenen genel hedeflere en çok katkıda bulunacak projeleri seçmek. Birçok kuruluşun proje teklif başvuru formunda farklılıklar var gibi gözükse de istenen bilgiler temelde 3 ana konuda toplanır:

- Proje hedeflerinin ve gerekçelerinin ortaya konulması,
- Proje faaliyetlerinin detaylandırılması ve uygulama yöntemleri,
- Projelerin sürdürülebilirliği.

Proje yazılırken göz ardı edilen en önemli unsur, bölümler arasındaki mantıksal bağlantıların kurulmamasıdır. **Örneğin;** "Projenin Gerekçeleri" bölümü ve "Beklenen Sonuçlar" arasında çelişkilerin olması, projeyi değerlendirenler açısından çeşitli soruları da beraberinde getirecektir. Çünkü genel olarak her iki bölümde istenen bilgilerin birbirini destekler nitelikte olması gerekmektedir. Bu ve buna benzer noktalar, hibe için başvuru kuruluşunun hazırlanmasını istediği başvuru formunda detaylı olarak incelenmeli ve bölümler arasındaki ilişkiler doğru kurulmalıdır.

**Proje yazılırken göz ardı edilen en önemli unsur bölümler arasındaki mantıksal bağlantıların kurulmamasıdır.**

## Proje Hedeflerinin Yazılması

Hazırlanan proje teklifinin hibe teklif çağrısının genel hedefleri ve öncelikleri ile uyumlu ve uygun olması gereklidir. Projenin teklif çağrısında belirtilen hedef ve önceliklerle niçin uygun ve ilgili olduğu açık ve net olarak açıklanmalıdır.

Örnek olarak Teklif Çağrısının amacı tarımsal üretimde gelir artışı sağlamaksa, tarımsal üretimde artış sağlamakla ilgili bir proje sunulmalı ve projenin Teklif Çağrısının amaç ve öncelikleri ile niçin/ nasıl ilgili olduğu açık ve net olarak açıklanmalıdır.

**Önceki örneğimizde Proje genel hedefi "Bebek ve çocuk ölüm oranlarının azaltılması", proje amacı "Bebek ve çocuklarda görülen enfeksiyon oranının azaltılması düşürülmesi" olarak belirlenmişti. Bu örnekten hareketle Teklif Çağrısının genel amacı "Ana çocuk sağlığının iyileştirilmesi", özel amacı "Bebek ve çocuk sağlığının iyileştirilmesi" ise proje genel hedef ve amacının Teklif Çağrısı ile neden ilgili olduğu yeterli açıklıkta açıklanmalıdır.**

## Proje Gerekçelerinin Yazılması

Proje başvuru formlarında proje gerekçelerinin yazılmasının temel amacı, proje fikrini ortaya çıkaran ihtiyacın ne olduğunu belirlemektir. Dolayısıyla, proje gerekçeleri yazılırken özellikle mevcut durum analizinden elde edilen sonuçların bu bölüme istenilen şekilde aktarılması çok önemlidir. Gerekçeler yazılırken, sorunun yaşandığı bölgeye ilişkin özel istatistikler,

raporlar ve varsa anket sonuçları ile desteklenmelidir. Bölgenin durumunu daha da net olarak yansıtmak için başka bölgelerin ve hatta ülkelerin değerleri karşılaştırma yapmak amacıyla kullanılabilir. Burada dikkat edilmesi gereken husus bu bilgilere yer verilirken çok fazla detay verilmesinin genel fikirden uzaklaşmaya neden olabilme riskidir. Aynı duruma, paydaşlardan elde edilen sonuçlar yazılırken de dikkat edilmelidir.

Ayrıca, projenin gerekçeleri yazılırken unutulmaması gereken en önemli konu, genel ifadelerden kaçınmaktır. Projenin çıkış noktası olan sorunlar, genel sorunlar değil, bölgeye has sorunlardır. Bölgeye has sorunlar proje hazırlık aşamalarında yapılan paydaş, sorun, hedef ve strateji analizlerinin sonuçları temel alınarak açıklanmalıdır.

**Örneğin; Bir sonraki bölümde yer alan faaliyetlere neden ihtiyaç duyulduğu ilgili taraflarla (paydaşlar) yapılan görüşmeler, bölgesel ve yerel veriler kullanılarak açıklanmalıdır. Örneğin sağlık ocağı araç ve gereçlerinin yenilenmesi ve rehabilitasyonuna duyulan ihtiyaç, sağlık ocağında ne tür eksikliklerin olduğu, söz konusu yenileme ve rehabilitasyonun proje hedef ve amaçlarının gerçekleştirilmesine nasıl katkı sağlayacağı açık olarak açıklanmalıdır.**

Hedef gruplar açısından proje gerekçeleri yazılırken, öncelikle paydaş analizi sonuçlarından hareketle projenin hedef grupları, doğrudan ve dolaylı faydalanıcılar ayrı olarak tanımlanmalıdır. Daha sonra hedef grupların kimler olduğu ve projeden ne şekilde faydalanacakları açıklanmalıdır. Devamında, hedef grupların sayıları verilmelidir.

Yukarıda da bahsedildiği gibi doğrudan faydalanıcılar, projenin beklenen sonuçlarına ve/veya proje amaçlarına ulaşılması ile etkilenecek, yani durumunda değişiklik olacak grup ya da kişiler olmalıdır. Öte yandan, dolaylı faydalanıcılar, proje fikrinin çıkış noktası olmayan ama projenin faydalarından bir şekilde etkilenecek grupları ya da kişileri ifade etmektedir. Dolaylı faydalanıcılar, proje amacına ulaşıldığında projeden bir yarar sağlayacak olanlardır. Bu nedenle her hedef altında belirlenen faaliyetlerin etkisinin doğrudan faydalanıcılarla ilgili olması gerekmektedir. Proje amacı ve genel hedef düzeyinde belirlenmiş olan göstergeler ise hem doğrudan hem de dolaylı faydalanıcılarla ilgili olabilir.

Önemli ve unutulmaması gereken nokta hedef grubumuzun proje fikrinin çıkış noktası olduğu ve eğer çözüm fikri projeye dönüşürse projenin bütününde yer alması gerektiğidir. Bu anlamda hedef grubumuz-doğrudan faydalanıcılar projelerin en önemli birincil paydaşdır.

### **Faaliyetlerin Detaylandırılması ve Uygulama Yöntemlerinin Yazılması**

Faaliyetlerin detaylı tanımlanması; Projenin amacına ulaşmasına katkıda bulunacak, sonuçları ortaya çıkaracak, çıktılar bazında planlanan faaliyetlerin ayrıntılı tanımlanmasını içerir.

**Örneğin; Proje kapsamında yapılacak bir eğitim faaliyetinin kimlere yönelik, ne zaman, kimlerle işbirliği yapılarak, nerede, ne kadar sürede yapılacağı, katılımcılara verilecek destekler, eğitim kitapçıklarının hazırlanması, eğitimcilerin nereden, nasıl sağlanacağı, eğitimin haftada kaç gün, kaç saat, kaç kişilik gruplara verileceği, sertifika/katılımcı belgesi verilmesi gibi konular yeterli açıklıkta ve detaylı olarak açıklanır.**

Proje faaliyetlerinin uygulama yöntemleri (metodolojisi) proje yazımı esnasında en çok sorunla karşılaşılan bölümlerden birisidir. Bu bölümde yapılan temel hata; proje faaliyetlerinin farklı ifadelerle “uygulama yöntemleri” olarak yeniden yazılmasıdır. Yöntem, herhangi bir faaliyeti uygulama şeklidir. Faaliyetin uygulama şekli, projenin teknik gerekliliklerine, yöresine, kapsamına ve sosyo-kültürel konulara bağlı olarak değişkenlik gösterir.

Bu bölümde organizasyon yapısı ve eylemin uygulanması için önerilen ekip; çeşitli aktörlerin ve paydaşların (hedef gruplar, yerel makamlar gibi) rolü ve faaliyetlere katılımları, projenin izleme yöntemi ve benzeri konulara yer verilmesi gerekmektedir.

Projenin dışsal faktörleri olarak nitelendirilen risklerin dikkate alınarak planlandığı ve buna uygun önleyici yöntemlerin uygulandığı faaliyetler özellikle paydaşlar açısından sosyo-kültürel özelliklerin ön plana çıktığı projelerde çok büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle proje kapsamında uygulanacak faaliyetlerde kullanılacak yöntem seçiminde mevcut durum analizinden elde edilen sonuçlar dikkate alınmalıdır. Paydaşların projeye olan yaklaşımları, projede uygulanacak faaliyetlere katılımlarını ya da katılmamalarını belirleyen en önemli unsurdur. Proje faaliyetlerinin, uzlaşma ile birlikte aktif katılımcılığa dönüşecek şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Projenin yöntemleri açıklanırken bu katılımcılığın nasıl işbirliğine dönüştürüldüğü açıklanmalıdır. İşbirliği, yöntemler açıklarken en iyi şekilde gösterilmelidir.

**Örneğin; Paydaş toplantıları sırasında zeytincilik ile ilgili bir kooperatifin olduğu bir köyde kadınlar tarafından kurulacak bir kooperatife erkekler tarafından karşı çıkılmakta ise bu durum kadınlar tarafından kooperatif kurulabilmesi için risk oluşturur. Bu riski önlemek için erkeklerle toplantı yapılarak söz konusu kooperatifte zeytin yan ürünleri (zeytinyağı, sabun gibi) üretileceği ve bu şekilde gelimde artış sağlanacağı açıklanmış ve erkekler ikna olmuşlarsa bunun yöntem bölümünde açıklanması ve söz konusu riskin önlenildiğinin belirtilmesi gereklidir.**

### **Faaliyet Planının Yazılması**

Faaliyet Planı;

- Faaliyetleri gerçekleştirmek için gerekli detayları tanımlar
- Faaliyetlerin sırasını, süresini ve önceliğini belirler
- Uygulama ve yönetim sorumluluklarını tayin eder

Faaliyetler bölümünde hangi faaliyet açıklandıysa Faaliyet Planında da aynı faaliyetlere ilişkin bilgilere yer verilmelidir. Yani faaliyetler bölümü ile faaliyet planı tutarlı olmalıdır.

Faaliyet planlamasında, eksik olan bir faaliyet istenilen sonuçların elde edilememesine, dolayısıyla da projenin başarısız olmasına neden olabilir. Diğer taraftan, gereksiz faaliyetlerin plana dahil edilmesi, bu faaliyet için belirlenen veya istenen mali, fiziksel ve insan kaynaklarının gereksiz ve verimsiz kullanımı sonucunu doğurabilir. Özellikle faaliyet planının oluşturulması ve bütçe arasındaki bu ilişki uygulanacak projenin kaynak ihtiyacının belirlenmesinde temel bağlantıdır.

Faaliyetler bölümünde belirtilmiş olan faaliyetlerle tutarlı olarak hazırlanmış örnek Faaliyet Planı aşağıda sunulmuştur.

FAALİYETLER	AYLAR												Uygulama Birimi	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1. Beslenme uzmanlarının seçimi ve eğitimi														Uygulayıcı Kurum (Başvuru Sahibi)
2. Sağlık ocağı araç ve gereçlerinin yenilenmesi ve rehabilitasyonu														Uygulayıcı Yerel Ortak...
3. Eğitim Programlarının geliştirilmesi ve uygulanması														Başvuru Sahibi Eş-Faydalancı
- Ebelerin eğitilmesi														.....
- Yeni personel istihdamı														.....
- Personel eğitim programlarının geliştirilmesi ve uygulanması														.....

**Tablo 8: Faaliyet Planı Örneği**

### **Kaynak Planlamasının Yapılması ve Proje Bütçesinin Hazırlanması**

#### **Projeyi gerçekleştirmek için gerekli kaynaklar nelerdir?**

**Kaynak Planlaması:** Proje faaliyetlerini gerçekleştirmek için gerekli girdilerin (araçların) ve bunların miktarlarının listelenmesini kapsar. Kaynak planlamasında yer alan üç temel unsur şunlardır:

İnsan kaynakları,

- Makine ve ekipmanlar,
- Diğer kaynaklar
- 

Kaynak planlaması, proje kapsamında ne zaman, kim, nerede, nasıl, hangi maliyetler ile projede yer alacak sorularına cevap vermeye yardımcı olur.

Kaynak planlaması kullanılarak proje bütçe planı hazırlanır. Kaynak planlaması, faaliyetlerle bütçe arasındaki bağlantıdır. Kaynak planlaması tamamlandığında, proje faaliyetleri için gerekli olan kaynakların finansal olarak ifade edilmesi (bütçe altyapısı) tamamlanmış olacaktır.

#### **Kaynak planlamasının ana adımları:**

- **Proje faaliyetleri için gerekli kaynakların (girdilerin) belirlenmesi**
- **Proje süresince bu kaynaklara ne kadar süreyle ya da ne miktarda ihtiyaç duyulacağını saptanması**

#### **Kaynak planlaması uygulama adımları:**

**Adım 1:** Faaliyetleri gerçekleştirmek için gerekli insan, donanım, malzeme, mekân, altyapı, veri, hizmet gibi kaynaklar (girdiler) her faaliyet üzerinden gidilerek belirlenir. Faaliyetleri uygulamak için gereken girdiler nelerdir?

**Adım 2:** Listelenen kaynakların yanına proje süresinde kaç birim gerekeceği düşünülerek eklenir.



## Bütçenin Hazırlanması

Faaliyetler için gerekli olan insan kaynakları, ekipman, malzeme gibi girdiler ve bunların miktarları belirlendikten sonra tespit edilen bu girdilerin fiyatlandırılarak projenin toplam maliyeti, yani bütçesi ortaya çıkacaktır. Kullanılacak girdiler için yapılacak maliyet tahminleri, dikkatli ve detaylı bir bütçelemeye dayandırılmalıdır. Zira bu tahminler üzerinden düzenlenecek bütçe, projeyi uygulama kararının alınmasında en önemli kriterlerden biridir.

Bütçedeki maliyetler, tüm belirlenmiş kaynakların (araçlar) finansal olarak ifade edilmesidir.

- Kaynak planlamasında yer alan girdilerin (makine, ekipman, insan gücü gibi) maliyetleri belirlenir.
- Maliyetler bütçe formatında uygun yerlere yerleştirilir. Bütçede yer alan ana başlıklar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

FAALİYET BÜTÇESİ BÜTÇE KALEM BAŞLIKLARI
1. İnsan Kaynakları
2. Seyahat
3. Ekipman ve Malzeme
4. Yerel Ofis Maliyetleri
5. Diğer Maliyetler, Hizmetler
6. Diğer
7. İdari Maliyetler
8. İnsan Kaynakları
9. Seyahat
10. Ekipman ve Malzeme

**Tablo 9: Faaliyet Bütçesi Bütçe Kalem Başlıkları**

## Bütçe Genel Esaslar

- Bütçe, Sözleşme Makamının **belirlediği para biriminde** hazırlanmalıdır.
- Bütçenin geçerlilik süresi projenin süresi ile sınırlıdır. **Örneğin;** Proje süresi **12 ay** iken bütçe kalemleri **13 ay** olarak hesaplanmamalıdır.
- Bütçe, **Faaliyet Planı'nda öngörülen faaliyetlerin** gerçekleştirilmesi için hazırlanır.
- Her bir bütçe kaleminin hangi faaliyet kapsamında, ne şekilde kullanılacağı projede öngörülen ilgili taraflarca dikkatli bir biçimde kurgulanmalıdır. **Başvuru metni imzalanacak sözleşmenin de ana unsurudur.**
- **Fayda-Maliyet Etkinliği**, değerlendirme aşamasında puanlanan önemli unsurlardandır.
- Bütçedeki toplam tutar proje için **gerekli olan bütçe miktarını** göstermelidir. **Örneğin;** Bütçede proje faaliyetlerinin uygulanması için gerekli olmayan kalemler vardır. (Proje Koordinatörüne Makam aracı)
- Bütçenin yıllara dağılımı **faaliyet planı ile tutarlı** olmalıdır. **Örneğin;** Projede öngörülen **eğitim faaliyeti için 5 aylık** bir süre tanımlanmıştır. Ancak insan kaynakları bütçe başlığında **7 aylık** bir ödeme öngörülmemelidir.
- Bütçedeki tüm miktarlar **gerçek piyasa koşullarını** yansıtmalı ve hibenin alınacağı makamca **uygun görülen giderler (Hibe/Başvuru Rehberinde belirtilen unsurlar özelinde)** tanımına uymalıdır.



- Bütçeye yazılmamış bir maliyet kalemi uygulamada harcanamaz. Bütçe gerekli kalemlerin tamamını kapsamalıdır.
- Bütçe kapsamında yapılmış harcamalar mutlaka belgelendirilmelidir.

### Uygun Maliyet- Esaslar

- Projenin **süresi içinde** gerçekleşen maliyetlerdir.
- Projenin **toplam tahmini bütçesinde belirtilmiş** bir maliyet olmalıdır.
- Projenin **uygulanması için zaruri** olmalıdır.
- **Tanımlanabilir ve doğrulanabilir** olmalıdır.
- **Verimlilik ve ekonomiklik** anlamında **mantıklı, makul ve güçlü finansman yönetim gerekliliklerine** uygun olmalıdır.

***Bütçe, projeyi uygulama kararının alınmasında en önemli kriterlerden biridir.***

Bir projenin bütçesi hazırlanırken yapılan temel hatalar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Faaliyet planında bulunmayan bir faaliyet için giderler öngörmek ve bunları bütçeye aktarmak (bütçeyi şişirmek), **(Örneğin;** Faaliyetler içinde seyahat öngörülmemişken bütçede seyahat için maliyet öngörmek),
- Faaliyet planında veya proje teklifinde mevcut bulunan bir faaliyet için gerekli giderleri bütçede göstermemek, **(Örneğin;** Proje teklifinde mevcut olan eğitim faaliyeti için eğitmen maliyeti öngörmemek),
- Girdiler için öngörülen birim fiyatların piyasa fiyatlarının çok üstünde olması (örneğin, bir projektör için piyasa fiyatları ortalama 1.000 TL civarında iken, bütçede 2.500 TL olarak öngörmek gibi),

- Bütçede kullanılan giderlerle ilgili olarak proje başvuru formu ya da eklerinde gider gerekçelerinin açıklanmaması veya eksik olması; birim maliyet, süre, miktar gibi açıklamalara proje teklifi ile uyumlu olarak yer verilmemesi,
- Proje teklifi hazırlanırken kullanılması istenilen bütçe formatında, giderlerin yanlış gider grubunun altına yerleştirilmesi (**örneğin;** araç kiralama giderlerinin ekipman alım giderleri grubuna yerleştirilmesi veya broşür gibi basımına ilişkin hizmet alım giderlerinin diğer hizmet alımları grubuna yerleştirilmesi),
- Proje uygulaması aşamasında bütçeye denetim, değerlendirme, izleme, çeviri ve benzeri genel faaliyetler için herhangi bir gider karşılığı konulmaması,
- Projenin hazırlandığı kuruluşlar için kabul edilmeyen giderlerin proje bütçesine dahil edilmesi,
- Proje hazırlayan kuruluşun mevcut faaliyetlerine ait giderlerin hazırlanan proje bütçesine dahil edilmesi,
- Proje teklifi hazırlanan kuruluşun talep ettiği bütçe formatının kullanılmamasıdır.

Yukarıda sıralanan hatalar çoğaltılabilir. Proje teklifi hazırlayan kuruluşlar açısından en önemli unsur, maliyet etkinliğin temel değerlendirme unsuru olarak kullanıldığı bütçenin gerçekçi öngörüler üzerinden hazırlanmış olmasıdır. Maliyet etkinliği açısından, en az maliyetle en fazla çıktıyı elde etmek temel prensiptir. Bu nedenle, faaliyetler için katlanılan maliyet ve bunların sonuçları arasında paralellik olmalıdır.

### **Sürdürülebilirlikle İlgili Bölümün Yazılması**

Sürdürülebilirlik, projelere destek sağlayan kuruluşların özellikle üzerinde durduğu temel konulardan biridir. Projeye destek veren kuruluşların özellikle üç sürdürülebilirlik unsurunu ön plana aldığı görülmektedir:

- Finansal sürdürülebilirlik
- Kurumsal sürdürülebilirlik
- Politik sürdürülebilirlik

**Finansal sürdürülebilirlik**, projenin bitiminde proje amacının planlandığı şekilde nasıl sürdürülebilir kılınacağına finansal açıdan açıklanmasından ibarettir. Çünkü temel olarak proje kapsamında yapılacak faaliyetlerin ve özellikle devam eden ek işletme faaliyetlerine ilişkin finansman ihtiyacının hangi finansal kaynaklar ile devam edeceğinin açıklanması gerekmektedir.

**Kurumsal sürdürülebilirlik**, proje bittikten sonra projeyi yürütecek kurumsal yapının nasıl ve hangi şekilde devam edeceği ile ilişkilidir. Projeyi hazırlayan ve uygulayan kuruluş, proje bitiminde aynı yapıyı yukarıda açıklanan finansal sürdürülebilirlik prensipleri doğrultusunda devam ettirebileceği gibi, proje hazırlık aşamasında planlanmış yeni bir kurumsal yapıya (dernek, kooperatif, vakıf, birlik gibi kurumsal sürdürülebilirliği sağlamak açısından projeyi devredebilir. Kurumsal sürdürülebilirlik açısından önemli olan, söz konusu yapıya paydaşların katılım seviyesi ve yapıyı sahiplenmesidir. Özellikle hedef grupları içerisine almayan bir yapının –şekli ne olursa olsun– sürdürülebilir olduğundan bahsetmek hayalden öte bir şey değildir.

**Politik düzey**, projenin uygulama süresinde ve sonrasında yerel otoritelerin proje konusunda yapacağı yasal ve idari yapısal düzenlemeler sürdürülebilirlik açısından önemli etkilere sahip olabilir. Mevcut düzenlemelerin hayata geçirilmesi projenin başarısını ve sürdürülebilirliğini etkileyebilir. Her proje için gerekli olmasa bile, projenin tarafı olan yerel otoritelerin projenin başarısını ve sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla planlanan yasal düzenlemeleri ve ilgili gelişmeleri varsa bu kapsamda açıklanmalıdır.

## **PROJE YAZIMINDA YAPILAN GENEL HATALAR**

Proje yazımında yapılan genel hatalar, genellikle çok fazla önemli olmadığı düşünülen basit, fakat projenin kabulü için bir o kadar önemli faktörlerdir.

Sayılan önemli hatalar ya da eksikliklerin yanı sıra belirgin diğer bir yanlışlık da hazırlanan proje hedeflerinin fon sağlayan kuruluşların önceliklerine uygun olmamasıdır. Birçok kuruluşun değerlendirmede temel aldığı kriterlerden ilki olan “uygunluk” kriteri, sunulan proje teklifinin ve fon kuruluşunun önceliklerinin hangi ölçülerde eşleştiğinin değerlendirilmesine dayanır. Hazırlanan projenin ne kadar önemli hedefleri olursa olsun, ne kadar iyi hazırlanmış olursa olsun, eğer proje fon sağlayan kuruluşun önceliklerine uygun değilse diğer kriterler açısından değerlendirmeye gerek kalmaksızın proje reddedilir. **Örneğin;** sektörel öncelikleri içerisinde gençlerin eğitimi olan bir proje teklif çağrısına, çevresel konularla ilgili bir proje sunmak, projenin teklif çağrısının öncelikleri ile uyuşmadığı için hemen reddedilecektir.

Diğer önemli sorunlardan biri de proje gerekçelerinin ve buna bağlı olarak proje hedeflerinin yetersiz ifade edilmesidir. Paydaşlarla birlikte yapılan analiz sonuçları ve ikincil kaynaklardan elde edilen bilgiler, proje gerekçesi yazarken mutlaka kullanılmalıdır. Projenin çıkış noktası olan ihtiyaçla birlikte, proje fikrini doğuran sebepleri, neden-sonuç ilişkileri ile açıklamak ve açıklarken de genel ifadeler kullanmaktan kaçınmak çok önemlidir. Ayrıca, analiz sürecinin sonuçları ve yapılan hazırlıklar hakkında bilgiler vermek faydalıdır. Bu bölümde bölgenin proje konusu ile ilgili mevcut durumu, sorun ve ihtiyaçlarına ilişkin yeterli veri kullanılmalı, paydaş toplantılarından elde edilen bilgiler gerekçe bölümüne yansıtılmalı, hedef grubun mevcut durum ve sorunları proje faaliyetleri ile ilişki kurularak açıklanmalıdır. **Örneğin;** Faaliyetler içinde yer alan makine-ekipman alımına hedef grubun neden ihtiyaç duyduğu açıklanmalıdır. Ya da mevsimlik işçiliğe katılan çocukların okul dışı kalmalarının önlenmesi ile ilgili bir projede sorunla ilgili yerel/ bölgesel veriler kullanılmalı, çocukların mevsimlik işçilik nedeniyle ne kadar süreyle okul dışı kaldıkları, mevsimlik işçiliğe katılan çocukların okul terkleri ve devamsızlık durumları gibi bilgilere yer verilmelidir.

Proje yazımında yapılan diğer hatalar genellikle aşağıdaki şekillerde ortaya çıkmaktadır:

- Proje önerisinde kullanılması istenen proje başvuru formunda değişiklikler yapmak (eklemeler/ çıkarmalar), **Örneğin;** Başvuru Formunda yer alan kurumsal sürdürülebilirlik bölümünü silmek ya da yeni bir başlık eklemek.

- Proje başvuru formunda yazılan bölümle ilgili olmayan bilgiler vermek, **Örneğin;** Amaçlar bölümünde faaliyetler hakkında bilgi vermek.
- Gereksiz bilgiler vermek, proje ile ilgili olmayan konulara ilişkin bilgiler vermek.
- Bölgeye ve tespit edilen soruna özel istatistikler kullanmamak, **Örneğin;** Proje çocuk işçiliğinin önlenmesi ile ilgiliyse, bölgeye ilişkin çocuk işçi sayısı, hangi alanlarda çalıştıkları, okul dışı kalan çocuk sayısı vb. istatistik bilgilerin kullanılmaması.
- Hedef grupları iyi tanımlamamak.
- Proje hedeflerini yeterli düzeyde açıklamamak, proje hedeflerini ölçülebilir şekilde ifade etmemek, konuya ilişkin önceki sayfalarda verilen örnek aşağıda yeniden sunulmuştur:

### 3. Göstergeye dayanarak, "hedefleri" tanımlayınız:

4.

● Miktar	Ne kadar?
● Nitelik	Ne?
● Hedef grup	Kim?
● Zaman	Ne zaman?
● Yer	Nerede?

Hedef şu şekilde yazılmalıdır: X yılı sonunda, şu ilde/ ilçede/ yerleşimde hastane ve sağlık ocağına viral enfeksiyon nedeniyle yapılan başvuruların %50'den %10'a düşürülmesi

- Faaliyetleri yeterince tanımlamamak, **Örneğin;** Projede eğitim faaliyeti öngörülmüşse, eğitim faaliyetinin nerede, toplam kaç gün, haftada kaç gün, kaç saat düzenleneceği, eğitime katılacakların özellikleri/ seçim kriterleri, eğitmenlerin sağlanması, varsa cep harçlığı, transfer ücretlerinin karşılanması, katılım belgesi/ sertifika verilip verilmeyeceği, kamu kuruluşlarından destek alınıp alınmayacağı, alınacaksa ne tür destekler alınacağı ve benzeri konularda bilgi verilmelidir.
- Proje ile ilgili olmayan faaliyetleri projeye dahil etmek,
- Faaliyetlerde yerel şartları dikkate alan yöntemleri kullanmamak,

Aşağıda yerel şartlara uygun naylon örtü ve ahşap aksan kullanılarak başlatılan örtü altı sebzeçilikte sürekliliğinin sağlanmasına ilişkin iyi uygulama örneği paylaşılmaktadır:

#### **Örnek (Mevcut yapıdan hareket ve yerel koşullara uygunluk):**

Türkiye Kalkınma Vakfı (TKV) tarafından Erzurum Uzundere köylerinde 1994 yılında başlatılan örtü altı sebzeçiliğinde 100 m<sup>2</sup> alanda naylon örtü ve ahşap aksan kullanılarak üretimin yapılması, teknik destekte sürekliliğin sağlanması uygulamanın köylülerce benimsenmesini ve yaygınlaşmasını sağlamıştır.

1994 yılında 4 adet ve 660 m<sup>2</sup> kapalı alanla başlatılan seracılık, ilçede kabul görmüş ve vatandaşlar için önemli bir gelir kaynağı teşkil etmeye başlamıştır. Halen ilçede 134 çiftçiye ait 221 adet sera ile üretim yapılan alan 55700 m<sup>2</sup>'dir. Her geçen gün yeni ve modern seraların yapılmasıyla birlikte Uzundere

ilçesi yalnız Erzurum ilinin değil, aynı zamanda Doğu Anadolu Bölgesinin de sera ürünleri üretim merkezi haline gelmektedir. Elde edilen ürün ortalama olarak 779 ton/yıl'dır.

- Başvuru Sahibi (Uygulayıcı kuruluş) ve/veya ortakları (eş-Başvuru Sahipleri) hakkında yeterli bilgileri vermemek,
- İstenilen destekleyici belgeleri sunmamaktır.

Proje önerisi teslim edilmeden önce mutlaka, proje değerlendirme kriterleri kullanılarak ön bir değerlendirmeye tabi tutulmalıdır. Bu değerlendirme, projeyi hazırlayan grubun kendisi tarafından yapılabileceği gibi, dış bir grup tarafından da yapılabilir. Böylece, hazırlanan proje teklifinde gözden kaçırılan hususlar yakalanarak, eklemeler ya da çıkarmalar yapılabilir.

## **PROJE DÖNGÜSÜ EĞİTİMİ ALINABİLECEK KURULUŞLAR**

Ülkemizde proje döngüsü eğitimi veren kamu kurumlarının başında Bölge Kalkınma Ajansları gelmektedir. Kalkınma Ajansları dışında Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu (TKDK), Ticaret Bakanlığı Kooperatiflerin Destek Programı (KOOP-DES) ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) tarafından verdikleri projelere göre de proje döngüsü eğitimleri verilmektedir. Dönem dönem proje ilan süreçlerine bağlı olarak bölgelerde eğitim programları düzenlenmektedir.

Kamu dışında özel danışmanlık şirketleri tarafından ücretli olarak proje planlama eğitimleri verilebilmektedir. Bu eğitimler çerçevesinde hibe başvuru formlarının doldurulması hususunda da gerekli bilgiler sağlanmaktadır.

Başvuru formunun ana başlıkları ve başlıkların içeriği aşağıdaki şekildedir:

## KALKINMA AJANSLARI ÖRNEK BAŞVURU FORMU (ÖZET)

**I. PROJE:** Projenin adı, amaçları, gerekçeleri, faaliyetleri, yöntemi, performans göstergeleri, sonuçları, sürdürülebilirliğine ilişkin bilgiler ve bütçesi gibi konuların izah edildiği bölümdür.

**II. BAŞVURU SAHİBİ:** Başvuru sahibine ilişkin her türlü kimlik bilgisi, geçmiş iş ve proje deneyimleri, mali ve kurumsal kapasitesinin ifade edildiği bölümdür.

**III. BAŞVURU SAHİBİNİN PROJEYE KATILAN ORTAKLARI:** Başvuru sahibinin projede ortağı/ortakları olması halinde, bu ortağın/ortakların kimlik bilgisi, geçmiş iş ve proje deneyimleri, teknik ve kurumsal kapasitesinin ifade edildiği ve proje ortaklığına ilişkin beyannamenin bulunduğu bölümdür.

**IV. BAŞVURU SAHİBİNİN PROJEYE KATILAN İŞTİRAKÇİLERİ:** Başvuru sahibinin projede iştirakçileri olması halinde, bu iştirakçilerin kimlik bilgisi, geçmiş iş ve proje deneyimleri, teknik ve kurumsal kapasitesinin ifade edildiği ve projede iştirakçi olarak yer aldığına dair beyannamenin bulunduğu bölümdür.

**V. BAŞVURU SAHİBİNİN BEYANNAMESİ:** Başvuru sahibinin proje teklifinin tam ve doğru olarak hazırlandığına, kapasitesinin projeyi yürütmeye yeterli olduğuna ve başvuru sunmak için hiçbir mali, hukuki engel bulunmadığına ilişkin beyanın bulunduğu bölümdür.

Not: Başvuru formu <http://portal.kays.kalkinma.gov.tr> adresinde elektronik ortamda hazırlanacak olan başvuru teslim edildikten sonra değiştirilemez. Başvuru formu doldurulurken yukarıdaki tüm başlıkların ve alt kısımlarının tam ve doğru şekilde doldurulduğundan emin olunuz. Başvuru formunun, elektronik ortamda teslim edildikten sonra çıktısı alınmalı ve her sayfası başvuru sahibi tarafından paraflanmalıdır. Aşağıdaki adreste Başvuru Formu ve proje Başvuru Formunun doldurulması konusunda detaylı bilgi bulabilirsiniz:

Serhat Kalkınma Ajansı <https://bap.beun.edu.tr/Dosyalar/S16049.pdf>

## KAYNAKLAR

- Ankara Kalkınma Ajansı Proje Döngüsü Eğitimleri (2018).  
Proje Döngüsü Yönetimi (PCM-Project Cycle Management) (2017). Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Avrupa Birliği ve Mali Yardımlar Dairesi Başkanlığı-İKGPRO.  
Proje Hazırlama Kılavuzu (2014). Çukurova Kalkınma Ajansı-ÇKA.  
Proje Nasıl Hazırlanır? Güney Marmara Kalkınma Ajansı-GEKA.  
Proje Fişi Hazırlamada Proje Döngüsü Yaklaşımı (2011). Çevre Alanında Kapasite Geliştirme Projesi. Bölgesel Çevre Merkezi-REC & Çevre ve Şehircilik Bakanlığı.  
SALMAN, Feray. Proje Döngüsü Yönetimi ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı. STGM.  
Sivil Toplumcunun El Kitabı, (2004). Sivil Toplum Geliştirme Programı, Yerel Sivil Girişimler Projesi  
TEKİNDAĞ, Faruk Cengiz (2015). Proje Döngüsü Yönetimi ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı. Ankara, ISBN 978-605-66197-3-1.

**Tablo 10: Kalkınma Ajansları Örnek Başvuru Formu (Özet)**

# KAYNAK YARATMA VE PROJE YAZIMI

 [elbirligigucbirliigi](https://www.instagram.com/elbirligigucbirliigi)

 [ElBirliGiGucBirliigi](https://www.facebook.com/ElBirliGiGucBirliigi)

  [ElBirliGiGucBirliigi](https://www.youtube.com/ElBirliGiGucBirliigi)

 [el\\_gucbirliigi](https://twitter.com/el_gucbirliigi)

 [info@womencooproject.com](mailto:info@womencooproject.com)

Bu yayın Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti'nin maddi desteği ile hazırlanmıştır. İçerik tamamıyla WYG Türkiye'nin sorumluluğu altındadır ve Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti'nin görüşlerini yansıtmak zorunda değildir.