



**KARACADAĞ**  
KALKINMA AJANSI • DEVELOPMENT AGENCY

# PROJE HAZIRLAMA REHBERİ

Program Yönetim Birimi | 2011

**Emin GİTMEZ & M. Emin BAKIR**  
PYB Uzmanı



**KARACADAĞ**  
KALKINMA AJANSI • DEVELOPMENT AGENCY

Program Yönetim Birimi  
2011



## İÇİNDEKİLER

<b>Bölüm I. Proje ve Program Nedir?</b>	7
<b>Bölüm II. Proje Döngüsü Yönetimi</b>	13
2.1. Proje Fikrinin Belirlenmesi ve Analiz Edilmesi	16
2.2. Projenin Tasarlanması	16
2.3. Projenin Finansmanı	16
2.4. Projenin Uygulanması	16
2.5. Projenin İzleme ve Değerlendirilmesi	17
<b>Bölüm III. Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı</b>	19
<b>3.1. Analiz Aşaması</b>	22
3.1.1. Mevcut Durum Analizi	23
3.1.2. Paydaş Analizi	24
3.1.3. Sorun Analizi	27
3.1.4. Hedef Analizi	29
3.1.5. Strateji Analizi	32
<b>3.2. Planlama Aşaması</b>	35
3.2.1. Mantıksal Çerçeve Matrisi	36
3.2.2. Faaliyet ve Zaman Planlaması	48
3.2.3. Kaynak Planlaması	61
3.2.3.1. Faaliyet Bütçesi (EK-B1)	62
3.2.3.2. Maliyetlerin Gereçlendirilmesi (EK-B2)	70
3.2.3.3. Beklenen Finansman Kaynakları (EK-B3)	71
<b>Bölüm IV. Sürdürülebilirlik</b>	73
4.1. Mali Sürdürülebilirlik	75
4.2. Kurumsal Sürdürülebilirlik	76
4.3. Politik Sürdürülebilirlik ve Çevrenin Korunması	76
<b>Proje Terimleri Sözlüğü</b>	78
<b>Fon Sağlayan Ulusal ve Uluslararası Kuruluşlar</b>	84



## KISALTMALAR

<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>BGYUGM</b>	: Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü
<b>DPT</b>	: Devlet Planlama Teşkilatı
<b>DYK</b>	: Destek Yönetim Kılavuzu
<b>GAİB</b>	: Güneydoğu Anadolu İhracatçı Birlikleri
<b>GAP</b>	: Güneydoğu Anadolu Projesi
<b>İBBS2</b>	: İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflaması
<b>İGEME</b>	: İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi
<b>İŞKUR</b>	: Türkiye İş Kurumu
<b>KGF</b>	: Kredi Garanti Fonu
<b>KOSGEB</b>	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
<b>PCM</b>	: Proje Döngüsü Yönetimi (Project Cycle Management)
<b>PYB</b>	: Program Yönetim Birimi
<b>REC</b>	: Bölgesel Çevre Merkezi (Regional Environment Center)
<b>SGK</b>	: Sosyal Güvenlik Kurumu
<b>STGM</b>	: Sivil Toplum Geliştirme Merkezi
<b>STGP</b>	: Sivil Toplum Geliştirme Programı
<b>TMMOB</b>	: Türkiye Mühendis ve Mimar Odaları Birliği
<b>TÜİK</b>	: Türkiye İstatistik Kurumu
<b>TÜBİTAK</b>	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu

## GİRİŞ

Kalkınma, sadece üretimin ve kişi başına düşen gelirin artırılması değildir. Kalkınma, az gelişmiş ve gelişmekte olan toplumlarda iktisadi ve sosyo-kültürel yapının değiştirilmesi ve yenilenmesidir. Yıllar boyunca ülkeler kaynakların dağılımında etkinliği ve yatırımların verimliliğini sağlamak için farklı kalkınma stratejileri uygulamıştır. Kalkınma ekonomisinin ilk dönemlerinde Rosenstein, Rodan ve Nurkse gibi kalkınma ekonomistleri dengeli kalkınmanın gerekli olduğunu ifade ederken, Hirschman gibi ekonomistler büyüyen ekonomilerde birbirini izleyen darboğazlar ve kıtlıklar olduğunu ifade etmiş; bu nedenle dengesiz kalkınmanın ülke ekonomileri açısından daha etkin sonuçlar sağlayacağını belirtmiştir.

20. yüzyılın sonlarında, özellikle Batı ekonomilerinde dengeli kalkınma ile gelen sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması ve yoksulluğun azaltılması, gelişmekte olan ülkeler için model olmuştur. Ülkemizde 1960 yılında Devlet Planlama Teşkilatı'nın kurulması ile birlikte sosyal ve siyasal değerler ışığında toplumun ulaşmak istediği sosyal ve ekonomik amaçlara uygun kaynakların belirlenmesi, dağıtılması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması amacıyla kalkınma planları hazırlanmaya başlanmıştır. Ülkemizde çok aşamalı planlama yaklaşımının benimsendiği planlı dönemde makro aşamaların ve sektör aşamalarının yanı sıra temel planlama aşaması olarak **proje** kabul edilmiştir (YILMAZ ve AKÇA, 2002).

Proje, son dönemlerde Avrupa Dış Yardımlar Hibe Programı (EuropeAid) nedeniyle daha fazla aşına olduğumuz bir kavram. Bu kavramın ilerleyen dönemlerde ulusal ve uluslararası kuruluşlar tarafından sağlanan fon kaynaklarının artması ile çok daha fazla değer kazanacağı öngörülmektedir. Proje kavramından bahsederken kuşkusuz Kalkınma Ajanslarının kurulmasının ülkemizde projecilik alanında sağlamış olduğu farkındalık ve sinerjiyi de göz ardı etmemek gerekir.

Bu çalışma ile amacımız projecilik alanında sağlanmış olan bu sinerjiyi artırmak, Bölgemizde proje yazma kültürünün oluşmasına katkı sağlamak, Bölgemizin ulusal ve uluslararası fon sağlayıcı kuruluşlardan daha fazla finansman sağlamasına yardımcı olmak, Bölge insanına proje oluşturma konusunda rehberlik etmektir.



## PROJE HAZIRLAMA REHBERİNİN KULLANIMINA DAİR

Önünüzdeki rehberin amacı potansiyel Hibe Başvuru Sahibine "Proje", "Program", "Proje Döngüsü Yönetimi"ni tanıtmak ve bunların kullanımlarını pratikte uygulamalarla göstermektir. Bu nedenle, hem yukarıda adı geçen olgular ve teknikler tanıtılacak, hem de bu olgular ve tekniklerin pratikte kullanımları örnekler üstünden gösterilecektir. Uygulamaların anlaşılabilirliğini desteklemek için verilen örnekler dışında Hibe Başvuru Formuna da referans verilecek ve Proje Döngüsü Yönetiminin bir aracı olarak kullanılan Mantıksal Çerçeve Yaklaşımında yapılan analizler ve planlamalar sonucu elde edilen bulguların Hibe Başvuru Formunun hangi alanlarına yerleştirileceği de gösterilecektir. Böylece rehberin kullanıcıları sadece bilgi ve teknik açıdan donatılmayacak, proje dokümantasyonunu da öğrenecektir.

**Proje Hazırlama Rehberi için tasarladığımız örnek proje konumuz tamamen eğitim amaçlı olup hiçbir gerçek kurumla ilgisi yoktur.**



**Bölüm I**  
**Proje ve Program Nedir?**





## **Bu bölümde kullanıcının öğrenecekleri**

Proje – Program – Proje Döngüsü Yönetimi olguları

Projenin kısıtları

Proje konusunun temel ihtiyaçları ve program önceliklerine uygun olarak tespit edilmesi

Proje – Program ilişkisinin Proje Genel Amacı ve Proje Özel Amacı şeklinde resmedilmesi

## 1. Proje ve Program Nedir ?

Proje, bir sorunun çözümüne yönelik tasarlanan, yer, zaman ve kaynak (bütçe) kısıtıyla sınırlandırılmış, beklenen sonuçlara ve amaca ulaşmak için oluşturulan faaliyetler bütünüdür. Projede amaç sadece ulusal veya uluslararası fonlardan destek sağlamak için başvuru teklifi hazırlamak değildir. Asıl amaçlanması gereken faaliyet ve kaynak planlaması sonucunda hedeflenen amacın gerçekleşmesi ve sürdürülebilirliğin sağlanmasıdır. Bu nedenle, projede planlanmış faaliyetler yerine getirilirken yer, zaman, kaynak ve kalite uyumu göz önünde bulundurulmalı, hedeflenen amaca ulaşmak için projenin temel öğeleri üzerindeki riskler iyi algılanmalı, bu risklerin bertaraf edilmesi için de proje faaliyetleri sonuç odaklı planlanmalıdır.

Proje, sadece zemin etüdü, bir alanın krokisi, bir taşınmaz yapının planı, bir elektronik eşyanın veya yeni keşfedilen makinenin teknik tasarımı değildir. Teknik tasarımlar iyi planlanmış bir projenin sadece bütünleyici parçalarıdır. Proje özgün bir ürün, hizmet veya sonucu yaratmak için birçok faaliyetten oluşan geçici bir girişimdir: Geçicidir, çünkü tanımlanmış bir başlangıç ve bitişi vardır. Girişimdir, çünkü faaliyetlerin yürütülmesi için insan gücüne, kaynağa ve ekipmana ihtiyaç vardır. Özgün bir ürün veya hizmet yaratır, zira projenin sonucu olarak elde edilen değer sadece bir kere yaratılır.



**Program**, ortak stratejik hedeflere yönelik sonuçların elde edilmesi amacıyla bir grup projenin koordineli olarak yürütülmesidir. Projelerle aynı mantıkta tasarlanırlar. Hibe Programları kapsamında da ulusal ve uluslararası stratejik hedeflere yönelik çeşitli kurum ve kuruluşların yaptıkları projeler sonucunda bir ilerleme sağlanması ve Hibe Programının hedefine yönelik sonuçlar elde edilmesi amaçlanır. Yani program genel çerçeveyi verir, proje somutta, daha küçük çerçevede problemin çözülmesine katkıda bulunur.

Proje Hazırlama Rehberi kapsamında verilen örnekler, bir Hibe Programına yönelik proje geliştirilmesi için verilmiştir. Dolayısıyla yapılan proje çalışması Hibe Programının stratejik önceliklerine hizmet edecek şekilde tasarlanmıştır.

## Projenin Konusu

Projenin temeli bir ihtiyaca veya probleme dayanır. Asıl amaç ihtiyacın istenilen şekilde giderilmesi ve/veya problemin çözülmesidir. Bu durumun olumlu sonuçlanması proje amacının gerçekleştiğini gösterir. Hibe Programlarına yönelik hazırlanan projelerde, projenin amacının Hibe Programının bir veya bir çok amacına hizmet etmesi beklenir.

Bu nedenle önce sorun veya ihtiyaç belirlenir, soruna dair veriler toplanıp analiz edilir, paydaşlar belirlenir, faaliyet planlaması yapılır ve amaca ulaşmayı sağlayacak stratejiler belirlenir. Sürecin sonunda belirlenecek olan en uygun strateji amaca en kısa sürede, en az maliyetle ve en etkili şekilde ulaştıracak stratejidir.

Proje konusu proje sahibine göre çeşitlilik gösterebilir. Geniş anlamda bir projenin konusu günlük yaşamamızda, iş hayatında, eğitim sürecinde kısacası hayatın her anında karşılaştığımız sorunlardır. Bunların çözülmesi için sonuca ulaşmaya odaklı faaliyetler dizisi belirlenmiştir. Yeni bir hizmet geliştirilmesi, bir örgütün yapısında, yönetim şeklindeki değişikliğin uygulanması, bir şirketin kapasitesinin geliştirilmesi, yeni veya farklı bir enformasyon sisteminin satın alınması veya geliştirilmesi, bir bina / yol inşası, bir konferansın organize edilmesi, yeni bir iş sürecinin uygulanması tipik proje konuları olarak tanımlanabilir. Proje konuları bütçe ve zaman kısıtı da göz önünde bulundurularak seçilir.

Projenin konusuna göre proje amacı genel ve özel olabilir. Özel amaçlara ulaşmak, genel amaçlara ulaşmaktan daha kolay bir yapı sergiler. Çünkü, özel proje amacına ulaşılmasını sağlayacak faaliyetler daha az olacaktır. Dolayısıyla kullanılacak kaynak, faaliyetlerin uygulanacağı süre ve karşılaşılabilecek riskler de buna bağlı olarak sınırlı sayıda olacaktır.

Kalkınma Ajansları ve Avrupa Birliği gibi Proje Teklif Çağrısı yöntemiyle hibe desteği veren programlar kapsamında sunulan projelerin en önemli özelliği uygulanacak projelerin Hibe Programının stratejik önceliklerine hizmet etmesidir. **Yani projenin genel amacı, hibe programının stratejik önceliklerindedir.**

Sonuç itibarıyla Hibe Programı kapsamında birçok proje uygulanacak, uygulanacak bu projeler Programın hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayacaktır. Kalkınma Ajansı, Hibe Programının politik ve stratejik önceliklerini Başvuru Rehberinde belirtir.



<b>Genel Proje Amacı</b>	<b>Özel Proje Amacı</b>
<i>Sağlık ve eğitim hizmetlerinde kalitenin sağlanması</i>	<i>Belirli bir okulda kalite yönetim sisteminin kurulması, sistemin uygulamaya geçirilmesi ve personelin kalite yönetim sistemi alanında eğitilmesi</i>
<i>İşsizlik oranlarını azaltacak acil önlemlerin geliştirilmesi</i>	<i>Hidrolik ve pneumatik alanında 15 – 29 yaş arası gençlere mesleki eğitim verilmesi ve gençlerin istihdam edilmesi</i>
<i>Tarıma dayalı sanayinin geliştirilmesi ve gıda güvenliğini sağlamaya yönelik çalışmaların desteklenmesi</i>	<i>Organik ürünlerin işlenmesi, paketlenmesi ve pazara sunulması</i>
<i>Bölgede üretilen tarım ve sanayi ürünlerinin özellikle sınır komşularına ihracatının artırılması</i>	<i>TRC2 (Diyarbakır-Şanlıurfa) Bölgesinde bitki ve hayvan ıslahına yönelik laboratuvarların kurulması veya mevcutların kapasitelerinin artırılması ve geliştirilmesi</i>
<i>Tarım ve sanayi ürünlerinde ihracata yönelik marka oluşturulması</i>	<i>Kurutulmuş gıda üreten fabrikanın üretim kapasitesinin ve üretim kalitesinin artırılması ve ihracata yönelik marka geliştirme çalışmalarının yapılarak dış pazara açılması</i>







**Bölüm II**  
**Proje Döngüsü Yönetimi**

## **Bu bölümde kullanıcının öğrenecekleri**

Proje Döngüsü Yönetimi Sistemi

Proje Döngüsü Yönetiminin proje tasarımı ve yürütmesindeki avantajları

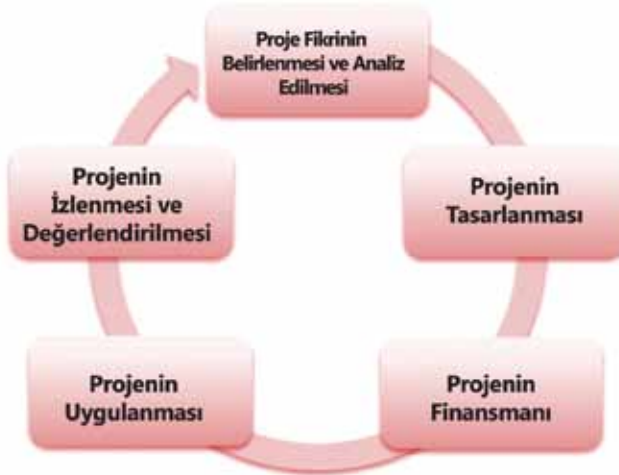
Proje Döngüsünün aşamaları ve projenin bütünselliğinde fonksiyonları

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımının Proje Döngüsü Yönetimindeki yeri

Proje Döngüsü Yönetimi 1992'den itibaren Hibe Programlarında ve bu programlara yönelik projelerin hazırlanması, uygulanması ve değerlendirilmesinde kullanılan sistematik bir yöntem ve yaklaşımdır. Bu sistematik süreç proje fikrinin nasıl yürütüleceğini, hangi sonuçların amaçlandığını, sonuca etki eden faktörlerin ne olduğunu ve sürdürülebilirliğin nasıl sağlanacağını gösterir. Döngü bir fikrin tanımlanmasıyla başlar, bir çalışma planıyla uygulanır ve sonuçların değerlendirilmesiyle son bulur.

Proje döngüsü beş aşamadan oluşur: Proje fikrinin belirlenmesi ve analiz edilmesi, projenin tasarlanması, projenin finansmanı, projenin uygulanması, projenin izleme ve değerlendirilmesi. Her aşama kendi içinde farklılık gösterse de tüm aşamaların üç ortak noktası vardır.

- Her aşamada karar alma mekanizmaları ve süreçler tanımlanmaktadır.
- Her aşama kendi içinde sürdürülebilir ve ileriye dönüktür, yani, bir sonraki aşamaya geçilmesi için önceki aşamada öngörülen sonuçların sağlanmış olması gerekmektedir.
- Her aşamada projenin tamamlanmasıyla elde edilen sonuç ve deneyimlerin yeni proje ve programların oluşmasına katkı sağlaması için sürdürülebilir olması gerekmektedir.





## 2.1. Proje Fikrinin Belirlenmesi ve Analiz Edilmesi

Bu aşamada proje fikrinin belirlenmesi için temel problemin ne olduğu, sonuç olarak neyin amaçlandığı ve genel olarak hangi faaliyetlerle sonuca ulaşılabileceği ifade edilmelidir. Bu nedenle, temel sonuçlara ulaşmak için ulusal ve sektörel analizler yapılır, problemler tanımlanır, fırsatlar ve kısıtlar belirlenir. Örneğin, kalkınmanın sağlanmasına yönelik projelerde sosyal ve ekonomik veriler toplanırken, ekonomik alanda gelişmenin amaçlandığı projelerde sektörel öncelikler, pazarın yapısı ve kuruluşun ihtiyaçları analiz edilir, böylelikle genel amaç belirlenir.

Bu safhada yine projenin hedef kitesine, paydaşlara ve yararlanıcılara yönelik analizler yapılır ve paydaşların karşılaştığı sorunlar tanımlanır. Ayrıca bir proje veya eylemin tanımlanması için daha fazla neye ihtiyaç duyulduğuna, özel fikirlerin araştırılmasına, seçilmesine ve tanımlanmasına yönelik sektörel ve tematik ön fizibilite çalışmaları da yapılabilir.

## 2.2. Projenin Tasarlanması

Proje fikirleri operasyonel planlar ya da programlar için geliştirilebilir duruma getirilir. Faydalanıcılar ve paydaşlar proje fikrinin temel özelliklerini ve önceliklerini detaylandırır, projenin uygulanabilirliği ve sürdürülebilirliği değerlendirilir. Bu değerlendirmenin temelinde, projenin tutarlılığının, bütünselliğinin ve işlevselliğinin değerlendirilmesi ile proje teklifinin hazırlanması ve bütçenin planlanması vardır.

## 2.3. Projenin Finansmanı

Proje sahibi faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve projenin istenilen amaca ulaşması için maddi kaynağa ihtiyaç duyar. Proje teklifini hazırlayan başvuru sahibi fon sağlayıcı kuruluşlara başvurur. Proje teklifi ilgili fon sağlayıcı kuruluş tarafından değerlendirilir, finans desteği sağlanıp sağlanmayacağına karar verilir. Fon sağlayıcı kuruluş projenin finansmanı için gerekli yasal belgeleri de başvuru esnasında başvuru sahibinden talep eder.

## 2.4. Projenin Uygulanması

Projenin uygulanmaya başlandığı ve uygulama süreçlerinin yönetildiği aşamadır. Uygulama sürecinde projenin amacına ulaşmasını sağlayacak bir takım değişiklikler yapılabilir fakat bu değişiklikler projeyi genel amacından saptıracak önemli değişiklikler içeremez. Uygulama sürecinde her aşama izlenir ve tekrar tekrar gözden geçirilir.

## 2.5. Projenin İzleme ve Değerlendirilmesi

Proje uygulanırken ve sonrasında elde edilen sonuçlar fon sağlayan kuruluş (donör) tarafından izlenir, proje sonuçlarına yönelik tüm veriler toplanır, etki değerlendirilmesi yapılır. Projenin etkililiği, etkinliği ve sürdürülebilirliği bu aşamada belirlenir. Ayrıca, bu aşamada projenin yeni program ve projeler için altyapı oluşturması, onlara katkı sağlaması beklenir.

Proje döngüsü formülasyonu projenin içeriğine ve başvuru sahibine göre farklılık gösterebilir. Bu farklılık genel itibari ile döngü başlıklarının farklı adlandırılmasından kaynaklanmaktadır.



Avrupa Birliği Proje Yönetim Sisteminde bu formülasyon; Programlama, Tanımlama, Ön Değerlendirme, Mali Kaynak Sağlama (Finansman), Uygulama ve Değerlendirme şeklinde altı aşamadan oluşmaktadır.

Proje Döngüsü Yönetimi, Hibe Programlarının yanı sıra iş hayatında da çok sık kullanılan bir proje yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın tercih edilmesinin en önemli nedeni zaman ve kaynak tasarrufu sağlaması ve sonuç odaklı olmasıdır. Tüm faaliyetlerin belli bir mantık silsilesi takip edilerek yazılması amaca ulaşmayı sağlayacak yol haritasının oluşumuna katkı sağlamaktadır. İyi derecede planlanmamış, amacının ve faaliyetlerinin uyumsuz olduğu, mevcut durumun yetersiz analiz edildiği, uygulama ve hazırlık sürecinde doğru stratejilerin belirlenmediği, yeterince risk algısının olmadığı, sürdürülebilir bir bakış açısının sağlanmadığı ve beklenen sonuçların elde edilmediği projeler yeterli ölçüde uygulanabilir değildir.

Buraya kadar projenin tanımı, konusu ile proje döngüsünün aşamalarını görmüş olduk. Proje Hazırlama Rehberinin bundan sonraki bölümünde Proje Döngüsü Yönetiminin ana unsurlarından Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı üzerinde durulacaktır. Çalışmamız üç bölümde tamamlanacaktır:

**Birinci bölümde**, belirlenecek örnek konu üzerinden tüm analizler yapılacak, her aşamada konu ile ilgili örnek verilecektir.

**İkinci bölümde**, Mantıksal Çerçeve Yaklaşımının planlama aşamasında proje örneğimizin genel amacı, özel amacı, beklenen sonuçları ve faaliyetlerine yönelik tüm değerlendirmeler yapıldıktan sonra Mantıksal Çerçeve Matrisi oluşturulacaktır.



**Üçüncü bölümde**, ise proje örneğimizin kaynak planlamasına (bütçe) yer verilecektir.



*Örnek aldığımız Projenin genel amacı Hibe Programına da uyumlu olarak "TRC2 (Diyarbakır ve Şanlıurfa) bölgesinin ekonomik potansiyelini en iyi şekilde değerlendirip işsizliğin, yoksulluğun ve gelir dağılımındaki eşitsizliğin azaltılarak Bölgenin Türkiye'nin Ortadoğu'ya açılan kapısı haline gelmesine katkıda bulunmaktır."*

*Örnek projemizin özel amacı bu genel amaca katkı sağlamak üzere, "TRC2 (Diyarbakır, Şanlıurfa) Bölgesinde faaliyet gösteren mermer işletmemizin üretim ve kurumsal kapasitesinin artırılması suretiyle yeni müşteri gruplarının kazanılması, ihracat miktarının artırılması ve istihdamın sağlanmasıyla ekonomik gelişmeye katkı sağlamaktır".*



**Bölüm III**  
**Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı**

## **Bu bölümde kullanıcının öğrenecekleri**

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımının tarihsel gelişimi

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımının fonksiyonu ve proje geliştirmede avantajları

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımının iki aşaması: Analiz ve Planlama

Proje fikrinin Analizindeki unsurlar ve örneklemeler

*Mevcut Durum Analizi*

*Paydaş Analizi*

*Sorun Analizi*

*Hedef Analizi*

*Strateji Analizi*

Proje fikrinin planlamasındaki öğeler ve örneklemeler

*Mantıksal Çerçevenin geliştirilmesi*

*Mantıksal Çerçevenin Yapıtaşları: Proje Mantığı, Objektif Olarak Doğrulama*

*Kaynakları, Başarı Göstergeleri, Varsayımlar*

*Faaliyetlerin iş döküm ağacı ve zaman ekseninde planlanması*

Faaliyetlerin kaynaklar açısından planlanması

Faaliyet temelli araç ve bütçe planlaması

Mantıksal Çerçeve çalışmasının Hibe Başvuru Formuna entegrasyonu

Bütçe geliştirme çalışması

*Hibe Programlarındaki bütçe türleri*

*Ana bütçe kalemleri*

*Bütçe kalemlerinin hesaplanmasında dikkat edilmesi gereken unsurlar ve örneklemeler*

*Bütçe çalışmasında doldurulması gereken üç form: Faaliyet Bütçesi, Maliyetlerin Gerekçelenirilmesi, Beklenen Finansman Kaynakları*

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı 1960'ların sonunda Amerika Uluslararası Kalkınma Kurumu tarafından projelerin planlama ve değerlendirmesine sistematik bir yapı kazandırmak amacıyla geliştirilmiştir. Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı, hazırlanan projelerin belli amaçlara göre planlamasını sağlamak, proje izleme ve değerlendirmede belli hedeflere ulaşmada yol göstermek, projede sorumlu kişi ve kuruluşların sorumluluklarını belirlemek ve değerlendirme sürecinin sorunsuz bir şekilde tamamlanmasını sağlamaya yönelik tasarlanmıştır. Avrupa Birliği ile ulusal ve uluslararası fon sağlayıcı birçok kuruluş günümüzde bu sistemi kullanmaktadır.

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı analitik bir süreç olup, bilginin düzenli bir şekilde toplanması ve analiz edilmesine imkan tanır. Bu çalışma sonucunda şu sorulara cevap verilir:

**Proje neden gerçekleştiriliyor (Projenin Kapsamı)? Projenin neyi başarması bekleniyor (Göstergeler)? Proje bunu nasıl başarmayı amaçlıyor (Faaliyetler ve Araçlar)? Projenin başarısı için hangi dışsal faktörler önemlidir (Varsayımlar)? Proje faaliyetlerinin izlenmesi ve başarısının değerlendirilmesi için gerekli bilgi nereden bulunacaktır (Doğrulama Kaynakları)? Projenin maliyeti ve etkinliği ne olacaktır (Bütçe)? Projenin başlayabilmesi için hangi unsurların ya da koşulların yerine getirilmesi gerekmektedir (Ön koşullar)?** Bu yaklaşım projenin sonuçları üzerinde sistematik, mantıklı ve interaktif düşünmeyi sağlar.



### **Proje Döngüsü Yönetimi (PCM)**

*Karar verme süreçleri ve iyi tanımlanmış yönetim fonksiyonlarını adım adım tanımlayan sistematik bir süreç. Proje Döngüsü Yönetimi bir karar alma ve uygulama sürecidir.*

### **Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı**

*Katılımı ve şeffaflığı arttırmak ve istenilen amaçlara ulaşmak için proje yönetim metod ve araçlarının kullanıldığı, planlama, uygulama ve değerlendirmenin olduğu metodolojik bir yaklaşımdır.*





Proje Döngüsü Yönetiminde istenilen sonuca ulaşmak için **neyin amaçlandığı**, Mantıksal Çerçeve Yaklaşımında ise sonuca ulaşmanın **nasıl sağlanacağı** ifade edilir.

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı iki aşamadan oluşur. **Analiz aşaması**, proje fikrinin belirlendiği, analiz edildiği ve projenin tasarlandığı bölümdür. Proje fikrinin belirlenmesiyle birlikte, projeden etkilenecek hedef kitlenin kim olduğu, nasıl etkilenecekleri, projede çözülmesi gereken sorunların ne olduğu, nasıl çözüleceği, hangi stratejilerin kullanılacağı ve projede elde edilecek sonuçlara yönelik bilgiler bu aşamada belirtilmelidir. **Planlama aşamasında** ise analiz aşamasında elde edilen veriler uygulamaya hazır operasyonel bir plana dönüştürülür. Sonuçların elde edilmesine yönelik faaliyet ve maliyet planlaması bu aşamada yerine getirilir.



### 3.1. ANALİZ AŞAMASI

Projeye ilişkin tüm nitel ve nicel verilerin toplandığı, projeden uzun ve kısa vadede sektörel ve/veya toplumsal boyutlarda olumlu/olumsuz etkilenecek kitlelerin belirlendiği, mevcut sorunun açıklanmasına ve çözümüne yönelik tüm verilerin bir araya getirildiği ve amaca ulaşmayı sağlayacak temel stratejilerin belirlendiği aşamadır. Beş adımdan oluşmaktadır. Bu adımlar,

- Mevcut Durum Analizi,
- Paydaş Analizi,
- Sorun Analizi,
- Hedef Analizi,
- Strateji Analizidir.

### 3.1.1. Mevcut Durum Analizi

Projenin niteliklere uygun tasarlanabilmesi için bölgenin, işletmenin ya da problemin kapsamlı şekilde tanımlanması, ihtiyaç ve sorun analizinin yapılmasıdır. Mevcut durum analizi için iyi bir literatür çalışması, proje alanının coğrafi yapısı, iklimsel özellikleri, sektörel analizi, çevresel problemler ve riskler ile temel altyapısına ilişkin değerlendirmeler yapılır.

Ayrıca, proje konusunun hangi alana yönelik olduğu ve bu alana ait istatistikî veriler, hükümet politikaları ve bölgesel kalkınma programları, alana ait sosyal ve kültürel göstergeler ile ekonomik göstergeler sunulabilir. Projenin kısa vadede uygulamasının aciliyet arz ettiği ve uygulamanın gerekliliği anlatılırken iyi bir mevcut durum analizinin yapılmış olması gerekmektedir. Mevcut Durum Analizi yapılırken temel varsayımlara dayanan genel değerlendirmelere yer verilmemeli, objektif doğrulanabilir güvenli kaynaklardan elde edilen veriler sunulmalıdır. Mevcut Durum Analizi için Güçlü ve Zayıf yönlerin, Fırsat ve Tehditlerin (SWOT) analizi tekniğinin kullanılması en yaygın yöntem olarak bilinmektedir.



*Diyarbakır; TÜİK nüfus verilerine göre 2010 yılı itibarıyla 1.528.958 kişilik nüfusa sahiptir. Nüfusun % 75,65 gibi büyük bir bölümü il ve ilçe merkezlerinde yaşarken geri kalan kısmı köylerde yaşamaktadır. DPT'nin 2003 yılında yayınlamış olduğu İller ve İlçeler Bazında Gelişmişlik Göstergeleri Sıralaması'nda Diyarbakır -0,66993'lük gelişmişlik endeksiyle 63. sırada yer almaktadır. Gelişmişlik endeksinde geride yer almasına rağmen, Diyarbakır zengin tabii kaynaklara sahiptir. Özellikle büyük bir mermer madeni potansiyeline sahip olan il, Türkiye'de çıkan blok mermerin % 7,5'ini üretmektedir. Türkiye'de çıkan 5 milyar metre küp toplam mermer rezervinin dünya rezervlerinin %40'ına denk geldiği düşünülürse, Diyarbakır'da çıkan mermerin dünya rezervlerinin % 3'ü olduğu ortaya çıkar.*

*Doğal taşlar sınıfına giren mermer yüzyıllardan beri insanın yaşadığı alanlarda, sanatsal amaçlarla ve yapısı itibarıyla sağlam olması sebepleriyle kullanılmıştır. 1980'li yıllardan itibaren ülkemizde ivme kazanan mermer sektörü, sürekli bir gelişim içindedir. Dünyada ve Türkiye'de mermer kullanımına artan talep, sektörü cazip bir yatırım alanı kılmaktadır. Önceleri estetik ve dayanıklılığı sebebiyle sanatsal alanlarda kullanılan mermerin bugünkü başlıca kullanım alanları, inşaat sektörü, dekorasyon, heykeltçilik, süs eşyalarının yapımı ve mezarlıktır. Bloktan üretilen plakalar ve diğer boyutlu ürünler, binaların iç ve dış kaplamasında, taban döşemesinde, merdiven basamaklarında, şömine, mutfak ve banyolarda, taşıyıcı sütunlarda kullanılmaktadır.*



No	Ülkeler	Üretim Miktarları (Ton)	No	Ülkeler	Üretim Miktarları (Ton)
1	Çin	11.000.000	4	Hindistan	4.500.000
2	İtalya	8.700.000	5	Brezilya	2.000.000
3	İspanya	4.000.000	6	Kore	2.000.000
7	Türkiye	2.000.000			

**Kaynak: TMMOB Maden Mühendisleri Odası, Mermer Raporu, 2009**

*İşsizliğin yoğun, sanayileşmenin düşük olduğu Diyarbakır'da üretim yapan işletmelerimiz emek yoğun sektörler arasında yer alan mermer üretimini gerçekleştirmektedir. Makine adedi, üretim teknolojisi ve çalışan sayısı bakımından kapasitesi yetersiz, kurumsal kültür ve pazarlama teknikleri açısından geleneksel olan işletmemizde bu projeye sorunların giderilmesi, kapasitenin artırılması, kurum ve pazarlama kültürünün geliştirilmesi ve böylelikle ihtiyaçların karşılanması hedeflenmektedir.*

### 3.1.2. Paydaş Analizi

Analiz aşamasının ikinci adımı olan paydaş analizi genelde sorun analizine paralel yapılır. Proje sonuçlarından olumlu ya da olumsuz etkilenebilecek ve belirtilen sorunun çözümüne katkı sağlayacak herhangi bir kişi, insan topluluğu, kurum veya işletme (faydalanıcılar, rekabet edenler...) paydaş olarak nitelendirilir. Paydaş analizinde temel problemin genel çerçevesi göz önünde bulundurularak, proje üzerinde ilgili tüm gruplar tanımlanır, paydaşların projeye ilgililikleri, rolleri, kapasiteleri ve güçleri açıklanır. Proje konusuyla doğrudan ilgili, sonuçlarından olumlu etkilenecek olan birincil paydaşlar; hedef gruplar ve nihai faydalanıcılar, olumsuz etkilenecek olan birincil paydaşlar ise rakiplerdir. İkincil paydaşlar ise projeyi uygulayan, uygulanmasını destekleyen ve projeye fon sağlayan kişi ve kurumlardır.

**Hedef gruplar**, projenin amaçları çerçevesinde, projeden doğrudan ve olumlu olarak etkilenecek gruplar/kuruluşlardır.

**Nihai Yararlanıcılar**, projeden uzun vadede, geniş anlamda toplumsal veya sektörel boyutlarda yarar sağlayacak olanlardır.

### **Diğer Paydaşlar**

### **İkincil Paydaşlar**

Fon Sağlayan Kuruluş, STK'lar, Bölgede faaliyet gösteren Resmi Kuruluşlar vb.

### **Birincil Paydaşlar**

Hedef Gruplar, Nihai Faydalanıcılar, Rakipler vb.



#### **Projenin Amacı:**

*İşletmenin üretim ve kurumsal kapasitesinin artırılması suretiyle yeni müşteri gruplarının kazanılması, ihracat miktarının artırılması ve istihdamın sağlanması ile ekonomik gelişmeye katkı sağlamak*

**Hedef Grup 1:** İşletmemiz; üretim, yönetim, pazarlama ve finansman bileşenleri doğrultusunda bütüncül bir iş planı geliştirerek işletmedeki sorunlarını giderip projeden doğrudan fayda sağlayacaktır.

**Hedef Grup 2:** Proje kapsamında gerçekleştirilecek faaliyetlerle teknik ve mali yönden güçlenen işletmemizde çalışacak olan mevcut **100 (yüz)** çalışan, projenin faaliyetlerinden doğrudan olumlu etkilenecektir.

**Hedef Grup 3:** İşletmenin artan üretim kapasitesiyle **10 (on)** yeni istihdam sağlanacak. Kurumsal ve mali yönden güçlü bir işletmede çalışma imkânı elde edecek kişiler, sürdürülebilir ekonomik gelir elde edebilecektir.

**Hedef Grup 4:** İşletmenin ağırlıklı müşterileri inşaat yüklenicileri, dekorasyon, heykeltçilik ve süs eşyaları üreticileri ile mezarlık işletmeleridir. Mevcut müşteriler; girdi teminini nitelikli biçimde, uygun maliyetlerle kurumsal bir işletmeden temin etme imkânına sahip olacaktır.



**Nihai Yararlanıcılar 1:** İşletmenin makine kapasitesinin %25 oranında artmasıyla proje uygulama süresince müşteri sayısının % 20 oranında artması hedeflenmektedir. Girdi temini ihtiyacı karşılanan müşteriler, işletmemizin artan üretim, yönetim ve finansman kapasitesinden dolayı olarak etkilenecektir.

**Nihai Yararlanıcılar 2:** Mermer ocağı sahipleri ve hammadde üreticileri işletmenin kapasitesinin artışı sonucunda daha fazla hammadde satacağı için, projeden dolayı olarak olumlu etkileneceklerdir.

**Nihai Yararlanıcılar 3:** Gelir düzeyi artan, sürdürülebilir bir gelir elde etme imkânı kazanan çalışanlar, ailelerinin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını daha kolay karşılayabileceklerdir. Mevcut çalışanların (100 kişi) ve yeni istihdam edilecek çalışanların (10 kişi) ortalama dörder kişilik hane halkı büyüklüğüyle toplam 440 kişilik aile bireyine fayda sağlayacağı tahmin edilmektedir.

**Nihai Yararlanıcılar 4:** Diyarbakır'ın toplam nüfusu 1.528.958 kişidir. İşletmemizin ihracattan elde edeceği gelir bölge ve ülke ekonomisine katkı sağlayacaktır. Kişi başına düşen gelir düzeyi düşük bölge halkı, bölgeye giren ekonomik kaynaktan dolayı olarak etkilenecektir.

**Nihai Yararlanıcılar 5:** Türkiye'de toplam 564 (beş yüz altmış dört) mermer işletmesi vardır. Bunlardan 27'si Diyarbakır'da, 1'i Şanlıurfa'da olmak üzere TRC2 Bölgesi'nde faaliyet gösteren kayıtlı mermer işletmesi sayısı 28'dir. Sektördeki yatırım miktarının ve rekabet düzeyinin artmasıyla kurumsal kapasitelerini artırmaya ihtiyaç duyacak işletmeler, işletmemizin sektördeki büyümesini kendilerine örnek alacak ve kendileri için modelleyeceklerdir.

**Nihai Yararlanıcılar 6:** Projenin uygulanmasıyla elde edilecek gelir ve kar işletmemiz ortaklarının öz kaynaklarını arttıracak, uzun vadede yeni yatırımların yapılmasına olanak sağlayacak ve mevcut yatırım ortamının gelişmesine katkı sağlayacaktır.

Paydaş analizi ile birlikte öncelikli grupların ihtiyaç ve hedeflerini karşılamaya yönelik uygun kaynaklar hedeflenecek, paydaşların projeyi sahiplenmesi ve katılım sağlamaya uygun yönetim ve koordinasyon düzenlemelerinin yapılması sağlanacak, proje kapsamında paydaşların çatışan çıkarlarının göz önünde bulundurulmasına katkı sağlanacaktır. Paydaş analizi yapılırken kullanılacak matrislerden birisi "Paydaş Değerlendirme Matrisi"dir. Bu matris doldurulduğunda, paydaşların projeye ilgili durumları özet olarak gösterilebilir.

### 3.1.3. Sorun Analizi

Sorun analizi mevcut durumun olumsuz yönlerini tanımlar ve tanımlanan problemler arasında "sebeup ve sonuç" ilişkilerini oluşturur. Üç temel adımda şekillenir.

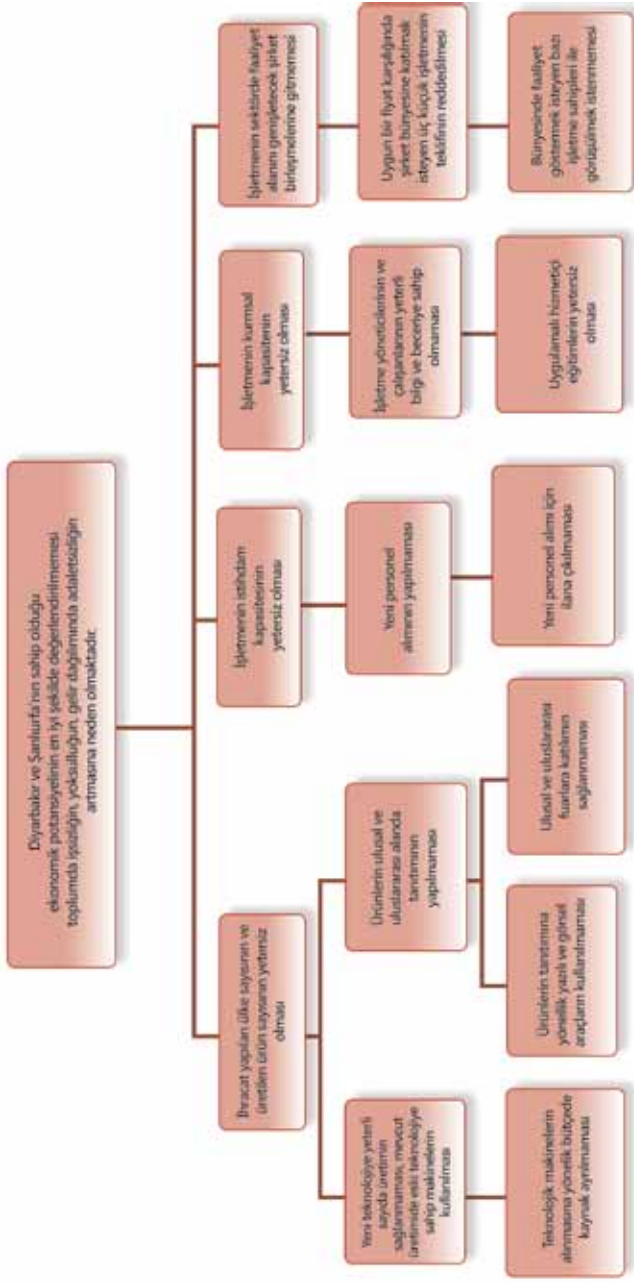
- ▶ Önce projenin ana konusu ve temel çerçevesi tanımlanır.
- ▶ Hedef grupların ve faydalanıcıların karşılaştıkları temel problemler tanımlanır ve analiz edilir.
- ▶ Sebeup ve sonuç ilişkilerinin açıklanması ve analizine yönelik sorun ağacı oluşturulur.

Temel sorun birbirinden bağımsız olduğu düşünölen birden fazla sorunun uzantısıdır. Sorun ağacı oluşturmanın en ideal yolu sorunun katılımcı bir grubun ortak çalışması olarak ele alınmasıdır. Paydaşların önceliğe sahip olduğunu düşündükleri problem üzerinde beyin fırtınası yapılır, önem seviyesi ve en genel tanımlamayı içeren sorun ana sorun olarak belirlenir. Ana soruna neden olan diğer sorunlar sebep-sonuç hiyerarşisi şeklinde ana sorunun altında belirtilir ve sorunların birbiriyle ilgili bağlantıları gösterilir.





## Sorun Ağacı



Sorun ağacı mevcut olumsuz durumun özet metnidir. Sorun analizinde temel probleme neden olan durumların proje uygulamasında çözülebilecek nitelikte olması ve karmaşık olmaması gerekmektedir. Ayrıca, alt faaliyetlerden temel probleme doğru düzenlenecek neden-sonuç kurgusunun iyi yapılandırılması gerekir.



*Şirketin ürünlerinin tanıtımına yönelik yazılı ve görsel araçların kullanılmaması, ürünlerin ulusal ve uluslararası alanda tanıtımının yapılmamasına, bu durum kuruluşun yeterli derecede ihracat yapmamasına ve dolayısıyla ihracat yapılan ülke sayısının ve üretilen ürün sayısının yetersiz olmasına sebep olmaktadır. Sonuç olarak Diyarbakır ve Şanlıurfa'nın sahip olduğu ekonomik potansiyel en iyi şekilde değerlendirilmemekte, bu da toplumda işsizliğin, yoksulluğun, gelir dağılımındaki adaletsizliğin artmasına neden olmaktadır.*

Sorun analizi birçok açıdan proje planlamasının en kritik aşamasıdır, çünkü sonraki aşamalarda yapılacak analiz ve kararlara yön verir.

### 3.1.3. Hedef Analizi

Sorun analizinde belirtilen problemlerin çözümüne yönelik çalışmaların yapılması ve istenen hedeflerin gerçekleştirilmesi için potansiyel çözümlerin analiz edilmesidir. Hedef analizi aşamasında paydaşlarla görüşülmeli, öncelikler belirlenmeli, elde edilecek hedeflerin gerçekçiliği ve ulaşılabilirliği değerlendirilmeli, istenilen hedeflere ulaştıracak ilave araçlar da tanımlanmalıdır.

Hedef Analizi süreci üç adımda özetlenir.

- Sorun analizinde belirtilen olumsuz ifadeler gerçekçi çözümlere dönüşecek şekilde yeniden tanımlanır.
- Sorun analizinde belirtilen sebep-sonuç ilişkisi, araç-amaç ilişkisine dönüştürülecek şekilde yeni bir hiyerarşik yapı oluşturulur.
- Belirtilen hedefler gözden geçirilir, gerekli ve uygun görüldüğü taktirde yeni hedefler eklenebilir, ana hedefe uygun olmayan, gereksiz ve ulaşılması mümkün olmayan hedefler silinir. Sorun Ağacında bulunan olumsuz ifadeler istenilen ve ulaşılmaması hedeflenen olumlu durumlara çevrilir.



## Sorun Ağacı

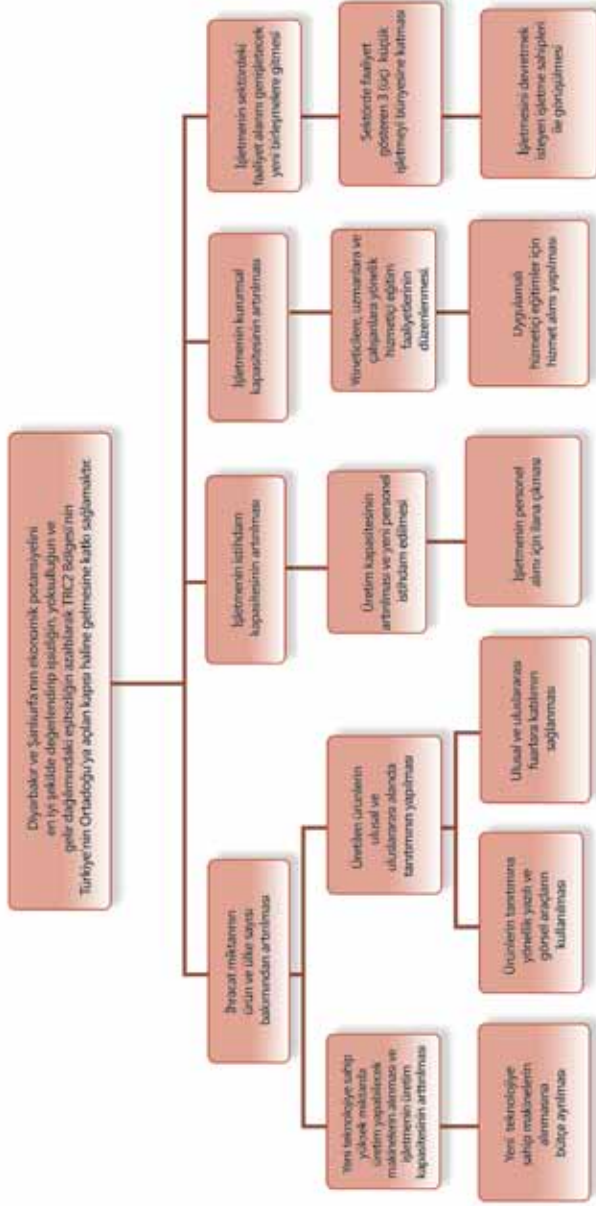


## Hedef Ağacı





## Hedef Ağacı





Sorun Analizinde belirtilen ifadeler hedef analizinde olumlu hale getirilir, hedef ağacında aşağıdan yukarıya doğru faaliyet-genel amaç kurgusu sağlanarak analiz tamamlanır.



*Yeni teknolojiye sahip makine alımına bütçe ayrılması sonucu modern ve yüksek sayıda üretim yapabilecek makineler satın alınacak, böylelikle işletmenin üretim kapasitesi arttırılacaktır. Üretim kapasitesi artan işletme, ihracat miktarını ürün ve ülke sayısı bakımından arttırabilecek ve bu artış sonucu olarak Diyarbakır ve Şanlıurfa'nın ekonomik potansiyelini en iyi şekilde değerlendirip işsizliğin, yoksulluğun ve gelir dağılımındaki eşitsizliğin azaltılmasına ve TRC2 Bölgesi'nin Türkiye'nin Ortadoğu'ya açılan kapısı haline gelmesine katkı sağlayacaktır.*

### 3.1.4. Strateji Analizi

Hedef analizinde tüm proje hedefleri ve alt hedefler faaliyetlere bölünür. Temel hedeflere ulaşmak için çeşitli yöntemler sunulur ve en uygun strateji seçilir. Her temel faaliyetin altında sonuca ulaşmayı sağlayacak yol ve yöntemler sıralanmıştır.

Strateji seçilirken kaynakların uygunluğu, kurumun veya özel işletmenin kapasitesi, proje konusunun proje sahibinin misyonu, vizyonu ve politikalarıyla uyumu, bölgede uygulanmakta olan ve uygulanacak projeler için tamamlayıcı nitelik taşıyıp taşımadığı göz önünde bulundurulur. Uygun strateji seçilirken aşağıdaki kontrol listesi kullanılır;

- ▶ Seçilen strateji istihdamın sağlanması, gelir dağılımında adaletin sağlanması, yoksulluğun azaltılmasına yönelik faaliyetlere katkıda bulunuyor mu?
- ▶ Dezavantajlı gruplar (kadın, yaşlı, engelliler vb.) için fayda sağlayacak mı?
- ▶ Fayda-Maliyet analizi olumlu mu?
- ▶ Maliyet-Etkinlik analizi olumlu mu?
- ▶ Seçilen strateji bölgedeki ekonomik, sosyal ve politik hedeflerle uyumlu mu?
- ▶ Çevresel etkiler göz önünde bulundurulmuş mu?
- ▶ Seçilen stratejinin kurumsal kapasiteye katkısı var mı?
- ▶ Seçilen strateji devam eden proje ve programlarla bütünlük sağlıyor mu?
- ▶ Seçilen stratejiyle acilen çözülmesi gereken bir problem çözülüyor mu?

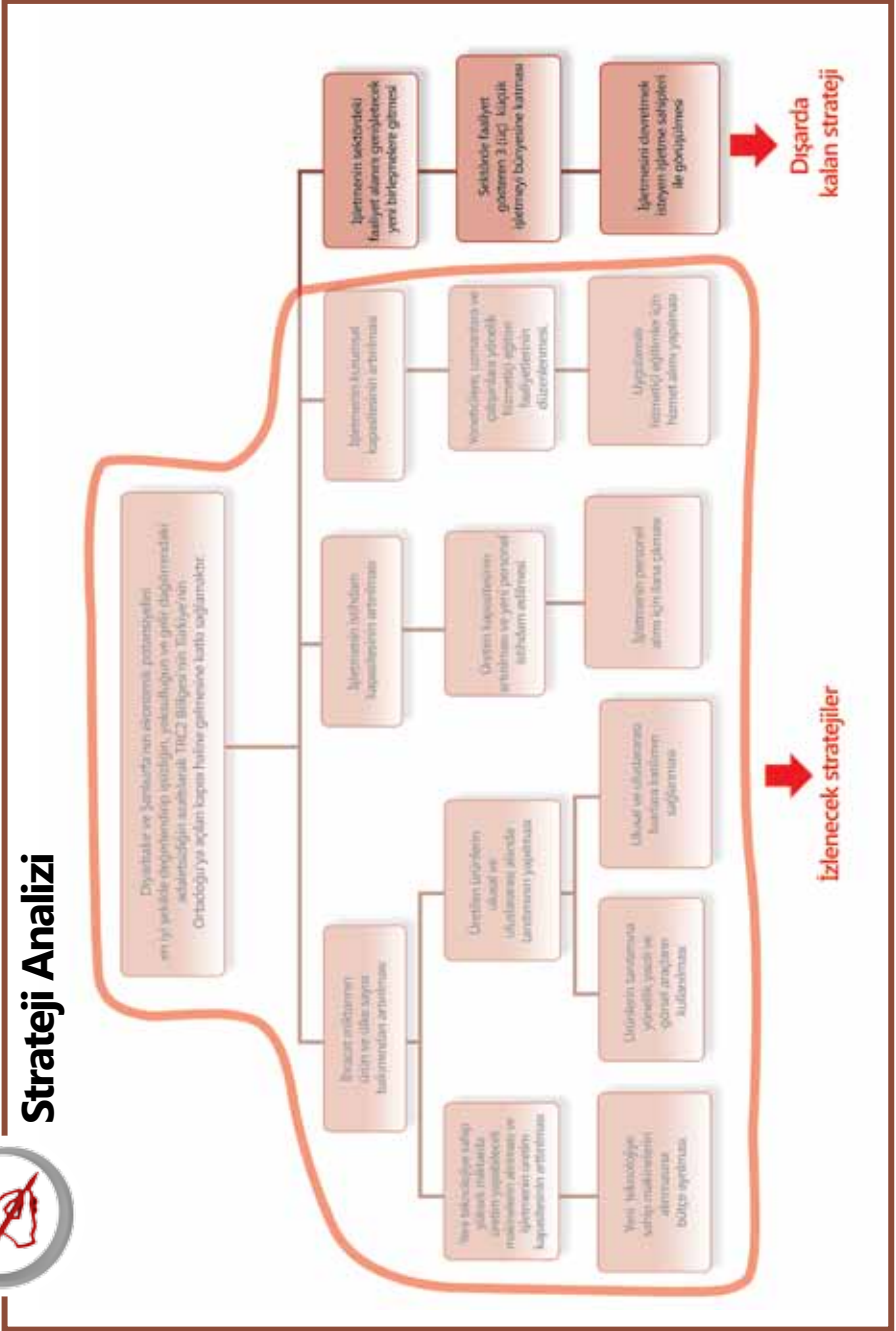
## **Strateji Analizinde cevaplanması gereken sorular ise şunlardır:**

- ▶ Tüm tanımlanmış problemler ve/veya hedefler ele alınmalı mı veya bir kısmı mı seçilmeli?
- ▶ Seçilen stratejinin sağlayacağı fırsatlar nelerdir?
- ▶ Faydanın sürdürülebilirliğini sağlayacak ve istenen sonuçlara taşıyacak müdahale kombinasyonu nedir?
- ▶ Seçilen stratejiyle projenin sürdürülebilirliğinin sağlanması için en iyi ölçüde yerel sahiplenme olacak mı?
- ▶ En etkili maliyet seçenekleri nelerdir?
- ▶ Olumsuz çevresel etkiler en iyi şekilde nasıl hafifletilecek ve engellenecektir?
- ▶ Yoksul kimselerin ve diğer tanımlanmış dezavantajlı grupların ihtiyaçlarına en olumlu etkiyi sağlayacak strateji hangisidir?





## Strateji Analizi



## 3.2. PLANLAMA AŞAMASI

Planlama aşaması analiz aşamasında bir araya getirilen tüm verilerin operasyonel bir programa dönüştürüldüğü aşamadır. Mantıksal Çerçeve Matrisi proje amacına uygun faaliyet ve kaynak planlaması bu aşamada yerine getirilir.

### 3.2.1. Mantıksal Çerçeve Matrisi

Mantıksal Çerçeve mantığı kullanılarak bu aşamaya kadar yapılan analizler, mantıksal çerçeve matrisini oluşturmamıza yardımcı olacaktır. Kavram karmaşası yaşanmaması için mantıksal çerçeve yaklaşımı ile mantıksal çerçeve matrisi arasındaki farkları bilmek yararlı olacaktır.

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı proje döngüsü yönetiminde kullanılan bir yöntemdir, bu yöntem kullanılarak projenin tasarımı, yönetimi ve değerlendirilmesi yapılır, bu yöntemle işlemlerin daha kolay, şeffaf ve belirgin olması sağlanır.

Mantıksal Çerçeve Matrisi 4 (dört) satır ve 4 (dört) sütundan oluşan 16 (on altı) gözlü, projenin temel yapısını özetleyen bir tablodur. Sütun başlıkları,

- **Proje Mantığı,**
- **Objektif Olarak Doğrulanabilir Başarı Göstergeleri,**
- **Doğrulama Kaynakları,**
- **Varsayımlardır.**

Mantıksal Çerçeve Matrisi projenin hazırlanması, planlanması, geliştirilmesi ve değerlendirilmesi ile ilgili özet bilgileri matris formatında sunan bir araçtır, bu yönüyle Mantıksal Çerçeve Matrisi daha çok mantıksal çerçeve yaklaşımının bir özeti olma özelliğine sahiptir.

	PROJENİN YAPISI	BAŞARI GÖSTERGELERİ	DOĞRULAMA KAYNAKLARI	VARSAYIMLAR/ RİSKLER
GENEL HEDEF				
PROJENİN AMAÇI				
SONUÇLAR/ ÇIKTILAR				
FAALİYETLER				
				ON KOŞUL

Mantıksal Çerçeve Matrisi hazırlanmadan önce yapmayı hedeflediğimiz proje ile ilgili yeterli ve güvenilir veri elde edilmiş; mevcut durum, paydaş, sorun, hedef ve strateji analizlerinin yapılmış olması gerekmektedir.



## **Mantıksal Çerçeve Matrisi,**

- ▶ Paydaşların projenin resmini görmelerini ve fikirlerinin bütünleşmesini sağlar.
- ▶ Durum analizinin, hedef ve amaçların sistematikleştirilmesini sağlar.
- ▶ Faaliyetler - sonuçlar- özel amaç ve genel amaç arasındaki hiyerarşik ilişkiyi kesin olarak ortaya koyar.
- ▶ Amaca nasıl-ne zaman ulaşabileceğini gösterir.
- ▶ Başarı göstergelerini ve doğrulama kaynaklarını belirler.
- ▶ Sorumlulukları ve kaynakları belirler, bunlarla faaliyetleri ilişkilendirir.
- ▶ Projenin durum analizi ve planlamayla ilgili adımları bir araya toplar, analiz ile planlama arasında köprü vazifesi görür.
- ▶ Projedeki tüm bilgiyi öz olarak ifade eder, böylece projenin resmini görmemizi sağlar.
- ▶ Projeye engel teşkil edebilecek riskleri tanımlar, hata yapma olasılığını azaltır.

Güvenilir bilgilere dayalı, detaylı analizler yapıldıktan sonra oluşturulan Mantıksal Çerçeve Matrisi Hibe Başvuru Dokümanını hazırlamak için güvenilir bir temel oluşturur.

## **Birinci sütun – Proje Mantiğı**

Proje Mantiğını anlatır. Hazırlanan projenin, teklif çağırısı programının hedef, amaç ve önceliklerine nasıl katkıda bulunacağı, projenin gerçekleştirmeyi amaçladığı dönüşümü, bu dönüşüm için elde edilmesi gereken sonuçları ve bu sonuçları yaratacak olan faaliyetleri bu sütunda yer alır. Bu sütun bir yönüyle projenin hayat döngüsünün özetlendiği alandır.

## **İkinci sütun – Objektif Olarak Doğrulanabilir Başarı Göstergeleri**

Projede belirlediğimiz amaca yaklaşma, hedefe ulaşma, beklenen sonuçların gerçekleşme durumlarını ölçebileceğimiz verilerin neler olacağını gösterir.

## **Üçüncü sütun – Doğrulama Kaynakları**

İkinci sütundaki başarı göstergelerinin nasıl doğrulanacağı, bilgi kaynaklarının nereden sağlanacağı belirtilir.

## Dördüncü sütun - Varsayımlar

Bu sütunda projenin uygulanmasına engel teşkil edebilecek faktörler tanımlanır. Burada “Birinci sütunda oluşturduğumuz proje mantığının gerçekleşmesi için proje kontrolü dışında kalan hangi şartların var olması gereklidir?” sorusu sorulur.

## Mantıksal Çerçeve Matrisi Nasıl Doldurulur?

Mantıksal Çerçevenin doldurulmasında “eğer” – “o zaman” nedenselliği hakimdir.



Mantıksal çerçevenin ilk sütunu olan proje mantığını oluştururken aşağıdan yukarıya doğru araç-amaç mantığı kullanılır. Bu mantık aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

Eğer Ön Koşullar sağlanır ve uygun Araç/Kaynaklar temin edilirse, O ZAMAN Faaliyetler yapılabilir;

Eğer Faaliyetler yapılırsa, O ZAMAN Beklenen Sonuçlar elde edilir;

Eğer Beklenen Sonuçlar elde edilirse, O ZAMAN Özel Amaca ulaşılır;

Eğer Özel Amaca ulaşırsa, O ZAMAN Genel Amaca katkı sağlanmış olacaktır.

## Genel Amaç

Hedef ağacının en üst seviyesinde bulunan, projenin gerçekleşmesiyle katkıda bulunabileceği uzun dönemli hedeftir.

### **Genel Amaç,**

- Hibe programının ulaşmayı hedeflediği amaca hizmet etmelidir.
- Projenin nasıl bir soruna çözüm üretmek istediğini ve çözümün hangi parçasını üstlendiğini belirlemeye yönelik hazırlanmalıdır.
- Daha soyut ve uzun vadede gerçekleşmesi istenilen ideal durumdur, bu nedenle tek bir projeye genel amaca ulaşamaz; bir projeye genel amaca ulaşmaya katkıda bulunur.
- Genel amaç yazılırken cümlenin fiiline “-mek, -mak” ekleri getirilerek yazılması uygundur.





Genel amacın Hibe Programının amacına hizmet etmesi gerektiğini belirtmiştik, bu özellik göz önüne alındığında projenin genel amacı belirlenirken Hibe Programının temel amaç ve öncelikleri göz önünde bulundurulmalıdır.



### **Genel Amaç**

*Diyarbakır ve Şanlıurfa'nın ekonomik potansiyelini en iyi şekilde değerlendirip işsizliğin, yoksulluğun ve gelir dağılımındaki eşitsizliğin azaltılarak TRC2 Bölgesi'nin Türkiye'nin Ortadoğu'ya açılan kapısı haline gelmesine katkı sağlamaktır.*

## **Özel Amaç**

Proje kapsamında yürütülen faaliyetler ile elde edilen sonuçlara bağlı olarak ulaşılmak istenen temel amaçtır. Genel amaca göre **daha açık** tanımlanmış bir hedef olmalıdır.

### **Özel Amaç,**

- Özel amaç, proje gerçekleştiğinde genel amaca katkı sağlayacak şekilde tasarlanmalıdır.
- Genel amaca göre net ve proje süresinde ulaşılabilir bir hedef olmalıdır.
- Projenin gerçekleştirilmesiyle erişilecek olan durumun ve hedef kitle üzerindeki faydaların etkilerinin proje bittikten sonra da sürmesi beklenir (sürdürülebilir olmalı).
- Özel amaç yazılırken cümlenin fiiline "-mek, -mak" getirilebileceği gibi "-mesi, -ması" ekleri de getirilebilir.



### **Özel Amaç**

*İşletmenin üretim ve kurumsal kapasitesinin artırılması suretiyle yeni müşteri gruplarının kazanılması, ihracat miktarının artırılması ve istihdamın sağlanması ile ekonomik gelişmeye katkı sağlamak.*

## Beklenen Sonuçlar/Çıktılar

Projenin özel amacına ulaşması için proje süresince yapacağımız faaliyetler sonucunda elde edilen etkiler, hizmetler ve ürünlerdir. Proje dilinde “sonuç” ve “çıkıtı” kavramları birbirinden farklıdır.

Çıktılar faaliyetler sonucunda elde edilen somut ürün ve hizmetlerdir (Rapor, analiz sonuçları, alınan makine sayısı, istihdam edilen kişi sayısı gibi...). Sonuçlar ise çıktıların etkisi ile meydana gelen bilinç oluşturma/artışı, farkındalık yaratma, örnek oluşturma gibi etkilerdir.

### **Beklenen Sonuçlar,**

- Proje süresi içinde ulaşılabilecek kısa vadeli hedeflerdir.
- Faaliyetlerin gerçekleşmesi ile elde edilen sonuçlardır.
- Birden fazla olabilir.
- Ölçülebilir, belirgin ve elde edilebilir olması gerekir.
- Projenin özel amacına ulaşmayı sağlamalıdır.



Projede yazdığımız her beklenen sonucun elde edilmesine yönelik en az bir faaliyetin bulunması gerekir.



- *Yeni makine alımları ile işletmenin üretim kapasitesi artırıldı.*
- *Yeni personel alımı ile istihdam artırıldı.*
- *İşletmenin kurumsal kapasitesi artırılarak işletme yöneticileri ve çalışanlarında kurum kültürü oluştu.*
- *Artan üretim kapasitesi ile yeni müşteri grupları kazanıldı.*
- *İhracat miktarı ürün ve ülke sayısı bakımından artırıldı.*





## Faaliyetler

Projenin amacına ulaşması ve istenen dönüşümü sağlaması için ihtiyaç duyduğu sonuçların elde edilmesine yönelik yapılması gereken bütün işlerdir.

- Her faaliyet beklenen sonuçlardan en az birine ulaşmaya yönelik olmalıdır.
- Bir sonucun elde edilmesi için birden çok faaliyet yazılabilir.



Her faaliyet bağlantılı olduğu sonucun numarasına referans verecek şekilde numaralandırılmalıdır.



Beklenen Sonuçlar	Faaliyetler
1.Sonuç A 2.Sonuç B	1.1 Faaliyet w 2.1 Faaliyet x 2.2 Faaliyet y 2.3 Faaliyet z



### Beklenen Sonuçlar

- 1.Yeni makine alımları ile işletmenin üretim kapasitesi artırıldı.
2. İhracat miktarı ürün ve ülke sayısı bakımından artırıldı.

### Faaliyetler

1. Makinelerin temini ve kurulumu
2. Tanıtım faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi

## Ön Koşullar, Projenin Riskleri/Varsayımlar

Ön koşullar, faaliyetlere başlamadan önce sağlanması gereken koşullardır. Başka bir ifadeyle, proje faaliyetlerinin başlaması için gerekli olan yasal yükümlülükler, izinler veya önceden hazırlanması zorunlu olan planlar, aşılması gereken ivedi engellerdir.



Projelerin Hibe Programı sahibi (Kalkınma Ajansı) tarafından finansmanı ön koşul değildir, zira Hibe Programının finanse edilmemesi durumunda, proje başvurusunda da bulunulamaz. Ön koşul program çerçevesindeki projenin yapılabilmesi için proje sahibi tarafından önceden hazır edilmesi gereken koşuldur. Bütün projelerin başlaması için önkoşul gerekli olmayabilir.

Fakat bazı projelerin uygulanması için ön koşulun sağlanması zorunludur. Örneğin çevreye etkisi olabilecek bir projede Çevre Etki Değerlendirme Raporunun (ÇED) alınması veya bir tarihi ve kültürel yapının restorasyonu için gerekli Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kurulu izni.



Örnek verdiğimiz proje kapsamında gerçekleştirilen makine alımları yurt dışından gerçekleşiyor olsaydı ve henüz bu ithal edilecek makineler için bakanlıktan bir onay belgesi olmasaydı, Sanayi Bakanlığı'ndan özel bir izin alınması örnek projemizin önkoşulu olurdu. **Bizim ele aldığımız örnekte herhangi bir önkoşul yoktur.**

## Risk

Projeler, proje yöneticisinin kontrolü dışında gerçekleşen olaylardan etkilenebilir. Bazen bu dışsal faktörlerin projenin gidişatı üzerinde önemli olumlu veya olumsuz etkileri olabilir, yani planlanan faaliyetlerinin yapılmasında, istenilen etkinin yaratılmasında ve projenin amacına ulaşmasında belirleyici bir rol oynayabilirler. Bu nedenle dışsal faktörler, proje tasarımı aşamasında dikkate alınmalıdır.

Riskler, ortaya çıkması durumunda projeyi olumsuz etkileyebilecek proje yöneticisinin doğrudan kontrol edemeyeceği dışsal faktörlerdir. Projenin başarısı üzerinde önemli etkilere sahip olan riskler, projede tanımlanmalıdır. Projede tanımlanan riskler proje uygulama aşamasında göz önüne alınarak faaliyetlerin izlenmesine olanak sağlanmış olur.



Projede riskli bulunan faktörlerin tespiti ve olumsuz etkilerinin azaltılması için risk analizi yapılır. Risk analizinin sonucuna göre proje tasarımında düzenlemeler yapılabilir veya proje tasarımı tamamen değiştirilebileceği gibi bazı durumlarda projenin uygulanmasından vazgeçilebilir. Risk analizi yapılırken risk önem derecesini tespit etmek için olasılık-etki tablosundan yararlanılabilir.

## Olasılık-Etki Tablosu

Öznel verilerle doldurulacak olan Olasılık-Etki tablosu hangi risklerin dikkate alınması gerektiği konusunda bize bilgi verir. Tablo oluşturulurken aşağıdaki adımlar takip edilmelidir.

1. Beş sütundan ve yeteri kadar satırdan oluşan bir tablo oluşturulur.
2. Birinci sütununa proje amacı, beklenen sonuçlar ve faaliyetler yazılır.
3. İkinci sütuna, birinci sütunda bulunan işlemin aksamasına sebep olabilecek risk yazılır.
4. Riskin gerçekleşme olasılığını 1 ile 5 (5: gerçekleşme olasılığı düşük, 1: gerçekleşme olasılığı yüksek) arasında değer verilerek üçüncü sütuna Olasılık değeri olarak yazılır.
5. Riskin gerçekleşmesi durumunda projeyi etkileme düzeyi 1 ile 5 (5 -> etki yüksek, 1-> etki düşük) arasında puanlanarak dördüncü sütuna Etki değeri olarak yazılır.
6. Üçüncü sütundaki Olasılık ile dördüncü sütundaki Etki değeri çarpılarak elde edilen değer, sonuncu sütunda Risk Değeri olarak yazılır.

## Olasılık-Etki Tablosu

Amaç/Sonuç/Faaliyet	Riskler	Olasılık	Etki	Risk Değeri
Amaç	Bu amaca ulaşmanın önündeki engeller buraya yazılır.	3	4	12
1. Sonuç	Bu etkiye etmenin önündeki engeller buraya yazılır.	2	5	10
2. Sonuç	Bu etkiye etmenin önündeki engeller buraya yazılır.	4	1	4
3. Sonuç	Bu etkiye etmenin önündeki engeller buraya yazılır.	3	4	12
4. Sonuç	Bu etkiye etmenin önündeki engeller buraya yazılır.	-	-	-
5. Sonuç	Bu etkiye etmenin önündeki engeller buraya yazılır.	-	-	-
1. Faaliyet	Bu faaliyeti yaşamının önündeki engeller buraya yazılır.	-	-	-
2. Faaliyet	Bu faaliyeti yaşamının önündeki engeller buraya yazılır.	-	-	-
3. Faaliyet	Bu faaliyeti yaşamının önündeki engeller buraya yazılır.	-	-	-
4. Faaliyet	Bu faaliyeti yaşamının önündeki engeller buraya yazılır.	-	-	-
5. Faaliyet	Bu faaliyeti yaşamının önündeki engeller buraya yazılır.	-	-	-

Tamamen öznel verilerle oluşturulan Olasılık-Etki tablosu, yine öznel olarak belirlenecek bazı aralıklara göre risk gruplarına ayrılır.

Olasılık ve Etki değerlerini 1 ile 5 aralığında belirlediğimiz için Risk Değerleri de 1 ile 25 aralığında olacaktır. Bu durumda (0-5) aralığındaki risk değerlerini **düşük risk**, (6-10) aralığındaki değerleri **orta risk**, 11 ve üstü değerleri **yüksek risk** olarak gruplayabiliriz.



Olasılık ve Etki değerlerinin aralıklarının belirlenmesi ve bunlara puanların verilmesi tamamen öznelidir. Ayrıca düşük, orta ve yüksek riskli olarak belirlediğimiz aralıklar da öznelidir, bu aralıklar proje sahibinin öngörüsüne göre değişebilir.

Riskler gruplara ayrıldıktan sonra bulunan risk analiz algoritmasına göre riskleri projeye dâhil edip etmeyeceğimize karar verebiliriz.

## Risk Analiz Algoritması



## Varsayımlar

Varsayımlar, mantıksal çerçeveye dahil edilecek risk cümlelerinin olumlu ifade edilmesidir. Risk analiz algoritmasını uyguladığımızda projeden düşük seviyedeki ve yüksek seviyedeki riskleri çıkarmış olacağız. Mantıksal çerçeve projenin nasıl gerçekleşeceğine dair olumlu senaryoyu özetler, bu nedenle olumsuzluk ifade eden riskleri olumlu cümle olan varsayımlara dönüştürmemiz gerekir.

### Varsayımların Oluşturulması

1. Proje faaliyetlerine başlanabilmesi için gerekli ön koşulları belirlenmesi,
2. Her aşama için risklerin belirlenmesi,
3. Risklerin, risk analiz algoritmasına göre belirlenmesi,
4. Bu risklerin olumlu ifadelere çevrilmesi (varsayıma dönüştürülmesi),
5. Gerekli varsayımların mantıksal çerçeve matrisine yerleştirilmesi.



Beklenen Sonuçlar	Varsayım
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Yeni makine alımları ile işletmenin üretim kapasitesi artırıldı.</li><li>2. Yeni personel alımı ile istihdam artırıldı.</li><li>3. İşletmenin kurumsal kapasitesi artırılarak işletme yöneticileri ve çalışanlarında kurum kültürü oluştu.</li><li>4. Artan üretim kapasitesi ile yeni müşteri grupları kazanıldı.</li><li>5. İhracat miktarı ürün ve ülke sayısı bakımından artırıldı.</li></ol>	<p><i>Hammadde tedarikinin planlanan şekilde yürütülmesi.</i></p> <p><i>Ürünlerimize olan talebin devam etmesi.</i></p> <p><i>Müşteri grubunun fuarlara katılımının yeterli düzeyde olması.</i></p>

Mantıksal Çerçeve Matrisinde "Faaliyetler", "Beklenen Sonuçlar" ve "Özel Proje Amacı" karşısına varsayımlar yazılır. "Genel Proje Amacı" karşısına varsayım yazılmaz. Genel Proje Amacı Hibe Programının önceliklerindedir ve bu önceliğin gerçekleşmesi riskini, Hibe Programını açan kuruluş, örneğin Kalkınma Ajansı, önceden analiz edip, kendi risk analizinde belirtir.

## Objektif Olarak Doğrulanabilir Başarı Göstergeleri (OODBG)

Objektif olarak doğrulanabilir başarı göstergeleri, projede hedeflenen amaç, sonuç ve etkilerin ölçülmesine olanak sağlar.

Mantıksal çerçevenin birinci sütununda bulunan proje mantığı ile ikinci sütunda bulunan objektif olarak doğrulanabilir başarı göstergeleri arasında yatay mantık ilişkisi bulunmaktadır. Yani birinci sütunda hedeflenen amaç veya sonucun başarı göstergesi ikinci sütuna yazılmalıdır.



Objektif Olarak Doğrulanabilir Başarı Göstergeleri, genel amaç, özel amaç ve beklenen sonuçların, etki ve sonuçlarının tarafsız olarak analiz edilmesine olanak sağlar. Performans ölçümü sağlar, izleme ve değerlendirme için veri teşkil eder. Hedeflerin ulaşılabilirliğini kontrol etmeyi sağlar.

### Objektif olarak doğrulanabilir başarı göstergeleri;

- Ulaşılabilir düzeyde, tutarlı ve ölçülebilir olmalıdır,
- Hedef grup, nitelik, nicelik, zaman ve mekan hakkında bilgi içermelidir,
- SMART olmalıdır.





SMART: İngilizcede specific, measurable, achievable, relevant ve timely sözcüklerinin baş harflerinde bir araya getirilmesi ile oluşturulmuştur.

S -> SPECIFIC (Özgün): Başarı göstergeleri ölçülmesi istenen amaç ve sonucu ölçmelidir.

M -> MEASURABLE (Ölçülebilir): Başarı göstergesi niteliksel veya niceliksel olarak ölçülebilir olması gerekir.

A -> ACHIEVABLE (Gerçekleştirilebilir, Ulaşılabilir): Proje çerçevesinde kullanılan kaynaklarla gerçekleştirilebilir olması gerekir.

R -> RELEVANT (Amaca Uygun): Amaç veya sonuca uygun olması gerekir.

T -> TIMELY (Sürelî): Başarı göstergesi proje süresi içerisinde ölçülebilir olmalıdır.



### **Beklenen Sonuçlar**

### **Başarı Göstergeleri**

#### **Genel Amaç**

*İki yıl içerisinde Bölge'de istihdam oranında 0,001'lik, sektör üretiminde 0,05'lik, ihracat miktarında 0,006'lık artış sağlanarak bölgenin kalkınmasına katkı sağlandı.*

#### **Özel Amaç**

*İki yıl içerisinde üretim kapasitesinin %20 artırılması ve ihracat miktarının % 32 artırılması ile bölgenin ekonomik gelişmesine katkı sağlandı. İşletmenin kurumsal kapasitesinin artırılması ile çalışanların ve müşterilerin memnuniyeti %50 oranında arttı.*

#### **Beklenen Sonuçları**

- 1.** Alınan makinelerle birlikte makine sayısı 11'den 15'e, ürün çeşidi ise 4'ten 6'ya çıktı.
- 2.** İşletmenin üretim kapasitesi tüm ürünlerde ortalama % 20 oranında arttı.
- 3.** 100 olan mevcut çalışan sayısı projenin uygulanması ile birlikte 110 kişiye yükseldi.
- 4.** İşletme yöneticileri ve çalışanlarına yönelik 48 saatlik kurumsallaşma eğitimi verildi.
- 5.** Bir yıl içerisinde müşteri sayısı % 10 oranında arttı.
- 6.** İşletmenin ihracat miktarında %32 artış sağlandı ve ihracat yaptığı ülke sayısı 13'ten 17'ye çıktı.

Faaliyetlerin Objektif Olarak Doğrulanabilir Başarı Göstergeleri, onlar için kullanılan "Araçlardır". Bu araçlar makine, teçhizat olabileceği gibi, insan kaynağı, eğitim de olabilir. Mantıksal Çerçeve Matrisine bu veriler, detaylı faaliyet çalışması yapıp, faaliyetler için gerekli araçlar belirlendikten sonra doldurulur.

## **Doğrulama Kaynakları ve Araçları**

Doğrulama kaynaklarında, objektif olarak doğrulanabilir başarı göstergelerinde gerçekleşeceği söylenen bilginin hangi araçlar ile doğrulanabileceği belirtilir. Doğrulama kaynakları projenin değerlendirilmesine de kaynak teşkil eder, bu nedenle projenin belgelenmesinin bir parçasıdır.

Bazen seçilen doğrulama kaynağı ek faaliyet ve/veya maliyet gerektirebilir. Örneğin anket çalışmaları, dış denetim, çalıştaylar gibi... Böyle durumlarda proje faaliyetleri belirlenirken doğrulama kaynağı için de alt faaliyet eklenmeli ve bütçeye de ihtiyaç duyulan maliyet yazılmalıdır.

### ***Doğrulama Kaynakları ve Araçları;***

► Objektif olarak doğrulanabilir başarı göstergesini doğrulayabilecek nitelikte olmalıdır.

► Doğrulama kaynağının hangi kaynaklar/nasıl, kim ve ne zaman/ne sıklıkla sorularına cevap verecek nitelikte olmalıdır.

■ *Gerekli bilgi nasıl toplanacak? / Gerekli bilgi için hangi kaynaklar kullanılacak?*

● İşletme kapasite raporları, faturalar, anketler, araştırma raporları, istatistikler, çalıştay raporları vs.

■ *Bilgiyi kim toplayacak?*

● Proje ekibi, anketörler, bağımsız dış denetçiler vs.

■ *Bilgi ne zaman/hangi sıklıkla toplanmalı?*

● Proje sonunda, aylık, 3 (üç) aylık, yıllık gibi...

► Doğrulama kaynakları, uygun bir zaman ve para kaynağı ile gerçekleştirilebilir olmalıdır. Genelde; idari raporlar, yönetim raporları, mevcut istatistiki bilgiler veya uyarlanmış mevcut istatistiki bilgiler, maliyeti ve karmaşıklığı düşük doğrulama kaynaklarıdır. Faydalanıcılarla görüşmeler veya özel anketler hem daha maliyetli, hem de daha karmaşıktır. Doğal olarak doğrulama kaynakları olarak maliyeti ve karmaşıklığı düşük kaynaklar tercih edilecektir.







### **Proje Mantığı**

#### **Genel Amaç:**

Diyarbakır ve Şanlıurfa'nın ekonomik potansiyelini en iyi şekilde değerlendirip işsizliğin, yoksulluğun ve gelir dağılımındaki eşitsizliğin azaltılarak TRC2 Bölgesi'nin Türkiye'nin Ortadoğu'ya açılan kapısı haline gelmesine katkı sağlamaktır.

#### **Özel Amaç:**

İşletmenin üretim ve kurumsal kapasitesinin artırılması suretiyle yeni müşteri gruplarının kazanılması, ihracat miktarının artırılması ve istihdamın sağlanması ile ekonomik gelişmeye katkı sağlamak.

#### **Beklenen Sonuçlar:**

1. Yeni makine alımları ile işletmenin üretim kapasitesi artırıldı.
2. Yeni personel alımı ile istihdam artırıldı.
3. İşletmenin kurumsal kapasitesi artırılarak işletme yöneticileri ve çalışanlarında kurum kültürü oluştu.
4. Artan üretim kapasitesi ile yeni müşteri grupları kazanıldı.
5. İhracat miktarı ürün ve ülke sayısı bakımından artırıldı.

### **Doğrulama Kaynakları**

DPT Verileri, TÜİK Verileri, İŞKUR, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Güneydoğu Anadolu İhracatçı Birlikleri verileri

Kapasite Raporu, İşletmenin Faaliyet Raporu, Proje Nihai Raporu, Personel ve Müşteri Memnuniyeti Anketi

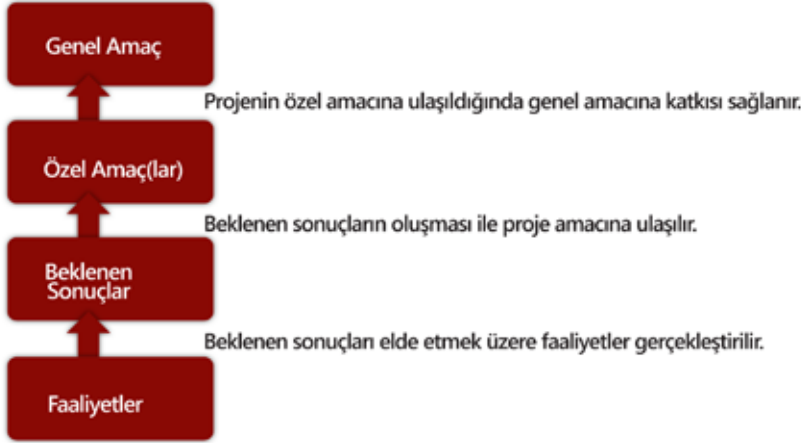
İşletme Bilançosu, Kapasite Raporu, SGK Hizmet Döküm Belgesi, Eğitim Hizmeti Alım Sözleşmesi, Eğitim Notları, Gelir Tablosu, Proje Nihai Raporu, Faturalar, Gümrük Kayıtları

Faaliyetlerin "Doğrulama Kaynakları" bunlar için harcanan bütçedir. Araçların karşısına, o araçların bütçedeki değerleri yazılır. Bu bölüm de bütçe çalışması bittikten sonra doldurulur.

### **3.2.2. Faaliyet ve Zaman Planlaması**

Faaliyet, projenin amaçlarına ulaşmak için gerekli olan sonuçları elde etmeye yönelik yapılması gereken iş ve işlemlerdir. Faaliyetler projenin amacı veya çıktısı değildir. Faaliyetler sonucunda elde edilen çıktılar (etki, ürün, hizmet) ile projede amaçlanan dönüşüm ve etki gerçekleştirilmeye çalışılır. Yani yapılan faaliyetler sonucunda

elde edilen sonuçlar ile projenin amacına ulaşılır, böylece projenin genel amacına hizmet edilir.



## Faaliyet planlaması nedir?

Projenin uygulanması için ihtiyaç duyulan faaliyetlerin planlanmasıdır. Planlama yapılırken faaliyetlerin sırası, birbiriyle olan ilişkileri ve faaliyetleri gerçekleştirecek ekip belirlenir.

### Faaliyet Planlaması,

- Faaliyetlerin daha net şekilde belirlenmesine ve daha iyi organize edilmesine yardımcı olur.
- Faaliyetlere yönelik sorumluluk atama, kaynak planlama, projeyi izleme ve değerlendirme konusunda proje yöneticisine yardımcı olur.
- Proje amacına yönelik faaliyetleri paydaşlarla birlikte kontrol edebilme olanağı sağlar.

### İş (Faaliyet) Döküm Ağacı

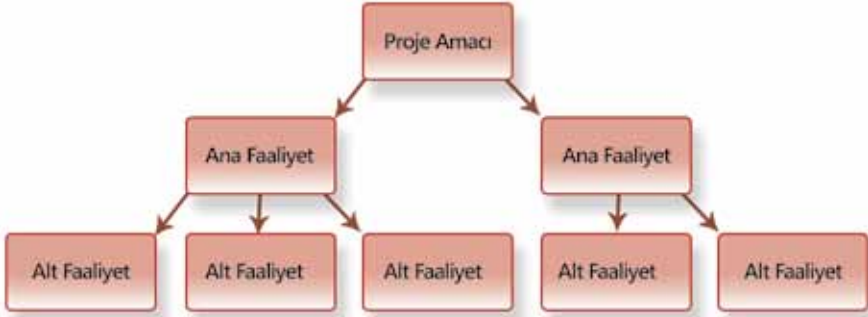
Projede istenen etki ve dönüşümün sağlanması için belirlenen faaliyetlerin belirli bir hiyerarşiye göre düzenlenmesi işlemidir. Bu hiyerarşi oluşturulurken önce yapıla-



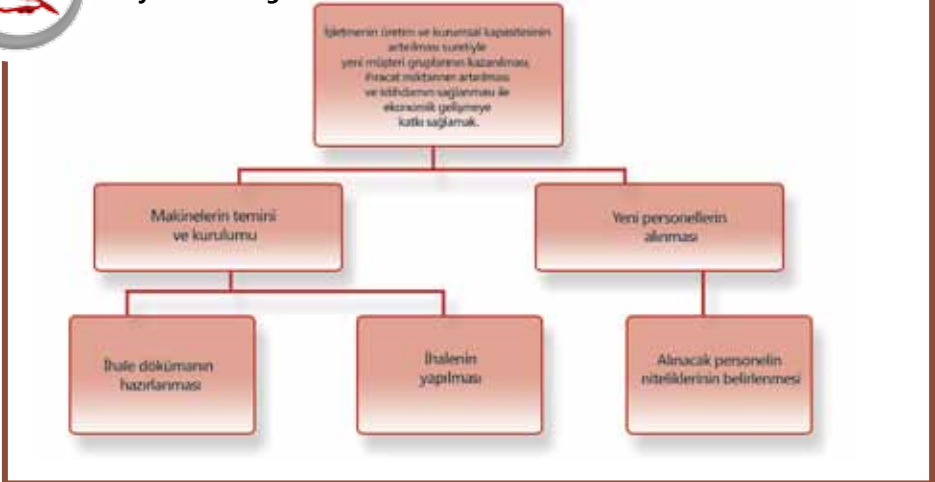
cak ana faaliyetler belirlenir, daha sonra bu ana faaliyetlerin uygulamadaki detaylarına inerek alt faaliyetler belirlenir. Alt faaliyetler oluşturuldukça ağaç köklerinin yapısına benzer bir şekil olduğu için bu yapıya **iş (faaliyet) döküm ağacı** denir.

İş döküm ağacında alt faaliyetler belirlenirken, dikkat edilmesi gereken husus bu detaylandırmanın ne kadar olacağıdır. Alt faaliyetlerin fazla detaylandırılması veya yeterince detaylandırılmaması durumunda projenin süresinin tespitinde, faaliyetlerin sağlıklı şekilde yürütülmesinde, ihtiyaç duyulan kaynak ve bütçenin belirlenmesinde hatalar oluşabilir.

### İş (Faaliyet) Döküm Ağacı



### Faaliyet Döküm Ağacı



## Faaliyet-Zaman Planlaması

Belirlenen faaliyetlerin yapılma önceliklerini, başlama-bitiş tarihlerini ve birbiriy-le olan ilişkilerini ortaya koymak için yapılan planlamaya denir.

Faaliyet-Zaman planlaması yapılırken GANTT şeması denilen faaliyet-süre ilişkisi-nin grafiksel gösterimi olan yapıdan faydalanılır.

### GANTT Şeması

Faaliyet-zaman planlaması yapılırken, faaliyetlerin başlama-bitiş tarihleri, han-gi faaliyetlerin paralel yürütülmesi hangilerinin ayrı yürütülmesi gerektiğini yansıtan grafiksel gösterimdir. GANTT şemasında faaliyetler dikey olarak sıralanırken, zaman yatay eksende gösterilir.

### GANTT Şeması

Faaliyetler	Zaman												Sonuçlar	
	1. Ay	2. Ay	3. Ay	4. Ay	5. Ay	6. Ay	7. Ay	8. Ay	9. Ay	10. Ay	11. Ay	12. Ay		
1														
1.1	----->													
1.1.1	----->													
1.1.2	----->													
1.1.3		----->												
1.2			----->											
2				----->										
2.1					----->									
2.1.1					----->									
2.1.2						----->								
2.2							----->							
2.2.1								----->						
2.2.2									----->					

### GANTT Şeması,

- Faaliyet-zaman ilişkisini daha anlaşılır bir yapı ile görsel olarak ortaya koyar.
- Proje faaliyetlerinin paydaşlara iletilmesinde kolaylık sağlar.
- Proje izleme aşamasında mevcut durumu ve ilerlemeleri gösterir.





Çoğu zaman iş döküm ağacının oluşturulma esnasında oluşan sıralamanın aynı GANTT şemasına aktarılmaya çalışılır, oysa bu işlem her zaman doğru olmayabilir. Bunun yerine iş döküm ağacı tamamlandıktan sonra faaliyetlerin başlama-bitiş ve aralarındaki ilişki durumuna göre şemaya aktarılması daha sağlıklı bir sonuca ulaşmayı sağlayacaktır. GANNT şemasına yansıtılan faaliyet bir gün de sürse, bir ay da sürse, bir aylık süre karalanır.

### **Faaliyet – Zaman Planlamasının Ana Adımları:**

1. Ana faaliyetlerin belirlenmesi.
2. Alt faaliyetlerin belirlenmesi.
3. Faaliyetlerin sıralanması.
4. Faaliyetlerin başlama ve bitiş sürelerinin saptanması.
5. Faaliyetlerin “paralel mi, art arda mı” yürütüleceğinin belirlenmesi,
6. Faaliyetleri yürütecek ekibin belirlenmesi.
7. Faaliyetlerin zamanının ve faaliyetten sorumlu birimin / kişinin GANTT şemasına aktarılması.



## **Faaliyet Dökümü**

- 1. Proje ekibinin kurulması ve proje ofisinin oluşturulması.**
- 2. Makinelerin temini ve kurulumu.**
  - 2.1. İhale dokümanının hazırlanması.
  - 2.2. İhalenin yapılması.
  - 2.3. Makinelerin alımı ve kurulumu.
  - 2.4. Test üretiminin gerçekleştirilmesi.
- 3. Yeni personellerin alınması.**
  - 3.1. Alınacak personelin niteliklerinin belirlenmesi.
  - 3.2. Personel alımı için ilana çıkılması.
  - 3.3. Başvuruların değerlendirilmesi ve mülakat yapılması.
  - 3.4. Uygun bulunan en iyi 10 adayın istihdam edilmesi.
- 4. Kurumsallaşma Eğitimlerinin verilmesi.**
  - 4.1. Eğitim ihtiyaç analizinin yapılması.
    - 4.1.1. Anket içeriğinin oluşturulması.
    - 4.1.2. Çalışanlara ve yöneticilere anketlerin uygulanması ve değerlendirilmesi.
    - 4.1.3. Verilecek eğitimlerin belirlenmesi.
  - 4.2. Eğitimlerin uygulanması.
    - 4.2.1. Eğitim verecek firmalardan teklif alınması ve tekliflerin değerlendirilmesi.
    - 4.2.2. Uygun firma ile sözleşme imzalanması.
    - 4.2.3. Eğitim müfredatının hazırlanması.
    - 4.2.4. Eğitimlerin verilmesi.
- 5. Tanıtım faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi.**
  - 5.1. Yazılı ve görsel araçların kullanılması.
    - 5.1.1. Broşür ve tanıtım CD'lerinin basımı ve dağıtımı.
    - 5.1.2. Malzeme etiketleri ve ofis tabelası.
    - 5.1.3. Ürün katalogunun oluşturulması.
  - 5.2. Basın yayın araçlarının kullanılması.
    - 5.2.1. Tanıtım Filminin Hazırlanması.
  - 5.3. Fuarlık faaliyetleri.
    - 5.3.1. Ulusal ve Uluslararası mermercilik fuarına katılım.
- 6. Nihai raporun hazırlanması.**





## Detaylı Faaliyet Planlaması

### 5. Tanıtım Faaliyetlerinin Geçekleştirilmesi – GANNT Şemasına yansınması 3 Ay

#### 5.1 Yazılı ve görsel araçların kullanılması – 4 Hafta

##### 5.1.1 Broşür ve tanıtım CD'leri basımı ve dağıtımı – 4 hafta

Broşür ve tanıtım CD'leri basılmadan önce, içeriklerin oluşturulması iki hafta, grafiksel tasarım bir hafta, basım ve matbaa işleri yine bir hafta sürmektedir. Arka arkaya gerçekleştirilen adımlardan oluşan faaliyetin toplam süresi dört haftadır. Faaliyetin sorumlusu Proje Koordinatörüdür.

##### 5.1.2 Malzeme etiketleri ve ofis tabelası (1 hafta)

Katalogların içerikleri oluşturulurken, bu faaliyete paralel olarak Malzeme Etiketleri ve Ofis Tabelası da tasarlanır. Bu faaliyet toplam bir hafta sürer ve faaliyetin sorumlusu Proje Koordinatörüdür.

##### 5.1.3 Ürün katalogunun oluşturulması (2 hafta)

Broşür ve tanıtım CD'sinin geliştirilip basılırken ve Malzeme Etiketlerinin ve Ofis Tabelasının tasarımına paralel olarak "Ürün Katalogu Oluşturma" faaliyeti yürütülür. Bu faaliyetin süresi iki haftadır. Faaliyet sorumlusu: Proje Koordinatörü ve Dış Ticaret Uzmanıdır.

5.1.1; 5.1.2 ve 5.1.3 alt faaliyetlerinin hepsi paralel yürütüldüğü için 5.1 faaliyeti toplam bir ay sürer.

#### 5.2 Basın yayın araçlarının kullanılması – 3 hafta

##### 5.2.1 Tanıtım Filminin Hazırlanması - 3 hafta

Tanıtım filminin hazırlanması için pazarlama şirketlerinden bir hafta içerisinde teklif toplanıp uygun fiyat veren şirketle anlaşma yapıldıktan sonra iki hafta içerisinde bir tanıtım filmi çekilir. Bu faaliyet, yazılı ve görsel araçların kullanılması faaliyetiyle (5.1) paralel yürütülür ve toplamda üç hafta sürer. Faaliyet sorumlusu Proje Koordinatörü ve Pazarlama Şirketidir.

#### 5.3 Fuarculuk faaliyetleri – 5 hafta

##### 5.3.1 Ulusal ve Uluslararası mermercilik fuarına katılım - 5 hafta

Proje kapsamında bir tanesi Türkiye, bir tanesi yurtdışında olmak üzere iki fuara gidilir. Her iki fuar da iki gün sürer. Fuarların gerçekleşme tarihi arasında bir ay vardır. Bu faaliyet 5.1 ve 5.2 numaralı faaliyetlerin hemen bitiminden sonraki ay gerçekleşmektedir dolayısıyla ardışık bir faaliyettir. Sonuçta 5.3 Faaliyeti, 5.1 ve 5.2 faaliyetinden sonra gerçekleştirilir ve toplam 5 hafta içerisinde biter. Faaliyetin sorumluları: Proje Koordinatörü ve Dış Ticaret Uzmanıdır.



### Tanıtım Faaliyetinin detaylı olarak GANNT Şemasına Yansıtılması:

Faaliyetler	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	Sorumlular
1. Proje Ekibinin Kurulması	■												
2. Makinelerin Temini & Kurulum	■	■	■										
3. Yeni Personel Alımı			■	■									
4. Kurumsallaşma Eğitimleri				■									
5. Tanıtım Faaliyeti					■	■	■						PK; Paz. Şti. DU
5.1 Yazılı ve Görsel Araçların Hazırlığı					■								PK; DU
5.2 Basın Yayın Araçları Kullanım					■								PK; Paz. Şti.
5.3 Fuarçılık Faaliyetleri						■	■						PK; DU
6. Nihai Raporlama								■					

PK = Proje Koordinatörü  
Paz. Şti. = Pazarlama Şirketi  
DU = Dış ticaret Uzmanı



### Faaliyet Planlaması temelli Maliyet ve Araçların Planlanması:

Faaliyet Planlamasının detaylı yapılmasının en önemli avantajı, toplam proje süresinin hesaplanması dışında, gerçekçi maliyet ve araç tahmini yapabilmektir. Yukarıdaki örnekte olduğu gibi detaylandırılan faaliyetler kapsamında sadece öngörülen insan kaynağının hangi oranda kullanıldığı planlamaya dahil edilmez, aynı zamanda Seyahat, Ekipman, Makine Alımı, Hizmet Alımı, Broşür Basımı, Fuar Katılım Ücreti gibi diğer araçlar ve bunların maliyetleri de planlamaya dahil edilir. Böylece her faaliyetin detaylı maliyetlendirilmesi yapılır ve kullanılacak tüm araçlar ve bunların toplam maliyeti – yani bütçe – ortaya çıkar.

Bütün analizler ve planlama aşaması tamamlandıktan sonra tüm başlıklar Mantıksal Çerçeve Matrisine yerleştirilir. Mantıksal Çerçeve Matrisi proje teklifinin özetidir. Bu nedenle matriste bulunan ifadeler ile projede yer alan bilgiler anlamlı bir bütünlük arz etmelidir.





## MANTIKSAL ÇERÇEVE

	Proje Mantığı	Objektif olarak doğrulanabilir başarı göstergeleri	Doğrulama kaynakları ve araçları	Varyasyonlar
<b>Genel Amaç</b>	Projenin katkıda bulunacağı daha genel kapsamdaki amaç nedir?	Genel amaçta ilgili kıilit göstergeler nelerdir?	Bu göstergeler için gerekli bilgi kaynakları nelerdir?	
<b>Özel Amaç(lar)</b>	Genel amaca katkıda bulunmak için projenin gerçekleştireceği özel amaç(lar) nedir?	Projenin amacının başlandığı hangi göstergelerden anlaşılacaktır?	Proje amacının gerçekleştirilmesine dair göstergelerin tespiti için hangi bilgi kaynakları kullanılacaktır? (mevcut veya proje üretilecek olan)	Söz konusu amacın başlanması için yardımcının sorumluluğu dışında olan hangi faktör ve koşulların (dışsal koşullar) sağlanması gereklidir? Hangi riskler dikkate alınmalıdır?
<b>Beklenen Sonuçlar</b>	Proje amacına ulaşabilmesi için gerekli olan sonuçlar (projenin somut ürünleri) nelerdir?	Beklenen proje sonuçlarının elde edilip edilmediği hangi göstergelerden anlaşılacaktır?	Proje sonuçlarının elde edilmesine dair göstergelerin tespiti için hangi bilgi kaynakları kullanılacaktır?	Beklenen sonuçların zamanında elde edilmesi için, hangi dışsal koşullar sağlanmalıdır?
<b>Faaliyetler</b>	Beklenen sonuçları elde etmek için uygulanacak faaliyetler (sonuçları referansla) sırasıyla hangileridir?	<b>Araçlar:</b> Bu faaliyetleri uygulamak için gerekli araçlar nelerdir? Örneğin; personel, ekipman, eğitim, etüt, malzeme, tesis gibi	Projele ilgili her bir faaliyet için hangi kaynaklar kullanılacaktır? <b>Maaliyetler:</b> Proje faaliyetleri nelerdir? Nasıl sınıflandırılmıştır? (Proje bütçesi dökümünde)	Proje başlamasından önce hangi ön-koşulların sağlanması gerekmektedir? Planlanan faaliyetlerin uygulanabilmesi için yaratıcının doğrudan kontrolü dışında hangi koşulların sağlanması gereklidir?



	Proje Mantığı	Objektif Olarak Doğrulanabilir Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları ve Araçları	Varsayımlar
<b>Genel Amaç</b>	<b>Projenin katkıda bulunacağı amaç nedir?</b> Diyarbakır ve Şanlıurfa'nın ekonomik potansiyelini en iyi şekilde değerlendirip işsizliğin, yoksulluğun ve gelir dağılımındaki eşitsizliğin azaltılarak TRC2 Bölgesi'nin Türkiye'nin Ortadoğu'ya açılan kapısı haline gelmesine katkı sağlamaktır.	<b>Genel Amaçla ilgili kilit göstergeler nelerdir?</b> İki yıl içerisinde Bölge'de istihdam oranında <b>0,001</b> lik, sektör üretiminde <b>0,05</b> lik, ihracat miktarında <b>0,006</b> lik artış sağlanarak bölgenin kalkınmasına katkı sağlandı.	<b>Bu göstergeler için gerekli bilgi kaynakları nelerdir?</b> ► DPT verileri ► TÜİK verileri ► İŞKUR verileri ► Sanayi ve Ticaret Bakanlığı verileri ► Güneydoğu Anadolu İhracatçı Birlikleri (GAİB) verileri	
	<b>Genel amaca katkıda bulunmak için projenin gerçekleştireceği özel amaç(lar) nedir?</b>	<b>Proje amacının başarıldığı hangi göstergelerden anlaşılacaktır?</b>	<b>Proje amacının gerçekleştirildiğine dair göstergelerin tespiti için hangi bilgi kaynakları kullanılacaktır? (mevcut veya proje ile üretilcek olan)</b>	<b>Söz konusu amacın başlanması için Yararlanıcının sorumluluğu dışında olan hangi faktör ve koşulların (dışsal koşullar) sağlanması gereklidir? Hangi riskler dikkate alınmalıdır?</b>
<b>Özel Amaç</b>	İşletmenin üretim ve kurumsal kapasitesinin artırılması suretiyle yeni müşteri gruplarının kazanılması, ihracat miktarının artırılması ve istihdamın sağlanması ile ekonomik gelişmeye katkı sağlamak	İki yıl içerisinde üretim kapasitesinin %20 artması ve ihracat miktarının % 32 artması ile bölgenin ekonomik gelişmesine katkı sağlandı. İşletmenin kurumsal kapasitesinin artırılması ile çalışanların ve müşterilerin memnuniyeti %50 oranında arttı.	► Kapasite Raporu ► İşletmenin Faaliyet Raporu ► Proje Nihai Raporu ► Personel ve Müşteri Memnuniyeti Anketi	► Ülkede makro ekonomik koşulların istikrarlı biçimde devam etmesi. ► İhraç edilen ve edilmesi planlanan ülkelerdeki ekonomik ve politik istikrarın devam ediyor olması. ► Sektörde rekabet ortamının mevcut düzeyde devam etmesi.
	<b>Proje amacına ulaşılabilmesi için gerekli olan sonuçlar (projenin somut ürünleri) nelerdir?</b>	<b>Beklenen proje sonuçlarının elde edilmediği hangi göstergelerden anlaşılacaktır?</b>	<b>Proje sonuçlarının elde edilmediğine dair göstergelerin tespiti için hangi bilgi kaynakları kullanılacaktır?</b>	<b>Beklenen Sonuçların zamanında elde edilmesi için, hangi dışsal koşullar sağlanmalıdır?</b>
<b>Beklenen Sonuçlar</b>	1. Yeni makine alımları ile işletmenin üretim kapasitesi arttırıldı.	1. Alınan makinelerle birlikte makine sayısı 11'den 15'e, ürün çeşidi ise 4'ten 6'ya çıktı.	İşletme Bilançosu	Ham maddede tedarikçisinin planlanan şekilde gerçekleşmesi.
	2. Yeni personel alımı ile istihdam arttırıldı.	2. İşletmenin üretim kapasitesi tüm ürünlerde ortalama % 20 oranında arttı.	Kapasite Raporu	Ürünlerimize olan talebin devam etmesi.
	3. İşletmenin kurumsal kapasitesi artırılarak işletme yöneticileri ve çalışanlarında kurum kültürü oluştu.	3. 100 olan mevcut çalışan sayısı projenin uygulanması ile birlikte 110 kişiye yükseldi.	SGK Hizmet Dökümü	Müşteri grubunun fuarlara katılımının yeterli düzeyde olması.
	4. Artan üretim kapasitesi ile yeni müşteri grupları kazanıldı.	4. İşletme yöneticileri ve çalışanlarına yönelik 48 saatlik kurumsallaşma eğitimi verildi.	Eğitim Hizmeti Alım Sözleşmesi, Eğitim Notları	
	5. İhracat miktarı ürün ve ülke sayısı bakımından arttırıldı.	5. Bir yıl içerisinde müşteri sayısı % 10 oranında arttı.	Gelir Tablosu	
		6. İşletmenin ihracat miktarında %32 artış sağlandı ve ihracat yaptığı ülke sayısı 13'ten 17'ye çıktı.	Proje Nihai Raporu, Faturalar, Gümrük Kayıtları	





Proje Mantığı	Objektif Olarak Doğrulanabilir Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları ve Araçları	Varsayımlar
Beklenen sonuçları elde etmek için uygulanacak faaliyetler (sonuçları referansla) sırasıyla hangileridir?	<b>Araçlar:</b> Bu faaliyetleri uygulamak için gerekli araçlar nelerdir? Örneğin; personel, ekipman, eğitim, etüt, malzeme, tesis gibi	Projedeki ilerleme haldındaki bilgi kaynakları hangileridir? Maliyetler: Proje maliyetleri nelerdir? Nasıl sınıflandırılmıştır? (Proje bütçesi dökümünde)	Planlanan faaliyetlerin uygulanabilmesi için, yararlanıcının doğrudan kontrolü dışında hangi koşulların sağlanması gereklidir?
<b>1. Proje ekibinin kurulması ve proje ofisinin oluşturulması</b>	<b>İnsan Kaynakları</b>	İnsan Kaynakları: <b>18.790,00</b>	Tedarikçi firmaların taahhütlerini zamanında gerçekleştirmesi.
<b>2. Makinelerin Temini ve Kurulumu</b>	Proje koordinatörü 8 ay	Seyahat: <b>1.860,00</b>	İstenen niteliklere sahip adayların iş başvurusunda bulunması.
<b>2.1.</b> İhale dokümanın hazırlanması	Muhasebe görevlisi 8 ay		Fuar organizasyonlarının planlanan tarihte gerçekleşmesi.
<b>2.2.</b> İhalenin yapılması	Dış ticaret uzmanı 8 ay		
<b>2.3.</b> Makinelerin alımı ve kurulumu	<b>Ekipman ve Malzeme</b>	Ekipman ve Malzeme: <b>498.800,00</b>	
<b>2.4.</b> Test üretiminin gerçekleştirilmesi	Epoxy makinesi 1 adet		
<b>3.Yeni personellerin alınması</b>	Blok çevirme makinesi 1 adet	Yerel Ofis Maliyetleri: <b>0</b>	
<b>3.1.</b> Alınacak personelin niteliklerinin belirlenmesi	Döner besleme sehpa 2 adet		
<b>3.2.</b> Personel alımı için ilana çıkılması	<b>Diğer Maliyetler ve Hizmetler</b>	Diğer Maliyetler, Hizmetler: <b>8.560,00</b>	
<b>3.3.</b> Başvuruların değerlendirilmesi ve mülakat yapılması	Tanıtım broşürü 250 adet		
<b>3.4.</b> Uygun bulunan en iyi 10 adayın istihdam edilmesi	Ürün katalogu 300 adet		
<b>4. Kurumsallaşma Eğitimlerinin verilmesi</b>	Tanıtım CD'si 500 adet		
<b>4.1.</b> Eğitim ihtiyaç analizinin yapılması	Malzeme etiketi 4 adet		
<b>4.1.1.</b> Anket içeriğinin oluşturulması	Ofis tabelası 1 adet		
<b>4.1.2.</b> Çalışanlara ve yöneticilere anketlerin uygulanması ve değerlendirilmesi	<b>Diğer</b>	Diğer: <b>19.500,00</b>	
<b>4.1.3.</b> Verilecek eğitimlerin belirlenmesi	Kurumsallaşma eğitimleri 48 saat		
<b>4.2.</b> Eğitimlerin uygulanması	Fuar katılım hizmeti 2 adet		
<b>4.2.1.</b> Eğitim verecek firmalardan teklif alınması ve tekliflerin değerlendirilmesi		Projenin Uygun Doğrudan Maliyetleri: <b>547.510,00</b>	

## Faaliyetler

	Proje Mantığı	Objektif Olarak Doğrulanabilir Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları ve Araçları	Varsayımlar
Faaliyetler	4.2.2. Uygun firma ile sözleşme imzalanması			
	4.2.3. Eğitim müfredatının hazırlanması		İdari Maliyetler: <b>5.475,10</b>	
	4.2.4. Eğitimlerin verilmesi			
	<b>5. Tanıtım faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi</b>		Toplam Uygun Proje Maliyeti: <b>552.985,10</b>	
	5.1. Yazılı ve görsel araçların kullanılması			
	5.1.1. Broşür ve tanıtım CD'lerinin basımı ve dağıtımı			
	5.1.2. Malzeme etiketleri ve ofis tabelası			
	5.1.3. Ürün katalogunun oluşturulması			
	5.2. Basın yayın araçlarının kullanılması			
	5.2.1. Tanıtım filminin hazırlanması			
	5.3. Fuarçılık faaliyetleri			
	5.3.1. Ulusal ve Uluslararası mermercilik fuanna katılım			
	6. Nihai raporun hazırlanması			

## Mantıksal Çerçeve Çalışmasının Hibe Başvuru Formuna Yansımaları

Mantıksal Çerçevenin analiz ve planlama çalışmasında elde edilen bulgular Hibe Başvuru Formunun hazırlanmasında önemli bir tutar.

**Proje Özeti** kısmına doldurulması gereken “projenin amaçları”, “beklenen sonuçlar” ve “temel faaliyetler” mantıksal çerçevenin “proje mantığı” kısmındaki verilerden oluşur. “hedef grup(lar)/müşteriler” ve “nihai yararlanıcılar” ise analiz aşamasında paydaş analizinde ortaya çıkan verilerle doldurulur.

**Yine başvuru formunda “Amaçlar”** kısmına Mantıksal Çerçevde gösterilen projenin “genel amacı” ve “özel amacı” daha detaylı anlatılarak entegre edilir. Bu bölümde özellikle analiz aşamasında toplanan “mevcut durum analizindeki” verilere başvurulur.



**Projenin gerekçelendirmesi bölümünde** projenin, programın hedefleri ve öncelikleri ile ilgisi konu edilecektir, yani özel hedefin neden genel hedefe – başka bir deyişle program önceliğine hizmet ettiği detaylı şekilde anlatılacaktır.

**Kapsanan bölgede belirlenen ihtiyaç ve sorunların tanımlanması** yine mevcut durum analizinden elde edilen verilerle doldurulabilir. **Hedef grubun(ların) ve Nihai Yararlanıcıların tanımı ve tahmini sayıları** paydaş analizindeki bulgularla cevaplanabilir.

**Bu hedef grubun(ların) seçilme nedenleri ve bu grupların ihtiyaçlarının ve sorunlarının tanımlanması**, sorun analizinin verileriyle cevaplanabilecek bir sorudur.

Proje, hedef grubun(ların) ve Nihai Yararlanıcıların ihtiyaçlarına nasıl cevap verecek sorusunun cevabı ise hedef ve strateji analizinde ortaya çıkan tablonun başvuru formuna yansımastır.

**Faaliyetlerin ayrıntılı açıklanmasındaki temel veriler**, mantıksal çerçeve matrisindeki faaliyetler bölümünden elde edilebilir.

Kullanılan yöntemde yöneltilen sorulardan, proje takibi ve değerlendirme prosedürleri, doğrulama kaynaklarında sözü geçen raporlardır.

Yine çeşitli aktörlerin projedeki rolünü tarif edebilmek için, paydaş analizindeki bilgilere ihtiyaç duyarız.

**Projenin temel araçları**, yapılan faaliyet planlamasında ortaya çıkan ve mantıksal çerçevede faaliyetlerin karşısına yazılan, objektif olarak doğrulanabilir başarı göstergelerinde sözü geçen araçlardır.

**Proje Başvuru Dokümanının Beklenen Sonuçlar kısmındaki sorularının cevapları**; yani hedef grupların proje sonundaki durumları, hem hedef analizinden, hem de beklenen sonuçlar kısmından elde edilebilirler.

**Projenin somut çıktıları** ise Mantıksal Çerçevenin “Beklenen Sonuçlar” kısmında sözü geçen bilgilerdir.

Burada ortaya çıkan şudur ki, Mantıksal Çerçeve Çalışması detaylı ve doğru bir şekilde yapıldıktan sonra, proje dokümanının doldurulması için gereksinim duyulan tüm bilgiler elde edilmektedir.

Proje dokümanının önemli bir bölümü de “Bütçe” kısmıdır. Bu bölümü doldurmak için gereken sayılara ve başlıklara detaylı faaliyet planlaması yapıldığında ulaşılabilir. Bütçeyi doldurmak için Hibe Başvuru Formunda belirtilen gider kalemleri göz önüne alınır böylece “Kaynak Planlaması” yapılır.

### 3.2.3. Kaynak Planlaması

Proje hazırlık sürecinin planlama safhasında projenin temel faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve sonuçlarının elde edilmesi için kaynak planlamasının yapılması gerekir. Kaynak planlamasından kastedilen proje bütçesinin proje faaliyetlerine uygun olarak hazırlanmasıdır. Bu nedenle proje bütçesi, projenin faaliyet dönemi için, projenin genel ve özel amaçları ile proje sahibinin politikalarına uygun olarak hazırlanan, projenin gelecek dönem faaliyetlerini ve sonuçlarını parasal ve sayısal olarak ifade eden raporlar olarak tanımlanabilir. Proje bütçesinin hazırlanması, uygulamada öngörülme-yen maliyetlerin ortaya çıkmasını engelleyecek, proje sonuçlarının daha verimli ve sağlıklı olmasına katkı sağlayacaktır. Proje bütçesi hazırlanırken gelir ve gider tahminlerinin proje faaliyetleriyle uyumlu olması önemlidir.

Proje bütçesinin bütçe ilke ve esaslarına göre hazırlanması gerekir. Bu ilkeler hesap verme sorumluluğu, doğruluk, tasarruf ilkesi ve bütçe denkliği vb. esaslardır. Proje bütçelerinin hazırlanmasında genel olarak iki tür bütçe esas alınmaktadır. Bunlar Harcama ve Faaliyet tipi bütçe türleridir. Bütçe hazırlanırken; ileriye dönük tahmin esasına göre piyasa koşulları ve fiyatlarının göz önünde bulundurulması düzenlenmesine ve başvuru sahibinin mevcut durumunun (mali yapısı, üretim kapasitesi, pazarlama kanalları) göz önünde bulundurulmasına dikkat edilmelidir.



Kalkınma Ajansları ve Avrupa Birliği Dış Yardımlar Programı için hazırlanacak proje tekliflerinde kullanılacak bütçe formatı Harcama Tipi bütçedir.

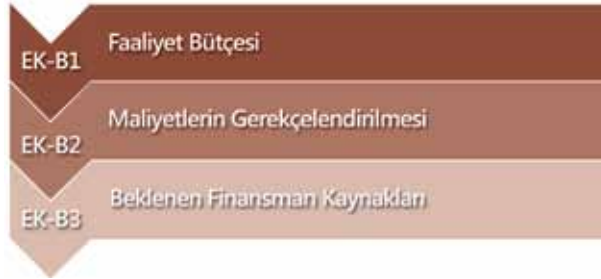
Son yıllarda fon sağlayıcı kuruluşlar tarafından sağlanan destekler proje maliyetlerinin belli bir oranı şeklinde verilmektedir. Fon sağlayıcı kuruluş proje maliyetlerin bir kısmının başvuru sahibi ve ortakları tarafından yerine getirilmesinin projenin sonuçlarına ulaşmasında ve risklerin bertaraf edilmesinde projeye katkı sağlayacağını öngörmektedir. Bu nedenle açılan hibe programlarında başvuru sahiplerinin de eş finansman katkısının sunulması gerektiği uygun görülmüştür.





- Kalkınma Ajansları ve Avrupa Birliği'ne hazırlanacak projelerde,
- Bütçe, Başvuru Formu'nun eki olan standart formata (EK-B Bütçe) bağlı kalınarak hazırlanmalıdır (Gerekçeli açıklamaları da içerecek şekilde).
  - Bütçede sadece uygun maliyetler yer almalıdır.
  - Proje bütçesi ve destek tutarı bağlamında belirlenmiş azami ve asgari tutarlara uyulmalıdır.
  - Tüm giderler ilgili oldukları maliyet kalemleri altında gösterilmelidir.
  - Başvuru sahibi eş finansman oranına uymalıdır.
  - Tüm faaliyetler bütçelendirilmelidir.
  - Başvuru sahibi her bir maliyet kalemi ile ilgili birim maliyetleri, toplamı ve oranları açık olarak bütçede belirtmiş olmalıdır.

Proje bütçesi projenin mantıksal kurgusu ve faaliyetler tamamlandıktan sonra doldurulmalıdır. Bütçeleme proje faaliyetlerine uygun yapılmalıdır. Bütçe formatı üç bölümden oluşmaktadır.



### 3.2.3.1. Faaliyet Bütçesi (EK-B1)

Faaliyet Bütçesi başvuru sahibi ve ortakları tarafından proje faaliyetlerine uygun yapılacak tüm uygun doğrudan ve dolaylı maliyet kalemlerini oluşturur. Her maliyet ilgili bütçe kalemi altında belirtilmeli ve bütçe formatındaki kalemler hiçbir şekilde silinmemeli ve yeni bütçe kalemleri eklenmemelidir. Faaliyet bütçesi **9 (dokuz)** başlıktan oluşmaktadır. Bu başlıklar sırasıyla, İnsan Kaynakları, Seyahat, Ekipman-Malzeme, Yerel Ofis Malzemeleri, Diğer Maliyetler-Hizmetler, Diğer, Projenin Uygun Doğrudan Maliyetler Toplamı, İdari Maliyetler (Uygun Dolaylı Maliyetler), Toplam Uygun Proje Maliyeti şeklindedir.



Avrupa Birliği projeleri bütçe formatında öngörölmeyen ve beklenmeyen giderler için 7 no'lu "yedek akçe" bütçe kalemi bulunmaktadır. Fakat Kalkınma Ajansları bütçe formatında bu bütçe kalemi yer almamaktadır.

## İnsan Kaynakları

Proje amacının gerçekleşmesi için deneyimli bir proje ekibine ihtiyaç duyulur. Bu proje ekibi proje faaliyetlerinin yürütülmesini sağlayacak idari ve teknik personel ile destek personeldir. Bütçede en yüksek maliyetli kalemlerdendir. Bazı projelerin yürütülmesi için danışman görevlendirilmesinin gerektiği durumlarda danışman için de ödenecek miktarın insan kaynakları bütçe gideri kalemi altında gösterilmesi gerekir. Bazı hibe programlarında idari personel için ayrılan bütçe fon sağlayıcı kuruluş tarafından uygun maliyet olarak kabul edilmeyebilir. Proje faaliyetlerinin yürütülmesinde başvuru sahibi kendi personelinin veya dışarıdan personel görevlendirebilir.

Proje yürütücüsü personelin tam zamanlı olması zorunlu değildir. Faydalanıcı yarı zamanlı personel de görevlendirebilir. Yarı zamanlı personelin görevlendirilmesi durumunda personel gideri için yapılacak hesaplamada tatiller ve çalışmadığı sürenin göz önünde bulundurulması gerekir. Proje yürütücüsü personelin maaşı piyasa koşullarına göre belirlenmeli ve proje için gerekli olduğu düşünölmeyen insan kaynağı maliyeti bütçede yer almamalıdır. Ayrıca bütçede belirtilen her bir kalemin gerekli olduğu yoruma yer bırakmayacak şekilde **açık ve net** belirtilmelidir.



Avrupa Birliği ve Kalkınma Ajansı projelerinde gündelik harcırah gidilen yerde kalınan gece sayısı üzerinden hesaplanır. Günübirlik seyahatler için ise harcırah ödenmez.







#### EK-B1. FAALİYET BÜTÇESİ

Giderler	Birim	Miktar	Birim Maliyet(TL)	Toplam Maliyet(TL)	Açıklama
<b>1. İnsan Kaynakları</b>					
1.1 Maaşlar <sup>1</sup> (brüt tutarlar, yurt içi personel)					
1.1.1 Teknik	Aylık			0,00	
1.1.1.1. Proje Koordinatörü	Aylık	8	1.500,00	12.000,00	Proje faaliyetlerinin tamamının yürütülmesinde proje koordinatörü sorumlu olacaktır. 8 (sekiz) ay boyunca tam zamanlı görevlendirilecektir. Aylık brüt 1500 (bin beş yüz) TL maaş öngörülmüştür
1.1.2 İdari / Destek personeli	Aylık			0,00	
1.1.2.1. Muhasebe Görevlisi	Aylık	8	750,00	6.000,00	Proje kapsamında yapılacak tüm mali işlemlerden sorumlu olacaktır. 8 (sekiz) ay yarı zamanlı görev yapacaktır. Aylık öngörülen brüt maaş ise 750 (yedi yüz elli) TL olarak belirlenmiştir.
<b>1.2 Maaşlar (brüt tutarlar, yabancı personel)</b>	Aylık				
<b>1.3 Görev/seyahat<sup>2</sup> harcahları</b>					
1.3.1 Yurt dışı (proje personeli)	Günlük			0,00	
1.3.1.1. Dış Ticaret Uzmanı (Xiamen Seyahatı)	Günlük	2	350,00	700,00	Çin'in Xiamen kentindeki fuara iki gün süreyle katılımda bulunulacaktır. Çin için resmi günlük ücreti 350 (üç yüz elli)TL olarak belirlenmiştir.
1.3.2 Yurt içi (proje personeli)	Günlük			0,00	
1.3.2.1. Proje Koordinatörü (İstanbul)	Günlük	2	45,00	90,00	Proje koordinatörünün İstanbul'da 6-7 Mayıs 2011 tarihinde yapılacak Mermer Fuarına katılımı karşılığında resmi olarak belirlenen 2 (iki) günlük günlük ücrettir.
1.3.3 Seminer/konferans katılımcıları	Günlük			0,00	
<b>İnsan Kaynakları Alt Toplamı</b>				<b>18.790,00</b>	

<sup>1</sup>Eğer personel Proje hesabına tam zamanlı çalışmıyor ise, çalışma süresi yüzde olarak söz konusu bütçe kaleminin tanımı yanında belirtilmeli ve "Birim" sütununda yansıtılmalıdır ("Birim Maliyet" sütununda değil).

<sup>2</sup>Günlük harcah tutarını belirtiniz. Harcah tutarı, konaklama, yemek ve görev yeri sınırları dahilinde seyahat giderleri ile muhtelif giderleri kapsar. Harcah giderleri yararlanıcının ve ortaklarının normalde verdiği miktarlardan yüksek olmamalıdır. Yolculuk ve günlük giderleri (Günlük giderleri, Maliye Bakanlığı'nun her yıl için belirlediği "Harcah Kanunu uyarınca verilecek günlük ve tazminat tutarlarını gösterir cetvel"de yer alan memur ve hizmetliler başlığı altında, "aylık/kadro derecesi 1-4 olanlar" için öngörülen tutarın üç katını aşmayacak şekilde belirlenmelidir).



Kalkınma Ajansları tarafından muhtemel başvuru sahiplerine yönelik sunulan bütçe formatı standarttır. Bütçe formatında ilgili hücrelere formüller girilmiştir. Bu nedenle bütçede toplam maliyet sütununa manuel girişler yapılmamalı, "Miktar" ve "Birim Maliyet" girildiğinde sistem kendiliğinden hesaplama yapacaktır.

## Seyahat

Proje kapsamında yapılacak seyahatler projede seyahat başlığı altında yazılır. Projede uygun görülen seyahatler proje amacına ve faaliyetlerine uygun olmalıdır. Seyahatte faaliyet-maliyet uyumu gözetilmeli, belirtilen fiyatlar piyasa koşullarına göre belirlenmelidir. Ayrıca belirtilen faaliyetin proje sonuçlarının elde edilmesinin sağlanması için gerekli olduğu tam olarak açıklanmalıdır. Gereksiz seyahatlere yer verilmemeli, seyahat edilecek yurtiçi ve yurtdışı merkezler proje içeriğine ve objektif esaslara dayandırılmalıdır.



SEYAHAT					
Giderler	Birim	Miktar	Birim Maliyet(TL)	Toplam Maliyet(TL)	Açıklama
<b>2. Seyahat<sup>3</sup></b>					
2.1. Yurt dışı seyahat	Her uçuş için			0,00	
2.1.1. İstanbul-Xiamen-İstanbul Seyahati	Her uçuş için	2	750,00	1.500,00	Çin'in Xiamen kentindeki fuara iki gün süreyle katılımda bulunulacaktır. Çin için belirlenen gidiş-dönüş ulaşım bedelidir.
2.2 Yurt içi seyahat	Seyahat başına			0,00	
2.2.1. Diyarbakır-İstanbul-Diyarbakır (Çin seyahati için)	Seyahat başına	2	90,00	180,00	Dış Ticaret Uzmanının Çin seyahati için İstanbul'dan havalanacak uçağa ulaşımını sağlayacak tek kişilik gidiş-dönüş ulaşım bedelidir.
2.2.2. Diyarbakır-İstanbul-Diyarbakır (Fuara Katılım için)	Her uçuş için	2	90,00	180,00	Proje koordinatörünün İstanbul'da yapılacak fuara katılımı için öngörülen tek kişilik gidiş-dönüş ulaşım bedelidir.
<b>Seyahat Alt Toplamı</b>				<b>1.860,00</b>	

<sup>3</sup> Hareket ve varış noktalarını belirtiniz.

## Ekipman ve Malzeme

Projenin amaçlarına uygun proje kapsamında alınması gerekli olduğu düşünülen her türlü eşya, makine ve teçhizatdır. Bu makine ve teçhizat bilgisayar, ofis donanımı ve mobilyaları, işletmenin kapasitesini arttırmaya yönelik makineler olarak ifade edilebilir. Bütçenin en maliyetli kalemi olarak nitelendirilebilir. Projede alınması öngörülen ekipman ve malzeme proje faaliyetleriyle uyumlu olmalıdır. Örneğin, üretim kapasitesini arttırmaya yönelik fon sağlayıcı kuruluşa proje sunan bir mermer işletmesinin üretimini arttırmaya yönelik makine ve teçhizat talep etme yerine, bütçede ofis mobilyası ve donanımı için yüksek tutar belirtmiş olması projenin amaç ve faaliyetlerine uygun olmayacaktır. Projede gereksiz ekipman ve malzeme için bütçe ayrılmamalı, fiyatlandırma piyasa koşulları göz önünde bulundurularak yapılmalıdır.





Projede alınması gerekli görülen ekipman ve malzemenin hangi amaçla alındığı, ne zaman alınacağı ve özellikleri açık ve net bir şekilde belirtilmelidir. Özellikle Kalkınma Ajanslarına sunulan projelerde bütçe revizyonu aşamasında yapılan piyasa araştırmalarında bütçede belirtilen makine ve teçhizatın özellikleri belirlenmediği için başvuru sahibi tarafından proje için önemli olduğu düşünülen ekipman ve malzeme için daha düşük bir ücret belirlenebilmekte veya bütçeden çıkarılabilmektedir.

Fon sağlayıcı kuruluşlar kendilerine sunulan projelerde ekipman ve malzeme bütçe kalemi için bütçede belirtilen toplam maliyetin belli bir oranını belirtebilirler. Ayrıca fon sağlayıcı kuruluş belli bir miktarın üzerinde mal ve hizmet alımının sağlandığı durumlarda proje başvuru aşamasında proforma fatura ve teklif mektubu ile belgelenme isteyebilir.



EKİPMAN VE MALZEME					
Giderler	Birim	Miktar	Birim Maliyet(TL)	Toplam Maliyet(TL)	Açıklama
<b>3. Ekipman ve malzeme<sup>1</sup></b>					
3.1 Araç satın alımı veya kiralınması	Her araç için			0,00	
3.2 Mobilya, bilgisayar donanımı	Her adet için			0,00	
3.3 Makineler, araçlar				0,00	
3.3.1. Epoxy Makinesi	Her adet için	1	380.000,00	380.000,00	40 tepsili bu makine; doğal taşların plaka haline getirildikten sonra dolgunun yapılmasında ve sağlamlaştırılmasında kullanılır. Taşların üretimi sırasında ortaya çıkan atıl malların tekrar işlenerek ekonomiye kazandırılması için gerekli bir makinedir. Makine 700x250x110 cm ebatlarında, ağırlığı ise 2550 kg dir.
3.3.2. Blok Çevirme Makinesi	Her adet için	1	30.000,00	30.000,00	Mermer bloklarının seri çevrilmesini sağlayacak, bu sayede çevirme sırasında portal vinçte ve mermer bloklarında oluşabilecek hasarların önüne geçilebilecektir. Makine 1,5 min çevirme hızı, 3000*2000*2000 ebatlarında, 5,5/ 7,5kw/hp gücünde ve 2300 kg ağırlığa sahiptir.
3.3.3. Döner Besleme Sehpa	Her adet için	2	44.400,00	88.800,00	İki adet alınması planlanan bu makine; hatların kısa sürede beslenmesini sağlayarak beklemeden kaynaklı süreyi azaltacak ve böylelikle üretim miktarı artacaktır.
3.4 Makineler için yedek parça, ekipman, aletler				0,00	
3.5 Diğer (lütfen belirtiniz)				0,00	
<b>Ekipman ve Malzeme Alt Toplamı</b>				<b>498.800,00</b>	

## Yerel Ofis Maliyetleri

Proje faaliyetlerinin tek bir yerden yürütülmesi, idari ve teknik işlerin yerine getirilmesi için bir ofise ihtiyaç duyulur. Ofise ait tüm elektrik, su, ısınma ve bakım maliyetleri ile projede kullanılacak kırtasiye gideri bu bütçe kalemi altında detaylandırılır. Proje faaliyetleriyle uygun illiyet bağı kurulduğunda bütçede bu giderler için maliyetlendirme yapılabilir. Avrupa Birliği ve Kalkınma Ajanslarına yönelik hazırlanan projelerde genel yaklaşım, hibe projesi için yeni bir ofis kiralanmadığı sürece, yerel ofis başlığı altından ödeme yapılması yönündedir. Proje faaliyetlerinin yürütülmesi için kiralanacak ofisin kira bedelinin uygun maliyet olup olmadığı hibe programının başvuru rehberinden anlaşılabilir.



Yeni bir ofis kiralanmadığı takdirde bu bütçe kalemine ait harcamalar "8. İdari Maliyetler" başlığı altında belirtilmelidir.

## Diğer Maliyetler ve Hizmetler

Projede birtakım faaliyetler bazı özel ve kamu tüzel kişilerine devredilerek yerine getirilebilir. Bu tür faaliyetler bu bütçe kalemi altında gösterilir. Bu bütçe kaleminde tanıtım, değerlendirme, konferans/seminer ve inşaat işleri gibi maliyetler yazılmalıdır.





Diğer Maliyetler ve Hizmetler					
Giderler	Birim	Miktar	Birim Maliyet(TL)	Toplam Maliyet(TL)	Açıklama
<b>5. Diğer maliyetler, hizmetler<sup>4</sup></b>					
5.1 Yayınlar <sup>5</sup>	Adet			0,00	
5.1.1. Tanıtım Filmi	Adet	1	4.500,00	4.500,00	İşletmenin üretim sürecini, idari bölümlerini görüntüleyen, yöneticilerinin röportajlarla firmayı tanıttığı yedi dakikalık bir tanıtım filmi çekilecektir. Tüm bu bilgiler, müzik, anlatım ve görsel etkiler eşliğinde yer alacaktır.
5.2 Etüd, araştırma				0,00	
5.3 Denetim maliyetleri <sup>6</sup>	Hizmet	1	2.500,00	2.500,00	Ajanstan talep edilen hibe miktarının 200.000 TL'yi geçmesi beklendiği için YMM denetimi gerekeceği öngörülmektedir. Hizmet alımı YMM mali denetim raporunun hazırlanmasını içermektedir.
5.4 Değerlendirme maliyetleri				0,00	
5.5 Tercüme, tercümanlar				0,00	
5.6 Mali hizmetler (banka teminatı maliyetleri vb.)	Aylık	0	0,00	0,00	
5.7 Konferans/seminer maliyetleri				0,00	
5.8 Tanıtım faaliyetleri				0,00	
5.8.1. Ürün Katalogu	Adet	300	2,50	750,00	Her bir ürün ile ilgili ayrıntılı teknik bilgiler ve resimler içerecektir. Projenin beşinci ayında 300 adet basılması planlanmaktadır.
5.8.2. Tanıtım Broşürü	Adet	250	1,00	250,00	Türkçe, İngilizce ve Arapça dillerinde, projenin altıncı ayında 250 adet bastırılması planlanmıştır. (17*25 cm-20 sayfa-Kapaklı-Tamamı-4 Renk-Tamamı Selefönlü)
5.8.3. Tanıtım CD'si	Adet	500	1,00	500,00	Çekilen tanıtım filminin müşterilere dağıtımını sağlayabilmek amacıyla 500 (beş yüz) adet CD'ye basılması planlanmaktadır.
5.8.4. Malzeme Etiketleri	Adet	4	5,00	20,00	Proje kapsamında satın alınacak tüm makine ve ekipmanlara birer 46*70 mm metal malzeme etiketi yapılacaktır.
5.8.5. Ofis Tabelası	Adet	1	40,00	40,00	Projenin ilk ayında proje ofisine projenin adını, referans numarasını, Ajans'ın, DPT'nin ve işletmenin logolarını içeren bir tabela yapılacaktır. Ofis tabelası 150x100 Alüminyum Dekupe Tabela Üzeri 10mm Plexi özelliğindedir.
5.9 İnşaat İşleri <sup>7</sup>				0,00	
5.10 Kontrolörlük işleri ve diğer <sup>8</sup>				0,00	
<b>Diğer Maliyetler, Hizmetler Ara Toplamı</b>				<b>8.560,00</b>	

<sup>4</sup> Aynı ayrı kalemler halinde belirtiniz. Götürü miktarlar kabul edilmeyecektir

<sup>5</sup> Burada sadece, hizmet tamamen yükleniciye ihale ediliyorsa belirtilecektir.

<sup>6</sup> Eğer talep edilen destek miktar 200.000 TL'yi geçiyorsa veya Kalkınma Ajansı tarafından talep ediliyorsa Yasal denetim konusunda ulusal veya uluslararası kabul görmüş bir denetim kurumuna (Yeminli Mali Müşavirler/Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası veya Sermaye Piyasası Kurulunca onaylanmış Bağımsız Denetim Şirketi) mensup onaylı bir denetçi yeminli mali müşavir tarafından hazırlanan proje hesaplarına ilişkin bir dış denetim raporunun proje sonunda nihai ödemelerle birlikte sunulması gerekmektedir.

<sup>7</sup> Taşeronla yapılacak inşaat işlerini yazınız; bina yapımı, boru hattı inşası vb

<sup>8</sup> İnşaat işleri kontrolörlüğü için yapılacak işler

## Diğer

Proje bütçesinde ilk beş bütçe kaleminde yer almayan diğer giderler bu bütçe başlığı altında belirtilir. Bu bütçe başlığı altında proje kapsamında alınacak eğitimler, belgelendirme maliyetleri vb. belirtilebilir.



Diğer					
Giderler	Birim	Miktar	Birim Maliyet(TL)	Toplam Maliyet(TL)	Açıklama
<b>6. Diğer<sup>14</sup></b>				0,00	
6.2.Kurumsallaşma Eğitimleri	Saat	48	93,75	4.500,00	İşletmenin yöneticilerine ve işçilerine kurum içi eğitimler düzenlenecektir. Toplam 8 (sekiz) eğitim düzenlenecek olup her bir eğitim 6 (altı) saat sürecektir. Eğitim müfredatı başvuru formunda sunulmuştur.
6.3. Fuar Katılım Hizmeti	Adet	2	7.500,00	15.000,00	İşletmenin katılacağı fuarlar için fuar başvurusu, fuar standı tasarımı ve yapımı, stant yer tasarımı, fuar personelinin eğitimi, tanıtım aktivitelerinin planlanması, stant yönetimi, ziyaretçi kayıtlarının tutulmasına destek ve tercüman sağlama desteklerinin bulunduğu bir hizmet satın alınacaktır.
<b>Diğer Alt Toplamı</b>				<b>19.500,00</b>	



Proje bütçesinde 1'den 6'ya kadar olan alt bütçe kalemlerinin toplamı **Uygun Doğrudan Maliyetler** olarak ifade edilmektedir.

## Dolaylı Giderler (İdari Giderler)

Proje yönetim merkezine ait kira, su, iletişim, ısınma vb. genel yönetim giderlerinin detaylandırıldığı ilgili bütçe kalemidir. Proje toplam uygun doğrudan maliyetlerin belli bir oranına denk gelecek şekilde başvuru rehberlerinde belirtilir. Örneğin, projenin uygun doğrudan maliyetler toplamının %1'i. Bu bütçe kalemi altında belirtilen maliyetlerin de proje uygulamasında belgelendirilmesi gerekir. Projede idari maliyetler olarak gösterilen maliyetin diğer bütçe kalemleri altında gösterilmemiş olması gerekmektedir.



Uygun Dolaylı Maliyetler					
Giderler	Birim	Miktar	Birim Maliyet (TL)	Toplam Maliyet (TL)	Açıklama
8. İdari maliyetler (kalem 7'nin maksimum %1'ini)	1% <sup>9</sup>			5.475,10	Proje yönetim merkezine ait kira, su, iletişim, ısınma vb. giderler için başvuru rehberinde belirtilen kritere uygun belirtilen maliyettir.

<sup>9</sup> Kalkınma Ajansları Destek Yönetim Kılavuzunda İdari Maliyetler için belirlenmiş maksimum oran %7'dir.



Proje bütçesinin 1'den 6'ya kadar olan bütçe kalemlerinin toplamı (projenin uygun doğrudan maliyet toplamı) ile idari giderlerin (uygun dolaylı maliyetler) toplamı **Toplam Uygun Proje Maliyetini** verir. **Bu maliyet hazırladığımız projenin toplam bütçesidir.**

### 3.2.3.2. Maliyetlerin Gerekçelendirilmesi (EK-B2)

Projenin faaliyet bütçesinde belirtilen bütçe kalemlerinin hangi amaçla, ne zaman kullanılacağı ve hangi özelliklere sahip olduğunun açık ve net bir şekilde yazıldığı proje bütçesi ektir. Özellikle Kalkınma Ajanslarına sunulan projelerde bütçe revizyonu aşamasında piyasa koşullarında yüksek maliyetli olduğu düşünülen kalemler için belirtilen fiyatların çok fazla düşürülmemesi için iyi bir gerekçelendirmenin yapılması gerekmektedir. Ayrıca, Maliyetlerin gerekçelendirilmesine ek olarak başvuru rehberlerinde istenildiği takdirde belirli bir fiyatı aşan bütçe kalemleri için proforma faturaların da Ajansa sunulması gerekir. Ajansa sunulan proforma faturalar da sadece kalemler için belirtilen fiyatlar değil, satın alınacak mal ve hizmetin karakteristik özelliğinin de belirtilmesi gerekir.



Faaliyet bütçesi anlatılırken "Açıklama" sütununda proje kapsamında yapılacak harcamalar için belirtilen gerekçelendirmeler bütçe formatında Maliyetlerin Gerekçelendirilmesi ekinde yazılır. Proje bütçesinin daha iyi anlaşılabilmesi için yukarıda belirtilen örneklerde Toplam Maliyet sütunun yanında gerekçelendirme yapılmıştır. Aşağıdaki örnekte sadece bazı "İnsan Kaynakları" bütçe kalemine ait Maliyetlerin Gerekçelendirilmesi bölümünün Bütçe formatındaki şekli gösterilmiştir. Diğer tüm bütçe kalemleri için de aynı format kullanılmaktadır.



..... MALİ DESTEK PROGRAMI		
Başvuru Sahibinin Adı:		
Başvuru Kodu:		
Giderler	Birim	Açıklama
<b>1. İnsan Kaynakları</b>		
<b>1.1 Maaşlar (brüt tutar, yurt içi personel)</b>		
1.1.1 Teknik	Aylık	
1.1.1.1. Proje Koordinatörü	Aylık	Proje faaliyetlerinin tamamının yürütülmesinde proje koordinatörü sorumlu olacaktır. 8 (sekiz) ay boyunca tam zamanlı görevlendirilecektir. Aylık brüt 1500 (bin beş yüz) TL maaş öngörülmüştür.
1.1.2 İdari / destek personeli	Aylık	
1.1.2.1. Muhasebe Görevlisi	Aylık	Proje kapsamında yapılacak tüm mali işlemlerden sorumlu olacaktır. 8 (sekiz) ay yarı zamanlı görev yapacaktır. Aylık öngörülen brüt maaş ise 750 (yedi yüz elli) TL olarak belirlenmiştir.

### 3.2.3.3. Beklenen Finansman Kaynakları (EK-B3)

Başvuru sahibinin ve ortakların mali katkıları ile talep edilen destek miktarının belirtildiği proje bütçesi bölümüdür. Bir projenin gelirleri fon sağlayacağı kuruluş (Kalkınma Ajansı, AB ve diğer) tarafından sağlanan destek, eş finansman katkısı (başvuru sahibi ve ortakların katkısı), proje faaliyetlerinden elde edilen gelir, faiz gelirleri ve diğer gelirler olarak hesaplanabilir. Kalkınma Ajanslarına hazırlanan projelerde proje gelirleri bütçenin "Beklenen Finansman Kaynakları (EK-B3)" bölümünde gösterilir.

Beklenen finansman kaynakları belirtilirken başvuru rehberlerinde belirtilen azami ve asgari destek miktarları göz önünde bulundurulmalıdır. Başvuru sahibinin sağlayacağı maddi katkı hiçbir şekilde başvuru rehberlerinde belirtilen minimum eş finansman katkısı oranından düşük olmamalıdır. Zira bu durum proje teklifi değerlendirmeye alınmadan ön inceleme aşamasında projenin reddedilmesine neden olabilir. Başvuru sahibi sağlayacağı maddi katkıyı (eş finansman) öz kaynaklarından sağlayabileceği gibi yabancı kaynak kullanarak da karşılayabilir.



Proje iştirakçisinin proje kapsamında yapmış olduğu harcamalar proje bütçesinde uygun maliyet olarak gösterilemez ve Beklenen Finansman Kaynaklarında da eş finansman katkısı olarak belirtilemez.



..... MALİ DESTEK PROGRAMI			
Başvuru Sahibinin Adı:			
Başvuru Kodu:			
		Tutar (TL)	Toplamın Yüzdesi (%)
Başvuru sahibinin mali katkısı		276.492,55	50,00
Bu başvuruda talep edilen destek miktarı		276.492,55	50,00
<b>Diğer kurumlarca yapılan katkılar</b>			
Adı	Koşullar		
Ortak1			
Ortak2			
<b>TOPLAM KATKI</b>		<b>552.985,10</b>	<b>100,00</b>
Projeden elde edilen doğrudan gelir			
<b>GENEL TOPLAM</b>		<b>552.985,10</b>	<b>100,00</b>







**Bölüm IV**  
**Sürdürülebilirlik**

## **Bu bölümde kullanıcının öğrenecekleri**

Hibe Programlarında "Sürdürülebilirlik" kavramı

Sürdürülebilirliğin boyutları ve örneklemeleri

Mali Sürdürülebilirlik,

Kurumsal Sürdürülebilirlik,

Politik Sürdürülebilirlik ve Çevrenin Korunması

Projede devamlılığın, çeşitliliğin ve üretkenliğin sağlanması, projenin kendini sübvansane etmesi, kendi ayakları üzerinde durması, sürdürülebilirlik kavramı ile açıklanır. Ekonomik, sosyal, bilimsel ve kültürel kalkınmaya katma değer sağlamayan bir projenin tam olarak amacına ulaştığı ve sürdürülebilir olduğu söylenemez. Bu nedenle proje hazırlanırken mali, kurumsal ve politik sürdürülebilirliğin projenin temel amaç ve önceliklerine uygun olarak belirtilmesi gerektiği unutulmamalıdır. Hazırlanacak projede "Sürdürülebilirlik" kavramı açıklanırken, gereksiz, anlaşılmayan, güvenilir olmayan değerlendirmelere yer verilmemesi gerekmektedir.



Proje hazırlanırken sürdürülebilirlik tüm boyutları ile düşünülmeli, başvuru sahibi, hedef gruplar, nihai faydalanıcılar ve tüm paydaşlar üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri ile etkileşimleri iyi düşünülerek belirtilmelidir.

Sürdürülebilirlik kavramı genel olarak üç başlık altında değerlendirilir.

#### **4.1. Mali Sürdürülebilirlik**

Mali destek sağlanarak başlanmış ve sonuçlarına ulaşılmış bir projenin etkilerinin uzun bir zaman dilimine yayılması için proje bittikten sonra gerekli olan mali kaynağın nasıl ve nereden sağlanacağı mali sürdürülebilirlik olarak açıklanır. Mali sürdürülebilirlik açıklanırken işletmenin sermaye yapısı, faaliyet gösterdiği sektördeki pazar payı, karlılık endeksleri, sektörün büyüklüğü vb. finansal kavramlara yönelik yeterli bilgi sunulmalıdır.



*İşletmemiz, karını ve gelirini ana faaliyet konusundan elde etmektedir. İşletmemizin bilançosundaki Bankalar değerinin 2009 yılına oranla 2010 yılında 10 (on) kat arttığı ve bunun sonucunda da Dönen Varlıklar'ın toplam bilançodaki payının % 35'ten % 45'e yükseldiği görülmektedir. İşletmenin Ticari Alacakları'nın yıllar itibarı ile artış göstermesi alacak devir hızının yükseldiğini ve işletmemizin başarılı bir şekilde tahsilat yapabildiğini göstermektedir. İşletmemiz bir yandan mevcut teknolojisini yenileme imkânı sağlarken bir yandan da üretim kapasitesini çalışan sayısı ve makine adedi bakımından artırmaya çalışmaktadır. Üretim kapasitesi artan ve sermaye yapısı güçlenen işletmemiz, yeni pazarlara ürün satabilecek ve mevcut pazarlardaki müşteri sayısını artıracaktır.*



## 4.2. Kurumsal Sürdürülebilirlik

Proje uygulamasında yer alan yapıların (kurum, işletme vb.) projenin tamamlanmasıyla projedeki görevine devam edip etmeyeceği, proje sonuçlarının yerel otoriteler tarafından sahiplenip sahiplenmeyeceği ile proje uygulamasıyla elde edilen bilgi kaynaklarının paydaşlar üzerindeki etkilerinin sürdürülebilirliği bu başlık altında belirtilir.



*İşletmemiz, bu proje faaliyetleri sırasında alacağı eğitim hizmetleri ile kurumsal yapısının sürdürülebilir biçimde organize edilmesini hedeflemektedir. Üst yönetim de dâhil olmak üzere tüm çalışanların katılacağı kurumsallaşma ağırlıklı bu eğitimler, işletmemizin bu projeye yalnızca üretim, finansman ve pazarlama bileşenini değil yönetim bileşenini de organize etmeyi planladığını ifade etmektedir.*

## 4.3. Politik Sürdürülebilirlik ve Çevrenin Korunması

Proje amacının merkezi ve yerel otoritelerin politikaları ile uyumu, proje sonuçlarının yapısal etkileri (mevzuatta, davranış kurallarında, yöntemlerde vb. sağlayacağı iyileşme) ile projenin sürdürülebilir kalkınma ve çevrenin korunmasına yönelik faaliyetleri bu başlık altında detaylandırılır.



*İşletmenin faaliyet gösterdiği mermer sektörü, inşaat sektörüne önemli bir girdi temini sağlamaktadır. İşletmemizde üretilen ürünler Türkiye'nin tüm bölgelerine ulaşmaktadır. İşletmemiz bu projeye üretim, yönetim ve pazarlama kapasitesini geliştirerek ihracat miktarını ve ihracat yapılan ülke sayısını artırmayı; GAP Eylem Planı'nın belirtilen "Ekonomik Kalkınmanın Gerçekleştirilmesi" amacına katkı sağlamayı hedeflemektedir. Projenin uygulanması işletmemizin üretim, satış kapasitesi ile rekabet gücünün artmasını sağlayacak, bu durum Türkiye'nin ihracat gelirlerinin artmasına ve yeni vergi kaynaklarının doğmasına katkı sağlayacaktır.*

*Tüm bunlar, Devlet Planlama Teşkilatı'nın, Karacadağ Kalkınma Ajansı'nın, GAP İdaresi Başkanlığı'nın ve diğer tüm ulusal ve bölgesel yapının mevzuat, politika, strateji gibi araçlarını destekleyici niteliktedir ve planlanan bu projenin bölgede önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.*

*Proje kapsamında satın alınacak makine ve teçhizat işletmenin mermer üretimi sı-*

*rasında ortaya çıkan mermer atıklarının yeniden üretimde kullanılmasına imkân tanıyacaktır. Böylelikle bir yandan çevresel atıkların önlenmesi mümkün olacak, bir yandan da işletmenin girdi temin ihtiyacı azalmış ve maliyetleri düşmüş olacaktır. Bu da firmanın birim ürün başına düşen karlılık oranını artırarak sürdürülebilir bir işletme olarak faaliyetlerine devam edebilmesine ve çevrenin korunmasına katkı sağlayacaktır.*



## Proje Terimleri Sözlüğü

**Ajans:** Kalkınma Ajansı.

**Alt Yüklenici:** Ortak ve iştirakçi olmayıp projede yer alan projeye ilişkin bazı faaliyetlerin ihale edildiği kuruluşlardır.

**Ara Rapor:** Sözleşmede belirtilen dönemler itibari ile usul ve esaslara uygun olarak yararlanıcı tarafından proje uygulama süresince hazırlanan ve sunulan rapordur.

**Asgari Tutar:** Başvuru sahibinin Ajanstan talep edebileceği en düşük mali destek miktarıdır.

**Azami Tutar:** Mali destek programı kapsamında başvuru sahibinin Ajanstan talep edebileceği en yüksek mali destek miktarıdır.

**Bağımsız Değerlendiriciler:** Proje tekliflerini, başvuru rehberlerinde belirtilen esaslara göre teknik, ekonomik, sosyal ve mali açıdan değerlendirmek üzere, alanında en az beş yıllık uzmanlık ve tecrübe birikimi olan, yükseköğretim kurumları öğretim elemanları ile kamu kurum ve kuruluşları personelinden Ajans tarafından uygun bulunanların ilgili kurumlarca görevlendirilmesi veya ajans tarafından diğer gerçek kişiler arasından hizmet alımı yoluyla seçilen uzmanlar.

**Başvuru Rehberi:** Ajans tarafından başvuru sahipleri için hazırlanan, destekten yararlanabilecek gerçek ve tüzel kişileri, başvuruda bulunabileceklerde aranan şartları, başvuru ve yararlanma şekil ve şartlarını, destek konusu öncelik alanını, destekten karşılanabilecek uygun maliyetleri, seçim ve değerlendirme kriterlerini, eş finansman yükümlülüklerini, standart başvuru belgelerini ve diğer gerekli bilgileri, ayrıntılı, açık ve anlaşılır bir dille açıklayan belgedir.

**Başvuru Sahibi:** Proje ve faaliyet desteği almak üzere Ajansa başvuran gerçek ve tüzel kişilerdir.

**Başvuru Veri Giriş Formu:** Potansiyel başvuru sahiplerinin; proje başvurularını matbu olarak Ajansa sunmadan önce Ajansın internet sitesinden erişilebilecekleri bilgi sisteminden temin edilecek formdur.

**Beyan Raporu:** Yaralanıcıların projelerindeki ilerlemelere ve harcamalara ilişkin güncel bilgileri bilgi sistemine sundukları rapordur.

**Bölge Planı:** Ajans tarafından hazırlanan; bölgenin mevcut durumunu, sorunlarını ve fırsatlarını tespit etmeyi ve bölgenin gelişmesine yön vermeyi amaçlayan stratejik dokümandır.

**Bütçe:** Bir projenin mali kaynaklarının nasıl kullanılacağını ve faaliyetler arasında nasıl dağılacığını gösteren proje ekidir.

**Çarpan Etkisi:** Proje faaliyetlerinin sonuçlarının yayılması ve örnek alınmasıdır. Çarpan etkisi, projelerin bir katma değeridir ve projenin olumlu etkilerinin uzun vadede devam ettiği hallerde söz konusu olabilir.

**Değerlendirme Tablosu:** Projelerin teknik ve mali değerlendirme aşamalarında kullanılmak üzere oluşturulan tablodur. Bu tabloda puanlanacak kriterler; başvuru sahibinin mali ve işletme kapasitesi, proje konusunun programın amaç ve öncelikleri ile ilgiliği, önerilen yöntemin kalitesi ve geçerliliği, projenin destek sonrası sürdürülebilirliği ve projenin bütçe ve maliyet etkinliğidir.

**Değerlendirme Komitesi:** Bağımsız değerlendiriciler tarafından gerçekleştirilen değerlendirmeler üstünde gerekli kontrolleri yaparak görüş oluşturmak ve bunları raporlamak üzere kamu kurum ve kuruluşları ile yüksek öğretim kurumlarından kişilerin görevlendirilmesi ile oluşturulan komitedir.

**Destekleyici Belgeler:** Başvuru formu ve ekleri dışında kalan başvuru sahipleri ve ortaklarına ait bir takım bilgilerin tespit edilmesi amacı ile talep edilen yasal belgelerdir.

**Dış Destek:** Proje hazırlama ve uygulama aşamalarında, Ajansın sağladığı destek ve yardımlardan bağımsız olarak, başvuru sahipleri veya yararlanıcıların kendi istek ve girişimleri doğrultusunda, yurtiçinden veya yurtdışından kendi imkânları ile temin ettikleri teknik yardım, destek ve danışmanlık hizmetlerini kapsar.

**Doğrudan Faaliyet Desteği:** Ajansın istisnai olarak, proje teklif çağrısı yapmaksızın ve proje hazırlığı konusundaki yükümlülüklerden bazılarını hafifletmek ve proje destek sürecini hızlandırmak amacıyla sağlamış olduğu mali destek (Bkz. DYK).

**Eş Finansman:** Ajans tarafından desteklenen proje ve faaliyetlerde harcanmak üzere, yararlanıcı tarafından sağlanması taahhüt edilen nakdi katkıdır.

**Eş Finansman Oranı:** Başvuru sahibi tarafından ortaya konulan finansal katkının toplam proje bütçesine bölünmesi ile elde edilen orandır.

**Eşik Değer:** Projenin başarılı sayılması için yasal olarak belirlenmiş minimum puandır.

**Gerçek Maliyet:** Projenin uygulanması sırasında belirlenen fiili maliyettir.

**Görünürlük:** Ajansın yürüttüğü proje teklif çağrısı kapsamında, yararlanıcılar ve alt





yükleniciler, hizmet mal alımı ve yapım işleri faaliyetlerinde Ajansın sağladığı mali desteği ve Müsteşarlığın genel koordinasyonunu görünür kılmak ve tanıtmak için yapılan faaliyetlerdir.

**Güdümlü Proje Desteği:** Ajansın öncülük ettiği ve koordinasyonunu üstlendiği bölgesel gelişmenin hızlandırılması, bölgenin rekabet edebilirliğinin güçlendirilmesi ve bölgedeki iş ortamının iyileştirilmesi açısından önem taşıyan projelere sağlanan destektir.

**Hedef Grup:** Projeden doğrudan ve olumlu olarak etkilenecek grup, kurum veya kuruluştur.

**İdari Kontrol:** Ajansın, başvuru rehberinde talep edilen belgelerin doğru, eksiksiz, imzalı, kaşeli ve/veya mühürlü olarak sunulmuş olması gibi hususlarda yaptığı kontroldür. Proje başvurularının şekli kontrolünün yapıldığı aşamadır.

**İletişim Planı:** Geniş bir kitleye ulaşılması ve adil rekabetin sağlanması açısından Ajansların teklif çağrısının kamuoyuna ilanı ve tanıtımına yönelik olarak hazırladıkları strateji dökümanı

**İlgili Aracı Kuruluş:** Faiz desteği ve faizsiz kredi desteği uygulamalarında, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, İhracatı Geliştirme Merkezi, Kredi Garanti Fonu, Türkiye Kalkınma Bankası, diğer bankalar ve finans kuruluşları gibi Ajansın anlaşmalı olduğu kurum ve kuruluşlardır.

**İştirakçi:** Desteğe konu proje veya faaliyetin yürütülmesi sürecinde veya sonucunda, doğrudan fayda veya menfaat elde etmeden yararlanıcıya projenin yürütülmesinde katkıda bulunan ve ilgili başvuru belgelerinde açıkça belirtilen gerçek veya tüzel kişidir.

**Küçük Ölçekli Altyapı Projesi:** Yereldeki kamu kurum ve kuruluşlarının bölgenin rekabet gücünü, iş ve yaşam koşullarını iyileştirme bakımından etkisi geniş olan ve Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği'nde belirlenen sınırı geçmemek üzere toplam maliyeti başvuru rehberlerinde belirtilen altyapı projeleridir.

**Mali Destek:** Desteklenecek proje veya faaliyetlerin gider bütçelerinin, belirlenecek oranlarda Ajans tarafından karşılanması amacını güden nakdi ödemedir.

**Menfaat İlişkisi:** Proje veya faaliyetin hazırlığı, değerlendirilmesi, seçimi, onayı, teknik açıdan desteklenmesi ve izlenmesi aşamalarında görev alanların görevlerinin gizliliğini veya tarafsızlığını, kendilerine, yararlanıcılara ya da başkalarına maddi veya manevi yönden haksız menfaat temini bakımından etkileyebilecek her türlü durum.

**Müsteşarlık:** Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı.

**Nihai Rapor:** Son ödemeye ve projenin sonlandırılmasına esas oluşturacak şekilde projenin tamamlanma sürecine ait mali ve teknik bilgileri içeren rapor

**Nihai Yararlanıcı:** Projeden uzun vadede, geniş anlamda toplumsal veya sektörel boyutlarda yarar sağlayacak olanlardır.

**Ortak:** Desteğe konu proje veya faaliyetin yürütülmesi sürecinde veya sonucunda doğrudan veya dolaylı fayda veya menfaat elde ederek, bunun karşılığında yararlanıcıya projenin yürütülmesinde katkıda bulunan, bu Kılavuzda gösterilen ortaklık beyannamesini imzalayan ve ilgili başvuru belgelerinde açıkça belirtilen gerçek veya tüzel kişi.

**Performans Göstergeleri:** Proje amaçlarını her seviyede operasyonel olarak ölçülebilen, performans ölçüm olanağı sağlayan ve projenin her aşamada izlenmesine olanak sağlayan araçlardır.

**Proje Hesabı:** Mali desteğe hak kazanan yararlanıcı tarafından projeye özel olarak açılan, kendisi tarafından sağlanan eş finansman da dâhil proje harcamalarının tamamının karşılandığı banka hesabı.

**Proje Teklif Çağrısı:** Ajans tarafından yürütülen 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 edilmesi.

**Program Yönetim Birimi:** Bölge planı ve programlarına göre oluşturulacak destek programlarının yönetiminden sorumlu birimdir.

**Proje Uygulama Rehberi:** Ajanslarla karşılıklı etkileşim halinde Müsteşarlık tarafından hazırlanan ve yararlanıcıların proje veya faaliyet uygulamaları sırasında uymak zorunda oldukları satın alma ve ihale ilke ve kuralları ile raporlama ve bilgilendirme yükümlülüklerini ayrıntılı olarak düzenleyen rehber ve ekleridir.

**Raporlar:** Proje düzeyinde uygulamaların izlenebilmesi ve kayıt altına alınabilmesi için yararlanıcıların izleme değerlendirme döneminde hazırlamak durumunda oldukları belgelerdir.

**Sıkça Sorulan Sorular:** Teklif çağrısına ilişkin başvuru rehberinde belirtilmeyen veya açık olmayan konulara ilişkin olarak tekliflerin alınması için belirlenen son tarihten **20 (yirmi)** gün öncesine kadar alınan soruların cevaplanması ile oluşan soru-cevap bütünüdür.



**Sözleşme:** Ajans ile yararlanıcı arasında imzalanan, destekten yararlanma ilke ve kurallarını, ödeme usul ve esaslarını, tarafların hak ve yükümlülüklerini ve bu yükümlülüklerin ihlalinin sonuç ve müeyyidelerini düzenleyen anlaşma ve ekleri.

**Sözleşme Makamı:** İhaleyi yapan yetkili kurum/kuruluş.

**Teknik ve Mali Değerlendirme:** Başvuru sahibinin mali ve işletme kapasitesi, proje konusunun programın amaç ve öncelikleri ile ilgiliği, önerilen metodolojinin kalitesi ve geçerliliği, projenin destek sonrası sürdürülebilirliği ile projenin bütçe ve maliyet etkinliğinin göz önüne alındığı bağımsız değerlendiriciler tarafından yapılan değerlendirme ile değerlendirme komitesinin yapılan değerlendirme çalışmalarını inceleyerek tavsiyelerini oluşturması ve Yönetim Kurulunun değerlendirmenin tarafsızlığı ve tutarlılığı, projelerin birbiriyle tamamlayıcılığını ya da bölgenin mekânsal ve sektörel önceliklerini göz önüne alarak yapılan değerlendirmedir.

**Teminat:** Kar amacı güden gerçek ve tüzel kişiler ile kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarından her bir proje ve faaliyet için sözleşmede öngörülen destek tutarının %10'undan az olmamak üzere alınan değer.

**Tarafsızlık ve Gizlilik Beyannamesi:** Destek programında geçerli olan tüm kurallara ilişkin bilgilerin edinildiği ve görevin belirtilen kurullarla tam uyumlu, dürüst, adil ve tarafsız bir biçimde yerine getirileceğine dair imzalanan taahhüname.

**Teknik Destek:** Bölgedeki yerel aktörlerin bölgesel kalkınma açısından önem arz eden, ancak kurumsal kapasite eksikliği nedeniyle hazırlık ve uygulama aşamalarında sıkıntı ile karşılaşılan çalışmalarına destek vermek amacıyla sağlanan destek.

**TRC2 Bölgesi:** İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflaması (İBBS 2) uygulamasına göre tanımlanan Diyarbakır-Şanlıurfa Bölgesi'dir.

**Uygun Maliyet:** Projenin uygulanması aşamasında ortaya çıkan ve proje bütçesinden karşılanabilen maliyetlerdir.

**Uygun Doğrudan Maliyet:** Projenin yürütülmesi için gerekli olan, yararlanıcı tarafından gerçekleştirilen ve gerçek tutar üzerinden hesaplanan maliyetlerdir.

**Uygun Dolaylı Maliyetler:** İdari maliyetler olarak da bilinir. Başka bir bütçe kalemi altında verilen maliyetleri içermeyen ve genel idari giderleri karşılamak üzere projenin toplam uygun maliyetlerinin belli bir yüzdesini aşmayacak şekilde belirlenen götürü tutarlardır.

**Uygunluk Kontrolü:** Başvuru sahibinin, ortaklarının ve iştirakçilerin ve projelerin başvuru rehberinde belirtilen kriterler doğrultusunda uygun olup olmadığının kontrolünün yapıldığı süreçtir.

**Usulsüzlük:** Proje uygulaması sırasında veya öncesinde; yanlış veya yanıltıcı bildirimde bulunmak, sahtecilik yapmak, hile ve dolanlı hareketlerde bulunmak ve Yönetmeliği tamamlayıcı nitelikte hazırlanan her türlü belge ve düzenlemede belirtilen ilke ve kurallara aykırı olarak sözleşmede değişiklik yapmak gibi sözleşme ilişkisini ihlal eden fiil ve davranışlar.

**Yararlanıcı:** Yönetmelik hükümleri gereği Ajanstan destek almaya hak kazanan gerçek veya tüzel kişiler.

**Zeyilname:** Proje uygulama sürecinde sözleşmede büyük değişiklikleri yapmak için kullanılan ek belgedir.



## Fon Sağlayan Ulusal ve Uluslararası Kuruluşlar

Karacadağ Kalkınma Ajansı	<a href="http://www.karacadag.org.tr">www.karacadag.org.tr</a>
Devlet Planlama Teşkilatı	<a href="http://www.dpt.gov.tr">www.dpt.gov.tr</a>
Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu	<a href="http://www.tkd.gov.tr">www.tkd.gov.tr</a>
Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı	<a href="http://www.tarim.gov.tr">www.tarim.gov.tr</a>
Dış Ticaret Müsteşarlığı	<a href="http://www.dtm.gov.tr">www.dtm.gov.tr</a>
Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı	<a href="http://www.kosgeb.gov.tr">www.kosgeb.gov.tr</a>
Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK)	<a href="http://www.tubitak.gov.tr">www.tubitak.gov.tr</a>
Merkezi Finans ve İhale Birimi	<a href="http://www.mfib.gov.tr">www.mfib.gov.tr</a>
Kültür ve Turizm Bakanlığı	<a href="http://www.kultur.gov.tr">www.kultur.gov.tr</a>
Sanayi ve Ticaret Bakanlığı	<a href="http://www.sanayi.gov.tr">www.sanayi.gov.tr</a>
Avrupa Birliği Genel Sekreterliği	<a href="http://www.abgs.gov.tr">www.abgs.gov.tr</a>
Açık Toplum Enstitüsü (Open Society Institute) Türkiye Temsilcilięi	<a href="http://www.aciktoplumenstitusu.org.tr/">www.aciktoplumenstitusu.org.tr/</a>
Özel Sektör Gönüllülük Derneęi	<a href="http://www.osgd.org">www.osgd.org</a>
Avrupa Birliği	<a href="http://www.europa.eu.int">www.europa.eu.int</a>
Environment Facility – Grant Opportunities	<a href="http://www.undp.org/gef/">www.undp.org/gef/</a>
Dünya Bankası Mikro Hibeler	<a href="http://www.worldbank.org/smallgrantsprogram">www.worldbank.org/smallgrantsprogram</a>
Danimarka Büyükelçiliği	<a href="http://www.danimarka.org.tr">www.danimarka.org.tr</a>
Center for International Private Enterprise	<a href="http://www.cipe.org/about/grants/objectives.htm">www.cipe.org/about/grants/objectives.htm</a>
International Republican Institute	<a href="http://www.iri.org">www.iri.org</a>
Regional Environment Center (REC) - Bölgesel Çevre Merkezi	<a href="http://www.rec.org.tr">www.rec.org.tr</a>

KIOS, The Finnish NGO Foundation for Human Rights

[www.kios.fi](http://www.kios.fi)

British Council

[www.britishcouncil.org.tr](http://www.britishcouncil.org.tr)

Yolsuzluk Karşıtı Küresel Program - Partnership For Transparency Fund

[www.partnershipfortransparency.info](http://www.partnershipfortransparency.info)

National Endowment for Democracy

[www.ned.org](http://www.ned.org)

Kanada Büyükelçiliği-Ankara

[www.dfait-maeci.gc.ca/canadaeuropa/turkey](http://www.dfait-maeci.gc.ca/canadaeuropa/turkey)

Netherlands MATRA Programme

[www.nl.org.tr](http://www.nl.org.tr)

The Global Fund for Women

[www.globalfundforwomen.org](http://www.globalfundforwomen.org)

Bernard van Leer Foundation

[www.bernardvanleer.org](http://www.bernardvanleer.org)

Friedrich-Ebert Stiftung (Friedrich Ebert Foundation)

[www.festr.org/tr/d-fes.asp](http://www.festr.org/tr/d-fes.asp)

Konrad-Adenauer Foundation

[www.konrad.org.tr](http://www.konrad.org.tr)

International Youth Foundation (IYF)

[www.iyfnet.org](http://www.iyfnet.org)

John D. and Catherine T. MacArthur Foundation

[www.macfound.org](http://www.macfound.org)

Henrich Boll Foundation

[www.boell.de](http://www.boell.de)



## KAYNAKÇA

- AVRUPA KOMİSYONU (2003). "ECHO Manual, Project Cycle Management", [http://europa.eu.int/comm/echo/pdf\\_files/partnership/guidelines/project\\_cycle\\_mngmt\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/echo/pdf_files/partnership/guidelines/project_cycle_mngmt_en.pdf), 01.03.2011.
- BLACKMAN, R. (2009). Project Cycle Management, Tearfund, Teddington, UK.
- BGYUGM (2009). Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü. Kalkınma Ajansları Destek Yönetim Kılavuzu, Ankara.
- CAN, E. (2011). Bölgesel Kalkınmada Kalkınma Ajanslarının Rolü (İzmir Kalkınma Ajansı Örneği), Altın Nokta Yayınevi, İzmir.
- Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği, Başbakanlık (Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı), Resmi Gazete tarihi: 08.11.2008, Resmi Gazete sayısı: 27048.
- SALMAN, F. (2010). "Proje Döngüsü Yönetimi ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı", <http://www.stgm.org.tr/docs/1123440850PCM.pdf>, 20.09.2010.
- SAYMAN, R. Ü. (2008). AB Hibe Programlarında Proje Bütçe Yönetimi ve Hibe Projelerinde Bütçeleme, Bölgesel Çevre Merkezi, Ankara.
- STGM (2011). "Sivil Toplum Geliştirme Merkezi", <http://www.stgm.org.tr/tr/fon-kaynaklari>, 28.03.2011.
- STGP (2004). "Proje Geliştirmede Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı", [www.stgp.org](http://www.stgp.org), 15.03.2011.
- VİLAYETLER HİZMET BİRLİĞİ (2010). Proje Tanımlama, Hazırlama ve Uygulama Kılavuzu, Proje Geliştirme Kapasitesinin Desteklenmesi Projesi, Ankara.
- YENTÜRK, N. ve AKSAKOĞLU, Y. (2006). Proje Döngüsü Yönetimi, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- YEŞİLADALI, B. (2010). "Proje Hazırlama Kılavuzu", Tarih Vakfı, [http://www.sabancivakfi.org/tr/programlar/hibe\\_programlari/toplumsal\\_gelisme\\_hibe\\_programi/images/2010/kaynak\\_05.pdf](http://www.sabancivakfi.org/tr/programlar/hibe_programlari/toplumsal_gelisme_hibe_programi/images/2010/kaynak_05.pdf), 15.03.2011.
- YILMAZ, C. ve AKÇA, H. İ. (2002). "Türkiye'de Proje Planlama ve Proje Döngüsü Yönetimi", Planlama Dergisi Özel Sayı, ss. 337-394, <http://ekutup.dpt.gov.tr/planlama/42nciyil/yilmazc.pdf>, 05.03.2011.





# NOTLAR

A series of horizontal dashed lines for writing notes.





**KARACADAĞ**  
KALKINMA AJANSI • DEVELOPMENT AGENCY

## Yerel Kalkınmanın Zirvesi

**KARACADAĞ KALKINMA AJANSI**

**Program Yönetim Birimi**

Selahattini Eyyubi Mah. Urfa Bulvarı  
No:15/A 21080 Bağlar / DİYARBAKIR

**Tel** : 0412 237 12 16-17

**Fax** : 0412 237 12 14

**Web** : [www.karacadag.org.tr](http://www.karacadag.org.tr)

**e-posta** : [pyb@karacadag.org.tr](mailto:pyb@karacadag.org.tr)